

Digitale Ökosysteme in Deutschland

Inspirierende Beispiele zur Stärkung der deutschen Wirtschaft

*Fakten und Hintergründe zu neuen Geschäftsmodellen
der Plattformökonomie*

Inhaltsverzeichnis

Digitale Ökosysteme bringen Deutschland voran	4
Einführung	7
Das sind Digitale Ökosysteme	8
Digitale Ökosysteme sind vielfältig	10
Der Broker als zentrale Rolle im Digitalen Ökosystem	11
Broker können weitere Services anbieten	12
Anbieter sein lohnt sich	14
Konsumenten profitieren vom Digitalen Ökosystem	16
Von der Gründung zum Marktführer	18
Interessante Fakten zu ausgewählten Digitalen Ökosystemen	21
Digitale Ökosysteme in Deutschland	26
Wo steht ihr Unternehmen aktuell?	28
Steckbriefe	31-119
Über die Steckbriefe	32
Wie unterstützt das Fraunhofer IESE Ihr Unternehmen?	120
Impressum	122

Steckbriefe

A-C

Adamos Store	34
Advaneo Data Marketplace	36
agrirouter	38
Airbnb	40
Alibaba	42
Alzura Tyre24	44
Amazon Marketplace	46
Audible	48
AutoScout24	50
auxmoney	52
Bergfürst	54
Clark	56
Caruso Dataplace	58

E-K

eBay	60
empto	62
Fontstand	64
Get Your Guide	66
Google Play	68
GovData	70
Grutto	72
ImmoScout24	74
Jelbi	76
Kaufland.de	78

L-P

Lieferando	80
Marktschwärmer	82
Metalshub	84
myCompetence	86
mydays	88
MyHammer	90
nebenan.de	92
Parship	94

S-T

ShaperHub	96
Schüttflix	98
Spotify	100
Startnext	102
Steam	104
Too Good To Go	106

U-Z

Urban Sports Club	108
Vinted	110
Wer liefert was	112
XOM Materials	114
Zalando	116
365FarmNet	118

Digitale Ökosysteme bringen Deutschland voran

Amazon, Airbnb oder *Uber* sind bekannte Digitale Ökosysteme. Sie vermitteln Waren, Übernachtungsmöglichkeiten oder Mitfahrten zwischen Anbietern und Konsumenten. Die genannten Digitalen Ökosysteme stammen aus den USA und sind mittlerweile weltweit aktiv. In China gibt es ebenfalls sehr große Digitale Ökosysteme wie *Alibaba*.

Auch in Deutschland gibt es sehr erfolgreiche Digitale Ökosysteme. *Schüttflix* digitalisiert und revolutioniert die Baubranche durch schnelle, zuverlässige Schüttgutlieferungen. Über *MyHammer* finden Kunden und Handwerker zueinander. Und *Urban Sports Club* ermöglicht Sportbegeisterten den Zugang zu einem sehr breitem Sportangebot.

Anbieter wie Schüttgutlieferanten, Handwerker oder Fitnessstudios profitieren dabei vom Zugang zu einer großen Kundengruppe, effizienteren Geschäftsprozessen und vielem mehr. Auf der anderen Seite können Konsumenten ein breiteres Angebot genießen als es ein einzelner Anbieter je bieten könnte. Digitale Ökosysteme können also eine Win-Win-Situation für beide Parteien sein und sogar eine Win-Win-Win-Situation, wenn man auch den Betreiber des Digitalen Ökosystems betrachtet.

Kurz gesagt: Digitale Ökosysteme stärken die deutsche Wirtschaft.

Grund genug also, sich Digitale Ökosysteme genauer anzuschauen. Wir stellen in diesem Whitepaper 41 Digitale Ökosysteme vor, die aus Deutschland stammen oder hier aktiv sind. Damit möchten wir Ihnen die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten von Digitalen Ökosystemen aufzeigen. Lassen Sie sich inspirieren und beschäftigen Sie sich damit, ob Digitale Ökosysteme auch Mehrwerte für Ihr Unternehmen bieten können.

Möchten Sie sich an einem oder mehreren Digitalen Ökosystemen beteiligen? Möchten Sie gerne ein eigenes Digitales Ökosystem aufbauen? Möchten Sie gar nichts mit Digitalen Ökosystemen zu tun haben? Digitale Ökosysteme haben bereits erfolgreich viele Domänen transformiert und bieten auch in der Zukunft reichlich Potenzial. Leider reicht das olympische Motto „Dabei sein ist alles“ hier nicht aus. Wir müssen in Deutschland noch viele erfolgreiche Digitale Ökosysteme aufbauen, denn das Thema ist zu wichtig, um es dem Silicon Valley allein zu überlassen.

Die Digitalen Ökosysteme, die wir in diesem Whitepaper vorstellen, sind nur ein Auszug, es gibt noch einige mehr. Bei der Auswahl haben wir auf eine bunte Mischung geachtet. Es sind viele Branchen vertreten, sowohl Digitale Ökosysteme aus der Metallindustrie als auch aus dem Freizeitbereich und der Mobilitätsbranche. Außerdem sind sowohl B2B als auch B2C vertreten und sowohl bekannte als auch eher unbekanntere Digitale Ökosysteme.

Ab Seite 31 sind die Digitalen Ökosysteme aus diversen Branchen als Steckbriefe beschrieben.

Auf den folgenden Seiten finden Sie weitere interessante Informationen zu Digitalen Ökosystemen. Wussten Sie zum Beispiel, dass ein Digitales Ökosystem zum Umsatz eines Unternehmens beitragen kann, ohne dass auch nur ein Cent in dem Digitalen Ökosystem fließt?

Zuvor erklären wir kurz, was Digitale Ökosystem genau sind und gehen kurz auf die Darstellungsweise der Steckbriefe ein.



Einführung



Das sind Digitale Ökosysteme

Alle Digitalen Ökosysteme haben gemeinsam, dass etwas zwischen verschiedenen Parteien vermittelt wird, und zwar über die digitale Plattform. Deshalb bezeichnen wir Digitale Ökosysteme als sozio-technische Systeme.

In diesem Bericht verwenden wir bestimmte Begriffe, um Digitale Ökosysteme zu beschreiben. Die Dienstleistung der Vermittlung zwischen zwei oder mehr Parteien im Digitalen Ökosystem nennen wir einen Digitalen Ökosystem-Service. Er wird von einem Unternehmen angeboten, das wir Broker (= Vermittler, Makler) nennen, um auszudrücken, dass die Vermittlung zwischen Anbietern und Konsumenten dessen Kernaufgabe ist.

Ebenfalls charakteristisch für einen Digitalen Ökosystem-Service ist, dass sich die Vermittlung um eine »Sache« dreht, die für alle Parteien von Wert ist. Diese nennen wir Asset. Das Asset im Beispiel von *eBay* sind Güter aller Art. Im *Play Store* von *Google* sind die vermittelten Assets mobile Apps für Android-Smartphones.

Ein Digitales Ökosystem bietet Mehrwerte für sämtliche Partner, die am Ökosystem-Service beteiligt sind.

Definition

Ein **Digitales Ökosystem** ist ein sozio-technisches System, das mehrere, in der Regel unabhängige Anbieter und Konsumenten von Assets zum gegenseitigen Nutzen miteinander verbindet. Ein Digitales Ökosystem basiert auf der Bereitstellung Digitaler Ökosystem-Services durch den Einsatz digitaler Plattformen, die eine Skalierung sowie die Nutzung positiver Netzwerkeffekte ermöglichen.

Ein **Digitaler Ökosystem-Service** ist durch eine Vermittlungstätigkeit gekennzeichnet, die den Austausch von Assets zwischen deren Anbietern und Konsumenten ermöglicht. In der Regel bieten Asset-Anbieter über eine digitale Plattform Assets an, die diese dann an Asset-Konsumenten weitervermittelt. Ziel eines **Asset-Vermittlers** ist es, die Transaktionsrate über den Marktplatz zu erhöhen und so den harmonisierten Austausch von Assets zu erleichtern, indem er die Verantwortung für das Onboarding dieser Teilnehmer übernimmt, Assets zwischen ihnen vermittelt und die physische oder digitale Abwicklung ermöglicht.

Eine **digitale Plattform** ist ein Softwaresystem, das den technischen Kern eines Digitalen Ökosystems bildet, von Anbietern und Konsumenten über APIs oder Benutzungsoberflächen – z.B. einen digitalen Marktplatz – direkt genutzt wird und die Abstimmung zwischen Anbietern und Konsumenten bezüglich Assets innerhalb eines Digitalen Ökosystem-Services erleichtert.

Digitale Ökosysteme sind vielfältig

Digitale Ökosysteme folgen alle einem gemeinsamen Grundprinzip: Sie basieren auf einer digitalen Plattform, über die Assets zwischen Anbieter und Konsumenten vermittelt wird. Wer der Broker, die Konsumenten und die Anbieter sind, was das Asset ist, wie das Geschäftsmodell gestrickt ist etc., kann jedoch sehr unterschiedlich sein. Die in den Steckbriefen vorgestellten Digitalen Ökosysteme beweisen dies. Im Folgenden möchten wir die Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen, die auch für Ihr zukünftiges Digitales Ökosystem relevant sein können.

Zuvor wollen wir jedoch die Frage klären, für welche Art von Unternehmen Digitale Ökosysteme relevant sind. Die Antwort ist einfach: Digitale Ökosysteme können für alle relevant sein. Digitale Ökosysteme gibt es bereits in sehr vielen verschiedenen Branchen – vom Bildungswesen über die Müllentsorgung bis hin zum Maschinenbau.

Auch die Assets können sehr divers sein. Das Asset bei *eBay* sind physische Güter aller Art, bei *Grutto* sind es Lebensmittel. *Wer liefert was* vermittelt dagegen etwas nicht Greifbares, und zwar die Kontakte zwischen professionellen Einkäufern und Lieferanten, *Fontstand* vermittelt ein digitales Produkt, nämlich Schriftarten, und *Caruso* vermittelt Daten, genauer gesagt Fahrzeugdaten im B2B-Bereich. Auch Geld (vgl. *auxmoney*, *Bergfürst*) und Schulungen und somit Wissen (*myCompetence*) können vermittelt werden.

Die öffentliche Hand kann ebenfalls von Digitalen Ökosystemen profitieren. Digitale Ökosysteme ermöglichen es Kommunen, nicht nur ihrer Pflicht zur Daseinsvorsorge nachzukommen, sondern auch attraktive Angebote für Bürger*innen zu schaffen. Im Bereich der Mobilität vereinfachen es multimodale Mobilitätsplattformen wie *Jelbi*, dass Bürger*innen einfach und umweltschonend von A nach B kommen.

Das Angebot von *nebenan.de* stärkt die Nachbarschaft. Freizeitangebote wie öffentliche Schwimmbäder werden durch Digitale Ökosysteme wie *Urban Sports Club* beworben und sind für Bürger*innen günstig zugänglich.

Open-Data-Plattformen wie *Gov-Data* ermöglichen Forschungseinrichtungen und Unternehmen den Zugriff auf eine Vielzahl von Daten und machen die Kommune als Unternehmensstandort attraktiver.

Unternehmen und Kommunen können dabei als Anbieter, Konsumenten oder Broker in einem Digitalen Ökosystem partizipieren.

Alle Unternehmen und auch Organisationen der öffentlichen Hand sollten sich überlegen, welche Rolle sie in Digitalen Ökosystemen spielen möchten.

Der Broker als zentrale Rolle im Digitalen Ökosystem

Die zentrale Aufgabe des Brokers ist das Herstellen der Verbindung zwischen einem Anbieter und einem Konsumenten in Bezug auf ein Asset, wie beispielsweise die Vermittlung zwischen einem Restaurant und einem hungrigen Menschen in *Too Good To Go* oder zwischen Immobilienbesitzer*innen und einem Reisenden in *Airbnb*.

Nicht in allen Digitalen Ökosystemen ist die Vermittlung so offensichtlich, zumindest aus Sicht der Konsumenten. Das ist zum Beispiel beim *Amazon Marketplace* der Fall. *Amazon* hat den *Marketplace* extrem eng mit dem eigenen *Amazon Webshop* verknüpft. Dabei agieren sie gleichzeitig als Broker und direkt als Verkäufer. Sowohl die Produkte von *Amazon* als auch die von anderen Providern werden alle auf dieselbe Weise präsentiert.

Das einheitliche Look and Feel und die Tatsache, dass *Amazon* für viele Händler das Versenden der Ware übernimmt, erweckt bei Konsumenten leicht den Eindruck, dass alle Waren von *Amazon* selbst stammen. Auch beispielsweise bei *Spotify* oder *Audible* sind die wahren Provider der Musik oder der Hörbücher, also die Musik-Labels oder Verlage, nicht sofort erkennbar und bleiben somit im Hintergrund.

Auffällig ist, dass bei mehreren Digitalen Ökosystemen, die zuvor ein reiner Online-Shop (z.B. *Zalando*, *Otto.de*, *mediamarkt.de*) waren, der Name des Brokers sehr präsent ist und die an-

deren Provider im Hintergrund stehen. So ist für Konsumenten nicht direkt sichtbar, dass sie ihre Ware von einem anderen Händler als dem Broker beziehen.

Wie sich ein Digitales Ökosystem nach außen präsentiert, hängt unter anderem davon ab, wie die Beziehung der Anbieter und Konsumenten zueinander sein soll. Bei Digitalen Ökosystemen, bei denen die Kontaktvermittlung im Vordergrund steht (vgl. *nebenan.de*, *Parship*, *Wer liefert was*) ist es essenziell, dass die Anbieter gut erkennbar sind.

Broker können weitere Services anbieten

Hauptaufgabe eines Brokers ist die Vermittlung der Assets. Darüber hinaus können Broker weitere Services anbieten. Meistens richten sich diese an Anbieter, jedoch nicht ausschließlich. Hier ein paar Beispiele:

Unterstützung bei der Präsentation:

Nicht jedes Unternehmen hat die Kompetenz im eigenen Haus, sich digital gut zu präsentieren. Online-Marktplätze wie *Amazon* und *eBay* geben daher Anleitung zur Präsentation der Ware; *Airbnb* bietet die Unterstützung durch professionelle Fotografen, um die Unterkunft bestmöglich abzulichten; und *XOM Materials* hilft typischerweise eher weniger digitalisierten Rohstoffunternehmen, ihr Unternehmen und ihre Angebote gut zu präsentieren.

Übernahme von Arbeitsschritten:

Zuerst muss der Konsument auf die Assets aufmerksam gemacht werden. Broker bewerben dafür das Digitale Ökosystem und teils auch einzelne Anbieter.

Die Konsumenten müssen das Asset bei den Anbietern bezahlen. Die Bezahlung kann außerhalb des Digitalen Ökosystems stattfinden, wie dies zum Beispiel bei *nebenan.de* der Fall ist. Über *nebenan.de* können Nachbarn gebrauchte Möbel oder

andere Ware untereinander verkaufen, bei deren Übergabe sie direkt das Geld mit übergeben können. Die Zahlungsabwicklung kann jedoch auch vom Broker angeboten werden. Dies ist bei den meisten Digitalen Ökosystemen der Fall.

Danach muss das Asset zugestellt werden. Die Zustellung kann der Broker ebenfalls übernehmen. Bei digitalen Assets wie Schriftarten bei *Fontstand* wird die Zustellung fast immer vom Broker übernommen. Bei digitalen Marktplätzen, über die physische Güter vermittelt werden, kann die Übernahme des Versands und sogar der Zustellung durch den Broker eine Arbeitserleichterung für die Anbieter sein. *Amazon Marketplace* bietet zum Beispiel die Übernahme der Lagerung, des Versands und sogar der Zustellung durch das hauseigene Logistikunternehmen an. Die Übernahme des Versands bedarf großer Lagerflächen und weiterer Infrastruktur, die nicht mit schnellem Wachstum skaliert. Da die Übernahme physikalischer Arbeitsschritte das Wachstum gefährden kann, sollten Broker gut überlegen, ob sie diese dauerhaft in guter Qualität anbieten können.

Datenauswertung:

In Digitalen Ökosystemen fallen einige Daten an, die zur Umsatzsteigerung herangezogen werden können. Daten über die Zielgruppe helfen dabei, Marketingmaßnahmen zu optimieren, während Verkaufsprognosen rechtzeitig dafür sorgen, dass der

Lagerbestand hoch gehalten wird. Solche oder vergleichbare Daten stellt zum Beispiel *Zalando* den Shopbetreibern in einem eigenen Tool zur Verfügung.

Qualitätssicherung:

Die meisten Broker bieten die ein oder andere Art der Qualitätssicherung an, als Service für Anbieter und Konsumenten sowie aus Eigeninteresse, um die Vertrauenswürdigkeit und Attraktivität des Digitalen Ökosystems hoch zu halten. Daher erlauben Digitale Ökosysteme im B2B-Bereich interessierten Anbietern oftmals keine Teilnahme an der Plattform, ohne dass zuvor Kontakt mit dem Broker hergestellt wurde. Sowohl *Schüttflix* als auch *AlzuraTyre24* überprüfen manuell jeden hinzukommenden Anbieter, indem entweder ein persönliches oder telefonisches Klärungsgespräch geführt wird. Hierbei werden neben Teilnahmevoraussetzungen (z.B. nur Unternehmen dürfen Anbieter werden) auch Unterstützungshilfen für die Anbindung an die Plattform geklärt.

Durch die manuelle Prüfung der teilnehmenden Anbieter kann ein gewisser Qualitätsstandard eingehalten werden, damit die Asset-Leistungen auch erwartungsgemäß ausgeführt werden. Neben den Anbietern trägt auch die Prüfung der Assets zur Qualitätssicherung bei. Apple prüft Apps von Anbietern, bevor diese im App Store veröffentlicht werden. Die Prüfung beinhaltet

sowohl eine technische Prüfung als auch eine Prüfung der Inhalte, damit keine Themen wie Pornographie und Drogen enthalten sind. Die Teilnehmenden an einem digitalem Ökosystem können ebenfalls zu einer Qualitätssicherung beitragen, indem sie Verstöße gegen Regeln des Digitalen Ökosystems melden und das Assets, die Anbieter oder auch die Konsumenten (vgl. *Airbnb*) bewerten.

Streitigkeiten vorbeugen:

Es gibt viele Formen um Streitigkeiten vorzubeugen oder zur Zufriedenheit der Teilnehmenden zu lösen. Hier ein paar Beispiele: Kulante Warenrücknahme (vgl. *Amazon Marketplace*, *Zalando*) bei Unzufriedenheit; Vermittlung zwischen Anbietern und Konsumenten bei Streitigkeiten (z.B. *Airbnb*); und natürlich Regularien, die eine Streitigkeit von vornherein verhindern sollen.

Einen besonderen Weg zur Verhinderung von Streitigkeiten wählte *Schüttflix*. Streitigkeiten entstehen in der Baubranche oftmals durch Zahlungsver säumnisse. Daher streckt *Schüttflix* das Geld an die Anbieter vor und kümmert sich selbst darum, dass die Rechnungen von den Konsumenten bezahlt werden.

Anbieter sein lohnt sich

In einem Digitalen Ökosystem als Anbieter eines Assets teilzunehmen, kann verschiedenste Vorteile bieten. Oftmals bildet ein Digitales Ökosystem für einen Anbieter einen weiteren Vertriebskanal, den er neben bereits bestehenden nutzt, um eine größere Anzahl Kunden zu erreichen oder um neue Kundengruppen zu erschließen.

Insbesondere im Business-to-Business-Umfeld wie beispielsweise dem *XOM Marketplace* oder *Wer liefert was* sind die Anbieter nicht ausschließlich auf den jeweiligen Marktplätzen für Materialien oder Transporte aktiv, sondern nutzen diese zur Erweiterung ihres Kundenkreises. Doch auch in Richtung privater Konsumenten nutzen Anbieter beispielsweise die Reichweitensteigerung über das Digitale Ökosystem, zum Beispiel über *MyDays* oder *Zalando*.

Anbieter können auch unterschiedliche Digitale Ökosysteme nutzen, um Kunden zu erreichen. So kann ein Händler sowohl bei *eBay* als auch auf dem *Amazon Marketplace* seine Waren anbieten.

Restaurants sind ein Paradebeispiel für die vielfache Teilnahme an Digitalen Ökosystemen. Restaurants als Anbieter von Essen haben die Möglichkeit, sich beispielsweise bei Gelbe Seiten listen zu lassen und zugleich bei *Lieferando* ihre Mahlzeiten anzubieten, welches als zusätzliche Leistung gegenüber den Gelben Seiten die Lieferung des Essens an die Kunden übernimmt. Be-

sondere Menüs können sie als Erlebnis über *MyDays* vertreiben und Essen, das kurz vor dem Verfallen ist, können sie über *Too Good To Go* vermitteln.

Eine weitere Motivation, um Assets in einem Digitalen Ökosystem anzubieten, sehen wir in der Optimierung von Geschäftsmodellen – dahingehend, dass bis dato ungenutzte oder verlustverursachende Ressourcen genutzt werden können, indem sie an Konsumenten vermittelt werden. Beispiele hierfür sind das gerade erwähnte *Too Good To Go* sowie *Sofort-impfen*, welches zum Ziel hat, freie Impfkapazitäten zu vermitteln, bevor der Impfstoff verfällt.

Darüber hinaus kann die Teilnahme an einem Digitalen Ökosystem für Anbieter von Assets deshalb lukrativ sein, weil sie Tätigkeiten auslagern können. So können sie über das Digitale Ökosystem zur Verfügung stehende Infrastruktur nutzen, um sich einerseits gegenüber ihren Zielgruppen zu präsentieren und andererseits ganze Prozesse über die Plattform des Digitalen Ökosystems abzuwickeln, beispielsweise Kauf- oder Lieferungsprozesse.

Letzteres kann sogar als eine eigene Dienstleistung des Digitalen Ökosystems verstanden werden, die der Anbieter des Assets in Anspruch nimmt, um sich auf seine Kernleistungen zu konzentrieren. Dies kann den Einstieg in Geschäftszweige erleichtern – wenn sich etwa Restaurants auf das Zubereiten von

Essen fokussieren, statt zusätzlich die Lieferung organisieren zu müssen (vgl. *Lieferando*), oder wenn es um die Vermittlung von Lerninhalten statt der Zahlungsabwicklung von Kursen geht (vgl. *myCompetences*). Auf diese Weise können selbst Einzelpersonen mit begrenzten Ressourcen ein eigenes Unternehmen aufbauen.

Das Interesse zur Teilnahme an einem Digitalen Ökosystem muss nicht notwendigerweise ausschließlich monetärer Natur sein. Stattdessen besteht die Chance, Sichtbarkeit zu erreichen oder ein gewisses Image, beispielsweise durch die ökologisch sinnvolle Verwertung ungenutzter Ressourcen (vgl. *Too Good To Go*), zu erlangen oder weitere Marketingkanäle (vgl. *Kaufland.de*, *Urban Sports Club*) zu etablieren.

Konsumenten profitieren vom Digitalen Ökosystem

Für Konsumenten sind verringerte Barrieren für den Zugang zu den Assets der Anbieter ein entscheidender Faktor für die Teilnahme an einem Digitalen Ökosystem. Konsumenten finden in einem Digitalen Ökosystem in der Regel eine große Auswahl an Anbietern und Assets vor, sodass ihnen eine Auswahlmöglichkeit geboten wird, die sonst nur durch aufwändige Recherchen erzielbar wäre, wenn überhaupt (vgl. *Amazon Marketplace, Wer liefert was*).

Über Suchmechanismen wie umfangreiche Filteroptionen können die für einen Konsumenten relevanten Assets gefunden werden. Es gibt Digitale Ökosysteme, in denen als Zusatzleistung weitere Unterstützung beim Finden geeigneter Assets geboten wird. Zum Beispiel bietet *Wer liefert was* an, eine Auswahl an Assets für den Konsumenten zusammenzustellen. Sollten es bei einem Konsumenten mehrere Assets in die Vorauswahl geschafft haben, profitieren die Konsumenten in einigen Ökosystemen von guten Vergleichsmöglichkeiten der Assets (vgl. *Amazon Marketplace, Schüttfflix*).

In Digitalen Ökosystemen sind viele Prozesse standardisiert, zum Beispiel der Bezahlprozess und die Zustellung. Die einheitliche Zustellung gilt sowohl für physische als auch digitale Assets. Bei digitalen Assets wie Datensätzen erleichtert die Harmonisierung des Datenformats die anschließende Verarbeitung (vgl. *Caruso, Adamos Hub*). Die Konsumenten kennen nach einer Nutzung den Ablauf für alle weiteren Kaufvorgänge und müssen diesbezüglich keine Anbieter vergleichen, wie es ohne Digitales Ökosystem der Fall wäre.

Ein weiterer Mehrwert für Konsumenten ist, dass sie teils günstiger Zugang zu den Assets erhalten als wenn sie diese einzeln bei den Providern erwerben würden. Das ist vor allem bei Abomodellen der Fall (vgl. *Urban Sports Club, Spotify*), jedoch natürlich nur, wenn der Digitale Ökosystem-Service entsprechend häufig genutzt wird. Vergünstigte Preise kommen auch dadurch zustande, dass die Anbieter in direkter Konkurrenz zueinander stehen (vgl. *Schüttfflix*). Der Konkurrenzkampf kann die Preise drücken.

Wie bereits bei den zusätzlichen Leistungen eines Brokers beschrieben, profitieren Konsumenten von einem gewissen Qualitätsstandard, sowohl was die Auswahl der Anbieter angeht als auch in Bezug auf die Vorgänge rund um den Kauf. Sie können sich recht sicher sein, dass die Anbieter zuverlässig agieren und das Asset eine gute Qualität aufweist.

Die sorgfältige Auswahl der Anbieter kann das entscheidende Kriterium für Konsumenten sein, an einem Digitalen Ökosystem teilzunehmen (vgl. *Marktschwärmer*). Es kommt also nicht immer auf die Masse des Angebots an.

Von der Gründung zum Marktführer

Entstehung – wie wird man Broker?

Digitale Ökosysteme können auf verschiedene Weisen entstehen. Da sind zum einen die Gründerteams, die davon getrieben sind, mit ihrer Idee ein Problem zu lösen. Mit viel Energie und Einsatz bauen sie ihr Start-up auf, mit eigenem Startkapital, öffentlichen Förderungen, Investorengeldern oder einer Kombination daraus. Start-ups wie *Urban Sports Club* und *Lieferando* zeigen, dass eine Idee in relativ kurzer Zeit einen sehr großen Einfluss auf eine Branche nehmen kann.

Start-ups können von einem einzelnen Unternehmen oder einem Konsortium von Unternehmen initiiert werden. *Caruso*, das Fahrzeugdaten vermittelt, wurde von Unternehmen der TecAlliance im Bereich Independent Automotive Aftermarket gegründet (Continental, Bosch, ZF ...), um eine zentrale Anlaufstelle für Fahrzeugdaten zu etablieren und so zu vermeiden, dass zahlreiche dateninteressierte Unternehmen mit jedem Fahrzeughersteller individuelle Verträge und technische Integrationen verhandeln müssen.

Das Stahlunternehmen Klöckner & Co initiierte alleine den *XOM Marketplace*. Auslöser für die Initiierung war die notwendige Digitalisierung der Geschäftsprozesse. Bestellungen über Fax und Telefon waren zu fehleranfällig und ineffizient. Damit die Prozesse digital effizient funktionieren, wird eine gemeinsame Infrastruktur, also eine digitale Plattform, benötigt.

Digitale Ökosysteme können auch basierend auf bestehenden

Geschäftsmodellen und IT-Systemen entstehen. Beispiele hierfür sind Digitale Ökosysteme, die auf Basis eines klassischen Online-Shops mit eigenen bzw. zuvor eingekauften Waren entstanden sind. Basierend auf diesen Online-Shops wurde der Digitale Ökosystem-Service aufgebaut, so dass auch andere Händler ihre Waren auf dieser Plattform zum Verkauf anbieten können. Diesen Pfad verfolgt haben unter anderem MediaMarkt und Otto.

Ein Vorteil, den diese Entstehungsgeschichte mit sich bringt, ist, dass die Broker, die in der Regel selbst auch Anbieter von Assets in ihrem jeweiligen Digitalen Ökosystem-Service sind, den Markt und dessen Bedürfnisse gut kennen. Sie müssen sich das Wissen über die Domäne und Marktdynamiken nicht neu aneignen. Außerdem müssen sie kaum Energie in die Gewinnung von Kunden stecken, da sie in der Regel ihren Kundenstamm beibehalten.

Unternehmen können auch über den Aufkauf eines Digitalen Ökosystems zum Broker werden. Die Schwarzkopf Gruppe übernahm das Digitale Ökosystem Real.de und benannte es in *Kaufland.de* um. Der Verkauf von Real.de erfolgte im Zuge des Verkaufs der physischen Real-Märkte.

Organisationsform

Unternehmen beschäftigen sich teilweise bereits mit der Organisationsform, noch bevor sie den Digitalen Ökosystem-Service vollständig gestaltet haben. So wurde beispielsweise im Fall

des *Caruso Dataplace* die Frage nach der Organisationsform als wichtig erkannt und vorangestellt. Die Wahl der Organisationsform hat großen Einfluss auf die Entscheidungsfreiheiten und die Schnelligkeit von Entscheidungsprozessen. So ist oftmals zu beobachten, dass ein von der Mutterorganisation losgelöstes Unternehmen durch mehr Freiheiten flexibler agiert als unter dem Dach eines anderen Unternehmens.

Ein weiterer Beweggrund für die Gründung eines neuen Unternehmens ist die Vermeidung von Interessenkonflikten, wenn sich Unternehmen im Zusammenhang des Digitalen Ökosystems mit anderen Unternehmen zusammenschließen. Beispiele für Ausgründungen aus bestehenden Unternehmen sind *Caruso* von der TecAlliance oder *XOM Materials* von Klöckner. *XOM Materials* wurde von Klöckner initiiert, jedoch als eigenes Unternehmen gegründet, um Unabhängigkeit von Klöckner zu demonstrieren. Diese Unabhängigkeit ist wichtig, um Konkurrenten von Klöckner als Teilnehmer des Ökosystems zu gewinnen.

Oftmals unterschätzen die Unternehmen, die mit Hilfe eines eigens gegründeten Start-ups ein Digitales Ökosystem etablieren möchten, die Kosten drastisch. Insbesondere für die Frühphase vergleichen sie die Kosten mit denen von Start-ups mit Gründern, die in der Anfangsphase mit wenig Geld und höchstem Aufopferungswillen am Werk sind. Dieser Vergleich geht nie auf, wenn man das Start-up mit angestelltem Personal ohne Unternehmensanteile aufbaut. Hierbei muss man einfach mit deutlich höheren Kosten kalkulieren.

Gründer des eigenen Unternehmens investieren aber deshalb so viel Arbeitszeit in ihr Unternehmen, weil sie auf den Unternehmenserfolg und damit auf den Wertzuwachs ihrer Anteile »wetten«. Angestellte eines Unternehmens sind aber (in der Regel) nicht direkt finanziell am Unternehmenserfolg beteiligt. Daher entfällt diese Motivation.

Folglich ist auch die Gründung eines Digitalen Ökosystems innerhalb einer Organisation, beispielsweise durch den Aufbau einer dafür zuständigen Abteilung, ein probates Mittel.

