

Geschäftsmodellinnovation: Kinderbuchverlag "Dschungelbuch"

Data-Science-Methodik: Geschäftsmodelle

für die
Prüfung zum Bachelor of Science

an der Fakultät für Wirtschaft
im Studiengang Wirtschaftsinformatik
in der Studienrichtung Data Science

an der
DHBW Ravensburg

Verfasser: Anna Biedermann, Oliver Pera, Remo Romero Reichsöllner
Wiss. Betreuer: Prof. Dr. Stephan Daurer
Abgabedatum: 04.12.2023

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Unternehmensbeschreibung	1
1.2 Ausgangslage	2
1.3 Aufbau und methodische Herangehensweise	2
2 Geschäftsmodellanalyse	4
2.1 Magisches Dreieck	4
2.2 Business Model Canvas	5
2.3 Innovationspotential	8
3 Geschäftsmodellinnovation	12
3.1 Konzeptionierung	12
3.2 Implementierung	16
4 Zusammenfassung	23
Literatur	24
Selbstständigkeitserklärung	26

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
BMC	Business Model Canvas

Abbildungsverzeichnis

1.1	Porters Five Forces zur Umfeldanalyse und Risikobewertung	3
2.1	Vier Dimensionen des bestehenden Geschäftsmodells	10
2.2	Business Model Canvas des bestehenden Geschäftsmodells	11
3.1	Vier Dimensionen des zukünftigen Geschäftsmodells	17
3.2	Business Model Canvas des zukünftigen Geschäftsmodells	20
3.3	Roadmap zur Implementierung	21
3.4	Berechnung der Amortisationsdauer	22

Tabellenverzeichnis

2.1	Bestandteile des BMC-Modells (<i>eigene Darstellung</i>)	6
3.1	Vergleichstabelle der bestehenden und zukünftigen Geschäftsmodellmuster	14

1 Einleitung

Die Verlagsbranche steht vor der Herausforderung, sich in einem rasant wandelnden Medienumfeld zu behaupten. Die vorliegende Arbeit widmet sich daher dem Thema der Geschäftsmodellinnovation im Bereich der Kinderbuchverlage. Im Mittelpunkt dieser Untersuchung steht die Kernfrage, wie Verlage durch kreative und zukunftsorientierte Geschäftsmodellansätze in der Lage sind, ihre Wettbewerbsposition zu sichern, zu stärken und gleichzeitig die Bedürfnisse der jungen Leserschaft und ihrer Eltern zu erfüllen.

1.1 Unternehmensbeschreibung

Die Dschungelbuch GmbH ist ein fiktiver Buchverlag, der sich leidenschaftlich dafür einsetzt, die Fantasien und Träume der jüngsten Leserinnen und Leser im Alter ab 4 Jahren zu wecken und zu fördern. Der Glaubenssatz des Unternehmens ist, dass Bücher die Tore zu unendlichen Welten öffnen können, und das beginnt bei den Kleinsten. Die Mission des Verlages ist es daher, Geschichten und Bücher zu erschaffen, die nicht nur unterhalten, sondern auch bilden und inspirieren. Ausgehend vom Unternehmenssitz in Ravensburg bedient der Verlag große Anteile des deutschen Nischenmarktes für Kinderbücher. Seit dem Gründungsjahr 1955 hat die Dschungelbuch GmbH über 10.000 Bücher veröffentlicht und über 700.000.000 Exemplare verkauft. Auf Management-Ebene wird der Buchverlag durch die geschäftsführenden Gesellschafter Anna Biedermann, Oliver Pera und Remo Reichsöllner vertreten. Diese tragen Personalverantwortung für 75 Mitarbeiter in Vollzeit. Im Schnitt beschäftigt das Unternehmen über das Jahr hinweg weitere 25 Zeitarbeiter, um beispielsweise der Nachfrage des Weihnachtsgeschäftes nachzukommen.

Die Philosophie des Dschungelbuch Verlags konzentriert sich auf die zwei Schwerpunkte „kindzentriertes Lernen“ und „Vielfalt“. Der Verlag greift auf jahrelange Erfahrung zurück und weiß, dass Kinder in diesem Alter die Welt um sich herum spielerisch entdecken. Die Bücher sind so gestaltet, dass sie das Lernen durch Geschichten und Abenteuer fördern. Dschungelbuch veröffentlicht Geschichten mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, um den Kindern schon in frühen Jahren einen offenen Umgang mit der Vielfalt der Welt nahezulegen.

1.2 Ausgangslage

Über viele Jahre hinweg hat die Dschungelbuch GmbH erfolgreiche Geschäftsjahre schreiben können. Allerdings beginnen bestehende Risiken allmählich negative Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb zu haben. Diese Risiken leiten sich aus den Geschäftszahlen und der Anwendung der Porters Five Forces, siehe Abbildung 1.1, ab. Das Management identifiziert drei Herausforderungen, von deren Bewältigung der weitere Fortbestand der Marke abhängt¹:

Mit Beginn der Corona-Pandemie gerät der Verlag in die Schieflage, da insgesamt ein Rückgang an verkauften Exemplaren zu verzeichnen ist. Dies hat den Hintergrund, dass vor allem der B2B-Kundenstamm des Unternehmens signifikant weniger Bestellungen aufgibt. Die Corona-Pandemie bewirkt vor allem für den innerstädtischen Einzelhandel rückläufige Verkaufszahlen, was sich fortfolgend auch in geringeren Bestellmengen für den Verlag bemerkbar macht (Goecke und Rusche, 2022, S. 298). Als zweites sei die fortschreitende Entwicklung der Digitalisierung genannt: Die Digitalisierung resultiert in allmählich sinkenden Verkäufen von gedruckten Büchern. Der Faktor wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass die durchschnittliche tägliche Lesedauer sinkt. Des Weiteren bedeuten immer schnellere und kurzlebigere Trends eine enorme Umstellung des Redaktionsprozess. Der Redaktionsprozess und das Lektorat erfahren einen immensen Zeitdruck, wodurch die Qualität der einzelnen Veröffentlichungen merkbar leidet.

1.3 Aufbau und methodische Herangehensweise

Das Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells für die Dschungelbuch GmbH. Um dieses Ziel zu erreichen, wird die Vorgehensweise des St. Galler Business Model Navigators angewandt (Gassmann u. a., S. 6ff). Das bestehende Geschäftsmodell des Dschungelbuch Verlags wird in Kapitel 2 - der Initiierungs-Phase - untersucht. Beginnend mit einer Analyse mithilfe des magischen Dreieck und des Business Model Canvas (BMC) wird das aktuelle Geschäftsmodell veranschaulicht und spezifiziert. Auf diesem

¹Für diese Szenarien wurde ein vergleichbarer Buchverlag herangezogen: Die Osiandersche Buchhandlung GmbH. Die Entwicklungen sind mit dem Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2021 bis zum 30.09.2021 zu vergleichen (aus den Kapiteln: I. Allgemeine Wirtschaftsentwicklung, Entwicklung Buchmarkt, IX. Risiko- und Chancenbericht, Gewinn- und Verlustrechnung). Die Osiandersche Buchhandlung steht vor ähnlichen Herausforderungen.

Fundament aufbauend werden potenzielle Entwicklungsvarianten aufgezeigt. Im Fokus des dritten Kapitels steht die Ideenfindung für das neue Geschäftsmodell, das auf den Erkenntnissen aus Kapitel 2 basiert. Dazu wird in Kapitel 3.1 die Konzeptionierung und die damit einhergehenden Veränderungen beschrieben. Zur Integration und Ausgestaltung des transformierten Geschäftsmodells wird eine Roadmap vorgestellt.

