**Digitale Business Modelle**

**1. Digitale Geschäftsmodelle: Grundlagen und Begriffswelt**

**Start-up - Junge Unternehmen, oft aus der Technologiebranche, die ein innovatives Geschäftsmodell verfolgen, werden als Start-ups bezeichnet**

**1.1 Herkunft und Evolution des Geschäftsmodellbegriffs**

**New Economy - Wirtschaftszeitraum in den späten 1990er- und frühen 2000er-Jahren, geprägt durch die rasante Verbreitung neuer Technologien und des Internets**

**E-Commerce - der Kauf und Verkauf von Waren oder Dienstleistungen über das Internet**

**Geschäftsmodellinnovation - signifikante Änderung in der Art und Weise, wie ein Unternehmen Werte schafft, liefert und monetarisiert**

**1.2 Strömungen und Trends in der Geschäftsmodellforschung**

**Drei grundlegende Forschungsströmungen in Bezug auf Geschäftsmodelle**

* **Informationstechnologie**

**-1975 beschrieb Konczal den Nutzen von Geschäftsmodellierung und prophezeite die wachsende Bedeutung von computergestützten Geschäftsmodellen**

**-Im Laufe der technologischen Revolution durch das Internet gewann der informationstechnologische Blick auf Geschäftsmodelle an Bedeutung**

**-In der Organisationstheorie Geschäftsmodell als abstrakte Darstellung der Unternehmensstruktur oder -architektur betrachtet**

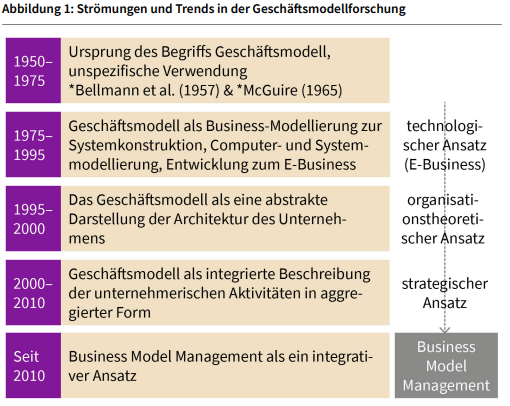
* **Organisationstheorie**

**-Anfang der 1990er-Jahre verlor das Geschäftsmodellkonzept seine implizite Verbindung zu Informationssystemen**

**-Sichtweise hilft, die Funktionsweise von Unternehmen besser zu verstehen, und unterstützt Managemententscheidungen**

* **Strategisches Management - funktionelle Veränderung des Geschäftsmodells zu einem Managementinstrument im Sinne der organisatorischen Geschäftsplanung**

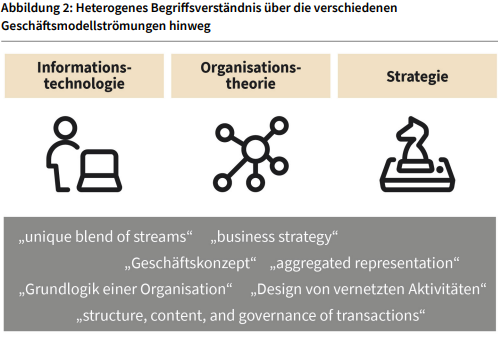
**Theorie der kreativen Zerstörung - postuliert, dass im Prozess der wirtschaftlichen Entwicklung alte Industrien und Arbeitsweisen durch neue, effizientere Technologien und Prozesse ersetzt werden**

****

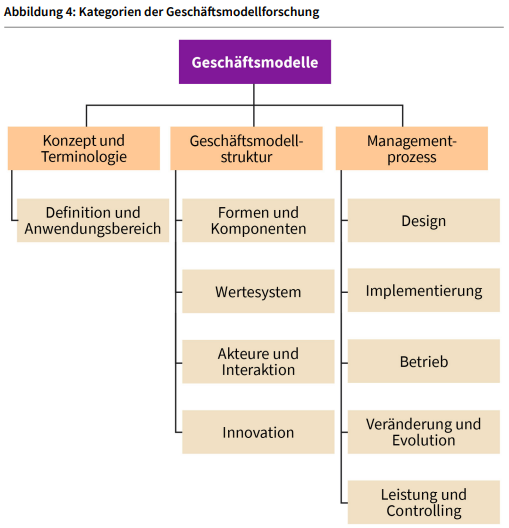
**Netzwerkeffekte - treten auf, wenn die Wertsteigerung eines Produkts oder einer Dienstleistung davon abhängt, wie viele Personen sie nutzen. Je mehr Nutzer, desto höher ist der Wert für die Einzelperson**

**1.3 Arten und Definitionen digitaler Geschäftsmodelle**

**Die Konsolidierung des Geschäftsmodellbegriffs: Von Heterogenität zur Homogenität**

****

****

****

**Ontologie - Modell einer Domäne, das Konzepte und Beziehungen zwischen den Konzepten in dieser Domäne definiert.**

**Die digitale Metamorphose: Von traditionellen zu digitalen Geschäftsmodellen**

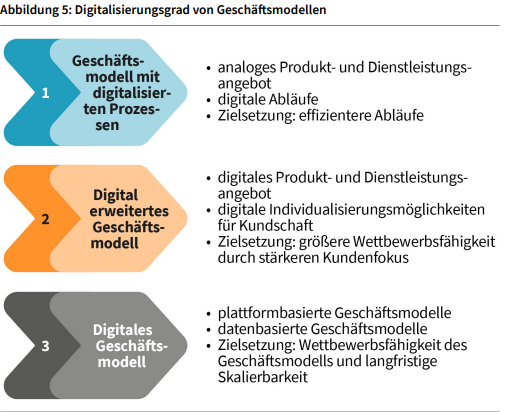
**1. Analoge Geschäftsmodelle**

**-Digitalisierung keine zentrale Rolle in der Wertschöpfung**

**-kreieren und verkaufen physische Produkte oder Dienstleistungen, wobei die Nutzung von IT-Systemen zur Unterstützung der Wertschöpfungs- und unterstützenden Prozesse minimal ist**

**-Beispiel Buchladen**

**2. Analoge Geschäftsmodelle mit digitalisierten Prozessen**

****

**3. Digital erweiterte Geschäftsmodelle**

**-digitale Technologien, um Erweiterung des bestehenden Geschäftsmodells zu erreichen (Buchladen, der bisher ausschließlich auf den physischen Verkauf von Büchern setzte, könnte nun eine digitale Kundenschnittstelle entwickeln)**

**4.Digitale Geschäftsmodelle**

**-können in zwei Formen unterteilt werden: plattformbasierte Geschäftsmodelle mit den Merkmalen digitaler Produkt-, Service- und Entwicklungsplattformen sowie datenbasierte Geschäftsmodelle**

**Winner-takes-it-all-Markt – Marktumfeld, in dem ein dominanter Akteur den Großteil des Marktes und der Gewinne kontrolliert, oft bedingt durch starke Netzwerkeffekte**

**1.4 Erfolgsfaktoren für digitale Geschäftsmodelle**

**Erfolgsfaktor Changemanagement**

**-Innovation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für digitale Geschäftsmodelle**

**-Digitale Geschäftsmodelle verändern bestehende Systemarchitekturen, wodurch Organisationen angepasst werden müssen**

**Erfolgsfaktor Marktorientierung**

**-rückt Kundschaft und ihre Bedürfnisse in den Fokus, um Erfolg bei der Umsetzung von Geschäftsmodellen zu erreichen**

**-Wertangebot (Value Proposition) zentrales Element eines Geschäftsmodells**

**-Kund:innen müssen das Wertangebot verstehen und akzeptieren, um langfristig an das Unternehmen gebunden zu werden**

**Erfolgsfaktor Ressourcenorientierung**

**-konzentriert sich auf interne Ressourcen zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen**

**-Kompetenzen im Bereich Informatik und Softwareentwicklung zentrale Erfolgsfaktoren aus Sicht des Resource Based View**

**-Gründer:innen erfolgreicher digitaler Unternehmen wie Google, Facebook oder Amazon weisen oft einen informatischen Hintergrund auf**

**Integration der Erfolgsfaktoren**

**-Um digitale Geschäftsmodelle erfolgreich umzusetzen, ist es wichtig, die genannten Erfolgsfaktorensegmente miteinander zu verknüpfen und aufeinander abzustimmen**

* **Kombination von Changemanagement und Marktorientierung**

**-sollten Hand in Hand gehen, um sowohl interne als auch externe Faktoren zu berücksichtigen**

**-Unternehmen müssen die Bedürfnisse der Kundschaft verstehen und darauf reagieren, indem sie ihre internen Strukturen, Prozesse und Ressourcen anpassen**

* **Kombination von Changemanagement und Ressourcenorientierung**

**-Um Veränderungen erfolgreich zu managen, ist es wichtig, die vorhandenen Ressourcen zu analysieren und gegebenenfalls zu erweitern oder anzupassen**

**-kann durch interne Entwicklungen, den Erwerb von neuen Kompetenzen oder die Zusammenarbeit mit externen Partnern geschehen**

* **Kombination von Marktorientierung und Ressourcenorientierung**

**-sollten miteinander verknüpft werden, um Kundennutzen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen**

**-Unternehmen müssen ihre internen Ressourcen nutzen, um auf Kundenbedürfnisse einzugehen und innovative Angebote zu entwickeln**

