

Master Programs in Artificial Intelligence for Careers in EU (MAI4CAREU)

# MAI 622: AI Entrepreneurship



MAI 622: AI-Unternehmertum - Modul 2

# Geschäftsmodellierung



# Modul 2 Inhalt



- Die Business Model Canvas
- Das Leitbild
- Das AI-First-Unternehmen

# Planung



## Woche 3 und 4:

- 4 90-minütige Vorlesungen
- 2 60-Minuten-Vorlesungen

# Lernziele

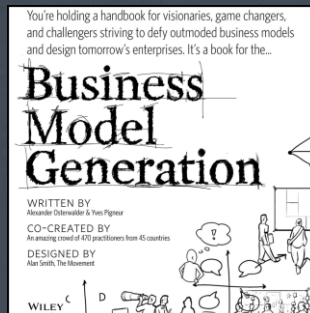


Nach der Teilnahme an diesem Modul, dem Studium der vorgeschlagenen Lektüre und dem Ansehen der vorgeschlagenen Videos sollten die Studierenden in der Lage sein:

- Das Konzept des Geschäftsmodells und seine Hauptbestandteile zu verstehen.
- Die Business Model Canvas-Methode erkennen und anwenden, um ein Geschäftsmodell zu entwickeln.
- Die Konzepte von mehrseitigen Märkten, Plattformen, SaaS, der Gig-Economy und der "Aufmerksamkeitsökonomie" sowie Netzwerkeffekte verstehen, erkennen und erklären können.
- Die besonderen Merkmale und Herausforderungen von KI-Unternehmen verstehen und erklären können.
- Verstehen, wie Sie ein Leitbild für Ihr Unternehmen erstellen und aussagekräftige Leitbilder entwerfen können.

# Modul 2

## Leseliste

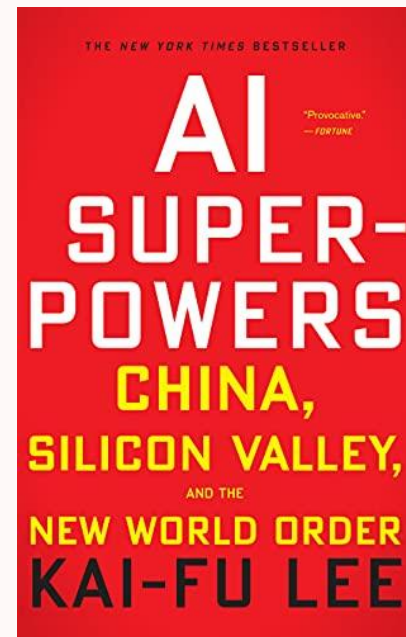
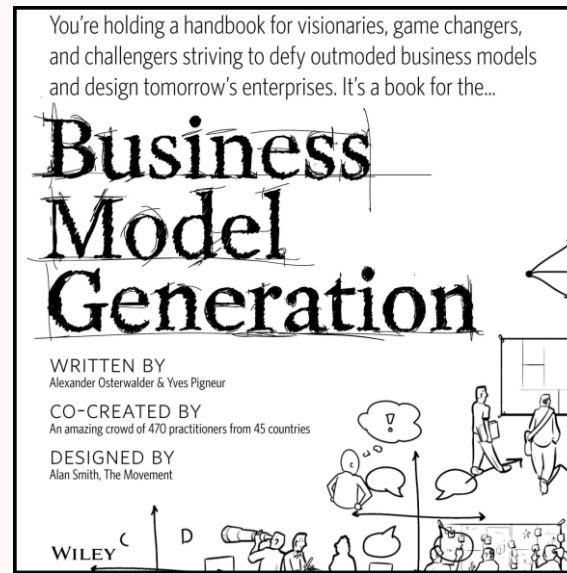


- **Business Model Generation**, Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, Wiley 2010.
- **The Startup Scorecard** for product opportunity evaluation.
  - <http://nealcabbage.com/framework/opportunity-heuristics/>
- **The mission statement: The basis for startups' strategic planning**
  - <https://learn.marsdd.com/mars-library/the-mission-statement-the-basis-for-startups-strategic-planning/>
- **How to define a mission and vision for your startup.** 2014
  - <https://ideamensch.com/how-to-define-a-mission-and-vision-for-your-startup/>
- **30 Inspiring Billion-Dollar Startup Company Mission Statements** by Larry Kim.
  - <https://www.inc.com/larry-kim/30-inspiring-billion-dollar-startup-company-mission-statements.html>





# Referenz Lesungen



# Online-Videos und Kurse



- **From Business Ideas to Business Models, Strategyzer**
  - <https://youtu.be/wwShFsSFb-Y>
- **Business Model Canvas, Strategyzer:**
  - <https://youtu.be/wIKP-BaC0jA>
- **Is there any space for more e-commerce or gig-economy startups?** James Mi, Founding Lightspeed China Partners (LCP), (2018).
  - <https://youtu.be/XGVUEjWJTEM>
- **Interview of Cindy Mi, founder and CEO of VIPKID, with the Y Combinator (2019)**
  - <https://www.youtube.com/watch?v=EoffBerre24>



# Online-Videos und Kurse



- From Business Ideas to Business Models, Strategyzer:
  - <https://youtu.be/wwShFsSFb-Y>
- Business Model Canvas, Strategyzer:
  - <https://youtu.be/wIKP-BaC0jA>
- Business Model Canvas explained, Strategyzer:
  - <https://youtu.be/QoAOzMTLP5s>
- The Business Model Canvas - 9 Steps to Creating a Successful Business Model by Business Channel.
  - <https://youtu.be/IP0cUBWTgpY>
- The Business Model Canvas course at Coursera:
  - <https://www.coursera.org/learn/business-model-canvas>

Modul 2: Geschäftsmodellierung

# Abschnitt 1: Das Business Model Canvas



# Geschäftsmodell- Canvas



- Geschäftsmodell: Einführung
- Kundensegmente
- Wert-Angebot
- Kanäle
- Kundenbeziehungen
- Einkommensströme
- Schlüssel-Ressourcen
- Wichtige Aktivitäten
- Wichtige Partnerschaften
- Kostenstruktur
- Leitbild



Beschreibt das Grundprinzip, wie eine Organisation

**schafft,**

**liefert und**

**erfasst**

**Wert**

**Das Geschäftsmodell ist wie eine Blaupause für eine Strategie, die durch Organisationsstrukturen, Prozesse und Systeme umgesetzt wird.**

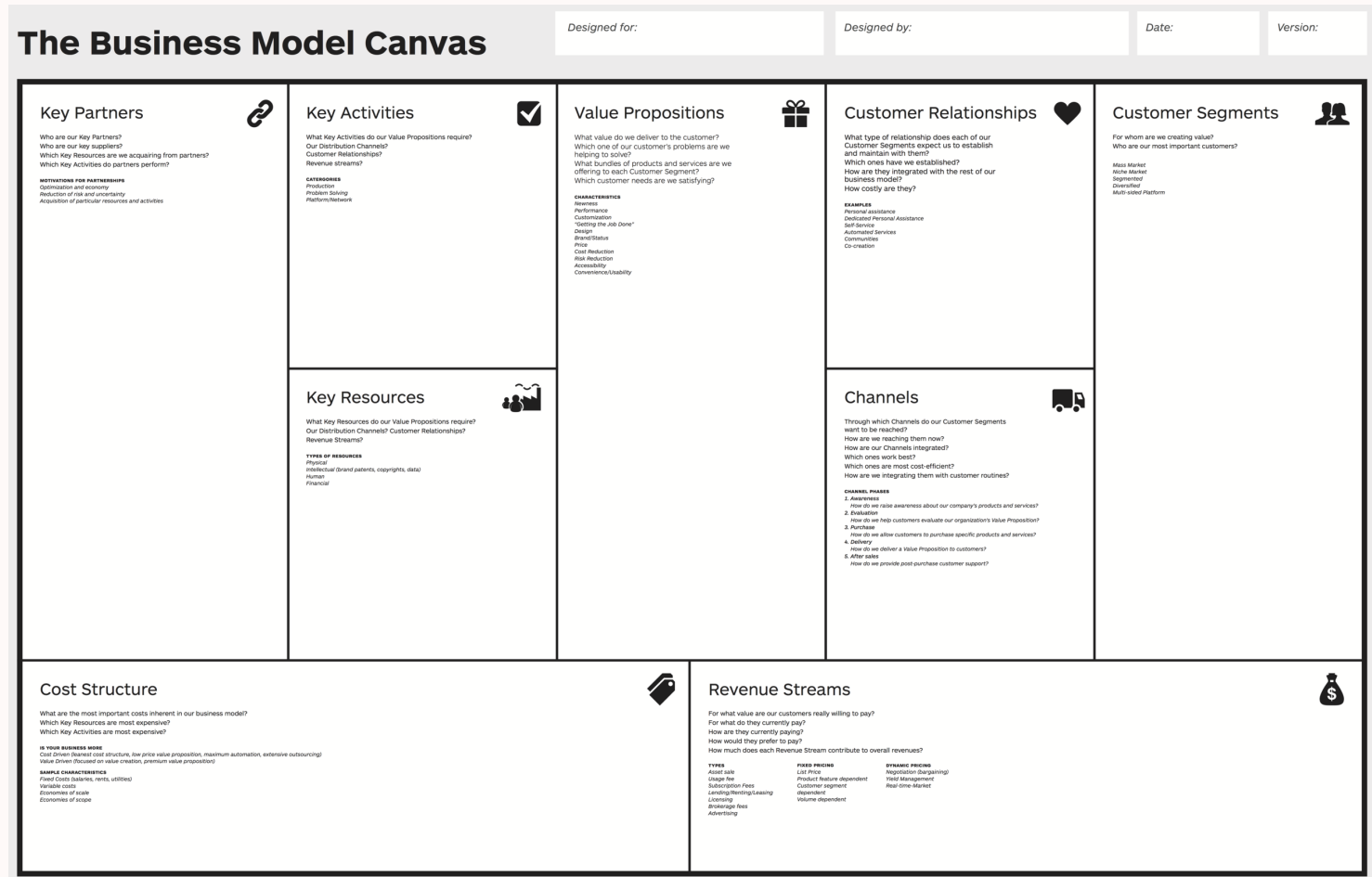
# Beschreibung des Geschäftsmodells

- Ein Geschäftsmodell lässt sich anhand von neun Grundbausteinen beschreiben, die die Logik aufzeigen, wie ein Unternehmen Geld verdienen will.
- Die neun Bausteine decken die wichtigsten Bereiche eines Unternehmens ab.
  - Welche sind?



# Hauptbereiche eines Unternehmens

- Kunden
- Angebot
- Infrastruktur
- Finanzielle Lebensfähigkeit



# Zuweisung



Suchen Sie nach Online-Tools und -Apps, die Sie bei der Entwicklung und Ausarbeitung von Geschäftsmodellen und Ideen-Workshops unterstützen können.

- Sehen Sie sich <https://miro.com/> und andere Angebote an.



# Geschäftsmodell- Canvas



- Geschäftsmodell: Einführung
- Kundensegmente
- Wert-Angebot
- Kanäle
- Kundenbeziehungen
- Einkommensströme
- Schlüssel-Ressourcen
- Wichtige Aktivitäten
- Wichtige Partnerschaften
- Kostenstruktur

# Kundensegmente

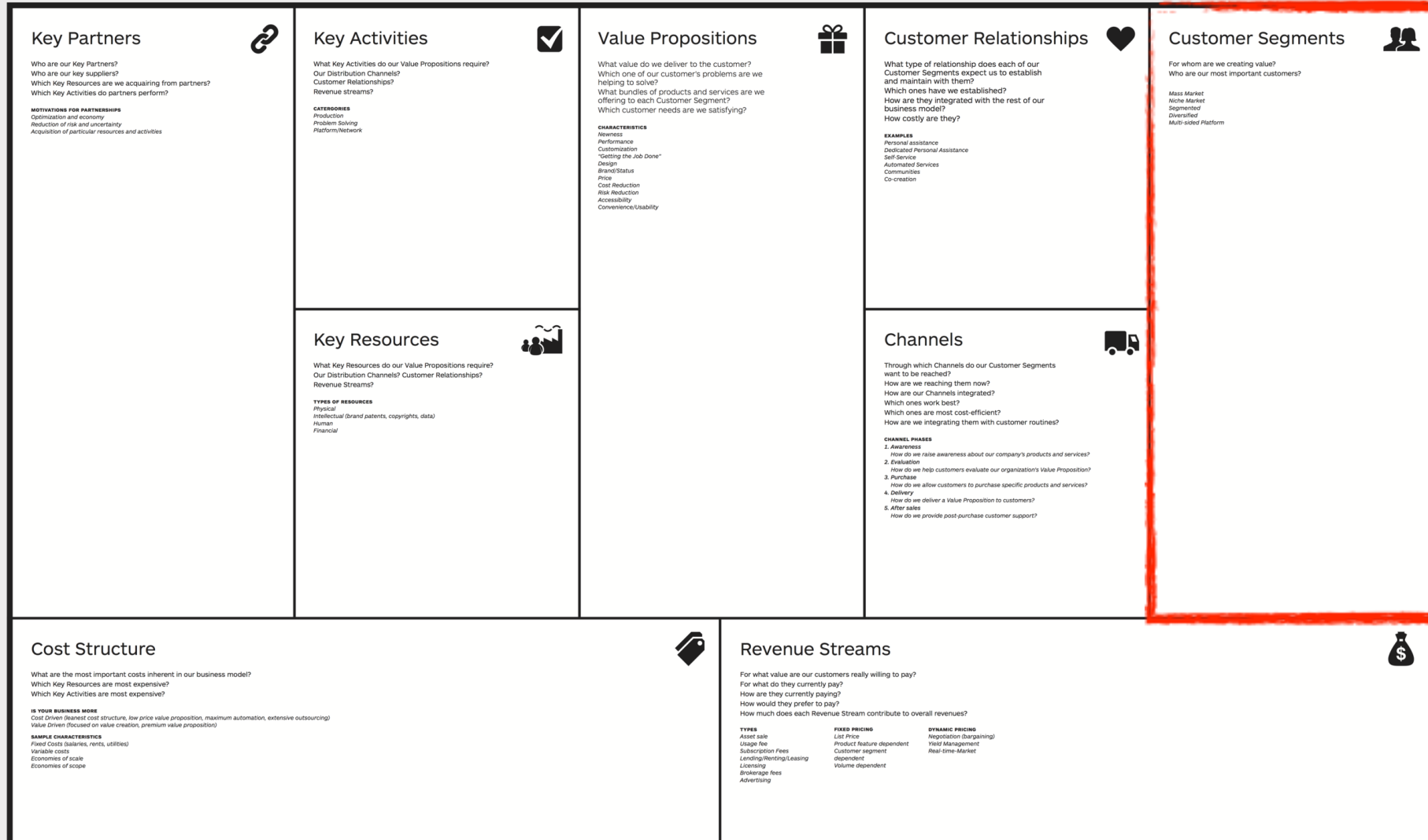
## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



**Kunden sind das Herzstück eines jeden Geschäftsmodells.**

**Ohne (profitable) Kunden kann kein Unternehmen lange überleben.**

- Der Baustein Kundensegmente definiert die verschiedenen Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will.
- Um die Kunden zufrieden zu stellen, kann ein Unternehmen sie in Segmente mit gemeinsamen Bedürfnissen, gemeinsamen Verhaltensweisen oder anderen Eigenschaften einteilen.
- Ein Unternehmen muss eine bewusste Entscheidung darüber treffen, welche Segmente es bedienen und welche es ignorieren will.
  - Sobald diese Entscheidung getroffen ist, kann ein Geschäftsmodell sorgfältig auf der Grundlage eines umfassenden Verständnisses der spezifischen Kundenbedürfnisse entwickelt werden.
  - Das Geschäftsmodell kann ein oder mehrere große oder kleine Kundensegmente definieren.



