



Leseprobe

Christian Hoffmeister

Digital Business Modelling

Digitale Geschäftsmodelle entwickeln und strategisch verankern

ISBN (Buch): 978-3-446-45176-6

ISBN (E-Book): 978-3-446-45266-4

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45176-6>

sowie im Buchhandel.

Christian Hoffmeister

Digital Business Modelling

Digitale Geschäftsmodelle entwickeln
und strategisch verankern

Zweite überarbeitete Auflage

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© Carl Hanser Verlag München 2017

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Herstellung: Thomas Gerhardy

Layout/Grafik-Design/Satz: Katalin Stappenbeck

Kreativ- und Art-Konzeption: Christian Hoffmeister, Katalin Stappenbeck

Umschlagillustration: Jesús Sanz

Druck & Bindung: APPL Aprinta, Wemding

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-45176-6

E-Book-ISBN 978-3-446-45266-4

Inhalt

Einführung

Vorwort, Einführung, Zielsetzung und Statements..... 8

Teil 1 Define 18

1.1 Einführung 20

1.2 Veränderungen zu nicht-digitalen Modellierungen 32

1.3 Das DVC Framework 42

1.4 Von einfach zu komplex: Entwicklungsstufen, Betrachtungsperspektiven 54

1.5 Kernfunktionen des Frameworks und
Verbindung zu anderen Aufgabenbereichen 72

Teil 2 Design 80

2.1 Einführung 82

2.2 Plattformen 104

2.3 Leistungen und Gratifikationen 128

2.4 Performancegruppen 168

2.5 Schnittstellen und Accessnetzwerke 190

2.6	Transaktionen.....	216
2.7	Dominante Designs.....	236
Teil 3 Discover.....		248
3.1	Digitale Transformation und das DVC Framework.....	250
3.2	Digitale Umwelt und das DVC Framework.....	274
3.3	Transaktionskostentheorie und das DVC Framework.....	308
3.4	DVC Framework und Graphentheorie.....	316
3.5	DVC Framework und Informationstheorie.....	328
3.6	DVC Framework und Entscheidungstheorie.....	340
3.7	DVC Framework, Spieltheorie und Geschäftsmodelle als Spiele.....	348
	Literatur.....	358

EINFÜHRUNG

*„Das Leben ist wie ein Puzzle.
Du musst es nur zusammensetzen,
damit etwas daraus wird.“ (Sprichwort)*

Vorwort zur 2. Auflage

Warum eine Überarbeitung des DVC Frameworks? Weil Veränderung auch vor Theorien und Methoden keinen Halt macht. Seit Finalisierung der ersten Auflage wurde das Framework in über 50 digitalen Strategie- und Geschäftsmodellierungsprojekten verwendet und in über 75 Workshops in Unternehmen und bei öffentlichen Veranstaltungen vorgestellt, angewandt und diskutiert, und auch im Rahmen von inzwischen über 200 Vorlesungsstunden an Hochschulen wurde das Framework hergeleitet, gelehrt und besprochen. Viel Feedback, positives wie kritisches, habe ich auch über soziale Netzwerke und Amazon erhalten, die mich vor allem ermutigt haben, weiter an dem Framework zu arbeiten und die verschiedenen Gedanken und Ideen einzuarbeiten. Schließlich habe ich Umfragen bei den Lesern durchgeführt, die die Vorlagen downgeloadet haben. Das Buch wurde für Feedback auf einer Onlineplattform veröffentlicht, auf der viele Leser Feedback zum Buch gegeben und Optimierungsvorschläge unterbreitet haben. Insgesamt waren es seit Veröffentlichung des Buches über 2.000 Stunden, in denen ich mich mit der Anwendung des Frameworks und mit digitalen Geschäftsmodellen beschäftigt habe. Dabei ist die Anwendung und Vermittlung des Frameworks, wie gerade beschrieben, nie ein linearer Prozess, sondern in jedem Gespräch, in jeder Diskussion, in jeder Vorlesung und in jedem Workshop gab es immer wertvolle und tolle Ideen und Hinweise zu dem Framework und der Methodik, die mir geholfen haben, das Framework auch nach der ersten Veröffentlichung (die natürlich ebenfalls schon aus den Praxiserfahrungen heraus entwickelt wurde) optimieren und in vielen Dingen auch simplifizieren zu können. Wie in dem Buch selbst beschrieben wird, ist jedes Geschäft eine dauerhafte Austauschbeziehung zwischen Geben und Nehmen, und dieser Prozess führt auch zu einer kontinuierlichen Entwicklung der

eigenen Gedanken und Perspektiven. All dies ist in die Entwicklung des Frameworks eingeflossen. Dabei sind die Grundarchitektur des Frameworks und die meisten Inhalte auch gleich geblieben, d. h., die erste Auflage ist nicht „falsch“, und alle Elemente aus der ersten Auflage sind auch enthalten, aber, und das ist das Entscheidende, Teil der digitalen Ökonomie ist, dass jede Plattform, jedes Geschäftsmodell immer weiterentwickelt wird und so einem permanenten Optimierungsprozess unterworfen ist. Aus all diesen Gründen wäre es nur Sturheit und mangelnde Flexibilität, diesen wertvollen Input und die neuen Erkenntnisse nicht umzusetzen und so ein besseres Framework zu verhindern. Denn ein gutes und besseres Framework soll ja vor allem Ihnen als Leser und Anwender etwas bringen: die erfolgreiche Modellierung digitaler Geschäftsmodelle! Deswegen gilt auch für die Methode und das Buch:

Digital Business Modelling updated!

