

Plattformen für Handwerksbetriebe

Ergebnispräsentation - Version 1 - 05. August 2019

Johannes Trenkle, München, Juni 2019

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

Agenda

- 1 Vorbemerkungen & Zusammenfassung
- 2 Definition „Plattform“
- 3 Transaktionsplattformen für Handwerksbetriebe
- 4 Betriebe mit Plattformcharakter
- 5 Kernzielgruppen, Entwicklungstendenzen, Thesen

Vorbemerkungen

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Alles, was in Bezug auf Personen, Rollen und Funktionen in der maskulinen Form dargeboten wird, gilt selbstverständlich gleichermaßen für Frauen und Männer.

2019

Ludwig-Fröhler-Institut

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Einführung (1/2)

GAFA und das Handwerk

Viel wird über Plattformen, die Plattformökonomie oder das Internet der Dinge (engl. „Internet of things“, IoT) im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung gesprochen. **GAFA** („Google, Amazon, Facebook, Apple“) und eine unüberblickbar große Zahl an verschiedenen Plattformen im „Mega Markt Web“ sind ein markantes Gesicht der Veränderung unseres Alltags im Zuge der digitalen Transformation der Wirtschaft. Quer durch alle Altersgruppen sind fast alle Internetnutzer und damit ~90% der Bevölkerung aus unterschiedlichen Gründen auf Plattformen aktiv.

- (G)** Jeder googelt.
- (A)** 44 Millionen Deutsche sind regelmäßige Amazon-Kunden.
- (F)** Großeltern verfolgen das Leben ihrer Enkel auf Facebook.
- (A)** Über 1,8 Milliarden Apps wurden in 2017 über die beiden größten App-Stores in Deutschland abgerufen.

Einführung (2/2)

Diese Nutzerzahlen lassen die Marktmacht erahnen, über die Plattformen in Deutschland verfügen. Mit Blick auf Unternehmen anscheinend eine unbekannte Macht: 54% der Geschäftsführer und Vorstände in Deutschland haben von Plattform-Ökonomie, Plattform-Märkten oder digitalen Plattformen noch nie etwas gehört, vom Rest hält ein Drittel sie für nicht relevant. Und das, obwohl sie die Hotelbranche, den Handel oder auch die Musik- und Filmindustrie bereits komplett verändert haben. Parallelen zum Handwerk: eine dynamische Weiterentwicklung der eingesetzten Technologien und Kommunikationswege verändert den Alltag der Kunden, die Branchen sind fragmentiert und kleinteilig, es herrscht Intransparenz für Verbraucher. Mangelnde Relevanz für das Handwerk darf daher auf keinen Fall angenommen werden. Es gibt bereits Betriebe, die 15% ihres Umsatzes über Portale generieren. Genauso gibt es Handwerksunternehmen wie Homebell, bei denen jedes Angebot plattformgestützt kalkuliert wird. Grund genug, die Macht der Plattformen für Handwerksbetriebe zu erschließen. Dazu soll diese Untersuchung einen Beitrag leisten entlang einiger Kernfragen:

1. Was genau ist eine Plattform?
2. Welche verschiedenen Arten von Plattformen gibt es?
3. Wie können Gewerke auf diesen Plattformen aktiv sein, um daraus einen Vorteil für ihren Betrieb zu ziehen?

Informationen zum Projekt (1/2) – Beteiligte, Thema

Bearbeitungszeitraum: Juni 2018-Juni 2019

Beteiligte:

Johannes Trenkle, Ludwig-Fröhler-Institut

Masterandinnen und Masteranden der TU München: Erika Leitner, Paul Warmuth, Ann-Sophie Köhler, Simon Bodensteiner

Norbert Speier, Handwerkskammer Münster

Projektthema (lt. DHI Forschungs- und Arbeitsprogramm):

Internetportale nehmen in der Wirtschaft eine immer wichtiger werdende Stellung ein. UBER und Airbnb zeigen, wie diese ganze Branchen beeinflussen. Amazon ist in den USA bereits mit einem eigenen Handwerkervermittlungsdienst aktiv und Vaillant versucht mit seinem Portal den Endkunden direkt zu bedienen. Es stellt sich nun die Frage, wie im Zuge der Digitalisierung Internetportale auch die Geschäftstätigkeit von Handwerksunternehmen beeinflussen?

Zu erwartende Arbeitsergebnisse:

- Welche Portale mit Handwerksrelevanz gibt es aktuell?
- Welche Trends sind bereits erkennbar?
- Welche Unternehmensbereiche werden betroffen sein?
- Worauf müssen sich Handwerksunternehmen einstellen?
- Welche Handlungsempfehlungen können gegeben werden?

Informationen zum Projekt (2/2) - Methodik

Methodik:

Die Inhalte und Ergebnisse in dieser Präsentation basieren auf einer Analyse der betrachteten Plattformen und greifen dabei Elemente einer Netnografie auf¹, angepasst an die zeitlichen Rahmenbedingungen, angestrebte Aktualität und einen hohen praktischen Nutzen der Ergebnisse. Das Coding wurde durch den führenden Bearbeiter in Zusammenarbeit mit insgesamt vier Hilfskräften vorgenommen.







Angewandte Methoden der Datensammlung waren teilnehmende Beobachtung, Expertendiskussionen, der Besuch themenbezogener Vorträge und eine intensive Online-Recherche.

Es wurden Daten zu über 100 Plattformen gesammelt und ausgewertet. Entsprechend der Methodik von Perren & Kozinets (2018) mussten Plattformen in unserer Analyse vernetzte Technologien einsetzen, die erforderlich sind, um einen Austausch zu organisieren und eine Vermittlerrolle zwischen Akteuren an gleichwertigen Netzpositionen einzunehmen.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung stellen eine Momentaufnahme dar. Der Markt der Plattformen entwickelt sich sehr dynamisch. Plattformen werten Kunden- und Anbieterdaten schnell aus und überarbeiten dahingehend ihr Auftreten, ihre Preis- und Servicemodelle und ihr Geschäftsmodell. Einschätzungen, die in den weiteren Abschnitten vorgenommen werden, können daher Schwankungen unterliegen und ggf. zu späteren Zeitpunkten nicht mehr zutreffend sein.

¹ Siehe z.B. Kozinets (1998).

Ergebniszusammenfassung

- 01 Plattformen im Sinne dieser Untersuchung verbinden als Intermediäre Kunden und Anbieter mit dem Ziel, zwischen beiden unmittelbar oder mittelbar eine Transaktion zu ermöglichen. 
- 02 Plattformen übernehmen in vielen Bereichen der Wirtschaft in Deutschland bereits heute Schlüsselpositionen und streben dabei offensiv ins Handwerk – Ignorieren wird keine Lösung sein. 
- 03 Aktuell richten sich mehr als 100 Plattformen mit ihrem Angebot an Handwerksbetriebe in Deutschland – eine hohe Entwicklungsdynamik sorgt dafür, dass sich Geschäftsmodelle und das damit verbundene Angebot an Betriebe schnell ändern (vorliegende Untersuchung stellt Momentaufnahme dar). 
- 04 Plattformen lassen sich als Ergebnis dieser Untersuchung in fünf Typen unterscheiden: Werbeplattformen, Onlineshops, „Partnervermittler“, „Infrastruktur-Anbieter“, „Franchiser“. 
- 05 Je nach Modell übernehmen die Plattformen Teile der unternehmerischen Verantwortung von Betriebsinhabern. 
- 06 Grundsätzlich lohnt es sich für jeden Betriebsinhaber, sich aktiv mit Plattformen auseinanderzusetzen und eine Kooperation auf Vorteilhaftigkeit hin zu prüfen.
Insbesondere für Betriebe im Anfangsstadium und mit begrenzter Infrastruktur können sich fast alle Plattfortmtypen eignen.
Für Betriebe mit Ziel des eigenständigen Wachstums und Fortbestehens eignen sich mit Werbeplattformen, Onlineshops und „Partnervermittlern“ insbesondere Plattformen, die nicht zu stark in die unternehmerische Verantwortung eingreifen. 

Agenda

- 1 Vorbemerkungen & Zusammenfassung
- 2 Definition „Plattform“
- 3 Transaktionsplattformen für Handwerksbetriebe
- 4 Betriebe mit Plattformcharakter
- 5 Kernzielgruppen, Entwicklungstendenzen, Thesen

Der Begriff „Plattform“ ist nicht eindeutig definiert – Transaktionen stehen im Fokus dieser Untersuchung

Transaktionszentrierte Plattformen

- Ziel: Konsumenten und Anbieter von Produkten bzw. Dienstleistungen zusammenbringen, ähnlich einem klassischen Marktplatz.
- Geschäftsmodell: Plattformen wollen sich im Leben der Kunden unersetzlich machen – durch z.B. eine gute Suchfunktion, standardisierte/schnelle Vertragsabwicklung, Reputationsmechanismen etc.
- Wertschöpfung: Als Kompensation für die Anbahnung der Transaktion erhält die Plattform im Allgemeinen eine Provisionszahlung. Alternativ verlangen Plattformen auch Mitgliedsbeiträge oder eine Gebühr für erfolversprechende Kundenkontakte.

Im Fokus dieser Untersuchung

Datenzentrierte Plattformen

- Ziel: Datenbasierte Vernetzung komplementärer Produkte wie Hardware, Software, Daten und/oder Dienstleistungen als Geschäftszweck.
- Geschäftsmodell: Durch Nutzung der Plattformtechnologie als gemeinsamen Standard für die Interoperabilität beteiligter Komponenten entsteht ein digitales Ökosystem.
- Wertschöpfung: Durch Nutzung des Plattform-Standards sollen bei allen Beteiligten die Transaktionskosten gesenkt werden. Die Wertschöpfung der Beteiligten soll auf diese Weise so weit optimiert werden, dass ein „Ausbrechen“ aus dem Ökosystem unattraktiv wird.
- Mögliche Ausprägungen:
 - Infrastructure-as-a-Service, IaaS
 - Platform-as-a-Service, PaaS
 - Software-as-a-Service, SaaS
 - Spezialisierte Plattform-Dienste und IoT-Dienste

Nachrichtlich: Nicht im Fokus dieser Untersuchung: Datenzentrierte Plattformen

1 Infrastructure-as-a-Service, IaaS

Infrastruktur-Angebote aus der Cloud, um bestehende Applikationen zu betreiben (z.B. Azure oder Amazon Web Services).

2 Platform-as-a-Service, PaaS

Cloud-Dienste für die Entwicklung und den Betrieb von Webanwendungen; dabei kann es sich sowohl um schnell einsetzbare Laufzeitumgebungen (z.B. Application Server, Datenbanken, Container), unterstützende Services (z.B. für Security) oder auch um klassische Entwicklungsumgebungen handeln.

3 Software-as-a-Service, SaaS

Software-Anwendungen aus der Cloud; die Angebote reichen von stark fokussierten Apps (z.B. Zeiterfassung, Belegerfassung für Reisekostenabrechnungen) über umfassendere Lösungen für einzelne Fachbereiche (z.B. Beschaffung, Rechnungswesen und Zahlungsabwicklung, Reisemanagement) bis hin zu kompletten ERP-Suiten, die zum Teil über eine ausgeprägte Branchenspezialisierung verfügen (z.B. Salesforce, Microsoft Dynamics 365).

4 Spezialisierte Plattform-Dienste und IoT-Dienste

Hierzu gehören unter anderem IoT-Dienste zur Anbindung, Verwaltung und Steuerung von Maschinensteuerungssystemen, Sensoren oder sogenannten Cyber-Physical-Systems (CPS), einem Verbund softwaretechnischer Komponenten, die via Internet miteinander kommunizieren. Aber auch Services zur Automatisierung und Steuerung von Geschäftsprozessen sowie Integrationsdienste zur Anbindung vor- und nachgelagerter Teilnehmer in der Wertschöpfungskette gehören in diese Kategorie.

