Session 06 - Digital Transformation & Platforms

Business Basics

Dr. Tobias Vlcek
Universität Hamburg

Die Industrie, die dreimal starb

Eure Eltern haben für Musik **bezahlt**, pro Album, im Laden. Ihr zahlt auch, aber wofür eigentlich?

Handzeichen: Wer von euch **besitzt** die Musik, die er hört?

Fast niemand. Ihr mietet Zugang. Dazwischen liegt eine Industrie, die **dreimal fast starb** und wieder auferstand. An ihr lässt sich die Leitfrage von heute zeigen: **Wie verändert Digitalisierung Märkte und Geschäftsmodelle?**

Rückblick

Wo wir letzte Woche standen

- **Blue Ocean** heißt: neue Nachfrage schaffen, statt vorhandene zu verteilen; FlixBus und Too Good To Go zeigten das Muster
- Die **86/14-Zahl** ist Kim & Mauborgnes eigene Studie: **attribuieren**, nicht als Naturkonstante zitieren
- **First Mover vs. Fast Follower:** die Evidenz ist gemischt: Es hängt an **Tech-Tempo × Markt-Tempo**; die Nische schlägt den Giganten auf **einer** Dimension

Ein roter Faden aus Sitzung 5: Google gewann die Suche nicht durch Frühstart, sondern in einem **schnellen, digitalen** Markt. Solche Märkte schauen wir uns heute genauer an.

Deine Frage: Was macht Digitalisierung mit einem Markt?

> **i** Frage
>
> Ein Musikladen 1999 und ein Streamingdienst 2024 verkaufen beide „Musik". Nennt **einen** Unterschied, der nicht das Produkt betrifft, sondern **wie** Geld verdient wird.

Der Laden verkauft ein **Stück** (ein Album, einmal). Der Dienst verkauft **Zugang** (ein Abo, monatlich, solange ihr bleibt). Dieselbe „Ware", eine völlig andere Erlöslogik. Und darum geht es heute.

Ablauf heute

- **Teil 1 (~25 min):** Was ist digitale Transformation? Die Musikindustrie als Fallgeschichte

- **Teil 2 (~35 min):** Plattformen & Netzwerkeffekte: Pipeline vs. Plattform, Henne-Ei, Winner-take-most
- **Teil 3 (~30 min):** Lieferketten & KI: von Zara zur KI in der Wertschöpfungskette

Leitfrage heute: **Wie verändert Digitalisierung Märkte und Geschäftsmodelle?**

Lernziele

Nach dieser Sitzung könnt ihr …

- die **drei Ebenen** digitaler Transformation (Prozesse → Geschäftsmodelle → Branchen) unterscheiden und am Musik-Arc erläutern,
- **Plattform** und **Pipeline** abgrenzen und die Netflix-Nuance einordnen,
- **direkte** und **indirekte** Netzwerkeffekte trennen und das **Henne-Ei-Problem** erklären,
- **Winner-take-most** und **Multihoming** als Gegenkräfte benennen,
- die **Zara-Lektion** zur Lieferkette und die **ehrliche** Evidenz zu GenAI-Produktivität wiedergeben.

Was ist digitale Transformation?

Die Musikindustrie: dreimal fast tot

- **Vinyl → CD:** Ende der 90er auf dem Höhepunkt, globaler Umsatz **~22–23 Mrd. $** (1999, CD-Ära)
- **Napster (1999):** kostenloses Filesharing; 2001 gerichtlich gestoppt; gilt als Schock, der den Absturz auslöste (Kausalität wird akademisch diskutiert)
- **iTunes (2003):** bezahlter Download bringt ein Erlösmodell zurück
- **Tief 2014:** nur noch **~13,1 Mrd. $**, halbiert

> Der Kern
>
> Nicht das Produkt „Musik" änderte sich, sondern **wie** es geliefert und **wie** damit Geld verdient wurde.

Lektion: Eine Branche kann kollabieren, obwohl ihr **Produkt** so gefragt ist wie nie.

Quelle: [1] (Umsatzzahlen); Napster-/iTunes-Chronik. Volltext via Factiva/Nexis (Uni-Login).

