

(Digital) Business Models

IT-STRATEGIEN & DIGITALISIERUNGSMANAGEMENT

WS 2024/2025



WHAT IS A BUSINESS MODEL?

A business model is:

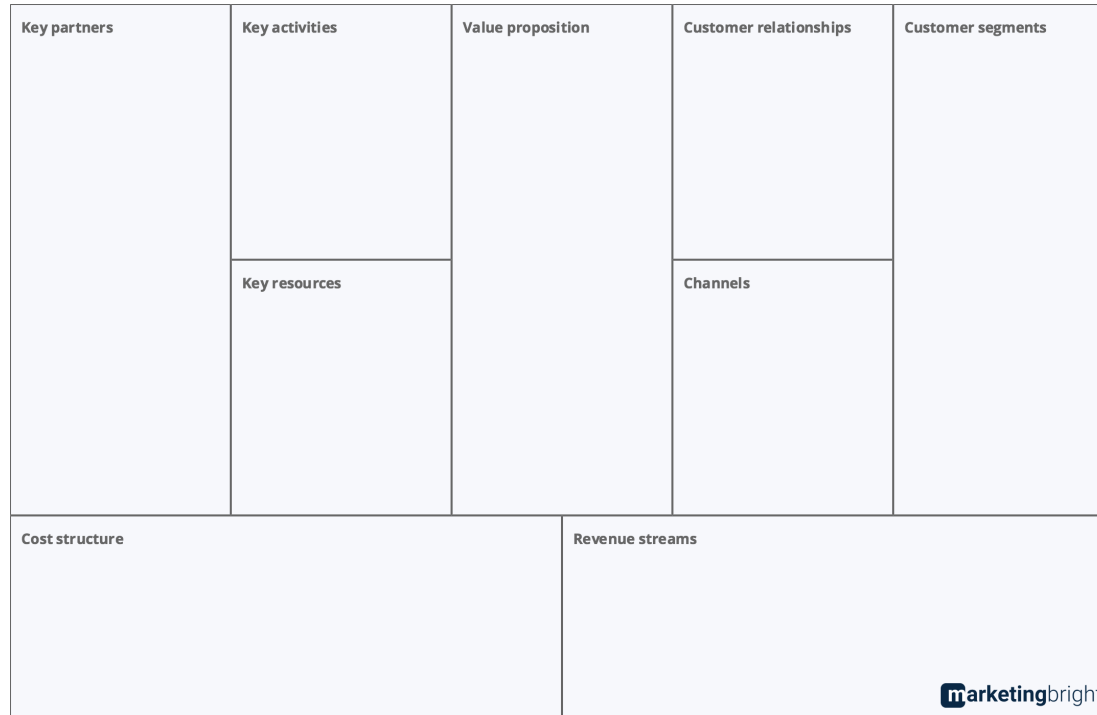
„a plan for the successful operation of a business, identifying sources of revenue, the intended customer base, products, and details of financing.”

Remember:

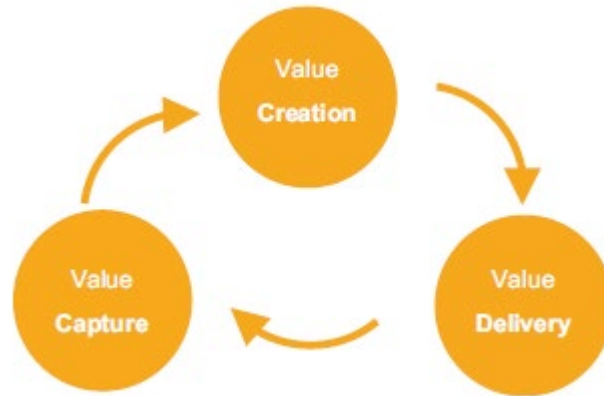
- A company can have more than 1 business model(s)!
- A company can change its business model(s)!



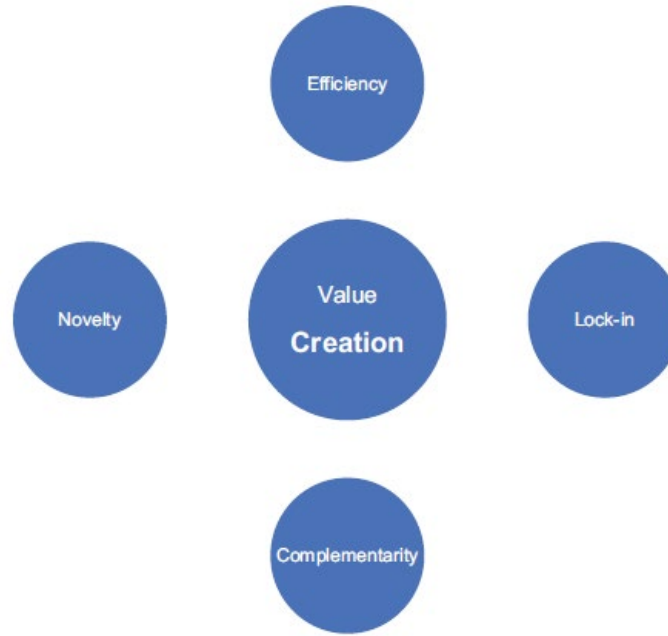
THE BUSINESS MODEL CANVAS



VALUE-DRIVEN APPROACH OF A BUSINESS MODEL



VALUE DRIVERS BEHIND E-BUSINESS



Adapted from
Amit & Zott, 2001

DIGITAL PLATFORMS

WE ARE IN A PLATFORM ECONOMY

2018				2008			
Rank	Company	Founded	US\$bn	Rank	Company	Founded	US\$bn
1	Apple*	1976	890	1	PetroChina	1999	728
2	Google*	1998	768	2	Exon	1870	492
3	Microsoft*	1975	680	3	General Electric	1892	358
4	Amazon*	1994	592	4	China Mobile	1997	344
5	Facebook*	2004	545	5	ICBC	1984	336
6	Tencent*	1998	526	6	Gazprom	1989	332
7	Berkshire Hathaway	1955	496	7	Microsoft	1975	313
8	Alibaba*	1999	488	8	Shell	1907	266
9	Johnson & Johnson	1886	380	9	Sinopec	2000	257
10	JP Morgan	1871	375	10	AT&T	1885	238
*Companies based on a platform model							