# Identifizierung von Kundensegmenten

- Kundengruppen stellen separate Segmente dar, wenn:
  - Ihre Bedürfnisse erfordern und rechtfertigen ein eigenes Angebot.
  - Sie werden über unterschiedliche Vertriebskanäle erreicht.
  - Sie erfordern unterschiedliche Arten von Beziehungen.
  - Sie haben wesentlich unterschiedliche Rentabilitäten.
  - Sie sind bereit, für unterschiedliche Aspekte des Angebots zu zahlen.

- Die Wertangebote, Vertriebskanäle und Kundenbeziehungen konzentrieren sich alle auf eine große Gruppe von **Kunden mit weitgehend ähnlichen Bedürfnissen und Problemen**.
- Geschäftsmodelle, die sich auf Massenmärkte konzentrieren, unterscheiden nicht zwischen verschiedenen Kundensegmenten.
- Zu finden in der Unterhaltungselektronikbranche.

- The Value Propositions, Distribution Channels, and Customer Relationships are all tailored to the **specific requirements of a niche market**.
  - Such business models are often found in **supplier-buyer relationships**.
- Business models targeting niche markets cater to specific, specialized Customer Segments.
- E.g: many car part manufacturers depend heavily on purchases from major automobile manufacturers.

- Ein Unternehmen mit einem diversifizierten Kundengeschäftsmodell bedient zwei nicht miteinander verbundene Kundensegmente mit sehr unterschiedlichen Bedürfnissen und Problemen.
- Die Privatkundensparte einer Bank wie der Credit Suisse kann zum Beispiel unterscheiden zwischen:
  - einer großen Gruppe von Kunden, von denen jeder über ein Vermögen von bis zu 100.000 Dollar verfügt, und
  - einer kleineren Gruppe von vermögenden Kunden, deren Nettovermögen jeweils 500.000 Dollar übersteigt.
  - Beide Segmente haben ähnliche, aber unterschiedliche Bedürfnisse und Probleme.
- Dies hat Auswirkungen auf die anderen Bausteine des Geschäftsmodells der Credit Suisse, wie das Wertangebot, die Vertriebskanäle, die Kundenbeziehungen und die Ertragsströme.
- Micro Precision Systems, das sich auf die Auslagerung von mikromechanischen Design- und Fertigungslösungen spezialisiert hat, bedient drei verschiedene Kundensegmente und bietet ihnen jeweils leicht unterschiedliche Wertangebote:
  - die Uhrenindustrie, die medizinische Industrie und die Industrieautomation

# Abwechslungsreich



- Ein Unternehmen mit einem diversifizierten Kundengeschäftsmodell bedient zwei nicht miteinander verbundene Kundensegmente mit sehr unterschiedlichen Bedürfnissen und Problemen.
- Zum Beispiel beschloss Amazon.com 2006, sein Einzelhandelsgeschäft durch den Verkauf von "Cloud Computing"-Diensten zu diversifizieren: Online-Speicherplatz und Server-Nutzung auf Abruf. Damit begann das Unternehmen, ein völlig anderes Kundensegment - Internetunternehmen - mit einem völlig anderen Wertangebot zu bedienen.
- Der strategische Grund für diese Diversifizierung liegt in der leistungsstarken IT-Infrastruktur von Amazon.com, die von den Einzelhandelsgeschäften und der neuen Cloud-Computing-Service-Einheit gemeinsam genutzt werden kann.



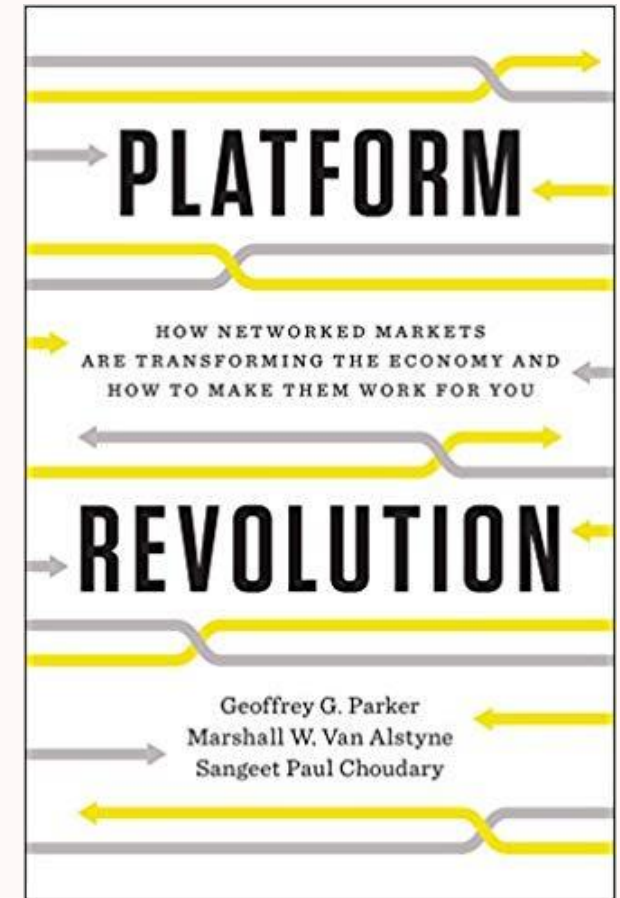
# Multi-sided platforms (or markets)

- Einige Unternehmen bedienen zwei oder mehr voneinander abhängige **Kundensegmente**.
- Ein Kreditkartenunternehmen braucht eine große Anzahl von Kreditkarteninhabern und eine große Anzahl von Händlern, die diese Kreditkarten akzeptieren.
- In ähnlicher Weise braucht ein Unternehmen, das eine kostenlose Zeitung anbietet, einen großen Leserstamm, um Anzeigenkunden zu gewinnen. Andererseits braucht es auch Anzeigenkunden, um Produktion und Vertrieb zu finanzieren.
  - Beide Segmente sind erforderlich, damit das Geschäftsmodell funktioniert.

# Leseaufgabe



- Lesen Sie die folgenden Bücher:



Lesen  
Aufgabe

## Online-Videos und Kurse



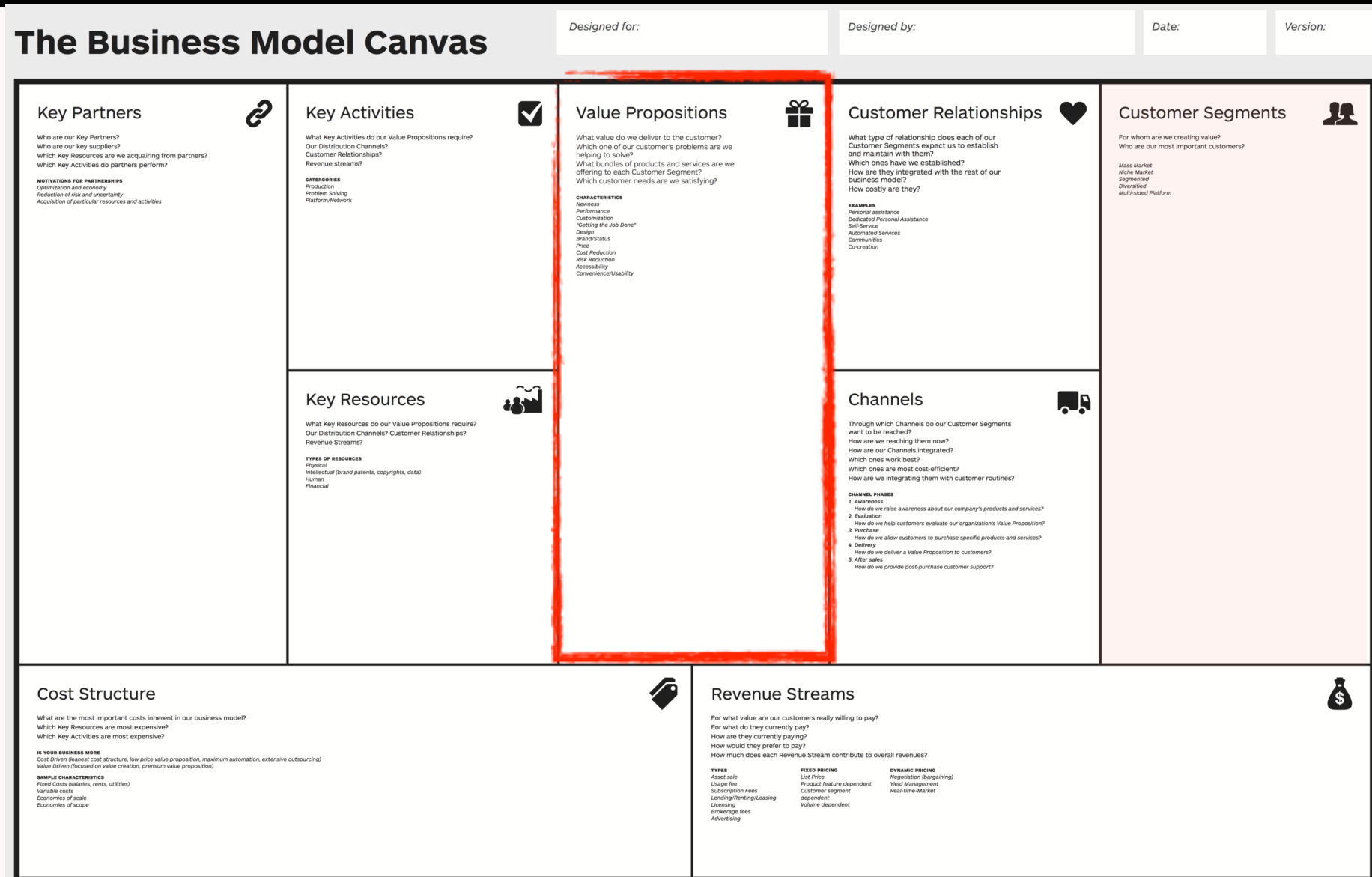
- **Is there any space for more e-commerce or gig-economy startups?** James Mi, Founding Lightspeed China Partners (LCP), a leading China-focused early-stage venture capital firm (2018).
  - <https://youtu.be/XGVUEjWJTEM>
- **Interview of Cindy Mi, founder and CEO of VIPKID on** platforms for matching students with tutors and delivery of tutoring over the Internet. Y Combinator (2019)
  - <https://www.youtube.com/watch?v=EoffBerre24>

# Geschäftsmodell- Canvas



- Geschäftsmodell: Einführung
- Kundensegmente
- Wert-Angebot
- Kanäle
- Kundenbeziehungen
- Einkommensströme
- Schlüssel-Ressourcen
- Wichtige Aktivitäten
- Wichtige Partnerschaften
- Kostenstruktur
- Leitbild

# Wert-Angebote



- Beschreibt das Bündel von Produkten und/oder Dienstleistungen, das den Anforderungen eines bestimmten Kundensegments gerecht wird.
- Es handelt sich um eine Zusammenfassung oder ein Bündel von Vorteilen, die ein Unternehmen seinen Kunden bietet.



# Schlüsselfragen sind Value Prop.

- Welchen Wert liefern wir für den Kunden?
- Welche Probleme unserer Kunden lösen wir?
- Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir?
- Welche Produkt- und Dienstleistungsbündel bieten wir den einzelnen Kundensegmenten an?



# Merkmale des Wertangebots

- Ein Wertangebot schafft einen Wert für ein Kundensegment durch eine bestimmte Mischung von Elementen, die den Bedürfnissen dieses Segments entsprechen.
- Einige Value Propositions können innovativ sein und ein neues oder bahnbrechendes Angebot darstellen.
- Andere können bestehenden Marktangeboten ähnlich sein, jedoch mit zusätzlichen Merkmalen und Eigenschaften.
- Die Werte können quantitativ (z. B. Preis, Schnelligkeit der Dienstleistung) oder qualitativ (z. B. Design, Kundenerlebnis) sein.

# Wie kann man Werte schaffen?



# Wie kann man Werte schaffen?

- **Neuheit:** Einige Wertangebote befriedigen einen völlig neuen Bedarf, den die Kunden bisher nicht wahrgenommen haben, weil es kein vergleichbares Angebot gab. Dies ist oft, aber nicht immer, technologiebezogen.
  - *Handys zum Beispiel haben eine ganz neue Industrie rund um die mobile Telekommunikation geschaffen.*
  - *Andererseits haben Produkte wie ethische Investmentfonds wenig mit neuer Technologie zu tun.*

# Wie kann man Werte schaffen?

- **Leistung: Die Verbesserung der Leistung eines Produkts oder einer Dienstleistung ist seit jeher ein gängiges Mittel zur Wertschöpfung.**
  - Die PC-Branche hat sich traditionell auf diesen Faktor verlassen, indem sie immer leistungsfähigere Geräte auf den Markt brachte. Doch die Leistungssteigerung hat ihre Grenzen. So haben in den letzten Jahren schnellere PCs, mehr Festplattenspeicher und bessere Grafiken nicht zu einem entsprechenden Anstieg der Kundennachfrage geführt.
- **Personalisierung: Die Anpassung von Produkten und Dienstleistungen an die spezifischen Bedürfnisse einzelner Kunden oder Kundensegmente schafft Wert.**
  - In den letzten Jahren haben die Konzepte der Massenanpassung und der Mitgestaltung durch den Kunden an Bedeutung gewonnen. Dieser Ansatz ermöglicht maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen bei gleichzeitiger Nutzung von Skaleneffekten.

# Wie kann man Werte schaffen?

- **Die Arbeit zu Ende bringen** - Wert kann einfach dadurch geschaffen werden, dass man einem Kunden hilft, bestimmte Aufgaben zu erledigen.
- Die Fluggesellschaften, die **Rolls-Royce** als Kunden haben, verlassen sich bei der Herstellung und Wartung ihrer Triebwerke vollständig auf Rolls-Royce. Diese Vereinbarung ermöglicht es den Kunden, sich auf den Betrieb ihrer Fluggesellschaften zu konzentrieren. Im Gegenzug zahlen die Fluggesellschaften Rolls-Royce eine Gebühr für jede Betriebsstunde eines Triebwerks.
- **Gestaltung**
  - Design ist ein wichtiges, aber schwer zu messendes Element.
  - Ein Produkt kann sich durch ein hervorragendes Design auszeichnen.
  - In der Mode- und Unterhaltungselektronikbranche kann das Design ein besonders wichtiger Teil des Wertangebots sein.

# Wie kann man Werte schaffen?

- **Marke/ Status**
- Für die Kunden kann der einfache Akt des Tragens und Zeigens einer bestimmten Marke einen Wert darstellen.
  - Das Tragen einer Rolex-Uhr bedeutet zum Beispiel Reichtum.
  - Am anderen Ende des Spektrums tragen Skateboarder vielleicht die neuesten "Underground"-Marken, um zu zeigen, dass sie "in" sind.

# Wie kann man Werte schaffen?



## • Kostensenkung

- Den Kunden zu helfen, ihre Kosten zu senken, ist eine wichtige Möglichkeit, Mehrwert zu schaffen.
- Salesforce.com zum Beispiel verkauft eine gehostete Anwendung für das Kundenbeziehungsmanagement (CRM).
- Dies erspart den Käufern die Kosten und Schwierigkeiten, die mit dem Kauf, der Installation und der Verwaltung von CRM-Software verbunden sind.
- Salesforce ist ein Beispiel für ein Software-as-a-Service-Angebot: ein Softwarelizenzierungs- und -bereitstellungsmodell, bei dem die Software auf Abonnementbasis lizenziert und zentral gehostet wird. Es wird manchmal auch als "On-Demand-Software" bezeichnet.



# Knowledge Check



- Denken Sie an andere mögliche Angebote zur Kostenreduzierung auf der Grundlage des SaaS-Modells



# Wie kann man Werte schaffen?

- **Risikominderung**
- Die Kunden legen Wert darauf, dass die Risiken, die sie beim Kauf von Produkten oder Dienstleistungen eingehen, verringert werden.
- Für einen Gebrauchtwagenkäufer verringert eine einjährige Servicegarantie das Risiko von Pannen und Reparaturen nach dem Kauf.
- Eine Service-Level-Garantie verringert teilweise das Risiko, das ein Käufer von ausgelagerten IT-Dienstleistungen eingeht.