Die Auferstehung: Streaming

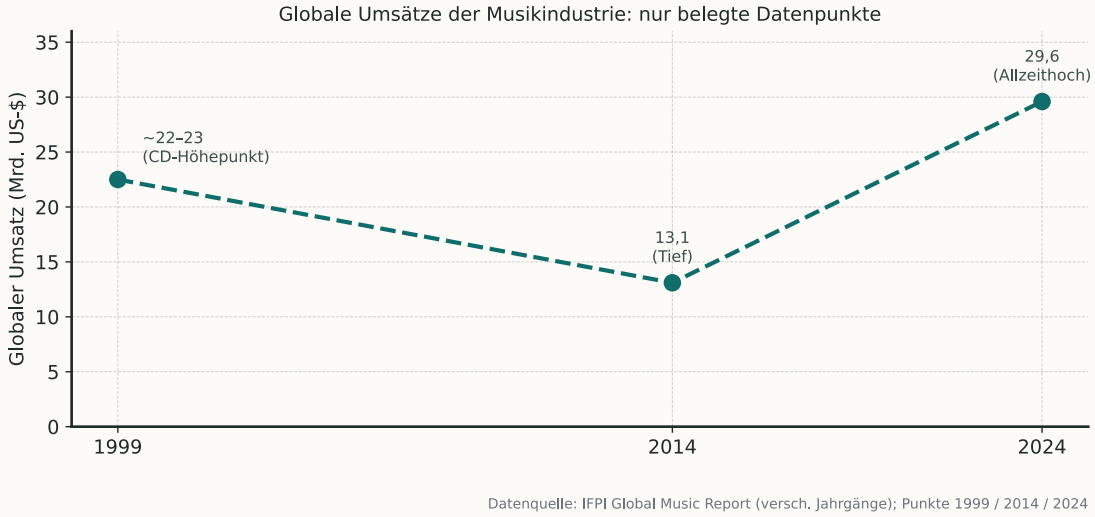
- **Streaming** dreht die Kurve: 2024 erreicht der globale Umsatz mit **~29,6 Mrd. $** ein **Allzeithoch**
- **69 %** davon kommen aus dem Streaming: Abos und werbefinanziertes Hören
- Aus „ich **kaufe** ein Album" wurde „ich **miete** Zugang zu allem", das Abo als Erlösmodell

> **i** Zahl mit Vorsicht
>
> Die genauen Beträge unterscheiden sich je nach Quelle (IFPI-Handelsumsatz ≠ RIAA-US-Einzelhandel). Immer der **Report-Edition** zuschreiben, nicht als Industriekonstante lesen.

Lektion: Die Erholung kam nicht durch das alte Modell, sondern durch ein **neues Erlösmodell**.

Quelle: [1]. Empirisch zur Substitution/Komplementarität von Streaming: N. Wlömert und D. Papies [2].

Der Umsatz-Arc im Bild



Nur drei belegte Punkte, ehrlich verbunden; der genaue Kurvenverlauf dazwischen ist **nicht** dargestellt.

Die Kehrseite: Wer verdient am Streaming?

Ein neues Erlösmodell verteilt den Kuchen **neu**, nicht immer zugunsten der Kunstschaffenden.

- Recherchen (Liz Pelly, *Harper's Magazine*) berichten über **„Ghost Artists"**: günstig produzierte, teils anonyme Musik, die in Playlists geschoben werde, um Tantiemen zu drücken
- Der Vorwurf: Die **Ökonomie des Streamings** erzeugt Verteilungskonflikte: pro Abruf fließen oft **Bruchteile eines Cents**
- Das ist **journalistische** Recherche, kein geprüfter Konzernbericht, aber ein ernstes Signal: „Erholung der Branche" heißt nicht „Erholung für alle"

Lektion: Ein neues Modell schafft neue Gewinner und wirft die Frage auf, **wer** dabei leer ausgeht.

Quelle: [3] (journalistische Recherche). Volltext via Nexis/Bibliothek.

Das Muster dahinter: drei Ebenen

Die Musik zeigt im Kleinen, was die Digitalisierung überall tut. Vial (2019) fasst es in **drei Ebenen** [4]:

- **Ebene 1 – Prozesse:** Bestehendes wird digital effizienter (CD-Vertrieb → Download)
- **Ebene 2 – Geschäftsmodelle:** Die **Erlöslogik** ändert sich (Kauf → Abo/Streaming)
- **Ebene 3 – Branchen:** Die **Struktur** der Branche kippt (Plattenläden verschwinden, Plattformen entstehen)

Das Verblüffende: Die **Gewinner jeder Stufe** waren fast nie die Gewinner der vorherigen – Plattenlabels, Apple, Spotify lösten einander ab.