In der Literatur findet sich eine ganze Reihe verschiedener Definitionen des Begriffs „Plattform“ (1/3)

Autor(en)	Definitionen/Charakterisierungen
Rochet / Tirole (2004), S. 2	<p>„Zweiseitige (oder allgemein mehrseitige) Märkte sind in etwa definiert als Märkte, in denen eine oder mehrere Plattformen Interaktionen zwischen Endbenutzern ermöglichen und versuchen, die beiden (oder mehrere) Seiten „an Bord“ zu bringen, indem sie jede Seite entsprechend attraktiv gestalten. Das heißt, Plattformen umwerben alle Beteiligten, während sie versuchen, Geld zu verdienen oder zumindest nicht zu verlieren.“</p>
Rochet / Tirole (2006), S. 646	<p>„Eine Plattform ermöglicht oder erleichtert die Interaktion zwischen den beiden Seiten, sofern sie tatsächlich interagieren wollen.“</p>
Evans / Noel (2007), S. 2	<p>„Eine Plattform dient als Vermittler für zwei oder mehr Kundengruppen, die durch indirekte Netzwerkeffekte verbunden sind.“</p>
Evans / Schmalensee (2007), S. 172	<p>„(...) zweiseitige Plattformen. Diese Geschäfte bedienen unterschiedliche Kundengruppen, die sich in irgendeiner Weise gegenseitig brauchen, und das Kerngeschäft der zweiseitigen Plattform besteht darin, einen gemeinsamen (realen oder virtuellen) Treffpunkt zu schaffen und die Interaktion zwischen den Mitgliedern der beiden unterschiedlichen Kundengruppen zu erleichtern.“</p>
Bakos / Katsamakos (2008), S. 171	<p>„Internetvermittler stellen Plattformen zur Verfügung, die zweiseitige Netzwerke sind. Diese Netzwerke haben zwei Arten von Teilnehmern („Seiten“), wobei jede Seite positive Externalitäten aus der Beteiligung von Mitgliedern auf der anderen Seite des Netzwerks ableitet.“</p>

In der Literatur findet sich eine ganze Reihe verschiedener Definitionen des Begriffs „Plattform“ (2/3)

Autor(en)	Definitionen/Charakterisierungen
Rysman (2009), S. 125	„Im Großen und Ganzen ist ein zweiseitiger Markt einer, in dem 1) zwei Gruppen von Agenten über einen Vermittler oder eine Plattform interagieren, und 2) die Entscheidungen jeder Gruppe von Agenten die Ergebnisse der anderen Gruppe von Agenten beeinflussen, typischerweise durch eine Externalität.“
Osterwalder / Pigneur (2013), S. 78	„Mehrseitige Plattformen bringen zwei oder mehr unterschiedliche, aber voneinander abhängige Kundengruppen zusammen. Solche Plattformen sind für eine Kundengruppe nur dann von Nutzen, wenn auch die anderen Kundengruppen vertreten sind. Die Plattform schafft Mehrwert, indem sie die Interaktion zwischen den verschiedenen Gruppen erleichtert. Eine vielseitige Plattform gewinnt insofern an Wert, als sie mehr Nutzer anzieht, ein Phänomen, das als Netzwerkeffekt bekannt ist.“
Tiwana (2014), S. 8f	„Der gemeinsame Nenner aller Plattformen ist, dass sie die Interaktion zwischen zwei verschiedenen Gruppen (den beiden „Seiten“) erleichtern, die miteinander interagieren wollen und einander brauchen.“
Hagiu / Wright (2015), S. 185	„Die von uns untersuchten Marktplätze sind eine Art multiseitige Plattform (oder zweiseitiger Markt). Mehrseitige Plattformen sind Organisationen, die zwei oder mehr Seiten an Bord bringen und eine direkte Interaktion zwischen ihnen ermöglichen.“
Schweiger et al. (2016), S. 69	„Wir definieren Plattform als Viel-Seitiger Markt mit einem softwarebasierten Kern, der es zwei oder mehr Akteuren ermöglicht, miteinander zu interagieren und der dem Einfluss von Netzwerkexternalitäten zugrunde liegt.“

In der Literatur findet sich eine ganze Reihe verschiedener Definitionen des Begriffs „Plattform“ (3/3)

Autor(en)	Definitionen/Charakterisierungen
Kenney / Zysman (2016), S. 64	<p>„Eine lockerere Definition einer Plattform ist [...] eine, bei der soziale und wirtschaftliche Interaktionen online vermittelt werden, oft durch Apps. Der Begriff „Plattform“ bezieht sich einfach auf eine Reihe von digitalen Online-Vereinbarungen, deren Algorithmen zur Organisation und Strukturierung des wirtschaftlichen und sozialen Handelns dienen.“</p>
Parker et al. (2016), S. 5	<p>„Eine Plattform ist ein Unternehmen, das auf (1) der Ermöglichung wertschöpfender Interaktionen zwischen (2 & 3) externen Produzenten und Konsumenten basiert. Die Plattform bietet eine offene, partizipative (4) Infrastruktur für diese Interaktionen und legt Governance-Bedingungen für sie fest. Der übergeordnete Zweck der Plattform (5): das Zusammenbringen von Paarungen zwischen den Nutzern und die Erleichterung des Austauschs von Waren, Dienstleistungen oder sozialer Währung, wodurch (6) die Wertschöpfung für alle Teilnehmer ermöglicht wird.“</p>
BMWi (2017), S. 21	<p>„internetbasierte Foren für digitale Interaktion und Transaktion“ wie „Suchmaschinen, Vergleichs- und Bewertungsportale, Marktplätze/ Handelsplattformen, Medien- und Inheldienste, Online-Spiele, soziale Netzwerke sowie Kommunikationsdienste“</p>
Constantiou et al. (2017)	<p>Plattformen kombinieren Organisations- und Marktmechanismen auf Basis von Technologie, um sich selbst und ihren Teilnehmern Wettbewerbsvorteile ggü. neuen Marktteilnehmern zu ermöglichen.</p>
Perren & Kozinets (2018), S. 21	<p>„ein Markt, geformt durch eine zwischengeschaltete Technologie, die Tauschhandlungen innerhalb eines Netzwerks erleichtert, dessen Teilnehmer gleichgerichtete Interessen verfolgen.“</p>

Englische Quellen übersetzt durch www.deepl.com

Die Definitionen zeigen eine Reihe Gemeinsamkeiten, die den Begriff „Plattform“ greifbar machen

<p>1</p> <p>Die Plattform selbst</p>	<p>Eine Technologie, die die Nutzer (3. und 4.) über das Internet zusammenbringt („matching“).</p>
<p>2</p> <p>Der Plattformanbieter</p>	<p>Jede Technologie wird von jemandem angeboten, stets mit einem bestimmten (Geschäfts-) Zweck.</p>
<p>3</p> <p>Der/die Anbieter</p>	<p>Eine Gruppe der Plattformnutzer, die das Angebot (bspw. Produkte, Services, Informationen) bereithält.</p>
<p>4</p> <p>Der/die Nachfrager</p>	<p>Eine weitere Gruppe von Plattformnutzern, die für Nachfrage (bspw. nach Produkten, Services, Informationen) sorgt.</p>

- Vier genannte Bausteine charakterisieren jede Plattform
- Anbieter und Plattformnutzer interagieren:
 - Informations-/ Datenaustausch
 - Transaktionen

Daraus ergeben sich die charakteristischen Eigenschaften, die allen Plattformen gemeinsam sind

- Unterschied zu einem physischen Marktplatz (inkl. Kaufhaus, Laden o.ä.): Theoretisch unbegrenztes Angebot an Arten und Mengen an Waren und/oder Dienstleistungen (= Skalierbarkeit).
- Die Plattformtechnologie sorgt dafür, dass sich die Nutzer gegenseitig finden und bringt so Angebot und Nachfrage schnell zusammen. Dies führt zu einer Minimierung von Transaktionskosten, z.B. für das Suchen von Waren, die Vertragsanbahnung und die Logistik.
- Je besser es einer Plattform auf Basis ihrer Architektur (Technologie, Datenauswertung, Handhabung etc.) gelingt, Angebot und Nachfrage zusammen zu bringen, desto wertvoller ist eine Teilnahme für die Nutzergruppen und desto größer sind die Gruppen der Anbieter und Nachfrager (=Netzwerkeffekt).
- Die besondere Dynamik dieser Netzwerkeffekte kann dazu führen, dass Plattformen dominierende Marktstellungen einnehmen – siehe z.B. Google bei der Online-Suche, Facebook bei der Kontaktpflege, WhatsApp bei der täglichen Kommunikation oder Amazon beim Online-Einkauf. Diese Entwicklung wird „Winner-takes-it-all“-Effekt genannt.
- Da prinzipiell jeder versierte Mensch ohne großen Ressourcenaufwand Zugang zum Internet und zu weiteren Basistechnologien hat, gibt es bei Plattformen kaum Markteintrittsbarrieren. Jeder kann mit überschaubarem Aufwand eine Plattform anbieten. Daher spielt Geschwindigkeit eine große Rolle, um im Plattformgeschäft erfolgreich zu sein.

Plattformen verändern bekannte Marktstrukturen – Transparenz und Kundenfokus steigen

Plattformen
verdrängen
Mittelmänner

Plattform-Unternehmen ersetzen Mittelmänner (z.B. Großhändler) durch selbstregulierende Mechanismen auf der Plattform, beispielsweise in Form von Angebot und Nachfrage der Plattformnutzer oder durch Bewertungssysteme.

Plattformen
erschließen neue
oder erweitern
bestehende
Märkte

Das Geschäftsmodell von Plattformen beruht nicht auf dem Besitz von Eigentum, sondern auf der effizienten Organisation und Verwaltung von freien Kapazitäten im Ökosystem Plattform (vgl. Airbnb®: größter Übernachtungsanbieter der Welt ohne eigene Hotelzimmer).

Plattformen
nutzen Erfahrung

Marktmechanismen in Form von Angebot und Nachfrage sowie Bewertungssysteme tragen zur Effizienz von Plattformen bei. Auf diese Weise werden Marktreaktionen direkt erfasst und die Qualität der Plattforminhalte durch die Gesamtheit der Akteure und ihrer Erfahrungen sichergestellt. Entgegengesetzt können gute Bewertungen die Buchungsrate erhöhen.

Plattformen
verlagern den
Fokus nach
außen auf den
Kunden

Wünsche und Ansprüche potenzieller Kunden stehen im Fokus von Plattform-Unternehmen. Entsprechend wird das Produkt- und Dienstleistungsangebot zunehmend individueller und skalierbar.

Eine hohe Relevanz für das Handwerk kann daraus abgeleitet werden

Branchentypen/Industrien mit hoher Attraktivität für Plattformen

charakterisiert durch:

- Hohe Informationsdichte
- Mittelmänner
- Informations-Asymmetrien
- Fragmentierte Strukturen

Die Situation im Handwerk

Informationsintensität

Entlang der Prozesskette Handwerk nutzt die Mehrzahl der Betriebe bereits digitale Technologien, Daten sind in großer Fülle vorhanden.

3-stufiger Vertrieb

Alle Handwerksbetriebe kaufen zumindest Teile ihrer Waren bei Großhandelsunternehmen.

Informations-Asymmetrien

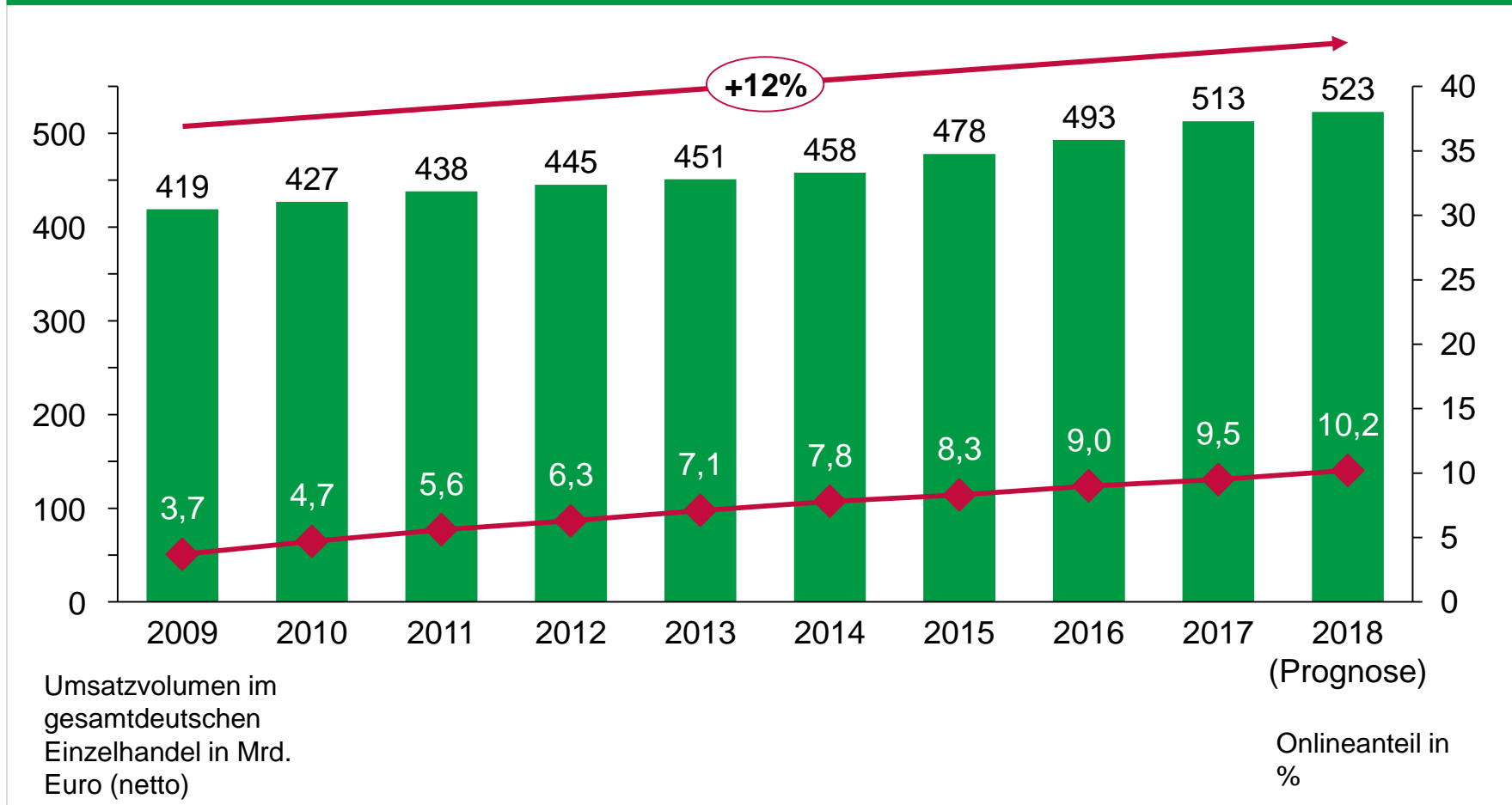
Handwerker sind Fachleute und müssen ihr Know-How zum Kunden transportieren; der Kunde sucht nach Information online und offline.

Fragmentierung

Das Handwerk umfasst ca. 1 Mio. Betriebe in Deutschland, 66,7% davon mit unter 5 Beschäftigten.

Plattformen sind die Drehscheibe des Online-Handels mit erheblichen Zuwachsraten in den letzten Jahren

Online-Anteil am deutschen Einzelhandel in Prozent (2017)



Quelle: Handelsverband Deutschland (2018), S. 6; Fuchs (2018).

Beispiel Amazon: Kunden kaufen trotz (sozialer) Bedenken – Handwerk muss reagieren

Gründe für Einkauf bei Amazon ...

