

# Von der Plattformökonomie für eigene Geschäftsmodelle lernen

Ein einfacher Zugang in eine Welt neuer Möglichkeiten für den Mittelstand

# Von der Plattformökonomie für eigene Geschäftsmodelle lernen

Ein einfacher Zugang in eine Welt neuer Möglichkeiten für den Mittelstand

<b>Was bedeuten Plattformen und wie haben sie unsere Welt verändert?</b>	<b>2</b>
<b>Welche Mechanismen aus der Plattformökonomie sind erfolgreich und was kann der Mittelstand daraus lernen?</b>	<b>3</b>
Von der Produkt- und Servicefokussierung zur Kundenzentrierung	3
Partnerschaften suchen und schließen	4
Infrastruktur als Wettbewerbsvorteil nutzen	5
Anzahl der Nutzer auf der Plattform und Interaktionen	6
Adressieren eines veränderten Kundenbedürfnisses	6
Design & Architektur der Plattform	7
Kultureller Rahmen innerhalb des Unternehmens	8
<b>Checkliste für die eigene Plattform – die wichtigsten Fragen und Themenbereiche auf einen Blick</b>	<b>9</b>
<b>Autoren</b>	<b>12</b>
<b>Über uns</b>	<b>12</b>
Impressum	13

## Was bedeuten Plattformen und wie haben sie unsere Welt verändert?

Digitale Plattformen und Ökosysteme haben unsere Wirtschaft und Gesellschaft verändert und werden auch weiterhin Veränderung vorantreiben. Wenn wir heute vielfach von der digitalen Transformation und dem digitalen Wandel reden, sind die beiden Themenbereiche Plattformökonomie und digitale Ökosysteme die Kernthemen. Sie treiben Veränderung und ermöglichen sie.

Die digitale Technologie ermöglicht es Unternehmer:innen, bestehende Geschäftsmodelle zu verändern und auch teilweise ganz neu zu definieren, disruptive Veränderungsmöglichkeiten inklusive. Die Veränderungen durch den Plattformgedanken haben Einfluss nicht nur auf ökonomischer, sondern auch auf einer sozialen und technologischen Ebene. Sie beziehen sich nicht nur auf ein Segment oder eine Branche, sondern auf ganze Lebens- und Arbeitsbereiche – branchenunabhängig und -übergreifend.

Wenn wir heute von Plattformen reden, sind meistens automatisch die großen globalen Plattformunternehmen gemeint, die sogenannten GAFAs (Google, Apple, Facebook & Amazon). Diese Plattformen haben einen großen gemeinsamen Nenner: Sie verfügen alle über die Mechanik der Plattformökonomie, basierend auf einer digitalen Infrastruktur, die Angebot und Nachfrage zusammenbringt. Darüber hinaus haben sie im Zeitverlauf ein Ökosystem rund um ihre zentrale Plattform geschaffen, was eine neue Geschäftsdynamik herstellt und die alten und bewährten Marktstrukturen gänzlich verändert.

Die Lösungen, die dabei entstehen, haben eine hohe Attraktion für Kund:innen. Meist in der Form, dass sich Kund:innen langfristig an diese Lösung binden und Anbieter-Unternehmen plötzlich nur noch über das Plattformunternehmen Zugang zu den Kund:innen bekommen. Das geht nicht nur mit einem Verlust der direkten Kundenbeziehung einher, sondern auch mit einem Verlust an wichtigen Datenpunkten über die Kund:innen.

Mit Blick auf den Mittelstand ist nun die Frage, was ist davon wirklich alles relevant? Muss ein Mittelständler hierzulande mit globalen Konzernen wie Amazon oder Google konkurrieren, die Milliarden Dollar pro Jahr in digitale Weiterentwicklung und Marketing investieren? Die ernüchternde Antwort lautet: Ja. Aber nicht mit gleichen Mitteln.

Der Mittelstand sollte und muss diese Entwicklungen beobachten, verstehen und sie als Chance begreifen. Denn mit Hilfe digitaler Technologie lassen sich Lösungen entwickeln, die einen größeren Nutzen für Kunden, Partner und Lieferanten bieten.