# Wie kann man Werte schaffen?

- **Erreichbarkeit**

- Die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen für Kunden, die bisher keinen Zugang zu ihnen hatten, ist eine weitere Möglichkeit der Wertschöpfung.
- Dies kann das Ergebnis von Geschäftsmodellinnovationen, neuen Technologien oder einer Kombination aus beidem sein.
  - NetJets zum Beispiel hat das Konzept des Private Jet Fractional Ownership populär gemacht. NetJets bietet Privatpersonen und Unternehmen Zugang zu Privatjets, eine Dienstleistung, die zuvor für die meisten Kunden unerschwinglich war.
  - Investmentfonds sind ein weiteres Beispiel für Wertschöpfung durch bessere Zugänglichkeit. Dieses innovative Finanzprodukt ermöglichte es auch Menschen mit bescheidenem Vermögen, diversifizierte Anlageportfolios aufzubauen.

# Wie kann man Werte schaffen?

- **Bequemlichkeit/ Benutzerfreundlichkeit**
- Wenn Dinge bequemer oder einfacher zu benutzen sind, kann dies einen erheblichen Wert schaffen.
- Mit dem iPod und iTunes bot Apple seinen Kunden einen noch nie dagewesenen Komfort beim Suchen, Kaufen, Herunterladen und Anhören von digitaler Musik.
  - Das Unternehmen beherrschte den Markt (ca. 2010)
- Stimmt das jetzt?

# Geschäftsmodell- Canvas



- Geschäftsmodell: Einführung
- Kundensegmente
- Wert-Angebot
- Kanäle
- Kundenbeziehungen
- Einkommensströme
- Schlüssel-Ressourcen
- Wichtige Aktivitäten
- Wichtige Partnerschaften
- Kostenstruktur
- Leitbild



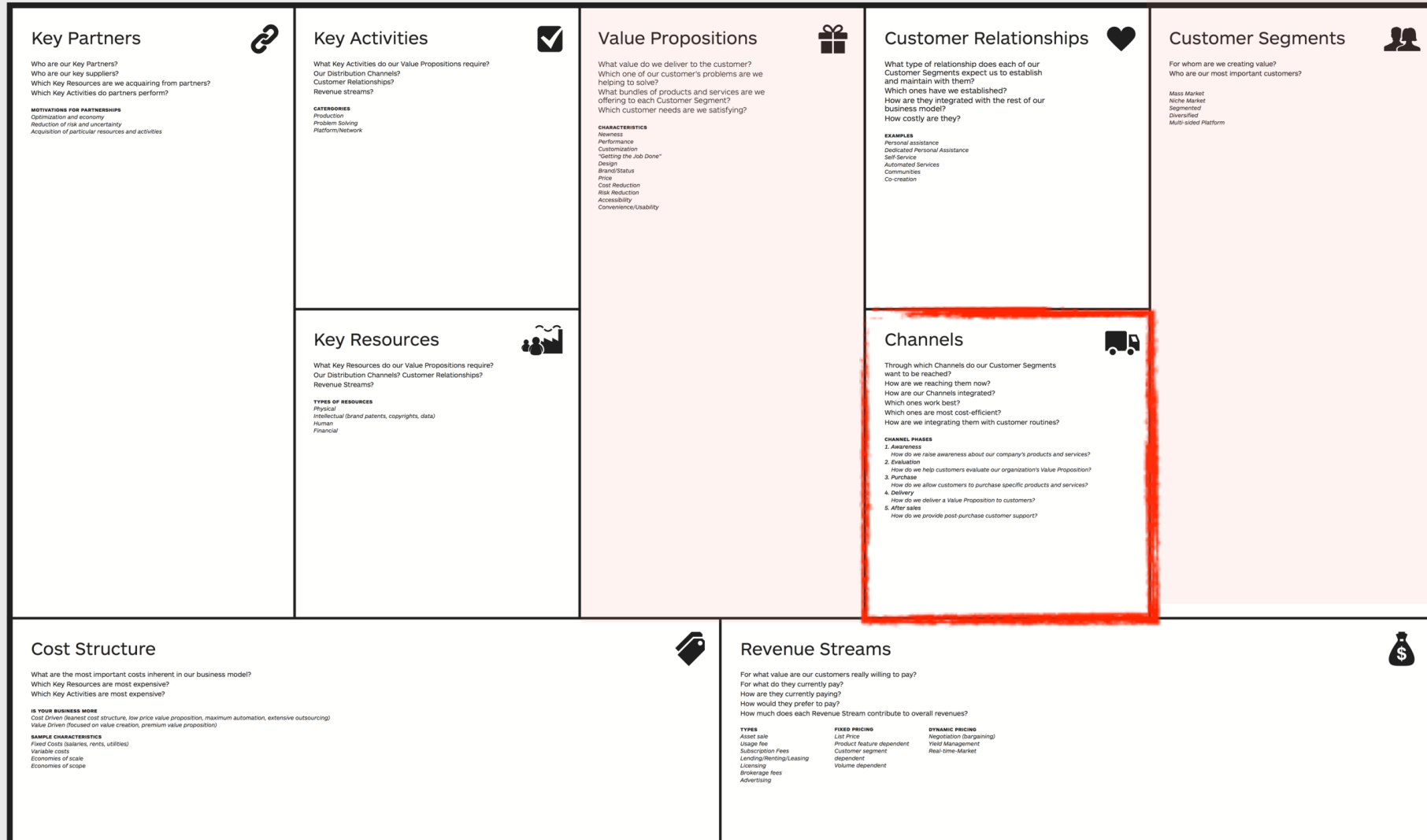
## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



- Der Baustein Kanäle beschreibt, wie ein Unternehmen mit seinen Kundensegmenten kommuniziert und sie erreicht, um ein Wertangebot zu unterbreiten Kommunikation, Vertrieb und Verkauf.
- Die Kanäle bilden die Schnittstelle eines Unternehmens zum Kunden.
  - Die Kanäle spielen eine wichtige Rolle für das Kundenerlebnis.



- Sensibilisierung der Kunden für die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens
- Unterstützung der Kunden bei der Bewertung des Wertangebots eines Unternehmens
- Kunden die Möglichkeit geben, bestimmte Produkte und Dienstleistungen zu kaufen
- Übermittlung eines Wertversprechens an Kunden
- Bereitstellung von Kundensupport nach dem Kauf

- Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden?
- Wie erreichen wir sie jetzt?
- Wie sind unsere Kanäle integriert?
- Welche Kanäle funktionieren am besten?
- Welche sind am kosteneffizientesten?
- Wie binden wir sie in die Kundenroutinen ein?

- Wir können zwischen direkten und indirekten Kanälen sowie zwischen eigenen Kanälen und Partnerkanälen unterscheiden.
- Ein Unternehmen kann wählen, ob es seine Kunden über eigene Kanäle, über Partnerkanäle oder über eine Mischung aus beidem erreichen will.
- Die richtige Mischung von Kanälen zu finden, die den Kundenwünschen entspricht, ist entscheidend, um ein Wertangebot auf den Markt zu bringen.

- Eigene **Kanäle** können sein:
  - direkt, wie z.B. ein eigener Außendienst oder eine Website
  - indirekt, wie z. B. eigene oder von der Organisation betriebene Einzelhandelsgeschäfte.
- **Partnerkanäle** sind indirekt und umfassen eine ganze Reihe von Optionen, wie z. B. Großhandelsvertrieb, Einzelhandel oder partner-eigene Websites.

# Eigene Kanäle vs. Partnerkanäle

- Partnerkanäle führen zu geringeren Gewinnspannen, ermöglichen es einem Unternehmen jedoch, seine Reichweite zu vergrößern und von den Stärken der Partner zu profitieren.
- Eigene Kanäle und insbesondere Direktkanäle haben höhere Gewinnspannen, können aber in der Einrichtung und im Betrieb kostspielig sein.
- Die Kunst besteht darin, das richtige Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Arten von Kanälen zu finden, um:
  - sie so zu integrieren, dass ein großartiges Kundenerlebnis entsteht, und
  - Einnahmen zu maximieren.

# Kanaltypen und Phasen

Channel Types			Channel Phases				
Own	Direct	Sales force					
		Web sales					
Partner	Indirect	Own stores					
		Partner Stores					
		Wholesaler					

# Kanaltypen und Phasen

Channel Types		Channel Phases					
Own	Direct	Sales force	1. Awareness				
		Web sales					
Partner	Indirect	Own stores	How do we raise awareness about our company's products and services?				
		Partner Stores					
		Wholesaler					



# Kanaltypen und Phasen

Channel Types		Channel Phases					
Own	Direct	Sales force	1. Awareness	2. Evaluation			
		Web sales	How do we raise awareness about our company's products and services?	How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?			
Partner	Indirect	Own stores					
		Partner Stores					
		Wholesaler					

# Kanaltypen und Phasen

Channel Types		Channel Phases				
Own	Direct	Sales force	<b>1. Awareness</b>	<b>2. Evaluation</b> <small>[L] [SEP]</small>	<b>3. Purchase</b> <small>[L] [SEP]</small>	
		Web sales	How do we raise awareness about our company's products and services?	How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	How do we allow customers to purchase specific products and services?	
Partner	Indirect	Own stores				
		Partner Stores				
		Wholesaler				

# Kanaltypen und Phasen

Channel Types			Channel Phases				
Own	Direct	Sales force	<b>1. Awareness</b>	<b>2. Evaluation</b> <small>[L] [SEP]</small>	<b>3. Purchase</b> <small>[L] [SEP]</small>	<b>4. Delivery</b> <small>[L] [SEP]</small>	
		Web sales	How do we raise awareness about our company's products and services?	How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	How do we allow customers to purchase specific products and services?	How do we deliver a Value Proposition to customers?	
Partner	Indirect	Own stores					
		Partner Stores					
		Wholesaler					

# Kanaltypen und Phasen

Channel Types		Channel Phases					
Own	Direct	Sales force	<b>1. Awareness</b>	<b>2. Evaluation</b> <small>[L] [SEP]</small>	<b>3. Purchase</b> <small>[L] [SEP]</small>	<b>4. Delivery</b> <small>[L] [SEP]</small>	<b>5. After Sales</b> <small>[L] [SEP]</small>
		Web sales	How do we raise awareness about our company's products and services?	How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	How do we allow customers to purchase specific products and services?	How do we deliver a Value Proposition to customers?	How do we provide post-purchase customer support?
Own stores							
Partner	Indirect	Partner Stores					
		Wholesaler					

# Geschäftsmodell- Canvas



- Geschäftsmodell: Einführung
- Kundensegmente
- Wert-Angebot
- Kanäle
- Kundenbeziehungen
- Einkommensströme
- Schlüssel-Ressourcen
- Wichtige Aktivitäten
- Wichtige Partnerschaften
- Kostenstruktur

# Kundenbeziehungen

Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

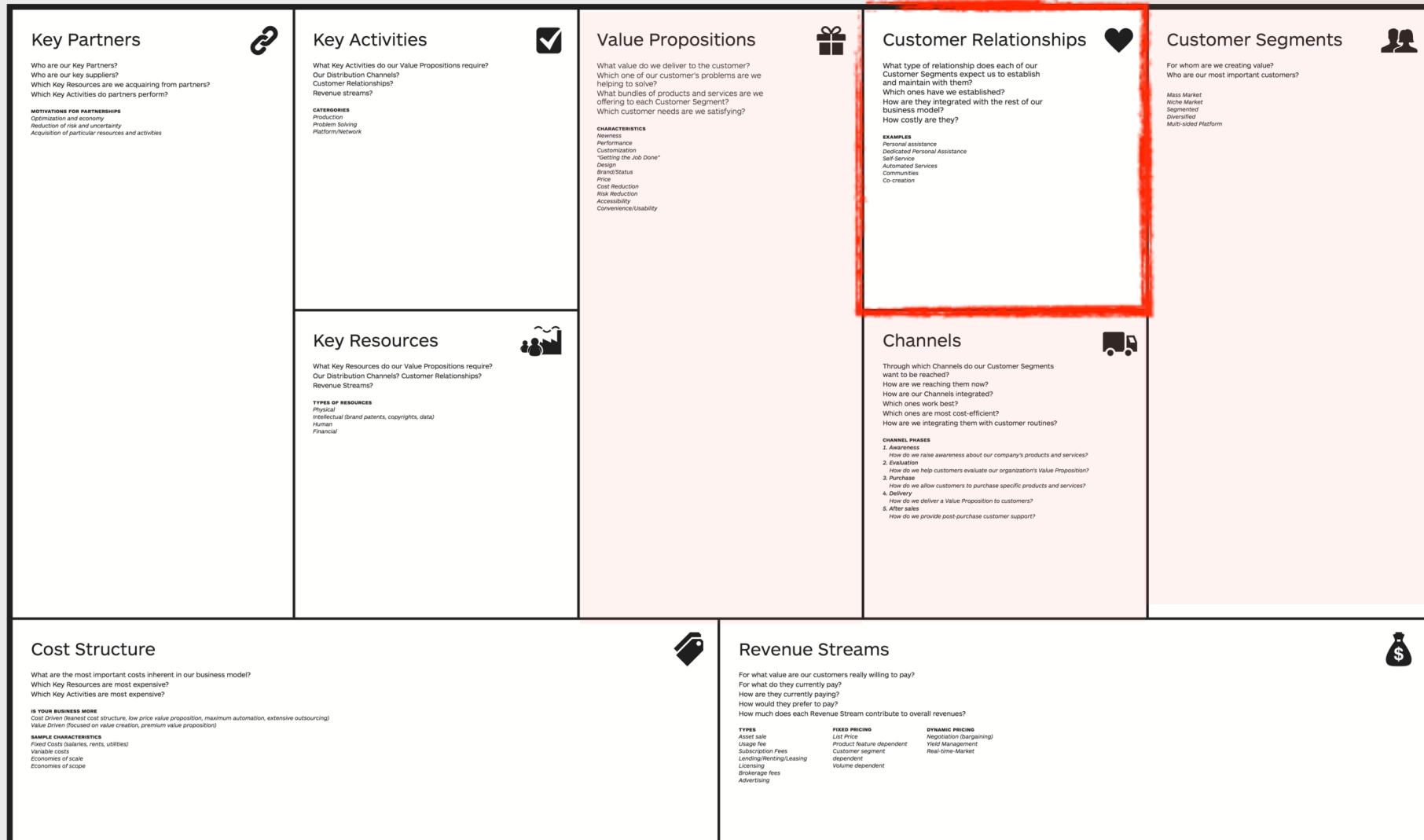
## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



- Ein Unternehmen sollte die Art der Beziehung klären, die es mit jedem Kundensegment aufbauen möchte.
- Die Beziehungen können von persönlichen bis hin zu automatisierten Beziehungen reichen.
- Die Kundenbeziehungen können durch die folgenden Motivationen angetrieben werden:
  - Kundenakquisition
  - Kundenbindung
  - Steigerung des Umsatzes (Up-Selling)

- In den Anfängen der Mobiltelefonie wurden die Kundenbeziehungen der Mobilfunknetzbetreiber durch aggressive Akquisitionsstrategien mit kostenlosen Mobiltelefonen gefördert.
- Als der Markt gesättigt war, gingen die Betreiber dazu über, sich auf die Kundenbindung und die Steigerung des durchschnittlichen Umsatzes pro Kunde zu konzentrieren.
- Die vom Geschäftsmodell eines Unternehmens geforderten Kundenbeziehungen haben großen Einfluss auf das gesamte Kundenerlebnis.



# Wichtige Fragen

- Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns, um sie aufzubauen und zu pflegen?
- Welche Beziehungen haben wir aufgebaut?
- Wie kostspielig sind sie?
- Wie sind sie in den Rest unseres Geschäftsmodells integriert?

