

Digitale Plattformen: Ein neues Rezept für die Gastronomiebranche?

Sara Maric, Elke Schüßler

Johannes Kepler Universität Linz

Digitale Lieferplattformen für Lebensmittel wie Lieferando und Mjam sind bereits seit mehreren Jahren in Großstädten, auch in Österreich, aktiv und stellen dabei die lokale Gastronomiebranche vor neue Herausforderungen. Wenngleich die Forschungslage über die schwierige Arbeitssituation der Kurierdienstleister*innen in den letzten Jahren gewachsen ist, sind die Beziehungen zwischen Lieferplattformen und Restaurants noch wenig erforscht. Dieser Beitrag untersucht, wie sich Restaurants im Großraum der Stadt Linz (Oberösterreich) im Hinblick auf die Lieferplattformen strategisch positionieren. Die Ergebnisse zeigen, dass weder die Restaurants noch deren Interessensvertretung Plattformen als konkurrierende Marktakteure wahrnehmen. Somit werden keine wesentlichen Strategien entwickelt, um die eigene Marktposition gegenüber Lieferplattformen langfristig zu stärken. Dies entspricht theoretischen Modellen, die zeigen, dass gerade Unternehmen in reifen Branchen dazu tendieren, an veralteten „Branchenrezepten“ festzuhalten, statt ihre Geschäftsmodelle an Umweltveränderungen anzupassen. Basierend auf bestehenden Untersuchungen der Plattformökonomie arbeiten wir ein Set von strategischen Handlungsmöglichkeiten heraus, mit denen Unternehmen aus traditionellen Branchen digitalen Plattformen strategisch begegnen können.

Einleitung

Kleine und mittlere Unternehmen in sogenannten „reifen“ Branchen wie Bekleidung, Einzelhandel oder Gastronomie werden in der Organisationstheorie manchmal als „vor-modern“ bezeichnet¹, weil sie wenig ausdifferenzierte Organisationsstrukturen und auch selten ein dezidiertes strategisches Management besitzen. Gleichzeitig sind diese Unternehmen weiterhin für das gesellschaftliche Zusammenleben zentral – gerade auch im Zusammenspiel mit digitalen Plattformen, einer neuen internetbasierten Organisationsform, die häufig auf Vermittlungsdienstleistungen zwischen traditionellen Unternehmen abzielt². Für die USA wird geschätzt, dass ca. 70% oder über 5,2 Millionen Unternehmen vom Markteintritt digitaler Plattformen betroffen sind³. Plattformen verfügen dabei sowohl über eine technologische als auch eine vertragliche Machtposition. Sie kontrollieren die Algorithmen, mit denen Transaktionen gesteuert und Marktteilnehmer*innen bewertet werden, wie beispielsweise im Fall von Amazon im Einzelhandel, booking.com in der Hotelbranche, Uber im Personentransportgewerbe oder Yelp in der Gastronomie. Darüber hinaus diktieren oder ändern sie einseitig die Vertragsbedingungen.

Bislang haben sich nur wenige Untersuchungen dem ungleichen Machtverhältnis zwischen digitalen Plattformen und traditionellen Unternehmen aus einer Managementperspektive gewidmet. Die existierenden Studien zeigen, dass der strategische Handlungsspielraum traditioneller Unternehmen zwar gering ist, aber durchaus existiert – umso mehr, je größer und

machtvoller diese Unternehmen selbst sind⁴. Aus der strategischen Managementforschung ist jedoch bekannt, dass gerade Unternehmen aus reifen Branchen relativ starre mentale Modelle von ihrem Geschäftsmodell und Wettbewerbsumfeld besitzen⁵ und sich an festgefahrenen Branchenrezepten⁶ orientieren. In diesem Beitrag möchten wir uns daher der Frage widmen, inwieweit Unternehmen aus reifen Branchen digitale Plattformen überhaupt als Bedrohung wahrnehmen und, in der Folge, ihre Geschäftsmodelle überdenken.

Langfristig haben viele digitale Plattformen das Ziel, bestehende Unternehmen schlichtweg zu ersetzen und die Märkte mit ihrer eigenen Plattformlogik zu „kolonialisieren“⁷. Ob dies gelingt, hängt nicht zuletzt von der Gegenreaktion etablierter staatlicher, privater oder zivilgesellschaftlicher Akteure ab⁸. Die Politik ist dabei unter dem Banner der Fortschrittlichkeit und Innovation – ein Bild, das nicht zuletzt auch durch intensive Lobbying-Bemühungen seitens der Plattformen entstanden ist – häufig auf der Seite der Plattformen und erlaubt diesen, beispielsweise in der Form von „Experimentierklauseln“ im deutschen Verkehrssektor, neue Geschäftsmodelle auszuprobieren. Hierdurch kann schnell ein ruinöser Wettbewerb in Gang gesetzt werden, der aber durch angemessene Regulierung aufgehalten werden kann⁹. In diesem Beitrag analysieren wir am Beispiel des Gastronomiesektors der Stadt Linz in Oberösterreich, wie traditionelle Unternehmen auf den Markteintritt digitaler Plattformen reagieren. Dabei steht die Gastronomiebranche in Linz als typisches Beispiel für ein traditionelles Branchenökosystem, das hauptsächlich aus Klein- und Mittelbetrieben (KMU) besteht und vom Markteintritt digitaler Plattformen betroffen ist. Unsere Ergebnisse zeigen, dass Plattformen weder von den Restaurants noch von deren Interessensvertretung als disruptive Marktakteure wahrgenommen werden. Die Restaurantbetreiber*innen betrachten Lieferplattformen lediglich als neue Dienstleistung, die sich in die bestehenden Geschäftsmodelle einfügen. Dies lässt sich aus der unterschiedlichen strategischen Orientierung der beiden Akteursgruppen heraus erklären: Internationale Plattformen sind üblicherweise wagniskapitalfinanziert, mächtig und agieren stark zukunftsorientiert, während lokale Klein- und Mittelbetriebe häufig über wenig Finanzkapital verfügen, traditionsorientiert sind und sich stärker auf das Tagesgeschäft konzentrieren. Dieser Kontrast hat sich durch die Corona-Pandemie nur noch weiter verschärft. Anhand von bestehenden Studien aus anderen Branchen sowie aus der industriellen Beziehungsforschung, die sich schon umfassender mit Gegenstrategien von Arbeitskräften gegenüber Plattformen beschäftigt hat, arbeiten wir ein Set von Handlungsmöglichkeiten heraus, mit denen Unternehmen reifer Branchen und ihre Interessensvertretung den digitalen Plattformen strategischer begegnen können.