Die zweite Auflage ist auch das Ergebnis eines großen Verkaufserfolges. Daher ein besonderes Dankeschön an alle, die dieses Framework mit ihrem Kauf unterstützt und so eine Verbesserung erst ermöglicht haben.



- Digital -
Business Modelling
Updated!



Einführung und Zielsetzung

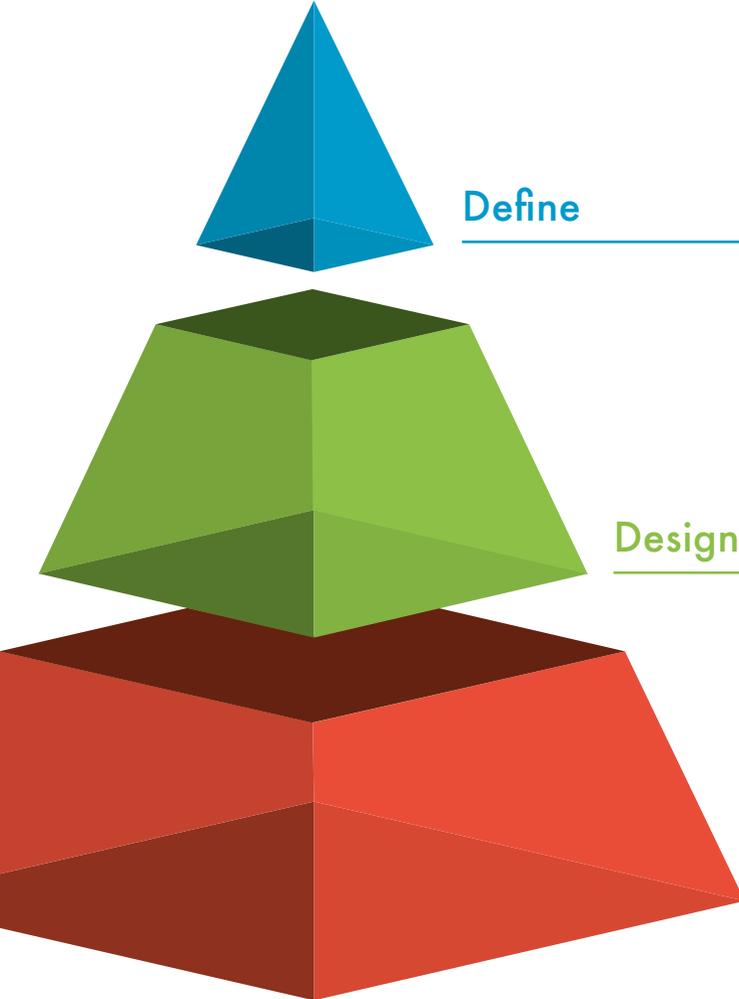
Ökonomie und die darin operierenden Unternehmen unterliegen (nach den Ideen des Begründers der Innovationsforschung Joseph Schumpeter) einem Prozess der Evolution und Mutation. Neue Technologien und hier vor allem die digitalen und IP-basierten Technologien wirken dabei als Treiber dieser Mutation und Evolution von Unternehmen und deren Geschäftsmodellen. Dies liegt vor allem daran, dass neue Technologien neue Anwendungsmöglichkeiten schaffen, die wiederum als Grundlage für die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle dienen. Die große Herausforderung besteht darin, dass digitale Technologien eine Querschnittstechnologie darstellen und deren Anwendungsgebiete sich weder auf eine bestimmte Branche noch auf einen bestimmten Bereich in Unternehmen beschränken lassen, sondern überall Wirkung im Sinne einer ökonomischen Veränderung erzeugen. Wenn Sie ein gedrucktes Buch lesen, basiert dieses ebenso auf einer digitalen Technologie, wie wenn Sie eine mobile Bordkarte am Flughafen über einen Scanner halten. Wenn Sie eine E-Mail an einen Kollegen senden, verwenden Sie ebenso digitale Technologie, wie wenn Sie an einem Geldautomaten Geld abheben. Digitale Technologie ist auch im Spiel, wenn Sie in Ihrem Navigationsgerät die Zieladresse der Fahrt eingeben, oder auch, wenn der Scheibenwischer Ihres Autos automatisch mit den ersten Regentropfen, die die Scheibe berühren, startet. Die Herausforderung besteht genau in den umfassenden Einsatzmöglichkeiten der Technologie, denn dadurch können kaum Bezugssysteme klar abgegrenzt werden. Allerdings sind Bezugssysteme, auf die Managemententscheidungen und -maßnahmen angewandt werden können, zentral für ein erfolgreiches digitales Businessmanagement. Ein relevantes Bezugssystem für das Management sind dabei digitale Geschäftsmodelle. Um diese neuen und digitalen Modelle

überhaupt erkennen, darstellen, vermitteln und dann auch planen und umsetzen zu können, bedarf es eines auf die digitalen Umfelder abgestimmten und passenden Tools. Mit dem DVC Framework lassen sich digitale Geschäftsmodelle beschreiben und innovative digitale Geschäftsmodelle designen. Dafür wurde das DVC Framework auf Basis wissenschaftlicher Theorien und auf Basis der Erfahrungen aus zahlreichen digitalen Strategieprojekten entwickelt und in den letzten Jahren weiterentwickelt. Das Buch kann in einem Satz daher so formuliert werden: Define, design, and discover successful digital business models.