# Kategorien von Kundenbeziehungen

- Es gibt mehrere Kategorien von Kundenbeziehungen.
  - Diese können in der Beziehung eines Unternehmens zu einem bestimmten Kundensegment nebeneinander bestehen
- Persönliche Unterstützung: Diese Beziehung basiert auf menschlicher Interaktion.
  - Der Kunde kann mit einem echten Kundenbetreuer kommunizieren, um während des Verkaufsprozesses oder nach Abschluss des Kaufs Hilfe zu erhalten.
  - Dies kann vor Ort in der Verkaufsstelle, über Callcenter, per E-Mail oder auf andere Weise geschehen.
- Dedizierte persönliche Betreuung: Bei dieser Beziehung wird ein Kundenbetreuer speziell einem einzelnen Kunden gewidmet.
  - Sie ist die intensivste und intimste Art der Beziehung und entwickelt sich normalerweise über einen langen Zeitraum.
  - Im Private Banking zum Beispiel betreuen engagierte Banker vermögende Privatkunden.
  - Ähnliche Beziehungen gibt es in anderen Unternehmen in Form von Key Account Managern, die persönliche Beziehungen zu wichtigen Kunden unterhalten.

# Kategorien von Kundenbeziehungen

- **Selbstbedienung:** Bei dieser Art von Beziehung unterhält ein Unternehmen keine direkte Beziehung zum Kunden.
  - Es stellt dem Kunden alle notwendigen Mittel zur Verfügung, um sich selbst zu helfen.
- **Automatisierte Dienste:** Kombiniert eine ausgefeiltere Form der Kunden-Selbstbedienung mit automatisierten Prozessen.
  - Persönliche Online-Profile ermöglichen den Kunden beispielsweise den Zugang zu maßgeschneiderten Diensten.
  - Automatisierte Dienste können einzelne Kunden und ihre Merkmale erkennen und Informationen zu Bestellungen oder Transaktionen anbieten.
  - Im besten Fall können automatisierte Dienste eine persönliche Beziehung simulieren (z. B. mit Buch- oder Filmempfehlungen).

# Kategorien von Kundenbeziehungen

- **Gemeinschaften:** Zunehmend nutzen Unternehmen Nutzergemeinschaften, um:
  - sich stärker mit Kunden/Interessenten zu befassen und
  - Verbindungen zwischen den Mitgliedern der Gemeinschaft zu erleichtern; Online-Gemeinschaften ermöglichen es den Nutzern, Wissen auszutauschen und die Probleme der anderen zu lösen.
  - Unternehmen helfen, ihre Kunden besser zu verstehen.
  - Der Pharmariese GlaxoSmithKline startete eine private Online-Community, als er all, ein neues rezeptfreies Produkt zur Gewichtsreduzierung, einführte.
    - GlaxoSmithKline wollte sein Verständnis für die Probleme übergewichtiger Erwachsener verbessern und dadurch lernen, die Erwartungen der Kunden besser zu erfüllen.

# Kategorien von Kundenbeziehungen

- **Ko-Kreation:** Immer mehr Unternehmen gehen über die traditionelle Kunden-Lieferanten-Beziehung hinaus und schaffen gemeinsam mit ihren Kunden einen Mehrwert.
  - Amazon.com fordert seine Kunden auf, Rezensionen zu schreiben und so einen Mehrwert für andere Buchliebhaber zu schaffen.
  - Einige Unternehmen beauftragen Kunden, bei der Entwicklung neuer und innovativer Produkte mitzuwirken.
  - Andere, wie z. B. YouTube.com, bitten Kunden um die Erstellung von Inhalten für den öffentlichen Konsum.

# Geschäftsmodell- Canvas



- Geschäftsmodell: Einführung
- Kundensegmente
- Wert-Angebot
- Kanäle
- Kundenbeziehungen
- Einkommensströme
- Schlüssel-Ressourcen
- Wichtige Aktivitäten
- Wichtige Partnerschaften
- Kostenstruktur

# Einkommensströme

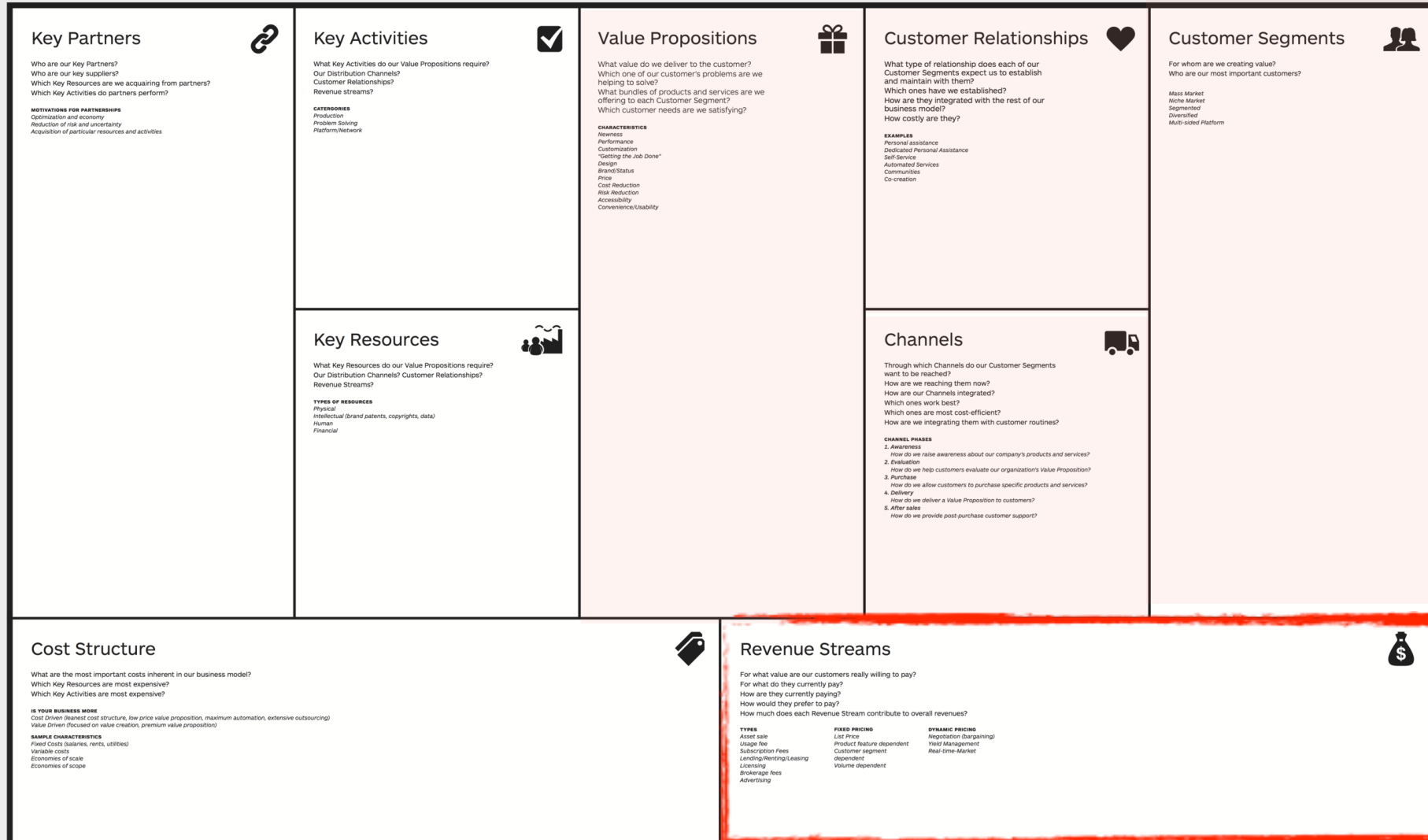
## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



- Der Baustein "Revenue Streams" stellt das Geld dar, das ein Unternehmen mit jedem Kundensegment erwirtschaftet (die Kosten müssen von den Einnahmen abgezogen werden, um Erträge zu erzielen).
- Wenn die Kunden das Herzstück eines Geschäftsmodells bilden, sind die Ertragsströme seine Arterien.
- Jeder Erlösstrom kann unterschiedliche Preisbildungsmechanismen haben, Preise, Verhandlungen, Auktionen, marktabhängige, volumenabhängige oder Ertragsmanagement.



# Kategorien von Einkommensströmen

- **Transaktionseinnahmen** aus einmaligen Kundenzahlungen
- **Wiederkehrende Einnahmen** die sich aus laufenden Zahlungen ergeben, um den Kunden entweder ein Wertangebot zu unterbreiten oder nach dem Kauf Kundenunterstützung zu leisten

- Für welchen Wert sind unsere Kunden wirklich bereit zu zahlen?
  - Die erfolgreiche Beantwortung dieser Frage ermöglicht es dem Unternehmen, einen oder mehrere Umsatzströme aus jedem Kundensegment zu generieren.
- Wofür zahlen sie derzeit? Wie zahlen sie derzeit?
- Wie würden sie lieber zahlen?
- Wie viel tragen die einzelnen Einnahmequellen zu den Gesamteinnahmen bei?

- **Verkauf von Vermögenswerten:** Der am weitesten verbreitete Einkommensstrom stammt aus dem Verkauf von Eigentumsrechten an einem physischen Produkt.
  - Amazon.com verkauft Bücher, Musik, Unterhaltungselektronik und mehr online. Fiat verkauft Autos, die die Käufer frei fahren, weiterverkaufen oder sogar zerstören können.
- **Benutzungsgebühr:** Dieser Einkommensstrom wird durch die Nutzung eines bestimmten Dienstes generiert. Je mehr ein Dienst genutzt wird, desto mehr zahlt der Kunde.
- Ein Telekommunikationsbetreiber kann seinen Kunden die Anzahl der Gesprächsminuten in Rechnung stellen.
- Ein Hotel stellt seinen Kunden die Anzahl der Übernachtungen in Rechnung.
- Ein Paketzustelldienst berechnet den Kunden die Zustellung eines Pakets von einem Ort zum anderen.

# Einnahmeströme: Abonnement-Gebühren

- Diese Einnahmequelle wird durch den Verkauf eines kontinuierlichen Zugangs zu einer Dienstleistung generiert.
  - Ein Fitnessstudio verkauft seinen Mitgliedern monatliche oder jährliche Abonnements im Austausch für den Zugang zu seinen Trainingseinrichtungen.
  - World of Warcraft Online, ein webbasiertes Computerspiel, bietet seinen Nutzern gegen eine monatliche Abonnementgebühr die Möglichkeit, das Online-Spiel zu spielen.
  - Spotify bietet den Nutzern gegen eine Abonnementgebühr Zugang zu einer Musikbibliothek.

# Verleih/Vermietung/Leasing

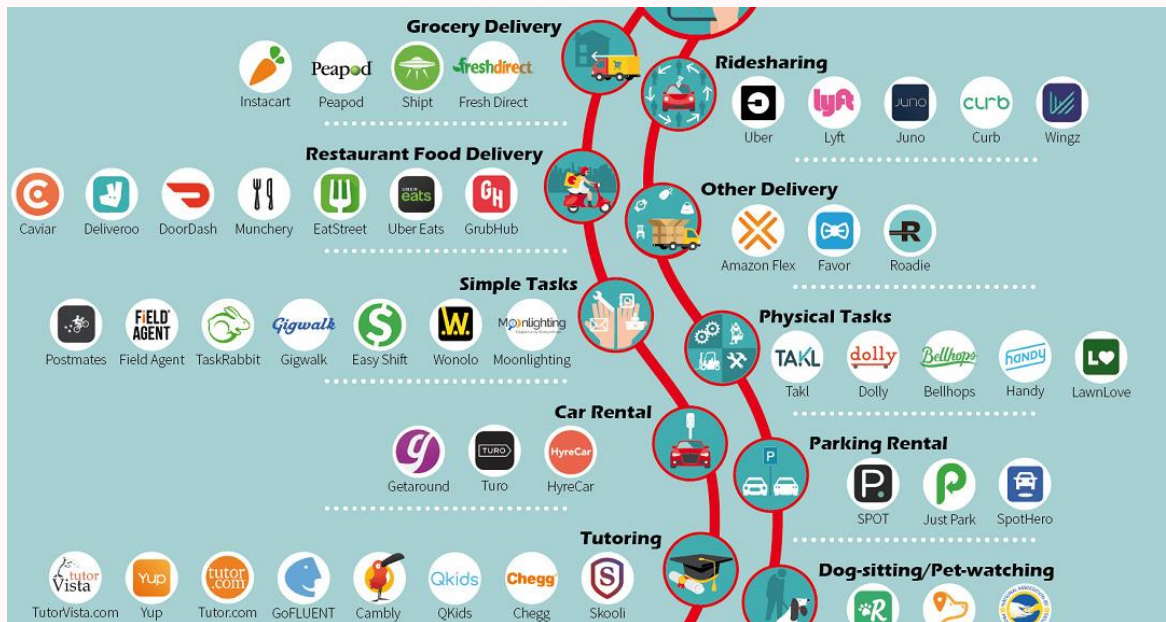
- Diese Einnahmequelle wird dadurch geschaffen, dass jemandem gegen eine Gebühr vorübergehend das ausschließliche Recht zur Nutzung eines bestimmten Vermögenswerts für einen bestimmten Zeitraum eingeräumt wird.
  - Für den Kreditgeber bietet dies den Vorteil wiederkehrender Einnahmen.
  - Mieter oder Leasingnehmer hingegen genießen den Vorteil, dass sie nur für eine begrenzte Zeit Ausgaben tätigen und nicht die vollen Kosten tragen müssen.
    - Zipcar.com ist ein gutes Beispiel dafür. Das Unternehmen bietet seinen Kunden die Möglichkeit, in nordamerikanischen Städten stundenweise Autos zu mieten.
    - Der Service von Zipcar.com hat viele Menschen dazu veranlasst, sich für das Mieten statt für den Kauf eines Autos zu entscheiden.

- Diese Einnahmequelle wird dadurch generiert, dass Kunden gegen Lizenzgebühren die Erlaubnis erhalten, geschütztes geistiges Eigentum zu nutzen.
  - Die Lizenzvergabe ermöglicht es den Rechteinhabern, Einnahmen aus ihrem Eigentum zu erzielen, ohne ein Produkt herstellen oder eine Dienstleistung vermarkten zu müssen.
  - Die Lizenzvergabe ist in der Medienbranche üblich, wo die Eigentümer von Inhalten das Urheberrecht behalten und gleichzeitig Nutzungslizenzen an Dritte verkaufen.
  - Ähnlich verhält es sich in der Technologiebranche, wo Patentinhaber anderen Unternehmen gegen eine Lizenzgebühr das Recht zur Nutzung einer patentierten Technologie einräumen.

- Dieser Einkommensstrom stammt aus Vermittlungsdiensten, die im Namen von zwei oder mehr Parteien erbracht werden.
  - Kreditkartenanbieter zum Beispiel erzielen Einnahmen, indem sie einen Prozentsatz des Wertes jeder Verkaufstransaktion zwischen Kreditkartenhändlern und Kunden einnehmen.
  - Makler und Immobilienmakler erhalten jedes Mal eine Provision, wenn sie erfolgreich einen Käufer und einen Verkäufer zusammenbringen.

# "Gig"-Wirtschaft

- Die Gig-Economy ist ein System der freien Marktwirtschaft, in dem befristete Stellen üblich sind und Unternehmen Verträge mit unabhängigen Arbeitnehmern für kurzfristige Engagements abschließen. Der Begriff "Gig" ist ein umgangssprachliches Wort und bedeutet "ein Job für einen bestimmten Zeitraum" und wird in der Regel in Bezug auf Musiker verwendet.





- Diese Einnahmequelle ergibt sich aus den Gebühren für die Werbung für ein bestimmtes Produkt, eine Dienstleistung oder eine Marke.
  - Traditionell stützen sich die Medienbranche und die Veranstalter von Veranstaltungen stark auf Werbeeinnahmen.
  - In den letzten Jahren haben andere Sektoren, einschließlich Software und Dienstleistungen, begonnen, sich stärker auf Werbeeinnahmen zu stützen.

# Fallstudie: Wired, 1/2018



Das Hauptgeschäftsmodell, das den [Internet-]Plattformen zugrunde liegt, besteht darin, mit einer massiven Überwachungsinfrastruktur Aufmerksamkeit zu erlangen, um gezielte, größtenteils automatisierte Werbung in großem Maßstab zu ermöglichen.



