



Mittelstand-Digital  
**Zentrum  
Hamburg**

**LEITFADEN**



## **DIGITALE PLATTFORMEN FÜR KMU:** GESCHÄFTSMODELLMUSTER GEZIELT NUTZEN

Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## DIGITALE PLATTFORMEN FÜR KMU: GESCHÄFTSMODELLMUSTER GEZIELT NUTZEN

Unabhängig von Zeit und Ort im Kontakt mit den Kund\*Innen sein – dafür sind digitale Plattformen eine erfolgversprechende Lösung. Doch wie viel Service kann so eine Plattform bei welchem Aufwand liefern? Lohnt es sich überhaupt, wenn Sie mit Ihrem Unternehmen ins Plattformgeschäft einsteigen? Welche Leistungen und Produkte möchten Sie online anbieten? Dieser Leitfaden präsentiert ein schnelles methodisches Vorgehen, um digitale Plattformen im Unternehmen einzuführen. Finden Sie mithilfe von Geschäftsmodellmustern pragmatisch heraus, welche Funktionalitäten Sie Ihren Kund\*Innen auf der digitalen Plattform offerieren möchten, um neue Absatzwege zu etablieren.

Dr. Fariba Fazli, HAW Hamburg

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINS</b>	Einleitung .....	04
<b>ZWEI</b>	Theoretische Grundlagen .....	06
<b>DREI</b>	Das Fallbeispiel – Geschäftsmodellmuster aufspüren.....	09
	<b>3.1</b> Ausgangslage: Glaserei meets Stahl- und Metallbau .....	09
	<b>3.2</b> Vision und Produkteinsatz.....	10
	<b>3.3</b> Eckdaten für Plattformrecherche .....	11
<b>VIER</b>	Marktanalyse: Welche Plattformen gibt es? .....	12
	<b>4.1</b> Plattformen mit wenig Interaktion .....	16
	<b>4.2</b> Plattformen mit mittlerer Interaktion.....	17
	<b>4.3</b> Plattformen mit viel Interaktion.....	20
<b>FÜNF</b>	Planung und Aufbau einer Plattform mithilfe eines Geschäftsmodellmusters .....	22
	<b>5.1</b> Business Roadmap für die Integration einer Musterplattform.....	22
	<b>5.2</b> Tipps für die Integration einer Musterplattform .....	25
<b>SECHS</b>	Zusammenfassung.....	27
<b>SIEBEN</b>	Literatur.....	28
<b>ACHT</b>	Mittelstand-Digital Zentrum Hamburg.....	30
<b>NEUN</b>	Impressum.....	31

## EINS

## EINLEITUNG

Digitale Plattformen sind in der Diskussion um schnelles Wachstum von Unternehmen und neuartige Geschäftsmodelle besonders im Fokus. In der marktorientierten Betrachtung stellt eine Plattform einen Markt dar, in dem man miteinander interagiert. Je mehr Menschen ein Netzwerk verwenden, desto höher ist sein Nutzen insgesamt („Netzwerkeffekte“). Dies verstärkt sich bei einer digitalen Plattform zusätzlich [1].

Schon mit minimalen Investitionen lassen sich bei digitalen Plattformen Vorteile erlangen – das ist ein wesentliches Element ihres disruptiven Charakters, der zu Verdrängungseffekten in traditionellen Märkten führt [2].

Der Erfolg digitaler Plattformen als Geschäftsmodell spricht für sich: So ist Apple, gemessen an der Marktkapitalisierung, eines der wertvollsten Unternehmen der Gegenwart. Plattformen wie der App Store haben maßgeblich zum Gesamterfolg des Technologieriesen beigetragen. Die Plattform Alibaba erreichte einen der größten Börsengänge aller Zeiten. Ob Alphabet, Microsoft oder Meta – all diese Unternehmen haben eine Gemeinsamkeit: Sie haben Teile oder die gesamte Organisation als digitale Plattform aufgebaut [3].

Für die deutsche Industrie sind digitale Plattformen von zentraler Bedeutung. Sie ermöglichen die Bildung von digitalen Ökosystemen. Diese entstehen, wenn ein Unternehmen in der Lage ist, ein Netzwerk mit kooperierenden Betrieben, Kund\*Innen, Dienstleistenden, IT-Fachleuten und anderen zu knüpfen und zu beeinflussen. Die Zusammenarbeit findet weitgehend durch IT-unterstützte Kollaboration der Unternehmen auf digitalen Plattformen statt.

Auch wenn aktuell im produzierenden Gewerbe teilweise noch relevantes Wissen fehlt und Harmonisierung erforderlich ist [4], sehen immer mehr Unternehmen in Deutschland digitale Plattformen als vielversprechende Ergänzung zum angestammten Geschäftsmodell. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) mit spezialisierten Produkten haben beste Chancen, durch klugen Einsatz von digitalen Plattformen ihren bisherigen Wirkungskreis zu erweitern und neue Absatzmärkte zu erschließen.

Überlegen auch Sie, in Ihrem Unternehmen eine digitale Plattform einzuführen? Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:



- Wie können Sie als mittelständisches Unternehmen geeignete digitale Plattformen für Ihr Vorhaben finden?
- Welche Kategorien gibt es für die Kommunikation zwischen Ihren Kund\*Innen und Ihrem Unternehmen?
- Gibt es Geschäftsmodellmuster, die Sie nutzen können, um digitale Plattformen für Ihr Unternehmen zu entwickeln?

Dieser Leitfaden präsentiert Ihnen ein schematisches Vorgehen, wie Sie mögliche Anforderungen für eine neue digitale Plattformen in Ihrem Unternehmen ermitteln können. Exemplarisch erfahren Sie, worauf Sie bei der erforderlichen Marktrecherche achten müssen. So können Sie eine fundierte Auswahl treffen, ob sich eine bereits vorhandene Plattform als Geschäftsmodellmuster für Ihr Unternehmen eignet, und direkt in die Umsetzung gehen.

Das Mittelstand-Digital Zentrum Hamburg hat im Rahmen eines Projekts zum Einsatz digitaler Plattformen zwei produzierende Unternehmen begleitet und diese Fragestellungen mit ihnen bearbeitet. Eine Marktrecherche zeigte auf, welche Plattformen bereits existieren. So ließen sich Geschäftsmodellmuster für die produzierenden KMU finden. Mithilfe dieses Leitfadens können auch andere Unternehmen von dieser Methode profitieren.

## ZWEI

## THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Eine einheitliche Definition für „digitale Plattformen“ ist aufgrund ihrer verschiedensten Einsatzmöglichkeiten kaum sinnvoll. Recht allgemein gehalten ist die Begriffserklärung des Bundesministeriums der Wirtschaft und Technologie aus dem Jahr 2016: „Digitale Plattformen sind internetbasierte Dienste, die durch Aggregation, Selektion und Präsentation Aufmerksamkeit für Inhalte erzeugen“ [5].

Um die große Vielfalt der digitalen Plattformen zu typisieren, hilft folgende Einordnung [6]).

- **Interne Plattformen** basieren auf dem Modell des „digitalen Zwillings“. Diese Art von Plattformen entwickelt sich aktiv im Produktionssektor und ersetzt das traditionelle Modell der Produktionsauslagerung innerhalb der Lieferkette.
- **Integrationsplattformen** sind quasi Zwei-Wege-Märkte. Sie organisieren die Interaktion zwischen zwei Arten von Nutzenden, um Angebot und Nachfrage auf einem bestimmten Markt abzugleichen. Beispielsweise kommen sie dann zum Einsatz, wenn Privatpersonen schwierigen Zugang zu einer Leistung haben (so bieten Bildungsplattformen Kurse auch für Menschen abseits der Ballungszentren an) oder wenn ein Überangebot an bestimmten Gütern besteht (Uber). Sie sind auch dann im Einsatz, wenn es einen sehr großen Interessiertenkreis in einer Lieferkette oder bei Online-Shops gibt, um bei der Suche nach Ressourcen für Projekte, gebrauchten Werkzeugmaschinen, Recycling-Baustoffen, günstigen Tickets oder Unterkünften zu helfen.
- **Multilaterale Plattformen** ermöglichen eine mehrseitige Interaktion von Nutzenden (unabhängige IT-Fachleute, Kooperationsunternehmen, Kund\*Innen) für den Austausch von Informationen und Werten (Tradegate). Dadurch lassen sich die Gesamttransaktionskosten verringern, die Geschäftsprozesse optimieren und die Effizienz der Lieferkette von Waren und Dienstleistungen verbessern.

