

Markteintrittsstrategien zum Erreichen der kritischen Nutzermasse einer digitalen Plattform für Third Mission und Transfer an Hochschulen

Anja Klinner^{1*}, Kai Ludwig¹[\[https://orcid.org/0000-0003-4679-9754\]](https://orcid.org/0000-0003-4679-9754) und Sebastian Moritz¹

¹HS Hochschule Harz

*Korrespondenz: aklinner@hs-harz.de

Kurzfassung. Hochschulen leisten durch Transfer- und Third-Mission-Aktivitäten einen wichtigen Beitrag zur regionalen Entwicklung. Allerdings stellt die Vermittlung und Kommunikation solcher Aktivitäten oft eine Herausforderung dar. Zur Vereinfachung wird im Projekt *Matching Platform for (more than) Student Skills (MPASS)*, <https://matching.hs-harz.de/> eine webbasierte Plattform mit Empfehlungssystem für Hochschulangebote entwickelt. Eine Herausforderung für den erfolgreichen Betrieb ist dabei das Erreichen einer kritischen Nutzermasse. Anhand einer Literaturrecherche werden Markteintrittsstrategien von 21 erfolgreichen Plattformen ermittelt und abgeleitete Thesen durch ein Experteninterview evaluiert. Es ergeben sich neun potenzielle Markteintrittsstrategien für digitale Plattformen zum Erreichen einer kritischen Nutzermasse und drei Empfehlungen für eine Plattform im Bereich des Transfers und der Third Mission.

1. Hintergrund und Zielsetzung

Hochschulen sind ein bedeutender Motor für regionale Entwicklung bzw. Innovation [cf. 1: 6, 115f.; 2: 17; 3: 13]. Durch Wissenstransfer können sie den Auswirkungen des demografischen Wandels insbesondere in strukturschwachen Regionen entgegenwirken [cf. 4: 8]. Beispiele für Wissenstransferaktivitäten sind Kooperationsprojekte, Weiterbildungen sowie die Rekrutierung von Absolventinnen und Absolventen [cf. 5: 109f.]. Während sowohl auf hochschulinterner als auch hochschulexterner Seite eine Fülle an Angeboten und Nachfragen vorhanden ist, stellt deren Vermittlung und Kommunikation eine oftmals schwer zu bewältigende Herausforderung dar [cf. 6: 4f.; 5: 116-118; 7: 146; 8: 17, 19, 24].

Ein Lösungsansatz, der seit Jahren erfolgreich im Bereich von Waren und Dienstleistungen Anwendung findet, sind digitale Plattformen, bei denen sogenannte Empfehlungssysteme bei der Lokalisierung und Auswahl von Angeboten assistieren [cf. 9: 8-20]. Sie werden auch als Transaktionsplattformen [cf. 10: 5] bezeichnet. Im Projekt *MPASS* des Verbundvorhabens *TransInno_LSA* wird dieser Ansatz auf die Vermittlung von Third-Mission- und Transferangeboten von Hochschulen übertragen. Über eine digitale Plattform mit Empfehlungssystem werden niedrigschwellig entsprechende Angebote präsentiert und individuell priorisiert.

Eine besondere Rolle spielen dabei allerdings Netzwerkeffekte. Sie bewirken bei positiver Ausprägung, dass der wahrgenommene Nutzen der Plattform mit steigender Nutzerzahl wächst [cf. 11: 41; 12: 64]. Hier offenbart sich auf mehrseitigen Märkten [cf. 13: 990f.] ein Henne-Ei-Problem, da es schwierig ist, die Anbieterseite für die Plattform zu gewinnen, bevor nicht auf der Nachfragerseite eine hohe Nutzerschaft vorhanden ist und vice versa [cf. 14: 310]. Die zentrale Herausforderung für eine Plattform ist es daher, möglichst schnell die kriti-

sche Nutzermasse zu akquirieren [cf. 15: 1; 12: 82]. Ziel ist es deshalb, potenzielle Markteintrittsstrategien für eine digitale Plattform zum Erreichen einer kritischen Nutzermasse zu identifizieren und Empfehlungen für eine solche im Bereich des Transfers und der Third Mission an Hochschulen abzuleiten.