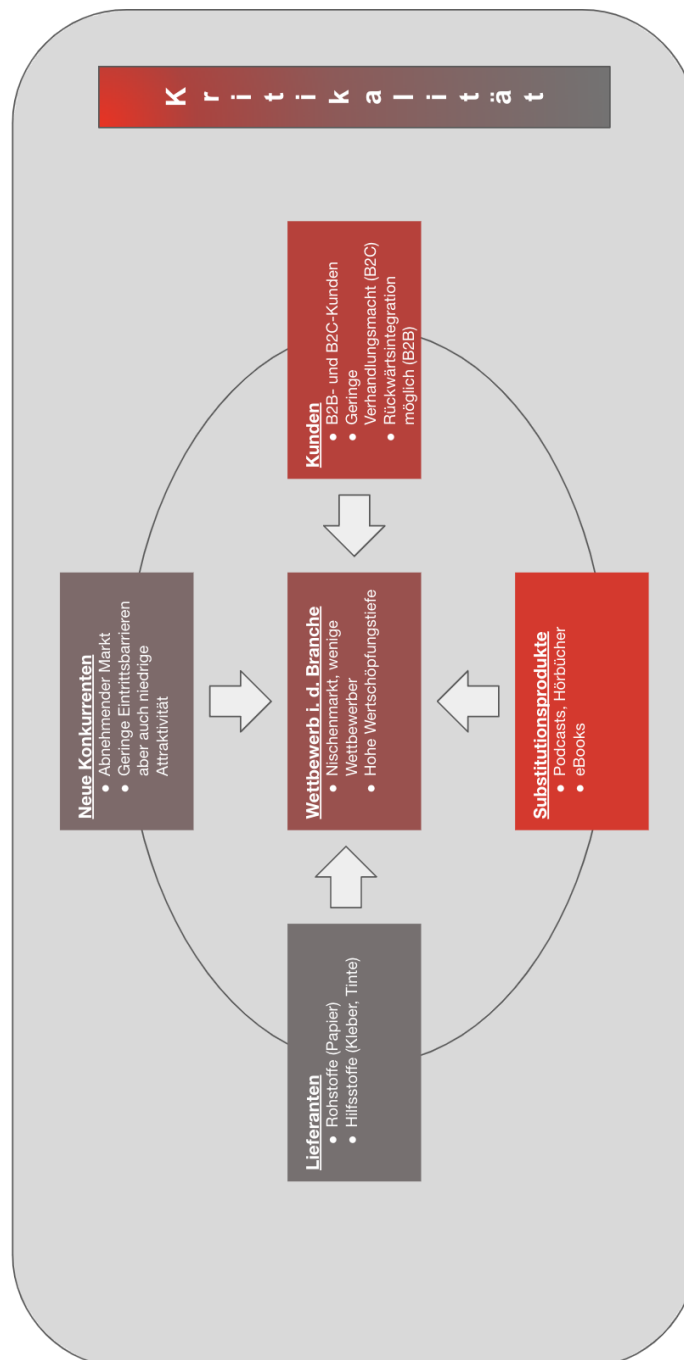


Abb. 1.1: Porters Five Forces zur Umfeldanalyse und Risikobewertung
(eigene Darstellung nach Porter (1980))

2 Geschäftsmodellanalyse

Im folgenden Kapitel der Arbeit wird der Schwerpunkt auf das aktuelle Geschäftsmodell der Dschungelbuch GmbH gelegt. Das Vorgehen entspricht der Initiierungs-Phase des St. Galler Business Model Navigators. Auf der Analyse aufbauend werden Innovationsansätze und Ideen für das neue Geschäftsmodell präsentiert.

2.1 Magisches Dreieck

Das magische Dreieck stellt eine intuitive Methode dar, die Kernelemente eines Geschäftsmodells zu betrachten. Die Darstellung konzentriert sich auf die Beantwortung der vier Fragen „Wer, Was, Wie und Wert?“ (Gassmann u. a., 2020, S. 7). Die Kategorien „Wer?“ und „Was?“ sind unternehmensextern, da der Fokus auf dem Kundenmehrwert und dem Kundenversprechen liegt. „Wie?“ und „Wert?“ hingegen betrachten die unternehmensinterne Perspektive, da hiermit auf die Wertschöpfungskette und das Ertragsmodell des Unternehmens abgezielt wird. Es handelt sich um eine Geschäftsmodellinnovation, wenn mindestens zwei der vier Faktoren verändert werden (vgl. Gassmann u. a., 2020, S. 8ff). Das magische Dreieck wurde gewählt, um dem Leser ein besseres Verständnis für das Geschäftsmodell zu vermitteln. Das Ergebnis wird in Abbildung 2.1 grafisch veranschaulicht. Das Dreieck stellt die Basis für die Ideenfindung der neuen Innovationsansätze in Kapitel 2.3 dar.

Wer? Der Kundenstamm des Unternehmens gliedert sich in die Bereiche B2B- und B2C-Kunden. Der Bereich der B2B-Kunden umfasst klassische Handelsunternehmer - dies sind Abnehmer wie Spielwarengeschäfte, Kleinkinder-Märkte und Buchhändler. Die B2C-Kunden sind Privatkunden, die ihre Bestellungen über den Onlineshop der Dschungelbuch GmbH aufgeben.

Was? Das Portfolio des Verlags erstreckt sich über diverse Kinderbuchgenre und Themengebiete für die verschiedenen Altersklassen zwischen vier und zwölf Jahren. Die Sprache der Bücher ist ausschließlich Deutsch.

Wie? Das große Angebot entsteht durch die enge Zusammenarbeit mit Autoren, Illustr-

toren und Designern. Aus Sicht des Dschungelbuchverlags steht die redaktionelle Arbeit im Vordergrund. Die Aufgaben der Redaktion beinhalten die geeignete Themenwahl, als auch die treffende Autorenauswahl für das jeweilige Buch. Die Redaktion trägt Verantwortung dafür, dass stets aktuelle Thementrends aus der Kinderwelt berücksichtigt werden.

Wert? Das Erlösmodell entsteht durch den Buchverkauf. Die größte Einnahmequelle stellen die Umsätze aus dem B2B-Bereich dar - wobei in naher Vergangenheit aufgrund des Onlineshops ein eindeutiger Umsatzzuwachs im B2C-Bereich erfolgt. Kunden des Verlages bezeichnen die didaktische Aufbereitung der Themen als erheblichen Wettbewerbsvorteil. Dieser Vorteil wird zusätzlich durch Exklusivvereinbarungen mit Bestsellerautoren verstärkt, die ihre Werke ausschließlich für den Verlag verfassen.

2.2 Business Model Canvas

Das BMC ist eine beliebte Methode zur Darstellung eines Geschäftsmodells. Das Aufstellen erlaubt einen Perspektivwechsel, um die Unternehmensplanung zu unterstützen, Lösungen für Probleme zu erarbeiten oder gar neue Geschäftsbereiche mit Innovationspotenzial zu erschließen (Tokarski u. a., 2017, S. 24f). Da es das Ziel dieser Arbeit ist, dieses Innovationspotenzial für die Dschungelbuch GmbH zu erörtern, wurde das BMC als geeignete Methode ausgewählt. Im Vergleich zum magischen Dreieck wird das Geschäftsmodell detaillierter untersucht. Für das Modell werden die in Tabelle 2.1 dargestellten Elemente benötigt (Osterwalder und Pigneur, 2011, S. 21-45). An der Methodik lasse sich nach Joyce und Paquin (2016, S. 1476ff) die eindimensionale Betrachtung des reinen Geschäftsbetrieb kritisieren. Gerade für die aktuelle Zeit, in der die Faktoren „Environmental“ und „Social“ an Bedeutung gewinnen, sei das BMC-Modell um diese Kategorien zu ergänzen.

In Abbildung 2.2 wird das BMC für das bestehende Geschäftsmodell veranschaulicht. Im Kontext der Dschungelbuch GmbH ergibt die Methodik folgende Resultate:

Key Partners: Die Key Partners umfassen Druckereien, Illustratoren, Autoren, Einzelhändler und Influencer. Influencer sind hier aufgezählt, da diese einen wesentlichen Werbezweig für das Unternehmen darstellen und der Endkunde gezielt angesprochen werden kann (Leung u. a., 2022, S. 227).

Kategorie	Erläuterung
Key Partners	Definiert die externen Partner mit denen das Unternehmen zusammenarbeitet
Key Activities	Definiert die branchenspezifischen Handlungen, die das Geschäftsmodell umfasst
Key Resources	Definiert die Kernressourcen, die für die Ertragsmechanik unbedingt erforderlich sind
Value Proposition	Definiert das Kundenbedürfnis, welches das Unternehmen durch das Produkt bedient
Customer Relationships	Definiert jeweilige Serviceangebote, die mit für ein Kundensegment angeboten werden
Channels	Definiert die Vertriebswege und wie das Produkt zum Kunde gelangt
Customer Segments	Definiert die Kunden und die Abnehmer, die angesprochen werden sollen
Cost Structure	Definiert die Kostenstruktur und die Ausgabenkategorien
Revenue Streams	Definiert die Erlösmechanik des Unternehmens und wie dieses Gewinn erwirtschaftet

Tab. 2.1: Bestandteile des BMC-Modells (*eigene Darstellung*)

Key Activities: Die Schlüsselaktivitäten ähneln denen des in Kapitel 2.1 vorgestellten magischen Dreiecks („Wie?“). Diese Faktoren werden lediglich um die Trendanalyse ergänzt, da diese in Zusammenhang mit den Key Partnern und dem Influencer Marketing zusammenhängt.