Theoretische Perspektive: Geschäftsmodellinnovation in reifen Branchen und in der Plattformökonomie

Geschäftsmodelle und Innovationsbarrieren in reifen Branchen: Die Analyse von Geschäftsmodellen hat mit dem Aufstieg von Internetunternehmen an Bedeutung gewonnen, nicht zuletzt seit Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) die Art und Weise, wie Unternehmen Geschäfte machen, in fast allen Branchen fundamental verändert haben¹⁰. Vereinfacht gesagt beschreiben Geschäftsmodelle, wie ein Unternehmen Wert schafft und diesen in Gewinn umwandelt¹¹. Geschäftsmodelle werden in der Managementliteratur

Cite as: Maric, S., & Schüßler, E. (Forthcoming). Digitale Plattformen: Ein neues Rezept für die Gastronomiebranche? *Austrian Management Review*.

unterschiedlich definiert¹² und entweder als Attribute realer Firmen, als kognitive Schemata, oder als formale Beschreibungen davon, wie ein Unternehmen oder eine Gruppe von Unternehmen funktioniert, verstanden¹³. Im Kontext unserer Studie interessiert uns vor allem die Sicht von Geschäftsmodellen als kognitive Schemata, weil mentale Modelle häufig kollektiv durch eine wechselseitige Orientierung von Unternehmen zueinander im Kontext einer Branche oder eines organisationalen Feldes entstehen¹⁴.

Grundsätzlich bestehen mentale Modelle von Geschäftsmodellen aus vier Elementen: Die Identifizierung der Kunden und Kundengruppen; die Kundenbindung bzw. das Kundenangebot; die Monetarisierung; sowie die Wertschöpfungskette und deren Governance¹⁵. Ein zentraler Bestandteil dieser mentalen Modelle ist die Frage, welche anderen Unternehmen als Wettbewerb definiert werden¹⁶, da sich der eigene Wettbewerbsvorteil am Markt nur in Relation zu den Fähigkeiten anderer Unternehmen bestimmen lässt¹⁷. Bestehende Untersuchungen haben gezeigt, dass Unternehmen vor allem andere Unternehmen, die ihnen selbst sehr ähnlich sind, als Wettbewerb erkennen¹⁸. Diese Wahrnehmung gleicht sich dann – gerade im Kontext von reifen Branchen – innerhalb einer Gruppe von (häufig in der gleichen Region ansässigen) Unternehmen über die Zeit immer mehr aneinander an, weil Marktinformationen in erster Linie durch das direkte Kontaktnetzwerk gewonnen werden¹⁹.

So entstehen „Branchenrezepte“, in denen sich dominante organisationale Logiken und blinde Flecken in der Wahrnehmung auch auf Branchenebene wiederfinden und bestimmte Prozeduren, Praktiken und Interpretationen in einem bestimmten Wettbewerbsumfeld institutionalisieren²⁰. Baden-Fuller und Stopford²¹ sprechen daher von „Reifheit“ (einer Branche) als einem „state of mind“, in dem sich Unternehmen in einem unprofitabel werdenden Geschäftsmodell gefangen fühlen und aufhören, neue Wertschöpfungsmöglichkeiten zu suchen. Nicht zuletzt dieses „unstrategische“ und „irrationale“²² Verhalten mag im Kontext zunehmender internationaler Konkurrenz zum starken Niedergang der schottischen Strickwarenindustrie (s. vergleichbar auch die deutsche Bekleidungsindustrie²³), ein „Musterbeispiel“ einer reifen Branche, beigetragen haben²⁴. Innovationen hingegen kommen häufig von Akteur*innen außerhalb dieser Netzwerke. In der Bekleidungsindustrie war es beispielsweise der spanische Textilgigant Inditex, der mit dem „fast fashion“ Geschäftsmodell Bekleidungsproduktion und -handel gleichermaßen revolutionierte.

Für Perkmann und Spicer²⁵ sind Geschäftsmodelle gerade dann performativ, wenn es um die Einschätzung neuer Technologien geht. Sie argumentieren, dass der Wert neuer Technologien von der unternehmerischen Fähigkeit abhängt, neue Strukturen, Stakeholder-Netzwerke und Zielgruppen zu konstruieren, durch die erst der Wert einer neuen Technologie realisiert werden kann. Diese Sichtweise ist im Kontext digitaler Plattformen besonders wichtig, weil Plattformen als Marktorganisatoren²⁶ eine neue Art der Vermittlung von Angebots- und Nachfragebeziehungen und damit eine potenziell disruptive Veränderung der Wertschöpfung erwirken²⁷. Für Unternehmen aus etablierten Branchen stellt sich daher die zentrale Frage, wie sie den Markteintritt digitaler Plattformen interpretieren. Sehen sie Plattformen als Teil ihres bestehenden Marktes und damit auch als neuen, potenziell bedrohlichen Wettbewerb? Sehen sie Plattformen als Möglichkeit, die bestehenden Stakeholder-Netzwerke, beispielsweise die

Cite as: Maric, S., & Schüßler, E. (Forthcoming). Digitale Plattformen: Ein neues Rezept für die Gastronomiebranche? *Austrian Management Review*.

Beziehungen zu Lieferant*innen und Kund*innen, neu zu strukturieren? Betrachten Sie Plattformen als Chance oder auch Notwendigkeit, künftige Geschäftsmodelle gänzlich neu zu denken? Anhand dieser Fragen wird deutlich, dass mentale Modelle auch das Bild von der Zukunft prägen und damit beeinflussen, wie proaktiv und strategisch Unternehmen auf neue (technologische) Entwicklungen reagieren²⁸. Die vergangenheitsorientierten Branchenrezepte aus reifen Branchen stehen somit in einem starken Kontrast zu den zukunftsorientierten Geschäftsmodellen digitaler Plattformen, denen wir uns im nächsten Kapitel genauer widmen.