Zeynep Tufeksi, UNC  
Wired, 1/2018



# Fallstudie: Kartellverfahren gegen Facebook

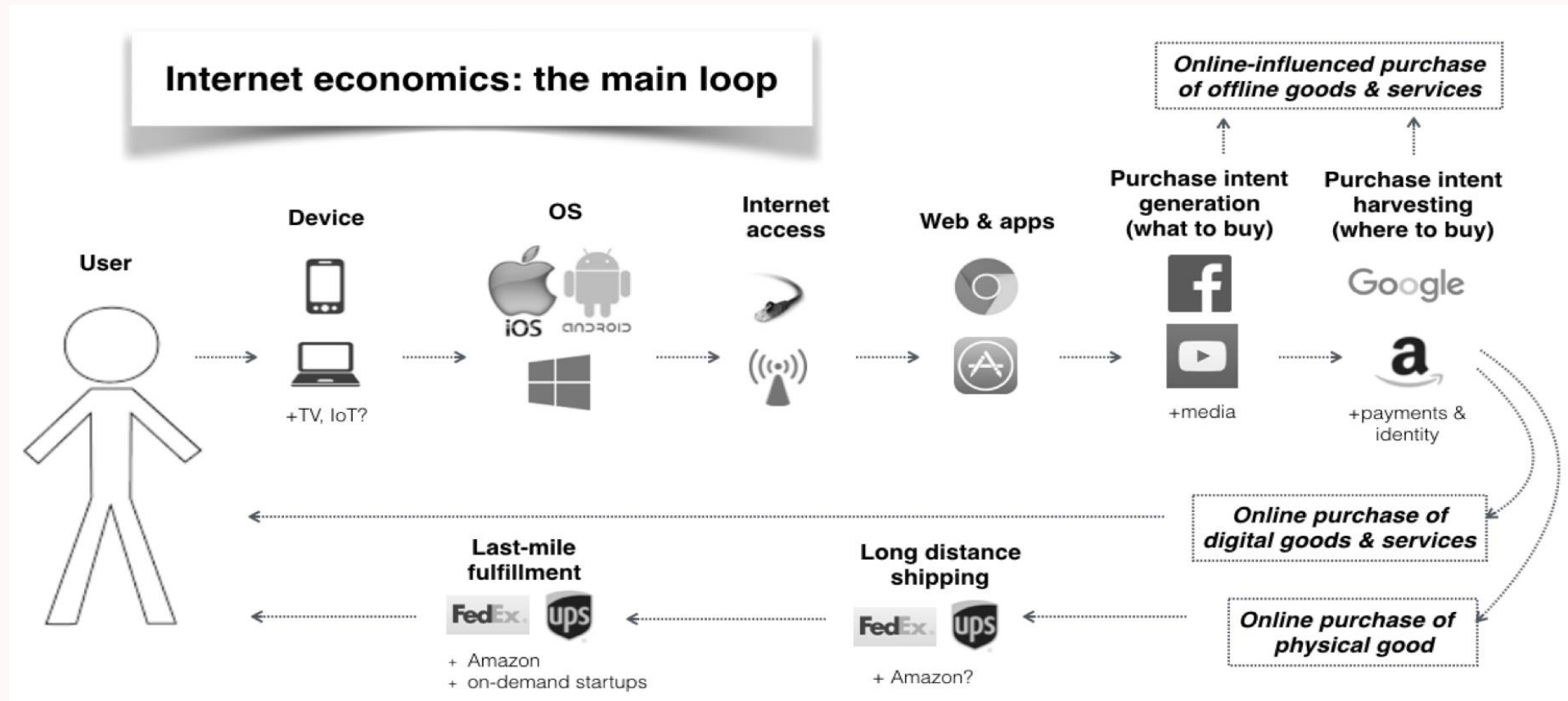


*Heute bedeutet die Nutzung von Facebook, dass man ein Produkt akzeptiert, das mit einer weitreichenden kommerziellen Überwachung verbunden ist.*

*“The Antitrust Case Against Facebook,” Dina Srinivasan, Berkeley Business Law Journal, 2001*



# Die "Aufmerksamkeits"-Wirtschaft



# Fallstudie: Cambridge Analytica



Wir waren in der Lage, ein Modell zur Vorhersage der Persönlichkeit jedes einzelnen Erwachsenen in den Vereinigten Staaten zu erstellen....

Wenn Sie die Persönlichkeit der Menschen kennen, die Sie ansprechen wollen, können Sie Ihre Botschaften so nuancieren, dass sie bei diesen wichtigen Zielgruppen besser ankommen. ...

Wir ... verstehen genau, welche Botschaften bei welchen Zielgruppen ankommen....

Heutzutage wird die Kommunikation ... für jede einzelne Person in diesem Raum individualisiert.

*Alexander Nix, CEO, **Cambridge Analytica***

*September 2016*

# Case Study



Neuer Einzelhandel: Über unsere Marktplatzplattformen werden jeden Monat Milliarden von Transaktionen in den Bereichen Einkaufen, tägliche Dienstleistungen und Zahlungen abgewickelt.

Diese Transaktionen liefern uns die besten Einblicke in das Verbraucherverhalten und die sich verändernden Konsumtrends.

Wir sind das umfassendste Ökosystem von Handelsplattformen, Logistik und Zahlungen zur Unterstützung der digitalen Transformation des Einzelhandels.

*Joe Chai, co-founder, **Alibaba Group** September 2016*







# Funktioniert personalisiertes Targeting?



# Computergestützte Werbung

## Auswirkungen

Gezielte Botschaften, die auf der Persönlichkeit der Menschen basieren, führten zu bis zu 40 % mehr Klicks und bis zu 54 % mehr Käufen als unpassende Botschaften.

***“Psychological Targeting as an Effective Approach to Digital Market Persuasion” S. Matz et al. PNAS (2017)***



# LesenAufgabe



# Einnahmeströme und Preisgestaltung

- Jeder Einnahmenstrom kann unterschiedliche Preismechanismen haben.
- Die Art des gewählten Preismechanismus kann einen großen Unterschied bei den erzielten Einnahmen ausmachen.
- Es gibt zwei Hauptarten von Preismechanismen: feste und dynamische Preise.

# Preisbildungsmechanismen

<b>Fixed Menu Pricing</b>	<b>Dynamic Pricing</b>
<i>Predefined prices are based on static variables</i>	<i>Prices change based on market conditions</i>

# Preisbildungsmechanismen

Fixed Menu Pricing		Dynamic Pricing
<i>Predefined prices are based on static variables</i>		
<i>List price</i>	Fixed prices for individual products, services, or other Value Propositions	
<i>Product feature-dependent</i>	Price depends on the number or quality of dependent Value Proposition features	
<i>Customer segment dependent</i>	Price depends on the type and characteristic of a Customer Segment	
<i>Volume dependent</i>	Price as a function of the quantity purchased	

# Preisbildungsmechanismen

Fixed Menu Pricing	Dynamic Pricing	
	<i>Prices change based on market conditions</i>	
	<i>Negotiation (bargaining)</i>	Price negotiated between two or more partners depending on negotiation power and/or negotiation skills
	<i>Yield management</i>	Price depends on inventory and time of purchase (normally used for perishable resources such as hotel rooms or airline seats)
	<i>Real-time-market</i>	Price is established dynamically based on supply and demand
	<i>Auctions</i>	Price determined by outcome of competitive bidding

# Preisbildungsmechanismen

Fixed Menu Pricing		Dynamic Pricing	
<i>Predefined prices are based on static variables</i>		<i>Prices change based on market conditions</i>	
<i>List price</i>	Fixed prices for individual products, services, or other Value Propositions	<i>Negotiation (bargaining)</i>	Price negotiated between two or more partners depending on negotiation power and/or negotiation skills
<i>Product feature-dependent</i>	Price depends on the number or quality of dependent Value Proposition features	<i>Yield management</i>	Price depends on inventory and time of purchase (normally used for perishable resources such as hotel rooms or airline seats)
<i>Customer segment dependent</i>	Price depends on the type and characteristic of a Customer Segment	<i>Real-time-market</i>	Price is established dynamically based on supply and demand
<i>Volume dependent</i>	Price as a function of the quantity purchased	<i>Auctions</i>	Price determined by outcome of competitive bidding

# Geschäftsmodell- Canvas



- Geschäftsmodell: Einführung
- Kundensegmente
- Wert-Angebot
- Kanäle
- Kundenbeziehungen
- Einkommensströme
- Schlüssel-Ressourcen
- Wichtige Aktivitäten
- Wichtige Partnerschaften
- Kostenstruktur



# Wichtige Ressourcen

Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

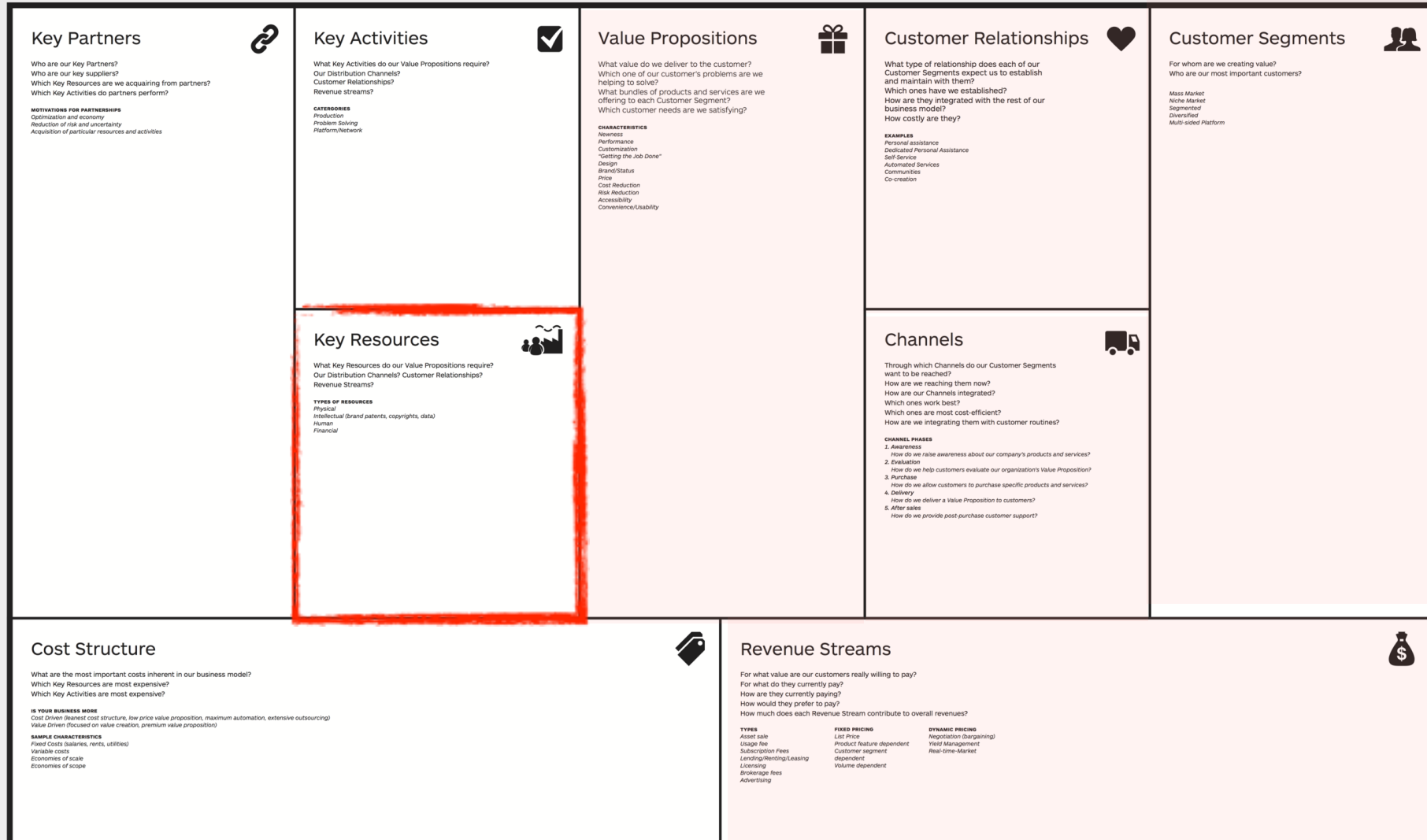
## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:





# Wichtige Ressourcen

- Der Baustein Schlüsselressourcen beschreibt die wichtigsten Vermögenswerte, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells erforderlich sind
- Warum brauchen wir Schlüsselressourcen für ein Geschäftsmodell?
- Einem Unternehmen zu ermöglichen:
  - eine Value Proposition zu erstellen und anzubieten;
  - Märkte zu erreichen
  - Beziehungen mit Kundensegmenten zu pflegen und
  - Einnahmen zu erzielen.
- Je nach Art des Geschäftsmodells werden unterschiedliche Schlüsselressourcen benötigt.
  - Ein Mikrochip-Hersteller benötigt kapitalintensive Produktionsanlagen, während ein Mikrochip-Designer sich mehr auf die Humanressourcen konzentriert.
- Schlüsselressourcen können materiell, finanziell, intellektuell oder personell sein.
- Schlüsselressourcen können dem Unternehmen gehören, von ihm geleast oder von wichtigen Partnern erworben werden.

# Wichtige Fragen

- Welche Schlüsselressourcen werden benötigt für:
  - Ihren Wertangeboten?
  - Ihre Vertriebskanäle?
  - Ihre Kundenbeziehungen?
  - Ihre Einnahmeströme?

- Physische Vermögenswerte wie Produktionsanlagen, Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, Systeme, Verkaufsstellensysteme und Vertriebsnetze.
- Einzelhändler wie Walmart und Amazon.com sind stark auf physische Ressourcen angewiesen, die oft kapitalintensiv sind.
  - Walmart verfügt über ein riesiges globales Netz von Filialen und eine entsprechende Logistikinfrastuktur.
  - Letzterer verfügt über eine umfangreiche IT-, Lager- und Logistikinfrastuktur.

- Geistige Ressourcen wie Marken, geschütztes Wissen, Patente und Urheberrechte, Partnerschaften und Kundendatenbanken sind zunehmend wichtige Bestandteile eines starken Geschäftsmodells.
- Intellektuelle Ressourcen sind schwer zu entwickeln, können aber, wenn sie erfolgreich geschaffen werden, einen erheblichen Wert darstellen.
  - Konsumgüterunternehmen wie Nike und Sony stützen sich stark auf die Marke als Schlüsselressource.
  - Microsoft und SAP sind auf Software und damit verbundenes geistiges Eigentum angewiesen, das über viele Jahre hinweg entwickelt wurde.
  - Qualcomm, ein Entwickler und Anbieter von Chipsätzen für mobile Breitbandgeräte, hat sein Geschäftsmodell auf patentierten Mikrochip-Designs aufgebaut, die dem Unternehmen erhebliche Lizenzgebühren einbringen.

- Jedes Unternehmen benötigt Humanressourcen, aber in bestimmten Geschäftsmodellen spielen Menschen eine besonders wichtige Rolle.
  - Ein Beispiel: In wissensintensiven und kreativen Branchen sind Humanressourcen von entscheidender Bedeutung.
- Ein pharmazeutisches Unternehmen wie Novartis zum Beispiel ist in hohem Maße auf Humanressourcen angewiesen:
  - Sein Geschäftsmodell basiert auf einem Heer von erfahrenen Wissenschaftlern und einem großen und kompetenten Vertriebsteam.

- Einige Geschäftsmodelle erfordern finanzielle Mittel und/oder finanzielle Garantien, wie z. B. Bargeld, Kreditlinien oder einen Aktienoptionspool für die Einstellung von Schlüsselpersonal.
- Der Telekommunikationshersteller Ericsson ist ein Beispiel für die Hebelwirkung finanzieller Ressourcen innerhalb eines Geschäftsmodells.
  - Ericsson kann sich bei Banken und auf den Kapitalmärkten Geld leihen und dann einen Teil des Erlöses für die Finanzierung von Ausrüstungskunden verwenden, um sicherzustellen, dass die Aufträge an Ericsson und nicht an Wettbewerber vergeben werden.