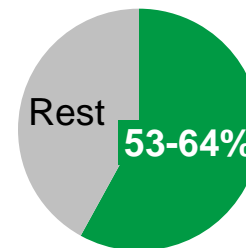
- Schnelle Lieferzeit
- Vielfältiges Angebot
- Hilfreiche Kundenbewertungen
- Unkomplizierte Abwicklung der Bestellung

... trotz vorhandener Bedenken

- Schlechte Arbeitsbedingungen und Umgang mit Mitarbeitern
- Monopolstellung
- Firmenpolitik
- Ausbeutung

Kundenverhalten

- Anteil von Amazon am deutschen Onlinehandel (2017):
Ca. jeder zweite Online umgesetzte Euro fließt an Amazon



Entspricht
ca. 31 Mrd. EUR

- Tradition und gewachsene Kundenbeziehungen werden das Handwerk voraussichtlich nicht gegenüber Plattformen abschirmen.
- Das Handwerk muss ein vergleichbares Niveau an Kundenorientierung und Service erreichen.

Das Handwerk ist bereits voll im Fokus von Plattformen als Zugangsweg für Privatkunden

Top-Angebote „Digitale Services“ nach Segmenten (nur B2C)

Segment	Top-Angebot
Classifieds	immobilienscout24.de
Dienstleistungen	my-hammer.de
E-Learning babbel.com	babbel.com
Gambling und Wetten	tipico.de
Local Services	call-a-pizza.de
Online Coaching, Fitness	myfitnesspal.com
Preisvergleich & Shopping	check24.de
Ranking & Bewertung	tripadvisor.de
Reisen	booking.com
Soziales Netzwerk	de-de.facebook.com
Suche	google.de
Ticketverkauf	eventim.de
Tools & Hosting	outlook.live.com

Direkte
Handwerker-
Ansprache
möglich

Fett = Plattform

In acht von 13 Kategorien sind Plattformen der Top-Zugangsweg zu Dienstleistungen

Fünf davon bieten bereits heute für Handwerker die Option zur Kundenansprache

- 3 Gewerke-übergreifend
- 2 für ausgewählte Gewerke

Dieser Bericht soll Berater und Betriebe in der Auseinandersetzung mit Plattformen unterstützen

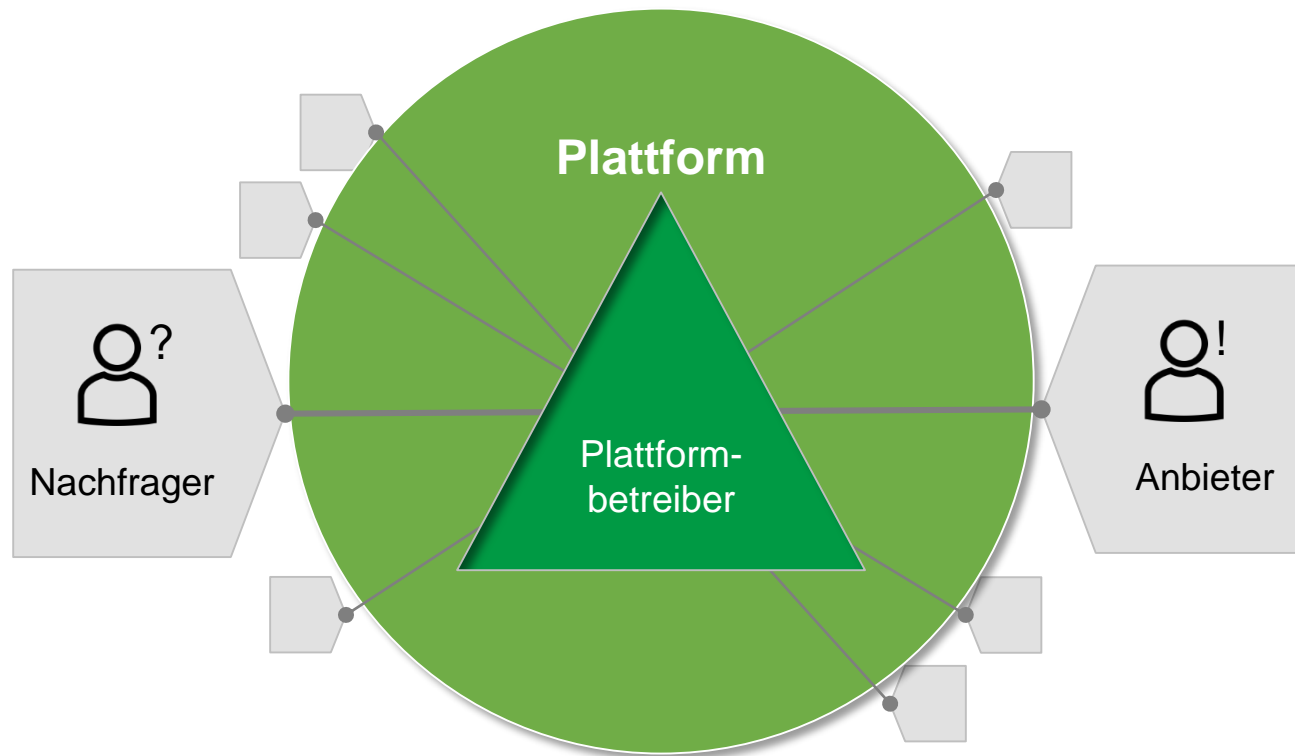
- Kategorisierung von Plattformen
- Vorstellung konkreter Beispiele
- Bewertung aus Sicht von Handwerksbetrieben

Agenda

- 1 Vorbemerkungen & Zusammenfassung
- 2 Definition „Plattform“
- 3 Transaktionsplattformen für Handwerksbetriebe**
- 4 Betriebe mit Plattformcharakter
- 5 Kernzielgruppen, Entwicklungstendenzen, Thesen

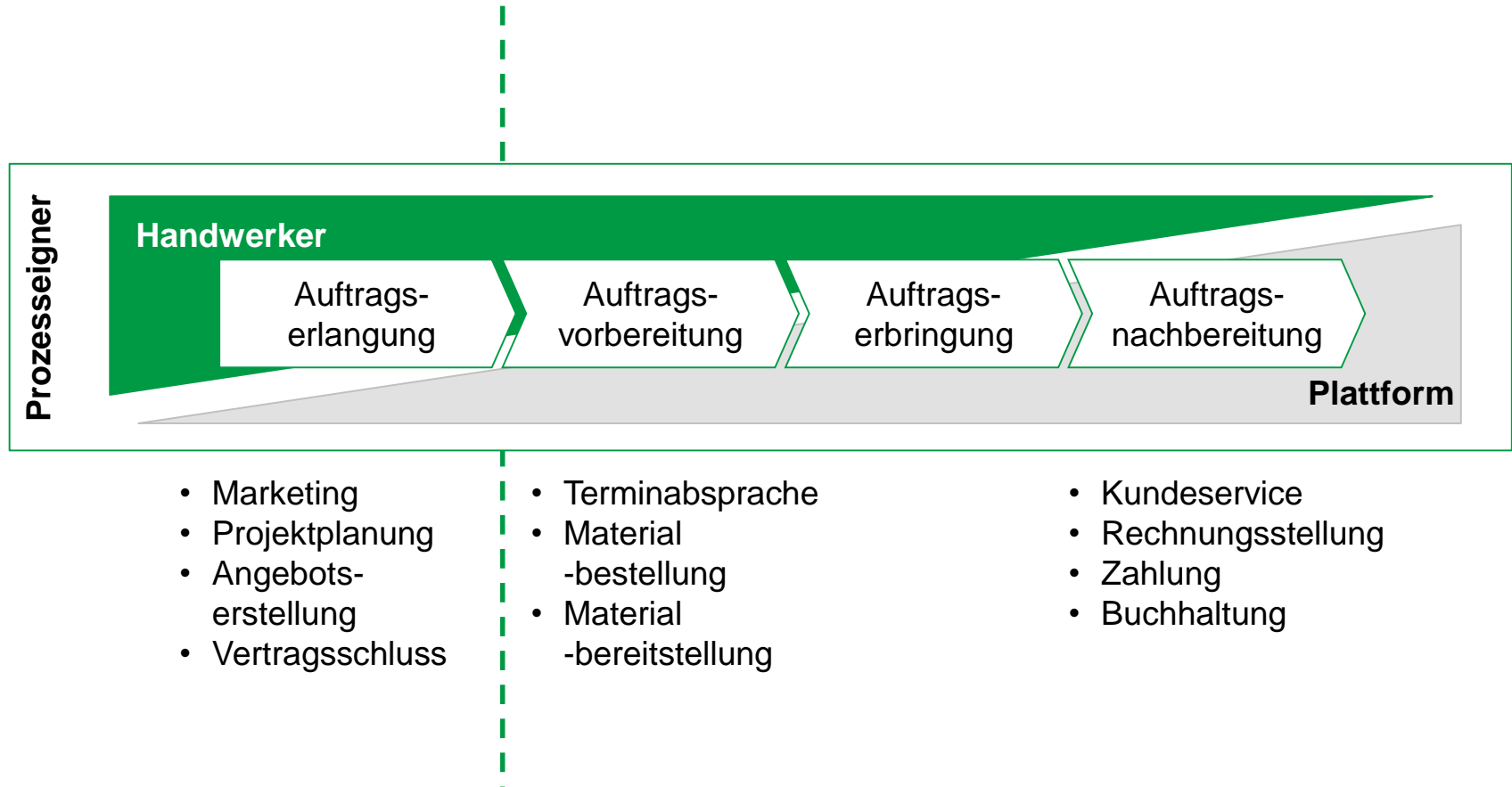
Transaktionszentrierte Plattformen führen Angebot und Nachfrage nach Produkten/Services zusammen

Prinzipbild Transaktionszentrierte Plattform



Ausgangspunkt für Kategorisierung: Prozess der Leistungserstellung im Handwerk

Prinzipbild „Leistungserstellungsprozess im Handwerk“



Insgesamt wurden >100 Plattformen für das Deutsche Handwerk identifiziert, kategorisiert und analysiert

Übersicht Untersuchungsrahmen



Plattformen		Fokus			User Vendor Struktur		Vertrag mit		Preissetzung durch		Management / Rechnungsstellung	
Typ	Plattform URL	Werbung	Produkt / Vertrieb	Dienstleistung / Service	Multiple User - Multiple Vendor	Multiple User - Single Vendor	HW1	Plattform1	HW2	Plattform2	HW3	Plattform3
Partnervermittlung				x	x		x		x		x	(x)
Vermittlungsplattform	myhammer.de			x	x		x		x		x	
Vermittlungsplattform	groupon.de		x	x	x		x		x		x	
Vermittlungsplattform	booking.douglas.de			x	x		x		x		x	
Vermittlungsplattform	homify.de			x	x		x		x		x	
Vermittlungsplattform	blauarbeit.de			x	x		x		x		x	
Vermittlungsplattform	energieheld.de			x	x		x		x		x	
Vermittlungsplattform	fairgarage.de			x	x		x		x		x	

Gebührenmodell der Plattform		Gewerkeinteilung und Bezug zum Handwerk		Geschäftsmodell und Marktcomponenten		
% des Auftrags / Fixe Mitgliedschaftsgebühr	Gewerkegruppenspezifisierung	Handwerks-orientierung	Geschäftsmodellbeschreibung	Prozessuale Werkzeuge	Geografische Einschränkungen	
Monatlicher Paketpreis, zzgl. vari.	Keine Einschränkung	Stark	Vermittelt Handwerkeraufträge	Onlineprofil und Bewertungsfunktion	Nein	
Provision je Auftrag	Friseure, Kosmetiker	Stark	Premium Friseur Suchmaschine mit Online Terminbuchung	Zugang zu 8mio Douglas Kunden	Berlin und Düsseldorf	
Mitgliedbeitrag (Premiummitgliedschaft)	Bau- und Ausbaugewerke	Mittel	Präsentation und Kontaktplattform für Architekten, Designer	Onlineprofil, Werbung & Bewertung	Nein	
Monatliche Gebühr	Keine Einschränkung	Stark	Vermittlung von Aufträgen für Renovier- und Bauarbeiten	Onlineprofil, Portfolioausweitung	Nein	
% des Auftragswertes oder Fixgebühr je Auftrag (15€ pro Auftragswert)	Alle Gewerke rund um energetische Sanierung	Stark	Vermittelt Handwerker für Aufträge bezüglich energetischer Sanierung	Auslastungserhöhung bei Partner	Nein	
Fixgebühr je Auftrag (15€ pro Auftragswert)	Alle Gewerke rund um energetische Sanierung	Stark	Vermittlung von Reparaturen, Services an PKWs	Terminvergabe über eigene Web-App	Nein	