Key Resources: Die Schlüsselressourcen umfassen den Autorenstamm und das Lager. Die menschliche Komponente spielt eine zentrale Rolle, da das Buchangebot wesentlich durch die Kreativität und die Ideenvielfalt geprägt ist.

Value Proposition: Dieser Punkt ist identisch zu den in Kapitel 2.1 vorgestellten Ergebnissen des magischen Dreiecks („Was?“). Um Redundanzen zu vermeiden, wird auf die erneute Wiederholung verzichtet.

Customer Relationships: Der Verlag pflegt seine Kundenbeziehungen auf akademischem Niveau durch dedizierte Assistenzmitarbeiter. Diese stehen den Kunden zur Verfügung, um eventuelle Fragen oder Probleme zu klären. Zusätzlich werden regelmäßige Autoren-

Events veranstaltet, bei denen Kunden die Möglichkeit haben, die Autoren, die mit dem Verlag zusammenarbeiten, persönlich zu treffen und Bücher signieren zu lassen. Über den unternehmenseigenen Onlineshop haben Endkunden Zugriff auf das gesamte Buchsortiment, unabhängig von den Angeboten des örtlichen Handels. Darüber hinaus belohnt das Loyalty-Programm jeden fünften Buchkauf mit einem 20% Rabattcode.

Channels: Das Unternehmen bedient sich zweier verschiedener Vertriebskanäle. Einerseits erfolgt der direkte Verkauf an Endkunden über den unternehmenseigenen Onlineshop, während andererseits eine Abnahme über Handelsunternehmen erfolgt, welche die Produkte an Endkunden weiterveräußern.

Customer Segments: Die primäre Zielgruppe sind junge Kinder im Alter von vier bis zwölf Jahren. Da Kinder in diesem Alter beschränkt geschäftsfähig sind und über keine ausgeprägte Entscheidungskompetenz verfügen, werden vorrangig Personen mit Kindbezug angesprochen. Dies entspricht Personen wie Eltern, Erziehungsberechtigten, Lehrpersonen und Bibliotheken.

Cost Structure: Die Unternehmensausgaben teilen sich hauptsächlich auf die Personal- und die Produktionskosten auf. Die Personalkosten sind im Wesentlichen auf die Gehälter für die Autoren, Illustratoren, Redakteure und den Vertriebsmitarbeitern zurückzuführen. In der Produktion stellen die Druck- und die Materialkosten den größten Faktor dar. Wie bereits erwähnt, ist Influencer-Marketing ein wichtiger Vertriebsweg. Aus diesem Grund fallen monatliche Kosten für Influencer an. Die Betriebskosten entsprechen den regulären Kosten wie Miete, Versicherungen und anderen betriebliche Ausgaben. In einem Teil der Bücher werden Charaktere verwendet, die Lizenzkosten verursachen.

Revenue Streams: Die Hauptquelle für Einnahmen des Unternehmens sind die Buchverkäufe an die zuvor erwähnten Kunden. Zusätzliche Einnahmen werden aus Lizenzen generiert, die aufgrund der Bereitstellung von Charakteren und Merchandising-Möglichkeiten entstehen. Zuletzt trägt die Veranstaltung von Workshops und Events zur dritten Gewinnquelle des Unternehmens bei.

2.3 Innovationspotential

Seit Gründung im Jahr 1955 hat sich das operative Geschäftsmodell des Dschungelbuch-Verlags nicht verändert. Mit dem Aufkommen neuer Medienformen und der rasanten Verbreitung des Internets haben Kinder heutzutage die Wahl zwischen einem starren, auf Papier gedruckten Buch oder der grenzenlosen Welt von Musik, Filmen, Spielen und virtuellen Realitäten über das Smartphone. Das bestehende lineare und analoge Geschäftsmodell der 50er Jahre erkennt, dass sich die Welt grundlegend verändert hat - auch wenn der Großteil des Absatzes über Buchhändler geschieht, darf nicht vergessen werden, dass der Kunde das Kind des 21. Jahrhunderts ist.

In seiner Studienreihe KIM (Kindheit, Internet, Medien) untersucht der Medienpädagogische Forschungsverband Südwest (mpfs) seit dem Jahr 1999 den Umgang sechs bis dreizehn-Jähriger mit verschiedenen Medienformen (MPFS, 2022, S. 82). Die Studien der vergangenen Jahre zeigen deutlich, dass digitale Medien ein fester und integraler Bestandteil im Kinderzimmer geworden sind, Kinder schon im frühen Alter eigene Endgeräte besitzen und die eigenständige Nutzung dieser erlernen (MPFS, 2022, S. 82ff). Zwar sei das Leseverhalten der Kinder in den vergangenen Jahren recht stabil, im Vergleich zum Jahr 1999 zeigt sich dennoch, dass gerade die Anzahl der expliziten Nicht-Leser um etwa sechs Prozent gestiegen ist (MPFS, 2022, S. 21) (MPFS, 1999, S. 32). Des Weiteren nutzt etwa die Hälfte aller Kinder täglich ein Smartphone, während nur etwa jedes zehnte Kind täglich ein Buch in die Hand nimmt. Auch in sozialen Netzwerken wie Instagram, Snapchat und Tiktok sind mit steigendem Alter (6-13 Jahre) immer mehr Kinder aktiv (MPFS, 2022, S. 7-16; 28-33). Das klassische gedruckte Buch wird in dieser abwechslungsreichen Medienflut für die Kinder des 21. Jahrhunderts immer uninteressanter. Es muss ein neues Geschäftsmodell entwickelt werden, welches die genannten Aspekte und den aktuellen Zeitgeist berücksichtigt, um die Position der Ravensburger Traditionsmarke Dschungelbuch auch in Zukunft zu sichern. In einer verlagsinternen Arbeitsgruppe sind unter anderem folgende Ideen entwickelt worden:

- **Interaktive Kinderbücher**, in klassisch gedruckte Bücher könnten Technologien wie Augmented Reality (AR) oder QR-Codes integriert werden, welche die Leseerfahrung interaktiver gestalten und zusätzliche Inhalte über Smartphone und Tablet

bereitstellen.

- **Personalisierte Kinderbücher**, um die Kreativität und Begeisterung für das klassische Kinderbuch zu steigern, könnten Passagen bestehender Bücher durch individuelle Namen, Charaktere und Themen ersetzt werden, um die Kinder mehr in die Geschichten einzubinden.
- **E-Books und Hörbücher**, anstatt lediglich auf die analoge Verbreitung des Produktportfolios zu setzen, könnten zusätzliche digitale Vertriebskanäle genutzt werden, um Bücher online per Smartphone und Tablet abrufbar zu machen. Auf diese Weise ließ sich auch die Produktkategorie Hörbücher ganz neu vermarkten.
- **Digitale Verlagsplattform**, die Entwicklung einer eigenen digitalen Plattform und App, auf der Kinder interaktiv Geschichten lesen, Spiele spielen und Lerninhalte entdecken können - Diversifikation und Digitalisierung des Verlagsangebots, um neue Geschäftsmodellmuster (Gassmann et. al 2020) anwenden zu können.

