



**Institute for Strategy and Business Economics**  
**University of Zurich**

Working Paper Series  
ISSN 1660-1157

---

Working Paper No. 63

**Strategische Wettbewerbsvorteile und Wertschöpfungsorganisation-  
Konzeptionelle Überlegungen und Gestaltungsempfehlungen für zwei-  
und mehrseitige Dienstleistungsmärkte**

Helmut Dietl, Egon Franck and Susanne Royer

December 2006

---

**Strategische Wettbewerbsvorteile und Wertschöpfungsorganisation –  
Konzeptionelle Überlegungen und Gestaltungsempfehlungen für zwei- und  
mehreseitige Dienstleistungsmärkte**

*Helmut Dietl*

Institut für Strategie und Unternehmensökonomik  
Lehrstuhl für Services- und Operationsmanagement  
Universität Zürich  
Winterthurer Strasse 92  
CH-8006 Zürich  
Tel. ++41 (0) 44 635 3410  
Fax ++41 (0) 44 635 3409  
E-Mail: [helmut.dietl@isu.unizh.ch](mailto:helmut.dietl@isu.unizh.ch)

*Egon Franck*

Institut für Strategie und Unternehmensökonomik  
Lehrstuhl für Unternehmensführung und -politik  
Universität Zürich  
Plattenstrasse 14  
CH-8032 Zürich  
Tel. ++41 (0) 44 634 2845  
Fax ++41 (0) 44 634 4348  
E-Mail: [egon.franck@isu.unizh.ch](mailto:egon.franck@isu.unizh.ch)

*Susanne Royer*

Internationales Institut für Management  
Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insbes. strategisches und internationales Management  
Universität Flensburg  
Munketoft 3  
D- 24937 Flensburg  
Tel. ++49 (0) 461 805 2580  
Fax ++49 (0) 461 805 2572  
E-Mail: [royer@uni-flensburg.de](mailto:royer@uni-flensburg.de)

# **Strategische Wettbewerbsvorteile und Wertschöpfungsorganisation – Konzeptionelle Überlegungen und Gestaltungsempfehlungen für zwei- und mehreseitige Dienstleistungsmärkte**

## **Überblick:**

Dieser Beitrag versucht, den Zusammenhang zwischen Wertschöpfungsorganisation und Wettbewerbsvorteilen in zwei- und mehrseitigen Dienstleistungsmärkten zu erklären und darauf aufbauend konkrete Gestaltungsempfehlungen abzuleiten. Hierzu werden die ökonomischen Besonderheiten von Dienstleistungen im Allgemeinen und zwei- bzw. mehrseitiger Dienstleistungsmärkte im Besonderen untersucht. Das Herzstück bildet die Analyse der situationsbedingten Wirkung alternativer horizontaler, vertikaler und lateraler Formen der Wertschöpfungsorganisation auf die Wettbewerbsfähigkeit von Dienstleistungsplattformen in zwei- und mehrseitigen Dienstleistungsmärkten.

## **A. Einführung**

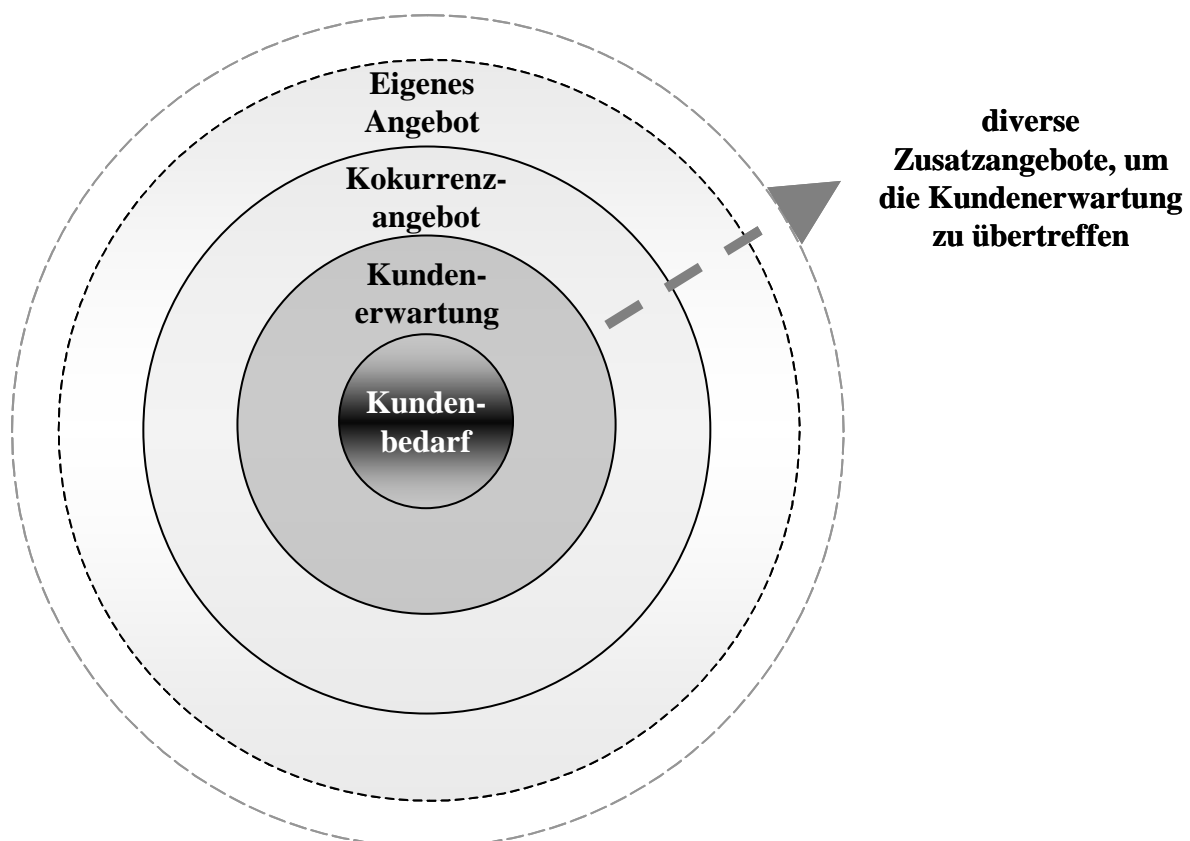
In Dienstleistungsbranchen ist der Konsument regelmäßig direkt in den Wertschöpfungsprozess integriert. Eine Besonderheit bilden zwei- und mehrseitige Dienstleistungsmärkte. Hier beeinflusst jeder Kunde auf einer Marktseite die Wertschöpfung der Kunden auf anderen Marktseiten. Deshalb basieren Wettbewerbsvorteile in diesen Branchen auch weniger auf unternehmensinternen Besonderheiten, als vielmehr auf der Fähigkeit, den gesamte Wertschöpfungsprozess, der häufig weit über die Unternehmensgrenzen hinausgeht und auch die Kunden und Hersteller von Komplementen mit einbezieht, optimal zu organisieren.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieses Beitrages, den Zusammenhang zwischen Wertschöpfungsorganisation und Wettbewerbsvorteilen in zwei- und mehrseitigen Dienstleistungsmärkten herauszuarbeiten und darauf aufbauend situationsbedingte Gestaltungsempfehlungen abzuleiten. Zunächst werden die ökonomischen Besonderheiten von Dienstleistungen hervorgehoben (Abschnitt B). Es folgt eine Darstellung der Charakteristika zweiseitiger und mehrseitiger Dienstleistungsmärkte (Abschnitt C). Diese Ausführungen bilden die Grundlage für die nachfolgenden Überlegungen zu strategischen Potentialen horizontaler, vertikaler und lateraler Formen der Wertschöpfungsorganisation (Abschnitt D). Den Abschluss des Beitrags bildet ein kurzes Fazit (Abschnitt E).