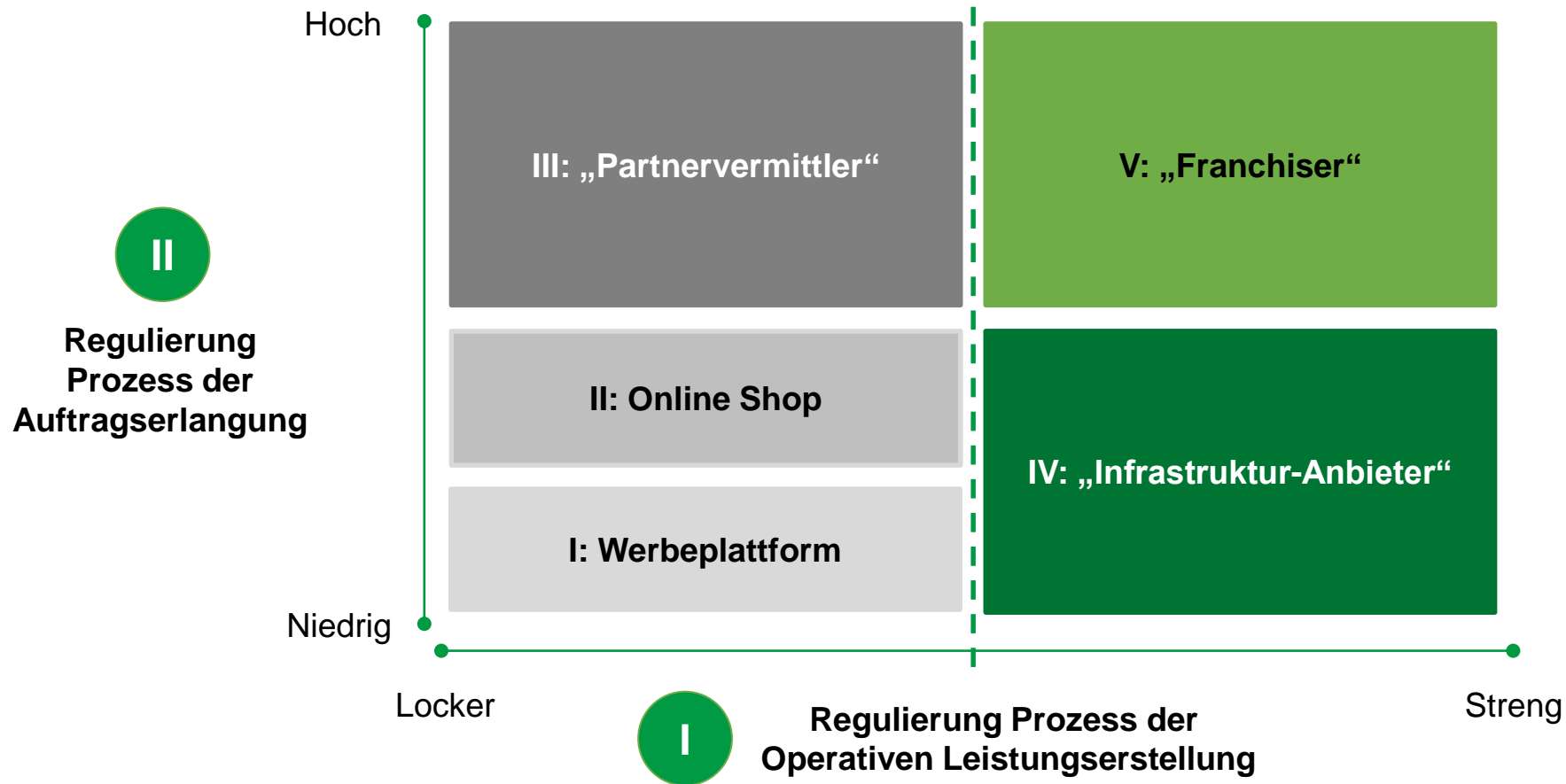
>100 Untersuchte Plattformen

17 Kriterien

6 Plattfortmtypen

Daraus und aus der Analyse der Plattformen wurde ein Ordnungsschema handwerksrelevanter Plattformen entwickelt

Kategorien Transaktionszentrierte Plattform



Die Regulierung gibt an, inwieweit die Plattformanbieter Waren, Service und Prozesse standardisiert



Regulierung Prozess der Operativen Leistungs- erstellung

- Alle Plattformanbieter orchestrieren den Waren- und Serviceaustausch auf Basis der Plattform-Software.
- Die Regulierung durch den Plattformanbieter gibt den Freiheitsgrad wider, den die Plattformnutzer mit Blick auf ihr Angebot und ihre Nachfrage haben.
- Eine lockere Regulierung ermöglicht den Plattformnutzern hohe Eigenständigkeit – die Plattform hat eher einen unterstützenden Charakter auf Basis minimaler Standards. Für Angebote/Gesuche gibt es z.B. eine rudimentäre Kategorisierung, die Kommunikation läuft über eine Message-Funktion oder direkt über Email oder Telefon und damit vorbei an der Plattform. Plattformnutzer können sich gegenseitig bewerten, jedoch nur gering strukturiert und eher oberflächlich.
- Die Regulierung ist streng, wenn der Plattformanbieter sehr viele Standards (in Bezug auf Angebot, Servicelevel, Preis, Abwicklungsprozess etc.) setzt und kontrolliert, um an der Plattform teilzunehmen. Dies kann soweit gehen, dass der Plattformbetreiber und nicht mehr der Handwerker Vertragspartner des Kunden wird und die Handwerker unter dem Logo und in Arbeitskleidung des Plattformanbieters zum Kunden fahren.
- Je stärker der Plattformbetreiber die Interaktion zwischen Anbietern und Nachfragern überwacht, durch Mechanismen standardisiert und spezifiziert, desto stärker ist die Kontroll-Dimension ausgeprägt.

Plattformen unterstützen Betriebe bei der Auftragserlangung – kritisch: steht der Betrieb oder die Plattform im Vordergrund?



Regulierung Prozess der Auftrags- erlangung

- Die Plattform ist Anlaufpunkt für den Kunden.
- Manche Plattformen stellen nur den Kontakt zwischen Kunde und Betrieb her – der Betrieb steht als Marke und Unternehmen im Vordergrund.
- Andere Plattformen positionieren sich selbst als Marke beim Kunden.
- Die Regulierung des Prozesses der Auftragserlangung wird als niedrig angesehen, wenn dem Kunden stets unmissverständlich klar ist, dass sein Kommunikationspartner bzgl. Angebot und Preis unmittelbar der Handwerksbetrieb ist.
- Die Regulierung des Prozesses der Auftragserlangung wird als hoch bewertet, wenn der Plattformanbieter Angebot und Preis eines Produktes oder einer Dienstleistung beeinflusst oder ggf. sogar festlegt - dies kann durch empfohlene Standardpreise passieren und soweit gehen, dass Preise dynamisch angepasst werden, wenn sich Änderungen in Angebot und Nachfrage ergeben und die Plattform dies Algorithmus-gestützt kurzfristig umsetzt.
- Die Regulierung verstärkt den Druck auf Anbieter, sich frühzeitig zu differenzieren. Dies kann durch Leistung – bspw. belegt durch positive Bewertungen, einen ansprechenden Auftritt – bspw. durch ein attraktives Profil und Beispielfotos, oder Preis erfolgen.

Die Plattfortmtyten unterscheiden sich mit Blick auf die Aufteilung der unternehmerischen Prozessverantwortung

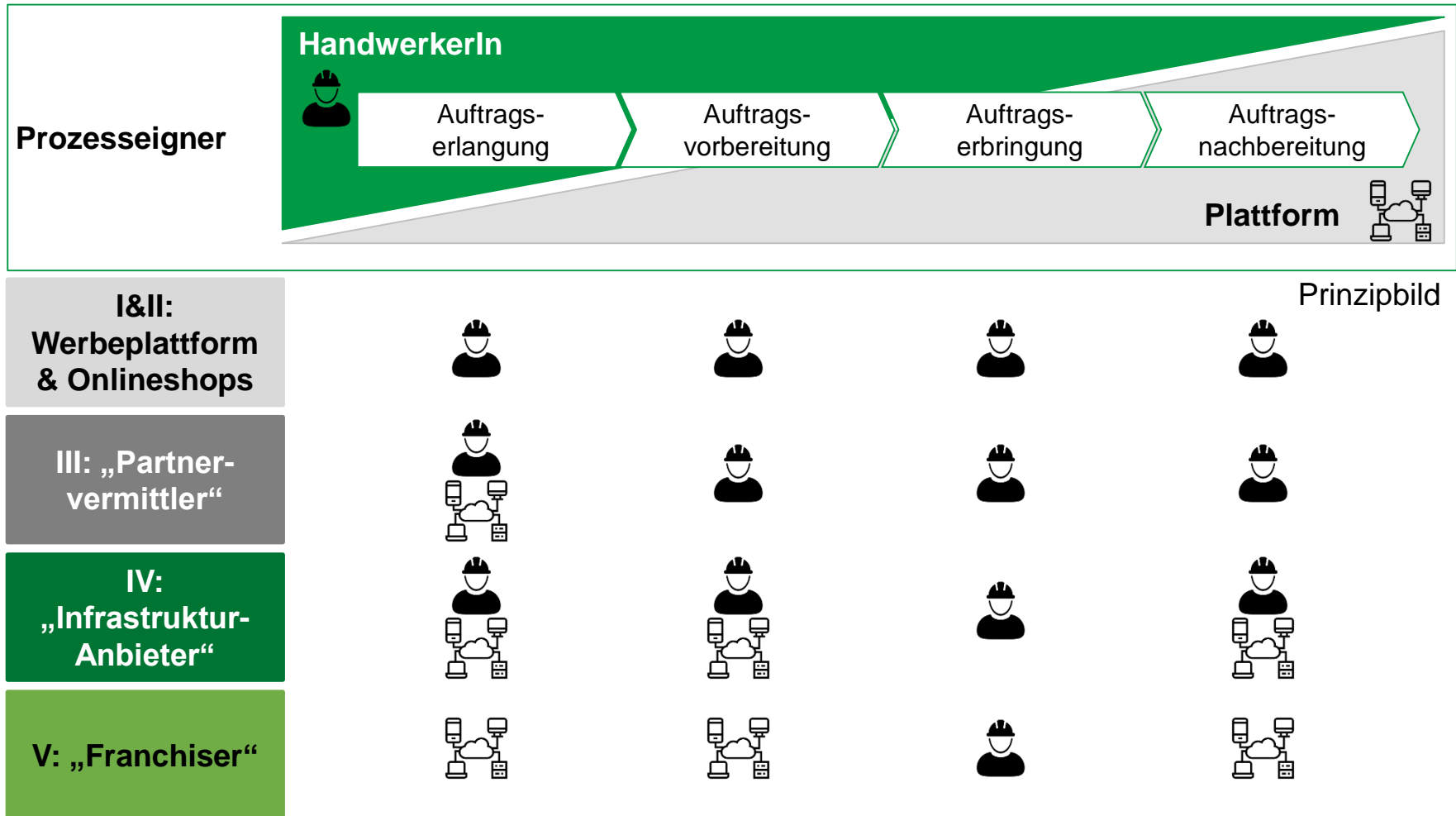
Kategorisierung der Plattfortmen im Deutschen Handwerk

Plattfortmtypt	User-Vendor Struktur		(Transaktions-)Fokus			Kunde hat Vertrag mit		Preissetzung durch		Management/ Rechnungsstellung	
	MU – MV	MU – SV	Dienstleistung	Produkt	Werbung	Handwerker	TP	Handwerker	TP	Handwerker	TP
Werbeplattfortmen	✓				✓						
Onlineshop	✓			✓		✓	(✓)	✓		(✓)	✓
„Partnervermittler“	✓		✓	(✓)	(✓)	✓		✓		✓	
„Infrastruktur-Anbieter“	✓		✓	(✓)		✓	(✓)	✓	(✓)	✓	(✓)
„Franchiser“	✓		✓	(✓)			✓		✓		✓
Betriebe mit Plattfortmcharakter		✓	✓	(✓)			✓		✓		✓

✓ Typ erfüllt Kriterium im Regelfall
 (✓) Typ erfüllt Kriterium in Ausnahmefällen

TP: Transaktionsplattfortm
 MU: Multiple User, MV: Multiple Vendor, SV: Single Vendor

Prinzipbild: Plattformen und Betriebe teilen sich die unternehmerische Prozessverantwortung



Werbeplattformen bieten eine Oberfläche für Betriebe, um ihr Portfolio für Kunden auffindbar und attraktiv darzustellen

I: Werbeplattform

Ziel	Generierung von Kontakten, Markenbildung
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none">Keine Kontrolle des Plattformanbieters über angebotene Waren, Dienstleistungen und Preise.Plattformbetreiber schaffen einen Raum zur Leistungsschau und ggf. Verlinkung zu Webseiten der Anbieter.Moderne Werbeoberfläche mit diversen Integrationsmöglichkeiten im gesamten Internet und zu Social Media Plattformen.Meist Standardfunktionalitäten gratis mit der Option, gute Positionierungen, Schlagwörter etc. zuzukaufen.Differenzierung liegt in den Händen des Anbieters, sei es durch den Kauf einer attraktiven Positionierung oder eine ansprechende Präsentation.Preise spielen kaum eine Rolle, sondern Attraktivität der Leistung.Implizite Bewertungsmechanismen (z.B. Likes, Klicks, Kommentare etc.).
Gebührenmodell	<ul style="list-style-type: none">Ggf. Teilnahmegebühr. Gestaffelte Preise je nach gewünschtem Werbeumfang.
Beispiel(e)	<ul style="list-style-type: none">Instagram, pinterest, wirsindhandwerk



Marktübersicht Werbeplattformen (1/1)

(Stand: 31.05.2019)

Plattformname	Gebührenmodell der Plattform	Handwerksspezifizierung		Geschäftsmodell und Marktkomponenten		
		URL	% des Auftrags Fixe Gebühr etc.	Gewerkegruppen- spezifizierung	Handwerks- orientierung	Geschäftsmodell- beschreibung
done.by	k.A.	Keine Einschränkung	Schwach	Portal zur Publikation von verschiedensten Projekt- Referenzen	Onlineprofil zur Publikation von Projektreferenzen, die durch Auftraggeber u.a. bestätigt werden können	Nein
handwerker.guru	k.A.	Keine Einschränkung	Stark	Durch Werbung finanziertes Bewertungsportal	Onlineprofil und Bewertungsfunktion	Nein
houzz.de	k.A.	Keine Einschränkung	Mittel	Präsentation und Kontaktplattform für Architekten, Designer und Handwerker mit Links zu Onlineshops	Onlineprofil, Werbung & Bewertungsfunktion	Nein
instagram.com	Grundsätzlich kostenlos, Gebühren für Zusatzservices, insb. Werbung	Keine Einschränkung	Schwach	Präsentation von Anschauungsbeispielen, besonderen Leistungen etc.	Onlineprofil zur Publikation des eigenen Schaffens, leichte Weiterverbreitung durch „Teilen“	Nein
klimaschutz-hwk- schwaben.de	Kostenlos	Keine Einschränkung, Fokus „Nachhaltigkeit“	Stark	Präsentation von Betrieben und Fallbeispielen rund um das Thema Nachhaltigkeit	Weiterbildungskalender für Betriebe, Zusammenfassung einschlägiger Gesetze, Förderungen und Info-Material	Schwer- punkt Schwaben
pinterest.com	Grundsätzlich kostenlos, Gebühren für Zusatzservices, insb. Werbung	Keine Einschränkung	Schwach	Präsentation von Anschauungsbeispielen, besonderen Leistungen etc.	Onlineprofil zur Publikation des eigenen Schaffens, leichte Weiterverbreitung durch „Teilen“	Nein
wirsindhandwerk.de	k.A.	Keine Einschränkung	Stark	Zentrale Homepage für Handwerksbetriebe, Onlinepräsenz aufbauen	Onlineprofil und Bewertungsfunktion	Nein