2. Methodik

Mittels Sekundäranalyse wurden zunächst Markteintrittsstrategien von Plattformen zum Erreichen kritischer Nutzermassen identifiziert. Auf Basis eines resultierenden Kategoriensystems wurden 21 Plattformen unter Verwendung von Primär- und Sekundärliteratur sowie Berichten im Internet durch qualitative, strukturierende Textanalyse [cf. 16: 638] zu ihren initial verfolgten Strategien untersucht. Einbezogen in die Analyse wurden Transaktionsplattformen sowie solche, die als integrierte Plattform [cf. 10: 9] zumindest anteilig diesem Typ angehören. Die Plattformen sollten bereits länger als fünf Jahre existieren und mindestens eine Million aktive Nutzer aufweisen. Aufgrund der anvisierten Heterogenität von Plattforminhalten und -nutzern wurden verschiedene Branchen und Kategorien einbezogen, darunter Marktplätze wie *Airbnb* (<https://www.airbnb.de/>) und *Amazon* (<https://www.amazon.com/>), soziale Netzwerke wie *Facebook* (<https://www.facebook.com/>) und *LinkedIn* (<https://www.linkedin.com/>) [cf. 12: 56] und sonstige Plattformen. Unter Einsatz eines hybriden Mixed-Methods-Ansatzes der qualitativen Inhaltsanalyse [cf. 17: 33] wurden die Resultate quantifiziert und Thesen zur Wahl von Markteintrittsstrategien abgeleitet.

Zur Evaluation dieser Thesen wurde ein halbstrukturiertes Experteninterview [cf. 18: 559, 561] mittels Leitfaden durchgeführt. Der Befragte betreibt im selben Bundesland der zukünftigen Plattform seit den frühen 2000ern selbst eine Transaktionsplattform. Neben eigenen Maßnahmen zum Markteintritt ging es um die Kontextualisierung auf die heutige Marktsituation sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Markteintritt. Das Interview wurde elektronisch aufgezeichnet, transkribiert und schließlich inhaltsanalytisch, strukturierend [cf. 16: 638] ausgewertet.

3. Ergebnisse

Insgesamt wurden neun Markteintrittsstrategien für digitale Plattformen zum Erreichen einer kritischen Nutzermasse identifiziert. Mit der *Big-Bang-Strategie* wird z. B. über ein Event versucht, mit einem Schlag die kritische Nutzermasse zu erreichen [cf. 19: 96; 11: 102f.]. Bei der *Huckepack-Strategie* wird von der Infrastruktur und Nutzerschaft bestehender Plattformen profitiert [cf. 11: 96f.; 12: 87]. Die *Marquee-Strategie* setzt auf die Akquise einflussreicher Personen zur Anziehung weiterer Nutzerinnen und Nutzer [cf. 11: 99f.; 20: 108f., 112f.]. Bei der *Seeding-Strategie* wird der Zielgruppe ein hoher Nutzen geboten, z. B. durch Gewinnspiele oder durch Vortäuschen einer belebten Plattform [11: 98f.; 12: 84]. Die *Micro-Market-Strategie* fokussiert zunächst auf einen Teil- bzw. Nischenmarkt [11: 103f.]. Bei der *Two-Step-Strategie* (cf. [20: 113] bzw. *Single-Side-Strategie* [cf. 11: 100f.]) wird versucht, anfangs nur eine Marktseite auf die Plattform zu ziehen [cf. 19: 93]. Bei der *Self-Supply-Strategie* tritt die Plattform zunächst selber als Anbieter auf, akquiriert eine hohe Zahl an Nachfragern, bevor sie den Zugang für andere Anbieter zulässt [cf. 11: 95f.; 12: 82f.]. Im Rahmen der *Producer-Evangelism-Strategie* werden ganze Kundennetzwerke von Anbietern über das Schaffen von Anreizen für letztere Nutzergruppe akquiriert [cf. 21: 221]. Bei der *Zig-Zag-Strategie* hingegen werden nach und nach beide Marktseiten aufgebaut [cf. 20: 126f.]. *Side-Switching*, bei dem Nutzergruppen sowohl als Anbieter als auch als Nachfrager auftreten können, kann dies erleichtern [cf. 11: 149; 19: 94f.]. Häufig werden initial mehrere Strategien gleichzeitig verfolgt [cf. 11: 98].