***Define, design and discover
successful digital Business Models.***

Aufbau des Buches

Erfahren Sie, welche Bedeutung digitale Geschäftsmodelle im Rahmen eines digitalen Businessmanagements haben, wie digitale Businessmodelle definiert und von anderen relevanten Digitalbegriffen abgegrenzt werden können. Im ersten Teil wird auch das DVC Framework dargestellt und es werden die sechs Elemente, mit denen digitale Geschäftsmodelle beschrieben werden, kurz definiert und erläutert. Zudem lesen Sie, wofür das Framework eingesetzt werden kann.



Define

Steigen Sie in die Definition und Gestaltung der einzelnen Elemente des Frameworks ein. Lernen Sie den Geschäftsmodelldesignprozess sowie einige dominante Geschäftsmodelldesigns kennen. Finden Sie die richtige Perspektive von der aus Business Models konzipiert werden können und erfahren Sie, welche Ziele mit digitalen Geschäftsmodellen verfolgt werden.

Design

Im dritten Teil werden die konzeptionellen, theoretischen und wissenschaftlichen Grundlagen des DVC Frameworks offengelegt. Damit bildet der dritte Teil eigentlich das Fundament, auf dem das DVC Framework aufgebaut und aus dem auch die Definition digitaler Geschäftsmodelle hergeleitet wurde. In diesem Teil werden grundlegende Ideen und Konzepte aus den Bereichen der Informationstheorie und der Wirtschaftswissenschaft beleuchtet.

Discover

Statements



Das Buch bildet eine exzellente Grundlage zum Verständnis der Zusammenhänge wichtiger Kernthemen innerhalb digitaler Geschäftsmodelle in Zeiten von 4.0.

Kerkhoff Digital Vision konnte gemeinsam mit Herrn Christian Hoffmeister diese Methodik erfolgreich bei Unternehmen im deutschen Mittelstand anwenden.

Gerd Kerkhoff, Geschäftsführer der Kerkhoff Group



Um eine nachhaltige digitale Transformation zu gestalten, reichen Ideen alleine nicht aus, sondern es bedarf passender Managementtools. Das DVC Framework ist definitiv eines davon.

Dr. Holger Schneider – Vorstand VEMAG Verlags- und Medien AG

”

*Ein praktischer und wertvoller Leitfaden, den wir
mit Erfolg im Unternehmen anwenden.*

Halil Recher, Geschäftsführer Spitta Verlag GmbH & Co. KG

”

Die Schaffung von digitalen Kompetenzprofilen durch Aus- und Fortbildung wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Hier setzt das Buch an und vermittelt theoretisch fundierte und in der Praxis erprobte Strategien, die jeder kennen sollte, der die aktuellen Entwicklungen des digitalen Wandels verstehen und anwenden möchte.

Dr. Yorck von Borcke, Professor für Medien- und Digitalmanagement

”

Kein Geschäft transformiert ohne Ahnung von digitalen Geschäftsmodellen und ohne konkreten Input, wie man diese modellieren kann. Das DVC Framework gehört insofern unbedingt auf jeden persönlichen Weiterbildungsplan! Und natürlich gibt es das auch als Schulfach mit dem Autor in der Good School!

Simone Ashoff – Geschäftsführerin Good School GmbH

”

Aus der Praxis kann ich sagen, dass das Digital Value Creation Framework den Transfer von der Theorie in die Praxis vereinfacht. Es liefert wichtige Tools, um aus Ideen innovative digitale Geschäftsmodelle zu machen.

Daniel Konrad, Senior Consultant Digital Communication, JP KOM GmbH

”

Das DVC Framework hat uns geholfen einen ganzheitlichen Blick auf unsere digitalen Geschäftsmodelle zu erhalten und neue Modelldesigns zu entwickeln.

Carla Scheunemann – Leiterin Unternehmensentwicklung,
Naumann & Göbel Verlagsgesellschaft mbH



Um die Potenziale durch die zunehmende Digitalisierung unserer Umwelt schneller nutzen und die sich daraus ergebenden Herausforderungen besser bewältigen zu können, benötigen wir passende Methoden und Werkzeuge. Mit diesem Buch bekommen Unternehmen und Studierende ein flexibles Framework zur Verfügung gestellt, welches bei der Erstellung sowie der Analyse und Erweiterung bestehender digitaler Geschäftsmodelle unterstützen kann.