Das Geschäftsmodell von Lieferando & Co: Viele der weltweit erfolgreichsten Unternehmen wie Apple, Amazon oder Google nutzen die Vorteile plattformbasierter Geschäftsmodelle²⁹. Prinzipiell wird zwischen Innovationsplattformen (z.B. Apple, Facebook, Google) und Transaktionsplattformen (z.B. Lieferando, Mjam, Uber) unterschieden³⁰. Plattformen gelten als „multi-sided markets“, weil sie zwischen mehreren Arten von Teilnehmer*innen vermitteln³¹. Dieser Kerngedanke spielt insofern eine wichtige Rolle, als dass die Anzahl der Teilnehmer*innen den Erfolg einer Plattform nachhaltig beeinflusst. Je mehr Unternehmen und Konsument*innen auf der Plattform aktiv sind, desto größer ist der Nutzen für alle Beteiligten. Diese Dynamik wird auch unter dem Begriff der Netzwerkeffekte diskutiert, die es Plattformen ermöglichen, durch schnelles Wachstum einen Markt mittels einer „winner-takes-all“-Logik zu dominieren³². Damit dies erreicht werden kann, bedarf es einer „kritischen Masse“ an Plattformnutzer*innen. Bei der Erreichung dieser kritischen Masse spielt Geschwindigkeit eine wesentliche Rolle. Daher subventionieren Plattformen oftmals die Seite der Konsument*innen, indem die Nutzung der Plattform für diese Seite kostenlos bleibt. Obwohl Plattformen in ihren Anfängen oftmals Verluste verbuchen müssen, sind sie für Investor*innen interessant, da sie langfristig Marktmacht und somit Gewinne anstreben. Daher werden Plattformen meist als machtvollere Akteure gesehen, die eine neue Marktlogik einführen und durchsetzen können³³.

Ein weiterer erfolgskritischer Bestandteil des Wachstums von Plattformen ist das Aufkaufen von anderen (kleineren) Plattformen. Die Plattform Just Eat Takeaway (in Österreich: Lieferando) wurde 2000 in den Niederlanden gegründet und hieß damals Thuisbezorgd.nl. 2011 änderte die Plattform ihren Namen in Takeaway. Seit der Gründung wurden die Plattformen Lieferando.de, Pyszne.pl, Lieferheld, pizza.de und Foodora akquiriert. 2020 fusionierten die dänische Plattform Just Eat und Takeaway zu Just Eat Takeaway (JET). Aktuell ist JET weltweit in 25 Ländern aktiv und hat im Jahr 2021 1,1 Milliarden Bestellungen abgewickelt (+187% im Vergleich zum Vorjahr). Im Jahr 2021 lag der Wert aller über die Plattform abgewickelten Bestellungen bei € 28,2 Milliarden und es wurden 99 Millionen Kund*innen bedient³⁴. Der Markt liegt bei ca. € 7,13 Milliarden (Stand 01.04.2022). Der amerikanische Transportexperte Hubert Horan (2022)³⁵ schreibt beispielsweise über das (nach wie vor unprofitable) Personentransportunternehmen Uber, welches jüngst auch in den Lieferdienstsektor eingetreten ist, dass Uber durch Akquisen versucht, möglichst schnell seine Marktanteile zu erhöhen und eine Konsolidierung der Branche anstrebt. Diese Vorgehensweise ermöglicht es dem Unternehmen, eine tendenziell wettbewerbswidrige Marktmacht über die Kurierdienstleister*innen und Restaurants auszuüben.

Cite as: Maric, S., & Schüßler, E. (Forthcoming). Digitale Plattformen: Ein neues Rezept für die Gastronomiebranche? *Austrian Management Review*.

Reaktionen auf den Markteintritt digitaler Plattformen in reifen Branchen: Bislang haben sich nur wenige Untersuchungen mit den Reaktionen traditioneller Unternehmen auf den Markteintritt digitaler Plattformen beschäftigt. Es gibt zwar mittlerweile viele Studien zu Gegenreaktionen von Arbeitskräften, insbesondere im Bereich der „Gig Work“, wie sie für Lieferdienst- oder Transportplattformen geleistet wird³⁶, ebenso wie zu Fragen der Plattformregulierung³⁷, aber die Reaktionen der etablierten Marktteilnehmer*innen sind unterbelichtet. Eine Ausnahme bildet die Studie von Balsiger et al.³⁸, die drei Strategien identifiziert, mit denen etablierte Schweizer Hotels auf den Markteintritt von Buchungsplattformen wie booking.com reagiert haben: „bypassing“ (ein Zimmerkontingent vorhalten, das nicht via Plattformen vermittelt wird), „optimizing“ (durch den Versuch, Sortieralgorithmen zu beeinflussen und „preferred partner“ zu werden sowie die Einführung von Revenue Management Tools) und „mitigating“ (die Nutzung verschiedener Plattformen). Diese Strategien wurden gewählt, um drei zentralen Problemen entgegenzuwirken: Buchungs- und Reiseplattformen diktiert unilateral die Transaktionsbedingungen, wodurch die Hotels Kontrolle über zentrale Bausteine ihrer Geschäftsprinzipien verlieren; Hotels verlieren den direkten Kundenkontakt und können die Kundenbeziehungen nicht mehr steuern, wenn diese stattdessen von Algorithmen der Plattformen gesteuert werden; und Plattformen sortieren – ebenfalls algorithmengesteuert – die Hotels, wodurch eine Werthierarchie auf Grundlage von Mechanismen und Bewertungskriterien geschaffen wird, die für die Hotels nicht transparent sind. Im Grunde verlieren die Hotels hierbei die Kontrolle über zentrale Elemente ihres Geschäftsmodells.

Cutolo und Kenney³⁹ bezeichnen die Unternehmen im Ökosystem von Plattformen als „plattformabhängige UnternehmerInnen“ und weisen zusätzlich noch auf „collective action“ und „government action“ als mögliche Handlungsstrategien hin. Ein Beispiel für kollektives Handeln wäre beispielsweise die „Fair Tube“ Initiative⁴⁰, in der Youtubers gemeinsam mit der deutschen Gewerkschaft IG Metall einen formalen Prozess zur Konfliktlösung aufgesetzt haben. Die IG Metall war auch an der Entwicklung eines Code of Conduct und einer Ombudsstelle für Crowdworker*innen beteiligt⁴¹. Dass Regulierung ein wichtiger Weg ist, um den disruptiven Effekt von Plattformen auf bestehende Märkte zu lindern, zeigt auch eine Studie von Pernicka und Schüßler⁴², welche unterschiedliche Reaktionen auf den Markteintritt von Uber in den Städten Berlin und Wien analysiert. Während die Plattformen in Berlin weiterhin als Mietwagengewerbe firmieren und dadurch weniger strengen Marktregeln unterliegen, wurden sie in Wien durch koordiniertes Handeln der Wirtschaftskammer und Arbeiterkammer den bestehenden Regeln des Taxigewerbes untergeordnet. Cutolo und Kenney⁴³ ebenso wie Balsiger et al.⁴⁴ argumentieren, dass die Nutzung von Gegenstrategien von der strukturellen Position sowie den Ressourcen und Fähigkeiten der bestehenden Marktteilnehmer*innen abhängen. Diese sind typischerweise (s. oben) – gerade in reifen Branchen – deutlich geringer als jene der mit viel Wagniskapital ausgestatteten Plattformen.

