

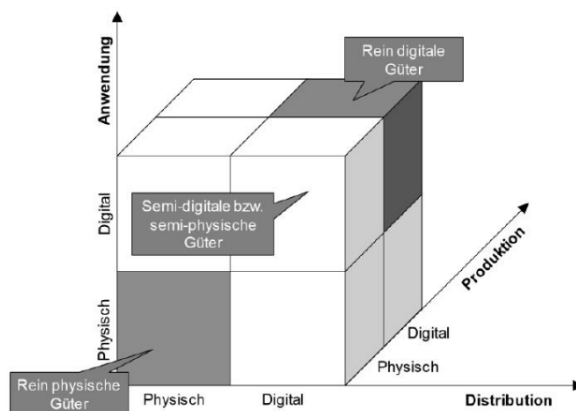
6 Digitale Geschäftsmodelle

6.1 Digitale Güter und Märkte

- **Digitales Gut:**

- Liegen in immaterieller Form vor
- Sind vollständig als digitale Repräsentation in Binärform gespeichert
- Können ohne Bindung an Trägermedium entwickelt, vertrieben oder angewendet werden (z.B. via 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.

- **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:**

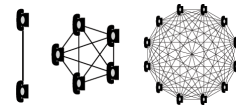
- Unendliche Informationsökonomie
 - * Jede Information kann in Form von Bits digitalisiert werden.
 - * Menschen sind bereit, für Informationen zu zahlen.
 - * Der Preis von Informationsgütern richtet sich nach dem Verbraucherwert, nicht nach den Produktionskosten.
 - * Beispiele von Informationen: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



6.2 Geschäftsmodelle

- **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:**

Kundenorientierung

Ständige Entwicklung und Verbesserung des Kundenerlebnisses als zentralen Faktor digitaler Geschäftsmodelle

Datenfokussierung

Analyse aller erfassten Daten bei Interaktionen zur stetigen Anpassung des Produkts / Dienstleistung an Markt- und Zielgruppenbedürfnisse

Schnelle Entscheidungsfindungen

Dynamische Organisationsstrukturen zur Entscheidungsfindung, um auf externe Veränderungen effizient reagieren zu können

Radikales „Neu-“ Denken

Ständiges Hinterfragen des IST-Zustandes und Anpassungen an das Marktumfeld


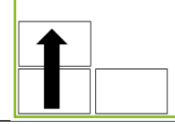
Stetige Weiterentwicklungen

Anpassung des Leistungsversprechens an sich ändernde Kunden- und Marktbedürfnisse zur Gewinnung weiterer Marktanteile

Digital Leadership

Führungskräfte vermitteln Mitarbeitern eine klare digitale Vision und Strategie und agieren als „Coach“.

- **Potenziale durch internen und externen Digitalisierungsfokus**

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

- **Häufige Geschäftsmodellmuster digitaler Unternehmen**

- **Freemium:**
Kostenlose Basisversion und Premiumversion, oft als Abo-Modell (Dropbox)
- **Abonnement / Subscription:**
Nutzung der Leistung in regelmäßigen Abständen, Vertragliche Vereinbarung zwischen Kunde und Unternehmen, Zahlung in regelmäßigen Zeitabständen (Netflix)
- **Add-On:**
Nutzen eines Services oder Produkts zu einem möglichst geringen Kaufpreis anbieten. Durch gebührenpflichtige Zusätze kann das Produkt beliebig erweitert werden (SAP)
- **Lock-In:**
Kunden werden an ein Produkt gebunden, indem die Kosten für einen Ausstieg oder Wechsel gesteigert werden (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 (Google)

6.3 Modellierung von Geschäftsmodellen

- **Ziele:**
 - Kernelemente und -logik eines Geschäftsmodells visualisieren
 - Existierende Geschäftsmodelle besser verstehen
 - Ideen für neue, innovative Geschäftsmodelle zu generieren