Deine Frage: Welche Ebene ist das?

> **i** Frage
>
> Eine Bäckerei führt eine App ein, mit der ihr vorbestellen und bezahlen könnt, sonst bleibt alles gleich. Welche **Ebene** der Transformation ist das?

Ebene 1 (Prozesse): Derselbe Kuchen, dasselbe Geschäftsmodell, nur der Bestellprozess wird digital. Erst wenn die Bäckerei z. B. andere Betriebe über ihre App mitverkaufen ließe (neue Erlöslogik) oder den Markt umbauen würde, wären wir auf Ebene 2 oder 3.

Zwischenfazit Teil 1

- **Digitale Transformation** ist mehr als „alles wird digital"; sie wirkt auf **Prozesse, Geschäftsmodelle** und ganze **Branchen**
- Die Musikindustrie: Absturz trotz gefragten Produkts, Erholung nur durch ein **neues Erlösmodell** (Abo statt Kauf)
- Und: Neue Modelle schaffen **Verteilungskonflikte**; die Kehrseite gehört dazu

Auf Ebene 3 entstand ein neuer Unternehmenstyp, der ganze Branchen umbaut: die **Plattform**. Das ist Teil 2.

Plattformen & Netzwerkeffekte

Zalando: vom Händler zur Plattform

- Start als reiner **E-Commerce-Händler** (Pipeline: kauft Ware ein, verkauft sie weiter)
- Seit **2019** gezielter Umbau über das **Partner-Programm**: fremde Marken listen und liefern **direkt** über Zalandos Marktplatz
- Partner-Anteil am Handelsvolumen (GMV): von ~einem Viertel (2021) auf **~34 %** (2024); Ziel 40–50 % bis 2028

> Das ist die Transformation
>
> Kein fertiger Zustand, sondern ein **laufender Umbau** vom Pipeline- zum Plattform-Modell, mit sichtbarem Risiko, das Ziel zu verfehlen.

Lektion: Ein Händler wird zur Plattform, indem er **andere** auf seiner Infrastruktur verkaufen lässt.

Quelle: [5], [6].

Das Muster dahinter: Pipeline vs. Plattform

	Pipeline	Plattform
Wertfluss	linear: einkaufen → veredeln → verkaufen	**vermittelt**: bringt zwei Seiten zusammen
Besitz	besitzt die Ware/Leistung	besitzt oft **nichts** davon
Wächst durch	mehr verkaufen	mehr **Teilnehmende** auf beiden Seiten

Ökonomisch ist eine Plattform ein **zweiseitiger Markt**: Sie setzt nicht nur den Preis, sondern die **Preisstruktur** zwischen zwei voneinander abhängigen Gruppen [7], [8].

Nicht alles ist eine Plattform

Der Reflex nach dieser Folie: „Alles ist doch eine Plattform!" Vorsicht.

- **Netflix** ist am besten als **überwiegend Pipeline** zu verstehen: Es lizenziert/produziert Inhalte und liefert sie linear an Abonnierende
- Es hat **Plattform-Elemente** obendrauf (Empfehlungsalgorithmus, seit dem Werbe-Tarif ein zweiseitiger Markt mit Werbetreibenden)
- Also: kein absolutes Entweder-oder, sondern eine **nützliche Vereinfachung**, keine feste Schublade

Lektion: Pipeline vs. Plattform ist eine **Brille**, kein Naturgesetz; die Kunst ist, die Elemente zu erkennen.

Quelle: Systematik nach [9]; Netflix-Einordnung als Hybrid.

