



# Design digitaler Plattformen, Geschäftsmodelle und Service-Ökosysteme

Christoph Lattemann · Susanne Robra-Bissantz

Angenommen: 16. August 2022 / Online publiziert: 12. September 2022  
© Der/die Autor(en) 2022

Die Geschäftstätigkeit auf digitalen Plattformen, die die Grundlage vieler Service-Ökosysteme bildet, ist durch eine Reihe von spezifischen Effekten, Gesetzmäßigkeiten und damit auch Herausforderungen und Chancen geprägt. Direkte und indirekte Netzeffekte führen zu komplexen Komplementaritäten, Abhängigkeiten und Verstärkungen, was alle Akteure wie Nachfrager und Anbieter auf Plattformen betrifft. Entsprechend gehen Geschäftsmodelle, die auf digitalen Plattformen basieren, weit über singuläre Beziehungen zwischen Unternehmen, Lieferant und Kunde hinaus. Aus der neueren Service-Ökosysteme-Perspektive erkennt man, dass im Sinne der Co-Kreation, häufig viele heterogene Akteure notwendig sind, damit jeder Einzelne und schließlich auch die Endkunden sich einen Wert verschaffen können. Gleichzeitig gilt es dabei seine eigenen Ressourcen und Kompetenzen als Dienstleistung anderen Akteuren für die gemeinsame Wertschaffung zur Verfügung zu stellen. Hier zeigt sich, dass es nicht mehr um eine unternehmensbezogene interne Ressourcenkontrolle und Optimierung geht, sondern um eine Orchestrierung von Ressourcen und die Integration von Partnern sowie eine Kollaboration über Unternehmen hinaus.

Unsere eigenen langjährigen Erfahrungen mit vielen Forschungs- und Praxisprojekten, und auch die vielen Fallbeispiele in den Artikeln dieses HMD-Hefts zeigen auf, dass das Design von digitalen Geschäftsmodellen, von Service-Ökosystemen und digitalen Plattformen häufig komplex und damit anspruchsvoll ist. Aus diesem Grund haben wir einen Aufruf unter unseren Kolleg:Innen gestartet, Methoden zum

---

Susanne Robra-Bissantz (✉)

Institut für Wirtschaftsinformatik, Lehrstuhl Informationsmanagement, Technische Universität Braunschweig, Braunschweig, Deutschland  
E-Mail: [s.robra-bissantz@tu-braunschweig.de](mailto:s.robra-bissantz@tu-braunschweig.de)

Christoph Lattemann

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Informationsmanagement, Jacobs Universität Bremen, Bremen, Deutschland  
E-Mail: [c.lattemann@jacobs-university.de](mailto:c.lattemann@jacobs-university.de)

Design von Geschäftsmodellen, Service-Ökosystemen und digitalen Plattformen in kurzer und anwendungsorientierter Form vorzustellen. Das Ergebnis dieses Aufrufs finden Sie in dem *Grundlagenartikel* zu diesem HMD-Heft in Form von praxisorientierten, relativ leicht umsetzbaren Methoden. Weitere umfangreiche Methoden finden Sie in dem Playbook „Service for Good“, das in der Rezension diskutiert wird.

Holler et al. stellen – nach der Vorstellung der Methoden und einleitend zu diesem HMD Heft – drei zentrale Gestaltungselemente dar, die sich mit der Steuerung, bzw. Governance der Co-Kreation in Service-Ökosystemen, den unterstützenden Technologien (Plattformen), sowie mit der Ableitung von Geschäftsmodellen beschäftigen. Die dargestellten Grundlagen, Erkenntnisse zu Einsatzgebieten von Plattformen und zu gestalterischen Aspekten und Handlungsempfehlungen in diesem Artikel führen informativ in das Thema Digitale Plattformen und somit in dieses HMD-Heft ein.

In diesem Sammelband haben wir die Beiträge in drei Themenblöcke eingeteilt: (1) Gestaltung von Steuerungs-, bzw. Governance-Mechanismen zur Orchestrierung von Akteuren und deren Ressourcen und Interessen auf digitalen Plattformen und Service-Ökosystemen; (2) Gestaltung von Technologien für Service-Ökosysteme, zum Beispiel Blockchain Technologien; (3) Gestaltung von Geschäftsmodellen in Bezug auf Ausbalancieren von Interessen, Agilität und Innovationsfähigkeit.

Die Artikel 3 bis 8 in diesem HMD-Heft beschäftigen sich mit dem Design von Steuerungs-, bzw. Governance-Mechanismen, um zentrale Herausforderungen, die in der Orchestrierung digitaler Plattformen, Service-Ökosysteme und deren Geschäftsmodelle bestehen, entgegenzutreten. Wie die Beiträge in diesem HMD-Heft zeigen, sind die zentralen Herausforderungen vor allem fehlendes Vertrauen, das Ausbalancieren von Interessen, Flexibilisierung von Informationsflüssen, Klärung von Zuständigkeiten (auch bezüglich des Datenmanagements), Integration von Partnern und die Entwicklung innovativer Services und Geschäftsmodelle (siehe Holler et al. und Walleser et al.).

