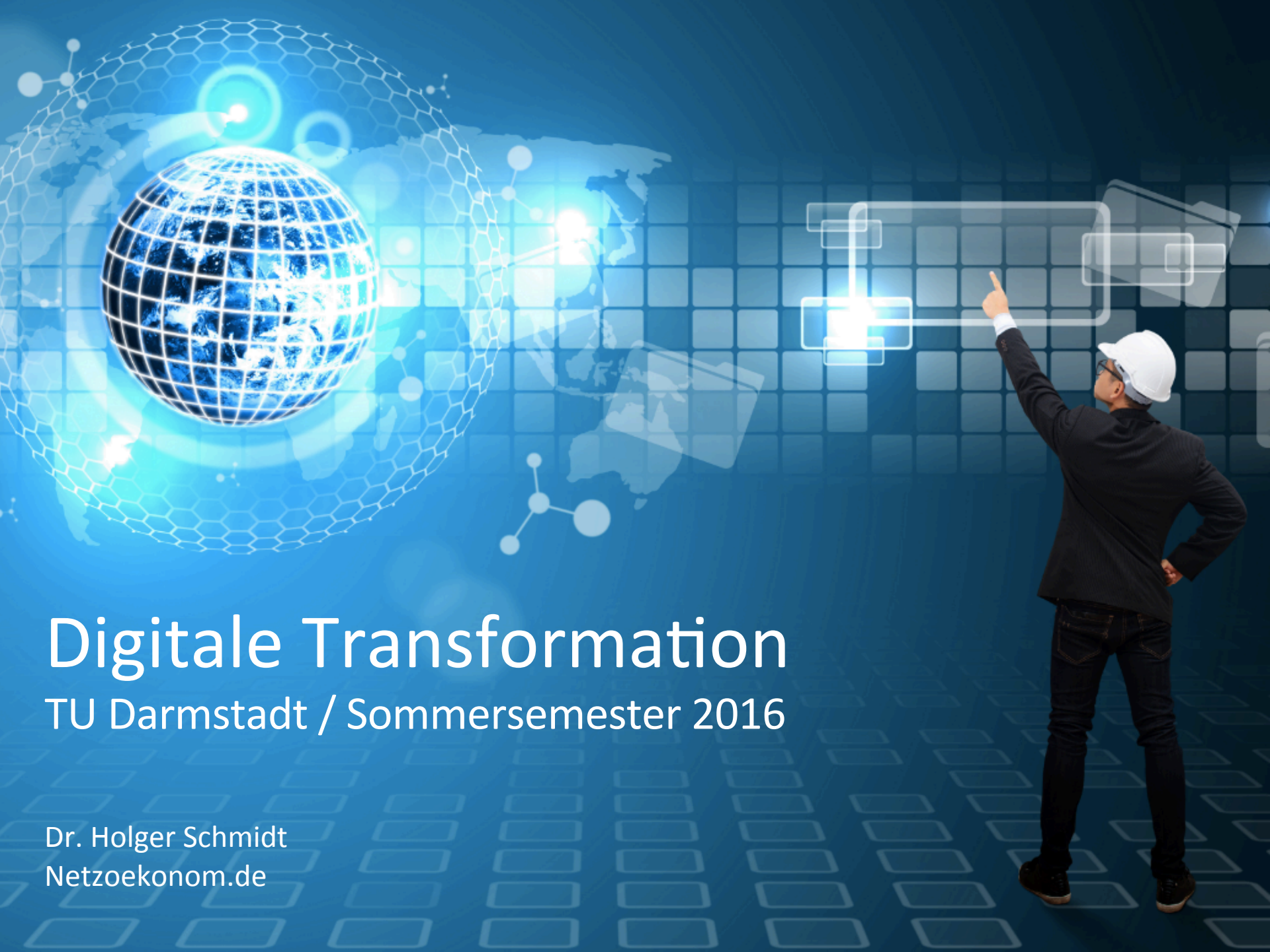


Digitale Transformation

TU Darmstadt / Sommersemester 2016

Dr. Holger Schmidt
Netzoekonom.de

Digitale Geschäftsmodelle

Plattform-Modell

Eine Plattform ist ein Geschäftsmodell, das werteschaffende Interaktionen meist zwischen externen Konsumenten und Produzenten ermöglicht. Digitale Plattformen schaffen diese Interaktionen mit Hilfe digitaler Technologien, die einen friktionslosen Zugang zur Plattform für beide Parteien ermöglicht und das Matchmaking auch bei großen Nutzergruppen erleichtert. Charakteristikum sind Netzwerkeffekte.
Direkte Netzwerkeffekte = Einseitiger Markt;
Indirekte Netzwerkeffekte = Zweiseitiger Markt

