

Technische Hochschule Ingolstadt

Business School

Wintersemester 2018/19

Seminararbeit

Two-Sided Market Business Model

vorgelegt von Maryna Kozlova

V. Semester

Matrikel-Nr.: 76353

Dozent: Marcus Reszat

Tag der Abgabe: 05.01.2019

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
Kapitel 1 - Two-Sided Market Business Modell	3
Kapitel 2 - Darstellung mittels Beispiele	7
Kapitel 3 - Abwandlung des Business Modells	10
Zusammenfassung	14
Literaturverzeichnis.....	16

Einleitung

In dieser Seminararbeit wird ein Two-Sided Market Business Modell beschrieben. Diese Recherche gliedert sich in 3 Kapitel plus Zusammenfassung und abschließend kritische Betrachtung zum Thema. In Kapitel 1 wird die Funktionsweise von Geschäftsmodell veranschaulicht und die Hauptmerkmale des Modells beschrieben. Mit Hilfe von Marktforschung wird die Möglichkeit gezeigt, wie das ursprüngliche two-sided Geschäftsmodell weitermodifiziert werden kann. Auf einem zweiseitigen Marktplatz können Produzenten und Konsumenten miteinander interagieren und über einen Plattformvermittler Netzwerkeffekte zwischen sich herstellen. Das Geschäftsmodell der Plattform sieht einen Prozentsatz des Transaktionswerts für die Verbindung von Produzenten und Verbrauchern vor. Im zweiten Teil wird anhand einiger Beispiele beschrieben, wie das Geschäftsmodell auf dem realen Markt funktioniert. Einer der beliebtesten zweiseitigen Business Modells ist Uber. Der Marktplatz von Uber verbindet Autofahrer mit Fahrern. Es wird jedoch Google und LinkedIn als Schwerpunkt dieses Kapitels genommen und in Kürze auch andere große Player des aktuellen Marktes erwähnt. Da zweiseitige Marktplätze das Produkt ihres Netzwerks sind, sind sie nach ihrer Gründung nur schwer zu etablieren und zu warten. Es wird im nächsten Teil versucht, ein neues zweiseitiges Geschäftsmodell zu erstellen, zu modifizieren und zu übernehmen. Die Seminararbeit wird mit dem kritischen Betrachten zu diesem Geschäftsmodell abgeschlossen und mit Vorteilen, Herausforderungen auf den Punkt gebracht.

Kapitel 1 - Two-Sided Market Business Modell

Two-Sided Market Business Modell betrachtet zwei zentralen Nutzergruppen, die auf der Plattform eines Dritten zusammengeführt werden. Ein wichtiges Charakteristikum dieses Business Modell ist der sogenannte indirekte Netzwerkeffekt: Je mehr Nutzer der einen Gruppe sich auf der Plattform versammeln, desto attraktiver wird diese für die andere Gruppe und umgekehrt. Die Herausforderung für das Unternehmen, das die Plattform anbietet, besteht darin, die zwei Nutzergruppen so zu steuern, dass die indirekten Netzwerkeffekte möglichst groß werden. Hierdurch lassen sich beide Gruppen effektiv an das Unternehmen binden. ¹

Die Vorteile für jede Gruppe (Plattform & Nutzergruppen) weisen Skaleneffekte auf. Kunden bevorzugen beispielsweise Kreditkarten, die von mehr Händlern geehrt werden, während Händler Karten bevorzugen, die von mehr Kunden getragen werden.

Two-Sided Plattform hat normalerweise zwei unterschiedliche Benutzergruppen. Mitglieder von mindestens einer Gruppe zeigen eine Präferenz hinsichtlich der Anzahl von Benutzern in der anderen Gruppe; Diese werden als Cross-Side-Netzwerkeffekte bezeichnet. Die Mitglieder jeder Gruppe können auch Präferenzen hinsichtlich der Anzahl der Benutzer in ihrer eigenen Gruppe haben; diese werden als gleichseitige Netzwerkeffekte bezeichnet. Cross-Side-Netzwerkeffekte sind in der Regel positiv, können jedoch negativ sein (wie bei den Reaktionen der Nutzer auf Werbung). Netzwerkeffekte auf der gleichen Seite können entweder positiv sein (z. B. der Vorteil des Austauschs von Videospiele mit mehr Peers) oder negativ (z. B. der Wunsch, direkte Konkurrenten von einem Online-Business-to-Business-Marktplatz auszuschließen).