**Spezielle Erfolgsfaktoren für digitale Plattformgeschäftsmodelle als fünf Schlüsselfaktoren:**

* **Angebot und Akteursgruppen - zentrale Frage, was die Plattform anbieten soll und an wen sich das Angebot richtet**
* **Verkaufs- und Umsatzkonzept - passendes Konzept entscheidend für den Erfolg eines digitalen Plattformgeschäftsmodells**
* **Offenheit - gewisse Offenheit notwendig, um ein wachsendes System aufzubauen, das auf die Zusammenarbeit verschiedener Akteursgruppen angewiesen ist**
* **(Un-)Abhängigkeit – zentrale Frage, ob die Plattform unabhängig sein soll oder ob es vorteilhaft ist, zu einer der Akteursgruppen zu gehören**
* **Dynamische Strategie**

**-wichtig, geeignete dynamische Strategie zu entwickeln**

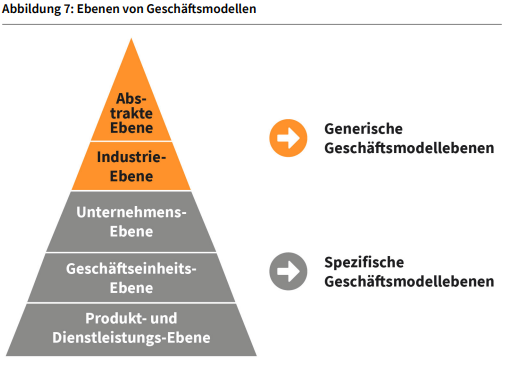
**-Hierzu gehört die Schaffung positiver Erwartungen in der Startphase**

**Interoperabilität - Fähigkeit verschiedener Informationstechnologiesysteme, effizient und effektiv zusammenzuarbeiten und Informationen auszutauschen**

**1.5 Ebenen und Ziele digitaler Geschäftsmodelle**

**Cloud-basierte Dienstleistungen - digitale Angebote und Anwendungen, die über das Internet bereitgestellt und genutzt werden, ohne dass sie lokal auf dem eigenen Gerät installiert sein müssen.**

**Ebenen von Geschäftsmodellen**

****

**Bait-and-Hook-Geschäftsmodellmuster - kostengünstiges oder kostenloses Grundprodukt angeboten, um Kundschaft anzulocken, während Einnahmen hauptsächlich durch den Verkauf von ergänzenden Verbrauchsmaterialien oder Dienstleistungen erzielt werden**

**-spezifische Geschäftsmodellebene in drei Untergruppen unterteilt:**

1. **Unternehmensebene,**
2. **Geschäftseinheitsebene und**
3. **Produkt- und Dienstleistungsebene.**

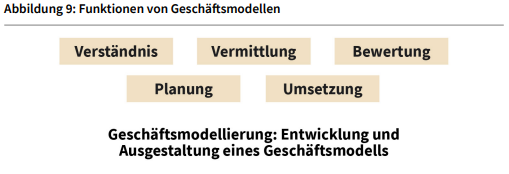
**Mobilitätsdienstleistungen - unterstützen Menschen bei der Fortbewegung, indem sie verschiedene Verkehrsmittel oder Mobilitätslösungen anbieten oder vermitteln**

**Ziele und Funktionen digitaler Geschäftsmodelle**

****

**Die Darstellung eines digitalen Geschäftsmodells hat im Rahmen eines Managementprozesses fünf Funktionen:**

* **Verständnisfunktion - bestehende digitale Geschäftsmodelle analysiert, wie z. B. Netflix oder Spotify, um deren Erfolgsfaktoren zu verstehen**
* **Vermittlungsfunktion - Idee und Funktionsweise eines Geschäftsmodells für verschiedene Stakeholder verständlich gemacht, damit sie nachvollziehen können, wie Werte geschaffen werden.**
* **Bewertungsfunktion - Mithilfe einer Modelldarstellung wird überprüft, ob ein Geschäftsmodell wirtschaftlich relevant ist und ob eine technische Umsetzung möglich ist.**
* **Planungsfunktion - Basierend auf einem Geschäftsmodell können konkrete Businesspläne erstellt werden, aus denen z. B. Umsatzkalkulationen und Kostenplanungen abgeleitet werden.**
* **Umsetzungsfunktion - Nach Bewertung und detaillierter Planung wird das Geschäftsmodell in der Praxis umgesetzt und dient als Vorlage für die Implementierung. Osterwalder und Pigneur bezeichnen dies als Blueprint**

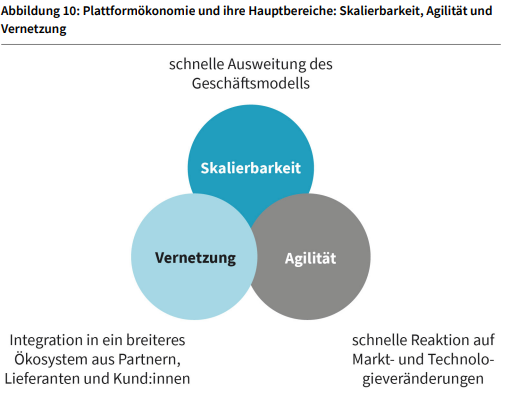
****

**2. Trends und Technologien als Enabler für digitale Geschäftsmodelle**

**2.1 Plattformökonomie**

**Plattformökonomie - Das Geschäftsmodell basiert auf digitalen Plattformen und ermöglicht das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage.**

**Skalierbarkeit - Die Skalierbarkeit ist die Fähigkeit eines Systems, seine Leistungsfähigkeit bei steigender Anforderung zu erhöhen oder bei geringerer Anforderung zu reduzieren.**

****

**Sharing Economy - Wirtschaftsmodell, bei dem individuelle Ressourcen wie Fahrzeuge, Wohnraum oder Werkzeuge über digitale Plattformen geteilt, vermietet oder ausgeliehen werden, um die Nutzungseffizienz zu erhöhen und Kosten zu reduzieren.**

**Gig Economy - Wirtschaftsmodell, bei dem Arbeitnehmer durch kurzfristige, flexible Aufträge und Projekte, oft über digitale Plattformen vermittelt, tätig sind, anstatt stabile, langfristige Beschäftigungsverhältnisse einzugehen**

**2.2  Internet of Things (IoT)**

**Sensoren - erfassen die Umgebung (beispielsweise Temperatur oder Lichtverhältnisse) und wandeln diese Informationen in elektrische Signale um, die von anderen Geräten oder Systemen weiterverarbeitet werden können.**

**Kommunikationsmodule - Hardwarekomponenten, die für die drahtlose oder kabelgebundene Kommunikation zwischen Geräten oder Systemen in Netzwerken zuständig sind.**

**2.3 Cloud Computing**

**Begriffsverständnis von Cloud Computing**

**-das dynamische Bereitstellen und Nutzen von IT-Ressourcen wie Speicherplatz, Rechenleistung oder Anwendungssoftware über ein Netzwerk, zumeist das Internet**

**-vielfältige Potenziale (schnellere Skalierung von Geschäftsprozessen, geringere Infrastrukturkosten und eine verbesserte Flexibilität bei der IT-Ausstattung)**

**Deployment-Modelle**

* **Private Cloud**

**-Ein-Mandant-Implementierung, bei der die IT-Organisation die Cloud-Infrastruktur besitzt und betreibt**

**-von Unternehmen gewählt, die aufgrund von Sicherheits- oder Compliance-Anforderungen eine stärkere Kontrolle über ihre Daten benötigen**

**-bieten die Möglichkeit, eigene Datenverwaltungsrichtlinien zu definieren und Self-Service- sowie Automatisierungsfunktionen zu nutzen**

* **Public Cloud**

**-mehrere Unternehmen teilen eine mandantenfähige Implementierung, die von einem Cloud-Provider bereitgestellt und verwaltet wird**

**-** **Hierbei Cloud-Kundschaft an die Datenverwaltungsrichtlinien des Anbieters gebunden, kann aber auf ähnliche Self-Service- und Automatisierungsfunktionen zugreifen wie bei einer Private Cloud**

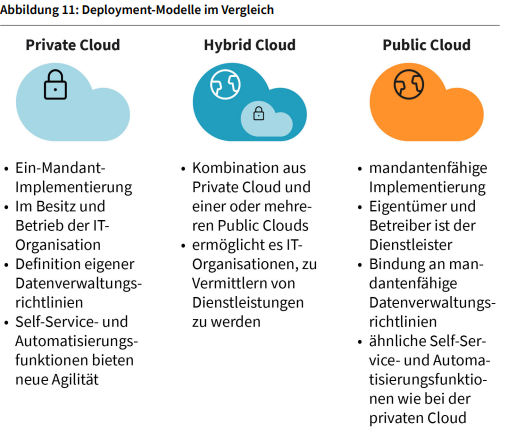
**-** **Public Clouds bieten dem Unternehmen meist kostengünstigere und flexiblere Lösungen**

* **Hybrid Cloud**

**-Kombination aus den beiden anderen Deployment-Modellen und ermöglicht es IT-Organisationen, als Vermittler von Dienstleistungen aufzutreten**

**-Durch Verbindung von Private Cloud und einer oder mehreren Public Clouds können Unternehmen je nach Bedarf die jeweils beste Lösung wählen und zwischen den verschiedenen Cloud-Umgebungen wechseln**

**-** **Hierdurch hohes Maß an Flexibilität und Agilität, das Unternehmen bei der Umsetzung ihrer digitalen Geschäftsmodelle von großem Vorteil ist**

