

Digitale Ökosysteme und ihr Scheitern

Eine Ursachenanalyse

Fakten. Hintergründe. Erkenntnisse.

Inhaltsverzeichnis

Warum Digitale Ökosysteme scheitern und was wir daraus lernen	4
Was sind Digitale Ökosysteme?	6
Lessons Learned	8
Unsere Erkenntnisse aus der Analyse	10
Alles steht und fällt mit dem Team	12
Nutzererfahrung – prägender Faktor im Ökosystem	14
Mehrwert und Assets sichern den Erfolg	16
Ohne Wachstum scheitert Ihr Digitales Ökosystem	18
Vertrauen ist gut, noch mehr Vertrauen ist besser!	20
Drei Dimensionen, die gut durchdacht sein müssen	22
Wo steht Ihr Unternehmen aktuell?	26
In welcher Phase kann Ihr Digitales Ökosystem scheitern?	28
In welcher Phase sind Digitale Ökosysteme gescheitert?	30
Sind Sie auf dem richtigen Weg?	32
Checkliste: Prüfen Sie selbst!	34
Unterstützung durch das Fraunhofer IESE	38
Steckbriefe	42
Über die Steckbriefe	44

Steckbriefe

A-G

99dresses	46
Auctionata	48
Beepi	50
Covisint	52
Design Inc.	54
Flic	56
Flux – neutrinity	58
Gameslog	60
Gawkbox	62
Google Health	64
GoZoomo	66

H-Q

HiGear	68
Homejoy	70
Hot Barber	72
Lieferoo	74
Moped	76
Move Loot	78
MySpace	80
Orkut	82
Quirky	84

S-T

SellAnApp	86
Selltag	88
Sharingear	90
Sidecar	92
StudiVZ	94
Table8	96
Take Eat Easy	98
Tutorspree	100

U-Z

Uber China	102
Wikimart	104
Zimride/Lyft	106
Zirtual	108

Warum Digitale Ökosysteme scheitern und was wir daraus lernen

Digitale Ökosysteme wie Airbnb, Uber und eBay stehen für bahnbrechenden Erfolg und Innovation. Hinter den Kulissen dieses Erfolgs verbergen sich jedoch zahlreiche gescheiterte und unbekannte Digitale Ökosysteme, aus denen sich trotzdem interessante Ideen und nützliche Erkenntnisse ableiten lassen. Dieses Whitepaper beleuchtet die verborgenen Geschichten von 32 Digitalen Ökosystemen, die trotz vielversprechender Ansätze und innovativer Geschäftsmodelle langanhaltenden Erfolg nicht erreichen konnten.

Warum scheitern Digitale Ökosysteme? Diese Frage steht im Mittelpunkt dieses Whitepapers. In einem umfassenden Überblick identifizieren wir die häufigsten Gründe für das Scheitern, darunter unzureichende Wertschöpfung, fehlende Skaleneffekte, mangelnde Anpassung an regulatorische Veränderungen, zu viele oder zu große Wettbewerber, finanzielle Fehlkalkulationen und sogar Fälschungen und Betrug – ja, wir haben tatsächlich auch Betrug als Grund für das Scheitern gefunden.

Unsere Untersuchung deckt auf, wie entscheidend eine von Anfang an gut durchdachte digitale Plattform für den Erfolg eines Digitalen Ökosystems ist und welche fatalen Fehler in den verschiedenen Entwicklungsphasen – von der Gründung bis zur Weiterentwicklung – gemacht wurden. Aus jedem gescheiterten Digitalen Ökosystem können wertvolle Lehren gezogen werden, die künftigen Unternehmungen helfen können, diese Fehler zu vermeiden.

Neben der Analyse der Gründe für das Scheitern stellen wir praktische Tipps, Strategieempfehlungen und Lessons Learned vor, die aus der langjährigen Erfahrung des Fraunhofer IESE in unterschiedlichsten Projektarbeiten resultieren. Sie bieten konkrete Handlungsanweisungen, um die Chancen auf nachhaltigen Erfolg zu erhöhen und die gefährlichen Fallen zu vermeiden, die schon vielen zum Verhängnis geworden sind. Eines ist sicher: Der Aufbau eines Digitalen Ökosystems bietet immense Chancen, birgt aber auch erhebliche Herausforderungen und Risiken, die es zu kennen und zu adressieren gilt. Mit unserer Expertise unterstützen wir Unternehmen dabei, diese Herausforderungen zu meistern – getreu unserem Motto: Mutige gestalten die digitale Zukunft.

Erfahren Sie, wie Sie Ihr Digitales Ökosystem durch gezielte Planung, kontinuierliche Innovation und ein starkes Partnernetzwerk nicht nur vor dem Scheitern bewahren, sondern auch langfristig auf Erfolgskurs halten können. Dieses Whitepaper ist als Leitfaden für Unternehmer, Entscheidungsträger und Plattform-Enthusiasten gedacht, die erfolgreiche Digitale Ökosysteme aufbauen wollen, indem sie die Fallstricke kennen, die es im dynamischen Umfeld der Plattformökonomie zu vermeiden gilt.

Lernen und verstehen Sie, warum Digitale Ökosysteme scheitern können und nutzen Sie die gewonnenen Erkenntnisse, um Ihre eigenen Projekte voranzubringen und erfolgreich zu gestalten!

Ab Seite 40 werden gescheiterte Digitale Ökosysteme aus verschiedenen Branchen in Form von Steckbriefen beschrieben.

Auf den folgenden Seiten finden Sie weitere interessante Informationen über die Gründe für das Scheitern von Digitalen Ökosystemen. Wussten Sie zum Beispiel, dass der gescheiterte Fahrtvermittlungsservice *Sidecar* Features wie das Ridesharing und automatische Preisberechnung erfunden hat, die aber später von Uber übernommen wurden?

Zuvor wird kurz erklärt, was genau ein Digitales Ökosystem ist und wie die Steckbriefe aufgebaut sind.

Die dargestellten Informationen zu gescheiterten Digitalen Ökosystemen basieren auf einer sogenannten „Desk Research“ – einer Form der Sekundärforschung, bei der bereits vorhandene Daten aus unterschiedlichen Quellen verwendet wurden. Für die Recherche wurden sowohl wissenschaftliche als auch praxisorientierte Quellen herangezogen. Wissenschaftliche Quellen umfassen zugängliche und veröffentlichte Literatur wie Fachartikel, Bücher und wissenschaftliche Zeitschriften. Ergänzt wurde die Analyse durch praxisnahe Informationen wie Unternehmenswebseiten und Webarchive, eine Plattform, die ältere Versionen von Webseiten speichert. Außerdem wurden Medienberichte, Wikipedia-Einträge und Nachrichtenplattformen wie Google News, sowie vorhandene Interviews mit Unternehmensgründern, als Quellen herangezogen.

Im Folgenden finden Sie eine ausgewählte Referenzübersicht:

Boston Consulting Group (BCG). (2020). Why do most business ecosystems fail? Abgerufen von <https://www.bcg.com/publications/2020/why-do-most-business-ecosystems-fail>

Cusumano, M. A., & Gawer, A. (2016). 6 Reasons Platforms Fail. Harvard Business Review. Abgerufen von <https://hbr.org/2016/03/6-reasons-platforms-fail>

Cusumano, M. A., Yoffie, D. B., & Gawer, A. (2019). A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail. Harvard Business Review. Abgerufen von <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>

Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.

Failory. Marketplace Failures. Abgerufen von <https://www.failory.com/startups/marketplace-failures>

Iansiti, M., & Levien, R. (2004). How Healthy is Your Business Ecosystem? MIT Sloan Management Review. Abgerufen von <https://sloanreview.mit.edu/article/how-healthy-is-your-business-ecosystem/>

Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The Rise of the Platform Economy. Issues in Science and Technology, 32(3), 61–69.

Kenney, M., Zysman, J., & Bearson, D. (2023). Digital Platform Failures: Examining the Challenges of Platform Sustainability. Research Policy, 52(4), Artikel 104873. Abgerufen von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733323001907>

Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2016). Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy—and How to Make Them Work for You. New York, NY: W.W. Norton & Company.

Wenn Sie Fragen zu den Inhalten oder Quellen einzelner Steckbriefe haben, wenden Sie sich gerne an uns. Sie finden unser Kontaktdaten am Ende der Studie.

Was sind Digitale Ökosysteme?

Allen Digitalen Ökosystemen ist gemein, dass etwas zwischen verschiedenen Parteien über eine digitale Plattform vermittelt wird. Aus diesem Grund bezeichnen wir Digitale Ökosysteme als sozio-technische Systeme.

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

Ein Digitaler Ökosystem-Service zeichnet sich dadurch aus, dass dieser eine »Sache« vermittelt, die für alle Beteiligten von Wert ist. Diese Sache wird als Asset bezeichnet. Bei eBay sind die Assets verschiedene Waren, wie z. B. Spielzeug und Kleidung. Im Google Play Store sind die Assets mobile Apps für Android-Smartphones.



**Ein Digitales Ökosystem
bietet Mehrwerte für
alle 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.

Lessons Learned

The background features a dark purple gradient with a network of orange and grey nodes connected by thin lines. A prominent wireframe mesh structure is visible on the right side, resembling a 3D surface or terrain. A large, semi-transparent orange circle is positioned at the bottom center of the frame.



+

+

+

+

+

+

+

+

+



Unsere Erkenntnisse aus der Analyse

Unsere Erkenntnisse aus der Analyse von 32 gescheiterten Ökosystemen zeigen, dass das Scheitern Digitaler Ökosysteme meist nicht auf einen einzigen Grund zurückzuführen ist. Vielmehr handelt es sich um eine Kombination verschiedener Faktoren. Einige dieser Faktoren stehen in einem engen Zusammenhang, sodass ein spezifischer Grund, wie etwa die Anpassung einer veralteten digitalen Plattform an den Wettbewerb, zu weiteren Problemen führen kann. Beispielsweise wurden dem Anbieter StudiVZ die hohen Kosten im Wettbewerb gegen Facebook zum Verhängnis.

Die folgenden Kernthemen fassen die zentralen Erkenntnisse zusammen, die für die erfolgreiche Gestaltung eines Digitalen Ökosystems entscheidend sind. Sie sollten sorgfältig durchdacht werden, da die Misserfolge der untersuchten Digitalen Ökosysteme mehr oder weniger auf einzelne oder kombinierte Aspekte dieser Kernthemen zurückzuführen sind. Auf den nachfolgenden Seiten werden zudem unsere Lessons Learned detaillierter vorgestellt, warum die untersuchten Digitalen Ökosysteme gescheitert sind.

1 Vermittlungsleistung von Assets

Die Vermittlungsleistung von Assets ist von zentraler Bedeutung und muss vom Plattformbetreiber vollständig gestaltet werden.

Dies umfasst nicht nur die eigentliche Vermittlung, sondern beginnt bereits damit, wie Anbieter und Konsumenten auf das Digitale Ökosystem aufmerksam werden. Die Gestaltung der Vermittlungsleistung beinhaltet, wie die Teilnahme am Digitalen Ökosystem erfolgt und wie geeignete Assets gefunden und entsprechende Transaktionen durchgeführt werden können.

2 Aufbau einer kritischen Masse an Nutzern

Jedes Digitale Ökosystem muss in der Lage sein, eine kritische Masse an Nutzern zu erreichen. Andernfalls werden nicht genügend Assets vermittelt und die Interaktionen auf der digitalen Plattform bleiben zu gering. Netzwerkeffekte, die das Wachstum der Marktseiten fördern, spielen hierbei eine zentrale Rolle. Es ist entscheidend, wie der Plattformbetreiber diese Effekte generieren kann.

3 Tragfähiges Geschäftsmodell

Ein tragfähiges Geschäftsmodell ist unerlässlich. Es muss genügend Einnahmen generieren, um alle Kosten, wie beispielsweise erforderliche Akquise-Maßnahmen für den Aufbau einer kritischen Masse, zu decken. Dies ist auch notwendig, um in der Gründungs- und Wachstumsphase Investoren zu gewinnen, die das nötige Startkapital bereitstellen.

4 Nutzenversprechen des Digitalen Ökosystems

Definieren Sie klar das Nutzenversprechen Ihres Digitalen Ökosystems – was Ihre digitale Plattform leistet und, noch wichtiger, warum Ihr Digitales Ökosystem besser als der Wettbewerb ist. Eine klare Vision ist wichtig, um den Entwicklungsprozess Ihrer digitalen Plattform effizient zu strukturieren und das Digitale Ökosystem schrittweise weiterzuentwickeln. Dies unterstützt auch dabei, Ihrem Team eine Vision zu vermitteln und diese nach außen zu tragen. Seien Sie sich bewusst, worin die Mehrwerte Ihres Digitalen Ökosystems liegen, um sich auch gegen Wettbewerber durchzusetzen.

Alles steht und fällt mit dem Team

Ein häufig beobachteter Grund für das Scheitern Digitaler Ökosysteme ist die Zusammensetzung des Teams. Diese umfasst nicht nur die Fähigkeiten und das Know-how der Teammitglieder, sondern auch die investierte Zeit, die Motivation und die Interaktion innerhalb des Teams. Gerade in Startups, die meist mit kleinen, eng zusammenarbeitenden Teams operieren, ist eine harmonische Teamstruktur entscheidend. Mangelnde Führung kann hier verheerende Folgen haben, da es auf jeden einzelnen Mitarbeiter ankommt.

Im Fall von *Lieferoo*, einem Digitalen Ökosystem für die Vermittlung von pakistanischen Produkten, wurde deutlich, wie entscheidend eine stabile Teamstruktur für den Erfolg ist. Innerhalb des Unternehmens gab es große Unterschiede in der Leidenschaft und Motivation der Teammitglieder, was zu internen Spannungen und schließlich zur Demotivation führte. Eine solche Disharmonie kann schnell das gesamte Projekt ins Wanken bringen. Auch die 18-jährige Gründerin der Kleidervermittlungsplattform *99dresses* hatte mit gravierenden Teamproblemen zu kämpfen, zumal sie wenig technisches Verständnis hatte. Der gesundheitsbedingte Ausfall eines wichtigen Mitgründers und der darauffolgende Ausstieg weiterer Mitgründer machten es zudem nahezu unmöglich, neue Investoren zu gewinnen.

Ein weiteres Beispiel ist die Plattform *SellAnApp*, über die App-Ideen vermittelt wurden und bei der es aufgrund mangelnder Expertise und Erfahrung der Entwickler zu erheblichen Quali-

tätseinbußen kam. Die Mängel in der Entwicklung beeinträchtigten nicht nur die Plattformqualität, sondern auch das Vertrauen der Investoren. Die instabile Partnerschaft und Führung der beiden Gründer verschärften die Probleme zusätzlich. Unzureichendes Management zeigt sich auch am Beispiel des digitalen Marktplatzes für russische Produkte und Lebensmittel *Wikimart*. Das Management entschied sich für die Übernahme unrentabler Einzelhändler, was zu erheblichen finanziellen Verlusten führte. Diese Fehlentscheidungen des Managements konnten nicht kompensiert werden und führten schließlich zum Zusammenbruch des Unternehmens.

In Digitalen Ökosystemen, die oft schnelllebig und von Unsicherheit geprägt sind, sind die Zusammensetzung des Teams und eine solide Teamführung kritische Komponenten. Fehlen diese Grundlagen, kann auch die vielversprechendste Idee für ein Digitales Ökosystem in der Umsetzung schnell scheitern.

Eine häufige Ursache für das Scheitern Digitaler Ökosysteme ist die unzureichende Teamzusammensetzung und -führung.

Nutzererfahrung – prägender Faktor im Ökosystem

Ein gut konzipiertes Digitales Ökosystem muss für Anbieter und Konsumenten gleichermaßen attraktiv und zugänglich sein. Dies beginnt mit einer **effektiven Marketingstrategie**. Ohne ausreichendes Marketing bleibt eine digitale Plattform unbekannt und potenzielle Anbieter und Konsumenten finden und nutzen sie nicht. Ein Beispiel hierfür ist *Lieferoo*, dessen Plattform für pakistanische Waren aufgrund unzureichenden Marketings weitgehend unbemerkt blieb. Auch *Google Health* konnte sich trotz starker Marke nicht durchsetzen, weil zu wenig in Marketing investiert wurde. Erfolgreiches Marketing geht über eine einfache Landing-Page oder Mundpropaganda hinaus und erfordert kontinuierliche Investitionen in Social Media, Print- und Audiowerbung sowie Promotion-Events.

Ein weiterer **wichtiger Aspekt ist das Onboarding**. Selbst wenn potenzielle Anbieter und Konsumenten wissen, dass es das Digitale Ökosystem gibt, müssen sie verstehen, wie sie daran teilnehmen können und welche Mehrwerte zu erwarten sind. Ein komplizierter oder schlecht durchdachter Onboarding-Prozess kann abschreckend wirken. Unterschiedliche Anforderungen der Marktseiten erfordern maßgeschneiderte Onboarding-Prozesse. Konsumenten müssen wissen, wie sie Produkte oder Dienstleistungen nutzen können, während Anbieter ihre Angebote effizient präsentieren müssen. *Quirky* ermöglichte es Erfindern, ihre Ideen einzureichen und von der Community bewerten zu lassen. Die siegreichen Produkte wurden anschließend von Unternehmen entworfen, patentiert, hergestellt und verkauft.

Es fehlte jedoch an einem effizienten Vermittlungsprozess zwischen Erfindern und investierenden Unternehmen, was letztlich auch zum Scheitern des Digitalen Ökosystems beitrug.

Entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Digitalen Ökosystems ist auch die **Nutzerbindung**. Diese entsteht durch die Schaffung von Mehrwerten, die über die anfängliche Vermittlung hinausgehen. Digitale Ökosysteme wie *Flinn* (Vermittlung von Mitfahrgelegenheiten), *Homejoy* (Vermittlung von Reinigungskräften) und *Tutorspree* (Vermittlung von Nachhilfelehrern) scheiterten unter anderem daran, dass sie keinen nachhaltigen Mehrwert boten, so dass die Nutzer die digitalen Plattformen nach dem Erstkontakt wieder verließen.

Für den Erfolg eines Digitalen Ökosystems sind ein effektives Marketing, ein nahtloser Onboarding-Prozess und eine starke Kundenbindung unerlässlich. Marketing sorgt dafür, dass potenzielle Nutzer von der Plattform erfahren, während ein gutes Onboarding den Einstieg erleichtert. Langfristige Kundenbindung entsteht durch kontinuierliche Mehrwerte, die die Nutzer im Digitalen Ökosystem halten.



Für den Erfolg eines Digitalen Ökosystems sind ein effektives Marketing, ein nahtloser Onboarding-Prozess und eine starke Kundenbindung unerlässlich.

Mehrwert und Assets sichern den Erfolg

Ein wesentliches Merkmal Digitaler Ökosysteme sind die Assets, d. h. die auf der digitalen Plattform vermittelten Produkte oder Dienstleistungen. Diese Assets bilden das Zentrum des Digitalen Ökosystems und bestimmen maßgeblich dessen Attraktivität für Konsumenten und Anbieter. Ein Scheitern des Digitalen Ökosystems kann daher häufig auf Probleme mit den Assets zurückgeführt werden.

Das soziale Netzwerk mit Messenger-Dienst *Moped* zeigt die Folgen eines Mangels an Nutzerinhalten und lokalen Events, die auf der Plattform als Assets vermittelt wurden. Dieser Mangel an Assets führte zu einem Attraktivitätsverlust und schließlich zum Scheitern. Das Digitale Ökosystem war nicht in der Lage, genügend unterhaltsame und schnell wachsende Inhalte zu produzieren, was den Aufbau einer großen Nutzerbasis verhinderte. Während andere Social-Apps bereits eine stabile und zufriedene Nutzerbasis hatten, konnte *Moped* nicht genügend Anziehungskraft entwickeln und verlor nach und nach seine Nutzer.

Darüber hinaus kann die Bereitstellung **qualitativ hochwertiger Assets** einen hohen Aufwand erfordern, der die Kosten in die Höhe treibt, wie es bei *Quirky* mit der Vermittlung von Produktideen der Fall war. *Quirky* scheiterte unter anderem auch, weil das Community-Abstimmungssystem ineffizient war und viele nicht skalierbare Ideen ohne klaren Marktbedarf umgesetzt wurden. Trotz eines professionellen Teams wurden viele Produkte genehmigt, die keine Nachfrage fanden, was zu negativen

Margen führte. Die hohen Kosten dieser nicht verkauften Produkte trugen maßgeblich zum Scheitern bei. Ein anderes Beispiel ist *GoZoomo*, das einen innovativen digitalen Gebrauchtwagenmarkt in Indien etablieren wollte, aber das Konzept war zu diesem Zeitpunkt noch zu neu. Unerfahrene Käufer fanden auf anderen Plattformen scheinbar günstigere Angebote, die aber oft nicht fahrbereit waren. *GoZoomo* hingegen bot geprüfte und qualitativ hochwertige Gebrauchtwagen an, konnte sich aber aufgrund der Unkenntnis der Nutzer nicht durchsetzen und kostendeckend arbeiten.

Entscheidend für den Erfolg einer digitalen Plattform ist neben den Assets auch der **Mehrwert für Anbieter und Nachfrager**. *Covisint* konzentrierte sich mit seiner Fahrzeugteilvermittlung beispielsweise stark auf die großen Automobilhersteller und trieb die Zulieferer in einen intensiven Preiskampf. Das senkte zwar die Preise, ließ den Zulieferern aber wenig Raum für Profitabilität. Das Digitale Ökosystem bot den Zulieferern somit nicht genügend Anreize für eine langfristige Teilnahme. Ein weiteres Beispiel ist *Hot Barber* und die Vermittlung von Friseurdienstleistungen. Das Digitale Ökosystem konnte nicht genügend Teilnehmer gewinnen. Einer der Hauptgründe dafür war die bereits bestehende Kundenbindung zwischen Friseuren und ihren Kunden. Viele Kunden waren nicht bereit, sich neue Friseure zu suchen und zusätzliche Vermittlungsgebühren zu zahlen. Ein weiteres zentrales Problem, das häufig mit Mehrwerten und der Vermittlung von Assets einhergeht, ist der **intensive**

Wettbewerb. So führte der starke Wettbewerb bei der Spielvermittlungsplattform für Online-Games, *Gameslog*, dazu, dass der Markt bereits gesättigt war, bevor die digitale Plattform ausreichend Inhalte und Interaktionen generieren konnte. Ähnlich erging es *Sidecar*, das sich gegen die kapitalstarken und aggressiv expandierenden Konkurrenten Lyft und Uber behaupten musste. Auch *StudiVZ* hatte einen schweren Stand gegen den internationalen Giganten Facebook. Ein weiteres Beispiel ist *Take Eat Easy*. Das Unternehmen bot eine digitale Plattform für Essenslieferungen an und konnte sich im harten Wettbewerb nicht behaupten. Obwohl technische Lösungen eingesetzt wurden, um die Auslastung der Kuriere zu optimieren, reichten die Einnahmen nicht aus, um die Kosten zu decken.

Wenn Anbieter ein Digitales Ökosystem als unrentabel einschätzen, weil **nicht genügend Konsumenten** vorhanden sind, werden sie ihre Assets woanders anbieten. Im Fall von *Selltag*, einem ehemaligen Konkurrenten von eBay, war die digitale Plattform von Anfang an unattraktiv, da es an interessanten Angeboten mangelte und daher nur wenige Käufer anzog. Die digitale Plattform hatte zudem kaum Originalität, was es umso schwerer machte, gegen Konkurrenten wie eBay zu bestehen. Der Wettbewerb wirkte sich nicht nur auf die Marktpräsenz, sondern auch auf die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten aus. Die Restaurant-Reservierungsplattform *Table8* verlangte von seinen Konsumenten Gebühren für kurzfristige Reservierungen, während Wettbewerber wie *OpenTable* diesen Service kosten-

los anboten. Dies führte zu einer geringen Zahlungsbereitschaft der Konsumenten, was sich negativ auf das Geschäftsmodell von *Table8* auswirkte.

Ein sorgfältiges Asset-Management ist für den Erfolg Digitaler Ökosysteme von entscheidender Bedeutung. Sie beeinflusst nicht nur die Attraktivität und den Mehrwert der digitalen Plattform, sondern auch ihre Fähigkeit, eine ausreichend große Zahl von Nutzern zu erreichen und an sich zu binden. Eine unzureichende Qualität oder Quantität der Assets kann zur Abwanderung von Konsumenten und Anbietern führen, was das gesamte Digitale Ökosystem destabilisieren und schließlich zum Scheitern bringen kann.

Die Qualität und Quantität der Assets auf einer digitalen Plattform bestimmen deren Erfolg und Attraktivität für Anbieter und Nachfrager.

