

## Vorlesung 6

### Digitale Technologien ermöglichen innovative Geschäftsideen

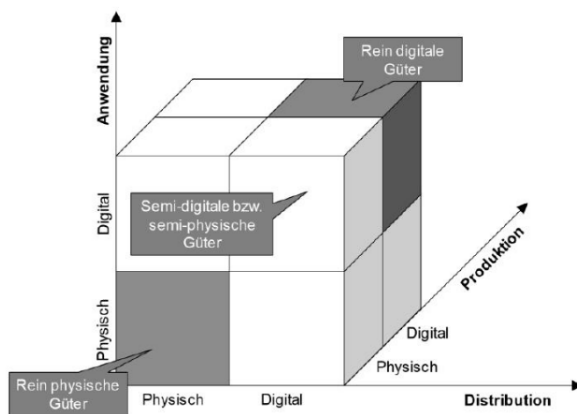
Beispiel: Musik

Produkt	CDs	MP3-Download	Streaming
Vertrieb	Einzelhandel	Download Plattform (Digitales Gut)	Streaming Plattform (Digitales Gut)
Kunde	zeitlich unbegrenzte Nutzung, Verschleiß	zeitlich unbegrenzte Nutzung	Nutzung durch Abonnement

### Digitales Gut

- liegen in immaterieller Form vor
- vollständig als digitale Repräsentation in Binärform gespeichert
- können ohne Bindung an Trägermedium entwickelt, vertrieben oder angewendet werden (bsp. übers Internet)

### Digitalisierungsgrade von Gütern



### Eigenschaften digitaler Güter

- Wahrnehmungsunterschiede/Interaktivität  
Digitale Güter können nur über zwei Sinne (Sehen und Hören) wahrgenommen werden./Digitale Güter sind interaktiv vom Benutzer bedien- und steuerbar.
- Skaleneffekte  
Keine Kostenvorteile entstehen bei durch sinkende Kosten pro hergestelltem Produkt.
- Kopierbarkeit/Verteilbarkeit  
Digitale Güter werden bei Weitergabe vermehrt, nicht aufgeteilt.
- Veränderbarkeit/Editierbarkeit/Reprogrammierbarkeit  
Digitale Güter können ohne großen Aufwand in Produktvarianten überführt und angeboten werden.
- Abnutzbarkeit  
Digitale Güter unterliegen keinerlei Abnutzung; die Unterscheidung zwischen neuem und altem Gut entfällt.

## Physische vs. digitale Güter

Physische Güter	Digitale Güter
Hohe Vervielfältigungskosten	Niedrige Vervielfältigungskosten
Angleichung der Grenzkosten <sup>1</sup> an die Durchschnittskosten	Grenzkosten der (Re-)Produktion nahe Null
Wertverlust durch Gebrauch	Kein Wertverlust durch Gebrauch
Individueller Besitz	Vielfacher Besitz (möglich)
Wertverlust durch Teilung, begrenzte Teilbarkeit	Kein Wertverlust durch Teilung, fast beliebige Teilbarkeit <sup>2</sup>
Identifikations- und Schutzmöglichkeiten <sup>3</sup>	Probleme des Datenschutzes und der Datensicherheit
Schwierige Verbreitung (Logistik)	Einfache Verbreitung
Preis bzw. Wert im Markt ermittelbar	Preis bzw. Wert nur schwer bestimmbar

### Modularität

Möglichkeit der Zerlegung komplexer (Wertschöpfungs-) Systeme in separate Subsysteme, die für sich alleine funktionieren.

### Granularität

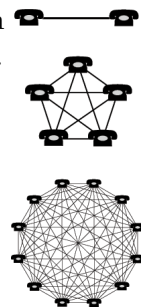
Möglichkeit der Zerlegung digitaler Objekte bis in kleinste Elemente und Operationen.

## Eigenschaften digitaler Märkte

- Unendliche Informationsökonomie
  - Jede Information kann in Form von Bits digitalisiert werden.
  - Menschen sind bereit, für Informationen zu zahlen.
  - Der Preis von Informationsgütern richtet sich nach dem Verbraucherwert, nicht nach den Produktionskosten.
  - Beispiele von Informationen: Bücher, Datenbanken, Filme etc
- Skaleneffekte
 

Entwicklung und Vertrieb digitaler Güter verursachen hohe fixe, aber nur sehr geringe variable Kosten, wodurch sich extreme Skaleneffekte ergeben.
- Netzwerkeffekte

Der Nutzen aus einem Produkt für einen Konsumenten verändert sich, wenn sich die Anzahl gleicher oder komplementärer Parteien im Markt verändert.



- Lock-In Effekte
 

Starke Kundenbindung an Produkte/Dienstleistungen durch hohe Wechselkosten oder Wechselbarrieren.
- Versionierung
 

Informationsprodukt in verschiedenen Versionen für verschiedene Marktsegmente anbieten

<sup>1</sup>Wikipedia: Die Grenzkosten sind die Kosten, die durch die Produktion einer zusätzlichen Mengeneinheit eines Produktes oder einer Dienstleistung entstehen.