Onlineshops setzen einen klassischen Marktstand digital um

II: Onlineshop

Ziel	Kontaktanbahnung und Abschluss zwischen Anbieter und Nachfrager
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none">• Geringe Kontrolle des Plattformanbieters über angebotene Waren und Dienstleistungen.• Plattformbetreiber organisieren bzw. begleiten die Interaktion auf der Plattform und unterstützen die Selbstorganisation der Akteure.• Preisfindung und -festlegung sind nicht in der Kontrolle der Plattformbetreiber, sondern finden ausschließlich zwischen Anbieter und Nachfrager statt.• Preisdynamik ergibt sich auf Basis von Angebot und Nachfrage auf der Plattform, der Algorithmus der Plattform greift aber nicht in diesen Abgleich ein.• Preise werden vom Anbieter festgelegt, ggf. findet eine Auktion statt.• Der Preis und das Produkt selbst sind die wichtigsten Differenzierungsmerkmale.• Leistungsangebot über die Plattform ist gering standardisiert, evtl. kategorisiert.• Einfache Bewertungsmechanismen (z.B. Zufriedenheitsabfrage, Bewertung des Verkäufers durch den Käufer) sorgen für Vertrauen unter den Parteien.
Gebührenmodell	<ul style="list-style-type: none">• Meist Provision in % des Auftragswertes, teilweise zusätzliche, einmalige oder wiederkehrende Teilnahmegebühr
Beispiel(e)	<ul style="list-style-type: none">• ebay, materialrest24, manopus



Marktübersicht Onlineshops (2/2)

(Stand: 31.05.2019)

Plattformname	Gebührenmodell der Plattform	Handwerksspezifizierung		Geschäftsmodell und Marktkomponenten		
		URL	% des Auftrags Fixe Gebühr etc.	Gewerkegruppen- spezifizierung	Handwerks- orientierung	Geschäftsmodell- beschreibung
amazon.de	% des Auftragswertes	Keine Einschränkung	Schwach	Neu-, Gebrauchtwaren, z.T. Services/ Kundenwunsch- anfertigungen	Basisprofil, Bewertungs- funktion, Logistik – auf Wunsch inkl. Lager, Rechnungs- abwicklung	Nein
atalanda.com	Monatliche Gebühr, ggf. Provision in % des Umsatzes	Keine Einschränkung	Schwach	Regionale Marktplätze für Händler und Handwerker	Regionale Differenzierung, Integration von Online- und Offlinekundenansprache	Regional
ebay.de	Optionale Teilnahmegebühr, Einstellgebühr je Artikel zzgl. % des Auftragswertes	Keine Einschränkung	Schwach	Neu-, Gebrauchtwaren und Services von Privat Anbietern sowie kommerziellen Verkäufern	Basisprofil, Bewertungs- funktion	Nein
ebay- kleinanzeigen.de	kostenlos	Keine Einschränkung	Schwach	Plattform für Suche und Gesuche, kaum reglementiert	k.A.	Nein
etsy.de	Optionale Teilnahmegebühr, Einstellgebühr je Artikel zzgl. % des Auftragswertes	Produktorientierte Gewerke wie Schreiner und Kunsthändler	Mittel	Verkauf von kunsthändlerlichen Produkten und Designerprodukten	Basisprofil, Bewertungs- funktion, Logistik, Rechnungs- abwicklung	Nein
manopus.de	% des Auftragswertes	Produktorientierte Gewerke wie (Schreiner und Kunsthändler, Lebensmittel- gewerke etc.)	Stark	Verkauf von ausschließlich Handwerksprodukten	Basisprofil, Bewertungs- funktion, Logistik, Rechnungs- abwicklung	Nein



Marktübersicht Onlineshops (2/2)

(Stand: 31.05.2019)

Plattformname	Gebührenmodell der Plattform	Handwerksspezifizierung		Geschäftsmodell und Marktkomponenten		
		URL	% des Auftrags Fixe Gebühr etc.	Gewerkegruppen- spezifizierung	Handwerks- orientierung	Geschäftsmodell- beschreibung
materialrest24.de	Basisgebühr, % des Auftragswertes	Dachdecker, alle Gewerke mit hohen Lagerbeständen	Stark	Tausch oder Verkauf von Materialresten, "Ebay für Handwerker", PLUS Maschinenvermietung	Zusammenführen handwerksspezifischer Kundenwünsche mit vorhandenem Angebot, Filter zur unkomplizierten Verkaufsabwicklung, Markenbildung im Bereich „Nachhaltigkeit“	Nein
metallbau-onlineshop.de	k.A.	Metallbauer	Stark	Verkauf von Produkten im Bereich Metallbau	k.A.	Nein
rakuten.de	Monatliche Gebühr, % des Auftragswertes	Keine Einschränkung	Schwach	Bietet die Möglichkeit, eigene Webshops auf der Plattform zu präsentieren	Basisprofil, Bewertungsfunktion, Logistik – auf Wunsch inkl. Lager, Rechnungsabwicklung	Nein
selekt.com	% des Auftragswertes	Produktorientierte Gewerke wie Schreiner und Kunsthandwerker	Stark	Verkauf von Designprodukten (u.a. Möbel, Leuchten, Schmuck, Taschen)	Basisprofil, Bewertungsfunktion, Logistik, Rechnungsabwicklung	Nein

„Partnervermittler“ zielen auf eine fundierte Preis-Leistungs-Bewertung für den Nachfrager

III: „Partnervermittler“

Ziel	Preissetzer und Ausstatter der Anbieter
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none">• Plattformnutzer legen Umfang der Dienstleistungen und Preise selbstständig fest.• Plattformbetreiber definiert mit z.B. Standard-Auftragsbeschreibungen, Teilelisten etc. einen Rahmen, mit dem Nachfrager ihr Gesuch spezifizieren können.• Innerhalb dessen interagieren Anbieter und Nachfrager frei.• Die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager läuft außerhalb der Plattform und wird nicht bestimmt, kontrolliert oder überwacht.• Handwerker haben online Raum, um sich und ihr Portfolio z.B. mit einem aussagekräftigen Profil zu präsentieren.• Durch komplexe Bewertungsmechanismen (Zufriedenheitsabfrage, Bewertung des Handwerkers durch den Kunden) schaffen Plattformbetreiber Transparenz über Qualität.• Betriebe konkurrieren um Aufträge; wenn die Anzahl der Handwerkerbetriebe die Anzahl der Aufträge übersteigt, kann intensiver Wettbewerb entstehen.• Betriebe mit dem besten Preis-Leistungs-Angebot werden die meisten Aufträge erhalten.• Manche Plattformen bieten Handwerkern zusätzliche Werkzeuge zur Steigerung der Prozesseffizienz (z.B. Kalkulationstool für Aufträge, Buchhaltungsintegration, Terminverwaltung etc.).
Gebührenmodell	<ul style="list-style-type: none">• Teilnahmegebühr für Anbieter, ggf. Gebühr für qualifizierte Leads und/oder Provision je Auftrag
Beispiel(e)	<ul style="list-style-type: none">• Blauarbeit, deinhandwerk, MyHammer



Marktübersicht „Partnervermittler“ (1/6) (Stand: 31.05.2019)

Plattformname	Gebührenmodell der Plattform	Handwerksspezifizierung		Geschäftsmodell und Marktkomponenten		
		URL	% des Auftrags Fixe Gebühr etc.	Gewerkegruppen-spezifizierung	Handwerks-orientierung	Geschäftsmodell-beschreibung
11880-maler.com	Basispaket kostenlos, Zusatzservices gg. Gebühr	Maler	Stark	Webpage für Malerbetriebe	Basisprofil, Zusatzservices wie im Bereich Kundenbeziehungs-management	Nein
aroundhome.de	k.A.	Fokus auf Bau und Ausbaugewerke	Stark	Vermittlung von Aufträgen im Bau- und Ausbaugewerbe (bes. Heizung, Fenster, Solar, Küche), Aufträge werden max. drei Betrieben vermittelt	Online-Verwaltung von Anfragen	Nein
betreut.de	Monatliche Gebühr	Keine Einschränkung	Mittel	Solo-Selbstständige mit Profil und individuellem Stundensatz, inkl. Bewertungen (haushaltsnahe Dienstleistungen, auch Betreuung)	Onlineprofil, Werbung & Bewertungsfunktion	Nein
blauarbeit.de	Monatliche Gebühr	Keine Einschränkung	Stark	Vermittlung von Aufträgen für Renovier- und Bauarbeiten	Onlineprofil, Bewertungsfunktion, Portfolioausweitung um zusätzliche Prozesswerkzeuge geplant	Nein
booking.douglas.de	Provision je Auftrag	Friseure, Kosmetiker	Stark	Premium Friseur Suchmaschine mit Online Terminbuchung	Zugang zu 8mio Douglas Kunden, Salonprofil, Terminkalender	Berlin und Düsseldorf
check24.de/profis/handwerker	k.A.	Keine Einschränkung	Mittel	Vermittlung von Aufträgen für vielfältige Bereiche	Onlineprofil, Werbung & Bewertungsfunktion	Nein
deinhandwerk.de	Monatlicher Paketpreis	Bau- und Ausbaugewerke	Stark	Auftragsweitergabe, Verleih/Verkauf von Baugeräten/Werkzeug, Forum	Wissensmanagement	Nein



Marktübersicht „Partnervermittler“ (2/6) (Stand: 31.05.2019)

Plattformname	Gebührenmodell der Plattform	Handwerksspezifizierung		Geschäftsmodell und Marktkomponenten		
		URL	% des Auftrags Fixe Gebühr etc.	Gewerkegruppen-spezifizierung	Handwerks-orientierung	Geschäftsmodell-beschreibung
dein-superheld.de	k.A.	Diverse Dienstleistungs-arbeiten	Stark	Vermittelt Handwerker, haushaltsnahe Dienstl. und Notdiensttermine (Schlüsseldienst, Klempner)	Online-Verwaltung von Anfragen	Nein
doozer.de	Provision je Auftrag	Fokus auf Bau und Ausbaugewerke	Stark	Vermittlung von Aufträgen im Bau- und Ausbaugewerbe	Onlineprofil mit Einheitspreisen seitens Auftragnehmern	Berlin
elektriker.org	Monatlicher Paketpreis (3 verschied. Abos)	Elektriker	Stark	Vermittelt Elektriker	Abh. von gebuchtem Paket, online Werbung, Bewertungsfunktion etc.	Nein
elektriker-123.de	k.A.	Elektriker	Stark	Webpage für Elektriker, Auslastungserhöhung	Online-Verwaltung von Anfragen	Nein
energieheld.de	% des Auftragswertes oder Fixkosten je Auftrag	Alle Gewerke rund um energetische Sanierung	Stark	Vermittelt Handwerker für Aufträge bezüglich energetischem Sanieren	Zusatzservices wie im Bereich Kundenbeziehungsmanage-ment; weitere Software-angebote	Nein
fairgarage.de	Fixgebühr je Auftrag (15€ pro Auftrag)	KfZ-Werkstätten	Stark	Vermittlung von Reparaturen, Services an PKWs	Terminvergabe über eigene Website, Bewertungsfunktion, Auslastungserhöhung	Nein
fixico.de	Gebühr je Auftrag	KfZ-Werkstätten mit Fokus auf Schäden an Lack / Karosserie	Stark	Vermittlung von Reparaturen an PKWs	Werkzeuge im Bereich der Auftragsplanung und des Kundenbeziehungs-managements	Ortsspezifisch
frisuda.de	kostenlos	Friseure	Stark	Friseur Suchmaschine mit Online Terminbuchung	Onlineprofil, Werbung & Bewertungsfunktion	Nein



Marktübersicht „Partnervermittler“ (3/6) (Stand: 31.05.2019)

Plattformname	Gebührenmodell der Plattform	Handwerksspezifizierung		Geschäftsmodell und Marktkomponenten		
		URL	% des Auftrags Fixe Gebühr etc.	Gewerkegruppen-spezifizierung	Handwerks-orientierung	Geschäftsmodell-beschreibung
hairbooker.de	Gebühr je Buchung oder Monatspreis	Friseure	Stark	Friseur Suchmaschine mit Online Terminbuchung	Online-Kalender, Schichtplaner, Kunden- und Mitarbeiterverwaltung	Nein
handwerker-123.de	k.A.	Bau- und Ausbaugewerke	Stark	Vermittlung von Aufträgen im Bau- und Ausbaugewerbe	k.A.	Nein
handwerkerscout.com	Monatliche Gebühr bei Premium-mitgliedschaft	überwiegend Bau- und Ausbau-gewerke	Stark	Vermittlung von Aufträgen im Bau- und Ausbaugewerbe	Abh. Von gewähltem Paket: Profil, Jobbörse, verbesserte Auftragsakquisition	Nein
haushelden.de	Gebühr je Kontakt	Haushaltshilfen, Kinder-/Senioren-/ Tierbetreuung, Nachhilfe, Techniker, Gartenarbeiten etc.	Mittel	Dienstleister für Privathaushalte inkl. ausgewählte Handwerker werden vermittelt	Onlineprofil, Werbung & Bewertungsfunktion	Nein
homify.de	Mitgliedbeitrag (Premium-mitgliedschaft)	Bau- und Ausbaugewerke	Mittel	Präsentation und Kontaktplattform für Architekten, Designer und Handwerker	Onlineprofil, Werbung & Bewertungsfunktion	Nein
jobbarche.de	kostenlos	Diverse Dienstleistungsarbeiten	Schwach	Dienstleistungsaktionsportal, Plattform für Suche und Gesuche, wenige Einschränkungen	Werbung, Onlineprofil	Nein
jobruf.de	Vermittlungsgebühr	Haushaltsnahe Dienstleistungen	Schwach	Studenten registrieren sich als Helfer, Preis wird mit Auftraggeber ausgemacht	Vermittlungsplattform mit Bewertungsfunktion	Nein