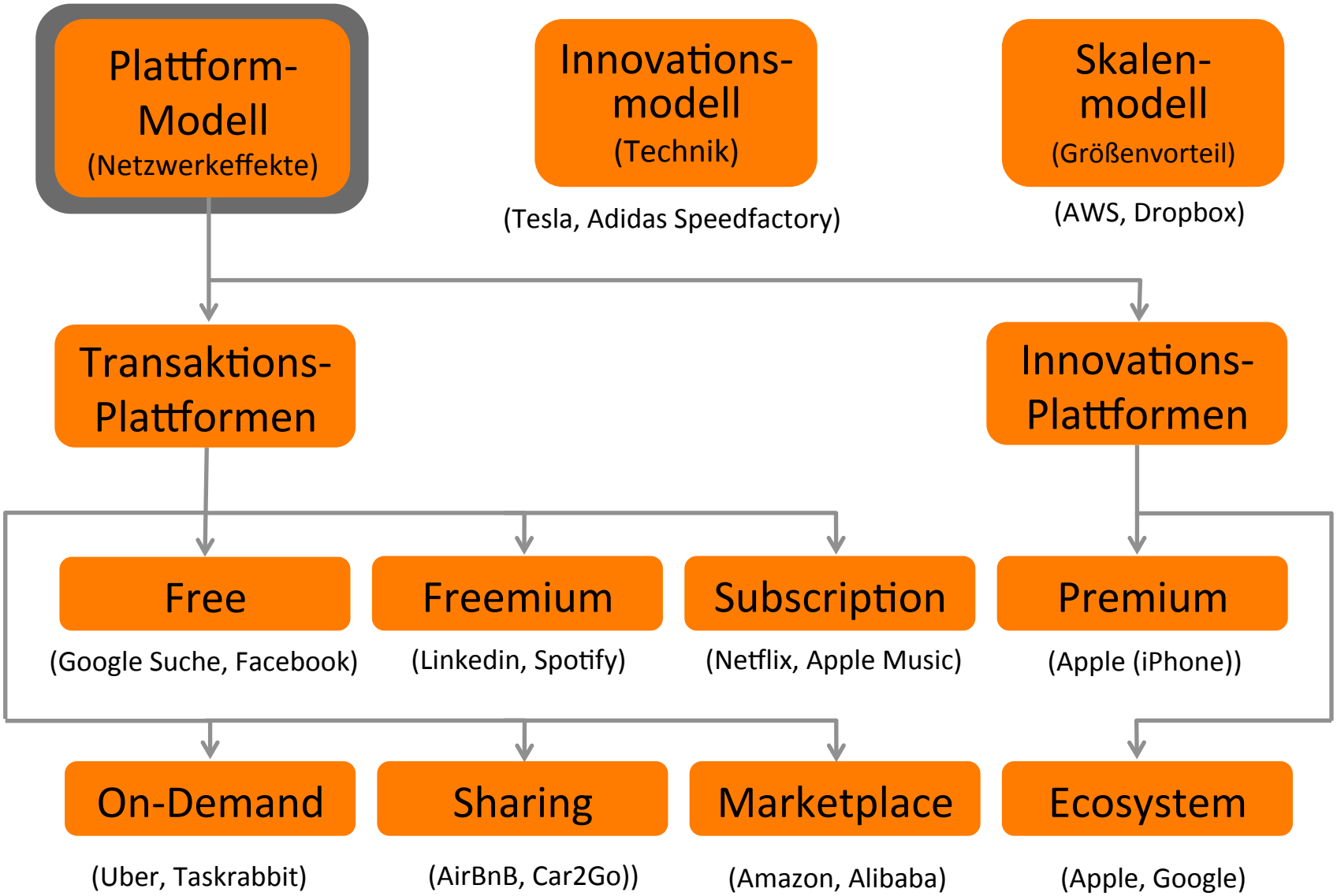
Innovations-modell

Das Innovationsmodell basiert auf der Erfindung/Anwendung eines digitalen Produktes oder Produktionsverfahrens, das dem Unternehmen einen erheblichen Wettbewerbsvorteil bringt.
Wird jedoch auf den Aufbau von Netzwerkeffekten verzichtet, ist die Gefahr der Nachahmung durch Konkurrenten und damit den Verlust des Wettbewerbsvorteils jedoch sehr groß.

Skalen-modell

Economies auf Scale in digitalen Produktionsprozessen. Der Anbieter erzielt Selbstkosten pro Stück, die mit steigender Produktionsmenge sinken. Aus diesem Grund besteht eine Tendenz zur Größe und damit dem Ziel, als Marktführer die geringsten Stückkosten zu erzielen.
Auch hierbei wird meist auf den Aufbau von Netzwerkeffekten verzichtet, so dass finanzstarke Wettbewerber in den Markt eintreten können.