Bei Marktplätzen wie eBay oder Taobao sind Käufer und Verkäufer beispielsweise die beiden Gruppen. Käufer bevorzugen eine große Anzahl von Verkäufern, und inzwischen bevorzugen Verkäufer eine große Anzahl von

¹ Gassmann, Frankenberger, Csik, Michaela (2017). Geschäftsmodelle entwickeln : 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator

Käufern, so dass die Mitglieder einer Gruppe ihre Handelspartner leicht von der anderen Gruppe finden können. Daher ist der Cross-Side-Netzwerkeffekt positiv. Andererseits bedeutet eine große Anzahl von Verkäufern einen starken Wettbewerb zwischen den Verkäufern. Daher ist der Netzwerkeffekt auf der gleichen Seite negativ.

In Two-Sided Market benötigen Benutzer auf jeder Seite normalerweise sehr unterschiedliche Funktionen von ihrer gemeinsamen Plattform. In Kreditkartennetzwerken benötigen die Verbraucher beispielsweise ein eindeutiges Konto, eine Plastikkarte, Zugang zu telefonischem Kundendienst, eine monatliche Rechnung usw. Händler benötigen Terminals für die Autorisierung von Transaktionen, Verfahren zum Übermitteln von Gebühren und Empfangen von Zahlungen, "Beschilderung" usw. Aufgrund dieser unterschiedlichen Anforderungen können sich Plattformanbieter darauf spezialisieren, Benutzer nur auf einer Seite eines zweiseitigen Netzwerks zu bedienen.

Ein Schlüsselmerkmal zweiseitiger Märkte sind die neuartigen Preisstrategien und Geschäftsmodelle, die sie einsetzen. Um eine Benutzergruppe zu gewinnen, kann der Netzwerksponsor die andere Benutzergruppe subventionieren. In der Vergangenheit gelang beispielsweise das tragbare Dokumentenformat (PDF) von Adobe nicht, bis Adobe den PDF-Reader bei null festgesetzt hatte, was den Verkauf von PDF-Reader erheblich steigerte. Aufgrund von Netzwerkeffekten profitieren erfolgreiche Plattformen zunehmend von Skalenerträgen. Die Benutzer zahlen mehr für den Zugriff auf ein größeres Netzwerk. Die Margen verbessern sich mit zunehmender Benutzerbasis. Damit unterscheiden sich Netzwerkplattformen von den meisten traditionellen Fertigungs- und Dienstleistungsunternehmen. In traditionellen Unternehmen führt das Wachstum über einen gewissen Punkt hinaus zu einer Abnahme der Erträge: Die Gewinnung neuer Kunden wird schwieriger, da weniger und nicht mehr Personen das Wertversprechen des Unternehmens als attraktiv empfinden.

Angetrieben durch das Versprechen steigender Erträge kann der Wettbewerb in zweiseitigen Netzwerkindustrien hart sein. Plattformführer können ihre höheren

Margen nutzen, um mehr in Forschung und Entwicklung zu investieren oder ihre Preise zu senken und schwächere Konkurrenten zu verdrängen. Infolgedessen werden reife zweiseitige Netzwerkindustrien normalerweise von einer Handvoll großer Plattformen dominiert, wie dies in der Kreditkartenbranche der Fall ist. In extremen Situationen, etwa bei PC-Betriebssystemen, tritt ein einziges Unternehmen als Sieger hervor, der fast den gesamten Markt einnimmt. Plattformmanager müssen den richtigen Preis auswählen, um jede Gruppe in einem zweiseitigen Netzwerk zu berechnen. Wenn Netzwerkeffekte ignoriert werden, kann dies zu Fehlern führen. In Abbildung 1 bedeutet Preisfindung ohne Berücksichtigung von Netzwerkeffekten die Ermittlung von Preisen, die die Bereiche der beiden blauen Rechtecke maximieren. Adobe nutzte diesen Ansatz beim Start von PDF zunächst und zahlte sowohl für die Lese- als auch für die Schreibsoftware.