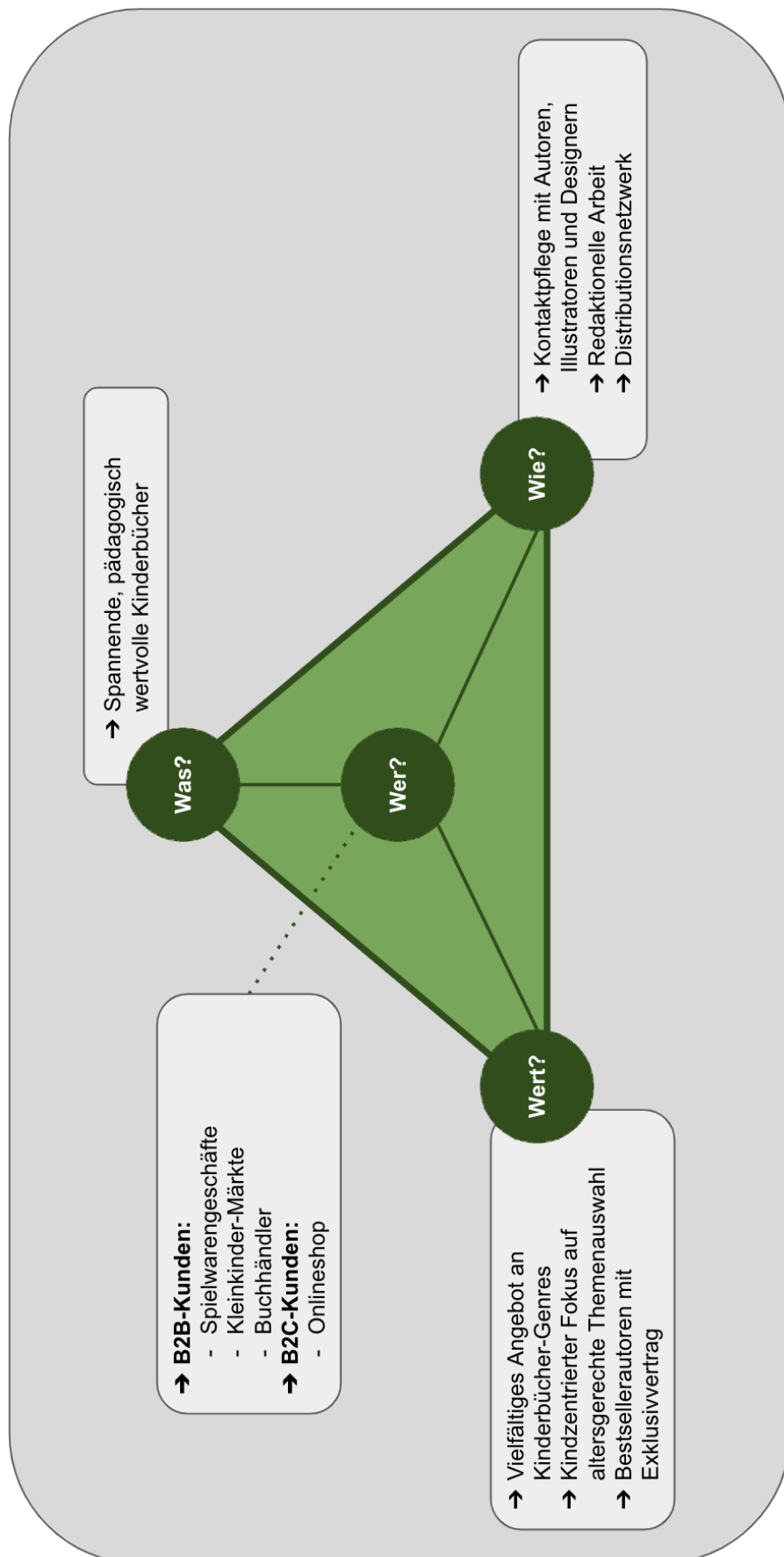


Abb. 2.1: Vier Dimensionen des bestehenden Geschäftsmodells
(eigene Darstellung nach Gassmann u. a. (2020, S. 9))

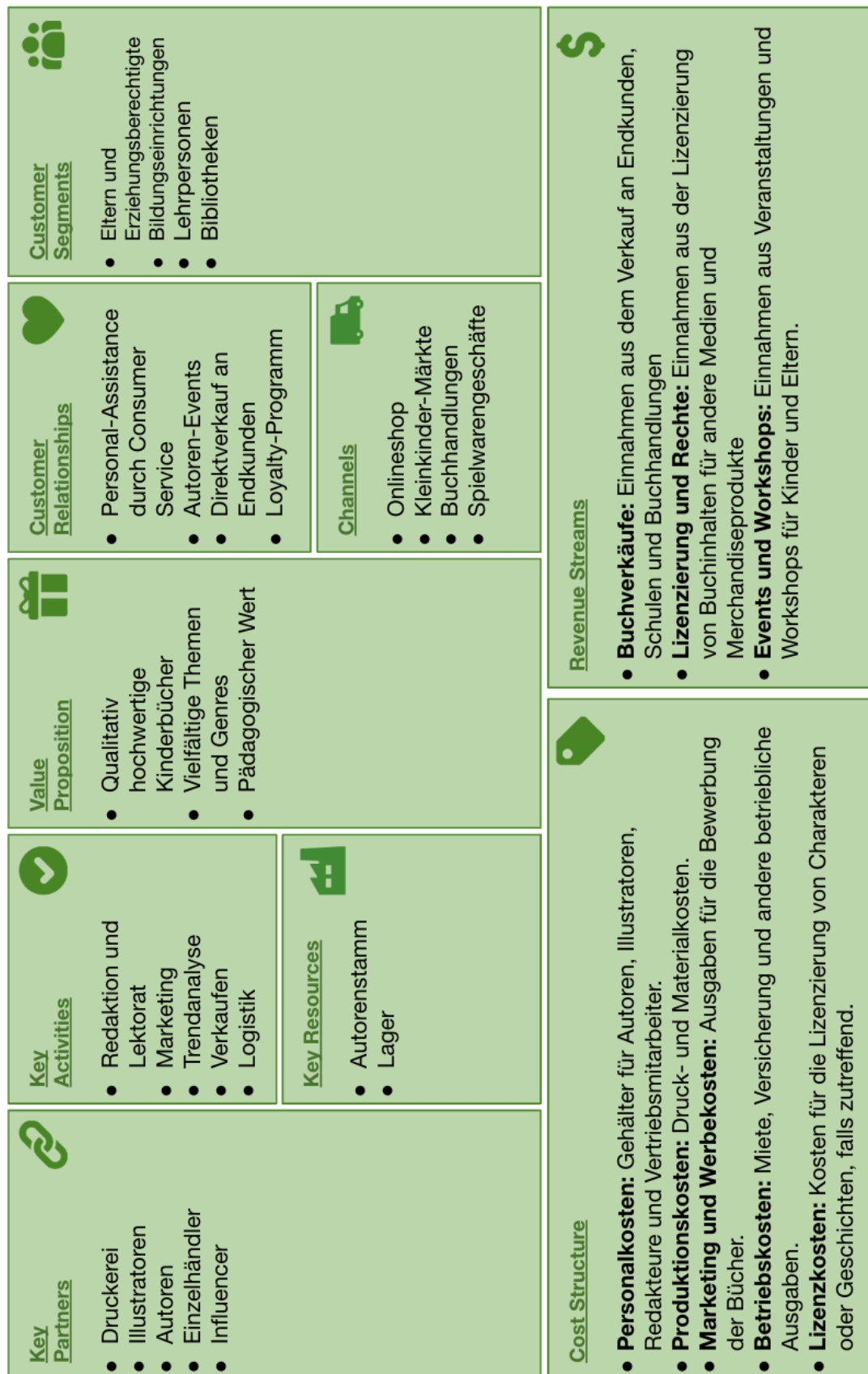


Abb. 2.2: Business Model Canvas des bestehenden Geschäftsmodells
(eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur (2011, S.105))

3 Geschäftsmodellinnovation

In diesem Kapitel werden zunächst die zwei Prinzipien der Geschäftsmodellkonzeptionierung erläutert und anschließend auf den Dschungelbuchverlag angewandt, um ein neues Geschäftsmodell zu generieren. Im Anschluss wird das Vorgehen zur Implementierung des entwickelten Geschäftsmodells skizziert und etwaige Risiken und Limitierungen beleuchtet.

3.1 Konzeptionierung

Nachdem in Kapitel 2.3 verschiedene Innovationspotentiale identifiziert worden sind, beginnt die Phase der *Ideenfindung* des *St. Galler Business Models*. Sie hat das Ziel, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, mit welchem der Dschungelbuchverlag konkurrenzfähig bleibt. Gassmann u. a. beschreiben, dass in dieser Phase zwei Prinzipien existieren:

Bei der Verwendung des *Ähnlichkeitsprinzips* betrachte man zunächst analoge (verwandte) Unternehmen und bewege sich anschließend in Richtung abstrakter (weiter entfernter) Geschäftsmodelle. Identifizierte Geschäftsmodellmuster werden schrittweise adaptiert. Dabei werden die einzelnen Dimensionen des bestehenden Geschäftsmodells analysiert und Muster passend zum angestrebten Innovationspotential übernommen (Gassmann u. a., 2020, S. 45-48). Die beschriebene Richtung wird als Orientierungshilfe verstanden und kann auch nach anderen Kriterien erfolgen, um verschiedene Branchen zu analysieren. Das Ähnlichkeitsprinzip birgt dadurch das Risiko, dominante Branchenlogiken zu identifizieren und zu übertragen, wodurch gegebenenfalls kein Neuheitscharakter entsteht oder dieser erst spät erkannt wird. Das *Konfrontationsprinzip* zielt verstärkt auf eine explorative Annäherung von Geschäftsmodellen ab. Dabei werden brancheninterne und branchenexterne Unternehmen exemplarisch verwendet. Ihr Geschäftsmodell wird auf das Kerngeschäft des eigenen Unternehmens übertragen und dadurch neue Prozesse erkundet (Gassmann u. a., 2020, S. 50-52).

