

Geschäftsmodelle mit externen Daten hebeln

Mit dem Voranschreiten der Digitalisierung gewinnen datenbasierte Geschäftsmodelle, die weit über Online-Bestellmöglichkeiten oder den Vertrieb über Drittplattformen hinausgehen, zunehmend an Bedeutung. Obwohl diese erhebliche Einnahmepotentiale zusätzlich zum traditionellen Geschäft ermöglichen, sind datenbasierte Geschäftsmodelle in weiten Teilen der etablierten Industrien Deutschlands noch eher selten anzutreffen. Es sind häufig vor allem junge Unternehmen, die entsprechende Konzepte entwickeln und umsetzen, um damit die etablierten Marktteilnehmer unter Druck zu setzen.

Die überwiegende Anzahl der Unternehmen scheint sich dagegen sehr schwer mit der Entwicklung und Umsetzung echter datenbasierter Geschäftsmodelle zu tun. Ein unvollständiges Verständnis von deren Wirkungsmechanismen kommt dafür sicher nur als einer der Gründe in Frage. Ein anderer, möglicherweise viel schwerwiegenderer Aspekt dürfte aber sein, dass es in vielen Unternehmen mit Blick auf die eigengenerierten (internen) Daten an Konzepten fehlt, *wie* diese in gewinnbringende datenbasierte Geschäftsmodelle verwandelt werden können. Nicht selten dürfte einer der wesentlichen Gründe dafür sein, dass die zur Verfügung stehende Datenbasis auf den ersten Blick tatsächlich zu dünn ist, um daraus sinnvolle zusätzliche Geschäftsmodelle zu erschaffen, die am Markt akzeptiert werden. Eine unzureichende Basis interner Daten sollte jedoch nicht als Grund dafür angeführt werden, von vornherein auf die Entwicklung datenbasierter Geschäftsmodelle zu verzichten.

Ermittlung und Schließung des „Daten-Gap“

Jedes datenbasierte Geschäftsmodell setzt eine klare Konzeption voraus, in der ausgehend von der geplanten Leistung und dem damit verbundenen Kundennutzen zum einen auch das Datenmodell beschrieben wird, das der entsprechenden Leistung zu Grunde liegt und zum anderen die Monetarisierungslogik, die die Basis der Umsatzerzielung bildet (vgl. Abb.1). Aus dem Datenmodell sind alle für die Leistungserbringung erforderlichen Daten ebenso zu entnehmen, wie die einzelnen Schritte ihrer Verarbeitung. Liegt das Datenmodell in detaillierter Form vor, wird erkennbar, welche Daten bereits jetzt in regelmäßig aktualisierter Form aus internen Quellen vorliegen und welche Daten für die Umsetzung des geplanten Geschäftsmodells darüber hinaus erforderlich sind. Es gilt also, in einem ersten Schritt die Differenz zwischen Soll- und Ist-Datenbestand zu ermitteln („Daten-Gap“).

Ein Fehler, der nicht selten bei dem Versuch, datenbasierte Geschäftsmodelle zu entwickeln gemacht wird, ist, den Blick allein auf die intern verfügbaren Daten zu richten. Im Ergebnis besteht dadurch einerseits das Risiko, festzustellen, dass anhand der intern verfügbaren Daten keine datenbasierten Geschäftsmodelle möglich sind oder andererseits auf dieser unzureichenden Datenbasis Geschäftsmodelle zu entwerfen, die nur einen (sehr) eingeschränkten Kundennutzen aufweisen und infolge dessen vom Markt nicht im gewünschten Maße akzeptiert werden. Letzteres wäre insofern fatal, als dann die mit der Geschäftsmodellentwicklung und der darauf aufbauenden, häufig recht komplexen Softwareerstellung verbundenen Investitionen weitgehend verloren wären.