Dr.-Ing. Matthias Wißotzki, Wirtschaftsinformatik, Universität Rostock

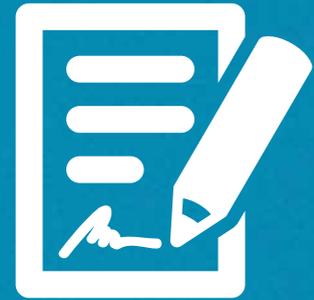


Das Framework unterstützt uns dabei, Mechanismen digitaler Geschäftsmodelle in unseren Teams zu bewerten, ein gemeinsames Verständnis zu erlangen und eigene Ideen zu verproben. Die umfangreiche Herleitung und zahlreiche Beispiele veranschaulichen wesentliche, zu berücksichtigende Meilensteine bei der Transformation vorhandener Geschäftsmodelle in die digitale Welt.

Christian Weiss, Senior Projektmanager Strategie und Innovation, Soennecken eG

TEIL I

DEFINE



1.1

EINFÜHRUNG

Bedeutung – Definition – Abgrenzung



DAS IST,
WAS ICH
WILL ...

MUSIC-STREAM

DATENERHEBUNG

... DAS
IST, WAS ICH
GEBE!



1.1.1 Geschäftsmodelle sind ein zentrales Bezugssystem für das Management

Management benötigt Bezugssysteme für wirtschaftliche Analysen, Bewertungen und Planungen. Ein relevantes Bezugssystem in der digitalen Ökonomie stellen dabei Geschäftsmodelle dar. Dabei können Geschäftsmodelle in einen Managementzyklus unterteilt werden. Ein Beispiel: Das Management eines Autokonzerns möchte neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln, um direkte Beziehungen zu Käufern aufzubauen. Daran schließt sich die Festlegung der Zielsetzung an, was mit dem Geschäftsmodell erreicht werden soll. Ein Ziel könnte sein, die Handelsmarge zu sparen. Wenn dies geklärt ist, kann in eine Designphase eingestiegen werden, denn nun muss ein zu dem Ziel passendes digitales Geschäftsmodell entworfen werden. Selbst wenn bisher ein grobes Verständnis erreicht, was ein digitales Geschäftsmodell ist, muss spätestens in der Designphase klar sein, was dann eigentlich designt werden soll. Und erst wenn etwas modelliert wurde, kann es wiederum mit den Erwartungen abgeglichen werden. So kann ein Modell den Stakeholdern vorgestellt werden, die anhand des Modells erkennen müssen, ob mit der Umsetzung die Ziele erreicht werden können. Nach diesem Schritt kann anhand des Modells in eine konkrete Planung eingestiegen werden, denn nun ist ein Bezugssystem vorhanden, welches zeigt, welche Ressourcen zur Umsetzung nötig sind, wie lange eine Umsetzung dauern wird und auch, ob ein Modell so überhaupt umgesetzt werden darf (rechtliche Prüfung). In der Umsetzungsphase dient das Modell dann als Vorlage für andere kreative und handwerkliche Kräfte wie User Experience Designer (UX-Designer) und Softwaredeveloper. Wenn es umge-

setzt wird, dient ein Modell zum Abgleich, und wenn es realisiert wurde, kann das Modell betrieben werden und ist dann ein konkretes und messbares Bezugssystem, welches wieder analysiert werden kann. Und auf Basis dieser Analysen wird wiederum entschieden, ob ein Modell angepasst werden muss oder nicht. Die Operationalisierung von Geschäftsmodellen ist also ein zentraler Bestandteil, um überhaupt managen zu können. Dabei geht es im Rahmen einer Operationalisierung immer darum, festzulegen, auf welche Weise ein abstraktes Objekt beschreibbar und damit beobachtbar wird, sodass dies realisierbar und schließlich messbar wird und überprüft werden kann. Die Herausforderung besteht vor allem darin, eine Beobachtbarkeit herstellen zu können, denn ein digitales Geschäftsmodell ist nicht so eindeutig festlegbar wie andere haptisch greifbare Objekte. Deswegen ist es umso wichtiger, zu verstehen, was genau ein digitales Geschäftsmodell darstellt. Ohne eine gemeinsame Vorstellung, was ein digitales Geschäftsmodell ist, kann weder eine wirtschaftliche Bewertung noch eine strategische Planung erfolgen und schon gar keine zielführende und erfolgreiche Umsetzung oder ein messbarer und überprüfbarer Betrieb eines Business.

Um nun digitale Geschäftsmodelle fassen zu können, bedarf es daher zuerst einer allgemeinen Definition, um aus dieser einen Rahmen abzuleiten, der es konkret ermöglicht, ein Bezugsobjekt zu modellieren.

 Designphase		
Frage	Wie soll das Geschäftsmodell aussehen?	Wird das Modell verstanden?
Aufgabe	Geschäftsmodelldesign	Vermittlung des Geschäftsmodells
Bezug zu GM	Geschäftsmodell als Gestaltungseinheit	Geschäftsmodell als Kommunikationseinheit

 Planungsphase		
Frage	Was muss für eine Umsetzung getan werden und was bringt es?	Wie wird es umgesetzt?
Aufgabe	Businessplanung	Projektplanung
Bezug zu GM	Geschäftsmodell als Bewertungseinheit	Geschäftsmodell als Projekteinheit

 Evaluationsphase		
Frage	Was wollen wir erreichen?	Warum soll gehandelt werden?
Aufgabe	Strategische Planung	Strategische Analyse
Bezug zu GM	Geschäftsmodell als Planungseinheit	Geschäftsmodell als Analyseeinheit