****

**Service-Modelle**

* **Infrastructure as a Service (IaaS)**

**-** **Bereitstellung von Rechenleistung, Speicher-, Archiv- oder Netzwerkinfrastrukturen aus der Cloud**

**-** **Unternehmen können hierdurch ihre IT-Infrastruktur flexibel skalieren und bedarfsgerecht anpassen, ohne in eigene Hardware investieren zu müssen**

**-** **IaaS ist dabei insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine beliebte Lösung**

* **Platform as a Service (PaaS)**

**-** **vorkonfigurierte IT-Systeme, bestehend aus Computern mit Betriebssystem und vorinstallierten Basisanwendungen, die auf einer Cloud-Plattform bereitgestellt werden**

**-** **ermöglicht Entwicklern, Anwendungen und Dienste im Internet zu erstellen, ohne sich um die zugrunde liegenden Infrastrukturen kümmern zu müssen.**

* **Software as a Service (SaaS)**

**-** **Webanwendungen, die auf einer skalierbaren Cloud-Infrastruktur bereitgestellt werden und über das Internet zugänglich sind (Google Docs)**

**-** **Vorteil, dass Nutzer keine Software auf ihren eigenen Geräten installieren müssen und Updates automatisch vom Anbieter durchgeführt werden**

* **Business Process as a Service (BPaaS)**

**-** **Paket von Cloud-basierten Webanwendungen, das vom Anbieter bereits vollständig in Bezug auf Authentifizierung, Abrechnung und Schnittstellen für den Datenaustausch integriert wurde**

**-** **ermöglicht Unternehmen, ihre Geschäftsprozesse schnell und flexibel an veränderte Anforderungen anzupassen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erlangen**

**Vorteile, Herausforderungen und Bedeutung für digitale Geschäftsmodelle**

**-** **agiler und effiziente Gestaltung von Geschäftsabläufen und Entwicklung von innovativen Geschäftsmodelle (Cloud Brokerage,** **bei dem Anbieter ihre Kund:innen bei der Auswahl, Implementierung und Verwaltung passender Cloud-Lösungen unterstützen)**

**-** **Vorteile: Flexibilität, Skalierbarkeit und Kosteneffizienz, die es Unternehmen ermöglicht, ihre IT-Ressourcen nach Bedarf anzupassen und nur für das zu bezahlen, was sie tatsächlich nutzen => Demokratisierung der IT-** **Ressourcen, bei der auch kleinere Unternehmen und Start-ups Zugang zu fortschrittlichen Technologien und Infrastrukturen erhalten, die zuvor nur großen Unternehmen vorbehalten waren**

**-** **Cloud Computing ermöglicht die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, wie z. B. Software as a Service (SaaS), bei dem Anwendungen über das Internet bereitgestellt und abonniert werden, anstatt sie lokal zu installieren und zu warten (Customer-Relationship-Management-System (CRM-System) von Salesforce, das über das Internet bereitgestellt wird und Unternehmen ermöglicht, ihre Kundendaten zentral zu verwalten und zu analysieren.)**

**-** **Herausforderungen, die Unternehmen berücksichtigen müssen (Datenschutz, Datensicherheit und Compliance)**

**-** **wichtig, dass Unternehmen sorgfältig prüfen, welche Daten sie in die Cloud verlagern und mit welchen Anbietern sie zusammenarbeiten**

**2.4 Big Data und Data Science**

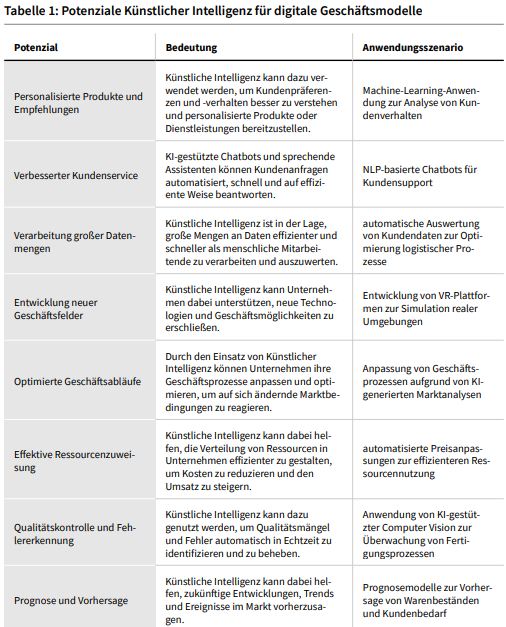
**Strukturierte Daten - in festgelegten Formaten und Schemata organisiert, wie z. B. in Datenbanktabellen**

**Unstrukturierte Daten - weisen keine klare Struktur oder Formatierung auf und stammen aus unterschiedlichen Quellen, wie z. B. Textdateien, Videos oder Social-Media-Posts**

**2.5 Künstliche Intelligenz (KI)**

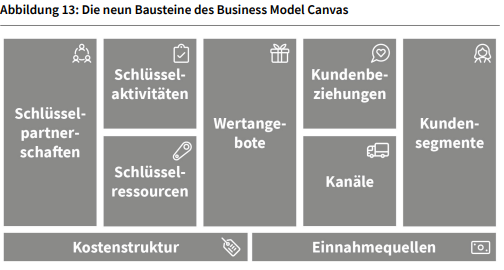
**Machine Learning - ein Bereich der Künstlichen Intelligenz, der sich darauf konzentriert, Algorithmen und statistischen Modellen das „Lernen“ aus Daten zu ermöglichen**

**Natural Language Processing - Bereich der Informatik und Künstlichen Intelligenz (KI), der es Computern ermöglicht, Text und gesprochene Sprache so zu verstehen, wie es Menschen tun**

****

**3. Tools und Frameworks für digitale Geschäftsmodelle**

**3.1 Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur**

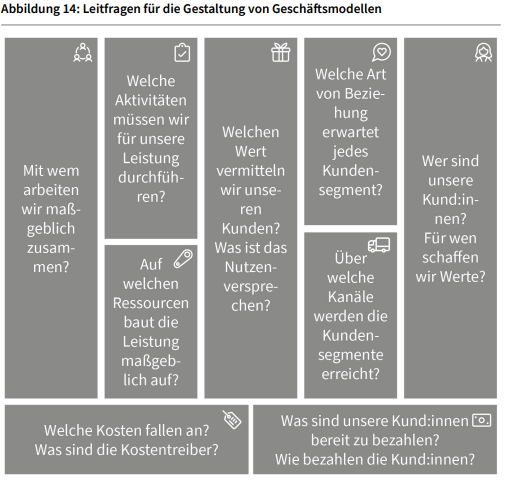
****

**Relevanz des Business Model Canvas in der Praxis**

**-** **junge Start-up-Unternehmen nutzen den Business Model Canvas bevorzugt**

**-** **gemeinsame Sprache (standardisierte Darstellung des Business Model Canvas) erlaubt es auch kleineren agilen Teams, neue Geschäftsmodelle effektiv zu analysieren**

**Neun Bausteine des Business Model Canvas**

****

**1. Kundensegmente:**

**2. Wertangebot:**

**3. Kanäle**

**4. Kundenbeziehungen**

**5. Einnahmequellen**

**6. Schlüsselressourcen**

**7. Schlüsselaktivitäten**

**8. Schlüsselpartnerschaften**

**9. Kostenstruktur**

**3.2 St. Galler Business Model Navigator von Gassmann et al.**

**Magisches Dreieck für die Innovation von Geschäftsmodellen**

****

**1. Kund:innen**

**2. Das Nutzenversprechen**

**3. Die Wertschöpfungskette**

**4. Die Ertragsmechanik**

**Fallbeispiel**

**-** **Zielkund:innen von Uber bestimmt**

**-** **Menschen, die eine schnelle und einfache Beförderung für kurze Distanzen benötigen**

**-** **Vermittlungsplattform zwischen Fahrgästen und Fahrer zur Verfügung**

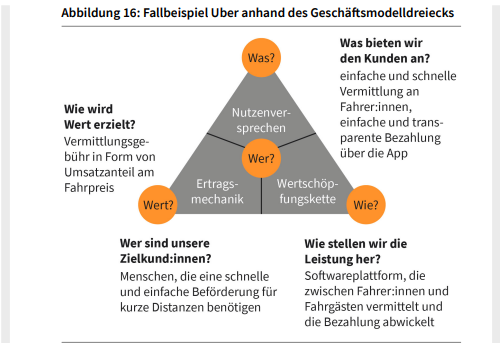
**-** **Nutzenversprechen von Uber besteht darin, die Fahrgäste und Fahrer auf einfache und transparente Weise zusammenzubringen und die Bezahlung direkt über die App abzuwickeln**

**-** **Wertschöpfungskette in Ubers Geschäftsmodell auf die Softwareplattform fokussiert, die die Vermittlung zwischen Fahrern und Fahrgästen ermöglicht sowie die Bezahlungen sicher abwickelt**

**- Nutzenversprechen realisiert, indem verschiedene Transaktionen automatisiert und optimiert werden**

**-** **Ertragsmechanik von Uber basiert auf der Vermittlungsgebühr, die als Umsatzanteil am Fahrpreis einbehalten wird**

**-** **Dadurch kontinuierlicher Geldfluss generiert, der sowohl Uber als auch den Fahrern Einnahmen verschafft.**

****

**Geschäftsmodellmuster - allgemeine Beschreibung der Funktionalitäten von Geschäftsmodellen. Ihr wesentliches Merkmal ist ihre Ähnlichkeit in Bezug auf die Wertschöpfungslogik, die Konfiguration, Struktur und das Design der Modellbausteine**