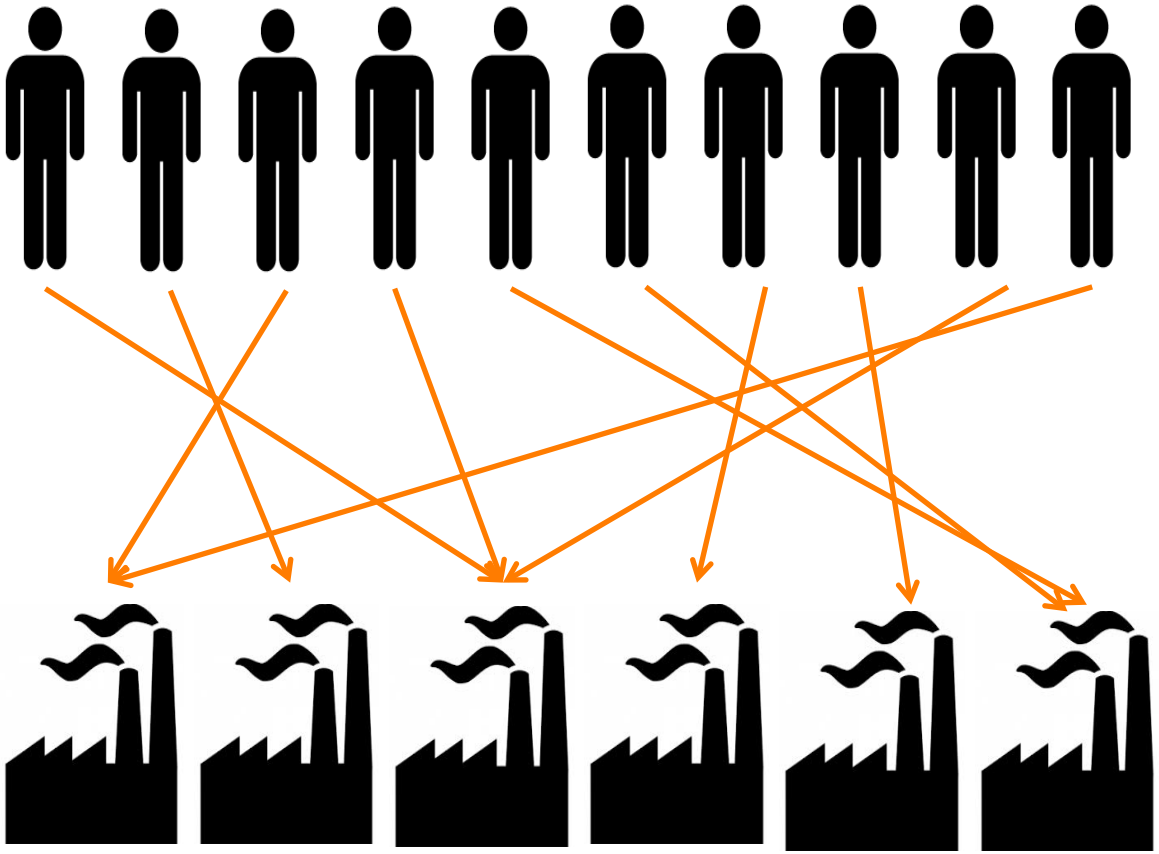
Digitale Geschäftsmodelle



Digitale Geschäftsmodelle

Free	Kostenloses Angebot, um möglichst viele Nutzer anzulocken. Monetarisierung meist über Werbung (zweiseitiger Markt)
Freemium	Kostenloses Basisangebot wird mit kostenpflichtigem Zusatz-angebot verknüpft. Nur möglich bei geringen Grenzkosten.
Subscription	Konstanter Umsatzstrom, der Schwankungen vermindert und zu Lock-In-Effekten führt.
On-Demand	Verkauf eines sofortigen Zugangs zu einem Premium-Produkt an eine Zielgruppe mit mehr Geld als Zeit
Sharing	Nicht der Besitz, sondern der Zugang zu Ressourcen entscheidet über das Angebot. Wettbewerbsvorteil gegenüber Besitzern.
Marketplace	Angebot vieler Produkte, oft unterhalb des Marktpreises, um Marktanteile zu gewinnen und damit die Konkurrenz auszustechen.
Premium	Angebot eines Premium-Produktes und Verknüpfung mit Netzwerkeffekten.
Ecosystem	Aufbau und Betrieb eines Ökosystems an Anbieter und Nachfragern, das die Wechselkosten für beide Seiten möglichst hoch setzt.

Wirtschaft ohne Plattformen



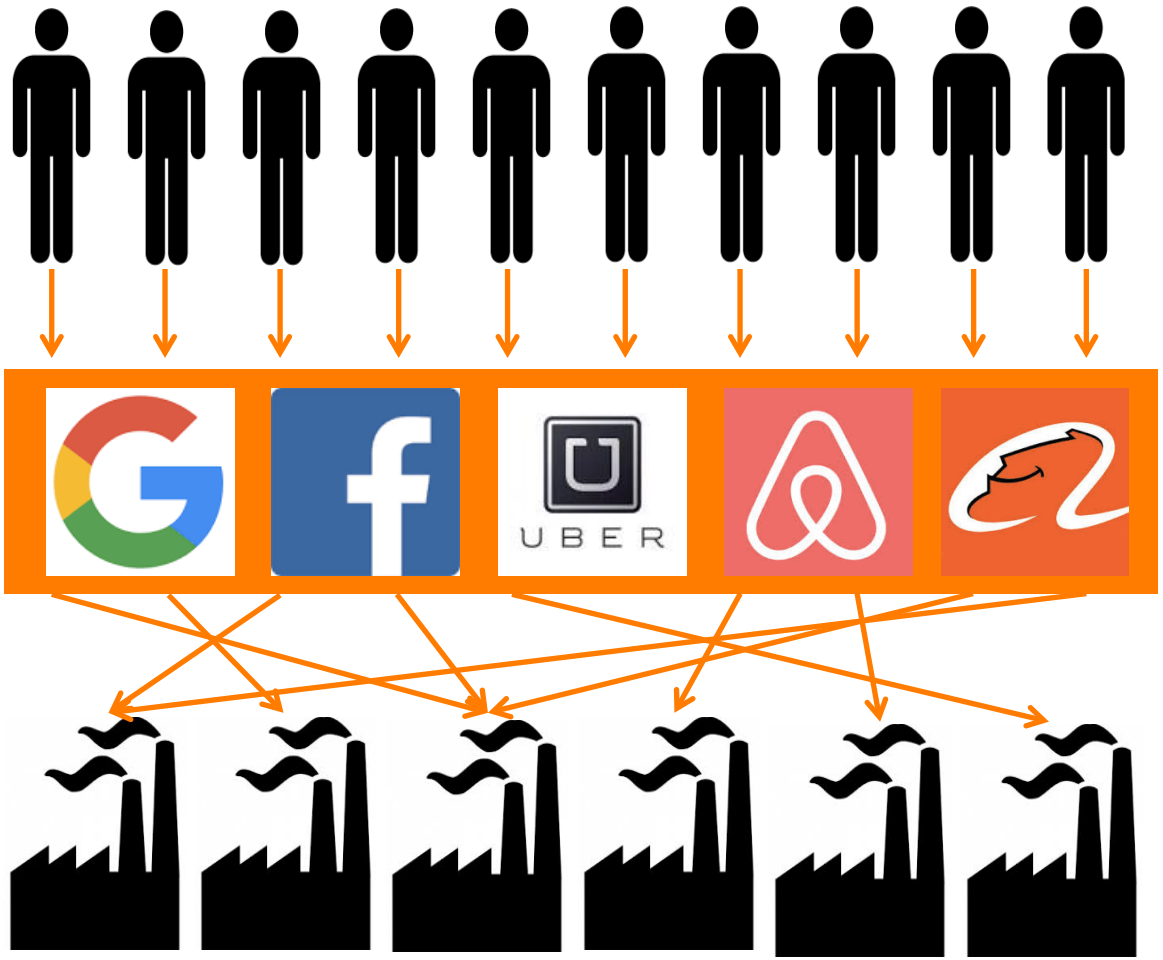
Hohe Transaktionskosten:

