

A photograph of a wooden structure, resembling a ladder or a simple frame, made of two vertical posts and a horizontal crossbar. The wood is weathered and has a reddish-brown hue. The structure is set against a clear, bright blue sky. A semi-transparent white rectangular box is centered over the image, containing text.

PLATTFORMINNOVATION IM MITTELSTAND

Hindernisse und Gelingensbedingungen

Drei zentrale Faktoren stellten sich als besonders hindernd für den Plattformauf- und -ausbau heraus:

UNABHÄNGIGKEIT UND
SELBSTVERSTÄNDNIS
DES MITTELSTANDS



**Sicherheits-
bedenken**



**Insel-
lösungen**



**Selbstverständnis und
Wertekonflikte**



**Offenheit und
Transparenz**

RESSOURCENMANGEL



**Hintergrund-
wissen**



**Standards und
Fachkräftemangel**



**Finanzierungs-
aufwand**

MARKTBEDINGUNGEN
IM B2B-BEREICH



**Markt und
Wertschöpfung**



**Verkaufszyklen und
Marketing**

UNABHÄNGIGKEIT UND SELBSTVERSTÄNDNIS DES MITTELSTANDS



Sicherheits- bedenken

Unabhängigkeit und Selbstständigkeit sind Merkmale Mittelständischer Unternehmen, die ihn in die Führungsposition gebracht haben, in der er sich befindet. Gleichzeitig sind es jedoch auch jene Charakteristika die ihn in der Plattforminnovation hemmen.

Datenaustausch für erfolgreiche Forschung und Entwicklung eine zumindest partielle Öffnung des Unternehmens. Obwohl mittelständische Unternehmen sich der steigenden Wichtigkeit offenen Datenaustauschs oft bewusst sind, überwiegen Ängste, Kerndaten und Geschäftsgeheimnisse preiszugeben und somit Mitbewerbern Vorteile durch das Teilen wettbewerbsrelevanter Informationen zu ermöglichen.

Die Entwicklung vieler Insellösungen, die nicht durch einen gemeinsamen Industriestandard integriert werden, hemmt Plattforminnovation ebenfalls.



Insel- lösungen

Im Kontrast dazu sind nutzerorientierte Standardisierung und die Integration unterschiedlicher Anbieter und Systeme ein zentrales Wertversprechen digitaler Plattformen. Im Mittelstand scheint jedoch die „not-invented-here“-Kultur verbreitet, bei der die Integration einer Lösung von anderen Anbietern (wie etwa einer Plattform) als Risiko eingeschätzt und damit abgelehnt wird.

Grundsätzlich kennen Mittelständler die Debatten um Digitalisierung und beobachten, wie sich der Markt bewegt. Plattforminnovation ist jedoch mit Risiken verbunden, wodurch Kosten und Nutzen nur schwer berechnet werden können. Mittelständische Unternehmen bleiben eher passiv und abwartend, was kurzfristige Planungssicherheit mit sich bringt, gleichzeitig jedoch auch zur Folge haben kann, dass andere Firmen Markteintrittschancen bedienen.



Selbstverständnis und Wertekonflikte



Offenheit und Transparenz

RESSOURCENMANGEL



Hintergrund- wissen

Der Auf- und Ausbau digitaler Plattformen erfordert hohen Ressourceneinsatz. Dieser ist mittelstandsuntypisch oder für den Mittelstand besonders knapp zu sein scheinen. Plattformstrategie-Wissen, semantische Standards, Fachkräftemangel und der Finanzierungsaufwand stellten sich in der Analyse als besonders wichtige und knappe Ressourcen heraus.