**3.3 Geschäftsmodellraster nach Schallmo**

**Metamodell - übergeordnetes Modell, das als abstrakte Vorlage zur Beschreibung anderer Modelle dient.**

**Vorgehensmodell der Geschäftsmodell-Innovationsmethode nach Schallmo**

**1. Geschäftsmodell-Ideen-Gewinnung,**

**2. Geschäftsmodell-Visions-Entwicklung,**

**3. Geschäftsmodell-Prototyp-Entwicklung,**

**4. Geschäftsmodell-Entwicklung,**

**5. Geschäftsmodell-Implementierung und**

**6. Geschäftsmodell-Erweiterung**

**Beschreibungsraster nach Schallmo**

**** ****

**1. Kundendimension**

**2. Nutzendimension**

**3. Wertschöpfungsdimension**

**4. Partnerdimension**

**5. Finanzdimension**

**3.4 Digital Value Creation Framework nach Hoffmeister**

**Zehn Elemente des DVC-Frameworks**

**• Principals (Kund:innen),**

**• Agents (Anbieter von Leistungen),**

**• Leistungen,**

**• Softwareagenten,**

**• Gratifikationen (Gegenleistungen),**

**• Komplementoren (Partner, die Voraussetzungen schaffen),**

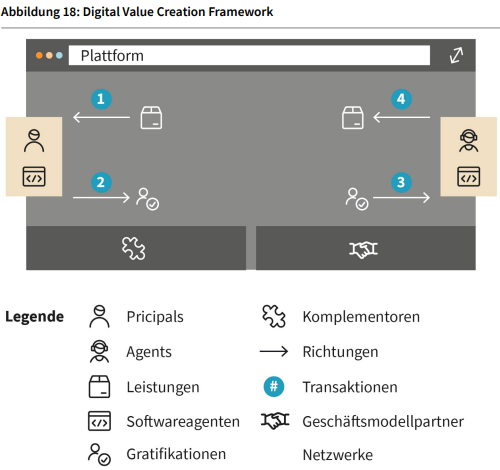
**• Richtungen (Beziehungen zwischen Akteuren),**

**• Transaktionen (Abläufe zwischen Beteiligten),**

**• Geschäftsmodellpartner und**

**• Netzwerke (Zusammenspiel von Beteiligten).**

**Komplementoren - Anbieter oder Partner, die notwendige Voraussetzungen schaffen und damit Geschäftsmodelle ermöglichen oder deren Leistungsfähigkeit erhöhen (z. B. Internetprovider**

****

**Fallbeispiel**

**-** **digitales Geschäftsmodell von Netflix kann im DVC-Framework von Hoffmeister exemplarisch analysiert werden, indem der Fokus auf drei Geschäftsmodellmuster – Subscription, Long Tail und Flatrate – gerichtet wird**

**-** **Nutzer (Principals) zahlen Netflix eine monatliche Abonnementgebühr (Subscription) für den Zugang zu Filmen und Serien (Leistungen)**

**- Dabei können auch Nischenfilme (Long Tail) angeboten werden, um eine kleine Zielgruppe von Zuschauern anzusprechen**

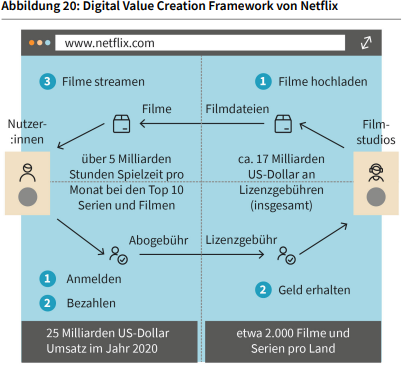
**-** **Mit dem Flatrate-Modell können Nutzer:innen für einen festen Preis unbegrenzt Filme und Serien schauen**

**-** **Anwendung des DVC-Frameworks: Leistungen, wie Filme und Serien, werden der Kundschaft (Principals) angeboten**

**-** **Diese bezahlen Netflix eine monatliche Gebühr (Gratifikation)**

**-** **Auf der anderen Seite erhält Netflix Filmdateien von Filmstudios (Agents), die dafür eine Lizenzgebühr (ebenfalls eine Gratifikation) von Netflix erhalten**

**-** **Transaktionen und Richtungen des DVC-Frameworks zeigen die Abläufe und Beziehungen zwischen Kundschaft, Filmstudios und Netflix auf**

****

**-** **Im DVC-Framework Grundarchitektur und Dynamik (Mechanik) des Geschäftsmodells wichtig**

**-** **logische Transaktionen von Netflix umfassen die Filmstudios (Agents), die Filmdateien einstellen und dafür von Netflix eine Lizenzgebühr erhalten (Gratifikation), sowie die Nutzer, die sich anmelden, bezahlen und Filme ansehen**

**3.5 4C-Net Business Model und 4S-Net Business Model nach Wirtz**

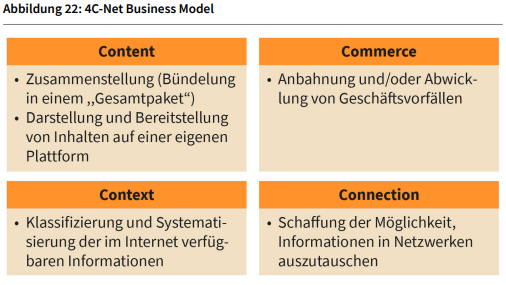
**Segmente des 4C-Net Geschäftsmodells**

**1. Content**

**2. Commerce**

**3. Context**

**4. Connection**

****

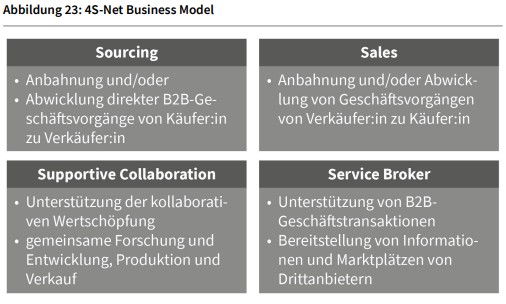
**Bausteine des 4S-Net Business Models**

**1. Sourcing**

**2. Sales**

**3. Supportive Collaboration**

**4. Service Broker**

****

**4. Digitale Geschäftsmodellmuster**

**4.1 Warum digitale Geschäftsmodellmuster wichtig sind**

**Fünf wesentliche Geschäftsmodellmuster:**

**• Open Business Models,**

**• FREE,**

**• Multi-Sided Platforms,**

**• the Long Tail und**

**• Unbundling**

**Business Model Navigator Map - enthält eine chronologische Liste von Unternehmen, die die Muster in ihrem Geschäftsmodell anwenden**

**Subscription-Muster - Kund:innen zahlen eine regelmäßige Gebühr, in der Regel auf jährlicher oder monatlicher Basis, und erhalten dadurch Zugang zu einem Produkt oder einer Dienstleistung**

**Beispiele für erfolgreiche Anwendung des Subscription-Musters**

**• Salesforce - Statt den traditionellen Ansatz des Lizenzkaufs zu verfolgen, bot Salesforce Software als Online-Mietlösung an**

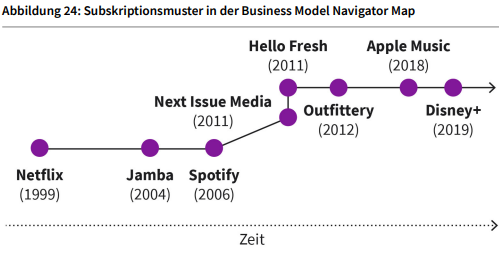
**• Netflix – hat den Videomarkt durch sein Abomodell veränder**

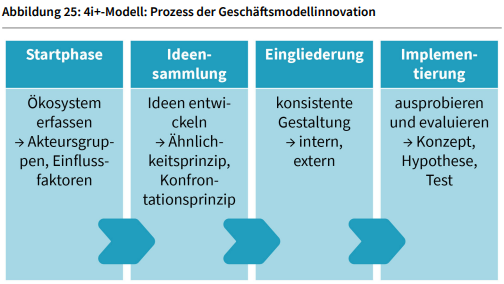
**• Wer hätte angenommen, dass selbst der Verkauf von einfarbigen Socken innovativ sein könnte? Doch genau das gelang Samuel Liechti, dem Kopf hinter Blacksocks, mit seinem Online-Socken-Abo. Heute ist dieses Schweizer Unternehmen in über 70 Ländern vertreten und bedient 50.000 Kund:innen.**

**• Andere Akteure wie Jamba, das Handy-Klingeltöne im Abo vertreibt, oder Spotify, welches Musik sowohl kostenlos als auch im Premium-Abo ohne Werbung für eine Monatsgebühr streamt, folgen dem Abotrend.**

**• In den USA ermöglicht Next Issue Media den Zugriff auf zahlreiche Magazine für Tablets gegen einen monatlichen Betrag.**

**• Nicht zu vergessen: der Dollar Shave Club, der Rasierklingen im Abonnement verkauft und nur fünf Jahre nach seiner Entstehung von Unilever für beeindruckende eine Milliarde US-Dollar übernommen wurde.**

****

****

**Prozess der Geschäftsmodellinnovation**

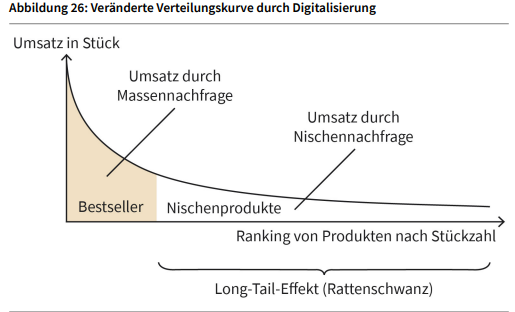
**Ähnlichkeitsprinzip - spezielle Art der Musteranpassung, bei der zunächst von sehr ähnlichen Branchen ausgegangen und dann zu weniger ähnlichen übergegangen wird, um diese Anpassungen auf das eigene Geschäft anzuwenden**