Plattform-Macht: Wer die Regeln macht

Wer die Plattform kontrolliert, setzt die **Spielregeln**. 2023 zog Zalando die Gebührenschraube an:

- Neue Gebührenordnung für **1.600 Markenhersteller** und **7.300 stationäre Händler**: Provisionen neu gestaffelt, **bis zu 25 %**; zuvor waren im Schnitt **15 %** üblich
- Händlerkritik: „Man will uns loswerden"; manche sahen ihr Geschäftsmodell auf der Plattform bedroht
- Co-Chef David Schneider im Brief an die Händler: „Wir sind uns bewusst, dass nicht alle unsere Partner in der Lage sein werden, uns auf unserem künftigen Weg zu begleiten."
- 2025 übernahm Zalando dazu den Rivalen **About You**; Konsolidierung verstärkt die Plattform-Machtposition

Lektion: Wer auf einer fremden Plattform verkauft, ist ihren Regeln und ihren Gebühren **ausgeliefert**.

Quelle: [10], [11]. Volltext via Factiva (Uni-Login).

Das Henne-Ei-Problem

Eine Plattform ohne Nutzende ist wertlos, aber **welche Seite** kommt zuerst?

- Restaurants kommen nur, wenn es **Kundschaft** gibt; Kundschaft kommt nur, wenn es **Restaurants** gibt
- Niemand will die **erste** Seite sein; das ist das klassische **Henne-Ei-Problem**
- Die theoretische Antwort: **eine Seite subventionieren**, um die andere anzuziehen (den Markt „zünden") [8]

Wie das in der Praxis aussieht, zeigt ein europäischer Fall mit **drei** Seiten.

Wolt: drei Seiten gleichzeitig zünden

- Gegründet **2014 in Helsinki**; wurde zu einer der größten Liefer-Plattformen Europas (23 Länder)
- **Drei Seiten** müssen gleichzeitig da sein: **Restaurants**, **Kurierdienste** und **Kundschaft**; fällt eine weg, kippt das Ganze
- **2022** von DoorDash für rund **8 Mrd. $ (≈ 7 Mrd. €)** übernommen: Markteintritt in 22 neue Länder, u. a. Deutschland

> **i** Randnote
>
> DoorDash zieht sich seit Feb. 2026 aus vier Ländern (u. a. Katar, Singapur) zurück; die europäischen Kernmärkte bleiben. Plattformen **konsolidieren**.

Lektion: Je mehr Seiten, desto härter das Henne-Ei-Problem, und desto wertvoller, wenn es **einmal** gelöst ist.

Quelle: [12] (Übernahme); [13] (Rückzug). Volltext via Factiva (Uni-Login).

Was hält Plattformen zusammen: Netzwerkeffekte

Warum wird eine Plattform mit jedem Nutzenden **wertvoller**? Zwei Typen [14]:

- **Direkter Netzwerkeffekt:** Der Wert steigt mit Nutzenden **derselben** Seite. **WhatsApp**: nützlich ist es nur, weil eure Kontakte auch dort sind (2009 gestartet, 2014 für ~19 Mrd. $ übernommen, ~3 Mrd. Nutzende 2025)
- **Indirekter Netzwerkeffekt:** Der Wert einer Seite steigt mit der **anderen** Seite. **App Store**: mehr iPhone-Nutzende → mehr Entwickelnde → mehr Apps → mehr iPhone-Nutzende

Lektion: Direkt = eine Seite verstärkt sich selbst; indirekt = zwei Seiten ziehen sich gegenseitig hoch.

Quelle: WhatsApp: [15]; App Store: [16] (~1,9 Mio. Apps, kumuliert 550 Mrd. $ an Entwickelnde ausgezahlt).

Deine Frage: Plattform oder Pipeline?

> ℹ Frage
>
> Ist die **Mensa-App** eurer Hochschule eine **Plattform** oder eine **Pipeline**? Begründet mit **einem** Kriterium.

Meist eine **Pipeline**: Die Mensa produziert das Essen selbst und liefert es linear; die App digitalisiert nur den Prozess (Ebene 1!). Zur **Plattform** würde sie erst, wenn **fremde** Anbieter (Cafés, Foodtrucks) über die App verkaufen könnten. Dann vermittelt sie zwischen zwei Seiten, statt selbst zu kochen.

Wenn der Gewinner (fast) alles nimmt

Netzwerkeffekte erzeugen einen Sog: Die größte Plattform wird **noch** attraktiver.