Marktübersicht „Partnervermittler“ (4/6) (Stand: 31.05.2019)

Plattformname	Gebührenmodell der Plattform	Handwerksspezifizierung		Geschäftsmodell und Marktkomponenten		
		URL	% des Auftrags Fixe Gebühr etc.	Gewerkegruppen- spezifizierung	Handwerks- orientierung	Geschäftsmodell- beschreibung
kuechen-atlas.de	k.A.	Küchenbauer	Stark	Vermittelt Aufträge an Küchenbauer	Online Küchenplaner, Onlineprofil, Bewertungs- funktion, Ratgeber	Nein
kuechenportal.de	Provision bei Auftragsvermittlung	Küchenbauer	Stark	Vermittelt Aufträge an Küchenbauer	Online Küchenplaner, Küchenmagazin	Nein
lokaleshandwerk.de	k.A.	Keine Einschränkung	Stark	Derzeit lediglich Kontaktplattform für Handwerker-Kunden; zukünftig inkl. Angebotsanfragen	-	Nordrhein- Westfalen
machdudas.de	Gebühr je nach Kontakt oder Jahrespreis	Haushaltsnahe Dienstleistungen	Schwach	Vermittlung von haushaltsnahen Dienstleistungen an Neben-, Minijobber und Heimarbeiter	-	Nein
maler.org	Monatlicher Paketpreis	Bodenleger, Maler, Renovierungsarbeit en	Stark	Vermittlung von Maler-, Bodenlege und Renovierungsaufträgen	Optional: Videoproduktion, GoogleMyBusiness-Eintrag, Website u.a.	Nein
mein-friseur.de	Monatliche Gebühr	Friseure	Stark	Terminvermittler für Friseure	digitaler Terminkalender, Statistiktool, Kassensystem	Nein
myhammer.de	Monatlicher Paketpreis, zzgl. variable Gebühren für Zusatzservices	Keine Einschränkung	Stark	Vermittelt Handwerkeraufträge	Onlineprofil, Bewertungs- funktion	Nein



Marktübersicht „Partnervermittler“ (5/6) (Stand: 31.05.2019)

Plattformname	Gebührenmodell der Plattform	Handwerksspezifizierung		Geschäftsmodell und Marktkomponenten		
				URL	% des Auftrags Fixe Gebühr etc.	Gewerkegruppen- spezifizierung
orderfox.com	k.A.	Alle Gewerke mit CNC Einsatz	Stark	Vermittlung von CNC Aufträgen	Online-Profil, Spezifische Filterfunktionen, CRM-Funktionen, Wissensmanagement, Stellenbörse	Nein
treatwell.de	k.A.	Friseure, Kosmetiker	Stark	Terminvermittler bei Friseuren und Kosmetikern	Online-Terminbuchungen, Bewertungsfunktion, Abwicklung der Zahlung	dt. Metropolen
umzug.de	k.A.	Umzüge	Mittel	Auftragsvermittlung an Partner	Anbindung an großes Immobilienportal, Filterfunktion für Aufträge	Nein
umzug360.com	k.A.	Umzüge	Mittel	Auftragsvermittlung an Partner	Zentrale telefonische Beratung für Kunden	Nein
umzug-365.de	Gebühr je Kontakt	Umzüge	Mittel	Auftragsvermittlung an Partner	Online-Profil, Accountmanager und Firmenlogo auf der Homepage	Nein
umzugsauktion.de	k.A.	Umzüge	Mittel	Auftragsvermittlung an Partner	Anbindung an großes Immobilienportal, zentrale telefonische Kundenberatung	Nein
umzugsportal.de	k.A.	Umzüge	Mittel	Auftragsvermittlung an Partner	-	Nein
Umzugspreisvergleich.de	k.A.	Umzüge	Mittel	Auftragsvermittlung an Partner	zentrale telefonische Kundenberatung	Nein



Marktübersicht „Partnervermittler“ (6/6) (Stand: 31.05.2019)

Plattformname	Gebührenmodell der Plattform	Handwerksspezifizierung		Geschäftsmodell und Marktkomponenten		
		URL	% des Auftrags Fixe Gebühr etc.	Gewerkegruppen- spezifizierung	Handwerks- orientierung	Geschäftsmodell- beschreibung
undertool.de	Gebühr je Auftrag	Keine Einschränkung, Fokus Bau- und Ausbaugewerke	Stark	Rückwärtsauktionen für Handwerker und Handwerksnahe Dienstleistungen	k.A.	Nein
verivox.de	k.A.	Umzüge und haushaltsnahe Dienstleistungen	Schwach	Vermittlung von haushaltsnahen Dienstleistungen und Kfz Werkstätten	Onlineprofil und Bewertungsfunktion	Nein
viorello.com	Provision je Auftrag	Reinigung, Reparatur, Beauty, Handwerker, Haushalt, Notdienst	Schwach	Vermittelt Handwerker, haushaltsnahe Dienstleistun- gen und Aufträge aus vielen versch. Bereichen	Online-Terminbuchungen, u.U. Abwicklung der Zahlung, Bewertungssystem, Online Marketing	Berlin
werkstars.de	Kostenlos, monatl.. Grundgebühr, Prozentsatz vom Umsatz	KfZ-Werkstätten	Stark	Online Werkstattauswahl	automatische Kalkulation, Terminbuchung, Integration von Tools auf eigener Website	Nein
whats2doo.com	k.A.	Haushaltsnahe Dienstleistungen	Schwach	Vermittlung von haushaltsnahen Dienstleistungen	Profil und Bewertungsfunktion	Nein
work5.de	kostenlos	Keine Einschränkung	Schwach	Erstellung von Aufträgen, Ausschreibungen und Branchenbucheinträgen, "Auftragsportal"	Onlineprofil, Werbung	Nein

„Infrastruktur-Anbieter“ positionieren sich als Lösungsvermittler gegenüber dem Kunden und Partner der Handwerker

IV: „Infrastruktur-Anbieter“

Ziel	Kontaktanbahnung und -abwicklung zwischen Anbieter und Nachfrager
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none">• Hohe Kontrolle durch den Plattformbetreiber als Kundenanlaufstelle bei Auftragserlangung und (Plattform-abhängig) -nachbereitung.• Plattformbetreiber integriert Handwerker für Auftragsvorbereitung & -erbringung.• Preishoheit beim Handwerker - Handwerker legen im Rahmen der Auftragsvorbereitung durch Vor-Ort-Begehungen Preise basierend auf vordefinierten, stabilen Kategorien fest.• Nach außen kein sichtbarer Einsatz von Algorithmen zur Berechnung von Preisen; Preise sind damit statisch bzw. betriebsabhängig, Angebot und Nachfrage auf der Plattform werden bei der Preisfestlegung nicht berücksichtigt.• Handwerker sind mithilfe standardisierter Verträge an definierte Vorgaben der Plattformbetreiber gebunden (z.B. Service-Levels, Angebotsumfang).• Ausgewählte Handwerker werden dem Kunden von der Plattform Preis-unabhängig vorgeschlagen; Kunde entscheidet selbstständig & muss ggf. zusätzliche Bewertungen außerhalb der Plattform einholen.• Plattformbetreiber bieten Handwerkern organisatorische Infrastruktur (z.B. Onlinewerkzeug zur Angebotskalkulation), die es ihnen ermöglicht, sich auf das Kerngeschäft ihres Gewerbes zu fokussieren.• Der Entscheidungsspielraum von Handwerkern als eigenständige Unternehmer wird ggf. mit Blick auf die Produktauswahl eingeschränkt.
Gebührenmodell	<ul style="list-style-type: none">• Teilnahmegebühr für Handwerker oder Provision
Beispiel(e)	<ul style="list-style-type: none">• Carooobi, heizungonline.vaillant, helping



Marktübersicht „Infrastruktur-Anbieter“ (1/1) (Stand: 31.05.2019)

Plattformname	Gebührenmodell der Plattform	Handwerksspezifizierung		Geschäftsmodell und Marktkomponenten		
		URL	% des Auftrags Fixe Gebühr etc.	Gewerkegruppen- spezifizierung	Handwerks- orientierung	Geschäftsmodell- beschreibung
caroobi.com	k.A.	KfZ	Stark	Übergibt Aufträge für Reparaturen zum Festpreis an freie Partnerbetriebe	Lieferkettenoptimierung, Werkzeuge zum Kundenbeziehungsmanagement	Nein
duschking.de	k.A.	Badsanierung	Stark	Vermittelt Aufträge an lizenzierte Partnerunternehmen	Materialbereitstellung, Prozess-Know-How zur Auftragsdurchführung	Nein
Mymoving partner.com	k.A.	Umzüge	Mittel	Vermittelt Umzugsaufträge zum Festpreis	Abrechnung	Nein
steinfresh.de	k.A.	Baugewerbe	Stark	Übergibt Steinpflegeaufträge an Franchisepartner (auch für Handwerksbetriebe als Kundendienstleistung)	Prozess- und Produktzulieferer	Nein
vallant.de	k.A.	Heizungsbauer	Stark	Nach dem Verkauf eigener Heizungen, Übergabe der Installation an Partnerbetriebe	Materialbereitstellung, Prozess-Know-How zur Auftragsdurchführung	Nein
helpling.de	k.A.	Reinigungsgewerbe	Mittel	Vermittlung von Putzkräften	Onlineprofil, Bewertungstools, Abrechnung	Nein

„Franchiser“ treten ggü. Kunden als Online-Handwerksbetrieb auf – Handwerker selbst „nur“ noch Ausführender beim Kunden

V: „Franchiser“

Ziel	Handwerker werden analoger Arm der digitalen Plattform
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none">• Kunden erhalten von der Plattform ein Fixpreis-Angebot, welches die Plattform Partnerbetrieben wiederum zu einem Fixpreis „weiterverkauft“.• Ausgeprägte Kontrollfunktion des Plattformanbieters über gesamten Prozess der Leistungserstellung.• Partnerbetriebe müssen strikte Voraussetzungen erfüllen (z.B. Meisterbrief) und sich an definierte Vorgaben halten (Preis, Servicelevel) → Parallele zum namensgebenden Franchising-Konzept.• Plattformbetreiber kontrolliert die Kommunikation Kunde-Handwerker und legt fest, mit welchen Handwerkerbetrieben Kunden in Kontakt treten können.• Plattformbetreiber kontrollieren auch die Kommunikation Handwerker-Lieferant durch direkten Einkauf bei Herstellern.• Das Leistungsangebot auf der Plattform ist stark standardisiert.• Die Leistung des Handwerkers beim Kunden wird vom Plattformbetreiber kontrolliert – bei Minderleistung wird ein Handwerker gegebenenfalls von der Plattform ausgeschlossen.• (Abhängig vom Einzelfall): Kunden treffen auf dynamische Preise: Algorithmen unterstützen die Preisberechnung auf Basis der regionalen Marktdynamik (regionaler Abgleich des Verhältnisses von Angebot und Nachfrage, Berücksichtigung regionaler Preisniveaus).• Einige Franchiser operieren parallel als Betriebe mit Plattformcharakter (siehe Seiten 49-52).
Gebührenmodell	<ul style="list-style-type: none">• Aufnahmegebühr, monatliche Teilnahmegebühr, Provision je Auftrag
Beispiel(e)	<ul style="list-style-type: none">• banovo, homebell, myster



Marktübersicht „Franchiser“ (1/2)

(Stand: 31.05.2019)

Plattformname	Gebührenmodell der Plattform	Handwerksspezifizierung		Geschäftsmodell und Marktkomponenten			
		URL	% des Auftrags Fixe Gebühr etc.	Gewerkegruppen- spezifizierung	Handwerks- orientierung	Geschäftsmodell- beschreibung	Prozessuale Werkzeuge
banovo.de	k.A.		Badneubau und Badsanierung	Stark	Vermittelt Handwerkeraufträge im Bereich Sanitäranlagen an Partnerbetriebe, stellt aber auch selbst Handwerker ein	Komplette Prozess- Infrastruktur	Nein
bookatiger.com (auch Betrieb mit PF-Charakter)	k.A.		Reinigungs- gewerbe	Schwach	Fest angestellte Reinigungskräfte, sowohl privat als auch gewerblich	Komplette Prozess- Infrastruktur	Nein
chezzter.de	k.A.		Maler, Möbel, Gärtner, Elektriker	Stark	Vermittlung von Aufträgen für vielfältige Bereiche (zum Festpreis an private Dienstl.)	Komplette Prozess- Infrastruktur	Nein
enerix.de (auch Betrieb mit PF-Charakter)	k.A.		Energietechnik	Mittel	Übergibt Aufträge an fest angestellte Mitarbeiter oder Franchisepartner in Deutschland und Österreich	Ausbildung zum Fachberater, Komplette Prozess- Infrastruktur	Nein
happymaids.de (auch Betrieb mit PF-Charakter)	k.A.		Reinigungs- gewerbe	Mittel	Sowohl fest angestellte Reinigungskräfte als auch Franchisenehmer	Komplette Prozess- Infrastruktur	Nein
homebell.com	% des Auftragswertes		Ausbau (Maler, Bodenleger, Trockenbau, Fliesenleger)	Stark	Erstellt Handwerkeraufträge im B2B-Segment zum Fixpreis und übergibt an Partnerbetriebe	Komplette Prozess- Infrastruktur inkl. Materialbereitstellung auf der Baustelle	Nein
mehrwaerme.de	% des Auftragswertes		Heizungsbauer	Stark	Übergibt Contracting-Aufträge an Partner	Vertriebsunterstützung, Vertragsabschluss	Nein
movinga.de	k.A.		Umzüge	Mittel	Darstellung als eigenständiges Umzugsunternehmen; Weitergabe von Aufträgen zum Festpreis	k.A.	Nein