Most valuable companies 2018 vs 2008

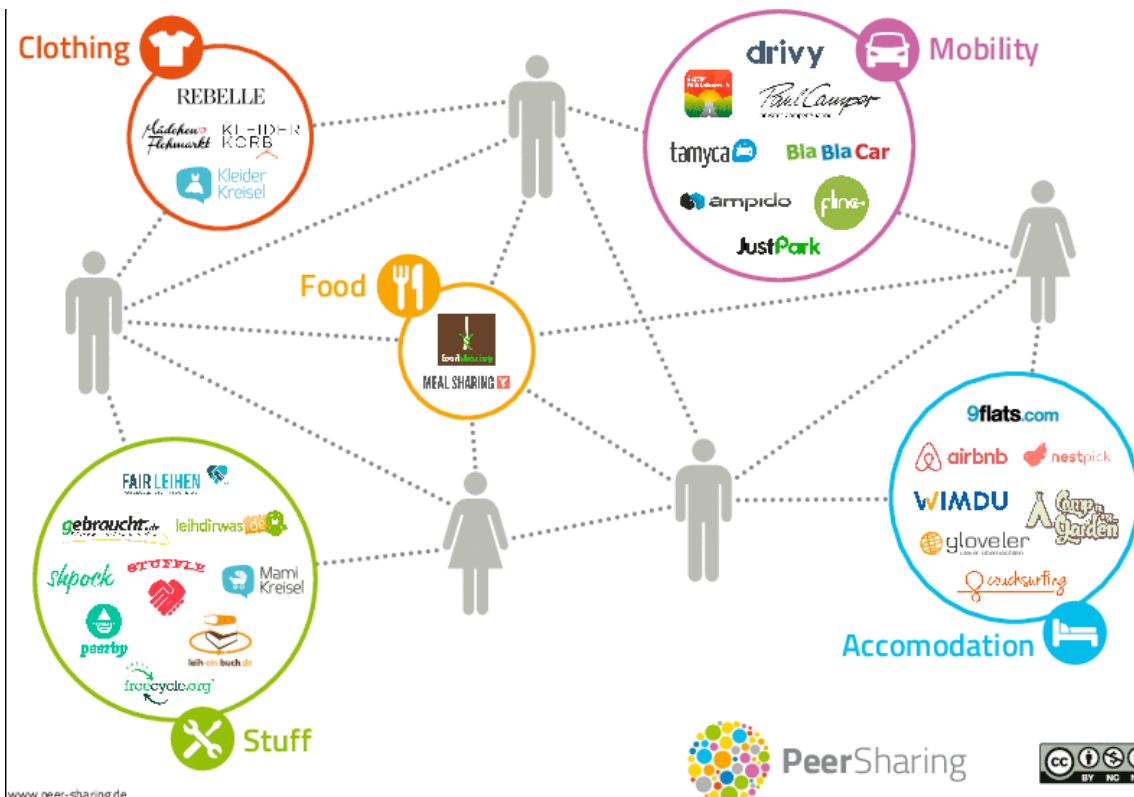
(source: Bloomberg, Google)



MULTI-SIDED PLATFORMS



PEER-TO-PEER PLATFORMS



TRADITIONAL BUSINESSES VS PLATFORMS



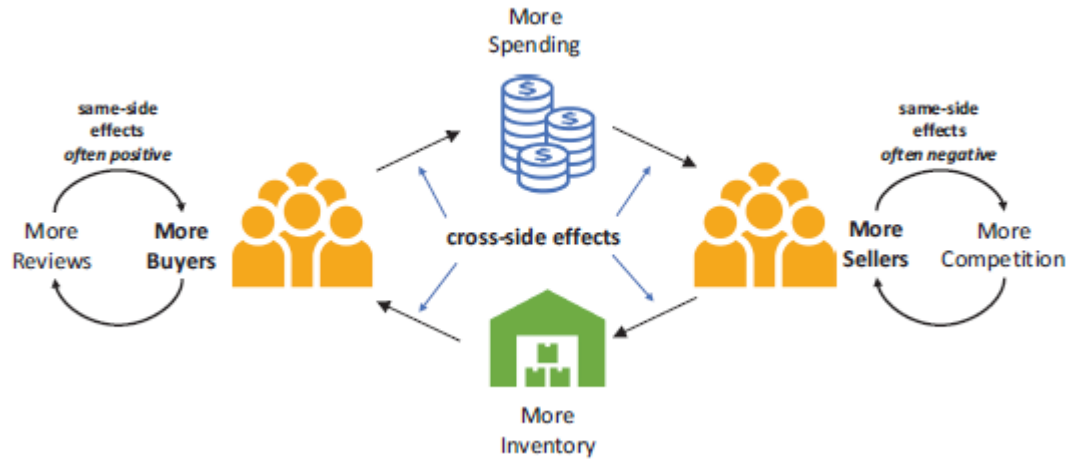
Value Chain of traditional Businesses



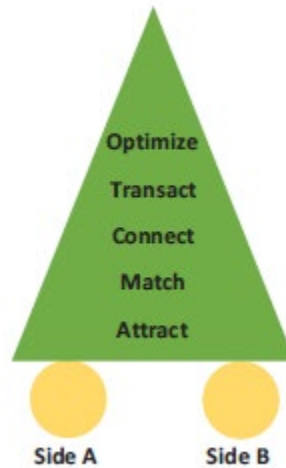
Value Chain of a Two-Sided Digital Platform



SAME-SIDE AND CROSS-SIDE NETWORK EFFECTS



PLATFORM LAUNCH ROCKET



Adapted from Launchworks



PLATFORMS - TACKLING THE „CHICKEN-AND-EGG-PROBLEM“

Tactics	Definitions	Impacts On
Single Target Group e.g., Uber setting up in a specific city to replicate and scale globally after.	It consists of reducing the total market size and the required critical user mass. Fewer resources and less time are required to reach the critical inflexion point from which the MSP can grow to other market segments.	Mutual-Baiting Problem Ghost-Town Problem
Platform Staging e.g., Amazon for bestseller books, OpenTable with a B2B value proposition	It consists of evolving in two distinct steps: from a traditional vendor-based (pipeline) business model in the first stage to a platform-mediation business model in the second stage after reaching the critical user mass.	Mutual-Baiting Problem Double Company
Subsidising e.g., YouTube	It typically consists of a subsidy side that allows the use of the platform with discounts or even for free, and a monetary side that is charged for participation or transactions.	Mutual-Baiting Problem
Platform Envelopment e.g., Spotify integrated into mobile operators' plans, Internet Explorer embedded in Microsoft OS	This partnering strategy relies on leveraging the shared relationships with (other) established platforms and their networks to strive to combine value propositions and benefit from a multi-platform bundle that leverages shared user relationships.	Mutual-Baiting Problem
Side Switching e.g., eBay with collectors; Airbnb where (with incentives) travellers can become hosts	This involves making a two-sided platform one-sided by finding a platform design that allows users to fill both market sides of the MSP simultaneously.	Mutual-Baiting Problem Ghost-Town Problem