Trotz des großen Spektrums an verschiedensten Funktionalitäten, kristallisieren sich bei digitalen Plattformen folgende Merkmale heraus:

- Eine Vielseitigkeit und Flexibilität, die die Interaktion und Koordination zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen wie Kund\*Innen und Anbietenden, IT-Fachleuten und Herstellfirmen ermöglicht

- Das Vorhandensein von speziellen Anwendungen, die die Hauptsoftware darstellen, sowie Regeln und Funktionen, die den engen Kontakt der Nutzenden mit diesen Anwendungen erleichtern
- Der Grad der Offenheit, mit dem IT-Fachleute Software-Schnittstellen und -Tools nutzen.

Während traditionelle Geschäftsmodelle auf einer Verkettung von Lieferunternehmen, Herstellfirmen, Handel und Kund\*Innen basieren („Pipeline-Geschäftsmodell“), können bei Plattform-Geschäftsmodellen die Herstellfirmen und Dienstleistungsunternehmen ihre Produkte direkt und unmittelbar anbieten.

Immer mehr Privatpersonen und zunehmend auch Unternehmen nutzen Plattform-Geschäftsmodelle, da diese häufig mehr Wert generieren als Pipeline-Geschäftsmodelle [7]. Dabei fahren viele Unternehmen (noch) zweigleisig mit einem hybriden Ansatz, der Elemente der Pipeline- und Plattformmodelle vereint. Nicht jedes Unternehmen, das eine Plattform gründet, betreibt diese tatsächlich als vollwertiges Plattform-Geschäft.

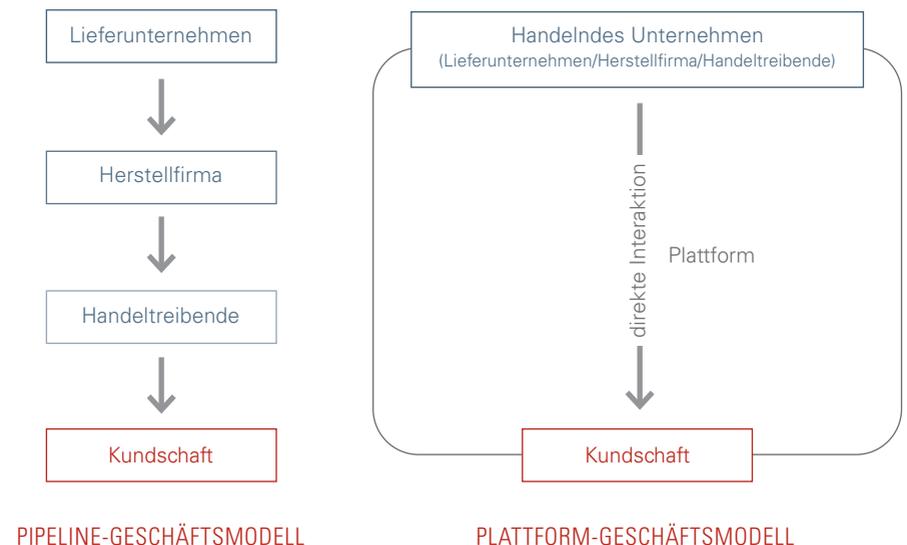


Abbildung 1: Schematische Darstellung des Pipeline- und Plattformgeschäfts (nach Reinartz et al. 2020)

Traditionelle Unternehmen sollten genau abwägen, ob die eigene Transformation hin zu einem Plattformunternehmen sinnvoll ist oder nicht. Denn angesichts der hohen Konzentration auf Plattformmärkten können sich nur wenige in jeder Branche dauerhaft etablieren. Wer seine Plattformsparte vorantreiben will, muss mit mehr Verwaltungsaufwand für Strukturen und Prozesse rechnen, um Transaktionen zwischen Kund\*Innen und Lieferunternehmen zu ermöglichen.

Plattformmodelle können ganz unterschiedlich ausgestaltet sein, was eine Analyse des Marktumfelds zeigt. Aktuell unterscheiden sich Plattformen gemeinhin bei Spezialisierungsgrad und Servicelevel. So bietet eBay beispielsweise Angebote für Privat und für Gewerbetreibende. Schließlich ist die digitale Infrastruktur der Plattform ein wichtiger Baustein für den Erfolg dieses Geschäftsmodells, denn sie wirkt als Katalysator für das Unternehmen.



## DREI

## DAS FALLBEISPIEL – GESCHÄFTSMODELLMUSTER AUFSPÜREN

Wie finden Sie für Ihr Unternehmen ein geeignetes Geschäftsmodellmuster für eine digitale Plattform? Exemplarisch erfahren Sie in diesem Kapitel, wie zwei Hamburger Unternehmen – begleitet vom Mittelstand-Digital Zentrum Hamburg – vorgegangen sind, um eine digitale Plattform zu entwickeln.

Die beiden Unternehmen, die aus verschiedenen Branchen stammen, wollten eine gemeinsame Idee im Bereich Wohndesign entwickeln und deren Marktreife überprüfen. Ziel war es, über eine digitale Plattform eine hohe Verfügbarkeit zu kombinieren mit dem persönlichen Bezug zu den Kund\*Innen. Dafür sollte das bereits in beiden Unternehmen verfügbare Fachwissen zur Produktion individueller Wohndesign-Objekte verwendet werden, um weitere Dienstleistungen zu entwickeln und anbieten zu können. Die Basis dafür sollte die noch zu konzipierende Online-Plattform liefern.

### 3.1 Ausgangslage: Glaserei meets Stahl- und Metallbau

Die beiden Hamburger Unternehmen sind klassische KMU. Eines der beiden ist ein mittelständisches Handwerks-Familienunternehmen im Stahl- und Metallbau mit Fokus auf die Bereiche der Absaugtechnik, der industriellen Instandhaltung und des Sonderbaus. Beratung und Betreuung wird hier großgeschrieben und die Kund\*Innen von der Konstruktions- über die Realisierungsphase bis hin zur Wartung und Instandhaltung begleitet.

Das andere Unternehmen ist eine Glaserei, die ihre Aufträge flexibel, schnell und zuverlässig ausführt. Dank langjähriger Erfahrung bei der Verarbeitung von Glas und einer kompetenten Belegschaft kann der Betrieb vielfältige Wünsche seiner Kundschaft umsetzen.

In einem ersten Workshop stellten beide Unternehmen ihre Ideen zum neuen Geschäftsmodell vor: Sie wollten individuelle Wohndesign-Objekte aus Metall und Glas herstellen und verkaufen. Außerdem konnte bereits eine Grobanalyse des Marktumfelds besprochen werden. Darauf aufbauend sollten in weiteren Workshops und Prozessanalysen einzelne Aspekte des künftigen Produkts und des Geschäftsmodells vertieft werden.

Im zweiten Schritt galt es, mit Unterstützung des Mittelstand-Digital Zentrum Hamburg die Integration einer Plattform auf ihre Marktfähigkeit zu überprüfen. Die zentrale Frage



dabei: Ist die Einführung einer digitalen Plattform inklusive Konfigurator zur Bestellung der zu produzierenden individuellen Wohndesign-Objekte aus Metall und Glas realisierbar?

### 3.2 Vision und Produkteinsatz

Die Vision der beiden Unternehmen war es, alle Anforderungen beim Konfigurieren und Bestellen der individuellen Wohndesign-Produkte auf einen Blick abzubilden, wobei sie eine hohe Planungssicherheit offerieren wollten. So sollten die Kund\*Innen über die Plattform, kombiniert mit persönlicher Beratungsdienstleistung zu ihren nach individuellen Wünschen gefertigten Produkten gelangen.