- Suche,
- Preisvergleich,
- Zahlung

Koordination über den Markt

Hohe Marketingkosten

Das Internet der Plattformen



Niedrige Transaktionskosten

- Schnelle Suche
- Hohe Preistransparenz
- Niedrige Preise
- Einfache Zahlung

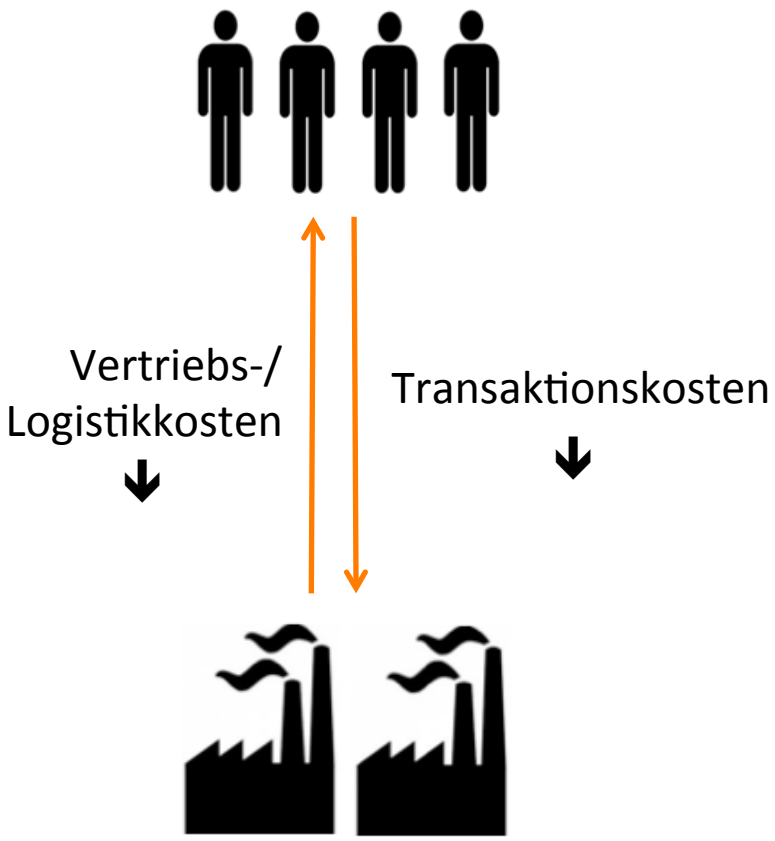
Koordination über Plattformen

Plattform schöpft Produzentenrente ab (Vermittlungsgebühr meist 10-30 Prozent)