Themen wie Dateninnovation, Servicedenken oder digitale Wertschöpfung sind in den Nischen, die mittelständische Unternehmen traditionell besetzen, tendenziell noch nicht etabliert. Die Einführung und Entwicklung semantischer Standards für datenbasierte Vernetzung stellt beteiligte Unternehmen vor hohen organisatorischen Aufwand. Wenngleich sich dieser je nach Branche und Digitalisierungsgrad der involvierten Unternehmen unterscheidet. Verbunden mit den fehlenden semantischen Standards zeigt sich der Mangel an technischen Fachkräften. Existierende Fachkräfte seien nicht oder nur bedingt in der Lage, die Daten zu interpretieren und auszuwerten. Ein Großteil von Unternehmen verfügt nicht über die erforderlichen IT-Kenntnisse und hat keine



Standards und Fachkräftemangel

eigene IT-Abteilung. Zuletzt, die Kosten für den Aufbau einer digitalen Plattform sind hoch, wobei der betriebswirtschaftliche Nutzen meist erst langfristig gegeben ist. Großunternehmen haben oft genug eigenes Forschungs-, und Entwicklungskapital oder firmeninterne Inkubationszentren zur Verfügung um außerhalb ihres Kerngeschäftsmodells mit Innovationen zu experimentieren. Für mittelständisch geführte Plattformen besteht ein höherer Druck unmittelbar Umsatz zu generieren.

Zusammenfassend stehen Plattformbetreiber hier vor einem Dilemma, das sich als eine Unsicherheit der betriebswirtschaftlichen Kalkulation zusammenfassen lässt. Plattformen sind nicht nur kapitalintensiv im Aufbau. Auch Skalierung, Betrieb und die stetige Anpassung der Infrastruktur an die Kundenbedürfnisse sind mit laufend hohen Kosten verbunden. Außerdem basiert das Geschäftsmodell auf langfristigen Gewinnen, für die die Plattform erst etabliert und angenommen werden muss, was zu einem "Henne-Ei-Problem" führt.



Finanzierungs- aufwand

MARKTBEDINGUNGEN IM B2B-BEREICH



Markt und Wertschöpfung

Die Entwicklung von B2B-Plattformen steht noch am Anfang. Gleichzeitig findet der Großteil der B2B-Wertschöpfung nach wie vor analog statt und die Rentabilität von first-mover-Lösungen steht noch aus. Zusätzlich folgen B2B-Plattformen einer anderen Logik als B2C-Plattformen, was sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich bringt.

So zeigt sich, dass Vorreiter der Plattforminnovation ihre Zielgruppe noch nicht effektiv zu erreichen scheinen, da diese nicht vom unmittelbaren Mehrwert einer Beteiligung an Plattformen überzeugt ist.

Ebenfalls sind Verkaufszyklen im B2B-Vertrieb deutlich länger (teilweise zwischen 12-18 Monaten). Allerdings können sich genau hieraus stärkere Kundenbindungen und Lock-In-Effekte ergeben. Außerdem sind Entscheidungszyklen im B2B-Markt deutlich intransparenter, sodass mehr Zeit vergeht bis der richtige Entscheidungsträger ausfindig gemacht werden kann.



Verkaufszyklen und Marketing

Während im B2C-Markt Nutzer durch digitales Marketing angesprochen werden können, kann die Ansprache im B2B-Markt über sehr unterschiedliche Kanäle erfolgen, für die es keine Blaupause gibt. Generell lässt sich feststellen, dass der B2B-Bereich stärker auf vertrauensvolle, langfristige Beziehungen aufbaut und daher die Strategie einer Plattform für den Netzwerkaufbau kritisch ist. Es ist insofern eine Gelingensbedingung, eine Reputation und Akzeptanz aufzubauen, um als Plattform angenommen zu werden.

Grundsätzlich erwies sich ebenfalls, dass Plattformaufbau granular spezifisch ist: Was möglicherweise im Maschinenbau funktioniert, muss nicht zwangsläufig in einer nahe gelegenen anderen Branche funktionieren.



EIN SPOTLIGHT AUS

Plattforminnovation im Mittelstand – Hindernisse und Gelingensbedingungen für kooperative Ansätze kleiner und mittlerer Unternehmen in datenbasierten Märkten und Branchen

Autor*innen: Nicolas Friederici, Tina Krell, Philip Meier, Fabian Braesemann & Fabian Stephany

VOLLSTÄNDIGE STUDIE LESEN

graphite.page/hiig-dapla