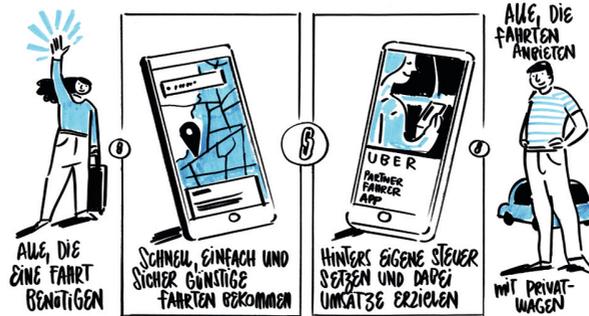
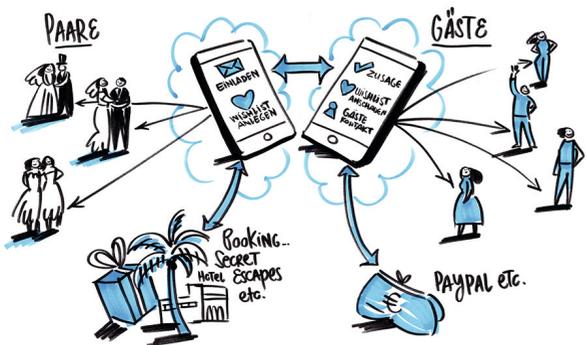


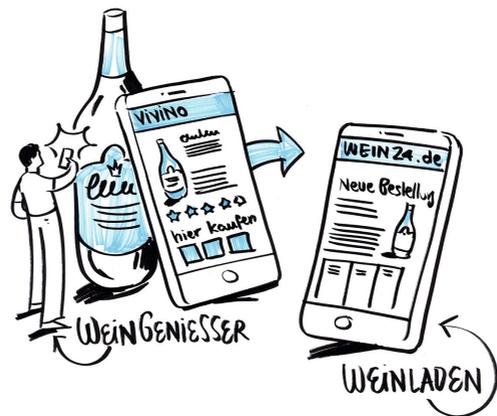
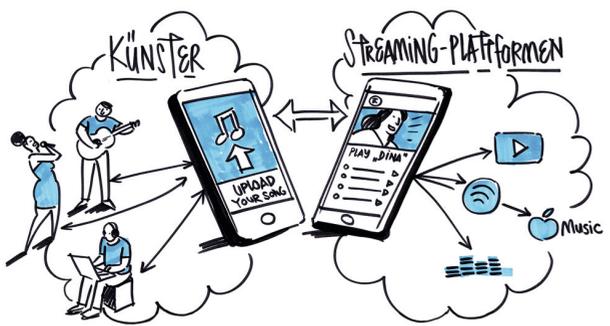
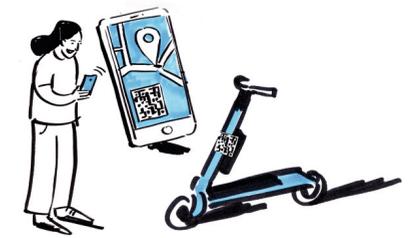
Christian Hoffmeister

# DIGITAL BUSINESS MODELLING

## Digitale Geschäftsmodelle verstehen, designen, bewerten



**Updated!**  
3., vollständig überarbeitete Auflage



HANSER



Christian Hoffmeister

**Digital Business Modelling**



Christian Hoffmeister

# Digital Business Modelling

Digitale Geschäftsmodelle  
verstehen, designen, bewerten

*3., vollständig 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.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei den Autoren.

© 2022 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Layout/Grafik-Design: Billi Methé

Kreativ- und Art-Konzeption: Billi Methé

Illustrationen: Eva Hartmann

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: Gestaltung Christian Hoffmeister, Coverillustrationen Eva Hartmann

Druck & Bindung: Passavia Druckservice GmbH & Co. KG, Passau

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-46924-2

E-Book-ISBN 978-3-446-47320-1

Die Methodik als Onlinekurs unter:

**[www.dci-institute.com](http://www.dci-institute.com)**

- über fünf Stunden ausführliche Erklärvideos
- Vertiefung einzelner Themen aus dem Buch
- weitere Business Model Cases
- Kursmaterialien als Downloads

Außerdem:

- regelmäßige Online- und Präsenz-Live-Workshops
- Themenvideos rund um die Themen der digitalen Ökonomie und des digitalen Business Management
- Business Model Cases als Download

# Inhalt

## Understand it ..... 12

In diesem Teil geht es darum, die grundlegenden Paradigmen zu vermitteln, auf denen das DVC Framework aufgebaut ist.

Der Teil umfasst:

- Business Model Definition
- Transaktionsfokus zur Erklärung digitaler Modelle
- Schritt-für-Schritt-Erklärung, wie Transaktionen, Business-Modelle und digitale Technologie zusammenhängen

## Frame it ..... 50

In diesem Teil wird das DVC Framework vorgestellt und alle fünf Elemente zur Framework-Gestaltung werden detailliert erläutert.

Zudem wird gezeigt, wie aus dem relativ einfachen Framework beliebig komplexe Modelldesigns entwickelt werden können.

Der Teil umfasst:

- DVC Framework
- die fünf Elemente
- Entwicklungsstufen von Modelldesigns

## Design it ..... 116

In diesem Teil geht es um die Ausgestaltung der fünf Elemente, die Definition von Zielen und die Generierung von Ideen zur Inspiration von eigenen Designs.

Der Fokus liegt auf der Vorstellung von dominanten Designs, die in der Praxis häufig vorzufinden sind.

Der Teil umfasst:

- Ziele digitaler Business-Modelle
- Ideengenerierung
- dominante Designs

## Evaluate it ..... 194

In diesem Teil geht es um die Vorgehensweise zur Bewertung des digitalen Business Model.

Der Teil umfasst:

- Prozess der wirtschaftlichen Bewertung
- Prozess der User-Bewertung mittels Prototypenentwicklung

## Create It ..... 242

In diesem Teil liegt der Fokus auf den vier spezifischen, erfolgsrelevanten Kernressourcen, die praktisch bei allen erfolgreichen Modellen bzw. bei den Unternehmen, die diese betreiben, vorzufinden sind.