Von den 21 untersuchten Plattformen wendeten 15 zunächst die *Micro-Market-Strategie* an und fokussierten sich damit auf einen Teil- oder Nischenmarkt. Sieben Plattformen wählten die *Two-Step-Strategie*, jeweils fünf Plattformen die *Self-Supply-* und die *Big-Bang-Strategie* sowie vier die *Marquee-Strategie* (cf. Tabelle 1). Bei 16 Plattformen wurden zum

Markteintritt mindestens zwei Strategien verfolgt. Eine initiale Öffnung für nur eine Marktseite über die *Two-Step*-, die *Self-Supply*- oder die *Producer-Evangelism-Strategie* nahmen 14 Plattformen vor.

	Big-Bang-Strategie	Huckepack-Strategie	Marquee-Strategie	Seeding-Strategie	Micro-Market-Strategie	Two-Step-Strategie	Self-Supply-Strategie	Producer-Evangelism-Strategie	Zig-Zag-Strategie
Plattform-Marktplätze (n=9, z. B. Airbnb, Amazon, Booking)	3	1	1	-	6	2	4	3	1
Soziale Plattformen (n=7, z. B. Facebook, Instagram, LinkedIn)	2	1	2	-	5	4	-	-	1
Sonstige Plattformen (n=5, z. B. Spotify, Google, PayPal)	-	1	1	2	4	1	1	-	-
Gesamt	5	3	4	2	15	7	5	3	2

Tabelle 1: Häufigkeit der Strategien zum Markteintritt nach Plattformkategorie (Eigene Darstellung)

Aus den Ergebnissen wurden drei Thesen abgeleitet: Digitale Plattformen sollten...

- (1) ... sich zuerst auf einen Teilmarkt fokussieren, in dem das Henne-Ei-Problem lösbar ist.
- (2) ... sich zunächst nur für die Marktseite bzw. einen Markt, in dem *Side-Switching* möglich ist, öffnen.
- (3) ... bei Markteintritt eine Kombination von mindestens zwei Strategien verfolgen.

Das Experteninterview stützt die formulierten Thesen. Der Befragte hatte selbst bei Markteintritt intuitiv drei Strategien kombiniert. Die *Micro-Market-Strategie* führte im eingegrenzten regionalen Zielmarkt durch Mundpropaganda zu einem schnellen Anstieg der Plattformbekanntheit. Die *Two-Step-Strategie* hatte er insoweit verfolgt, dass Werbekunden zu einem späteren Zeitpunkt eingebunden wurden. Zuletzt griff er auch auf die *Big-Bang-Strategie* zurück und sorgte seiner Aussage nach mit Veranstaltungen für eine höhere Bekanntheit der Plattform.

4. Diskussion

Für den Markteintritt einer Plattform im Bereich des Transfers und der Third Mission von Hochschulen lassen sich folgende Schlussfolgerungen ableiten:

- (1) Die Plattform sollte sich zunächst auf einen Teilmarkt fokussieren, in dem das Henne-Ei-Problem lösbar ist.

Die Markteingrenzung kann gemäß der *Micro-Market-Strategie* inhaltlich vollzogen werden, so dass zunächst nur wenige Aktivitäten wie Kooperationsprojekte oder Mitarbeiterrekrutierung angeboten werden. Weiterhin ist eine räumliche Eingrenzung auf eine Hochschule denkbar. Es ist anzunehmen, dass auf diese Weise einfacher die notwendige Bekanntheit erreicht werden kann. Allerdings bestünde bis dahin ein eingeschränkter Mehrwert für Nutzergruppen, die eine holistische Abbildung von Third Mission und Transfer über eine Vielzahl von Bildungsinstituten fordern.

- (2) Die Plattform sollte sich zunächst nur für die Marktseite bzw. einen Markt, in dem *Side-Switching* möglich ist, öffnen.