Damit solch eine Organisationseinheit innerhalb eines Unternehmens im Stande ist, ein Digitales Ökosystem aufzubauen, ist interdisziplinäre Zusammenarbeit in einem Team, das digitale Designfähigkeiten aus technischen, betriebswirtschaftlichen und juristischen Kompetenzen in sich vereint und auch über die notwendigen Entscheidungsbefugnisse verfügt, erforderlich. Es gibt unterschiedliche Ansätze, wie dieses Team in einem Unternehmen eingegliedert werden kann, die wir nachfolgend auflisten. Welche Option für die Gründung eines Digitalen Ökosystems die beste ist, muss individuell entschieden werden.

- Integration in eine bereits bestehende Organisationseinheit
- Gründung einer neuen vollständig autonomen Organisationseinheit
- Kombination einer aus mehreren Organisationseinheiten zusammengesetzten Matrixprojektorganisation

- Etablierung einer Stabsprojektorganisation, die der Unternehmensleitung direkt unterstellt ist und beratend bzw. koordinierend in den Aufbauverlauf eingreift

Es gibt keine „optimale“ Option. Für alle hier dargestellten Varianten gibt es sowohl erfolgreiche als auch nicht erfolgreiche Beispiele. Daher sollte diese Entscheidung ganz genau geprüft werden. Eines ist jedoch sicher: Soll ein Digitales Ökosystem aufgebaut werden, so muss ein Team aufgebaut werden, das sich zu 100% diesem Thema widmen kann. Ein Digitales Ökosystem baut man nicht erfolgreich auf, indem sich einige Mitarbeiter*innen „nebenbei“ als Teil ihrer sonstigen Aufgaben beschäftigen.



Interessante Fakten zu ausgewählten Digitalen Ökosystemen

Der folgende Abschnitt stellt anregende Fakten und einige Besonderheiten über die folgenden Digitalen Ökosysteme vor. Die vorgestellten Beispiele zeigen interessante Anknüpfungspunkte für innovative Geschäftsmodelle.

Schüttflix verbindet nicht zwei, sondern drei Marktseiten

Schüttflix befindet sich als Betreiber einer digitalen Plattform von Schüttgutlieferungen in einem reinen B2B-Markt und verbindet Bauunternehmen (Käufer von Schüttgut), Baustoffanbieter (Verkäufer von Schüttgut) und Baustoffspediteure (Lieferanten von Schüttgut) miteinander. Bauunternehmen wird neben der Schüttgutvermittlung optional auch die Dienstleistung der Schüttgutlieferung durch Spediteure vermittelt.

Schüttflix geht in Vorkasse für seine Anbieter

Ein besonderes Versprechen von *Schüttflix* an die Baustoffanbieter und Baustoffspediteure besteht darin, dass diese sofort und risikofrei für ihre verkaufte Schüttgutmenge bzw. die Lieferung bezahlt werden. Die Gewährleistung dieses Versprechens erfolgt dadurch, dass *Schüttflix* selbst als Geldgeber fungiert, die Baustoffanbieter und Baustoffspediteure zunächst aus eigenen Mitteln bezahlt und das Geld anschließend von den Bauunternehmen einfordert.

Schüttflix und Sophia Thomalla liefern gemeinsam ab und verdoppeln Umsatzerlöse

Für die Vermarktung und Verbreitung der Plattform unternimmt *Schüttflix* eine Werbekampagne unter dem Namen »Echte Kerle«. Die Kampagne zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass eine klare und zugleich unterhaltsame Botschaft nach außen getragen wird und signalisiert, dass *Schüttflix* genau versteht, welche Probleme und Herausforderungen es bei der Schüttgutlieferung gibt: »Echte Kerle spielen nicht im Sand. Echte Kerle bestellen ihn.« Zudem tritt Sophia Thomalla, eine deutsche Schauspielerin, Moderatorin und Model, auch als Markenbotschafterin für *Schüttflix* auf und erzeugt einen hohen Bekanntheitsgrad im deutschsprachigen Raum.

Nach eigenen Aussagen von *Schüttflix* ist seit Ende 2019 Sophia Thomalla auch als Gesellschafterin eingestiegen und konnte die Umsatzerlöse durch gezielte Vermarktungsaktivitäten innerhalb eines knappen halben Jahres verdoppeln. Durch diese aufmerksamkeitsfördernde Zusammenarbeit konnte *Schüttflix* für sich ein Alleinstellungsmerkmal in der Baubranche sichern.

Schüttflix betreibt ein Win-Win-Win-Einnahmemodell

Das Ertragsmodell von *Schüttflix* basiert auf einer einfachen

Einnahmelogik. *Schüttflix* generiert seine gesamten Einnahmen durch eine einzige Gebühr: Bauunternehmen zahlen bei einem erfolgreichen Kauf von Schüttgut eine Vermittlungsgebühr an *Schüttflix*. Die Baustoffanbieter und auch die Baustoffspediteure hingegen können die gesamte *Schüttflix*-Plattform komplett kostenfrei verwenden.

Durch die Tatsache, dass *Schüttflix* den Bauunternehmen jedoch eine Bestpreisgarantie anbietet, kann die erhobene Vermittlungsgebühr kompensiert werden, sodass es für den Käufer trotz zusätzlicher Gebühren kostengünstiger sein kann, die *Schüttflix*-Plattform zur Bestellung von Schüttgut zu verwenden. *Schüttflix* greift nicht direkt in die Preisgestaltung der Baustoffanbieter ein, bietet aber einen Preisrechner für die Käufer des Schüttguts an, um die verschiedenen Angebote transparent miteinander vergleichen können. Diese Transparenz führt wiederum zu einer indirekten Einflussnahme auf die Preisgestaltung und löst eine gegenseitige Preisunterbietung zwischen den Baustoffanbietern aus.

Das Einnahmemodell erzeugt also eine Win-Win-Win-Situation für alle Beteiligten, da Baustofflieferanten und -spediteure durch *Schüttflix* eine benutzerfreundliche und komplett kostenfreie Vermarktungsmöglichkeit erhalten, Bauunternehmen von der vergünstigten und vereinfachten Schüttgutlieferung profitieren und *Schüttflix* selbst seine Einnahmen durch nicht spürbare Mehrkosten beim Käufer erzeugen kann.

Shaper schafft Innovation durch die Verbindung aus Hard- und Softwaresystemen

Ein Product-Service-System ist ein hybrides Leistungspaket, das eine Kombination aus einer materiellen Leistungskomponente (z.B. Produkt) und einer immateriellen Leistungskomponente (z.B. Dienstleistung) umfasst.

Das Unternehmen *Shaper* bietet zum einen hochinnovative, physische Handwerksgeräte (*ShaperTools*) an, die komplexe

Handwerksarbeiten wie bspw. Fräsarbeiten an einem Holztisch, stark vereinfachen, und zum anderen eine digitale Plattform (*Shaperhub*), die wiederum der *Shaper*-Community den virtuellen Austausch verschiedenster CAD-Bauskizzen ermöglicht.

Beide Leistungskomponenten, d.h. *ShaperTools* und *Shaperhub* zusammen betrachtet, bilden ein einzigartiges Product-Service-System, das Konstruktionszeichnungen und Handwerksarbeiten vereint.

ALZURA Tyre24 verfolgt eine expansive Sortimentsstrategie

Das von *Tyre24* angebotene Sortiment umfasste zunächst nur den Handel mit Reifen. Im Laufe der Zeit wurde das Sortiment stark vergrößert, sodass Produkte von Reifen über Felgen bis hin zu verschiedensten Kfz-Ersatzteilen, -Zubehör und -Dienstleistungsangebote bei *ALZURA Tyre24* erworben werden können.

Ähnlich wie Amazon.com (erst nur Bücherhandel, dann stückweise Erweiterung des Produktsortiments) verfolgt *ALZURA Tyre24* eine expansive Sortimentsstrategie, sodass mittlerweile auch zusätzliche Auftragsabwicklungsleistungen wie z.B. Rechnungserstellung und -versand, Retourenhandling und Kundensupport komplett durch *Tyre24* ausgeführt werden können. Seit 2021 wurde hierfür auch ein neuer Geschäftsbereich unter dem Namen »Fulfillment with *ALZURA*« gestartet, um den Versand zu koordinieren und mögliche Retouren von Großhändlern abzuwickeln.

ALZURA Tyre24 Geschäftsmodellabwägungen

Im Jahr 2018 führte *Tyre24* ein neues Einnahmemodell ein, sodass Käufer von Reifen nur noch Reifen über die *ALZURA Tyre24*-Plattform bestellen können, indem sie einen Zugang entweder über einen Basic-Account für 22€ pro Monat oder über einen Premium-Account für 59€ pro Monat abschließen.

Neben verschiedenen Zusatzleistungen unterscheidet sich der Premium-Account vor allem darin, dass sämtliche Versandkosten ab einer Mindestbestellmenge für den Käufer komplett entfallen. Dieses Premium-Abonnementmodell weist Ähnlichkeiten zu Amazon Prime auf, das ebenfalls Kunden eine Art Rundum-Sorglos-Paket für den Versand anbietet und somit viele Mehrwerte für die Konsumentenseite schafft.

Bei der Einführung des neuen *ALZURA Tyre24* Premium-Account-Modells gab es zunächst Irritationen aufseiten der Reifenanbieter, da diese nun gezwungen sind, entsprechende Transportmehrkosten selbst zu tragen. Nichtsdestotrotz konnte *ALZURA Tyre24* das Modell erfolgreich etablieren, da die Mehrwerte für die Konsumentenseite überwiegen und die Zahlungsbereitschaft für das Premiummodell vorhanden ist.

Dieses Beispiel legt sehr anschaulich die Eigenheiten solcher plattformbasierten Geschäftsmodelle offen, da oftmals die Interessen zwischen Anbieterseite und Konsumentenseite konträr sind und Vorteile für die eine Markseite implizit zu Nachteilen bei der anderen Markseite führen können. Der Plattformbetreiber, in diesem Fall *ALZURA Tyre24*, muss entsprechende Konsequenzen für sein Geschäftsmodell abwägen und eine Entscheidung nachhaltig positionieren oder sogar gegebenenfalls bei entsprechenden Plattformteilnehmern erzwingen.

ALZURA Tyre24 profitiert durch eine doppelte Gebührenstruktur

ALZURA Tyre24 generiert Einnahmen vor allem auf der Konsumentenseite, d.h. Käufer von Reifen müssen Plattformgebühren zahlen. Um die Logik des Einnahmemodells zu verstehen, müssen insbesondere zwei Gebührenmerkmale herausgestellt werden:

1. **Fixer Grundtarif:** Damit Käufer Reifen über die Plattform bestellen können, verlangt *ALZURA Tyre24*, dass diese entweder einen Basic-Account (22€ pro Monat) oder einen

Premium-Account (59€ pro Monat) abschließen müssen.

2. **Variable Nutzungsgebühr:** *ALZURA Tyre24* verlangt von seinen Käufern beim Reifenkauf eine transaktionsbasierte Vermittlungsgebühr, deren Höhe sich danach richtet, ob der Käufer einen Basic-Account besitzt (dann 5,9 % vom Bruttoauftragswert) oder einen Premium-Account (dann 2,9 % vom Bruttoauftragswert).

Durch diese kombinierte Gebührenstruktur müssen Konsumenten sich entscheiden, ob sie eine günstigere Teilnahmegebühr (Basic-Account) mit einer teureren Transaktionsgebühr (5,9 %) oder eine teurere Teilnahmegebühr (Premium-Account) mit einer günstigeren Transaktionsgebühr (2,9 %) haben möchten. Somit kann *ALZURA Tyre24* mit beiden Einnahmepaketten durch eine wachsende Bestellmenge profitieren.

Marktschwärmer vermittelt lokale Erzeugnisse und koordiniert regionale Bauernmärkte

Marktschwärmer ist in zweierlei Hinsicht besonders. Zum einen ist *Marktschwärmer* eine Mischung aus virtuellem Marktplatz und lokalem Marktplatz. Die lokalen Marktplätze sind eine Art Bauernmärkte, die als Schwärmereien bezeichnet werden. Zum anderen ist das Unternehmen *Marktschwärmer* nicht selbst vor Ort bei den Schwärmereien aktiv und baut nicht selbst die Community auf. Stattdessen übernehmen lokale, engagierte Organisatoren die Aufgabe die Schwärmereien aufzubauen und zu betreiben. *Marktschwärmer* selbst unterstützt nur hierbei und bietet neben einer digitalen Infrastruktur, verschiedene Beratungsleistungen und Unterstützungshilfen für die einzelnen Organisationsaufgaben an.

Diese Kooperationsleistung spiegelt sich schlussendlich auch im Einnahmemodell von *Marktschwärmer* wieder, welches am Ende eines durchgeführten Bauernmarktes eine 10% Beteiligung von *Marktschwärmer* an den gesamt umgesetzten Einnahmen des Bauernmarktes vorsieht. Der Marktorganisor

erhält von dem gesamterzielten Umsatz eine Beteiligung von 8,35%. Die restlichen Einnahmen fließen an die Verkäufer bzw. regionalen Lebensmittelerzeuger.

Die Leistung von *Marktschwärmer* besteht somit darin sowohl regionale Erzeugnisse an Konsumenten zu vermitteln, als auch die Organisation der lokalen Bauernmärkte zu unterstützen. Durch diese Kombination verbindet *Marktschwärmer* lokale Erzeuger, Konsumenten und Marktorganisatoren.

MyHammer: Die Konsumenten bestimmen den Preis

MyHammer ermöglicht es Privatpersonen, Handwerksdienstleistungen über die *MyHammer*-Plattform zu beziehen. Hierbei schreiben Privatpersonen Handwerksaufträge inkl. Preisvorstellungen aus, worauf sich dann die einzelnen Handwerksbetriebe mit Angeboten bewerben können. Es sind somit die Konsumenten, die die Preise auf der Plattform vorgeben und nicht die Anbieter. Dieses Vorgehen ist zwar gängige Praxis bei Ausschreibungsprozessen in der Baubranche, stellt aber für digitale Marktplätze eine unübliche Preisbestimmung dar, da es in den meisten Digitalen Ökosystemen die Anbieter sind, die die Preise im Markt vorgeben.

Durch diese umgedrehte Preisbestimmungslogik entsteht das Problem, dass Konsumenten oftmals nur schwer abschätzen können, welche Preise für einzelne Handwerksleistungen gerechtfertigt sind. Die Folge hieraus war, dass Konsumenten oftmals zu geringe Preisvorstellungen in ihren ausgeschriebenen Handwerksaufträgen ansetzten und das, obwohl grundsätzlich eine höhere Zahlungsbereitschaft auf Seiten der Auftraggeber bestand. Anbietende Handwerksbetriebe waren somit mit den Preisvorstellungen in den Ausschreibungen oftmals unzufrieden, da diese unrealistisch geschätzt wurden.

MyHammer löste das Problem, indem die Plattform für Konsumenten hochwertige und kostenfreie Beiträge zur Verfügung stellt, in denen die Preisbestimmungen und Arbeitsschritte von

Handwerksleistungen kompakt beschrieben sind. Zudem stellt *MyHammer* einen Preisrechner zur Verfügung, der aktuelle Durchschnittspreise für Handwerksarbeiten berechnet und somit für eigene Preisangaben verwendet werden kann. Diese informationsvermittelnden Maßnahmen führten dazu, dass die Preisbestimmung auf der *MyHammer*-Plattform zwischen den Marktseiten harmonisiert werden konnte.

MyHammer entwickelt konstant sein Einnahmemodell weiter

Die *MyHammer*-Plattform hat seit ihrer Gründung im Jahr 1999 häufig das zugrundeliegende Einnahmemodell angepasst, indem unterschiedliche Abrechnungs- und Bezahlmechanismen verwendet wurden. In jedem der über die Jahre betriebenen *MyHammer*-Gebührenmodelle wurde jedoch immer die Anbieterseite (d.h. die Handwerksbetriebe) belastet, niemals die Konsumentenseite (d.h. die Auftraggeber).

Die folgende Auflistung gibt einen groben Überblick über die Entwicklung der verschiedenen Einnahmemodelle von *MyHammer*:

Rückwärtsauktion: Angefangen hatte die Plattform mit einer reinen Rückwärtsauktion, d.h. das billigste abgegebene Handwerksangebot erhielt automatisch den Zuschlag des Auftraggebers bzw. Konsumenten.

Ausschreibungen mit Pay-per-Kontaktaufnahme: In den Jahren bis 2007 wurde das Einnahmemodell dahingehend angepasst, dass Konsumenten Ausschreibungen einstellen konnten, um somit selbst entscheiden zu können, welches Angebot sie beauftragen möchten. Sobald es dann zu einer Kontaktaufnahme zwischen Auftraggeber und Handwerksbetrieb kam, verlangte *MyHammer* eine Gebühr von 2-4 % auf Seiten der Handwerksbetriebe.

Ausschreibungen mit Pay-per-Auftragsvermittlung: Um 2010 herum passte *MyHammer* das ausschreibungsbasierte Einnahmemodell dahingehend an, dass die Handwerksbetriebe erst dann eine Vermittlergebühr an *MyHammer* zahlen mussten, wenn es zu einer erfolgreichen Auftragsvermittlung zwischen Auftraggeber und Handwerksbetrieb kam, und nicht mehr bei einer unverbindlichen Kontaktaufnahme.

Ausschreibungen mit Abonnementmodell: Ab dem Jahr 2012 wurde neben der Vermittlungsgebühr bei erfolgreicher Auftragsvergabe ein dreistufiges Abonnementmodell aus Basis-, Gold- und Platin-Paketen auf Seiten der Handwerksbetriebe eingeführt. Je nach Wahl des Pakets musste der Handwerksbetrieb eine neue monatliche Teilnahmegebühr an *MyHammer* zahlen (Basis: 29,90 €, Gold: 59,90 € und Platin: 99,90 €), erhielt aber gleichzeitig auch eine paketentsprechende Reduzierung der Vermittlungsgebühr bei einer Auftragsvergabe (Basis: 4 % , Gold: 3 % und Platin: 2 % als Vermittlungsgebühr berechnet am jeweiligen Auftragswerts).

Reines Abonnementmodell: Im Jahr 2013 wurde das Einnahmemodell erneut angepasst. Die Vermittlungsgebühr wurde abgeschafft und das dreistufige Abonnementmodell wurde für die Handwerksbetriebe durch nur noch eine zu zahlende fixe monatliche Teilnahmegebühr ersetzt, deren Höhe an der abgeschlossenen Laufzeit gemessen wurde (69,90 € bei 6 Monaten, 49,90 € bei 12 Monaten und 44,90 € bei 24 Monaten).

Eintrittsgebühr mit Freiaufträgen: Nach einzelnen Anpassungen wurde 2018 das laufzeitbasierte Gebührenmodell abgeschafft, sodass nur noch ein monatlicher Fixpreis von 59,90 € auf Seiten der Handwerksbetriebe erhoben wurde, der zusätzlich noch eine Annahmedeckelung von sechs Aufträgen pro Monat beinhaltete. Bei jedem weiteren vermittelten Auftrag musste der jeweilige Handwerksbetrieb anschließend eine zusätzliche Gebühr an *MyHammer* entrichten. Zudem wurde auch ein Testangebot bereitgestellt, das in den ersten drei Monaten eine monatliche Gebühr von nur 19,90 € vorsah.

Ausschreibungen mit Pay-per-Kontaktaufnahme und Gebührenstaffelung: Im Jahr 2021 wurde das gesamte Einnahmemodell noch einmal komplett überarbeitet, indem das Abonnementmodell vollständig eingestellt wurde. Handwerksbetriebe müssen nun wieder pro beantworteter Kontaktaufnahme des Auftragnehmers eine Vermittlungsgebühr an *MyHammer* entrichten. Diese liegt in der Regel zwischen 1€ und 39€ pro beantworteter Anfrage, abhängig von der eigentlichen Handwerksleistung.

Die Entwicklung der verschiedenen Einnahmemodelle von *MyHammer* zeigt auf, dass das zugrundeliegende Geschäftsmodell eines Digitalen Ökosystems nicht als statisches Konstrukt verstanden werden sollte und konstante Überarbeitungen und Anpassungen benötigt.

MyHammer und IKEA: Das Potenzial einer Symbiose

MyHammer und IKEA haben im Jahr 2019 ein gemeinsames Pilotprojekt gestartet, um in Österreich zu testen, ob eine Kooperation gelingen kann. Die Idee hinter der Zusammenarbeit besteht darin, dass IKEA-Kunden bei der Montage von gekauften IKEA-Möbeln einfach und schnell entsprechende Handwerker über *MyHammer* mitbeauftragen können.

Inwiefern die Testphase evaluiert wurde und ob weitere gemeinsame Ziele verfolgt werden sollen, ist derzeit nicht bekannt. Jedoch wirbt IKEA auf seiner Webseite noch immer aktiv für den *MyHammer* Montageservice.

Die Kooperation ist ein interessantes Beispiel für eine Vermarktungsstrategie. Auch in anderen Branchen ist die Kombination aus Ökosystem-Vermittlungsservice von Dienstleitungen und von einem externen Hersteller erzeugten Produkten denkbar. Um eine nachhaltige Symbiose zu schaffen, ist es wichtig, dass durch die Kooperation Mehrwerte für den Kunden entstehen.

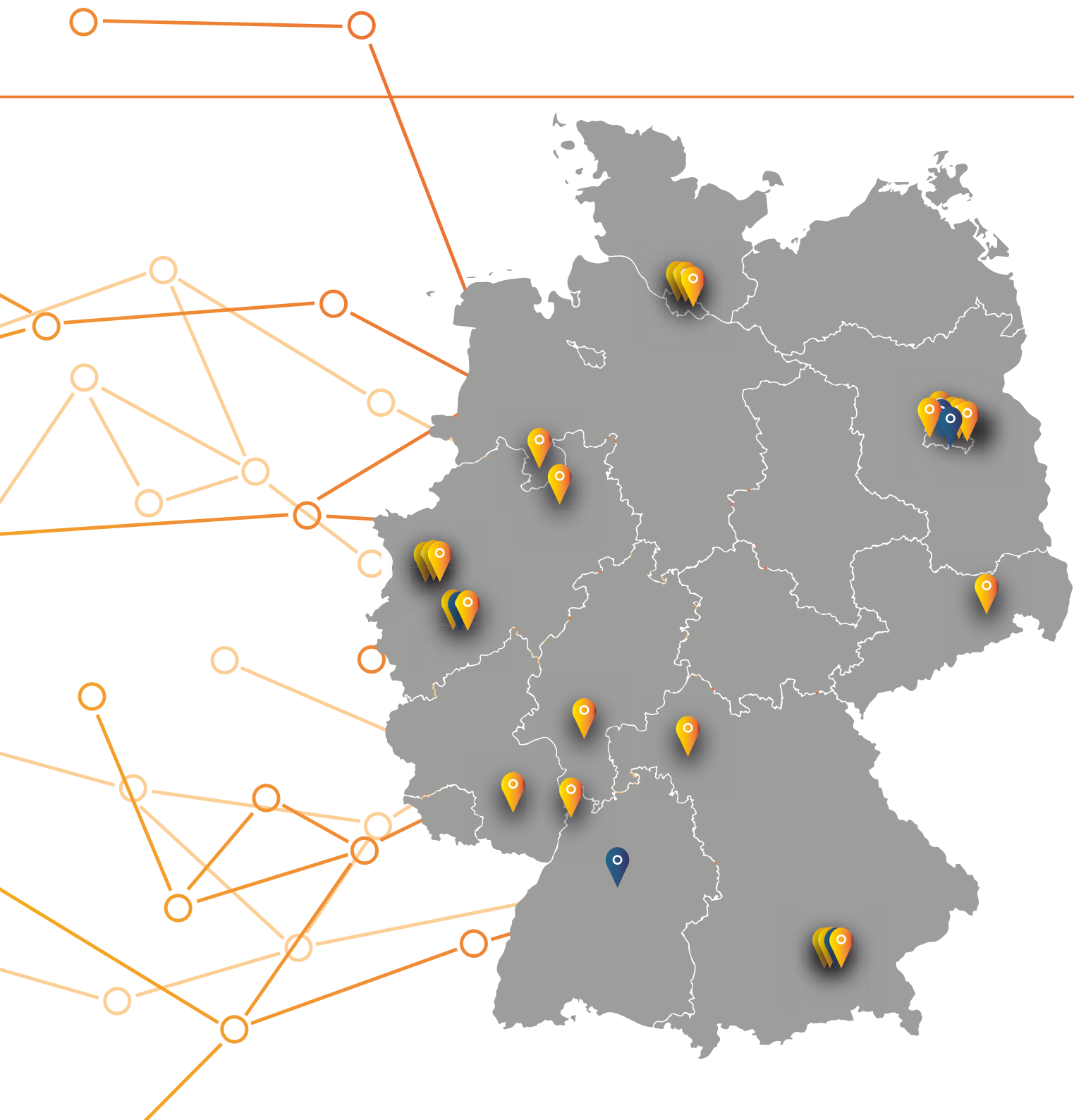
Digitale Ökosysteme in Deutschland



Um ein Digitales Ökosystem zu gründen, braucht man nicht den einen „place to be“. Digitale Ökosysteme sind überall möglich. Rechts auf der Landkarte können Sie sehen, wo die Digitalen Ökosysteme, die wir in diesem Bericht vorstellen, angesiedelt sind. Die Landkarte zeigt, dass sich nicht alles in Hotspots wie Berlin abspielt, auch wenn dort besonders viele Unternehmen, die digitale Ökosysteme anbieten, ihren Sitz haben. Es muss noch nicht mal eine Großstadt sein. Auch in den vergleichsweise kleinen Orten Aub und Leinfelden-Echterdingen sind Digitale Ökosysteme beheimatet.

Möglicherweise finden Sie auf der Karte bald Ihr eigenes Ökosystem.

**Digitale Ökosysteme sind
auch außerhalb des Silicon Valley
möglich!**



Es gibt auch viele innovative Unternehmen und Start-ups außerhalb von Berlin!

-  Broker mit Hauptsitz in Deutschland
-  Broker mit Hauptsitz im Ausland

Wo steht ihr Unternehmen aktuell?

Von *Adamos* bis *Zalando* stellen wir Ihnen nachfolgend diverse Digitale Ökosysteme vor. Wir sind fasziniert von der Vielfältigkeit der Digitalen Ökosysteme und sind begeistert, wie viele Digitale Ökosysteme in Deutschland verfügbar sind und sogar hier gegründet wurden. Die vorgestellten Digitalen Ökosysteme sind nur ein Auszug der Digitalen Ökosysteme in Deutschland, es gibt noch mehr und es könnten sogar noch viel mehr sein. Schließlich können viele weitere Unternehmen von Digitalen Ökosystemen profitieren.

Jedes Unternehmen sollte sich mit dem Thema Digitale Ökosysteme auseinandersetzen und für sich herausfinden, ob eine Teilnahme an oder die Gründung eines Digitalen Ökosystems für das Unternehmen sinnvoll ist.

Wo steht Ihr Unternehmen aktuell bezüglich Digitaler Ökosysteme? Untenstehende Phasen helfen Ihnen sich einzuordnen und die nächsten Schritte zu identifizieren.

Wo steht Ihr Unternehmen bezüglich Digitaler Ökosysteme?

Es gibt sechs typische Phasen im Lebenszyklus eines Digitalen Ökosystems. Mit den folgenden Aussagen können Sie einfach einordnen, wo Ihr Unternehmen aktuell steht.

1 | Mein Unternehmen hat sich noch gar nicht mit Digitalen Ökosystemen beschäftigt.

Dann befindet sich Ihr Unternehmen in der Positionierungsphase und muss sich zumindest gedanklich mit Digitalen Ökosystemen beschäftigen, weil diese das Umfeld aller Unternehmen beeinflussen werden. Dann stehen Ihnen diese drei Entscheidungsmöglichkeiten offen:

- Sich einem oder mehreren existierenden oder sich im Aufbau befindlichen Ökosystemen anschließen,
- ein eigenes Ökosystem initiieren oder
- sich bewusst entscheiden, sich komplett von Digitalen Ökosystemen fernzuhalten.

2 | Mein Unternehmen hat sich entschieden, ein Digitales Ökosystem aufzubauen.

Dann befindet sich Ihr Unternehmen in der Gestaltungsphase des Digitalen Ökosystems. Das beinhaltet primär die detaillierte Entwicklung von konkreten Ideen für einen Ökosystem-Service und deren Erprobung an konkreten Beispielen. Dazu müssen Sie das Digitale Ökosystem umfassend und tiefgreifend durchdenken und die Funktionsweisen, Asset-Flüsse, Geldflüsse, Datenflüsse und Vertragsbeziehungen explizit gestalten.

3 | Mein Unternehmen hat eine genaue Vorstellung, wie das Digitale Ökosystem werden soll.

Dann befindet sich Ihr Unternehmen in der Phase der Prüfung von Erfolgsaussichten im Sinne von Machbarkeit und Tragfähigkeit, basierend auf der initialen Gestaltung. Das bedeutet, dass Sie geschäftliche, rechtliche und technologische Aspekte aller bisher getroffenen Entscheidungen beleuchten müssen, die Ihre Organisation, die Partner und die Nutzer-Community betreffen.

4 | Mein Unternehmen hat die Erfolgsaussichten des angestrebten Digitalen Ökosystems geprüft.

Dann befindet sich Ihr Unternehmen in der MVP-Phase. Haben Sie eine erfolgversprechende Idee für einen Ökosystem-Service entwickelt, sollten Sie möglichst schnell ein Minimal Viable Product (MVP) entwickeln, mit dem Sie Position am Markt beziehen können. Das bedeutet, dass Sie Umfang und Komplexität der entwickelten Idee so weit reduzieren sollten, dass Sie möglichst schnell ein nützliches Ergebnis produzieren können. Dazu können Sie beispielsweise bestimmte Funktionalitäten ausschneiden oder automatisierbare Prozesse zunächst manuell erledigen. Das erarbeitete MVP sollte aber sehr gut die grundsätzliche Idee und Funktionsweise des Ökosystem-Service illustrieren und Begeisterung erzeugen können.

5 | Mein Unternehmen hat ein MVP seines Digitalen Ökosystems released und ist damit »live«.

Dann befindet sich Ihr Unternehmen in der Phase des startenden Wachstums. Durch Early Adopters und zusätzliche Maßnahmen zur Zusammenführung von Partnern und Schaffung von Anreizen müssen Sie sukzessiv mehr Teilnehmer ins Ökosystem bringen, sodass Angebot und Nachfrage steigen. Hier beginnen auch die initialen und angestrebten Netzwerkeffekte.

6 | Mein Unternehmen hat mit seinem Digitalen Ökosystem eine erste Wachstumsphase erfolgreich absolviert.

Dann befindet sich Ihr Unternehmen in der Phase des expandierenden Wachstums. Sie müssen Ihr Digitales Ökosystem und die Plattform durch einen hohen Automatisierungsgrad und eine leistungsfähige Organisation für schnelle und hohe Skalierbarkeit fit machen. Denn nur so profitieren Sie voll von den Eigenschaften von Digitalen Ökosystemen: Die Menge an Partnern und verfügbaren Angeboten führt zu sich selbst verstärkenden Netzwerkeffekten.