Deshalb ist es bei der Entwicklung datenbasierter Geschäftsmodelle in der Regel ratsam, weit über den Tellerrand hinauszublicken. Ein Blick allein auf die internen Daten engt den Blickwinkel dabei in der Regel zu sehr ein. Oftmals lassen sich nur ohne Rücksicht auf die eigene Datenbasis Geschäftsmodelle mit hohem Kundennutzen und disruptivem geschäftlichen Potential entwickeln, auch wenn dies bedeutet, dass vor der Umsetzung des neuen Geschäftsmodells ein umfangreicheres „Daten-Gap“ zu schließen ist.

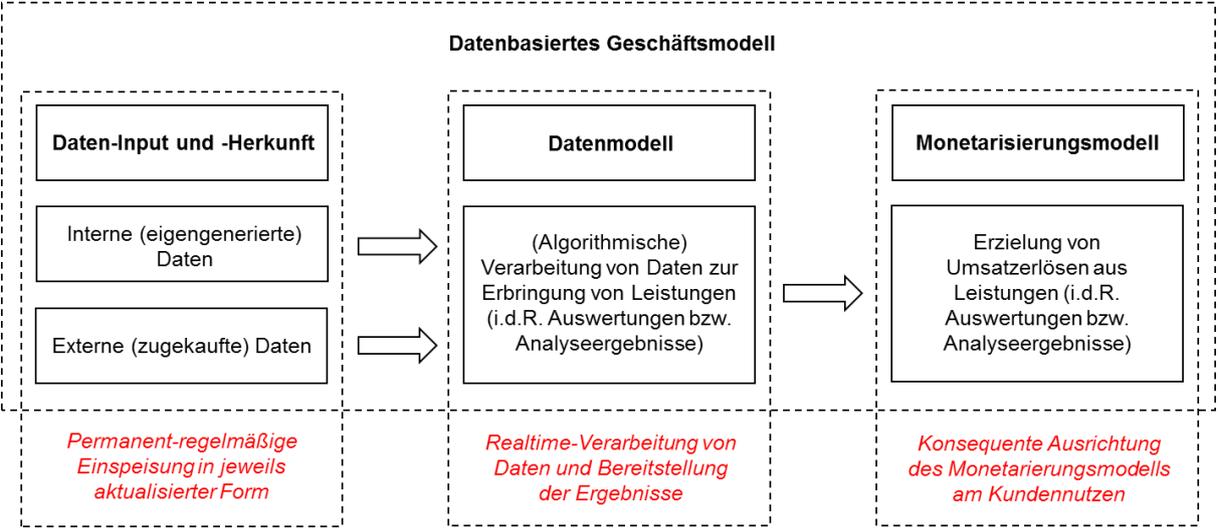


Abb. 1: Daten-Input, Daten- und Monetarisierungsmodell im Rahmen datenbasierter Geschäftsmodelle

Grundsätzlich stehen für die Schließung des „Daten-Gaps“ zwei Wege zur Verfügung: Erstens die zusätzliche Generierung eigener (interner) Daten. Dies kann z.B. über die intensivere Nutzung verfügbarer Technologien (wie z.B. erweiterter Sensorik in bestehenden Produkten) geschehen. Häufig ist das „Daten-Gap“ auf diesem Wege jedoch nur teilweise zu schließen. Ein anderer Ansatz ist die Entwicklung neuer, datengenerierender internet-basierter Leistungen, wie beispielsweise Apps, oder (bei größeren Unternehmen) die Zusammenführung von bestehenden Datenquellen aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen. Zweitens kann das „Daten-Gap“ aber auch aus externen Quellen geschlossen werden. Hierfür kommen beispielsweise Datenbroker in Frage, aber auch öffentliche Quellen mit frei verfügbaren Daten oder andere Unternehmen, die über die erforderlichen Daten verfügen und bereit sind, diese Dritten gegen Entgelt zur Verfügung zu stellen oder im Tausch gegen andere Daten abzugeben (vgl. Abb. 2).