Marktübersicht „Franchiser“ (2/2)

(Stand: 31.05.2019)

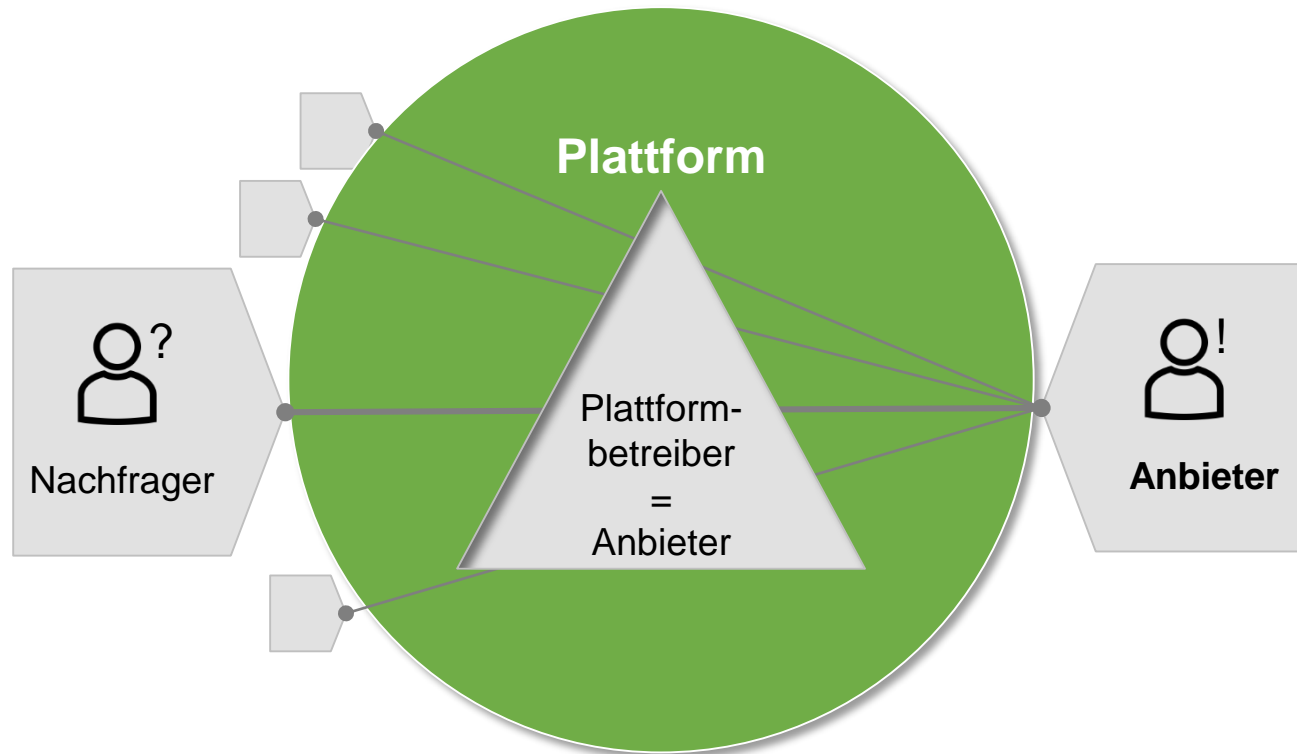
Plattformname	Gebührenmodell der Plattform	Handwerksspezifizierung		Geschäftsmodell und Marktkomponenten		
		URL	% des Auftrags Fixe Gebühr etc.	Gewerkegruppen- spezifizierung	Handwerks- orientierung	Geschäftsmodell- beschreibung
mrcleaner.de (auch Betrieb mit PF-Charakter)	k.A.	Reinigungsgewerbe	Mittel	Fest angestellte Reinigungskräfte und Auftragsvergabe an Subunternehmen	Komplette Prozess-Infrastruktur	München
myhomecleaner.de (auch Betrieb mit PF-Charakter)	k.A.	Reinigungsgewerbe	Mittel	Fest angestellte Reinigungskräfte und Auftragsvergabe an Subunternehmen	Komplette Prozess-Infrastruktur	Bayern
myster.de	% des Auftragswertes	Ausbau (Maler, Bodenleger, Raumausstatter)	Stark	Übergibt Renovierungsarbeiten an Partner-Handwerker	Komplette Prozess-Infrastruktur inkl. Materialbereitstellung auf der Baustelle	Dortmund, Hamburg
paintfixpro.de	k.A.	Lackiererei	Stark	Übergibt Lackierereiaufträge und weitere Jobs im Bereich Kfz an lizenzierte Partnerbetriebe	Prozess-Know-How zur Auftragsdurchführung	Norddeutschland
servicefix.de	k.A.	Keine Einschränkung	Stark	Ermöglicht Vermittlungen von Aufträgen an regionale Handwerker	Leadgenerierung, Kundenkommunikation	München
stegimondo.de	% des Auftragswertes	Dachdecker	Stark	Erstellt Handwerkeraufträge zum Fixpreis und übergibt an Partnerbetriebe	Leadgenerierung, Prozess- und Produktzulieferer	Nein

Agenda

- 1 Vorbemerkungen & Zusammenfassung
- 2 Definition „Plattform“
- 3 Transaktionsplattformen für Handwerksbetriebe
- 4 Betriebe mit Plattformcharakter**
- 5 Kernzielgruppen, Entwicklungstendenzen, Thesen

Betriebe mit Plattformcharakter: Marktauftritt als Plattform, im Hintergrund stehen angestellte Personen

Prinzipbild „Betrieb mit Plattformcharakter“



- Weboberfläche der Anbieter als „Plattform“ für Kunden
- Im Hintergrund: Betrieb mit fest angestellten MitarbeiterInnen

Marktübersicht Betriebe mit Plattformcharakter (1/2)

(Stand: 31.05.2019)

Plattformname	Handwerksspezifizierung		Geschäftsmodell und Marktkomponenten	
	URL	Gewerkegruppen-spezifizierung	Handwerks-orientierung	Geschäftsmodell-beschreibung
bookatiger.com (auch Franchiser)	Reinigungsgewerbe	Schwach	Fest angestellte Reinigungskräfte, sowohl privat als auch gewerblich	Nein
call-jeffrey.de	Reinigungsgewerbe	Mittel	Fest angestellte Reinigungskräfte	Nein
crafty.de	überwiegend Bau- und Ausbaugewerke, Reinigung	Stark	Fest angestellte Handwerker, keine Vermittlung; über die Crafty Holding GmbH Beteiligung/Kauf von Betrieben, die z.B. noch keine Nachfolgeregel haben (Angebot der Mitarbeiterübernahme von Handwerksbetrieben)	Berlin und München
deinehelfer24.de	Ausbau (Maler, Bodenleger, Trockenbau, Fliesenleger)	Stark	Überreicht überwiegend kleinere Aufträgen für Renovierungsarbeiten an eigene Handwerker	Berlin
easyheizung.de	Heizungsbauer	Mittel	Überreicht Installationsaufträge für Heizungen an fest angestellte Handwerker	Nein
enerix.de (auch Franchiser)	Energietechnik	Mittel	Übergibt Aufträge an fest angestellte Mitarbeiter oder Franchisepartner in Deutschland und Österreich	Nein
happymaids.de (auch Franchiser)	Reinigungsgewerbe	Mittel	Sowohl fest angestellte Reinigungskräfte als auch Franchisenehmer	Nein
kesselheld.de	Heizungsbauer	Mittel	Überreicht Installationsaufträge für Heizungen an fest angestellte Handwerker	Nein
mrcleaner.de (auch Franchiser)	Reinigungsgewerbe	Mittel	Fest angestellte Reinigungskräfte und Auftragsvergabe an Subunternehmen	München
myhomecleaner.de (auch Franchiser)	Reinigungsgewerbe	Mittel	Fest angestellte Reinigungskräfte und Auftragsvergabe an Subunternehmen	Bayern

Marktübersicht Betriebe mit Plattformcharakter (2/2)

(Stand: 31.05.2019)

Plattformname	Handwerksspezifizierung		Geschäftsmodell und Marktkomponenten	
	URL	Gewerkegruppen-spezifizierung	Handwerks-orientierung	Geschäftsmodell-beschreibung
richtigsauber.de	Reinigungsgewerbe	Schwach	Fest angestellte Reinigungskräfte an verschiedenen Standorten in Deutschland als Teams niedergelassen	Nein
seniovo.de	Badsanierung	Stark	Fest angestellte Mitarbeiter bauen zb Sanitäranlagen seniorengerecht um	Nein
smarthands.de	Haushaltsnahe Dienstleistungen	Schwach	Studenten als Helfer angestellt, Fixpreis von knapp 20€ für jede buchbare Tätigkeit	Nein
thermondo.de	Heizungsbauer	Mittel	Überreicht Installationsaufträge für Heizungen an fest angestellte Handwerker	Nein
weissmaler.de	Maler & Bodenleger	Stark	Übergibt Aufträge an fest angestellte Maler und Bodenleger	Nein
welmoa.de	Styling, Kosmetik	Schwach	qualitätsgeprüfte und zertifizierte Experten kommen mit Equipment zum Wunschort, treten als "Welmoa" auf	Nein
Wirstreichen deinzimmer.de	Maler	Stark	Überreicht Malerarbeiten an fest angestellte Handwerker	Ruhrgebiet
renovinga.de	Bodenlegen, Malerarbeiten, Möbelaufbau, Renovierung, Sanitäranlagen, Umzüge	Stark	Erstellt Handwerkeraufträge zum Fixpreis	Berlin und Umkreis

Agenda

- 1 Vorbemerkungen & Zusammenfassung
- 2 Definition „Plattform“
- 3 Transaktionsplattformen für Handwerksbetriebe
- 4 Betriebe mit Plattformcharakter
- 5 **Kernzielgruppen, Entwicklungstendenzen, Thesen**

Kernzielgruppen



Handwerksbetrieb



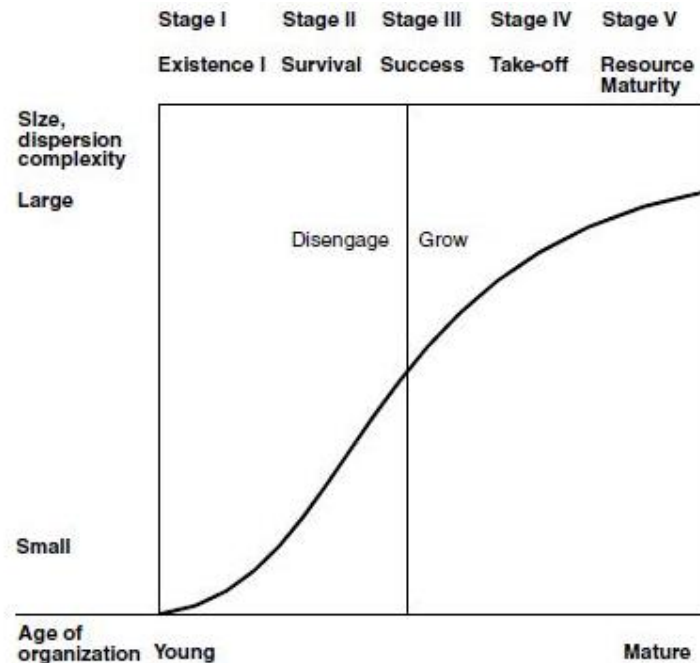
Wie unterscheiden sich
die Plattformen?
Welche ist eine Option für
mich?

Basis für den Fit von Plattformen zu Betriebssituationen ist ein Lebensphasenmodell für Handwerksbetriebe

Lebenszyklusmodell für kleine Betriebe / Handwerksbetriebe

Lebenszyklus eines kleinen Unternehmens ist von klassischen Wachstumsmodellen abzugrenzen

- Wachstumsparadigma gilt oft nicht – Inhaber ist mit Erhalt des Stauts-quo zufrieden
- Einfluss des Gründers / Handwerksmeisters



Fünf Lebensphasen

Gründung

Existenzsicherung

Reife

Expansion

Sättigung

Jede Lebensphase eines Handwerksbetriebs ist situativ durch verschiedene Herausforderungen gekennzeichnet

01 Gründung

02 Existenzsicherung

03 Reife

04 Expansion

05 Sättigung

Situation

- Betriebsgründung
- Profitabilität: Negativ

- Funktionsfähiger Betrieb
- Profitabilität: Negativ / Breakeven

- Erfolgreicher Betrieb
- Profitabilität: Positiv, aber Reinvestition

- Betriebshöhepunkt
- Profitabilität: Positiv mit geringer Rendite

- Etablierter Betrieb
- Profitabilität: Positiv mit Rendite

Herausforderungen

- Finanzierung
- Kundenakquise
- Versprochenes Produkt/ Dienstleistung liefern

- Profitabilität / Liquidität
- Zunehmende Komplexität

- Profitabilität
- Formalisierung

- Wachstumsfinanzierung
- Neue Märkte/ Kunden
- Systematisierung

- Betriebswerkzeuge
- Ossifizieren: Fehlende Agilität und Innovation

In den verschiedenen Lebensphasen sind unterschiedliche Ressourcen und Fähigkeiten mehr oder weniger wichtig

	Erfolgskriterien	Beschreibung (Beispiele)	Gründung	Existenzsicherung	Reife	Expansion	Sättigung
01	Finanzielle Ressourcen	Eigenkapital, Liquidität, Kreditwürdigkeit	●	●	◐	●	◐
02	Personelle Ressourcen	Anzahl, Diversität, Qualifikationen der Mitarbeiter	○	○	◐	●	◐
03	Geschäftsressourcen	Marktanteile, Kundenbeziehung, Reputation, Lieferantenbeziehung, Technologien	●	●	◐	●	○
04	Systeme-/ IT-Infrastruktur	Grad der technischen Finesse von Planungs-, Steuerungs-, Kontrollwerkzeugen	◐	◐	◐	●	◐
05	Betriebsfähigkeit	Produkt-/ Serviceentwicklung, Operative Abläufe, Verkauf & Marketing	●	●	●	◐	○

Relevanz: ● Hoch ◐ Mittel ○ Gering

Abhängig von der aktuellen Lebensphase eignen sich einige Plattformtypen mehr oder weniger

Plattformtyp \ Lebensphase	Werbeplattform	Online-shop	„Partnervermittler“	„Infrastruktur-Anbieter“	„Franchiser“	Betriebe mit PF-Charakter
Gründung						
Existenzsicherung						
Reife						
Expansion						
Sättigung						
Sonderfall: Betriebsaufgabe						

Geeignet
 Bedingt Geeignet
 Nicht Geeignet

!