- **Winner-take-most:** Oft dominiert **eine** Plattform einen Markt, weil jeder dorthin geht, wo schon alle sind
- Aber: kein Automatismus. Die Gegenkraft heißt **Multihoming**: Nutzende sind auf **mehreren** Plattformen zugleich (ihr habt WhatsApp **und** Instagram; Fahrende nutzen mehrere Lieferdienste)
- Die Wirkung ist **asymmetrisch**: Ob Multihoming einer Seite **nützt** oder **schadet**, hängt davon ab, **welche** Seite auf mehreren Plattformen aktiv ist [17]

Lektion: „Der Gewinner nimmt alles" ist eine **Tendenz**, kein Gesetz; Multihoming hält Märkte offener, als das Schlagwort verspricht.

Eine Seite zu haben löst nicht alles: GPT Store

- OpenAI startete im **Januar 2024** den **GPT Store**: Jede/r kann eigene „GPTs" bauen und anbieten
- Am Start bereits **über 3 Mio.** erstellte GPTs; die Anbieterseite war über Nacht da
- Aber: Das versprochene **Erlösmodell** für die Bauenden war **nicht fertig**; Kritik an unklaren Auszahlungen und Kopien

> ⚠ Häufiger Fehler
>
> Zu denken, eine volle Seite (3 Mio. Bauende) löse das Henne-Ei automatisch. Das **Erlös**-Henne-Ei blieb ungelöst.

Lektion: Millionen auf einer Seite zu haben, ist **nicht** dasselbe wie ein funktionierendes Geschäftsmodell.

Quelle: [18], [19].

Die Spielregeln werden gerade verhandelt

Plattform-Macht ist auch eine **Rechtsfrage**, live vor Gericht.

- Apples 15–30 % Provision im App Store: 2025 wurde Apple im Verfahren **Epic v. Apple** wegen Missachtung einer Anti-Steuerungs-Verfügung **verurteilt** (Contempt, April 2025)
- Seither gilt in den USA für **externe** Zahlungslinks faktisch **Null-Provision**; der Ninth Circuit bestätigte das im Dez. 2025
- Apple rief den **Supreme Court** an; die Entscheidung steht aus

Lektion: Wie viel eine Plattform von ihren Nutzenden abschöpfen darf, ist **nicht** in Stein gemeißelt; das wird gerade vor Gericht verhandelt.

Quelle: [20], [21].

Zwischenfazit Teil 2

- **Plattformen** vermitteln zwischen Seiten (zweiseitiger Markt); **Pipelines** veredeln linear; Netflix zeigt, dass die Grenze fließend ist
- **Netzwerkeffekte** (direkt/indirekt) treiben das Wachstum; das **Henne-Ei-Problem** ist die erste Hürde
- **Winner-take-most** ist eine Tendenz; **Multihoming** und **Regulierung** sind die Gegenkräfte

Plattformen verändern nicht nur **Märkte**, sondern auch, wie Waren **physisch** zu uns kommen, also die Lieferkette. Das ist Teil 3.

Lieferketten & KI

Zara: die Lieferkette als Waffe

- Zara (Inditex) macht die **Geschwindigkeit** der Lieferkette zum Wettbewerbsvorteil: **vertikal integriert**, „Quick Response"
- Bestehende Styles ändert Zara in **rund zwei Wochen**, ganz **neue** Entwürfe in vier bis sechs Wochen, gegenüber mehreren Monaten in der klassischen Branche
- Heute (2024): ~11 hochautomatisierte Logistikzentren, Filialen ~zweimal pro Woche beliefert, weltweit in 24–48 h

> ⚠ Zahl ehrlich einordnen
>
> Die „2 Wochen" stammen aus der HBS-Fallstudie der frühen 2000er (unabhängig bestätigt bei Tokatli). Inditex weist sie **heute nicht** als KPI aus: **historische** Einordnung, keine aktuelle Firmenangabe.

Lektion: Nicht nur das Produkt konkurriert; die **Lieferkette** selbst kann der Vorsprung sein.

Quelle: HBS-Fallstudie (Ghemawat & Nueno, 2003); N. Tokatli [22]; [23].

Die Kehrseite: der Preis der Geschwindigkeit

Schnelligkeit hat Systemkosten; das ist die **SDG-12**-Perspektive (nachhaltiger Konsum & Produktion).