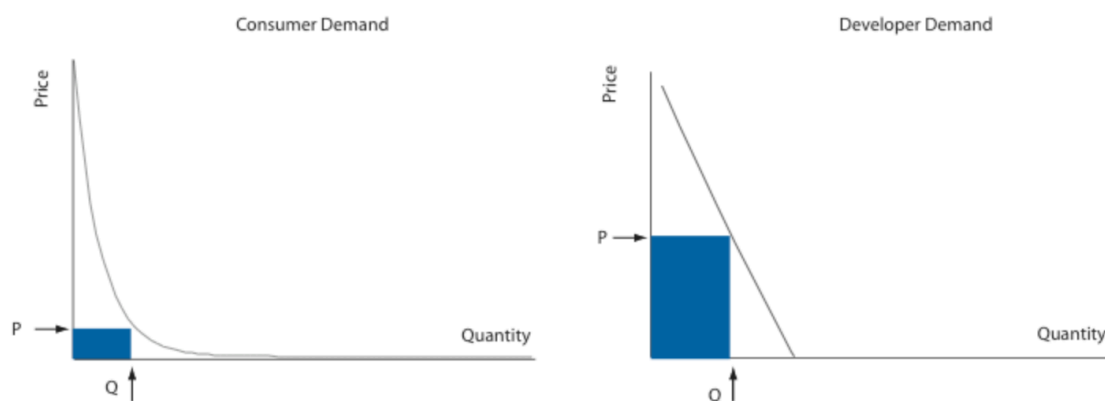


Abbildung 1 - Herkömmliche Preislogik sucht nach dem größten Umsatzrechteck unter jeder Nachfragedynamik. (Quelle: <https://en.wikipedia.org/wiki/File:2sidedmarketstandalone.png>)

In Two-Sided Business Modell kann eine solche Preisfindungslogik fehlgeleitet werden. Wenn Unternehmen der Tatsache Rechnung tragen, dass die Akzeptanz auf der einen Seite des Netzwerks die Akzeptanz auf der anderen Seite fördert, können sie es besser machen. Nachfragekurven sind nicht festgelegt: Mit positiven Cross-Side-Netzwerkeffekten verschieben sich Nachfragekurven als Reaktion auf das Wachstum der Benutzerbasis auf der anderen Seite des Netzwerks. Als Adobe seine Preisgestaltungsstrategie

änderte und seine Lesersoftware frei verfügbar machte, deckten seine Manager eine wichtige Regel der zweiseitigen Netzwerkpreisgestaltung auf. Sie subventionierten die preisbewusstere Seite und berechneten die Seite, deren Nachfrage als Reaktion auf das Wachstum der anderen Seite stärker anstieg. Wie in Abbildung 2 dargestellt, erzeugte der freie Leser der Nachfrage nach Dokumentenschreibern die "Geldseite" des Netzwerks.

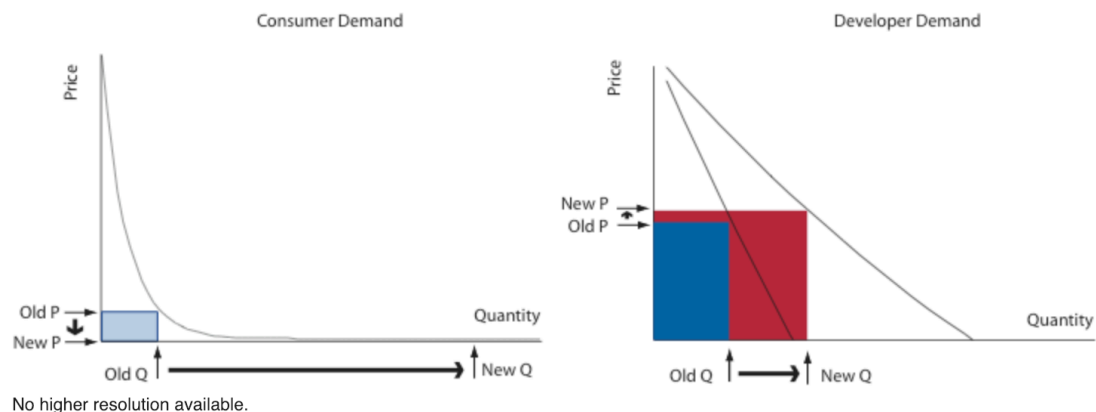


Abbildung 2 - Solange die erzielten Einnahmen (rote Box) die verlorenen Einnahmen (hellblaue Box) übersteigen, ist eine Abzinsungsstrategie rentabel. Die Subvention ändert die Netzwerkgröße weitgehend. (Quelle:

<https://en.wikipedia.org/wiki/File:2sidedmarketdeveloper.png>)

Dieses Geschäftsmodell wurde jedoch weiterentwickelt und heißt Multi-Sided Platforms (MSPs). Mehrseitige Plattformen bringen zusammen mehr als 2 verschiedene, aber voneinander abhängige Kundengruppen. Solche Plattformen sind für eine Kundengruppe nur von Wert, wenn auch die anderen Kundengruppen anwesend sind. Die Plattform schafft Wert, indem sie die Interaktionen zwischen den verschiedenen Gruppen erleichtert.