 Betriebsphase		
Frage	Liegen wir richtig mit dem, was wir geplant haben?	Funktioniert es so, wie wir geplant haben?
Aufgabe	KPI-Analyse	Operative Messung
Bezug zu GM	Geschäftsmodell als Informationseinheit	Geschäftsmodell als Betriebseinheit

 Umsetzungsphase		
Frage	Haben wir umgesetzt, was wir wollten?	Was soll umgesetzt werden?
Aufgabe	Testing der Umsetzung	Überprüfung der Umsetzung
Bezug zu GM	Geschäftsmodell als Überprüfungseinheit	Geschäftsmodell als Umsetzungsvorlage

Modell

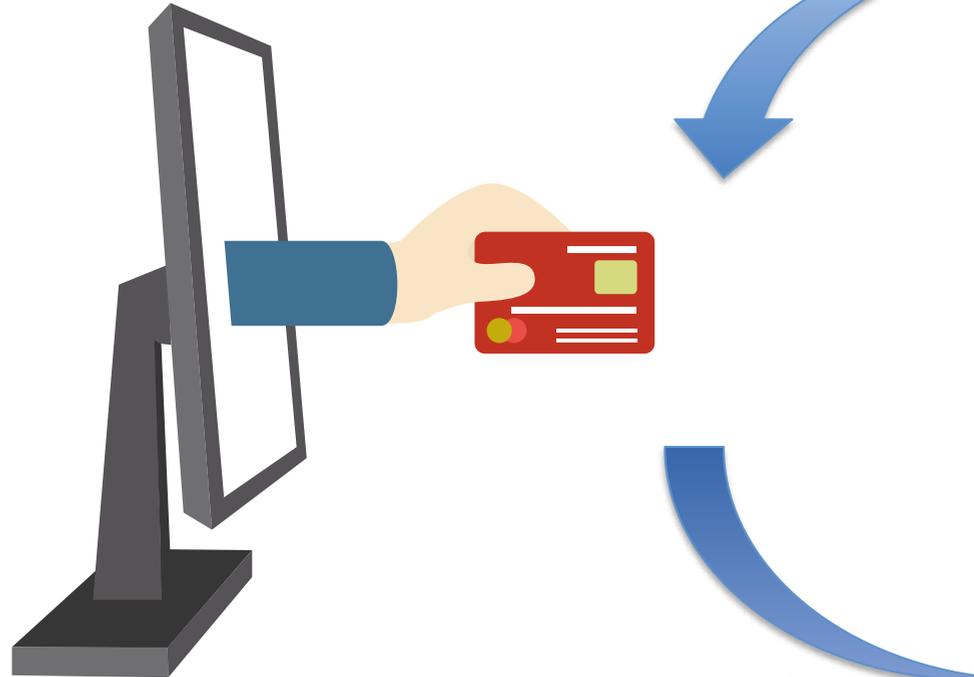
Ein Modell ist eine vereinfachte Abbildung und Beschreibungsmethode, um Wirkungsmechanismen zu visualisieren. Zugleich können Modelle auch als Lösungsvorlage für bekannte Probleme gesehen werden.

Das Modell bildet immer eine Mechanik (oder auch Logik) ab, wie etwas funktioniert, und stellt die relevanten Elemente dar, die benötigt werden, damit etwas überhaupt funktionieren kann (Architektur des Modells).

Geschäft

Ein Geschäft ist eine Austauschbeziehung zwischen zwei Systemen. Diese Austauschbeziehung wird im wirtschaftlichen Kontext auch als Transaktion bezeichnet.

Transaktionen müssen wiederholbar sein und wiederholt werden, damit diese für eine Modellierung relevant sind. Austauschbeziehungen, die nur einmal und zufällig stattfinden, sollen dabei nicht berücksichtigt werden.