Die Machtasymmetrien zwischen Plattformen und etablierten Akteur*innen werden auch in anderen Studien betont. Curchod et al.⁴⁵ beispielsweise untersuchen das Machtgefälle zwischen Ebay-NutzerInnen und der Plattform im Umgang mit negativen Bewertungen. Bewertungen werden unilateral von der Plattform überwacht und Algorithmen, die von den Verkäufer*innen

Cite as: Maric, S., & Schüßler, E. (Forthcoming). Digitale Plattformen: Ein neues Rezept für die Gastronomiebranche? *Austrian Management Review*.

weder eingesehen noch beeinflusst werden können, bestimmen über Beziehungen und Sortierungen. Die meist einzige Gegenstrategie – auch in anderen Branchen wie dem Webjournalismus oder eben den Kurierdienstleister*innen – besteht in Versuchen, diese Algorithmen auszuspielen⁴⁶. Speziell im Restaurantsektor zeigen Beuscart et al.⁴⁷, dass französische Restaurants die Online-Bewertungssysteme als „brutal“ und „heuchlerisch“ wahrnehmen und viel Zeit investieren, diese Bewertungen zu beobachten und, wenn möglich, zu verändern. Einige Restaurants haben diese Bewertungen aber durchaus zum Anlass genommen, ihre Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.

Empirische Studie

Dieser Beitrag basiert auf dem von der JKU Business School geförderten Forschungsprojekt **DIGIAPP**, das zwischen Juli und Dezember 2021 in Kooperation mit der regionalen Essenslieferplattform HungryLama durchgeführt wurde. Diese Plattform möchte Restaurants aus der Region unterstützen, indem sie niedrigere Bereitstellungskosten als Lieferando und Mjam anbietet. Aktuell bietet sie jedoch keinen eigenen Lieferservice an. Das Ziel des Projekts war es, die Geschäftsmodelle der Gastronomie vor dem Hintergrund der Plattformisierung der Gastronomiebranche besser zu verstehen. Wir konzentrierten uns auf die Gastronomiebranche in Linz/Oberösterreich als typisches Beispiel für ein traditionelles Branchenökosystem, das hauptsächlich aus KMUs besteht und vom Markt- eintritt digitaler Plattformen betroffen ist. Derzeit sind in Linz etwa 1.000 Unternehmen der Sparte Gastronomie der Wirtschaftskammer Österreich registriert.

Um ein umfassendes Bild zu erhalten, haben wir ein qualitatives, exploratives Forschungsdesign verfolgt und eine heterogene Stichprobe von Restaurants befragt. Insgesamt wurden 29 Interviews mit Restaurants aus dem niedrigen (3), mittleren (16) und hohen Preissegment (3) sowie Branchenvertreter*innen (2) und Instagram-Foodblogger*innen (2) durchgeführt. Die Studie wurde ergänzt durch Interviews mit Mitarbeiter*innen und der Geschäftsführung von HungryLama (3). Die Interviews dauerten ca. 45 Minuten und wurden vollständig transkribiert. Die Daten wurden im Hinblick auf unsere Forschungsfrage und die kognitiven Geschäftsmodellkonfigurationen der Restaurants in einem induktiv-deduktiven Wechselspiel analysiert. In unserer Analyse spielte auch die Corona-Pandemie eine wichtige Rolle und wird in unseren Ergebnissen berücksichtigt, auch wenn die pandemiebedingten Umstände nicht Teil der originären Forschungsfrage des Projekts waren.

Mentale Modelle der Restaurants

Während der COVID-19-Pandemie begrüßten die meisten Restaurants den Service der Plattformen, mit denen sie vor den landesweiten Schließungen nicht zusammengearbeitet hatten. In den mentalen Modellen der Geschäftsmodelle von Restaurants spielten die Plattformen jedoch keine maßgebliche Rolle, da die Restaurantbetreiber*innen die aggressive Marktdurchdringung dieser Plattformen, auch auf explizite Rückfragen hin, nicht thematisierten. Diese Beobachtung gilt für Imbisse ebenso wie Haubenrestaurants und Restaurants des mittleren Preissegments. Essenslieferplattformen werden somit als reine Dienstleistung wahrgenommen, deren Service genutzt werden kann oder nicht. Was die

Cite as: Maric, S., & Schüßler, E. (Forthcoming). Digitale Plattformen: Ein neues Rezept für die Gastronomiebranche? *Austrian Management Review*.

Marktdurchdringung von Plattformen künftig für das eigene Geschäftsmodell bedeuten könnte, wird nicht strategisch reflektiert. Zu den Konsequenzen der Digitalisierung befragt, gingen unsere Interviewpartner*innen, wenn überhaupt, auf digitale Abrechnungssysteme oder softwaregestützte Reservierungssysteme ein. Digitalisierung wird hier als Möglichkeit gesehen, um interne Prozesse zu optimieren oder analoge zu ersetzen. Die Plattformisierung reifer Branchen durch internationale Konzerne wird nicht als Teil der immer wieder zitierten „digitalen Transformation“ gesehen.

„So rein aus dem Bauch heraus würde ich einmal sagen, das passt vielleicht nicht ganz in unsere Gastronomiekultur.“ (Interessenvertretung)

Dass Plattformen nicht bloße Dienstleistungsunternehmen der Restaurants sind, sondern versuchen, diese zu ersetzen, sieht man anhand der Entstehung von sogenannten *Ghost Kitchens*. Das sind Restaurants, die von Plattformen betrieben werden und die ausschließlich für die Zubereitung von Speisen zuständig sind. Das Marketing, die Positionierung auf der Plattform sowie die Auslieferung bestellter Speisen wird von der Plattform organisiert. Dabei kann eine „Geisterküche“ für mehrere „Scheinrestaurants“ kochen. Das heißt, auf der Plattform können eine Pizzeria und ein thailändisches Restaurant separat für Kund*innen sichtbar sein. Im Hintergrund jedoch kommen die Gerichte beider „Lokale“ aus einer Küche. Einige unserer Interviewpartner*innen wussten um die Ghost Kitchens Bescheid, sahen in diesen jedoch keinen neuen Wettbewerb. Hier wurde – ganz gemäß der Idee der geteilten mentalen Modelle und herkömmlichen Branchenrezepte – argumentiert, dass dies ein anderes Konzept als das der lokalen Restaurants sei und man sich somit mit dieser Form nicht vergleiche. Um unsere Erkenntnisse zu verdeutlichen, werden im Folgenden die kognitiven Konfigurationen der Restaurants zu ihrem Geschäftsmodell anhand von vier Geschäftsmodelldimensionen kurz dargestellt und mit den Geschäftspraktiken der Plattformen verglichen.

