

Cheatsheet 06 - Digital Transformation & Platforms

Business Basics

Drei Ebenen digitaler Transformation (Vial 2019)

Ebene	Was ändert sich	Musik-Beispiel
1 Prozesse	Bestehendes wird digital effizienter	CD-Vertrieb → Download
2 Geschäftsmodelle	Die Erlöslogik kippt	Kauf → Abo/Streaming
3 Branchen	Die Struktur der Branche kippt	Läden verschwinden, Plattformen entstehen

Musik-Arc (IFPI GMR): ~22–23 Mrd. \$ (1999, CD-Höhepunkt) → **13,1 Mrd.** (2014, Tief) → **29,6 Mrd.** (2024, Allzeithoch; 69 % Streaming). Lektion: Absturz **trotz** gefragtem Produkt; Erholung nur durch **neues Erlösmodell**. Gewinner jeder Stufe ≠ Gewinner der vorherigen. Kehrseite: Verteilungskonflikte (Ghost-Artists-Debatte).

Plattform vs. Pipeline

	Pipeline	Plattform
Wertfluss	linear: einkaufen → veredeln → verkaufen	vermittelt zwischen zwei Seiten
Besitz	besitzt die Ware	besitzt oft nichts davon
Wächst durch	mehr verkaufen	mehr Teilnehmende je Seite

Plattform = **zweiseitiger Markt**: setzt die **Preisstruktur** über zwei voneinander abhängige Gruppen (Rochet & Tirole 2003; Parker & Van Alstyne 2005). **Netflix**: überwiegend Pipeline **mit** Plattform-Elementen (Empfehlungen, Werbe-Tarif) – keine feste Schublade. **Zalando**: Pipeline → Plattform via Partner-Programm; Gebührenerhöhung 2023 auf bis zu 25 % (zuvor Ø 15 %) sorgte für Reibung mit Händlern; 2025 About-You-Übernahme – Konsolidierung verstärkt die Machtposition.

Netzwerkeffekte

Typ	Definition	Beispiel
direkt	Wert steigt mit Nutzenden der-selben Seite	WhatsApp
indirekt	Wert einer Seite steigt mit der an-deren Seite	App Store

Winner-take-most: Tendenz zur Dominanz **einer** Plattform – kein Gesetz. Gegenkraft **Multihoming** (auf mehreren Plattformen zugleich); Wirkung ist **asymmetrisch** je Seite (Belleflamme & Peitz 2019).

Henne-Ei-Problem

Keine Seite will die erste ohne die andere sein. **Strategien**: eine Seite **subventionieren**; mit attraktiver erster Seite den Markt „anzünden“. **Wolt**: drei Seiten (Restaurants/Kuriere/Kundschaft), 2022 von DoorDash übernommen (~8 Mrd. \$). **GPT Store**: 3 Mio. GPTs am Start, aber Erlös-Henne-Ei **ungelöst** – eine volle Seite ≠ funktionierendes Geschäftsmodell.

Lieferketten & KI

Zara-Lektion: vertikal integrierte, schnelle Lieferkette („Quick Response“) als Vorteil – ~2 Wochen für Modifikationen bestehender Styles (historische HBS-/Tokatli-Zahl, **kein** aktueller KPI). **Kehrseite (SDG-12)**: Geschwindigkeit von Fast Fashion = Ressourcen-, Retouren- und Abfallkosten – Systemfrage.

KI in der Wertschöpfungskette (Teaser): Prognose · Lager · Routen (Mathematik → BA-PUL/BA-GOR, Sem. 4). Daten & Systeme → BA-GRWINF (Sem. 1).

GenAI ehrlich: +14 % Ø, größte Gewinne bei **weniger Erfahrenen** – in bestimmten Settings (Brynjolfsson et al. 2025; Noy & Zhang 2023). **Jagged frontier**: innerhalb der KI-Fähigkeit bis +40 %, außerhalb **schlechter** (Dell'Acqua et al. 2023). **Halluzination**: flüssig, aber falsch → **verifizieren statt vertrauen**.

Merksatz

Plattform vermittelt, **Pipeline** veredelt. Geschwindigkeit (Zara) und KI haben eine **Kehrseite** – Effizienz ist nie umsonst, KI-Output ist ein **Entwurf**, kein Beleg.