Es besteht ein wachsendes Interesse an der Wirtschaftlichkeit von mehrseitigen Plattformen (MSPs), die wie bei Google und Facebook zwei oder mehr Seiten an Bord sind und Interaktionen zwischen denen ermöglichen. Auf der grundlegendsten Ebene haben MSPs zwei wichtige Merkmale, die über alle anderen Anforderungen hinausgehen: 1) Sie ermöglichen direkte Interaktionen zwischen zwei oder mehreren Seiten, und 2) jede Seite ist mit der Internetpräsenz verbunden Plattform.

Kapitel 2 - Darstellung mittels Beispiele

Two-sided Netzwerke sind in vielen Branchen zu finden und teilen den Raum mit traditionellen Produkt- und Serviceangeboten. Beispielmärkte umfassen Kreditkarten; Betriebssysteme (Endbenutzer und Entwickler); Gelbe Seiten (Werbetreibende und Verbraucher); Videospielekonsolen (Spieler und Spieleentwickler); Rekrutierungsstandorte (Arbeitssuchende und Personalvermittler); Suchmaschinen (Werbetreibende und Nutzer); und Kommunikationsnetze wie das Internet. Beispiele für bekannte Unternehmen, die zweiseitige Märkte einsetzen, sind Organisationen wie American Express (Kreditkarten), eBay (Marktplatz), Taobao (Marktplatz in China), Facebook (Social Media), LinkedIn (professionelles Media), Monster.com (Online-Stellenportal) und Sony (Spielekonsolen).

Schauen wir uns einige beste Beispiele an, die früher eindeutig zweiseitige Geschäftsmodellunternehmen waren, die jedoch zu MSPs verschoben und weiterentwickelt wurden.

Eines der besten Beispiele ist LinkedIn. LinkedIn ist ein professionelles Netzwerk, in dem Menschen ihre professionelle Seite verwalten können, während Personalverantwortliche Bewerber für offene Stellen finden können. Darüber hinaus gibt es eine Plattform für die Entwicklung von Bildung und Kompetenzen. Nicht zuletzt bietet LinkedIn die Möglichkeit, Produkte oder Dienstleistungen mit bezahlten Werbekampagnen zu sponsern.

Als viele Milliarden-Unternehmen hat LinkedIn mehrere Einnahmequellen, die im Jahr 2015 vier Hauptbereiche umfassten:

- Einstellung (59,2%)
- Lernen & Entwicklung (3,6%)
- Marketinglösungen (19,5%)
- Premium-Abonnements (17,8%)

Im Hinblick auf das Geschäftsmodell ist LinkedIn eine vielseitige Plattform. In der Tat ist einer der wichtigsten Aspekte eines Geschäftsmodells das Kundensegment, das Ihre Organisation bedient. Kurz gesagt, LinkedIn bedient verschiedene Zielkunden. Sie sind stark voneinander abhängig. In der Tat

erhält LinkedIn seinen Gesamtwert, indem es Dienstleistungen für beide HR-Manager anbietet, die qualifizierte Kandidaten benötigen, und Fachleute auf der Suche nach Karrieremöglichkeiten.

Wenn Sie ein HR-Manager sind, könnten Sie mit LinkedIn-Einstellung qualifizierte Kandidaten besser und schneller finden. Gleichzeitig ermöglicht die Learning & Development-Plattform den LinkedIn-Mitgliedern sich weiter zu qualifizieren. Dies wiederum erhöht den Wert der Anstellung, da mehr qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Im Hinblick auf das Geschäftsmodell konzentriert sich LinkedIn auf zwei Hauptmuster für die Generierung von Einnahmen: auf Abonnementsbasis (Einstellung, Lernen & Entwicklung) und Werbung (Marketinglösungen). Die Gesamtplattform gewinnt an Wert, wenn diese Services integriert werden und beide Hände der professionellen Industrie (Personalmanager und Fachleute) dienen.