**Konfrontationsprinzip – Es handelt sich um eine Form der Musteradaption, wobei durch die bewusste Konfrontation mit Extremen aus branchenfremden Geschäftsmodellszenarien versucht wird, erfolgreiche Geschäftsmodellmuster zu finden**

**Minimum Viable Products (MVPs) - einfachste Version eines Produkts, das ausreicht, um ein grundlegendes Problem zu lösen und erstes Kundenfeedback zu erhalten.**

**4.2 Long Tail**

**Veränderte Verteilungskurve durch Digitalisierung**

****

**Long-Tail-Muster dargestellt mit dem Business Model Canvas**

****

**User-generated Content - alle Inhalte, die von Nutzern und nicht von professionellen Anbietern in digitalen Medien erstellt und geteilt werden, wie Texte, Fotos, Videos, Bewertungen etc**

**4.3 Freemium**

**Konversionsrate - Prozentsatz der Nutzer des kostenlosen Basisangebots, die zu zahlenden Premiumnutzern konvertieren**

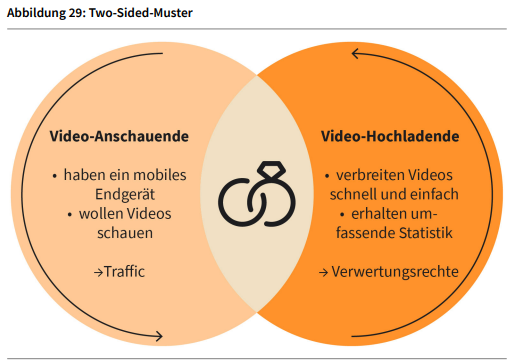
**Berechnung Konversionsrate – Verhältnis der der Anzahl an Nutzer, die innerhalb eines definierten Zeitraums von einem kostenlosen Tarif zu einem Premium-Tarif konvertieren, zur Gesamtanzahl der Nutzer des kostenlosen Tarifs (3 von 100 Nutzer des Freemium-Angebots zu Nutzern des Premium-Angebots -> Konversionsrate von 3 %**

**Freemium-Muster**

****

**4.4 Zwei- und mehrseitige Märkte**

**Two-Sided-Muster**

****

**Henne-Ei-Problem - Herausforderung, gleichzeitig Angebot und Nachfrage auf einer Plattform zu generieren, wobei jede Seite die Existenz der anderen als Anreiz benötigt**

**4.5 Subscription und Flatrate**

**Einsatz von Subscription und Flatrate Geschäftsmodelle – individuell oder in Kombination**

1. **Subscription-Muster ohne Flatrate:**

**• Definition: Kund:innen zahlen regelmäßig (monatlich, jährlich usw.) für den Zugang zu einem Produkt oder einer Dienstleistung, oft mit variierenden Preisstrukturen je nach Nutzungsumfang oder -häufigkeit.**

**• Beispiele:**

**◦ Klassische Magazin- und Zeitungsabonnements wie „The New York Times“ oder der „Spiegel“ bieten Zugang zu regelmäßigen Ausgaben gegen eine wiederkehrende Gebühr**

**◦ Adobe Creative Cloud bietet ein Abonnement für einzelne Softwareanwendungen, sodass Benutzer nur für die spezifischen Tools zahlen, die sie benötigen, anstatt für die gesamte Suite.**

1. **Flatrate-Muster ohne Subscription:**

**• Definition: Bei der Flatrate zahlen Kund:innen einen festen Preis für unbegrenzten Zugang oder Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung, meist innerhalb eines festgelegten Zeitraums, ohne dass eine wiederkehrende Verpflichtung besteht.**

**• Beispiele:**

**◦ Fitnessstudios bieten oft Tages-, Wochen- oder Monatspassoptionen, bei denen Kund:innen für diesen festgelegten Zeitraum uneingeschränkten Zugang haben**

**◦ All-you-can-eat-Restaurants erheben eine Einmalgebühr, um Gästen den uneingeschränkten Genuss ihres Angebots zu ermöglichen.**

1. **Flatrate-Muster mit Subscription:**

**• Definition: Hier kombinieren Unternehmen die Konzepte von Flatrate und Subscription, wobei Kund:innen eine wiederkehrende Gebühr zahlen, um unbegrenzten Zugang oder uneingeschränkte Nutzung eines Angebots zu erhalten. • Beispiele:**

**◦ Netflix ist ein herausragendes Beispiel für dieses Modell. Kund:innen zahlen eine monatliche Gebühr und erhalten dafür uneingeschränkten Zugang zum gesamten Film- und Serienkatalog des Anbieters.**

**◦ Spotify Premium ermöglicht es Abonnent:innen, gegen eine monatliche Gebühr Musik ohne Werbeunterbrechungen zu streamen**

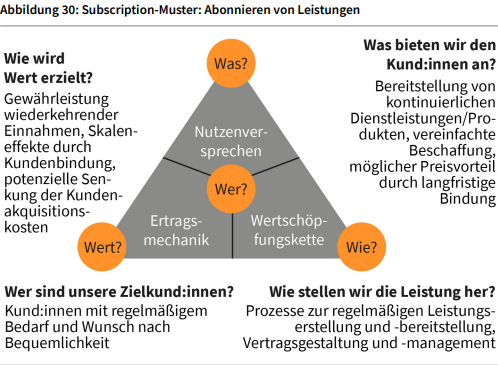
**Subscription-Muster nach Gassmann (Geschäftsmodelldreieck)**

**1. Die Kundschaft: Wer sind die Zielkund:innen des Subscription-Modells?**

**2. Das Nutzenversprechen: Was bietet das Subscription-Modell der Kundschaft?**

**3. Die Wertschöpfungskette: Wie wird das Angebot im Subscription-Modell erstellt?**

**4. Die Ertragsmechanik: Wie generiert das Subscription-Modell Wert?**

****

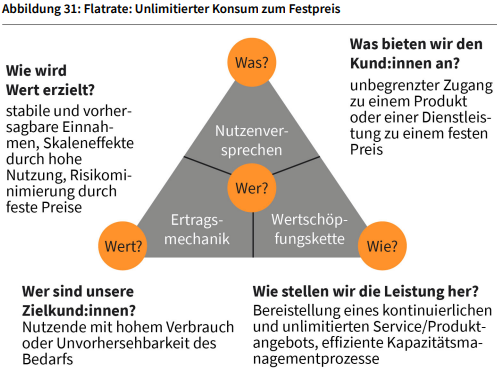
**Flatrate-Modell nach Gassmann (Geschäftsmodelldreieck)**

**1. Die Kundschaft: besteht aus Nutzersegmenten, die sich durch einen hohen Verbrauch oder eine Unvorhersehbarkeit des Bedarfs auszeichnen**

**2. Das Nutzenversprechen: Das Flatrate-Modell bietet der Kundschaft den unbegrenzten Zugang zu einem Produkt oder einer Dienstleistung zu einem festen Preis**

**3. Die Wertschöpfungskette: Im Flatrate-Modell erfordert die Wertschöpfungskette die Bereitstellung eines kontinuierlichen und unlimitierten Service- oder Produktangebots.**

**4. Die Ertragsmechanik: generiert stabile und vorhersagbare Einnahmen durch den festen monatlichen oder jährlichen Betrag, den die Kundschaft zahlt.**

****

**as-a-service“-Modelle - Geschäftsmodelle, bei denen Produkte oder Dienstleistungen kontinuierlich als Online-Service bereitgestellt werden, anstatt sie als einmaligen Kauf anzubieten.**

**Fallbeispiel**

**5. Digitale Plattform-Geschäftsmodelle**

**5.1 Von der Pipeline zur digitalen Plattform**

**Rolle der Digitalisierung**

**-Die Digitalisierung geht mittlerweile weit über das Internet hinaus, und Technologien wie Cloud Computing, Data Analytics, soziale Medien, Blockchain und das Internet der Dinge gewinnen an Bedeutung**

**-Ihre Verschmelzung führt zur Entstehung innovativer Informations- und Kommunikationssysteme. Diese Systeme ermöglichen die Umsetzung neuer Dienstleistungen und Geschäftsmodelle**

**System of Systems - komplexere Struktur, in der verschiedene autonome, aber miteinander verknüpfte Systeme interagieren, um durch gemeinsame Funktionen und Synergien leistungsfähigere und innovative Lösungen zu ermöglichen, die weit über die Kapazitäten einzelner Systeme hinausgehen**

**Omnichannel Strategie - Ansatz im Bereich des Kundenerlebnisses, der darauf abzielt, über alle physischen und digitalen Kontaktpunkte hinweg ein nahtloses, konsistentes und personalisiertes Kundenerlebnis zu schaffen, wobei jeder Kanal mit dem anderen synchronisiert ist**

**Das klassische Produkt-Unternehmen als Ausgangspunkt**

**-Produktorientierte Unternehmen bieten physische Produkte und zugehörige Dienstleistungen, wie Wartung oder Ersatzteilversorgung, an**

**-Diese Unternehmen betreiben die Produktentwicklungs-, Produktions-, Distributions- und Service-Prozesse und stellen das Produkt und die zugehörigen Dienstleistungen in der gewünschten Qualität zur Verfügung**