Die Kund\*Innen befinden sich in einer exponierten Lage: Sie können eigene Wünsche und Ideen für individuell hergestellte Möbel mithilfe eines Tools konfigurieren und eine Preisanfrage stellen, die der Vertrieb gezielt beantwortet. So lassen sich Online- und Offline-Kanäle hervorragend miteinander verbinden. Gegenüber dem bislang ausschließlichen Vor-Ort-Geschäft ist die Plattform rund um die Uhr erreichbar.

Beide Unternehmen erachteten den persönlichen Dialog mit den Kund\*Innen als sehr wertvoll, was sie in ihrem neuen Geschäftsmodell ebenfalls berücksichtigen wollten. Ein weiteres Ziel war es, mit der Plattform neue Absatzmärkte zu erreichen und diese auch für die anderen Unternehmensbereiche zu nutzen.

### 3.3 Eckdaten für Plattformrecherche

Die beiden Unternehmen wollten ihre künftige digitale Plattform ergänzend zu den bisherigen Kommunikationskanälen mit den Kund\*Innen nutzen. Doch welche Art von Plattform mit welchen Eigenschaften sollte Anwendung finden? Inspiration bot ein ausführlicher Blick auf den Markt, mit welchen Angeboten andere produzierende Unternehmen online vertreten sind. Für die spätere Entscheidungsfindung half eine Kategorisierung der bestehenden Plattformen, bei der im Fallbeispiel die Interaktion mit den Kund\*Innen, also das Servicelevel maßgeblich war.

#### KATEGORIE 1: PLATTFORMEN MIT WENIG INTERAKTION

Hier werden standardisierte Produkte angeboten, die Kund\*Innen haben wenig Gestaltungsmöglichkeiten. Einige Produkte können nach Maß angefertigt werden.

#### KATEGORIE 2: PLATTFORMEN MIT MITTLERER INTERAKTION

Für die Kund\*Innen gibt es verschiedene Interaktionsmöglichkeiten wie etwa einen Online-Konfigurator. Des Weiteren können Skizzen und Fotos hochgeladen werden. Teilweise sind rudimentäre Visualisierungstools vorhanden.

#### KATEGORIE 3: PLATTFORMEN MIT VIEL INTERAKTION

Die Unternehmen bieten ihren Kund\*Innen vielseitige Interaktionstools und erweiterte Visualisierungen, beispielweise Produkt-Konfiguratoren und Augmented Reality. Umfangreiche Funktionen erleichtern der Kund\*Innen die Entscheidungsfindung.

Digitale Plattformen für produzierende Unternehmen haben den Markt und die Kommunikation mit den Kund\*Innen revolutioniert. Sie bieten vielseitige Gestaltungsmöglichkeiten: So lassen sich – wie in diesem Fallbeispiel – die eigenen Wünsche an das zu produzierende Produkt individuell konfigurieren und genauestens an die persönlichen Bedürfnisse anpassen. Darüber hinaus gibt es verschiedene weitere Einsatzmöglichkeiten, für die Unternehmen digitale Plattformen verwenden können.

## VIER

## MARKTANALYSE: WELCHE PLATTFORMEN GIBT ES?

Lernen von den anderen – am Markt ist eine Vielzahl an Plattformen von produzierenden Unternehmen präsent. Die Variation von digitaler Infrastruktur und Servicelevel bildet die Basis dieser Marktanalyse. Dieses Kapitel stellt aus jeder Servicelevel-Kategorie eine besonders interessante Plattform mit ihren bedeutendsten Eigenschaften vor.



### HINWEIS FÜR PRODUZIERENDE UNTERNEHMEN

Mit diesem Vorgehen können Sie auch für Ihr Unternehmen leichter eine Auswahl treffen bezüglich Funktionalität und Aufbau Ihrer eigenen künftigen Plattform. Das ist unabhängig davon möglich, welche Produktklassen Sie in Ihrem Unternehmen tatsächlich anbieten bzw. produzieren möchten. Denn die Kategorisierung „Interaktion mit den Kund\*Innen“ betrifft alle Produktklassen – egal ob Metall-, Holz-, Glas-, Stoff- oder Lebensmittelprodukte, Schrauben oder Leuchtmittel konfiguriert und bestellt werden sollen.



In **Tabelle 1** finden Sie viele auf dem Markt befindliche Angebote für die Bestellung von Wohndesign-Objekten. Sie wurden bereits innerhalb der drei Servicelevel-Kategorien gegliedert. Die Angebote wurden nach folgenden Aspekten untersucht:

- Angebot bzw. Funktionalität (bezogen auf das Fallbeispiel)
- Vorteile der Plattform: Funktionen, Kanäle etc.
- Nachteile der Plattform: fehlende Eigenschaften, Dienstleistungen etc.
- Format/Programmart: App, browserbasiert etc.
- Art der Beratung

### TIPP

Welche Plattform ist für Ihr persönliches Vorhaben passend und umsetzbar? Das sollten Sie sehr genau durchdenken und evaluieren. Mehr dazu erfahren Sie in **Abschnitt 5.2**.

Plattform	Angebot	Vorteile	Nachteile	App oder browser-basiert?	Art der Beratung
<b>▼ Kategorie 1 (Plattformen mit wenig Interaktion)</b>					
masstisch.de	Holztische können nach eigenen Wunschmaßen konfiguriert werden	Ort zur persönlichen Beratung vorhanden	Auswahl erfolgt unter wenigen Modellen, sodass die Kund*innen bis auf die Maße wenig selbst gestalten können; ein Musterversand ist möglich, jedoch nicht kostenlos	browser-basiert	Beratung in einem Showroom oder telefonisch möglich
passandu.de	verschiedene Möbelstücke (Regale, Schränke, Tische) können nach Maß konfiguriert werden	Viele Möglichkeiten zur Gestaltung	kein Showroom vorhanden	browser-basiert	Beratung telefonisch oder per E-Mail möglich
mycs.com	verschiedene Möbelstücke (Regale, Schränke, Tische) können nach Maß konfiguriert werden	Viele Möglichkeiten zur Gestaltung, moderne Erscheinung, persönliche Beratung an mehreren Standorten		browser-basiert	Beratung persönlich in verschiedenen Showrooms oder telefonisch möglich
meine-moebelma-nuffaktur.de	verschiedene Möbelstücke (Regale, Schränke, Tische) können nach Maß konfiguriert werden	Digitaler Showroom und Videoanleitungen während der Konfiguration vorhanden, kostenloser Musterversand werden		browser-basiert	Beratung persönlich in einem Showroom oder telefonisch möglich
pazls.de	verschiedene Möbelstücke können nach einem Modulsystem mit Steckverbindungen konfiguriert werden	Dimensionen, Farben und Fronten können einfach per Drag & Drop ausgewählt werden	Funktionen sind nur am PC oder Tablet aufrufbar	browser-basiert	Beratung telefonisch oder per E-Mail möglich
dein-schrank.de	verschiedene Möbelstücke (Regale, Schränke, Tische) können nach Maß konfiguriert werden	Viele Möglichkeiten zur Gestaltung, Muster können kostenlos angefordert werden		browser-basiert	Beratung per Telefon, E-Mail oder in verschiedenen Ausstellungen möglich
glass-point.com	Glas nach Maß konfigurieren	persönliche Beratung möglich		browser-basiert	Beratungsgespräche vor Ort oder telefonisch möglich
stahl-nach-mass.com	Profile und Bleche aus Stahl können konfiguriert und bestellt werden	wenn der Funktionsumfang des Konfigurators nicht ausreichend ist, können Skizzen per E-Mail zugeschickt werden	keine persönliche Beratung	browser-basiert	Beratung telefonisch oder per E-Mail möglich
<b>▼ Kategorie 2 (Plattformen mit mittlerer Interaktion)</b>					
pickawood.com	verschiedene Möbelstücke (Regale, Schränke, Tische) können nach Maß konfiguriert werden	Zeichnung kann zugeschickt werden, aus der ein Einrichtungsberater ein Angebot erstellen kann, Holzmuster können kostenlos angefordert werden		browser-basiert	Beratung persönlich in einem Showroom, per E-Mail oder telefonisch möglich

