



GO-TO-MARKET & PRICING

# Ein Marktplatz ist Schiedsrichter und Wettbewerber

Ein B2B-Marktplatz muss Verkäufer steuern, während seine eigene Teilnahme Anreize verändert. Trennen Sie Kontrolle, Fairness, Investition und Eigenhandel.

---

**Sinan Isoglu**, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

27. August 2026

LESEZEIT

6 Min.

WÖRTER

1.323

---

<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-marktplatz-ist-schiedsrichter-und-wettbewerber/>

|                                                                                   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|
| Management Summary                                                                | 2 |
| Warum nimmt eine digitale Plattform widersprüchliche Rollen ein?                  | 3 |
| Wie unterscheiden sich Plattformüberwachung und gerechte Governance?              | 3 |
| Was passiert, wenn der Plattformbetreiber selbst als Verkäufer antritt?           | 4 |
| Wo liegen die empirischen Grenzen der Marktplatz-Forschung?                       | 4 |
| Wie sollten Marken ein Rollen- und Ergebnisledger aufbauen?                       | 4 |
| Warum reicht eine Selbstzertifizierung der Neutralität für Plattformen nicht aus? | 5 |
| Quellen                                                                           | 7 |

## MANAGEMENT SUMMARY

Ein B2B-Marktplatz koordiniert Käufer und Verkäufer, setzt Regeln und kann selbst im Markt handeln. Diese Überschneidung ist ein Governance-Problem. Sen, Kumar, Dubey und Gupta untersuchen Plattform-Monitoring und Verfahrensfairness in zweiseitigen B2B-Märkten. Sie prüfen außerdem, wie Eigenbeteiligung der Plattform und Plattforminvestitionen diese Zusammenhänge verändern. Ihre zweistufige Käuferstudie umfasst 184 auswertbare Antworten und 82 Plattformen. Die Interaktionen weisen auf zwei begrenzte Prozess-Struktur-Pakete hin, nicht auf ein allgemeines Playbook. Rösch analysiert konzeptionell die Informationsposition des Eigentümers. Homburg und Kollegen zeigen die Bedeutung des Routendesigns. Das Ergebnis ist ein Rollen- und Ergebnisledger, der Governance, Datenzugang, Anreize, Verkäuferleistung, Käufererfahrung und Marktplatzökonomie trennt.

Schlagwörter: Marktplatz-Governance · Plattformstrategie · Kanal-Governance · B2B-Marktplätze · Verfahrensfairness

Ein B2B-Marktplatz kann die Regeln des Austauschs setzen und selbst in dem Markt verkaufen, den diese Regeln steuern.

Das sind nicht dieselben Rollen. Die Plattform kann Vermittlerin, Regelgeberin, Infrastrukturbetreiberin, Datenhalterin und Teilnehmerin sein. Ein Marktplatz, der bessere Verkäuferleistung meldet, lässt daher eine Frage offen: Wessen Leistung wurde unter welchem Governance-Prozess mit welchem Zugang zu den Marktdaten gemessen?

Die praktische Antwort lautet nicht, die Plattform für unzulässig zu erklären. Sie lautet, Rollen und Ergebnisse sichtbar zu halten, bevor ein Kontrollpaket gewählt wird.

## Warum nimmt eine digitale Plattform widersprüchliche Rollen ein?

Rösch analysiert den Fall, in dem ein Marktplatz-Eigentümer als Anbieter in den eigenen Marktplatz eintritt. Die Arbeit ist konzeptionell. Sie beschreibt fünf Situationen, in denen ein solcher Eintritt erwogen werden kann: Qualitätskontrolle, Wettbewerb, Versorgungslücken, Transparenz und Profit. Sie beschreibt außerdem die Spannung für Drittanbieter, wenn der Eigentümer zugleich Marktgestalter und Teilnehmer ist.