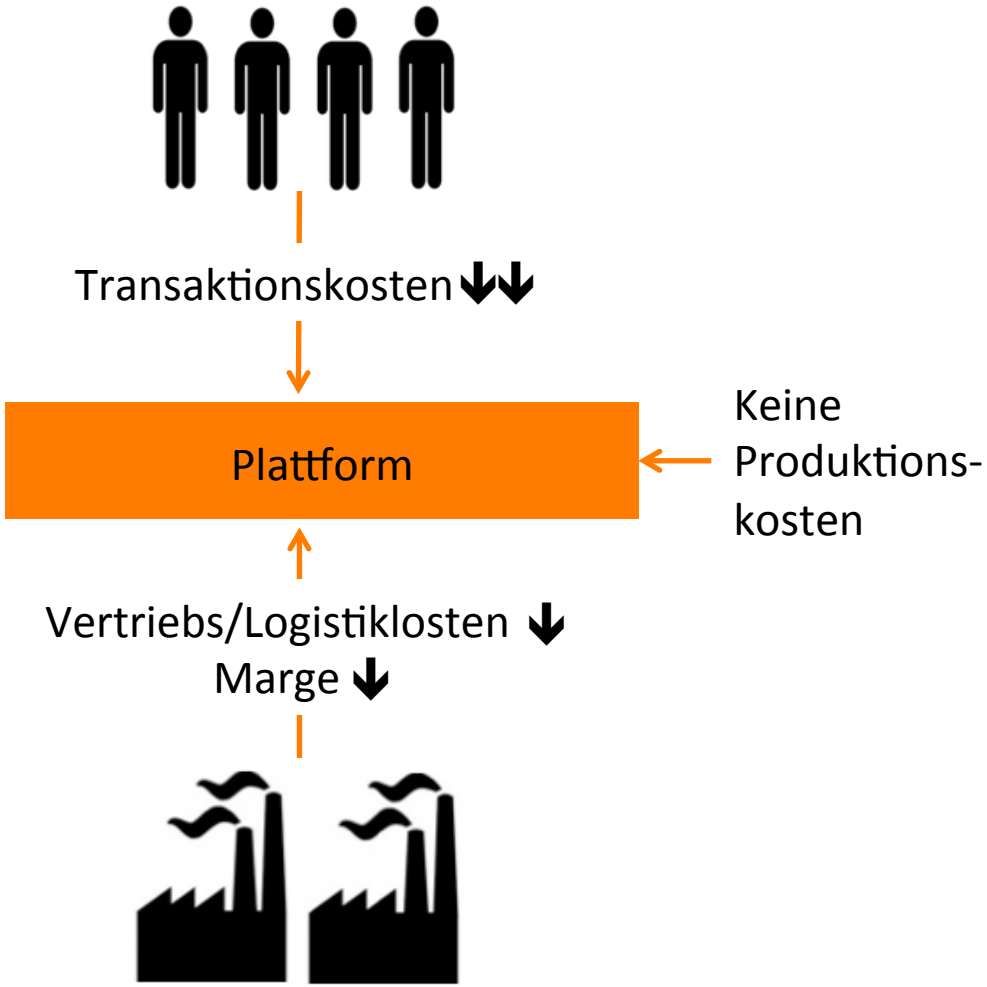
Bisher: B2C / Jetzt auch: B2B

Entwicklung der Geschäftsmodelle im Internet

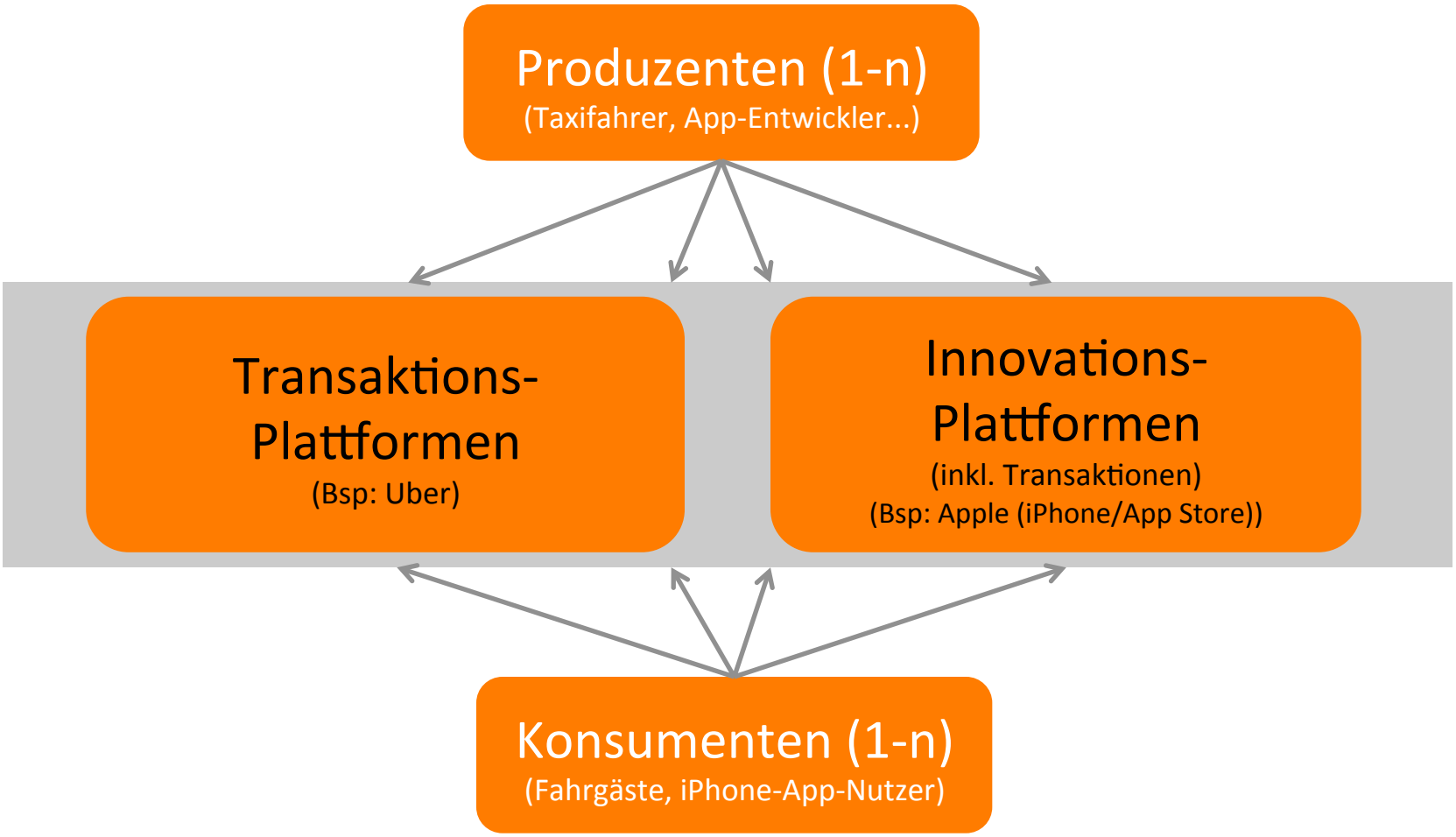
Phase 1: Effiziente Pipelines ersetzen ineffiziente Pipelines