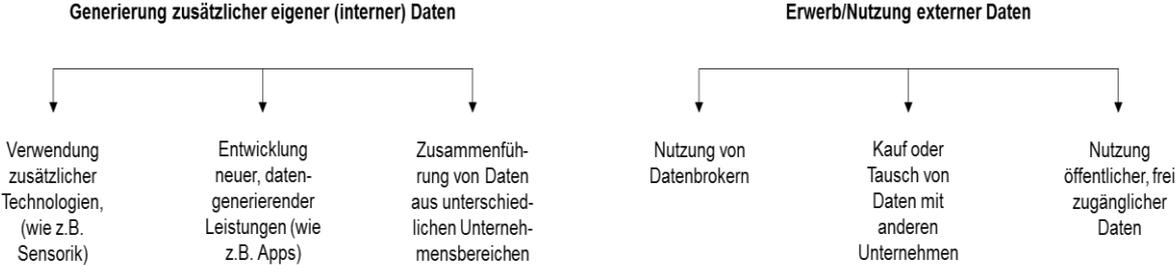


Abb. 2: Schließung des „Daten-Gap“

Neue strategische Optionen durch die Verwendung externer Daten

Gerade die Hinzuziehung externer Daten öffnet in vielen Fällen vollkommen neue strategische Dimensionen, die bislang unbeachtet blieben. So können Branchen- und/oder Ländergrenzen zum Beispiel durch digitale Angebote leichter überwunden und für umfassende datenbasierte Geschäftsmodelle zusätzliche Zielgruppen gewonnen werden. Gerade letzteres ist ertragswirtschaftlich besonders attraktiv, da datenbasierte Geschäftsmodelle frei skalierbar sind und die Grenzkosten für jede weitere erbrachte Leistung praktisch bei null liegen.

Die größte Herausforderung für die Entwicklung datenbasierter Geschäftsmodelle ist es, die bisherigen strategischen Grundannahmen außer Acht zu lassen und wirklich „out of the box“ zu denken. Dies gilt insbesondere für ältere, traditionsreiche Betriebe, denn auch Unternehmen, die zwar in der Vergangenheit immer wieder ihre Wandlungsfähigkeit bewiesen haben und durch den Aufbau neuer Geschäftsfelder sich abzeichnenden Bedrohungen erfolgreich begegnet sind und neue Wachstumspotentiale erschlossen haben, sind dabei in der Regel immer ihren „klassischen“ strategischen Grundannahmen gefolgt. Regeln und Prämissen, die in der Vergangenheit als feste Größen des Erfolges galten, sind im Zeitalter der Datenwirtschaft jedoch in den meisten Fällen bedeutungslos geworden, mehr noch: sie schränken die digitale Neuerfindung des Unternehmens erheblich ein, oftmals sogar ohne dass dies den handelnden Personen auch nur ansatzweise bewusst ist. Nur wenn es gelingt, diese Schranken nachhaltig zu überwinden, kann es auch gelingen, eine große Anzahl neuer strategischer Optionen zu entwickeln, die im Unternehmen selbst akzeptiert werden aus denen heraus im nächsten Schritt die Geschäftsmodelle und damit die Ertragsquellen der nächsten Dekaden entstehen.

Radikale Ausrichtung am Kundennutzen

Wichtigster Erfolgsfaktor datenbasierter Geschäftsmodelle ist der Kundennutzen, der radikal in das Zentrum der Überlegungen zu stellen ist. Nur so entstehen wirklich disruptive neue Geschäftsmodelle. Immer wieder ist zu beobachten, dass ganze Branchen von jungen Unternehmen mit radikal neuen Ideen umgekrempelt werden. Der Bankensektor ist ein exemplarisches Beispiel hierfür. Folgt die Entwicklung datenbasierter Geschäftsmodelle nur dem Zwang, es Wettbewerbern gleich zu tun oder steht allein die Frage nach dem Nutzen für den Anbieter im Mittelpunkt der Überlegungen, können kaum wesentlich neue strategische Optionen eröffnet werden. Kundennutzen und Anbieternutzen liegen oftmals viel zu weit auseinander, als dass diese von Anfang an in Übereinstimmung miteinander gebracht werden können.