Dabei müssen keine ähnlichen Lösungen entwickelt oder nachgebaut werden. Es gilt smart mit den Mechanismen umzugehen, die in der neuen Welt erfolgreich sind. Wichtig ist daher erst einmal zu verstehen, welcher Mechanismen sich diese großen Unternehmen bedienen. In einem nächsten Schritt lassen sich diese in einem strategisch-kreativen Prozess auf das eigene Unternehmen übertragen. Somit entstehen neue Lösungsräume für das eigene Business, das Geschäftsmodell oder gar ganze Industriebereiche oder die Branche.

### Welche Mechanismen aus der Plattformökonomie sind erfolgreich und was kann der Mittelstand daraus lernen?

Die gute Nachricht vorweg: Es gibt noch ausreichend Potenzial, welches noch nicht gehoben wurde. Dies bietet Raum für die Entwicklung von neuen Lösungen und Geschäftsmodellen mit ausreichend Differenzierungspotenzial. Die wichtigste Zutat für den Erfolg von morgen steht bereits fest: ein überragender Kundennutzen. Und ein steigender Nutzen für alle beteiligten Partner, Lieferanten und Dienstleister. Um das zu erreichen, haben wir die relevanten Mechanismen zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Lösungen zusammengefasst.

#### Von der Produkt- und Servicefokussierung zur Kundenzentrierung

Zwischen den beiden Herangehensweisen Produkt- und Servicefokussierung versus Kundenzentrierung gibt es einen tiefgreifenden Unterschied. Bei der Produkt- oder Servicefokussierung stehen das eigene Produkt bzw. der eigene Service im Mittelpunkt. Sie werden für eine Zielgruppe angepasst und an diese abgesetzt. Bei der Kundenzentrierung steht dagegen das Lösen des Kundenproblems im Mittelpunkt, was mit Hilfe neuer Technologien und Vernetzung besser als in der Vergangenheit gelingen wird. So entstehen neue Lösungen und Produkte.

Das Einbeziehen der Kund:innen, ihrer Herausforderungen und Erwartungen in den Entwicklungsprozess bietet gleich mehrere Vorteile. Das Risiko für eine Fehlentwicklung sinkt: Produkte werden nicht erst aufwendig entwickelt und stoßen nicht erst bei Veröffentlichung auf Kundenresonanz. Es können bereits im frühen Entwicklungsstadium Fehler behoben und Verbesserungen implementiert werden. Hierdurch werden Lösungsräume eröffnet, die vorher für die Unternehmen nicht denkbar waren. Sofern noch nicht vorhanden, besteht ein einfacher Hebel darin, eigene Kennzahlen für die Kundenzufriedenheit zu entwickeln, diese kontinuierlich zu erheben und sie über die herkömmlichen Leistungskennzahlen zu priorisieren.

In der Industrie ist das sogenannte Pipeline-Management ein großes Thema, das über Profit und Wachstum entscheidet. Hier gilt und galt, den Absatz desselben Produktes immer weiter zu skalieren und entlang der eigenen Wertschöpfungskette Effizienzen zu erzielen. Es profitieren zwar mehr Kund:innen vom gleichen Produkt, doch der Nutzen durch das einzelne Produkt steigt nicht.

In der neuen und digitalen Wirtschaft mit Hinblick auf die Plattformidee wird dagegen versucht, über die Steigerung des Kundennutzens die Nachfrageseite zu skalieren. Es wird also versucht, immer den besten Kundennutzen zu erzielen. Über das hierdurch entstehende Wachstum auf der Nachfrageseite wächst somit auch das Interesse auf der Angebotsseite, ein Angebot auf dieser Plattform bereitzustellen. Mehr Angebot erhöht wiederum den Nutzen, was wieder zu mehr Nutzer:innen führt. Angebot bezieht sich in diesem Fall aber nicht nur auf die angebotenen Produkte. Auch andere angebotsrelevante Faktoren wie Bewertungen, Beschreibungen oder Kommentare können den Nutzen erhöhen. Die Folge: Netzwerkeffekte entstehen und die Unternehmen gewinnen für alle Seiten an Wert.