Einseitige Öffnung könnte mittels drei Strategien umgesetzt werden. Die *Self-Supply-Strategie* wird als ungeeignet eingeschätzt, da es an den Hochschulen keinen zentralen Anbieter gibt. Die *Producer-Evangelism-Strategie* wird ebenfalls als ungeeignet beurteilt. Zwar können Hochschulangehörige ihre hochschulexternen Kontakte als Kundenstamm in die Plattform einbringen. Aufgrund der hohen Bedeutung persönlicher Interaktion dürfte es allerdings schwierig werden, sie vollends auf die Plattform zu ziehen, solange diese nicht konkrete Kommunikations- und Kollaborationsfunktionen als Ersatz bietet. Schließlich kann mit der *Two-Step-Strategie* die Plattform beispielsweise zunächst nur für Hochschulangehörige freigeschaltet werden. Wichtig ist ein Mehrwert für die Nutzergruppe, der die Interaktion mit der Plattform fördert und sich nicht zu stark von der anvisierten Funktion der Plattform unterscheidet. Dieser könnte in der Kooperationsanbahnung zwischen Hochschulangehörigen liegen. Zu diskutieren bleibt, ob die Öffnung für die zweite Marktseite vor dem Zusammenschluss mit weiteren Hochschulstandorten (cf. 1) oder danach erfolgen soll.

- (3) Die Plattform sollte zum Markteintritt mehrere Strategien kombinieren.

Zusätzlich wären die *Huckepack-*, die *Big-Bang-* und die *Marquee-Strategie* denkbar. Im Sinne der *Huckepack-Strategie* können Nutzerinnen und Nutzer z. B. über bestehende E-Mail-Verteiler oder Intranet-Portale akquiriert werden. Campusveranstaltungen können im Rahmen der *Big-Bang-Strategie* genutzt werden. Angelehnt an die *Marquee-Strategie* könnten zunächst möglichst einflussreiche Hochschulangehörige ihre Transfer- und Third-Mission-Aktivitäten präsentieren.

Es ist empfehlenswert, die Thesen sowie die Eignung der Strategien im Hochschulkontext gemeinsam mit hochschulinternen und -externen Expertinnen und Experten zu evaluieren und geeignete Maßnahmen zu entwickeln. Weiterhin müssen Aspekte der Funktionalität und Qualität der Plattform, Strategien der Positionierung und des Verhaltens gegenüber Wettbewerbern sowie die Finanzierung berücksichtigt werden. Die vorliegende Arbeit liefert allerdings erste Anhaltspunkte in Bezug auf Markteintrittsstrategien für eine digitale Plattform im Bereich von Transfer und Third Mission.

Datenverfügbarkeit

Die Daten und die Rollen der Beitragenden können auf Nachfrage zur Verfügung gestellt werden.

Interessenskonflikte

Die Autor*innen erklären, dass keine Interessenskonflikte vorliegen.

Förderung

Das Verbundprojekt „Transfer- und Innovations-Service im (Bundes-)Land Sachsen-Anhalt“ (TransInno_LSA) bestehend aus den Hochschulen Harz, Merseburg und Magdeburg-Stendal wird im Rahmen der Förderinitiative „Innovative Hochschule“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) gefördert für den Zeitraum vom 01.01.2018 bis 31.12.2022. Förderkennzeichen: 03IHS013. <https://www.transinno-lsa.de/>