„Es kann jeder kochen, was er will, wie er das vermarktet. Wenn die Qualität passt, ja dann ist das sein Konzept und wenn es funktioniert, dann ist das in Ordnung.“ (Kommentar einer Restaurantbetreiberin zu den Ghost Kitchens)

Die *Identifikation der Kunden* wird durch das Gesamtkonzept eines Restaurants, die Art der angebotenen Küche, die Qualität der verwendeten Produkte und die Preisgestaltung bestimmt. Viele der befragten Restaurants haben sich über die Jahre einen festen Kundestamm aufgebaut. Im Gegensatz dazu verfügen Lieferplattformen aufgrund der Art und Skalierbarkeit ihrer Dienstleistungen (Online-Bestellung von Speisen und Lieferung) über einen größeren Kundestamm, der sowohl Restaurants als auch Einzelpersonen, die von zuhause aus Speisen bestellen, umfasst. Dies entspricht dem mehrseitigen Marktmodell von Plattformen. Wir haben festgestellt, dass die Plattformen nicht nach Preissegmenten differenzieren und sowohl

Cite as: Maric, S., & Schübler, E. (Forthcoming). Digitale Plattformen: Ein neues Rezept für die Gastronomiebranche? *Austrian Management Review*.

gehobene Restaurants als auch preisgünstige Imbisse als potenzielle Plattformnutzer*innen sehen. Dies gibt den Plattformen mehr Macht, einen bestimmten Markt – wie in unserem Fall die Gastronomiebranche – zu beherrschen und Einnahmen zu erzielen.

Die *Bindung von Kund*innen und die Erzeugung von Mehrwert* erfolgt durch die multisensorische Erfahrung der kreierten Gerichte, die Nutzung der Räumlichkeiten als Ort der sozialen Interaktion und den Austausch zwischen den Restaurantbesitzer*innen und den Kund*innen. Der Kontakt zwischen Kund*innen und dem „kreativen Kopf“ des Restaurants spielt vor allem im gehobenen Segment eine wesentliche Rolle und trägt auch zur „Markenpflege“ des Betriebs bei. Während der COVID-19-Pandemie und der landesweiten Schließungen haben sowohl Restaurants als auch Verbraucher*innen von den Essenslieferplattformen profitiert. Zum einen konnte der Kontakt zur bestehenden Kundengruppe aufrechterhalten werden, zum anderen waren die Restaurants über die Plattform für ein größeres Publikum sichtbar. Diese Zusammenarbeit hatte jedoch auch negative Effekte wie der Verlust des persönlichen Kontakts zu Kund*innen und der Kontrolle über die Qualität des Gerichts nach Auslieferung und somit über den Ruf des Restaurants.

Restaurants *erzielen ihren Gewinn* durch den Verkauf von Gerichten zu festen Preisen, die den Wareneinsatz- sowie Personal- und Overheadkosten beinhalten und dabei auch die Zahlungsbereitschaft der Kund*innen berücksichtigen. Laut Aussage der Restaurantbetreiber*innen liegen die Gewinnmargen in der Gastronomiebranche zwischen 3-6% und lassen nicht viel Spielraum für Experimente. Hinzu kommt, dass die Zusammenarbeit mit Plattformen, die vor allem während den COVID-19 bedingten Lockdowns wichtig war, kostspielig ist. Lieferplattformen wie Lieferando oder Mjam verrechnen den Restaurants etwa 12% des Nettoumsatzes für die Nutzung der Plattform und insgesamt 30%, wenn die Lieferung durch die Plattform erfolgt. Vergleicht man die finanzielle Situation der Restaurants mit jener der Plattformen, ergibt sich ein Ungleichgewicht. Denn die Beteiligungsfinanzierungen der Investor*innen ermöglicht es Plattformen, ihren Handlungsspielraum zum Beispiel im Hinblick auf Marketing, Gutscheinkampagnen oder den Aufbau einer eigenen Lieferflotte von Anfang an weit zu halten. Da diese Art der Mittel in einem gängigen Restaurantbetrieb fehlen, stellt sich die Frage, inwieweit sich ein Restaurant auf einem immer kompetitiver werdenden Markt mit ungleichen Gegenspieler*innen behaupten kann, ohne langfristige Verluste in Kauf nehmen zu müssen. Zudem erzielen Plattformen ihre Gewinne nicht nur mit der Abwicklung und Auslieferung bestellter Speisen, sondern etablieren über Ghost Kitchens ein weiteres „Standbein“, das in direkter Konkurrenz zu den Restaurants steht.

„Also ich glaube, dass das vielleicht so von meiner Seite her, es wird sicherlich das Thema der Speisenbestellung bleiben, dass glaube ich schon aber bei weitem nicht mit dem Schwerpunkt wie sie es während der Pandemie hatten.“ (Interessensvertretung)

Cite as: Maric, S., & Schüßler, E. (Forthcoming). Digitale Plattformen: Ein neues Rezept für die Gastronomiebranche? *Austrian Management Review*.

Die *Wertschöpfungskette* der untersuchten Restaurants ist traditionell zusammengestellt. Sie besteht aus Lieferant*innen, die Lebensmittel liefern, Küchen- und Servicepersonal und den Räumlichkeiten, in denen gekocht wird und in denen die Kund*innen essen können.

„Wir haben festgestellt, wenn du jetzt nicht die großen Anbieter hast, sprich Lieferando, gehen dir 50% vom Umsatz ab und du bist gezwungen letztendlich diese Plattformen aufzuschalten, egal was die verlangen...“
(HungryLama)

Wir haben festgestellt, dass die Auswahl der Lieferant*innen und die Beziehung zu ihnen wichtige Bestandteile der Geschäftsmodelle der Restaurants sind – vor allem bei jenen, die Wert auf lokale und regionale Produkte legen. Die meisten der von uns befragten Restaurantbesitzer*innen arbeiten auch im Restaurant, entweder in der Küche oder im Service, und tragen somit selbst einen wesentlichen Teil zur Wertgenerierung bei. Die Integration der Lieferplattformen in die Wertschöpfungskette der Restaurants ist formal freiwillig, unterliegt jedoch einem gewissen Zugzwang, der vor allem durch die Pandemie noch weiter befeuert wurde.