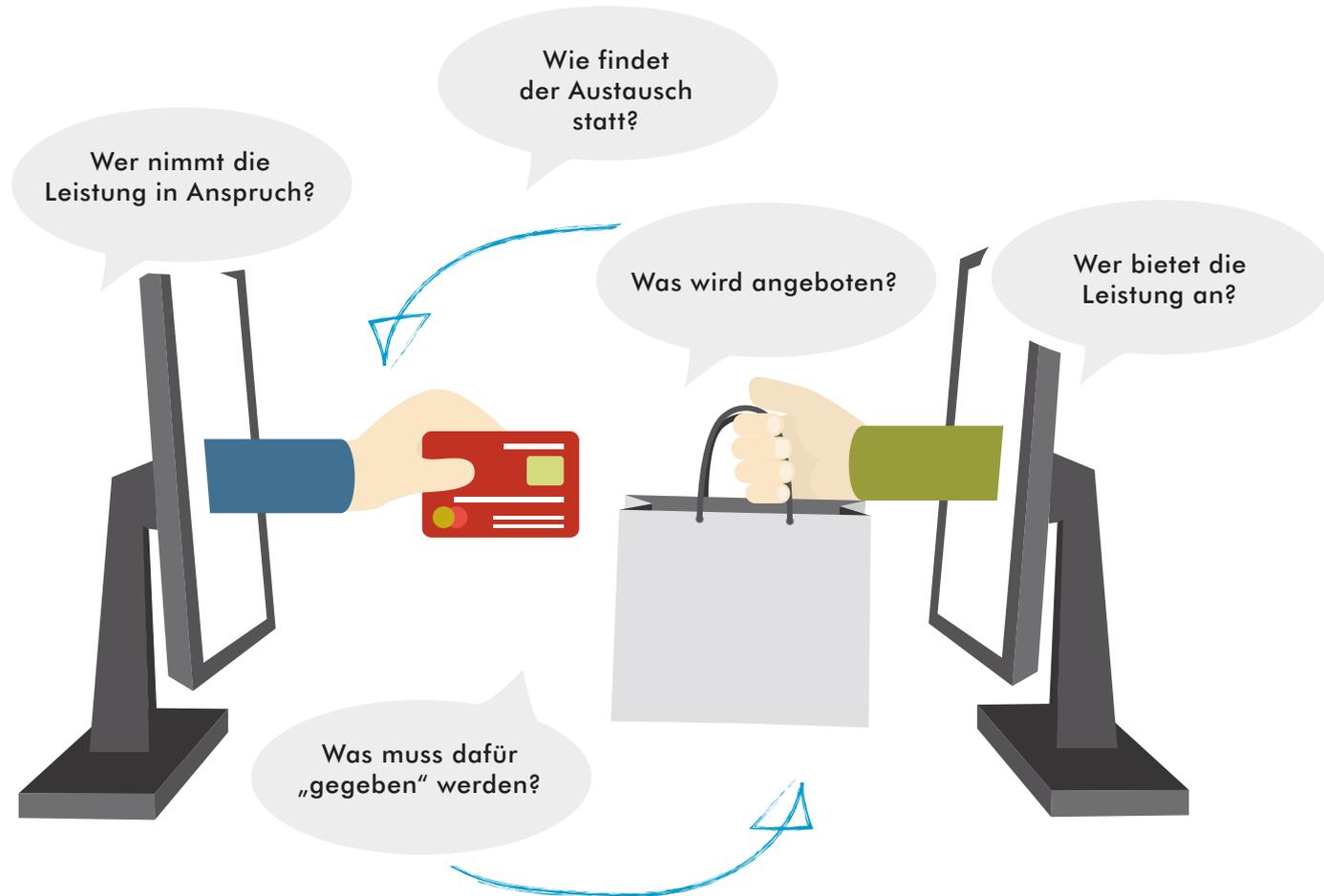


Digital

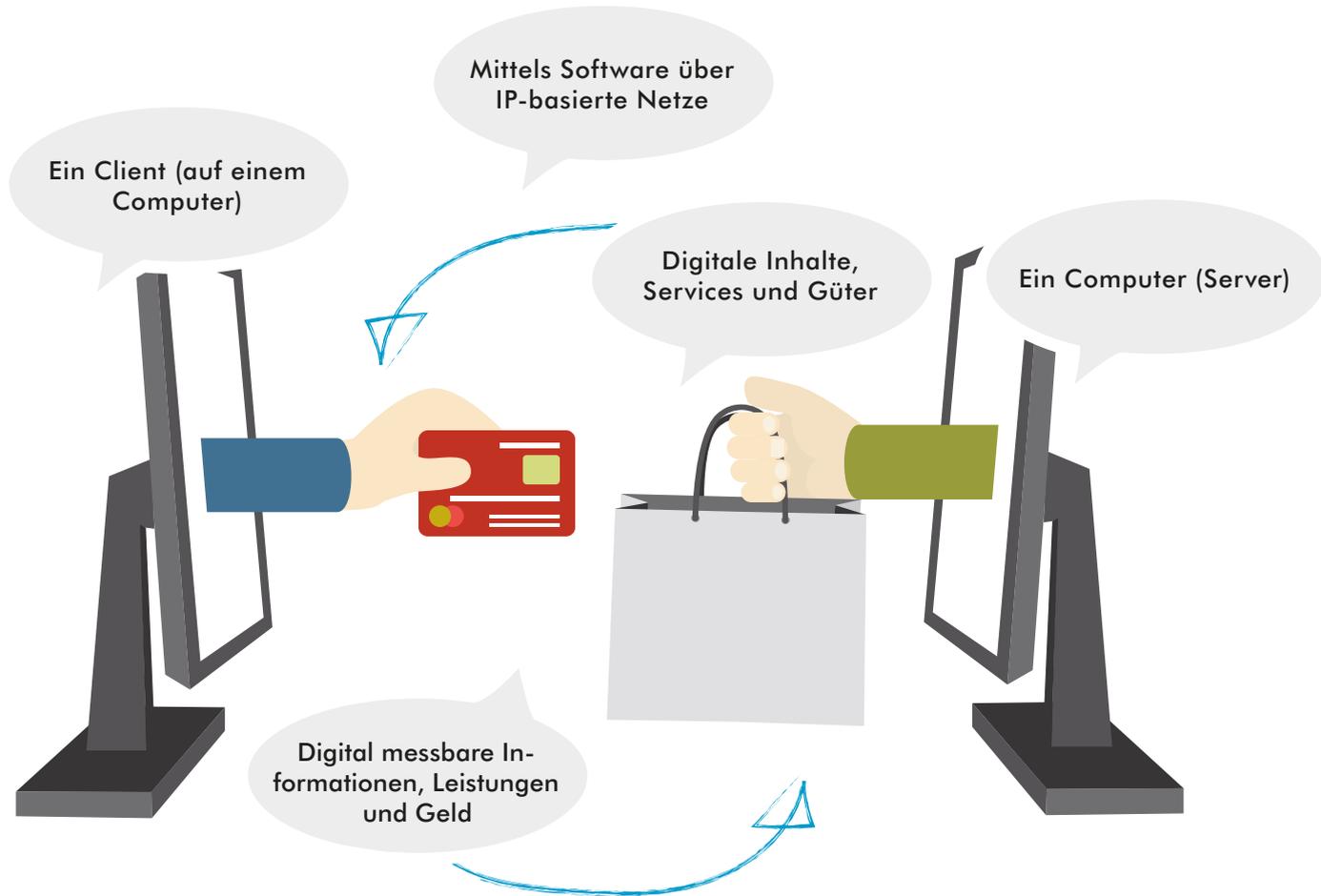
Digital bedeutet bei einer Geschäftsmodellierung, dass die Transaktionen mittels und über Digitaltechnologien ablaufen und von dem Anbieter eines Geschäftsmodells mess-, erfass- und verwertbar sind. Dies hat zur Folge, dass bestimmte Anforderungen an alle Elemente und Prozesse definiert werden müssen, die bei der Konzeption und Modellierung von Geschäften zu berücksichtigen sind, um von einem digitalen Geschäftsmodell sprechen zu können.



