

Vorlesung 6

Digitale Technologien ermöglichen innovative Geschäftsideen

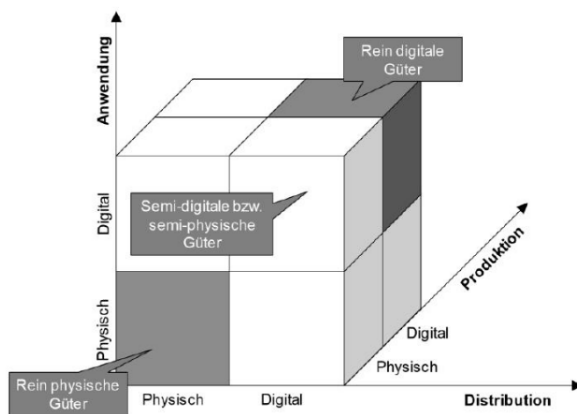
Beispiel: Musik

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 ¹ 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 ²
Identifikations- und Schutzmöglichkeiten ³	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.

Eigenschaften digitaler Märkte

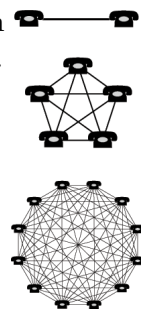
Granularität

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

- 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

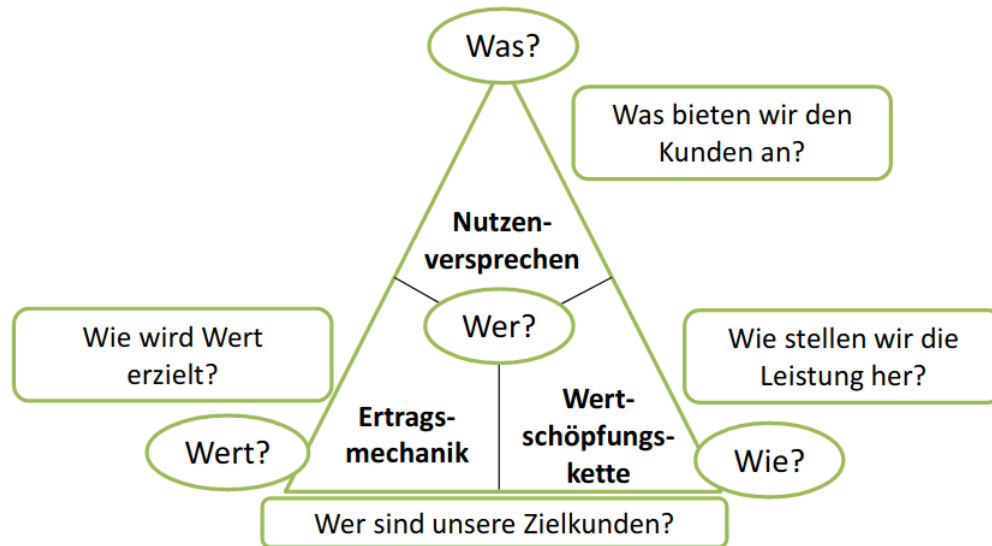
Informationsprodukt in verschiedenen Versionen für verschiedene Marktsegmente anbieten

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

²Persönliche Anmerkung: Serverkosten? Wartung von Software ist auch extrem aufwendig.

³Persönliche 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

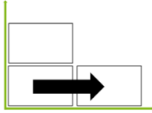

• Lösungs-Geschäftsmodell

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

Eigenschaften digitaler Geschäftsmodelle

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
... entlang des Wertversprechens 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erhöhte Dienstleistungsqualität ➤ Direkte Kundeninteraktion ➤ Individuelle Kundenansprache ➤ Transparenz zum und beim Kunden
... entlang der Wertkette 	<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
 - 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

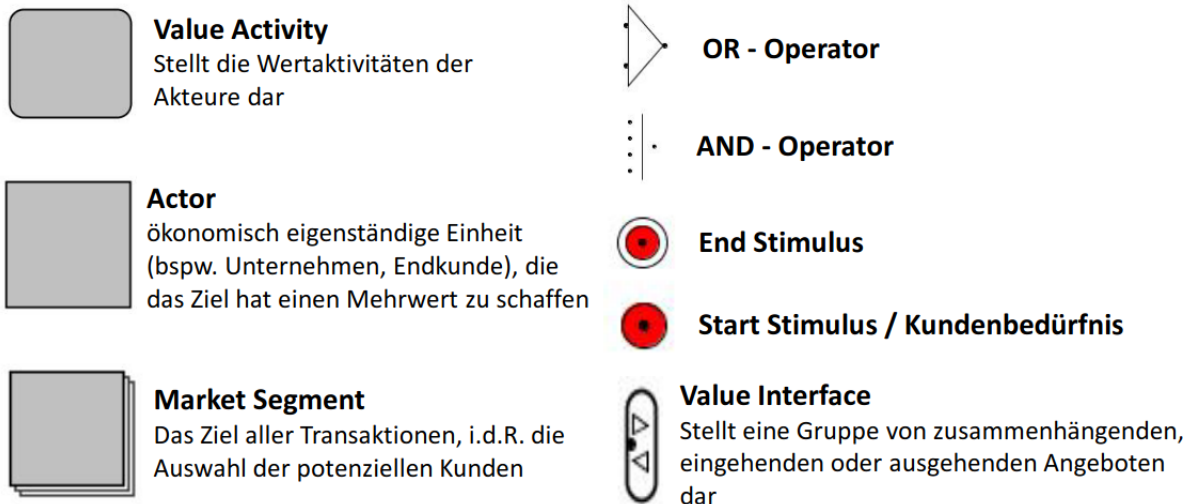
- Kernelemente und -logik eines Geschäftsmodells visualisieren
- existierende Geschäftsmodelle besser verstehen
- Ideen für neue, innovative Geschäftsmodelle zu generieren

Business Model Canvas (BMC)

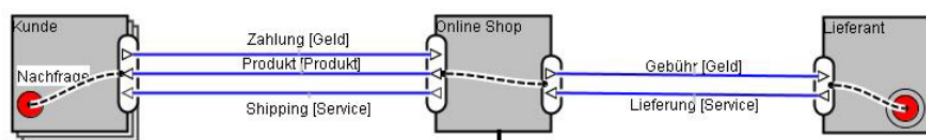
- Kundennutzen stellt Kern dar

Schlüsselpartnerschaften <i>Welche externen und internen Partner sind wichtig?</i>	Schlüsselaktivitäten <i>Was sind die wichtigsten Unternehmensaktivitäten?</i>	Kundennutzen <i>Welchen Nutzen haben mein Produkt/ Dienstleistung?</i>	Kundenbeziehung <i>Welche Art Kundenbeziehung 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/Dienstleistung 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



Beispiel e³-Value Modell



BMC vs. e³-Value

	BMC	e³-Value
Stärken:	ganzes Geschäftsmodell wird beschrieben deutliche Herausstellung der Value Proposition ⁴	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 ⁵ Innovationen sinnvoll

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.