# Geschäftsmodell- Canvas



- Geschäftsmodell: Einführung
- Kundensegmente
- Wert-Angebot
- Kanäle
- Kundenbeziehungen
- Einkommensströme
- Schlüssel-Ressourcen
- Wichtige Aktivitäten
- Wichtige Partnerschaften
- Kostenstruktur

# Wichtigste Aktivitäten

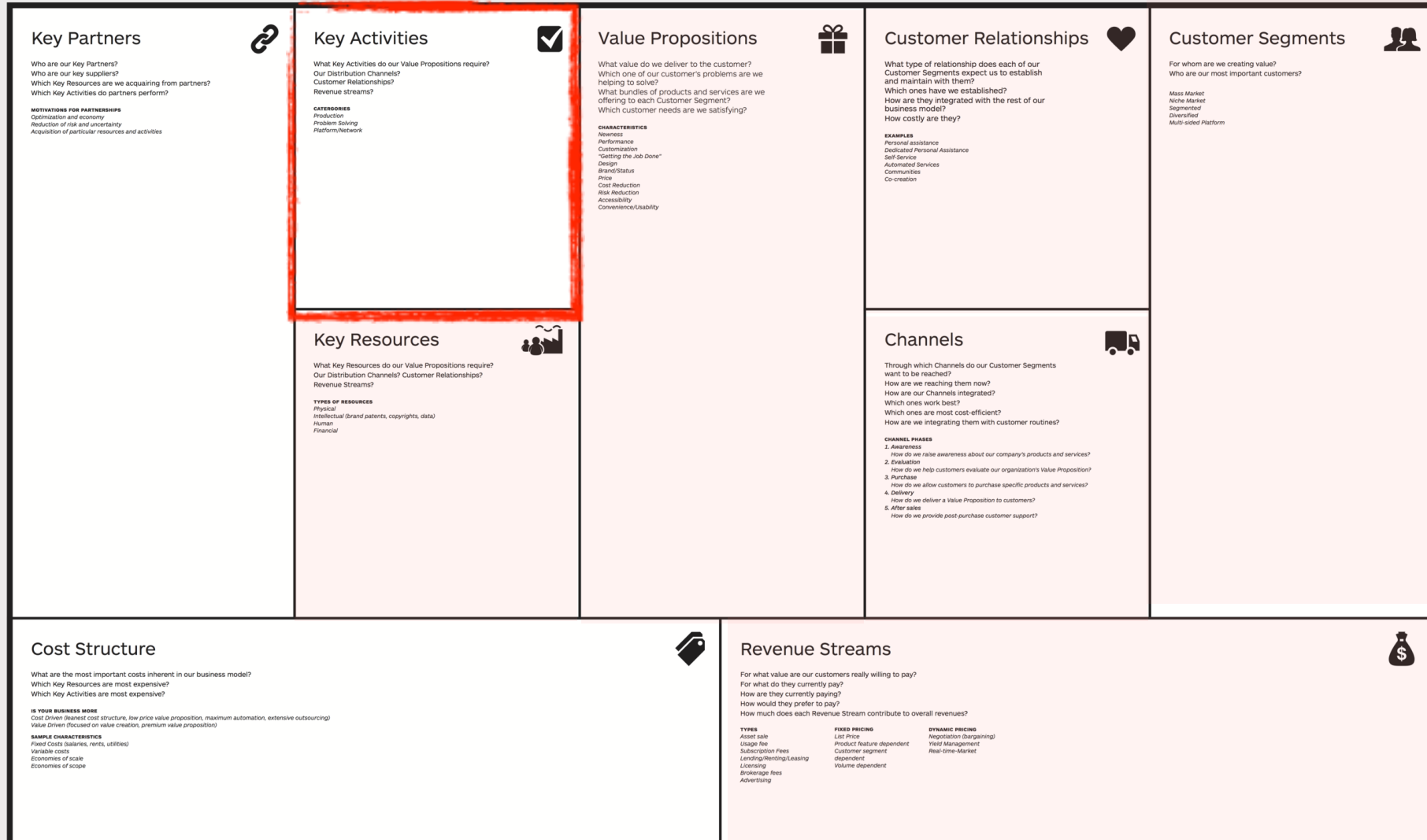
## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:





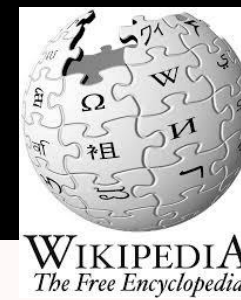
# Wichtigste Aktivitäten

- Der Baustein Schlüsselaktivitäten beschreibt die:
  - die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert.
  - die wichtigsten Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreifen muss, um erfolgreich zu sein.
- Schlüsselaktivitäten:
  - Sind erforderlich, um ein Wertversprechen zu erstellen und anzubieten, Märkte zu erreichen, Kundenbeziehungen zu pflegen und Einnahmen zu erzielen.
  - Je nach Art des Geschäftsmodells unterschiedlich.
- Für den Softwarehersteller Microsoft gehört die Softwareentwicklung zu den Schlüsselaktivitäten.
- Für den PC-Hersteller Dell gehören zu den Schlüsselaktivitäten das Lieferkettenmanagement.
- Für die Unternehmensberatung McKinsey gehören zu den Schlüsselaktivitäten Problemlösungen.

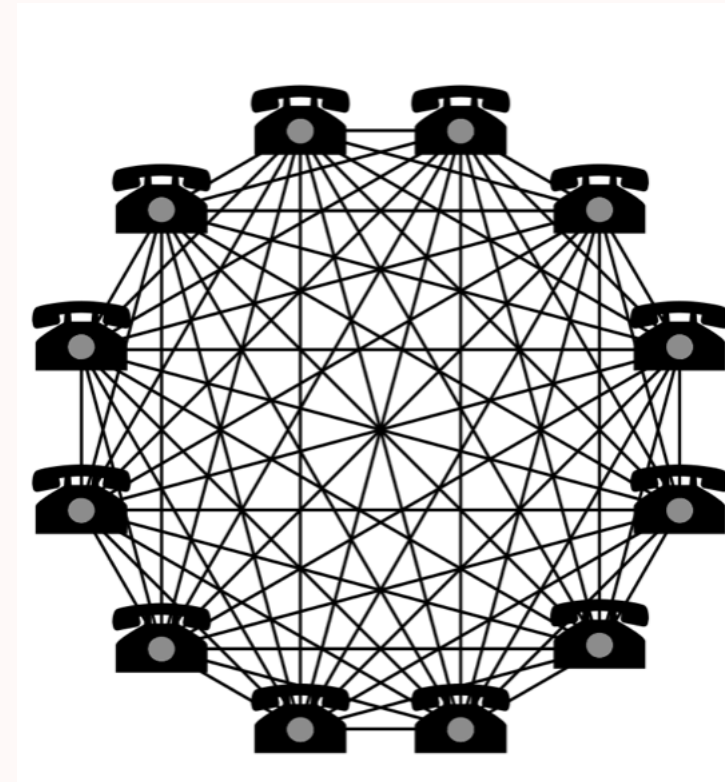
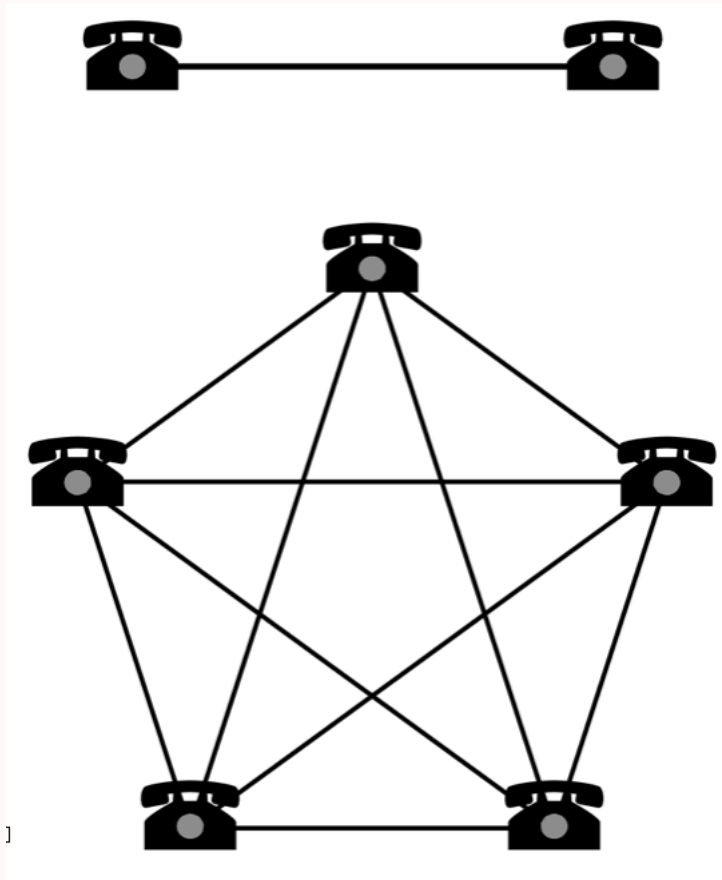
- Diese Tätigkeiten beziehen sich auf den Entwurf, die Herstellung und die Auslieferung eines Produkts in großen Mengen und/oder von hoher Qualität.
- Die Produktionstätigkeit dominiert die Geschäftsmodelle der Fertigungsunternehmen.

- Bei dieser Art von Schlüsselaktivitäten geht es darum, neue Lösungen für individuelle Kundenprobleme zu finden.
- Die Tätigkeit von Beratungsunternehmen, Krankenhäusern und anderen Dienstleistungsunternehmen ist in der Regel von Problemlösungsaktivitäten geprägt.
  - Ihre Geschäftsmodelle erfordern Aktivitäten wie Wissensmanagement und kontinuierliche Weiterbildung.

- Geschäftsmodelle mit einer Plattform als Schlüsselressource werden von plattform- oder netzbezogenen Schlüsselaktivitäten dominiert.
- Netzwerke, Matchmaking-Plattformen, Software und sogar Marken können als Plattform fungieren.
  - Das Geschäftsmodell von eBay erfordert, dass das Unternehmen seine Plattform, die Website eBay.com, kontinuierlich weiterentwickelt und pflegt.
  - Das Geschäftsmodell von Visa erfordert Aktivitäten im Zusammenhang mit seiner Visa-Kreditkartentransaktionsplattform für Händler, Kunden und Banken.
  - Microsofts" Geschäftsmodell erfordert die Verwaltung der Schnittstelle zwischen der Software anderer Anbieter und seiner Windows-Betriebssystemplattform.
- Die wichtigsten Aktivitäten in dieser Kategorie betreffen das Plattformmanagement, die Bereitstellung von Diensten und die Werbung für die Plattform.



- Ein Netzwerkeffekt ist der in der Wirtschaftswissenschaft beschriebene Effekt, den ein zusätzlicher Nutzer einer Ware oder Dienstleistung auf den Wert dieses Produkts für andere hat.
- Bei einem Netzwerkeffekt steigt der Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung mit der Anzahl der Nutzer.
  - Das klassische Beispiel ist das Telefon, bei dem eine größere Anzahl von Nutzern den Wert für jeden einzelnen erhöht. Eine positive Externalität entsteht, wenn ein Telefon gekauft wird, ohne dass der Besitzer die Absicht hat, für andere Nutzer einen Wert zu schaffen, dies aber trotzdem tut.
  - Soziale Online-Netzwerke funktionieren ähnlich, wobei Websites wie Twitter und Facebook für jedes Mitglied an Wert gewinnen, wenn mehr Nutzer beitreten." [Metcalfe's Law]



# Geschäftsmodell- Canvas



- Geschäftsmodell: Einführung
- Kundensegmente
- Wert-Angebot
- Kanäle
- Kundenbeziehungen
- Einkommensströme
- Schlüssel-Ressourcen
- Wichtige Aktivitäten
- Wichtige Partnerschaften
- Kostenstruktur
- Leitbild



# Wichtige Partnerschaften

Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

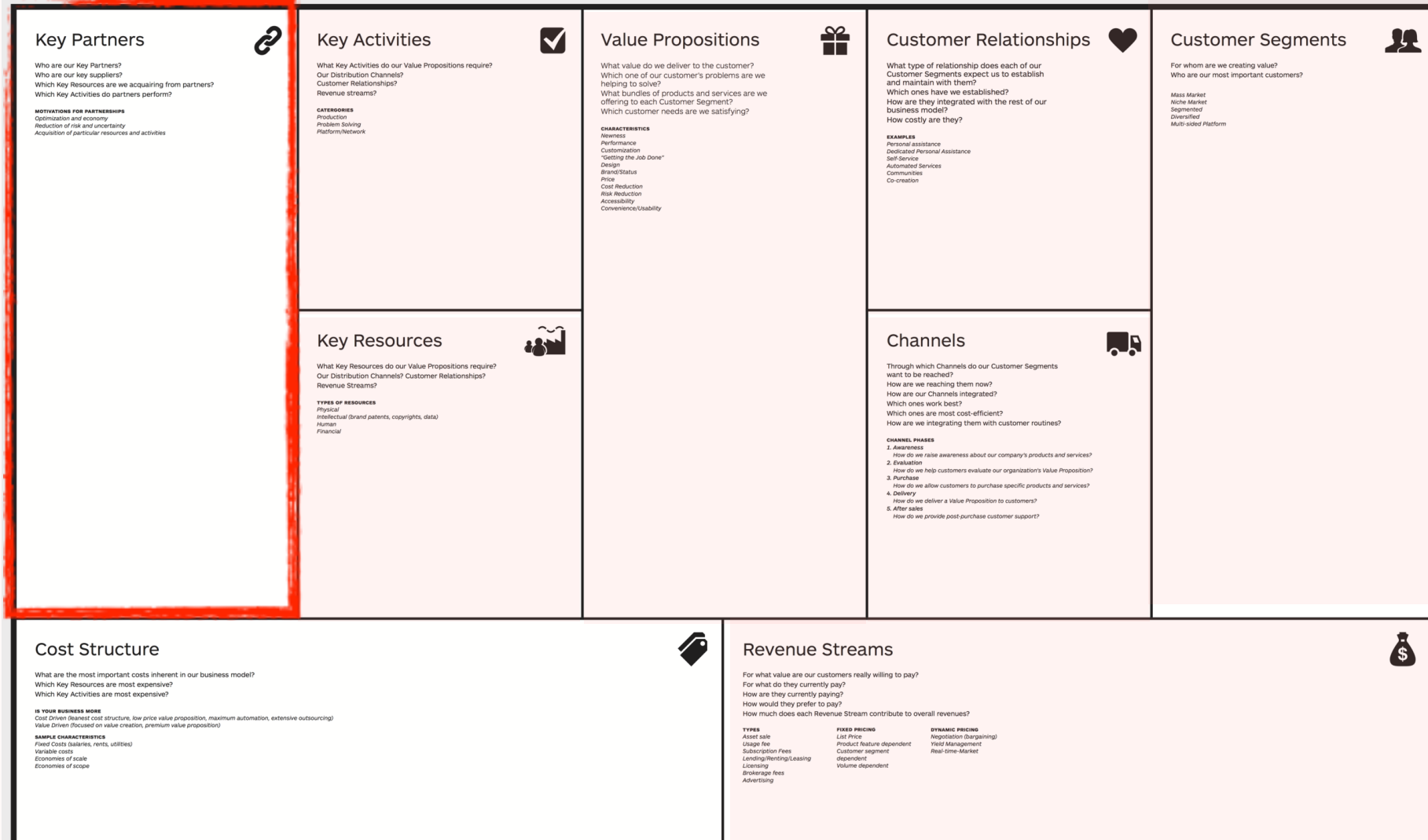
## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:





- Der Baustein Schlüsselpartnerschaften beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, das das Geschäftsmodell zum Funktionieren bringt.
- Unternehmen gehen aus vielen Gründen Partnerschaften ein, und Partnerschaften werden zu einem Eckpfeiler vieler Geschäftsmodelle.
- Unternehmen bilden Allianzen, um:
  - ihre Geschäftsmodelle zu optimieren,
  - Risiken zu reduzieren oder
  - Ressourcen zu erwerben.