Ohne Wachstum scheitert Ihr Digitales Ökosystem

Ein Schlüsselfaktor für den Erfolg Digitaler Ökosysteme ist das Wachstum und die Skalierung ihrer Marktseiten. Es müssen genügend Anbieter und Konsumenten am Digitalen Ökosystem teilnehmen, damit die digitale Plattform attraktiv und funktionsfähig bleibt. Ohne eine ausreichende Anzahl von Teilnehmern auf beiden Marktseiten kann keine Vermittlung stattfinden und das Digitale Ökosystem wird scheitern.

Die Geschichte von *Uber China* ist ein besonders anschauliches Beispiel für das Scheitern des **Aufbaus von Marktseiten**. Zwar gelang es dem Unternehmen, sowohl Fahrer als auch Fahrgäste für seine Plattform zu gewinnen, doch war dies nur durch eine dauerhafte Subventionierung beider Marktseiten möglich. Diese Strategie führte zu erheblichen Verlusten, da die Einnahmen nicht ausreichten, um die Subventionen zu decken. Das Scheitern des Aufbaus von Marktseiten zeigt sich auch in der Erfahrung mit *Google Health*. Obwohl das Unternehmen Google seine bestehenden Nutzer gut betreute, gelang es *Google Health* nicht, weitere potenzielle Parteien in die digitale Plattform einzubinden. Das mangelnde Engagement neuer Nutzergruppen verhinderte die notwendige Skalierung und führte zur Stagnation des Digitalen Ökosystems und schließlich zu dessen Einstellung.

Ein weiteres Beispiel ist das Scheitern von *Design Inc.* Nachdem die digitale Plattform eine Marktsättigung erreicht hatte, wuchs die Zahl der Projekte und Unternehmen nicht weiter. Dies führte

zu einem Rückgang der Einnahmen, die schließlich nicht mehr ausreichten, um die Betriebskosten zu decken.

Für ein erfolgreiches Digitales Ökosystem muss auch der **Markt groß genug** sein, um das notwendige Wachstumspotenzial zu bieten. Ein gutes Beispiel dafür ist *Sharingear*, eine digitale Plattform für den Verleih von Musikinstrumenten und Equipment. Das Unternehmen scheiterte, weil zu viele Musiker es vorzogen, mit ihren eigenen Instrumenten zu spielen, was den potenziellen Markt stark einschränkte. Aufgrund der geringen Nutzerzahl fanden nur wenige Transaktionen statt, was schließlich zum Scheitern des gesamten Digitalen Ökosystems führte. Gleichzeitig ist die **Fähigkeit zur Skalierung** entscheidend für den Erfolg Digitaler Ökosysteme.

Eine digitale Plattform muss nicht nur schnell wachsen, sondern auch skalierbar und beherrschbar bleiben, um nicht unter der eigenen Last zusammenzubrechen. Ein Beispiel hierfür ist *Beepi*, eine digitale Plattform für den Online-Verkauf von Gebrauchtwagen. *Beepi* wuchs schnell, scheiterte aber an der schlechten Logistik und den damit verbundenen hohen Kosten. Zwischenzeitlich lagen die monatlichen Kosten im Millionenbereich, was das Unternehmen schließlich in den Ruin trieb. Ähnlich erging es *Move Loot*, eine digitale Plattform für gebrauchte Möbel. Das Unternehmen expandierte zu schnell in neue Städte, unterschätzte jedoch die Logistikkosten, was zu einer nicht nachhaltigen Kostenstruktur und schließlich zum Scheitern führte.

Die Bedeutung von kritischer Masse, Marktgröße und Skalierung für Digitale Ökosysteme kann nicht genug betont werden. Ein zu kleiner Markt schränkt das Wachstumspotenzial ein und gefährdet die wirtschaftliche Tragfähigkeit. Andererseits führt unkontrolliertes Wachstum ohne geeignete Skalierungsstrategien zu logistischen und finanziellen Problemen. Die Balance zwischen Marktgröße und Skalierbarkeit ist entscheidend für den Aufbau der Anbieter- und Konsumentenmarktseite und bildet die Grundlage für den langfristigen Erfolg eines Digitalen Ökosystems.

Der Erfolg Digitaler Ökosysteme hängt entscheidend von der Erreichung einer kritischen Masse, einer ausreichenden Marktgröße und der Fähigkeit zur nachhaltigen Skalierung ab.

Vertrauen ist gut, noch mehr Vertrauen ist besser!

Vertrauen ist das zentrale Element eines erfolgreichen Digitalen Ökosystems. Dieses Vertrauen muss sowohl zwischen Konsumenten und Anbietern, gegenüber der Plattform selbst als auch seitens der Investoren bestehen, um einen langfristigen Erfolg zu gewährleisten. Vertrauen hat einen erheblichen Einfluss auf die Akzeptanz und Nutzung digitaler Plattformen. Ohne Vertrauen fehlt die Grundlage für Transaktionen und langfristige Teilnahmen.

Digitale Ökosysteme scheitern, wenn eine **Marktseite der anderen Marktseite nicht vertraut**. Der Plattformbetreiber kann dann nicht genügend Anbieter und Konsumenten erreichen, um genügend Vermittlungsinteraktionen auf der digitalen Plattform zu generieren, um diese attraktiv und vertrauenswürdig bereitzustellen.

Die Bedeutung des Vertrauens zeigt sich am Beispiel von *Zimride*. Gegründet 2007, vermittelte *Zimride* Fahrten zwischen Städten. Mit der Einführung der Lyft-App 2012 für innerstädtische Fahrten wuchs das Unternehmen schnell. 2013 wurde *Zimride* in *Lyft* umbenannt und an Enterprise Holdings verkauft. Erst als unter dem neuen Eigentümer umfangreiche Verifizierungs- und Hintergrundprüfungen der Fahrer eingeführt wurden, konnte die digitale Plattform das Vertrauen der Nutzer gewinnen.

Auch die Plattform *Lieferoo* scheiterte unter anderem am mangelnden Vertrauen zwischen den Reisenden als Verkäufer in

Pakistan und den Käufern in Deutschland, so dass nur wenige Transaktionen zustande kamen.

Ein weiterer Aspekt ist das mangelnde **Vertrauen in die Plattform selbst**. Dies kann auf Datenschutzbedenken, Sicherheitslücken, mangelnde Seriosität oder andere Faktoren zurückzuführen sein. Dies hat zur Folge, dass der Aufbau von Anbieter- oder Konsumentenseiten nicht erreicht wird. Die Kunstauktionsplattform Auctionata scheiterte nicht zuletzt an erheblichen Transparenzproblemen und dem Vorwurf, Transaktionen und Gebote nicht offen zu legen. In der konservativen Kunstbranche, in der Vertrauen und Reputation von größter Bedeutung sind, konnte sich Auctionata somit nicht behaupten. Auch *HiGear*, das Luxusautos zur Vermietung anbot, musste seine digitale Plattform einstellen, nachdem massive Sicherheitslücken zum Diebstahl mehrerer Luxusautos geführt und das Vertrauen der Nutzer in die Plattform beschädigt hatten.

Digitale Ökosysteme scheitern auch, wenn das **Vertrauen der Investoren** verloren geht und diese sich gerade in der Aufbauphase zurückziehen. Zu diesem Zeitpunkt sind die Investitionen möglicherweise bereits kalkuliert und können selten in kurzer Zeit anderweitig generiert werden. Junge Unternehmen, die über keine oder nur geringe Rücklagen verfügen, können dieses Defizit nicht ausgleichen und müssen dann häufig den Betrieb einstellen. Im Fall von *99dresses* führten der Ausfall eines Mitgründers und finanzielle Instabilitäten dazu, dass Investoren

das Vertrauen in das Unternehmen verloren. Ohne das notwendige Kapital konnte das Unternehmen nicht weitergeführt werden. Auch *Zirtual* musste schließen, nachdem steigende Fixkosten und fehlerhafte Buchhaltungspraktiken zu einem finanziellen Engpass geführt hatten, der schließlich das Vertrauen der Investoren zerstörte. *Flux* wiederum scheiterte an einer Kombination aus übereilten Investitionsanträgen und gescheiterten Vertragsverhandlungen, die das Vertrauen der Investoren untergruben.

Vertrauen ist ein zentrales Element für den Erfolg eines Digitalen Ökosystems, da es die Grundlage für Transaktionen und langfristige Beziehungen zwischen Nutzern, Anbietern und Investoren bildet.

Drei Dimensionen, die gut durchdacht sein müssen

Die Berücksichtigung technischer, betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Dimensionen ist entscheidend für den Erfolg eines Digitalen Ökosystems. Jede dieser Dimensionen beeinflusst die anderen und muss daher ganzheitlich betrachtet werden.

Eine solide **technische Infrastruktur** ist das Rückgrat jedes Digitalen Ökosystems. Eine schlecht entwickelte Plattform kann Investoren und Nutzer abschrecken und Vertrauen zerstören. Ein Beispiel hierfür ist *HiGear* (Mietwagenvermittlung von Luxusautos), die massive Sicherheitslücken in der technischen Infrastruktur aufwies. Ein weiteres Beispiel ist das soziale Netzwerk *Orkut*, dessen komplexe Funktionen und langsame Leistung in Verbindung mit Datenschutzproblemen dazu führten, dass Nutzer zu Konkurrenten abwanderten, da die digitale Plattform nicht den Bedürfnissen der Nutzer entsprach.

Das **Geschäftsmodell und die wirtschaftliche Nachhaltigkeit** einer digitalen Plattform sind ebenfalls von zentraler Bedeutung. Digitale Ökosysteme müssen ein funktionierendes **Einnahmemodell** etablieren, das die Attraktivität der digitalen Plattform nicht schmälert und gleichzeitig einen wirtschaftlichen Betrieb ermöglicht.

Ein entscheidender Faktor ist dabei eine ausreichende Anzahl von Nutzern. *Moped* konnte nur eine kleine Nutzergruppe für sein soziales Netzwerk gewinnen, was zu geringen Einnahmen und schließlich zum Zusammenbruch des Digitalen Öko-

systems führte. Konkurrenzplattformen beeinflussen auch die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten. Bei *Table8* waren die Konsumenten nicht bereit, Gebühren zu zahlen, da Wettbewerber keine Gebühren erhoben, was das Erlösmodell beeinträchtigte. Ein weiteres Beispiel ist die Vermittlungsplattform für Friseurdienstleistungen *HotBarber*, die nicht genügend Nutzer hatte, um Werbeeinnahmen in einer Höhe zu generieren, die das Geschäft hätten nachhaltig finanzieren können. Die digitale Plattform erreichte nicht die notwendige Masse an Nutzern, um Werbeeinnahmen in einer Höhe zu generieren, die das Geschäft nachhaltig hätte finanzieren können. Der Verkauf von Nutzerdaten und das Schalten von Werbung kann zwar ein interessantes Einnahmemodell darstellen, es muss jedoch eine ausreichend große Nutzerbasis vorhanden sein.

Sollen die Transaktionen auf der digitalen Plattform monetarisiert werden, müssen die Nutzer auch langfristig gehalten werden und es darf keine Umgehung der Plattform stattfinden. *Fliinc* als Vermittlungsplattform für Mitfahrergelegenheiten konnte die Nutzer nicht langfristig auf der digitalen Plattform halten, da diese sich nach dem Erstkontakt direkt vernetzten und auch außerhalb der Plattform in Kontakt blieben. Ein ähnliches Problem hatte die Vermittlungsplattform für Nachhilfelehrer *Tutorspree*, bei der die Nutzer nach dem Erstkontakt über die digitale Plattform direkt miteinander in Kontakt traten und damit das Geschäftsmodell der Plattform untergruben.

Der Erfolg eines Digitalen Ökosystems hängt vom Zusammenspiel der technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Dimensionen ab.

Das **Kostenmodell** spielt ebenfalls eine wichtige Rolle und sollte nicht aus dem Blick gelassen werden. Hohe Qualitätssicherungsmaßnahmen und die kontinuierliche Weiterentwicklung der digitalen Plattform können zu steigenden Kosten führen. Die Sicherstellung einer ausreichenden Qualität der Assets ist kostenintensiv, da nicht jedes Asset gelistet werden muss. Die indische Gebrauchswagenplattform *GoZoomo* musste Verluste hinnehmen, da die Kosten für die Überprüfung der Gebrauchtwagen die Verkaufserlöse überstiegen. Auch *Quirky* hatte aufgrund der Vielzahl an Ideen und deren unausgereifter Umsetzung hohe Kosten, da die Umsetzung und der Verkauf der Produkte oft ein Verlustgeschäft darstellten.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss die digitale Plattform ständig weiterentwickelt und abgesichert werden, was schnell aus dem Ruder laufen kann. *Take Eat Easy* setzte technische Lösungen zur Optimierung der Kurierauslastung ein, konnte damit aber die Fixkosten nicht decken. Die technisch veraltete Plattform *StudiVZ* verursachte enorme Kosten bei der Entwicklung neuer Funktionen oder konnte diese nicht umsetzen. Zudem war die digitale Plattform anfällig für Cyberangriffe, die das System lahmlegten oder zu Datenverlusten führten.

Rechtliche Herausforderungen können den Betrieb einer digitalen Plattform stark beeinträchtigen. Jedes Digitale Ökosystem hat seine eigenen rechtlichen Herausforderungen, die so gut wie möglich bekannt sein sollten. Diese Herausforderungen können sich auf rechtliche Aspekte beziehen, die andere notwendige Partner betreffen, oder auf gesetzliche Anforderungen, die erfüllt werden müssen.

Sidecar musste sich beispielsweise mit der California Public Utilities Commission (CPUC), einer Behörde, die für die Regulierung öffentlicher Versorgungsunternehmen in Kalifornien zuständig ist, auseinandersetzen, was zu Unsicherheiten führte und Ressourcen band, die das Unternehmen zusätzlich belasteten. *Gawkbbox*, eine Spendenplattform für Content-Ersteller, insbesondere Spieler, musste sein digitales Plattformkonzept komplett ändern, um rentabel zu bleiben, und startete eine teambasierte, wettbewerbsorientierte Spieleplattform für Content-Ersteller. Deren Beta-Version wurde jedoch zunächst vom Apple App Store abgelehnt, so dass nicht genügend Kapital für den weiteren Betrieb zur Verfügung stand.

Die Vermittlungsplattform für Reinigungskräfte *Homejoy* geriet aufgrund von Streitigkeiten über die Einstufung der Anbieter auf dem Markt als Arbeitnehmer oder Selbstständige in finanzielle und operative Schwierigkeiten, die schließlich zur Einstellung des Geschäftsbetriebs führten. Der Erfolg eines Digitalen Ökosystems hängt von der nahtlosen Integration technischer,

wirtschaftlicher und rechtlicher Aspekte ab. Eine stabile technische Infrastruktur, ein tragfähiges Geschäftsmodell und die Einhaltung rechtlicher Vorgaben sind unerlässlich. Jede Dimension muss daher in der Gesamtstrategie berücksichtigt werden. Nur so kann ein Digitales Ökosystem nachhaltig erfolgreich sein.



The background features a complex network of orange nodes connected by thin lines, set against a dark purple gradient. The nodes are scattered across the frame, with some forming dense clusters and others standing alone. A prominent feature is a large, dense cluster of nodes on the right side, which appears to be part of a larger, more intricate network structure. The overall aesthetic is modern and tech-oriented.

**Wo steht Ihr
Unternehmen aktuell?**



+ +
+ +

+



++
++
++



In welcher Phase kann Ihr Digitales Ökosystem scheitern?

Um ein Digitales Ökosystem erfolgreich zu gründen und nachhaltig zu betreiben, ist es entscheidend, die Risiken und Gefahren in den verschiedenen Schlüsselmomenten zu verstehen. Unternehmen sollten kritische Punkte erkennen und darauf reagieren, um die Erfolgchancen ihres Digitalen Ökosystems zu steigern und dessen langfristige Nachhaltigkeit zu sichern. Basierend auf der vorhandenen Literatur zu Ökosystemen haben wir Phasen identifiziert, die den Lebenszyklus eines Digitalen Ökosystems darstellen. Unsere nachfolgende Abbildung veranschaulicht diese Phasen und zeigt auf, in welcher Phase ein Digitales Ökosystem scheitern kann. Insgesamt sollten vier Phasen unterschieden werden.

1 Gründungsphase

In der Gründungsphase stehen Digitale Ökosysteme häufig vor großen Herausforderungen, wenn es darum geht, eine erste marktfähige Lösung zu entwickeln, die den Kern des digitalen Ökosystem-Services bildet, um die ersten Nutzer zu gewinnen. Diese Phase erfordert intensive Marktforschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie die Beschaffung von Startkapital, was sich als Hürde erweisen kann. Die Entwicklung eines überzeugenden Businessplans und Geschäftsmodells stellt in dieser Phase eine erfolgskritische Herausforderung dar. Ohne ein klares und überzeugendes Wertversprechen können viele Digitale Ökosysteme nicht genügend Nutzer und Investoren anziehen.

2 Wachstumsphase

In der Wachstumsphase gelingt es vielen Digitalen Ökosystemen nicht, ihre Nutzerbasis schnell und effizient zu vergrößern. Aggressive Marketing- und Akquisitionsstrategien können hohe Kosten verursachen, die nicht immer durch entsprechende Einnahmen gedeckt werden. Häufig scheitern Digitale Ökosysteme daran, die kritische Masse an Asset-Anbietern und Asset-Konsumenten zu erreichen, die notwendig ist, um positive Netzwerkeffekte zu erzeugen. Dieser Umstand wird auch als Henne-Ei-Problem bezeichnet und beschreibt die Herausforderung, Marktseiten aufzubauen – z. B. ohne Apps keine Nachfrager und ohne Nachfrager keine Anreize für Anbieter, Apps zu entwickeln. Darüber hinaus werden Funktionserweiterungen und operative Verbesserungen nicht immer erfolgreich umgesetzt, was die Skalierung und den Markteintritt der digitalen Plattform behindert.

3 Reifephase

In der Reifephase gelingt es vielen Digitalen Ökosystemen nicht, eine marktbeherrschende Stellung zu erreichen und zu halten. Die Monetarisierung des Digitalen Ökosystems kann sich als schwierig erweisen, insbesondere dann, wenn die digitale Plattform nicht in der Lage ist, einen wertschöpfenden digitalen Ökosystem-Service aufrechtzuerhalten, der nach-

haltige Gewinne erzeugt. Dies kann auch bedeuten, dass das Geschäftsmodell des Asset-Vermittlers geändert werden muss. Ohne eine kontinuierliche Anpassung an Marktveränderungen durch Verbesserung von Leistung, Benutzerfreundlichkeit und Effizienz verlieren Digitale Ökosysteme zudem schnell an Relevanz. Darüber hinaus können regulatorische Änderungen und neue Wettbewerber ernsthafte Bedrohungen darstellen, denen der Asset-Vermittler nicht immer erfolgreich begegnen kann. Vielen Digitalen Ökosystemen gelingt es nicht, ihre Plattformen zu verbessern und die Loyalität bzw. Kundenbindung von Asset-Anbietern und Asset-Nachfragern langfristig zu sichern.

4 Weiterentwicklungsphase

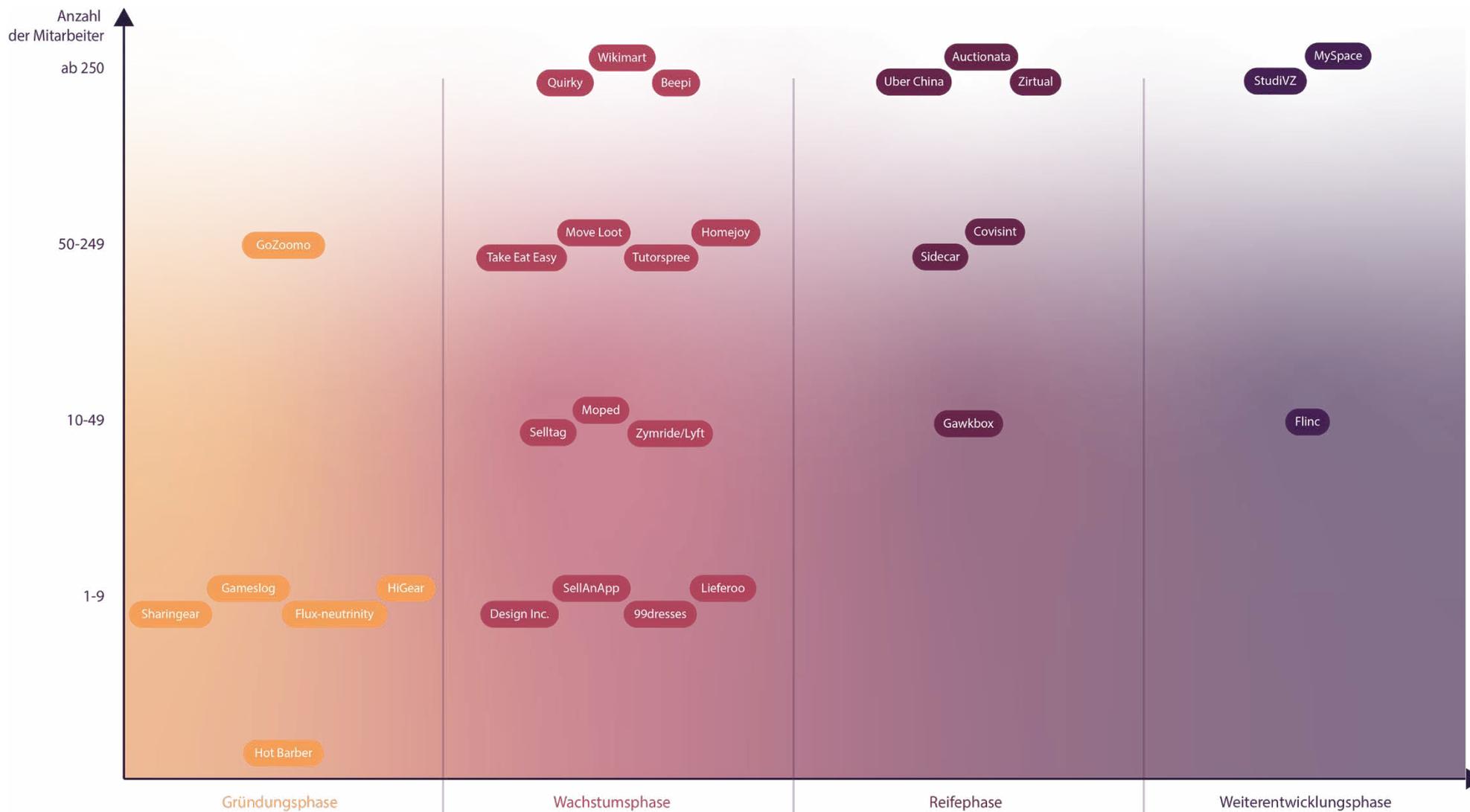
In der Entwicklungsphase scheitern Digitale Ökosysteme häufig an der strategischen Erweiterung ihrer Vision. Diversifikation und Internationalisierung zur Erschließung neuer Märkte und Nutzergruppen stellen hohe Anforderungen an Ressourcen und strategische Planung. Relevante Partnerschaften und Akquisitionen, die zur Stärkung der Marktpräsenz notwendig sind, werden nicht immer erfolgreich umgesetzt. So können z. B. bestehende digitale Ökosystem-Services in neuen Branchen eingeführt werden (z. B. Uber Ride, Uber Eats, Uber Freight etc.) oder neue kombinierte Ökosystem-Dienste implementiert werden (z. B. Amazon Marketplace in Kombination mit Amazon Prime Video). Ohne kontinuierliche Innovation gelingt es vielen

Digitalen Ökosystemen nicht, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und langfristig relevante Erweiterungen anzubieten. Damit scheitern sie an der erfolgreichen Einführung neuer digitaler Ökosystem-Services, die zur Weiterentwicklung und zum Ausbau der langfristigen Marktposition führen.

In welcher Phase sind Digitale Ökosysteme gescheitert?



Rund die Hälfte
der untersuchten
Digitalen Ökosysteme ist in
der Wachstumsphase
gescheitert.
(N = 32)





**Sind Sie auf dem
richtigen Weg?**



+

+

+

+

+



++

++

++



Sind Sie auf dem richtigen Weg? Prüfen Sie selbst!

Die folgende Darstellung beschreibt Fragestellungen, die im Verlauf der Studie aufgekommen sind und Ihnen dabei helfen sollen, Misserfolge zu vermeiden und Lücken früh zu erkennen. Sollten Sie alle Fragen mit einem klaren „Ja“ beantworten können, dann haben Sie eine gute Grundlage, um ein erfolgreiches Ökosystem aufzubauen. Sollten Sie hingegen bei einigen Fragen unsicher sein oder diese mit „Nein“ beantworten, sollten Sie gegebenenfalls noch etwas Zeit und Aufwand in die Gestaltung ihres Digitalen Ökosystems investieren. Das Fraunhofer IESE steht Ihnen dabei gerne zur Seite.

Sie brauchen ein gutes Team!

