



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 sie in vielen, spezialisierten Märkten zu globalen Marktführern gemacht haben. Gleichzeitig sind es jedoch auch jene Charakteristika, die ihn in der Plattforminnovation hemmen.

So erfordert zum Beispiel der 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 technischer Inzellösungen, die nicht durch einen gemeinsamen Industriestandard integriert werden, hemmt Plattforminnovation ebenfalls.



### Insel- lösungen

Grundsätzlich kennen mittelständische Unternehmen 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 besonders für kleinere mittelständische Unternehmen knapp. Plattformstrategie-Wissen, Fachkräftemangel und der Finanzierungsaufwand stellten sich in der Analyse dabei als besonders wichtig heraus.

Ein Großteil von kleinen und mittleren Unternehmen verfügt nicht über die erforderlichen IT-Kenntnisse und hat keine eigene IT-Abteilung. Großunternehmen hingegen haben oft genug eigenes Forschungs-, und Entwicklungskapital oder firmeninterne Inkubationszentren zur Verfügung um außerhalb ihres Kerngeschäftsmodells mit innovativen Geschäftsmodellen zu experimentieren.



### Standards und Fachkräftemangel

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. Lange Re-Investitionszyklen von Umsätzen sind daher nicht untypisch für Plattformskalierung. Grundsätzlich stehen Plattformbetreiber hier vor einem Dilemma, das sich als eine Unsicherheit der betriebswirtschaftlichen Kalkulation zusammenfassen lässt.



### Finanzierungs- aufwand

## MARKTBEDINGUNGEN IM B2B-BEREICH



### Markt und Wertschöpfung

B2B-Plattformen folgen anderen Logiken als B2C-Plattformen, was sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich bringt.

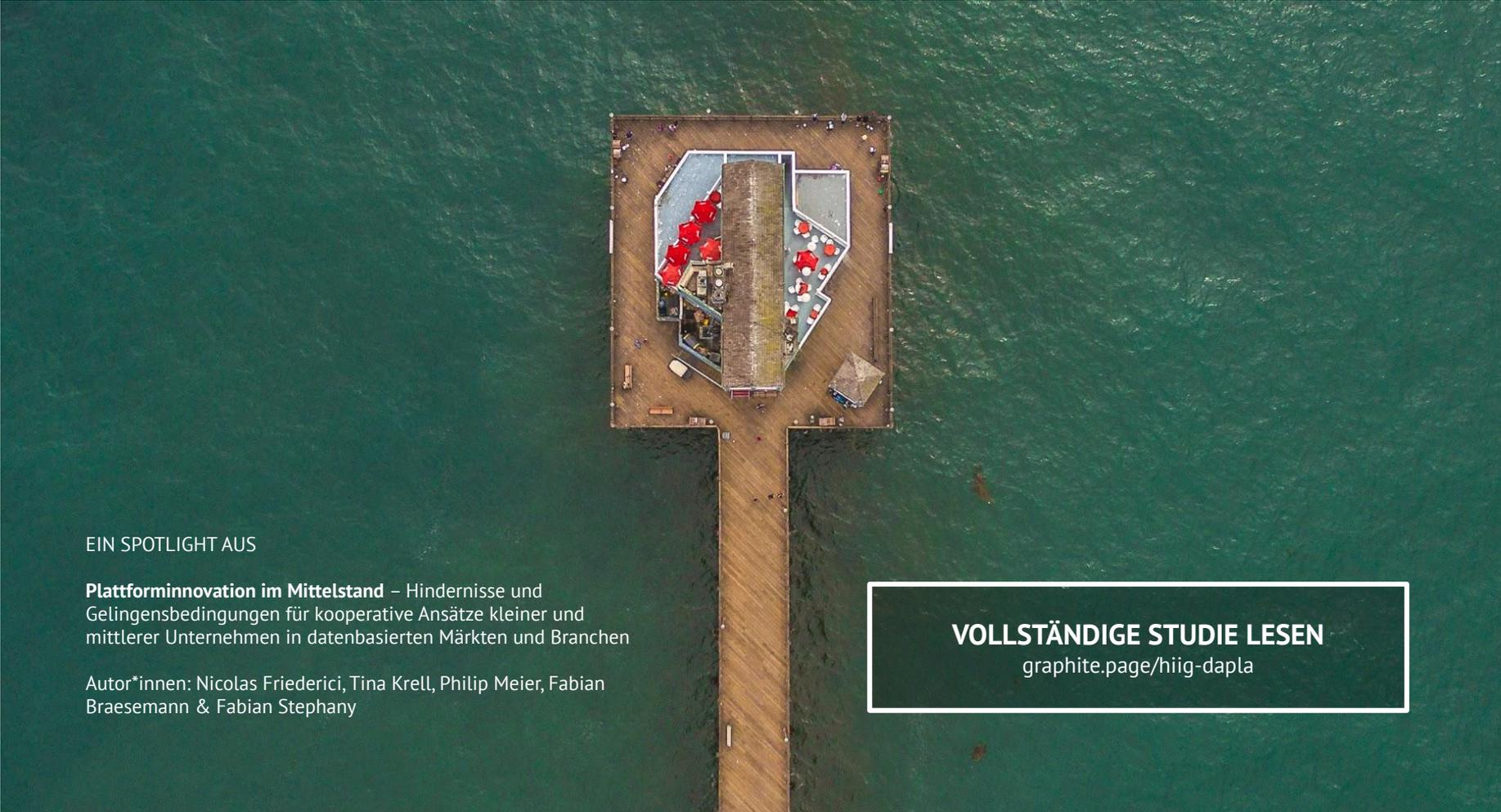
Verkaufszyklen im B2B-Vertrieb sind deutlich länger (teilweise zwischen 12-18 Monaten). Allerdings können sich genau hieraus stärkere Kundenbindungen und Lock-In-Effekte ergeben. Während im B2C-Markt Nutzer gängigerweise durch digitales Marketing angesprochen werden, kann die Ansprache im B2B-Markt über sehr unterschiedliche Kanäle erfolgen, für die gibt es jedoch keine Blaupause.



### Verkaufszyklen und Marketing

Der B2B-Bereich baut stärker auf vertrauensvolle, langfristige Beziehungen auf. Bestehende Geschäftsbeziehungen zu integrieren kann vorteilhaft für die Startup-Phase sein. Um jedoch zu skalieren muss über die bestehenden Kontakte hinaus eine Reputation und Akzeptanz aufgebaut werden.

Grundsätzlich findet der Großteil der B2B-Wertschöpfung nach wie vor analog statt und die Entwicklung von B2B-Plattformen steht noch am Anfang. Der First-Mover zu sein ist hier ebenfalls zweischneidig, einerseits werden viele Experimentier-Ressourcen, ohne Gewissheit auf Gelingen, gebraucht, gleichzeitig wird der Mehrwert von Plattforminnovation in der Industrie erkannt, wofür es wirtschaftlich lohnenswert ist diesen vagen Schritt nach vorne zu gehen.



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](https://graphite.page/hiig-dapla)