Das zweite Beispiel eines zweiseitigen Geschäftsmodells könnte Google (Suchmaschine) sein. Ihr Geschäftsmodell lässt sich am besten mit Osterwalds Canva beschreiben.

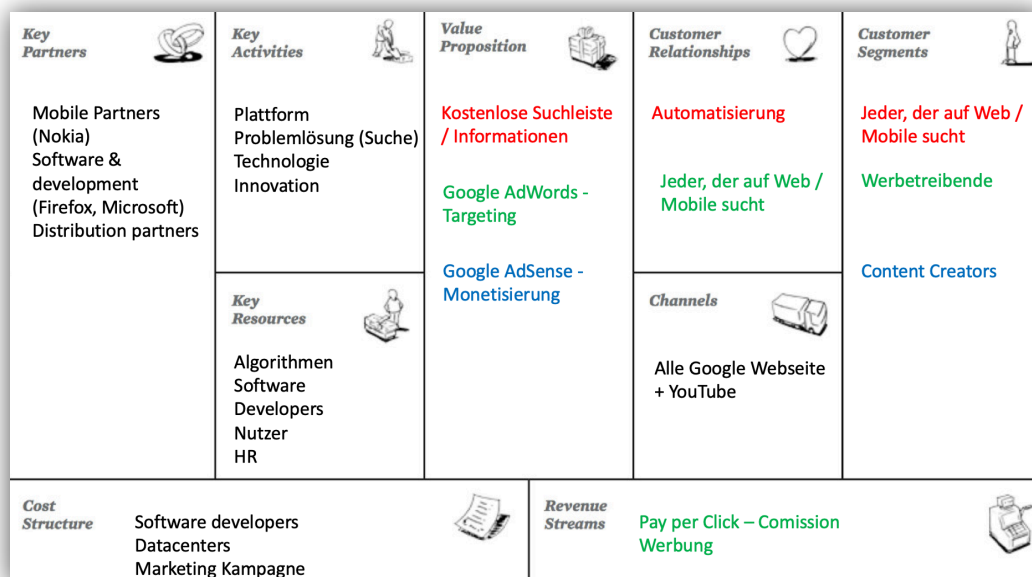


Abbildung 3 – Business Model Canvas von Google (Quelle: <https://bmttoolbox.net/tools/business-model-canvas/>)

Google hat nicht zwei, sondern drei Hauptsegmente. Erstens: Alle, die auf der Webseite oder auf dem Handy nach Informationen suchen (rot), zweitens Werbetreibende, die ihre potenziellen Zielkunden erreichen möchten (grün), und natürlich Content Creators, das Google ihre Plattform für Werbetreibende bereitstellen (blau). Google versucht Kundenprobleme zu lösen und Kundenbedürfnisse mit VP - Value Proposition zu befriedigen.

- Für Werbetreibende bieten sie ein Targeting-Tool an (Google Adwords)
- Ersteller von Inhalten haben die Möglichkeit, ihre Plattform zu monetisieren (Google AdSense)
- Für alle anderen - kostenlose Suchleiste und Informationen, nach denen sie gesucht haben

Wertvorschläge werden den Kunden über Kommunikations-, Vertriebs- und Vertriebskanäle übermittelt. Im Fall von Google erfolgt dies über alle Google-Websites und auch YouTube, das über eigene Funktionen verfügt, und mit Hilfe von Creators. Kundenbeziehungen werden mit jedem Kundensegment hergestellt und gepflegt.

Das Modell funktioniert jedoch nur, wenn viele Personen Google Suchmaschine verwenden. Je mehr Nutzer Google erreicht, desto mehr Anzeigen können geschaltet werden und desto höher ist der Wert, der für Werbetreibende geschaffen wird.

Kapitel 3 - Abwandlung des Business Modells

Auf einem two-sided Markt können Produzenten und Konsumenten miteinander interagieren und über einen Plattformvermittler Netzwerkeffekte zwischen ihnen herstellen. Das Geschäftsmodell der Plattform nimmt einen Prozentsatz des Transaktionswerts für die Verbindung von Produzenten und Verbrauchern. Die Plattform besitzt nicht die Wertschöpfungskette, sondern kontrolliert das Netzwerk der Wertschöpfungsunternehmen von Drittanbietern und die Verbraucher, die auf die Plattform kommen, um diesen Wert zu nutzen. Two-sided Marktplätze können nur schwer erfolgreich umgesetzt werden, aber viele der heute rentabelsten Startups sind zweiseitige Geschäftsmodelle.