- Gibt es eine klare, in Ihrem Team verankerte Vision?
- Haben Sie eine Person, die in Visions- und Konzeptions-tätigkeiten ausgebildet ist?
- Haben Sie eine Person, die als Kommunikator zu verschiedensten Stakeholdern dient?
- Haben Sie eine Person, die für das User Experience Design verantwortlich ist, um Ihr System nach den Bedürfnissen der Nutzer zu gestalten?
- Haben Sie eine Person, die Ihr System als Architekt entwerfen kann?
- Haben Sie eine Person, die als Community Manager die Belange aller Nutzer betreut?
- Haben Sie eine Person, die als Business Manager die Belange rund um das Unternehmen betreut?

Nutzer sollten Ihr System lieben!

- Wurde eine Marktanalyse durchgeführt, um Bedarfe zu erheben?
- Gibt es einen ausreichend großen Bedarf im Markt, den die Plattform decken kann?
- Werden die (wichtigsten) Schmerzpunkte der Nutzer mit dem Einsatz der Plattform gelöst?
- Ist das Onboarding für neue Anbieter und Nachfrager einfach und attraktiv gestaltet?
- Gibt es langfristige Strategien, um die Nutzer auf der Plattform zu halten?

Der Nutzen muss stimmen!

- Sind alle relevanten Stakeholder berücksichtigt?
- Wurde der Kernnutzen des Digitalen Ökosystems für alle Stakeholder klar herausgearbeitet?
- Ist der Markt frei von etablierter Konkurrenz, insbesondere von „Big-Playern“?
- Hebt sich Ihre Plattform von der Konkurrenz ab und wenn ja, wie?

Wachstum heißt Fortschritt!

- Haben Sie Strategien, um kritische Massen der Anbieter und Nachfrager zu erreichen? Beispiele: Marketing, Promotion, Onboarding, ...
- Gibt es Strategien zur Gewinnung neuer Nutzer?
- Gibt es eine Strategie, um mit einem (schnellen) Wachstum der Plattform und seinen Nutzern umgehen zu können?
- Verfügt der Markt über ausreichende Kapazitäten, um eine Sättigung bei der Etablierung des Ökosystems zu vermeiden?
- Werden marktseitenübergreifende Netzwerkeffekte zwischen den Plattformnutzern erzielt, um ein sich selbst verstärkendes Wachstum zu erreichen?
- Ist die prognostizierte Anzahl der Nutzer ausreichend, um das Ökosystem langfristig zu tragen?
- Haben Sie die Möglichkeit, Änderungen des Marktes und seiner Technologien zu erkennen?

Vertrauen ist Basis des Ökosystems!

- Gibt es Maßnahmen zur Vertrauensbildung zwischen der Plattform und ihren Nutzern?
- Gibt es Maßnahmen zur Vertrauensbildung zwischen Anbietern und Nachfragern?
- Ist sichergestellt, dass alle Plattformnutzer vertrauenswürdig sind?
- Können Sie die Sicherheit Ihrer Plattform garantieren?

Die Ökosystem-Dimensionen sind zentral!

- Verfügt die Plattform über einen passenden Matching-Mechanismus, um die Nutzer der Plattform zusammenzubringen?
- Ist das Geschäftsmodell rentabel?
- Haben Sie eine realistische Kostenkalkulation durchgeführt?
- Haben Sie ein Einnahmemodell erstellt?
- Sind der Break-Even-Point bzw. die Gewinnschwelle realistisch erreichbar?
- Ist eine Finanzierung bis zur Gewinnschwelle gesichert?
- Wurden alle technischen Hürden beachtet? Beispiele: Weiterentwicklung, Flexibilität, Skalierbarkeit, Sicherheit (Verschlüsselung), Authentifizierung, ...
- Wurden alle rechtlichen Vorgaben berücksichtigt? Beispiele: Gründung, DSGVO, Patente, Copyright, Haftung, ...



**Unterstützung durch
das Fraunhofer IESE**



Wie unterstützt das Fraunhofer IESE Ihr Unternehmen?

Egal, ob Sie bereits ein Digitales Ökosystem betreiben oder erst mit dem Gedanken spielen, ein solches aufzubauen: Das Fraunhofer IESE ist der ideale Partner, um Misserfolge zu vermeiden und aus Ökosystemideen erfolgsversprechende Konzepte zu entwickeln.

Als Institut für Innovation-, System- und Software-Engineering bringt das Fraunhofer IESE seine Expertise aus über 25 Jahren in der Gestaltung innovativer digitaler Lösungen in die Planung und den Betrieb von Digitalen Ökosystemen ein. Wir unterstützen Sie in jeder Phase Ihres Ökosystems mit einer Vielzahl von Leistungen. Sowohl die Unterstützung bei strategischen Entscheidungen, Design und User Experience als auch die Entwicklung und Konstruktion des Digitalen Ökosystems und seiner Plattform gehören zu unseren Kompetenzen. Bei technischen und konzeptionellen Fragen stehen wir Ihnen zur Seite, damit Sie Ihr Digitales Ökosystem aus allen relevanten Dimensionen beleuchtet haben, um die besten Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start zu haben.

Wir bieten verschiedene Formen der Zusammenarbeit an, die individuell auf Sie zugeschnitten werden können. So können wir ...

- Ihr Wegweiser sein, der Ihre Fragen zu Digitalen Ökosystemen beantwortet.
- als Ihr Trainer fungieren, der Sie und Ihre Mitarbeiter durch verschiedenste Workshops, Seminare und Methoden in die Lage versetzt, Digitale Ökosysteme zu konzipieren und zu betreiben.
- Ihr Entwicklungspartner und technischer Berater sein, der Sie aktiv bei der Umsetzung und Konzeption unterstützt.

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



Tangible Ecosystem Design (TED)

Gestaltungsworkshop für Digitale Ökosysteme

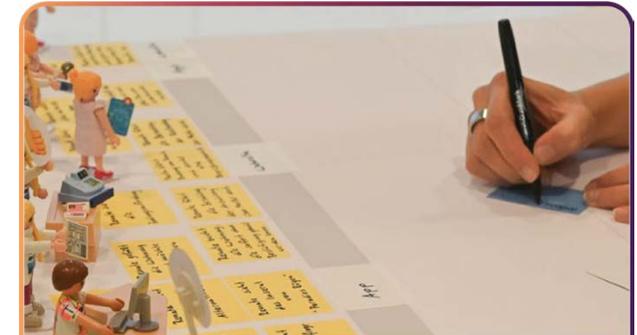
Weitere Infos finden Sie hier:
<https://s.fhg.de/ted-workshop>



Business Model Construction Kit (BMCK)

Ansatz zur Gestaltung von innovativen Geschäftsmodellen

Weitere Infos finden Sie hier:
<https://s.fhg.de/2RsE>



Network Effects (NfX) Construction Guide

Gestaltungsworkshop zur Entwicklung von Netzwerkeffekten

Weitere Infos finden Sie hier:
<https://s.fhg.de/JpJS>



Steckbriefe



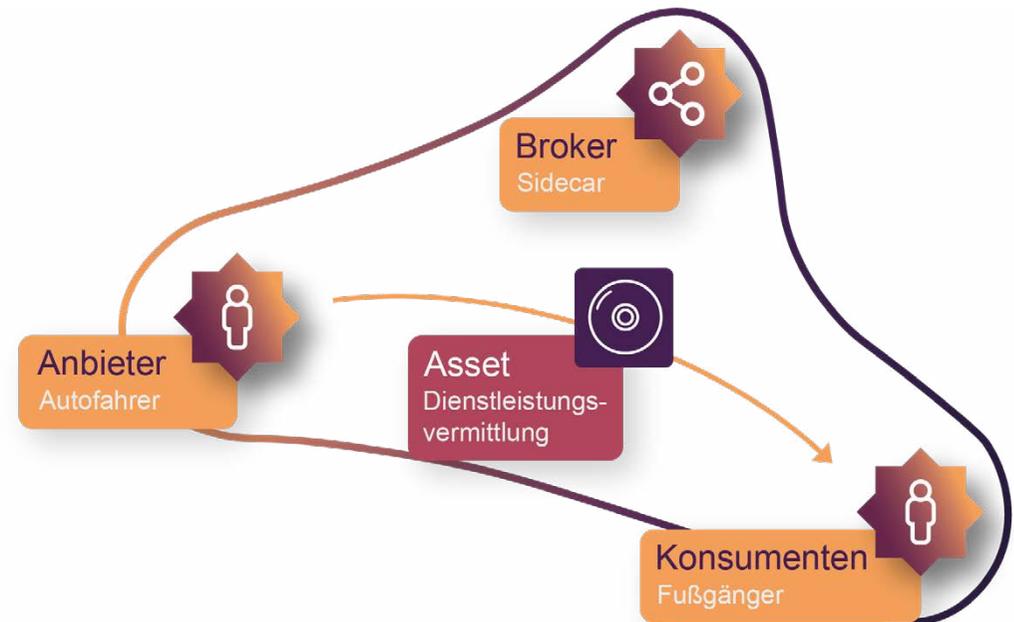


Über die Steckbriefe

Die Steckbriefe der gescheiterten Digitalen Ökosysteme sollen Ihnen zeigen, welche Arten von Ökosystemen in den unterschiedlichsten Domänen von Problemen betroffen waren, die zum Scheitern führten. Die folgenden Seiten enthalten Informationen, die so gut wie möglich zusammengetragen und zusammengefasst wurden. Wenn Sie selbst recherchieren, werden Sie eventuell leicht abweichende Werte zu der Anzahl der Konsumenten oder der Anzahl der Vermittlungen finden, da unterschiedliche Quellen unterschiedliche Rundungen der Werte vorgenommen haben.

Wir möchten Ihnen dennoch die Zahlen und Informationen, die wir identifiziert haben, 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. Die Assets haben wir in Kategorien eingeteilt, so dass die Digitalen Ökosysteme in diesem Bericht schneller verglichen werden können. Die folgende Seite listet alle Assets und Rollen innerhalb des Ökosystems mit ihrem jeweiligen Icon auf.





Unternehmen & Privatpersonen



Broker



Privatpersonen



Unternehmen



Wissensvermittlung



Dienstleistungsvermittlung



Digitale Medien & Softwarevermittlung



Warenvermittlung

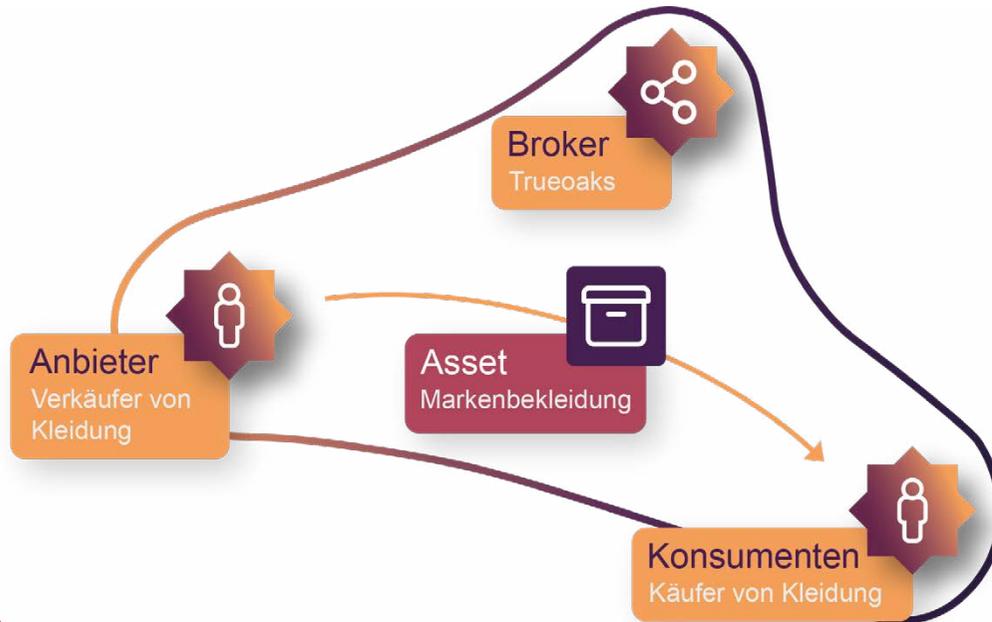


Datenvermittlung



Kontaktvermittlung

99dresses



Beschreibung

99dresses war eine Plattform, auf der Privatpersonen ihre gebrauchte Designermode untereinander verkaufen konnten. Statt nach ein paar Mal Tragen im Schrank zu verstauen, fanden die Kleidungsstücke so einen neuen Besitzer. Die Verkäuferinnen und Verkäufer erhielten durch den Verkauf ihrer Kleidungsstücke Einnahmen und zudem Platz im Schrank. Die Käuferinnen und Käufer fanden günstige und wenig getragene Designerkleidung. Die Plattform bot ihnen Auswahl und Abwechslung.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von 99dresses basierte auf der Nutzung einer virtuellen Währung namens „Buttons“, die 1 \$ pro Button wert war. Die Nutzer kauften und verkauften Kleidungsstücke mit diesen Buttons und konnten bei Bedarf zusätzliche Buttons erwerben, wodurch Einnahmen generiert wurden. Die Versandkosten wurden ebenfalls in Buttons festgelegt und zum Preis des Artikels hinzugerechnet, wobei der Verkäufer die tatsächlichen Versandkosten trug.

Scheitern des Ökosystems

99dresses scheiterte aufgrund mangelnder technischer Kompetenz des Teams und des Ausfalls eines wichtigen Mitgründers. Die Plattform litt unter finanzieller Instabilität, was das Vertrauen der Investoren untergrub. Das Ausscheiden weiterer Mitgründer verschärfte die Situation und machte es nahezu unmöglich, neue Investoren zu gewinnen. Insgesamt führten diese Herausforderungen zum Zusammenbruch von 99dresses.

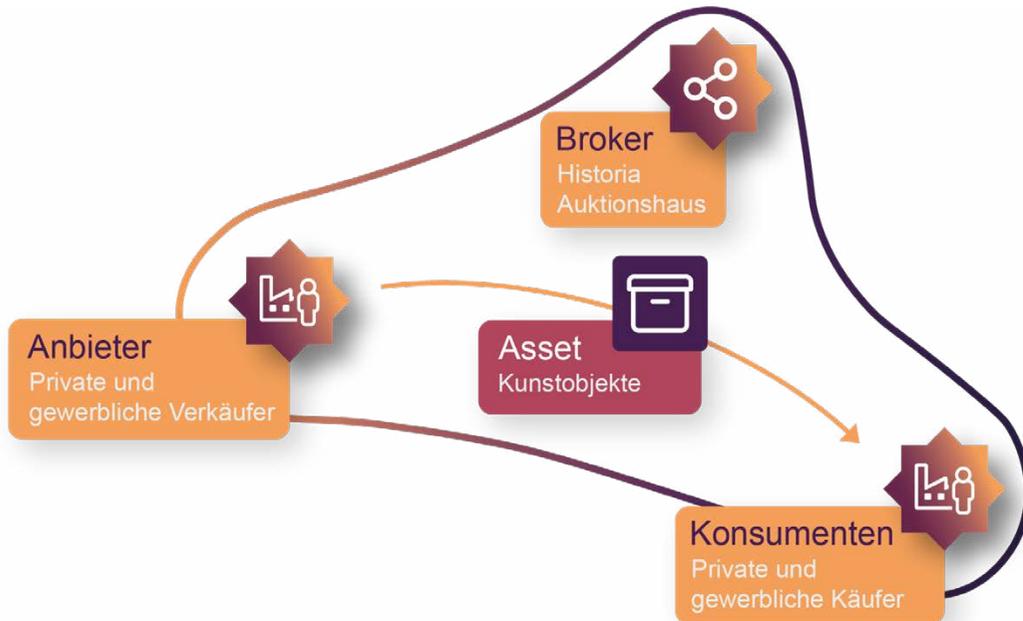
99dresses – Gründung mit Hindernissen

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von 99dresses ist das junge Alter der Gründerin. Sie war erst 18 Jahre alt, als sie die Plattform entwickelte. Mit wenig technischem Verständnis startete sie mehrere Versuche, 99dresses erfolgreich am Markt zu etablieren. Unterstützt wurde sie dabei von Mitstreitern und Investoren. Anfangsschwierigkeiten und fehlendes technisches Know-how führten zum Scheitern.

Zahlen & Fakten

Branche	Handelsplattform
Domäne	Bekleidungsvermittlung
Unternehmen	Trueoaks Pty Limited
Hauptsitz	Sydney
Land	Australien
Gründungsjahr	2010
Jahr des Scheiterns	2014
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	1–9
Nutzer	unbekannt
Umsatz	5.000.000–10.000.000 \$
Einnahmemodell	Nutzungsgebühr

Auctionata



Beschreibung

Auctionata war eine digitale Auktionsplattform für Kunst, Antiquitäten, Sammlerstücke und Luxusgüter. Die Plattform vermittelte zwischen privaten und gewerblichen Verkäufern sowie privaten und gewerblichen Käufern. Verkäufer erhielten Zugang zu Live-Auktionen und die Möglichkeit, ihre Objekte einem weltweiten Käuferpublikum professionell zu präsentieren.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Auctionata beruhte darauf, dass private und gewerbliche Verkäufer bei erfolgreicher Versteigerung eines Kunstobjekts eine Transaktionsgebühr zahlten. Diese Gebühr betrug zwischen 26 % und 27 % des erzielten Zuschlagspreises und wurde mit den Zahlungen der Verkäufer verrechnet. Die Gebühr wurde erhoben, sobald das Kunstwerk erfolgreich versteigert worden war.

Scheitern des Ökosystems

Auctionata scheiterte an Fälschungsvorwürfen und Transparenzproblemen, da das Unternehmen seine Transaktionen und Auktionen nicht offenlegte. Zudem verfolgte Auctionata eine Massenstrategie, die auf Wachstum und Masse statt auf Qualität setzte. Dies führte zu einer hohen Anzahl von Auktionen pro Jahr, bei denen vor allem Objekte im unteren Preissegment angeboten wurden. Der konservative Kunstmarkt bevorzugt jedoch langjährig bekannte Namen, die Auctionata trotz forcierter Medienpräsenz nicht bieten konnte. Diese Faktoren führten schließlich zum Scheitern von Auctionata.

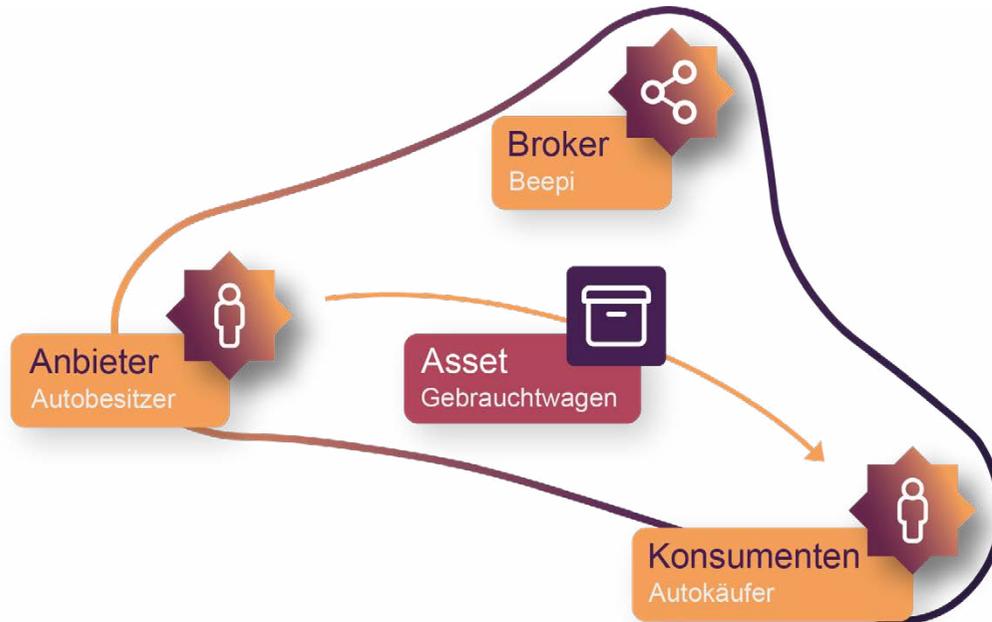
Auctionata – Gefälschte Verkaufszahlen

Ein interessanter Fakt am Scheitern von Auctionata ist die Enthüllung gefälschter Verkaufszahlen. Es wurde bekannt, dass Mitarbeiter bei Live-Auktionen mitgebieten oder Artikel gekauft hatten, um die Gewinne und Verkaufszahlen des Unternehmens künstlich in die Höhe zu treiben. Die angeblichen Rekordumsätze basierten nicht auf tatsächlichen Transaktionen. Die Täuschungen und übertriebenen Darstellungen führten schließlich zu einem Vertrauensverlust.

Zahlen & Fakten

Branche	Handelsplattform
Domäne	Handel
Unternehmen	Historia Auktionshaus GmbH & Co. KG
Hauptsitz	Berlin
Land	Deutschland
Gründungsjahr	2012
Jahr des Scheiterns	2017
Anzahl Mitarbeitende	250–499
Nutzer	unbekannt
Umsatz	74.000.000 € (2015)
Einnahmemodell	Transaktionsgebühr

Beepi



Beschreibung

Beepi war eine Plattform, auf der Gebrauchtwagen zwischen Privatpersonen gehandelt wurden. Beepi garantierte den Verkäufern einen Festpreis und versprach, den Gebrauchtwagen selbst zu kaufen, wenn er nicht innerhalb von 30 Tagen über die Plattform verkauft wurde. Für die Käufer übernahm Beepi im Vorfeld die Inspektion und den Transport sowie die Abwicklung der Zulassungsformalitäten.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Beepi basierte auf einer Transaktionsgebühr in Höhe von 9 % des Gesamtpreises für einen erfolgreichen Verkauf. Diese Gebühr wurde vom Verkäufer getragen. Die Gebühr wurde fällig, sobald der Verkauf erfolgreich abgeschlossen war.

Scheitern des Ökosystems

Beepi scheiterte am schnellen Wachstum, der schlechten Logistik und den damit verbundenen hohen Kosten. Zwischenzeitlich lagen die monatlichen Ausgaben im Millionenbereich, was das Unternehmen schließlich in den Ruin trieb. Die Kombination aus unkontrolliertem Wachstum und ineffizienter Logistik führte zum Scheitern von Beepi.

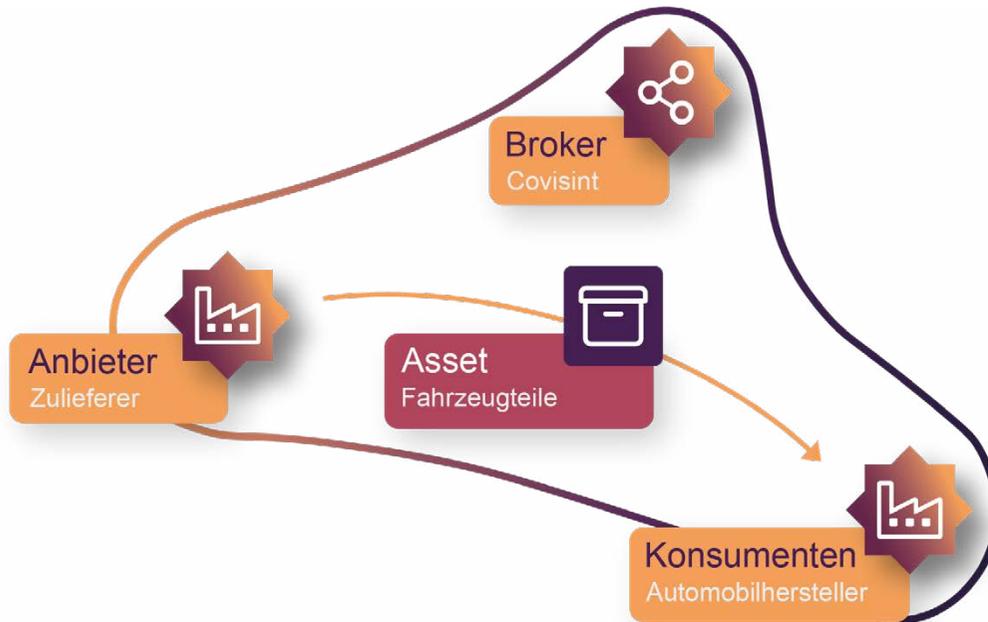
Beepi – Starke Idee, schwache Ausführung

Interessant am Scheitern von Beepi ist, dass das Unternehmen trotz einer hohen Bewertung als eines der interessantesten E-Commerce-Startups gescheitert ist. Im Jahr 2015 wurde Beepi von Forbes mit bis zu 546 Millionen US-Dollar bewertet. Trotz einer vielversprechenden Idee und einem zeitweise florierenden Geschäft scheiterte Beepi 2017 an einer schlechten Umsetzung und einem schlechten Management. Die mangelhafte Umsetzung und das ineffiziente Management führten schließlich zur Insolvenz der Plattform.