Plattform	Angebot	Vorteile	Nachteile	App oder browser-basiert?	Art der Beratung
<b>▼ Kategorie 2 (Plattformen mit mittlerer Interaktion)</b>					
alvari.de	Online-Einrichtungsplattform für individuelles Möbel-Design aus Holz, Linoleum und Glas	Verschiedene Materialien werden angeboten, Visualisierungsservice vorhanden, leichte Handhabung	Gestaltungsmöglichkeiten in der Form begrenzt, es können nur Tische konfiguriert werden	browser-basiert	Beratung telefonisch oder per E-Mail möglich
form.bar	verschiedene Möbelstücke (Regale, Sideboards, TV-Möbel) können nach Maß konfiguriert werden, der Fokus liegt dabei auf geschwungenen Formen	Wünsche können beschrieben werden und ein Designer erstellt kostenfrei einen passenden Entwurf, entgeltlich sind auch vor Ort Service und Aufmaß-Service möglich		browser-basiert	Beratung telefonisch, per E-Mail oder im eigenen Zuhause möglich
kuechen-atlas.de	3D-Online-Küchenplaner	Neben der Online-Planung besteht die Möglichkeit, Kontakt zu einem Händler in der Region aufzunehmen		browser-basiert	Beratung in vielen Küchenstudios möglich
Home Design 3D	3D Raumplaner	Nachdem der Grundriss erstellt wurde, lassen sich Wandfarbe, Bodenbelag und Möbel einfügen	in der Gratisversion gibt es nur eine begrenzte Auswahl an Objekten	als App oder browser-basiert vorhanden	es gibt ein Support-Portal
<b>▼ Kategorie 3 (Plattformen mit viel Interaktion)</b>					
roomle.com	3D & AR Raumplaner und Produktkonfigurator	komplex, für jede Produktkategorie einsetzbar	Registrierung erforderlich, keine persönliche Beratung	als App oder browser-basiert als WebApp vorhanden	es gibt ein Support-Portal
AR Visual	Die Augmented Reality App zeigt Modelle von Möbeln in den eigenen vier Wänden	Möbel verschiedener Hersteller verfügbar, einfache Handhabung	wenig Auswahl an Möbelstücken	App	Beratung telefonisch oder per E-Mail möglich
Houzz	Wohnplattform, die Architekten und Designinteressierte zu einer Community zusammenführt	Fotos, 360° Ansicht und Augmented Reality vorhanden, Austausch in der Community oder direkt mit den Experten	Möbel sind größtenteils teure Designer-Stücke	als App oder browser-basiert vorhanden	Beratung durch verschiedene Experten in der Nähe oder über die Website möglich
IKEA Place	Die Augmented Reality App zeigt Modelle von Möbeln in den eigenen vier Wänden	Erleichtert die Kaufentscheidung	nur mit Ikea Möbeln nutzbar	App	Fragen können über die App an das IKEA Place Team übermittelt werden
Amikasa	Eigenen Räume können durch neue Farbe, Fußböden und Möbel designed werden	Produkte können mit Augmented Reality im eigenen Zuhause betrachtet und Lieblingsmöbel bestellt werden	App ist nicht kostenlos	App	Kontakt per E-Mail möglich
Villeroy und Boch	Badmöbel können im persönlichen Bad virtuell platziert werden	Der Kunde kann zusammen mit dem Ausstellungsberater interaktiv neue Varianten ausprobieren und wird dadurch zusätzlich in die Beratung eingebunden	Es können nur Badmöbel vom Baddesigner Villeroy und Boch hinzugefügt werden	App	Beratung im Store, telefonisch oder per E-Mail möglich

Tabelle 1: Auf dem Markt befindliche Plattformen (Recherche: März 2020)

#### 4.1 Plattformen mit wenig Interaktion

Diese erste Kategorie beschreibt einfachere Plattformen. Hier werden standardisierte Produkte angeboten, die Kund\*Innen haben wenig Gestaltungsmöglichkeiten. Diese Plattformen eignen sich als Muster für Unternehmen, die traditionelle Vertriebswege und Kommunikation mit den Kund\*Innen bevorzugen und eine digitale Plattform ergänzend zu ihrem bisherigen Geschäftsmodell nutzen möchten. Hinzu kommen die Unternehmen, die nur eine begrenzte Anzahl an vorkonfigurierten Modellen über eine Plattform anbieten möchten.

Ein Beispiel für diese Kategorie ist „Pazls“

*Pazls GmbH*  
<https://pazls.de>

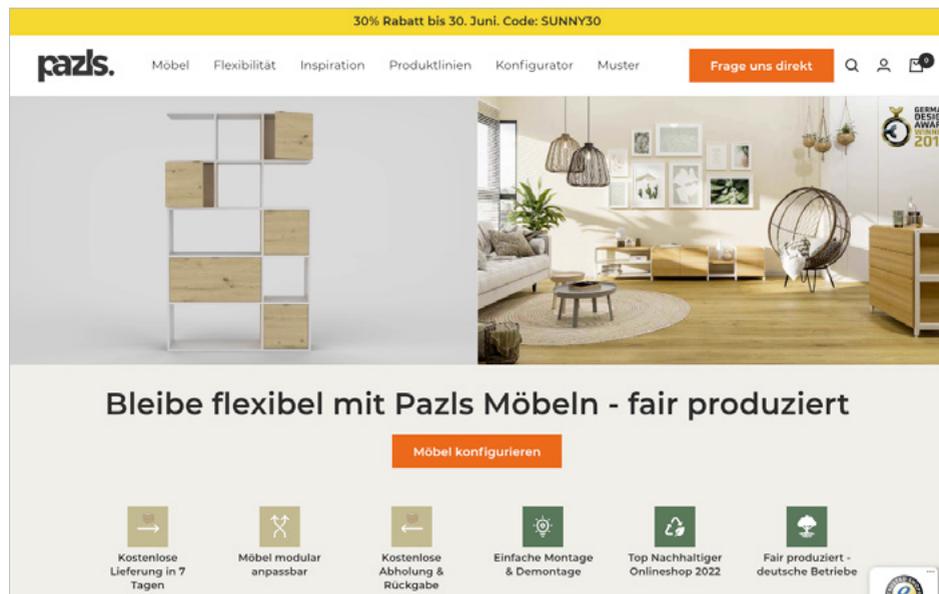


Abbildung 2: Startseite Pazls

⋮ *Verschiedene Möbelstücke lassen sich hier nach einem Modulsystem mit Steckverbindungen konfigurieren. Magnetverbindung bieten Flexibilität, das System lässt sich zu*

⋮ *Hause nach Belieben erweitern. Die Dimensionen, Farben und Fronten können per Drag & Drop im 3D-Konfigurator ausgewählt werden. Allerdings sind die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten im Konfigurator begrenzt.*

⋮ *Die Funktionen der browserbasierten Software sind nur am PC oder Tablet aufrufbar. Somit ist die Plattform nicht mobilfähig.*

⋮ *Eine Beratung erfolgt entweder telefonisch oder per E-Mail.*

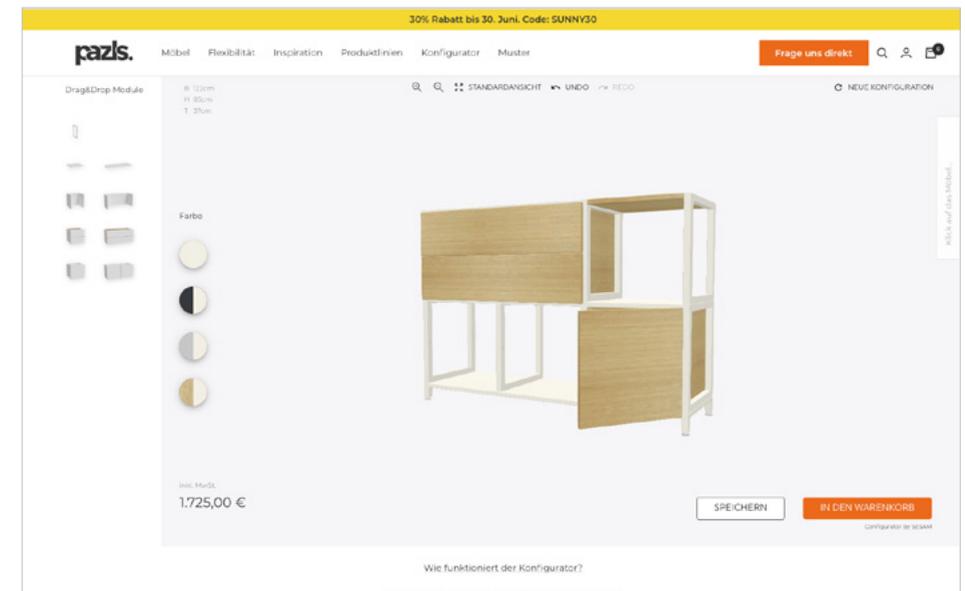


Abbildung 3: Konfigurator Pazls

#### 4.2 Plattformen mit mittlerer Interaktion

In dieser Kategorie bieten die Plattformen ihren Kund\*Innen mehr Interaktionsmöglichkeiten, etwa einen Online-Konfigurator und ähnliche Tools. „Home Design 3D“ ist ein Beispiel für diese Kategorie.

*Home Design 3D*  
<https://en.homedesign3d.net>

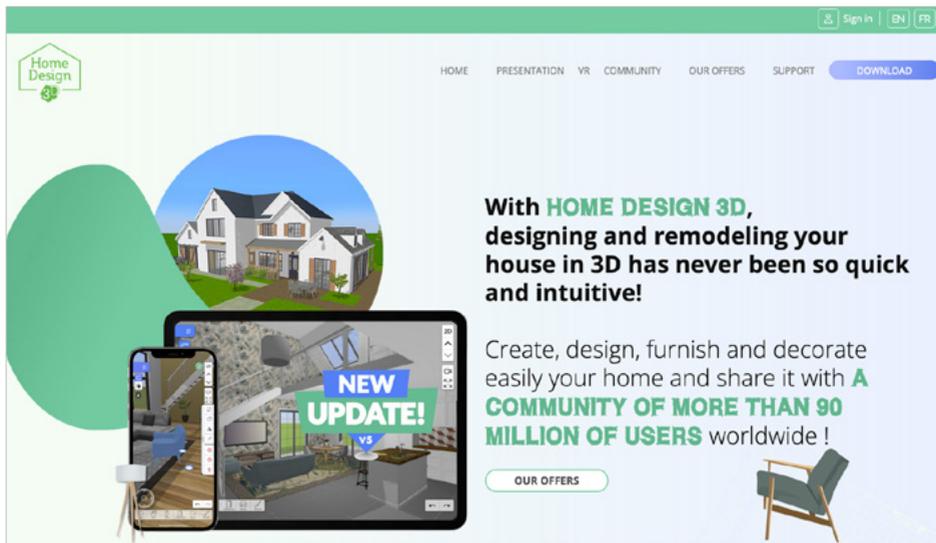


Abbildung 4: Startseite Home Design 3D



Abbildung 5: Einblick in den Raumplaner (Foto: Home Design 3D)

Bei Home Design 3D handelt es sich um einen einfach gehaltenen 3D-Raumplaner, der sowohl als App als auch browserbasiert genutzt werden kann. Interessierte können ihr Zuhause mithilfe der Software architektonisch planen. Nachdem der Grundriss erstellt wurde, lassen sich Wandfarbe, Bodenbelag und Möbel einfügen.

In der Gratisversion gibt es nur eine begrenzte Auswahl an Objekten. Bei Bedarf kann die Gold-Version erworben werden. Eine persönliche Beratung wird nicht angeboten. Bei Fragen und Problemen steht ein Support-Portal zur Verfügung.

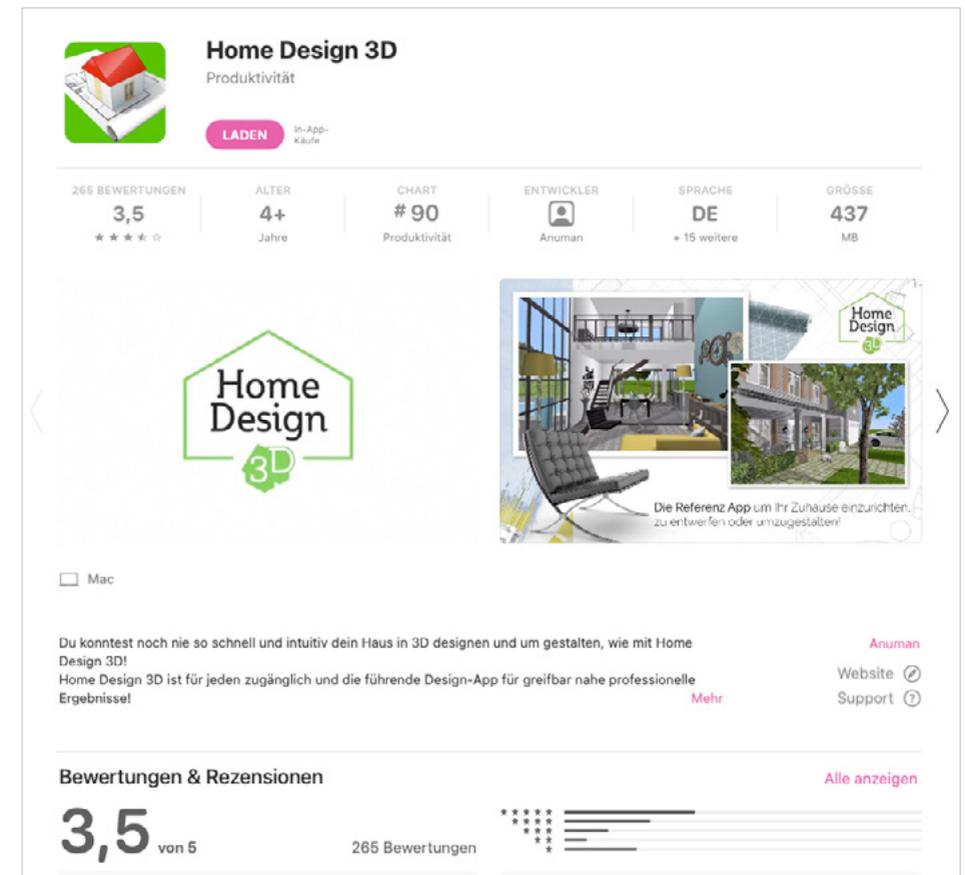


Abbildung 6: Vorschau Home Design 3D im App Store

### 4.3 Plattformen mit viel Interaktion

In dieser Kategorie bieten die Plattformbetreiber ihren Kund\*Innen zusätzliche Interaktionstools und erweiterte Visualisierungen, beispielweise visuelle Produkt-Konfiguratoren und Augmented Reality. Ein Beispiel für diese Kategorie ist „Houzz“.

Houzz Inc.  
<https://www.houzz.de>

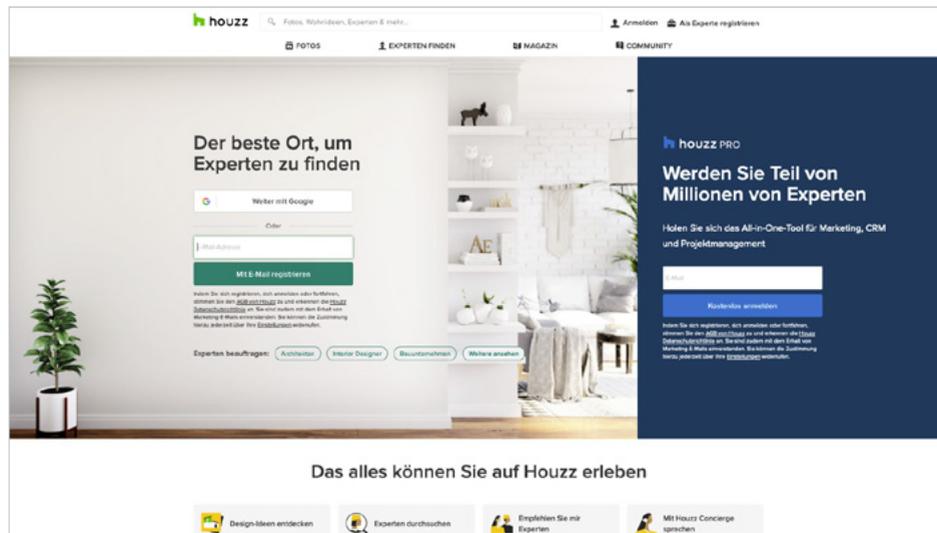


Abbildung 7: Startseite Houzz

Houzz ist eine Wohnplattform, die Architekturschaffende und Designinteressierte zu einer Community zusammenbringt. Die Software ist als App und auch browserbasiert verfügbar. Die angebotenen Möbel sind größtenteils teure Designerstücke. Zu den Produkten sind Fotos, 360-Grad-Ansichten und Augmented Reality vorhanden.

Einen großen Wert legt das Unternehmen auf Kommunikation, um den Austausch in der Community oder direkt mit den Fachleuten der Architekturszene zu fördern. Beratung ist durch Ansprechpersonen in der Region möglich sowie über die Website mithilfe eines Kontaktformulars.

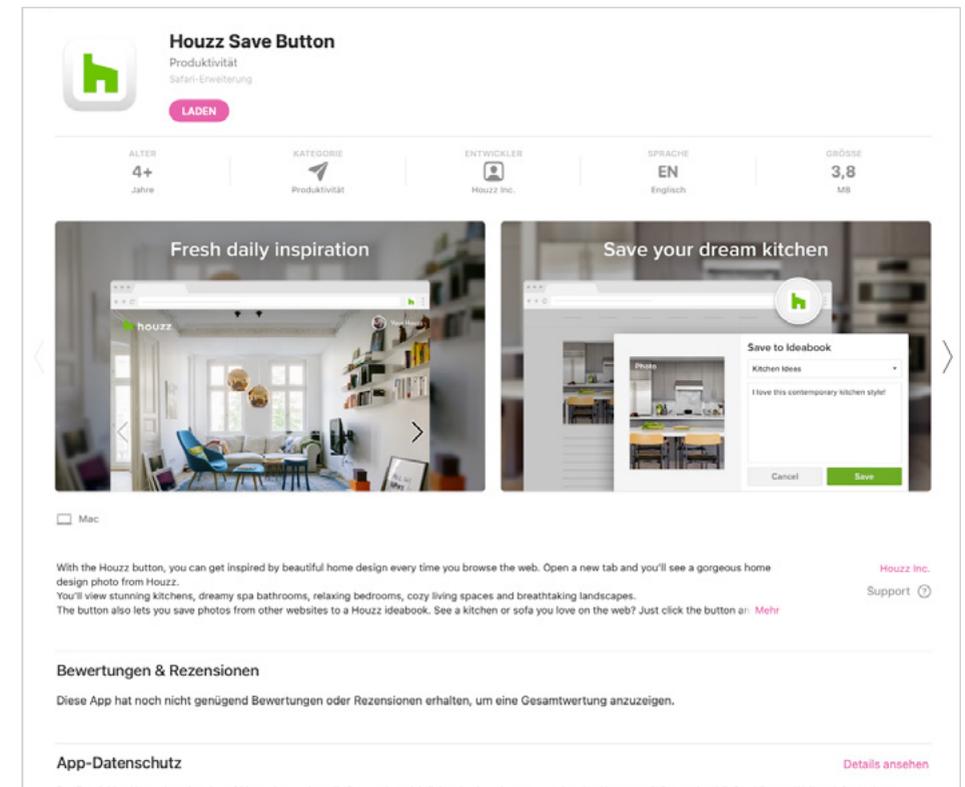


Abbildung 8: Vorschau Houzz im App Store

## FÜNF

## PLANUNG UND AUFBAU EINER PLATTFORM MITHILFE EINES GESCHÄFTSMODELLMUSTERS

### HILFREICHE FRAGEN BEI DER BEDARFSANALYSE

- » Welche bisherigen Geschäftssegmente und welche Kund\*Innen sind für Sie auch in Zukunft wichtig?
- » Welche Segmente möchten Sie mit welchen Kund\*Innen dazugewinnen?
- » Wer ist Ihre zukünftige Kund\*In?
- » Fragen zur Kultur des Unternehmens und mögliche Änderungsbedarfe aufgrund der erforderlichen Digitalisierung

Weitere mögliche Fragen, wenn Sie bestimmte Segmente für die zukünftigen Geschäftsbeziehungen mit Ihre Kund\*In identifiziert haben:

- » Was unterscheidet diese Kund\*In von anderen?
- » Welche Bedürfnisse hat diese Kund\*In?

Die Idee der Geschäftsmodellmuster zielt darauf ab, schon vorhandene erfolgreiche Lösungen als Muster für eigene zukünftige Plattformen zu nutzen. Wenn Sie existierende Plattformen (meist von großen und erfolgreichen Firmen) genauer betrachten, werden deren Erfolgsgeheimnisse sichtbar. Grundvoraussetzung dabei ist das Verständnis der verwendeten Konzepte. Durch Adaption und Weiterentwicklung bestehender Modelle aus der gleichen Branche oder durch Übertragen auf eine andere Branche ergeben sich für Ihr Unternehmen viele neue Möglichkeiten.

### 5.1 Business Roadmap für die Integration einer Musterplattform

Das Vorgehensmodell für die Integration einer Musterplattform im Unternehmen besteht aus drei Phasen: von der Ist- und Bedarfsanalyse über die Bewertung der Idee bis zur Implementierung der Plattform.

#### PHASE I: IST- UND BEDARFSANALYSE

Bei der *Ist Analyse* betrachten Sie sowohl das eigene Geschäftsmodell als auch das Umfeld hinsichtlich relevanter Anspruchsgruppen und Einflussfaktoren. Sofern Ihr Geschäftsmodell noch nicht existiert, ist ein vertiefter Blick auf die künftigen Anspruchsgruppen ausreichend.

Im nächsten Schritt analysieren Sie die *Bedarfe* Ihres neuen digitalen Geschäftsmodells und Ihre *Zielgruppen*. Die so erarbeiteten Erkenntnisse können Sie zur Prozessoptimierung der Unternehmensabläufe, aber auch für das Verständnis der Kundenbedürfnisse nutzen. Mit diesem Vorgehen bauen Sie bei der Entwicklung einer digitalen Plattform auf eine solide Grundlage auf.

#### PHASE II: GENERIERUNG UND BEWERTUNG VON IDEEN

Betrachten Sie insbesondere Ihre eigenen Ziele und die Positionierung Ihres Unternehmens am Markt der Zukunft. Wie grenzen Sie sich vom Wettbewerb ab? Wie selektieren Sie Ihre Zielgruppe? Anschließend erarbeiten Sie, wie und mit welchen Leistungen Sie eine hohe Zufriedenheit Ihrer Kund\*Innen erreichen können.

Die *Ideengenerierung* befasst sich mit der Zukunft Ihres Unternehmens. Wie möchten Sie Ihre Zielgruppe bedienen? Hier sind kreative Methoden wie Design Thinking und Bewertungsmethoden von großem Nutzen. Dabei können Sie unterschiedlichste Optionen erörtern, wie Sie Ihr Ziel erreichen. Dabei geht es um die Ideenfindung an sich und nicht um die Machbarkeit dieser Ideen. Erst in einem zweiten Schritt folgt die *Bewertung* der Ideen.

Wie erfüllen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kund\*Innen für das neu entwickelte Segment? Genau dies beantwortet die Frage nach den Anforderungen an Ihre künftige digitale Plattform. Jetzt sollte deutlich werden, welche Art von Plattform Sie anbieten möchten: Wünschen Sie wenig, durchschnittlich oder viel Interaktion mit Ihrer Kund\*Innen? Mit diesen



#### TIPP

Erfahren Sie im Leitfaden „Neue, digitale Geschäftsmodelle – systematisch und methodisch entwickelt“, wie Sie methodisch und kreativ Ideen für Ihr Unternehmen erarbeiten können. Verschiedene Methodenworkshops zur Begleitung dieser Phasen werden hier dezidiert vorgestellt.

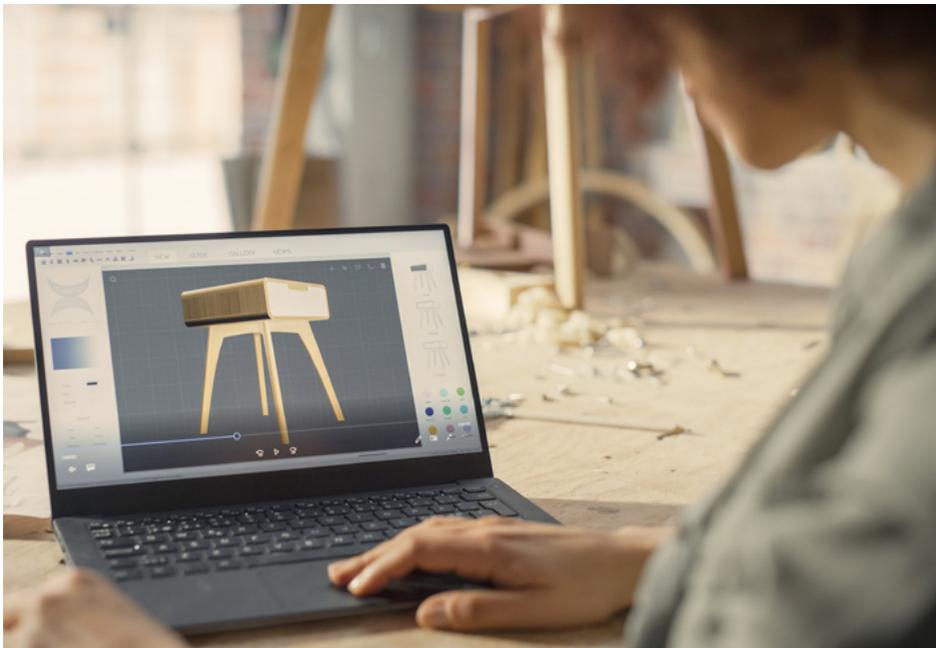


Ideen legen Sie auch die Servicelevel-Kategorie Ihrer digitalen Plattform fest (s. **Kapitel 4, Seite 12**). Dies bildet die Grundlage für die Auswahl möglicher Musterplattformen.

### PHASE III: EINGLIEDERUNG UND EINFÜHRUNG

Welche digitalen Plattformen gibt es am Markt, die für die Umsetzung Ihrer Ideen passend sein könnten? Machen Sie diese ausfindig und bewerten Sie sie! Dazu vergleichen Sie die Anforderungen, die Sie in Phase II erarbeitet haben, mit den Funktionen der jeweiligen Plattformen der Marktanalyse. Die Plattformen, die die Anforderungen Ihrer zukünftigen Kund\*Innen erfüllen, berücksichtigen Sie in der weiteren Bewertung.

Selbstverständlich werden im Laufe der Zeit weitere neue Plattformen am Markt aktiv werden, aber das ändert nichts an dieser Methode, ein geeignetes Muster für das eigene Unternehmen zu finden. Sie können, nachdem Sie die Bedürfnisse Ihrer zukünftigen



Kund\*Innen und die Ideen zur Erfüllung dieser Bedürfnisse im Unternehmen erarbeitet haben, eine eigene kleine Analyse durchführen. Dies bietet Ihnen eine gute Sicht auf aktuelle Neuzugänge am Markt, die als Vorbild und Muster fungieren können. Berücksichtigen Sie dabei auch Beispiele aus anderen Branchen, die Ihnen neue Aspekte aufzeigen können.

In dieser Marktanalyse betrachten Sie alle erarbeiteten Ergebnisse der vorherigen Phase hinsichtlich der Erfüllung der Ziele und bewerten diese. Werfen Sie einen besonderen Blick auf die digitalen Lösungsansätze hinsichtlich der Nutzenversprechen für Ihre Kund\*Innen und wie Sie diese erfüllen können. Anschließend bewerten Sie die entstandenen Kombinationen. Dabei sollten Sie nicht nur die Umsetzungseignung der Plattformen berücksichtigen, sondern auch finanzielle Aspekte. Schließlich vergleichen Sie den am besten bewerteten Lösungsansatz mit dem vorhandenen Muster. Anschließend folgt die *Eingliederung* ins Unternehmen: Das passende Muster kann im Rahmen eines Projekts umgesetzt werden!

Beachten Sie: In dieser Phase ist auch zu klären, ob die Schlüsselressourcen, Fähigkeiten und Prozesse im Unternehmen mit den Anforderungen Ihres neuen Geschäftsmodells einhergehen. Können Sie die ausgewählte Musterplattform unternehmensintern an Ihre Anforderungen anpassen? Ansonsten ist der Einsatz externer Softwarefachkräfte oder der Aufbau interner Ressourcen in Betracht zu ziehen, damit die ausgewählte Musterplattform an die Unternehmensanforderungen angepasst werden kann.

In der *Einführungsphase* muss das Produkt in einigen Iterationen getestet und ergänzt werden. Wenn soweit alle Vorbereitungen getroffen sind, kann Ihre neue Plattform als Produktivversion (Go-live) starten!

### 5.2 Tipps für die Integration einer Musterplattform

Stellen Sie die richtigen Fragen, um mit Ihrer digitalen Plattform erfolgreich an den Markt zu gehen! Hier finden Sie eine (nicht abschließende) Zusammenstellung der Fragen und klärungsbedürftigen Punkte, die Ihr Unternehmen in den einzelnen Phasen von der Analyse bis zur Einführung der Plattform im Rahmen der Business Roadmap berücksichtigen sollte. Befassen Sie sich frühzeitig und umfangreich damit, denn wenn Sie ungewisse Umstände im Zusammenhang mit der Auswahl und Einführung vorab aufklären, können Sie die Anzahl der späteren Iterationen minimieren.

## SECHS

## ZUSAMMENFASSUNG

Immer mehr Unternehmen in Deutschland entdecken die Vorteile der digitalen Plattform als eine Ergänzung zu ihrem angestammten Geschäftsmodell. Wie die Einführung mit überschaubarem Aufwand gelingen kann, zeigt dieser Leitfaden anhand eines beispielhaften Projekts. Für die Integration einer Musterplattform im Unternehmen kommt ein Vorgehensmodell, bestehend aus drei Phasen, zum Einsatz. Dieses beschreibt den Weg von der Idee der Einführung einer Plattform bis zu ihrer Implementierung. Praktische Fragen helfen den Unternehmen, wie sie die Musterplattform für ihr Geschäftsmodell integrieren und was es zu berücksichtigen gilt.

Das Plattform-Geschäftsmodell als Ergänzung zum traditionellen Geschäftsmodell ist ein Zugewinn für viele Unternehmen. Jedoch bedeutet es nicht, dass jeder Betrieb die Transformation einleiten kann oder sollte. Denn angesichts der hohen Konzentration, die auf den Plattformmärkten herrscht, können sich in jeder Branche nur wenige Unternehmen dauerhaft etablieren.

Grundsätzlich bedeutet ein stärkerer Fokus auf das Plattformmodell für Unternehmen einen zusätzlichen Verwaltungsaufwand für Strukturen und Prozesse, um Transaktionen zwischen Kund\*Innen und Lieferfirmen zu ermöglichen. Aber es locken auch Chancen: Beispielsweise offenbarte die besondere Marktlage während der Corona-Krise einen Mehrwert für die Unternehmen, die im Lockdown eigene Produkte auf digitalen Plattformen anbieten konnten.

Ob sich Unternehmen für oder gegen eine digitale Plattform als zusätzlichen Absatzmarkt entscheiden, ist ein Zusammenspiel aus vielen Faktoren. Treffen Sie diese Überlegungen mit Bedacht. Wenn Sie die Herausforderung annehmen und Chancen nutzen möchten, bietet Ihnen dieser Leitfaden ein strukturiertes Vorgehen für die Einführung einer digitalen Plattform.

Phase	Fragen, die zu beantworten sind	Was ist zu tun?
Ist- und Bedarfsanalyse	Was haben Sie mit Ihrer Plattform vor?	Grundüberlegung, ob die Plattform beispielsweise als Zusatz zum bestehenden Geschäftsmodell oder als erste Instanz für die Kund*Innen dienen soll
	Was sind Ihre Anforderungen für dieses Ziel?	Rahmenbedingungen und Vertriebskanäle definieren: Ganz klar herausfinden, was, für wen und wie produziert, verkauft, vertrieben werden soll
	Welche neuen Geschäftsmodelle gibt es für Ihr Unternehmen?	Marktanalyse vorhandener Geschäftsmodellformen, um zu klären, welches neue Geschäftsmodell passend ist
Generierung und Bewertung von Ideen	Welche Plattformen und Vertriebskanäle gibt es in Ihrer und in anderen Branchen?	Ggf. eigene Marktanalyse für digitale Plattformen durchführen
	Welche Plattformen passen für Ihr Unternehmen?	Prüfen, ob die Beispiele und Interaktionsmuster aus <b>Kapitel 4</b> und selbst recherchierte Musterplattformen zu den eigenen Bedarfen passen. Methodisch eignen sich dafür etablierte Bewertungsmethoden und Workshops.
Eingliederung und Einführung	Wie lassen sich Ihre Anforderungen in das gewählte Muster integrieren? Welche Ihrer Anforderungen kann mit welchen Funktionen der Musterplattform abgedeckt werden?	Genauere, dezidierte Klärung der Funktionalitäten vor der Eingliederung
	Was ist bei der Realisierung zu beachten?	Arbeitspakete schnüren: Was ist zu tun? Wie ist das zu erledigen? Wer ist dafür zuständig?
	Wie können Sie vorhandene, vorgegebene Plattformen an Ihre Anforderungen anpassen? Möchten Sie eigene Anforderungen aufgeben oder umdefinieren, um vorhandene Plattformen direkt zu übernehmen?	Prüfen, was unternehmensintern entwickelt werden kann, ob Ressourcenaufbau sinnvoll ist und wo externe Fachkräfte für die Programmierung erforderlich sind
	Was ist vor der Produktivphase (Go-live) zu tun?	In einigen Iterationen alles testen und ergänzen und Schulungen im Unternehmen durchführen

Tabelle 2: Vorgehensweise

Die hier beschriebene Vorgehensweise befasst sich mit der Erstellung eigener Plattformen auf Basis schon gängiger Plattformen. Die Kategorisierung erfolgt über Interaktionsumfang und -tiefe mit der Kund\*Innen des produzierenden Gewerbes. Selbstverständlich ist auch die Erarbeitung von anderen Kategorien möglich.

## SIEBEN

## LITERATUR

## QUELLEN

- [1] Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne, M. Platform Envelopment. In: Strategic Management Journal, Chichester [u. a.]: Wiley, Vol. 32, 2011, 12, p. 1270–1285.
- [2] Moazed, A., Johnson, N. L. Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy. Griffin Publishing, 2016.
- [3] Bitkom. Digitale Plattformen. Berlin, 2020.
- [4] Engels, G., Plass, C., Rammig, F.-J. (Hrsg.). IT-Plattformen für die Smart Service Welt. München, 2017.
- [5] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.). Grünbuch Digitale Plattformen. Berlin, 2016.
- [6] V. D. Markova, Business Models of Companies Based on Platforms, in: Economic Portal, Moscow, 2019. <https://institutiones.com/general/3212-biznes-modeli-kompanii-na-baze-platform.html> (abgerufen am 9. März 2023).
- [7] Reinartz, W., Wiegand, N., Wichmann, J. Der Aufstieg digitaler (Handels-)Plattformen, Köln, 2020.
- [8] Fazli, F. Neue digitale Geschäftsmodelle – systematisch und methodisch entwickelt, Hamburg, 2019.

## INTERNETQUELLEN

Für die Marktanalyse in **Kapitel 4** wurden am 20. März 2020 folgende Webseiten aufgerufen:

- Masstisch, [www.masstisch.de](http://www.masstisch.de)
- Passandu, [www.passandu.de](http://www.passandu.de)
- MYCS, [www.mycs.com](http://www.mycs.com)
- Meine Möbelmanufaktur, [www.meine-moebelmanufaktur.de](http://www.meine-moebelmanufaktur.de)
- Pazls, [www.pazls.de](http://www.pazls.de)
- Dein Schrank, [www.deinschrank.de](http://www.deinschrank.de)
- Glasspoint, [www.glass-point.com](http://www.glass-point.com)
- Stahl nach Maß, [www.stahlnachmass.com](http://www.stahlnachmass.com)
- Pickawood, [www.pickawood.com](http://www.pickawood.com)
- Alvari, [www.alvari.de](http://www.alvari.de)
- Formbar, [www.form.bar](http://www.form.bar)
- Küchenatlas, [www.kuechen-atlas.de](http://www.kuechen-atlas.de)
- Home Design 3D, <https://en.homedesign3d.net>
- Roomle, [www.roomle.com/de](http://www.roomle.com/de)
- AR Visual, [www.arvisual.eu](http://www.arvisual.eu)
- Houzz, [www.houzz.de](http://www.houzz.de)
- „Mit der IKEA App per Augmented Reality einrichten“, <https://ikea-unternehmensblog.de/article/2019/ikea-place-app>
- Amikasa, [www.amikasa.com](http://www.amikasa.com)
- Villeroy & Boch, [www.pro.villeroy-boch.com/de/de/bad-und-wellness/service/die-villeroy-boch-app](http://www.pro.villeroy-boch.com/de/de/bad-und-wellness/service/die-villeroy-boch-app)

## ACHT

## MITTELSTAND-DIGITAL ZENTRUM HAMBURG

Für kleine und mittlere Unternehmen bei Fragen und Herausforderungen der digitalen Transformation.

## KONTAKT:

Mittelstand-Digital  
Zentrum Hamburg  
Handelskammer Hamburg

Adolphsplatz 1  
20457 Hamburg  
Tel.: +49 40 36138-443  
kompetenzzentrum@hk24.de

WEITERE LEITFÄDEN  
FINDEN SIE HIER:

QR-Code mit dem  
Smartphone  
abschannen



...und viele mehr!

[www.digitalzentrum-hamburg.de](http://www.digitalzentrum-hamburg.de)  
[www.twitter.com/DigiZentrum\\_HH](https://www.twitter.com/DigiZentrum_HH)

## PROJEKTPARTNER:

Konsortialführer des Mittelstand-Digital  
Zentrum Hamburg und zentraler  
Ansprechpartner für Unternehmen ist  
die Handelskammer Hamburg.



Weitere Projektpartner im Mittelstand-  
Digital Zentrum Hamburg sind:



Technische Universität Hamburg



Angewandte Wissenschaften Hamburg



Handwerkskammer Hamburg

## NEUN

## IMPRESSUM

## HERAUSGEBER:

Dr. Fariba Fazli, Prof. Rüdiger Weißbach  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Für das Mittelstand-Digital Zentrum Hamburg

## AUTORIN:

Dr. Fariba Fazli  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Für das Mittelstand-Digital Zentrum Hamburg

## LEKTORAT:

Katrin Meyer

## GESTALTUNG:

[www.lockvogel-hamburg.de](http://www.lockvogel-hamburg.de)

## BILDNACHWEIS:

Mediteraneo/stock.adobe.com (1), Rawpixel.com/stock.adobe.com (5),  
pressmaster/stock.adobe.com (8), dusanpetkovic1/stock.adobe.com (10),  
bsd studio/stock.adobe.com (12), chinnarach/stock.adobe.com (13),  
Gorodenkoff/stock.adobe.com (24)

## AUFLAGE:

1. Auflage, 08/2023

### **Was ist Mittelstand-Digital?**

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Regionale Kompetenzzentren helfen vor Ort dem kleinen Einzelhändler genauso wie dem größeren Produktionsbetrieb mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und praktischen Beispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz ermöglicht die kostenlose Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital. Weitere Informationen finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

[www.digitalzentrum-hamburg.de](http://www.digitalzentrum-hamburg.de)



MITTELSTAND-DIGITAL ZENTRUM HAMBURG

Adolphsplatz 1, 20457 Hamburg  
Tel.: +49 40 36138-443, [kompetenzzentrum@hk24.de](mailto:kompetenzzentrum@hk24.de)