<sup>2</sup>Persönliche Anmerkung: Serverkosten? Wartung von Software ist auch extrem aufwendig.

<sup>3</sup>Persönliche Anmerkung: Schon einmal was von Einbrechern oder Diebstahl gehört? Daten schützen und sein Haus schützen sollten schon auf vergleichbarer Ebene stehen.

## Definition von Geschäftsmodellen



## Geschäftsmodelltypen

### • Produkt-Geschäftsmodell

- standardisierte Produkte und Dienstleistungen
- breite Kundenbasis
- tiefe Transaktionskosten
- Differenzierung durch Preis oder Leistung
- Beispiel: Autos

### • Plattform-Geschäftsmodell

- gemeinsame, integrative Architektur
- große Bandbreite oder Tiefe oft digitaler Angebote
- Netzwerkeffekte für die Nutzer der Plattform
- Differenzierung über Nutzerzahlen
- Beispiel: soziale Netzwerke

### • Projekt-Geschäftsmodell

- kundenindividuelle Produkte und Dienstleistungen
- einmalige Leistungsvereinbarungen
- Differenzierung durch Flexibilität
- hoher Serviceanteil
- Beispiel: Aufzug bauen

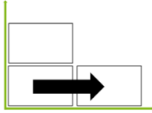

### • Lösungs-Geschäftsmodell

- Kombination kundenindividueller Angebote
- integrierte End-to-End Leistungen
- langfristige Verträge
- gegenseitige Abhängigkeit zwischen Anbieter und Abnehmer
- Beispiel: Logistik

## Eigenschaften digitaler Geschäftsmodelle

<b>Kundenorientierung</b> Ständige Entwicklung und Verbesserung des Kundenerlebnisses als zentralen Faktor digitaler Geschäftsmodelle	<b>Datenfokussierung</b> Analyse aller erfassten Daten bei Interaktionen zur stetigen Anpassung des Produkts / Dienstleistung an Markt- und Zielgruppenbedürfnisse
<b>Schnelle Entscheidungsfindungen</b> Dynamische Organisationsstrukturen zur Entscheidungsfindung, um auf externe Veränderungen effizient reagieren zu können	<b>Radikales „Neu-“ Denken</b> Ständiges Hinterfragen des IST-Zustandes und Anpassungen an das Marktumfeld
<b>Stetige Weiterentwicklungen</b> Anpassung des Leistungsversprechens an sich ändernde Kunden- und Marktbedürfnisse zur Gewinnung weiterer Marktanteile	<b>Digital Leadership</b> Führungskräfte vermitteln Mitarbeitern eine klare digitale Vision und Strategie und agieren als „Coach“.

## Potenziale durch internen und externen Digitalisierungsfokus

Digitalisierungsfokus	Potenziale
<b>... entlang des Wertversprechens</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Erhöhte Dienstleistungsqualität</li> <li>➤ Direkte Kundeninteraktion</li> <li>➤ Individuelle Kundenansprache</li> <li>➤ Transparenz zum und beim Kunden</li> </ul>
<b>... entlang der Wertkette</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Flexibilisierung der Wertschöpfungskette</li> <li>➤ Nutzung von Optimierungspotenzialen</li> <li>➤ Dezentrale Steuerung</li> <li>➤ Realtime-Informationen und Entscheidungsunterstützung</li> </ul>

## Häufige Geschäftsmodellmuster digitaler Unternehmen

- **Freemium**
  - kostenlose Basisversion und Premiumversion, oft als Abo-Modell
  - Beispiel: Dropbox
- **Abonnement/Subscription**
  - Beispiel: Netflix
- **Add-On**
  - Nutzen eines Services oder Produkts zu einem möglichst geringen Kaufpreis anbieten. Durch gebührenpflichtige Zusätze kann das Produkt beliebig erweitert werden.
  - Beispiel: SAP
- **Lock-In**
  - Kunden werden an ein Produkt gebunden, indem die Kosten für einen Ausstieg oder Wechsel gesteigert werden.
  - Beispiel: AmazonPrime
- **rent instead of buy**
  - Unternehmen verkauft das Produkt nicht, sondern gewährt Kunden gegen einen kleineren Betrag zeitlich limitierte Nutzungsrechte.
  - E-Scooter leihen
- **Plattform/mehrseitige Märkte**
  - Unterscheidbare Nutzergruppen, werden auf der Plattform eines Dritten zusammengeführt.
  - Beispiel: Google