## B. Ökonomische Besonderheiten von Dienstleistungen

Produkte und Dienstleistungen erfüllen menschliche Bedürfnisse. Dienstleistungen zeichnen sich gegenüber Produkten jedoch durch eine Reihe von Besonderheiten aus. Zunächst einmal unterscheiden sich Dienstleistungen durch ihren immateriellen Charakter gegenüber Produkten. Deshalb können wir Dienstleistungen nicht in der gleichen Weise mit unseren Sinnen wahrnehmen, wie wir materielle Produkte wahrnehmen. Dienstleistungen können wir oft nicht sehen, tasten oder hören. Sie sind vielmehr auf der Ebene von Gedanken und Handlungen angesiedelt. Deshalb ist es für Dienstleistungsunternehmen sehr wichtig, ihr Wertschöpfungsangebot für den Kunden sichtbar zu machen. Zugleich gibt es nahezu unbegrenzte Möglichkeiten, sich von Wettbewerbern zu differenzieren. Dienstleistungsbranchen sind niemals „reife“ Branchen. Dies wird in *Abbildung 1* verdeutlicht. Unternehmen können ihr Wertschöpfungsangebot für den Kunden ständig verbessern und dabei die Konkurrenz prinzipiell immer übertreffen.

*Abbildung 1: Wertschöpfungsangebot*



Zweitens ist es kompliziert, Serviceinnovationen patentieren zu lassen, weil Dienstleistungskonzepte immateriell sind. Sie basieren auf Ideen, Informationen und Fähigkeiten, die nicht patentierfähig sind. Für Dienstleistungsunternehmen ist es deshalb

besonders schwierig, dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Dienstleistungsunternehmen müssten dafür nicht nur ein einmaliges Servicekonzept entwickeln, sondern dieses auch durch Isolationsmechanismen vor Imitation schützen.<sup>i</sup> Dies ist aufgrund des immateriellen Charakters von Dienstleistungen besonders anspruchsvoll.

Aufgrund ihres immateriellen Charakters sind Dienstleistungen klassische Erfahrungs- oder Vertrauensgüter.<sup>ii</sup> Unternehmen, die Informationsdienste anbieten, sind zudem mit dem bekannten Informationsparadoxon (vgl. Shackle, 1952; Arrow, 1971) konfrontiert: Konsumenten können den Wert der angebotenen Information nicht beurteilen, so lange sie die Information nicht kennen. Die Tauschvoraussetzung „Kenntnis des Wertes der Information“ setzt offenbar die Durchführung des Tausches bereits voraus. Dieses Informationsparadoxon lässt sich zu einem allgemeinen Dienstleistungsparadoxon erweitern. Die Dienstleistung wird jeweils im Moment des Konsums für den individuellen Kunden produziert und kann nicht zurückgegeben werden. Erst nachdem man die Dienstleistung in Anspruch genommen hat, kann man diese beurteilen, so dass Preisfindung und Leistungstausch in Dienstleistungsmärkten nicht Zug um Zug funktionieren und damit durch einen höheren Transaktionskostenpegel belastet sind.

Der Erfahrungs- bzw. Vertrauensgutcharakter von Dienstleistungen führt dazu, dass Kunden relativ hohe Suchkosten haben, um den Dienstleistungsanbieter zu finden, der ihre Erwartungen erfüllt. Infolge dieser hohen Suchkosten ist die Loyalität zufriedener Kunden sehr hoch. Eine hohe Kundenloyalität wirkt wiederum mehrfach Profit steigernd. Erstens ermöglicht die geringere Preiselastizität eine größere Gewinnmarge. Zweitens kaufen loyale Kunden nicht nur häufiger, sondern auch mehr, und zwar pro Einkauf. Bei Starbucks beispielsweise kommen hochzufriedene (loyale) Kunden durchschnittlich doppelt so oft pro Monat und geben dabei durchschnittlich 10-20% mehr aus als weniger loyale Kunden (vgl. Moon und Quelch, 2004, S.9). Drittens entsteht eine Zufriedenheitsspirale, die sich auch auf die Mitarbeiterproduktivität auswirkt und über die damit verbundenen Kosteneinsparungen die Gewinne noch weiter wachsen lässt (vgl. Heskett et al., 1994). Da Servicemitarbeiter die Bedürfnisse loyaler Kunden genauer kennen, können sie deren Bedürfnisse auch besser befriedigen. Hierdurch werden die Mitarbeiter nicht nur produktiver, sondern auch zufriedener. Die höhere Mitarbeiterzufriedenheit äußert sich wiederum in einer höheren Servicequalität, die sich letztendlich wiederum positiv auf die Kundenloyalität auswirkt.

Dienstleistungen sind in der Regel nicht lagerfähig. Angebot und Nachfrage können somit nicht durch Lager voneinander entkoppelt werden, sondern müssen aufeinander abgestimmt werden. Dies erfordert ein anspruchsvolles Angebots- und Nachfragemanagement. Bei Dienstleistungen fallen Produktion und Konsum zeitlich zusammen. Dabei wird der Konsument quasi als Koproduzent in den Wertschöpfungsprozess mit einbezogen.<sup>iii</sup> Dies führt zu einer dazu, dass Konsumenten als externe Faktoren zusätzliche Variabilität und Unsicherheit in den Produktionsprozess mit einbringen. Auf der anderen Seite entlasten die Konsumenten das Dienstleistungsunternehmen, indem sie ihm produktive Kapazität zur Verfügung stellen.

Durch die zumindest teilweise Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess von Dienstleistungsunternehmen wird die Wertschöpfung von den Kunden selbst mit beeinflusst. Am deutlichsten wird dies bei der Selbstbedienung. Bei der Internetsuchmaschine von Google beispielsweise hängt die Wertschöpfung nicht allein von den technischen Eigenschaften des Systems, sondern in hohem Masse von den Fähigkeiten und der Geschicklichkeit des Benutzers ab, seine Suchanfrage in die richtigen Worte zu fassen.

Die Integration des Kunden als Koproduzenten in den Wertschöpfungsprozess wirkt sich bei Dienstleistungsunternehmen noch gravierender aus, wenn die Kunden nicht nur die Wertschöpfung ihrer eigenen Leistungsbeziehung, sondern darüber hinaus auch noch die Wertschöpfung der anderen Kundenbeziehungen erheblich beeinflussen. Typische Beispiele hierfür sind Konzert- und Sportveranstaltungen. Sowohl bei Konzert- als auch bei Sportveranstaltungen spielt neben der Qualität der Künstler bzw. Sportler auch die Qualität des Publikums eine wichtige Rolle. Ein Popkonzert oder ein Fußballspiel vor leeren oder halbleeren Zuschauerrängen generiert eine wesentlich geringere Wertschöpfung als die gleiche Veranstaltung in einer ausverkauften Arena.

Viele Dienstleistungsunternehmen sind nicht nur auf den Kunden, sondern auch auf Komplemente angewiesen. Beispielsweise ist eBay auf elektronischen Zahlungsverkehr, Amazon.com auf Logistkdienstleistungen und Yahoo! auf Nachrichten und Unterhaltungsinhalte angewiesen. Die Einbeziehung dieser Akteure in die Wertschöpfungsorganisation wirkt sich auf die Ausbeutungsmöglichkeiten entstehender Renten aus und ist insofern strategisch sehr relevant. *Abbildung 2* verdeutlicht diesen Zusammenhang und stellt dar, wie die Wertschöpfung, die aufgrund neuer Servicekonzepte

entsteht, zwischen dem Dienstleistungsinnovator, den Produzenten von Komplementen und den Kunden aufgeteilt wird.