Um die kritische Masse an Nutzern zu erreichen, die zu den mit datenbasierten Geschäftsmodellen i.d.R. verbundenen Netzwerkeffekten führen, muss der Kundennutzen immer im Vordergrund stehen. Dies gilt insbesondere dann, wenn es um die Einbeziehung externer Daten geht, die in den meisten Fällen zunächst einen Kostenfaktor darstellen. Greifen die Netzwerkeffekte, führt dies schnell zu einer marktführenden Position der dem Geschäftsmodell zugrundeliegenden Leistungen und damit zur Preissetzungsmacht. Ein weiterer Ausbau des Geschäftsmodells zur Plattform und die Erweiterung zum digitalen Ecosystem rückt dann den Anbieternutzen mehr und mehr in den

Mittelpunkt. Im Zuge einer solchen Geschäftsmodellevolution ist es dann auch mehr und mehr möglich, externe Daten durch eigengenerierte Daten zu ersetzen. Gleichzeitig steigt die Anzahl der Datenkategorien, die für eine Drittvermarktung zur Verfügung stehen.

Bei allen Vorteilen, die die Nutzung externer Daten im Rahmen datenbasierter Geschäftsmodelle bietet, weisen sie doch einen nicht zu unterschätzenden Nachteil auf: die stehen in den allermeisten Fällen nicht exklusiv zur Verfügung, sondern können auch von anderen Unternehmen, wie z.B. Wettbewerbern, genutzt werden. Letztlich sind es jedoch die den datenbasierten Geschäftsmodellen zugrunde liegenden Leistungen, die maßgeblich für deren Markterfolg sein. Für die Konzeption datenbasierter Geschäftsmodelle heißt das, dass die Bedeutung des Kundennutzens immer wichtiger wird, je mehr nicht-exklusive Daten aus externen Quellen verarbeitet werden.

Geschäftsmodell-„upgrade“ durch Verwendung externer Daten

Auch wenn bereits datenbasierte Geschäftsmodelle vorhanden sind, sollte deren Anreicherung bzw. Leistungsverbesserung durch externe Daten regelmäßig überprüft werden. Insbesondere bisher eher unbefriedigende Ergebnisse erzielende datenbasierte Geschäftsmodelle können durch ein anhand externer Daten ermöglichtes „upgrade“ den erforderlichen Schub erhalten, der Kundenakzeptanz, Verbreitung und Ertrag erheblich steigert. In diesen Fällen dürfte man jedoch kaum um einen Relaunch der betreffenden datenbasierten Geschäftsmodelle umhinkommen. Oftmals ist sogar eine komplette Neuentwicklung erforderlich. Auch wenn dies zwangsläufig weitere Investitionen nach sich zieht, gibt es kaum eine Alternative zu datenbasierten Geschäftsmodellen. Ein Rückzug aus dem zukunftsweisenden Geschäft mit Daten und den diese monetarisierenden Geschäftsmodellen wäre eine Strategie, die sicherlich kaum empfohlen werden kann.

Data in – Data out

Befasst man sich mit dem Zukauf externer Daten (also dem „Data-In“), ist der nächste logische Schritt, auch über den Verkauf eigener Datenbestände (also das „Data-Out“) nachzudenken. Daten sind immaterielle Vermögensgegenstände, die – wie die meisten anderen immateriellen Vermögensgegenstände auch – gegenüber den Sachanlagen den Vorteil haben, sich auch bei intensivem Gebrauch nicht abzunutzen. Dadurch können sie grundsätzlich auch der Nutzung durch Dritte zur Verfügung stehen, sofern eine solche Drittnutzung nicht der Erreichung eigener Ziele entgegensteht (vgl. Abb. 3).