Steckbriefe

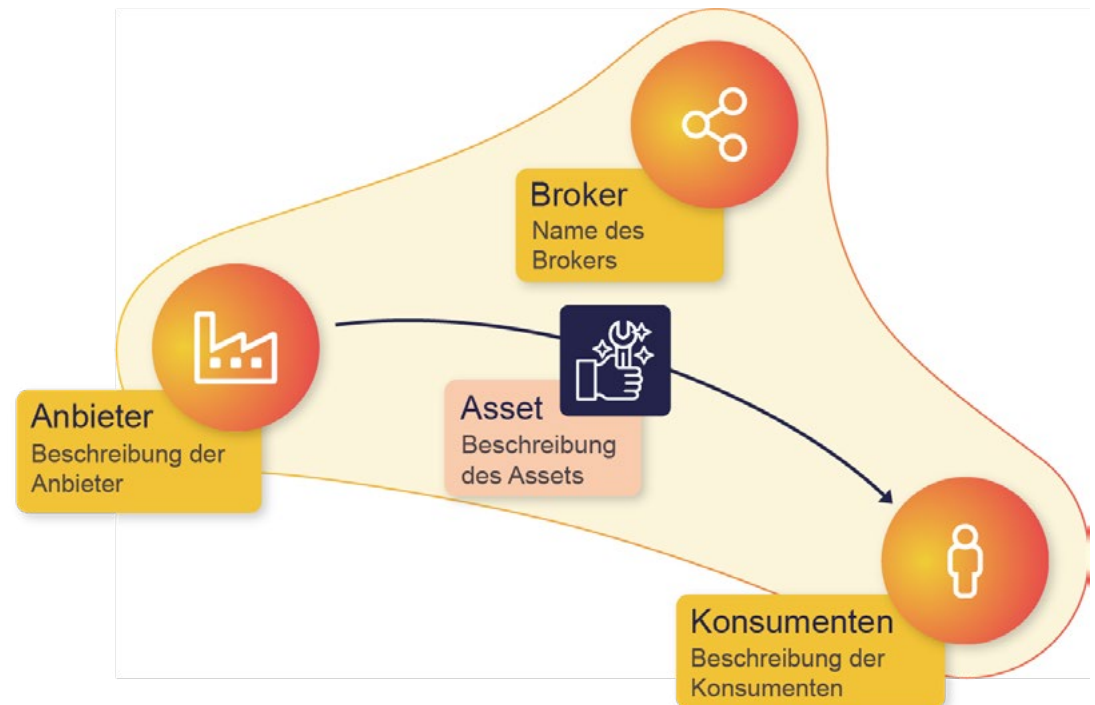


Über die Steckbriefe

Die Steckbriefe der Digitalen Ökosysteme sollen Ihnen die Vielfalt der Digitalen Ökosysteme aufzeigen. Dafür haben wir Informationen so gut wie möglich zusammengetragen und in Steckbriefen zusammengefasst. Wenn Sie selbst recherchieren, werden Sie eventuell andere Werte zu der Anzahl der Konsumenten oder der Anzahl der Vermittlungen finden. Das liegt daran, dass manche Digitale Ökosysteme so schnell wachsen, dass die Daten schnell wieder veraltet sind. Selbst auf ihren eigenen Webseiten schaffen manche Unternehmen es nicht die Zahlen aktuell zu halten. So stehen teils an unterschiedlichen Stellen unterschiedliche Werte.

Wir möchten Ihnen dennoch die Zahlen und Informationen, die im Jahr 2021 erhoben wurden, als eine Art Richtwert mitgeben, bitten Sie jedoch, die mögliche Unschärfe der Daten im Hinterkopf zu behalten.

Die Grafik und die Icons neben diesem Text werden Ihnen in den Steckbriefen immer wieder begegnen. An dieser Stelle erläutern wir kurz, was zu sehen ist: Die Icons bei den Anbietern und Konsumenten geben an, ob es sich bei ihnen primär um Privatpersonen (Icon: Mensch), um ein Unternehmen (Icon: Gebäude) oder Unternehmen und Privatpersonen (Icon: Gebäude und Mensch) handelt. Die Assets haben wir in Kategorien eingeteilt, so dass die Digitalen Ökosysteme in diesem Bericht schneller verglichen werden können.



Geldvermittlung



Immobilien

Digitale Medien & Softwarevermittlung



Kontaktvermittlung

Wissensvermittlung



Dienstleistungsvermittlung

Datenvermittlung



Gütervermittlung



Transport



Broker



Unternehmen



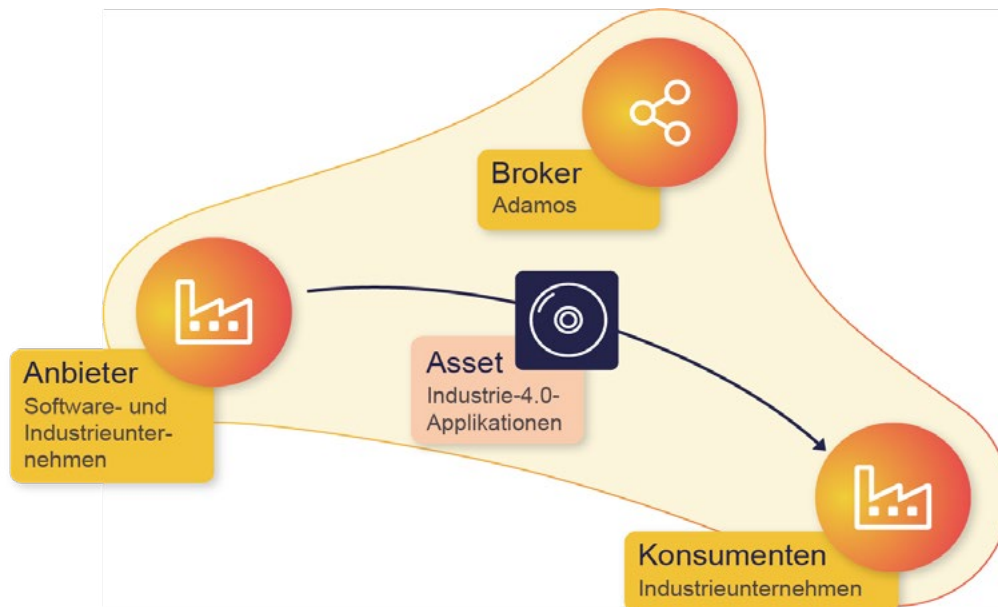
Privatpersonen



Privatpersonen & Unternehmen

Adamos Store

www.adamos-store.com



Beschreibung

Der *Adamos Store* bietet die Vermittlung von Industrie-4.0-Applikationen von Softwareentwicklern und Maschinenherstellern für Industrieunternehmen an. Die Applikationen beziehen sich unter anderem auf Wartungsprozesse und Ressourcenplanung. Zusätzlich zum Store bietet *Adamos* einen Hub an, der die Verwaltung gekaufter Applikationen erleichtert und unter anderem Kontrolle über durch die Applikationen verwendete Daten gibt.

Geschäftsmodell

Die Applikationen im *Adamos Store* werden gemäß eines Abonnementmodells genutzt oder nach Nutzung (Pay-per-Use) abgerechnet. Zudem werden für einige Applikationen befristete Erprobungsversionen angeboten.

Erfolg des Ökosystems

Im *Adamos Store* sind 15 Applikationen von sieben Anbietern gelistet. Gleichzeitig wächst die Anzahl der Partner, die dem *Adamos*-Netzwerk beitreten.

Interessantes

Adamos wurde im Jahr 2017 mit dem Ziel gegründet, Industrie 4.0 im Maschinen- und Anlagenbau zu etablieren. Hierfür schlossen sich Unternehmen aus diesem Industriezweig mit Softwareunternehmen zusammen. Der Store startete im Jahr 2021.

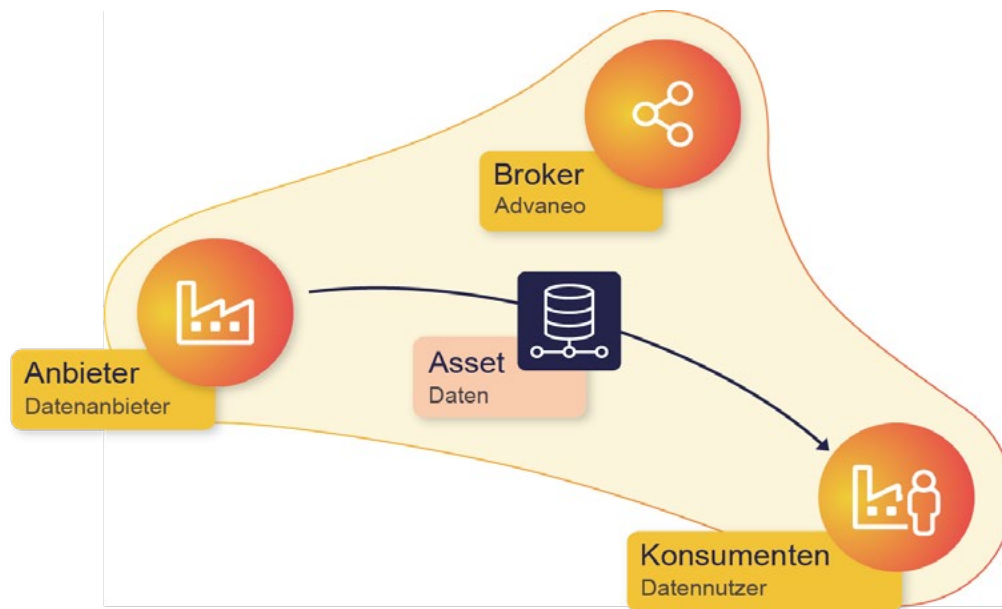
Zahlen & Fakten

Branche	Elektronik / Maschinen
Asset-Kategorie	Digitale-Medien-/Softwarevermittlung
Anzahl Provider	7
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Vermittlungen	unbekannt
Reichweite	weltweit
Initiierung	durch Verbund aus Unternehmen

Hauptsitz des Brokers in DE	Darmstadt
Gründungsjahr	2017
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	23
Einnahmen des Brokers	unbekannt
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	-7,56 Mio. EUR (2019)

Advaneo Data Marketplace

www.advaneo-datamarketplace.de



Beschreibung

Der *Advaneo Data Marketplace* vermittelt Daten unterschiedlicher Arten. Daten aus dem Bereich Transport, Umwelt, Bevölkerung, Wissenschaft und vieles mehr werden dort von Unternehmen oder Kommunen angeboten. Zum Beispiel werden Daten über den öffentlichen Verkehr in der Stadt Mittenwald angeboten. Die Anbieter können die Daten über den Marktplatz verkaufen oder kostenlos zur Verfügung stellen. Konsumenten können die Daten nutzen, um datengetriebene Geschäftsmodelle zu entwickeln. *Advaneo* bietet neben dem Marktplatz ergänzende Dienstleistungen an, zum Beispiel einen »Trusted Data Hub« zur sicheren Nutzung sensibler Daten für KI-Auswertungen. Der Zugriff kann sowohl über die grafische Nutzerschnittstelle erfolgen als auch über technische Schnittstellen (APIs). Für kommerzielle Anbieter eröffnet der *Advaneo Data Marketplace* somit einen neuen Vertriebskanal und unterstützt die Anbieter dabei, Preise für ihre Daten festzulegen.

Geschäftsmodell

Zum Ausprobieren bietet der *Advaneo Data Marketplace* einen kostenfreien Zugang, der das Nutzen der offenen Daten ermöglicht. Der Zugang zu kostenpflichtigen Datenangeboten sowie das Hochladen eigener Daten erfordert den Abschluss eines kostenpflichtigen Abonnements oder einer individuellen Vereinbarung mit *Advaneo* als Anbieter des Marktplatzes. Der Käufer von Datensätzen zahlt zudem eine Vermittlungsgebühr.

Erfolg des Ökosystems

Im Datenmarktplatz sind über 1,8 Millionen Datensätze aus über 20.000 Quellen gelistet. Die Anzahl der Datenanbieter und Datennutzer ist nicht bekannt.

Interessantes

Der *Advaneo Data Marketplace* basiert auf der IDS-Referenzarchitektur, die von der International Data Spaces Association definiert wurde. Diese Gesellschaft hat zum Ziel, den sicheren Austausch von Daten im industriellen Umfeld zu ermöglichen, beispielsweise durch die Definition von Standards, die von Dienstleistern wie *Advaneo* eingesetzt werden.

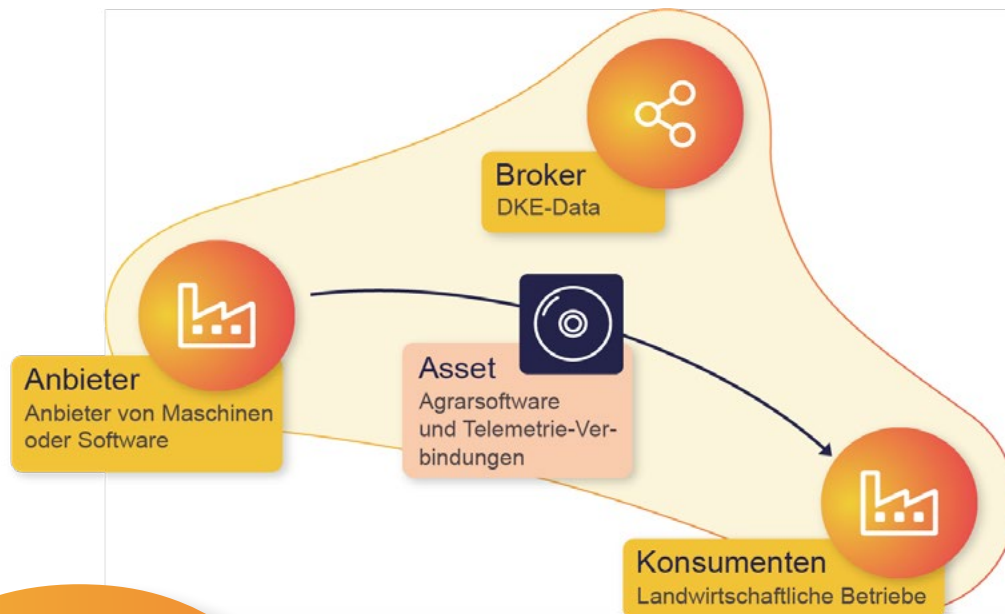
Zahlen & Fakten

Branche	Unternehmensberatung
Asset-Kategorie	Datenvermittlung
Anzahl Provider	unbekannt
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	weltweit
Initiierung	Spin-off der RWTH Aachen

Hauptsitz des Brokers in DE	Düsseldorf
Gründungsjahr	2002
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	unbekannt
Einnahmen des Brokers	Konsumenten zahlen festen Betrag
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	11.500 EUR (2019)

agrirouter

<https://my-agrirouter.com>



Beschreibung

agrirouter ermöglicht beliebige Verbindungen zwischen landwirtschaftlichen Softwarelösungen und Maschinen. Dazu werden diese Lösungen auf einem Marktplatz durch Drittanbieter angeboten und können von den Konsumenten beliebig kombiniert werden. Das Ziel ist es, unabhängig vom Hersteller von Maschinen stammende Daten in Softwaresystemen nutzbar zu machen und umgekehrt, Daten aus Softwaresystemen zu den Maschinen zu übertragen. *agrirouter* stellt in der Landwirtschaft einen Datenrouter dar.

Geschäftsmodell

Die im Marktplatz gelisteten Angebote für Agrarsoftware und Telemetrie-Verbindungen werden nicht dort gekauft, sondern Landwirtschaftsbetriebe erwerben diese bei den jeweiligen Herstellern direkt. Die jeweiligen Anbieter zahlen Gebühren für einzelne Nutzer, die unter Verwendung ihrer Angebote Daten über *agrirouter* austauschen.

Erfolg des Ökosystems

Im Marktplatz sind elf Agrarsoftwarelösungen sowie 15 Telemetrieverbindungen gelistet. Weiterhin wirbt *agrirouter* mit Kompatibilität zu fast 30 Maschinenherstellern.

Interessantes

DKE-Data wurde im Jahr 2014 als Non-Profit-Unternehmen gegründet. Gesellschafter sind hierbei vor allem kleinere Maschinenhersteller, um ein Gegengewicht zu großen Herstellern, über deren Maschinen typischerweise die Daten fließen, zu bilden. *agrirouter* nahm im Jahr 2019 seinen Betrieb auf.

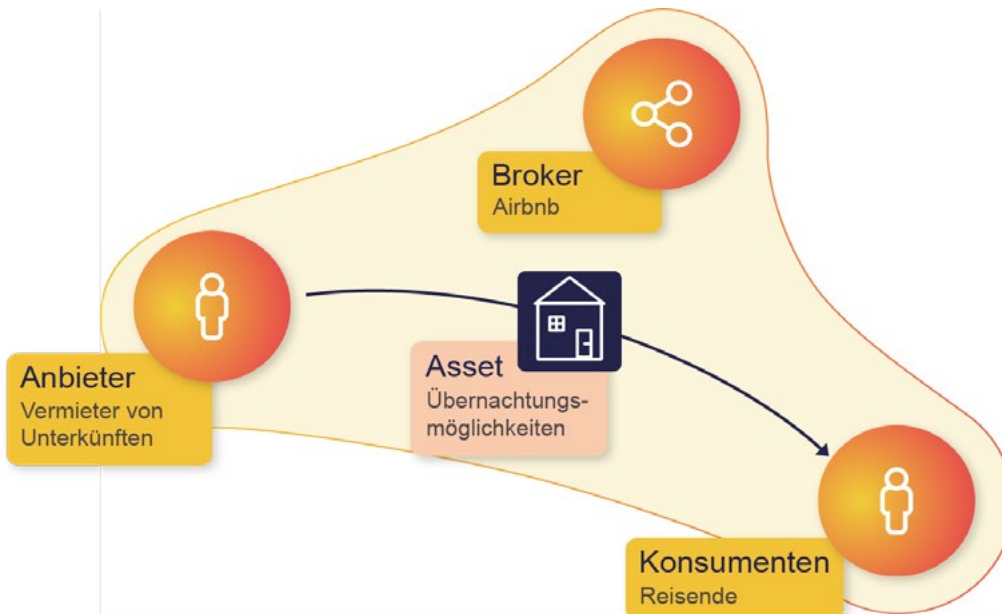
Zahlen & Fakten

Branche	Land-/Forst-/Fischereiwirtschaft
Asset-Kategorie	Datenvermittlung
Anzahl Provider	20-30
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	europaweit
Initiierung	durch Verbund aus Unternehmen

Hauptsitz des Brokers in DE	Osnabrück
Gründungsjahr	2014
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	3
Einnahmen des Brokers	Anbieter zahlen festen Betrag
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	unbekannt

Airbnb

www.airbnb.de



Beschreibung

Airbnb vermittelt Übernachtungsmöglichkeiten zwischen Wohnungseigentümern und Reisenden. Es werden sowohl ganze Wohnungen als auch einzelne Zimmer in einer Wohnung vermittelt. Das Besondere an *Airbnb* ist, dass auch außergewöhnliche Unterkünfte wie Hausboote und Tiny Houses vermittelt werden und Wert auf einen guten und persönlichen Kontakt zwischen Gast und Gastgeber gelegt wird. Sollte es doch einmal zu Problemen kommen, tritt *Airbnb* als Mediator zwischen den beiden Parteien auf. Typischerweise nutzen Touristen das Angebot als eine Alternative zu Hotelunterkünften und Gastgeber als Möglichkeit, etwas hinzuverdienen und in Kontakt mit reisefreudigen Menschen zu treten. *Airbnb* unterstützt Anbieter bei einer hochwertigen Präsentation der Unterkünfte, indem über *Airbnb* professionelle Fotografen gebucht werden können.

Geschäftsmodell

Airbnb zieht sowohl von Gastgebern als auch von Gästen eine Gebühr ein, die im Rahmen der Buchung einer Unterkunft anfällt. Die exakte Gebühr hängt von verschiedenen Faktoren ab, beträgt jedoch für Gastgeber in der Regel 3 % und für Gäste ca. 14 %.

Erfolg des Ökosystems

Airbnb listet weltweit 5,6 Millionen Wohnungen von 4 Millionen Gastgebern. In Deutschland sind ca. 160.000 gelistet. Insgesamt wurden bereits über eine Milliarde Übernachtungsmöglichkeiten vermittelt.

Interessantes

Neben Unterkünften bietet *Airbnb* eine zusätzliche Vermittlung von Erlebnissen als zusätzlichen Digitalen-Ökosystem-Service an. Hierzu gehören beispielsweise Städtetouren oder sportliche Betätigungen sowie Online-Aktivitäten.

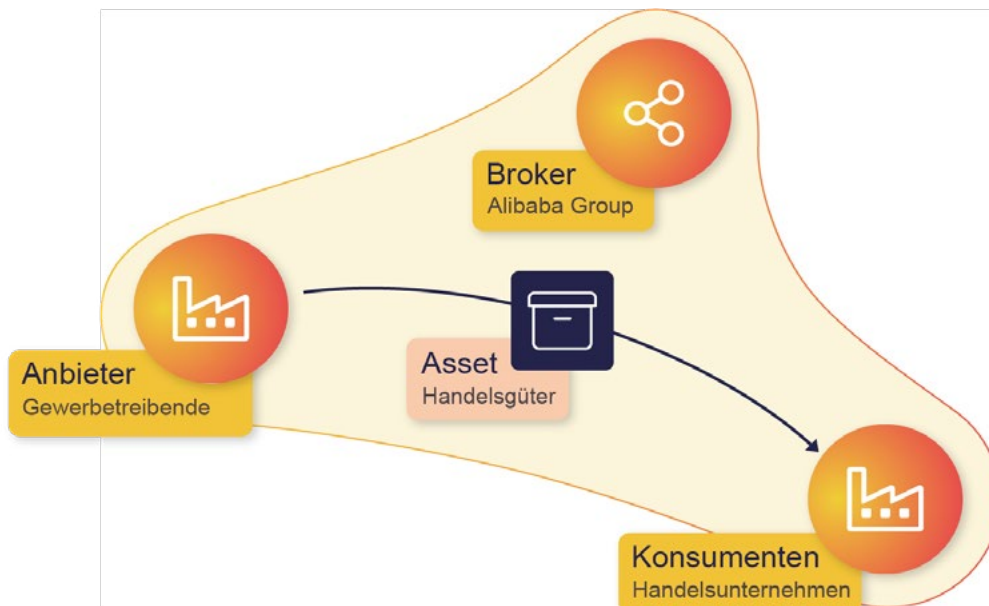
Zahlen & Fakten

Branche	Tourismus/Hotellerie
Asset-Kategorie	Dienstleistungsvermittlung
Anzahl Provider	über 4 Millionen
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	über 1 Milliarde
Reichweite	weltweit
Initiierung	durch Gründungsteam

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Hauptsitz des Brokers	San Francisco (USA)
Gründungsjahr	2008
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	5.597 (2020)
Einnahmen des Brokers	Vermittlungsgebühr
Umsatz des Brokers	3,378 Mrd. USD (2020)
Gewinn des Brokers	Gesamtverlust Ende 2020: ~3 Mrd. USD

Alibaba

www.alibaba.com



Beschreibung

Auf *Alibaba* werden Güter aller Art zwischen Unternehmen gehandelt. Das aus China stammende Angebot ermöglicht einerseits chinesischen Firmen einen leichteren Zugang zum Weltmarkt und umgekehrt den übrigen Unternehmen einen zentralen Zugang zu Produkten chinesischer Hersteller.

Geschäftsmodell

Alibaba behält für seine Vermittlungstätigkeit zwischen Käufern und Verkäufern der Güter eine Provisionsgebühr ein.

Erfolg des Ökosystems

Mit fast einer Milliarde jährlich aktiver Nutzer aus über 240 Ländern und Regionen der Welt ist *Alibaba* die größte B2B-Handelsplattform der Welt.

Interessantes

Bereits im Jahr 1999 gründete Jack Ma, ein chinesischer IT-Unternehmer, *Alibaba*. Neben dem B2B-Markplatz bietet *Alibaba* zahlreiche weitere Dienstleistungen an, darunter ein Bezahlssystem. Außerdem bietet die *Alibaba* Gruppe weitere Ökosystemservice an, beispielsweise *Taobao* für Privatpersonen und *1688.com*, das sich an kleine Unternehmen richtet.

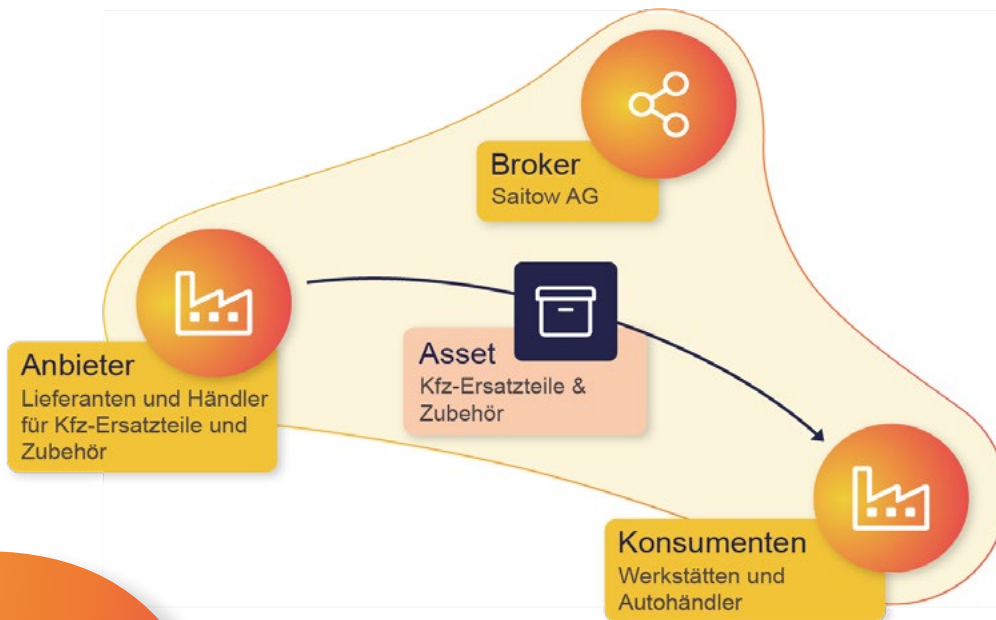
Zahlen & Fakten

Branche	Mischwaren
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	53 Millionen
Anzahl Consumer	779 Millionen (2020)
Anzahl Nutzungen	bis zu 583.000 Bestellungen/Sekunde
Reichweite	weltweit
Initiierung	durch Gründungsteam

Hauptsitz des Brokers in DE	keiner
Hauptsitz des Brokers	Hangzhou (CH)
Gründungsjahr	1999
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	über 250.000
Einnahmen des Brokers	Vermittlungsgebühren
Umsatz des Brokers	72 Mrd. USD (2020)
Gewinn des Brokers	447 Mio. USD (2020)

Alzura Tyre24

www.tyre24.alzura.com



Beschreibung

Alzura Tyre24 ist ein Business-to-Business-Marktplatz für Automobilzubehör, vornehmlich Reifen, aber auch Felgen, KFZ-Ersatzteile und weiteres Zubehör. *Alzura Tyre24* richtet sich ausschließlich an gewerbliche Lieferanten und Händler, die ihre Waren auf dem Marktplatz anbieten und verkaufen, sowie an Werkstätten und Autoverkäufer, die Waren über den Marktplatz suchen und erwerben.

Geschäftsmodell

Alzura Tyre24 erlaubt die Verwendung eines kostenlosen Testzugangs, um einen Überblick über die bestellbaren Waren zu erhalten. Um Waren kaufen oder selbst anbieten zu können, muss ein Abonnement abgeschlossen werden. Die Basisversion kostet 22 € monatlich und der Premiumzugang mit kostenloser Lieferung 59 € im Monat.

Erfolg des Ökosystems

Auf *Alzura Tyre24* sind mehr als 2.000 Lieferanten und über 40.000 Händler aktiv, die 18 Millionen Produkte zum Verkauf anbieten. Pro Tag finden ca. 100.000 Bestellungen auf *Alzura Tyre24* statt.

Interessantes

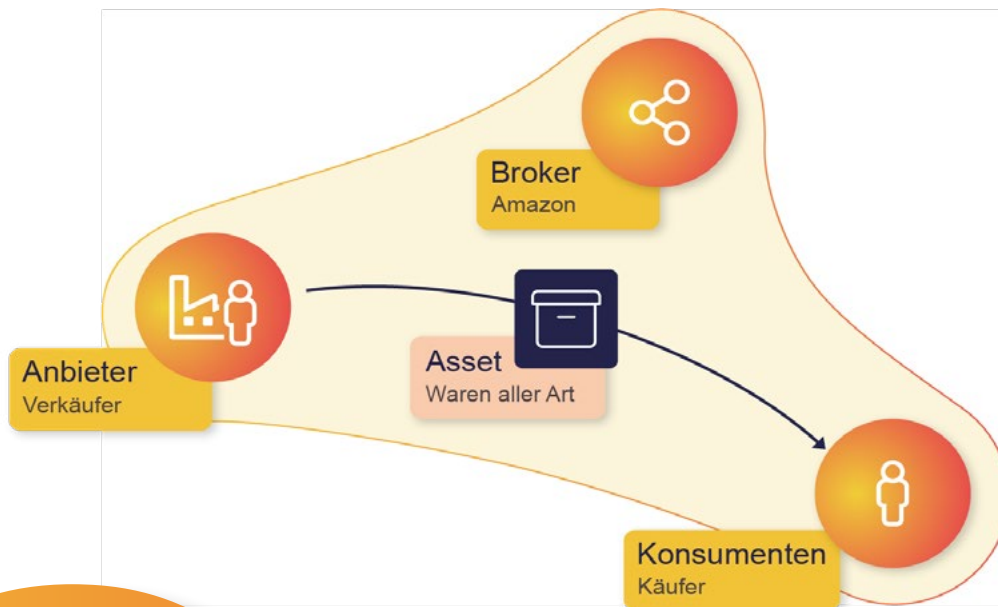
Die Registrierung auf *Alzura Tyre24* und damit der Verkauf an andere gewerbliche Unternehmen erlaubt es, gegen eine Provision auch auf Partnerseiten wie *reifen-vor-ort.de* gelistet zu werden, die den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen an Privatpersonen ermöglichen.

Zahlen & Fakten

Branche	Fahrzeuge/Anhänger/Bauteile
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	ca. 2.000
Anzahl Consumer	ca. 40.000
Anzahl Nutzungen	bis zu 100.000 Bestellungen/Tag
Reichweite	9 europäische Länder
Initiierung	durch Gründerteam
<hr/>	
Hauptsitz des Brokers in DE	Kaiserslautern
Gründungsjahr	2002 (Tyre24 GmbH)
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	300 (2021)
Einnahmen des Brokers	Nutzungsgebühren für die Plattform
Umsatz des Brokers	> 1 Mrd. EUR jährlich
Gewinn des Brokers	ca. 2,3 Millionen EUR (2020)

Amazon Marketplace

www.amazon.de



Beschreibung

Auf *Amazon Marketplace* können Konsumenten nahezu alle Arten von Waren kaufen. *Amazon* bietet auf dem *Amazon Marketplace* anderen Unternehmen die Möglichkeit ihre Waren zu verkaufen, auch wenn *Amazon* selbst diese Produkte in seinem *Amazon Store* anbietet. Konsumenten können auf den ersten Blick gar nicht unterscheiden, ob sie Waren im *Amazon Store* oder auf dem *Marketplace* kaufen. Die Präsentation der Produkte erfolgt im selben Stil wie die der Produkte von *Amazon* selbst. Auch die Bezahloptionen sind gleich. Wenn der Anbieter der Ware dies möchte, werden Lagerung, Versand und Zustellung gegen zusätzliche Gebühren ebenfalls von *Amazon* übernommen.