Abbildung 2: Wertschöpfung und Wertaneignung

<b>Mark für Servicekomplemente</b>	<b>Intensiver Wettbewerb zwischen Komplementherstellern</b>	<b>Marktmacht einzelner Komplementhersteller</b>
<b>Servicekonzept</b>		
<b>durch Isolationsmechanismen mittel- bis langfristig vor Imitation geschützt</b>	Schumpeter'sche oder Ricardianische Renten für Dienstleistungsinnovator <b>1</b>	Schumpeter'sche oder Ricardianische Renten werden zwischen Dienstleistungsinnovator und Komplementhersteller geteilt <b>2</b>
<b>imitierbar</b>	Konsumentenrente für Endkunden <b>4</b>	Monopolistische Rente für Komplementhersteller <b>3</b>

Im günstigsten Fall kann der Innovator sein Servicekonzept durch Isolationsmechanismen wie faktische Wechselkosten oder Reputationseffekte vor Imitation schützen und zugleich herrscht im Markt für die Dienstleistungskomplemente intensiver Wettbewerb. In diesem Fall kann sich der Dienstleistungsinnovator den Löwenanteil der Wertschöpfung in Form Schumpeter'scher oder Ricardianischer Renten selbst aneignen (Feld 1). Falls der Innovator zwar seine Imitation durch Isolationsmechanismen schützen kann, zugleich aber die Produzenten der Servicekomplemente Marktmacht besitzen, muss er sich diese Innovationsrente mit den Komplementproduzenten teilen (Feld 2). Falls es keinen Imitationsschutz für die Serviceinnovation gibt und der Komplementmarkt von wenigen Unternehmen dominiert wird, kann der Komplementhersteller sich die gesamte Wertschöpfung in Form monopolistischer Renten aneignen (Feld 3). Gibt es schließlich weder Imitationsschutz noch Marktmacht bei den Komplementen, geht die gesamte Wertschöpfung als Konsumentenrente an die Kunden (Feld 4).<sup>iv</sup>

### C. Zwei- und mehrseitige Dienstleistungen

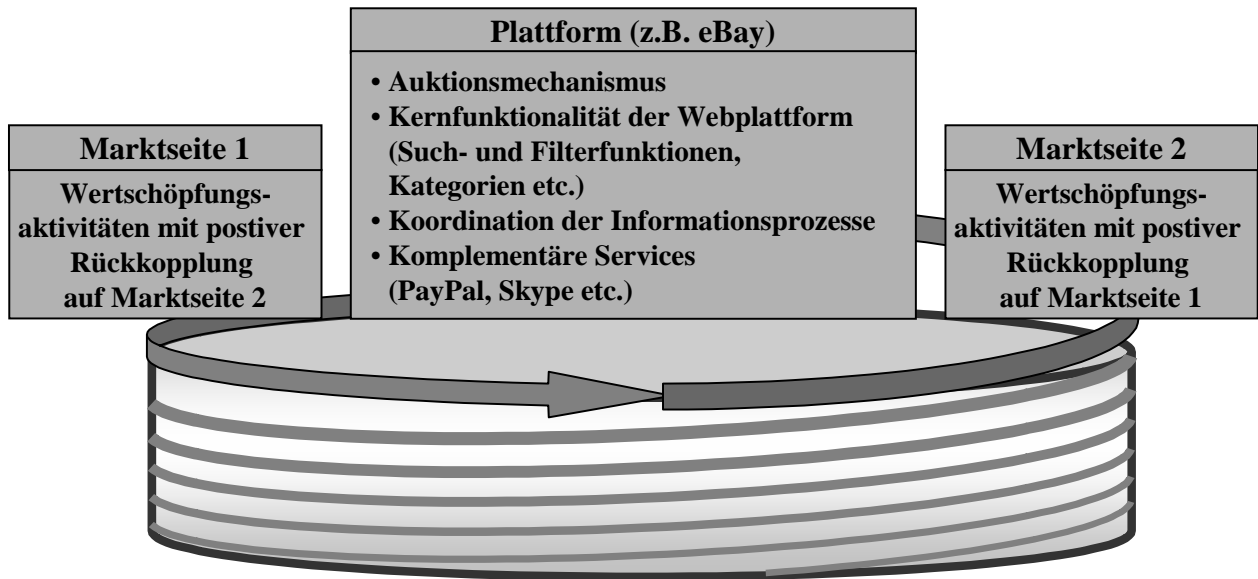
Bei zweiseitigen Dienstleistungen ist die Einbindung der Kunden in den Wertschöpfungsprozess erfolgsentscheidend. Die Kunden auf einer Marktseite sind nun nicht

mehr allein an ihrer eigenen Wertschöpfung und der Wertschöpfung ihrer Mitkonsumenten auf dieser Marktseite beteiligt, sondern schaffen in erster Linie Werte für die Kunden auf einer anderen Marktseite.<sup>v</sup> Ein typisches Beispiel für eine zweiseitige Dienstleistung ist Monster.com. Das Unternehmen betreibt eine Jobbörse im Internet. Auf dem Internetportal von Monster.com können Arbeitgeber ihre offenen Stellen inserieren. Arbeitssuchende können auf dem Jobportal nach zahlreichen Kriterien Stellenangebote suchen und sich bewerben. Die Wertschöpfung von Monster.com besteht dabei vorwiegend in Transaktionskosten-, insbesondere Suchkosteneinsparungen für beide Marktseiten, d.h. also für Arbeitgeber und Arbeitssuchende. Im Vergleich zu herkömmlichen Stellenmärkten in Tageszeitungen erleichtert die Digitalisierung der Stellenangebote die Suche und verringert damit die Suchkosten für potentielle Arbeitnehmer. Da die Suche seitens der Arbeitnehmer umso mehr Aussicht auf Erfolg hat, je mehr Stellenangebote auf das Portal aufgeschaltet sind, erhöht jedes zusätzliche Stellenangebot die Wertschöpfung für die Arbeitssuchenden.

Für die Arbeitgeber ergeben sich zwei Arten von Kostenvorteilen. Zum einen sind die Kosten eines Stellenangebots bei Monster.com um ein Vielfaches geringer als die Kosten entsprechender Zeitungsinserate.<sup>vi</sup> Noch wichtiger ist aber der zweite Kostenvorteil. Für Unternehmen sind die Inseratkosten im Vergleich zu den Kosten, die dadurch entstehen, dass ein Arbeitsplatz nicht besetzt werden kann, vernachlässigbar gering. Mittels Internetrekrutierung konnte die durchschnittliche Rekrutierungsdauer von drei auf einen Monat reduziert werden (vgl. Hallowell und Reavis, 2002, S. 5). Durch Monster.com wurde also die Zeit, in der ein Arbeitsplatz nicht besetzt war, um durchschnittlich zwei Monate verringert. Die hiermit verbundenen Kostenvorteile machen den Löwenanteil der (zusätzlichen) Wertschöpfung für Arbeitgeber aus. Insgesamt hängt die Höhe der Kosteneinsparungen seitens der Arbeitgeber von der Wahrscheinlichkeit ab, einen geeigneten Arbeitnehmer zu finden. Diese Wahrscheinlichkeit steigt mit der Zahl der Arbeitssuchenden, das heißt also der Größe der anderen Marktseite. Jeder zusätzliche Teilnehmer auf einer Marktseite erhöht also die Wertschöpfung für die Teilnehmer auf der anderen Marktseite. Infolge dieser Netzwerkkreuzeffekte<sup>vii</sup> entsteht eine Wertschöpfungsspirale, die sich über beide Marktseiten erstreckt. *Abbildung 3* stellt diese Wertschöpfungsspirale exemplarisch für die elektronische Auktionsplattform eBay dar, die ein weiteres typisches Beispiel für einen zweiseitigen Markt liefert (vgl. hierzu Dietl und Schieke, 2006).



Abbildung 3: Netzwerkkreuzeffekte und Wertschöpfungsspirale



Die Komplexität des Wertschöpfungsprozesses erhöht sich noch weiter, wenn mehrseitige Dienstleistungen betroffen sind. Bei diesen Dienstleistungen kommt noch eine weitere Marktseite hinzu. Im Gegensatz zu den anderen Marktseiten trägt diese Marktseite aber nicht zur Wertschöpfung der anderen Marktseiten bei. Im Gegenteil! Diese Marktseite vernichtet Werte bei mindestens einer weiteren Marktseite. Ein typisches Beispiel hierfür ist Fernsehwerbung. Durch die Fernsehwerbung wird die Dienstleistungsqualität für die Fernsehkonsumenten verringert. Zugleich entsteht aber eine zusätzliche Wertschöpfung für die Werbenden. Die Werbenden profitieren von der Aufmerksamkeit der Fernsehkonsumenten. Diese Aufmerksamkeit entsteht quasi als Nebenprodukt in dem zunächst zweiseitigen Fernsehmarkt. Auf der einen Marktseite sind die Unterhaltungsanbieter, auf der anderen die Unterhaltungskonsumenten. Je mehr Fernsehkonsumenten ein Kanal erreichen kann, desto geringer sind die Unterhaltungskosten pro Konsument, da der Unterhaltungsproduzent die Fixkosten auf mehr Konsumenten verteilen kann. Infolge der Skaleneffekte kann der Unterhaltungsproduzent mehr in die Unterhaltung investieren und damit eine bessere Unterhaltungsqualität anbieten, die wiederum zu einer höheren Nachfrage seitens der Unterhaltungskonsumenten führt.