- „Fast Fashion" heißt: mehr Kollektionen, kürzere Zyklen und mehr **Ressourcenverbrauch, Retouren und Textilabfall**
- Der Vorsprung „schneller und billiger" erzeugt eine **Nachfrage nach Wegwerfmode**, die vorher so nicht existierte
- Das ist keine reine Firmenfrage, sondern eine **Systemfrage**: Wer trägt die ökologischen Kosten der Geschwindigkeit?

Lektion: Dieselbe Lieferketten-Effizienz, die Zara stark macht, ist ökologisch ihre **Kehrseite**; Geschwindigkeit hat ihren Preis.

Quelle: [24] (nachhaltiger Konsum & Produktion) als Bewertungsrahmen; Einordnung Fast Fashion.

Von der Lieferkette zur KI

Wo Zara mit Erfahrung und Integration steuert, optimiert heute zunehmend **KI** die Wertschöpfungskette – hier als **Teaser**:

- **Prognose:** Wie viel wird nächste Woche wo nachgefragt? (Bedarfsvorhersage)
- **Lager:** Was liegt wo, wann wird nachbestellt? (Bestandsoptimierung)
- **Routen:** Welcher Weg liefert am schnellsten/günstigsten? (Tourenplanung)

> ℹ Brücke ins Studium
>
> Die **Mathematik dahinter** (Optimierung von Lager, Routen und Kapazität) lernt ihr in **BA-PUL** und **BA-GOR** (Sem. 4). Heute bleibt es bei der Landkarte, ohne Formalismus.

GenAI im Betrieb: was die Evidenz zeigt

Generative KI wird als Produktivitäts-Wunder verkauft. Die **belastbare** Evidenz ist differenzierter:

- In einer Feldstudie mit über 5.000 Support-Kräften stieg die Produktivität im Schnitt um **~14 %**; die **größten** Gewinne (bis 35 %) bei den **weniger Erfahrenen**, kaum Effekt bei den Top-Kräften [25]
- Bei Schreibaufgaben profitierten ebenfalls die **schwächeren** Kräfte am meisten [26]
- **Aber:** Das gilt in **bestimmten Settings**; es ist kein Naturgesetz, dass KI Ungleichheit immer verringert

Lektion: KI hebt in diesen Studien vor allem die **weniger Erfahrenen**: ein Befund mit Bedingungen, kein Automatismus.

Quelle: E. Brynjolfsson, D. Li, und L. Raymond [25]; S. Noy und W. Zhang [26].

Die „jagged frontier": KI ist ungleichmäßig gut

- In einem Feldexperiment mit 758 Beratenden verbesserte GPT-4 die Leistung bei Aufgaben **innerhalb** der KI-Fähigkeit um bis zu **40 %**
- Bei Aufgaben **außerhalb** dieser Fähigkeit **verschlechterte** es die Leistung; die Menschen vertrauten falschen Ausgaben

- Die Fähigkeit der KI ist **zackig** („jagged"), nicht gleichmäßig: mal brillant, mal daneben, ohne es anzuzeigen

> ⚠ Häufiger Fehler
>
> Anzunehmen, KI sei „überall gleich gut". Genau an der unsichtbaren Kante entstehen die teuren Fehler.

Lektion: Der Nutzen von KI hängt davon ab, ob eine Aufgabe **innerhalb** oder **außerhalb** ihrer zackigen Fähigkeit liegt [27].

Quelle: [27], BCG-Feldexperiment (HBS Working Paper 24-013; Version of Record 2026).

Halluzinationen: verifizieren statt vertrauen

Warum die zackige Kante gefährlich ist: KI **erfindet** manchmal überzeugend Falsches.

- **Halluzination:** Das Modell gibt eine flüssige, plausible Antwort, die schlicht **falsch** ist, ohne Warnsignal
- Für Entscheidungen heißt das: KI-Ausgaben sind ein **Entwurf**, kein Beleg; **prüfen**, gerade außerhalb der eigenen Expertise
- Wie man KI **kritisch** nutzt (Prompts, Grenzen, Prüfroutinen), vertiefen wir in **Sitzung 8**

Lektion: Der richtige Umgang mit KI ist nicht Vertrauen oder Ablehnung, sondern **systematisches Verifizieren**.

Datengetriebene Entscheidungen – und wo ihr das lernt

KI und Digitalisierung liefern **Daten**, aber Daten entscheiden nicht von allein.