# Wichtigste Partnerschaftsarten

- Strategische Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern
- Coopetition: strategische Partnerschaften zwischen Wettbewerbern
- Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder
- Beziehungen zwischen Käufern und Lieferanten zur Sicherstellung einer zuverlässigen Versorgung

# Wichtige Fragen

- Wer sind Ihre wichtigsten Partner?
- Wer sind Ihre wichtigsten Lieferanten?
- Welche Schlüsselressourcen beziehen Sie von Ihren Partnern?
- Welche Schlüsselaktivitäten führen die Partner durch?

- **Optimierung** und **Größenvorteile**
  - Die grundlegendste Form einer Partnerschaft oder einer Käufer-Lieferanten-Beziehung zielt darauf ab, die Verteilung von Ressourcen und Aktivitäten zu optimieren.
  - Es ist für ein Unternehmen unlogisch, alle Ressourcen zu besitzen oder jede Tätigkeit selbst auszuführen.
  - Optimierungs- und Skalenpartnerschaften werden in der Regel gebildet, um Kosten zu senken, und beinhalten oft Outsourcing oder die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur.

# Verringerung von Risiko und Unsicherheit

- Partnerschaften können in einem von Unsicherheit geprägten Wettbewerbsumfeld zur Risikominderung beitragen.
  - Es ist nicht ungewöhnlich, dass Konkurrenten in einem Bereich eine strategische Allianz bilden, während sie in einem anderen konkurrieren.
  - Blu-ray zum Beispiel ist ein optisches Disc-Format, das von einer Gruppe der weltweit führenden Hersteller von Unterhaltungselektronik, PCs und Medien gemeinsam entwickelt wurde. Die Gruppe hat zusammengearbeitet, um die Blu-ray-Technologie auf den Markt zu bringen, doch die einzelnen Mitglieder konkurrieren beim Verkauf ihrer eigenen Blu-ray-Produkte.

# Erwerb von besonderen Ressourcen und Aktivitäten

- Nur wenige Unternehmen verfügen über alle Ressourcen oder führen alle Tätigkeiten aus, die in ihren Geschäftsmodellen beschrieben sind.
- Vielmehr erweitern sie ihre eigenen Fähigkeiten, indem sie sich auf andere Unternehmen verlassen, die bestimmte Ressourcen bereitstellen oder bestimmte Tätigkeiten ausführen.
- Solche Partnerschaften können durch die Notwendigkeit motiviert sein, Wissen, Lizenzen oder den Zugang zu Kunden zu erwerben.
  - Ein Mobiltelefonhersteller kann zum Beispiel ein Betriebssystem für seine Handys lizenzieren, anstatt es selbst zu entwickeln.
  - Ein Versicherer kann sich beim Verkauf seiner Policen auf unabhängige Makler verlassen, anstatt einen eigenen Außendienst aufzubauen.

# Geschäftsmodell- Canvas



- Geschäftsmodell: Einführung
- Kundensegmente
- Wert-Angebot
- Kanäle
- Kundenbeziehungen
- Einkommensströme
- Schlüssel-Ressourcen
- Wichtige Aktivitäten
- Wichtige Partnerschaften
- **Kostenstruktur**



# Kostenstruktur

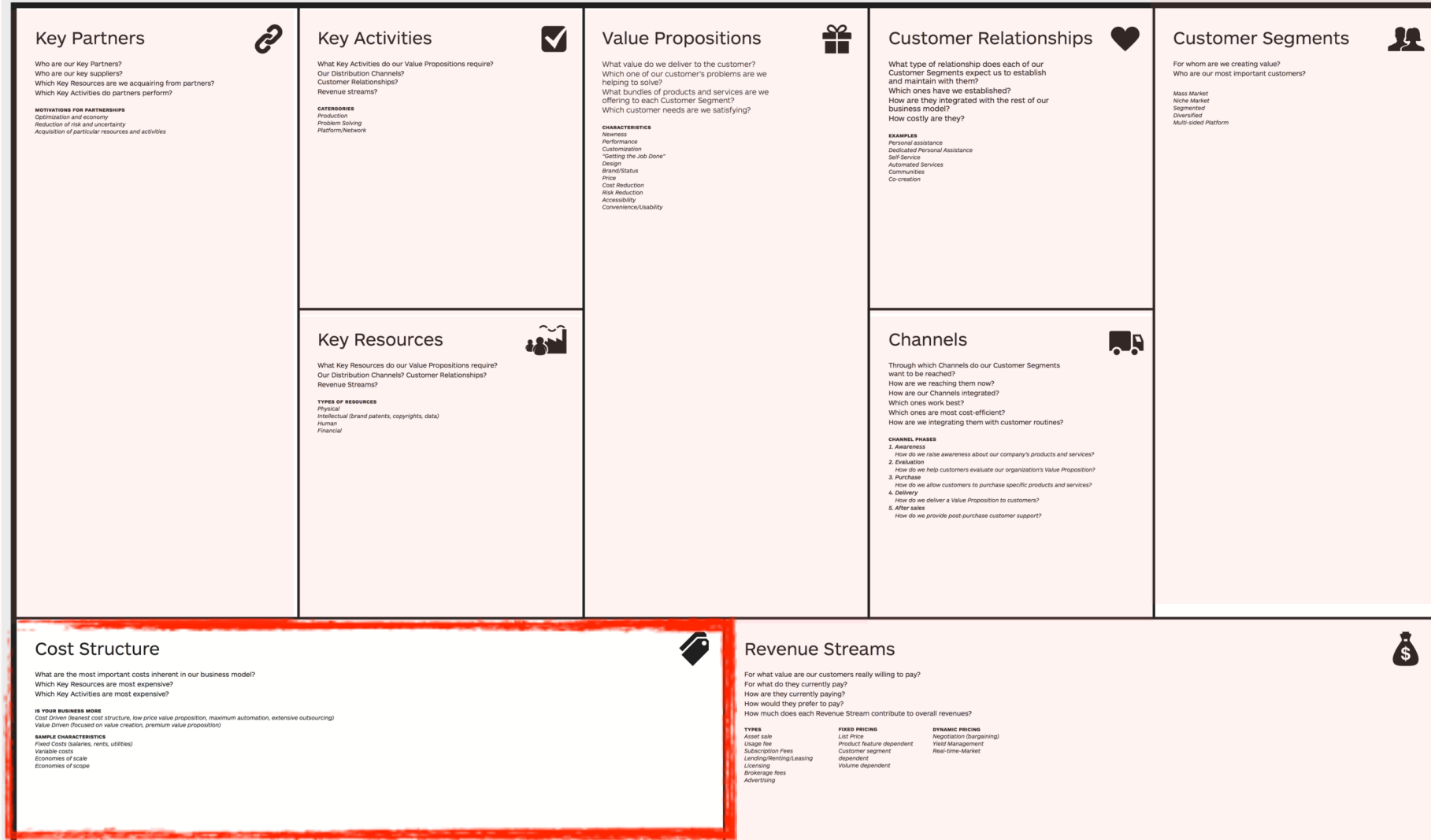
## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:





- Die Kostenstruktur beschreibt alle Kosten, die für den Betrieb eines Geschäftsmodells anfallen.
- Dieser Baustein beschreibt die wichtigsten Kosten, die beim Betrieb eines bestimmten Geschäftsmodells anfallen.
- Kosten entstehen bei der Schaffung und Bereitstellung von Werten, der Pflege von Kundenbeziehungen und der Generierung von Einnahmen.
- Diese Kosten lassen sich relativ leicht berechnen, nachdem die Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaften definiert wurden.
  - Einige Geschäftsmodelle sind jedoch stärker kostenorientiert als andere. Sogenannte "No-Frills"-Fluggesellschaften zum Beispiel haben ihre Geschäftsmodelle ganz auf niedrige Kostenstrukturen ausgerichtet.

# Wichtige Fragen

- Welches sind die wichtigsten Kosten, die in Ihrem Geschäftsmodell anfallen?
- Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?
- Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?

- Natürlich sollten die Kosten in jedem Geschäftsmodell minimiert werden.
- Aber niedrige Kostenstrukturen sind für manche Geschäftsmodelle wichtiger als für andere.
- Daher kann es sinnvoll sein, zwischen zwei großen Klassen von Geschäftsmodellen zu unterscheiden Kostenstrukturen:
  - kostenorientiert
  - wertorientiert
  - (viele Geschäftsmodelle liegen zwischen diesen beiden Extremen).

- Kostenorientierte Geschäftsmodelle konzentrieren sich auf die Minimierung der Kosten, wo immer dies möglich ist. Dieser Ansatz zielt auf die Schaffung und Aufrechterhaltung einer möglichst geringen
- Kostenstruktur zu schaffen und aufrechtzuerhalten, mit Hilfe von preisgünstigen Value Propositions, maximaler Automatisierung und umfassendem Outsourcing.
  - Schnörkellose Fluggesellschaften wie easyJet und Ryanair sind typische Vertreter kostenorientierter Geschäftsmodelle.

- Einige Unternehmen machen sich weniger Gedanken über die Kostenauswirkungen eines bestimmten Geschäftsmodells und konzentrieren sich stattdessen auf die Wertschöpfung.
- Premium Value Propositions und ein hohes Maß an personalisiertem Service kennzeichnen in der Regel wertorientierte Geschäftsmodelle.
  - Luxushotels mit ihren großzügigen Einrichtungen und exklusiven Dienstleistungen fallen in diese Kategorie.

## Fixe Kosten

- Kosten, die trotz der Menge der produzierten Waren oder Dienstleistungen gleich bleiben.
  - Beispiele hierfür sind Gehälter, Mieten und physische Produktionsanlagen.
- Einige Unternehmen, wie z. B. Produktionsbetriebe, zeichnen sich durch einen hohen Anteil an Fixkosten aus.

## Variable Kosten

- Kosten, die proportional zur Menge der produzierten Waren oder Dienstleistungen schwanken.
- Einige Unternehmen, wie z. B. Musikfestivals, zeichnen sich durch einen hohen Anteil an variablen Kosten aus.

## Größenvorteile

- Kostenvorteile, die ein Unternehmen durch die Ausweitung seiner Produktion genießt.
- Größere Unternehmen profitieren z. B. von niedrigeren Großeinkaufspreisen. Dies und andere Faktoren führen dazu, dass die durchschnittlichen Kosten pro Einheit bei steigendem Output sinken.

## Einsparungen bei der Reichweite

- Kostenvorteile, die ein Unternehmen aufgrund eines größeren Geschäftsumfangs genießt. In einem großen Unternehmen können z. B. dieselben Marketingaktivitäten oder Vertriebskanäle mehrere Produkte unterstützen.

# Geschäftsmodell- Canvas



- Geschäftsmodell: Einführung
- Kundensegmente
- Wert-Angebot
- Kanäle
- Kundenbeziehungen
- Einkommensströme
- Schlüssel-Ressourcen
- Wichtige Aktivitäten
- Wichtige Partnerschaften
- Kostenstruktur
- **Leitbild**





## Modul 2: Geschäftsmodellierung

# Abschnitt 3: Leitbild



# Leseaufgabe



Lesen Sie in den folgenden Artikeln, wie Sie Chancen bewerten und ein Leitbild für Ihr Unternehmen erstellen können:

- **The Startup Scorecard: How to Evaluate Opportunities**
  - <http://nealcabbage.com/framework/opportunity-heuristics/>
- **The Startup Scorecard for product opportunity evaluation.**
  - <http://nealcabbage.com/framework/opportunity-heuristics/>
- **The mission statement: The basis for startups' strategic planning**
  - <https://learn.marsdd.com/mars-library/the-mission-statement-the-basis-for-startups-strategic-planning/>
- **How to define a mission and vision for your startup.** (2014)
  - <https://ideamensch.com/how-to-define-a-mission-and-vision-for-your-startup/>
- **30 Inspiring Billion-Dollar Startup Company Mission Statements** by Larry Kim.
  - <https://www.inc.com/larry-kim/30-inspiring-billion-dollar-startup-company-mission-statements.html>



# Projekt und schriftlicher Auftrag

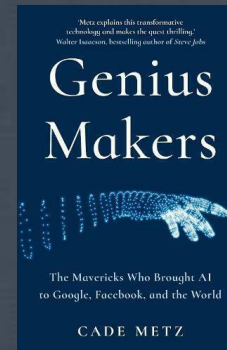
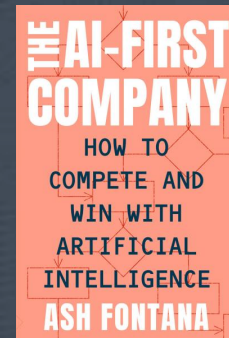
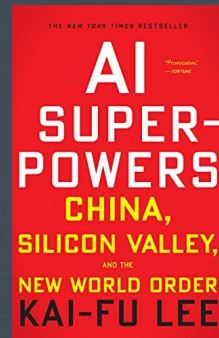


- Bilden Sie Teams, wobei jedes Team eine KI-Unternehmensidee auswählt, an der es arbeiten soll.
- Führen Sie eine vorläufige Überprüfung eines Geschäftsmodells für Ihre Unternehmensidee durch, indem Sie die Business Model Canvas-Methode anwenden.
- Arbeiten Sie gemeinsam an der Erstellung eines Leitbildes für Ihr Unternehmen.
- Präsentieren Sie Ihr Leitbild vor der Klasse und verteidigen Sie Ihren Vorschlag.

## Modul 2: Geschäftsmodellierung

# Abschnitt 3: KI-Unternehmen

Source:



# Lernziele



Nach der Teilnahme an diesem Abschnitt und dem Studium der vorgeschlagenen Lektüre und Fallstudien sollten Sie in der Lage sein:

- Verstehen Sie die Chancen, die sich durch die Fortschritte in der KI-Technologie ergeben.
- die besonderen Merkmale und Herausforderungen von KI-Unternehmen zu verstehen und zu erklären.
- einige Schlüsselkonzepte, Begriffe und Fragen erkennen und beschreiben können, die Sie kennen müssen, um die Vorteile von maschinellem Lernen und KI für Ihr Unternehmen nutzen zu können.



- Wie lernen Menschen?
  - Sammeln von Informationen über und zwischen den Generationen
  - Die menschliche Fähigkeit, Informationen aus einem Kollektiv - einem Netzwerk - zu erhalten und daraus neue Informationen abzuleiten: eine Form der Zusammenarbeit in Raum und Zeit
  - Ermöglicht Wachstum, da wir nicht immer rückwärts gehen und Dinge neu lernen müssen.
  - Je mehr man weiß, je mehr man wissen kann, je mehr Informationen man über sein Netzwerk abrufen kann, desto schneller lernt man.

- Maschinen können sich zu Kollektiven - Netzen - zusammenschließen, um Informationen zu verarbeiten:
  - Erfassen einer kritischen Masse von Daten
  - Entwicklung von Fähigkeiten zur Verarbeitung dieser Daten zu Informationen
  - Einspeisung dieser Informationen in einen Computer, der Berechnungen über die Daten durchführt, um etwas Neues zu lernen
- **Data Learning Effects: Skaleneffekte bei Daten + Datenverarbeitungsfähigkeiten + Datennetzeffekte**
  - Sammeln Sie viele Daten, verarbeiten Sie sie zu etwas Nützlichem für die Entscheidungsfindung und schaffen Sie ein System, das automatisch mehr nützliche Daten erzeugt.