„Wir hatten damals Lieferando als Partner. Ich würde es aber nicht als Partner bezeichnen. Denn einen Partner sucht man sich ja freiwillig aus, und das war hier leider nicht der Fall.“ (Inhaber einer Pizzeria)

Zu den großen Lieferplattformen trat im Juli 2020 eine neue Plattform, HungryLama, mit Sitz in Linz auf den Markt. Diese Plattform möchte eine faire Alternative für lokale und kleine Restaurants sein, indem sie niedrigere Bereitstellabwicklungskosten als Lieferando oder Mjam anbietet. Aktuell verfügt HungryLama über keine eigenen Lieferservice. Von den 22 befragten Restaurants nutzten aber bislang nur zwei Restaurants aus dem mittleren Preissegment die HungryLama Plattform, sind aber gleichzeitig auch auf anderen Plattformen. Den übrigen Restaurants war HungryLama kein Begriff, obwohl die Plattform – zumindest unter KonsumentInnen – einen hohen Bekanntheitsgrad in Linz hat. Die beiden Restaurants empfanden die Plattform als engagiert und fair, und schätzten auch den unkomplizierten Kontakt zur Geschäftsführung, zu der eine persönliche und keine automatisierte und algorithmengesteuerte Beziehung bestand.

Diskussion der Ergebnisse: Machtgefälle und Handlungsstrategien

Aus Sicht der Restaurants gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, mit den Lieferplattformen umzugehen. Zunächst geht es vor allem darum, sich der ambivalenten Rolle der Plattformen zu verdeutlichen. Denn Plattformen sind Lieferant und Wettbewerb zugleich. Sie bieten Restaurants eine Dienstleistung an, indem sie – gerade während der COVID-Pandemie – das

Cite as: Maric, S., & Schüßler, E. (Forthcoming). Digitale Plattformen: Ein neues Rezept für die Gastronomiebranche? *Austrian Management Review*.

Tagesgeschäft weiter ermöglichen und erweitern dabei sukzessive – nicht zuletzt auch durch den Aufbau von Ghost Kitchens – ihre Marktposition. Während die Plattformen also einen langfristigen strategischen Plan verfolgen - den Markt zu übernehmen und die etablierten Unternehmen zu ersetzen - halten die Restaurants an ihren "altbewährten" Geschäftsmodellen fest. Das starke Machtgefälle gegenüber den Plattformen wird als notwendiges Übel akzeptiert. Die Plattformen mit ihrem völlig anderen Geschäftsmodell werden aber nicht als strategische Bedrohung wahrgenommen – wohl weil sie zu weit von dem mentalen Modell eines typischen Gastronomiebetriebs abweichen. Ähnliche Entwicklungen in anderen Branchen haben verdeutlicht, dass Plattformen selten eine „friedliche“ Koexistenz anstreben und nicht bei der ursprünglich angebotenen Dienstleistung bleiben. Plattformen gehen äußerst strategisch vor, haben langfristige Entwicklungserwartungen im Hinblick auf eine angepeilte Monopolstellung und verfügen über erhebliche finanzielle Mittel, die es ihnen ermöglichen, Strategien auszutesten und dabei auch Verluste zu verbuchen. Solange die Anzahl der Nutzer*innen und der Bestellungen wächst, bleibt das Geschäftsmodell von Lieferplattformen für internationale Investor*innen interessant.

Welche Handlungsstrategien lassen sich nun für Gastronomiebetriebe in österreichischen Ballungsräumen wie Linz/Oberösterreich ableiten? Anhand der bestehenden Literatur aus anderen Branchen und den Erfahrungen der Plattformarbeiter*innen lassen sich zumindest vier Handlungsfelder (s. Abbildung 1) identifizieren. Auf der *organisationalen Ebene* können Restaurants versuchen, ihren Umgang mit den Plattformen und deren Algorithmen zu optimieren, um eine möglichst gute Darstellung und Bewertung zu erhalten und dadurch – möglicherweise – den Kundenstamm zu erweitern. Ebenfalls können Restaurants ihren eigenen Blick auf die Plattformen schärfen, sich über die Entwicklungen in anderen Branchen und Ländern informieren und eine strategische Perspektive aufbauen. Beides erfordert allerdings Zeitressourcen, die häufig in der Branche nicht vorhanden sind, ebenso wie den Aufbau von plattformbezogenem Wissen und Kompetenzen.

Auf der *interorganisationalen Ebene* können sich die Restaurants über die Marktentwicklungen austauschen – was wiederum das organisationale Lernen befördert – und kollektive Handlungsstrategien wie den Aufbau einer eigenen Plattform oder die Kooperation mit alternativen Plattformen entwickeln oder auch gemeinsam Druck auf die internationalen Plattformen aufbauen, um bessere Konditionen auszuhandeln. Sie können darüber hinaus ihre Interessenvertretungen bitten, das Marktgeschehen genauer zu beobachten und für regulatorische Maßnahmen auf lokaler, nationaler oder europäischer Ebene einzutreten. Diese Strategien ergänzen die bislang von Cutolo und Kenney⁴⁸ oder Balsinger et al.⁴⁹ diskutierten Strategien um die kollektive Handlungsebene ebenso wie um die Ebene des strategischen Managements. Denn die Grundvoraussetzung für die Entwicklung von Gegenstrategien ist die Wahrnehmung einer strategischen Bedrohung durch die Plattformen.


	<i>Im direkten Umgang mit der Plattform</i>	<i>Über die Plattform hinaus</i>
<i>Organisationale Ebene</i>	Algorithmen und Bewertungen optimieren	Lernen, Wahrnehmung, Verstehen; strategisches Management implementieren
		
<i>Interorganisationale Ebene</i>	Eine eigene Plattform aufbauen, mit lokalen Plattformen kooperieren, gemeinsam für bessere Konditionen kämpfen	Interessensvertretungen aktivieren und für eine stärkere Regulierung der Plattformen eintreten.