Geschäftsmodell

Von Privatpersonen als Verkäufern behält *Amazon* für jeden verkauften Artikel einen Fixbetrag als Gebühr ein und berechnet zusätzlich eine Provision anhand des Warenwerts. Professionelle Verkäufer schließen ein Abonnement mit monatlichen Gebühren ab, zusätzlich zur Provision für jeden Verkauf.

Erfolg des Ökosystems

Auf dem *Amazon Marketplace* bieten weltweit ca. 6,3 Millionen Verkäufer ihre Waren an, wovon ca. 1,5 Millionen tatsächlich aktiv sind. Der Anteil der über den Marktplatz verkauften Artikel liegt bei über 50 % der insgesamt im Amazon Web-Shop verkauften Ware.

Interessantes

Amazons Web-Shop trennt nicht zwischen Artikeln, die von Amazon.de selbst verkauft werden, und solchen, die von Drittverkäufern angeboten werden. Käufer erkennen lediglich anhand des Namens des Verkäufers, ob Amazon selbst die Ware verkauft, erleben ansonsten aber dieselbe Kauf-erfahrung wie für von *Amazon* verkaufte Produkte.

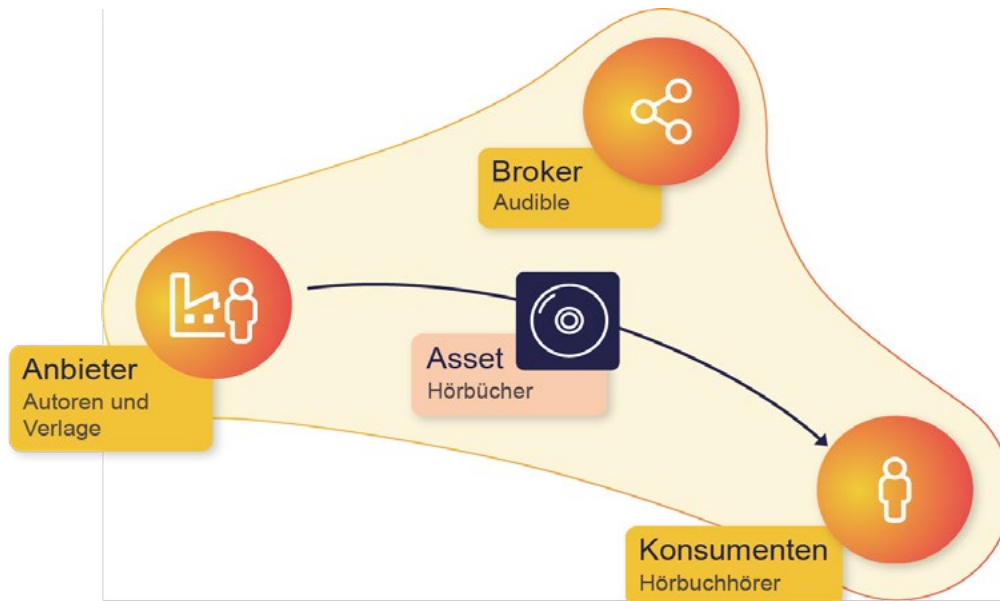
Zahlen & Fakten

Branche	Mischwaren
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	über 6,3 Millionen
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	weltweit
Initiierung	Aus Amazon heraus

Hauptsitz des Brokers in DE	München
Hauptsitz des Brokers	Seattle (USA)
Gründungsjahr	2000
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	unbekannt
Einnahmen des Brokers	Gebühren und Provisionen
Umsatz des Brokers	> 1,9 Mrd. USD beim PrimeDay allein
Gewinn des Brokers	unbekannt

Audible

www.audible.de



Beschreibung

Audible bietet Hörbücher und Hörspiele zum Streamen oder Herunterladen an. Die Inhalte reichen von sogenannten »*Originals*«, die exklusiv auf *Audible* verfügbar sind, bis hin zu bekannten Bestsellern. Über Amazons »*Whispersync for Voice*« kann beim Hören über *Audible* jederzeit zu bei Amazon gekauften E-Books gewechselt werden, um an derselben Stelle weiter zu lesen, und umgekehrt. Für Autoren bietet der Service »*Audiobook Creation Exchange (ACX)*«, der wie *Audible* ebenfalls Teil des Amazon-Konzerns ist, die Möglichkeit, Hörbücher zu erstellen und über *Audible* zu vertreiben. Für die Nutzer ist nicht direkt ersichtlich, dass *Audible* nicht der einzige Anbieter ist.

Geschäftsmodell

Das Hören von Hörbüchern als Konsument erfordert eine aktive Mitgliedschaft bei *Audible*, die in Form eines Abonnements abgeschlossen wird. Alternativ dazu können einzelne Hörbücher durch Einzelkauf erworben werden. Autoren und Produzenten von Hörbüchern erhalten, wenn sie über *ACX* bei *Audible* veröffentlichen, Tantiemen in Höhe von 25 % bis 40 %.

Erfolg des Ökosystems

Audible bietet 200.000 Hörbücher zur Auswahl an und wird in Deutschland von 18 Millionen Menschen genutzt. Damit gilt *Audible* als Marktführer in diesem Bereich.

Interessantes

Die Gründung von *Audible* geht auf einen US-amerikanischen Autor zurück, der das Unternehmen 1995 gründete. Im Jahr 2004 wurde der deutsche Ableger gegründet. Seit 2008 gehören sowohl das deutsche als auch das US-amerikanische Unternehmen zu Amazon.

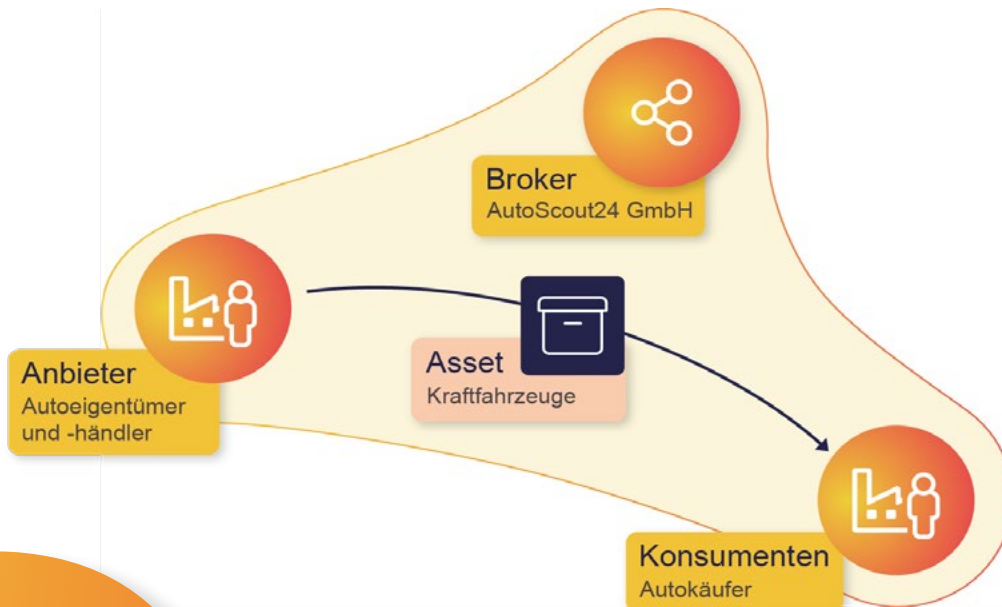
Zahlen & Fakten

Branche	Unterhaltung/Kunst/Erholung/Sport
Asset-Kategorie	Digitale-Medien/Softwarevermittlung
Anzahl Provider	unbekannt
Anzahl Consumer	18 Millionen in DE
Anzahl Nutzungen	weltweit ca. 4 Mrd. Stunden an Inhalten
Reichweite	weltweit
Initiierung	durch Unternehmen (<i>Audible</i>)

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Hauptsitz des Brokers	Newark (USA)
Gründungsjahr	2004 (deutscher Ableger)
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	unbekannt
Einnahmen des Brokers	Konsumenten zahlen festen Betrag
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	-7,24 Mio. EUR (2019)

AutoScout24

www.autoscout24.de



Beschreibung

Über *AutoScout24* bieten Autohändler und private Autobesitzer ihre Neu- und Gebrauchtwagen zum Verkauf an. Potenzielle Käufer – sowohl Privatpersonen als auch gewerbliche Käufer – können ihr Interesse am Kauf signalisieren, wobei der eigentliche Kaufvorgang außerhalb von *AutoScout24* abgeschlossen wird. Eine Ausnahme bildet der Expressverkauf, über den Besitzer ihr Auto meistbietend an Händler verkaufen können.

Geschäftsmodell

Für Privatpersonen ist die Nutzung von *AutoScout24* sowohl zum Inserieren von zu verkaufenden Fahrzeugen als auch zum Auffinden von Autos kostenlos. Gewerbliche Händler nutzen das Angebot kostenpflichtig, wobei sich der Preis nach der Anzahl der zu inserierenden Fahrzeuge richtet.

Erfolg des Ökosystems

AutoScout24 ist in mehreren Ländern Europas am Markt und hat 30 Millionen Nutzer und über 43.000 angeschlossene Händler. Auf *AutoScout24* sind 2 Millionen Fahrzeuge gelistet, womit *AutoScout24* in Europa den größten Automarkt darstellt.

Interessantes

Neben den Funktionalitäten zum Inserieren und Suchen von Fahrzeugen bietet *AutoScout24* weitere Beratungsleistungen an, zum Beispiel Fahrzeugbewertungen, und ermöglicht es Händlern, ihren Kunden Finanzierungsmöglichkeiten für Fahrzeuge direkt auf *AutoScout24* anzubieten.

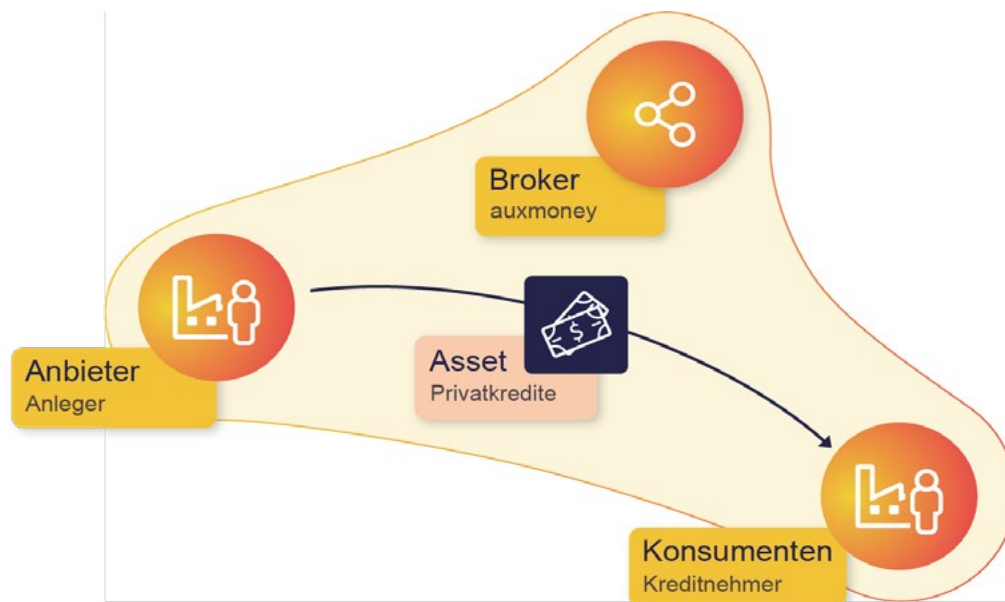
Zahlen & Fakten

Branche	Fahrzeuge/Kfz-Bauteile
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	43.000 Händler
Anzahl Consumer	30 Millionen
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	6 europäische Kernmärkte
Initiierung	unbekannt

Hauptsitz des Brokers in DE	Grünwald
Gründungsjahr	1998
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	Ø 1.093 für die Scout24 AG (2020)
Einnahmen des Brokers	unbekannt
Umsatz des Brokers	186,9 Millionen EUR (2019)
Gewinn des Brokers	unbekannt

auxmoney

www.auxmoney.com



Beschreibung

Auxmoney vermittelt zwischen Anlegern, die eine Investitionsmöglichkeit suchen, und Privatpersonen, die unabhängig von ihrer Bonität einen Kredit erhalten möchten (Peer-to-Peer-Kredite). *Auxmoney* berücksichtigt hierzu bei der Zinsberechnung neben typischen Bonitätsinformationen auch den „Kreditnehmer als Menschen“, und verspricht damit eine faire Kreditvergabe.

Geschäftsmodell

Der Zinssatz, den Kreditnehmer zahlen, wird individuell bestimmt. Für Anleger ist die Rendite folglich ebenfalls nicht vorherbestimmt, sondern richtet sich an den vergebenen Krediten. Anleger zahlen jedoch einmalig 1 % des Anlagebetrags als Gebühr.

Erfolg des Ökosystems

Auxmoney hat seit seiner Gründung im Jahr 2007 über 300.000 Kredite mit einem Volumen von über 2 Milliarden Euro ausgezahlt.

Interessantes

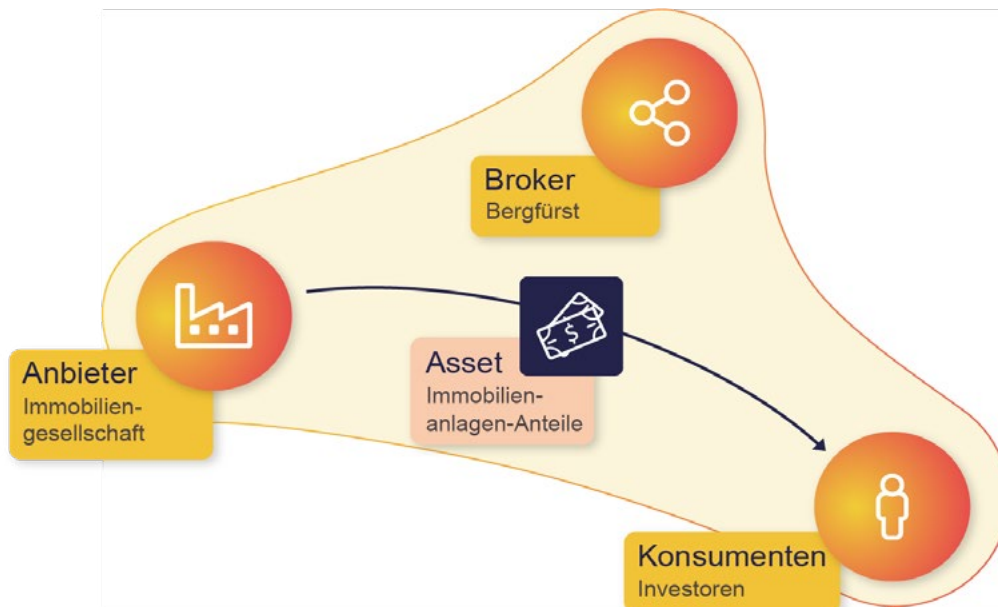
Die Auswertung der Bonität erfolgt auf Basis von 3.000 Datenpunkten und ermöglicht so ein genaues Bild der Kreditwürdigkeit eines potenziellen Kreditnehmers.

Zahlen & Fakten

Branche	Finanzen/Versicherungen
Asset-Kategorie	Geldvermittlung
Anzahl Provider	unbekannt
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	über 300.000
Reichweite	Deutschland
Initiierung	Gründerteam
<hr/>	
Hauptsitz des Brokers in DE	Düsseldorf
Gründungsjahr	2007
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	273
Einnahmen des Brokers	Zinssatz + Vermittlungsgebühr
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	-5,54 Mio. EUR (2017)

Bergfürst

www.bergfuerst.com



Beschreibung

Bergfürst ist eine Crowdfunding-Plattform, auf der Investoren Immobilienprojekte finanzieren können. Hierfür fragen Immobiliengesellschaften zunächst eine Finanzierung über *Bergfürst* an. Das besondere an Crowdfunding ist, dass Privatpersonen sich schon mit kleinen Beträgen an großen Immobilienprojekten beteiligen können. Sie erhalten dafür eine Rendite. *Bergfürst* ist hauptsächlich im deutschsprachigen Raum tätig. Neben Wohnimmobilien werden über *Bergfürst* auch Einzelhandelsprojekte finanziert.

Geschäftsmodell

Für Privatanleger ist das Investieren in neue Anlagemöglichkeiten kostenfrei. Lediglich das Handeln mit Anlagen auf dem Sekundärmarkt kostet pro abgeschlossenem Handel einen festen Betrag.

Erfolg des Ökosystems

Über *Bergfürst* wurden seit der Gründung im Jahr 2011 fast 100 Projekte von über 90.000 Investoren finanziert. Diese investierten ein Gesamtkapital von ca. 140 Millionen Euro.

Interessantes

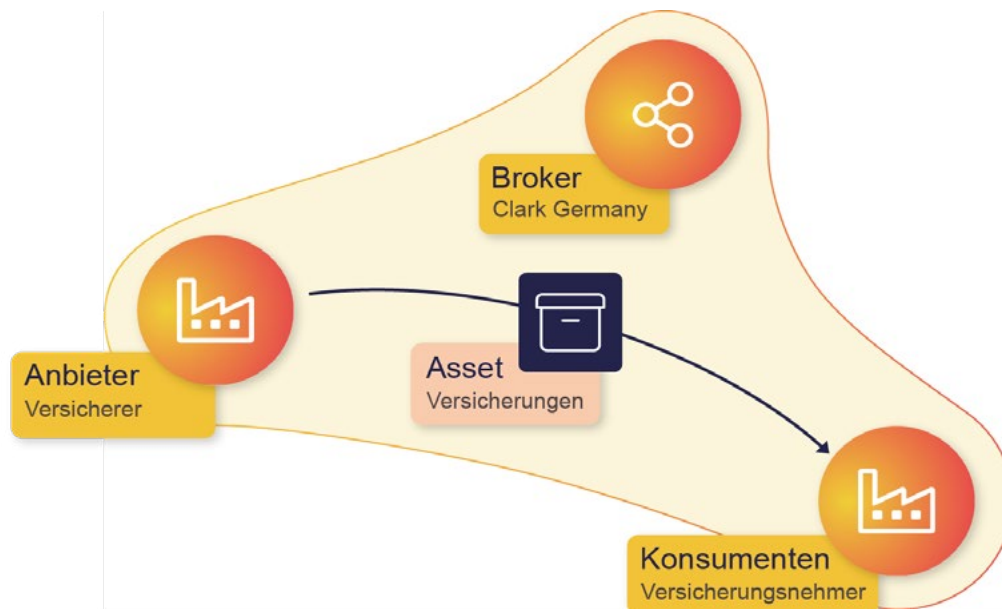
Der Handelsplatz genannte Sekundärmarkt von *Bergfürst* bildet eine Börse, auf der Investoren Anteile von anderen Investoren kaufen oder an diese verkaufen können. So können Investoren nachträglich in ein Projekt einsteigen oder aus diesem wieder aussteigen.

Zahlen & Fakten

Branche	Immobilien
Asset-Kategorie	Geldvermittlung
Anzahl Provider	unbekannt
Anzahl Consumer	91.500 (zweites Quartal 2021)
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	DACH-Staaten
Initiierung	Gründerteam
<hr/>	
Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Gründungsjahr	2011
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	22
Einnahmen des Brokers	Konsumenten zahlen festen Betrag
Umsatz des Brokers	11 Mio. EUR (2019)
Gewinn des Brokers	unbekannt

Clark

www.clark.de



Beschreibung

Clark möchte für seine Kunden eine einfache Möglichkeit schaffen, ihre Versicherungen zu verwalten. *Clark* zielt vor allem auf junge Konsumenten, die auf der Suche nach (preiswerteren) Versicherungen sind. *Clark* verspricht hierbei, auf unkomplizierte Weise eine Versicherung eines Versicherungsunternehmens zu vermitteln. Zu verschiedensten Versicherungen wie Berufsunfähigkeitsversicherung, private Krankenversicherung oder private Altersvorsorge schlägt *Clark* passende Tarife der Versicherungsanbieter vor, aus denen die Konsumenten wählen können.

Geschäftsmodell

Den Konsumenten der Vermittlungsleistung von *Clark* entstehen durch die Nutzung keine zusätzlichen Kosten. Stattdessen behält *Clark* von den Versicherungsunternehmen eine Provision ein.

Erfolg des Ökosystems

Clark wird von ca. 300.000 Konsumenten genutzt, die aus Angeboten von 160 Versicherungsunternehmen wählen können.

Interessantes

Das im Jahr 2016 gegründete Fin-Tech-Unternehmen *Clark* Germany erhält weiterhin regelmäßig Millionenbeträge von Investoren für sein weiteres Wachstum. Zuletzt wurde im Jahr 2020 das Angebot auf Österreich ausgeweitet.

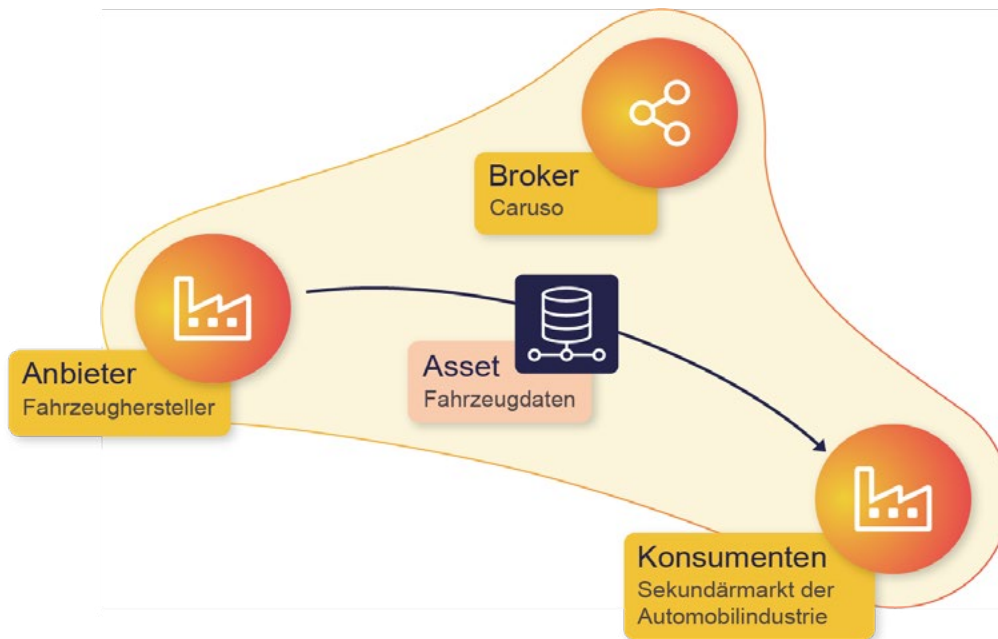
Zahlen & Fakten

Branche	Finanzen/Versicherungen
Asset-Kategorie	Versicherungsvermittlung
Anzahl Provider	160
Anzahl Consumer	300.000
Anzahl Nutzungen	mind. 300.000
Reichweite	Deutschland & Österreich
Initiierung	Gründerteam

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Gründungsjahr	2015
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	270
Einnahmen des Brokers	Provisionen der Versicherungsanbieter
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	-15,4 Mio. EUR (2019)

Caruso Dataplace

www.caruso-dataplace.com



Beschreibung

Der *Caruso Dataplace* ist eine Datendrehscheibe für Fahrzeugdaten. Automobilhersteller sammeln Daten von den Autos, die sie produziert haben, zum Beispiel die Kühlmitteltemperatur. Konsumenten kaufen die Daten, um basierend darauf eigene Dienstleistungen anzubieten, zum Beispiel einen Service, der frühzeitig die Autobesitzer über Probleme informiert und ihnen direkt einen Werkstatttermin vermittelt. Diese Daten macht *Caruso* über seinen Datenmarktplatz für Unternehmen aus dem Sekundärmarkt der Automobilindustrie zugänglich. Hierfür bietet *Caruso* einen harmonisierten Datenkatalog, aus dem interessierte Konsumenten die Daten wählen können, die sie dann regelmäßig erhalten.

Geschäftsmodell

Für Konsumenten fällt nach Ablauf einer kostenlosen Erprobungsphase eine jährliche Gebühr für den Zugang zum *Caruso Dataplace* an. Für die Nutzung konkreter Fahrzeugdaten werden separat Gebühren berechnet. Zusätzlich können Beratungs- und Unterstützungsleistungen von *Caruso* gebucht werden.

Erfolg des Ökosystems

Auf dem *Caruso Dataplace* sind 130 Datentypen gelistet. Angeboten werden momentan Daten von Fahrzeugen von Audi, BMW, Ford, Mercedes-Benz, MINI und Porsche.

Interessantes

Caruso wurde im Jahr 2017 auf Initiative von Unternehmen des Sekundärmarkts der Automobilindustrie gegründet, die in der TecAlliance als erstem Teilhaber verbunden sind. Noch im selben Jahr wurde der *Caruso Dataplace* gestartet, um dem Sekundärmarkt Zugang zu Daten aus Fahrzeugen zu gewährleisten.

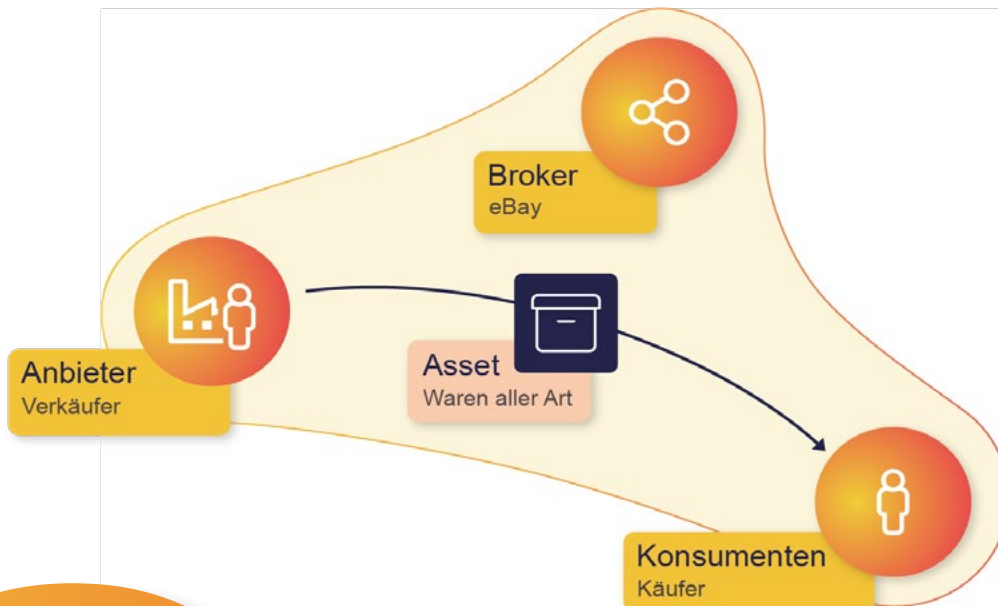
Zahlen & Fakten

Branche	Mobilität/ÖPNV
Asset-Kategorie	Datenvermittlung
Anzahl Provider	unbekannt
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	unbekannt
Initiierung	durch Verbund aus Unternehmen

Hauptsitz des Brokers in DE	Mannheim
Gründungsjahr	2017
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	unbekannt
Einnahmen des Brokers	Vermittlungsgebühr + fester Betrag
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	unbekannt

eBay

www.eBay.de



Beschreibung

eBay ist ein virtuelles Auktionshaus, über das neue sowie gebrauchte Güter aller Art versteigert werden können. Während die Versteigerung den ursprünglichen Verkaufsweg bei eBay darstellt, können auch Waren zu einem festen Preis eingestellt werden, ähnlich zu typischen Web-Shops. Im Falle einer Auktion legen Verkäufer einen Startpreis fest und Interessierte geben bis Ablauf der Verkaufsfrist ihre Gebote ab.

Geschäftsmodell

Pro verkauftem Artikel stellt eBay dem Verkäufer eine Provision in Rechnung, die sich aus einem fixen Betrag und einer variablen, verkaufswertabhängigen Komponente zusammensetzt. Zusätzlich können Verkäufer Zusatzleistungen buchen, beispielsweise die Darstellung zusätzlicher Bilder oder das Festlegen eines Mindestgebots.

Erfolg des Ökosystems

Bei *eBay* sind in Deutschland 3,3 Millionen Verkäufer aktiv, d.h. so viele haben in den letzten 30 Tagen einen Artikel verkauft. Die Anzahl der Käufer beträgt in Deutschland ca. 18 Millionen.

Interessantes

Während *eBay* zu Beginn vor allem einen Verkaufskanal für gebrauchte Waren darstellte, wandelte sich das Angebot in den vergangenen Jahren zunehmend, sodass inzwischen fast 80 % der Artikel Neuware sind. Auch spielen Auktionen nur noch eine untergeordnete Rolle und machen lediglich ca. 10 % des Handelsvolumens auf *eBay* aus.

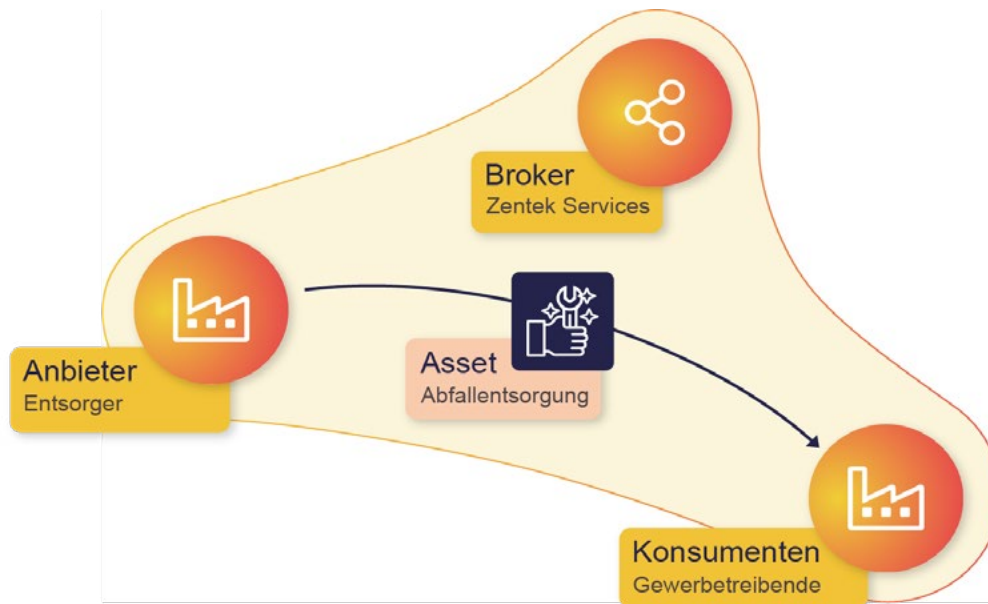
Zahlen & Fakten

Branche	Mischwaren
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	3,3 Mio. (in DE)
Anzahl Consumer	18 Mio. (in DE)
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	weltweit
Initiierung	durch Gründerteam

Hauptsitz des Brokers in DE	Kleinmachnow
Hauptsitz des Brokers	San José (USA)
Gründungsjahr	1995
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	13.300 (weltweit)
Einnahmen des Brokers	Vermittlungsgebühr
Umsatz des Brokers	10,27 Mrd. USD (2020)
Gewinn des Brokers	5,67 Mrd. USD (2020)

empto

www.empto.de



Beschreibung

empto hat das Ziel, Gewerbetreibende dabei zu unterstützen, ihre Abfälle (z.B. Bauschutt, Speiseabfälle) zu entsorgen, indem es sie mit Entsorgungsunternehmen zusammenbringt. Beide Parteien können mithilfe von *empto* ihre Vereinbarungen digital verwalten und die Abwicklung der Abfallentsorgung einschließlich der Rechnungsstellung organisieren. Für Gewerbetreibende umfasst *empto* eine Abfrage von Marktpreisen zur Unterstützung bei der Auswahl eines Entsorgungsunternehmens.