Literaturverzeichnis

1. Blume, Lorenz/Fromm, Oliver (2000a): Regionalökonomische Bedeutung von Hochschulen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel. Kassel: Kassel Univ. Press. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-08920-9>.
2. Fritsch, Michael (2013): „Das regionale Innovationssystem“. In: Pasternack, Peer (eds.) (2013): Regional gekoppelte Hochschulen. Die Potenziale von Forschung und Lehre für demografisch herausgeforderte Regionen. Halle (Saale)/Lutherstadt Wittenberg, Institut für Hochschulforschung (HoF) (=HoF-Handreichungen): 15–18. <https://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/Handreichungen/HoF-Handreichungen2.pdf> [30.08.2022].
3. Wissenschaftsrat (2016): Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier. Weimar: Wissenschaftsrat. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.html> [30.08.2022].
4. Fritsch, Michael/Pasternack, Peer (2013): „Demografisch herausgefordert: Regionen und Hochschulen“. In: Pasternack, Peer (eds.) (2013): Regional gekoppelte Hochschulen. Die Potenziale von Forschung und Lehre für demografisch herausgeforderte Regionen. Halle (Saale)/Lutherstadt Wittenberg, Institut für Hochschulforschung (HoF) (=HoF-Handreichungen): 7–10. <https://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/Handreichungen/HoF-Handreichungen2.pdf> [30.08.2022].
5. Blume, Lorenz/Fromm, Oliver (2000b): „Wissenstransfer zwischen Universitäten und regionaler Wirtschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel“. Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 1/69: 109–123. <https://doi.org/10.3790/vjh.69.1.109>.
6. Atzorn, Hans-Herwig/Clemens-Ziegler, Brigitte (2010): Ermittlung von Hemmnisfaktoren beim Aufbau von Kooperationen von KMU mit Institutionen der Wissenschaft, insbesondere den Fachhochschulen. Kurztitel: Hemmnisstudie 2010. Berlin: Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin). https://opus4.kobv.de/opus4-htw/frontdoor/deliver/index/docId/45/file/Hemmnisstudie_2010.pdf [31.08.2022].
7. Kulicke, Marianne/Stahlecker, Thomas (2004): Forschungslandkarte Fachhochschulen. Potenzialstudie. Bonn/Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). <https://forschungslandkarte.isi-projekt.de/pdf/endbericht.pdf> [30.08.2022].
8. Markowski, Norbert/Grosser, Katherina/Kuhl, Rita (2008): Analyse von Barrieren und Hemmnissen beim Wissenstransfer zwischen Hochschulen und KMU. Düsseldorf: Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich Wirtschaft. <http://hdl.handle.net/10419/30797> [30.08.2022].
9. Aggarwal, Charu C. (2016): Recommender Systems. The Textbook. Cham: Springer International Publishing Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-29659-3>.
10. Evans, David S./Gawer, Annabelle (2016): The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey. New York: The Center for Global Enterprise. (=The Emerging Platform Economy Series 1). https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf [30.08.2022].
11. Parker, Geoffrey G./van Alstyne, Marshall W./Choudary, Sangeet Paul (2016): Platform Revolution. How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. New York/London: W.W. Norton & Company.

12. Jaekel, Michael (2017): Die Macht der digitalen Plattformen. Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalisphäre und künstlicher Intelligenz. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19178-8>.
13. Rochet, Jean-Charles/Tirole, Jean (2003): „Platform Competition in Two-Sided Markets”. *Journal of the European Economic Association* 1(4): 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>.
14. Caillaud, Bernard/Jullien, Bruno (2003): „Chicken & egg: competition among intermediation service providers”. *RAND Journal of Economics* 2/34: 309–328. <https://www.jstor.org/stable/1593720> [30.08.2022].
15. Evans, David S./Schmalensee, Richard (2010): “Failure to Launch: Critical Mass in Platform Businesses”. *Review of Network Economics* 4/9: 1–26. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1353502>.
16. Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas (2019): „Qualitative Inhaltsanalyse“. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (eds.) (2019): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. 21., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden: 633–648. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42.
17. Mayring, Philipp (2012): „Qualitative Inhaltsanalyse - ein Beispiel für Mixed Methods“. In: Seidel, Tina et al. (eds.) (2012): *Mixed Methods in der empirischen Bildungsforschung*. Münster et al., Waxmann: 27–36.
18. Helfferich, Cornelia (2014): „Leitfaden- und Experteninterviews“. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (eds.) (2014): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden: 559–574. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_39.
19. Reillier, Laure Claire/Reillier, Benoit (2017): *Platform Strategy. How to Unlock the Power of Communities and Networks to Grow Your Business*. London/New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315598949>.
20. Evans, David S. (2009): „How Catalysts Ignite: The Economics of Platform-Based Start-Ups“. In: Gawer, Annabelle (eds.) (2009): *Platforms, Markets and Innovation*. Cheltenham/Northampton, Edward Elgar: 99–128. <https://doi.org/10.4337/9781849803311.00011>.
21. Choudary, Sangeet Paul (2015): *Platform Scale - How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*. s. l.: Platform Thinking Labs Pte. Ltd.