- Erinnert euch an **A/B-Tests** aus Sitzung 2: nicht raten, sondern **messen**, welche Variante wirkt
- Digitale Kanäle machen solche Experimente billig und schnell; das ist der eigentliche Hebel „datengetriebener" Entscheidungen
- Wie Daten **modelliert, gespeichert und ausgewertet** werden (Datenbanken, Systeme), läuft parallel in **BA-GRWINF** (Sem. 1), dort als **„Daten & Systeme"**

Lektion: „Datengetrieben" heißt nicht „automatisch", sondern **testen, messen, prüfen**.

Deine Frage: KI im Lager

> ℹ Frage
>
> Ein Onlinehändler lässt eine KI die Nachbestellmengen fürs Lager vorschlagen. Ihr seid für die Entscheidung verantwortlich: Was tut ihr **mit** dem Vorschlag?

Nicht blind übernehmen: KI ist **zackig**; bei ungewöhnlichen Produkten oder neuen Situationen kann sie danebenliegen, ohne es anzuzeigen. Der Vorschlag ist ein **Entwurf**, den ihr anhand von Erfahrung und Kennzahlen **prüft**, gerade dort, wo die Aufgabe außerhalb der klaren KI-Fähigkeit liegt.

Was davon ist klausurrelevant?

Prüfungsrelevant

- **Drei Ebenen** digitaler Transformation (Prozesse → Geschäftsmodelle → Branchen) am Musik-Arc
- **Plattform vs. Pipeline** (inkl. Netflix-Nuance) und der **zweiseitige Markt**
- **Netzwerkeffekte** direkt vs. indirekt; **Henne-Ei-Problem** und „eine Seite subventionieren"
- **Winner-take-most** und **Multihoming** als Gegenkräfte
- **Lieferketten** (Zara-Lektion: Geschwindigkeit als Vorteil + SDG-12-Kehrseite); GenAI ehrlich (jagged frontier, Halluzination)

Vertiefung: Tutorium 06 (Plattform-Analyse + KI-Experiment) und Quiz 06.

Literatur

- G. Vial [4] – die drei Ebenen digitaler Transformation.
- J.-C. Rochet und J. Tirole [7] und G. G. Parker und M. W. Van Alstyne [8] – die Ökonomie zweiseitiger Märkte.
- D. P. McIntyre und A. Srinivasan [14] – direkte vs. indirekte Netzwerkeffekte; P. Belleflamme und M. Peitz [17] – Multihoming.
- E. Brynjolfsson, D. Li, und L. Raymond [25] und S. Noy und W. Zhang [26] – die ehrliche Evidenz zu GenAI-Produktivität.

Zum Weiterlesen: [9]; N. Wlömert und D. Papies [2] (Streaming-Ökonomie).

Das war's für heute.

Fragen?

Bibliografie

[1] IFPI, „IFPI: AMIDST HIGHLY COMPETITIVE MARKET, GLOBAL RECORDED MUSIC REVENUES GREW 4.8% IN 2024". Zugegriffen: 12. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://www.ifpi.org/ifpi-amidst-highly-competitive-market-global-recorded-music-revenues-grew-4-8-in-2024/

[2] N. Wlömert und D. Papies, „On-demand streaming services and music industry revenues — Insights from Spotify's market entry", *International Journal of Research in Marketing*, Bd. 33, Nr. 2, S. 314–327, Juni 2016, doi: 10.1016/j.ijresmar.2015.11.002.

[3] L. Pelly, „The Ghosts in the Machine: An exhausted America turns two hundred and fifty", *Harper's Magazine*, Jan. 2025, Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://harpers.org/archive/2025/01/the-ghosts-in-the-machine-liz-pelly-spotify-musicians/

[4] G. Vial, „Understanding digital transformation: A review and a research agenda“, *The Journal of Strategic Information Systems*, Bd. 28, Nr. 2, S. 118–144, Juni 2019, doi: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

[5] „Zalando: Investor Relations | Zalando Corporate“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://corporate.zalando.com/en/investor-relations

[6] Marketplace Universe, „Zalando Deep Dive 2024 - Marketplace Development“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://marketplace-universe.com/zalando-deep-dive-2025/

[7] J.-C. Rochet und J. Tirole, „Platform Competition in Two-Sided Markets“, *Journal of the European Economic Association*, Bd. 1, Nr. 4, S. 990–1029, Juni 2003, doi: 10.1162/154247603322493212.