Geschäftsmodelle würden sich nach Gassmann u. a. (2020) aus Rekombination existierender 55 Muster ergeben. Ein Geschäftsmodellmuster wird dabei als Kernkomponente des Geschäftsmodells verstanden und beinhaltet Prozesse, welche einer signifikanten Wertschöpfungskette des Dschungelbuchverlags angehören. Diese seien dynamischer Na-

tur und könnten sich im Laufe der Zeit weiterentwickeln. Schallmo (2013) hingegen betont in seiner Methodik die Bedeutsamkeit des situativen Kontexts. Sein Scoring-Modell wird im weiteren Verlauf aufgrund der als unintuitiv empfundenen Methodik nicht angewandt. Der Ansatz von Gassmann u. a. (2020) führt jedoch im Idealfall zu demselben Ergebnis: zukünftige Kernkomponenten eines neuen Geschäftsmodells werden identifiziert.

Ausgehend vom erkannten Innovationspotential, eine digitale Verlagsplattform zu schaffen, identifiziert der Dschungelbuchverlag den Streaming-Anbieter Netflix. Mit dem *Konfrontationsprinzip* überträgt der Verlag die Streaming-Idee als **Netflix der Bücher**. Auf einer eigenen Verlagsplattform namens MOWGLI können die bestehenden, verlagseigenen Bücher ausgewählt und on demand gelesen werden.

Zusätzlich zu bestehenden, klassisch verlegten Büchern gibt es bei MOWGLI die Möglichkeit, dass Kunden ihre Bücher selbst generieren lassen können. Ähnlich wie bei Netflix existieren Themen und Kategorien, aus welchen der Kunde wählen kann. Die verlagseigene, künstliche Intelligenz generiert aus der Kundenauswahl ein individualisiertes Buch. Dieses kann auf der MOWGLI Plattform gelesen werden. Die Innovation der generativen, künstlichen Intelligenz digitalisiert die Kernkompetenzen des Dschungelbuchverlags und schafft eine individuelle Verlagsplattform. Innerhalb der eigenen Branche versucht der Dschungelbuchverlag mithilfe des *Ähnlichkeitsprinzips* weitere Funktionalitäten für MOWGLI zu identifizieren. Da die Buchdaten bereits digital vorliegen, können Kunden in MOWGLI alle Bücher durch Text-To-Speech als Hörbuch vorlesen lassen. Diese Funktion spricht insbesondere junge Kinder und Erstleser an, die Hilfe beim Lesen erhalten können.

Hinsichtlich des Abonnement-Modells orientiert sich der Dschungelbuchverlag an Mobilfunkanbietern aus einer anderen Branche und wendet das *Konfrontationsprinzip* an. Laufzeitverträge dieser Unternehmen staffeln sich anhand des verfügbaren Internetvolumens und den inkludierten Vorteilen, wie unbegrenztes Telefonieren. Übertragen auf den Dschungelbuchverlag staffeln sich Abonnements in der Höhe der generierbaren Bücher, Seitenzahlen und Zusatzfunktionen, wie der Vorlesefunktion oder Bildgeneration.

Tab. 3.1: Vergleichstabelle der bestehenden und zukünftigen Geschäftsmodellmuster
(*eigene Darstellung*)

Bestehend	Zukünftig
-	Add-On
-	Affiliation
-	Cash Machine
Cross Selling	Cross Selling
Customer Loyalty	Customer Loyalty
-	Digitalization
-	Mass Customization
Direct Selling	Direct Selling
E-Commerce	E-Commerce
-	Freemium
-	Leverage Customer Data
-	Lock-In
Self-Service	Self-Service
-	User-Designed
-	Subscription

Durch die Symbiose des Ähnlichkeitsprinzips mit dem Konfrontationsprinzip des branchenfremden Mobilfunkanbieters ist ein neues Geschäftsmodell entstanden. Durch die Analyse der Geschäftsmodellmuster wird dieser Vorschlag ausgearbeitet (Gassmann u. a., 2020, S. 267-280). In Tab. 3.1 ist eine Übersicht der identifizierten, bestehenden und zukünftigen, transponierten Geschäftsmodellmuster gelistet. Fettgedruckte Muster der *Zukünftig*-Spalte sind diejenigen, welche im neuen Geschäftsmodell verstärkt werden.

Die von Gassmann u. a. (2020) beschriebenen Geschäftsmodellmuster des neuen Geschäftsmodells beginnen mit dem **Add-On**. Dieses wird durch das Abonnement-Modell - der **Subscription** - von MOWGLI zusätzlich eingeführt und äußert sich dadurch, dass das Basisangebot zu einem wettbewerbsfähigen Abonnement-Preis angeboten wird. Es umfasst jedoch nur einen eingeschränkten Umfang von 3 Büchern pro Monat mit jeweils einer Seitenbegrenzung von 30 Seiten. Durch den Erwerb einzelner Add-Ons kann der Kunde eigene Bilder hochladen und von der Software in das Buch thematisch einbinden lassen, sowie die Anzahl der Bücher und Seiten gestaffelt erhöhen. Das Buch selbst kann jedoch ausschließlich in der MOWGLI-App oder auf der MOWGLI-Onlineplattform verwendet werden. Dadurch wird sichergestellt, dass generierte Bücher nicht unerlaubt weitergeben werden und stellt zudem einen **Lock-In**-Effekt dar.

Zur Einführung von MOWGLI können Kunden innerhalb der ersten sechs Monate Promotion Codes verwenden, um Funktionsumfänge vergünstigt oder gratis nutzen zu können. Dafür werden Promotion Codes über kooperierende Influencer verteilt. Der Kundengewinn durch Dritte ist das Geschäftsmodellmuster der **Affiliation**. **Cash Machine** und **Freemium** hängen für den Dschungelbuchverlag stark miteinander zusammen. Durch die Bereitstellung einer kostenfreien Nutzung für jede, individuelle Registrierung einer E-Mailadresse können Nutzer ein Buch mit Bildern von bis zu 20 Seiten Umfang generieren lassen. Die durch dieses Freemium gesammelten Daten werden zum Training der Buchgenerierungssoftware der MOWGLI Plattform genutzt, um möglichst schnell Verbesserungen und Themenvorschläge sammeln zu können. Der **Leverage of Customer Data** besteht darin, Datenauswertungen oft gewählter Themen zu nutzen und diese Kunden vorzuschlagen. Dadurch wird eine höhere Kundenzufriedenheit erzielt. Das Training der Buchgenerierungssoftware wird dadurch durch den Endnutzer verbessert. Als Effekt der **Cash Machine** wird erhofft, dass die Einnahmen durch die gestiegenen Interessenten stärker steigen, als die Entwicklungskosten. **Cross Selling** und **Customer Loyalty** werden zunächst im klassischen Buchverkauf weitergeführt. Der Dschungelbuchverlag bietet neben der Bücher weiterhin themengerechte Papierwaren wie Lesezeichen und Buchumschläge beim Kauf eines Buchs im Einzel- oder Onlinehandel an. Das bestehende **Customer Loyalty** Punkteprogramm wird auf das Abo-Modell übertragen. Erzielte Punkte werden abhängig vom gewählten Abonnementmodell vergeben.

Das klassische Buch wird weiterhin Online angeboten, wie auch personalisierte Bücher, welche die Verstärkung des Musters **E-Commerce** darstellen. Gleichzeitig gelingt durch die MOWGLI-Plattform die **Digitalization** des Produktportfolios und dadurch der Schritt zur *digitalen Verlagsplattform* mit eigenen und diversifizierten Geschichten. **User Designed** ist dabei, dass jedes generierte Buch vom Endnutzer thematisch gestaltet wird. Dadurch kann wie in Kap. 2.3 erläutert, die Fantasie durch individuelle Namensvergabe, Charaktere und Themen angeregt werden. Durch die Menge der Nutzer wird es als **Mass Customization** angesehen.