Abbildung 1: Strategische Handlungsoptionen traditioneller Unternehmen gegenüber Plattformen

Fazit

Plattformen gehören zu den weltweit erfolgreichsten Unternehmen. Die stetig wachsende Anzahl an NutzerInnen gibt Aufschluss über diesen Trend, der sich auch in Zukunft fortsetzen wird. Dabei agieren Plattformen nicht nur auf neuen, hoch-technologischen und innovativen Märkten, sondern dringen auch in traditionelle Branchen wie Gastronomie oder Taxigewerbe vor. Dabei gehen sie äußerst strategisch vor, haben langfristige Entwicklungserwartungen und streben eine Monopolstellung an. Zudem verfügen sie über erhebliche finanzielle Mittel, die es ihnen ermöglichen, Strategien auszutesten und dabei auch Verluste zu verbuchen. Beispiele aus anderen Branchen haben gezeigt, dass Plattformen nicht bloß am Markt teilnehmen und bzw. Dienstleistungen anbieten, sondern sich zu Konkurrenten entwickeln können.

Unsere Ergebnisse haben gezeigt, dass weder die Restaurants noch ihre Interessensvertretung Plattformen als neuen Wettbewerber am Markt oder als signifikante Disruptoren wahrnehmen. Das Festhalten an „altbewährten“ Branchenrezepten verhindert die Entwicklung neuer Strategien, um die eigene Position gegenüber diesen Plattformen zu stärken. Auch wenn der Handlungsspielraum für kleine Betriebe wie die befragten Restaurants beschränkt ist, so gibt es dennoch Möglichkeiten, sich vor allem kollektiv diesen Entwicklungen entgegenzusetzen. Die aus der Literatur bekannten Handlungsstrategien konnten wir um eine kollektive Handlungsebene erweitern. Sich gegenüber Plattformen strategisch zu positionieren, erfordert, diese in ihrer ambivalenten Rolle als Dienstleister und Wettbewerber wahrzunehmen. Da bestehende Studien bereits darauf hingewiesen haben, dass Plattformen in unterschiedlichen Ländern eine unterschiedliche Wirkung entfalten⁵⁰, gilt es, die Kontextbedingungen für diese Handlungsstrategien in weiterer Forschung genauer zu untersuchen.

Cite as: Maric, S., & Schüßler, E. (Forthcoming). Digitale Plattformen: Ein neues Rezept für die Gastronomiebranche? *Austrian Management Review*.

Literatur

- ¹ Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In J. P. March, (Eds.), *Handbook of Organizations* (pp. 142-193). Chicago: Routledge.
- ² Arnold, N., Hasse, R., & Mormann, H. (2021). Organisationsgesellschaft neu gedacht: Vom Archetyp zu neuen Formen der Organisation. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 73, 339-360.
- ³ Porac, J., & Thomas, H. (1990). Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review*, 15(2), 224-240.
- ⁴ Cutolo, D., & Kenney, M. (2021). Platform-dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 584-605.
- Balsiger, P., Jammert, T., Cianferoni, N., & Surdez, M. (2022). Coping with Digital Market Re-organization: How the Hotel Industry Strategically Responds to Digital Platform Power. *Competition & Change*, 0 (0), 1-21.
- Spender, J. C. (1989). *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*. Oxford: Basil Blackwell.
- ⁵ Porac, J., & Thomas, H. (1990). Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review*, 15(2), 224-240.
- ⁶ Spender, J. C. (1989). *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*. Oxford: Basil Blackwell.
- ⁷ Nachtwey, O., & Staab, P. (2020). Das Produktionsmodell des digitalen Kapitalismus. *Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung*, 285-304.
- ⁸ Frenken, K., van Waes, A., Pelzer, P., Smink, M., & van Est, R. (2019). Safeguarding Public Interests in the Platform Economy. *Policy & Internet*, 12(3), 400-425.
- Kirchner, S., & Schüßler, E. (2020). Regulating the Sharing Economy: A Field Perspective. *Research in the Sociology of Organizations*, 27, 215–236.
- Schüßler, E., Attwood-Charles, W., Kirchner, S., & Schor, J. (2021). Between Mutuality, Autonomy and Domination: Rethinking Digital Platforms as Contested Relational Structures. *Socio-Economic Review*, 19(4), 1217-1243.
- ⁹ Pernicka, S. & Schüßler, E. (2022). Zwischen Disruption und Integration: Governance von digitalen Plattformen im Personentransportsektor aus feldtheoretischer Perspektive. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 74, 355-381.
- ¹⁰ DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47 (6), 379-389.
- ¹¹ Teece, D. J., (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (2), 172-194.
- Zott, C., Amit, R. H., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019-1042.
- ¹² Bigelow, L. S., & Barney, J. B. (2021). What can Strategy Learn from the Business Model Approach? *Journal of Management Studies*, 58 (2), 528-539.
- ¹³ Massa, L., Tucci, C. L., and Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11 (1), 73-104.

Cite as: Maric, S., & Schübler, E. (Forthcoming). Digitale Plattformen: Ein neues Rezept für die Gastronomiebranche? *Austrian Management Review*.

¹⁴ Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S., (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 156-171.

Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46 (6), 419-426.

Loock, M., & Hacklin, F. 2015. Business modelling as configuring heuristics. In Baden-Fuller, C. Mangematin, V. (Eds.), *Business models and modelling*: 187–205. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. 2015. Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 99-117.

¹⁵ Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11 (4), 418-427.

¹⁶ Porac, J., & Thomas, H. (1990). Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review*, 15 (2), 224-240.

¹⁷ Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36 (4), 30-41.

¹⁸ Porac, J. F., & Thomas, H. (1988). Taxonomic Cognitive Structures in Managerial Competitive Sensemaking. BEBR faculty working paper; no. 1465

¹⁹ Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26 (4), 397-416.

Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D., & Kanfer, A. (1995). Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 203-227.

²⁰ Spender, J. C. (1989). *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*. Oxford: Basic Blackwell.

²¹ Baden-Fuller, C., & Stopford, J. M. (1992). *Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge*. London: Routledge.

²² Baden-Fuller, C. (2019). Rising Concentration: The UK Grocery Trade 1970-1980. In: Tucker, K. and Baden-Fuller, C., Eds., *Firms and Markets*. Taylor and Francis, 63-82.

Baden-Fuller, C. (1989). Exit from Declining Industries and the Case of Steel Castings. *The Economic Journal*, 99 (398), 949-961.

Baden-Fuller, C. (1990). *Managing Excess Capacity*. Hoboken: Blackwell Publishing.

²³ Schübler, E. (2009). *Strategische Prozesse und Persistenzen: Pfadabhängige Organisationen der Wertschöpfung in der Bekleidungsindustrie*. Berlin: Kohlhammer.

²⁴ Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive Groups as Cognitive Communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26 (4), 397-416.

²⁵ Perkmann, M., & Spicer, A. (2010). What are Business Models? Developing a Theory of Performative Representations. *Research in the Sociology of Organizations*, 29, 265–275.