Da die Wertvernichtung, die durch die Werbung bei den Konsumenten entsteht, geringer ist als die Wertschöpfung, die durch das Nebenprodukt „Aufmerksamkeit“ für die Werbenden erzielt wird, entsteht eine positive Nettowertschöpfung. Die Werbenden sind bereit, mehr für die Aufmerksamkeit der Fernsehkonsumenten zu bezahlen, als die Fernsehkonsumenten an

Qualitätseinbußen in Kauf nehmen müssen. Somit kann die Fernsehgesellschaft die Fernsehkonsumenten kompensieren, indem sie einen Teil der Werbeeinnahmen zur Verbesserung der Unterhaltungsqualität an die Unterhaltungsproduzenten weitergibt.

Solche mehrseitigen Dienstleistungsmärkte findet man überall dort, wo in einem zweiseitigen Markt Aufmerksamkeit als Nebenprodukt erzeugt wird, die sich an Werbende weiterverkaufen lässt. Das ist z. B. für Internetportale, Zeitungen und Zeitschriften, Sport- und Kulturveranstaltungen der Fall.

#### **D. Wertschöpfungsorganisation und Wettbewerbsfähigkeit**

Als Wertschöpfungsorganisation bezeichnen wir das Zusammenspiel aller Akteure, die Anteil an einer Wertschöpfung haben (können). Die Betrachtung der Wertschöpfungsorganisation geht über Unternehmensgrenzen hinaus und bezieht neben den vertikal verbundenen Wertschöpfungsaktivitäten weitere relevante Akteure in die Analyse ein, fokussiert jedoch nicht die gesamte Branche, sondern ein zusammengehöriges System aus Wertschöpfungsprozessen.

Die Wertschöpfungsorganisation in zwei- und mehrseitigen Dienstleistungsmärkten wirkt sich sowohl auf die Effizienz als auch auf die Strategie der an einem System beteiligten Akteure aus und ist damit ein wichtiger, häufig sogar *der* entscheidende Wettbewerbsfaktor im Wettstreit verschiedener Wertschöpfungs-systeme. Im Zentrum der Wertschöpfungsorganisation in zwei- und mehrseitigen Dienstleistungsbranchen steht die Dienstleistungsplattform. Hierunter verstehen wir die (technologische) Verbindung zwischen den einzelnen Marktseiten. In der Telekommunikation besteht diese Verbindung z. B. aus einem Glasfaser- und Kupfernetz. Bei der Post setzt sich die Plattform aus Briefkästen, Annahmestellen und Zustellnetzen zusammen. Bei eBay bildet das Auktionsportal die Plattform.

Aus Sicht des Plattformbetreibers stellt sich bezüglich der Wertschöpfungsorganisation die Frage der horizontalen, der vertikalen und der lateralen Integration bzw. Koordination. In horizontaler Richtung geht es beispielsweise vor allem darum, ob der Plattformbetreiber Konkurrenzplattformen integrieren, mit ihnen kooperieren oder sich von diesen differenzieren soll. In vertikaler Dimension steht die Integration bzw. Koordination der Marktseiten im Mittelpunkt, während in lateraler Hinsicht das Hauptaugenmerk auf der Abstimmung mit Komplementen liegt.

## *I. Horizontale Organisation*

Infolge der Wertschöpfungsspirale zwischen den Marktseiten muss ein Plattformbetreiber möglichst rasch eine kritische Masse an Teilnehmern auf allen Marktseiten erreichen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Wie groß die kritische Masse jeweils ist, hängt zum einen davon ab, wie ausgeprägt die Netzwerkkreuzeffekte, die der marktseitenübergreifenden Wertschöpfungsspirale zugrunde liegen, im Verhältnis zu potentiellen Differenzierungsvorteilen sind. Im Extremfall gibt es überhaupt keine Differenzierungsmöglichkeiten. Dann handelt es sich um eine vollkommenen homogene Dienstleistung. Infolge der Netzwerkkreuzeffekte kann in einem solchen Markt auf Dauer nur ein Plattformbetreiber überleben. Zum anderen hängt die Größe der kritischen Masse von der Skalierbarkeit des Dienstleistungsangebots ab. Im Extremfall betragen die Grenzkosten Null, d. h. die Dienstleistung verursacht nur Fixkosten und ist somit beliebig skalierbar.

Die Kriterien für ein solches „natürliches“ Monopol sind jedoch in der Praxis nur selten erfüllt. Gerade im Dienstleistungsbereich gibt es immer wieder Differenzierungspotential. Wie *Abbildung 1* zeigte, kann sich prinzipiell jedes Serviceunternehmen durch Zusatzdienste von seinen Konkurrenten unterscheiden. Allerdings sind die effektiven Differenzierungsmöglichkeiten begrenzter, da die meisten Zusatzdienste relativ leicht imitiert werden können. Die Differenzierungsbestrebungen können in Dienstleistungsbranchen also schnell zu einem ruinösen Rüstungswettlauf um Zusatzdienste führen. Aber selbst wenn das echte Differenzierungspotential nicht unbegrenzt ist, gibt es in einer heterogenen Gesellschaft aufgrund der vielschichtigen und unterschiedlichen Bedürfnisse in den meisten Dienstleistungsbranchen genügend echte Differenzierungsmöglichkeiten. Je umfangreicher die echten Differenzierungsmöglichkeiten sind, desto geringer ist tendenziell die kritische Masse, da kleinere Dienstleistungsplattformen die Nachteile bei den Netzwerkeffekten durch Differenzierungsvorteile ausgleichen können.

*Abbildung 4* zeigt das so genannte Skalierbarkeitskontinuum. Den höchsten Skalierbarkeitsgrad erreichen digitale Dienstleistungen, die weder einen umfangreichen Kundensupport noch irgendeine physische Logistik erfordern.

Abbildung 4: Skalierbarkeitskontinuum



Sowohl Kundensupport als auch physische Logistikleistungen stellen größtenteils variable Kostenbestandteile dar. Mit zunehmender Bedeutung dieser beiden Komponenten sinkt der Skalierbarkeitsgrad sukzessive. Ein geringer Skalierbarkeitsgrad stellt ähnlich wie echte Differenzierungsmöglichkeiten eine Wachstumsbremse für Dienstleistungsplattformen dar. Eine geringe Skalierbarkeit führt c. p. dazu, dass die kritische Masse relativ gering ist, da die Netzwerkkreuzeffekte nur begrenzt ausgeschöpft werden können und relativ schnell von Kostennachteilen überkompensiert werden.

Neben der effizienten Größe der kritischen Masse muss bei der horizontalen Koordination von Dienstleistungsplattformen auch die zeitliche Dimension des Wettbewerbs berücksichtigt werden. Wegen der Netzwerkeffekte ist der Plattformwettbewerb stets pfadabhängig. Der First Mover hat prinzipiell einen Wettbewerbsvorteil, da er mit dem bereits aufgebauten Kundenstamm eine höhere Wertschöpfung erzielen kann als neue Wettbewerber. Je größer die kritische Masse ist und je größer der Zeitvorsprung des First Mover umso schwieriger wird es für neue Konkurrenten, Marktanteile zu gewinnen.

Abbildung 5 fasst die wesentlichen Gestaltungsempfehlungen bezüglich der horizontalen Wertschöpfungsorganisation zusammen.