Zahlen & Fakten

Branche	Mobilität
Domäne	Gebrauchtwagenverkauf
Unternehmen	Beepi, Inc.
Hauptsitz	Los Altos
Land	USA
Gründungsjahr	2013
Jahr des Scheiterns	2016
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	250–499
Nutzer	unbekannt
Umsatz	350.000.000 \$
Einnahmemodell	Transaktionsgebühr

Covisint



Beschreibung

Covisint bot eine Plattform für den Austausch von Fahrzeugteilen zwischen Zulieferern und Automobilherstellern. Die Plattform zielte auch darauf ab, die Lieferkette und den Wareneinkauf in der Automobilindustrie zu optimieren. Die Zulieferer erhielten einen verbesserten Zugang zu einem großen Netzwerk von Automobilherstellern und die Möglichkeit, ihre Geschäftsprozesse zu optimieren. Darüber hinaus profitierten die Automobilhersteller von einer effizienten Warenbeschaffung über eine breite Palette von Lieferketten- und Produktionsressourcen.

Einnahmemodell

Das Einnahmenmodell von Covisint basierte auf einer Transaktionsgebühr in Höhe von 1 % des Gesamtumsatzes. Diese Gebühr wurde von den Zulieferern entrichtet. Zusätzlich zahlten die Zulieferer eine jährliche Abonnementgebühr in Höhe von 9.000 \$ für einen erweiterten Zugang zu den Diensten und Funktionen der Plattform.

Scheitern des Ökosystems

Covisint scheiterte, weil es seine Dienstleistungen in erster Linie auf die großen Automobilhersteller ausrichtete und die Zulieferer in einen intensiven Preiskampf trieb. Der Druck, die Preise zu senken, ließ den Zulieferern wenig Spielraum, um profitabel zu arbeiten, so dass sie nur geringe Vorteile aus der Teilnahme am Ökosystem ziehen konnten. Da die Plattform den Zulieferern keine ausreichenden Anreize oder Unterstützung bot, konnte Covisint keine kritische Masse an Zulieferern gewinnen und langfristig halten. Diese Faktoren führten letztendlich zum Scheitern von Covisint.

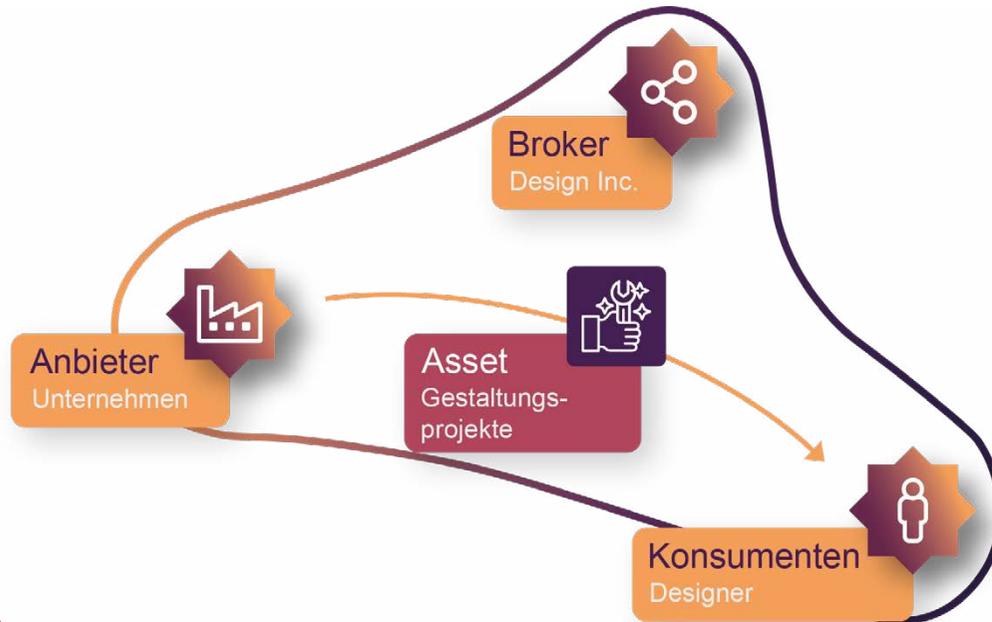
Covisint – Branchenwechsel als Erfolgsrezept

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Covisint ist der mutige Branchenwechsel eines neuen Eigentümers. Im Jahr 2004 kaufte Compuware, ein im Gesundheitswesen tätiges Technologieunternehmen, die gescheiterte Covisint-Plattform für nur 7 Millionen Dollar. Heute steht Covisint unter dem neuen Eigentümer gut da: Die Kerntechnologie – sichere Kommunikation und Zusammenarbeit über das Internet – ist nicht nur im Gesundheits- und Energiesektor gefragt, sondern auch in der Automobilindustrie und vielen anderen Branchen.

Zahlen & Fakten

Branche	Mobilität
Domäne	Fahrzeugteilvermittlung
Unternehmen	Covisint Corporation
Hauptsitz	Southfield
Land	USA
Gründungsjahr	2000
Jahr des Scheiterns	2004
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	50–249
Nutzer	21.212.000
Umsatz	54.000.000 \$ (2011)
Einnahmemodell	Transaktions- und Abonnementgebühr

Design Inc.



Beschreibung

Design Inc. bot eine Plattform, auf der Unternehmen Aufträge an Designer ausschreiben konnten. Freiberufliche Designer konnten sich dann mit ihren Vorschlägen auf diese Ausschreibungen bewerben. Die Unternehmen stellten mit ihrer Anzeige das Projekt vor und wählten dann bis zu fünf der sich bewerbenden Designer aus. Für die Designer bot die Plattform die Möglichkeit, an neuen Projekten und für neue Auftraggeber zu arbeiten.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Design Inc. beruhte darauf, dass die Designer bei der Einreichung eines Angebots eine Gebühr zwischen 5\$ und 35 \$ entrichteten. Diese Gebühr wurde direkt von den Designern entrichtet. Die Höhe der Gebühr variierte je nach Art und Umfang des Projekts.

Scheitern des Ökosystems

Design Inc. scheiterte, nachdem die digitale Plattform eine Marktsättigung erreicht hatte. Die Zahl der Projekte und Unternehmen wuchs nicht weiter und es konnten keine ausreichenden Einnahmen erzielt werden, um die Betriebskosten zu decken. Das Unternehmen konzentrierte sich zu wenig darauf, Nutzer zu gewinnen und den Gewinn zu steigern. Zu viele Designer konkurrierten um eine begrenzte Anzahl von Aufträgen.

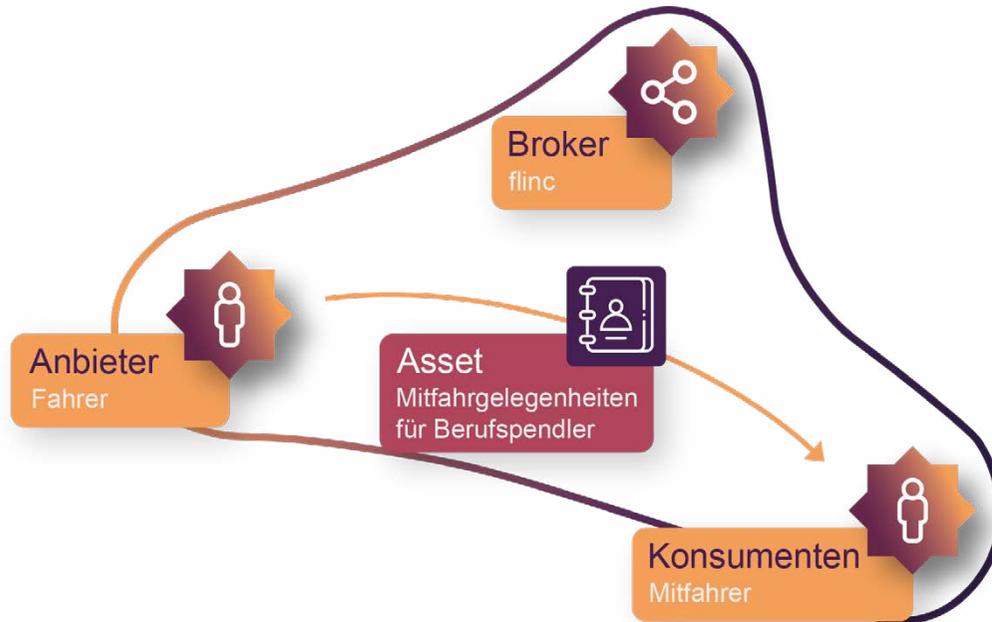
Design Inc. – Gesättigter Markt und fehlender Nutzen

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Design Inc. ist die Sättigung des Marktes für Design-Dienstleistungen. Der Markt war bereits gesättigt und das Geschäftsmodell von Design Inc. hatte ein weiteres Problem: Kunden und Designer konnten unabhängig von der Plattform Transaktionen durchführen, was die Nutzung der Plattform als reines Vermittlungstool einschränkte.

Zahlen & Fakten

Branche	Dienstleistung
Domäne	Designerjobvermittlung
Unternehmen	Design Inc.
Hauptsitz	Laguna Niguel
Land	USA
Gründungsjahr	2016
Jahr des Scheiterns	2017
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	1–9
Nutzer	3893
Umsatz	4.000.000 \$
Einnahmemodell	Angebotsgebühr

Flinc



Beschreibung

Flinc bot die Plattform P3 zur Vermittlung von Fahrgemeinschaften zwischen Mitarbeitern auf dem Weg zur Arbeit und zurück an. Ziel war es, Fahrgemeinschaften langfristig zu fördern und eine leicht zugängliche, erschwingliche und umweltfreundliche Mobilität mit weniger Autos zu ermöglichen. Die Plattform richtete sich in erster Linie an Mitarbeiter von (mittleren und großen) Unternehmen an einem bestimmten Standort. Die Mitfahrer hatten die Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen und Fahrtkosten zu sparen. Neben der persönlichen Vernetzung konnten sich die Fahrer die Fahrtkosten teilen.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Flinc bestand zum einen aus einer Abonnementgebühr für Unternehmen, die je nach Funktionsumfang variierte, und zum anderen aus einer Transaktionsgebühr zu Lasten der Fahrer, die standardmäßig 10 Cent pro Fahrtminute betrug.

Scheitern des Ökosystems

Flinc gelang es nicht, die Nutzer langfristig auf der Plattform zu halten, da diese sich nach dem Erstkontakt direkt und außerhalb der Plattform vernetzten. Weder Anbieter noch Nachfrager sahen nach dem Erstkontakt einen weiteren Nutzen in der Nutzung der Plattform. Dies führte dazu, dass die notwendigen Einnahmen ausblieben. Letztlich konnte Flinc aufgrund dieser Herausforderungen nicht erfolgreich bestehen.

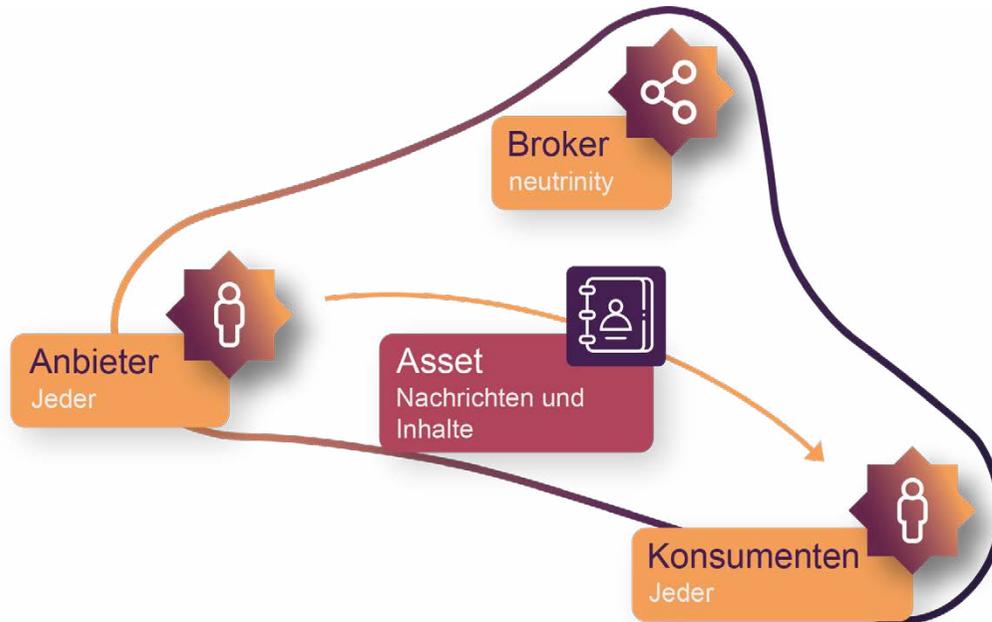
Flinc – Aufgekauft für interne Zwecke

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Flinc ist die Übernahme durch Mercedes-Benz für interne Zwecke. Flinc wurde zum 1.1.2019 eingestellt und von Mercedes-Benz zur internen Nutzung als Business-to-Business-Lösung übernommen. Heute wird die Plattform nur noch intern bei Mercedes-Benz genutzt.

Zahlen & Fakten

Branche	Mobilität
Domäne	Mobilitätsdienstvermittlung
Unternehmen	flinc AG
Hauptsitz	Ludwigshafen
Land	Deutschland
Gründungsjahr	2010
Jahr des Scheiterns	2019
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	10–49
Nutzer	200.000
Umsatz	1.000.000–5.000.000 \$
Einnahmemodell	Transaktions- und Abonnementgebühr

Flux – neutrality



Beschreibung

Flux war eine Plattform, die Nachrichten zwischen Nutzern über verschiedene E-Mail- und Social-Media-Konten vermittelte. Ziel war es, alle Kontakte und Nachrichten über verschiedene Kommunikationskanäle wie Facebook und E-Mail an einem vertrauenswürdigen Ort zusammenzuführen. Dies sollte einerseits den Nutzern die vollständige und datensichere Kontrolle über ihre eigene Kommunikation geben und andererseits ein zusammenführendes, sicheres, mobiles und synchronisierendes Messaging-Produkt für jedes Gerät (Desktop, Tablet und Smartphone) bieten.

Einnahmemodell

Flux – neutrality konnte kein Geschäftsmodell definieren.

Scheitern des Ökosystems

Flux scheiterte an einer Kombination aus übereilten Investitionsanträgen und gescheiterten Vertragsverhandlungen, die das Vertrauen der Investoren untergruben. Weitere Probleme waren ein falscher Fokus auf die Nutzergruppen und technische Herausforderungen wie die mangelhafte Implementierung relevanter Plattformdienste. Diese Faktoren führten zum Verlust des notwendigen Kapitals und zur Einstellung des Betriebs.

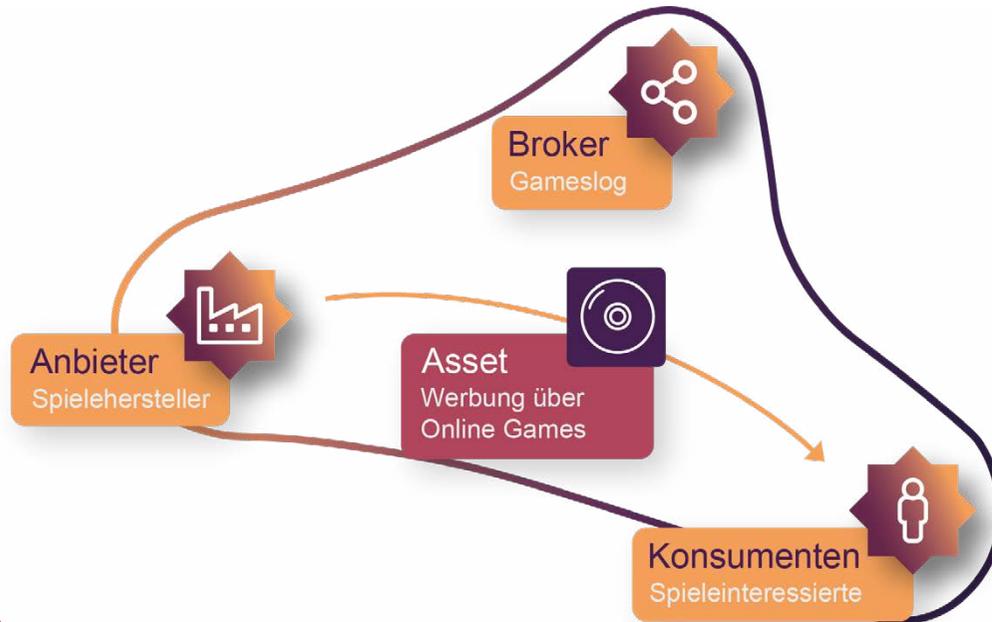
Flux – neutrinity – Markt falsch eingeschätzt

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Flux ist die Fehleinschätzung des Zielmarktes. Flux entwickelte ein Produkt für Konsumenten, erkannte aber zu spät, dass der Markt nicht groß genug war. Die notwendige Umstellung auf den Business-Sektor erforderte ein Umdenken und dauerte zu lange, was schließlich zum Scheitern von Flux führte.

Zahlen & Fakten

Branche	Kommunikation
Domäne	Soziales Netzwerk
Unternehmen	neutrinity – lucid solutions GmbH
Hauptsitz	Berlin
Land	Deutschland
Gründungsjahr	2011
Jahr des Scheiterns	2017
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	1–9
Nutzer	0
Umsatz	keine Umsätze
Einnahmemodell	kein Einnahmemodell

Gameslog



Beschreibung

Gameslog war eine Plattform, auf der Informationen über Spiele von Spieleherstellern für Spieleinteressierte zur Verfügung gestellt wurden. Spielehersteller hatten die Möglichkeit, für ihre Spiele zu werben und erhielten die Chance, mit nur einem Werbeplatz viele potentielle Kunden zu erreichen und für ihr Spiel zu werben. Auf der anderen Seite erhielten Spieleinteressierte einen breiten Überblick über bestehende Angebote und weitere Zusatzinformationen.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Gameslog basierte auf Affiliate Marketing. Die Anbieter in Form der Spielehersteller zahlten pro Lead (z. B. Interessent, Abonnent, Adresse, Download) eine Gebühr und konnten im Gegenzug Werbeflächen auf der Plattform nutzen. Die genaue Höhe der Gebühr ist nicht bekannt.

Scheitern des Ökosystems

Gameslog ist an der starken Konkurrenz gescheitert. Der Markt war bereits gesättigt, bevor die Plattform genügend Inhalte und Traffic generieren konnte. Diese Marktsättigung verhinderte Wachstum und führte schließlich zum Scheitern.

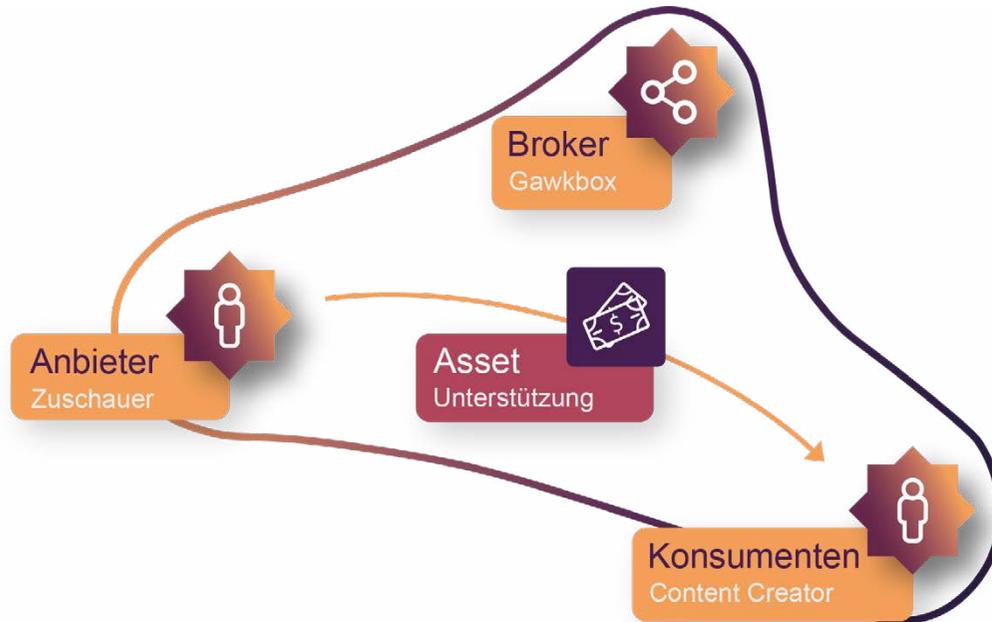
Gameslog – Zu wenige Nutzer

Ein interessanter Faktor für das Scheitern von Gameslog sind die geringen Nutzerzahlen. Mit maximal ca. 900 Nutzern pro Monat konnte Gameslog nicht genügend Affiliate-Transaktionen generieren, um sich selbst zu finanzieren. Die fehlende kritische Masse an Nutzern verhinderte die notwendige Skalierung.

Zahlen & Fakten

Branche	Kommunikation
Domäne	Spielevermittlung
Unternehmen	Keine Unternehmensgründung
Hauptsitz	Frankfurt
Land	Deutschland
Gründungsjahr	2013
Jahr des Scheiterns	2014
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	1–9
Nutzer	unbekannt
Umsatz	keine Umsätze
Einnahmemodell	Kommissionsgebühr

Gawkbox



Beschreibung

Gawkbox war eine Plattform, auf der Zuschauer einen Content Creator ihrer Wahl finanziell unterstützen konnten. Das Prinzip funktionierte so, dass Content Creators, z. B. Streamer, Spiele wie z. B. App Games von ausgewählten Spieleherstellern bewarben und so die Zuschauer auf die Spiele aufmerksam machten. Sobald sich die Zuschauer entschieden, ein Spiel zu spielen, wurde ein Geldbetrag vom Spielehersteller an den jeweiligen Content Creator gespendet. Für die Content Creators stellte die Plattform eine zusätzliche Einnahmequelle dar, während die Zuschauer durch die kostenlose Nutzung des Spiels ihre Unterstützung ausdrücken und gleichzeitig Spenden auslösen konnten.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Gawkbox basierte auf der Erhebung einer Gebühr zwischen \$1 und \$15 für jede Zuschauerspende. Diese Gebühr variierte je nach Zahlungsmethode. Auf diese Weise ermöglichte die Plattform den Zuschauern, die Streamer finanziell zu unterstützen.

Scheitern des Ökosystems

Gawkbbox scheiterte, weil der Nutzen für die Spielehersteller immer geringer wurde. Mit der Zeit zogen sich die Spielehersteller aus dem Ökosystem zurück, da es unrentabel wurde, was zu einem Rückgang der Spiele und Verdienstmöglichkeiten führte. Dies führte dazu, dass auch die Content Creators aufhörten, Spiele zu bewerben und Viewer anzuziehen. Um die Abwärtsspirale zu stoppen, änderte Gawkbbox seine Strategie und startete eine teambasierte Spieleplattform. Die Beta-Version wurde jedoch zunächst vom Apple App Store abgelehnt und finanzielle Mittel fehlten, was zum endgültigen Scheitern führte.

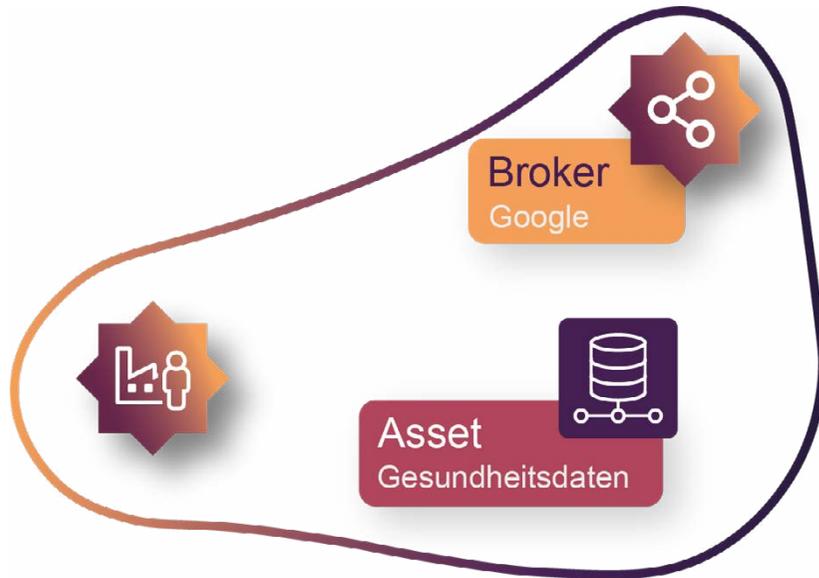
Gawkbbox – Verzögerte App-Freigabe

Ein interessanter Aspekt für das Scheitern von Gawkbbox ist die verspätete Veröffentlichung der neuen App. Nach einem Strategiewechsel im Jahr 2019 mit Fokus auf Streaming musste Gawkbbox schließen, da die Veröffentlichung der neuen App im Apple App Store zu lange dauerte. Dem Unternehmen ging das Geld aus. Die Verzögerung bei der Veröffentlichung der App führte schließlich zum finanziellen Zusammenbruch.