Entscheidend ist die Informationsposition. Ein einzelner Anbieter sieht normalerweise seine eigenen Interaktionen. Der Marktplatz-Eigentümer kann Transaktionen über mehrere Anbieter hinweg beobachten und analysieren. Das beweist noch keine unfaire Datennutzung. Es begründet aber eine Frage für den Governance-Datensatz: Wer kann welche Muster sehen und darf dieselbe Organisation diese Muster nutzen, während sie die Regeln setzt?

Das ist ein anderes Problem als gewöhnlicher Routenbesitz. Der aktuelle Routenledger zu Buchungen, Kundenzugang, Serviceaufwand und inkrementeller Nachfrage fragt, wer eine kommerzielle Beziehung kontrolliert und welche Ökonomie eine Route hinzugefügt hat. Das belastbare Evidenzreview liefert die Abbruchregel, um ein Governance-Paket gegen ein benanntes Ergebnis zu prüfen. Dieser Artikel ergänzt die Governance-Frage, die entsteht, wenn der Eigentümer der Route zugleich am Austausch teilnimmt.

## Wie unterscheiden sich Plattformüberwachung und gerechte Governance?

Sen, Kumar, Dubey und Gupta untersuchen zweiseitige B2B-Märkte als triadische Systeme. Käufer und Verkäufer handeln miteinander, während die Plattform das Umfeld koordiniert und die Regeln des Austauschs durchsetzt. Die Studie trennt formales Plattform-Monitoring von informeller Verfahrensfairness.

Monitoring bedeutet, Handlungen und Ergebnisse der Teilnehmer an festgelegten Regeln zu prüfen. Verfahrensfairness fragt, ob die Prozesse der Plattform als angemessen, konsistent, transparent und offen für die Perspektiven der Teilnehmer erlebt werden. Beides sind Governance-Mechanismen, aber die Fragen sind verschieden. Monitoring fragt, ob ein Teilnehmer die Regel einhält. Fairness fragt, ob der Prozess der Entscheidung oder Anwendung als gerecht erlebt wird.

Im berichteten Modell hängen sowohl Plattform-Monitoring als auch Verfahrensfairness positiv mit der Verkäuferleistung zusammen, wie sie Käufern geliefert wird. Das Ergebnis muss genau benannt werden. Es ist weder Plattformumsatz noch Verkäuferrendite noch die Rendite des Marktplatz-Eigentümers. Es ist eine aus Käufersicht wahrgenommene Verkäuferleistung.

## Was passiert, wenn der Plattformbetreiber selbst als Verkäufer antritt?

Dieselbe Studie prüft zwei strukturelle Bedingungen: die Eigenbeteiligung der Plattform und ihre Investitionen. Eigenbeteiligung bedeutet, dass die Plattform selbst im eigenen Marktplatz handelt. Plattforminvestitionen umfassen Infrastruktur wie Rechnungsstellung, Kataloge, Sendungsverfolgung und weitere Dienste, die den Austausch stützen.

Das berichtete Interaktionsmuster ist asymmetrisch. Mehr Eigenbeteiligung schwächt den positiven Zusammenhang zwischen Monitoring und Verkäuferleistung, stärkt aber den positiven Zusammenhang zwischen Verfahrensfairness und Verkäuferleistung. Mehr Plattforminvestitionen zeigen das umgekehrte Muster: Sie stärken den Monitoring-Zusammenhang und schwächen den Zusammenhang zwischen Verfahrensfairness und Verkäuferleistung.

Die Autoren beschreiben zwei Prozess-Struktur-Pakete: Eigenbeteiligung mit Verfahrensfairness und Plattforminvestitionen mit Monitoring. Lesen Sie das als begrenztes Ergebnis einer Studie und nicht als Regel für jeden Marktplatz. Das Paket ist eine Ausgangshypothese, die ein lokales Ergebnis, einen Governance-Datensatz und ein festgelegtes Prüfintervall braucht.