Abbildung 5: Horizontale Wertschöpfungsorganisation

	<b>Keine echten Differenzierungsmöglichkeiten und hohe Skalierbarkeit</b>	<b>Echte Differenzierungsmöglichkeiten und/oder geringe Skalierbarkeit</b>
<b>First Mover</b>	Eigenständigkeit	Belegung des lukrativsten Marktsegments, evtl. Aushebelung der Skalierungsgrenzen
<b>Nachzügler</b>	Plattformkooperation	Sukzessive Belegung der am nächst lukrativsten Marktsegmente

Im Idealfall besitzt ein Plattformbetreiber First Mover Vorteile in einer Winner-take-all Branche, d. h. in einer Branche mit hoher Skalierbarkeit des Dienstleistungsangebots und keinen echten Differenzierungsmöglichkeiten. In diesem Fall ist es für den First Mover optimal, die horizontale Eigenständigkeit seiner Plattform aufrecht zu erhalten. Es besteht kein Akquisitions- oder Kooperationsdruck. Vielmehr besteht die Gefahr, dass der Plattformbetreiber zu viel Marktmacht erlangt und damit eine staatliche Branchenregulierung provoziert. Unter diesen Bedingungen ist es besser, wenn sich zumindest ein zweiter (meist kleinerer) Plattformbetreiber im Markt halten kann. Eine derartige Situation beobachten wir derzeit beispielsweise im US-amerikanischen Markt für digitales Satellitenradio. Da die Dienstleistung digitalisiert ist, ist die Skalierbarkeit enorm hoch. Die Grenzkosten sind vernachlässigbar gering. Da eine Vielzahl von Programminhalten gleichzeitig gesendet werden kann, sind auch die echten Differenzierungsmöglichkeiten begrenzt. Es handelt sich also um eine typische Winner-take-all Branche. In dieser Winner-take-all Branche besitzt XM Satellite Radio einen deutlichen Vorteil gegenüber seinem kleineren Konkurrenten Sirius. Dennoch wäre es falsch, den Konkurrenten vollkommen aus dem Markt zu drängen oder gar zu übernehmen, da dies die US-amerikanische Anti-Trust Behörde auf den Plan rufen würde.

Die Nachzügler (Late Mover) haben aufgrund der Netzwerkeffekte und der eingeschränkten Differenzierungsmöglichkeiten einen erheblichen Wettbewerbsnachteil, den sie wenn überhaupt, dann nur durch eine Mehrplattformenkooperation ausgleichen können. Dabei ist allerdings nicht gemeint, dass mehrere Plattformen in direkter Konkurrenz zum

First-Mover betrieben werden sollen. Dies macht aufgrund der begrenzten Differenzierungsmöglichkeiten keinen Sinn. Vielmehr sollten mindestens zwei Plattformarten miteinander kombiniert werden. Ein typisches Beispiel hierfür ist das Kooperationsprojekt Careerbuilder.com. Hier haben mehrere Zeitungsverlage die Internetplattform Careerbuilder.com gegründet, um im Wettbewerb mit Monster.com bestehen zu können. Mit der Kooperationsplattform können die Zeitungsverlage ihren Kunden zusätzlich zur klassischen Stellenanzeige in der Wochenendausgabe ihrer jeweiligen Zeitungen ein Internetinserat anbieten. Damit bleiben zum einen die Differenzierungsmöglichkeiten im Zeitungsgeschäft erhalten. Zum anderen können die First-Mover-Vorteile von Monster.com bei der Internetplattform kompensiert werden. Diese Organisationsstrategie eignet sich also insbesondere dann, wenn mehrere Plattformtechnologien mit unterschiedlichen Differenzierungsmöglichkeiten (z. B. Presse, Internet) miteinander konkurrieren.

Falls es aufgrund U-förmiger Kostenverläufe oder echter Differenzierungsmöglichkeiten kein „natürliches“ Plattformmonopol gibt, ist es für den First-Mover am besten, zunächst das lukrativste Marktsegment zu belegen. Die nachfolgenden Wettbewerber werden dann sukzessive die am nächst lukrativsten Segmente besetzen. Zudem haben die Plattformbetreiber in dieser Situation starke Anreize, die Skalierbarkeitsgrenzen auszuhebeln, indem sie beispielsweise Dienstleistungen digitalisieren. Diese Strategie ist allerdings nur dann erfolgreich, wenn tatsächlich alle Skalierbarkeitshindernisse ausgeräumt werden können. Eine partielle Überwindung von Skalierbarkeitsgrenzen reicht nicht aus, wie das Beispiel sothebys.com zeigt. Sotheby's konnte mit seiner Internetplattform zwar den Auktionsprozess hochskalierbar gestalten, nicht aber die physische Logistik. Da sothebys.com die Logistik auch nicht wie eBay an die Transaktionspartner auslagern konnte, scheiterte der Versuch, ein Plattformmonopol zu erlangen.

## *II. Vertikale Organisation*

Traditionellerweise geht es bei der vertikalen Wertschöpfungsorganisation um die Optimierung der Leistungstiefe, also insbesondere um die Frage Eigenfertigung oder Fremdbezug (vgl. hierzu z.B. Picot, 1991). In mehrseitigen Dienstleistungsbranchen ist eine vertikale Vorwärtsintegration aber gar nicht möglich. Der Plattformbetreiber kann ja nicht die Kunden übernehmen. Die einzige Möglichkeit, spezifische Investitionen abzusichern, besteht darin, dass die Kunden die Plattform als Genossenschaft betreiben. Diese Organisationsform eignet sich jedoch nur dann, wenn die Kundenbasis relativ stabil ist und die Kunden die Plattform langfristig benutzen. Gerade diese Voraussetzungen sind jedoch nur selten erfüllt.

Dazu kommt, dass eine genossenschaftliche Organisationsform die Etablierung einer kritischen Masse von Nutzern schwerlich leisten kann. In mehrseitigen Dienstleistungsbranchen geht es bei der vertikalen Organisation deshalb in erster Linie um die Preisstruktur, die Kundenauswahl und die Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten auf die Kunden (Selbstbedienung).

Die Betreiber mehrseitiger Dienstleistungsplattformen stehen bei der Markteinführung im Hinblick auf die *Preisstruktur* vor dem bekannten Ei-Henne-Problem (vgl. z.B. Caillaud und Jullien, 2003). Die Wertschöpfung wird in erster Linie von den Marktseiten selbst erbracht. Bei eBay z. B. steigt der Wert der Plattformbenutzung für Verkäufer, wenn möglichst viele Käufer die Plattform benutzen. Damit ein Käufer die Plattform benutzt, müssen aber wiederum bereits viele Verkäufer da sein, die ihre Produkte anbieten. Kurz gesagt: Ohne Käufer kommen keine Verkäufer und wenn keine Verkäufer da sind, kann die Plattform auch keine Käufer anziehen.

Dieses Ei-Henne-Problem wird häufig noch durch den so genannten Pinguin-Effekt verstärkt (vgl. hierzu Farrell und Saloner, 1987). Die ersten Kunden auf jeder Marktseite leisten den größten Beitrag zur Wertschöpfung. Sie bringen gewissermaßen den Ball ins Rollen. Allerdings tragen die ersten Kunden auch das größte Risiko, da sie noch nicht wissen, ob und gegebenenfalls welche Plattform sich im Wettbewerb durchsetzen wird. Falls sie auf die falsche Plattform aufspringen, haben sie fehlinvestiert. Dieses Risiko ist umso größer, je plattformspezifischer die betreffenden Investitionen sind. Diese Situation ist vergleichbar mit dem Entscheidungsproblem, mit dem hungrige Pinguine konfrontiert sind, die dicht gedrängt auf einer Eisscholle frieren und gerne einige der zahlreichen Futterfische fressen möchten, die vor ihnen im kalten Meerwasser schwimmen. Trotzdem zögern die Pinguine, ins kalte Wasser zu springen und die Futterfische zu jagen, da in dem kalten Meerwasser auch Raubfische lauern, die wiederum gerne einen der Pinguine fressen würden. Da diejenigen Pinguine, die zuerst ins Wasser springen, der größten Gefahr ausgesetzt sind, gefressen zu werden, wartet jeder bis der andere springt. Nachdem nämlich eine Vielzahl von Pinguinen ins Wasser gesprungen ist, ist die Gefahr von einem Raubfisch gefressen zu werden, vernachlässigbar gering und jeder Pinguin kann in Ruhe die reichlich vorhandenen Futterfische jagen.