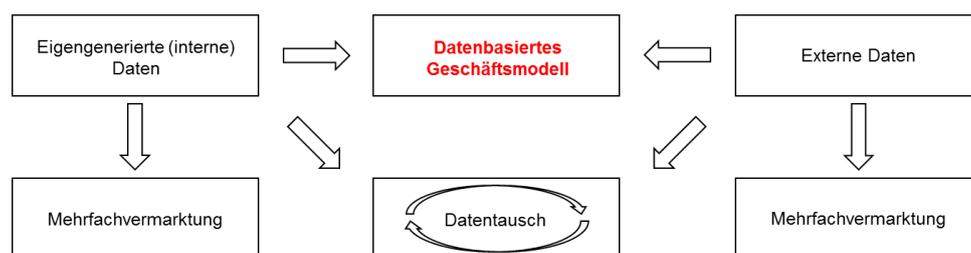


Abb. 3: Interne und externe Daten im Rahmen datenbasierter Geschäftsmodelle

Verfolgt ein Unternehmen den bereits erwähnten Ansatz, zusätzliche eigene (interne) Daten zu erheben, indem zum Beispiel neue, datengenerierende internet-basierte Leistungen (wie z.B. Apps) entwickelt werden, so sollte schon bei deren Konzeption darauf geachtet werden, dass – sofern möglich – bei der Nutzung noch zusätzliche, extern vermarktbarere Daten anfallen. Auch wenn solche Daten für eigene Geschäftsmodelle (noch) keine Rolle spielen, sollten die Drittvermarktungschancen dieser Daten keinesfalls außer Acht gelassen und daher bereits im Rahmen der Konzeption ausgelotet werden.

Selbstredend sind bei der Datenvermarktung immer die jeweils gültigen Vorschriften zum Datenschutz zu beachten. Trotzdem können auch durch eine datenschutzkonforme Vermarktung eigener Datenbestände an oder durch Dritte teilweise erhebliche zusätzliche Umsatz- und Ertragspotentiale erschlossen werden. Diese zu vernachlässigen kann sich kein Unternehmen auf dem Weg in die digitale Zukunft leisten.

Fazit

Datenbasierte Geschäftsmodelle dürften in vielen Fällen nicht ohne die Anreicherung durch externe Daten auskommen. Dies sollte jedoch nicht als Hindernis, sondern vielmehr als Chance betrachtet werden. Nur so wird der mit Abstand wichtigste Erfolgsfaktor sichergestellt: die unbedingte Ausrichtung des Geschäftsmodells am Kundennutzen. Dieser ist eine zwingende Voraussetzung um schnell die kritische Masse zu erreichen, die essentiellen Netzwerkeffekte zu erzielen und somit das letztlich angestrebte „the-winner-takes-it-all“ - Prinzip für sich zu reklamieren und die damit verbundenen Überrenditen zu erwirtschaften.

Im Zusammenhang mit „externen Daten“ sollte zudem berücksichtigt werden, dass die eigengenerierten (internen) Daten auch für andere Unternehmen von Nutzen sein können. Die Ertragszerlegung über die Vermarktung eigengenerierter Daten an oder über Dritte, für die diese Daten dann ihrerseits „externe Daten“ sind, sollte deshalb von Anfang an Teil der Überlegungen sein.

„Externe Daten“ sind ein wesentlicher Bestandteil datenbasierter Geschäftsmodelle, ohne die nur wenige Unternehmen auskommen. Ihr Einsatz sollte daher in jedem Fall in Betracht gezogen werden, wenn ein ernsthafter Einstieg in die Datenwirtschaft und die damit verbundenen Ertragspotentiale angestrebt wird.

Weitere Informationen auch unter:

www.MuAStrategy.com

www.datenbasierte-geschaeftsmodelle.com



Ansprechpartner:

Michael Müller

Telefon:

+49 (0) 172 69 12 858

E-Mail:

[m.mueller\[at\]sms-strategic.de](mailto:m.mueller[at]sms-strategic.de)

Anschrift:

Scribastraße 26, D- 64354 Reinheim