

# Von der Plattform zur Marke

Die Plattformökonomie wächst und spielt nach anderen Regeln als die Old Economy. Wie funktioniert Markenführung bei Plattformen? Braucht es anderes Handwerkszeug und neue Fähigkeiten?

**G**äbe es einen Aktienindex der Plattformunternehmen, er würde alle anderen Indizes in die Tasche stecken – Plattformen werden an der Börse vier bis acht mal höher bewertet als klassische Unternehmen. Die Plattformökonomie wächst und spielt nach anderen Regeln als die Old Economy. Dies gilt erst recht in der aktuellen Krise: Bestehende und neu entstandene Plattformen verbinden Unternehmen mit ihren Kunden, Helfer mit Hilfesuchenden, Spender mit Organisationen und Informationshungrige mit echten oder falschen Informationen. Doch was heißt das Wachstum für die Marken der

Plattformen? Stehen sie vor besonderen Herausforderungen? Wie genau funktioniert Markenführung bei Plattformen? Braucht es anderes Handwerkszeug und neue Fähigkeiten?

Diesen Fragen sind wir bei Sasserath Munzinger Plus nachgegangen. Wir unterhielten uns dafür mit Markenverantwortlichen großer und kleiner Plattformen wie Google, Facebook, Nebenan.de, Betterplace.org, Gexsi und Cargo.one sowie mit Markexperten verschiedener Universitäten. In unserem *11. Brand Experience + Trust Monitor* untersuchten wir ebenfalls besonders die Markenwerte von Plattformunternehmen. Unseren Untersuchungsgegenstand 'Plattformmarke' definieren wir folgendermaßen:

»Plattformmarke bezeichnet die Marke eines Angebots, das mehrere Marktseiten zum Austausch von Gütern, Dienstleistungen und/oder sozialen Interaktionen auf einer prinzipiell offenen, digitalen Plattform miteinander verbindet, die nach der Logik von Kreuznetzwerkeffekten funktioniert. Kreuznetzwerkeffekte beschreiben eine Marktdynamik, in der Attraktivität und Nutzen für eine Marktseite von der Größe der jeweils anderen Marktseite(n) abhängen.«

---

## Studiendesign

Markenmanagement in der Plattformökonomie: Desk Research und zwölf einstündige, leitfadengestützte Experteninterviews mit Markenverantwortlichen aus Plattformunternehmen sowie Markexperten renommierter Universitäten, Erhebungszeitraum: Oktober-November 2019.

11. Brand Experience + Trust Monitor: Onlinebefragung, n=1.056, Erhebungszeitraum: 08.11.- 18.11.2019. Befragungsinhalte: 100 abgefragte Marken – Markenbekanntheit, Brand Experience Intensität, Brand Experience Qualität, Brand Trust.

Die Erkenntnisse unserer Studie: Plattformmarken haben es mit drei grundlegenden Herausforderungen zu tun, von denen klassische Marken weniger betroffen sind: multiple Marktseiten, schwere Steuerbarkeit und permanenter Wandel. Auf sie gehen wir im Folgenden ein, bevor wir passende Werkzeuge präsentieren.

## Multiple Marktseiten und ihre Bedürfnisse

Auf Plattformen treffen mindestens zwei Marktseiten aufeinander. Bei Youtube sind es zum Beispiel sogar vier: Content-Creators, Werbetreibende, Nutzer und klassische Medien. Diese Marktseiten muss eine Plattform verstehen lernen, inklusive ihrer multiplen Zielgruppen und Bedürfnisse. Das erreichen Plattformen am besten in der direkten und intensiven Auseinandersetzung und Kollaboration.

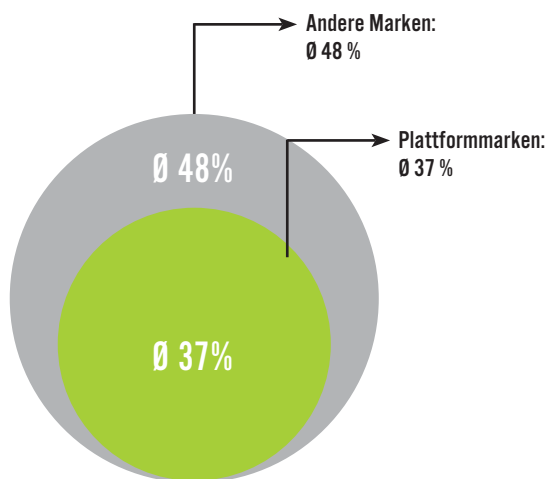
Die Herausforderung für das Markenmanagement besteht darin, die unterschiedlichen oder verbindenden Bedürfnisse herauszuarbeiten und zu formulieren. Dafür bieten sich zwei Herangehensweisen an: Entweder die unterschiedlichen Marktseiten lassen sich auf einen gemeinsamen Nenner bringen, einen gemeinsamen Insight oder ein geteiltes Bedürfnis, oder die unterschiedlichen Bedürfnisse und Markenversprechen sind komplementär.