Genau diese Pinguinphase müssen Plattformbetreiber überwinden, um erfolgreich zu sein. Eine Möglichkeit besteht darin, die ersten Plattformbenutzer zu subventionieren oder ihnen

zumindest Preisvorteile zu gewähren. Häufig bietet es sich an, die Plattform zu Beginn kostenlos ausprobieren zu dürfen. Eine weitere Strategie besteht darin, möglichst attraktive Referenzkunden als Erstkunden zu gewinnen.

Auch nach der Pinguin- bzw. Startphase, also quasi in der Schwimm- und Fressphase ist die Wahl der Preisstruktur ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Orientierung an den Grenzkosten und der Preissensibilität der Kunden ist dabei zu eng. Darüber hinaus müssen vor allem die Wertschöpfungsbeiträge jeder Marktseite für die jeweils andere(n) Marktseite(n) berücksichtigt werden. Falls eine Marktseite eine sehr hohe Wertschöpfung für die andere(n) Marktseite(n) schafft, ist dies bei der Preisfindung zu berücksichtigen. Unter Umständen lohnt es sich, diese Marktseite zu subventionieren und nur die andere(n) Marktseite(n) zu bepreisen. Ein Beispiel hierfür ist Adobe, das nur den Adobe Creator bepreist, während der Reader kostenlos zur Verfügung gestellt wird. Hierdurch möchte Adobe sicherstellen, dass es eine ausreichend große installierte Basis an potentiellen Lesern gibt. Würde man den Adobe Reader verkaufen, hätte man zwar zusätzliche Einnahmen auf dieser Marktseite. Gleichzeitig würde man aber aufgrund der hohen Preissensibilität auf dieser Marktseite einen erheblichen Nachfragerückgang in Kauf nehmen müssen. Dieser Nachfragerückgang würde wiederum die Wertschöpfung des Adobe Creator verringern. Insgesamt würde man hierdurch auf der Marktseite der Autoren mehr Umsatz verlieren, als man bei den Lesern hinzugewinnt.

In einigen Fällen kann es sogar rational sein, auf einer Marktseite einen negativen Preis zu verlangen. Dies ist jedoch praktisch meist mit erheblichen Trittbrettfahrerproblemen verbunden. Ein möglicher Ausweg ist die Subventionierung durch persönliche Zusatzdienste, die nicht an Dritte weiter verkauft werden können. Beispielsweise bieten Mobilfunkanbieter neuen Kunden häufig Gratisminuten an.

In vielen mehrseitigen Dienstleistungsbranchen hängt die Wertschöpfung weniger von der Anzahl als vielmehr von den Eigenschaften der Plattformbenutzer ab. Für die Teilnehmer einer Marktseite ist es dabei wichtig, welche Art von Kunden die Plattform benutzt, das heißt die *Kundenauswahl* spielt eine strategisch relevante Rolle. Die Wertschöpfung wird auch hier durch die anderen Kunden erzielt. In einem Chatraum beispielsweise wird die Wertschöpfung in erster Linie durch die Qualität der Kommunikationspartner erzielt. Weitere Beispiele für Dienstleistungsplattformen, bei denen die Wertschöpfung in erster Linie von der Qualität und



weniger von der Quantität der Plattformbenutzer abhängt, sind Clubs, Universitäten und HMOs (Health Maintenance Organizations).

Plattformbetreiber müssen in diesem Fall das Hauptaugenmerk auf die Eigenschaften der Plattformbenutzer richten. Neben geeigneten Signalisierungs- und Auswahlstrategien eignen sich dabei vor allem Selbstselektionsmechanismen. Diese müssen so gestaltet sein, dass jede Plattform nur diejenigen Benutzer anzieht, die auch tatsächlich die gewünschten Eigenschaften aufweisen.

Wenden wir uns wieder den Fällen zu, bei denen die Wertschöpfung vor allem durch die Quantität der Plattformbenutzer determiniert wird. Die Möglichkeiten einer Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten auf die Kunden (*Selbstbedienung*) rücken in den Mittelpunkt der Überlegungen. Plattformbetreiber stehen dann in der Regel vor folgendem Dilemma: Aufgrund der Netzwerkkreuzeffekte ist es vorteilhaft, wenn die Kundenzahl auf allen Marktseiten möglichst schnell anwächst. Jede zusätzliche Kundin bzw. jeder zusätzliche Kunde erhöht aber nicht nur die Wertschöpfung. Da in Dienstleistungsbranchen die Kunden zugleich Koproduzenten sind, bringen sie zwangsläufig zusätzliche Variabilität in den Produktionsprozess ein (vgl. z. B. Larrson und Bowen, 1989). Diese Variabilität, die sich in unterschiedlichen Bedürfnissen, Fähigkeiten und Einstellungen sowie individueller Motivation, Bereitschaft und Akzeptanz der Kunden äußert, beeinträchtigt andererseits die Produktionseffizienz.

Prinzipiell gibt es zwei Möglichkeiten mit diesem Problem umzugehen. Der Plattformbetreiber kann entweder auf die Variabilität eingehen und die individuellen Besonderheiten jedes einzelnen Plattformteilnehmers berücksichtigen. Hierdurch verschlechtert sich in der Regel jedoch die Kostenstruktur, wodurch wiederum die Skalierbarkeit des Servicekonzepts gefährdet wird. Andererseits kann der Plattformbetreiber die individuellen Besonderheiten jedes Plattformbetreibers ignorieren, um Kosteneffizienz und Skalierbarkeit sicherzustellen. Hierdurch wird jedoch das Serviceerlebnis der Plattformbenutzer beeinträchtigt.

Ein möglicher Ausweg aus diesem Dilemma ist die Auslagerung von Produktionsschritten auf den Kunden. Bei Selbstbedienung können die Kunden die Dienstleistung jeweils ihren individuellen Besonderheiten anpassen. Durch Selbstbedienung lässt sich also das

ursprüngliche Dilemma lösen: Kosteneffizienz und Skalierbarkeit bleiben erhalten, ohne dass das Serviceerlebnis der Kunden darunter leidet.

Abbildung 6 fasst die wesentlichen Gestaltungsempfehlungen bezüglich der vertikalen Wertschöpfungsorganisation zusammen.

Abbildung 6: Vertikale Wertschöpfungsorganisation

	<b>Pinguinphase</b>	<b>Schwimm- und Fressphase</b>
<b>Gestaltung der Preisstruktur</b>	Aufbau einer kritischen Masse durch Produktsubventionierung und/oder Gewinnung von Referenzkunden	Berücksichtigung der Wertschöpfung der anderen Marktseite(n) hinsichtlich der Verteilung der Wertschöpfungsgewinne
<b>Kundenauswahl</b>	Etablierung geeigneter Signalisierungs- und Auswahlstrategien für die Akteure, die zur Wertschöpfung beitragen sollen bei hoher Relevanz der Kunden <i>qualität</i>	ggf. Verschärfung der Signalisierungs- und Auswahlansprüche zur kontinuierlichen Verbesserung der Kundenqualität, wenn diese strategisch bedeutsam ist
<b>Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten an Kunden</b>	Möglichst Selbstbedienungskonzept umsetzen Ansonsten: Trade-off zwischen Skalierbarkeit (keine Berücksichtigung individueller Kundenbesonderheiten aus Kostengründen) und Differenzierung (Erschaffung von Mechanismen zur Berücksichtigung individueller Kundenbesonderheiten, um sich im Wettbewerb abzuheben)	

### III. Laterale Organisation

Häufig sind die Betreiber zwei- und mehrseitiger Dienstleistungsplattformen auf Komplemente angewiesen, um die Wertschöpfungsspirale in Gang zu setzen. E-Commerce-Anbieter benötigen Zahlungssysteme, Kreditkartenportale benötigen Banken, Internetportale benötigen DSL-Anschlüsse, etc. Wie bereits in Zusammenhang mit *Abbildung 2* diskutiert, stellt sich in den Fällen, in denen die Komplemente ausreichend verfügbar sind, nur noch die Frage, ob die Komplementoren Marktmacht besitzen oder nicht. Falls sie Marktmacht besitzen, können sich die Komplementoren einen Großteil der Wertschöpfung zu Lasten des Plattformbetreibers aneignen. Sind die Komplemente hingegen noch nicht vorhanden entsteht ein weiteres Ei-Henne-Problem. Unternehmen werden nämlich nur dann bereit sein, in die

Bereitstellung der erforderlichen Komplemente zu investieren, wenn die Plattform bereits eine ausreichend große Menge an Nutzern aufweist. Die Plattform wird allerdings wiederum erst dann intensiv benutzt, wenn die erforderlichen Komplemente in ausreichendem Maße verfügbar sind.