Viele grüne und gelbe Ampeln: Für die meisten Betriebe gibt es ein passendes Plattformmodell

Zu Beginn eignen sich insbesondere Werbe- & Vermittlungsplattformen, Infrastrukturanbieter und Franchisemodelle

Plattformtyp \ Lebensphase	Werbeplattform	Online-shop	Partnervermittler	"Infrastruktur-Anbieter"	Franchisemodelle	Betriebe mit PF-Charakter
Gründung						
Existenzsicherung						

Erfolgskriterien

- Finanzielle Ressourcen
- Personelle Ressourcen
- Geschäftsressourcen
- Systeme-/IT-Infrastruktur
- Betriebsfähigkeit



Werbeplattformen

- Primär kostenlos; Bedarf nach Zeit und Pflege
- Onlinepräsenz



Onlineshop

- Neue Märkte und Kunden
- Operativer und administrativer Aufwand
- Vorräte: Hohe Kapitalbindung



"Partnervermittler"

- Flexibler Einsatz
- Kundenakquise & Kapazitätsauslastung
- CRM Werkzeuge inkl. strukturierte Onlinepräsenz



Infrastrukturanbieter

- Kundenakquise & Kapazitätsauslastung
- Geringer administrativer Aufwand
- Vertrauensvorschuss



Franchisemodelle

- Kundenakquise & Kapazitätsauslastung
- Kein administrativer Aufwand
- Vertrauensvorschuss
- Jedoch: Markenbildung eingeschränkt

Abhängig von der aktuellen Lebensphase eignen sich einige Plattformtypen mehr oder weniger

Plattformtyp \ Lebensphase	Werbeplattform	Online-shop	Partnervermittler	"Infrastruktur-Anbieter"	Franchise-Modelle	Betriebe mit PF-Charakter
Gründung						
Existenzsicherung						
Reife						
Expansion						
Sättigung						
Sonderfall: Betriebsaufgabe						

 Geeignet
  Bedingt Geeignet
  Nicht Geeignet

Während Reife, Expansion und Sättigung ist die Eignung von Infrastruktur- und Franchisemodellen eingeschränkt

Plattformtyp	Werbeplattform	Online-shop	Partnervermittler	"Infrastruktur-Anbieter"	Franchise-Modelle	Betriebe mit PF-Charakter
Lebensphase						
Reife						
Expansion						
Sättigung						

Erfolgskriterien

- Finanzielle Ressourcen
- Personelle Ressourcen
- Geschäftsressourcen
- Systeme-/IT-Infrastruktur
- Betriebsfähigkeit



Werbeplattformen

- Primär kostenlos; Bedarf nach Zeit und Pflege
- Onlinepräsenz



Onlineshop

- Nachhaltige Marktdurchdringung
- Onlinepräsenz



"Partnervermittler"

- Flexibler Einsatz zur Profitabilitätserhöhung
- Durch etabliertes Profil: Vordringen in neue Märkte / Kundensegmente



Infrastrukturanbieter

- Einschränkung Selbstständigkeit (individuell zu beurteilen)
- Marge begrenzt
- Standardsysteme
- Reputationsbildung eingeschränkt



Franchisemodelle

- Einschränkung Selbstständigkeit und Wachstum
- Marge begrenzt
- Standardsysteme
- Keine Reputationsbildung
- Ggf. Expansion mit ausschließlichem Fokus auf Plattformgeschäft möglich

Abhängig von der aktuellen Lebensphase eignen sich einige Plattformtypen mehr oder weniger

Plattformtyp \ Lebensphase	Werbeplattform	Online-shop	Partnervermittler	"Infrastruktur-Anbieter"	Franchise-Modelle	Betriebe mit PF-Charakter
Gründung						
Existenzsicherung						
Reife						
Expansion						
Sättigung						
Sonderfall: Betriebsaufgabe						

Geeignet
 Bedingt Geeignet
 Nicht Geeignet

Zu Beginn eignen sich insbesondere Werbe- & Vermittlungsplattformen, Infrastrukturanbieter und Franchisemodelle

Plattformtyp	Werbeplattform	Online-shop	Partnervermittler	"Infrastruktur-Anbieter"	Franchisemodelle	Betriebe mit PF-Charakter
Lebensphase						
Sonderfall: Betriebsaufgabe						

Werbeplattformen, Onlineshops,
 "Partnervermittler",
 Infrastrukturanbieter und
 Franchisemodelle

- Unterstützen nur aktive Betriebe
- Kein sinnvoller Einsatz bei Betriebsaufgabe



Betrieb mit Plattformcharakter

- Eignungsanalyse entlang der Lebensphasen nicht sinnvoll
- Betriebe mit Plattformcharakter sind Wettbewerber
- Mitarbeiter-Übernahmemöglichkeit für Betriebe in finanziellen Schwierigkeiten / ohne Nachfolge
- Vollständige Aufgabe der Selbstständigkeit und Flexibilität – Marke verschwindet

Fazit - Plattformeignung über Lebensphasen

01 Gründung und Existenzsicherung

- Werbeplattformen, "Partnervermittler", Infrastrukturanbieter und Franchisemodelle eignen sich
- Onlineshops eignen sich nur bedingt, da operative Herausforderungen

02 Reife, Expansion und Sättigung

- Werbeplattformen, "Partnervermittler" und Onlineshops eignen sich
- Infrastrukturanbieter und Franchisemodelle sind vor allem für Wachstum nur bedingt geeignet

03 Sonderfall Betriebsaufgabe

- Betriebe mit Plattformcharakter eignen sich ggf. zur Übernahme der Mitarbeiterschaft

Agenda

A Quellenverzeichnis

Quellenverzeichnis

Bakos, Yannis; Katsamakos, Evangelos (2008): Design and Ownership of Two-Sided Networks: Implications for Internet Platforms. In: Journal of Management Information Systems 25 (2), pp. 171–202. DOI: 10.2753/MIS0742-122250208.

Bingler, Dirk, Finkler, Michael, Naujoks, Frank, Sontow, Karsten, Tröger, Karl (2018): Digitale Plattformen und ERP – Positionspapier, Herausgeber: Bitkom e. V., Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., heruntergeladen von: <https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/180419-PP-Digitale-Plattformen-und-ERP.pdf>, 04.04.2019.

bitkom, 2018. Mehrheit hat noch nie etwas von digitalen Plattformen gehört, p.1., <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehrheit-hat-noch-nie-etwas-von-digitalen-Plattformen-gehört.html>, abgerufen 17.08.2018.

BMWi, 2017. Weissbuch digitale Plattformen, Berlin. Available at: https://www.bundesregierung.de/Content/Infomaterial/BMWI/weissbuch-digitale-plattformen_543764.html?view=trackDownload, abgerufen 16.08.2018.

Constantiou, I., Marton, A. & Tuunainen, V.K., 2017. Four Models of Sharing Economy Platforms. MIS Quarterly Executive, 16(4), pp.231–251.

Destatis, 2018. *Wirtschaftsrechnungen - Private Haushalte in der Informationsgesellschaft*, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/EinkommenKonsumLebensbedingungen/PrivateHaushalte/PrivateHaushalteIKT2150400177004.pdf?__blob=publicationFile, abgerufen 17.08.2018.

Evans, P.C. & Gawer, A., 2016. The Rise of the Platform Enterprise - A Global Survey, Available at: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi-louH5fHcAhXFafAKHQKnCssQFjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.thecge.net%2Fapp%2Fuploads%2F2016%2F01%2FPDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf&usq=AOvVaw3fbcws3J69IHeY9qZNU9E-, abgerufen: 02.11.2018.

Quellenverzeichnis

- Evans, David S.; Noel, Michael D. (2007): Defining markets that involve multi-sided platform businesses: An empirical framework with an application to Google's purchase of DoubleClick. In: SSRN Journal. DOI: 10.2139/ssrn.1027933.
- Evans, David S.; Schmalensee, Richard (2007): The industrial organization of markets with two-sided platforms. In: Competition Policy International 3 (Issue: 1), pp. 151–179, 18.09.2018.
- Filistrucchi, L. et al., 2014. Market definition in two-sided markets: Theory and practice. Journal of Competition Law and Economics.
- Fuchs, Jochen G.: Analyse, Amazon erzeugt 2017 rund 53 Prozent der deutschen E-Commerce-Umsätze, abrufbar unter: <https://t3n.de/news/amazon-erzeugt-2017-rund-53-934948/>; 01.04.2019
- Hagiu, Andrei; Wright, Julian (2015): Marketplace or Reseller? In: Management Science 61 (Issue: 1), pp. 184–203. DOI: 10.1287/mnsc.2014.2042.
- Handelsverband Deutschland (HDE): Handel digital ONLINE-MONITOR 2018, abrufbar unter: https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=9449; 01.04.2019.
- Kenney, Micheal; Zysman, John (2016): The rise of the platform economy. In: Issues in Science and Technology 32 (3), pp. 61–69.
- Kozinets, Robert (1998): On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture; Advances in Consumer Research, Jan 1, 1998, Vol.25, p.366-371.
- Krcmar, Helmut, Räß, Georg, Wiesche, Manuel, Pflügler, Christoph, Schrieck, Maximilian (2017): Digitalisierung im Handwerk - IT-Einsatz für mehr Effizienz entlang der Prozesskette, Technische Universität München, Handwerkskammer für München und Oberbayern, heruntergeladen von: <https://www.hwk-muenchen.de/downloads/digitalisierung-im-handwerk-it-einsatz-fuer-mehr-effizienz-entlang-der-prozesskette-74,11056.pdf>, 29.02.2019.
- Lewis, Virginia / Churchill, Neil (1983): The five stages of small business growth, in: Harvard business review, 3 (61) 1983, S. 30-50.

Quellenverzeichnis

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2013): Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. New York: Wiley&Sons; Wiley.

Parker, Geoffrey G.; van Alstyne, Marshall W.; Choudary, Sangeet P. (2016): Platform revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. New York: W.W. Norton & Company.

Perren, Rebecca & Kozinets, Robert V., 2018. Lateral Exchange Markets: How Social Platforms Operate in a Networked Economy. *Journal of Marketing*, 82(1), pp.20–36. Available at: <http://journals.ama.org/doi/10.1509/jm.14.0250>.

Rochet, Jean-Charles; Tirole, Jean (2004): Two-sided markets: An Overview, pp. 1–44. URL: http://web.mit.edu/14.271/www/rochet_tirole.pdf.

Rochet, Jean-Charles; Tirole, Jean (2006): Two-sided markets: a progress report. In: *The RAND Journal of Economics* 37 (3), pp. 645–667. DOI: 10.1111/j.1756-2171.2006.tb00036.x.

Rysman, Marc (2009): The Economics of Two-Sided Markets. In: *Journal of Economic Perspectives* 23 (3), pp. 125–143. DOI: 10.1257/jep.23.3.125.

Schweiger, Anne; Nagel Julius; Böhm, Markus; Krcmar, Helmut (2016): Platform Business Models. In: Project Consortium TUM Living Lab Connected Mobility (ed.): *Digital Mobility Platforms and Ecosystems. State of the art report: mediaTUM - Document and publication server of Technical University Munich*, pp. 66–77.

Scott, Mel / Bruce, Richard (1987): Five stages of growth in small business, in: *Long range planning*, 3 (20) 1987, S. 45-52.

Sommer, Sarah, 2018. Mega Markt Web - Die Karriere der Online-Plattformen. *Handwerk Magazin* 06/2018, S. 18-26.

Statista & LSP (2017): Studie „Die 1.000 größten digitalen Service- und Content-Anbieter im deutschen B2C-Markt 2017“.

Stern (2016): „Amazon ist unbeliebt – und trotzdem kaufen alle dort ein“. URL: <https://www.stern.de/wirtschaft/amazon-wird-gehasst---und-trotzdem-kaufen-alle-dort-ein-6681016.html>, 08.07.2019, 17:39 Uhr.

Quellenverzeichnis

Tiwana, Amrit (2014): Platform ecosystems. Aligning architecture, governance, and strategy. Waltham, MA: Morgan Kaufmann.

von Engelhardt, S., Wangler, L. & Wischmann, S., 2017. Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen, Available at: https://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/autonomik-studie-digitale-plattformen.pdf?__blob=publicationFile&v=10%0Ahttp://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/autonomik-studie-digitale-plattfor.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2018): Prozentuale Verteilung der Betriebe aller Anlagen auf die Handwerksgruppen 2017, URL: https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/statistik/kennzahlen/Kennzahlen_2017/Grafik-Betriebe-Gr-17.pdf, 22.10.2018, 17:30 Uhr.

Verteilung der Handwerksunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen 2015 (Anlagen A + B1), URL: https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/statistik/beschaefigte/Verteilung-BKL-2015.pdf, 22.10.2018, 18:00 Uhr.