Phase 2: Plattformen ersetzen Pipelines

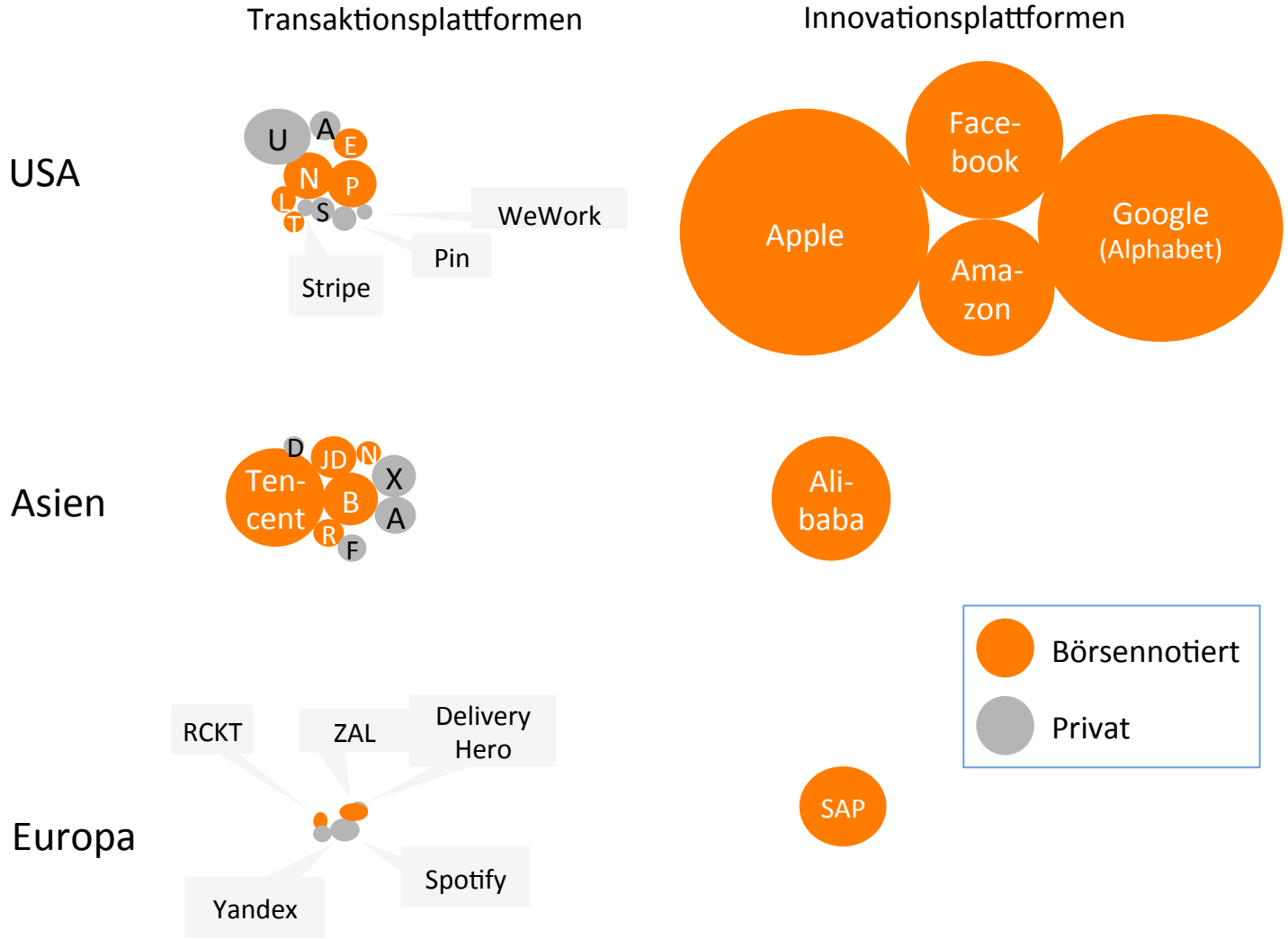


Plattformen: Typen und Funktionsweise



Die 30 größten Plattformen nach Typen/Ort

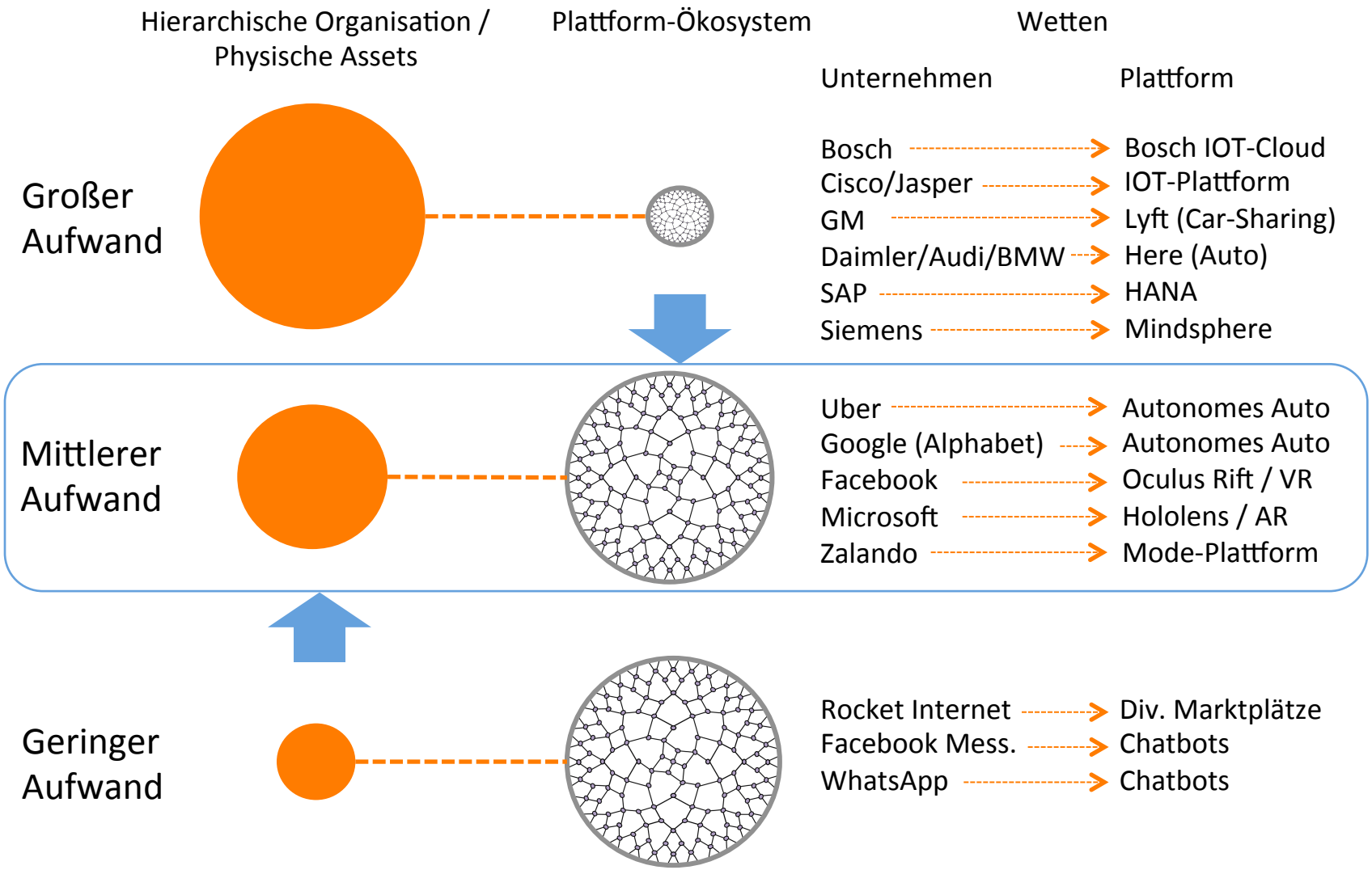
Kreisgröße entspricht dem Wert des Unternehmens



1. Apple
2. Google
3. Facebook
4. Amazon
5. Alibaba
6. Tencent
7. SAP
8. Uber
9. Netflix
10. PayPal
11. Baidu
12. JD.com
13. Ebay
14. Airbnb
15. Xiaomi
16. Alipay
17. Linkedin
18. Pinterest
19. Twitter
20. Snapchat
21. Zalando
22. Didi
23. Spotify
24. WeWork
25. Naver
26. Rakuten
27. Yandex
28. Flipkart
29. Delivery Hero
30. Rocket Internet

In Anlehnung an: Evans/Gawer: The Rise of the Platform Enterprise

Die großen Plattform-Wetten



In Anlehnung an: Evans/Gawer: The Rise of the Platform Enterprise (2016)

Wettbewerbsintensität digitaler Geschäftsmodelle

Plattform-Modell

Trend zu „Winner-Takes-All-Märkten“ oder engen Oligopolen mit wenigen Marktteilnehmern.

Beispiele:
Mobile OS: Android, Apple, Microsoft
Browser: Chrome, Microsoft, Firefox
Desktop: Windows, MacOS, Linux
Soz. Netzwerke: Facebook, Twitter, Linkedin
Spielekonsolen: Playstation, Xbox, Nintendo

Innovations-modell

Oft tritt ein Pionier auf, der bei Erfolg viele Nachahmer findet.