Geschäftsmodell

empto verlangt keine Anmeldegebühr oder vertragliche Bindung mit Abonnementkosten. Stattdessen behält *empto* 4 % der Umsätze als Provision ein.

Erfolg des Ökosystems

empto ist derzeit in ausgewählten Regionen Deutschlands aktiv, nämlich in Teilen Nordrhein-Westfalens, Hessens, Bayerns sowie in Berlin und Brandenburg.

Interessantes

Während das Angebot von *empto* sich an Gewerbetreibende richtet, bildet Containerdienst.de des Unternehmens »Entsorgung Punkt DE« ein vergleichbares Angebot für Privatpersonen. Diese Dienstleistungen ermöglichen das Bestellen von Containern für Abfälle aller Art.

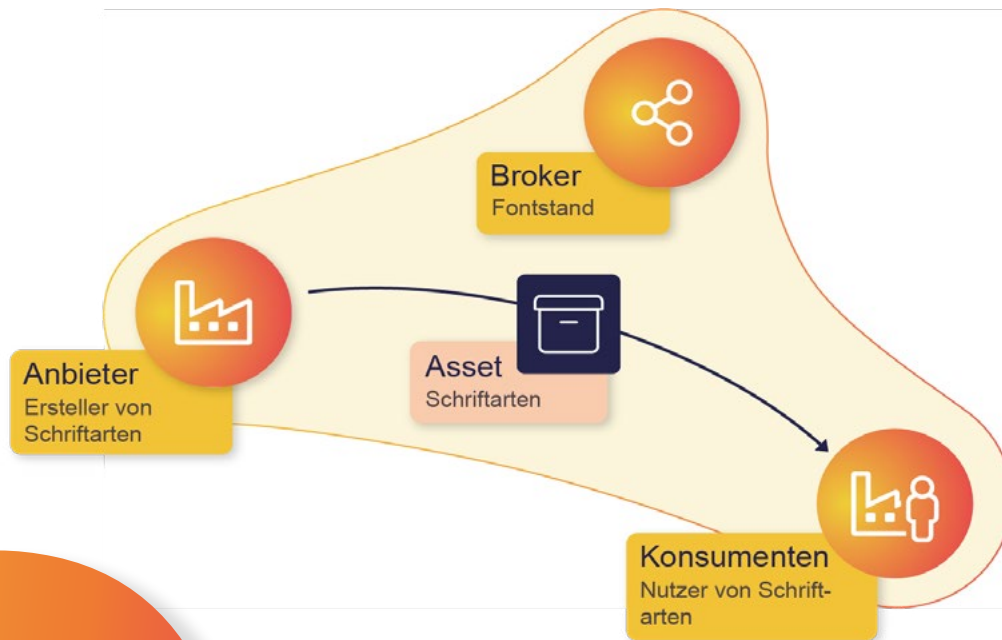
Zahlen & Fakten

Branche	Wasser- & Abfallmanagement
Asset-Kategorie	Dienstleistungsvermittlung
Anzahl Provider	unbekannt
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	Deutschland
Initiierung	durch Zentek Services

Hauptsitz des Brokers in DE	Köln
Gründungsjahr	unbekannt
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	unbekannt
Einnahmen des Brokers	Umsatzbeteiligung
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	unbekannt

Fontstand

www.fontstand.com



Beschreibung

Fontstand ermöglicht die Verwendung von Schriftarten für eine begrenzte Zeit, indem die von entsprechenden Erstellern angebotenen Schriftarten lediglich gemietet anstatt gekauft werden. Dies erlaubt die Nutzung von Schriftarten, deren dauerhafte Lizenz zu kostspielig für die Konsumenten wäre. Gleichzeitig verdienen die Hersteller durch die kleinen Beträge dennoch an ihren Schriftarten.

Geschäftsmodell

Konsumenten können die Schriftarten monatsweise buchen. Die Abrechnung erfolgt entsprechend monatlich. Der zu entrichtende Betrag richtet sich dabei nach der gewünschten Schriftart und der Schätzung der Seitenansichten der Seite, auf der die Schriftart verwendet werden soll.

Erfolg des Ökosystems

Auf *Fontstand* sind fast 2.000 Schriftartenfamilien von ca. 50 Anbietern verfügbar.

Interessantes

Neben dem Marktplatz für Schriftarten bietet *Fontstand* eine Nachrichtenseite mit Neuigkeiten rund um das Design von Schriftarten an. Schreibfreudige aus aller Welt können nach einer Prüfung durch die *Fontstand*-Redaktion zur Nachrichtenseite beitragen.

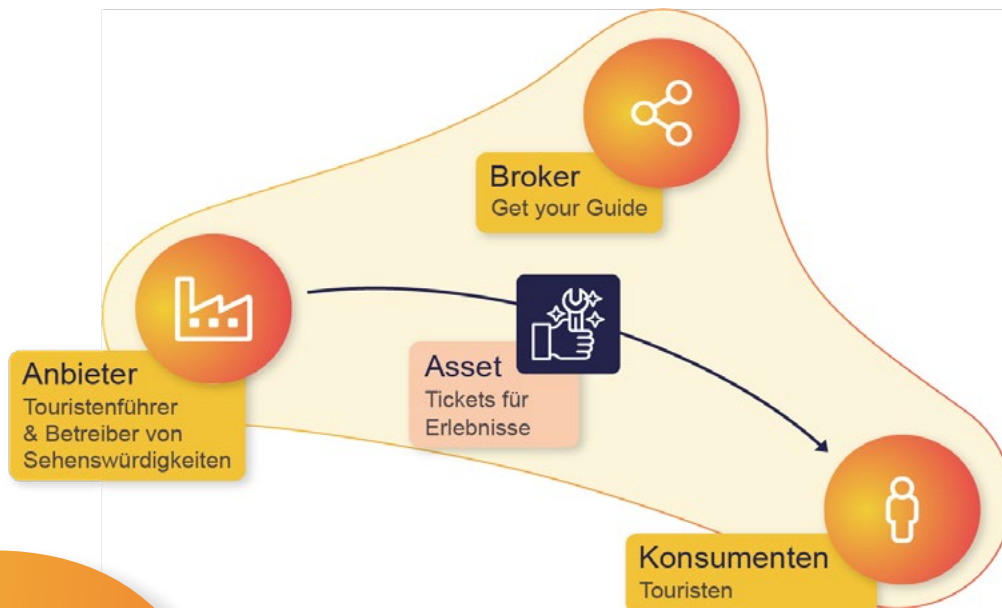
Zahlen & Fakten

Branche	Softwareveröffentlichung /-entwicklung/-consulting
Asset-Kategorie	Digitale-Medien/Softwarevermittlung
Anzahl Provider	50
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	weltweit
Initiierung	durch Gründerteam

Hauptsitz des Brokers in DE	keiner
Hauptsitz des Brokers	Den Haag (NL)
Gründungsjahr	2015
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	1-10
Einnahmen des Brokers	Konsumenten zahlen festen Betrag
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	unbekannt

Get Your Guide

www.getyourguide.de



Beschreibung

Das Ziel von *Get Your Guide* ist es nach eigenen Aussagen, Touristen eine neue Art des Reisen zu bieten. Der Fokus liegt hierbei auf Städtereisen. Über eine App können Touristen Tickets für Stadtführungen, Sehenswürdigkeiten wie den Eiffelturm, Attraktionen wie den Europa-Park und für weitere Erlebnisse, zum Beispiel Kochkurse, buchen. Der Vorteil von *Get Your Guide* für Touristen ist, dass sie eine Übersicht über verschiedene Angebote erhalten und wenig Aufwand in die Buchung investieren müssen. Anbieter profitieren von *Get Your Guide* als einen weiteren Vertriebskanal.

Geschäftsmodell

Get Your Guide erhält eine Vermittlungsgebühr für den erfolgreichen Verkauf von Tickets über ihre Webseite. Ein Kaufvertrag findet zwischen Anbieter und Konsumenten statt, die Bezahlung wird dabei über *Get Your Guide* abgewickelt. Anbieter können wählen ob sie monatlich oder alle zwei Wochen ausgezahlt werden möchten. Wenn Anbieter die zweiwöchentliche Variante wählen, erhebt *Get Your Guide* zwei Prozent mehr Vermittlungsgebühr verglichen mit der monatlichen Auszahlung.

Erfolg des Ökosystems

Seit der Gründung wurden über 25 Millionen Tickets über das Digitale Ökosystem vermittelt. *Get Your Guide* erhält immer wieder Investitionsvolumen von zwei oder auch dreistelligen Millionenbeträgen. Im Jahr 2019 schloss *Get Your Guide* zum Beispiel eine Finanzierungsrunde über 484 Millionen Dollar ab. Bisher ist das Unternehmen nicht profitabel.

Interessantes

Get Your Guide entwickelt Touren zusammen mit Veranstaltern um das Nutzungserlebnis noch besser zu machen. Diese Touren erhielten im Schnitt eine 30% bessere Bewertung der Konsumenten. *Get Your Guide* kooperiert unter anderem mit *TripAdvisor* und *Expedia*.

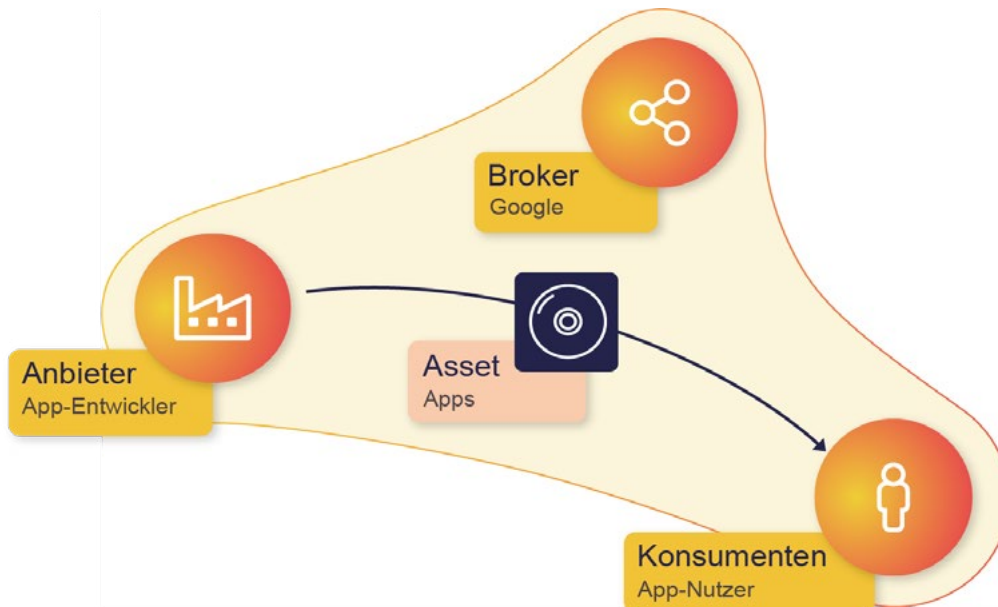
Zahlen & Fakten

Branche	Tourismus/Hotellerie
Asset-Kategorie	Dienstleistungsvermittlung
Anzahl Provider	unbekannt
Anzahl Consumer	unbekannt, stammen aus 155 Ländern
Anzahl Nutzungen	über 25 Mio. seit Gründung
Reichweite	weltweit
Initiierung	Gründungsteam

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Gründungsjahr	2009
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	unbekannt
Einnahmen des Brokers	Vermittlungsgebühr
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	-66,9 Mio. (2019)

Google Play

<https://play.google.com>



Beschreibung

Besitzer von Geräten mit Android-Betriebssystem können über den *Google Play* Store mobile Anwendungen (Apps) suchen, erwerben und sicher herunterladen. Google betreibt den Store und bietet App-Entwicklern über das Entwicklerportal »*Play Console*« Unterstützung bei der Entwicklung ihrer Apps durch Dokumentationen, nutzbare Programm-Code-Bibliotheken und App-Test-Möglichkeiten, sowie bei der Einreichung von Apps in den Play Store.

Geschäftsmodell

Zahlreiche Apps bei *Google Play* sind kostenlos. Bei kostenpflichtigen Apps jedoch behält Google eine Vermittlungsprovision von 15 % oder 30 %, je nach Gesamtumsatz des App-Entwicklers, bei jeder Transaktion ein. App-Entwickler zahlen zudem einmalig 25 Dollar bei ihrer Registrierung als Entwickler.

Erfolg des Ökosystems

Da *Google Play* auf fast allen Smartphones mit dem Android-Betriebssystem vorinstalliert ist, ist *Google Play* der Marktführer für Android-Apps. Insgesamt sind ca. 3 Millionen Apps bei *Google Play* verfügbar. Im Jahr 2020 erwirtschaftete die Plattform mit mobilen Apps einen Bruttoumsatz von 38,6 Milliarden US-Dollar. Dies entspricht einem weltweiten Anstieg der Verbraucherausgaben um etwa 25 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Mit einem Bruttoumsatz von über 70 Milliarden US-Dollar blieb jedoch der App Store von Apple führend.

Interessantes

Über *Google Play* können nicht nur Apps erworben werden, sondern auch Filme und Serien sowie Bücher. Außerdem wird über *Google Play* die Google-eigene Hardware, wie Pixel-Smartphones, Chromecast oder Nest-Kameras verkauft. Im Ranking der beliebtesten Apps im *Google Play* Store weltweit belegte Instagram im September 2021 mit rund 28,67 Millionen Downloads den ersten Platz.

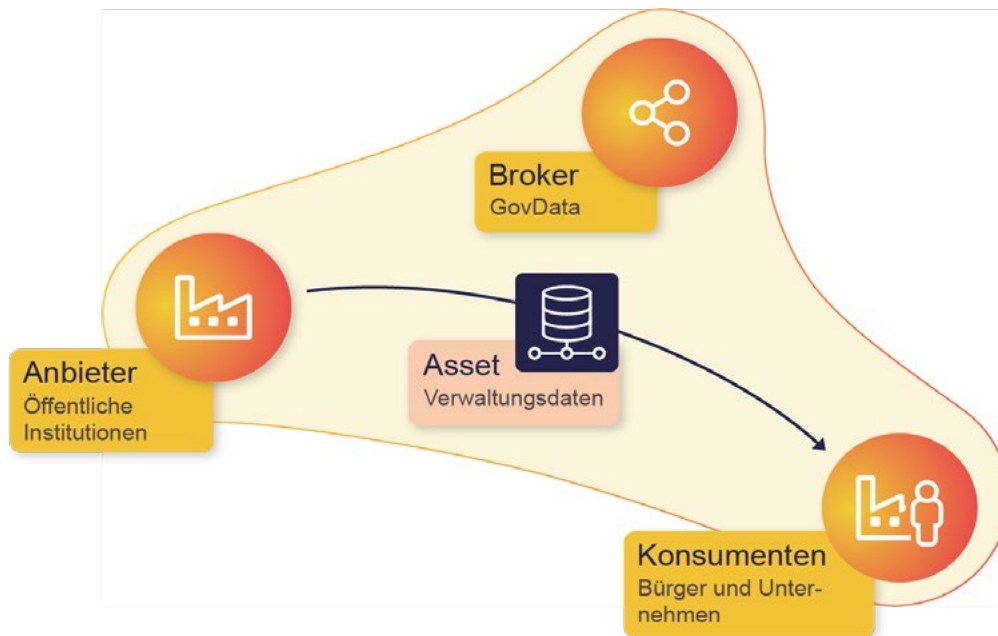
Zahlen & Fakten

Branche	Softwareveröffentlichung /-entwicklung/-consulting
Asset-Kategorie	Digitale-Medien/Softwarevermittlung
Anzahl Provider	unbekannt
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	108,5 Mrd. Downloads weltweit (2020)
Reichweite	weltweit
Initiierung	Google LLC

Hauptsitz des Brokers in DE	München
Hauptsitz des Brokers	Mountain View (USA)
Gründungsjahr	2012
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	unbekannt
Einnahmen des Brokers	Provision
Umsatz des Brokers	28,6 Mrd. USD (2020)
Gewinn des Brokers	unbekannt

GovData

www.govdata.de



Beschreibung

Über *GovData* stellen Bund, Länder und Kommunen Verwaltungsdaten an einer zentralen Stelle für alle auffindbar zur Verfügung. Das Ziel ist, langfristig das Angebot an maschinenlesbaren Rohdaten zu erhöhen, um die Realisierung von Anwendungen oder die Durchführung von Studien für interessierte Personen oder Unternehmen zu ermöglichen.

Geschäftsmodell

Gemäß des Open-Data-Ansatzes werden die Daten i.d.R. kostenfrei zur Verfügung gestellt.

Erfolg des Ökosystems

Auf *GovData* sind über 54.000 Datensätze gelistet. Diese stammen vom Bund sowie von 13 teilnehmenden Bundesländern bzw. deren Institutionen. Eine kommerzielle Weiterverwendung der Daten, z.B. Mobilitätsdaten, Geo- und Klimadaten, ist grundsätzlich möglich.

Interessantes

GovData nutzt den Metadatenstandard DCAT-AP und ermöglicht das Abfragen von Daten über SPARQL oder die CKAN API.

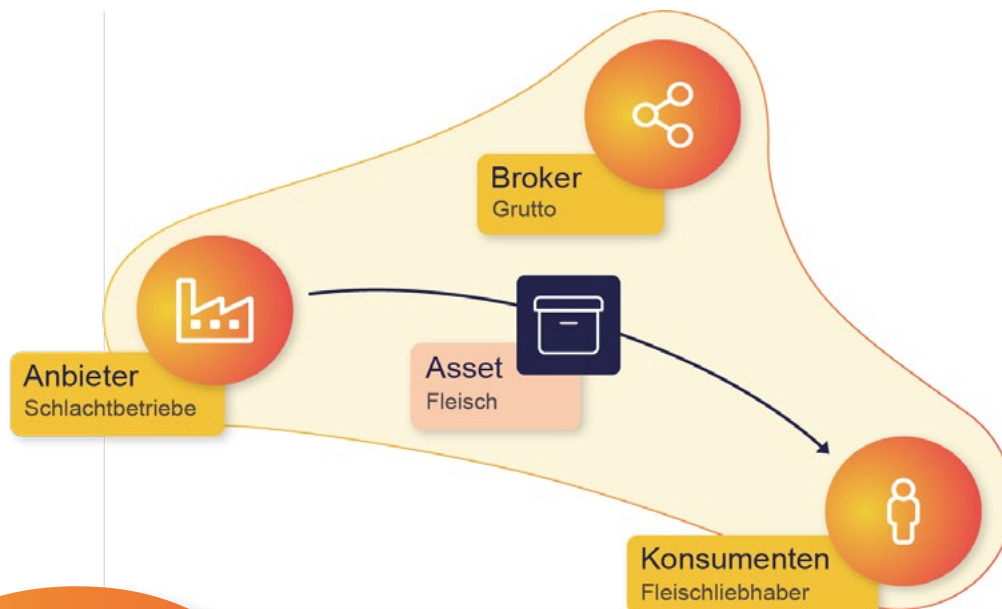
Zahlen & Fakten

Branche	Verwaltung
Asset-Kategorie	Datenvermittlung
Anzahl Provider	14
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	Deutschland
Initiierung	Open-Government-Projekte der Bundesregierung

Hauptsitz des Brokers in DE	Hamburg
Gründungsjahr	2013
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	unbekannt
Einnahmen des Brokers	keine, da Daten nicht kostenpflichtig
Umsatz des Brokers	nicht anwendbar
Gewinn des Brokers	nicht anwendbar

Grutto

www.grutto.com



Beschreibung

Grutto vermittelt Fleischprodukte von Schlachtbetrieben an Privatpersonen, die Wert auf artgerechte Tierhaltung oder gute Fleischqualität legen. Konsumenten erhalten damit Gewissheit über die Herkunft des Fleisches, das sie vom Schlachtbetrieb erhalten. Die Schlachtung des Tieres und die Lieferung des Fleisches erfolgt erst, sobald das gesamte Fleisch des zu schlachtenden Tieres verkauft wurde. *Grutto* verfolgt mit dem Digitalen Ökosystem das Ziel, für eine gesunde, nachhaltige und möglichst abfallfreie Fleischbranche zu sorgen.

Geschäftsmodell

Durch das beschriebene Modell, bei dem die Schlachtung erst nach Verkauf erfolgt, wird sichergestellt, dass die Schlachtung sich finanziell lohnt. Konsumenten bezahlen das Fleisch im Voraus.

Erfolg des Ökosystems

Bei *Grutto* sind über 100 Betriebe als Fleischanbieter im Digitalen Ökosystem gelistet. Diese sind vornehmlich im Süden Deutschlands beheimatet, wohingegen die Konsumenten in ganz Deutschland verbreitet sind. Auf Seiten der Konsumenten hat *Grutto* in Deutschland ca. 80.000 Kunden.

Interessantes

Grutto wurde im Jahr 2014 gegründet und firmierte zunächst als »Kauf ne Kuh«, bevor es sich in *Grutto* umbenannte. *Grutto* stellt auf seiner Webseite außerdem Rezepte vor, deren Fleischbestandteile sich bei *Grutto* direkt erwerben lassen.

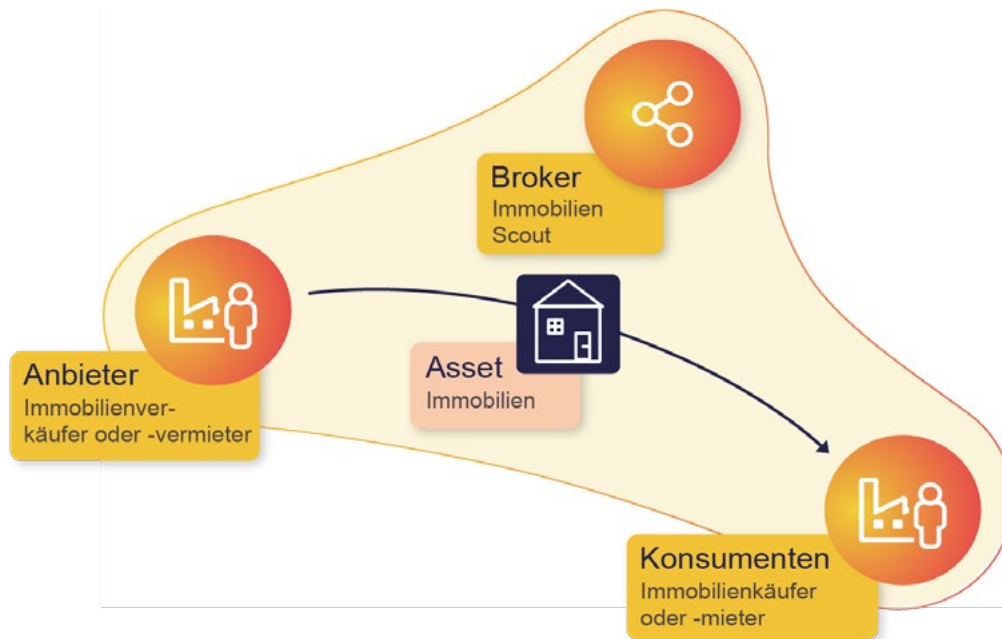
Zahlen & Fakten

Branche	Lebensmittel
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	ca. 100
Anzahl Consumer	ca. 80.000 (in DE)
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	DE & ÖST
Initiierung	durch Gründungsteam

Hauptsitz des Brokers in DE	Aub
Gründungsjahr	2014
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	unbekannt
Einnahmen des Brokers	unbekannt
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	ca. 34.000 EUR (2019)

ImmoScout24

www.immobilienscout24.de



Beschreibung

ImmoScout24 ist ein Marktplatz für Immobilien, die von Besitzern oder Vermietern zum Kauf oder zur Miete angeboten werden. Neben der Erstellung und Listung der Inserate bietet *ImmoScout24* weitere Zusatzleistungen wie Musterverträge und einen Wertrechner für Immobilien. Außerdem arbeitet *ImmoScout24* mit Finanzierungsanbietern zusammen, um entsprechende Finanzierungsoptionen zu einem etwaigen Kauf auf *ImmoScout24* zu vermitteln.

Geschäftsmodell

Das Inserieren von Immobilien auf *ImmoScout24* ist für eine begrenzte Zeit kostenfrei möglich. Nach dieser Zeit fallen Gebühren an, die sich nach der Laufzeit des Inserats und dem Wert der inserierten Immobilie richten. Für Zusatzleistungen wie eine Grundstücksbewertung fallen separate Kosten an. *ImmoScout24* erzeugt zudem durch spezielle Werbepartnerschaften Einnahmen. Die Telekom zeigt bei den Immobilien die verfügbare Bandbreite an, was für viele Wohnungssuchende eine interessante Information ist, und verweist direkt auf eine Übersicht der eigenen Tarife.

Erfolg des Ökosystems

ImmoScout24 verzeichnet 20 Millionen Nutzer pro Monat, die 5 Millionen Kontaktanfragen pro Monat erzeugen.

Interessantes

Immobilien Scout gehört zur Scout24 AG, die bis 2020 neben *ImmoScout24* weitere Vermittlungsportale für Fahrzeuge und Versicherungen bzw. Kredite betrieb. Nach dem Verkauf dieser Portale bleibt *ImmoScout24* das einzige Angebot des Unternehmens.

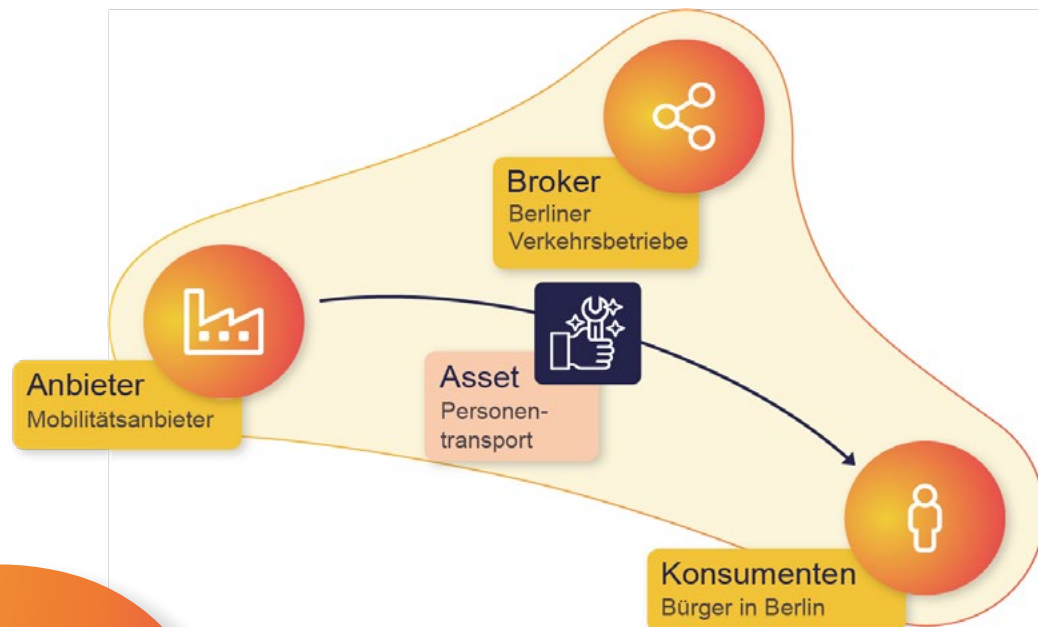
Zahlen & Fakten

Branche	Immobilien
Asset-Kategorie	Immobilien
Anzahl Provider	ca 500.000 Angebote (2019)
Anzahl Consumer	20 Mio. Nutzer (2021)
Anzahl Nutzungen	5 Mio. Anfragen/Monat (2021)
Reichweite	Deutschland
Initiierung	Aus Scout24 heraus

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Gründungsjahr	1998
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	650
Einnahmen des Brokers	Entgelte aus Inseraten, Premium Zugänge
Umsatz des Brokers	65 Mio. EUR (2019)
Gewinn des Brokers	43 Mio. EUR (2019)

Jelbi

www.jelbi.de



Beschreibung

Über *Jelbi* können Bürger und Besucher in Berlin das Mobilitätsangebot buchen, das sie am besten von A nach B bringt. Bei Sonnenschein ist das beste Mobilitätsangebot vielleicht ein Leihfahrrad oder ein E-Scooter, bei schlechterem Wetter vielleicht der Bus, die Bahn, der Ridesharingdienst »Berlkönig« oder ein Taxi. Auch Carsharing-Autos können über *Jelbi* gebucht werden. *Jelbi* bündelt die zahlreichen Mobilitätsangebote in einer Anwendung und macht sie dadurch schnell und einfach nutzbar. Über eine einzige App können alle Angebote gebucht und bezahlt werden. Insgesamt sind somit sowohl kommerzielle Mobilitätsanbieter als auch Unternehmen der öffentlichen Hand als Anbieter vertreten.

Geschäftsmodell

Das Anmelden bei *Jelbi* ist für Konsumenten kostenlos. Erst bei der tatsächlichen Nutzung der Mobilitätsangebote fallen Kosten an.

Erfolg des Ökosystems

Bereits im ersten Jahr nutzten 60.000 Personen das Angebot von *Jelbi*. Auf Anbieterseite sind 12 Unternehmen sowie die ÖPNV-Angebote von BVG und VBB vertreten.

Interessantes

Jelbi wird seit 2019 von den Berliner Verkehrsbetrieben angeboten, setzte jedoch von Beginn an darauf, möglichst viele Mobilitätsanbieter in Berlin in das Ökosystem zu integrieren. Eine zentrale und dabei kundenfreundliche Lösung für alle Angebote soll dem Ziel dienen, den Autoverkehr in Berlin zu reduzieren.