[8] G. G. Parker und M. W. Van Alstyne, „Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design“, *Management Science*, Bd. 51, Nr. 10, S. 1494–1504, 2005, doi: 10.1287/mnsc.1050.0400.

[9] G. Parker, M. Van Alstyne, und S. P. Choudary, *Platform revolution: how networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you*, Norton paperback. New York London: W. W. Norton & Company, 2017.

[10] A. Müller und N. Schimroszik, „Zalando verärgert Geschäftspartner mit Gebührenerhöhung“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/modehandel-zalando-veraergert-geschaeftspartner-mit-gebuehrenerhoehung/29032900.html

[11] A. Müller und N. Schimroszik, „Neue Kundenstrategie: Zalando verteidigt sich in Brief an Händler“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/neue-kundenstrategie-streit-um-gebuehrenordnung-zalando-verteidigt-sich-in-brief-an-haendler/29074312.html

[12] M. Biling, „Wolt's acquisition by DoorDash is complete — but have investors lost out?“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://sifted.eu/articles/wolt-acquisition-7bn-doordash/

[13] Doordash, „DoorDash to Wind Down Deliveroo and Wolt Operations in Four Countries“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://ir.doordash.com/news/news-details/2026/DoorDash-to-Wind-Down-Deliveroo-and-Wolt-Operations-in-Four-Countries/default.aspx

[14] D. P. McIntyre und A. Srinivasan, „Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps“, *Strategic Management Journal*, Bd. 38, Nr. 1, S. 141–160, 2017, doi: 10.1002/smj.2596.

[15] Facebook, Inc., „Form 8-K: Facebook to Acquire WhatsApp (Merger Agreement vom 19.02.2014)“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar un-

ter: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1326801/000132680114000010/form8k_2192014.htm

[16] Apple Newsroom, „2025 marked a record-breaking year for Apple services“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://www.apple.com/newsroom/2026/01/2025-marked-a-record-breaking-year-for-apple-services/

[17] P. Belleflamme und M. Peitz, „Platform competition: Who benefits from multihoming?“, *International Journal of Industrial Organization*, Bd. 64, S. 1–26, Mai 2019, doi: 10.1016/j.ijindorg.2018.03.014.

[18] OpenAI, „Introducing the GPT Store“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://openai.com/index/introducing-the-gpt-store/

[19] C. Franzen, „OpenAI GPT Store launches without revenue share“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://venturebeat.com/business/openai-launches-gpt-store-but-revenue-sharing-is-still-to-come

[20] J. Clover, „Apple Asks Supreme Court to Review App Store Contempt Ruling“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://www.macrumors.com/2026/05/21/apple-supreme-court-epic-games-case/

[21] K. Belmonte, „App Store Antitrust: Supreme Court Weighs Apple Bid to Kill Contempt Finding“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://www.techtimes.com/articles/319040/20260625/app-store-antitrust-supreme-court-weighs-apple-bid-kill-contempt-finding.htm

[22] N. Tokatli, „Global sourcing: insights from the global clothing industry the case of Zara, a fast fashion retailer“, *Journal of Economic Geography*, Bd. 8, Nr. 1, S. 21–38, Aug. 2007, doi: 10.1093/jeg/lbm035.

[23] Inditex, „Inditex Annual Report 2024“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://static.inditex.com/annualreport2024/en

[24] United Nations, „Goal 12 | Department of Economic and Social Affairs“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://sdgs.un.org/goals/goal12

[25] E. Brynjolfsson, D. Li, und L. Raymond, „Generative AI at Work“, *The Quarterly Journal of Economics*, Bd. 140, Nr. 2, S. 889–942, Apr. 2025, doi: 10.1093/qje/qjae044.

[26] S. Noy und W. Zhang, „Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence“, *Science*, Bd. 381, Nr. 6654, S. 187–192, Juli 2023, doi: 10.1126/science.adh2586.

[27] F. Dell'Acqua *u. a.*, „Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of Artificial Intelligence on Knowledge Worker Productivity and Quality“, *Organization Science*, Bd. 37, Nr. 2, S. 403–423, März 2026, doi: 10.1287/orsc.2025.21838.