²⁶ Kirchner, S., & Schübler, E. (2019). The Organization of Digital Marketplaces: Unmasking the Role of the Internet Platforms in the Sharing Economy. In A. Göhran & N. Brunsson (Eds.), *Organization outside Organizations. The Abundance of Partial Organization in Social Life* (pp. 131-154). Cambridge : Cambridge University Press.

²⁷ Wruk, D., Schöllhorn, T., & Oberg, A. (2020). Is the Sharing Economy a Field? How a Disruptive Field Nurtures Sharing Economy Organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 66, 131-162

Cite as: Maric, S., & Schüßler, E. (Forthcoming). Digitale Plattformen: Ein neues Rezept für die Gastronomiebranche? *Austrian Management Review*.

²⁸ Kaplan, S. (2008). Cognition, Capabilities, and Incentives: Assessing Firm Response to the Fiber-Optic Revolution. *Academy of Management Journal*, 51(4), 672-695.

Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 99-117.

²⁹ McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141-160.

³⁰ Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. New York: Harper Business.

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

³¹ Gawer, A. (2014) 'Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework', *Research Policy*, 43, 1239–1249.

McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141-160.

³² Hagiu, A., & Wright, J., 2015. Multi-sided Platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162- 174.

³³ Dolata, U. (2019). Privatization, Curation, Commodification. Commercial Platforms on the Internet. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 44 (1), 181-197.

Kenney, M., Bearson, D., & Zysman, J. (2021). The Platform Economy Matures: Measuring Pervasiveness and Exploring Power. *Socio-Economic Review*, 19(4), 1451-1483.

Kirchner, S., & Beyer, J. (2016). Die Plattformlogik als digitale Marktordnung. *Zeitschrift für Soziologie*, 45 (5),

³⁴ Just Eat Takeaway Annual Report (2021). <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/takeaway-corporatewebsite-dev/Just-Eat-Takeaway.com-Annual-Report-2021.pdf#page=7>

³⁵ Horan, H. (2022). Can Uber Ever Deliver? Part Twenty-Nine: Despite Massive Price Increases Uber Losses Top \$31 Billion. Abgerufen von: <https://www.nakedcapitalism.com/2022/02/hubert-horan-can-uber-ever-deliver-part-twenty-nine-despite-massive-price-increases-uber-losses-top-31-billion.html> (21.03.2022)

³⁶ Velthuis, O., & Van Doorn, N. (2020). Weathering Winner-take-all. How Rankings Constitute Competition on Webcam Sex Platforms, and what Performers Can Do About It. In: Stark, D., (Ed.), *The Performance Complex: Competition and Competitions in Social Life*, (167-184).

Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What Do Platforms Do? Understanding the Gig Economy. *Annual Review of Sociology*, 46, 273-294.

Heiland, H., & Brinkmann, U. (2020). Liefern am Limit. Wie die Plattformökonomie die Arbeitsbeziehungen verändert. *Industrielle Beziehungen*, 27(2), 5-6.

Wood, A., & Lehdonvirta, V. (2021). Antagonism Beyond Employment: How the 'Subordinated Agency' of Labour Platforms Generates Conflict in the Remote Gig Economy. *Socio-Economic Review*, 19 (4), 1369-1396.

³⁷ Frenken, K., van Waes, A., Pelzer, P., Smink, M., & van Est, R. (2019). Safeguarding Public Interests in the Platform Economy. *Policy & Internet*, 12(3), 400-425.

Thelen, K. (2018). Regulating Uber: The Politics of the Platform Economy in Europe and the United States. *Perspectives on Politics*, 16 (4), 938-953.

³⁸ Balsiger, P., Jammet, T., Cianferoni, N., & Surdez, M. (2022). Coping with Digital Market Re-organization: How the Hotel Industry Strategically Responds to Digital Platform Power. *Competition & Change*, 0 (0), 1-21.

³⁹ Cutolo, D., & Kenney, M. (2020). Platform-Dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 584-605.

⁴⁰ Niebler, V. (2020). ‚YouTuber Unite‘: Collective Action by YouTube Content Creators. *Transfer*, 26(2), 223-227.

⁴¹ Gegenhuber, T., Schuessler, E., Reischauer, G., & Thäter, L. (2022). Building Collective Institutional Infrastructures for Decent Platform Work: The Development of a Crowdwork Agreement in Germany. *Research in the Sociology of Organizations*, 79, 43–68.

⁴² Pernicka, S., & Schüßler, E. (2022) Zwischen Disruption und Integration: Governance von digitalen Plattformen im Personentransportsektor aus feldtheoretischer Perspektive. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 74, 355–381.

⁴³ Cutolo, D., & Kenney, M. (2021). Platform-dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 584-605.

⁴⁴ Balsiger, P., Jammet, T., Cianferoni, N., & Surdez, M. (2022). Coping with Digital Market Re-organization: How the Hotel Industry Strategically Responds to Digital Platform Power. *Competition & Change*, 0 (0), 1-21.

⁴⁵ Curchod, C., Patriotta, G., & Wright, M. (2020). Self-categorization as a Nonmarket Strategy for MNE Subsidiaries: Tracking the International Expansion of an Online Platform. *Journal of World Business*, 55(3), 1-13.

⁴⁶ Christin, A. (2017). Algorithms in Practice: Comparing Web Journalism and Criminal Justice. *Big Data & Society*, 1-14.

Cameron, L. D., & Rahman, H. (2022). Expanding the Locus of Resistance: Understanding the Co-constitution of Control and Resistance in the Gig Economy. *Organization Science*, 33(1), 38-58.

Rahman, H. (2021). The Invisible Cage: Workers’ Reactivity to Opaque Algorithmic Evaluations. *Administrative Science Quarterly*, 66(4), 945-988.

⁴⁷ Beuscart, J. S., Mellet, K., & Trespeuch, M. (2016). Reactivity Without Legitimacy? Online Consumer Reviews in the Restaurant Industry. *Journal of Cultural Economy*, 9(5), 458-475.

⁴⁸ Cutolo, D., & Kenney, M. (2021). Platform-dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 584-605.

⁴⁹ Balsiger, P., Jammet, T., Cianferoni, N., & Surdez, M. (2022). Coping with Digital Market Re-organization: How the Hotel Industry Strategically Responds to Digital Platform Power. *Competition & Change*, 0 (0), 1-21.

⁵⁰ Pernicka, S. & Schüßler, E. (2022). Zwischen Disruption und Integration: Governance von digitalen Plattformen im Personentransportsektor aus feldtheoretischer Perspektive. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 74, 355–381.