In beiden Fällen ist man geneigt, dem Plattformbetreiber die Übernahme der Komplementeproduktion zu empfehlen. Eine solche laterale Integration würde auf den ersten Blick sowohl das Wertaneignungs- als auch das Koordinations- und Bereitstellungsproblem lösen. Bei genauerer Betrachtung wird allerdings deutlich, welche Gefahren eine laterale Integration in sich bergen kann. Falls der Plattformmarkt ein Winner-take-all-Markt ist, d. h. also durch hohe Skalierbarkeit und fehlende Differenzierungsmöglichkeiten charakterisiert ist, ist der Plattformbetreiber auf ein rasches Wachstum der Marktseiten angewiesen. Gerade dies würde aber verhindert, wenn die Konsumenten spezifische Investitionen tätigen müssen und der Plattformbetreiber neben dem Plattformmarkt auch noch den Markt für die Komplemente monopolisieren würde. Die Konsumenten müssten dann befürchten, selbst in dem Fall ausgebeutet zu werden, wenn sie die Plattform kostenlos benutzen dürften. Der Plattformbetreiber hätte in diesem Fall keine Möglichkeit, das Ei-Henne-Problem zu lösen und die Pinguinphase zu überwinden. *Abbildung 7* fasst die lateralen Gestaltungsempfehlungen zusammen.

*Abbildung 7: : Laterale Wertschöpfungsorganisation*

	<b>Keine spezifischen Investitionen seitens der Konsumenten</b>	<b>Spezifische Investitionen seitens der Konsumenten</b>
<b>Plattformmonopol</b>	Laterale Integration möglich, aber nicht notwendig <b>1</b>	Wettbewerb im Komplementemarkt <b>2</b>
<b>Keine Plattformmonopol</b>	Laterale Integration vorteilhaft <b>4</b>	Wettbewerb im Komplementemarkt <b>3</b>

Falls der Plattformbetreiber ein Plattformmonopol anstrebt und die Kunden keine spezifischen Investitionen tätigen müssen, ist eine laterale Integration möglich aber nicht notwendig (Feld

1). Wenn die Plattformbenutzer spezifisch investieren müssen, kommt die Wertschöpfungsspirale nur dann in Gang, wenn im Komplementemarkt Wettbewerb herrscht (Felder 2 und 3). Der Wettbewerb bei den Komplementen signalisiert den Plattformbenutzern, dass ihre Konsumentenrente nicht durch Monopolpreise beim Komplementekauf abgeschöpft werden kann.<sup>viii</sup> Besteht schließlich Plattformwettbewerb in einer Situation, in der die Plattformbenutzer keine spezifischen Investitionen tätigen müssen, ist eine laterale Integration vorteilhaft, da im Plattformmarkt ohnehin keine hohen Gewinne erzielt werden können. Durch eine laterale Integration könnten die Plattformbetreiber den Komplementemarkt monopolisieren und damit ihre Wertaneignungsmöglichkeiten deutlich verbessern.

### **E. Fazit**

Es wird deutlich, dass strategische Wettbewerbsvorteile in zwei- und mehrseitigen Dienstleistungsmärkten nicht allein auf unternehmensinternen Besonderheiten beruhen, sondern in erster Linie auf der Fähigkeit, die Hersteller von Komplementen und insbesondere die Kunden auf den beteiligten Marktseiten optimal in den gesamten Wertschöpfungsprozess zu integrieren.

### **Zusammenfassung**

Dieser Beitrag untersucht den Zusammenhang zwischen Wertschöpfungsorganisation und strategischen Wettbewerbsvorteilen in zwei- und mehrseitigen Dienstleistungsmärkten. Dazu wird das Zusammenspiel aller Akteure, die Anteil an einer Wertschöpfung haben (können), in die strategische Betrachtung einbezogen anstatt den Fokus auf firmeninterne Ressourcen oder eine bestimmte Branchenstruktur zu legen. Die Betrachtung der Wertschöpfungsorganisation geht über Unternehmensgrenzen hinaus und bezieht neben den vertikal verbundenen Wertschöpfungsaktivitäten weitere relevante Akteure auf horizontaler und lateraler Ebene in die Analyse ein. Auf zwei- und mehrseitigen Dienstleistungsmärkten beeinflusst jeder Kunde auf einer Marktseite die Wertschöpfung der Kunden auf anderen Marktseiten. Wettbewerbsvorteile gründen hier deshalb stark auf der Fähigkeit, den gesamten Wertschöpfungsprozess unternehmensübergreifend effektiv zu organisieren. Der Beitrag liefert Antworten auf die für Dienstleistungsplattformbetreiber relevanten Fragen der horizontalen (Konkurrenzplattformen integrieren, mit ihnen kooperieren oder sich von diesen differenzieren?), der vertikalen (Integration bzw. Koordination der Marktseiten?) und der lateralen (wie erfolgt die Abstimmung mit Komplementen?) Wertschöpfungsorganisation.

## **Summary**

In this paper we analyse the relationship between value net organisation and strategic competitive advantages in two-sided and multi-sided service markets. Therefore the interplay of all actors who (potentially) contribute in a value adding process is taken into consideration with regard to the strategic analysis instead of focusing on firm internal resources or a particular industry structure. The analysis extends over organisational boundaries and takes not only vertically linked value adding activities into consideration but integrates other actors on the horizontal and lateral level. In two-sided and multi-sided service markets each customer on one market side influences the value adding possibilities of the customers on other market sides. Competitive advantages in such markets strongly base on the ability to effectively organise the complete value creation process stretching over organisational boundaries. The paper gives answers to relevant strategic questions of service platform providers with regard to horizontal (integrate competing platforms, cooperate with them or differentiate from them?), vertical (integration or coordination of the market sides?) and lateral (how does the coordination of complements function?) value net organisation.