## Das schwer steuerbare Markenerleben

Markenführung steuert Markenerleben – genau das gestaltet sich jedoch für Plattformmarken deutlich schwieriger. Denn sie sind auf möglichst viele Marktteilnehmer ausgelegt – diese kommunizieren, tauschen Waren und Dienstleistungen und interagieren permanent. Es entstehen unzählige Markenerlebnisse mit und auf der Plattform, direkte und indirekte, die das Unternehmen dahinter nicht unmittelbar steuern kann. Ein Risiko, denn am Ende haftet immer das Plattformunternehmen mit dem eigenen Image: für Fake News auf Facebook, gefälschte Ware auf Amazon, unzuverlässige Anbieter auf Marktplätzen, merkwürdige Werbebotschaften bei der Web-suche oder die Nutzung einer Plattform für fremdenfeindliche oder gewaltverherrlichende Absichten, die nicht im Sinne der Anbieter sind.

Das Markenmanagement kann dem nur begegnen, indem es seine Kompetenz erweitert: Es muss Grenzen setzen und die Markenerlebnisse transdisziplinär orchestrieren – mit Serviceleistungen, gezielter UX-Gestaltung, technologischen Features wie Rating-Systemen, Guidelines, PR, Mission-State-

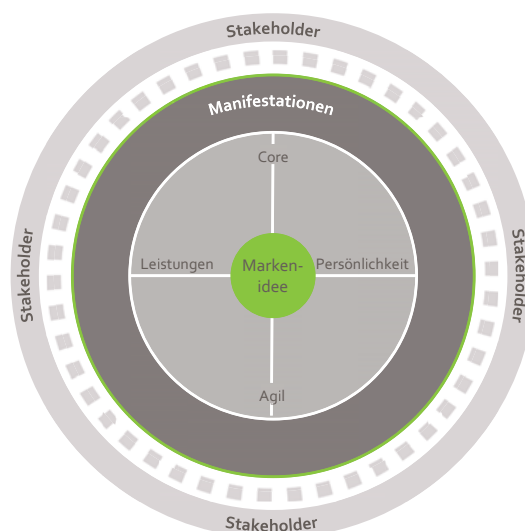
## Plattformmarken generieren signifikant weniger Vertrauen als andere Marken



Quelle: 11. Brand Experience + Trust Monitor, Sasserath Munzinger Plus

**Das Markenerleben ist schwer steuerbar, deshalb tun sich Plattformen beim Thema Markenvertrauen deutlich schwerer als andere Unternehmen**

## Brand-ID-Plattform als Steuerungs-Tool



Quelle: Sasserath Munzinger Plus

**Identitätsorientiertes Markenmodell für das Markenmanagement im Kontext verschiedener Stakeholdergruppen**



*Plattformmarken sind die heimliche Avantgarde: Markenstrategie als kollaborative, dynamische Aufgabe von vielen Beteiligten für unterschiedliche Stakeholder und Markenmanagement als intelligentes Orchestrieren eines komplexen Markenerlebens.*

Nina Reicke, Sasserath Munzinger Plus

ments, Werbealgorithmen, integren Unternehmens- und Finanzierungsstrukturen sowie Vorbildern – und mit einer gemeinsamen Kultur, die alles bündelt und Produkt und Mitarbeiter vereint. Das Markenmanagement ist also Aufgabe aller im Unternehmen. Besonders IT, Service und Sales kommt eine entscheidende Bedeutung zu, denn sie prägen Produkt und Markenerleben direkt.

Diese Bemühungen leisten einen Beitrag zum Markenvertrauen, mit dem sich Plattformen aus den genannten Gründen deutlich schwerer tun als andere Marken. Laut dem von uns erhobenen *11. Brand Experience + Trust Monitor* wird den abgefragten Plattformen mit 37 Prozent zu 48 Prozent signifikant weniger vertraut als den Marken anderer Geschäftsmodelle.

