

Business Case für Digitale Produkte und Services

Auch für digitale Produkte und Services ist eine Bewertung des „Return on Investment“ bedeutsam. Doch scheitern klassische Business Case Betrachtungen oftmals an der Unsicherheit der Annahmen, der Dynamik der Businessmodelle und der Agilität des Produktes. Hat der Business Case für digitale Produkte also ausgedient?

Auf Basis praktischer Erfahrungen zeigt AdEx Partners wie man ein Business Case Framework für digitale Produkte aufsetzt.

	Klassisch	Digital
Anwendung	Einzelne Projekte oder Maßnahmen	Digitale Produkte, Produktportfolio
Unsicherheit Umfeld	Lieferkosten	Kundenakzeptanz des Geschäftsmodells
Unsicherheit Business Case	Abschätzung Entwicklungskosten	Umsatzarten und Umsatzvolumen
Verwendung	Einmalige Budgetfreigabe	Permanente Produktoptimierung
Objekt	I.W. bekanntes Endergebnis	Teilweise unbekanntes, veränderliches Produkt

Abb. 1: Vergleich klassischer und digitaler Business Cases

Die Unterschiede zur Bewertung klassischer Projekte umfasst mehrere Dimensionen (Abb. 1). Diese Unterschiede sind immanent für digitale Vorhaben und lassen sich nicht „beheben“:

Bewegliche Märkte

Die zukünftigen Entwicklungen von Märkten in digitalen Bereichen sind schwer zu antizipieren. Gleichzeitig verändert sich das Nutzerverhalten und deren Bedarfe über die Zeit, auch weil Innovationen permanent die Spielregeln ändern.

Volatile Annahmen

Die zugrundeliegenden Annahmen zur Bewertung eines digitalen Produktes können sich signifikant verändern. Neue oft nicht vorhersehbare technische Möglichkeiten bedingen die schnelle Adaption von Produkteigenschaften und Geschäftsmodellen.

Hohe Adaptionsgeschwindigkeit

Mit modernen Entwicklungs- und Integrationsmethoden können erste „MVPs“ schnell präsentiert werden. Time-to-market ist oft entscheidender als Produktreife, um Marktakzeptanz früh zu verproben und Vorsprung zu Konkurrenzprodukten zu schaffen.

Hoher Anteil nicht-monetärer Anreize

Faktoren wie Kundenbindung/-loyalität, „Customer Insights“ und „User Experience“ sind entscheidend für den Erfolg digitale Produkte, können jedoch oft nicht ausreichend in der monetären Sichtweise eines Business Cases berücksichtigt werden.

Da ein belastbarer Business Case auch für digitale Produkte gefordert ist, gilt es, einen neuen Ansatz zu entwickeln, der ihrer Besonderheit gerecht wird.

AdEx Lösungsansatz

Unser Lösungsansatz hat drei Komponenten

1. Grundprinzipien digitaler Business Cases
2. KPI zur Bewertung digitaler Investitionen
3. Einbettung in den Produktlebenszyklus

1. Grundprinzipien digitaler Business Cases

Digitale Produkte und deren Geschäftsmodelle sind grundsätzlich immer individuell zu bewerten. Dennoch gibt es Grundprinzipien, die besonders und entscheidend für Anwendbarkeit und Aussagekraft von „digitalen“ Business Cases sind, insbesondere:

Schnelle Einführung und permanente Adaption

Für „digitale“ Business Case Frameworks gilt im Grunde dasselbe wie für digitale Produkte. Es ist wichtig, so früh wie möglich mit einer Basisversion operativ zu arbeiten und nicht zu lange am Aufbau und den Parametern zu feilen.

Pareto-Prinzip

Meist haben einige wenige Parameter den größten Effekt auf die errechneten Ergebnisse. Man sollte sich auf das Finetuning dieser zentralen Faktoren konzentrieren.

Bedienbarkeit und Flexibilität vor Genauigkeit

Für digitale Produkte ändern sich Annahmen schnell und signifikant. Der Fokus sollte deswegen eher auf einfache Anpassbarkeit gelegt werden als auf Vollständigkeit der Einflussgrößen und umfassende Modellierungen.

Rückkopplung aus Betrieb

Erkenntnisse aus dem Betrieb müssen frühestmöglich in den Business Cases transportiert werden, um die getroffenen, initial oft vagen Annahmen und geschätzten Parameter kontinuierlich zu schärfen.

2. KPI zur Bewertung digitaler Investitionen

Klassische KPIs zur Bewertung von Investitionen, z.B. IRR, haben aufgrund der Schnellebigkeit digitaler Services nicht dieselbe Bedeutung für deren Bewertung. AdEx Partners schlägt eine Auswahl an KPIs zur Bewertung digitalen Produkte innerhalb des Business Cases vor.