Zahlen & Fakten

Branche	Crowdfunding
Domäne	Spielevermittlung
Unternehmen	Gawkbbox, Inc.
Hauptsitz	Seattle
Land	USA
Gründungsjahr	2016
Jahr des Scheiterns	2019
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	10–49
Nutzer	unbekannt
Umsatz	1.000.000 \$
Einnahmemodell	Transaktionsgebühr

Google Health



Beschreibung

Google Health war eine Plattform zur Speicherung und Analyse von Gesundheitsdaten für Nutzer. Ziel war es, einen zentralen Ort für die Sammlung, Analyse und den Austausch von Gesundheitsdaten zu schaffen. Die Nutzer konnten nützliche Informationen zu ihren Gesundheitsdaten abrufen, z. B. wurden mögliche Wechselwirkungen zwischen Allergien und Medikamenten angezeigt. Google Health hat sich jedoch nie zu einem Digitalen Ökosystem entwickelt, in dem beispielsweise Daten zwischen Nutzern oder anderen Akteuren ausgetauscht werden.

Einnahmemodell

Die Nutzung von Google Health war für die Nutzer kostenlos. Zum Zeitpunkt der Markteinführung hatte Google noch kein Einnahmemodell definiert. Es wurden jedoch Überlegungen angestellt, in Zukunft Einnahmen über Werbeflächen zu generieren.

Scheitern des Ökosystems

Google Health scheiterte, weil es sich hauptsächlich auf seine bestehenden Nutzer konzentrierte und andere potenzielle Parteien vernachlässigte. Dies verhinderte eine Verbesserung der Plattform durch die Einbeziehung neuer Nutzergruppen. Darüber hinaus investierte Google nur wenig in Marketing und Werbung, was dazu führte, dass die Plattform weitgehend unbekannt blieb und ein guter Onboarding-Prozess fehlte. Letztlich konnte Google Health aufgrund dieser Schwächen nicht erfolgreich skalieren.

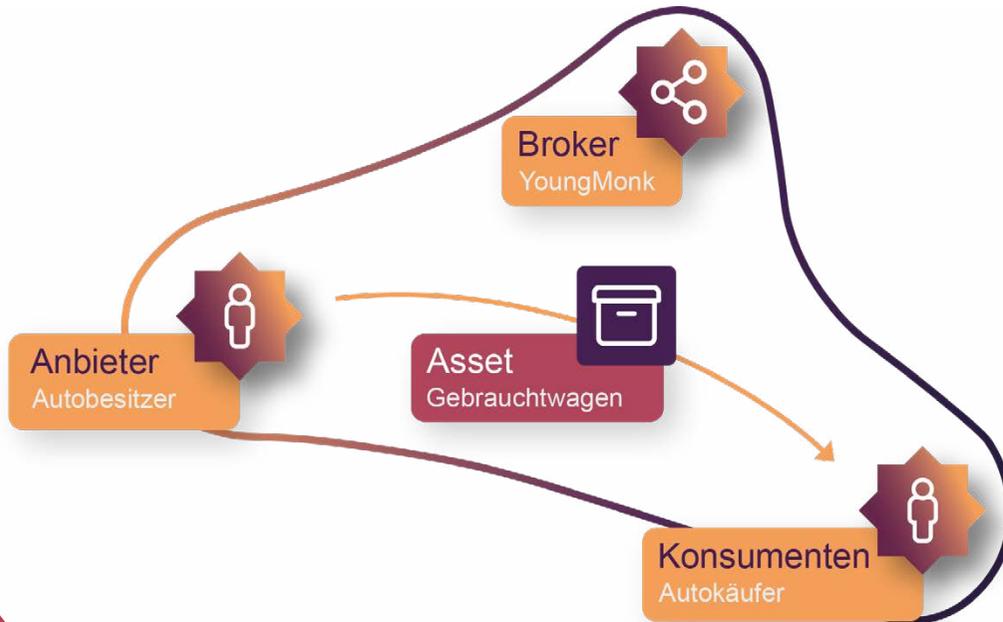
Google Health – Fehlendes Ökosystem

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Google Health ist das Fehlen eines Digitalen Ökosystems. Google Health ist gescheitert, weil es nicht als umfassendes Ökosystem konzipiert war. Die Einbindung weiterer Akteure wie Versicherungen und Krankenhäuser hätte Google Health helfen können, ein umfassendes Digitales Ökosystem zu schaffen. Dadurch hätte Google Health ein breiteres Nutzenversprechen bieten können und wäre nicht nur auf die Speicherung von Gesundheitsdaten beschränkt gewesen.

Zahlen & Fakten

Branche	Gesundheit
Domäne	Gesundheitsdatenvermittlung
Unternehmen	Google LLC
Hauptsitz	Mountain View
Land	USA
Gründungsjahr	2008
Jahr des Scheiterns	2012
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	unbekannt
Nutzer	unbekannt
Umsatz	unbekannt
Einnahmemodell	kostenfrei

GoZoomo



Beschreibung

GoZoomo war eine Plattform, auf der Gebrauchtwagen zwischen Privatpersonen gehandelt wurden. Nach einer Inspektion durch GoZoomo wurden die Gebrauchtwagen gelistet. Verkäufern versprach die Plattform einen einfachen Verkauf und faire Preise. Den Käufern wurden geprüfte und qualitativ gute Gebrauchtwagen angeboten.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von GoZoomo basierte auf der Erhebung einer Transaktionsgebühr für jedes über die Plattform verkaufte Fahrzeug. Aufgrund der hohen Kosten für Inspektionen und der relativ geringen Anzahl von Fahrzeugen, die für den Verkauf in Frage kamen, führte GoZoomo verschiedene Gebühren für Dienstleistungen, wie z. B. Inspektionen, ein. Die Höhe dieser Gebühren ist nicht bekannt.

Scheitern des Ökosystems

GoZoomo scheiterte, da das Konzept des Gebrauchtwagenmarktes in Indien noch neu war und unerfahrene Käufer anzog. Diese fanden auf anderen Plattformen vermeintlich günstigere Autos, stellten aber erst später fest, dass viele davon nicht fahrbereit waren. Für die funktionierenden, aber teureren Fahrzeuge auf GoZoomo fehlte die Zahlungsbereitschaft. Außerdem inspizierte GoZoomo deutlich mehr Gebrauchtwagen als es verkaufte, was zu höheren Kosten als Einnahmen führte. Diese Kombination aus Marktkenntnis und unrentablen Inspektionen führte schließlich zum Scheitern von GoZoomo.

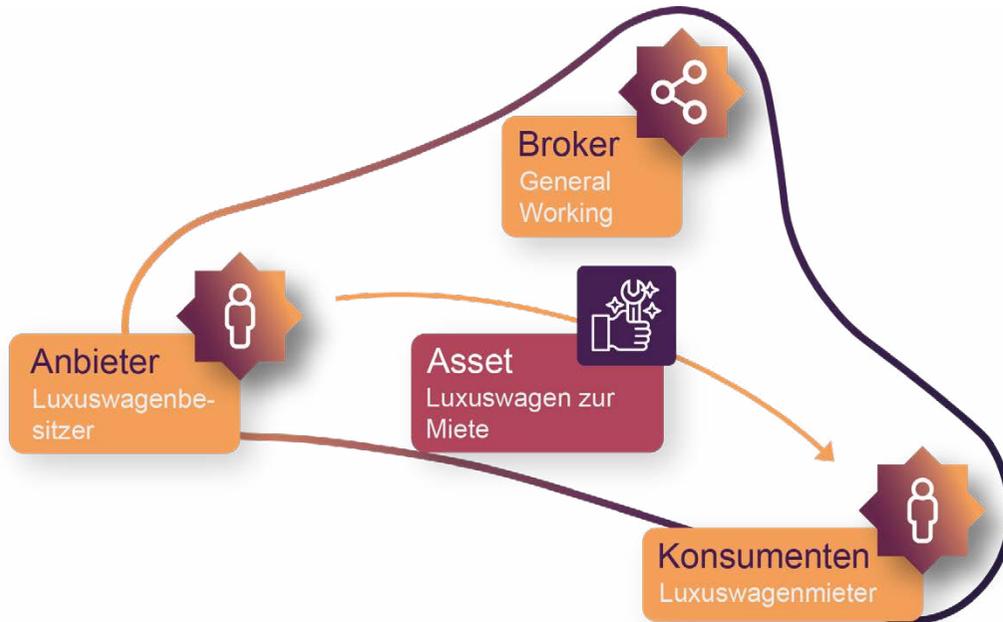
GoZoomo – Ehrlichkeit beim Scheitern

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von GoZoomo ist die Rückzahlung der Fördermittel an die Investoren. GoZoomo scheiterte, weil das Geschäftsmodell auf dem indischen Gebrauchtwagenmarkt nicht überzeugen konnte. Die Nutzer bevorzugten billigere, ungeprüfte Fahrzeuge anderer Anbieter. Die Gründer erkannten das Problem und zahlten sogar die Fördergelder an die Investoren zurück. Dieses ehrliche Vorgehen war beispiellos und unterstrich die Integrität der Gründer, konnte aber das Scheitern der Plattform nicht verhindern.

Zahlen & Fakten

Branche	Mobilität
Domäne	Gebrauchtwagenverkauf
Unternehmen	YoungMonk Technologies Pvt. Ltd.
Hauptsitz	Bengaluru
Land	Indien
Gründungsjahr	2014
Jahr des Scheiterns	2016
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	50–249
Nutzer	3.000
Umsatz	10.000.000 \$
Einnahmemodell	Transaktions- und Servicegebühr

HiGear



Beschreibung

HiGear war eine Plattform, die es Besitzern von Luxusautos ermöglichte, diese an Privatpersonen zu vermieten. Auf diese Weise konnten die Besitzer ihre Luxusautos vor dem Stillstand bewahren und Einnahmen erzielen. Privatpersonen konnten Mitglied werden und Luxusautos für Ausflüge oder Wochenenden mieten. Durch die Mitgliedschaft erhielten sie einen Rabatt auf den Mietpreis.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von HiGear basierte darauf, von den Mietern zwischen \$125 und \$600 Miete plus \$20-\$40 Versicherungsgebühr pro Tag zu verlangen. Ein Teil dieser Gebühren wurde von der Plattform einbehalten, während der Rest an die Anbieter weitergegeben wurde. Die genaue Höhe der einbehaltenen Gebühren ist nicht bekannt.

Scheitern des Ökosystems

HiGear scheiterte aufgrund massiver Sicherheitslücken in der technischen Infrastruktur. Diese Sicherheitslücken führten zum Diebstahl mehrerer Luxusautos und beschädigten das Vertrauen der Nutzer in die Plattform. Letztlich musste HiGear aufgrund des Vertrauensverlustes und der mangelnden Sicherheit seine digitale Plattform einstellen.

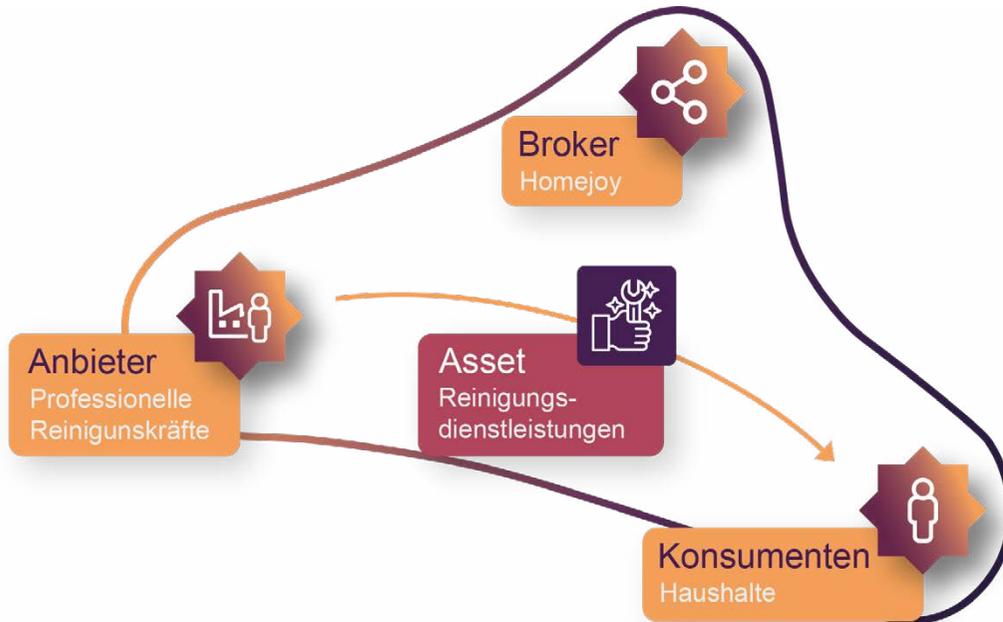
HiGear – Fehlende Digitalisierung

Ein interessanter Aspekt für das Scheitern von HiGear war das Fehlen elektronischer Abschaltmechanismen in den Fahrzeugen. Nachdem einige gestohlene Fahrzeuge wieder aufgetaucht waren und die Versicherung den Schaden beglichen hatte, beschloss der Gründer, den Betrieb einzustellen, da keine adäquate Lösung für das Problem gefunden werden konnte.

Zahlen & Fakten

Branche	Mobilität
Domäne	Luxusautovermietung
Unternehmen	General Workings, Inc.
Hauptsitz	San Francisco
Land	USA
Gründungsjahr	2011
Jahr des Scheiterns	2011
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	1–9
Nutzer	10.000
Umsatz	unbekannt
Einnahmemodell	Miet- und Servicegebühr

Homejoy



Beschreibung

Homejoy war eine Plattform, die Nachfrager und Anbieter von professionellen Reinigungsdienstleistungen zusammenbrachte. Die nachfragenden Privathaushalte profitierten von der Möglichkeit, Dienstleistungen bequem und zu einheitlichen Tarifen zu buchen, während die professionellen Reinigungskräfte einen erweiterten Kundenzugang erhielten und so ihre Reichweite vergrößern konnten.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Homejoy basierte auf der Erhebung einer Transaktionsgebühr von 25% auf den Preis jeder Reinigung, die von den Haushalten bezahlt wurde.

Scheitern des Ökosystems

Der Hauptgrund für das Scheitern von Homejoy war die geringe Kundenbindung. Nachdem die Kunden einmal mit den Dienstleistern verbunden waren, nutzten beide Marktseiten die Plattform nicht mehr, auch weil Homejoy über die anfängliche Vermittlung hinaus keinen Mehrwert bot. Kunden und Dienstleister umgingen die Plattform für zukünftige Geschäfte, was die Rentabilität von Homejoy untergrub. Darüber hinaus führten Rechtsstreitigkeiten über die Einstufung der Mitarbeiter als selbständige Unternehmer zu finanziellen und operativen Schwierigkeiten.

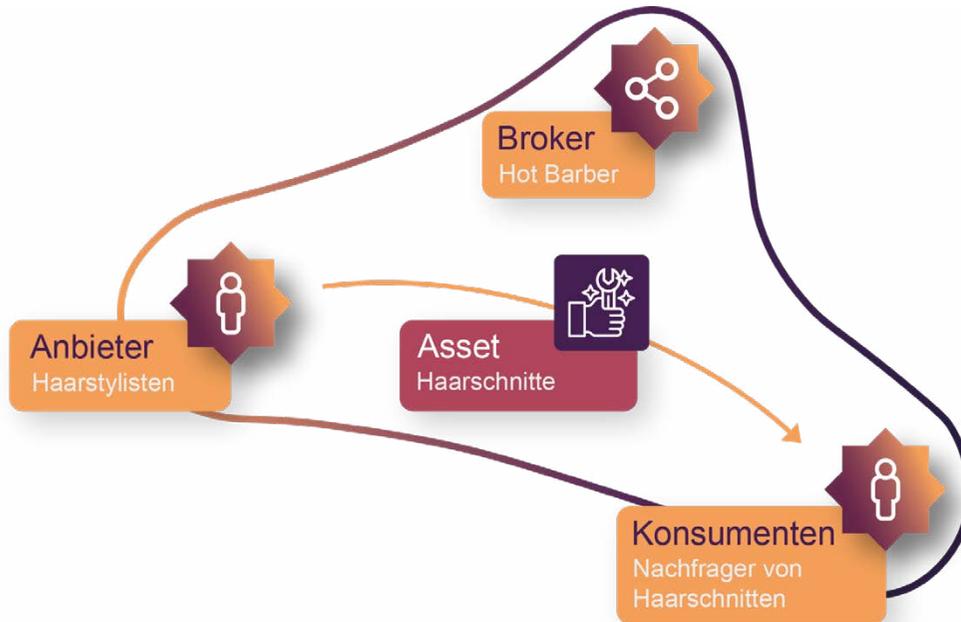
Homejoy – Fehlende Mehrwerte

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Homejoy ist die Vernachlässigung der Mehrwerte. Homejoy konzentrierte sich auf Wachstum und neue Nutzer, vernachlässigte aber die Mehrwerte, die die Plattform bot. Dies führte dazu, dass im ersten Monat nur 25 % der Nutzer den Service nutzten und diese Zahl innerhalb von sechs Monaten auf nur 10 % sank, wodurch die Attraktivität der Teilnahme allmählich abnahm.

Zahlen & Fakten

Branche	Dienstleistung
Domäne	Reinigungsdienstvermittlung
Unternehmen	Homejoy, Inc.
Hauptsitz	San Francisco
Land	USA
Gründungsjahr	2010
Jahr des Scheiterns	2015
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	50–249
Nutzer	55.000
Umsatz	40.000.000 \$
Einnahmemodell	Transaktionsgebühr

Hot Barber



Beschreibung

Hot Barber diente als Plattform für die Vermittlung von Haarschnitten von Haarstylisten an Privatpersonen und ermöglichte den Zugang zu einer Vielzahl von Friseuren mit unterschiedlichen Dienstleistungen und Frisurenstilen. Die Haarstylisten profitierten von einer höheren Sichtbarkeit und einer größeren Kundenreichweite, was zu einer Umsatzsteigerung führte.

Einnahmemodell

Hot Barber konnte kein Einnahmemodell definieren.

Scheitern des Ökosystems

Hot Barber scheiterte, weil nicht genügend Friseure gewonnen werden konnten. Dies lag daran, dass die Kundenbeziehungen zu ihren Friseuren bereits etabliert waren und die Nachfrager nicht bereit waren, neue Friseure zu suchen und zusätzliche Vermittlungsgebühren zu zahlen. Hot Barber versuchte daraufhin, durch Datenaggregation Geld zu verdienen, indem es Werbetreibenden Nutzerdaten zur Verfügung stellte. Da die Plattform jedoch nicht genügend Traffic erreichte, um ausreichende Werbeeinnahmen zu generieren, konnte Hot Barber letztlich kein nachhaltiges Geschäftsmodell entwickeln.

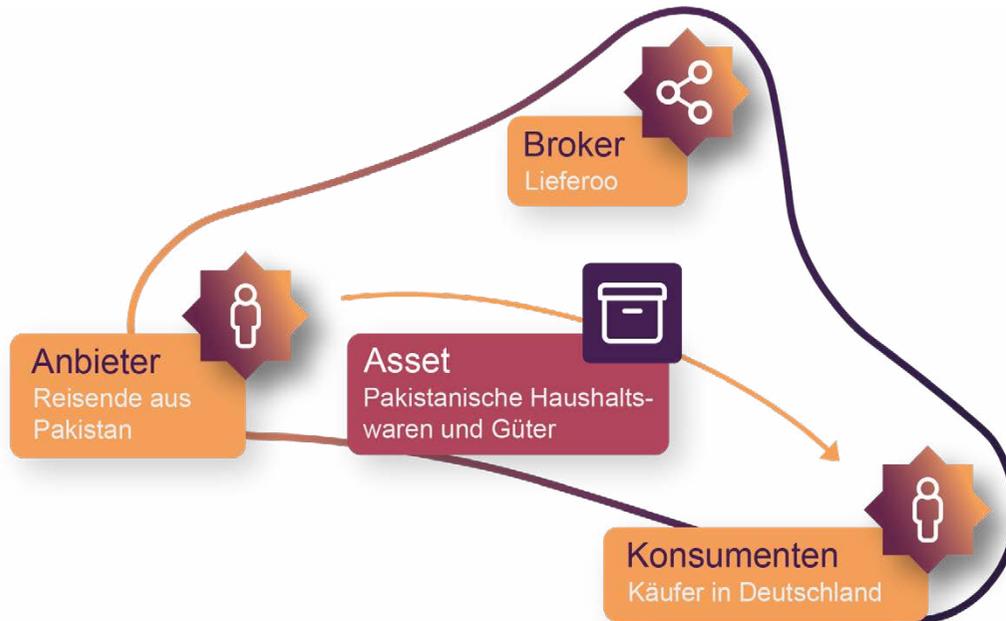
Hot Barber – Mangel an Investoren

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Hot Barber ist das Fehlen eines Investors. Hot Barber fand keinen Investor und scheiterte in der Gründungsphase. Obwohl die Gründerin erkannte, dass das Nutzenversprechen des Ökosystems nicht ausreichend war, konnte die Kernvision aufgrund fehlender Ressourcen nicht weiter geschärft werden.

Zahlen & Fakten

Branche	Dienstleistung
Domäne	Designervermittlung
Unternehmen	Keine Unternehmensgründung
Hauptsitz	San Francisco
Land	USA
Gründungsjahr	2017
Jahr des Scheiterns	2018
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	2
Nutzer	unbekannt
Umsatz	unbekannt
Einnahmemodell	kein Einnahmemodell

Lieferoo



Beschreibung

Lieferoo war eine Plattform, die Käufer und Reisende zusammenbrachte, um Waren, insbesondere Haushaltswaren, von Pakistan nach Deutschland zu transportieren. Nachfrager, also Personen in Deutschland, die Waren aus Pakistan konsumieren wollten, konnten sich auf der Plattform registrieren und mit einer Person in Pakistan, die nach Deutschland reiste, Kontakt aufnehmen und den Transport der Waren koordinieren. Auf diese Weise erhielten die Nachfrager original pakistanische Waren zum Inlandspreis. Die Reisenden wiederum erhielten eine Vergütung für die Beschaffung und den Transport der Waren.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Lieferoo basierte auf der Erhebung einer Gebühr von 10 % bei den Anbietern. Diese Gebühr wurde bei jeder Bestellung auf der Grundlage des Gesamtpreises der Lieferung erhoben.

Scheitern des Ökosystems

Das Scheitern von Lieferoo ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen, darunter unzureichendes Marketing und mangelnde Werbung. Dies führte dazu, dass die Plattform weitgehend unbekannt blieb. Darüber hinaus gab es eine inkonsistente Teamstruktur innerhalb des Unternehmens, die auf den unterschiedlichen Grad an Leidenschaft und Motivation der Teammitglieder zurückzuführen war. Ein weiterer entscheidender Faktor war das mangelnde Vertrauen zwischen Anbietern und Konsumenten der Plattform, was dazu führte, dass nur wenige Transaktionen zustande kamen und die kritische Masse auf Anbieterseite nicht erreicht wurde. Darüber hinaus bleibt die Frage offen, ob das Geschäftsmodell nicht langfristig zu Zollproblemen führen könnte, da sich Importschwierigkeiten als hinderlich erwiesen hätten. Diese Problemkombination führte letztlich zum Scheitern von Lieferoo.

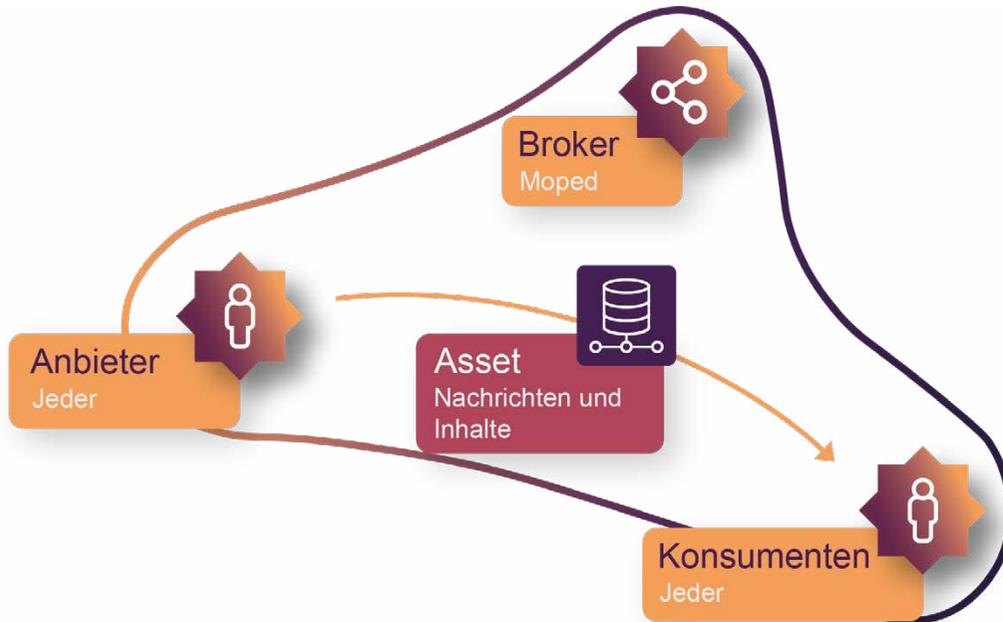
Lieferoo – Bürokratie als Showstopper

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Lieferoo ist die Bürokratie. Lieferoo wurde von ausländischen Studenten in Deutschland gegründet, aber die Gründung war aufgrund der Bürokratie langwierig und kompliziert. Ein Angestellter unterstützte die Gründung, hatte aber kein Interesse am Erfolg und fungierte nur als Unterzeichner der Dokumente. Diese bürokratischen Hürden bereiteten dem Unternehmen frühzeitig Probleme, die schließlich zum Scheitern in der Wachstumsphase führten.