## Stetiger Wandel bestimmt das Geschäft

Permanenter Wandel bedeutet Unsicherheit. Das erschwert langfristige, strategische Planung – ein Problem aller schnell wachsenden Unternehmen. Bei Plattformen ist eine andauernde Veränderung jedoch dem Geschäftsmodell inhärent: Egal, ob sich die Plattform im Aufbau befindet, neue Marktseiten und Nutzergruppen erschließt, neue Angebote schafft oder ihr Ökosystem erweitert – Wandel, Skalierung und Wachstum sind der Standard. Ansonsten kommt es nicht zu den notwendigen Kreuznetzeffekten und die Plattform geht ein. Diese Dynamik nicht nur auszuhalten, sondern zu gestalten,

ist eine besondere Herausforderung der Plattformmarke – und für die Mitarbeiter, denen die Marke als Kristallisationspunkt der Unternehmenskultur im Wandel Halt geben kann. Für diese Aufgaben ist es sinnvoll, das Handwerkszeug der Markenführung an die besonderen Herausforderungen der Plattformökonomie anzupassen.

## Handwerkszeug für Plattformmarken

Unsicherheit, multiple Marktseiten und integriertes Management bedeuten, dass die Markenidentität einer Plattform kein festes Konstrukt sein kann. Die Marke muss eine Balance schaffen aus präzisiertem, starkem Kern und Raum für Flexibilität.

Ein identitätsorientiertes Markenverständnis – outside-in und inside-out – ist deshalb bei Plattformmarken von Vorteil. Es balanciert den starken Kern und flexiblen Raum aus und integriert die verschiedenen Perspektiven und Beziehungsgeflechte des eigenen Ökosystems.

## Zurück zum Nutzen

Im Mittelpunkt einer Plattform steht ein konkreter Nutzen, der ein reales Problem löst. Die Problemlösung ist gleichzeitig ein motivierender Purpose für die Mitarbeiter und die Zielgruppen. Damit haben Plattformen häufig einen Vorteil gegenüber den Unternehmen, die ihren Purpose teilweise mit viel Krafteinsatz identifizieren oder wiederfinden müssen. Um ihren Nutzen drehen sich bei der Plattform Produkt und Kommunikation – zum Beispiel 'Wissen zugänglich machen' bei Google, 'Menschen vernetzen' bei Facebook und 'Nachbarschaft stärken' bei Neben.de.

Die Fokussierung auf den realen Nutzen steht im Widerspruch zur Entwicklung der Markenführung in den vergangenen Jahrzehnten: In vielen Kategorien war ein Nutzenoptimum erreicht, weshalb sich die Markenführung von der Produkt- zur Erlebnisorientierung entwickelte. Bei Plattformen ist wieder der Nutzen Dreh-, Angel- und Ausgangspunkt. Die Rückbesinnung darauf birgt aber auch eine Gefahr: Sie

## Literaturtipps

- Hoelck, K. (2017). *Beyond the Single Platform: An assessment of the functioning and regulatory challenges of multi-layered platform systems in the media and communications sector*. Brussels: Vrije Universiteit Brussel.
- Pfannstiel, M. A., Da-Cruz, P., & Mehlich, H. (2016). *Digitale Transformation von Dienstleistungen im Gesundheitswesen II*. New York, Vereinigte Staaten: Springer Publishing.
- Schulze, G. (1993). Vom Versorgungs- zum Erlebniskonsum, Produktentwicklung und Marketing im kulturellen Wandel. Veröffentlicht in: *gdi-impuls*, 3/93, S. 15–29
- Parker, G./Van Alstyne, M./Choudary, S. P. (2017). *Die Plattform-Revolution: Von Airbnb, Uber, PayPal und Co. lernen: wie neue Plattform-Geschäftsmodelle die Wirtschaft verändern; Methoden und Strategien für Unternehmen und Start-ups* (K. Lorenzen, Übers.; 1. Auflage). mitp Verlags GmbH & Co. KG.

führt für Plattformen zu einer Art 'kalter' Markenloyalität ohne emotionale Bindung – Menschen nutzen eine Plattform, ohne sie wirklich zu mögen. Dieses Risiko für die Marke erklärt gleichzeitig die Relevanz des Faktors Mensch als wichtiges Element der Markenführung.