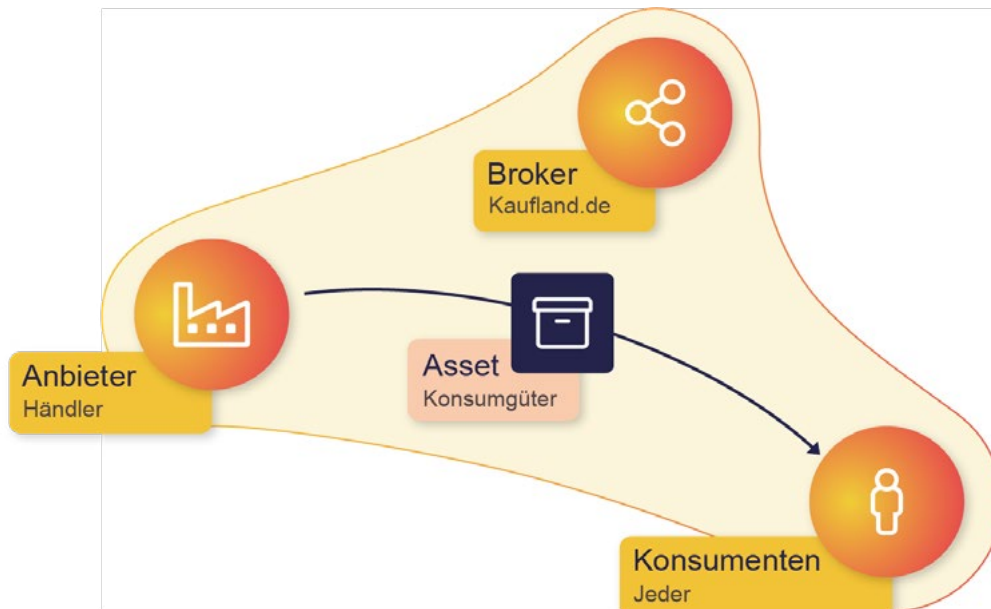
Zahlen & Fakten

Branche	Mobilität/ÖPNV
Asset-Kategorie	Dienstleistungsvermittlung
Anzahl Provider	12 (2021)
Anzahl Consumer	60.000 (2019)
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	Berlin
Initiierung	Unternehmen

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Gründungsjahr	2019
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	unbekannt
Einnahmen des Brokers	unbekannt
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	unbekannt

Kaufland.de

www.kaufland.de



Beschreibung

Kaufland.de (früher Real.de) möchte der beliebteste Online-Marktplatz Deutschlands werden. *Kaufland.de* bietet selber auch eigene Ware an, die sich teils mit der in den physischen Filialen deckt, und schaltet auf *Kaufland.de* Werbung für das Produktangebot in den Filialen. *Kaufland.de* richtet sich an dieselben Kunden wie die physischen Kaufland Filialen. *Kaufland.de* bietet den Consumern einen Mehrwert gegenüber normalen Online-Shops da die Produktvielfalt um ein Vielfaches größer ist. Händler, sowohl aus Deutschland als auch aus anderen Ländern, profitieren von der großen Reichweite. Kaufland profitiert von einem weiteren Vertriebsweg und Marketingoptionen.

Geschäftsmodell

Kaufland.de erhebt Brokeringebühren und Fixkosten von den Providern. Die Fixkosten betragen 40€ bzw. 50€ pro Monat (Stand 2021). Für den höheren Wert kann ein Link zu dem eigenen Online-Shop platziert werden. Die Brokeringebühr variiert je nach Produktkategorie, zum Beispiel 10% für Fahrräder und 12,5% für Haushaltswaren. Medien bilden eine Ausnahme. Für sie wird zusätzlich zu den 12,5 % eine feste Gebühr von 0,70 Euro erhoben.

Erfolg des Ökosystems

Kaufland.de ist einer der größten und am schnellsten wachsende Marktplätze Deutschlands mit bis zu 32 Millionen Consumer pro Monat. 7000 Provider bieten insgesamt über 25 Millionen verschiedene Produkte aus 5000 Kategorien an.

Interessantes

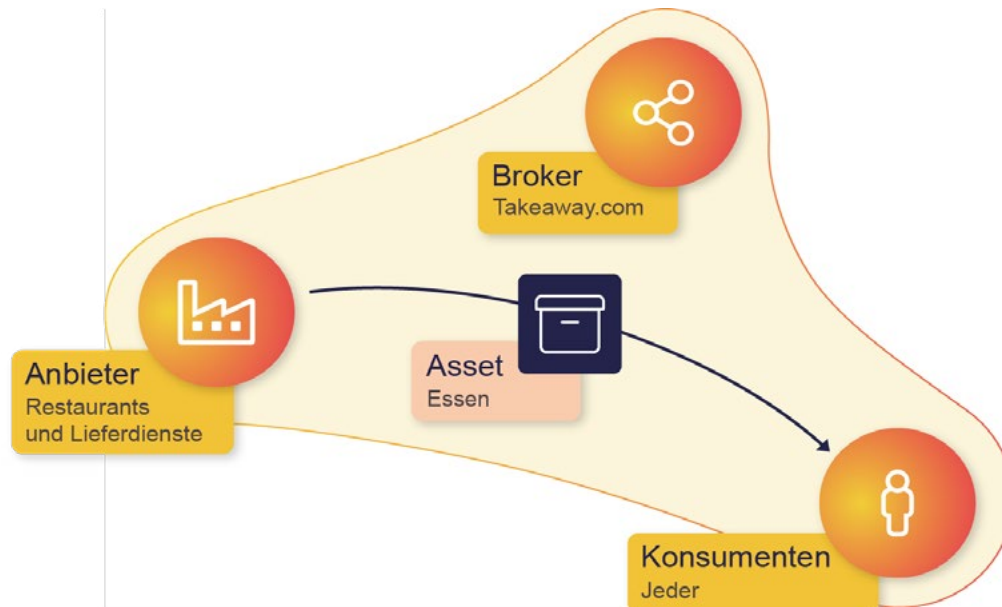
Kaufland.de war zuvor Real.de und wurde im Rahmen des Verkaufs der Realfilialen im Jahr 2020 veräußert. Real.de übernahm 2016 den Marktplatz „Hitmeister“, ein Startup, das bereits 2007 gegründet wurde.

Zahlen & Fakten

Branche	Mischwaren
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	7.000
Anzahl Consumer	32 Mio.
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	europaweit
Initiierung	Aufkauf
<hr/>	
Hauptsitz des Brokers in DE	Neckarsulm
Gründungsjahr	2021 (zuvor unter Real.de firmiert)
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	550
Einnahmen des Brokers	Vermittlungsgebühren + Anbieter zahlen festen Betrag
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	unbekannt

Lieferando

www.lieferando.de



Beschreibung

Lieferando bringt lokale Restaurants, die Essen zum Mitnehmen anbieten, und Kunden zusammen. Nutzer können über *Lieferando* bei einer Vielzahl an Restaurants und Essenslieferdiensten bestellen. Die Restaurants übernehmen entweder selbst die Zustellung oder lassen diese von *Lieferando* ausführen. Restaurants, die nicht über eine eigene Webseite mit Bestell- und Zahlungsfunktion verfügen, erhalten durch *Lieferando* dennoch die Möglichkeit, ihren Service einem breiten Publikum zugänglich zu machen.

Geschäftsmodell

Für Konsumenten ist die Nutzung von *Lieferando* kostenlos und sie erhalten zudem die Garantie, dieselben Preise für ihr Essen zu bezahlen wie im Restaurant. Restaurants zahlen eine Vermittlungsgebühr von 13%, falls sie selbst liefern; 30 % Vermittlungsgebühr fallen an, wenn sie den Lieferdienst von *Lieferando* in Anspruch nehmen. *Lieferando* fährt allerdings nur 7 Prozent aller über die Plattform getätigten Bestellungen durch eigene Kuriere aus, den Großteil liefern die Restaurants selbst. Restaurants, die auf der Plattform von *Lieferando* gelistet sind, verdanken etwa 10-15 Prozent ihres Umsatzes dieser Geschäftsbeziehung.

Erfolg des Ökosystems

Bei *Lieferando* sind in Deutschland mehr als 22.000 Restaurants auf der Plattform verfügbar. Die Nutzerzahlen verzeichnen seit der Corona-Pandemie ein starkes Wachstum. Zudem gilt *Lieferando* als Marktführer in Deutschland, insbesondere, nachdem Ende 2018 das Deutschlandgeschäft des Konkurrenten *Delivery Hero* mit seinen angeschlossenen Marken (Lieferheld, Foodora, Pizza.de) übernommen wurde. Im Jahr 2020 wurde über *Lieferando* Essen im Wert von 2,5 Milliarden Euro bestellt – eine Steigerung um 75 Prozent gegenüber 2019.

Interessantes

Lieferando bildet seit 2014 das Deutschlandgeschäft des niederländischen Unternehmens Just Eat Takeaway (ursprünglich Takeaway). Das Unternehmen wurde im Jahr 2000 gegründet und bietet nach diversen Zukäufen Essenslieferungen in fast ganz Europa an.

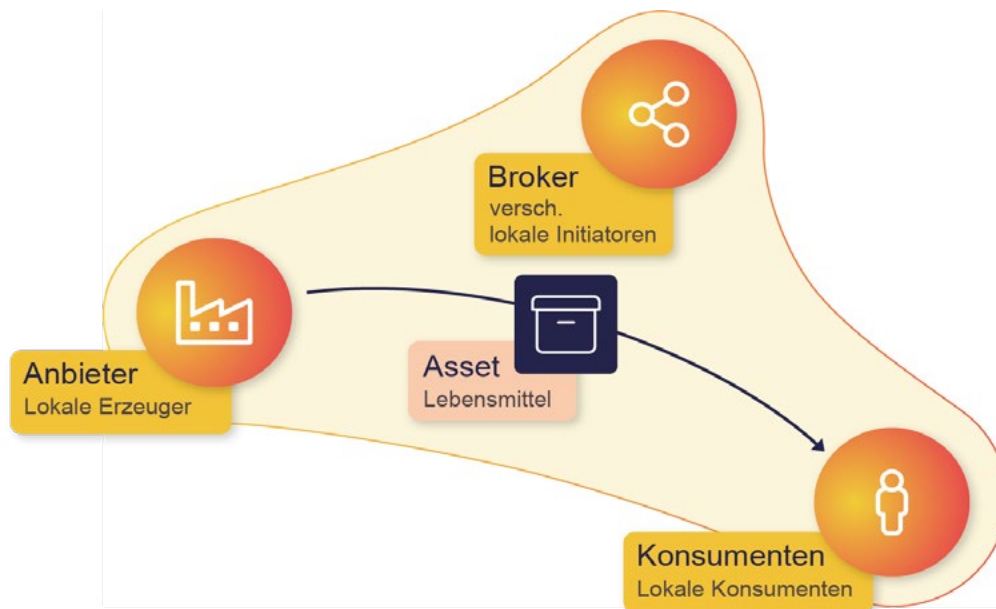
Zahlen & Fakten

Branche	Lebensmittel/Genussprodukte
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	über 20.000
Anzahl Consumer	12 Mio. (2020)
Anzahl Nutzungen	ca. 10 Mio. Bestellungen/Monat (DE)
Reichweite	DE & ÖST
Initiierung	Gründungsteam

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Hauptsitz des Brokers	Amsterdam (NLD)
Gründungsjahr	2009
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	ca. 900 (+ ca. 10.000 Kuriere)
Einnahmen des Brokers	Provisionen
Umsatz des Brokers	374 Mio. EUR (2020)
Gewinn des Brokers	unbekannt

Marktschwärmer

www.marktschwaermer.de



Beschreibung

Marktschwärmer, das in Deutschland von der Firma Equanum betrieben wird, unterstützt lokale Initiatoren dabei, eine sogenannte Schwärmerie aufzubauen. Eine solche Schwärmerie verbindet durch das Abhalten regelmäßiger regionaler Bauernmärkte lokale Erzeuger von Lebensmitteln mit Konsumenten. Die Konsumenten bestellen die gewünschten Lebensmittel von den Erzeugern vorab online und können diese am Markttag selbst am Ort der Schwärmerie abholen, anstatt jeden Erzeuger einzeln aufsuchen zu müssen. Die Erzeuger bringen neben der bestellten Ware zusätzlich etwas weitere Ware mit, sodass auch in gewissen Maßen ein Spontankauf möglich ist. Erzeuger können durch die Vorbestellungen die benötigte Menge an Waren besser abschätzen und bekommen Zugang zu Kunden in Stadtteilen, denen der Weg zum regulären Markt zu weit ist.

Geschäftsmodell

Die in Deutschland hinter *Marktschwärmer* stehende Firma Equanum verdient durch die Umsätze der Schwärmerieen. Konkret behält Equanum 10 % des Umsatzes ein. Weiterhin erhält ein Initiator 8,35 % des Umsatzes. Dies bedeutet, dass lokale Erzeuger durch Gebühren von insgesamt knapp 18,35 % das Geschäftsmodell tragen.

Erfolg des Ökosystems

In Deutschland gibt es über 80 Schwärmereien mit insgesamt ca. 1.500 lokalen Erzeugern, die ihre Lebensmittel anbieten. Ca. 15.000 Konsumenten nutzen das Angebot in Deutschland.

Interessantes

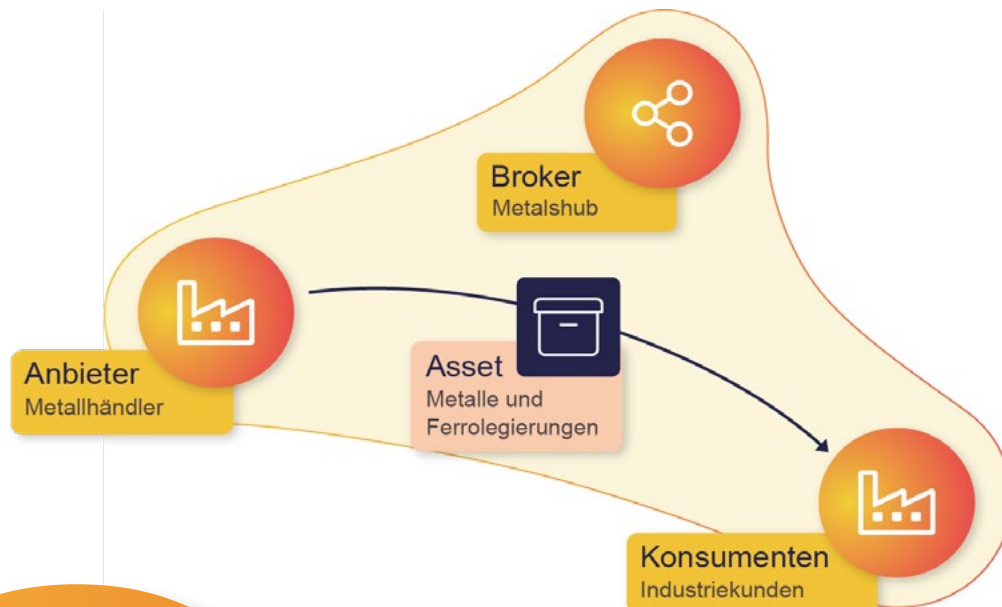
Das Konzept der *Marktschwärmer* stammt aus Frankreich und wurde dort im Jahr 2011 initiiert. Seitdem erstreckt sich das Angebot über immer mehr Länder Europas. Hierbei wird stets Wert darauf gelegt, dass trotz der Online-Bestellung der Lebensmittel durch das Zusammentreffen zwischen Erzeugern und Konsumenten am Abholpunkt eine persönliche Bindung aufgebaut werden kann.

Zahlen & Fakten

Branche	Lebensmittel/Genussprodukte
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	1.500
Anzahl Consumer	15.000
Anzahl Nutzungen	81 Schwärmereien
Reichweite	Deutschland
Initiierung	Gründungsteam
<hr/>	
Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Gründungsjahr	2010
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	6
Einnahmen des Brokers	Vermittlungsgebühr + fester Betrag von Anbietern
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	unbekannt

Metalshub

www.metals-hub.com



Beschreibung

Metalshub hat zum Ziel, im B2B-Umfeld den Metallhandel durch digitale Technologien effizienter zu machen. *Metalshub* schafft hierfür eine unabhängige Plattform, auf der Verkäufer und Einkäufer von Metallen und Ferrolegierungen miteinander vernetzt werden. Es werden insgesamt 24 Materialien auf *Metalshub* gehandelt. Neben dem Handel als zentraler Dienstleistung bildet *Metalshub* Preisindizes ab, die auf Preisdaten der tatsächlich durchgeführten Transaktionen basieren. Dies erlaubt sowohl Verkäufern als auch Einkäufern eine Analyse des Marktes.

Geschäftsmodell

Für eine Registrierung oder Mitgliedschaft bei *Metalshub* fallen keine Gebühren an. Stattdessen wird bei Abschluss einer Transaktion eine Gebühr berechnet, die je nach Material bei 0,2 % bis 0,4 % des Handelsvolumens liegt und bei 1.000 Euro pro Transaktion gedeckelt ist. Die Gebühr wird je nach Art der Vermittlung vom Käufer oder Verkäufer getragen.

Erfolg des Ökosystems

Auf *Metalshub* sind mehr als 1.200 Unternehmen registriert. Seit dem Start des aktiven Handels auf dem Marktplatz im Jahr 2017 wurden über 2.400 Transaktionen abgeschlossen, bei einem Transaktionsvolumen von mehr als 830 Millionen Euro. Der Umsatz der Metals Hub GmbH als Broker betrug im Jahr 2020 ca. 300 Millionen Euro.

Interessantes

Einer der Initiatoren des *Metalshub*-Marktplatzes war zuvor an der Gründung von *Mapudo* beteiligt, das ein ähnliches Angebot für den Stahlhandel schaffte. Dieser Stahlmarktplatz stellte seinen Betrieb im Jahr 2019 ein.

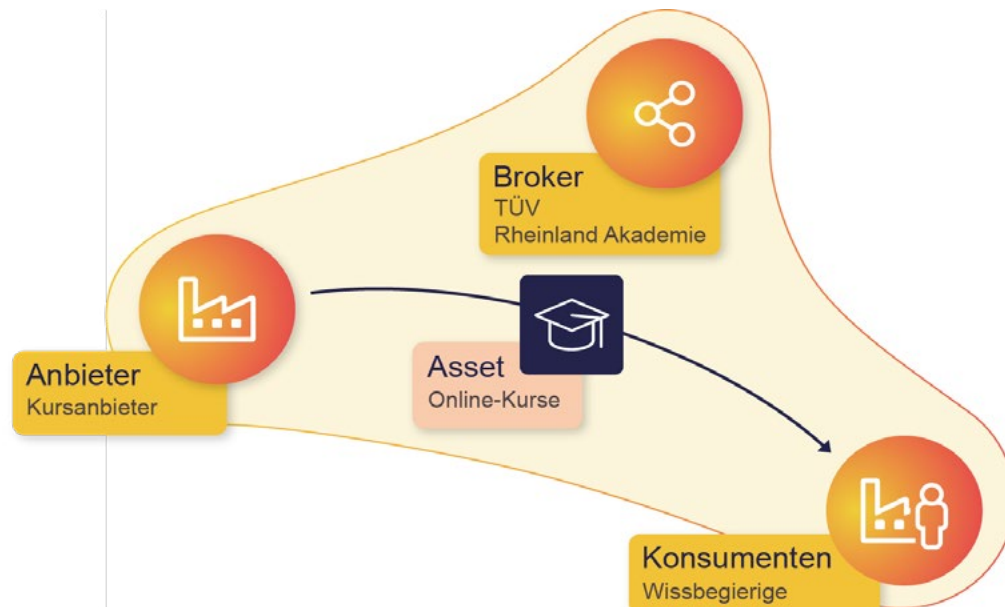
Zahlen & Fakten

Branche	Metall
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	über 1.200 Unternehmen
Anzahl Consumer	über 1.200 Unternehmen
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	weltweit
Initiierung	Gründungsteam

Hauptsitz des Brokers in DE	Düsseldorf
Gründungsjahr	2016
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	über 40
Einnahmen des Brokers	Vermittlungsgebühr
Umsatz des Brokers	300 Mio. EUR (2020)
Gewinn des Brokers	-1,08 Mio. EUR (2019)

myCompetence

www.mycompetence.de



Beschreibung

Über *myCompetence* können sich Privatpersonen sowie Arbeitnehmende weiterbilden. *myCompetence* ist ein Verzeichnis von Online-Kursen zu verschiedensten Themen, von Digitalisierung über Projektmanagement bis hin zu Persönlichkeitsentwicklung. Die Kurse werden von professionellen Produzenten von Lerninhalten angeboten. Der TÜV Rheinland als Anbieter des Services steht mit seinem Namen für eine hohe Qualität der Kurse.

Geschäftsmodell

Konsumenten der Online-Kurse bezahlen für den Zugang zu den Kursen, die sie buchen. Die Preisspanne reicht hierbei von ca. 6 € für einen kleinen Kurs bis hin zu über 1.500 € für umfangreiche Lehrgänge samt Schulungsunterlagen.

Erfolg des Ökosystems

Über *myCompetence* bieten 16 Anbieter mehr als 600 Kurse an. Die Anzahl der Konsumenten ist nicht bekannt.

Interessantes

myCompetence wurde 2017 innerhalb der TÜV Rheinland Akademie gegründet. Sämtliche Kurse durchlaufen einen vom TÜV Rheinland vorgegebenen Prüfprozess mit Qualitätskriterien, die sowohl den Inhalt als auch die Form der Wissensvermittlung sowie die Referenzen berücksichtigen.

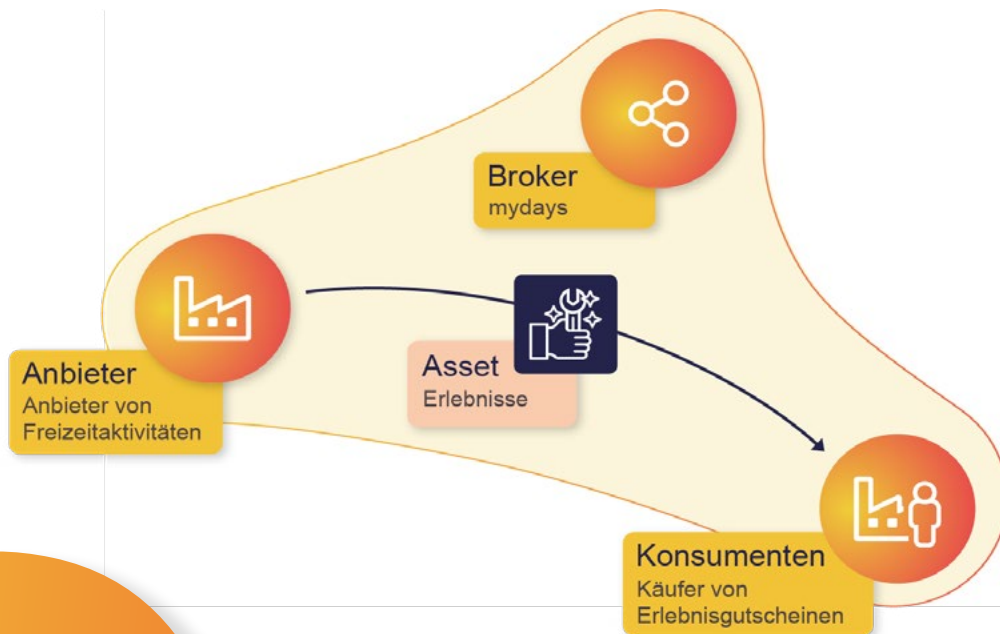
Zahlen & Fakten

Branche	Bildung
Asset-Kategorie	Wissensvermittlung
Anzahl Provider	16
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	Deutschland
Initiierung	Aus der TÜV Rheinland Akademie heraus

Hauptsitz des Brokers in DE	Köln
Gründungsjahr	2017
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	unbekannt
Einnahmen des Brokers	Kursgebühren durch die Nutzer
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	unbekannt

mydays

www.mydays.de



Beschreibung

mydays ermöglicht es, gemeinsame Erlebnisse zu verschenken. Über *mydays* können Interessierte Gutscheine für Freizeitangebote wie Fallschirmsprünge und besondere Erlebnisse wie Übernachtungen im Baumhaushotel erwerben. Die Gutscheine beziehen sich lediglich auf ein bestimmtes Erlebnis – der genaue Veranstalter sowie Ort und Termin können von der Person, die den Gutschein einlöst, bestimmt werden.

Geschäftsmodell

Konsumenten erwerben die Gutscheine kostenpflichtig. *mydays* nimmt das Geld zunächst von den Konsumenten ein und gibt es an die Anbieter der Veranstaltungen weiter. Informationen über etwaige Provisionen und deren Höhe liegen nicht öffentlich vor.

Erfolg des Ökosystems

Im Jahr 2017 gab es 14.000 Teilnahmen an Veranstaltungen.

Interessantes

mydays wurde zusammen mit dem Unternehmen »Jochen Schweizer« im Jahr 2017 unter derselben Dachorganisation zusammengeführt. Das Angebot von *Jochen Schweizer* gleicht dem von *mydays* und besteht weiterhin parallel zu *mydays*. Die Angebote adressieren hauptsächlich Privatpersonen, wobei es auch angepasste Angebote für Firmenkunden gibt.

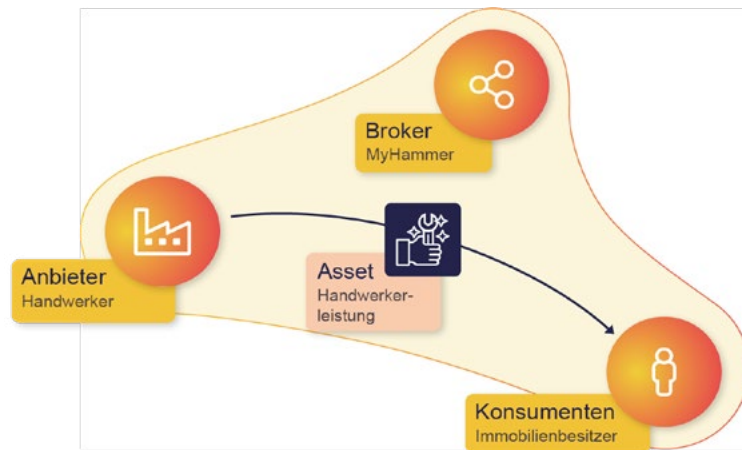
Zahlen & Fakten

Branche	Tourismus/Hotellerie
Asset-Kategorie	Dienstleistungsvermittlung
Anzahl Provider	unbekannt
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	14.000 Events (2017)
Reichweite	Deutschland
Initiierung	Gründungsteam

Hauptsitz des Brokers in DE	München
Gründungsjahr	2003
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	350
Einnahmen des Brokers	unbekannt
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	70 Mio. EUR (2015)

MyHammer

www.my-hammer.de

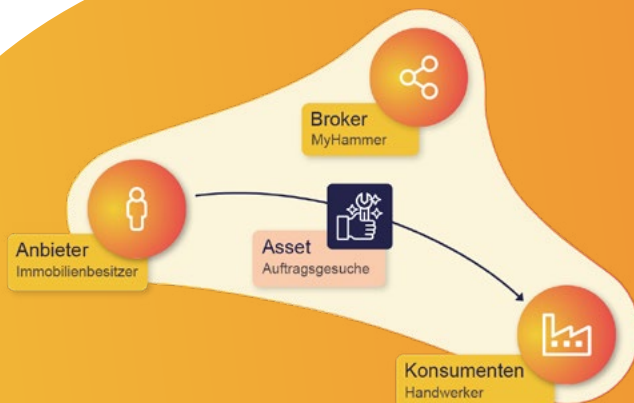


Beschreibung

MyHammer sieht sich als Deutschlands beliebtestes Handwerkerportal. Es vermittelt Handwerker und Dienstleister aus nahezu allen Branchen an Privatpersonen. Der Fokus der Vermittlungen liegt auf Dienstleistungen rund um Haus und Garten, reicht jedoch bis hin zur Wartung von Fahrzeugen oder Unterstützungen bei IT-bezogenen Themen. *MyHammer* überprüft die Qualifikationen und Zulassungen der Handwerker und unterstützt dadurch Auftraggeber, geeignete Handwerker auszuwählen. Eine »Preisradar« genannte Kostenschätzung hilft Auftraggebern weiterhin, einzuschätzen, welche Kosten für eine Dienstleistung typischerweise anfallen.

Geschäftsmodell

Handwerksbetriebe entrichten pro beantworteter Kontaktaufnahme des Auftragnehmers eine Vermittlungsgebühr an *MyHammer*. Diese liegt in der Regel zwischen 1 € und 39 € pro beantworteter Anfrage, abhängig von der eigentlichen Handwerksleistung.



Alternative Darstellung

Da bei MyHammer die Konsumenten aktiv Auftragsgesuche einstellen, ist eine umgekehrte Betrachtungsweise möglich.

Erfolg des Ökosystems

Auf *MyHammer* wurden seit dem Start des Angebots im Jahr 2005 über 9 Millionen Aufträge von mehr als 4,5 Millionen registrierten Nutzern eingestellt. Auf der anderen Seite sind 49.000 Handwerksbetriebe auf *MyHammer* aktiv.

Interessantes

MyHammer ist nicht nur in Deutschland vertreten, sondern auch in Österreich und Großbritannien. Ursprünglich startete *MyHammer* mit einer »Rückwärtsauktion«, also die niedrigsten Angebote von Handwerkern gewannen. Heute geben Handwerker ein Angebot ab und die Auftraggeber entscheiden, wem sie dem Zuschlag erteilen.

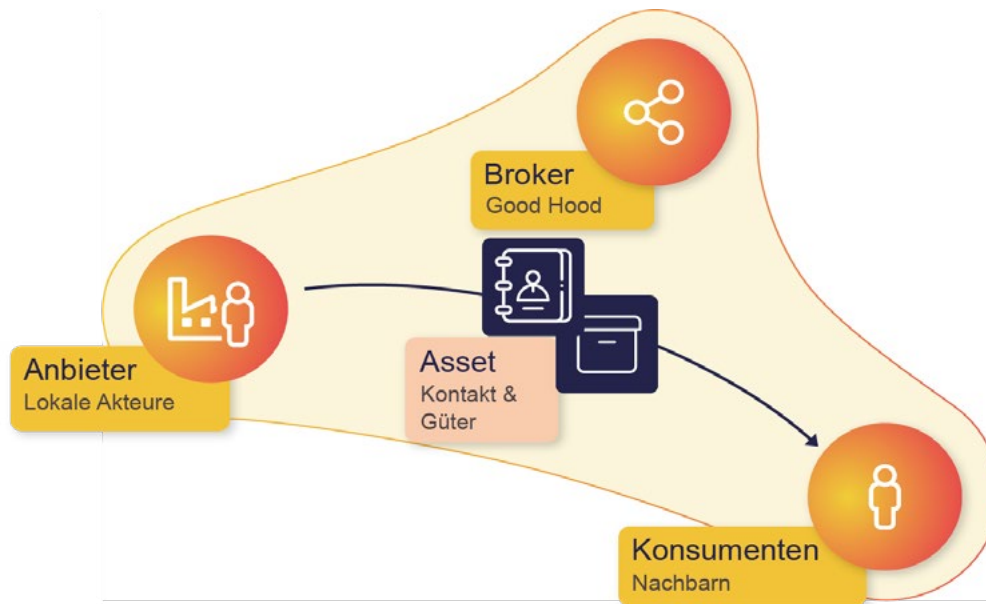
Zahlen & Fakten

Branche	Dienstleistung mit/für private Haushalte
Asset-Kategorie	Dienstleistungsvermittlung
Anzahl Provider	ca. 50.000
Anzahl Consumer	über 450.000
Anzahl Nutzungen	ca. 9 Mio. Aufträge seit 2005
Reichweite	mehrere europäische Länder
Initiierung	Unternehmen

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Gründungsjahr	1999
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	109
Einnahmen des Brokers	Vermittlungsgebühren durch Anbieter
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	unbekannt

nebenan.de

www.nebenan.de



Beschreibung

nebenan.de hilft Nachbarn, sich untereinander zu vernetzen. Hierfür bietet *nebenan.de* ein soziales Netzwerk, über das Nachrichten und Informationen ausgetauscht werden können. Die Nachrichten umfassen neben allgemeinen Beiträgen auch Angebote und Gesuche in einem Marktplatz, Veranstaltungen sowie die Kommunikation in geschlossenen Gruppen. Zudem können Gewerbetreibende aus der Region durch die Veröffentlichung von Beiträgen auf sich aufmerksam machen. Die Nachbarn werden durch Zettel eingeladen, die Freiwillige in einer Wohngegend austragen. Auf dem Zettel befindet sich ein Code, der bei der Registrierung eingegeben werden muss. Auf die Weise wird sichergestellt, dass wirklich nur Leute aus dieser Gegend eine digitale Nachbarschaft bilden.