Deshalb möchte ich Ihnen in diesem Kapitel der Seminararbeit mein eigenes Geschäftsmodell vorstellen. Es heißt Molvero. Molvero ist eine Plattform, die Paare, die Hochzeit planen, mit Hochzeit Vendors und Unternehmen verbindet, die jegliche Art von Hochzeitservices anbieten. Dies ist ein Live-Projekt, an dem ich vor einigen Jahren gearbeitet habe und die Webseite wurde erfolgreich auf den Markt gebracht aber wegen mangelnder Investitionen und keine finanziellen Möglichkeiten nicht so erfolgreich war.



Abbildung 4 – Molvero Logo (Quelle: <https://molvero.com/b/ru/>)

Was ist Molvero und was zeichnet es aus?

Molvero ist eine Online Plattform, die 3 zentralen Funktionen hat.

Funktion 1 – Hochzeitswebsite Builder

Wir leben in einem digitalen Zeitalter, in dem es einfacher ist, die Dinge online zu verwalten und zu organisieren. Persönliche Hochzeitswebsites sind Websites, die verlobte Paare selbst erstellen, um bei der Planung und

Kommunikation ihrer Hochzeit zu helfen.² Die Möglichkeit, die Website mit Molvero zu erstellen, kostet nichts, aber es gibt einige Funktionen, für die Kunden bezahlen können.

Basic (kostenlos):

- Bis zu 5 Seiten
- Geschenklisten
- Bis zu 250 Fotos
- Mobile friendly

Extra (Gebühr):

- Mehr als 250 Fotos
- Zusätzliche Seiten
- Personalisierte Domainadresse
- Gästeliste: Online-E-Mail-Einladungen
- Design, Personalisierung
- Persönlicher Hochzeitsplaner
- App

Dies ist der größte VP für die erste Kundengruppe: eine Website, auf der alle Gäste gespeichert werden können, alle Informationen, die bearbeitet, hinzugefügt und online abgerufen werden können, sodass die Paare nicht jeden einzelnen Gast anrufen müssen und über kleine Änderungen benachrichtigt. Verlobte können digitale Einladungen erstellen und mit einem Klick an alle versenden. Nach der Hochzeit können alle Fotos auf der Website gespeichert werden, und jeder eingeladene darf Fotos herunterladen, ohne zu fragen, wenn schließlich die Fotos von der Veranstaltung verfügbar sind. Hierbei handelt es sich um ein Freemium-Geschäftsmodell, in dem die Basisfunktionen kostenlos sind, aber zusätzliche Gebühren können jedoch anfallen.

Funktion 2 - Hochzeitssuchmaschine

Datenbank mit verschiedenen Hochzeitservices:

- Full Planing Agenturen
- Fotografen
- Videografen
- Floristen
- Andere Wedding Vendors

Hochzeitsdienste können kostenlos in die Liste aufgenommen werden, es gibt jedoch eine Option für Werbung. Verlobte Paare haben die Möglichkeit, direkt

² Wikipedia - Personal wedding website (https://en.wikipedia.org/wiki/Personal_wedding_website)

mit Anbietern auf der Website in Kontakt aufzunehmen, Rezensionen zu lesen und ihre Arbeit zu sehen. Kunden haben die Möglichkeit, Services über die Website zu buchen, und Molvero erhält für jede erfolgreiche Transaktion eine Provision.

Funktion 3 - Informationsquelle

Mit Hilfe des Molvero-Blogs können Kunden Molvero-Website als gute Inspiration für die Hochzeit nutzen und auf der anderen Seite können Vendors dort einen Werbepost bestellen. Hier gibt es zwei Arten der Werbung: Vendors zahlen und Molvero erstellt einen entsprechenden Blogpost mit einheimischer Werbung oder, Variante 2, Anbieter können eigenen Blogpost erstellen, eigene Inhalte zu ihren Diensten vorschlagen. Die zweite Option hilft Molvero mit weniger Aufwand mehr Inhalte zu erstellen.