Der Teil umfasst:

- UX-Design
- Algorithmen/Informatik
- Coding
- Infrastructure

## Apply it ..... 260

In diesem Teil werden das Framework und die Methode in einem schnellen Durchgang auf den VideoOnDemand-Markt und das VoD-Business Model angewandt und auf das Unternehmen Netflix übertragen. Dabei geht es zum Abschluss darum, die wesentlichen Schritte kompakt und konkret auf ein dominantes Design und ein sehr erfolgreiches Unternehmen, das dieses Modelldesign betreibt, anzuwenden.

Der Teil umfasst:

- VoD-Business Model
- VoD-Markt
- Netflix Business Model
- Netflix Core Resources

# Vorwort zur 3. Auflage

Prinzipien des Erfolgs, die für digitale Business-Modelle gelten, gelten auch für die Methoden, mit Hilfe derer erfolgreiche und werthaltige Business-Modelle beschrieben, visualisiert, vermittelt und schließlich realisiert werden sollen. Und zu diesen Erfolgsprinzipien gehören u.a. ein agiles und iteratives Vorgehen, bei dem aus den gewonnenen Erfahrungen neue und bessere Versionen der Business-Modelle entwickelt werden. Und dieses Prinzip wurde von Anfang an bei der Entwicklung des DVC-Frameworks angewandt. Jede Veröffentlichung des Buchs ist nur eine Version auf dem Weg zu der nächsten besseren Version. Denn mit jedem Workshop, mit jedem Projekt zur Entwicklung digitaler Business-Modelle, mit jedem Hochschulkurs zum Thema wurden neue Ideen, Erkenntnisse und auch Ergebnisse produziert, die für die Optimierung des Frameworks und der Methode genutzt werden konnten.

8

Und auch durch die Begleitung vieler Workshops und Projekte mittels grafischer Protokollierung, sind sehr viel schöne und spannende Modellvisualisierungen entstanden, die ebenso eine deutliche Verbesserung der visuellen Darstellung des Frameworks gebracht haben.

Aus diesem Grund wurde das Buch nun zum dritten Mal komplett überarbeitet und mit den neuesten Erkenntnissen und Ideen neu gedacht und gemacht.

Dass es überhaupt zu einer Neuauflage kommt, ist allen Käuferinnen und Lesern zu verdanken.

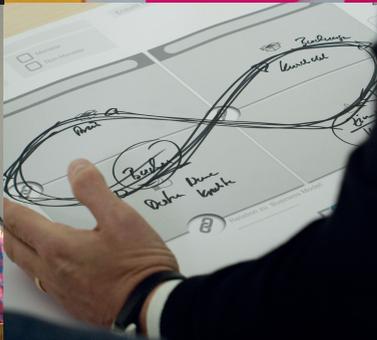
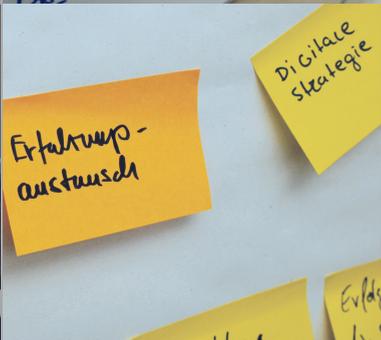
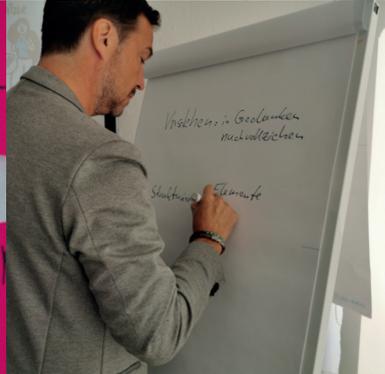
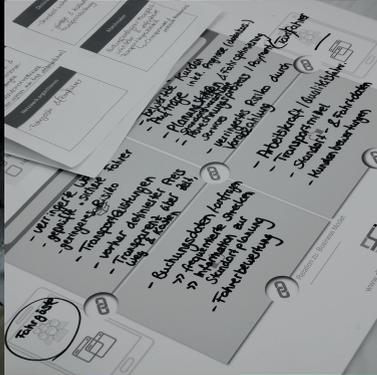
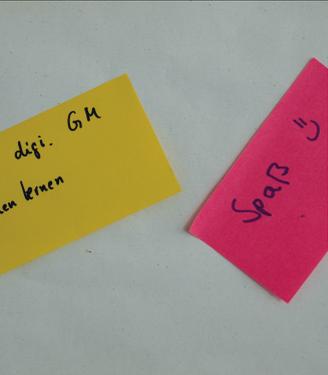
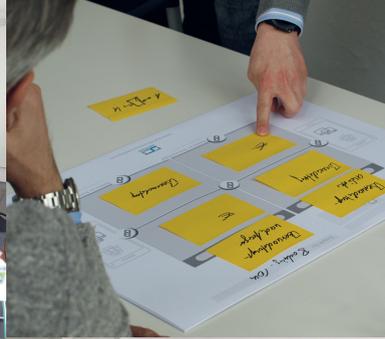
Daher möchte ich mich an dieser Stelle bei allen direkten und indirekten Supportenden bedanken, die durch den Kauf des Buchs, aber auch durch die Anwendung und Verbreitung der Methode und des Frameworks zu diesem Erfolg beigetragen haben.

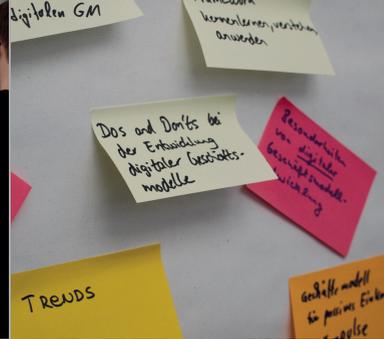
Der **Fokus der 3. Auflage** liegt besonders auf der **schnellen und einfachen Entwicklung und Vermittlung von digitalen Business-Modellen** und auf dem **Prozess, von der Idee bis zur Realisierung von Modellen**.