## Modellierung von Geschäftsmodellen

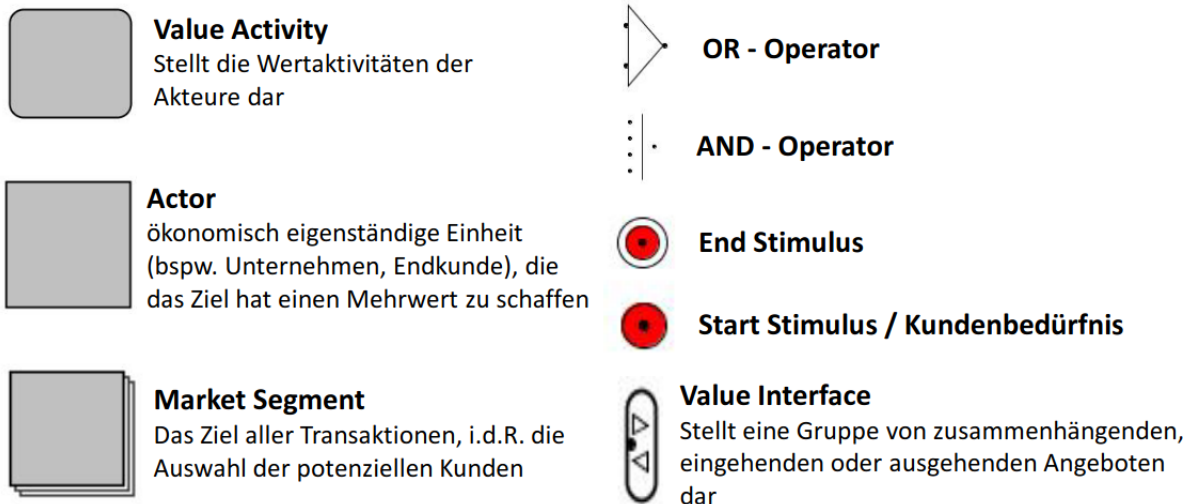
- Kernelemente und -logik eines Geschäftsmodells visualisieren
- existierende Geschäftsmodelle besser verstehen
- Ideen für neue, innovative Geschäftsmodelle zu generieren

## Business Model Canvas (BMC)

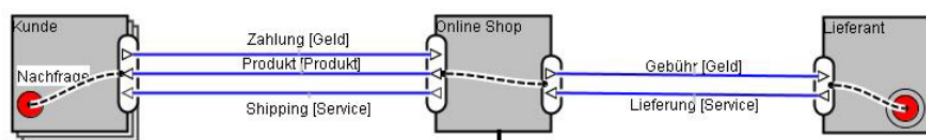
- Kundennutzen stellt Kern dar

<b>Schlüsselpartner-schaften</b>  <i>Welche externen und internen Partner sind wichtig?</i>	<b>Schlüsselaktivitäten</b> <i>Was sind die wichtigsten Unternehmens-aktivitäten?</i>	<b>Kundennutzen</b>  <i>Welchen Nutzen haben mein Produkt/ Dienstleistung?</i>	<b>Kundenbeziehung</b> <i>Welche Art Kunden-beziehung soll gepflegt werden? Und wie?</i>	<b>Zielgruppen</b>  <i>Was sind die wichtigsten Kunden?</i>  <i>Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden?</i>
	<b>Schlüsselressourcen</b> <i>Welche Ressourcen werden unbedingt für das Produkt / Dienstleistung benötigt?</i>	<b>Welche Kundenprobleme werden damit gelöst?</b>	<b>Vertriebskanäle</b> <i>Über welche Vertriebswege soll das Produkt/Dienst-leistung vertrieben werden?</i>	
<b>Kostenstruktur</b>  <i>Wo entstehen Kosten ?</i> <i>Welche Ressourcen benötigen welches Kapital?</i>			<b>Erlösquellen</b>  <i>Wie wird Umsatz generiert?</i> <i>Mit welchen Produkten soll wie viel Umsatz erzielt werden?</i>	

## e<sup>3</sup>-Value Modellierung



## Beispiel e<sup>3</sup>-Value Modell



**BMC vs. e<sup>3</sup>-Value**

	<b>BMC</b>	<b>e<sup>3</sup>-Value</b>
<b>Stärken:</b>	ganzes Geschäftsmodell wird beschrieben deutliche Herausstellung der Value Proposition <sup>4</sup>	Schnittstellen werden dargestellt Berechnung des Wertflusses Nutzenanalysen pro Akteur möglich
<b>Schwächen:</b>	keine Darstellung d. Interaktion von Akteuren fehlender Detaillierungsgrad fehlende Nutzungsbeurteilung	Datenbasis muss vorhanden sein Hohe Komplexität bei größeren Netzwerken keine Herausstellung der Value Proposition
<b>Innovationsgrad:</b>	bei radikalen Innovationen sinnvoll	bei inkrementellen <sup>5</sup> Innovationen sinnvoll

---

<sup>4</sup>Nutzenversprechen (englisch value proposition) beschreibt, welchen Nutzen ein Unternehmen seinen Kunden mit einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung verspricht.

<sup>5</sup>Bei inkrementeller Innovation werden bekannte Technologien, Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle oder Prozesse weiterentwickelt, bleiben aber im Kern erhalten.