### Beispiel(e) aus der Praxis:

Einen disruptiven Wechsel von Produktfokussierung hin zu Kundenzentrierung hat u. a. die Musikbranche erlebt. Ging es in der Vergangenheit um den Verkauf eines einzelnen Albums als CD, bot die Digitalisierung die Chance, ein breiteres Bedürfnis kundenzentriert zu lösen. Geschäftsmodelle wie Spotify<sup>1</sup> boten plötzlich eine Möglichkeit, die Erfüllung des Bedürfnisses „Musik hören“ dramatisch zu vereinfachen. So wurde nicht nur der Zugang zu der Musik, sondern auch das Finden neuer (zum eigenen Geschmack passender) Musik sowie das geräteübergreifende Abspielen vereinfacht. Zusätzlich bietet Spotify die Möglichkeit, Playlists anzulegen und mit anderen Teilnehmer:innen zu teilen. Die Kuration des Angebots wurde somit zu einem großen Teil auch den Konsument:innen ermöglicht, so dass vielfältigste Interessen und Geschmäcker bedient werden können.

### Partnerschaften suchen und schließen

In vielen Unternehmen herrscht die Sorge, dass Partnerschaften mit Wettbewerbern einen Nachteil erzeugen und dadurch die starke Marktposition erodieren kann. Das Gegenteil ist in der heutigen, sich durch digitale Technologien verändernden Welt der Fall. Mit „Coopetition“ hat sich sogar ein eigener Begriff für diese Veränderung etabliert. Als Kunstwort vereint er Cooperation (englisch für Zusammenarbeit) mit Competition (englisch für Wettbewerb) und beschreibt damit die Kooperation von Unternehmen, die gleichzeitig in einem Wettbewerb stehen. Somit entstehen smarte Partnerschaften, wie beispielsweise Allianzen in der Automobilindustrie, die Wettbewerbsvorteile in der Elektromobilität ermöglichen. Aber auch Partnerschaften mit artfremden Unternehmen und Branchen können neue Lösungen und neue Geschäftsmodelle kreieren. Denn um den optimalen Kundennutzen zu erzeugen, werden häufig Lösungen benötigt, die bisher außerhalb des Unternehmens zu finden waren. Generell ist dabei eine neue Kommunikation zentrales Mittel: Die eigene Wertschöpfung muss für Dritte geöffnet werden. Und diesen Dritten muss erklärt werden, wie sie zur Erzeugung des Kundennutzens beitragen können. So werden durch die Partnerschaften neue Lösungsmöglichkeiten erzeugt.

Damit einhergehend ändert sich zumeist das Selbstverständnis und die Rolle des eigenen Unternehmens in der Wertschöpfungskette: vom alleinigen Erbringer zum Orchestrator und Infrastrukturbetreiber der Lösungserbringung.

### Beispiel(e) aus der Praxis:

Eine Schlüsseltechnologie für die Elektromobilität von morgen ist ein flächendeckendes Ladesäulen-Netzwerk. Da nicht jeder Hersteller die finanziellen Mittel hat, eine eigene Lösung flächendeckend aufzubauen, haben die größten Automobilhersteller eine Allianz gebildet. Mit IONITY<sup>2</sup> betreiben die Konzerne BMW Group, Ford, Hyundai, Mercedes-Benz, Volkswagen, Audi, Porsche und BlackRock ein gemeinsames Unternehmen, welches eine übergreifende Ladeinfrastruktur in Europa aufbaut und betreibt.

1 <https://www.spotify.com/de/>

2 <https://ionity.eu/de>

### Infrastruktur als Wettbewerbsvorteil nutzen

Häufig wird kolportiert, dass digitale Plattformen gerade deswegen erfolgreich sind, weil sie keine eigenen physischen Assets mit einbringen. Investments in Brick-and-Mortar seien daher nicht notwendig. Dies ist aber ein Trugschluss. Denn gerade die eigene physische Infrastruktur bedeutet häufig eine gute Ausgangslage, um die Effizienz und Qualität in der Leistungserbringung sicherstellen zu können. Dies ist relevantes Gut in der Erzeugung des Kundennutzens.

Werden die Möglichkeiten der digitalen Märkte mit einer physischen Infrastruktur kombiniert, entstehen relevante Wettbewerbsvorteile. Gerade für „Digital only“-Unternehmen ist es herausfordernd, eine gleichbleibende Qualität über verschiedenste externe Partner sicherzustellen. Wer seine eigene Infrastruktur zur Sicherstellung eines einheitlichen Kundenerlebnisses einsetzt, profitiert doppelt: Die Kontrolle über die Leistungserbringung bleibt in eigener Hand, und durch das Öffnen für Dritte entstehen neue Erlösströme. Und damit auch ein Faktor, der weiteres Wachstum ermöglichen kann.