Die beschriebenen Veränderungen werden in Abb.3.1 dargestellt. Zu erkennen ist, dass die Elemente, welche zuvor bereits in den vier Dimensionen enthalten waren, erhalten geblieben sind. Alle vier Dimensionen werden erweitert. In *Wie?* wird die Entwicklung des MOWGLI-Systems genannt, welches die Generierung von hochindividualisierten Büchern mit Audiofunktion - der Erweiterung des *Was?* - ermöglicht. Der Dschungelbuchverlag kann dadurch neue *Werte* schaffen, etwa direkte Verfügbarkeit neuer Bücher und eine verstärkte Kundenanpassung. Die neue Plattform wird sich dabei an Endkunden richten, welche In-App-Käufe tätigen können und auf der Plattform oder der App lesen können. In Abb. 3.2 ist das transformierte Business Model Canvas zu sehen. Zu den *Key Activities* gehört nun für den Dschungelbuchverlag die technische Entwicklung, sowie Trendanalysen der MOWGLI-Plattform, welche auch das klassische Verlagswesen beeinflussen können. Damit korrespondiert die Aufnahme von hochverfügbaren Servern in den *Key Ressources* und in die laufenden *Betriebskosten*, sodass Kunden die in Abb. 3.1 beschriebenen On-Demand-Abrufe von MOWGLI tätigen können. Als *Channel* sind die MOWGLI-Plattform wie auch In-App-Käufe hinzugekommen.

3.2 Implementierung

Im folgenden Abschnitt der Seminararbeit wird exemplarisch das Vorgehen zur Implementierung des erläuterten Geschäftsmodells skizziert. Auch etwaige Risiken und Limitierungen der eingesetzten Technologie werden beleuchtet. Es wird erläutert, wie der Dschungelbuchverlag diese Herausforderungen bewältigen kann.

Zu Beginn des Projekts stehen die Aspekte Finanzierung und Planung im Mittelpunkt: Der Dschungelbuchverlag überprüft die Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln über die Innenfinanzierung (Umsatzprozess) sowie die Außenfinanzierung (Kapitalmarkt). Überschneidend damit werden zusammen mit einem externen Beratungsunternehmen die detaillierten Anforderungen an die Plattform erhoben und die personellen sowie technischen Ressourcen geplant. Ein externes Beratungsunternehmen zur Planung und Implementierung ist notwendig, weil die Belegschaft des Dschungelbuchverlags aufgrund des analogen Geschäftsmodells wenig Expertise im digitalen Kontext aufweist. Ziel ist, die Implementierungsphase dazu zu nutzen, neues Personal anzuwerben und direkt auf die digitale Verlagsplattform zu schulen.

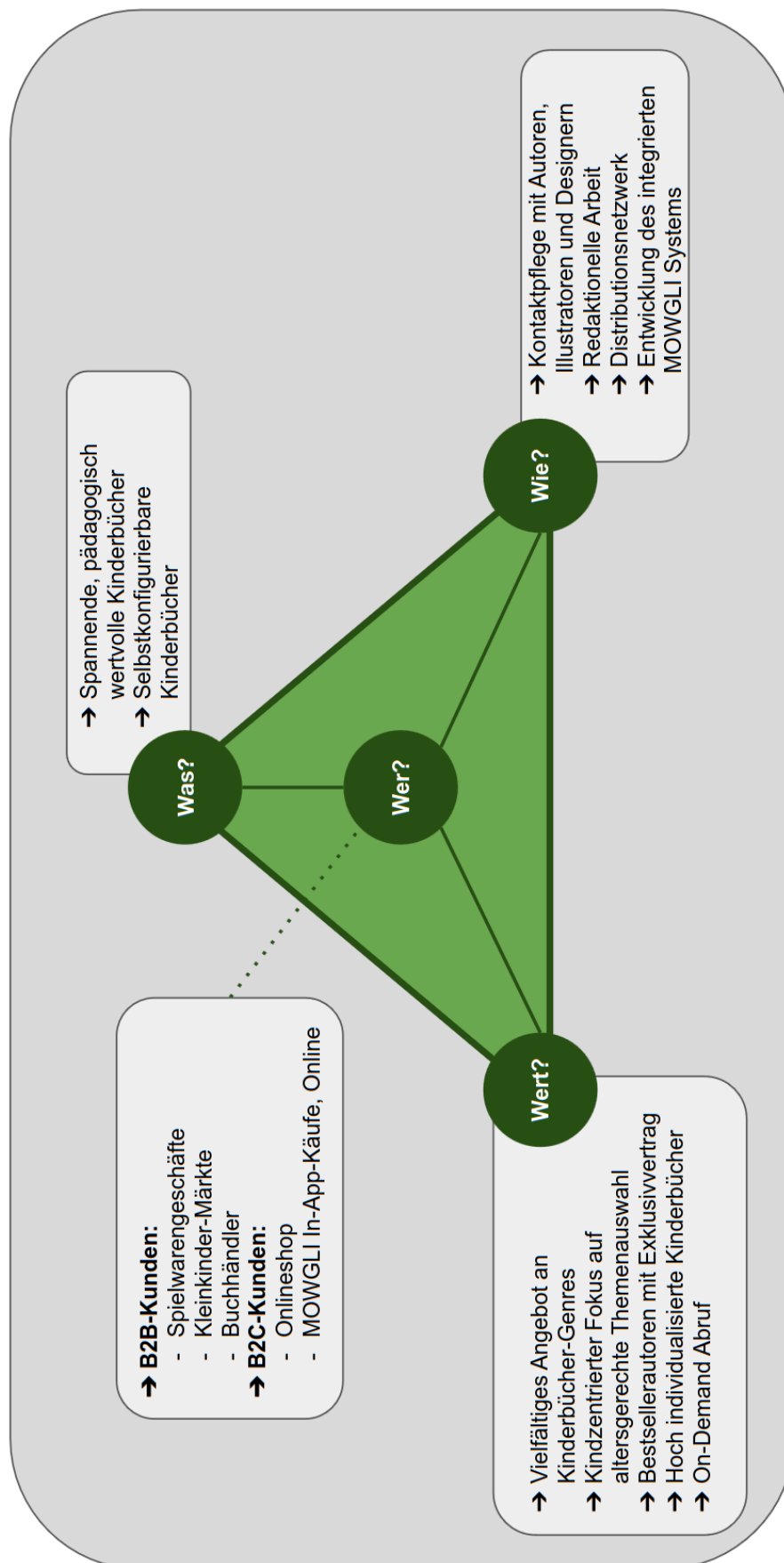


Abb. 3.1: Vier Dimensionen des zukünftigen Geschäftsmodells
(eigene Darstellung nach Gassmann u. a. (2020, S. 9))

Die Entwicklung von „MOWGLI“ lässt sich in zwei Teilaspekte gliedern: In einem ersten Schritt muss das bestehende Produktportfolio digitalisiert und auf die Verlagsplattform hochgeladen werden. Dieser Schritt ist zwar zeitintensiv, die Herausforderung liegt jedoch in der zweiten Komponente: Der zweite große Baustein von „MOWGLI“ ist der KI-basierte Softwareteil, der basierend auf den Wünschen von Eltern und Kindern On-Demand ein neues spannendes Buch generiert. Aufgrund des hohen technischen Anspruchs wird schon sehr früh in der Entwicklung auf Prototypen und eine Beta-Version gesetzt, um Fehler vor dem Release zu korrigieren.

Das Marketing und die Einbindung des Endkunden in den Entwicklungsprozess ist bei der angestrebten Transformation wohl einer der wichtigsten Aspekte. Seit einem halben Jahrhundert verkauft der Verlag primär an Buchhandlungen und nicht an seine Endkunden - die Herausforderung des Paradigmenwechsels ist der Transfer von analog zu digital und die Bindung der eigentlichen Kunden an die neue Verlagsplattform. Der geschilderte Ablauf wird in Abbildung 3.3 visualisiert.

Der Dschungelbuchverlag erwartet, dass durch die Einführung seiner neuen Onlineplattform „MOWGLI“ auch andere Verlage über das Potenzial einer eigenen digitalen Verlagsplattform in den Diskurs gehen werden. Das generative KI-Modell wird eine gewisse Zeit als Alleinstellungsmerkmal dienen, im Falle von breiter Akzeptanz durch den Kunden jedoch nachgeahmt werden. Der Dschungelbuchverlag kann seine Pionierstellung ausnutzen und möglicherweise in neue Geschäftsfelder und Zielgruppen vordringen.