(Adapted from Stummers et al., 2018).³



PLATFORMS – TWO-SIDED VALUE PROPOSITION CANVAS

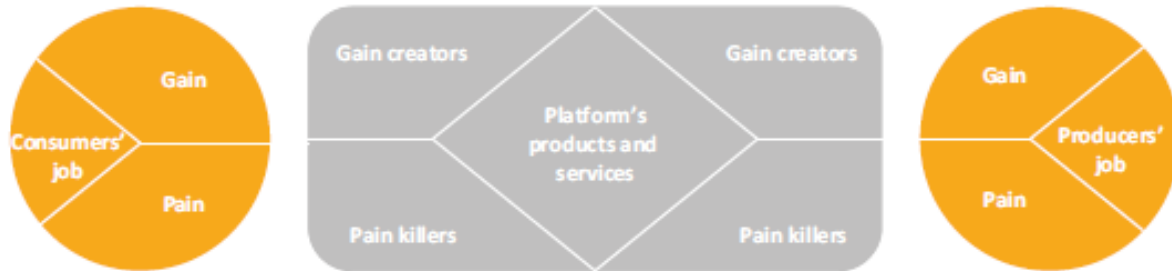
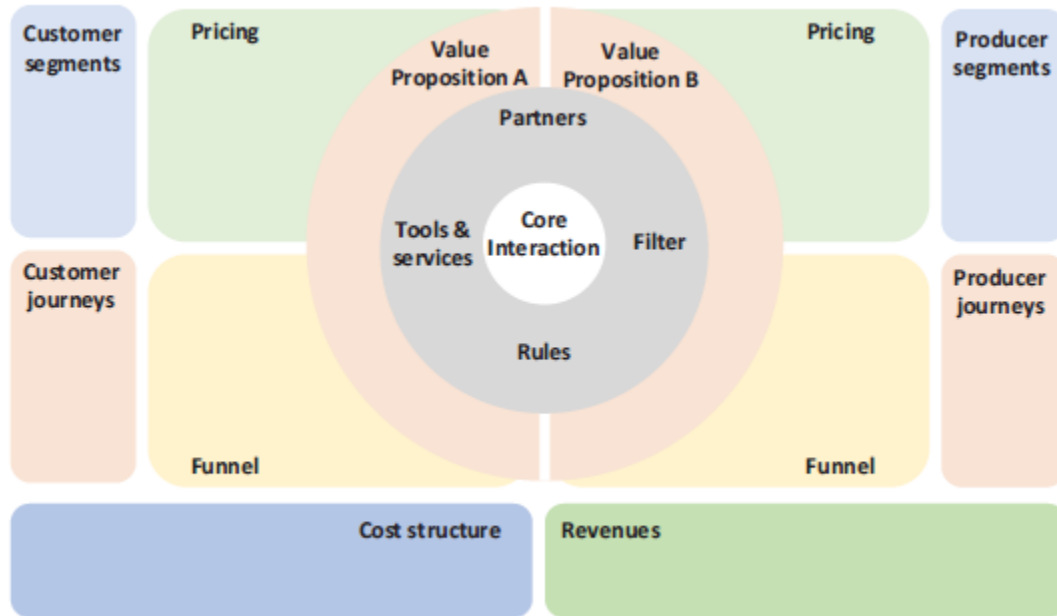
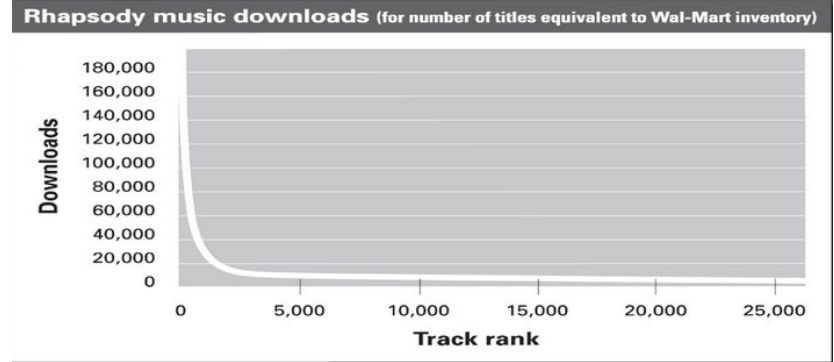
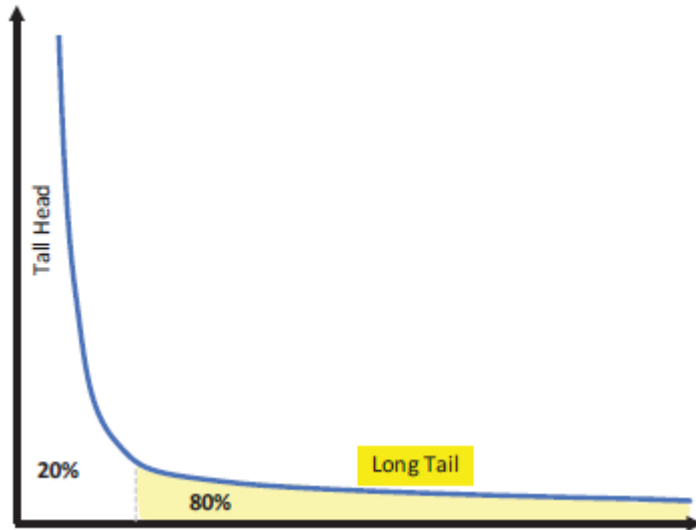


Figure 3-F: A Two-Sided Value Proposition Canvas.
(Adapted from Osterwalder et al. 2010)

ALTERNATIVE DIGITAL PLATFORM CANVAS



LONG TAIL ECONOMICS



LONG TAIL (2/2)



Display Ads

DIESE ERSCHEINEN RECHTS NEBEN DEM VIDEO OBERHALB DER VIDEO-VORSCHLAGSLISTE NUR AUF DER DESKTOP-VERSION.