**Der Transformationsprozess**

**-Transformation wird durch Innovationen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien getrieben**

**-Bei diesem Prozess spielen „smarte“ Produkte eine zentrale Rolle**

**-ermöglichen die Erhebung und Nutzung von Daten, um Unternehmensprozesse zu optimieren und neue datengesteuerte Services zu entwickeln**

**Product-as-a-Service - Bei diesem Geschäftsmodell verkaufen Unternehmen ihre Produkte nicht direkt, sondern bieten sie als Dienstleistungen an, wobei der Fokus auf der Bereitstellung von Nutzen und Ergebnissen für die Kundschaft liegt anstatt auf dem Besitz des Produkts selbst**

**Von der Pipeline zur Plattform**

**-Traditionelle Unternehmen agierten meist als Pipelines, bei denen Werte linear von Produzenten zu Verbrauchern fließen**

**-Im Zuge der digitalen Transformation wandeln sich viele dieser Unternehmen zu Plattformen, die verschiedene Benutzergruppen miteinander verbinden und dadurch Mehrwert schaffen**

**-Plattformen wie Amazon und Uber bauen auf Netzwerkeffekte, wobei jeder zusätzliche Nutzer den Wert der Plattform für alle anderen erhöht**

**Das datengetriebene Unternehmen als Ergebnis**

**-Am Ende steht das datengetriebene Unternehmen, dass anstelle von physischen Produkten datenbasierte Services anbietet**

**-Diese Unternehmen nutzen digitale Plattformen zur Unterstützung ihrer Wertschöpfungsprozesse und sind damit Teil eines größeren digitalen Ökosystems**

**-Hierbei legen die Unternehmen den Fokus auf die Generierung, Übertragung, Verarbeitung und wirtschaftliche Nutzung von Daten**

**Die Plattform als Herzstück des datengetriebenen Unternehmens**

**-Hierbei legen die Unternehmen den Fokus auf die Generierung, Übertragung, Verarbeitung und wirtschaftliche Nutzung von Daten**

**-Diese Plattformen dienen nicht nur als Vermittler zwischen verschiedenen Benutzergruppen, sondern auch als Datenaggregatoren**

**-Die durch die Plattform generierten Daten bieten tiefere Einblicke in Kundenbedürfnisse, Markttrends und Betriebseffizienz**

**Strategische Auswirkungen auf die Unternehmensarchitektur**

**-Der Übergang von einem produktorientierten zu einem datengetriebenen Unternehmen erfordert die nahtlose Integration von Technologie in jede Geschäftsfunktion**

**-Somit entsteht eine Organisationsstruktur, die in der Lage ist, auf sich ständig wechselnde Anforderungen zu reagieren**

**-Nach der erfolgreichen Implementierung und Integration einer digitalen Strategie stehen Firmen vor der Herausforderung, die umgewandelten Abläufe effizient zu steuern**

**-Das Management hat hierbei die Aufgabe, die entwickelten Strategien kontinuierlich zu evaluieren und bei Bedarf zu modifizieren**

**-Die Digitalisierung führt folglich zu signifikanten Veränderungen in Unternehmen und deren Geschäftsmodellen, fordert die Entwicklung neuer Fähigkeiten und eine Anpassung der Organisationsstrukturen**

****

**Process Mining - Technik zur Datenanalyse, die es ermöglicht, Geschäftsprozesse auf der Grundlage von digitalen Spuren in Informationssystemen zu visualisieren, zu überwachen und zu optimieren**

**-passende Infrastruktur, welche disruptive Technologien wie das Internet of Things und Cloud-Technologien integriert, ist essenziell**

**-Unternehmen müssen strategische Entscheidungen über den Einsatz disruptiver Technologien treffen, um Marktanteile zu sichern und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Es gibt dabei drei zentrale Handlungsfelder:**

**• Abschätzung der Chancen und Risiken (Digitale Disruption),**

**• Entwicklung und Bewertung innovativer Geschäftsmodelle (Digital Business) und**

**• Anpassung der Unternehmensarchitektur basierend auf neuen Geschäftsmodellen (Digitale Transformation).**

**5.2 Grundlegende Plattformfunktionalitäten und Systematisierungsansätze**

**Bedeutung digitaler Plattformen**

**-Digitalplattformen dienen heute als effiziente Multiplikatoren im Wirtschaftssystem**

**-Um diese Rolle zu erfüllen, sind gewisse Designprinzipien, Funktionen und Dynamiken zu beachten**

**-Prozess der „Plattformisierung“ bedeutet nicht, dass nur eine einzige Plattform pro Marktsegment existiert**

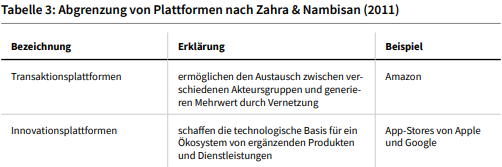
**-Im Gegenteil kann es durchaus mehrere konkurrierende Plattformen geben, die nebeneinander existieren**

**Technologiebasierte Geschäftsmodelle - Geschäftsmodelle, die auf digitalen Plattformen basieren und das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage unterstützen**

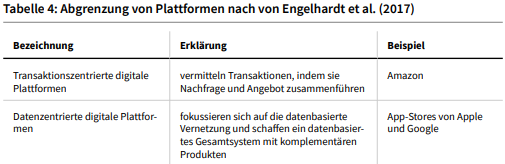
**Matching - Prozess, bei dem passende Parteien für einen Austausch von Dienstleistungen oder Waren auf einer Plattform gefunden werden**

**Klassifikationen digitaler Plattformen**

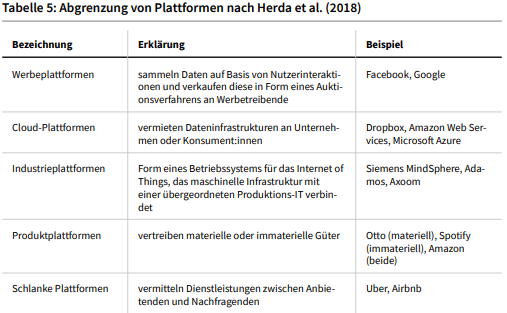
**-Abgrenzung von Plattformen nach Zahra & Nambisan**

****

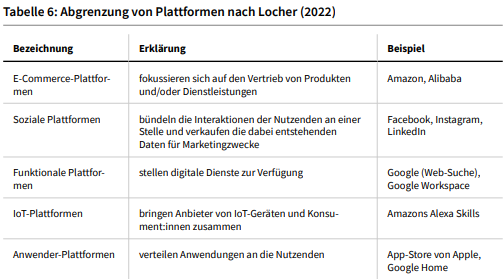
**-Abgrenzung von Plattformen nach von Engelhardt et al.**

****

**-Abgrenzung von Plattformen nach Herda et al**

****

**-Abgrenzung von Plattformen nach Locher**

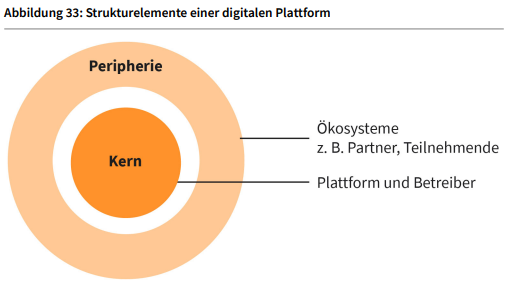
****

**Aufbau digitaler Plattformen**

**-Eine digitale Plattform besteht stets aus zwei Teilen: dem Kern und der Peripherie**

**-Der Kern ist stabil und unterliegt nur geringen Veränderungen (App-Store)**

**-Kern stellt die eigentliche Plattform dar und legt die betriebswirtschaftlichen und technischen Spielregeln fest, einschließlich Prozessen und Schnittstellen**

****

**-Auf der anderen Seite steht die Peripherie, die im Vergleich zum Kern durch eine hohe Heterogenität und Entwicklungsgeschwindigkeit gekennzeichnet ist**

**-Bei einem App-Store würden beispielsweise die Dienste und die zugehörigen App-Entwickler zur Peripherie gehören**

**-Unternehmen, die in der Peripherie agieren, können auch als Teil des Ökosystems der Plattform betrachtet werden**

**Fraktalität - Phänomen, bei dem ein Muster oder eine Struktur auf verschiedenen Ebenen oder Skalen wiederholt auftritt, wobei jede kleinere Untereinheit das Gesamtbild in verkleinerter Form widerspiegelt**

**5.3 Direkte und indirekte Netzwerkeffekte**

**Direkte Netzwerkeffekte - treten auf, wenn der Wert einer Plattform für Nutzer mit der wachsenden Nutzerzahl auf derselben Seite der Plattform zunimmt**

**indirekte Netzwerkeffekten - treten auf, wenn der Wert einer Plattform für eine:n Nutzer:in wächst, dadurch dass die Größe einer anderen Nutzergruppe auf der Plattform zunimmt**

**5.4 Frameworks zur Modellierung**

**Digital Canvas**

**-Erweiterung des traditionellen Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur, das speziell auf digitale Geschäftsmodelle abgestimmt ist**

**-Solche Modelle platzieren die Kundschaft im Mittelpunkt, berücksichtigen den sich ständig verändernden Kontext sowie interne und externe Einflüsse, und nehmen sich speziellen Aspekten der digitalen Wertschöpfung wie Daten und hybriden Produkten an**