Beispiele:
Tesla
Makerbot
Smartphones

Skalen-modell

Trend zur Größe bedeutet ebenfalls eine Tendenz zum Monopol. Da aber keine Netzwerkeffekte greifen, ist der größte Anbieter durch Produktdifferenzierung und/oder technischen Fortschritt stets angreifbar und zu Kostensenkungen gezwungen.

Beispiele:
Amazon Web Services
Dropbox

Antworten auf digitale Geschäftsmodelle

1. **Block-Strategie** (Behinderung des digitalen Wettbewerbs mit juristischen Mitteln, Nutzung alter Schutzgesetze, Schaffung neuer Schutzgesetze)

2. **Melk-Strategie** (Herausholen des größtmöglichen Gewinns aus dem bestehenden Geschäft bevor die unausweichliche Disruption eintritt)

3. **Investition in Disruptionsmodell** (Aktive Investition in den Disruptor oder Akquisition eines ähnlichen Unternehmens.)

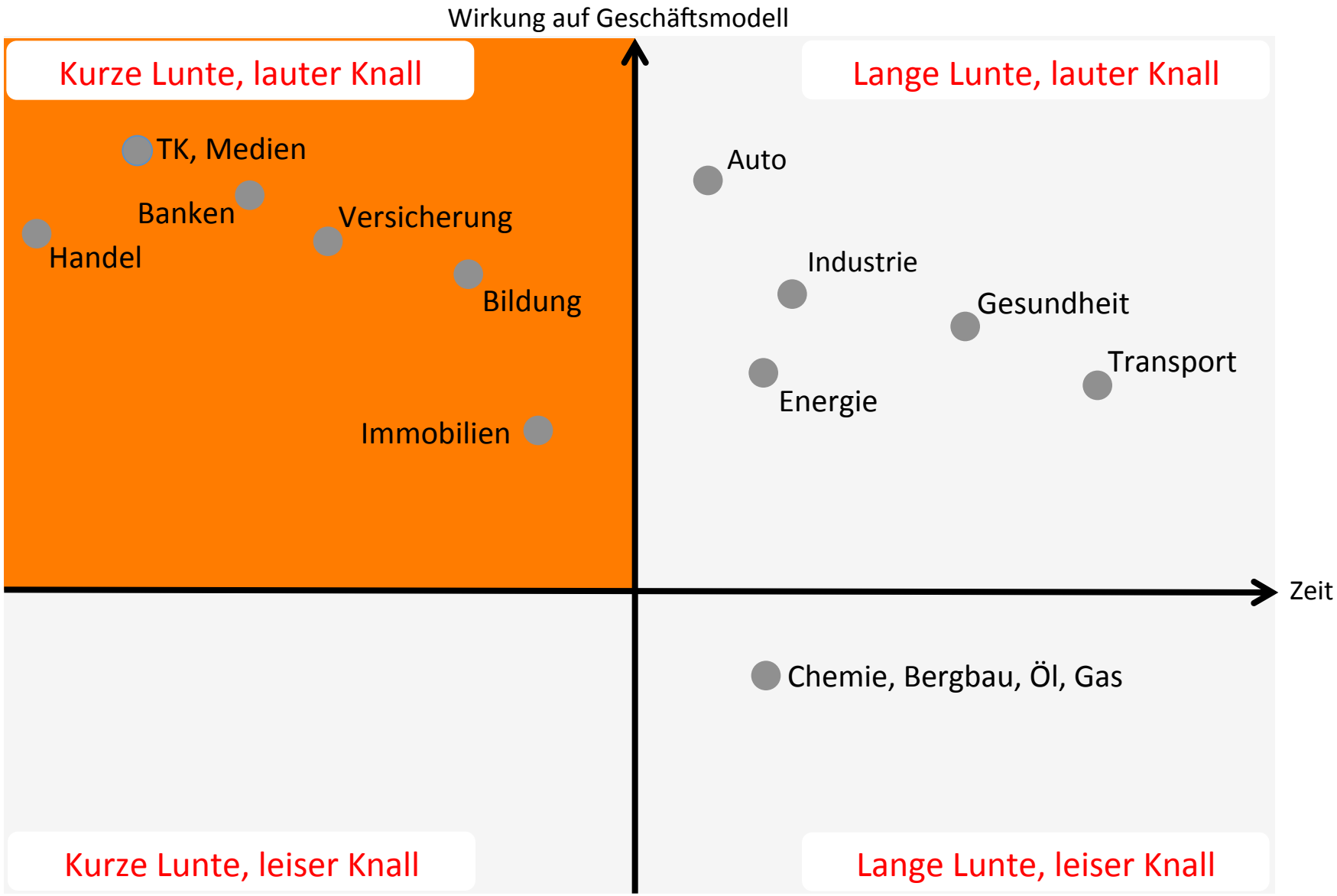
4. **Disrupt the Disrupter** (Aufbau eines Geschäftsmodells, das direkt mit dem Disruptor konkurriert, dabei aber die Erfahrung des Incumbents nutzt).

5. **Rückzug in profitable Nische** (Konzentration auf lukrative Nische, in der eine Disruption weniger wahrscheinlich ist)

6. **Neudefinition der Kern-Strategie** (Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells, in dem idealerweise bisherige Kenntnisse angewendet werden können)

7. **Exit-Strategie** (Ausstieg aus dem Markt, solange Verkauf noch möglich ist)

Digitalisierung der Branchen



Quelle: Deloitte