Overlay Ads

HALBTRANSPARENTTE TEXT- ODER BILD-ANZEIGEN AUF DEN UNTEREN 20% IHRES VIDEOS. NUR AUF DER DESKTOP-VERSION.



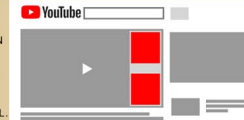
Non-Skippable Ads

DAS BUNTE DESIGN MACHT REFLECTION ZU EINEM WAHREN BLICKFANG IM BAD. DAS GLÄNZENDE VELOUR-MATERIAL TROCKNET SCHNELL.



Skip-pable Ads

DAS BUNTE DESIGN MACHT REFLECTION ZU EINEM WAHREN BLICKFANG IM BAD. DAS GLÄNZENDE VELOUR-MATERIAL TROCKNET SCHNELL.



Bumper Ads

DAS BUNTE DESIGN MACHT REFLECTION ZU EINEM WAHREN BLICKFANG IM BAD. DAS GLÄNZENDE VELOUR-MATERIAL TROCKNET SCHNELL.



FREEMIUM BUSINESS MODEL



PANDORA



Ihre Vorteile mit XING Premium, Herr Steiger:

- ✓ Entdecken Sie jetzt Gehälter im XING Stellenmarkt.
- ✓ Sehen Sie alle Profilbesucher inkl. Statistiken.
- ✓ Suchen Sie schnell & gezielt mit erweiterten Filtern.
- ✓ Senden Sie Nachrichten auch an Nicht-Kontakte.
- ✓ Sehen Sie alle Kontakt-Neuigkeiten auf einen Blick.

[Die Premium-Highlights im Detail](#)

50%
Rabatt*

Noch
3
Tage

3 Monate*

nur CHF 8,45* mtl.
statt CHF 16,95

Auswählen

12 Monate*

nur CHF 6,45* mtl.
statt CHF 12,95

Auswählen

*Dieses Angebot ist nur bis zum 23. Februar 2018 und nur im Web verfügbar. Nach Ablauf der ersten Laufzeit verlängert sich ihr Vertrag automatisch um den gewählten Zeitraum. Nach de...



AFFILIATE MARKETING

amazonPartnerNet

Hilfe | Kontaktieren Sie uns | Land auswählen: Deutschland

Geld verdienen mit Amazon

Verdienen Sie bis zu 10 % Werbekostenerstattung mit Links zu Amazon

Sie verlinken von Ihrer Seite zu Amazon

Nutzer klicken auf Ihre Amazon-Links und besuchen die Amazon Internetseite

Sie verdienen bis zu 10 %, wenn Ihre Nutzer bei Amazon einkaufen



Kurz-
führung

Links erstellen

Verlinken Sie direkt auf einzelne Produkte, Ihre Lieblingsseiten, Suchergebnisse oder jede andere Seite auf Amazon.

Mehr erfahren

Geld verdienen

Sie erhalten eine Werbekostenerstattung auf den gesamten vermittelten Warenkorb und nicht nur auf die Produkte, die Sie bewerben.

Mehr erfahren

aStore

Präsentieren Sie jedes beliebige Amazon-Produkt in einem eigenständigen Onlineshop, der direkt in die Webseite eingebunden wird.

Mehr erfahren

Nehmen Sie bereits teil?
Loggen Sie sich ein, um auf Ihr Konto zuzugreifen.

E-Mail-Adresse

Passwort

☐ Angemeldet bleiben

Login

[Passwort vergessen?](#)

Es dauert nur wenige Augenblicke, ein Konto einzurichten!

Jetzt kostenlos anmelden

Aktionen & Schnäppchen

- Promotions

Geld verdienen mit:

- Amazon Prime und Prime Instant Video 30-Tage-Test-Mitgliedschaften
- Handys mit Vertrag

Spezielle Programme

- Amazon Partnerprogramm für

Waschmaschinen Test

Testsieger, Berichte und Empfehlungen

HOME FRONTLADER TOPLADER VERGLEICH RATGEBER

Waschmaschinen Test 2017 – die Testsieger im Vergleich

Auf unserem [Waschmaschinen Test](#) Portal analysieren wir die besten Modelle die es derzeit auf dem Markt gibt. Durch einen detaillierten Vergleich und ausführlichen Testbericht helfen wir Ihnen eine Waschmaschine für Ihre Bedürfnisse zu kaufen. Zudem finden Sie unter der Rubrik [Ratgeber](#) Hinweise und Ratschläge für die optimale Waschmaschinen Nutzung. Folgend sehen Sie den **Waschmaschinen Testsieger** aus unserem umfangreichen **Test 2017**:

Die besten Waschmaschinen 2017 aus unserem Test

1. Platz: Beko WMB 71643 PTE

Die Beko WMB 71643 PTE Waschmaschine ist der aktuelle Testsieger von Stiftung Warentest aus dem Jahr November 2015 und Bestseller unter der Kategorie Waschmaschinen im [Amazon Shop](#). Top-Argument ist die Energieeffizienz Klasse A+++, wodurch Umwelt und zugleich die Haushaltskasse geschont wird. Highlights sind der Baby Schutz Programm für besonders empfindliche Haut und der Pet Hair Removal zum entfernen von Tierhaaren. Insgesamt hat der Waschmaschinen Testsieger 16 Programme im Portfolio.

» [Beko WMB 71643 PTE Testbericht](#)

Preis prüfen



Suchen



amazon.de
Blitzangebote

Bestseller Nr. 1






Beko WMB 71643 PTE
4.4 von 5 Sternen bei **1.926**
Kundenbewertungen
★★★★★

Bestseller Nr. 2

Beko WM1 15106 NF




AFFILIATE MARKETING (2)


CHEFKOCH.DE   Bekannt aus dem TV  [Kostenlos registrieren](#) [Newsletter](#) [Hilfe/FAQ](#)

[Startseite](#) [Magazin](#) [Rezepte](#) [Specials](#) [Community](#) [Bilder](#) [Video](#) [Blog](#) [Login](#) [myChefkoch](#)

Weihnachtsbäckerei

Plätzchen und Co: Das Beste aus der Weihnachtsbäckerei
Das große Special mit den schönsten Rezepten von Vanillekipferln bis Stollen

Rezept des Tages
 [Bolognese original](#)
[Zeige alle Rezepte der Woche](#)

Anzeige
DER NEUE AEG PROCOMBI PLUS MULTI-DAMPFGARER.
 [Mehr erfahren >](#) **AEG**