#### **Beispiel(e) aus der Praxis:**

Nicht ohne Grund investieren Amazon<sup>3</sup> und die Otto Group (Hermes)<sup>4</sup> in eigene Lieferservices. Sie sind im E-Commerce ein wichtiger und zentraler Bestandteil in einer Gesamtwahrnehmung der Kundenerfahrung.

### Anzahl der Nutzer auf der Plattform und Interaktionen

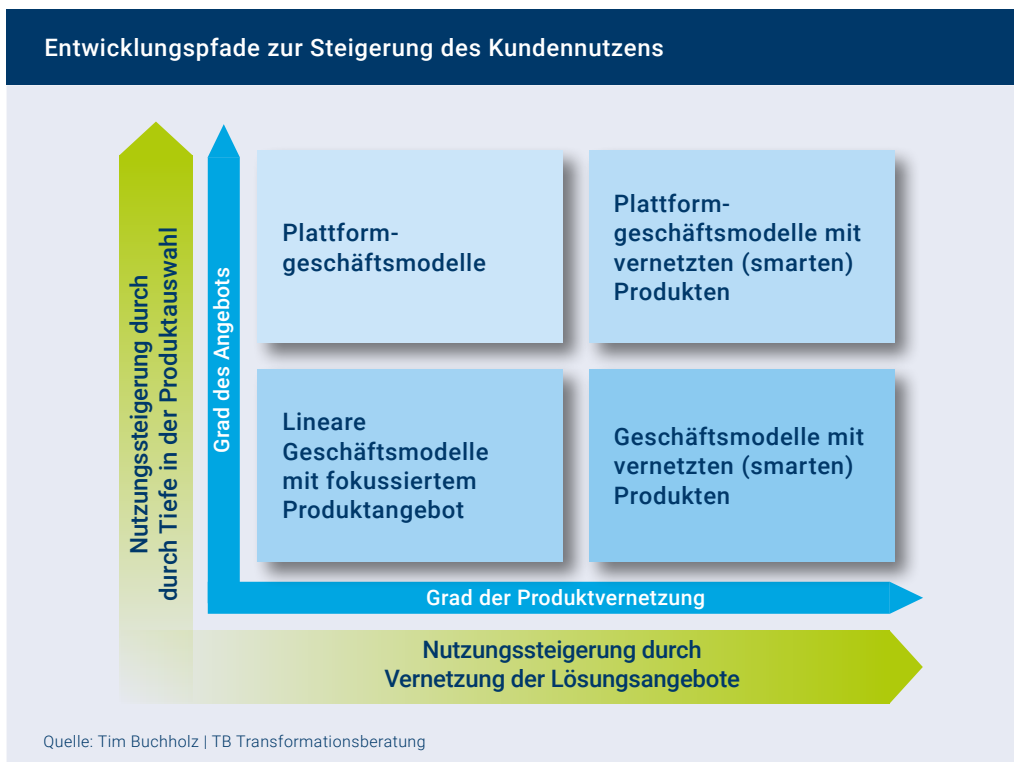
Die Relevanz einer Plattform steigt mit der Anzahl der Nutzer und der Häufigkeit ihrer Interaktionen auf der Plattform. Die Perspektive auf Nutzeranzahl und Interaktions-Verhalten ist aus plattformökonomischer Sicht für Unternehmen von hoher Bedeutung. Da es sich nicht um herkömmliche Kennzahlen handelt, stehen sie für viele Unternehmen bis dato nicht im Fokus. An einer Interaktionsrate lassen sich zwei wesentliche Ausprägungen bemessen: zum einen eine hohe (Alltags-)Relevanz der Lösung, zum anderen ein breiterer Produkt-Nutzen, der über einen einzelnen Anwendungsfall hinausgeht.

Um eine höhere Interaktionsrate zu erzielen, eröffnen sich für produktzentrierte Unternehmen mit fokussiertem Angebot im Wesentlichen zwei mögliche Entwicklungsrichtungen: Entweder das eigene Angebot breit auszubauen (Angebots-Plattform mit einheitlichem Kundenerlebnis zu werden) oder aber den Nutzen des eigenen Produkts durch eine Vernetzung mit anderen Produkten zu erhöhen. Je nach Ausgestaltung entstehen so Ökosystemansätze, die eine Diversifizierung von Erlösströmen ermöglichen.