## Wo liegen die empirischen Grenzen der Marktplatz-Forschung?

Sen und Kollegen erhoben zwei zeitlich getrennte Befragungswellen bei Einkaufsleitern aus Unternehmen, die B2B-Plattformen nutzten. Die erste Welle begann mit 4.100 Einladungen und ergab 472 vollständige Antworten. In der Folgewelle lagen 191 vollständige Antworten vor. Nach dem Ausschluss von sieben Antworten mit erheblichen fehlenden Angaben blieben 184 auswertbare Antworten von 82 einzigartigen Plattformen.

Die finale Stichprobe ist keine Fußnote. Sie zeigt, wie das Ergebnis gelesen werden muss. Die Befragten waren Einkaufsverantwortliche auf der Käuferseite. Die abhängige Variable war ihre Wahrnehmung der Verkäuferleistung, wie sie Käufern geliefert wurde. Das Design nutzt beobachtende Befragungsdaten, auch wenn die Wellen zeitlich getrennt waren. Monitoring, Fairness, Investitionen oder Eigenbeteiligung wurden nicht zufällig zugewiesen.

Homburg, Vomberg und Muehlhaeuser verstärken die Routen-Grenze aus einer anderen Multichannel- Situation. Ihre Hersteller- und Partnerdaten zeigen, dass sich das Vorzeichen eines Governance- Mechanismus zwischen direkten und indirekten Kanälen unterscheiden kann. Das Ergebnis prüft nicht diesen Marktplatz. Es macht aber das Übertragungsproblem sichtbar: Eine Kontrolle, die in einer Routengestaltung zu funktionieren scheint, kann nicht ohne Benennung der Route bewertet werden.

## Wie sollten Marken ein Rollen- und Ergebnisledger aufbauen?

**Tabelle 1** Zwei begrenzte Governance-Pakete für Marktplätze

| Governance-Datensatz                     | Strukturelle Bedingung                                                                           | Lesart aus der Studie                                                                       | Was dies nicht beweist                                                            |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Monitoring plus Plattforminvestition     | Infrastruktur stützt die Regel und die Plattform beobachtet Teilnehmerverhalten                  | Der Zusammenhang zwischen Monitoring und Leistung wird in der Studie von Sen et al. stärker | Kein Beweis für höheren Plattformprofit oder einen kausalen Effekt in jedem Markt |
| Verfahrensfairness plus Eigenbeteiligung | Die Plattform nimmt teil und muss ihren Prozess gegenüber Betroffenen glaubwürdig machen         | Der Zusammenhang zwischen Fairness und Leistung wird in der Studie von Sen et al. stärker   | Der Interessenkonflikt verschwindet nicht und Neutralität ist nicht bewiesen      |
| Rollen- und Datenledger                  | Die Plattform ist, soweit zutreffend, Regelgeberin, Vermittlerin, Teilnehmerin und Datenhalterin | Die Organisation kann festhalten, wer was sieht und entscheidet                             | Offenlegung beweist weder faire Nutzung noch bessere Leistung                     |
| Ergebnisledger                           | Verkäuferleistung, Käufererfahrung, Teilnehmerzugang und Plattformökonomie bleiben getrennt      | Die Evidenz kann der Entscheidung zugeordnet werden                                         | Ein Ergebnis kann nicht für ein anderes stehen                                    |

Sen, Kumar, Dubey & Gupta (2023), Rösch (2024) und Homburg, Vomberg & Muehlhaeuser (2020). Die Pakete und Ledger-Felder sind die Synthese des Autors; die Tabelle verspricht weder Plattform- noch Verkäuferergebnisse.