Zahlen & Fakten

Branche	Dienstleistung
Domäne	Handel
Unternehmen	Lieferoo UG
Hauptsitz	München
Land	Deutschland
Gründungsjahr	2014
Jahr des Scheiterns	2016
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	1–9
Nutzer	30
Umsatz	keine Umsätze
Einnahmemodell	Transaktionsgebühr

Moped



Beschreibung

Moped war eine Plattform, die Nachrichten und andere Inhalte zwischen Nutzern vermittelte. Die Plattform ermöglichte es den Nutzern, Nachrichten sowohl von Desktops als auch von mobilen Geräten direkt in der Anwendung zu senden und zu empfangen. Darüber hinaus integrierte Moped die Plattform in verschiedene andere Plattformen (z. B. Dropbox oder Facebook). Damit ermöglichte Moped seinen Nutzern beispielsweise, Inhalte plattformübergreifend hochzuladen und zu teilen (Dropbox-Plattform), Restaurants, Bars etc. in der Nähe zu erkunden (Foursquare-Plattform) oder Aufgaben in mehreren Apps gleichzeitig zu erledigen (IFTTT).

Einnahmemodell

Moped bot seine Dienste kostenlos an. Es ist nicht bekannt, wie Einnahmen generiert wurden.

Scheitern des Ökosystems

Moped scheiterte vor allem daran, dass es nicht genügend unterhaltsame und schnell wachsende Inhalte produzierte, um eine breite Masse an Nutzern anzuziehen. Dadurch blieben Netzwerkeffekte aus, die für das Wachstum der Plattform entscheidend gewesen wären. Zudem gab es andere Apps mit ähnlichen Funktionen, die bereits eine breite und zufriedene Nutzerbasis aufgebaut hatten und mit denen Moped nicht konkurrieren konnte. Moped zog nur eine kleine Gruppe von Nutzern an und verlor mit der Zeit einen großen Teil dieser ursprünglichen Nutzerbasis, was zu Umsatzeinbußen und dem Ausbleiben neuer Investoren führte.

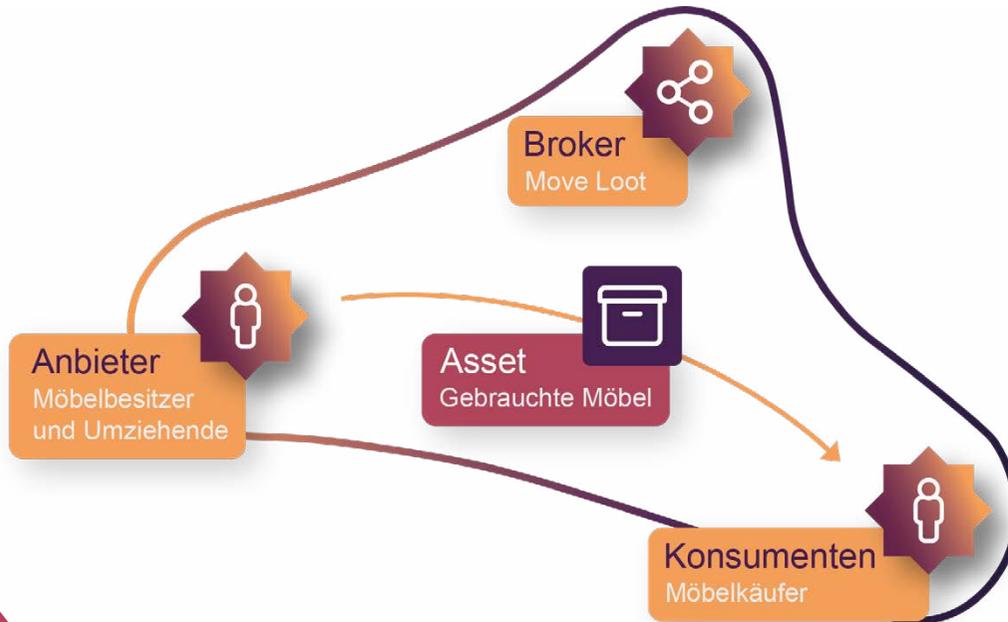
Moped – Zu langsame Anpassung

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Moped ist die fehlende Geschwindigkeit bei der Anpassung des Geschäftsmodells. Moped versuchte, sein Geschäftsmodell zu ändern und sich stärker im Business-Bereich zu etablieren. Die Gründer erkannten die starke Konkurrenz und das Fehlen der notwendigen Netzwerkeffekte für ihre Messaging-App. Nach der offiziellen Schließung im Dezember 2013 wurde Moped von 6Wunderkinder gekauft und 2015 an Microsoft weiterverkauft.

Zahlen & Fakten

Branche	Kommunikation
Domäne	Soziales Netzwerk
Unternehmen	Keine Unternehmensgründung
Hauptsitz	Berlin
Land	Deutschland
Gründungsjahr	1996
Jahr des Scheiterns	2014
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	10–49
Nutzer	unbekannt
Umsatz	keine Umsätze
Einnahmemodell	unbekannt

Move Loot



Beschreibung

Move Loot war eine Plattform für den Handel mit gebrauchten Möbeln zwischen Privatpersonen. So konnten beispielsweise Umziehende ihre Möbel an Privatpersonen verkaufen. Move Loot übernahm die Lagerung, das Fotografieren und den Versand der gebrauchten Möbel. Für Verkäufer bot die Plattform eine einfache Verkaufsabwicklung. Käufer fanden auf Move Loot einzigartige Gebrauchtmöbel, die an sie geliefert wurden.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von MoveLoot basierte auf einer Gebühr von 50% des Verkaufswertes. Zusätzlich wurde eine Liefergebühr erhoben, wenn ein bestimmter Warenwert nicht erreicht wurde. Der genaue Schwellenwert und die Höhe der Liefergebühr sind nicht bekannt.

Scheitern des Ökosystems

Move Loot scheiterte an zu hohen Kosten und einer zu schnellen Expansion. Die Betreiber unterschätzten die Kosten für die Logistik der gebrauchten Möbel. Um die weitere Finanzierung zu sichern, wurde das Geschäft auf andere Städte ausgeweitet, was zu einem zu schnellen Wachstum führte, das nicht bedient werden konnte. Diese Fehlkalkulationen und die daraus resultierenden logistischen Herausforderungen führten schließlich zum Scheitern von Move Loot.

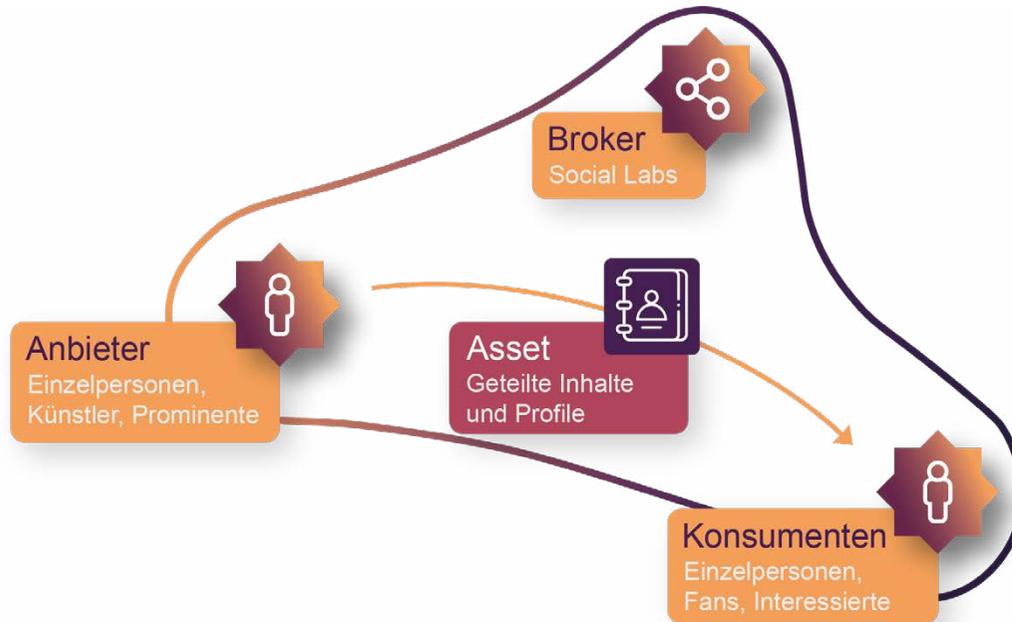
Move Loot – Schnell handeln, aber richtig

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Move Loot ist das überstürzte Handeln ohne klare Strategie. Move Loot folgte dem Tech-Mantra des schnellen Handelns und Anpassens. Das Start-up-Unternehmen testete verschiedene neue Geschäftsmodelle, bevor die ersten Anpassungen abgeschlossen waren. Die Vielzahl der Anpassungen und die daraus resultierenden Fehler erschwerten die Entwicklung einer klaren Strategie.

Zahlen & Fakten

Branche	Handelsplattform
Domäne	Gebrauchtmöbelverkauf
Unternehmen	Move Loot Inc.
Hauptsitz	San Francisco
Land	USA
Gründungsjahr	2013
Jahr des Scheiterns	2016
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	50–249
Nutzer	unbekannt
Umsatz	unbekannt
Einnahmemodell	Transaktions- und Liefergebühr

MySpace



Beschreibung

MySpace war eine Plattform, die als soziales Netzwerk seinen Nutzern, darunter auch Künstlern, Prominenten und Fans, eine Vielzahl von Interaktionsmöglichkeiten bot. Die Nutzer konnten auf einfache Weise ihre Interessen teilen und Inhalte wie Bilder, Videos und Musik veröffentlichen. Außerdem konnten sie mit anderen Nutzern, Prominenten und Künstlern in Kontakt treten und sich über deren Aktivitäten und Interessen informieren. Die Plattform ermöglichte es den Nutzern, Profile anzulegen und so eine persönliche Präsenz aufzubauen. Durch das Teilen von Inhalten konnten sie ihre Interessen mit anderen teilen und sich mit Gleichgesinnten vernetzen. Außerdem konnten sie Informationen über Freunde, Bekannte und Prominente abrufen, um auf dem Laufenden zu bleiben.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von MySpace basierte auf Werbung von Drittanbietern. Die Nutzung der Plattform war für die Nutzer kostenlos und die Plattform sammelte Nutzerdaten, um verhaltensbasiertes Targeting durchzuführen und personalisierte Werbung anzuzeigen. Die konkreten Vertragsdetails sind nicht bekannt.

Scheitern des Ökosystems

MySpace scheiterte, weil es sich nicht darauf konzentrierte, seine 70 Millionen Nutzer langfristig zu binden, sondern neue Nutzer zu gewinnen. Dies führte zu einer Vernachlässigung des bestehenden Geschäfts. Barrierefreiheit, Sicherheitslücken, gefälschte Profilseiten und andere Probleme führten dazu, dass immer mehr Nutzer nach Alternativen wie Facebook suchten. Obwohl MySpace die Gefahr erkannte, fehlte die technische Basis, um schnell und fehlerfrei größere Verbesserungen vorzunehmen und die Abwanderung der Nutzer zu stoppen.

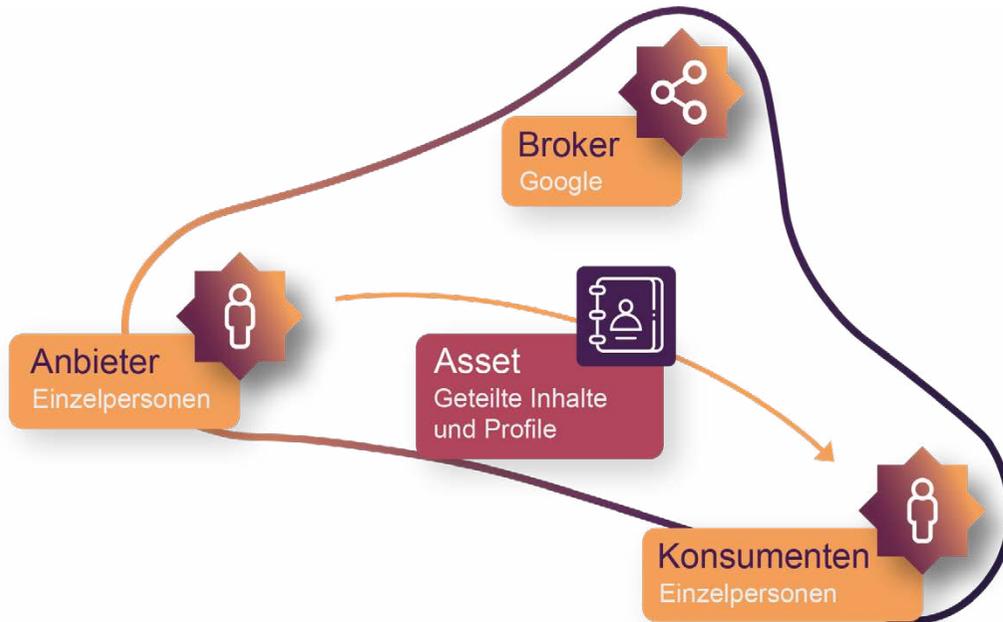
MySpace – Nutzerpflege vernachlässigt

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von MySpace ist der massive Nutzerschwund im Jahr 2010. MySpace verlor 2010 schätzungsweise 50% seiner Nutzer, die zur Konkurrenz abwanderten. Die Plattform wechselte mehrfach den Besitzer und die Ausrichtung, was die Nutzerbindung zusätzlich beeinträchtigte.

Zahlen & Fakten

Branche	Kommunikation
Domäne	Soziales Netzwerk
Unternehmen	Social Labs, LLC
Hauptsitz	Irvine
Land	USA
Gründungsjahr	2003
Jahr des Scheiterns	2011
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	250–499
Nutzer	70.000.000
Umsatz	800.000.000 \$
Einnahmemodell	Werbegebühr

Orkut



Beschreibung

Orkut war eine Plattform, die als soziales Netzwerk den digitalen Kontakt zwischen Menschen ermöglichte und vereinfachte. Die Nutzer konnten ein Profil erstellen, Freunde hinzufügen, Nachrichten verschicken und sich in Online-Gruppen zusammenschließen.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Orkut basierte auf der Finanzierung durch Werbung in den Suchergebnissen. Diese Werbeeinnahmen wurden durch Dritte generiert.

Scheitern des Ökosystems

Orkut scheiterte aus technischen und wettbewerblichen Gründen. Auf der technischen Seite waren es die Komplexität der Funktionen, die langsame Performance und Datenschutzprobleme, da alles für jeden sichtbar war und Profilbesuche offengelegt wurden. Orkut entwickelte sich zudem langsam und geriet gegenüber Konkurrenten wie Facebook und Youtube ins Hintertreffen, was schließlich zum Scheitern führte.

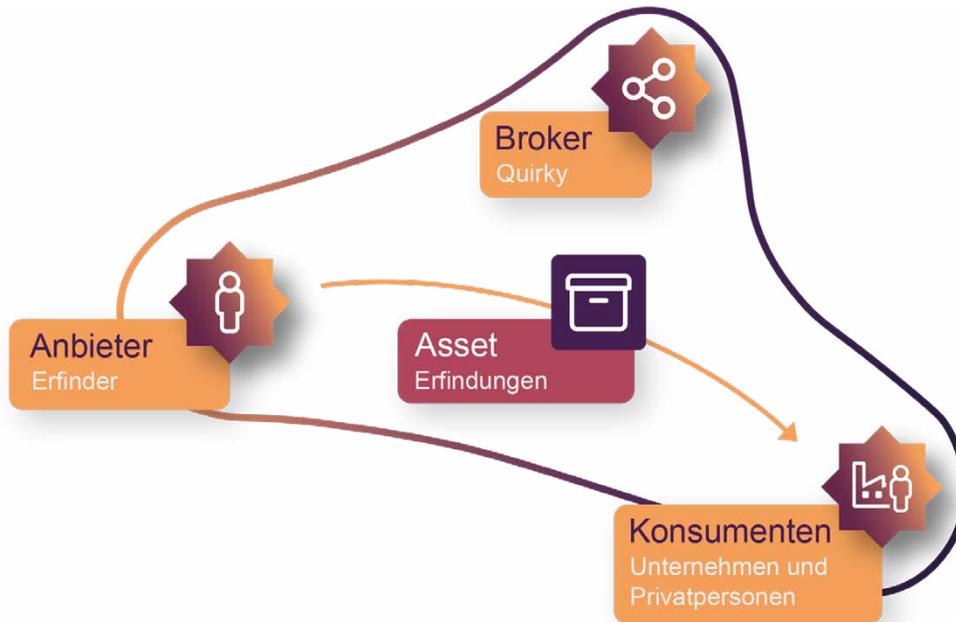
Orkut – Verschlimmbesserung durch Konkurrenzkampf

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Orkut ist die Verschlechterung durch nachträgliche funktionale Anpassungen. Orkut war als Social-Media-Plattform sehr einfach konzipiert. Das Problem waren die fehlenden Funktionen im Vergleich zu Konkurrenten wie Facebook, was zum Verlust vieler Nutzer führte. Funktionale Upgrades der Plattform machten die Nutzung sehr kompliziert und beschleunigten die Abwanderung der Nutzer. Dies führte schließlich dazu, dass Google den Betrieb einstellte.

Zahlen & Fakten

Branche	Kommunikation
Domäne	Soziales Netzwerk
Unternehmen	orkut.com LLC, Google
Hauptsitz	Mountain View
Land	USA
Gründungsjahr	2004
Jahr des Scheiterns	2014
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	unbekannt
Nutzer	300.000.000
Umsatz	unbekannt
Einnahmemodell	Werbegebühr

Quirky



Beschreibung

Quirky war eine Plattform, die Erfindungen von Erfindern an Privatpersonen und Unternehmen vermittelte. Auf der Plattform konnten Menschen ihre Ideen für neue Produkte einreichen, um diese mit Hilfe der Community weiterzuentwickeln und bei genügend Stimmen vom Quirky-Team umsetzen zu lassen. Ziel war es, vielen Menschen die Möglichkeit zu geben, großartige Ideen zu verwirklichen, auch wenn sie nicht über die Mittel zur Umsetzung verfügen. Die Nachfrager hatten ihrerseits die Möglichkeit, innovative Ideen und Produkte zu finden.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Quirky basierte auf einer Gebühr von 10 \$ für das Einreichen einer Idee, um sicherzustellen, dass nur seriöse Vorschläge eingereicht wurden. Wurde ein Produkt von der Community zur Entwicklung freigegeben, wurde eine Gewinnbeteiligung zwischen Investor, Erfinder und Quirky vereinbart.

Scheitern des Ökosystems

Quirky scheiterte an der Herausforderung, dass die Herstellung der verschiedenen Produkte viel Zeit, Geld und Mühe kostete. Aufgrund der Vielfalt und der teilweise unausgereiften Ideen war die Umsetzung und der Verkauf der Produkte oft ein Verlustgeschäft. Hinzu kam, dass die Vermittlung zwischen Erfindern und Investoren nur unzureichend unterstützt wurde. Diese Probleme führten letztlich dazu, dass Quirky kein nachhaltiges Geschäftsmodell entwickeln konnte.

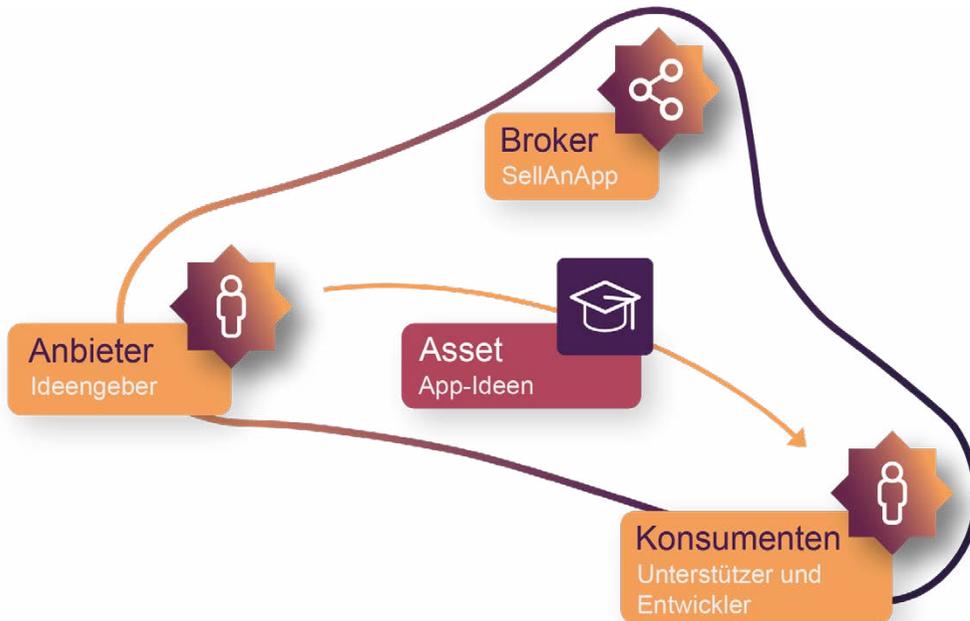
Quirky – Fehlendes Branding

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Quirky ist das chaotische Branding. Quirky hatte ein Branding, das den Nutzern keine klare Vorstellung von der Marke vermittelte. Die Übernahme durch Q Holdings im Jahr 2015 führte zu einem klareren Branding und einem veränderten Geschäftsmodell.

Zahlen & Fakten

Branche	Crowdfunding
Domäne	Erfindungsvermittlung
Unternehmen	Quirky, Inc.
Hauptsitz	New York City
Land	USA
Gründungsjahr	2009
Jahr des Scheiterns	2015/2016
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	250–499
Nutzer	1.000.000
Umsatz	6.000.000–10.000.000 \$ (2011)
Einnahmemodell	Einreichungsgebühr und Gewinnbeteiligung

SellAnApp



Beschreibung

SellAnApp war eine Plattform, die App-Ideen mit Entwicklern zusammenbrachte. Personen mit guten App-Ideen, aber ohne Entwicklungskapazitäten oder -ressourcen, konnten ihre Idee vorstellen und von der Community finanzieren lassen. Entwickler, die von SellAnApp unter Vertrag genommen wurden, hatten dann die Möglichkeit, diese Idee auszuwählen und zu entwickeln. Wurde die Idee entwickelt, verteilte SellAnApp die Einnahmen an die Investoren und den Ideengeber.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von SellAnApp basierte auf einer Gebühr von 10 % des Betrags, der für die Unterstützung einer App gespendet wurde. Zusätzlich verlangte die Plattform eine prozentuale Beteiligung von 5 bis 10 % an den Einnahmen der App, wenn diese erfolgreich entwickelt wurde.

Scheitern des Ökosystems

Das Scheitern von SellAnApp ist im Wesentlichen auf zwei Faktoren zurückzuführen: Probleme in der Partnerschaft zwischen den Gründern und mangelnde Erfahrung der Entwickler. Die Gründer waren nicht in der Lage, das Unternehmen gemeinsam zu führen und die tatsächliche Entwicklung des Unternehmens transparent darzustellen. Zudem führte die mangelnde Erfahrung und Expertise der angestellten Entwickler zu erheblichen Qualitätseinbußen bei den entwickelten Apps. Diese Kombination aus internen Managementproblemen und technischen Defiziten führte vermutlich zum Scheitern von SellAnApp.