---

<sup>3</sup> <https://www.amazon-watchblog.de/unternehmen/2492-amazon-logistics-deutsche-lieferdienste.html>

<sup>4</sup> <https://trans.info/de/hermes-investiert-300-mio-euro-in-polen-286863>



### Beispiel(e) aus der Praxis:

Während der Lampenhersteller Philips und der Haushaltsgeräte-Hersteller BSH früher ihre Produkte einzeln verkauft haben, sind ihre jeweiligen Produkte innerhalb eines neu geschaffenen Ökosystems heute untereinander vernetzbar. Bei Philips ist mit Hue<sup>5</sup> ein Produkt-Ökosystem entstanden, welches durch die Vernetzung einen höheren Komfort/Nutzen im Smarthome erzeugt. Ebenso verhält es sich bei BSH mit dem Angebot Home Connect<sup>6</sup>, bei dem die Produkte durch Vernetzung das Leben der Kund:innen erleichtern können.

### Adressieren eines veränderten Kundenbedürfnisses

Die Digitalisierung hat nicht nur ein verändertes Kunden- und Informationsverhalten hervorgebracht, sondern auch Änderungen im Austausch von Waren. Die Erwartungshaltung, dass wir als Menschen sowohl im Privaten als auch im Beruf die gleichen gewohnten Endgeräte und digitalen Lösungen nutzen können, ist hoch. Somit ist auch der Onlinekauf von B2B-Investitionsgütern heute kein Novum mehr, sondern gleicht sich dem Verhalten und den Erwartungen aus dem B2C-Segment an. Die Corona-Pandemie sowie der Zuwachs an Entscheidern aus der Gruppe der Millennials, für die der Alltag schon längst digital ist, treiben ebenfalls diese Entwicklung. Kund:innen möchten sich in der Regel über den Kauf einer Ware und oder einer Dienstleistung vorab digital informieren, unabhängig ob es um einen Konsumartikel oder ein Investitionsgut geht. Die Bereitstellung von sinnvollen und erwarteten Informationen vor, während und nach dem Kauf wird somit entscheidend.

5 <https://www.philips-hue.com/de-de>

6 <https://www.home-connect.com/de/de/>

### Beispiel(e) aus der Praxis:

In der Aufzugsbranche, die ein eher sehr tradiertes Kundenumfeld aus dem Bereich Bau & Gebäudemanagement bedient, hat sich das Informationsverhalten und Interaktionsverhalten der Kunden in den letzten Jahren stark gewandelt. Beim Unternehmen Otis<sup>7</sup> nutzen die Kunden weltweit nachweislich vermehrt digitale Kanäle, um sich zu informieren und erste Planungsschritte über digitale Self-Service-Tools selbst vorzunehmen. So hat sich das Suchverhalten stark verändert: Von 2020 bis 2022 haben in einzelnen europäischen Ländern gleiche Suchbegriffe im Jahresvergleich bis zu 200 % im Volumen zugenommen. Das wird in anderen B2B-Branchen ebenfalls der Fall sein.

### Design & Architektur der Plattform

Plattformen sind im Kern ein Raum, der verschiedene Interaktionen ermöglicht. Zum Start der Planung und Gestaltung der Plattform steht im Vordergrund, die Schlüsselinteraktion im Hinblick auf Kundenerlebnis und Nutzung zu definieren. Die Schlüsselinteraktion ist der Kern des zukünftigen Angebotes und beantwortet die Frage, welcher Kundennutzen durch die Plattform überragend erzeugt wird. Hierdurch definieren sich in der Regel die Plattformteilnehmer (Anbieter und Nachfrager), die Ware oder Dienstleistung (das Transaktionsgut zwischen Anbieter und Nachfrager) und der Filter, der eine gute und personalisierte Suche für den Teilnehmer ermöglicht.