Und noch ein paar Gedanken zu dem Thema der gendersensiblen Schreibweise. In dem Buch verwende ich wahllos und zufällig geschlechtsneutrale ebenso wie weibliche und männliche Formulierungen. Damit möchte ich zum Ausdruck bringen, dass jede Formulierung geschlechtszufällig ist, so wie im Leben auch. Wenn ich bei Uber eine Fahrt buche, sitzt da eben mal eine Fahrerin und mal ein Fahrer. Bei AirBnB gibt es mal Gastgeberinnen und mal Gastgeber und zusammen sind es eben die Gastgebenden.

Ich wünsche daher allen Leserinnen, Lesern und auch den Lesenden viel Freude bei der Entdeckung der Methode und eine erfolgreiche Anwendung für die eigenen Business Model-Ideen.







# UNDERSTAND IT

## Understand it ..... 12

In diesem Teil geht es darum, die grundlegenden Paradigmen zu vermitteln, auf denen das DVC Framework aufgebaut ist.

Der Teil umfasst:

- Business Model Definition
- Transaktionsfokus zur Erklärung digitaler Modelle
- Schritt-für-Schritt-Erklärung, wie Transaktionen, Business-Modelle und digitale Technologie zusammenhängen

## Frame it ..... 50

In diesem Teil wird das DVC Framework vorgestellt und alle fünf Elemente zur Framework-Gestaltung werden detailliert erläutert.

Zudem wird gezeigt, wie aus dem relativ einfachen Framework beliebig komplexe Modelldesigns entwickelt werden können.

Der Teil umfasst:

- DVC Framework
- die fünf Elemente
- Entwicklungsstufen von Modelldesigns

## Design it ..... 116

In diesem Teil geht es um die Ausgestaltung der fünf Elemente, die Definition von Zielen und die Generierung von Ideen zur Inspiration von eigenen Designs.

Der Fokus liegt auf der Vorstellung von dominanten Designs, die in der Praxis häufig vorzufinden sind.

Der Teil umfasst:

- Ziele digitaler Business-Modelle
- Ideengenerierung
- dominante Designs

## Evaluate it ..... 194

In diesem Teil geht es um die Vorgehensweise zur Bewertung des digitalen Business Model.

Der Teil umfasst:

- Prozess der wirtschaftlichen Bewertung
- Prozess der User-Bewertung mittels Prototypenentwicklung

## Create It ..... 242

In diesem Teil liegt der Fokus auf den vier spezifischen, erfolgsrelevanten Kernressourcen, die praktisch bei allen erfolgreichen Modellen beziehungsweise bei den Unternehmen, die diese betreiben, vorzufinden sind.

Der Teil umfasst:

- UX-Design
- Algorithmik/Informatik
- Coding
- Infrastructure

## Apply it ..... 260

In diesem Teil werden das Framework und die Methode in einem schnellen Durchgang auf den VideoOnDemand-Markt und das VoD-Business Model angewandt und auf das Unternehmen Netflix übertragen. Dabei geht es zum Abschluss darum, die wesentlichen Schritte kompakt und konkret auf ein dominantes Design und ein sehr erfolgreiches Unternehmen, das dieses Modelldesign betreibt, anzuwenden.

Der Teil umfasst:

- VoD-Business Model
- VoD-Markt
- Netflix Business Model
- Netflix Core Resources

Mit Hilfe von Modellen lassen sich Geschäfte schematisch abbilden, aber auch spezielle Probleme oder Aufgabenstellungen lösen. Modelle basieren auf Paradigmen und Paradigmen können als grundsätzliche Denkmuster verstanden werden. In der Theorie haben sich drei Säulen etabliert, mit Hilfe derer sich der Begriff Geschäft einigermaßen gut eingrenzen lässt, dabei basiert jede Säule auf einem grundsätzlichen Denkmuster.

In der ersten Säule wird der Begriff Geschäft tendenziell als Organisation bzw. als Unternehmen definiert. Dieses Erklärungsmodell bildet daher im Wesentlichen die Kernbestandteile von Unternehmen in vereinfachter Form ab und fokussiert sich dabei auf die Darstellung und Beschreibung der wertschaffenden Bereiche. Digital sind diese Modelle, wenn entweder die angebotenen

Leistungen hauptsächlich digitaler Natur sind, wie beispielsweise Musikstreaming, Video-Streaming, Online-Werbeplätze oder Onlinegames, oder der Kanal, über den die Produkte verkauft werden, digital ist, wie beim E-Commerce.

In der zweiten Säule wird der Begriff Geschäft eher als Ort verstanden, an dem die Wertschöpfung stattfindet. So sind ein Supermarkt oder ein Fitnessstudio Orte, an denen Werte geschaffen und erfasst werden. Um digitale Business-Modelle handelt es sich dann, wenn der Ort der Leistungserbringung das Internet ist. So ist der Verkauf von Lebensmitteln über das Internet ein digitales Modell, ebenso wie der Verkauf von Software über Appstores oder ein Online-Fitnesskurs digitale Business-Modelle darstellen.

In der dritten Säule basiert der Begriff Geschäftsmodell auf der Idee, dass Geschäfte Transaktionen sind. Transaktionen sind Austauschbeziehungen zwischen Systemen. Diese Modelle bilden ab, wie diese Austauschbeziehungen zustande kommen. Digital sind diese Geschäftsmodelle, wenn die Transaktionen über IP-basierte Netze ablaufen und Leistungen und Gegenleistungen mittels digitaler Technologien bereitgestellt und erfasst werden.

### **Auf diesem Paradigma fußt das DVC-Framework**

Nachfolgend wird dieses Paradigma näher erläutert, aus diesem heraus die Definition eines Business-Modells abgeleitet und daraus dann das DVC-Framework entwickelt.