Maronen - Der Herbst bringt Esskastanien **Foodphotografie-Kurs: jetzt anmelden** **Schnell leckere Gerichte zaubern** **Die 50 beliebtesten Rezepte im Oktober**

Beiträge der Chefkoch.de Partner [Anzeigen](#)

BACKEN ZU HALLOWEEN: Spukige Muffins und Cupcakes
Süßes oder Saures – Rezepte mit cremigen Frostings und Gruel-Delikat
AEG

Backen mit Kaiser
Ungewöhnliche Kuchenrezepte ausprobieren mit den richtigen Backformen und mehr.
W

Mach's dir gemüht!
Entferne der Kälte mit dampfendem, heißen Kaffee und einem leckeren Stück Kaffee-Likör-Torte.
Philips

Was koche ich heute? **Das kommt heute auf den Tisch** [1](#)

Beliebte Rezepte / Suchwörter

- apfel, apfelkuchen, auflauf, stiechkuchen, blumenkohl, chili con carne, einfach plätzchen, fingerfood, rammkuchen, gefüllte paprika, grünkohl, gulisch, hekkade, korbessuppe, kartoffelgratin, kartoffelsuppe, kokos, kuchen, kasekuchen, korbis, korbiscremesuppe, korbessuppe, lasagne, new cars, marmorkuchen, muffin, muffins, nachschick, nudelaufauf, pfannkuchen, pizzateig, statchen, pralinen, quitten



SOLUTION PROVIDER

PRODUCT / SOFTWARE + SERVICE

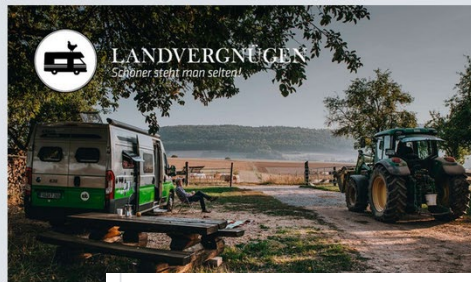


SOLUTION PROVIDERS (2)



Schluga – Camping, Mobilehomes, Apartments

Camping bei SCHLUGA in Kärnten bedeutet pures Urlaubsvergnügen: Im Süden



Landvergnügen

Genießen Sie das

KNAUS Campingpark Viechtach

3,9 ★★★★★ (225) · Campingplatz

Viechtach · 09942 1095

👤 "Feiner, aber altbackener Campingplatz!"

KNAUS Campingpark Lackenhäuser

4,2 ★★★★★ (321) · Campingplatz

Neureichenau · 08583 311

👤 "Habe mir von Knaus da viel mehr erwartet."



Alle anzeigen



TIED PRODUCTS BUSINESS MODELS



OPEN BUSINESS MODELS

enel +
INNOCENTIVE®

Home > Digital Life > Gaming & eSport

Minecraft wird teilweise Open Source



innosabi



DIRECT SELLING



bofrost ❄️

MARY KAY®

VORWERK

LR

HEALTH & BEAUTY

Tupperware®

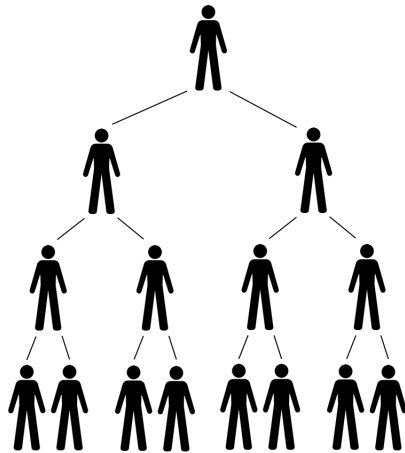


pampered|chef



NETWORK MARKETING/ SELLING

(RISKY!)



Ebene 1

erhält eigene Provision und ist beteiligt an Provision von Partnern aus Ebene 2, 3 und 4

Ebene 2

erhält eigene Provision und ist beteiligt an Provision von Partnern aus Ebene 3 und 4

Ebene 3

erhält eigene Provision und ist beteiligt an Provision von Partnern aus Ebene 4

Ebene 4

erhält nur eigene Provision



FRANCHISING



ABACUS
NACHHILFEINSTITUT


hans im glück
FRANCHISE GMBH

hairfree
DAUERHAFTE HAARENTFERNUNG MIT REINEM LICHT



Was Tiere lieben


ENGEL & VÖLKERS


Domino's



ACADEMY
Fahrschulen

BODY STREET

CALZEDONIA

clever
fit

CUP & CINO

Häagen-Dazs

HOL'AB!
Getränke Markt

Fühl Dich NEU
INJOY
INTERNATIONAL SPORTS- & WELLNESSCLUBS

Kamps 

Kochlöffel

KÜCHE & CO


LICENSING

UNSERE SPONSOREN

Barbie

dreipur

EDEL
KIDS



HERDING



spielwarenmesse®
Nürnberg 27 – 31 Jan 2021



VIACOMCBS
CONSUMER PRODUCTS

WDR®/media
group

ZDF.entei



UNSERE PRESSEPARTNER

1st Steps

baby&junior

B@NDORA®
SPIELWAREN LIZENZEN

das spielzeug

Kazachok
LICENSING NETWORK

Li@ensing
ITALIA

LICENSINGPRESS

planet
toys

SPiELZ
Internat

stil & markt

TOTAL
LICENSING

TOYS

TOYS & GAMES
Report



LICENSING INTERNATIONAL LICENSING FAIR



TAG DER LIZENZEN

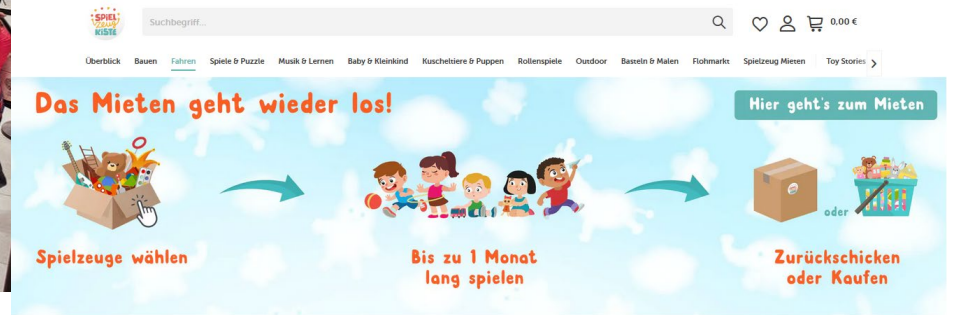
weitere Infos unter www.tagderlizenzen.de

Der Digitale Tag der Lizenzen 2021! – Das Ticketing ist geöffnet!