Drei Haupteffekte verfolgen die Plattform-Unternehmen dabei, um den Kundennutzen im Rahmen der Schlüsselinteraktion zu erhöhen:

- **Pull:** Pull bedeutet in diesem Kontext „Anziehungskraft“. Sie entsteht durch die Bereitstellung eines überragenden Kundenerlebnisses im Rahmen einer Schlüsselinteraktion, welches durch einen hohen Nutzen des Angebotes bei gleichzeitig identischem und reibungsfreiem Ablauf bei jedem Kundenkontakt entsteht. Dies zieht Kund:innen an, gleichzeitig sinken die benötigten Marketingmittel, um Kund:innen auf das Angebot aufmerksam zu machen. Das gesparte Geld kann wiederum in die Verbesserung des Angebotes investiert werden. Ein hoher Kundennutzen ermöglicht es also, in noch höheren Kundennutzen zu investieren.
- **Facilitate:** Hierbei handelt es sich um das bewusste Senken von Einstiegshürden. Hürden, die die Teilnahme an der Plattform erschweren, werden minimiert. Das kann vom Anmeldeprozess bis zu den Zahlungsmethoden viele Aspekte umfassen und ist abhängig von der Lösung, die das Unternehmen anbietet. Auch die Risiken und Aufwände für die Teilnahme an der Plattform sollten minimiert werden. Übernimmt die Plattform bei Problemen mit Anbietern auf der Plattform die Kommunikation oder muss ich als Kunde dies tun?
- **Matchmaking:** Die Verknüpfung von Angebot und Nachfrage. Da ein immer breiteres und wachsendes Angebot auf Plattformen entsteht, ist eine der Hauptaufgaben die möglichst reibungslose und schnelle Verknüpfung des Nachfragers mit dem richtigen Anbieter bzw. dem richtigen Angebot. Wird diese Aufgabe nicht optimal gelöst, verliert die Lösung schnell an Relevanz und Nutzen für die Kund:innen. Den „Match“ entlang der Customer Journey auf Basis erhobener Datenpunkte zu antizipieren, steht damit im Mittelpunkt der zu erzielenden Effekte.

Diese Mechanismen sollten bei dem Design und der Gestaltung sowie der gesamten Architektur der Plattform im Vordergrund stehen.

<sup>7</sup> <https://www.otis.com/de/de>



### Beispiel(e) aus der Praxis:

Ein erfolgreiches Beispiel ist Airbnb. Das Design der Plattform ist für eine gute Nutzererfahrung rund um die Schlüsselinteraktion „eine Unterkunft finden“ angelegt. Der Start über eine einfache Filterfunktion ermöglicht, zielsicher die möglichen und geeigneten Angebote auf einen Blick zu sichten, ohne eine lange und aufwendige Suche auf der Seite zu betreiben. Dies ist der Schlüssel zum Erfolg. Ein weiteres Beispiel ist Google: Die Suchfunktion von Google ist das Kernprodukt und dient als Ausgangspunkt für viele Services. Über die einfache Suchmöglichkeit innerhalb eines einzelnen Fensters auf einer reduzierten Website ohne viel Inhalt bietet die Google-Suche durch ihre hohe Treffergenauigkeit einen sehr einfachen Servicenutzen.

### Kultureller Rahmen innerhalb des Unternehmens

Hypothesenbasiertes Vorgehen, flache Hierarchien, veränderte Arbeitsweisen, aber vor allem der Kampf um digitale Fachkräfte haben in Plattformunternehmen Unternehmenskulturen entstehen lassen, die sich von herkömmlichen Arbeitskulturen in produzierenden oder kleinen Unternehmen unterscheiden. Um attraktiv für die digitalen Fachkräfte zu sein, haben sich flexible Arbeitsmöglichkeiten als auch stärkere Unternehmensleistungen für die Mitarbeitenden in Digitalunternehmen etabliert.

Der Umstieg auf Kundenzentrierung und der Einsatz digitaler Technologie hat damit eine weitreichende Wirkung im Unternehmen. Nicht nur auf die Erbringung der eigenen Wertschöpfung, sondern auch auf die Mitarbeitenden und Führungskräfte. Denn meist geht damit ein benötigtes anderes Verhalten und eine kulturelle Veränderung einher, um den neuen Anforderungen sowohl an die Leistungserbringung als auch an die Mitarbeiterattraktivität gerecht zu werden. Gerade Fachkräfte mit viel Erfahrung im Digitalbereich haben in ihrer beruflichen Laufbahn bereits Arbeitsweisen und Unternehmenskulturen kennengelernt, die meist von der in klassischen Unternehmen abweicht. Der Wandel des eigenen Unternehmens und ein benötigter Kulturwandel gehen damit Hand in Hand.