Geschäft im Sinne von „Unternehmen/ Organisation“	Geschäft im Sinne von „Ort“	Geschäft im Sinne von „Transaktion“
Ein Geschäftsmodell ist die Abbildung des Unternehmens und dessen relevanten Teile zur Erschaffung und Erfassung von Wert.	Geschäftsmodell ist die Abbildung einer Lokalität und deren konkreten Ausgestaltung zur Erschaffung und Erfassung von Wert an einem definierten Ort.	Geschäftsmodell ist die Abbildung von wirtschaftlich werthaltigen Austauschbeziehungen zwischen zwei (Wirtschafts-)Systemen
Ein digitales Geschäftsmodell ist es dann, wenn ein Unternehmen hauptsächlich Werte mittels digitaler Leistungen schafft und darüber Erlöse und Gewinn erzielt.	Ein digitales Geschäftsmodell ist es dann, wenn der Ort der Leistungserbringung hauptsächlich das Internet ist (E-Commerce) bzw. andere IP-basierte Orte (Intranets / Extranets)	Ein digitales Geschäftsmodell ist es dann, wenn die Leistungsaustauschbeziehungen IP-basiert stattfinden und Leistungen und Gegenleistungen mittels digitaler Technologien (z. B. Server) bereitgestellt und erfasst werden.

## GESCHÄFTSMODELL DEFINITION

Ein Geschäftsmodell ist eine vereinfachte Abbildung wirtschaftlich relevanter Austauschbeziehungen und deren logischen Zusammenhänge zwischen mindestens zwei Wirtschaftssubjekten, die Leistung und Gegenleistung transferieren.

16

Organisationen realisieren diese Austauschbeziehungen, um daraus für sich einen wirtschaftlichen Wert zu erzielen. Der Austausch findet dann mit mindestens einem außerhalb der Organisation angesiedelten Wirtschaftssubjekt statt.

## DIGITALES GESCHÄFTSMODELL DEFINITION

Ein digitales Geschäftsmodell ist es dann, wenn die Austauschbeziehungen über IP-basierte Netze (z. B. Internet) ablaufen und die Leistungen und Gegenleistungen mittels digitaler Technologien (z. B. Server) bereitgestellt und mittels digitaler Technologien (z. B. PC) genutzt werden (z. B. Musikstreaming über Internet zwischen Smartphone und Server).

17

Organisationen müssen bei der Realisierung digitaler Modelle die digitalen Technologien so weit im Zugriff haben, dass die Austauschbeziehungen gemessen, gesteuert und erfasst werden können.

## Digital

Digital bei einer Geschäftsmodellierung bedeutet, dass die Transaktionen über digitale Technologien und Netzwerke ablaufen und dabei technologisch messbar, erfassbar, speicherbar, berechenbar sowie steuerbar (also wirtschaftlich verwertbar) sind.

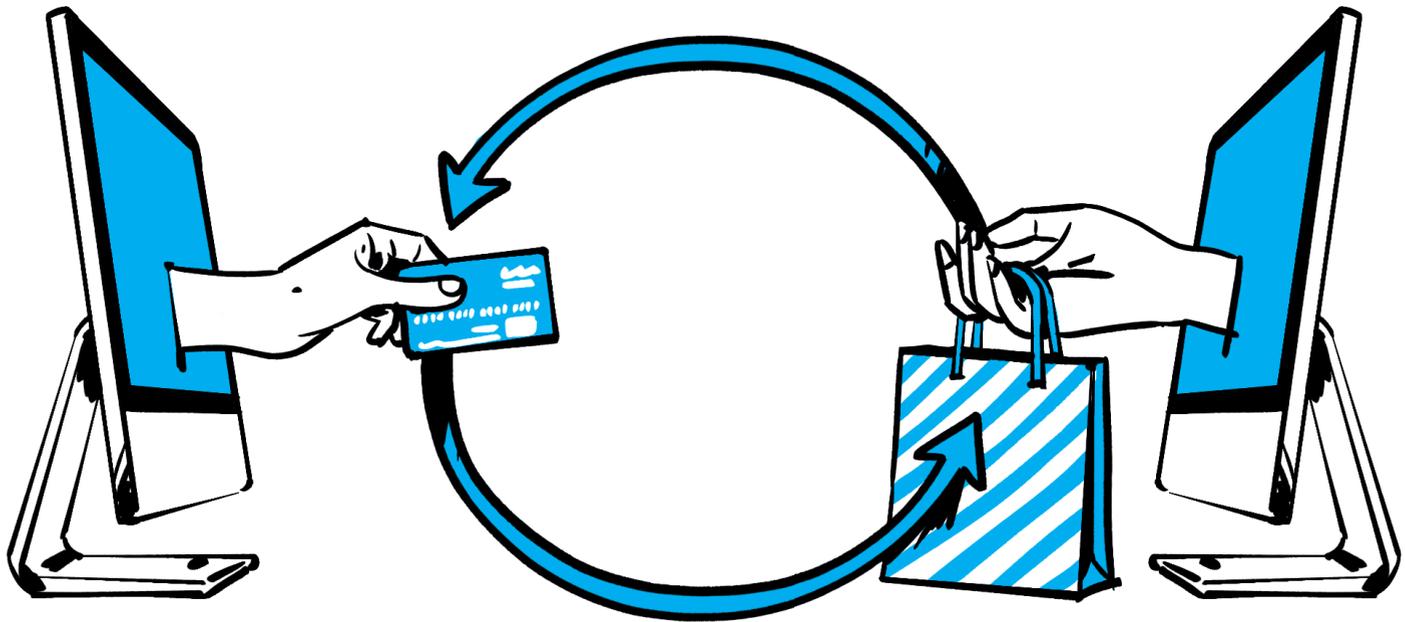
## Geschäft

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

Transaktionen sind für eine Modellierung nur relevant, wenn diese einen ökonomischen Wert schaffen. Die klassische Transaktion ist dabei Ware gegen Geld. Aber auch non-monetäre Austauschbeziehungen können wirtschaftlich sehr werthaltig sein, als Beispiel die Nutzung einer Funktion gegen die Abgabe von Rechten (YouTube, Soundcloud, Instagram).

## Modell

Ein Modell ist eine vereinfachte Abbildung und eine Beschreibungsmethode, um Wirkungsmechanismen zu visualisieren. Im Sinne von Geschäftsmodellen werden also Austauschbeziehungen vereinfacht dargestellt, welche eine wirtschaftlich relevante Wirkung erzeugen sollen.