April 5, 2021



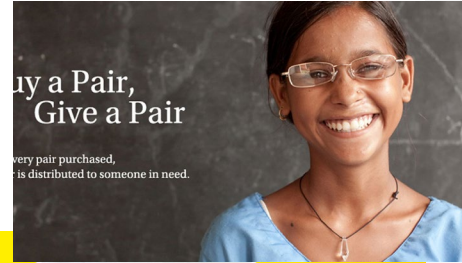
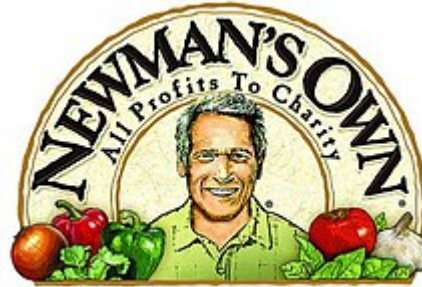
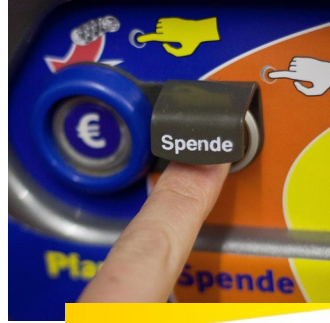
RENT INSTEAD OF BUYING



ROBIN HOOD SOCIAL BUSINESSES



With every pair
YOU PURCHASE,
TOMS WILL GIVE A PAIR OF
new shoes
TO A CHILD IN NEED.
ONE for ONE.™



Buy a Pair,
Give a Pair

For every pair purchased,
a pair is distributed to someone in need.

Große Auswahl -
online shoppen
netto-online.de



MANOMAMA



SELF-SERVICE

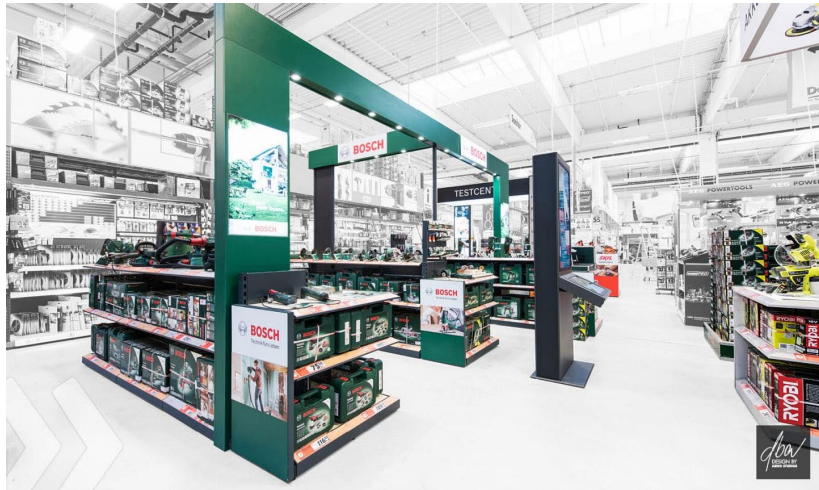


HERZLICH WILLKOMMEN BEI UNS!

Wir sind Ihr Experte für
Automaten, deren Wartung,
Befüllung und mehr ...

A collection of vending machines and a cartoon dog mascot. The machines include a "Spaen IQ 5.0" machine, a "Siemone Smart XL" machine, and two large "zölli" machines filled with snacks and drinks. The mascot is a white dog wearing a green cap and overalls, holding a bag of "zölli" snacks.

SHOP IN SHOP



SUBSCRIPTION

NETFLIX

audible

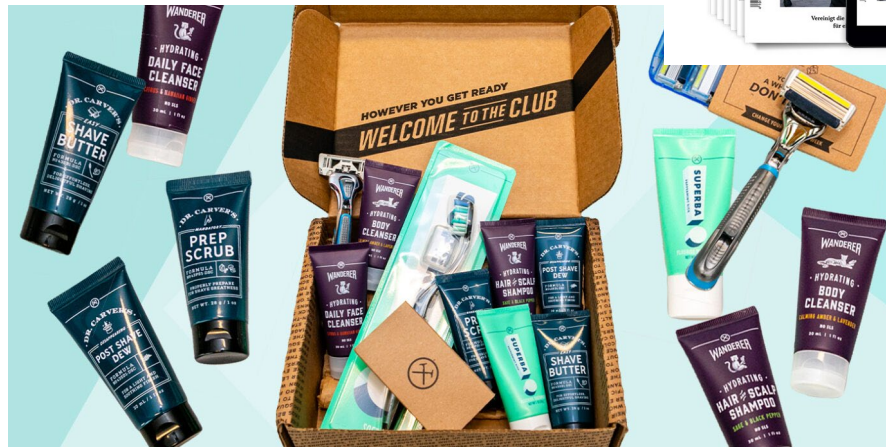
SIXT+
Das Auto ABO

€349
pro Monat

SAG NO! zu allem, was dich am Autobesitz stört

SAG YES! zu monatlichem Flexpreis, alles inklusive, jederzeit kündigen**

** 120€ - 180€ (je nach Fahrzeug) Mindestmiete pro Monat (inkl. Steuern und 200 km) zzgl. 100 km Bonuskilometer pro Monat sowie Vollkasko- und Diebstahlschutz mit Selbstschadenfrei (bis zu 1000€), auch bei Mehrschadensfällen.