Mit Hilfe von dieser Geschäftsmodell werden Probleme zwei unterschiedlichen Nutzergruppen gelöst:

- Paare, die die Hochzeit planen, finden alle Firmen und Services auf einer Webseite
- Firmen, die unterschiedliche hochzeitsgebundene Services anbieten, können sich in der Datenbank antragen und Werbung dazu schalten
- Eigene Hochzeit Webseite kann selbst erstellt werden und für wenig Kosten im Vergleich zum Wettbewerb

Aber inwiefern ist die Dienstleistung von Molvero einzigartig?

Es gibt nur einen großen Anbieter in Europa aber andere Märkte können abgedeckt werden, z. B. Osteuropa. Die größten Anbieter auf dem europäischen Markt sind Zanky, die in diesem Jahr bei Firma Burda gekauft wurde, Foreverly, Hochzeitsportal etc. Aber nur Zanky bietet Webseitbuilder & Suchmaschine gleichzeitig. Die Einzigartigkeit des Projekts wird mit Hilfe von neuen und interaktiven Features geschützt. Ein wichtiger Punkt ist die Webseite, die Kunden selbst erstellen können: Schwerpunkt ist UX und Einfachheit in der Benutzung.

Wie werden das Marketing und Vertrieb aussehen?

Die ganze Strategie teilt sich in zwei Bereiche: Online und Offline Marketing.

Online Marketing Aktivitäten:

- Social Media Marketing – Sponsored Ads (Facebook, Instagram, VK(Osteuropa)). Am besten funktioniert heute Ads mit Targeting. In dem Bereich Hochzeitsplanung ist es ganz einfach die Zielgruppe zu finden. Das sind normalerweise Personen, die Hochzeitsaccounts in Social Medias folgen, Kollektionen mit dem Hochzeitsthematik sammeln und solche Fotos liken. Dazu könnte einige eigene Social Media Accounts erstellt werden. Thema: Hochzeitsplanung oder Hochzeit Tipps.

SEM - (SEO, SEA)

- SEO – der Blog wird zielgerichtet mit Posts für Hochzeitsthemen erstellt und klassische SEO Aufgaben erledigt: Adwords (KeyWord Suche), Google Analytics, Webmastertools etc.
- SEA – Google Adword, Yandex Werbung (Osteuropa)
- Influencer Marketing – Werbung kaufen bei Influencers mit Hochzeitsthema. Solche Werbungen funktionieren sehr gut, wenn die Zielgruppe richtig ist. Und dieser Art der Werbung kann manchmal auch billiger als AdWords sein.

Offline Marketing Aktivitäten:

Das einzige offline Aktivität ist die Werbung (Flyers) bei den Geschäften, die Hochzeitprodukte verkaufen: Kleid, Catering, Hochzeitsaccessoires etc.

Diese Geschäftsmodell hat ein großes Potential auf dem europäischen Markt, aber Investitionen sind nötig.

Zusammenfassung

Wie in dieser Arbeit beschrieben wurde, umfasst das Two-sided Geschäftsmodell zwei unterschiedliche Benutzergruppen, die stark voneinander abhängen. Der Trend geht in die Richtung mehrseitiger Plattformen, weil das ursprüngliche Geschäftsmodell auf eine neue Ebene bringt und mehr Einnahmequellen öffnet. Es ist wichtig zu verstehen, dass zweiseitige Internetplattformen zwei verschiedene Wertversprechen formulieren müssen - einen B2C und einen B2B. Durch zweiseitige Plattformen können Endbenutzer Teil des Wertbeitrags für Geschäftskunden sein, die Monetisierung des Geschäftsmodells ist jedoch "B2B-orientiert".

Ein zweiseitiger Marktplatz ermöglicht es Lieferanten und Kunden, miteinander zu interagieren, und schafft Wert auf einer zwischengeschalteten Plattform.

Uber in der Transportbranche, Airbnb im Wohnungswesen und Upwork in der Gig-Ökonomie sind häufige Beispiele für zweiseitige Marktplätze, die branchenweite Störungen verursachen. Sogar die Kunstgewerbebranche wird durch Plattformen wie Etsy unterbrochen, was Handwerkern hilft, handgefertigte und Vintage-Produkte an Nischenkunden zu verkaufen.