## Literaturverzeichnis

- Armstrong, M. (2006): Competition in Two-Sided Markets, in: *RAND Journal of Economics* (im Druck).
- Arrow, K. J. (1971): *Essays in the Theory of Risk-Bearing*, Chicago: Markham, 1971.
- Cailliud, B. und B. Jullien (2003): Chicken and Egg: Competition among Intermediation Service Providers, in: *RAND Journal of Economics*, 34 (2), S.309-328.
- Corsten, H. (2001): *Dienstleistungsmanagement*, 4. Auflage, München/Wien: Oldenbourg, 2001.
- Darby, M. R. und Karni, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: *Journal of Law and Economics*, 16 (1), 1973, S. 67-86.
- Dietl, H.M. und S. Royer (2003): Indirekte Netzwerkeffekte und Wertschöpfungsorganisation, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73 (4), S. 407-429.
- Dietl, H.M. und T. Schieke (2006): Wertschöpfung in mehrseitigen Dienstleistungsmärkten, in: M. Bruhn und B. Stauss (Hrsg.): *Forum Dienstleistungsmanagement* (im Druck).
- Farrell, J. und G. Saloner (1987): Competition, Compatibility and Standards: The Economics of Horses, Penguins and Lemmings, in: H.L. Gabel (Hrsg.): *Product Standardization and Competitive Startegy*, Amsterdam, S.1-21.
- Farrell, J. und N.T. Gallini (1988): Second-Sourcing as a Commitment: Monopoly Incentives to attract Competition, in: *Quarterly Journal of Economics*, 103, S.673-694.
- Hallowell, R. (2002): *Monster.com: Success Beyond the Bubble*, Harvard Business School Teaching Note 5-802-148, 2002.
- Hallowell, R. und C. Reavis (2002): *Monster.com: Success Beyond the Bubble*, Harvard Business School Case Study 9-802-024, 2002.
- Katz, M. L. und Shapiro, C. (1986): Technology Adoption in the Presence of Network Externalities, in: *Journal of Political Economy*, 94 (4), 1986, S. 822-841.
- Larrson, R. und D. Bowen (1989): Organization and customer: managing design and coordination of services, in: *Academy of Management Review*, 14 (2), S.213-233.
- Mahoney, J. T. und Pandian, J. R. (1992): The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, in: *Strategic Management Journal* 13 (5), 1992, S. 363-80.
- Meffert, H. und Bruhn, M. (2006): *Dienstleistungsmarketing*, 5., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2006.
- Moon, Y. und J. Quelch (2004): *Starbucks: Delivering Customer Service*, Harvard Business School Teaching Note 5-504-089, 2004.

- Nelson, P. (1974): Advertising as Information, in: *Journal of Political Economy*, 81 (4), 1974, S. 729-54.
- Peteraf, M. A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View, in: *Strategic Management Journal* 14 (3), 1993, S. 179-91.
- Picot, A. (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43, S.336-357.
- Porter, M. E. (1981): The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, in: *Academy of Management Review* 6 (4), 1981, S. 609-20.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press 1985.
- Quinn, J. B. (1992): *Intelligent Enterprise*, New York: The Free Press 1992.
- Rindova, V. P. und Fombrun, C. J. (1999): Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent Interactions, in: *Strategic Management Journal* 29 (8), 1999, S. 691-710.
- Rindova, V. P. und Kotha, S. (2001): Continuous ‘Morphing’: Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function, in: *Academy of Management Journal* 44 (6), 2001, S. 1263-80.
- Rochet, J.C. und J. Tirole (2001): Platform Competition in Two-sided Markets, in: *Journal of the European Economic Association*, 1 (4), S.990-1029.
- Rumelt, R. P. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm, in: Lamb, R. B. (Ed.): *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984, S. 556-70.
- Shackle, G. L. S. (1952): On the Meaning and Measure of Uncertainty: I, in: *Metroeconomica* 4, 1952, S. 87-104.

## Anmerkungen

---

- i Rumelt nennt Ressourcencharakteristika, die eine Imitation durch Wettbewerber verhindern Isolationsmechanismen und definiert diese folgendermaßen: “phenomena that limit the *ex post* equilibration of rents among individual firms” (Rumelt, 1984: 567, Hervorhebungen im Original). Mahoney und Pandian (1992: 371) ergänzen, dass “isolating mechanisms explain (*ex post*) a stable stream of rents and provide a rationale for intra-industry differences among firms” (Hervorhebungen im Original).
- ii Neben homogen Gütern wird zwischen Such- bzw. Inspektionsgütern, Erfahrungs- (vgl. Nelson, 1974) und Vertrauensgütern (vgl. Darby und Karni, 1973) differenziert. Während die Qualität von Inspektionsgütern vor dem Kauf verifiziert werden kann, ist das für Erfahrungsgüter erst nach einer gewissen Nutzungsdauer möglich. Für Vertrauensgüter besteht zusätzlich die Problematik, dass auch nach der Nutzung nur eine subjektive Einschätzung der Qualität möglich ist.
- iii Vgl. zu den Besonderheiten von Dienstleistungen z. B. Quinn, 1992, Corsten 2001 oder Meffert und Bruhn, 2006.
- iv Im Gegensatz zum Market-based View, im Rahmen dessen Unternehmen Marktunvollkommenheiten zur vorteilhaften Positionierung in einer Branche ausnutzen und somit monopolistische Renten erzielen (vgl. z. B. Porter, 1981 und 1985), steht die Generierung Ricardianischer Renten auf der Grundlage knapper unternehmenseigener Ressourcen im Mittelpunkt der ressourcen-orientierten Erklärungsmuster für Wettbewerbsvorteile. Beide Herangehensweisen werden jedoch insofern als kompatibel angesehen, dass Vertreter des Resource-based View sowohl monopolistische als auch Ricardianische Renten als relevant bezüglich der Wettbewerbsvorteilserzielung ansehen (vgl. Peteraf, 1993). Der Dynamic Capabilities View (vgl. z. B. Rindova und Fombrun, 1999 oder Rindova und Kotha, 2001) ergänzt die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen durch die Betrachtung sogenannter Schumpeterscher Renten, die es Unternehmen ermöglichen, zeitweise Vorteile aus besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen zu realisieren, bis andere Unternehmen nachziehen.
- v Vgl. zum Konzept zweiseitiger Märkte auch die Pionierarbeiten von Rochet und Tirole (2001) sowie Armstrong (2006).
- vi Laut Hallowell (2002, S. 13) sind die Kosten herkömmlicher Stellenanzeigen in Tageszeitungen pro erreichtem Augenpaar 28mal so hoch wie vergleichbare Stellenangebote auf dem Portal von Monster.com.
- vii In der Literatur wird zwischen direkten und indirekten Netzwerkeffekten unterschieden (vgl. z. B. Katz und Shapiro, 1986). Bestehen direkte Netzwerkeffekte (wie z. B. bei E-Mail- oder Telefon-Systemen), sind die Netzwerkmitglieder direkt miteinander verbunden. Wirken hingegen indirekte Netzwerkeffekte (wie z. B. in der Videospielebranche) sind die Nutzer nur logisch miteinander verbunden und jeder zusätzliche Netzwerkteilnehmer (z. B. Besitzer einer Videospielekonsole) steigert indirekt den Nutzen der übrigen Netzwerkteilnehmer, indem er den Markt für Netzwerkkomplemente (z. B. Videospiele) vergrößert. Weisen Güter keine Netzwerkeffekte auf sinkt die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft mit zunehmender Kundenzahl. Bestehen Netzwerkeffekte steigt hingegen die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft bei zunehmender Kundenzahl. Nur wenn es ausreichend viele Nutzer gibt, kann sich ein Produkt auf einem von Netzwerkeffekten gekennzeichneten Markt durchsetzen. Zunächst haben Produkte mit Netzwerkeffekten nur wenige Nutzer, weshalb die Zahlungsbereitschaft der Kunden am Anfang des Produktlebenszyklus unter den Stückkosten liegt. Durchsteht ein Hersteller diese Phase, indem er z. B. mit Verlust



---

verkauft, steigt die Zahlungsbereitschaft der Kunden infolge der Netzwerkeffekte und die kritische Masse von Nutzern wird erreicht. Unter der kritischen Masse versteht man diejenige Anzahl an Nutzern, ab der die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft die Stückkosten übersteigt. Anknüpfend daran sprechen wir von *Netzwerkkreuzeffekten* bei Netzwerkeffekte in zwei- oder mehrseitigen Dienstleistungsmärkten. Die Komplexität steigt entsprechend, denn es genügt nun nicht mehr die kritische Masse auf einer Marktseite zu erreichen.

<sup>viii</sup> Farrell und Gallini (1988) haben diesen Zusammenhang erstmals für Hard- und Softwaremärkte analysiert. Dietl und Royer (2003) zeigen wie Microsoft im Videospielemarkt durch eine großzügige Lizenzierungspolitik glaubwürdig signalisiert, die Konsumentenrenten, die durch niedrige Konsolenpreise erzielt werden, anschließend nicht wieder im Spielemarkt abzuschöpfen.