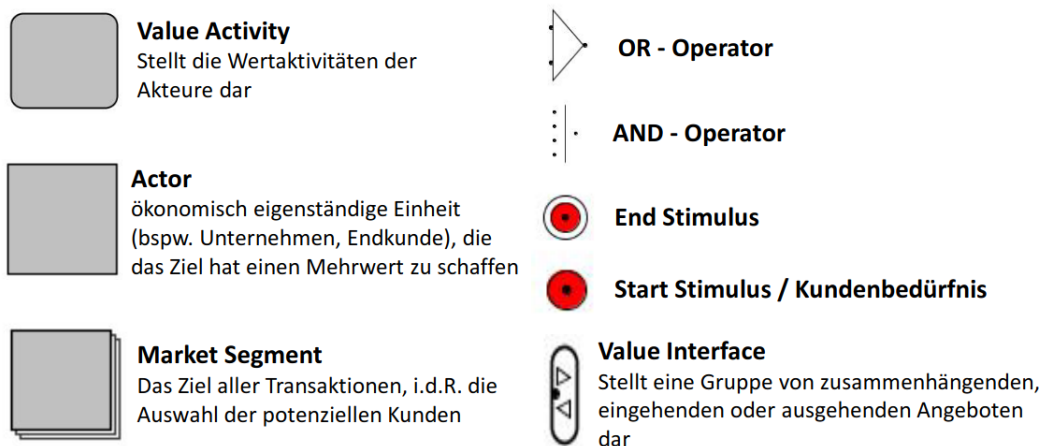
- **Business Model Canvas (BMC):**

- Kundennutzen (*Value Proposition*) stellt Kern dar
- Leitfragen:

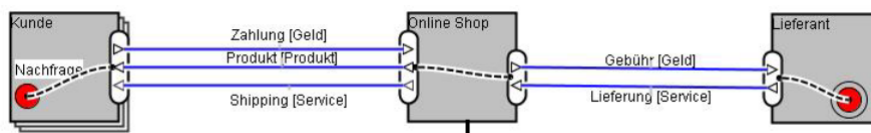
Schlüsselpartner-schaften <i>Welche externen und internen Partner sind wichtig?</i>	Schlüsselaktivitäten <i>Was sind die wichtigsten Unternehmens-aktivitäten?</i>	Kundennutzen <i>Welchen Nutzen haben mein Produkt/ Dienstleistung?</i>	Kundenbeziehung <i>Welche Art Kunden- beziehung soll gepflegt werden?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

- **e³-Value Modellierung:**

- Modellierungsobjekte:



- Beispiel eines solchen Modells:



- **BMC vs. e³-Value:**

	BMC	e ³ -Value
Stärken:	ganzes Geschäftsmodell wird beschrieben deutliche Herausstellung der Value Proposition ¹	Schnittstellen werden dargestellt Berechnung des Wertflusses Nutzenanalysen pro Akteur möglich
Schwächen:	keine Darstellung d. Interaktion von Akteuren fehlender Detaillierungsgrad fehlende Nutzungsbeurteilung	Datenbasis muss vorhanden sein Hohe Komplexität bei größeren Netzwerken keine Herausstellung der Value Proposition
Innovationsgrad:	bei radikalen Innovationen sinnvoll	bei inkrementellen ² Innovationen sinnvoll

6.4 QUIZFRAGEN

- Rein digitale Geschäftsmodelle basieren auf der Sammlung von Informationen und der Verarbeitung dieser.
- Digitale Güter lassen sich erschwert vergleichen und es herrscht eine Informations-symmetrie zwischen Preis und Qualität.
- Im Gegensatz zu nicht-digitalen Gütern besteht kein Unterschied zwischen dem Original und einer Kopie. Eine Duplizierung bei digitalen Gütern ist einfacher als bei nicht-digitalen Gütern.
- Die Skaleneffekte digitaler Güter ermöglichen hohe Marktanteile durch die Fixkostendegression.
- Anwendungssoftware oder *Cloud-Computing* Dienstleistungen sind *keine* rein digitalen Güter.
- Für die *e3-Value*-Methode sind sinnvolle Daten essentiell, um den vollen Nutzen zu generieren.
- Die *e3-Value*-Methode benötigt eine hohe Datenintegration um sinnvolle Ergebnisse zu liefern.
- Anders als das BMC (*Business Model Canvas*) ist eine umfassende Wirtschaftlichkeitsanalyse bei der *e3-Value*-Methode möglich.
- Das BMC (*Business Model Canvas*) sollte in der frühen Innovationsphase angewendet werden, da es einen guten Überblick über das ganzheitliche Geschäftsmodell liefert. Es stellt den Kundennutzen sehr deutlich heraus.
- Die Modellierung eines Geschäftsmodells kann *nicht* verwendet werden, um Konkurrenten im Markt detailliert zu analysieren.
- Auf dem digitalen Markt ist der Lock-in-Effekt ein Mittel der Netzanbieter, um Kunden stärker an sich zu binden. Durch starke Skaleneffekte können Monopole entstehen.
- Auf elektronischen Märkten können sich n Nachfrager und m Anbieter in einer $n : m$ -Beziehung gegenüberstehen.
- Die Markttransparenz auf elektronischen Märkten ist als hoch einzustufen.

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

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