## Plattformen: Das digitale 'People's Business'

Kalte Markenloyalität, Vertrauensprobleme und eingeschränkte Steuerbarkeit rücken für Plattformmarken den Faktor Mensch in den Mittelpunkt. Trotz Artificial Intelligence, Big Data und automatisierter Prozesse prägen echte Menschen Produkt und Marke – Plattformen sind als Organisation nach innen und außen ein 'People's Business'.

Echte Menschen spielen zum Teil im Kundenservice eine entscheidende Rolle, sichern als Filter die Qualität des Markenerlebens oder sind durch ihre Interaktionen ein wesentlicher Teil des Angebots. Der Faktor Mensch bestimmt auch die Tonalität von Plattformmarken – durch die Sichtbarkeit der Menschen oder eine möglichst menschliche Ansprache. Zuletzt sind Plattformen Orte, auf denen Menschen über ein Interface direkt verbunden werden. Dieser Aspekt gewinnt zu (Post-)Corona-Zeiten noch an Bedeutung: Das Digitale wird immer mehr zum sozialen Ort. Menschen sehnen sich nach Nähe, die die Plattformen ermöglichen können.

## Pull statt Push

Um zu funktionieren, müssen Plattformen möglichst schnell möglichst viele Menschen anziehen. Zum Start kommt der Marke deshalb eine besondere Rolle zu. Denn erst wenn eine kritische Masse an Marktteilnehmern auf den jeweiligen Seiten erreicht ist, kann eine Plattform ihre überlegene Marktdynamik ausspielen. Mit klassischen Marketingstrategien ist das kaum zu leisten. Die Plattform muss einen Pull-Effekt auf einer oder beiden Marktseiten initiieren. Die unterschiedlichen Taktiken dazu lassen sich drei wesentliche Strategien zuordnen, die sich gegenseitig ergänzen können:

- A. Momentum erzeugen oder ausnutzen – zum Beispiel über Content und Events, um damit eine oder mehrere Zielgruppen zu erreichen,
- B. zunächst auf eine Marktseite oder einen Teilmarkt konzentrieren und ihn/sie durchdringen oder
- C. über reichweitenstarke Partner wachsen, die Pull-Wirkung auf die Masse ausüben.

Die Marke muss dabei auch noch den Nutzen auf den Punkt bringen sowie Größe, Geschwindigkeit und Vertrauenswürdigkeit vermitteln.

Neben dem Bewusstsein für die Herausforderungen und das spezifische Handwerkszeug erfordern der Aufbau und das Management einer Plattformmarke einige besondere Eigenschaften. Statt langfristiger Planung geht es um Fliegen auf Sicht, das Reagieren auf Bedingungen und um das Denken in Möglichkeitsräumen. Marke wird eine permanente, iterative Aufgabe aller Beteiligten:

- Agiles Orchestrieren: Statt der Planung und Umsetzung eigener Maßnahmen geht es um das agile Orchestrieren – auch von Maßnahmen, die außerhalb des eigenen, direkten Einflusses liegen.
- Resilienz: Um die eingeschränkte Kontrolle und das potenzielle Schiefgehen auszuhalten, ist Resilienz wichtig.

## Gerüstet für die Zukunft

Die Plattformökonomie verändert alles, auch das Markenmanagement. Plattformmarken sind die heimliche Avantgarde: Markenstrategie als kollaborative, dynamische Aufgabe von vielen Beteiligten für unterschiedliche Stakeholder und Markenmanagement als intelligentes Orchestrieren eines komplexen Markenerlebens. Auch klassische Marken können von ihnen lernen und sich so für die Zukunft rüsten. ■

Nina Reicke, Thiemo Groeneveld



■ Nina Reicke ist geschäftsführende Gesellschafterin bei Sasserath Munzinger Plus, einer Beratung für Marken, Kultur und Innovation in Berlin. Sie berät v.a. Unternehmen aus den Branchen Handel und FMCG zu den Themen Marken-, Marketing- und Kommunikationsstrategie sowie im Bereich Innovation.



■ Thiemo Groeneveld ist Strategischer Markenberater bei Sasserath Munzinger Plus. Vor 2019 arbeitete er als Stratege und Texter für verschiedene Unternehmen und Agenturen sowie in der Psychologieforschung an der Universität der Künste Berlin.