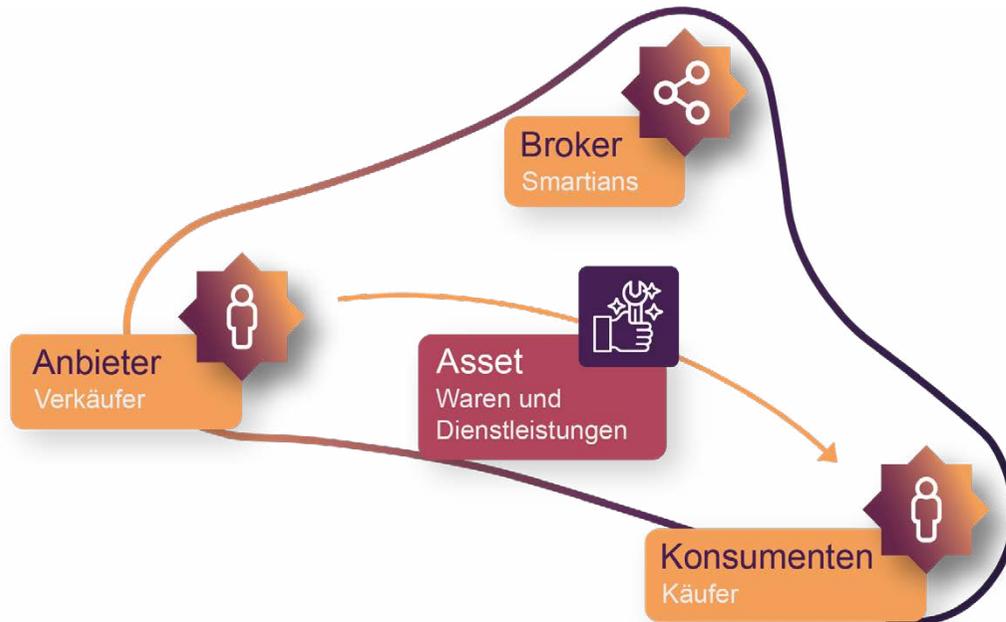
SellAnApp – Führungslosigkeit und Intransparenz

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von SellAnApp ist die Unklarheit über die genaue Ursache des Scheiterns. Klar ist, dass die beiden Mitgründer nicht in der Lage waren, das Unternehmen gemeinsam zu führen und dass es an Transparenz über die tatsächliche Performance des Unternehmens mangelte. Immer wieder wurde der Fokus verloren, trotzdem wurde weiter Startkapital gesammelt, aber das Geschäftsmodell nie wirklich geändert. Schließlich wurde der Dienst eingestellt und Konkurs angemeldet.

Zahlen & Fakten

Branche	Crowdfunding
Domäne	Appideenvermittlung
Unternehmen	SellanApp BV
Hauptsitz	Amsterdam
Land	Niederlande
Gründungsjahr	2012
Jahr des Scheiterns	2014/2015
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	1–9
Nutzer	unbekannt
Umsatz	unbekannt
Einnahmemodell	Transaktionsgebühr und Gewinnbeteiligung

Selltag



Beschreibung

Selltag war eine Plattform, die als digitaler Marktplatz in Spanien diente, auf dem Nutzer ihre Waren und Dienstleistungsangebote ausstellen und anderen zum Kauf anbieten konnten. Die Plattform bot Verkäufern die Möglichkeit, ihre Waren und Dienstleistungen einfach und kostengünstig anzubieten. Käufer hatten einfachen Zugang zu einer breiten Produktpalette.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Selltag war zunächst kostenlos. Im Jahr 2015 wurde eine Gebühr von 4,99 € eingeführt, zusätzlich einer Provision von 10 % auf den Warenwert, jedoch begrenzt auf maximal 40 €. Das bedeutete, dass z. B. bei einem Warenwert von 800 € weiterhin nur 40 € berechnet wurden. Falls sich Käufer und Verkäufer persönlich trafen, um die Ware zu übergeben, blieb Selltag weiterhin kostenlos.

Scheitern des Ökosystems

Selltag scheiterte zunächst daran, dass es nicht genügend attraktive Angebote auf dem Marktplatz gab, weshalb nur wenige Käufer die Plattform nutzten. Dies führte dazu, dass die Verkäufer die Plattform als nicht lukrativ ansahen und nur wenige ihre Produkte über Selltag anboten. Zweitens war der Marktplatz wenig originell, was es noch schwieriger machte, sich gegen Konkurrenten wie eBay durchzusetzen. Dieser Mangel an Attraktivität und Originalität führte schließlich zum Scheitern von Selltag.

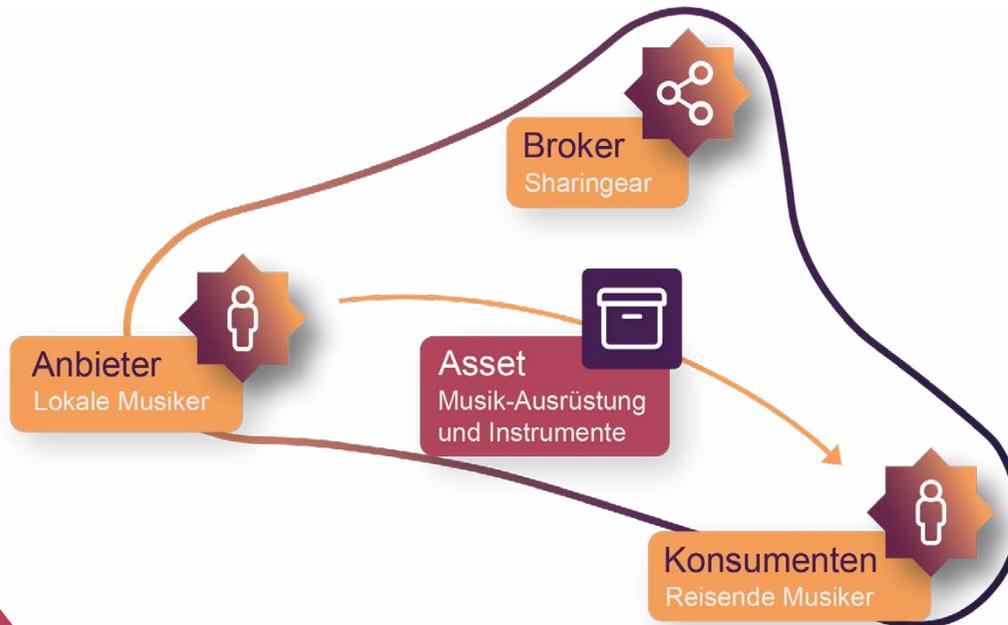
Selltag – Harte Konkurrenz und schwache Technologie

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Selltag ist die Kombination aus hartem Wettbewerb und unzureichender Technologie. Das Wachstum von Selltag stagnierte unter anderem aufgrund unzureichender Mittel für bezahltes In-App-Marketing und einer zu geringen Anzahl von Anzeigen pro Produkt, um potenzielle Käufer auf die Plattform zu locken. Daher gab es nicht nur viel zu wenige Angebote auf dem Marktplatz, sondern die Angebote fanden auch nicht die richtigen potenziellen Kunden.

Zahlen & Fakten

Branche	Handelsplattform
Domäne	Handel
Unternehmen	Smartians Ideas S.L.
Hauptsitz	Valencia
Land	Spanien
Gründungsjahr	2013
Jahr des Scheiterns	2015
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	10–49
Nutzer	unbekannt
Umsatz	unbekannt
Einnahmemodell	unbekannt

Sharingear



Beschreibung

Sharingear war eine Plattform zur Vermittlung von Musik-Ausrüstung und Instrumenten von lokalen Musikern an reisende Musiker. Die Idee dahinter war, dass Musiker auf Tour eine große Menge an Equipment mit sich führen müssen, was mitunter sehr kostspielig sein kann. Sharingear schaffte Abhilfe, indem es die Möglichkeit bot, das benötigte Equipment vor Ort von anderen Musikern oder Musikfirmen zu mieten und so den Transportaufwand einzusparen.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Sharingear basierte auf einer Transaktionsgebühr von 20 % für den Verleih der Geräte. Diese Gebühr wurde von den Konsumenten gezahlt.

Scheitern des Ökosystems

Sharingear scheiterte an der zu geringen Anzahl interessierter Nutzer. Zu viele Musiker zogen es vor, mit ihren eigenen Instrumenten zu spielen, anstatt die kostengünstigeren Leihinstrumente zu nutzen. Der Markt war daher sehr klein und es fanden nur wenige Transaktionen statt. Die Provision, die Sharingear pro Transaktion verlangte, konnte die Betriebskosten nicht decken, was schließlich zum Scheitern führte.

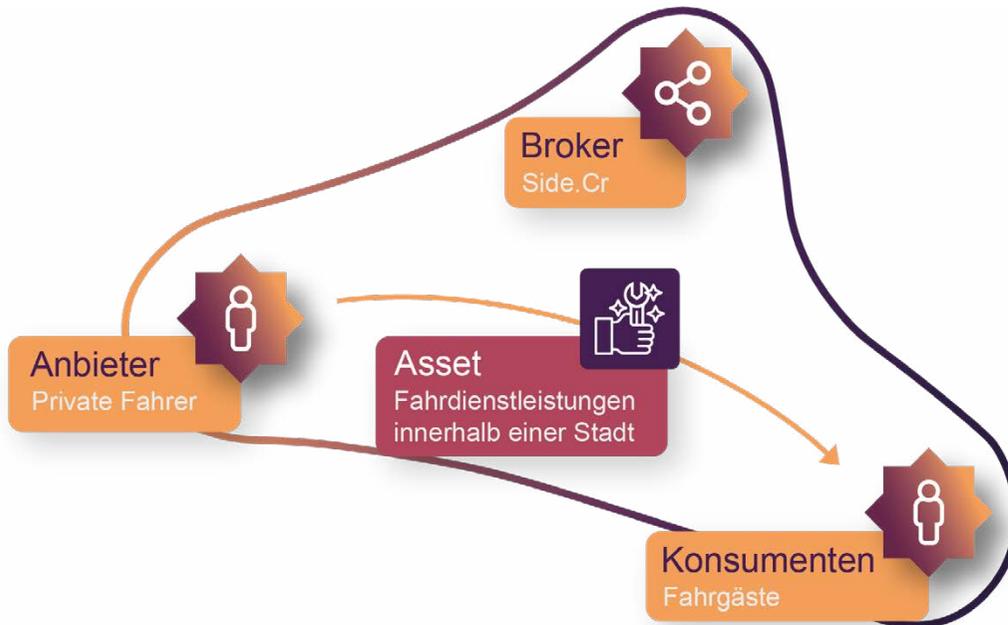
Sharingear – Spezielle Nutzeranforderungen

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Sharingear ist die Besonderheit der Musiker. Neben dem an sich schon sehr speziellen Markt hatte Sharingear mit einer Eigenart der Musiker zu kämpfen: Musiker haben in der Regel eine Vorliebe für ihr eigenes Equipment. Das Spielen mit einem Leihinstrument ist ungewohnt und es fehlt das Vertrauen. Außerdem besteht eine Hemmschwelle, die empfindlichen Instrumente anderer zu benutzen, aus Angst, sie zu beschädigen.

Zahlen & Fakten

Branche	Handelsplattform
Domäne	Musikausstattungsvermietung
Unternehmen	Sharingear IVS
Hauptsitz	Kopenhagen
Land	Dänemark
Gründungsjahr	2014
Jahr des Scheiterns	2015
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	1–9
Nutzer	unbekannt
Umsatz	unbekannt
Einnahmemodell	Transaktions- und Liefergebühr

Sidecar



Beschreibung

Sidecar verbesserte den städtischen Nahverkehr durch eine Peer-to-Peer-Plattform für die Vermittlung von Fahrdiensten zwischen Privatpersonen. Die Plattform bot Fahrgästen eine günstige und leicht zugängliche Transportmöglichkeit, während Privatpersonen als Fahrer fungieren und so ein Einkommen erzielen konnten. Sidecar führte viele innovative Funktionen ein, die später von seinem Konkurrenten Uber Technologies, Inc. übernommen wurden, z. B. die Möglichkeit, Fahrten zwischen Fahrgästen zu teilen und den Preis automatisch zu berechnen.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Sidecar basierte auf der Erhebung einer Transaktionsgebühr in Höhe von 20 % des Fahrpreises für jede Fahrt. Diese Gebühr wurde von den Zahlungen der Fahrgäste abgezogen. Der Restbetrag ging an die Fahrer.

Scheitern des Ökosystems

Sidecar scheiterte an der starken Konkurrenz durch Lyft und Uber, die über mehr Kapital verfügten und aggressiv expandierten. Darüber hinaus sah sich Sidecar mit rechtlichen Herausforderungen konfrontiert, die das Geschäft erschwerten. Die Auseinandersetzungen mit der California Public Utilities Commission (CPUC), die eine neue Dienstleistungskategorie für Fahrdienste wie Sidecar einführen musste, belasteten das Unternehmen zusätzlich. Diese juristischen Auseinandersetzungen banden Ressourcen und schufen Unsicherheiten in einem ohnehin von intensivem Wettbewerb geprägten Markt, die letztlich zum Scheitern führten.

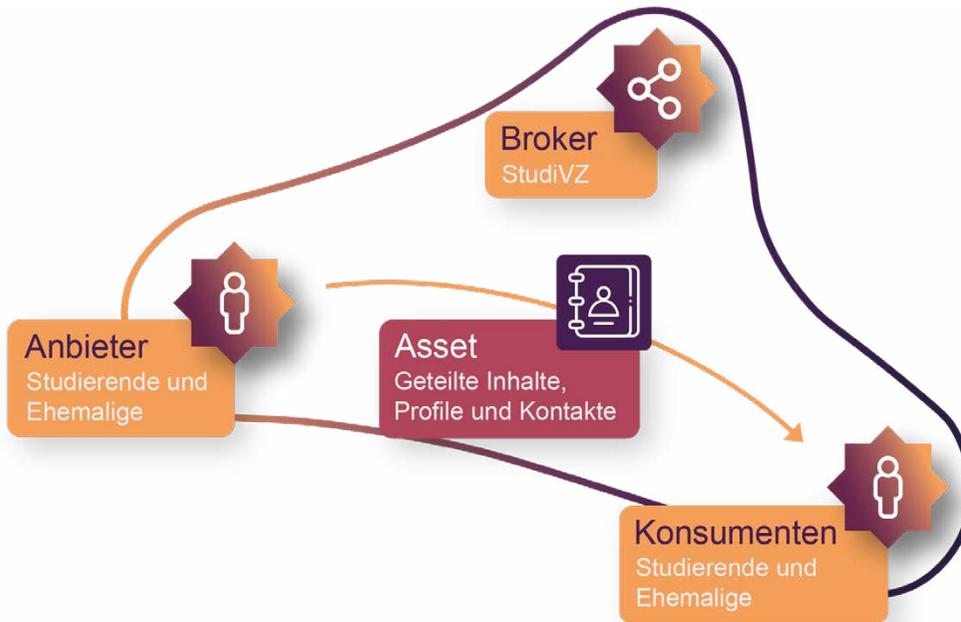
Sidecar – Innovatives Vorbild für die Großen

Ein interessanter Aspekt von Sidecar ist seine Vorbildfunktion für große Konkurrenten. Sidecar testete interessante Features, die später von Uber übernommen wurden, wie z. B. die Aufteilung der Fahrt auf mehrere Fahrgäste oder die automatische Preisberechnung. Trotz dieser innovativen Ansätze konnte sich Sidecar nicht gegen die größeren Konkurrenten durchsetzen.

Zahlen & Fakten

Branche	Mobilität
Domäne	Mobilitätsdienstvermittlung
Unternehmen	Side.Cr, LLC.
Hauptsitz	San Francisco
Land	USA
Gründungsjahr	2011
Jahr des Scheiterns	2015
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	50–249
Nutzer	unbekannt
Umsatz	unbekannt
Einnahmemodell	Transaktionsgebühr

StudiVZ



Beschreibung

StudiVZ war eine Plattform, die als soziales Netzwerk den Kontakt- und Nachrichtenaustausch zwischen Studierenden und Ehemaligen ermöglichte. Die Nutzer konnten in ihrem Profil Angaben zu ihrer Person, ihren Kenntnissen und Interessen hinterlegen und über eine Suchfunktion nach anderen Nutzern, auch anhand der eigenen Angaben, suchen. Darüber hinaus gab es verschiedene Interaktionsmöglichkeiten wie Chats, Buschfunk (ähnlich Twitter-Posts) und das „Gruscheln“, das eine Möglichkeit zur ersten Kontaktaufnahme darstellte.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von StudiVZ basierte auf der Finanzierung durch Werbung. Welche Werbeverträge in welcher Höhe abgeschlossen wurden, ist nicht bekannt. Die Nutzung der Plattform selbst war für die Nutzer kostenlos.

Scheitern des Ökosystems

StudiVZ scheiterte an verschiedenen Faktoren, unter anderem an der starken Konkurrenz durch Wettbewerber wie Facebook. Die Plattform war technisch veraltet, was die Entwicklung neuer Funktionen sehr teuer machte. Außerdem war StudiVZ sehr anfällig für Cyber-Angriffe, die das System lahm legten oder zu Datenverlusten führten. Zudem gab es eine Flut von Fake-Profilen, die die Plattform nutzten, um Nutzer zu belästigen. Weitere rechtliche Probleme wie Urheberrechtsverletzungen und Datenschutzbedenken führten schließlich zum Untergang der Plattform.

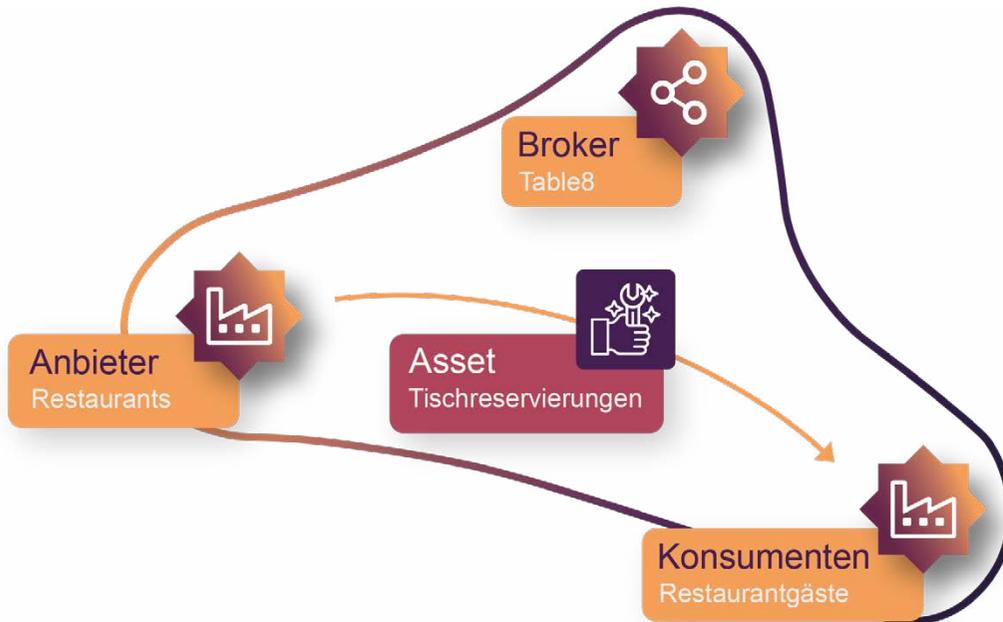
StudiVZ – Harte Konkurrenz im Social Media Markt

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von StudiVZ ist der harte Wettbewerb auf dem Social-Media-Markt. StudiVZ wurde mehrfach zum Kauf angeboten, unter anderem Facebook, das damals vor allem in Amerika bekannt war. Im Jahr 2007 kaufte der Holtzbrinck-Verlag StudiVZ für knapp 85 Millionen, wovon rund 10 Millionen an den Gründer gingen. Ab 2010 verlor StudiVZ kontinuierlich Nutzer. Versuche, mit neuen Designs attraktiv zu bleiben, scheiterten. Im Jahr 2020 wurde ein Relaunch unter dem Namen „vz.net“ versucht, inzwischen ist die Plattform wieder offline.

Zahlen & Fakten

Branche	Kommunikation
Domäne	Soziales Netzwerk
Unternehmen	StudiVZ Ltd.
Hauptsitz	Berlin
Land	Deutschland
Gründungsjahr	2005
Jahr des Scheiterns	2012
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	250–499
Nutzer	unbekannt
Umsatz	30.000.000 € (2010)
Einnahmemodell	Werbegebühr

Table8



Beschreibung

Table8 war eine Plattform, die kurzfristig Tische von teilnehmenden Restaurants an hungrige Gäste vermittelte. Dabei hatten die anbietenden Restaurants eigene Tische exklusiv für die Plattform Table8 vorreserviert, die entsprechend gebucht werden konnten, auch wenn das Restaurant bereits ausgebucht war. Die Plattform war vor allem für Geschäftskunden interessant, die kurzfristig vor Ort waren. Die Restaurants wiederum versprachen sich von der Plattform mehr Gäste.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Table8 basierte darauf, dass die anfragenden Restaurantgäste für eine Reservierung in einem ausgebuchten Restaurant zwischen 20\$ und 30\$ zahlten. Diese Gebühr wurde zwischen Table8 und dem Restaurant geteilt. Später wurde auch die Möglichkeit einer Mitgliedschaft für 95 \$ pro Jahr angeboten, um u.a. an Sonderveranstaltungen teilnehmen zu können.

Scheitern des Ökosystems

Table8 scheiterte, weil es von den anfragenden Restaurantbesuchern eine Gebühr für eine Last-Minute-Reservierung verlangte, während Konkurrenten wie OpenTable, Quandoo und Bookatable nur von den Restaurants eine Gebühr verlangten. Die Restaurantbesucher waren daher nicht bereit, für den Service von Table8 zu bezahlen. Zudem konnte Table8 keine weitere Finanzierung finden, was schließlich zum Scheitern der Plattform führte.

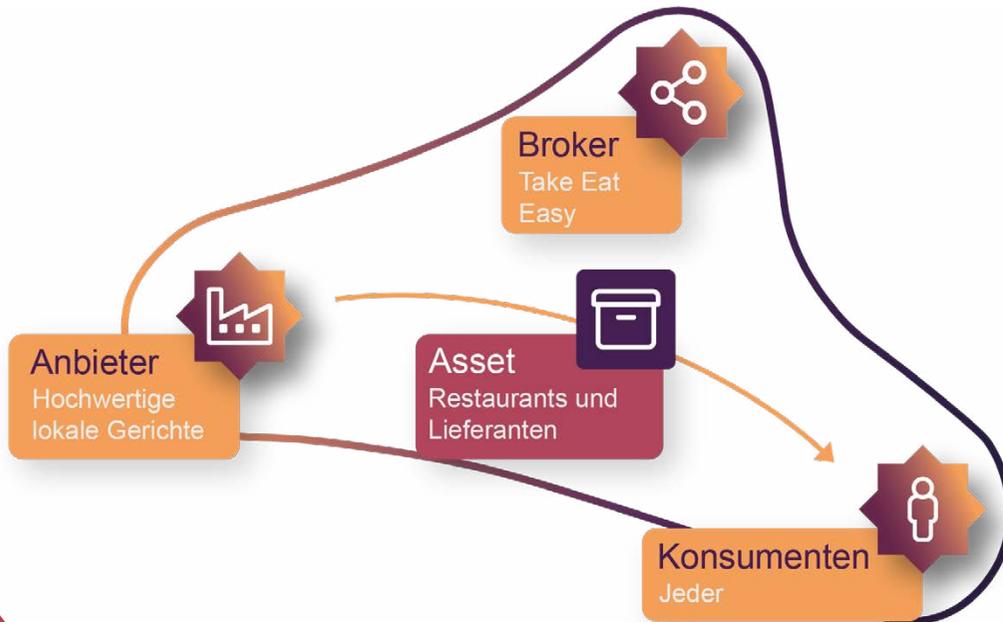
Table8 – Ausbleibende Gewinne

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Table8 ist die Schwierigkeit, Last-Minute-Buchungen rentabel zu machen. Obwohl die Plattform bei den Nutzern beliebt war und eine große Nachfrage nach kurzfristigen Reservierungen bestand, reichten die Einnahmen nicht aus, um die Betriebskosten zu decken.

Zahlen & Fakten

Branche	Gastronomie
Domäne	Restaurantbuchung
Unternehmen	Table8.com, Inc.
Hauptsitz	San Francisco
Land	USA
Gründungsjahr	2013
Jahr des Scheiterns	2017
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	10–49
Nutzer	unbekannt
Umsatz	unbekannt
Einnahmemodell	Transaktions- und Abonnementgebühr

Take Eat Easy



Beschreibung

Take Eat Easy war eine Plattform für die Vermittlung von qualitativ hochwertigem Essen zwischen Restaurants und Menschen, die eine bequeme Möglichkeit suchten, sich lokale Gerichte liefern zu lassen. Die Restaurants profitierten von höheren Umsätzen und einer größeren Reichweite durch die Bereitstellung von Fahrern, insbesondere Fahrradfahrern, als Lieferanten. Die Plattform verband also nicht nur Restaurants mit hungrigen Menschen, sondern auch Fahrer, die als Lieferanten fungierten. Der Dienst war in ausgewählten europäischen Städten wie Bordeaux, Lille, Lyon und Paris sowie in Berlin, Brüssel, London und Madrid verfügbar und führte rund eine Million Transaktionen durch.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Take Eat Easy basierte darauf, dass die Restaurants eine Vermittlungsgebühr von 25–30 % zahlten. Zusätzlich entrichteten die Käufer eine feste Liefergebühr von 2,50 €.