**-Ähnlich dem Business Model Canvas zeichnet sich der Digital Canvas durch neun Elemente aus, obwohl sich ihre Inhalte und Anordnungen erheblich voneinander abgrenzen**

**Platform Ecosystem Canvas**

**-speziell an Unternehmen gerichtet, die Plattformen als Geschäftsmodell nutzen**

**-befasst sich mit Schlüsselkomponenten, wie beispielsweise der Effizienz des Wertausgleichs, der Regulierung innerhalb der Plattform und der Fähigkeit zur Anpassung an sich verändernde Bedingungen**

**Konkret setzt sich der Platform Canvas aus acht Schlüsselelementen zusammen, die für die Entwicklung und Führung einer Plattform von Relevanz sind:**

**• Das Werte-Element (Value), welches das Herzstück des Modells bildet, illustriert das Potenzial zur Wertschöpfung der Plattform.**

**• Zwei unterschiedliche Elemente repräsentieren die Interaktionsgruppen auf der Plattform und werden im Modell als Produzierende (Producer) und Nutzende (Users) charakterisiert. • Das Element, welches sich auf die Anwendenden konzentriert, umfasst den Prozess des Filterns (Filtering) und die Verbindung von Produzierenden und Anwendenden. Dieser Prozess spielt eine entscheidende Rolle, da er die Effektivität und den Erfolg des Wertaustausches bestimmt und somit das Zufriedenheitslevel mit dem Angebot der jeweils anderen Partei beeinflusst.**

**• Das Element der Netzwerkeffekte (Network Effects) behandelt die angeregten Netzwerkeffekte. Die Autor:innen betrachten dieses Element als den erfolgskritischsten Faktor von Plattformen.**

**• Werterfassung (Capture) symbolisiert die Wertgenerierung durch eine passende Preisstrategie.**

**• Das Hintergrundelement Governance umschließt die Regelungen der Plattform und damit auch die Kontrolle, die die Plattformbetreibenden durch Regeln, Überwachung und Sanktionen ausüben.**

**• Innerhalb des Platform Canvas stellt die Resilienz (Resilience) die Anpassungsfähigkeit an wechselnde Bedingungen dar. Diese Anpassungsfähigkeit kann sowohl auf Geschäftsmodellebene als auch auf Systemebene analysiert werden. Technisch betrachtet, könnten Merkmale wie Skalierbarkeit, Wartbarkeit und Abwärtskompatibilität als Teilaspekte der Resilienz angesehen werden.**

**Canvas für zweiseitige Plattform-Geschäftsmodell-Innovation**

**-zielt speziell darauf ab, die Interaktion zwischen den beiden Seiten einer Plattform zu modellieren**

**-Modell wurde entwickelt, um die spezifischen Merkmale von Plattformengeschäftsmodellen in zweiseitigen Märkten darzustellen**

**-beinhaltet nicht nur die Interaktion der Benutzenden auf beiden Seiten, sondern auch die Festlegung von Regeln und Vorschriften, Preisgestaltung und Einnahmequellen**

**-Interaktion zwischen den beiden Plattformseiten im Mittelpunkt des Modells steht im Mittelpunkt**

**-Kerninteraktion muss einfach und attraktiv sein und einen Wert für die Nutzenden schaffen**

**-Kerninteraktion des Geschäftsmodells muss mit den erforderlichen Akteursgruppen, Werteinheiten und Filtern verbunden sein**

**-Die Elemente Partnerschaften, Filter, Regeln, Werkzeuge und Services ermöglichen eine erfolgreiche Interaktion**

**Prosument:innen - Sie nehmen als Teilnehmende auf einer digitalen Plattform eine hybride Rolle zwischen Produzierenden und Konsumierenden ein, indem sie sowohl Inhalte, Dienstleistungen oder Produkte bereitstellen als auch konsumieren. Somit sind sie aktiv an der Wertgenerierung innerhalb der Plattform beteiligt**

**Journeys - Sie bezeichnen die gesamten Interaktionserfahrungen von Prosument:innen und Konsumierenden mit der Plattform, ähnlich wie die „Customer Journey“ die Gesamterfahrung der Kundschaft mit einem Unternehmen abbildet**

**5.5 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei Entwicklung und Implementierung**

**SWOT-Analyse - strategische Planungsmethode, die dazu dient, Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) eines Unternehmens oder Projekts zu identifizieren und zu bewerten**

**Stärken**

**-Digitale Plattform-Geschäftsmodelle haben die Fähigkeit, ein breites Spektrum an Nutzenden anzusprechen und zu binden, was ihren Erfolg und ihre Widerstandsfähigkeit im digitalen Raum gewährleistet**

**-Nutzung von Netzwerkeffekten – bei denen der Wert der Plattform für Nutzende mit der Anzahl der Nutzenden steigt – ist ein weiterer Aspekt, der diese Geschäftsmodelle erfolgreich macht**

**Schwächen**

**-Eine grundlegende Schwäche ist ihre Abhängigkeit von einer kritischen Masse an Nutzenden**

**-Für neue und aufstrebende Plattformen ist es häufig äußerst schwierig, ein solches Nutzervolumen rasch zu erreichen**

**-Betrug und Missbrauch sind nicht nur potenzielle Risiken, sondern auch bestehende Mängel, da sie das bereits aufgebaute Vertrauen der Nutzenden rasch untergraben können**

**Chancen**

**-Die Erschließung zusätzlicher Einnahmequellen, beispielsweise durch neue Monetarisierungsstrategien, kann das finanzielle Ergebnis verbessern**

**-Differenzierung durch den Fokus auf spezifische Nischen kann Unternehmen ermöglichen, spezifische Marktsegmente zu bedienen und ihre Position zu stärken**

**-Nutzung bestehender Netzwerke und Partnerschaften kann dazu beitragen, die Nutzerbasis zu erweitern und die Plattformbekanntheit zu erhöhen**

**Risiken**

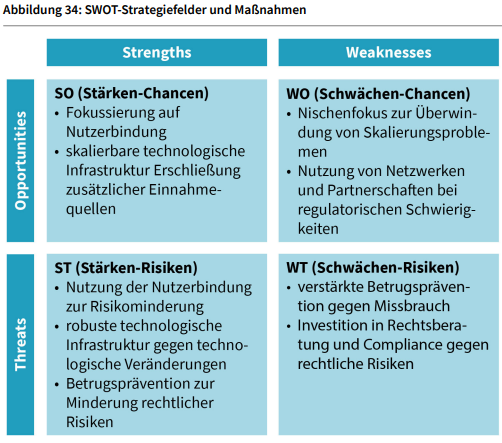
**-Schnelle technologische Veränderungen können zu Obsoleszenz führen und erfordern kontinuierliche Investitionen in die technologische Infrastruktur**

**-Datenschutzrechtliche Bedenken und Sicherheitsprobleme können das Vertrauen der Nutzenden in die Plattform untergraben und zu finanziellen und rechtlichen Konsequenzen führen**

**-Rechtliche und regulatorische Herausforderungen können das Geschäft behindern, insbesondere wenn die Plattform in mehreren Ländern tätig ist**

**Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zur strategischen Ausrichtung**

**-Auf Basis der in der SWOT-Analyse identifizierten Faktoren lassen sich vier verschiedene Strategiefelder aus den Beziehungskonstellationen ableiten: Stärken-Chancen (SO), Stärken-Risiken (ST), Schwächen-Chancen (WO) und Schwächen-Risiken (WT):**

****

**Auf dieser Basis lassen sich einige allgemeine Handlungsempfehlungen für potenzielle Plattformentwickler:innen und -betreibende formulieren:**

**1. Nutzerzentrierung: Bei der Entwicklung einer Plattformstrategie sollte stets eine starke Nutzerorientierung im Vordergrund stehen. Durch das Verstehen und Bedienen der Bedürfnisse verschiedener Nutzergruppen können Plattformen eine breitere Nutzerbasis erreichen und binden.**

**2. Skalierbarkeit: Eine robuste und skalierbare technologische Infrastruktur ist entscheidend für das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit einer Plattform. Unternehmen sollten in hochwertige Technologien investieren und einen Plan für die Skalierung haben, um das Wachstum der Plattform zu unterstützen.**

**3. Rechtliche Compliance: Plattformbetreibende sollten in Rechtsberatung und Compliance investieren, um sicherzustellen, dass sie allen relevanten Gesetzen und Vorschriften gerecht werden, insbesondere wenn sie in mehreren Ländern tätig sind.**

**4. Betrugsschutz: Es ist entscheidend, Maßnahmen zur Verhinderung von Betrug und Missbrauch zu implementieren, um das Vertrauen der Nutzenden zu erhalten und rechtliche Konsequenzen zu vermeiden.**

**5. Differenzierung: Um die Plattform konkurrenzfähig zu machen, ist es wichtig, sich auf spezifische Nischen zu konzentrieren oder einzigartige Mehrwerte zu bieten. Das kann durch innovative Features, spezifische Marktsegmente oder exklusive Partnerschaften erreicht werden.**

**6. Partnerschaften und Netzwerke: Unternehmen sollten bestehende Netzwerke und Partnerschaften nutzen, um die Nutzerbasis zu erweitern und die Bekanntheit der Plattform zu erhöhen. Strategische Partnerschaften können auch dazu beitragen, zusätzliche Ressourcen und Expertise zu erschließen.**

**7. Vertrauensbildung: Es ist von entscheidender Bedeutung, Maßnahmen zur Vertrauensbildung, wie transparente Bewertungssysteme, Datenschutz und Sicherheitsmaßnahmen, zu implementieren, um das Vertrauen der Nutzenden in die Plattform zu stärken.**