- Wirtschaftswissenschaftler untersuchen Lerneffekte:
  - Der Prozess, durch den Informationen zu wirtschaftlichem Nutzen führen
- Beispiel:
  - Unternehmensberatungsfirmen entwickeln strategische Rahmenkonzepte, bewährte Verfahren und Modelle für die Ressourcenzuweisung auf der Grundlage von Informationen, die sie über alle ihre Kunden gesammelt haben.
- Traditionelle Lerneffekte akkumulieren sich:
  - Informationen über Personen oder Organisationen
  - Strukturierte oder unstrukturierte Informationen
  - Wenn Informationen von Menschen oder Maschinen verarbeitet werden
  - Ein qualitativer oder quantitativer Nutzen
- Grenzen: Sie wachsen nur langsam, da die Informationen von einem Menschen verarbeitet oder strukturiert werden müssen, bevor sie von einer Maschine verarbeitet werden können.
  - Der Mensch kann nur bestimmte Arten von Informationen verarbeiten.
  - Organisationen begrenzen im Allgemeinen den internen und externen Informationsfluss



DLE: **die Akkumulation von Informationen aus Daten, die sich automatisch zusammensetzen.**

Das ist jetzt möglich dank:

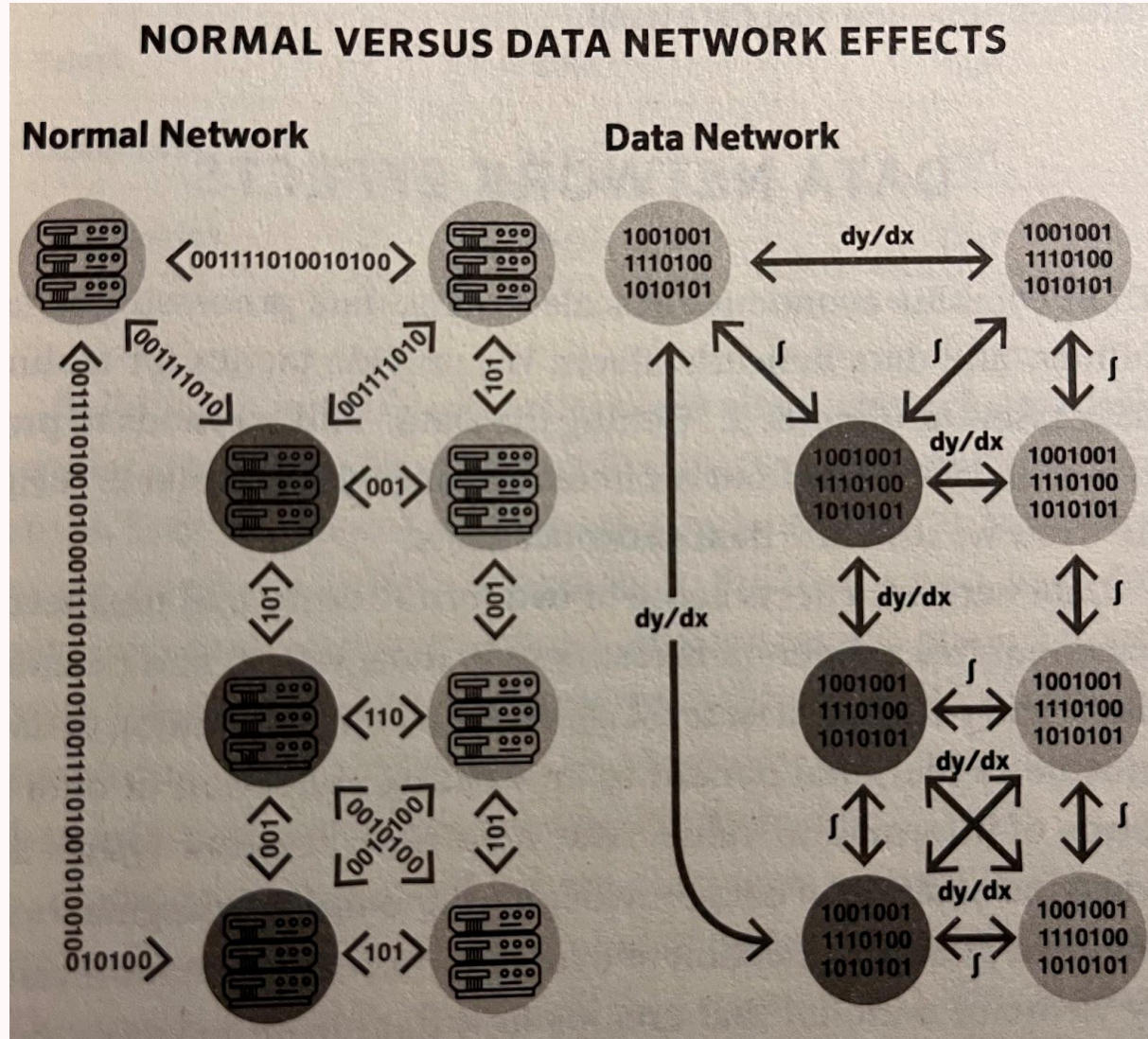
- Skaleneffekte bei Daten: Datenflut im Internet, erfasst von Sensoren auf persönlichen, industriellen und Internet-Geräten und –Plattformen
- Datenverarbeitungsmöglichkeiten: Die Cloud führt Berechnungen über Daten zu angemessenen Kosten durch, und Menschen können Verbindungen zwischen unterschiedlichen Datensätzen herstellen
- Auswirkungen des Datennetzes: Intelligente Systeme ermöglichen es, Daten in Netzwerken zu organisieren, in denen Berechnungen in einem Teil des Netzwerks durchgeführt und die Ergebnisse an einen anderen Teil für weitere Berechnungen gesendet werden, um neue Informationen zu erhalten

- DLEs können Informationen ansammeln:
  - Über einzelne oder mehrere Organisationen hinweg
  - die strukturiert sind
  - Wenn sie von Maschinen verarbeitet werden
  - die einen quantitativen Nutzen haben
- DLES haben nur wenige Grenzen:
  - Sie wachsen schnell, weil strukturierte Informationen in Maschinen einfließen, die schneller rechnen als Menschen
  - Moderne Computer können mehrere Arten von Informationen schnell verarbeiten

- Skaleneffekte beziehen sich auf Wettbewerbsvorteile, die sich aus einem größeren Umfang des Angebots ergeben.
- Die Anhäufung von Vermögenswerten oder Fähigkeiten kann zu niedrigeren Kosten, niedrigeren Preisen, höherer Nachfrage und mehr Größenvorteilen führen.
- Es gibt Skaleneffekte bei Daten: mehr Daten können einen Wettbewerbsvorteil bieten.
- Mehr Daten machen ein Produkt jedoch bis zu einem gewissen Punkt nützlich, danach ist der Nutzen geringer, da es sich im Grunde um dieselben Daten handelt:
  - Die Unterscheidung zwischen Daten und Informationen gibt Aufschluss darüber, ob Daten einen Grenznutzen haben - Informationen werden daran gemessen, wie viel Unsicherheit sie für den Empfänger auflösen.
  - Eine Möglichkeit, wie Daten zu Informationen werden, besteht in der Interaktion mit anderen Daten; Interaktionen finden in der Regel über ein Netzwerk statt

- Netzwerkeffekte bedeuten, dass der Wert eines Netzwerks größer ist als die Summe der Werte seiner Knoten; und der Wert des Netzwerks wächst schneller als die Größe seiner Knoten.
- Netzwerkeffekte treten auf, wenn ein Produkt aus der Sicht eines Verbrauchers umso nützlicher wird, je mehr Menschen es verwenden.
- Daten-Netzwerk-Effekt:
  - Der Nutzen eines Produkts/Dienstes wird durch das Hinzufügen von Daten zum Netz erhöht.
  - Netzwerkkanten sind informativ und berechnen, indem sie Informationen an andere Knotenpunkte im Netzwerk weitergeben
  - "Datennetze übertragen Derivate von Daten, nämlich Informationen, nicht nur Daten selbst.

# Normale vs. Datennetzeffekte



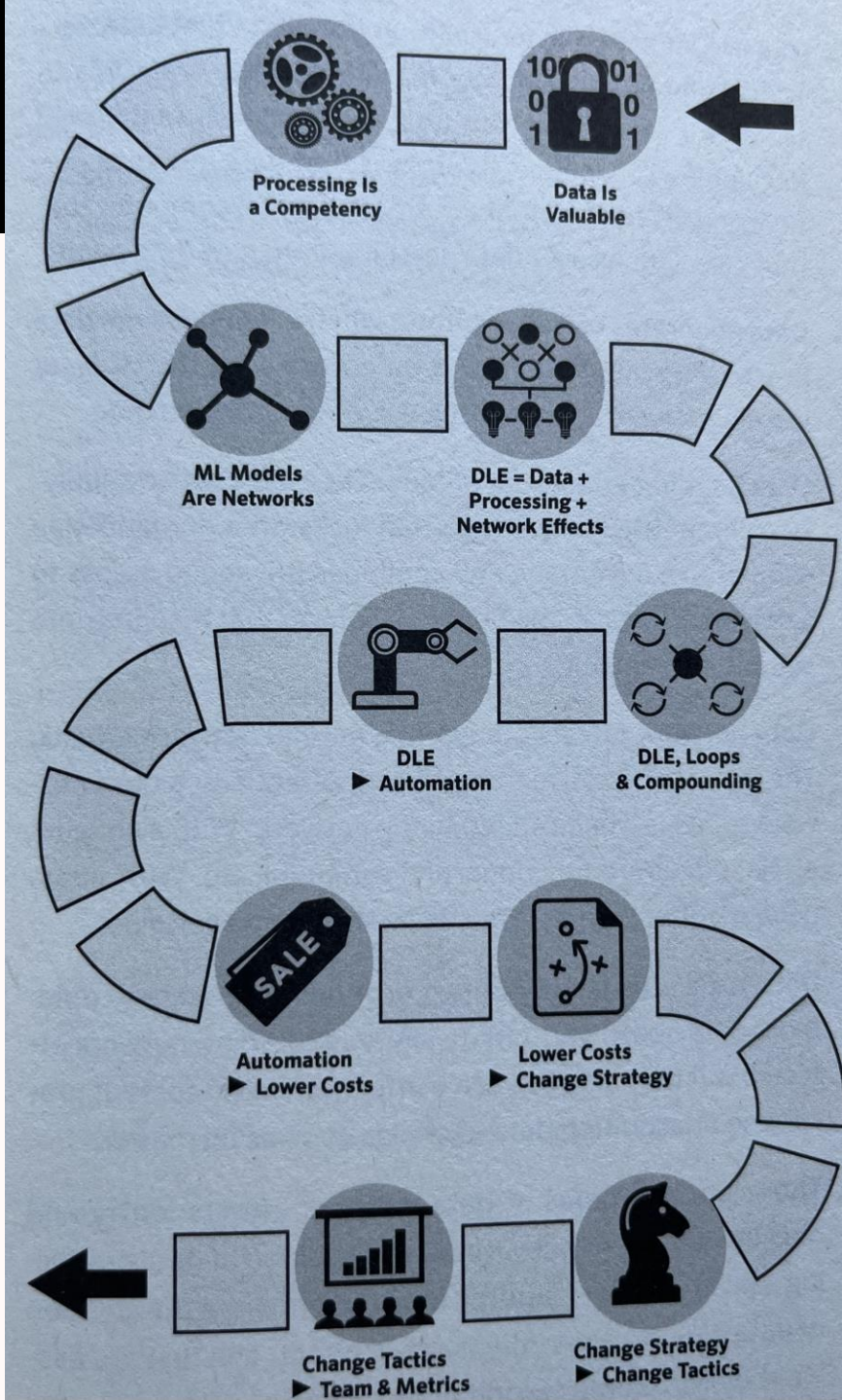
Source: Ash Fontana (2021) "The AI-First Company"



# Aufbau von Daten Lerneffekte

Schritte:

- Erfassen einer kritischen Masse von Daten;
- Entwicklung von Fähigkeiten zur Verarbeitung dieser Daten in Informationen;
- Einspeisung dieser Informationen in einen Computer, der Berechnungen mit den Daten durchführt und aus neuen Datenpunkten lernt.



# Daten-Lerneffekte: Bemerkungen

- Daten erzeugen einen Grenzertrag, wenn sie mit Datenverarbeitungsfähigkeiten und Datennetzeffekten kombiniert werden.
- Daten-Lerneffekte artikulieren die Wertschöpfungskette rund um Daten.
- Daten-Lerneffekte:
  - beginnen mit einem angebotsseitigen Wettbewerbsvorteil, der ...
  - ... einen Wettbewerbsvorteil auf der Nachfrageseite auslöst und ...
  - ... einen privilegierten Zugang zu einer Ressource mit der Fähigkeit kombiniert, diese Ressource in etwas Wertvolles umzuwandeln.

# Vor der Entwicklung einer KI-Lösung

- Daten-Engineering
  - Instrumentierung von Datenquellen zur konsistenten Erfassung guter Daten
  - Aufbau einer Infrastruktur für die Speicherung der Daten
  - Extrahieren von Daten aus bestehenden Datenspeichern
  - Umwandlung von Daten, die nicht mit der Struktur der vorhandenen Daten übereinstimmen
  - Einfaches Laden der Daten in verschiedene Datenbanken
- Datenwissenschaft
  - Verstehen Sie die Bedeutung von Daten
  - Anomalien erkennen
  - Analyseprozesse einrichten, um die Daten in regelmäßigen Abständen zu überprüfen
  - Daten segmentieren
  - Aggregierte Datensätze, um Daten in einen Kontext zu setzen
  - Herausfinden, welche Merkmale eines Algorithmus etwas Nützliches vorhersagen könnten

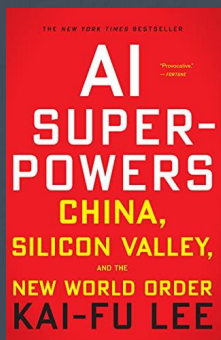


- Statistiken verwenden
  - Histogramme, Streudiagramme
  - Clustering zur Gruppierung ähnlicher Objekte
  - Dimensionalitätsreduktion, um die mit jedem Datenpunkt verbundenen Maße zu reduzieren (PCA)
  - Versuchen Sie, interessante Merkmale zu finden, die in ein ML-Modell aufgenommen werden können:
    - Variable Wichtigkeitsdiagramme

# Der Weg zur AI-Lösung/zum Produkt

- Testen Sie, ob die identifizierten Merkmale etwas voraussagen können.
- Mit mehr Daten experimentieren
- Neue Algorithmen entwerfen
- Modelle trainieren
- Einsatz von Modellen in der realen Welt
- Gemeinsame Unternehmung mit den Kunden:
  - Herausfinden, was sie brauchen: Analytik oder KI
  - Durchführung von Data Engineering und Data Science
  - ML-Engineering, um ein kleines Modell zu erstellen
  - Durchführung von Tests, um herauszufinden, wie das KI-Modell verpackt werden soll, und Aufbau des richtigen Teams, um das Modell auf den Markt zu bringen

# Leseaufgabe

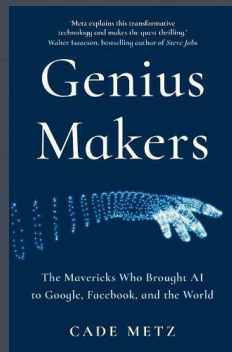


Lesen Sie Kapitel 5 (The Four Waves of AI) des Buches "AI Super-Powers" von Kai-Fu Lee.

- In dem Kapitel werden "vier Wellen" des KI-Fortschritts mit unterschiedlichen Merkmalen beschrieben:
  - Internet-KI
  - Business-KI
  - Wahrnehmungs-KI
  - Autonome KI
- Ermitteln Sie die Merkmale der vier Wellen der KI und erörtern Sie die sich daraus ergebenden Möglichkeiten.
- Was sind die notwendigen Mittel, um diese Chancen in verschiedenen unternehmerischen Szenarien zu nutzen?



# Leseaufgabe



Lesen Sie Kapitel 14 (Hybris) des Buches "Geniale Macher" von Cade Metz.

- Das Kapitel befasst sich mit dem gescheiterten Versuch von Google, in den chinesischen KI-Markt einzutreten, und mit der Strategie von Baidu.
- Identifizieren Sie die Merkmale, die nach Ansicht des Chief Operations Officer von Baidu notwendig sind, um das Entstehen von KI-basierten Innovationen mit großer Wirkung zu ermöglichen.