PERFORMANCE-BASED CONTRACTING



PAY PER USE



Traditional offer

PSS offer



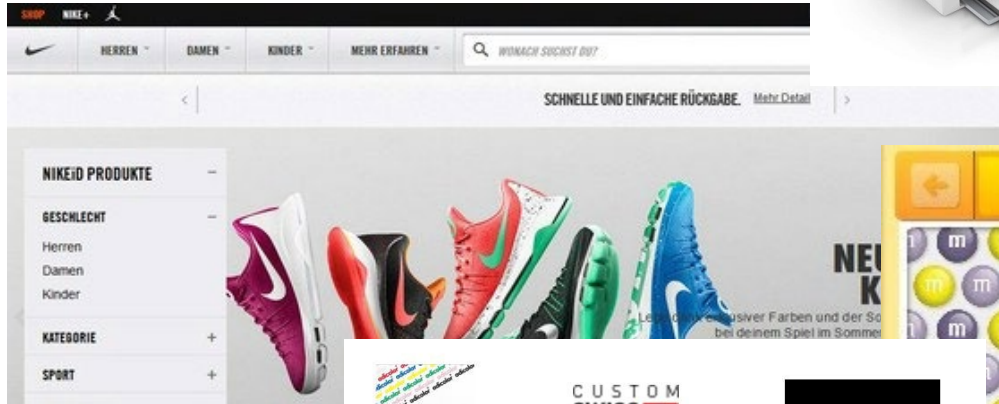
Price:
€700



Price:
€1 / wash



MASS CUSTOMIZATION



CUSTOM
SWISS
MADE
WATCHES



Mass Customization (MC)

„Der Konsument weiß selbst am besten was er will“

my muesli
custom-mixed cereals



ONLINE BUSINESS ORIGINS

MERCHANTS

Business Models behind online merchants:

- Click-and-mortar businesses (physical businesses that have become hybrid)
- Catalogue merchants (started as catalog mailing company)
- Virtual merchants (born virtually)
- Bit vendors – digital merchants that deal only in digital goods like music, movies, games, design templates,...



BUSINESS MODELS BEHIND MARKET PLACES

Business Models behind online merchants:

- Marketplace exchanges (classic marketplace operations)
- Buy/ sell fulfilment (logistics etc.)
- Demand collection systems (financial topics)
- Auction brokers (e.g. eBay)
- Transaction brokers (third-party payment services, e.g. PayPal)
- Search agents (like Google Flights)
- Virtual Marketplaces (online equivalent of shopping mall)



MARKET PLACES – WHAT TO CONSIDER

Scale Effects

High demand products VS
Low demand products

Aggregation Effects

Higher value when brought
together
Complimentary products

Buyer & Seller Experiences

Fast delivery, favourable
returns policy, product
availability
Multi-sided matcher buyers
and sellers allowing them to
interact

Market Failures

Uncertainty of product
quality or reliability of
buyers and sellers
Fearful of exploitation



HOW DO YOU MEASURE SUCCESS?

KPI'S – KEY PERFORMANCE INDICATORS (1/2)

1) **Website KPIs**: Unique visitors, total visits, page views, new visitors, time on site per visit, page views per visit.

2) **Sales KPIs**: New customers, conversion rate, checkout abandonment, cart abandonment, checkout abandonment, total orders per day/week/month, average order value.

Conversion rate = (Number of Orders/Number of Visitors) * 100



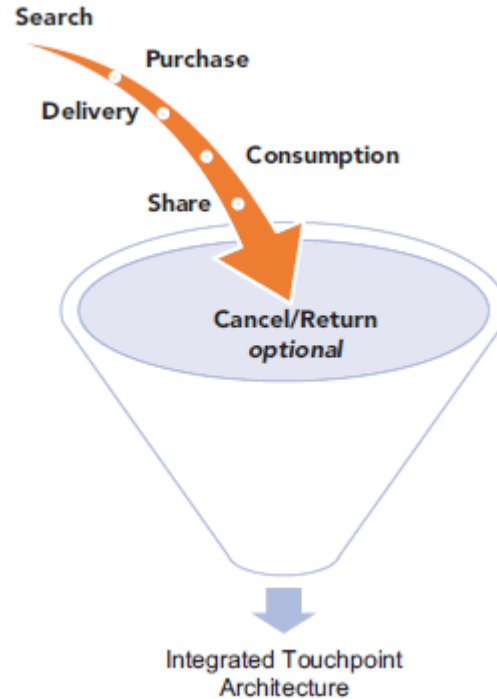
HOW DO YOU MEASURE SUCCESS?

KPI'S – KEY PERFORMANCE INDICATORS (2/2)

- 3) **Operational KPIs**: return rate, gross margin, order turnaround time, open cases
- 4) **Digital Marketing KPIs**: Facebook “talking about this” and new likes, Twitter retweets and new followers, Amazon ratings, open rate, click rate, conversion rate, referral sources (percent from search, direct, e-mail, pay-per-click), pay-per-click cost per acquisition, pay-per-click total conversations.



THE CUSTOMER SEARCH AND SALES JOURNEY



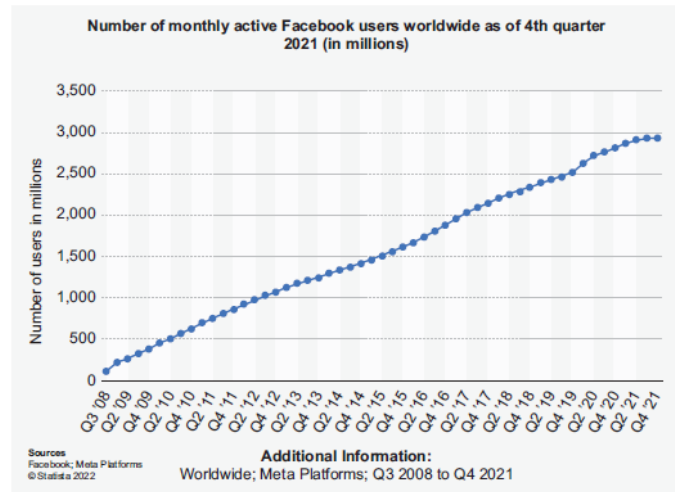
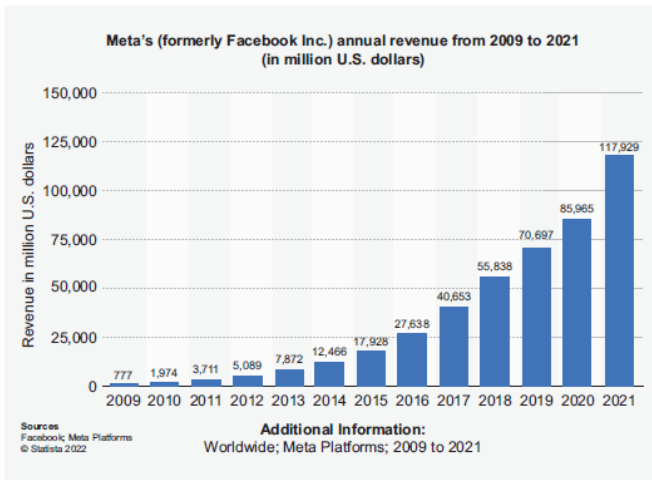
MOST IMPORTANT CURRENCY IN MARKETING/ SALES?