Am offensichtlichsten ist der kulturelle Wandel häufig daran erkennbar, wie mit (Kunden) Informationen umgegangen und (gemeinsam) an ihnen gearbeitet wird. In klassischen Vertriebsorganisationen herrscht in der Regel ein hoher Konkurrenzdruck um die besten Vertriebsgebiete, da sich gewonnene Verkaufschancen direkt auf die Kompensationen des jeweiligen Vertriebsmitarbeiters auswirken. Es kommt damit zu einem internen Konkurrenzdruck um die besten Kund:innen und die höchsten Umsätze – leider oftmals, ohne die beste Betreuung und die beste Leistung für die Kund:innen in den Vordergrund zu stellen.

Aus Sicht eines modernen Unternehmens, bei dem die Kundenbedürfnisse im Zentrum stehen, liegt der Fokus darauf, die Kund:innen über Plattformsätze mit dem jeweils besten Leistungserbringer zusammenzubringen. Haben Kund:innen eine Frage zur Produktgruppe A, werden sie mit einem Fachansprechpartner aus ebendieser Produktgruppe zusammengebracht. Stellt sich hierbei heraus, dass sie in Wirklichkeit Produktgruppe B benötigen, werden sie nahtlos und stets in ihrem Sinne vom jeweiligen Mitarbeiter intern weitervermittelt, ohne dass dieser über entgangene Provisionen oder Kompensationen trauert.

Wie dies möglich ist? Nicht nur die Plattform und das eigene Personal müssen auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden. Auch interne Prozesse wie z.B. die eigenen Vergütungsmodelle können dieses Verhalten nicht nur ermöglichen, sondern sogar fördern. Dies stärkt unternehmensinterne und externe Partnerschaften und Kooperationen ebenso wie die Kundenbindung, da so ein optimales Kundenerlebnis geschaffen werden kann.

### **Beispiel(e) aus der Praxis:**

Das Thema Kulturwandel bedient viele Facetten und Schichten innerhalb eines Unternehmens. Da die Unternehmenskultur etwas sehr Individuelles ist, muss jedes Unternehmen für sich eine eigene neue Kultur entwickeln und erlebbar machen. Um dabei den vielschichtigen Aspekten gerecht zu werden, braucht es einen Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen, um sich über erfolgreiche Methoden, aber auch über mögliche Stolpersteine zu informieren. Daher bilden sich immer mehr unternehmensübergreifende Netzwerke, in denen dieser Erfahrungsaustausch im Mittelpunkt steht. Unternehmen wie beispielsweise die Hello.Beta Hub GmbH<sup>8</sup> organisieren solche Netzwerke und orchestrieren den Austausch gezielt und professionell. Die Hürde für eine themenbezogene Kontaktaufnahme zu anderen Unternehmen wird somit stark reduziert und der Wissensfluss erhöht.

---

<sup>8</sup> <https://hello-beta.org/>

## Checkliste für die eigene Plattform – die wichtigsten Fragen und Themenbereiche auf einen Blick

### Startpunkt: Kundenzentriertes Vorgehen



**Fragen:**

Was sind im Heute die Probleme, die ich für meine Kund:innen lösen kann?

Wie gestalten und testen wir darauf basierend unsere Lösungen im Dialog mit unseren Kund:innen?

Welche Zugangs- und Kommunikationswege mit unserem Unternehmen werden von unseren Kund:innen erwartet?

### Partnerschaften und strategische Allianzen



**Fragen:**

Im Hinblick auf das Kundenproblem und die Lösung: welche Partner könnten dabei helfen und das Kundenerlebnis erweitern?

Habe ich den Lösungsraum ausreichend groß gedacht und auch Perspektiven von Kund:innen und Partnern einbezogen?

### Eigene Infrastruktur als Grundlage für einen Wettbewerbsvorteil



**Fragen:**

Was benötigen Partner, damit sie mir helfen können, für meine Kund:innen einen höheren Nutzen zu erzeugen?

Welche Infrastrukturen und Wertschöpfungsbestandteile liegen heute bereits in meiner Hand, die ich zur Sicherstellung eines einheitlichen Kundenerlebnisses auch für Dritte (Partner) öffnen kann?

### Die Interaktionsfrequenz mit meinen Kund:innen erhöhen



**Fragen:**

Welche Inhalte und Angebote gestalte ich, um regelmäßig für meine Kund:innen relevant zu sein?

Wie können meine Kund:innen dazu beitragen, mein Angebot und die Inhalte auf meiner Website zu verbessern?