# Die Transaktion Letztelement ökonomischer Systeme

Seit ich mich mit dem Thema der Geschäftsmodellierung beschäftige, stellte sich mir die Frage, was denn das Kernelement ist, von dem aus sich alles entwickelt. Bei meinen anfänglichen Recherchen und Versuchen, Business-Modelle abzubilden, war es für mich sehr schwer zu beantworten, was ich eigentlich abbilden will? Ist es ein Unternehmen oder eine Website, ist es eine App, die modelliert wird, oder ein physisches Geschäft wie beispielsweise ein Supermarkt?

Bei den gängigen Definitionen, Tools und Methoden habe ich keine zufriedenstellende Antwort gefunden. Ich habe festgestellt, dass die bekannten Tools und Methoden lediglich das Unternehmen und wie ein Unternehmen Wert schafft und wie es dadurch Geld verdient in den Fokus setzen. Diese Blickwinkel sind nicht ausreichend für die Modellierung von digitalen Geschäftsmodellen.

Ein Beispiel dazu: Amazon hat um das Filmangebot unterschiedliche Erlösmodelle eingeführt. So werden Videos als Download verkauft, zum Leihen für 24 Stunden angeboten oder diese sind in der Prime-Mitgliedschaft enthalten. Wird ein Business Model also als Antwort auf die Frage verstanden, wie ein Unternehmen Geld verdient, dann wären dies drei Geschäftsmodelle rund um einen einzigen Film beziehungsweise rund um ein einziges Angebot.

Ein Fokus auf der Abbildung von Unternehmen beziehungsweise auf deren relevanten Wertschöpfungsbereiche finde ich zudem nicht zielführend, weil Unternehmen oft viele Leistungen anbieten und das über verschiedene Unternehmenskonglomerate hinweg. So betreibt die Booking Holdings Inc. Angebote wie priceline.com,

booking.com, opentable.com oder kayak.com. Diese Angebote sind teils eigene Unternehmen, teils gehören sie direkt zur Booking Holding. Eine Abbildung des Unternehmens würde also nicht das abbilden, was ein Angebot wie booking.com ausmacht. Es stellte sich weiterhin die Frage: „Was macht ein Geschäftsmodell aus?“

An dieser Stelle mache ich einen kleinen Ausflug in die Soziologie und zu Niklas Luhmann. Dieser hat den Begriff „Letztelement sozialer Systeme“ geprägt. Es sind die Elemente, die ein System erst konstituieren. So entstehen nach Luhmann soziale Systeme aus Kommunikation. Weshalb Kommunikation die kleinste Einheit eines sozialen Systems ist, aus dem sich jedes komplexe System entfaltet. Diese Idee hat mich schon immer fasziniert und am Ende auch inspiriert, dieses Konzept auf Wirtschaftssysteme und auf deren Modellierung anzuwenden. In einem Wirtschaftssystem stellt die **Transaktion**, also die Austauschbeziehung von Leistung und Gegenleistung (etwa Ware gegen Geld), das **Letztelement** dar, aus dem heraus sich ein Wirtschaftssystem entwickelt.

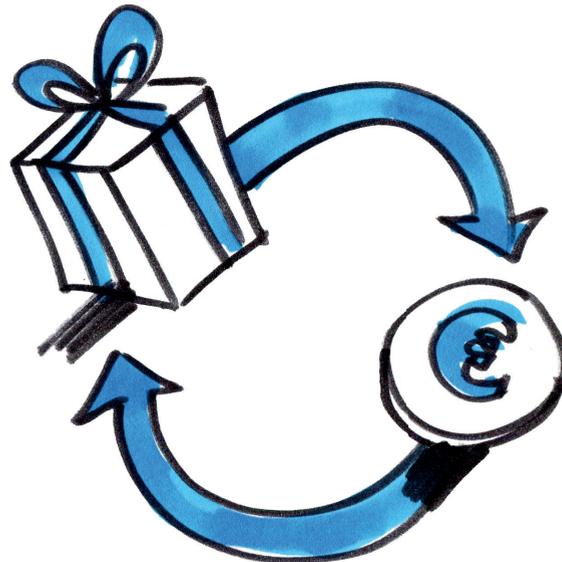
Das alleinige Anbieten eines Produkts oder einer Dienstleistung schafft keinen Wert, erst wenn die Leistung mit einer passenden wirtschaftlich relevanten Gegenleistung in Anspruch genommen wird, entsteht ein Wirtschaftssystem. Und dieses wiederum muss möglichst durch eine Vielzahl von Transaktionen zu einem stabilen System wachsen, denn erst dann kann über einen längeren Zeitraum Wert erfasst und so wiederum entsprechend weitere Leistungen angeboten werden. Wirtschaftssysteme entstehen also erst durch stabile Austauschbeziehungen. Und je komplexer und organisatorisch verzweigter diese sind, umso mehr können wir dann von Ökosystemen sprechen.

So entsteht jedes komplexe Wirtschaftssystem aus vielen vernetzten Transaktionen, die Leistung und Gegenleistung tauschen, sich durch die Austauschbeziehung stabilisieren und dann im nächsten Schritt neue Tauschbeziehungen eingehen und so expandieren.

Was im Rahmen der Geschäftsmodellierung also gemacht wird, ist, die Austauschbeziehungen zu modellieren, von denen vermutet wird, dass diese für alle an der Austauschbeziehung Beteiligten Werte schafft. Im Laufe der Zeit werden weitere Austauschbeziehungen ergänzt und so entstehen komplexere Gebilde. Aus einfachen Austauschbeziehungen entstehen logische Transaktionsketten und logische Transaktionsnetzwerke. Jene, die diese Aus-

tauschbeziehung anbieten und vor allem steuern, sind die Betreiber des Geschäftsmodells.