Scheitern des Ökosystems

Take Eat Easy scheiterte, weil das Geschäft nicht profitabel war und die Plattform starker Konkurrenz durch andere Lieferdienste ausgesetzt war. Die Einnahmen reichten nicht aus, um die Zahlungen an die Fahrradkurier zu decken. Zudem konnte sich das Unternehmen nicht gegen die starke Konkurrenz im Bereich der Essenslieferungen durchsetzen. Das Unternehmen setzte technische Lösungen ein, um die Auslastung der Kurier zu optimieren, konnte damit aber die Fixkosten nicht decken. Die langfristige Finanzierung war nicht gesichert und es gab keine Finanzierungs- oder Übernahmemöglichkeiten, was letztlich zum Scheitern führte.

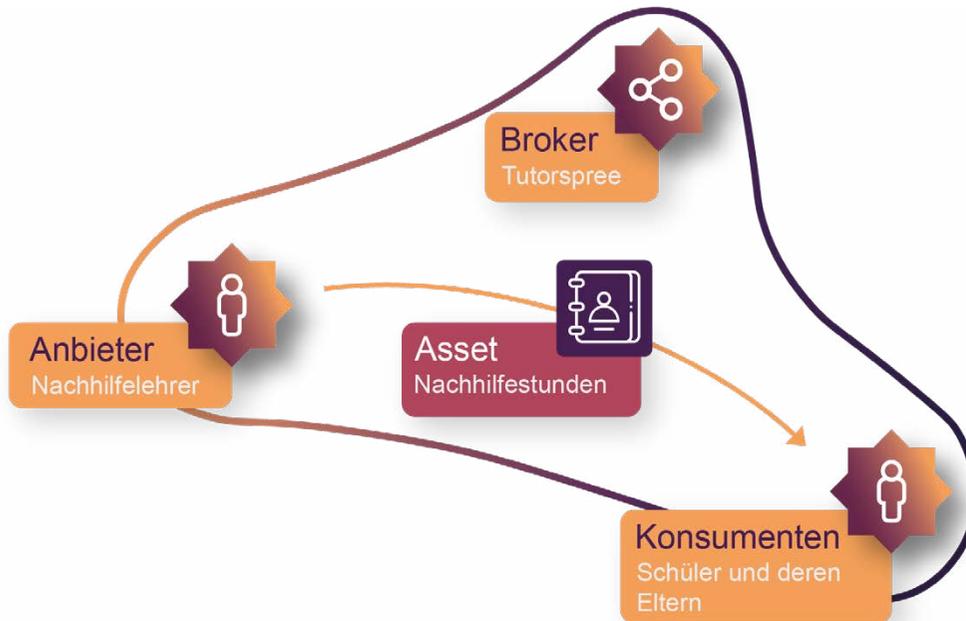
Take Eat Easy – Kein Profit trotz hoher Nutzungszahlen

Interessant am Scheitern von Take Eat Easy ist, dass trotz hoher Nutzungszahlen kein Gewinn erzielt wurde. Die Plattform brachte nicht nur Restaurants und potenzielle Kunden zusammen, sondern auch Fahrer, vor allem Fahrradfahrer, die als Lieferanten fungierten. Der Dienst bediente London und Madrid sowie etwa fünf Städte in Belgien und Frankreich und wickelte etwa eine Million Transaktionen ab. Das Unternehmen scheiterte schließlich, da Investoren kein Interesse an dem Dienst hatten und das Geschäftsmodell bei der hohen Anzahl an Transaktionen nicht rentabel war.

Zahlen & Fakten

Branche	Gastronomie
Domäne	Essenslieferung
Unternehmen	Take Eat Easy S.P.R.L.
Hauptsitz	Brüssel
Land	Belgien
Gründungsjahr	2013
Jahr des Scheiterns	2016
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	50–249
Nutzer	353.500
Umsatz	100.000 \$ (2015)
Einnahmemodell	Transaktions- und Liefergebühr

Tutorspree



Beschreibung

Tutorspree erleichterte Schülern den Zugang zu individueller Betreuung und Nachhilfe, indem es eine Plattform zur Vermittlung von Nachhilfelehrern anbot. Die Schüler und ihre Eltern profitierten von einem einfacheren Zugang zu einer großen Auswahl an Nachhilfelehrern, während die Nachhilfelehrer von einem höheren Umsatz und einer größeren Reichweite ihrer Dienstleistungen profitierten.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Tutorspree basierte auf Transaktionsgebühren. Die Nachhilfelehrer zahlten eine Gebühr in Höhe von 10 % des Preises für die angebotene Nachhilfeleistung. Diese Gebühr wurde für jede erfolgreiche Vermittlung erhoben.

Scheitern des Ökosystems

Tutorspree scheiterte, weil die Nutzer die Plattform umgingen, indem sie nach dem Erstkontakt direkt miteinander in Verbindung traten. Dieses Verhalten beeinträchtigte die Wirtschaftlichkeit der Plattform, da die Gebührenzahlungen ausblieben. Darüber hinaus erwiesen sich die Notwendigkeit und die Durchführbarkeit von persönlichen Treffen zwischen Studierenden und Lehrenden häufig als nicht praktikabel, was sich negativ auf die Nutzungshäufigkeit der Plattform und das Nutzerwachstum auswirkte.

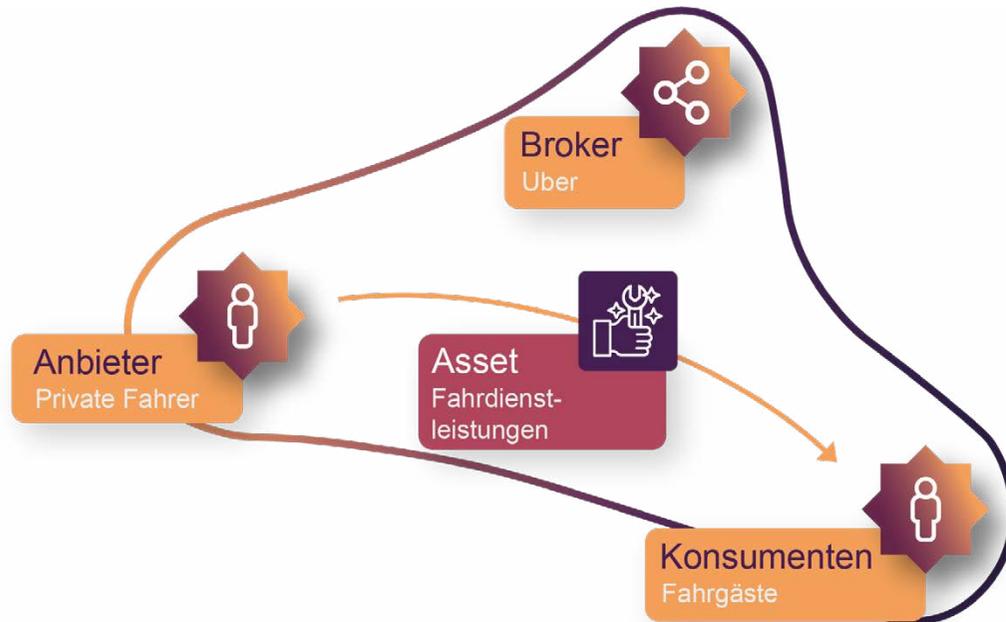
Tutorspree – Gescheitert an zu wenig Digitalisierung

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Tutorspree ist die Ablehnung von Online-Unterricht. Tutorspree lehnte Online-Unterricht strikt ab und bot nur Unterricht vor Ort an. Potenzielle Nutzer wurden dadurch abgeschreckt. In Kombination mit den sehr hohen Gebühren, die die Tutoren zahlen mussten, haben sich die Nutzer anders orientiert.

Zahlen & Fakten

Branche	Dienstleistung
Domäne	Lehrvermittlung
Unternehmen	Tutorspree, Inc.
Hauptsitz	New York
Land	USA
Gründungsjahr	2010
Jahr des Scheiterns	2013
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	50–249
Nutzer	20.000
Umsatz	unbekannt
Einnahmemodell	Transaktionsgebühr

Uber China



Beschreibung

Uber China vermittelte Fahrten zwischen privaten Fahrern und Fahrgästen. In der Regel nutzten die Fahrer ihre eigenen Fahrzeuge, zumal sich jeder bei Uber China als Fahrer registrieren und entscheiden konnte, ob er eine Fahrt übernehmen wollte oder nicht. Der Fahrgast gab seinen Standort und sein Ziel an und erhielt vor der Bestätigung einen ungefähren Preis.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Uber China basierte auf der Erhebung einer Transaktionsgebühr auf den Gesamtpreis pro durchgeführter Fahrt. Diese Gebühr wurde von den Fahrern entrichtet und war je nach vermitteltem Fahrdienst gestaffelt. Für normale Fahrten betrug die Gebühr 0 % (People's Uber), während für luxuriösere Fahrten wie UberX, UberBlack und Uber XL eine Gebühr von 20 % erhoben wurde.

Scheitern des Ökosystems

Über China ist es nicht gelungen, auf dem hart umkämpften chinesischen Ride-Hailing-Markt eine kritische Masse für beide Marktseiten aufzubauen. Zwar gelang es, Fahrer und Mitfahrer für die Plattform zu gewinnen, jedoch nur um den Preis einer dauerhaften Subventionierung beider Marktseiten. Dies führte zu erheblichen Verlusten, da die Einnahmen diese Subventionierung nicht decken konnten. Zudem war Über China nicht in der Lage, die aggressiven Investitions- und Marketingstrategien des chinesischen Konkurrenten DiDi zu überwinden.

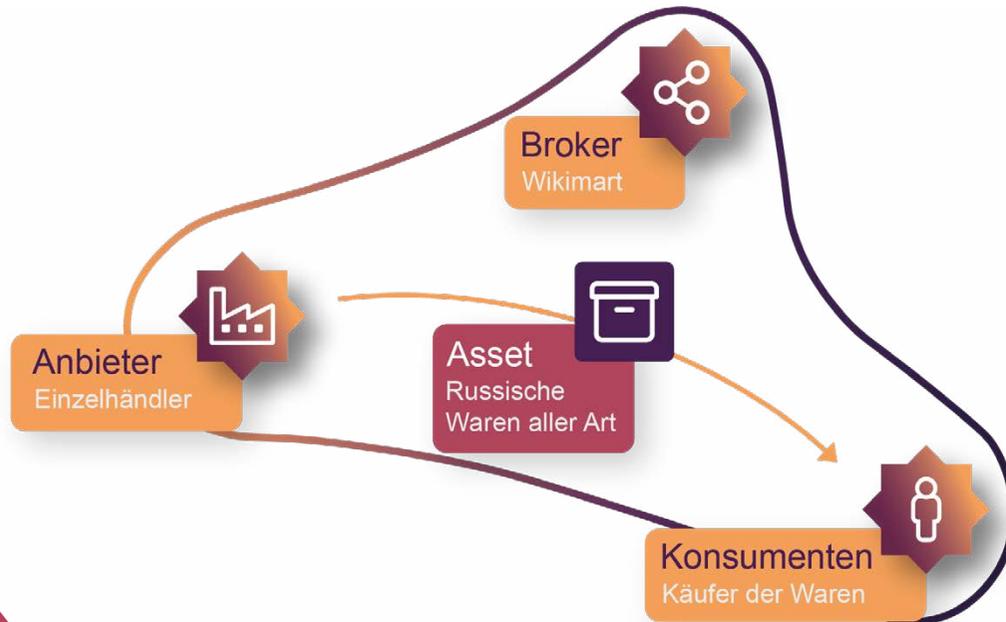
Über China – Brand Power zählt nicht immer

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Über in China ist das Problem der Einhaltung von Vorschriften. Über hatte große Schwierigkeiten, die Vorschriften in China einzuhalten. Die chinesischen Konkurrenten hatten auch den Vorteil, dass ihnen die lokalen Fahrer und Transportunternehmen mehr Vertrauen entgegenbrachten. Über konnte daher nicht genügend Nutzer gewinnen, weil es nicht verstand, wie die chinesische Bevölkerung auf ausländische Marken reagiert.

Zahlen & Fakten

Branche	Mobilität
Domäne	Mobilitätsdienstvermittlung
Unternehmen	Über Technologies Inc.
Hauptsitz	Shanghai
Land	China
Gründungsjahr	2013
Jahr des Scheiterns	2016
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	250–499
Nutzer	unbekannt
Umsatz	unbekannt
Einnahmemodell	Transaktionsgebühr

Wikimart



Beschreibung

Wikimart war eine Plattform, die als digitaler Marktplatz in Russland diente und sich auf die Vermittlung von Waren aller Art zwischen Einzelhändlern und Privatpersonen konzentrierte. Die Plattform bot Einzelhändlern die Möglichkeit, kostenlos einen E-Shop zu eröffnen und mit dem Online-Verkauf zu beginnen, wodurch sich für russische Einzelhändler ein neuer Vertriebskanal eröffnete. Privatpersonen hatten die Möglichkeit, Produkte einfach, schnell und sicher online zu kaufen. Darüber hinaus bot Wikimart seinen Händlern weitere Dienstleistungen der Plattform an, wie z. B. eine Schnittstelle für die Auftragsabwicklung, Buchhaltung, rechtliche Unterstützung, Marketinginstrumente für den E-Commerce, Call Center oder die Erstellung eines Online-Shops.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Wikimart basierte auf einer Transaktionsgebühr zwischen 1% und 15% für jeden verkauften Artikel. Diese Gebühr wurde von den Händlern bezahlt und variierte je nach Größe des Artikels.

Scheitern des Ökosystems

Wikimart scheiterte an fragwürdigen Maßnahmen des Managements, die sich vor allem in der Übernahme einer Reihe unrentabler Einzelhändler manifestierten. Dies führte zu enormen finanziellen Verlusten, die nicht gedeckt werden konnten. Diese Fehlentscheidungen des Managements führten schließlich zum Zusammenbruch des Unternehmens.

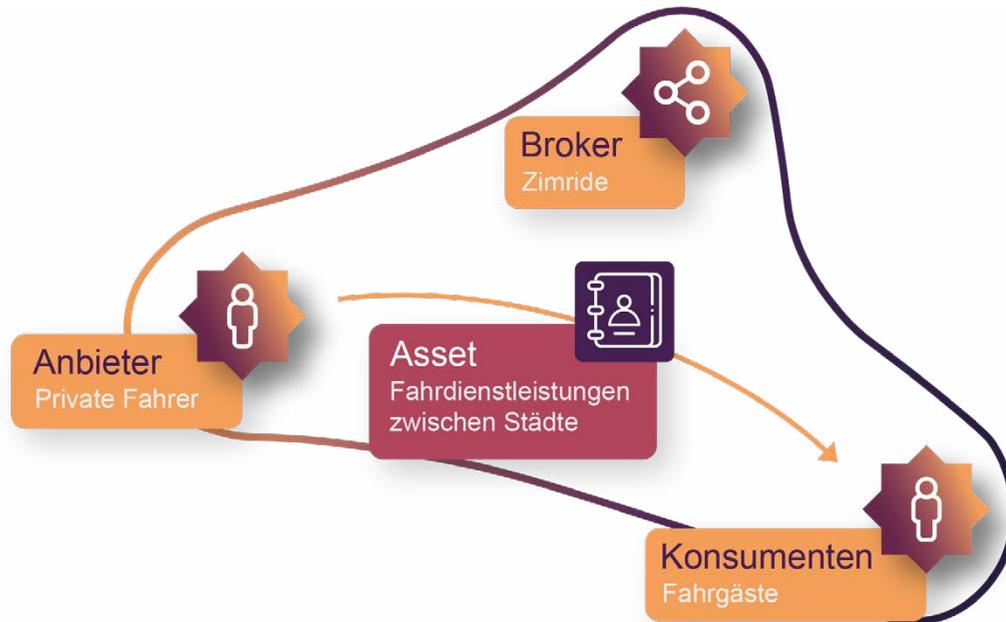
Wikimart – Politische Einflüsse auf Kooperationen

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Wikimart ist der Einfluss politischer Konflikte auf die Finanzierung. Wikimart wurde von amerikanischen und russischen Investoren finanziert. Mit Beginn der kriegerischen Auseinandersetzungen zwischen Russland und der Ukraine stellte der amerikanische Investor Tiger Global die Zusammenarbeit ein, wodurch 50 % des Budgets fehlten. Auch die später eingestiegenen russischen Investoren konnten den Niedergang nicht aufhalten.

Zahlen & Fakten

Branche	Handelsplattform
Domäne	Handel
Unternehmen	Wikimart
Hauptsitz	Moskau
Land	Russland
Gründungsjahr	2008
Jahr des Scheiterns	2016
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	250–499
Nutzer	unbekannt
Umsatz	36.000.000 \$
Einnahmemodell	Transaktionsgebühr

Zimride/Lyft



Beschreibung

Zimride war eine Plattform zur Vermittlung von Fahrern mit ihren Fahrzeugen und Mitfahrern für Fahrten zwischen Städten. Zimride ermöglichte günstige und flexible Fahrten, die den Fahrern ein zusätzliches Einkommen versprachen. Zeitweise wurden auch Fahrgemeinschaften über die Plattform vermittelt, dies wurde jedoch 2015 eingestellt. Der Dienst wurde Universitäten und Unternehmen angeboten, entwickelte sich aber im Laufe der Zeit unter dem neuen Namen Lyft zu einem Vermittlungsdienst für Fahrten innerhalb von Städten.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Zimride basierte darauf, dass die teilnehmenden Universitäten eine jährliche Gebühr von 10.000 \$ sowie eine Transaktionsgebühr zahlten, die im Laufe der Zeit angepasst wurde. Später, als Zimride zu Lyft wurde, wurde eine Kombination verschiedener Transaktionsgebühren von den Fahrern erhoben. Diese Gebühren hingen von der Art der Fahrt ab und konnten durch verschiedene Mitgliedschaften der Fahrer und die Art der Abrechnung, z. B. pro Fahrt oder pro Minute, beeinflusst werden. Im Durchschnitt beliefen sich die Gebühren für die Fahrer auf etwa 2 \$ pro Fahrt.

Scheitern des Ökosystems

Zimride hatte viele Jahre lang Schwierigkeiten, eine nachhaltige Nutzung zu erreichen. Es wurde versucht, verschiedene Mechanismen zur Überprüfung der Fahrer zu etablieren, die jedoch nur unzureichend umgesetzt wurden. Die Mitfahrgelegenheiten waren problematisch, da die Fahrgäste den Fahrern nicht vertrauten. Erst als das gescheiterte Zimride in Lyft umbenannt wurde, löste der neue Eigentümer dieses Problem durch die erfolgreiche Einführung verschiedener Kontrollen und Hintergrundüberprüfungen der Fahrer.

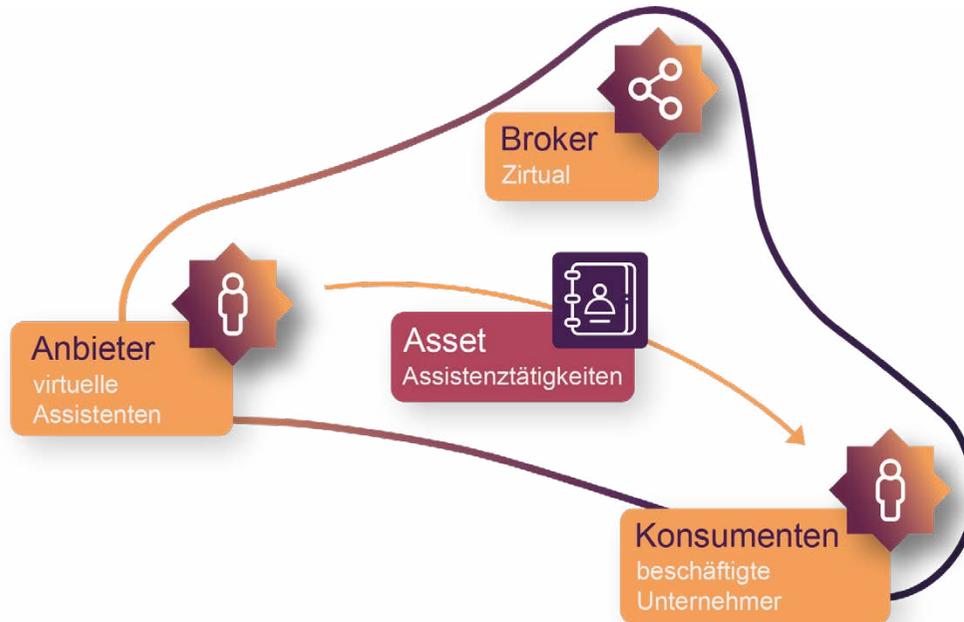
Zimride – Strategiewechsel durch neuen Eigentümer

Ein interessanter Aspekt des Scheiterns von Zimride ist die mehrfache Änderung der Unternehmensstrategie. Nach der Einführung und dem anfänglichen Wachstum der App Lyft änderte das Unternehmen hinter Zimride seinen Fokus auf diese Fahrten und benannte Zimride im Mai 2013 in Lyft um. Das alte Zimride wurde im Juli 2013 an Enterprise Holdings verkauft. Im Jahr 2020 wurde der Dienst schließlich eingestellt.

Zahlen & Fakten

Branche	Mobilität
Domäne	Mobilitätsdienstvermittlung
Unternehmen	Zimride Inc.
Hauptsitz	San Francisco
Land	USA
Gründungsjahr	2007
Jahr des Scheiterns	2012/2013
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	10–49
Nutzer	367.000
Umsatz	100.000–5.000.000 \$
Einnahmemodell	Transaktions- und Abonnementgebühr

Zirtual



Beschreibung

Zirtual war eine Plattform, die Unternehmen die Arbeitskraft von Freiberuflern als virtuelle Assistenten über verschiedene Tarifmodelle zur Verfügung stellte. Die nachfragenden Unternehmen wurden durch einen virtuellen Assistenten entlastet und konnten sich auf andere Tätigkeiten konzentrieren. Die virtuellen Assistenten erhielten durch die Plattform die Möglichkeit, freiberuflich digital zu arbeiten. Viele virtuelle Assistenten waren Mütter, die so von zu Hause aus arbeiten konnten.

Einnahmemodell

Das Einnahmemodell von Zirtual basierte auf dem Angebot verschiedener Zahlungsmodelle für Unternehmen, die zwischen 550 \$ und 1.700 \$ pro Monat kosteten. Diese Modelle umfassten eine unterschiedliche Anzahl virtueller Assistenten und Arbeitsstunden.

Scheitern des Ökosystems

Zirtual war zunächst erfolgreich und gefragt, scheiterte aber an zu schnellem Wachstum und hoher Fluktuation. Mit 500 Mitarbeitern und falschen Bilanzzahlen geriet das Unternehmen in finanzielle Schwierigkeiten. Nach einer gescheiterten Finanzierungsrunde musste Zirtual schließen. Startups.co kaufte das Unternehmen und führte es anschließend weiter.

Zirtual – Erfolgreich nach mehreren Eigentümern

Ein interessanter Aspekt beim Scheitern und Wiederaufleben von Zirtual ist der mehrfache Eigentümerwechsel. Als ein Investor kurzfristig absprang, löste dies einen Dominoeffekt aus, so dass auch alle anderen Investoren absprangen. Seitdem wurde Zirtual zweimal aufgekauft und scheint erfolgreich zu sein. Die mehrfachen Verkäufe und der kontinuierliche Anpassungsprozess führten schließlich zur Stabilisierung.

Zahlen & Fakten

Branche	Dienstleistung
Domäne	Assistenzvermittlung
Unternehmen	Zirtual Inc.
Hauptsitz	Las Vegas
Land	USA
Gründungsjahr	2011
Jahr des Scheiterns	2015
<hr/>	
Anzahl Mitarbeitende	250–499
Nutzer	1.500
Umsatz	12.000.000 \$
Einnahmemodell	Abonnementgebühr

Autor*innen



Dr. Matthias Koch

Department Head
Digital Innovation Design



Anna Schmitt

Senior Digital Innovation Designer



Nedo Bartels

Senior Digital Innovation Designer



Sven Storck

Senior Digital Innovation Designer



Mario Biedenbach

Digital Innovation Designer



Marianna La Rocca

User Experience Designer

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
Dept. Digital Innovation Design

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

Layout

Emely Janke

Lektorat

Thomas Jeswein

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



**Co-funded by
the European Union**



EURIDICE
European Inclusive Education for Digital Society,
Social Innovation and Global Citizenship

Dieses Projekt wird aus Mitteln des Programms Digital Europe Programme (DIGITAL) der Europäischen Union im Rahmen des Fördervertrags Nr. 101123121 (EURIDICE, <https://euridice.eu>) gefördert.