Innovation, Individualität, Vielfalt und Kosteneffizienz gehen einher mit neuen Risiken. Neben den offensichtlichen finanziellen Kostenpunkten und dem auf lange Sicht unvermeidbaren Abbau von Stellen im klassischen Verlagswesen, bestehen vor allem Zweifel hinsichtlich der Qualität und Originalität der Inhalte: Eine der größten Sorgen ist, dass die KI von „MOWGLI“ nicht in der Lage ist, dieselbe Qualität, Kreativität und Emotionalität in ein Buch zu verpacken, wie es menschliche Autoren in der Lage sind. Die Verwendung von KI zur Erstellung von Kinderbüchern wirft auch ethische Fragen auf. Insbesondere in Bezug auf den Inhalt, ist es wichtig sicherzustellen, dass die erstellten Bücher für das jeweilige Alter angemessen und pädagogisch wertvoll sind. Der Dschun-

gelbuchverlag setzt aus diesem Grund auf menschliche und maschinelle Kontrolle der erstellen Inhalte, u.a. durch Prüfung auf bestimmte Schlüsselwörter.

Die finanzielle Quantifizierung des neuen Geschäftsmodells ist im Rahmen dieser Seminararbeit nur annäherungsweise möglich. Das grundsätzliche Problem besteht darin, dass nur selten konkrete Zahlen zu den Entwicklungskosten von KI-Modellen veröffentlicht werden und sich die entwickelten Modelle sehr stark voneinander unterscheiden. Ausgehend von verfügbaren Quellen ((Vanian und Leswing, 2023) oder (IBM, 2022)) werden im Folgenden initiale Entwicklungskosten in Höhe von 12,5 Mio. € veranschlagt - dies beinhaltet die Umsetzung der "MOWGLI"-Plattform in Zusammenarbeit mit einem externen Beratungsunternehmen sowie die Kosten für das Training des generative KI-Modells in der Cloud. Weiterhin werden jährliche Personalkosten von 900T € für die Wartung und Weiterentwicklung der Plattform, 100T € für das Marketing und jährlich steigende Betriebskosten für die Cloud - startend bei 120T € - veranschlagt. Ausgehend von einem durchschnittlichen Abonnementpreis von 10 € benötigt der Dschungelbuchverlag ca. 35.000 aktive Abonnements, um die initiale Investition und die laufenden Kosten bereits nach 5 Jahren zu amortisieren. Durchgeführt wurden diese Berechnungen mit einem großzügigen kalkulatorischen Zinssatz von 10%. Die Berechnung wird in Abbildung 3.4 veranschaulicht.

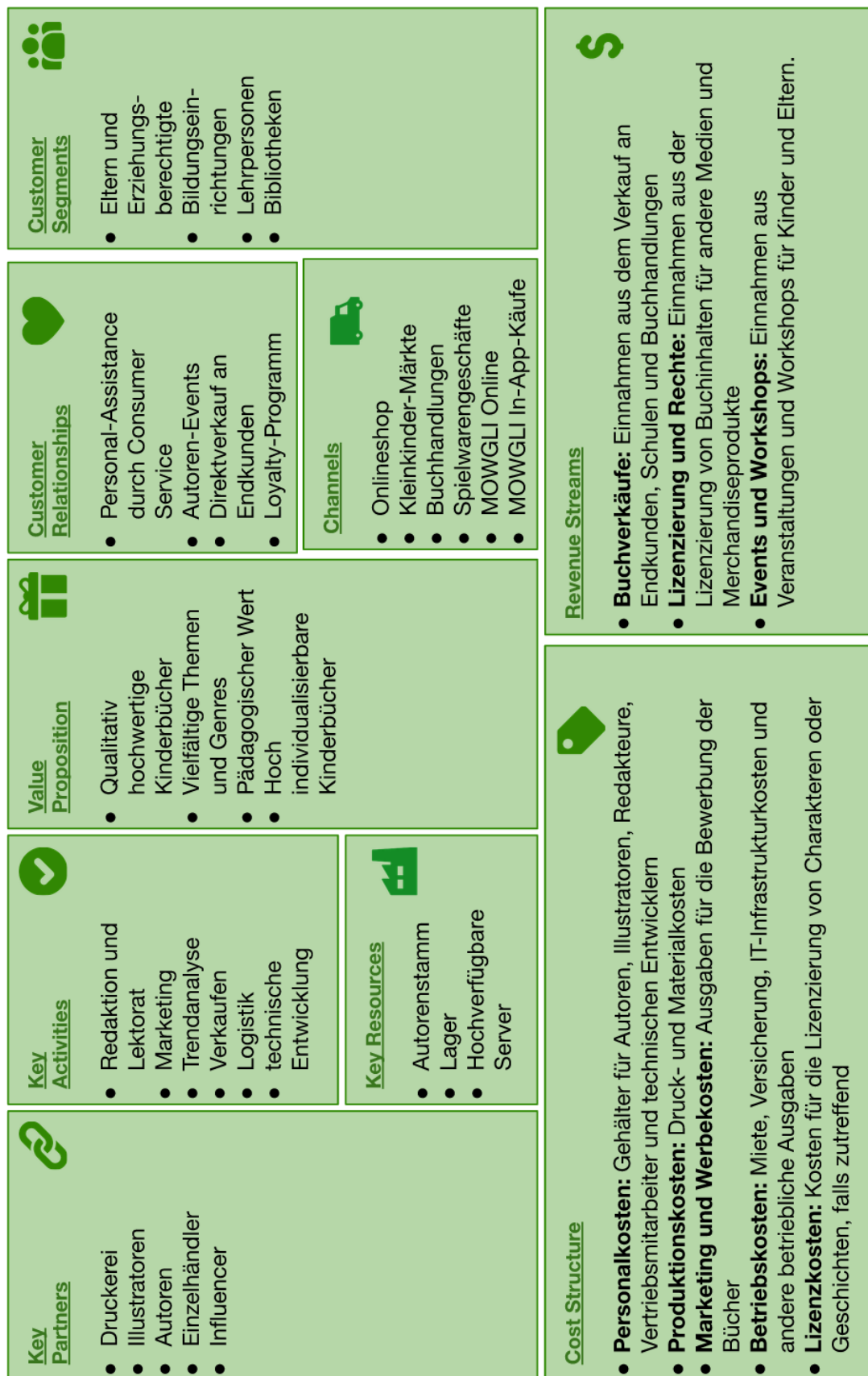


Abb. 3.2: Business Model Canvas des zukünftigen Geschäftsmodells
(eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur (2011, S.105))