Wie messe ich die Relevanz meines Angebotes und die Interaktionen mit meinen einzelnen Kund:innen?

### Architektur & Design einer eigenen Lösung



Fragen:

Was ist die Schlüsselinteraktion meiner Lösung?

Welches Kundenproblem löse ich im Kern?

Wie erzeugt mein Angebot einen so hohen Nutzen, dass Kund:innen meine Lösung vor denen des Wettbewerbs bevorzugen?

Welche Eintrittshürden oder Risiken haben meine Kund:innen, wenn sie mit mir zusammenarbeiten möchten? Wie kann ich diese senken?

Wie schnell kann ich die Kund:innen mit dem richtigen Anbieter verknüpfen?

### Veränderte Kundenbedürfnisse adressieren



Fragen:

Welche Zugangswege zu meiner Lösung erwarten meine Kund:innen?

Gibt es andere bzw. angrenzende Lebensbereiche, in denen sich Zugangs- und Interaktionswege etabliert haben, die meine Kund:innen auch von mir erwarten könnten?

### Der benötigte kulturelle Rahmen



Fragen:

Wie möchte ich Zukunft mit meinen Mitarbeitenden und Führungskräften die Leistung für unsere Kund:innen erbringen?

Welche kulturellen Veränderungen benötige ich dafür?

Wie schaffe ich es, die Ambivalenz zwischen Stabilität und Veränderung innerhalb meines Unternehmens bewusst zu managen?

Welche Fachkräfte benötige ich und wie kann ich für digitale Fachkräfte attraktiv werden?

### Erlösmodell



Fragen:

Welche zusätzlichen Erlösmodelle bietet die Plattform? Hier ist wichtig zu verstehen, dass viele Kunden eine Community bilden und damit auch interessant für andere Unternehmen sein können, wie beispielsweise Werbekunden, aber auch andere und weitere Services.

## Autor:innen

### **Julia Exner**

Director Digital & Field Marketing, Otis EMEA

### **Tim Buchholz**

Founder, TB Transformationsberatung

### **Nico Lüdemann**

Geschäftsführer, bluecue consulting GmbH & Co. KG

## **Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.**

Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. ist die Interessenvertretung für Unternehmen, die digitale Geschäftsmodelle betreiben oder deren Wertschöpfung auf dem Einsatz digitaler Technologien beruht. Als Impulsgeber, Wegweiser und Beschleuniger digitaler Geschäftsmodelle vertritt der BVDW die Interessen der digitalen Wirtschaft gegenüber Politik und Gesellschaft und setzt sich für die Schaffung von Markttransparenz und innovationsfreundlichen Rahmenbedingungen ein. Sein Netzwerk von Experten liefert mit Zahlen, Daten und Fakten Orientierung zu einem zentralen Zukunftsfeld. Neben der DMEXCO und dem Deutschen Digital Award richtet der BVDW eine Vielzahl von Fachveranstaltungen aus. Mit Mitgliedern aus verschiedensten Branchen ist der BVDW die Stimme der digitalen Wirtschaft.

[www.bvdw.org](http://www.bvdw.org)



Impressum

## Von der Plattformökonomie für eigene Geschäftsmodelle lernen

Erscheinungsort und -datum	Berlin, Februar 2023
Herausgeber	Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. Schumannstraße 2, 10117 Berlin, +49 30 2062186 - 0, info@bvdw.org, www.bvdw.org
Geschäftsführer	Carsten Rasner
Präsident	Dirk Freytag
Vizepräsidenten	Thomas Duhr, Anke Herbener, Corinna Hohenleitner, Dr. Moritz Holzgraefe, Alexander Kiock, Julian Simons
Kontakt	info@bvdw.org
Vereinsregisternummer	Vereinsregister Düsseldorf VR 8358
Rechtshinweise	Alle in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben und Informationen wurden vom Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. sorgfältig recherchiert und geprüft. Diese Informationen sind ein Service des Verbandes. Für Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität können weder der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. noch die an der Erstellung und Veröffentlichung dieses Werkes beteiligten Unternehmen die Haftung übernehmen. Die Inhalte dieser Veröffentlichung und / oder Verweise auf Inhalte Dritter sind urheberrechtlich geschützt. Jegliche Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen, Bildmaterial oder sonstigen Inhalten, bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. bzw. die Rechteinhaber (Dritte).
Ausgabe	Erstausgabe
Titelmotiv	© iStock / wildpixel