**8. Risikomanagement: Unternehmen sollten ein effektives Risikomanagement einführen, um potenzielle Bedrohungen zu identifizieren und zu bewältigen, beispielsweise schnelle technologische Veränderungen, Datenschutzbedenken und rechtliche Herausforderungen.**

**6. Design und Management digitaler Geschäftsmodelle**

**6.1 Digitale Geschäftsmodelle als Innovationstreiber**

**Drei dominante Muster, wie Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen agieren:**

**1. Gründung von Start-ups, die unabhängig von etablierten Unternehmen agieren. Beispiele hierfür sind Unternehmen wie Netflix oder Amazon, die ihre digitalen Geschäftsmodelle selbstständig aufgebaut und am Markt positioniert haben.**

**2. Etablierte Unternehmen gründen selbstständig neue Tochterunternehmen. Ein Beispiel hierfür ist die Deutsche Bahn, die die Deutsche Bahn Connect GmbH gründete, welche die digitalen Geschäftsmodelle rund um Bike- und Carsharing entwickelt und betreibt.**

**3. Schließlich werden eigenständige Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen durch etablierte Unternehmen gekauft und in den Unternehmensverbund integriert. Beispielsweise kaufte Axel Springer SE die Unternehmen StepStone und Immowelt, die digitale Geschäftsmodelle im Bereich Online-Stellen- und Online-Immobilienanzeigen betreiben**

**6.2 Bedeutung des Business Plans im Kontext digitaler Geschäftsmodelle**

**Business Plan - Szenario zur betriebswirtschaftlichen Beurteilung einer Investition in ein Geschäftsmodell**

**Integration des Geschäftsmodells in den Business Plan erfolgt über verschiedene Elemente:**

**1. Identifikation des Geschäftsfelds: Ein detaillierter Überblick über die Branche, in der das Unternehmen tätig ist, und eine Beschreibung der Zielmärkte sind essenziell.**

**2. Definition von Unternehmenszielen: Das Geschäftsmodell sollte Zweck, Vision und Mission des Unternehmens enthalten. Zweck (engl. purpose) beschreibt den Sinn des Unternehmens, während die Vision das langfristige Ziel definiert. Die Mission hingegen konkretisiert, was das Unternehmen in den nächsten zwei bis drei Jahren erreichen will.**

**3. Beschreibung der Wertschöpfungsarchitektur: Hier geht es um die Beschreibung der Prozesse, die das Unternehmen zur Generierung von Wert für seine Kundschaft durchführt. Die Darstellung der Schlüsselaktivitäten und davon, wie das Unternehmen einen Nutzen bieten will, ist hier wichtig.**

**4. Strategie und Positionierung: Die Strategie des Unternehmens, wie es seine Ziele erreichen will, sollte klar definiert sein. Die Positionierung und die Alleinstellungsmerkmale (USP) sind ebenfalls Teil des Geschäftsmodells.**

**5. Produkt- und Dienstleistungsportfolio: Eine klare Beschreibung dessen, was das Unternehmen seiner Kundschaft anbietet und wie es plant, Einnahmen zu generieren, ist entscheidend.**

**6. Wirtschaftliche Indikatoren: Die Ertragsprognosen und finanziellen Kennzahlen wie EBIT, ROI und EVA sollten ebenfalls im Geschäftsmodell aufgeführt werden, um die Rentabilität und den Erfolg des Unternehmens zu bewerten.**

**In Bezug auf digitale Geschäftsmodelle bilden drei Komponenten den Kern des Business Plans:**

**1. Die Darstellung des (digitalen) Geschäftsmodells, die auch die Wertgenerierung für Kundschaft und das Unternehmen selbst beantwortet. Eine KPI-Planung (Key Performance Indicators) ist ein wesentlicher Bestandteil hierbei, als dass sie konkrete Messzahlen für den Unternehmenserfolg festlegt.**

**2. Eine strategische Analyse und Planung, die die Position des Unternehmens auf dem Markt, die Marketing- und Verkaufsstrategie und andere relevante Aspekte enthält. Darin inbegriffen sind auch KPIs, wie die Click-Through-Rate (CTR) oder die Conversion Rate.**

**3. Die Darlegung der konkreten Umsetzung. Hier geht man detailliert auf die organisatorischen Anforderungen und die finanziellen Mittel ein, die für den Aufbau und Betrieb während der ersten Geschäftsjahre benötigt werden**

**KPI-Planung - der Prozess, messbare Ziele in Form von Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators, kurz: KPI) festzulegen, die den Unternehmenserfolg anzeigen**

****

**6.3 Firmenpositionierung von digitalen Geschäftsmodellen**

**Strategien zur Firmenpositionierung in digitalen Geschäftsmodellen**

**Digital-Native-Unternehmen - Unternehmen, das in der digitalen Ära gegründet wurde und dessen Geschäftsmodelle, Prozesse und Strategien vollständig auf digitale Technologien und Innovationen ausgerichtet sind, um ein Höchstmaß an Benutzerfreundlichkeit und Personalisierung zu bieten**

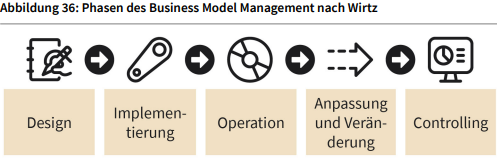
**Integrative Betrachtung des Market-Based und Resource-Based View**

**-** **Firmen müssen ihr Geschäftsmodell kontinuierlich überprüfen und anpassen, um eine wettbewerbsfähige Positionierung zu erreichen**

**-** **Marktorientierung und die Ressourcennutzung sollten gleichermaßen im Fokus stehen**

**-**

**6.4 Management digitaler Geschäftsmodelle**

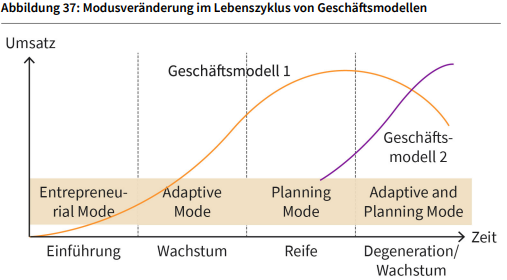
****

**Effektives Business Model Management umfasst drei Management-Modi:**

**• Im Entrepreneurial Mode ist Wachstum das Hauptziel des Unternehmens. Diese Managementart erfordert eine kontinuierliche Beobachtung des Marktes, um potenzielle Chancen zu erkennen. Der Prozess ist oft nicht zielgerichtet, sondern eher generell. Die Entscheidungsfindung in diesem Modus hängt stark von der Persönlichkeit des Unternehmens ab und ist oft subjektiv und unstrukturiert. In kleineren Unternehmen wird das Entscheidungsverhalten oft durch ein risikofreudiges und proaktives Verhalten bestimmt. Solche Unternehmen sind in der Lage, ihre Geschäftsmodelle schnell und flexibel zu verändern, was vor allem bei Start-ups häufig zu beobachten ist.**

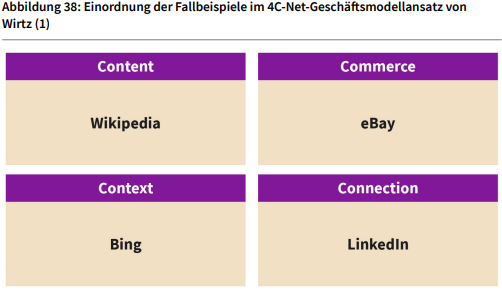
**• Der Adaptive Mode ist im Gegensatz dazu eher von fortlaufenden Anpassungsstrategien geprägt. Das Unternehmen versucht, sich optimal an eine sich verändernde Umwelt anzupassen, und es gibt keine klare Vision oder Entscheidungsrichtung. Die Entscheidungsfindung basiert auf einem stabilen Rahmen und berücksichtigt die Interessen der verschiedenen Stakeholder. Entscheidungen werden meist reaktiv getroffen, d. h., sie erfolgen erst nachdem konkrete Veränderungen in der Unternehmensumgebung aufgetreten sind.**

**• Im Planning Mode hat das Unternehmen spezifische und klar definierte Ziele. Das Management strebt sowohl Wachstum als auch Effizienz an, wobei das Wachstumsziel eher in einem risikoreichen Umfeld anzusiedeln ist, während das Effizienzziel sich eher auf eine planbare und stabile Unternehmenssituation bezieht. Die Entscheidungsfindung ist sowohl proaktiv als auch reaktiv und basiert auf einer ständigen Analyse der Umwelt und der einzelnen Teile des Geschäftsmodells.**

****

**6.5 Fallbeispiele im Business-toConsumer- und Business-to-BusinessMarkt**

**Digitale Geschäftsmodelle im Business-to-Consumer-Markt**

****

**Fallbeispiel 1: Content-Geschäftsmodell – Wikipedia**

**Fallbeispiel 2: Commerce-Geschäftsmodell – eBay**

**Fallbeispiel 3: Context-Geschäftsmodell – Bing**

**Fallbeispiel 4: Connection-Geschäftsmodell – LinkedIn**

**Digitale Geschäftsmodelle im Business-to-Business-Markt**

****

**Fallbeispiel 1: Sourcing-Geschäftsmodell – Amazon Business**

**Fallbeispiel 2: Sales-Geschäftsmodell – Adobe Systems Incorporated**

**Fallbeispiel 3: Supportive-Collaboration-Geschäftsmodell – Slack Technologies**

**Fallbeispiel 4: Service-Broker-Geschäftsmodell – Expedia**