KPI	Beschreibung / → Bedeutung
Reach	geschätzte maximale Reichweite in Anzahl user des Produktes/ Services → Maß für Monetarisierungsmöglichkeiten
Engagement	Anzahl der aktiven User eines Service → Maß für Umsatz/ Cross/ Up-Selling Potential
NPS	Net Promoter Score von gelaunchten Produkten → Misst Nutzerzufriedenheit mit Produkt und damit Verbreitungspotential
Running Costs	Durchschnittliche Service-Betriebskosten → Betriebskosten sind oft Haupttreiber für Profit
Break Even Point	Zeitpunkt positiven Deckungsbeitrages → Wegen Schnellebigkeit frühestmöglich
Adoption Speed	Zeit bis gewünschter Marktanteil erreicht ist → Indikator, für Marktakzeptanz
Frequency	Häufigkeit der Nutzung → Indikator für Kundenakzeptanz/ -nutzen

Abb. 2: KPIs zur Bewertung digitaler Investitionen

3. Einbettung in den Produktlebenszyklus

Der Produktlebenszyklus digitaler Produkte ist sehr dynamisch. Neben einer ausgeprägten Innovations- und Erprobungsphase ist insbesondere die dynamische Anpassung an Markt- und Kundenakzeptanz charakteristisch.

Deshalb sollte ein Business Case Framework den kompletten Entwicklungs- und Lebenszyklus eines digitalen Produktes begleiten, um permanente Anpassungen bewerten zu können.

Die Einbettung des Business Case in den Lebenszyklus des Produktes zeigt die folgende Abbildung.



Abb. 3: Business Case im Produktlebenszyklus

Die **Innovationsphase** verprobt die Machbarkeit. Der Business Case muss Antwort auf grundsätzliche Rentabilität auf Basis weniger Kernannahmen geben. Bedienbarkeit und hoher Automationsgrad sind entscheidend für die erfolgreiche Anwendung z.B. in Innovationsworkshops.

In der **Konzeptions- und Spezifikationsphase** wird der Business Case im Detail gerechnet. Bisherige Schätzungen werden verfeinert und technische Restriktionen bewertet. Hier unterscheidet sich der „digitale“ Business Case kaum von herkömmlichen Rentabilitätsrechnungen.

Die **Betriebsphase** hat für digitale Business Cases eine besondere Bedeutung. Nur so können Annahmen verfeinert, Parameter kalibriert und dadurch Aussagen des Business Case kontinuierlich präzisiert werden. Abweichungen müssen erkannt werden und automatisch in die Aktualisierung der Datenbasis und der Schätzmechanismen einfließen.

Praktische Umsetzung

Die hier dargestellte praktische Umsetzung orientiert sich an den Möglichkeiten und Restriktionen von Microsoft Excel, die Grundprinzipien gelten aber auch für fortgeschrittene Modellierungstools.

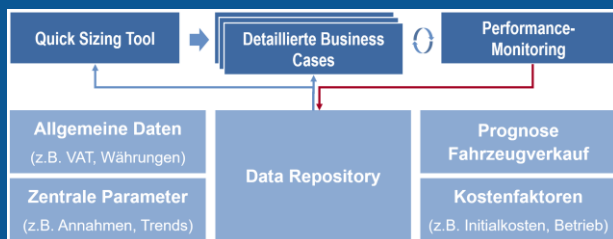


Abb. 4: Prinzipielle Struktur des Business Case Tools

Um sicherzustellen, dass alle Berechnungen immer auf denselben Annahmen und Werten basieren, sind diese im zentralen „Data Repository“ gebündelt.

Mittels einem einfachen Quick Sizings können Mitarbeiter im Innovationsbereich sehr schnell Ideen und Prototypen auf deren Profitabilität abschätzen.

Wird ein Prototyp angenommen und weiter detailliert, wird dieser – parallel zur Entwicklung des Detailkonzeptes – im zentralen Business Case Tool evaluiert. Dabei wird je Produkt ein separater Business Case im definierten Template erstellt. Die Aggregation der Einzel-Cases zu einer Bewertung des Produktportfolios erfolgt automatisch.

Im Performance Monitoring werden die entwickelten Services im Live-Betrieb überwacht. Dabei werden die prognostizierten Ergebnisse aus den Business Cases den aktuellen Betriebsdaten gegenübergestellt. Differenzen werden analysiert und die zentrale Datenbasis wird angepasst, um zukünftige Berechnungen iterativ genauer zu machen.

Wertbeitrag von AdEx Partners

AdEx Partners kombiniert große Erfahrungen mit klassischen Business Cases und profunde Kenntnis digitaler Produkte. Dies ermöglicht uns in enger Kooperation mit unseren Kunden, Business Case Frameworks für digitale Services zu adaptieren und eine effektive Bewertung im Produktlebenszyklus zu gewährleisten.

Auch wenn Business Cases für unterschiedliche digitale Produkte und Services immer spezifisch zu bewerten sind und Parameter abhängig von den

Projektbeispiel – Umsetzung eines Business Case Framework für digitale Services und Toolumsetzung

AdEx Partners hat für einen deutschen Automobil-OEM ein Business Case Framework entwickelt und in einem Tool umgesetzt. Dieses ist nunmehr Grundlage der Bewertung der digitalen Services in allen Produktentwicklungszyklen und der Anpassung des Produktportfolios, der Priorisierung der Produktfeatures und der Roll-Out Strategie. Zudem werden die Schätzungen permanent im Live-Betrieb verprobt und das Framework sukzessive verbessert.

Geschäftsmodellen variieren, kann unser Business Case Ansatz als Ausgangspunkt einer kunden- und produktspezifischen Umsetzung dienen.

Ihr Kontakt

Richard Meyer
richard.meyer@adexpartners.com