Führen Sie das Ledger in fünf Durchgängen:

- 1 Die Rolle festhalten. Notieren Sie, ob die Plattform nur vermittelt oder auch Regelgeberin, Infrastrukturbetreiberin, Teilnehmerin und Datenhalterin ist.
- 2 Den Mechanismus wählen. Benennen Sie Monitoring, Verfahrensfairness, Investition oder eine andere Kontrolle. Verstecken Sie verschiedene Mechanismen nicht in einem Vertrauenswert.
- 3 Die strukturelle Bedingung benennen. Erfassen Sie Eigenbeteiligung, Investitionsniveau, Routengestaltung, Teilnehmerabhängigkeit und jede Regeländerung, die die Interaktion verändern könnte.
- 4 Das Ergebnis einfrieren. Wählen Sie Verkäuferleistung für Käufer, Käufererfahrung, Teilnehmerzugang, Plattformökonomie oder ein anderes definiertes Ergebnis. Sagen Sie, wessen Wahrnehmung oder Daten es liefert.
- 5 Offenlegen und prüfen. Schreiben Sie auf, wer Muster über mehrere Anbieter hinweg sehen kann, wer Streitfälle entscheidet, welcher Interessenkonflikt bleibt und wann das Paket am gleichen Ergebnis geprüft wird.

## Warum reicht eine Selbstzertifizierung der Neutralität für Plattformen nicht aus?

Ein Marktplatz wird durch die Bezeichnung als Schiedsrichter nicht von seiner Eigenbeteiligung befreit. Die Bezeichnung als Wettbewerber befreit ihn nicht von seiner Governance-Verantwortung. Der sinnvolle Datensatz enthält beide Tatsachen.

Sen et al. liefern einen Grund, Monitoring und Verfahrensfairness zu trennen. Ihre Studie zeigt auch, warum Eigenbeteiligung und Infrastrukturinvestitionen nicht als Hintergrundrauschen behandelt werden sollten. Rösch liefert den konzeptionellen Grund, den Zugang zu anbieterübergreifenden Informationen zu erfassen. Homburg und Kollegen liefern die Warnung vor dem Übertragen ohne Routen-Design.

Zusammen tragen die Quellen einen begrenzten Satz: Eine Governance-Entscheidung für einen Marktplatz ist nur dann belastbar, wenn Rolle der Plattform, Kontrollmechanismus, strukturelle Bedingung, gemessenes Ergebnis und Offenlegungsgrenze gemeinsam sichtbar bleiben. Das ist ein Governance- Datensatz und kein Neutralitätszertifikat.

Wenn der Marktplatz nur eine aus Käufersicht wahrgenommene Verkäuferleistung besitzt, berichten Sie genau das. Wenn er eine Regeländerung und einen Streitdatensatz hat, berichten Sie beides getrennt. Wenn er bessere Ökonomie behauptet, zeigen Sie das ökonomische Objekt und den Vergleich. Eine Plattform kann Schiedsrichter und Wettbewerber sein. Die Evidenz sollte keines von beidem sein.

- Homburg, C., Vomberg, A., & Muehlhaeuser, S. (2020). Design and governance of multichannel sales systems: Financial performance consequences in business-to-business markets. *Journal of Marketing Research*, 57(6), 1113-1134. <https://doi.org/10.1177/0022243720929676>
- Rösch, T. (2024). Market entry as a marketplace owner: When and why should you sell on your marketplace? *Journal of Business Economics*, 94, 525-541. <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01174-4>
- Sen, A., Kumar, A., Dubey, V., & Gupta, A. (2023). Managing two-sided B2B electronic markets: Governance mechanisms, performance implications, and boundary conditions. *Journal of Business Research*, 169, 114257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114257>

#### ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 27. August). Ein Marktplatz ist Schiedsrichter und Wettbewerber. Sinan Isoglu.  
<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-marktplatz-ist-schiedsrichter-und-wettbewerber/>

#### WEITERLESEN

---

Go-to-Market & Pricing

### Was ist Kanalökonomie? Umsatzanteil ist kein Kanalgewinn

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-kanaloeconomie/>

Go-to-Market & Pricing

### Was ist Preisfairness? Ein Problem von Referenz und Prozess

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-preisfairness/>

Go-to-Market & Pricing

### Channel Conflict ist keine einzelne Zahl

<https://isoglu.com/de/insights/journal/channel-conflict-ist-keine-einzelne-zahl/>



**Sinan Isoglu**, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand