



KOMPETENZZENTRUM
DIGITALES HANDWERK



DIGITALE PLATTFORMEN IM HANDWERK.

Die Plattformwirtschaft als Herausforderung und Chance.

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:

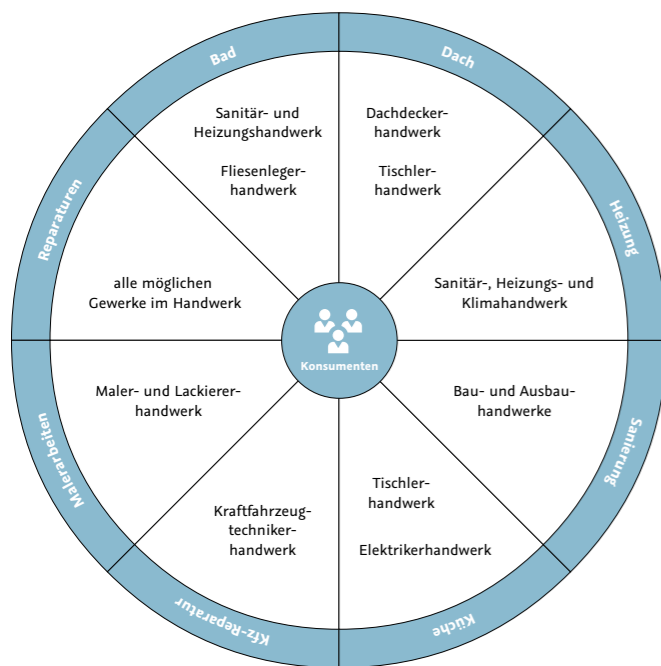


aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

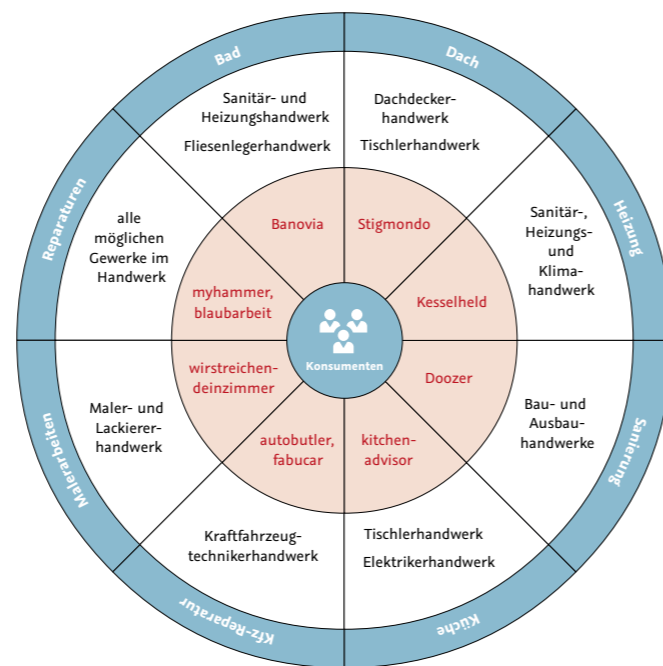
Die Plattformrevolution: Der Markt krepelt sich um.

Digitale Plattformen wie Amazon, Facebook oder Airbnb gewinnen an Wirtschaftsmacht und haben sich als feste Größe zwischen Produzenten und Konsumenten etabliert. Auch traditionelle Handwerksunternehmen müssen auf digitale Services setzen, um am Markt zu bestehen.

Das Handwerk vor digitalen Plattformen.



Das Handwerk heute.



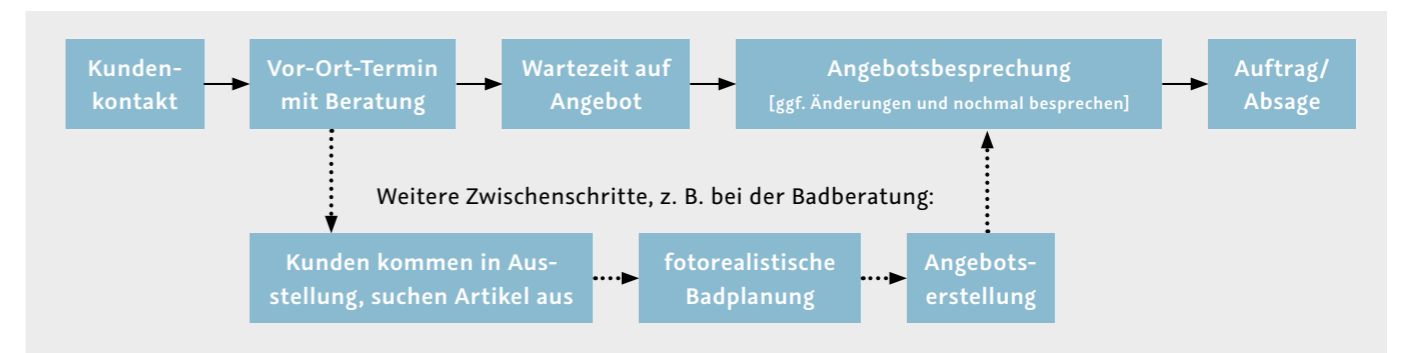
Digitale Herausforderung.

Mit dem Aufkommen der Plattformwirtschaft müssen sich etablierte Handwerksunternehmen völlig neuen Herausforderungen stellen. Man spricht hier auch von einer digitalen Disruption – eine neue Ära hat begonnen. Digitale Plattformen drängen sich immer weiter zwischen Produzenten und Konsumenten, der klassische direkte Kundenkontakt rückt dabei zunehmend in

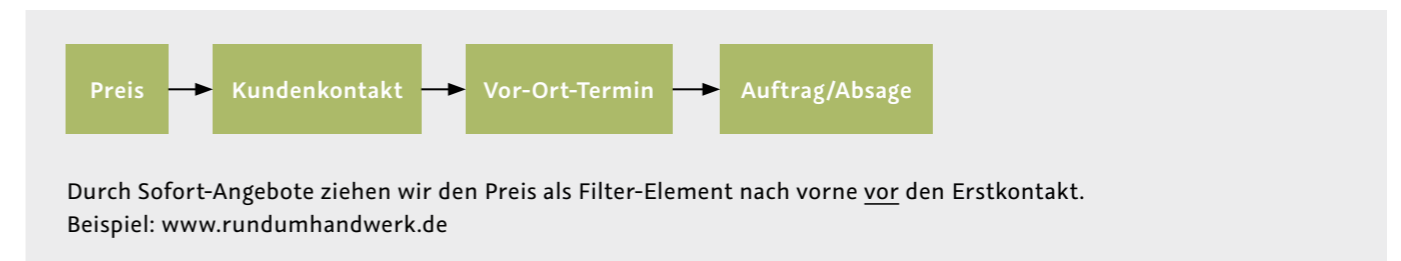
den Hintergrund. Handwerksunternehmen mit traditionellen Geschäftsmodellen verlieren wichtige Kundenschnittstellen, die Margen sinken. Daher ist es besonders wichtig, umfangreiche digitale Services anzubieten, um nicht vom Markt verdrängt zu werden.

Plattformen verändern Prozesse. Ein Beispiel aus dem Handwerk.

Schritte zum Auftrag – ohne Plattform



Schritte zum Auftrag – mit Plattform



Vorteile von Plattformen.

Für Kunden:

- Zeit sparen bei der Recherche
- mit einer Anfrage 10 Angebote
- einfacher Angebotsvergleich
- schneller zum Komplettpreis

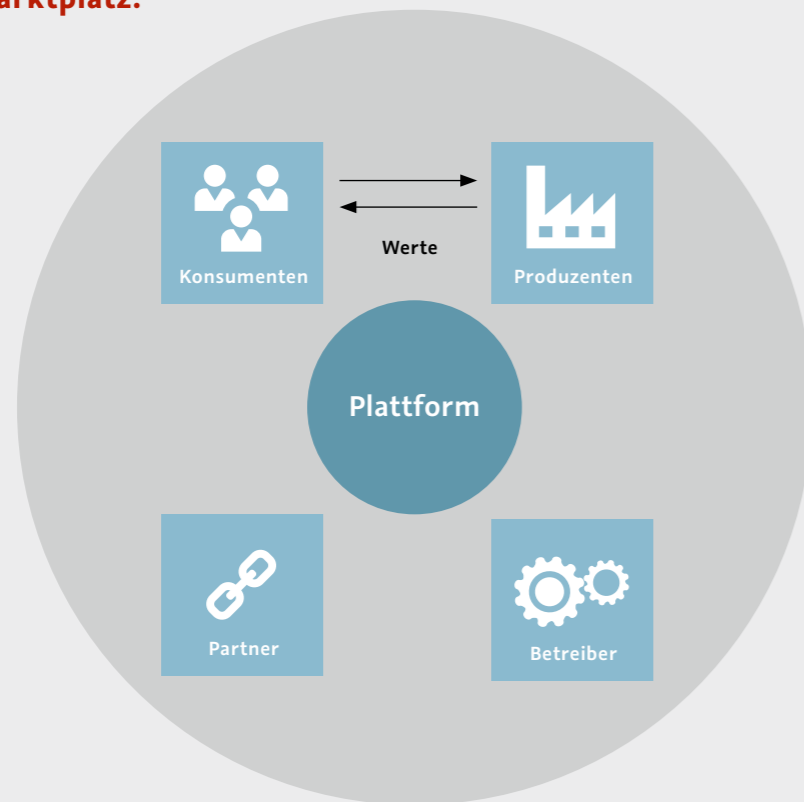
Für das Handwerk:

- Montag früh: 10 Anfragen im Posteingang
- schneller sein als die Konkurrenz
- Zeit sparen bei der Angebotserstellung
- Zeitinvest nur wenn der Kontakt erfolgversprechend ist

Wie das Geschäftsmodell der Plattformwirtschaft die Welt erobert.

Das lineare Wertschöpfungsmodell, das nur Produzenten und Konsumenten kennt, verliert an Bedeutung. Heute schalten sich Plattformen zwischen die Marktteilnehmer – und erwirtschaften Gewinne mit der Vermittlung.

Der digitale Marktplatz.



Das Plattform-Geschäftsmodell.

Das Grundprinzip des Plattform-Modells verlagert die Wertschöpfung von der Herstellung „eigener“ Produkte und Dienstleistungen zu einer Wertschöpfung durch die Vermittlung verschiedener Akteure auf dem Markt. Das Plattform-Unternehmen betreibt dabei einen digitalen Marktplatz, um zwei oder mehrere Parteien zusammenzubringen und sie bei der Interaktion und Schaffung neuer Werte zu unterstützen. Man spricht hierbei auch von mehrseitigen Märkten.

Der Plattformbetreiber koordiniert dabei das Geschäft zwischen Produzenten (also den Anbietern von Werten und Gütern) und Konsumenten, die diese Werte und Güter über die Plattform beziehen und nutzen. Der Betreiber ist dabei ausschließlich für die Kernprozesse der Plattform und deren Weiterentwicklung verantwortlich. Zusätzlich zu Produzenten, Konsumenten und Betreibern können noch Partner in dieses Netzwerk eingebunden sein. Sie unterstützen die Abwicklung zwischen Konsumenten und Produzenten durch zusätzliche Services.

Abschied vom linearen Geschäftsmodell.

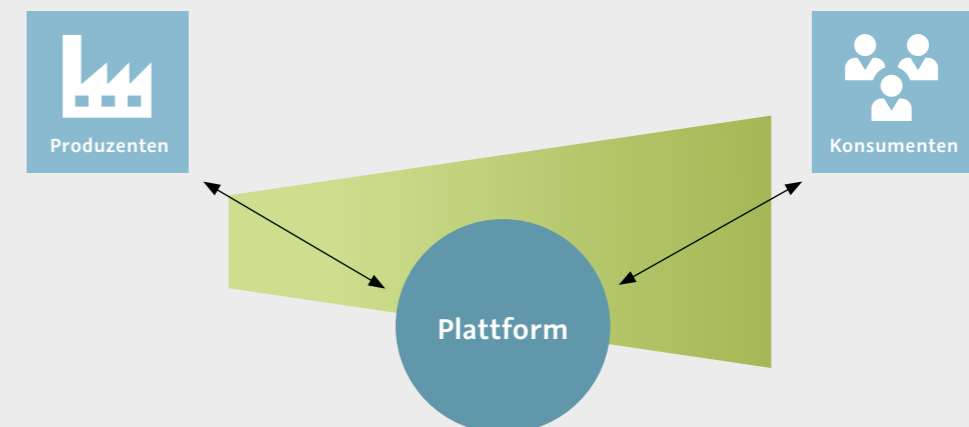


- Die Produzenten im linearen Modell:
- besitzen die Wertschöpfungskette
 - fügen Wertschöpfung hinzu
 - bestimmen die Prozesse

Lineare Geschäftsmodelle stellen die klassische Form von Wertschöpfung dar. Dabei besitzt der Produzent die Wertschöpfungskette und steuert den Wertschöpfungsprozess. Das Ergebnis ist hier allein von der Verwendung unternehmensinterner Ressourcen abhängig. Im Gegensatz dazu erfolgt die Wertschöpfung eines Plattformgeschäftsmodells

über das Ökosystem, in das die Plattform eingebettet ist; sie wird dabei von den verschiedenen Teilnehmern (Stakeholder) beeinflusst. Der Plattformbetreiber nimmt nicht die Produzentenrolle ein sondern orchestriert das Geschäft – die Wertschöpfung entsteht dabei durch die Vermittlung der verschiedenen Stakeholder.

Wertschöpfung durch Netzwerkeffekte.



Netzwerkeffekte beschreiben, wie sich der Kundennutzen bei steigender Nutzeranzahl ändert. Charakteristisch für zweiseitige Märkte ist dabei, dass sich die Nutzerzahl der einen Netzwerkeite mit steigender Nutzerzahl der anderen

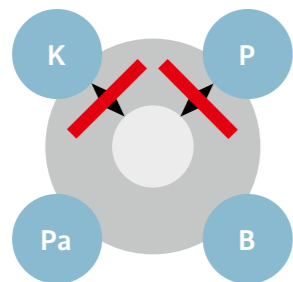
Seite erhöht. Daraus resultiert für alle Stakeholder ein höherer Kundennutzen – die Wertschöpfung des Plattformgeschäftsmodells wird verstärkt.

Monetarisierungsstrategien: Mit Plattformen Geld verdienen.

Natürlich müssen auch die Betreiber digitaler Plattformen wirtschaftlich arbeiten. Dafür nutzen sie Monetarisierungsstrategien, die an unterschiedlichen Schnittstellen im Ökosystem greifen und zum Erfolg führen.

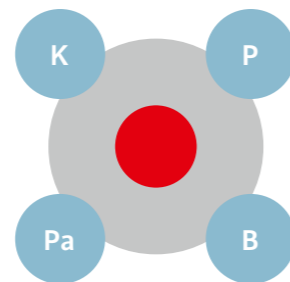
Zugangsberechtigung.

Zum einen besteht die Möglichkeit, eine Zugangsgebühr für Stakeholder zu erheben. Dabei müssen alle Nutzer, die die Plattform betreten, zunächst eine bestimmte Nutzungspauschale zahlen.



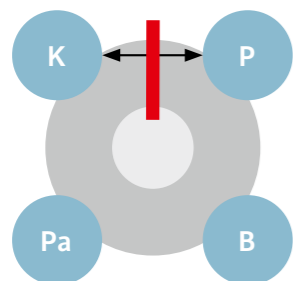
Premium Services.

Einige Betreiber ermöglichen den allgemeinen Zugang zur Plattform zunächst kostenlos. Wollen Nutzer jedoch auf bestimmte zusätzliche Services und Funktionen zugreifen, müssen sie dafür zahlen.



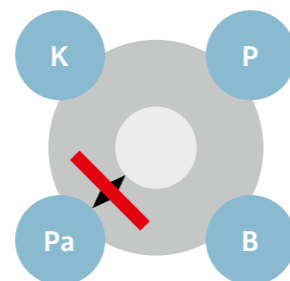
Transaktion.

Des Weiteren generieren manche Plattformen einen monetären Mehrwert durch bestimmte Gebühren, die auf abgeschlossene Transaktionen zwischen Produzenten und Konsumenten erhoben werden.



Aufmerksamkeit und Reichweite.

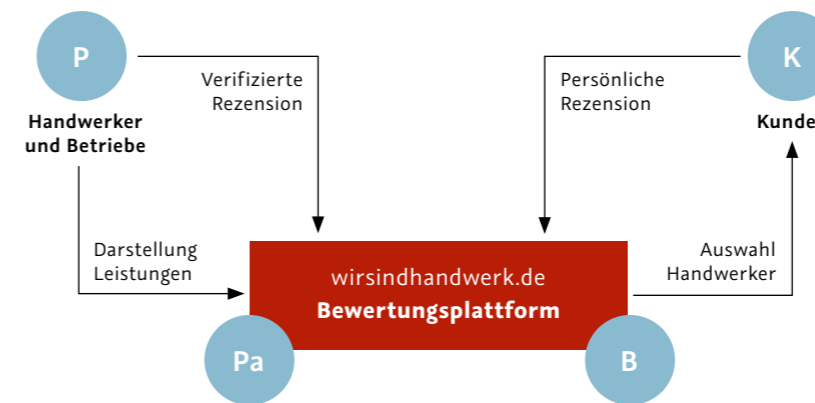
Eine weitere Form der Monetarisierung fußt auf Gebühren, die die Partner zahlen müssen, um eine zielgenaue Reichweite innerhalb der Plattform zu erreichen – zum Beispiel um die passenden Nutzer mit einer Produktwerbung anzusprechen.



B: Betreiber, K: Kunden, P: Produzenten, Pa: Partner

Plattformmodelle im Handwerk.

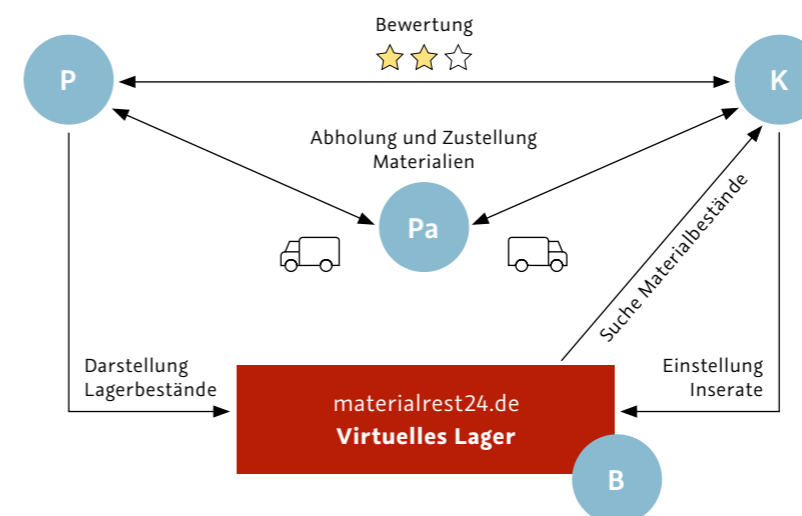
Auch im Handwerk haben sich digitale Plattformen gegründet und zunehmend am Markt etabliert. Ein Blick auf die jeweiligen Geschäftsmodelle von Plattformen wie **wirsinhandwerk.de** und **materialrest24.de** zeigt, wie das funktionieren kann.



wirsinhandwerk.de

Wirsinhandwerk.de ist eine Bewertungsplattform, auf der Handwerker und Betriebe (Produzenten) sich und ihre Leistungen präsentieren können und Kunden (Konsumenten) die Möglichkeit geben, diese zu bewerten. Dadurch soll zunächst die Digitalisierung im Handwerk vorangetrieben, aber auch eine Entscheidungsgrundlage für potenzielle Kunden geschaffen werden. Der Plattformbetreiber selbst unterstützt die Nutzer lediglich bei Fragen und Verifizierungsabläufen.

wirsinhandwerk.de
fair.ehrlich.wertschätzend



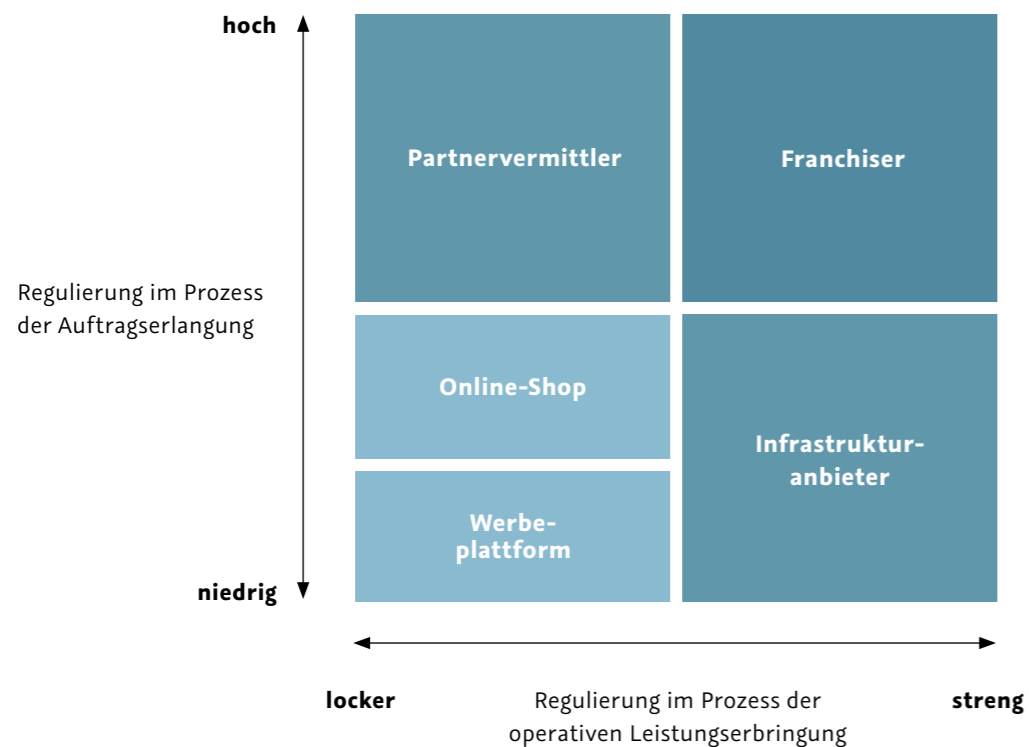
materialrest24.de

Materialrest24 ist eine Handelsplattform, welche nachhaltiges und ressourcenschonendes Wirtschaften ermöglichen soll. Handwerker können hier Material anbieten, für das sie selbst keine Verwendung mehr haben; sie können Bestände anderer Handwerker aufkaufen; und sie können Inserate für benötigte Materialien aufgeben. Die Plattform wird dabei zu einem virtuellen Lager. Dieses Lager wird dabei mit Bild und Beschreibung online gestellt und durch den Anbieter mit einer Preisvorstellung ergänzt.

materialrest24.de

Die fünf generellen Plattfortmtypen im Handwerk.

Werbeplattform, Online-Shop, Partnervermittler, Infrastrukturanbieter und Franchiser: Unter der wachsenden Zahl von digitalen Plattformen im Handwerk haben sich fünf übergeordnete Typen mit jeweils bestimmten Eigenarten herausgebildet.



Quelle: Studie „Plattformen für Handwerksbetriebe“, Ludwig Fröhler Institut, 2019

Ähnliche Strategien.

Eine Studie des LF-Instituts fand heraus, dass bereits über 100 Plattformen für das Deutsche Handwerk existieren. Diese lassen sich in fünf Typen mit ähnlicher kategorisieren. Die Monetarisierungsstrategien sind ähnlich: in Form von Transaktions- oder Teilnahmegebühren. **Werbeplattformen** bieten Betrieben eine Bühne, um sich und ihre Leistungen darzustellen und für Kunden auffindbar zu machen. **Online-Shops** und **Partnervermittler** unterstützen die Produzenten und Konsumenten beim Austausch von Produkten und Dienstleistungen

direkt. Der Preis wird dabei jedoch nicht vom Plattformbetreiber sondern von den Nutzern reguliert. Ähnlich wie die Partnervermittler schaffen auch **Infrastrukturanbieter** Lösungen, um zwischen Handwerkern und Kunden zu vermitteln. Auch hier wird die Preisregulation vom Produzenten übernommen. **Franchiser** sind in Form eines Online-Handwerksbetriebs aufgebaut, bei dem die Handwerker nur noch die Leistung beim Kunden erbringen. Die Preise werden als Fixpreise von den Plattformbetreibern bestimmt.

Plattfortmtypen im Verhältnis zu den Entwicklungsphasen.

Plattfortmtyp	Gründung	Existenzsicherung	Reife	Expansion	Sättigung
Werbeplattform	●	●	●	●	●
Online-Shop	●	●	●	●	●
Partnervermittler	●	●	●	●	●
Infrastruktur-anbieter	●	●	●	●	●
Franchiser	●	●	●	●	●

Quelle: Studie „Plattformen für Handwerksbetriebe“, Ludwig Fröhler Institut, 2019

● geeignet ● teilweise geeignet ● ungeeignet

Alles zu seiner Zeit.

Die Plattfortmtypen eignen sich jeweils unterschiedlich für die einzelnen Lebensphasen eines Unternehmens.

- Gründung:** Während der Gründung des Unternehmens steht vor allem die Finanzierung im Vordergrund. Das Unternehmen wirtschaftet allein noch nicht profitabel. Zudem muss im ersten Schritt ein Kundenstamm aufgebaut werden, um ausreichend Umsatz zu erzielen. In dieser Phase eignen sich vor allem Plattfortmmodelle, die bei der Vermittlung der angebotenen Dienstleistungen und dem Aufbau der Infrastruktur unterstützen. So kann zunächst ein geregelter Geschäftsbetrieb aufgebaut und eine größere Zahl potenzielle Kunden erreicht werden. Zudem können Werbeplattformen genutzt werden, um die Reichweite zu erhöhen.
- Existenzsicherung:** Nach der erfolgreichen Gründung des Unternehmens nimmt die Komplexität des Tagesgeschäfts zu. Zu den wichtigsten Aufgaben des Unternehmens gehört jetzt die Kundenakquise, damit durch eine wachsende Anzahl von Aufträgen ein Profit erwirtschaftet werden kann. Es helfen hier die gleichen Plattfortmen wie in der Gründungsphase.
- Reife:** Das Unternehmen hat sich bereits etabliert und arbeitet profitabel. Da die erzielten Gewinne jedoch primär reinvestiert werden, steht das Unternehmen vor der Herausforderung, die Profitabilität weiter steigern zu müssen. In dieser Phase eignen sich vor allem Online-Shops und Partnervermittler, um die eigenen Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen und sie dort zu festen Größen zu machen. Werbeplattformen sind zusätzlich von Vorteil, um die Bekanntheit zu steigern.
- Expansion:** Während der Expansion steht die Erschließung neuer Markt- und Kundensegmente im Vordergrund. Während dieser Wachstumsphase eignen sich lediglich Franchise-Plattformen weniger geeignet.
- Sättigung:** In der Phase der Marktsättigung verhält sich die Lage ähnlich wie zu Zeiten der Expansion – hier kommt allerdings auch Franchisern wieder mehr Bedeutung zu.



Unsere Empfehlung: Mit dem „Platform Innovation Kit“ Geschäftsmodelle entwickeln.

Das „Platform Innovation Kit“ (PIK) ist das Toolset zum Aufbau von Plattformgeschäftsmodele. Dabei deckt das PIK die drei zentralen Entwicklungsphasen einer Plattform ab: Konzeption, Markteinführung und Wachstum. Es besteht aus vier Hauptkomponenten:



Innovationsplan

Ein Schritt-für-Schritt-Leitfaden, der Sie bei der Konzeption eines Geschäftsmodells bis hin zum Wachstum begleitet und Ihnen hilft, sich auf die wichtigen Dinge zu fokussieren.



Assessment

Überprüfen Sie Ihre Plattform anhand von Best-Practice-Beispielen und kritischen Erfolgsfaktoren, um die nächsten Schritte zu priorisieren.



Workshop-Poster

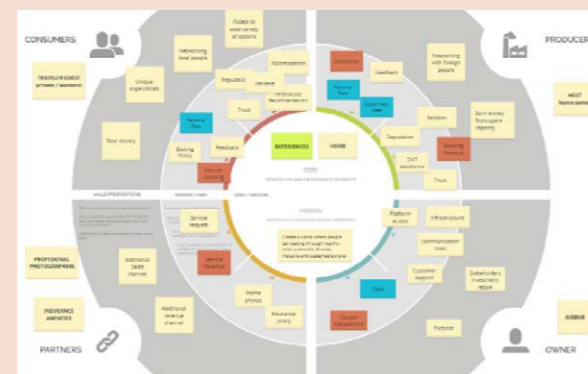
Unser Canvas-Set ist vollständiger Satz von über 12 Workshop-Postern, die Sie bei dem Entwurf und der Validierung jeder Komponente Ihres Plattformgeschäftsmodele unterstützen.



Digitaler Nutzer-Guide

Ein digitaler Benutzerleitfaden bietet Ihnen neben vielen Informationen auch Zugang zu einer globalen Gemeinschaft von Experten und Plattform-Pionieren.

Behalten Sie die Übersicht.



Das **Platform-Value-Canvas** unterstützt Sie bei der Festlegung Ihres zentralen Wertversprechens. Um die Stakeholder auf Ihrer Plattform einzubinden, müssen Sie die Ansprüche jeder Nutzergruppe analysieren und den jeweiligen Kundennutzen ermitteln. Dieses Übersichts-Poster führt Sie durch die Analyse.
www.platforminnovationkit.com

Das Kompetenzzentrum Digitales Handwerk.

Mit über einer Million Betrieben ist das Handwerk zentraler Teil der deutschen Wirtschaft. Das Kompetenzzentrum bietet Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispiele sowie Netzwerke zum Erfahrungsaustausch.

Wir helfen Ihnen bei der Digitalisierung.

Das Kompetenzzentrum Digitales Handwerk bietet für jeden Handwerksbetrieb praktische Informations-, Qualifikations- und Unterstützungsangebote:

- Broschüren, Checklisten, Online-Ratgeber
- Demonstration digitaler Anwendungen
- Workshops und Fachveranstaltungen
- Webinare und Präsenzs Schulungen
- Entwicklung von praxisnahen Implementierungsstrategien
- Betriebsübergreifender Erfahrungsaustausch
- Begleitung bei der Umsetzung von digitalen Projekten

Das Kompetenzzentrum stellt sein Expertenwissen in einem kostenfreien und anbieterneutralen Angebot deutschlandweit zur Verfügung. Es führt Schulungen durch, informiert und sensibilisiert die Betriebe bezüglich der Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien und gibt Hilfestellungen zur praktischen Umsetzung. Informationen über das gesamte Angebot finden Handwerksbetriebe auf: www.handwerkdigital.de



**Kostenfreie
und anbieter-
neutrale
Angebote**

Eine Förderinitiative des BMWi

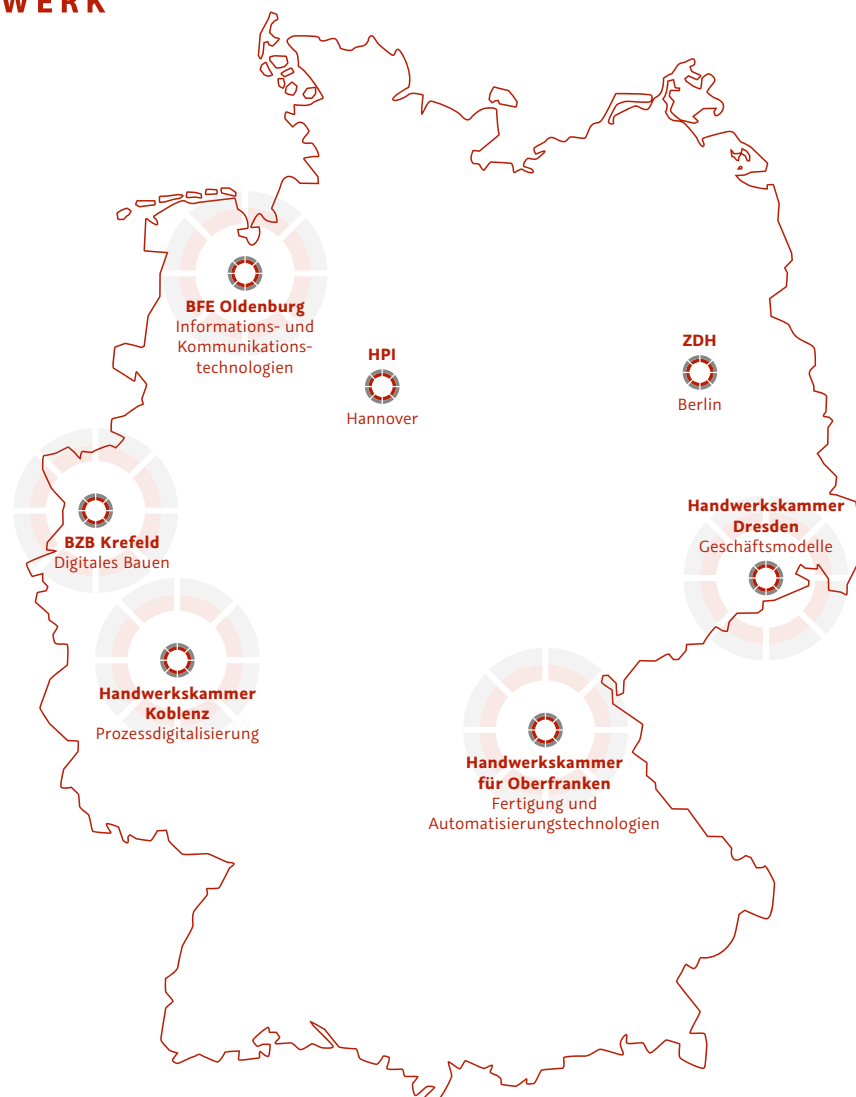
Das Kompetenzzentrum Digitales Handwerk gehört zu Mittelstand-Digital. Mit Mittelstand-Digital unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

Was ist Mittelstand-Digital?

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital. Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de



**Wo Sie auch sind,
wir sind ganz
in der Nähe.**



IMPRESSUM.

Herausgeber

Kompetenzzentrum Digitales Handwerk,
Handwerkskammer Dresden,
Am Lagerplatz 8, 01099 Dresden,
www.hwk-dresden.de

Autoren

Ulrich Goedecke, Handwerkskammer
Dresden; Matthias Walter, Digital Ahead UG,
plattforminnovationkit.com

Gestaltung

MÜLLER MÖLLER BRUSS
Werbeagentur GmbH

Zentralverband des Deutschen
Handwerks e. V. (ZDH)
Mohrenstraße 20/21
10117 Berlin

Redaktion

Stephan Blank (ZDH),
Juliane Haase (ZDH)

Druck

Trend Point Marketing GmbH

DAS HANDWERK
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.

Folgen Sie uns

handwerkdigital.de

[handwerkdigital](https://www.facebook.com/handwerkdigital)

[HaWe_Digital](https://twitter.com/HaWe_Digital)

[Kompetenzzentrum
Digitales Handwerk](https://www.youtube.com/Kompetenzzentrum_Digitales_Handwerk)

[digitales_handwerk](https://www.instagram.com/digitales_handwerk)

Hinweis:

Für eine bessere Lesbarkeit wird in diesem Medium das generische Maskulinum für Wörter wie Teilnehmer, Mitarbeiter, Unternehmer etc. verwendet. Selbstverständlich sind immer Frauen, Männer sowie Menschen dritten Geschlechts gemeint.