Geschäftsmodell

Die Nutzung von *nebenan.de* ist für Privatpersonen kostenlos. Lokale Gewerbetreibende und Organisationen können gegen eine monatliche Gebühr eine bestimmte Anzahl von Beiträgen veröffentlichen. Je nach Tarif unterscheidet sich die Anzahl und die einstellbare Reichweite der Beiträge. Außerdem setzt *nebenan.de* zur Finanzierung des Angebots auf Spenden, freiwillige Förderbeiträge und die Kooperation mit Städten und Kommunen.

Erfolg des Ökosystems

nebenan.de hat 1,9 Millionen aktive Nutzer, die in rund 8.000 Nachbarschaften zusammengefasst sind. Über 62.000 lokale Gewerbetreibende nutzen *nebenan.de* zur Platzierung von Inhalten.

Interessantes

nebenan.de zeigt, dass Digitale Ökosysteme nicht nur aus wirtschaftlicher Sicht Mehrwerte bieten können, sondern auch zu sozialen Zielen wie der Stärkung der Gemeinschaft beitragen können.

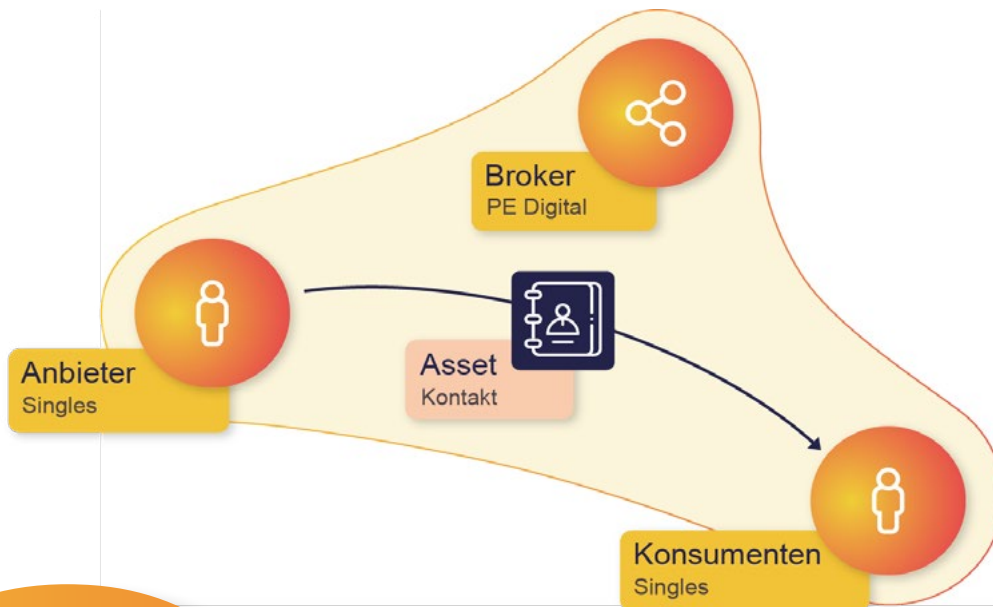
Zahlen & Fakten

Branche	Öffentlichkeitsarbeit/Gesellschaft/Sozial
Asset-Kategorie	Kontaktvermittlung & Gütervermittlung
Anzahl Provider	über 62.000
Anzahl Consumer	1,9 Mio. aktive Nutzer
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	Deutschland
Initiierung	unbekannt

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Gründungsjahr	unbekannt
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	36
Einnahmen des Brokers	Gebühren für Inserate
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	-12,6 Mio. EUR (2020)

Parship

www.parship.de



Beschreibung

Parship ist eine Kontaktbörse für Singles, die auf der Suche nach Partnern sind. Nutzer füllen bei der Registrierung einen Fragenkatalog zu Persönlichkeitsmerkmalen, Interessen und Vorlieben aus, der von Psychologen erstellt wurde. Ein Algorithmus nutzt die Ergebnisse, um passende Partner vorzuschlagen.

Geschäftsmodell

Ein kostenloses Basisangebot ermöglicht das Ausprobieren von *Parship* mit eingeschränkter Funktionalität. Für den vollen Funktionsumfang, insbesondere den unbegrenzten Austausch mit vorgeschlagenen Kontakten, schließen Nutzer ein Abonnement ab.

Erfolg des Ökosystems

Parship ist in zwölf Ländern Europas sowie in Mexiko mit seinem Angebot vertreten. Weltweit kommen pro Woche mehr als 37.000 Nutzer hinzu, bei einer Gesamtzahl von 11 Millionen Nutzern.

Interessantes

Nutzer sind zugleich Anbieter und Konsumenten des Digitalen Ökosystems, denn beide Parteien bieten ihren Kontakt an und sind zugleich auf der Suche nach Kontakt zu einem möglichen Partner.

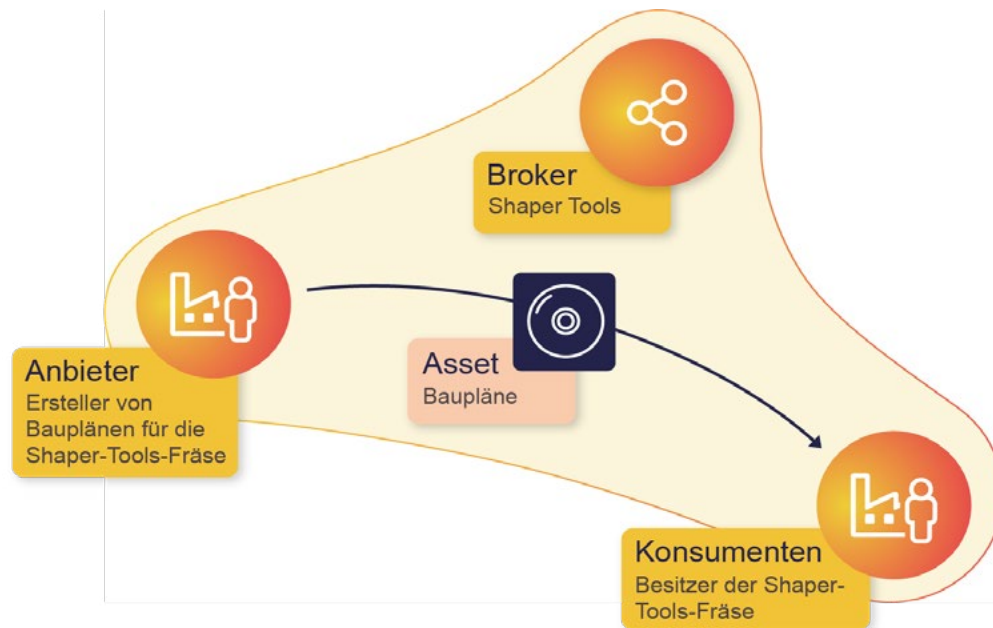
Zahlen & Fakten

Branche	Öffentlichkeitsarbeit/Gesellschaft/Sozial
Asset-Kategorie	Kontaktvermittlung
Anzahl Provider	11 Millionen
Anzahl Consumer	11 Millionen
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	11 EU-Länder, Schweiz & Mexico
Initiierung	Gründerteam

Hauptsitz des Brokers in DE	Hamburg
Gründungsjahr	2000
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	300
Einnahmen des Brokers	Abomodell
Umsatz des Brokers	125,1 Mio. EUR (2017)
Gewinn des Brokers	unbekannt

ShaperHub

<https://hub.shapertools.com>



Beschreibung

Über *ShaperHub* werden Fräspläne zwischen Erstellern und Hobbyfräsern vermittelt. *ShaperHub* listet Projekte inklusive Baupläne, die sich mit der von *Shaper Tools* angebotenen Fräse realisieren lassen. Zu jedem Projekt werden detaillierte Beschreibungen vom jeweiligen Anbieter gegeben, sodass Konsumenten ihr Projekt möglichst einfach realisieren können.

Geschäftsmodell

Die Nutzung von *ShaperHub* und den Bauplänen ist kostenlos. *Shaper Tools* möchte mit dem Angebot des Digitalen Ökosystems die Attraktivität seiner Fräse steigern, indem für Kunden inspirierende und leicht umzusetzende Projekte präsentiert werden.

Erfolg des Ökosystems

ShaperHub listet ca. 1.200 Projekte mit Bauplänen auf.

Interessantes

ShaperHub verfolgt einen Community-Gedanken, indem es Besitzer einer *Shaper*-Tools-Fräse miteinander vernetzt und sich über Bauprojekte austauschen lässt. Das Beispiel *ShaperHub* zeigt, dass in einem Digitalen Ökosystem kein Geld fließen muss und dennoch ein Beitrag zum Umsatz des hinter dem Digitalen Ökosystem stehenden Unternehmens geleistet wird.

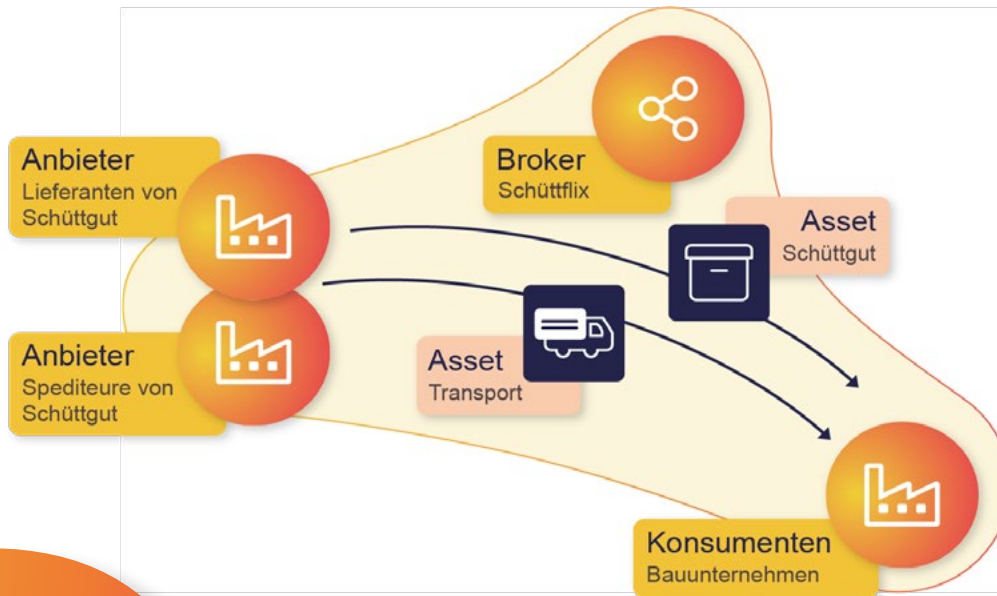
Zahlen & Fakten

Branche	Holz
Asset-Kategorie	Digitale Medien/Softwarevermittlung
Anzahl Provider	unbekannt
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	über 1.200 Baupläne
Reichweite	Nordamerika & Europa
Initiierung	Gründerteam

Hauptsitz des Brokers in DE	Leinfelden-Echterdingen
Hauptsitz des Brokers	San Francisco (USA)
Gründungsjahr	2012
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	unter 50
Einnahmen des Brokers	kein direktes Erlösmodell, da das Angebot für die Nutzer kostenlos ist
Umsatz des Brokers	nicht anwendbar
Gewinn des Brokers	nicht anwendbar

Schüttflix

www.schuettflix.de



Beschreibung

Schüttflix verbindet auf seiner Plattform drei Parteien miteinander: Bauunternehmer, die Bedarf an Schüttgut haben; Lieferanten von Schüttgut, die es an Bauunternehmer verkaufen; und Spediteure, die das Schüttgut von Lieferanten zu Bauunternehmern transportieren. *Schüttflix* setzt hierbei auf vollständig digital abgebildete Prozesse und verspricht Lieferungen innerhalb von wenigen Stunden.

Geschäftsmodell

Schüttflix reduziert das Risiko für Lieferanten und Spediteure von Schüttgut, indem es diese vorab für deren Leistungen bezahlt, bevor es die Kosten den Bauunternehmen in Rechnung stellt. *Schüttflix* behält eine Vermittlungsgebühr von Bauunternehmen ein, die Schüttgut über die Plattform bestellen.

Erfolg des Ökosystems

Schüttflix ist deutschlandweit aktiv und hat seit seinem Marktstart im Jahr 2019 bereits 1.000.000 Tonnen Material an 6.000 Kunden geliefert. Das Wachstum von *Schüttflix* beträgt nach eigenen Angaben 40 % im Monat. Ab 2022 wird das Unternehmen nach Osteuropa expandieren und auch in den Markt für Entsorgungsleistungen einsteigen.

Interessantes

In den meisten Ökosystemen werden zwei Typen von Akteuren miteinander vernetzt. Bei *Schüttflix* sind es drei verschiedene Typen von Akteuren. Durch die enge Vernetzung der Partner über das Digitale Ökosystem werden Prozesse viel effizienter, sodass Schüttgut innerhalb von nur vier Stunden geliefert werden kann.

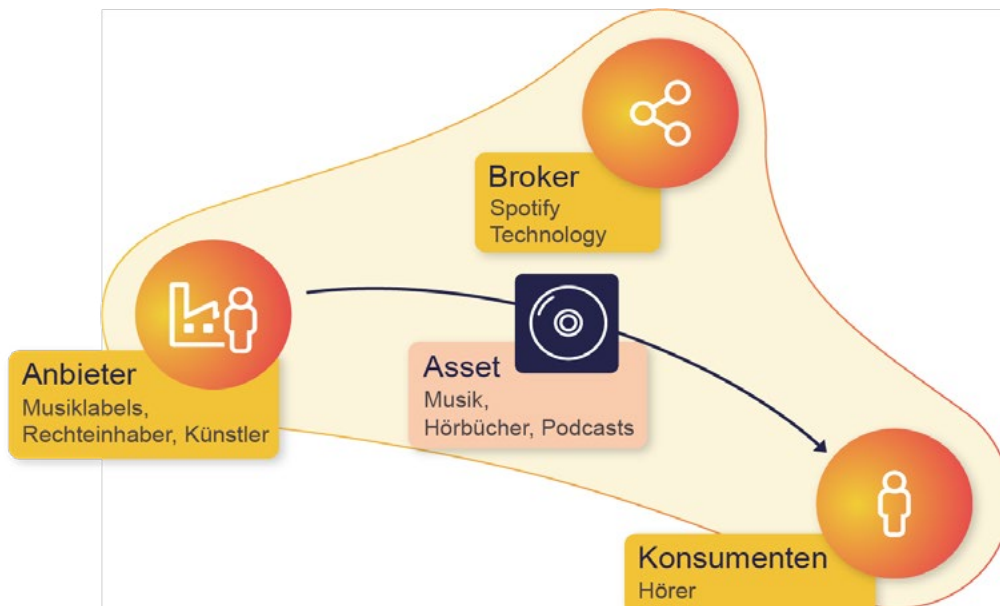
Zahlen & Fakten

Branche	Baugewerbe
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	3.500
Anzahl Consumer	6.000
Anzahl Nutzungen	ca. 55.000 Lieferungen/Jahr
Reichweite	Deutschland
Initiierung	Gründerteam

Hauptsitz des Brokers in DE	Gütersloh
Gründungsjahr	2018
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	30
Einnahmen des Brokers	Gebühren der Konsumenten
Umsatz des Brokers	50 Mio. EUR
Gewinn des Brokers	unbekannt

Spotify

www.spotify.com



Beschreibung

Spotify bietet als Streamingdienst Zugang zu Musik, Hörbüchern und Podcasts. Die Auswahl erstreckt sich über sämtliche Genres. Weiterhin analysiert *Spotify* das Hörverhalten, um daraus die Geschmäcker und Interessen der Hörer zu extrahieren. Dies ermöglicht die Bereitstellung personalisierter Vorschläge für Musiktitel oder Podcasts. Über von *Spotify* unabhängige Dienstleister können Künstler unabhängig von Musiklabels ihre Werke auf *Spotify* verfügbar machen. Zudem umfasst das Angebot von *Spotify* exklusiv für *Spotify* produzierte Inhalte, insbesondere Podcasts.

Geschäftsmodell

Spotify bietet neben einem Gratiszugang, der durch alters- und zielgruppenspezifische Werbung finanziert ist, auch ein kostenpflichtiges Abonnement ohne Werbung für seinen Streamingdienst an. Als Abonnent darf man zudem einzelne Titel herunterladen und die Reihenfolge selbst bestimmen, in der die Titel abgespielt werden.

Erfolg des Ökosystems

Spotify erreicht insgesamt 365 Millionen aktive Nutzer, davon 165 Mio. zahlende Abonnenten, und gilt damit als weltweit größter Audiostreamingdienst. Über 70 Millionen Musikstücke und fast 3 Millionen Podcasts sind auf *Spotify* verfügbar. Der durchschnittliche *Spotify*-Nutzer nutzt die Plattform für 25 Stunden im Monat. Allerdings erwirtschaftet *Spotify* in den Jahren 2014 bis 2020 keinen Gewinn.

Interessantes

Die Motivation für die Gründung *Spotify*s geht darauf zurück, eine legale Alternative zum Filesharing mit Musik zu etablieren. Im Jahr 2006 wurde das Unternehmen in Stockholm gegründet, 2008 startete der Streamingdienst. Zu dieser Zeit starten weitere Streamingdienste in Europa zum Beispiel *Deezer* (2007 in Frankreich gestartet). Das deutsche „*Juke*“ von Media-Saturn startete 2011 und stellte 2019 seine Dienste ein.

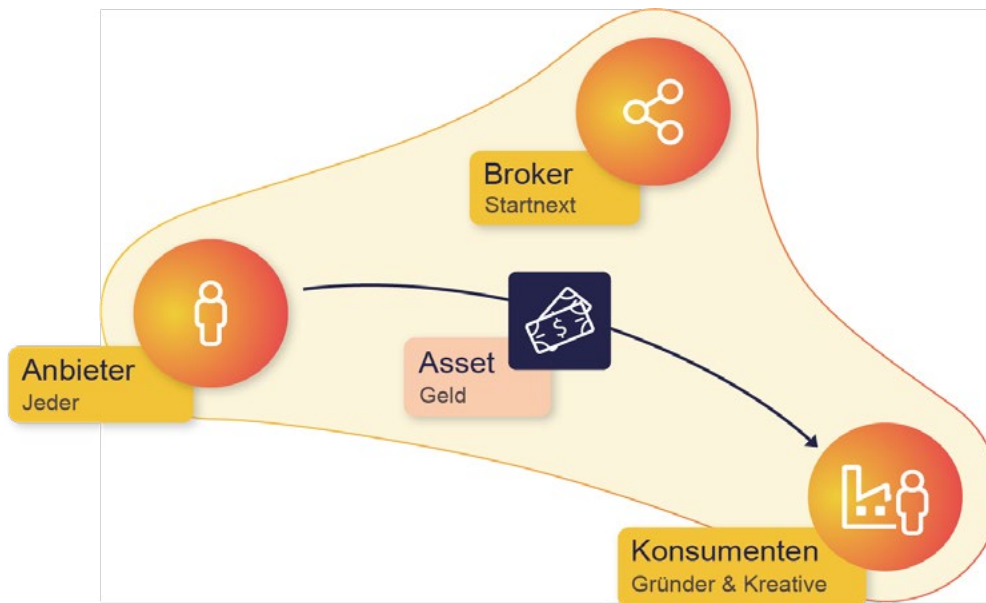
Zahlen & Fakten

Branche	Unterhaltung/Kunst/Erholung/Sport
Asset-Kategorie	Digitale Medien/Softwarevermittlung
Anzahl Provider	ca. 8 Mio. Künstler
Anzahl Consumer	365 Mio. aktive Nutzer in 178 Märkten weltweit
Anzahl Nutzungen	Durchschnittsnutzer: 25 Stunden/Monat
Reichweite	weltweit
Initiierung	Gründerteam

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Hauptsitz des Brokers	Stockholm (SWE)
Gründungsjahr	2006
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	7.085
Einnahmen des Brokers	Gebühren des Konsumenten + Erlöse aus Werbung
Umsatz des Brokers	7,88 Mrd. USD (2020)
Gewinn des Brokers	-581 Mio. USD (2020)

Startnext

www.startnext.com



Beschreibung

Startnext ist eine Crowd-Funding-Plattform, auf der »Starter« genannte Menschen ihr Projekt oder ihre Idee präsentieren können. Von der Gründung eines Naturkindergartens über ökologische Spülschwämme bis hin zur Finanzierung von Musikalben bekannter Künstler ist alles dabei. Starter geben ein Finanzierungsziel an, das kennzeichnet, wie viel Geld sie für die Umsetzung ihres Vorhabens benötigen. Über die Plattform könnten Unterstützer in das Vorhaben investieren und erhalten dafür vom Unterstützten eine Gegenleistung, zum Beispiel das Produkt zu einem vergünstigten Preis. Sobald das Finanzierungsziel erreicht wurde, wird das Geld an den Starter zur Umsetzung seines Vorhabens ausgeschüttet.

Geschäftsmodell

Startnext behält von Startern Transaktionsgebühren von 4 % ein. Zusätzlich können Starter eine freiwillige Provision festlegen, die sie *Startnext* für seine Vermittlungsleistung überlassen möchten. Sämtliche Gebühren fallen nur an, wenn die Finanzierung erfolgreich war, also das angegebene Mindestziel erreicht wurde.

Erfolg des Ökosystems

Über *Startnext* wurden bisher über 12.000 Projekte erfolgreich finanziert. Dabei hat die »Crowd« über 123 Millionen Euro investiert.

Interessantes

Zwischen 2012 und 2020 finanzierte die Plattform über die Kampagne »*Science-starter*« wissenschaftliche Projekte. Unter Nutzung derselben Mechanismen wie bei der *Startnext*-Plattform konnten Forschungseinrichtungen und Wissenschaftler ihre Vorhaben bewerben und erreichten in 108 Projekten eine Finanzierungssumme von fast 800.000 Euro.

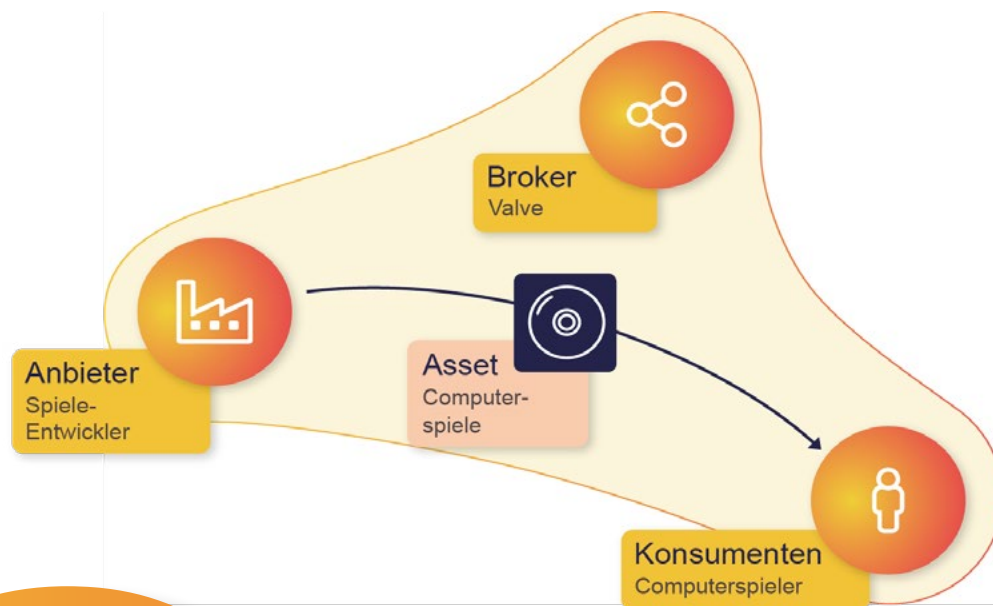
Zahlen & Fakten

Branche	Wissenschaft/Forschung
Asset-Kategorie	Geldvermittlung
Anzahl Provider	über 5.500
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	unbekannt
Initiierung	Unternehmen

Hauptsitz des Brokers in DE	Dresden
Gründungsjahr	2010
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	unbekannt
Einnahmen des Brokers	Transaktionsgebühren der Anbieter
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	unbekannt

Steam

www.steampowered.com



Beschreibung

Steam vermittelt Computerspiele von Entwicklerstudios bzw. Publishern an Computerspieler. Hierbei sind neben fertig entwickelten Spielen auch solche gelistet, die sich noch in der Entwicklung befinden, dennoch bereits erworben und damit finanziell unterstützt werden können. Angebotene Spiele werden über *Steam* gekauft und heruntergeladen.

Geschäftsmodell

Für über *Steam* vertriebene Spiele ist eine Vermittlungsprovision von 20% oder 30% je nach Umsatz des Spiels fällig. Zusätzlich müssen Anbieter pro Spiel eine einmalige Gebühr für das Einreichen auf der Verkaufsplattform zahlen.

Erfolg des Ökosystems

Auf *Steam* sind ca. 44.000 Spiele gelistet. Diese stammen von über 7.000 Spiele-Entwicklern und Publishern, die auf *Steam* ein entsprechendes Profil pflegen.

Interessantes

Neben dem Marktplatz für Computerspiele bietet *Steam* einen weiteren Ökosystemdienst an, nämlich einen Marktplatz für virtuelle Spielgegenstände, die innerhalb von Spielen eingesetzt und zwischen Spielern über *Steam* gehandelt werden können. In der Regel handelt es sich hierbei um kosmetische Gegenstände für Spielfiguren in Spielen.

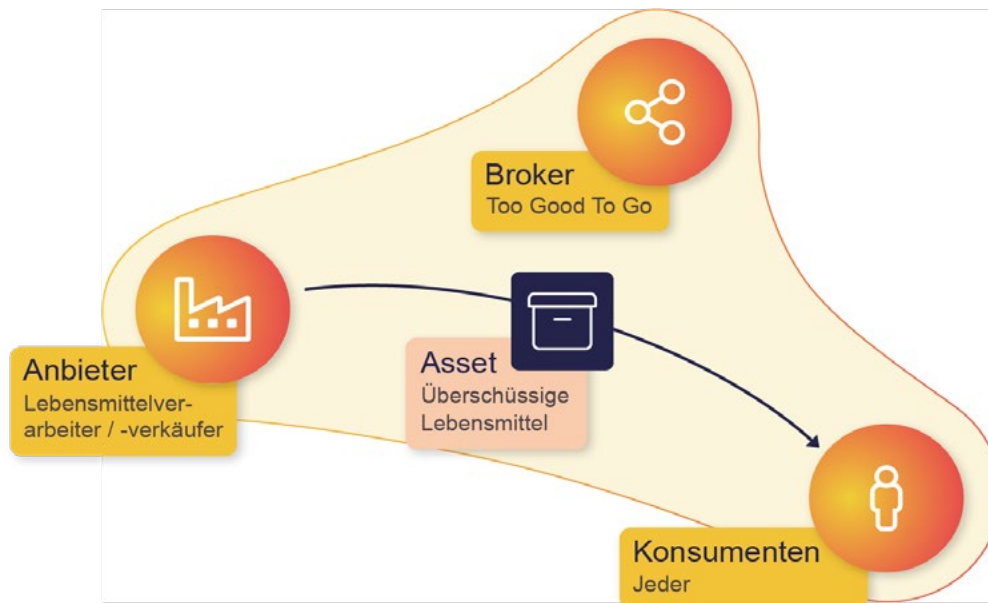
Zahlen & Fakten

Branche	Softwareveröffentlichung/-entwicklung/-consulting
Asset-Kategorie	Digitale Medien/Softwarevermittlung
Anzahl Provider	über 7.000
Anzahl Consumer	20 Millionen (2020)
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	weltweit
Initiierung	Gründerteam

Hauptsitz des Brokers in DE	unbekannt
Hauptsitz des Brokers	Washington (USA)
Gründungsjahr	2003
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	360
Einnahmen des Brokers	Provisionen durch die Anbieter
Umsatz des Brokers	4,3 Mrd.USD (2017)
Gewinn des Brokers	unbekannt

Too Good To Go

www.toogoodtogo.de



Beschreibung

Too Good To Go setzt sich aktiv gegen Lebensmittelverschwendung ein. Das Unternehmen vermittelt überschüssige Lebensmittel für einen vergünstigten Preis an Privatpersonen. Restaurants, Cafés, Imbissbuden, Hotels oder Supermärkte können Lebensmittel wie belegte Brötchen, die sie andernfalls entsorgen müssten, bei *Too Good To Go* einstellen. Kunden können ein Essenspaket reservieren und zu vorgegebener Zeit abholen, häufig kurz vor Ladenschluss. Die Kunden können sich so einfach gegen Lebensmittelverschwendung einsetzen und profitieren von vergünstigten Angeboten. Die Anbieter können überschüssige Ware monetarisieren und ihren ökologischen Fußabdruck reduzieren.

Geschäftsmodell

Too Good To Go ist für Konsumenten zunächst kostenlos, bis sie Lebensmittel kaufen. Hierfür zahlen sie den Kaufpreis zunächst an *Too Good To Go*, welches die Gelder im Namen der Anbieter der Lebensmittel entgegennimmt und weitergibt. Informationen über die Höhe etwaiger einbehaltener Provisionen liegen nicht öffentlich vor.

Erfolg des Ökosystems

Too Good To Go vermittelt zwischen über 10.000 Anbietern von Lebensmitteln und über 6 Millionen Konsumenten. In Deutschland hat *Too Good To Go* bisher 10,5 Millionen Portionen vermittelt und damit vor dem Wegwerfen gerettet. Weltweit wurden sogar über 100 Millionen Portionen gerettet. Seit seiner Gründung in Dänemark im Jahr 2015 expandiert *Too Good To Go* kontinuierlich.

Interessantes

Too Good To Go hat eine klare, gesellschaftlich relevante Vision, auf die das ganze Unternehmen ausgerichtet ist. Deshalb informiert *Too Good To Go* ausführlich über Lebensmittelverschwendung und was dagegen getan werden kann.