Marktplätze helfen ihren Kunden, die Macht der Masse zu erschließen. Sie haben eine höhere Liefergeschwindigkeit und das Verhältnis zwischen Lieferanten und Kunden ist oft größer als eins. Der Kunde hat die Möglichkeit, die richtige Balance zwischen Liefergeschwindigkeit, Kosten und Servicequalität zu wählen. Der Gewinner ist derjenige, der den schnellsten, besten oder wirtschaftlichsten Service bieten kann.

Ein zweiseitiges Geschäftsmodell hat viele Vorteile. Marktführer hat doppelseitige Netzwerkeffekte (schwer zu replizieren oder zu betreten). Anteil der Transaktionsgebühr, die von beiden Seiten des Netzwerks weitgehend akzeptiert wird, wenn der Marktplatz für beide Seiten einen Mehrwert bietet. Stärkerer Graben und Lock-In mit Hardware, was für SaaS-Neulinge schwieriger zu ersetzen ist.

Neben den Vorteilen kann dieses Geschäftsmodell jedoch auch einige Herausforderungen mit sich bringen. Ein zweiseitiger Marktplatz ist oft doppelt

so schwer - Sie bauen zwei Unternehmen gleichzeitig auf. Auf beiden Seiten ist Liquidität erforderlich, um die Anpassungszeit zu beschleunigen. Marktplätze stellen häufig lizenzierte Branchen und regulatorische Auflagen in Frage. Konzeptionell erscheinen zweiseitige Marktplätze einfach, aber was sich hinter den Kulissen abspielt, bestimmt ihren Erfolg. Wenn sich diese Dynamik erst einmal etabliert hat, ist es nur eine Frage der Zeit, bis wir eine ganze Branche unterbrechen, eine völlig neue Belegschaft schaffen und Milliarden von Risikokapital fließen lassen.

Literaturverzeichnis

- Gassmann, Frankenberger, Csik, Michaela (2017). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. München
- Wikipedia, The Free Encyclopedia (2019). *Two-sided market*. Verfügbar unter: https://en.wikipedia.org/wiki/Two-sided_market
- Financial Times (2019). *Definition of two-sided markets*. Verfügbar unter: http://lexicon.ft.com/Term?term=two_sided-markets
- Forbes, Tushar Bhatnagar (2017). *Exploring Industry Disruption: Two-Sided Marketplace Dynamics*. Verfügbar unter: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/10/16/exploring-industry-disruption-two-sided-marketplace-dynamics/#3d494834ab5c>
- Investopedia, reviewed by Julia Kagen (Updated 18. Januar 2018). *Two-sided market*. Verfügbar unter: <https://www.investopedia.com/terms/t/two-sidedmarket.asp>
- Reason Street LLC (2019). *Two-sided marketplace*. Verfügbar unter: <https://reasonstreet.co/business-model-two-sided-marketplace/>
- Inside Intercom (2019). *Surviving and thriving in two-sided markets*. Verfügbar unter: <https://www.intercom.com/blog/surviving-thriving-in-two-sided-markets/>
- Aplico Inc. Blog, bei Morgan Citron (31. July 2016). *5 Steps to Build a Successful Two-Sided Marketplace Platform*. Verfügbar unter: <https://www.aplicoinc.com/blog/build-two-sided-marketplace/>
- LinkedIn Corp. Slide Share. Martin Westhead (April 2014). *Platforms or Two-sided markets*. Verfügbar unter: <https://www.aplicoinc.com/blog/build-two-sided-marketplace/>
- FourWeeks MBA (2018). *LinkedIn Multi-Sided Platform Business Model Explained*. Verfügbar unter: <https://fourweekmba.com/multi-sided-segment-business-model/>

FourWeeks MBA (2018). *What Is a Hidden Revenue Business Model? Google's Business Model Explained*. Verfügbar unter:

<https://fourweekmba.com/hidden-revenue-model-google/>

FourWeeks MBA (2018). *How Does Google Make Money? It's Not Just Advertising!*. Verfügbar unter: [https://fourweekmba.com/how-does-](https://fourweekmba.com/how-does-google-make-money/)

[google-make-money/](https://fourweekmba.com/how-does-google-make-money/)

Molvero (2019). *Wedding Website Builder and Search Engine*. Verfügbar unter:

<https://molvero.com/b/>

Simplicable. Posted by John Spacey (2017). *9 Examples of a Two-sided*

Market. Verfügbar unter: <https://simplicable.com/new/two-sided-market>