In dieser Gedankenwelt unterscheide ich also zwischen dem Modell und denjenigen, die das Modell realisieren und betreiben. Die Betreiber sind meist juristische Personen im Sinne von Unternehmen, die den Wert rechtlich erfassen und entsprechend auch die finanziellen, materiellen und immateriellen Ressourcen zur Verfügung stellen. In den ersten Phasen der Modellierung spielen daher Unternehmen erstmal keine Rolle, sondern Geschäftsmodelle sind eigenständige Analyseeinheiten und Bezugsobjekte für das Management.



# Anforderung an Transaktionen

Transaktionen müssen messbar, erfassbar, berechenbar und steuerbar sein, damit diese wirtschaftlich bewert- und verwertbar sind. Besitzen Transaktionen diese Eigenschaften nicht, stellen sie keinen ökonomischen Wert dar.

Zwei Beispiele, mit denen ich dies illustrieren möchte:

Der Verkauf von 1 Kilogramm Kartoffeln an einem Marktstand für 3 Euro. So stellt 1 Kilogramm eine messbare sowie erfassbare Größe dar, die mit 3 Euro berechnet oder bewertet ist. Die Austauschbeziehung ist vom Marktstandbetreiber steuerbar. So verlangt er erst das Geld und händigt dann die Ware aus. Und aus Buchhaltungsgründen muss die Transaktion auch gespeichert werden, um am Ende berechnen zu können, wie viel Ware verkauft und wie viel Umsatz damit generiert wurde. Diese Transaktion läuft in den meisten Fällen ohne eine digitale Technologie ab.

Das zweite Beispiel:

Denken wir einen Moment an die Zeit vor der Musikerkennungs-Software „Shazam“ zurück. Man hörte ein Lied, zum Beispiel im Radio, hatte aber keine Ahnung wie der Titel oder der Interpret heißt. Wie konnten wir dennoch an die gewünschten Informationen gelangen?\* Eine Möglichkeit war beim Radiosender anzurufen. Sofern der Sender die Information hatte, konnten wir dann erfolgreich die Suche abschließen und den Song in einem Geschäft als Single kaufen. So betrachtet stellt dies auf den ersten Blick eine Transaktion dar, denn es kam zu einem Austausch zwischen dem Radiohörer und dem Radiosender und dann zu dem Musikgeschäft. Aber diese Transaktion konnte und wurde vom Sender weder er-

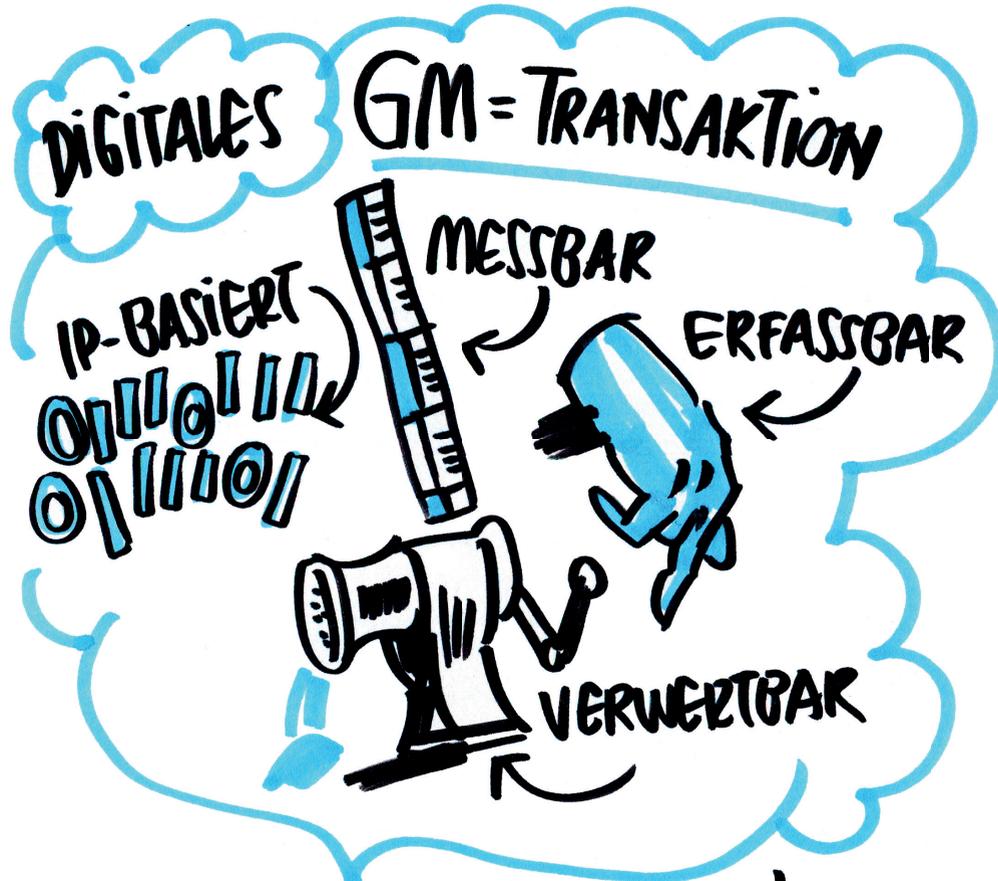
fasst noch gemessen, berechnet oder geschweige denn vom Sender gesteuert und war damit für den Sender wirtschaftlich nicht verwertbar. Somit konnte es zu keiner Geschäftsmodellentwicklung rund um diese Austauschbeziehungen kommen. Die Möglichkeit, aus diesem Austausch eine wirtschaftlich relevante Transaktion zu modellieren und zu realisieren, war unter Kosten-Nutzen-Aspekten ausgeschlossen. Shazam hat genau rund um diese Austauschbeziehungen dann ein digitales Geschäftsmodell entwickelt.