1.1.2 *Fünf Fragen an eine Geschäftsmodellgestaltung*



– fünf spezifisch digitale Antworten



1.1.3 **Abgrenzung zu anderen Terminologien der digitalen Ökonomie**

Die Begriffe „digital“ und „Digitalisierung“ werden häufig in sehr unterschiedlichen Kontexten verwendet. Gerade im Management sind diese Begriffe sehr häufig zu hören und zu lesen.

Um zielgerichtet eine digitale Geschäftsmodellierung durchführen zu können, wird der Begriff „digitales Geschäftsmodell“ von anderen Begriffen abgegrenzt. Zu diesen gehören vor allem die Begriffe „digitale Technologie“ (wer tiefer in die Definition der digitalen Technologie eintauchen möchte, kann zu dem Teil „Discover“ wechseln), „digitale Produkte“ und „digitale Strategie“. Diese Abgrenzungen und Eingrenzungen sollen helfen, eine gemeinsame Vorstellung von digitalen Geschäftsmodellen zu schaffen und damit auch eine klare Zielvorstellung entwickeln zu können.

Unter digitaler Technologie kann man alle Computer verstehen, bestehend aus einem Prozessor (= Rechen- und Steuerwerk), der digitale Signale mittels Software speichert, verarbeitet und über IP-basierte Netze transportiert und austauschen kann.

Als digitale Güter kann man alle Leistungen fassen, die definierte Bezugsgruppen nutzen und entweder vollständig digitalisiert sind (und somit digitale Technologie darstellen, die nur konkreter gefasst wurde) oder auf digitaler Technologie basieren, ohne vollständig digital zu sein. So sind Digitaluhren ebenso wie Digitalkameras haptische Güter, die auf digitaler Technologie aufbauen, während E-Books oder Musiktitel im MP3-Format digitale Güter darstellen, die nur mit digitaler Technologie nutzbar sind.

Unter dem Begriff „Strategie“ kann die langfristige Maßnahmen-

planung für definierte Bezugsobjekte verstanden werden, durch die operationalisierbare Ziele mit diesen Objekten erreicht werden sollen. Diese Bezugsobjekte können Produkte, Kunden, Organisationen und eben auch Geschäftsmodelle sein. Eine Digitalstrategie bezieht sich daher auf digitale Objekte wie z. B. digitale Produkte oder digitale Geschäftsmodelle und umfasst digitale Maßnahmen wie z. B. Onlinewerbung oder Social-Media-Maßnahmen zur Bewerbung des digitalen Produktes oder zur Gewinnung von Nutzern des digitalen Geschäftsmodells.

Im Rahmen einer strategischen Planung digitaler Geschäftsmodelle werden Ziele festgelegt, die mit einem digitalen Geschäftsmodell erreicht werden sollen. Daher sollte bei der Modellierung von Geschäftsmodellen vorher eine Zielplanung festgelegt werden. Oftmals können aber auch umgekehrt Ziele durch die Modellierung abgeleitet werden, da dann klarer wird, was überhaupt mit einem Geschäftsmodell erreicht werden kann.

Ein digitales Geschäftsmodell umfasst nun, in Abgrenzung zu den genannten Begriffen, die Gestaltung von Beziehungen eines Leistungsanbieters zu Gruppen, mit denen über IP-basierte Netzwerke Leistungen auf digitalen Plattformen offeriert und dafür wirtschaftlich relevante Gegenleistungen erfasst werden sollen. Die Leistungen, die auf der Plattform angeboten werden, können dabei vollständig digitale Güter und Services sein oder sich auf nicht digitale Leistungen und Güter beziehen. So kann ein digitales Geschäftsmodell als Leistung die digitale Vermittlung von Übernachtungen umfassen, und damit bezieht sich die digitale Leistung

(Vermittlung über eine digitale Plattform) auf eine nicht digitale Leistung (Übernachtung in einem Hotel). Ein digitales Geschäftsmodell kann aber auch vollständig digitale Leistungen offerieren und die Gegenleistungen vollständig digital erfassen, z. B. wenn ein User über iTunes einen Musiktitel kauft und direkt mit Kreditkarte bezahlt und diesen auf sein Smartphone herunterlädt.