Die Artikel in diesem HMD-Heft zeigen verschiedenste Steuerungsmechanismen auf, um diese Herausforderungen zu lösen. Sie reichen von sehr „weichen“ Mechanismen, wie Aufbau von Vertrauen (siehe Gebbing et al., auch Buck et al., Weber et al., Lindenmayr & Foerderer, Wallersee et al.) über die Entwicklung gemeinsamer Ziele (siehe Freichel et al.), Werte (siehe Weber et al.) und selbstverfasster Regeln und Sanktionsmechanismen (siehe Lindenmayr & Foerderer, Tingelhoff et al., Wallersee et al.), hin zu einer fest verankerten Verfassung in Form von geeigneten unternehmerischen Rechtsformen (siehe Weber et al.).

Zwei Artikel in diesem HMD-Heft beschäftigen sich mit zugrundeliegenden Technologien für Service-Ökosysteme. Denn in gewissen Domänen, insbesondere in datengetriebenen Service-Ökosystemen, versprechen Blockchain-Technologien und Smart Contracts Lösungen, gänzlich ohne menschliche Interaktion, für einige der genannten Herausforderungen (z. B. Vertrauen, Effizienz und Ausbalancieren von Interessen), insbesondere aber auch für die Datensicherheit und -integrität (siehe Zedel & Kliewer und Baierl & Reichel).

Baierl und Reichel beschreiben in ihrem Beitrag auch explizit Geschäftsmodelle, die auf Blockchain-Technologien basieren. Sie zeigen verschiedene Geschäftsmodelle für die Musikindustrie auf, in denen Blockchain-Technologien helfen das Da-

tenmanagement und Zahlungsmechanismen, sowie die Orchestrierung von Dienstleistungen verschiedener Akteuren im Ökosystem der Musikindustrie transparent, fair und effizient zu gestalten. Buck et al., Wache und Dinter, sowie Kollwitz und Dinter zeigen auf, dass sich in einem wettbewerblichen Umfeld Plattformen, Service-Ökosysteme und Geschäftsmodelle ständig anpassen müssen. Dies geht einher mit wechselnden Partnern – insbesondere der Integration neuer Partner – sowie der Innovation von neuen Dienstleistungen für Kunden. Die Herausforderung, dass eine Service-Ökosystem agil gestaltet sein muss, wird in den Beiträgen von Buck et al., Wache und Dinter, sowie Kollwitz und Dinter aufgeworfen und diskutiert. Um Innovationen auf Geschäftsmodell- und Angebotsebene (Smart Services) in einem digitalen Service-Ökosystem zu fördern, schlagen Buck et al. sowie Wache und Dinter beispielsweise vor, auf kultureller Ebene anzusetzen, indem Ökosystempartner ein agiles, plattform-basiertes vernetztes unternehmerisches Mindset entwickeln.

Fast alle Artikel in diesem Heft stellen ihre Erkenntnisse anhand von Fallbeispielen dar. Dabei kommen die Fallbeispiele aus verschiedensten Bereichen des B2B, B2C und C2C und aus verschiedensten Industrien, von der Luftfahrt über Musikindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, oder der IT- und Software-Branche. Viele Artikel stellen auch Design-Methoden vor. So beschreiben die Artikel von Buck et al. sowie Kollwitz und Dinter Designmethoden für Innovationen im Kontext von Smart Services und plattform-basierten digitalen Ökosystemen. Die Beiträge von Gebbing et al. sowie Wache und Dinter zeigen verschiedenste Methoden auf um Vertrauen und Empathie aufzubauen (z. B. über regelmäßige gemeinsame Workshops in speziell angepassten Formaten). Lindenmayr und Foerderer beschreiben Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Qualitätssicherung auf Mobile-Apps-Plattformen, Tingelhoff et al. zeigen, wie datengetriebene Plattform-Ökosysteme gestaltet werden können. Walleiser et al. gehen umfassend auf die Gestaltung der interorganisationalen Zusammenarbeit (Vertrauen, Rollenverständnis, Zuständigkeiten, etc.) im industriellen IoT Kontext ein.

Wir sind sicher, dass in diesem Heft Herausforderungen dargestellt sind, die Sie selbst schon in ihren beruflichen Umfeld – ob in der Forschung oder der Praxis – erlebt oder gegebenenfalls auch bisher nur empfunden oder erahnt haben. Sie werden durch die Lektüre wertvolle Erklärungs- und Lösungsansätze für bestehende Herausforderungen sowie Methoden zum Ausprobieren auch in ihrem unternehmerischen, plattform-basierten Kontext finden.

Christoph Lattemann, Susanne Robra-Bissantz

**Funding** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.