Daraus wird grundsätzlich deutlich, dass digitale Geschäftsmodelle als Abbildungen von Transaktionen gesehen werden können, sofern sie folgende Anforderungen erfüllen:

- **Messbarkeit,**
- **Erfassbarkeit,**
- **Berechen- bzw. Bewertbarkeit,**
- **Steuerbarkeit**
- **und wirtschaftliche Verwertbarkeit.**

Die Beispiele zeigen, dass die Lösung von Problemen nicht automatisch ein Business Model darstellt. Für ein funktionales, digitales Business Model muss die passende Gegenleistung erfassbar (messbar) sein. Durch die Beispiele wird klar, dass die digitale Technologie die Möglichkeit hat, Transaktionen zu erfassen und zu verwerten. In Summe können wir davon sprechen, dass Transaktionen ein informatives System formen, innerhalb dessen sich alles um die Erfassung und Gestaltung von wirtschaftlich relevanten Leistungsaustauschbeziehungen dreht.

\*Hier verweise ich auf die Folge: „Es liegt mir auf der Zunge“ aus der Serie „Eine schrecklich nette Familie“, die genau dieses Problem aufgreift.



STEUERBAR!

# Transaktionen werden wirtschaftlich bewertet

Ein weiterer Grund, warum ich die Transaktion in den Mittelpunkt der Analyse und der Modellierung stelle, ist der, dass zu einer Bewertung eines Business-Modells klar sein muss, was genau getauscht wird und wie man diesen Tausch monetär bewerten kann.

Wenn ich in einem Modell nicht verstehe, welche Leistungen für welche Gegenleistung erbracht werden, ist eine Bewertung nicht möglich. Ganz simpel gesprochen generiert sich jeder Umsatz aus „Leistung mal Gegenleistung mal Anzahl der Durchführungen des Tauschs“. Wird ein Film zum Download (=Leistung) für 3,99 Euro (=Gegenleistung) angeboten, dann errechnet sich der Umsatz mittels der Anzahl der zu 3,99 Euro durchgeführten Downloads (=Transaktion: Download gegen Geld). Daher sind für die Bewertung jeder wirtschaftlichen Tätigkeit nicht die Leistung und nicht die Gegenleistung relevant, sondern die Häufigkeit des tatsächlichen Austauschs derer.

Gerade bei den großen bekannten Unternehmen, die digitalen Business-Modelle betreiben, wie JustEatTakeaway.com, Uber oder AirBnB liegt der Fokus bei der Bewertung des Business-Modells und damit wiederum bei der Bewertung des Unternehmens, auf der Kennziffer GTV (Gross Transaction Value), auf deutsch Brutto-Transaktionswert. Dabei werden die Kerntransaktionen, die über die Plattformen laufen, monetär bewertet. Bei Uber lag der GTV im Jahr 2020 bei knapp 60 Milliarden Dollar. bei JustEatTakeaway.com betrug er 2020 knapp 13 Milliarden Dollar und bei AirBnB lag das GTV-Volumen 2019 bei fast 40 Milliarden Dollar.

Generell kann bei der Suche und Definition von Transaktionen das „T“ als Variable gesehen werden, die dann durch die konkre-

te Transaktion ausgetauscht wird. So steht das „T“ bei AirBnB für „Buchungen“ bei Uber für „durchgeführte Fahrten“ und bei JustEatTakeaway für „Essensbestellungen“. Netto (Gross) weil diese Kennziffer immer nur den Umsatz berücksichtigt, der über die Plattform läuft und nicht den Umsatz des Unternehmens beschreibt, das von diesem Umsatz einen Teil einbehält.

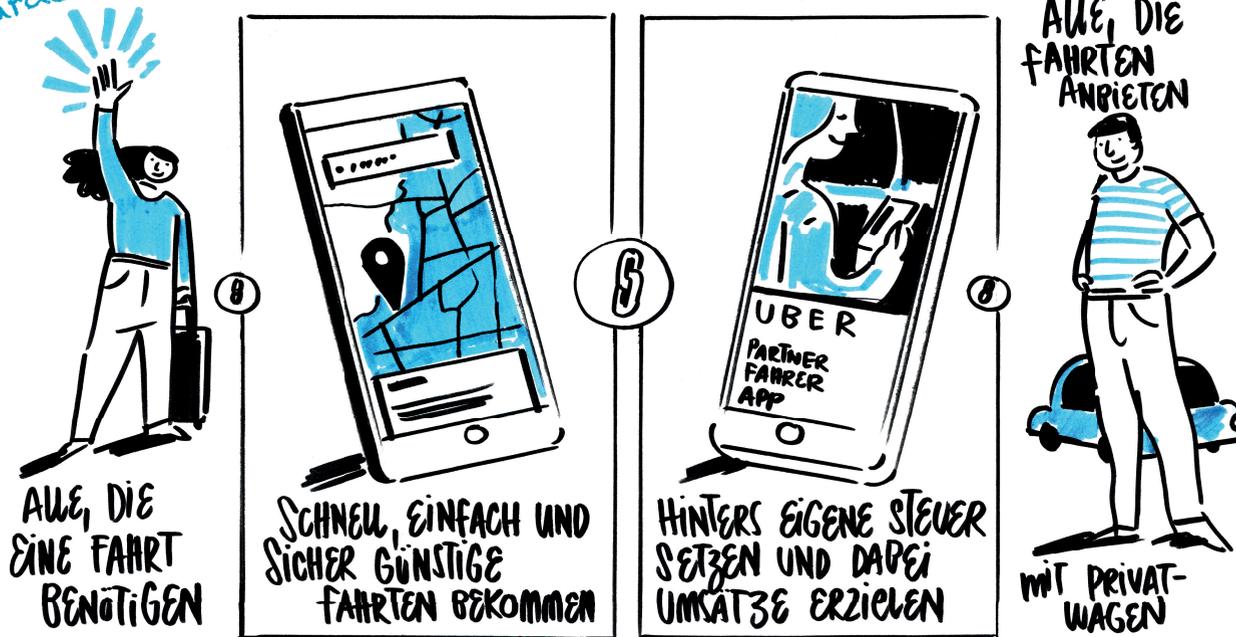
Bei der Gestaltung von digitalen Business-Modellen geht es darum, möglichst werthaltige Austauschbeziehungen zwischen Nutzer und Plattform und über Plattformen zwischen Nutzergruppen laufen zu lassen. Im Idealfall werden möglichst bezahlte Transaktionen durch die Plattform geschleust. Im engeren Sinn soll also möglichst viel Geld von einer Gruppe zur anderen über die eigene Plattform transferiert werden, so dass viele Zahlungsströme über die Plattform laufen. Denn die Beherrschung dieser Transaktion, zum Beispiel bei Lieferando vom Besteller zum Restaurant oder bei AirBnB zwischen Host und Gast, schafft eine sehr werthaltige Position. In der Modellierung sollte daher immer nach attraktiven Positionen gesucht werden, an die Plattformen gesetzt werden können, damit genügend attraktive Austauschbeziehungen stattfinden. In der strategischen Entwicklung ist es häufig so, dass die Transaktionen zu Beginn kostenlos durchgeführt werden oder kein Share von den an der Austauschbeziehung beteiligten Gruppen einbehalten wird, damit keine Barrieren zur Nutzung oder Teilhabe entstehen. Erst wenn viele, stabile Beziehungen etabliert sind und viele Transaktionen stattfinden, wird Geld für die eigenen Leistungen verlangt. Daher ist es bei der Modellierung wichtiger, nach starken Tauschbeziehungen zu suchen und diese zu modellieren, als sich zu überlegen, wofür die Nutzer Geld zahlen sollen. Denn wenn Austauschbeziehungen in der Umsetzung stabil und dauerhaft zustande kommen,