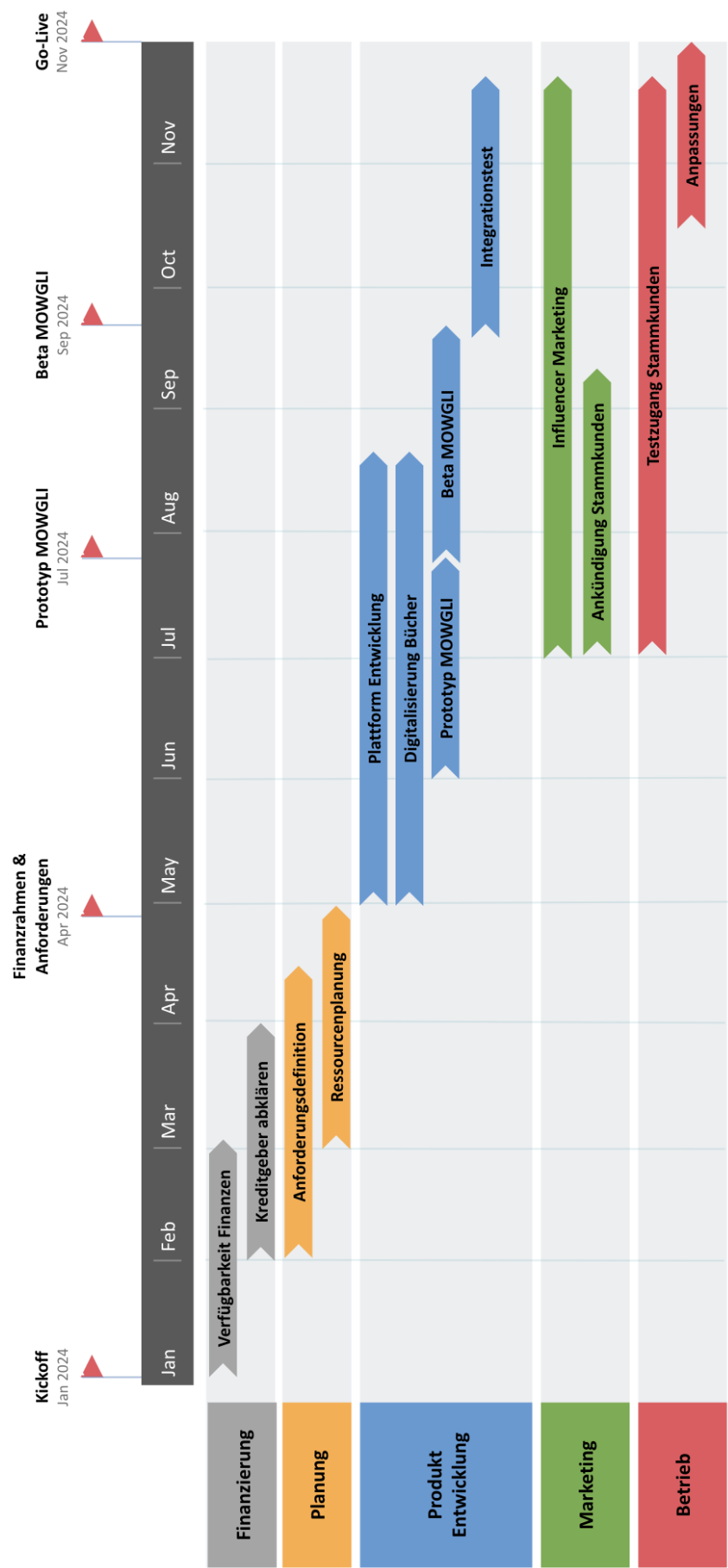


Abb. 3.3: Roadmap zur Implementierung
(eigene Darstellung)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	01.01.2025	01.01.2026	01.01.2027	01.01.2028	01.01.2029	01.01.2030	01.01.2031	01.01.2032	01.01.2033	01.01.2034	01.01.2035
Zinssatz	10,00%										
Einzahlungen											
Umsatz		4.250.000	4.500.000	4.750.000	5.000.000	5.250.000	5.500.000	5.750.000	6.000.000	6.250.000	6.500.000
Lagerbestand											
Summe Einzahlungen		4.250.000	4.500.000	4.750.000	5.000.000	5.250.000	5.500.000	5.750.000	6.000.000	6.250.000	6.500.000
Auszahlungen											
Investition	12.500.000										
Fixkosten		120.000	132.000	144.000	156.000	168.000	180.000	192.000	204.000	216.000	228.000
Infrastruktur Cloud		900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Personal		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Marketing		1.120.000	1.132.000	1.144.000	1.156.000	1.168.000	1.180.000	1.192.000	1.204.000	1.216.000	1.228.000
Summe Auszahlungen	12.500.000	1.120.000	1.132.000	1.144.000	1.156.000	1.168.000	1.180.000	1.192.000	1.204.000	1.216.000	1.228.000
Zahlungsüberschuss											
AbF	-12.500.000	3.130.000	3.368.000	3.606.000	3.844.000	4.082.000	4.320.000	4.558.000	4.796.000	5.034.000	5.272.000
Diskontierte Reihe	1.0000	0.9091	0.8264	0.7513	0.6830	0.6209	0.5645	0.5132	0.4665	0.4241	0.3855
	-12.500.000	2.845.455	2.783.471	2.709.241	2.625.504	2.534.601	2.438.527	2.338.975	2.237.369	2.134.907	2.032.584

Abb. 3.4: Berechnung der Amortisationsdauer
(eigene Darstellung)

4 Zusammenfassung

Das Ziel der Arbeit war die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells, um die Wettbewerbsposition des Dschungelbuchverlags zu sichern und gleichzeitig die Bedürfnisse der jungen Leserschaft und ihrer Eltern zu erfüllen. Dafür wurde in Kapitel 1 die Ausgangslage des Unternehmens beschrieben. Im folgenden Kapitel sind mithilfe des St. Galler Business Models die Kernelemente des Dschungelbuchverlags herausgearbeitet worden, um Innovationspotential zu identifizieren. Kapitel 3 diente dann der Konzeptionierung eines neuen Geschäftsmodells. Durch einen Implementierungsplan und eine Risikobewertung wurde das neu entwickelte Geschäftsmodell überzeugend festgestellt: Der Dschungelbuchverlag stellt seine klassisch redigierten Bücher auf der Verlagsplattform MOWGLI bereit und bietet durch künstliche Intelligenz die Möglichkeit, individualisierte Bücher zu generieren.

Langfristig wird eine technische Weiterentwicklung der MOWGLI-Plattform entscheidend sein, um die wirtschaftliche Stellung des Dschungelbuchverlags zu sichern und sich als zukunftsorientierte Marke zu positionieren. Die Verbindung des traditionsreichen Dschungelbuchverlags mit moderner Technologie durch die MOWGLI-App wird die Marke in einen technologischen, wie auch kreativen Wettbewerb stellen. Die klassische Verlagsrolle wird dadurch in Frage gestellt. Sowohl neue, innovative Ideen werden seitens des Dschungelbuchverlags nötig sein, wie auch eine dauerhafte Strategie, um neue Konzepte zu fördern und sich als Innovationsführer personalisierter Literatur zu bestärken. Konkurrenten werden ebenfalls der Umgestaltung des Verlagsprozesses folgen. Die klassische, wie auch digitale Buchentwicklung wird sich dauerhaft wandeln und zu einem Umbruch der Verlagsbranche führen. Inwiefern das analoge, klassisch redigierte Buch auf Dauer für den Dschungelbuchverlag wirtschaftlich bleibt und auf der MOWGLI-Plattform veröffentlicht wird, muss in den kommenden Jahren evaluiert werden.

Literatur

- [Gassmann u. a. 2020] GASSMANN, Oliver ; FRANKENBERGER, Karolin ; CHOUDURY, Michaela: *Geschäftsmodelle entwickeln - Der Business Model Navigator*. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Munich, Germany : Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2020. – ISBN 978-3-446-46521-3
- [Gassmann u. a.] GASSMANN, Oliver ; FRANKENBERGER, Karolin ; CSIK, Michaela: *The St. Gallen Business Model Navigator*. University of St.Gallen
- [Goecke und Rusche 2022] GOECKE, Henry ; RUSCHE, Christian: Coronapandemie. Auswirkungen auf den Einzelhandel in den Innenstädten. In: *Wirtschaftsdienst* (2022), Nr. 102, S. 298–302
- [IBM 2022] IBM: How to create business value with AI. (2022). – URL <https://www.ibm.com/downloads/cas/6PQKYZ12>
- [Joyce und Paquin 2016] JOYCE, Alexandre ; PAQUIN, Raymond L.: The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. In: *Journal of Cleaner Production* 135 (2016), S. 1474–1486. – ISSN 0959-6526
- [Leung u. a. 2022] LEUNG, F.F. ; GU, F.F. ; PALMATIER, R.W: Online influencer marketing. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* (2022), Nr. 50, S. 226–251
- [MPFS 1999] MPFS: KIM-Studie 1999 - Medienpädagogische Forschungsverbund Südwest. (1999). – URL https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/KIM/1999/KIM_Studie_1999.pdf
- [MPFS 2022] MPFS: KIM-Studie 2022 - Medienpädagogische Forschungsverbund Südwest. (2022). – URL <https://www.mpfs.de/studien/kim-studie/2022/>
- [Osterwalder und Pigneur 2011] OSTERWALDER, Alexander ; PIGNEUR, Yves: *Business Model Generation*. 1. Frankfurt am Main, Germany : Campus Verlag GmbH, August 2011. – ISBN 978-3-593-39474-9
- [Porter 1980] PORTER, Michael E.: *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York : Free Press, 1980

- [Schallmo 2013] SCHALLMO, Daniel: *Geschäftsmodell-Innovation*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013. – URL <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00245-9>
- [Tokarski u. a. 2017] TOKARSKI, Andrzej ; TOKARSKI, Maciej ; WÓJCIK, Jacek: The Possibility Of Using The Business Model Canvas In The Establishment Of An Operator's Business Plan. In: *Torun Business Review* 16 (2017), Nr. 4, S. 17–31. – ISSN 2451-0955
- [Vanian und Leswing 2023] VANIAN, Jonathan ; LESWING, Kis: *ChatGPT and generative AI are booming, but the costs can be extraordinary*. 2023. – URL <https://www.cnn.com/2023/03/13/chatgpt-and-generative-ai-are-booming-but-at-a-very-expensive-price.html>. – Zugriffsdatum: 11-11-2023

Selbstständigkeitserklärung

Ich versichere hiermit, dass ich diesen
Projektbericht mit dem Thema

Geschäftsmodellinnovation: Kinderbuchverlag "Dschungelbuch"

selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen
Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Ich versichere zudem, dass die
eingereichte elektronische Fassung mit der gedruckten Fassung
übereinstimmt.

Ort, Datum

Unterschrift (Anna Biedermann)

Ort, Datum

Unterschrift (Oliver Pera)

Ort, Datum

Unterschrift (Remo Reichsöllner)