	Digitale Technologie	Digitale Güter	Digitale Strategie	Digitale Geschäftsmodelle
Beschreibung und Abgrenzung	Hardware- und Softwareeinheiten, die digitale Signale verarbeiten und über IP-basierte Netze transportieren und austauschen können.	Güter (Waren und Leistung) die entweder vollständig digitalisiert sind oder auf digitaler Technologie basieren und einen Nutzen für eine definierbare Akteurgruppe schaffen.	Eine Digitalstrategie umfasst eine zielorientierte Maßnahmenplanung zur Erreichung messbarer Ziele. Diese Maßnahmen beziehen sich auf digitale Bezugssysteme z. B. auf digitale Produkte oder auf digitale Geschäftsmodelle.	Gestaltung von Beziehungen eines Leistungsanbieters zu Gruppen, mit denen über IP-basierte Netzwerke Leistungen und Gegenleistungen ausgetauscht werden. Die Leistungen können dabei vollständig digitale Leistungen sein oder sich auf nicht digitale Leistungen beziehen.
Beispiele	Mikrochip, Analog-digital-Wandler, MP3	Digitalkamera, Smartphone, Digitaluhr, digitaler Musiktitel, E-Book	Planung von Onlinewerbemaßnahmen zur Umsatzsteigerung z. B. für digitale Waren wie E-Books. Entwicklung einer Preisstrategie des Abomodells von Netflix	Spotify, Amazon Kindle, mytaxi, Booking.com

DEFINITION

Digitale Geschäftsmodelle sind wirtschaftlich relevante Transaktionssysteme, die über IP-basierte Schnittstellen zwischen mindestens zwei durch Digitaltechnologie vernetzten Systemen (= Plattform und Performancegruppe) wiederholt durchgeführt werden.

Im Rahmen einer Transaktion werden zwischen den Systemen digitale Informationen und Leistungen wechselseitig ausgetauscht und von mindestens einem System wirtschaftlich erfasst und verwertet. Die Erfassung, Verarbeitung und Verwertung wird dabei durch eine Hardware-Software-Kombination ausgeführt, die digitale Plattformen darstellen. Die Plattformen bieten die Leistungen Performancegruppen über digitale Schnittstellen an.

1.1.4 *Warum ein Framework?*

Da Modelle immer abstrakte Repräsentationen abbilden, muss klar sein, was repräsentiert werden soll. Dafür reicht eine Definition alleine nicht, sondern es bedarf eines gemeinsamen Rahmens (englisch = Frame), der dazu dient, gewisse Elemente, mit denen sich Geschäftsmodelle beschreiben lassen, anzuordnen und zu designen. Dieses „Framing“ ermöglicht erst, Strukturen erkennen und abbilden zu können, die dann als Geschäftsmodell bezeichnet werden.

Ohne einen gemeinsamen Rahmen ist es nicht möglich, eine gemeinsame Vorstellung von konkreten Geschäftsmodellen zu entwickeln, und wenn es keine gemeinsame Vorstellung von den digitalen Geschäftsmodellen gibt, kann weder eine wirtschaftliche Bewertung noch eine strategische Planung von Geschäftsmodellen erfolgen und schon gar keine zielführende und erfolgreiche Umsetzung.

Gerade in der digitalen Welt sind Modellierungen aber besonders wichtig, denn anders als in einer materiell basierten Ökonomie sind digitale Phänomene nicht haptisch greifbar. Man kann durch einen Supermarkt gehen und diesen physisch erfahren, aber man kann nicht ins Internet gehen und durch Amazon laufen, um zu verstehen, wo was steht oder wie Amazon funktioniert. Daher spielen gerade in der digitalen Welt Modelle eine wichtigere Rolle, weil man die digitalen Angebote immer abstrakt und kognitiv erfassen muss.

Ein Framework ermöglicht dabei, aus der allgemeinen Definition konkrete Modelle zu entwerfen und diese so überhaupt kognitiv fassen und auch vermitteln zu können.

Nun gibt es aber schon zahlreiche Methoden und Tools zur Beschreibung und Visualisierung von Geschäftsmodellen, warum dann also auch noch ein Framework zur Beschreibung digitaler Geschäftsmodelle? Dies hat einen speziellen Grund. Bei digitalen Geschäftsmodellen geht es um die Modellierung und anschließende Realisierung IP-basierter Transaktionen zwischen digitalen Systemen, die mittels digitaler Technologie messbar, erfassbar, kontrollierbar, steuerbar und damit dann wirtschaftlich nutzbar sind. Daher unterscheiden sich digitale Modelle in wichtigen Elementen und Begriffen stark von Geschäftsmodellen, die nicht auf digitaler Technologie basieren, und die dafür geeigneten Tools passen nicht, die Anforderungen digitaler Modelle zu matchen.