Attention



MONETIZING ATTENTION AND DATA

- Facebook
- Instagram
- YouTube
- Google
-



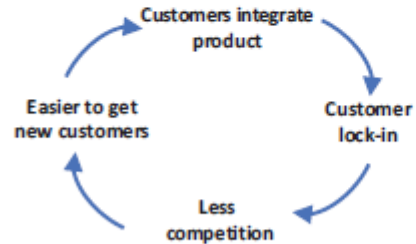
NETWORK EFFECTS

SCALING
NETWORK
EFFECTS

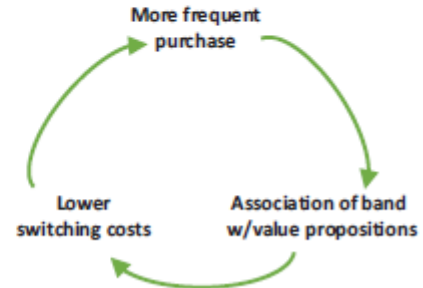


DIRECT NETWORK EFFECTS

REINFORCING
MECHANISMS
FOR NETWORK
EFFECTS



SWITCHING COSTS



BRAND HABIT



ATTENTION, ACTIVE USERS AND REVENUE

Name of the platform	Number of monthly active users (in billion)	Average daily time per user in hours	Yearly revenue (in billions)	Average rev per user and per hour
Facebook	2.92	1	117	3.34
YouTube	2.3	2.4	28.8	0.43
WhatsApp	2	0.6	0.7	0.05
Instagram	1	0.48	17.4	3.02
TikTok	1.2	0.83	1.9	0.10
Snapchat	0.53	0.1	4.86	7.64

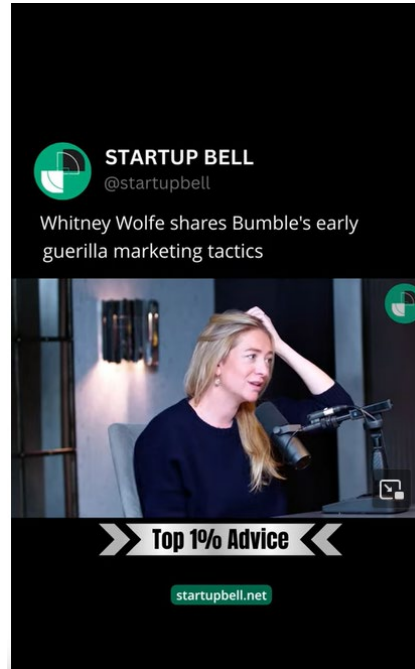
[Source: Estimated figures compiled from Statista, Backkinko.com, BusinessofApps, Techjury.net, CNBC & SimilarWeb (2021)]



GUERRILLA MARKETING

EXAMPLE: VIDEO: WHITNEY WOLFE-HERD

- <https://www.youtube.com/watch?v=1wCz9ZF9MQM>



ETHICAL CONCERNS: ATTENTION/ DATA-DRIVEN BUSINESS MODELS

- Privacy legislation

3 Dimensions of online privacy behaviour:

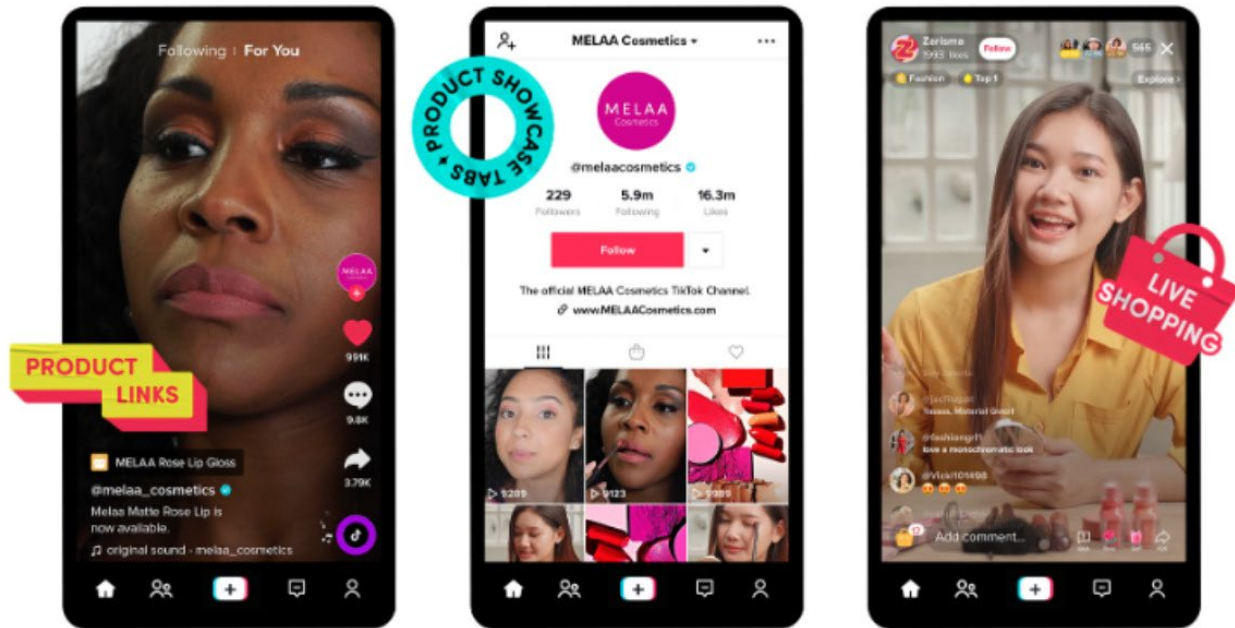
- Informational: how much information we share.
- Social: how many people we allow access to that information, and
- Psychological: the intimacy of that shared information.



SOCIAL COMMERCE



SOCIAL COMMERCE



QUIZ

WHAT BUSINESS MODELS DO THE FOLLOWING COMPANIES HAVE?

- Spotify
- Netflix
- Twitter
- Instagram
- Hilton
- Disney
- Burda
- Google
- Apple
- Meta (Facebook, Instagram, Threads, WhatsApp, Meta Quest, ...)
- Amazon