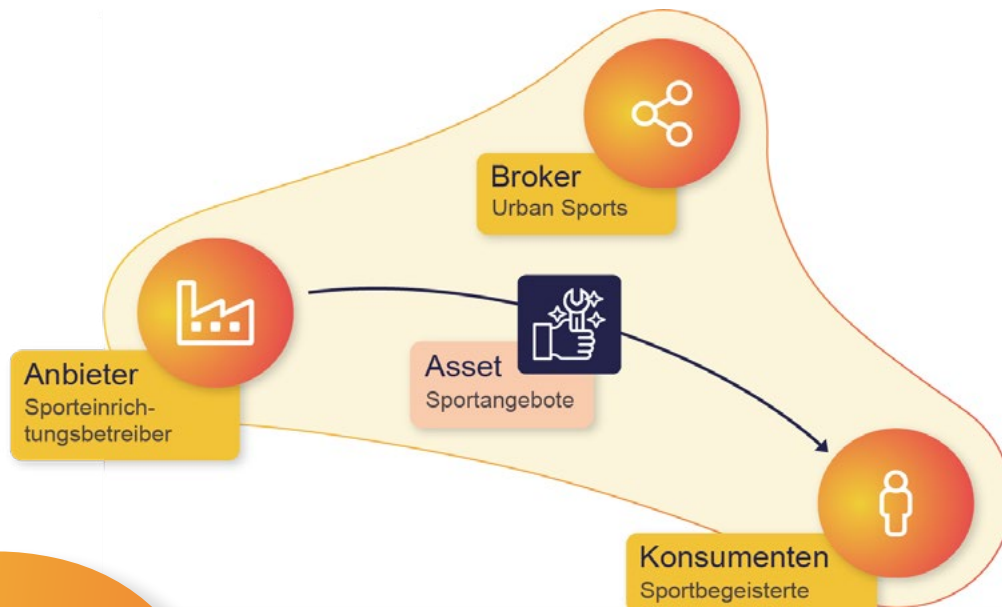
Zahlen & Fakten

Branche	Lebensmittel/Genussprodukte
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	ca. 10.000
Anzahl Consumer	über 6 Mio. im deutschsprachigen Raum
Anzahl Nutzungen	10,5 Mio. in DE seit Gründung
Reichweite	weltweit
Initiierung	Gründerteam

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Gründungsjahr	2015
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	unbekannt
Einnahmen des Brokers	Verkauf der Lebensmittel an die Konsumenten
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	unbekannt

Urban Sports Club

www.urbansportsclub.com



Beschreibung

Urban Sports Club ermöglicht Sportbegeisterten durch eine einzige Mitgliedschaft die Nutzung diverser Sportangebote in allen Städten und Ländern, in denen *Urban Sports Club* vertreten ist. Anbieter sind Unternehmen, Vereine oder die öffentliche Hand, die beispielsweise Fitnesskurse oder die Nutzung von Schwimmbädern, Kletterhallen und Tennisplätzen anbieten. Der Vorteil für Konsumenten ist, dass sie nicht bei jedem Anbieter eine Mitgliedschaft brauchen, Kosten sparen und sich mit nur einem Klick über die App für Kurse anmelden können. Provider sparen sich andere Werbemaßnahmen und können Anmeldungen einfach handhaben.

Geschäftsmodell

Sportbegeisterte schließen über *Urban Sports Club* ein Abonnement ab, das sie monatlich kündigen oder pausieren können. Für sie werden zusätzliche Gebühren fällig, wenn sie sich zu einem Kurs angemeldet haben, aber nicht erscheinen. Das Preismodell untergliedert sich in vier Abstufungen, die unterschiedliche Angebote und Nutzungshäufigkeiten beinhalten. Anbieter erhalten eine Vergütung für jeden Besuch eines Konsumenten. Die Vergütung wird für die Anbieter individuell festgelegt.

Erfolg des Ökosystems

Urban Sports Club verzeichnet bei den mehr als 12.000 Anbietern in sechs europäischen Ländern über 5 Millionen Nutzungen pro Jahr. Die Angebote verteilen sich auf über 50 Sportarten. *Urban Sports Club* gilt nach vier Aufkäufen bzw. Eingliederungen von Konkurrenten innerhalb von vier Jahren als Marktführer in Europa.

Interessantes

Ursprünglich zielte das Start-up einige Jahre vor der Gründung darauf ab, Fußballplätze digital buchbar zu machen. Das Vorhaben scheiterte jedoch am fehlenden Digitalisierungsgrad der Anbieter der Fußballplätze. In der Folge wurde im Jahr 2013 *Urban Sports Club* mit dem heutigen Ökosystemservice gestartet.

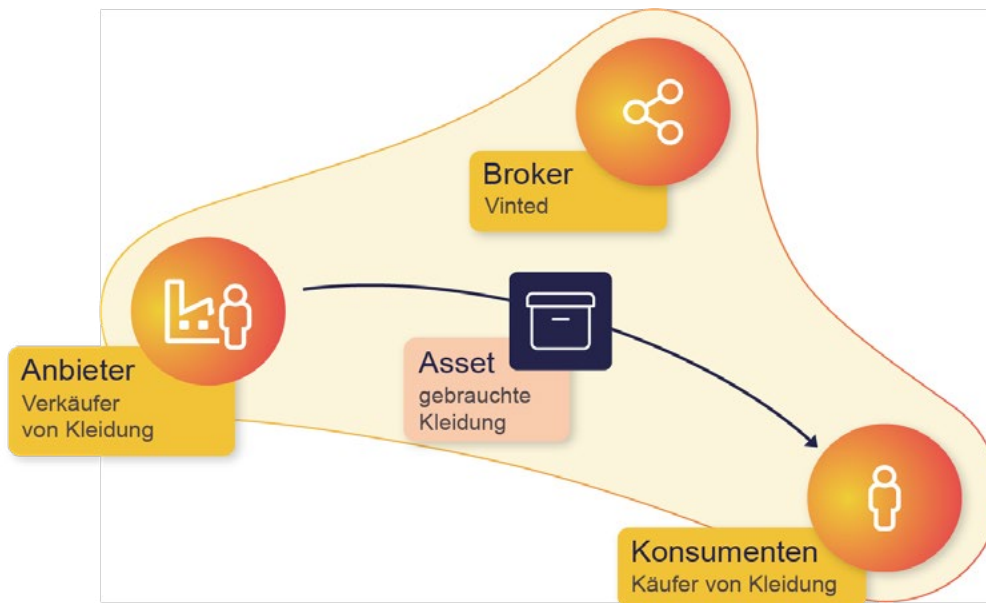
Zahlen & Fakten

Branche	Freizeit
Asset-Kategorie	Dienstleistungsvermittlung
Anzahl Provider	12.000 in Europa
Anzahl Consumer	unbekannt
Anzahl Nutzungen	über 5 Mio. pro Jahr
Reichweite	DE & 5 weitere europ. Länder
Initiierung	Gründerteam

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Gründungsjahr	2013
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	über 500
Einnahmen des Brokers	fixe Gebühr für Konsumenten
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	unbekannt

Vinted

www.vinted.de



Beschreibung

Vinted ist ein Marktplatz für gebrauchte Kleidungsstücke. Verkäufer der Kleidung können ihr Inserat erstellen, indem sie das Kleidungsstück beschreiben, bebildern und einen Preis festlegen. Interessierte Käufer können die Kleidungsstücke zum angegebenen Preis erwerben. Beim Abschluss des Kaufs wird der Kaufbetrag zunächst an *Vinted* überwiesen und erst dann an den Verkäufer übertragen, wenn der Käufer angibt, die Ware ordnungsgemäß erhalten zu haben.

Geschäftsmodell

Für Verkäufer entstehen durch die Nutzung von *Vinted* keine Kosten; sie erhalten den vollen Kaufbetrag. Stattdessen finanziert sich *Vinted* über Investoren und das Schalten von Werbung sowie über eine Servicegebühr, die Käufer beim Abschluss einer Transaktion an *Vinted* zahlen.

Erfolg des Ökosystems

Vinted ist europaweit vertreten und weist 45 Millionen Mitglieder auf, die sowohl kaufen als auch verkaufen können.

Interessantes

Vinted stammt ursprünglich aus Litauen und wurde dort im Jahr 2008 gegründet. In Deutschland firmierte *Vinted* lange Zeit als *Kleiderkreisel*, bevor der Marktplatz im Jahr 2021 auch hierzulande in *Vinted* umbenannt wurde, wobei das Digitale Ökosystem *Mamikreisel*, das sich auf die Vermittlung von Kinderkleidung fokussierte, integriert wurde.

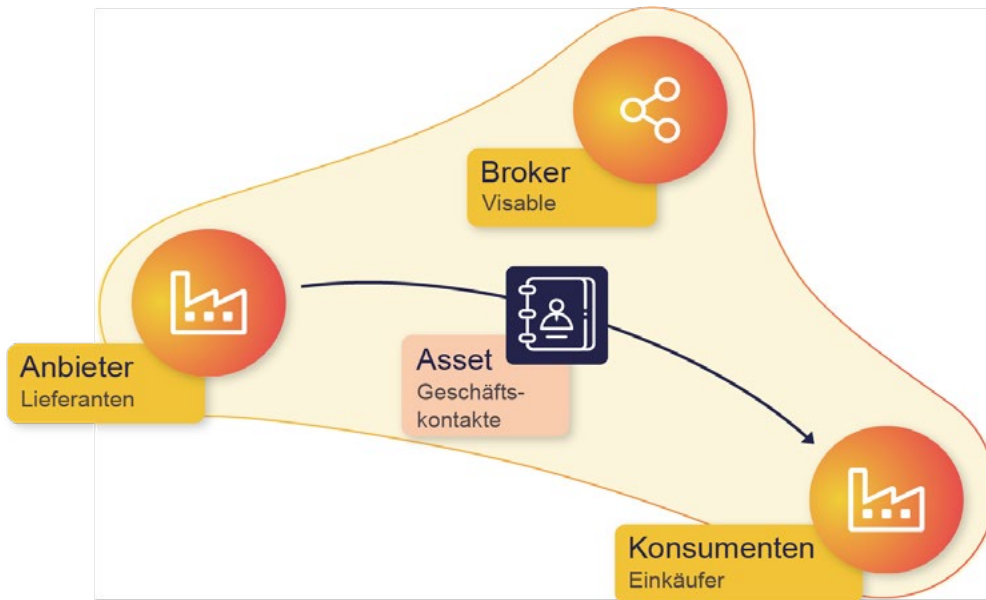
Zahlen & Fakten

Branche	Kleidung/Textilien
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	unbekannt
Anzahl Consumer	ca. 45 Millionen
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	13 Länder, weltweit
Initiierung	Gründerteam

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Hauptsitz des Brokers	Vilnius (LTU)
Gründungsjahr	2008
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	über 1.000 (weltweit)
Einnahmen des Brokers	Versch. Servicegebühren für Konsumenten und Werbeeinnahmen
Umsatz des Brokers	fast 33 Mio. USD (2018)
Gewinn des Brokers	unbekannt

Wer liefert was

www.wlw.de



Beschreibung

Wer liefert was verbindet über seine B2B-Plattform Lieferanten von Waren aller Art mit professionellen Einkäufern, die nach entsprechenden Waren suchen. Anbieter von Waren erhalten eine höhere Sichtbarkeit und Kunden können zielgerichtet Unternehmen finden. *Wer liefert was* vermittelt den Kontakt zwischen Anbietern und Kunden. Die Bestellung und die weitere Abwicklung erfolgen außerhalb der Plattform.

Geschäftsmodell

Die Nutzung der Suche ist kostenlos. Auch ein Basisprofil für einen Lieferanten kann kostenlos angelegt werden. Ein detailliertes Firmenprofil sowie eine bessere Sichtbarkeit bei der Suche nach Angeboten durch Interessenten erfordert eine Mitgliedschaft, die mindestens 139 Euro pro Monat kostet.

Erfolg des Ökosystems

Wer liefert was ist nach eigenen Aussagen die meistbesuchte Internetplattform für den professionellen Einkauf. Sie listet über 620.000 Anbieter, die in 64 Branchen ca. 9 Millionen Produkte anbieten. Auf Seiten der Konsumenten sind 1,4 Millionen Einkäufer pro Monat aktiv.

Interessantes

Wer liefert was wurde ursprünglich in den 1930er Jahren als Katalog in Buchform herausgegeben und veröffentlichte den gedruckten Katalog jährlich bis ins Jahr 2000. Parallel zur gedruckten Ausgabe wurde das Verzeichnis zwischen 1986 und 2004 zudem auf CD veröffentlicht.

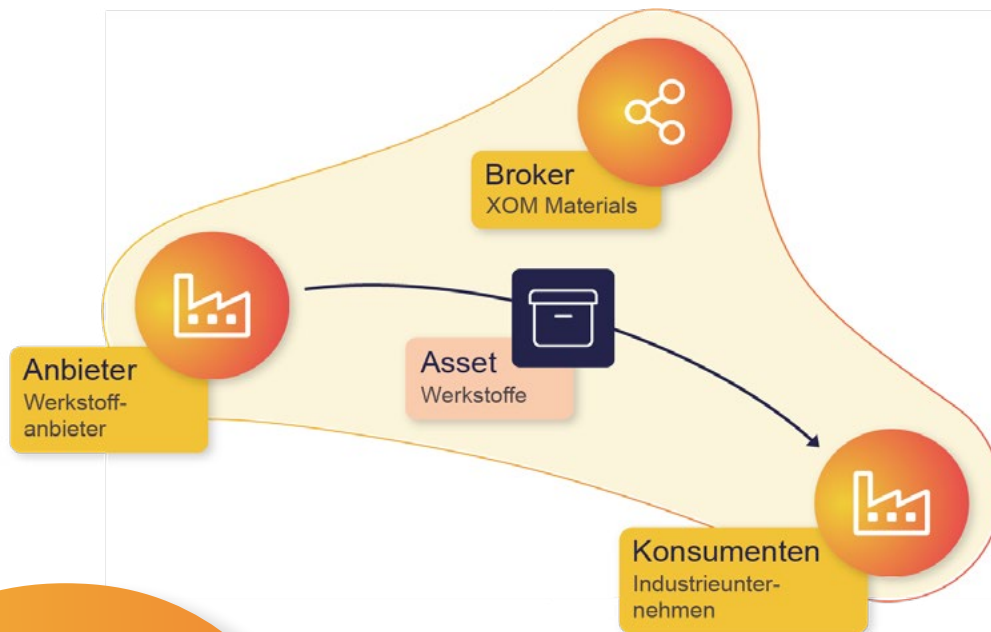
Zahlen & Fakten

Branche	Mischwaren
Asset-Kategorie	Kontaktvermittlung
Anzahl Provider	620.000
Anzahl Consumer	1,4 Mio. pro Monat
Anzahl Nutzungen	750.000 Suchanfragen/Tag
Reichweite	DACH-Regio
Initiierung	unbekannt

Hauptsitz des Brokers in DE	Hamburg
Gründungsjahr	unbekannt
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	380
Einnahmen des Brokers	Mitgliedsgebühren für Anbieter
Umsatz des Brokers	über 50 Mio. EUR (2018)
Gewinn des Brokers	unbekannt

XOM Materials

www.xom-materials.com



Beschreibung

Über *XOM Materials* handeln Industrieunternehmen Werkstoffe wie Stahl, Metalle und Kunststoffe. Anbieter der Materialien erhalten über den Marktplatz Zugang zu Kunden weltweit und können ihre Vertriebsprozesse mithilfe von *XOM Materials* digital optimieren. Konsumenten können diese Materialien einfach und schnell bestellen. *XOM Materials* möchte mit seinem Angebot maßgeblich zur Digitalisierung der Werkstoffbranche beitragen.

Geschäftsmodell

XOM Materials dient als Kommunikationsbote zwischen den Teilnehmern, die Verträge werden jedoch direkt zwischen Anbietern und Konsumenten abgeschlossen.

Erfolg des Ökosystems

Auf dem Marktplatz sind über 37.000 Artikel gelistet, die von über 70 Anbietern vertrieben werden. Damit gilt *XOM Materials* als Marktführer in Europa und Nordamerika.

Interessantes

XOM Materials ist mit seinem digitalen Marktplatz im März 2018 gestartet. Initiator des Marktplatzes war das Stahlunternehmen Klöckner & Co SE in Duisburg, das auch als Anbieter in dem Digitalen Ökosystem agiert. Das Start-up wurde nicht als Teil von Klöckner & Co sondern losgelöst von diesem Unternehmen gegründet, da Unabhängigkeit wichtig ist, um Konkurrenten als Anbieter zu gewinnen und Compliance-Vorgaben bestmöglich zu erfüllen.

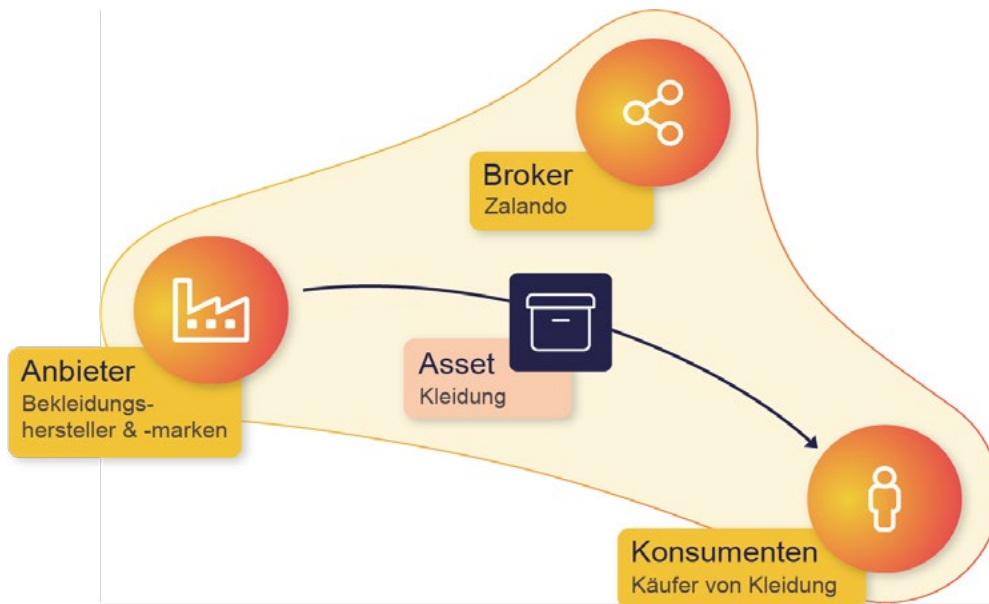
Zahlen & Fakten

Branche	Mischwaren
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	über 70
Anzahl Consumer	über 600
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	Europa & Nordamerika
Initiierung	Unternehmen

Hauptsitz des Brokers in DE	Duisburg
Gründungsjahr	2017
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	über 60
Einnahmen des Brokers	unbekannt
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	-7,9 Mio. EUR (2019)

Zalando

www.zalando.de



Beschreibung

Zalando ermöglicht Bekleidungsherstellern und -händlern über sein Partnerprogramm den Verkauf von Kleidungsstücken im Online-Shop von *Zalando*. *Zalando* übernimmt den Versand dieser Waren an die Kunden, was insbesondere auch die Rücksendeoptionen von *Zalando* umfasst. Anbieter haben somit Zugang zu dem großen Kundenstamm von *Zalando* und Kunden profitieren von einer noch größeren Anzahl an Produkten. Anbieter können zudem Marketingtools, die *Zalando* entwickelt hat, nutzen und somit ihr Angebot verbessern.

Geschäftsmodell

Zalando behält von Teilnehmern des Partnerprogramms zwischen 5 % und 25 % des Verkaufswerts ein, abhängig vom Warenwert und der Produktkategorie, in der verkauft wird. Die Nutzung der Fulfillment-Infrastruktur von *Zalando* zieht für Partner keine zusätzlichen Kosten nach sich.

Erfolg des Ökosystems

Zalando erreicht über 45 Millionen Kunden aus 23 europäischen Märkten. Mehr als 3.000 Kleidungshersteller, -marken und -händler nehmen am Partnerprogramm teil und bieten ihre Kleidungsstücke über *Zalando* an.

Interessantes

Neben dem Verkauf von Kleidungsstücken durch Partner bietet *Zalando* mit *Zircle* einen zusätzlichen digitalen Ökosystemservice an. Ähnlich wie bei *Vinted* können Privatpersonen hierüber gebrauchte Kleidung weiterverkaufen.

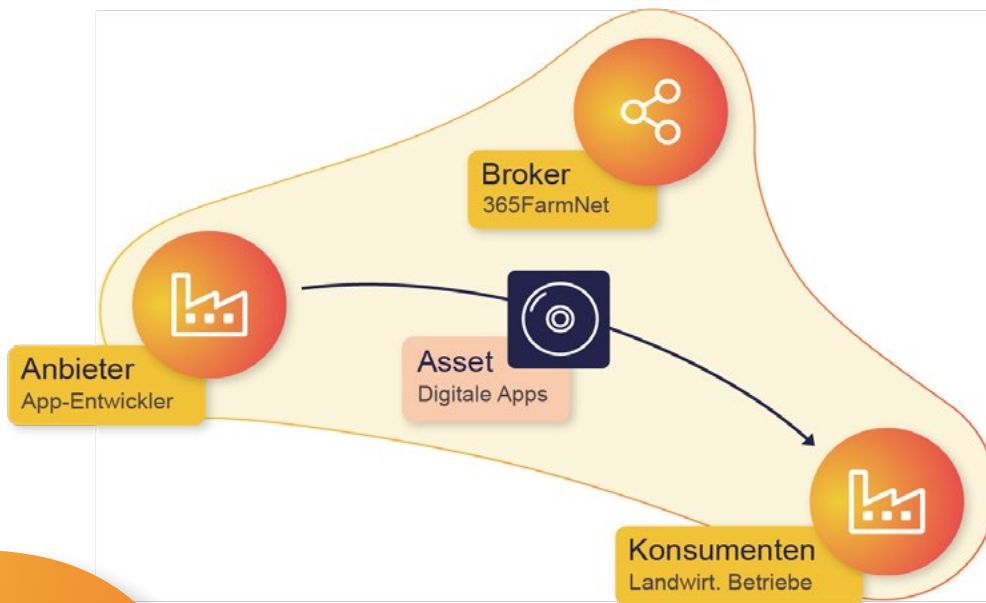
Zahlen & Fakten

Branche	Kleidung/Textilien
Asset-Kategorie	Gütervermittlung
Anzahl Provider	über 800
Anzahl Consumer	mehr als 46 Mio. aktive Kunden
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	23 europäische Märkte
Initiierung	unbekannt

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Gründungsjahr	2008
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	14.500
Einnahmen des Brokers	Umsatzbeteiligung bei den Partnern
Umsatz des Brokers	7,98 Mrd. EUR (2020)
Gewinn des Brokers	unbekannt

365FarmNet

www.365farmnet.com



Beschreibung

365FarmNet hat das Ziel, die Digitalisierung in landwirtschaftlichen Betrieben zu unterstützen. Hierfür bietet *365FarmNet* eine Plattform, auf der Entwickler digitaler Lösungen ihre Anwendungen den Landwirtschaftsbetrieben zugänglich machen, die über *365FarmNet* ihren Betrieb verwalten. Der Fokus der Anwendungen liegt darauf, die Dokumentation in landwirtschaftlichen Betrieben zu erleichtern. Daneben werden Anwendungen angeboten, um beispielsweise durch Dünge-Empfehlungen oder Maschinenkonfigurationen die Tätigkeiten der Landwirt*innen zu unterstützen.

Geschäftsmodell

Landwirt*innen können sich für ein kostenloses Basispaket registrieren und erste Anwendungen nutzen. Diese werden teilweise von *365FarmNet* selbst angeboten oder bereits von weiteren Anbietern. Darüber hinaus können Landwirtschaftsbetriebe kostenpflichtige Bausteine hinzubuchen. Die Kosten hierfür richten sich nach der Größe des Betriebs.

Erfolg des Ökosystems

Neben Basisanwendungen von *365FarmNet* sind knapp 20 Anwendungen von ca. 10 Anbietern auf dem Marktplatz gelistet. *365FarmNet* wird von mehr als 50.000 Landwirtschaftsbetrieben aus 25 Ländern genutzt.

Interessantes

365FarmNet wurde im Jahr 2013 als Tochterunternehmen des Maschinenherstellers Claas gegründet und ging 2014 online. Trotz der Initiierung durch Claas hat *365FarmNet* zum Ziel, unabhängig von eingesetzten Landmaschinen bestimmter Hersteller allen Landwirtschaftsbetrieben Mehrwerte zu bieten.

Zahlen & Fakten

Branche	Land-/Forst-/Fischereiwirtschaft
Asset-Kategorie	Software
Anzahl Provider	10
Anzahl Consumer	ca. 50.000
Anzahl Nutzungen	unbekannt
Reichweite	125 Länder, international
Initiierung	Unternehmen

Hauptsitz des Brokers in DE	Berlin
Gründungsjahr	2013
Anzahl Mitarbeitende des Brokers	100
Einnahmen des Brokers	Gebühren durch Konsumenten
Umsatz des Brokers	unbekannt
Gewinn des Brokers	unbekannt

Wie unterstützt das Fraunhofer IESE Ihr Unternehmen?

Egal in welcher Phase Ihres Digitalen Ökosystem-Vorhabens Sie sich befinden: das Fraunhofer IESE ist der ideale Partner für Ihr Unternehmen.

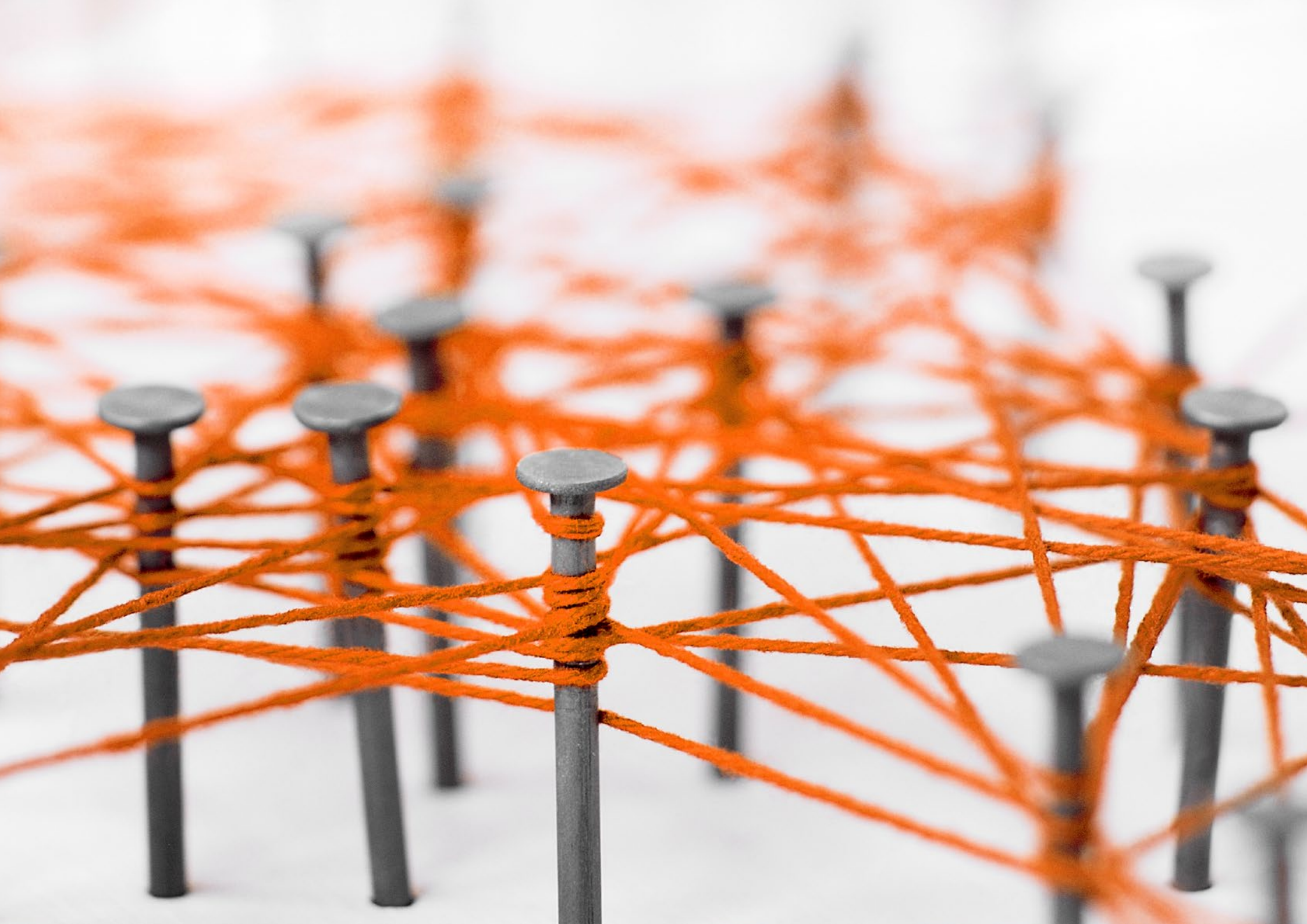
Als Institut für Innovation-, System- und Software-Engineering ist das Fraunhofer IESE wie niemand sonst in der Lage, Sie bei Digitalen Ökosystemen ganzheitlich zu unterstützen – angefangen bei der initialen Absicht und über den gesamten Lebenszyklus eines Digitalen Ökosystems hinweg.

Dabei decken wir ein sehr großes Spektrum an Leistungen ab. Wir können dem Top-Management bei strategischen Entscheidungen helfen, beim Design und bei der Konstruktion des Digitalen Ökosystems und der digitalen Plattform unterstützen und Fragen zur technischen Realisierung mit den Entwicklern klären.

Ausgerichtet auf Ihre Bedürfnisse bieten wir verschiedene Arten der Zusammenarbeit an:

- Wir begleiten Sie und Ihr Team bei allen relevanten Fragen rund um Digitale Ökosysteme
- Wir unterstützen Sie aktiv bei Konzeption und konkreter Umsetzung
- Wir vermitteln Ihnen unsere Methoden, sodass Sie sie selbstständig anwenden können

Weitere Informationen über Digitale Ökosysteme finden Sie unter: www.digitale-oekosysteme.org



Autor*innen



Matthias Koch

Senior Requirements Engineer
Dep. Digital Innovation Design



Svenja Polst

Senior Digital Innovation Designer
Dep. Digital Innovation Design



Dr. Matthias Naab

Dep. Digital Ecosystem
Engineering



Nedo Alexander Bartels

Digital Innovation Designer
Dep. Digital Innovation Design



Sven Storck

Digital Innovation Designer
Dep. Digital Innovation Design



Dr. Marcus Trapp

Dep. Digital Innovation
Design



Bernd Rauch

Senior Architect
Dep. Architecture-Centric Engineering



Thomas Jeswein

Project Manager
Dep. Digital Innovation Design

Impressum



Steffen Hess
Division Manager
Digital Innovation & Smart City

Tel. +49 631 6800-2275
steffen.hess@iese.fraunhofer.de



Nils Brand
Business Area Manager
Digital Ecosystem Engineering,
Dep. Digital Innovation Design

Tel. +49 631 6800-2220
nils.brand@iese.fraunhofer.de

Layout

Sven Storck, Emely Janke

Lektorat

Sonnhild Namingha

»Nutzen Sie Ihre Chance.
Überlassen Sie es nicht dem
Silicon Valley alleine!«

Kontakt

Steffen Hess
Division Manager
Digital Innovation & Smart City

Tel. +49 631 6800-2275
steffen.hess@iese.fraunhofer.de

Fraunhofer-Institut für
Experimentelles
Software Engineering IESE

Fraunhofer-Platz 1
67663 Kaiserslautern
www.iese.fraunhofer.de



s.fhg.de/studie-digitale-oekosysteme