kann auch Geld für deren Transaktion verlangt werden. In den meisten sehr hoch bewerteten Business-Modellen von Start-ups kann man sehr deutlich erkennen, wie diese versuchen, strategisch

wichtige Positionen mit ihren Business-Modellen zu besetzen, um damit einen hohen Gross Transaction Value über ihre Plattformen zu realisieren.

16 Millionen Fahrten pro Tag\*  
ca. 60 Milliarden Dollar GTV 2020

## → UBER-FAHRTVERMITTLUNG



## Unternehmen

Geschäftsmodelle werden in organisatorische und rechtliche Rahmen gefasst, die juristischen „Personen“ betreiben ein oder mehrere Geschäftsmodelle. Dafür werden entsprechend Ressourcen und Kompetenzen benötigt, die sich aus der Modellierung ableiten. Zudem können auch verschiedene Unternehmen das gleiche Geschäftsmodell betreiben. Uber betreibt die Business-Modelle „Online Food Delivery“ sowie „Ride Hailing“. Just Eat Takeaway betreibt dagegen nur das „Online Food Delivery“-Modell und Lyft nur das „Ride Hailing“-Modell.

## Business Model

Ein Geschäftsmodell bildet entweder eine oder mehrere Transaktionen ab. Entscheidend ist die Bewertung, wie viele Austauschbeziehungen erfasst werden müssen, um genügend Wert erfassen und stiften zu können. Das Business Model stellt dabei immer eine von einem Unternehmen unabhängige Analyseeinheit dar, da möglichst allgemein relevante Transaktionen modelliert werden. Diese können auch als typische Transaktionsmuster interpretiert werden. So sind die Business-Modelle „Online Food Delivery“ oder „Ride Hailing“ unabhängig von Unternehmen beschreibbar.

## Transaktion

Die kleinste ökonomische Einheit stellt eine Transaktion dar. Diese umfasst den Austausch einer angebotenen Leistung und der dafür zu erbringenden Gegenleistung. Die oft implizit gemeinte wirtschaftliche Austauschbeziehung ist „Ware gegen Geld“. Jede Transaktion kann theoretisch ein Business Model abbilden.



# Transaktion - Business-Modell - Unternehmen

Unternehmen betreiben Geschäftsmodelle, Unternehmen selbst sind keine Geschäftsmodelle. Daher stellt auch eine vereinfachte Abbildung eines Unternehmens im Sinne seiner Ressourcen, Aktivitäten usw. keine Geschäftsmodellierung dar.

Vielmehr werden die modellierten Transaktionen rechtlich und technologisch und somit wirtschaftlich erfasst. Dafür werden die passenden Ressourcen benötigt, die eine Realisierung und den Betrieb des Modells ermöglichen. Man könnte also sagen, dass ein Unternehmen das Development und die Operations (DevOps) von Geschäftsmodellen organisiert. Business-Modelle sind daher zuerst einmal eine unabhängige Bezugsgröße für das Management oder für Investoren und können daher unabhängig bewertet und analysiert werden. So ist die Reservierung eines Tisches ein eigenständiges digitales Business Model, das von der Booking.com Holding unter Opentable.com betrieben wird, während Bookatable zuerst ein eigenständiges Unternehmen war, das dann 2020 von TheFork gekauft wurde. TheFork gehört wiederum zu Tripadvisor. Schon aus dieser kurzen Analyse heraus ist erkennbar, dass Business-Modelle eigenständige ökonomische Analyseeinheiten darstellen, die dann von Unternehmen betrieben werden.

Geschäftsmodelle sind dabei wiederum die Abbildung von relevanten Transaktionen. Im Rahmen der Modellierung muss festgelegt werden, wie viele Transaktionen zusammengeschlossen werden, um einen minimalen Wert erzeugen zu können. Dies können wir auch als „Minimum Viable Transaction“ bezeichnen. Theoretisch kann ein Modell schon durch die Erfassung einer einzelnen Austauschbeziehung einen hohen Wert darstellen (z. B. eine Tracking-App im Sport- oder Outdoor-Bereich) oder aber es müssen

Austauschbeziehungen zwischen mehreren Nutzergruppen hergestellt werden, damit überhaupt ein Wert entstehen kann, den es zu erfassen lohnt, wie zum Beispiel bei Spotify oder Uber.

In Summe entsteht aus den Betrachtungsebenen

- Transaktion als Letztelement von Wirtschaftssystemen im Sinne einer Austauschbeziehung zwischen Leistung und Gegenleistung,
- Geschäftsmodell als Abbildung wirtschaftlich relevanter Transaktionen, die mess-, erfass-, berechn- (=bewert-) und steuerbar sind,
- Unternehmen als Betreiber von Geschäftsmodellen

eine klare und einleuchtende Struktur.

Digitale Technologie beeinflusst dabei sehr stark, welche Austauschbeziehungen wie zustande kommen.