

# Modulschlussprüfung DigiBusl – Musterfragen\*

incl. möglicher Antworten in Form von relevanten Stichworten, die in der MSP entsprechend ausformuliert werden sollen

*\* bitte beachten Sie, dass die Fragen sich nicht zwingend auf die Inhalte der aktuellen Lehrveranstaltung DigiBusl im FS24 beziehen; die Musterfragen sollen aufzeigen, in welcher Form die Fragen in der MSP gestellt werden*

## 1. Digitalisierung (6 Punkte)

Die Digitalisierung der Wirtschaft ist ein hoch aktuelles Thema. Erläutern Sie mindestens zwei zentrale Kennzeichen, welche das Schlagwort Digitalisierung aus Sicht eines Unternehmens charakterisieren.

**Mögliche Antworten sind entsprechende Erläuterungen zu ...:**

- Onlinekanäle, z.B. eCommerce/ Onlinehandel
- Online Marketing
- Social Media - neue Rolle des Kunden
- Neue, disruptive Geschäftsmodelle
- Neue Wettbewerber
- Vernetzung der Wertschöpfung
- IoT
- Big Data (Analytics)
- Automatisierung
- Industrie 4.0
- Smart Factory
- Cloud Services / XaaS
- Digitale / digital erweiterte Produkte
- ...

## 2. Digitale Transformation (12 Punkte)

Die digitale Transformation kann anhand der Entwicklungen in den vier Dimensionen Wertschöpfungsstrukturen, Wertschöpfungsprozesse, Produkte und Services, sowie Infrastrukturen aufgezeigt werden.

Erläutern Sie anhand des Beispiels der Mobilität (Personenmobilität), wie sich die drei Dimensionen (1) Wertschöpfungsstrukturen, (2) Wertschöpfungsprozesse sowie (3) Produkte und Services insbesondere unter Berücksichtigung digitaler Systeme und Medien aktuell verändern oder bereits verändert haben.

### Mögliche Antworten

#### (1) Wertschöpfungsstrukturen

Neue Player wie Uber, Google, Apple etc.

Eco Systems / Netzwerke / Plattformen

Neuartige Kooperationen

#### (2) Wertschöpfungsprozesse

Digitale Geschäftsprozesse

Prozesse via Plattformen → Vermittlung von Mobilität, Bsp. Uber, Mobility as a Service (MaaS)

#### (3) Produkte und Services

Neue Mobilitätsdienstleistungen, z.B. Uber, Mobility,

Mobility as a Service → Shareeconomy Ansatz

Verknüpfung von Anwendungen in anderen Bereichen, z.B. Smart Home via IFTTT

### 3. Intermediation (12 Punkte)

- a) Beschreiben Sie die Begriffe Dis-Intermediation und Re-Intermediation.
- b) Nennen Sie zwei Beispiele für neue, digitale Intermediäre und beschreiben Sie deren Funktion bzw. ihre Rolle im zugehörigen Wertschöpfungssystem.

#### mögliche Antworten

- a) Dis-Intermediation: Eliminierung von traditionellen Mittlern, Direktzugriff der Konsumenten auf die Hersteller, «Death of the Middleman» / Disintermediation bedeutet, dass einzelne Handelsstufen auf dem Weg eines Produkts vom Erzeuger zum Endabnehmer übersprungen werden.“  
Re-Intermediation: Neue Mittler ersetzen alte Mittler
  
- b) Diverse Finanzintermediäre, Logistik-, Vertrauensdienste;  
Sie *besetzen* die Position zwischen den Kunden und den Leistungsanbietern

#### 4. Wertschöpfungsnetze (14 Punkte)

- a) Beschreiben Sie das Phänomen der entstehenden Wertschöpfungsnetze. (6 Punkte)
- b) Wodurch werden sie gekennzeichnet? Welche Chancen bieten sie? Welche Herausforderungen sehen Sie? (8 Punkte)

##### Mögliche Antworten

a)

Auslöser sind u.a. die Konzentration auf Kernkompetenzen, der allg. Trend zur Vernetzung, die Aspekte ‚Unbundling the corporation‘ und Modularisierung der Wirtschaft, mit der Konsequenz zum Outsourcing

Gründe sind u.a. komplexere Leistungsbündel, globaler Wettbewerb, neue Wettbewerber, kürzere Produktlebenszyklen, kapitalintensive Innovationen,

b)

**Chancen** sind u.a.:

- Bündelung der individuellen Spezialisierungen → Fokussierung auf Kernkompetenzen der Partner
- Akquisition und Ergänzung von komplementären Kompetenzen sowie Ressourcen
- Auslastung von vorhandenen Kapazitäten
- Aufbau eines Know-how-Pools
- Reduktion von Unsicherheiten (Erfahrungsaustausch)
- Verbesserung des Informationsstandes
- Entstehung von neuen Qualifizierungsprofilen und dadurch Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen
- Lernvorteile – gegenseitige Wissens- und Ressourcennutzungen sowie Wissenserweiterung aufgrund der Partizipation an den Spezialisierungen der Partner
- Steigerung der Produktivität durch Zugangserleichterungen zu Produktionsfaktoren, z.B. Zugang zu hochspezialisierten Arbeitskräften, die schnelle Verbreitung überlegener Technologien und Organisationsformen sowie die Vergleichbarkeit mit Akteuren innerhalb eines Netzwerkes
- Kommerzialisierung wird durch gemeinsame Vertriebswege, transparente Märkte und geringere Markteintrittskosten erleichtert
- Nutzung von Vertriebskanälen der beteiligten Partner
- Senkung der Personalkosten durch Personalmobilität
- Festigung bzw. Verbesserung der Marktposition
- Erschließung neuer Absatzmärkte und zusätzlicher Kunden
- Verringerung von Produktionszeiten
- Erweiterung des Angebots-/Produktionsspektrums sowie Möglichkeit zum Anbieten von kompletten Systemlösungen und Prozessen
- Senkung der Entwicklungs- und Fertigungskosten

**Herausforderungen** sind u.a.

- Suchen und Finden von geeigneten Partnern
- Aufbau von Kooperationsbeziehungen und Entwicklung von gegenseitigen Vertrauensstrukturen
- Notwendige gemeinsame Abstimmungen in Teilsegmenten, Aufgabe des alleinigen Entscheidungsmonopols
- Einführung von Entscheidungsmechanismen und –prozeduren
- Keine alleinige Nutzung von Patenten der neu entwickelten Produkt-/ Prozessinnovationen
- Preisgabe des eigenen Wissens bei Öffnung gegenüber Konkurrenten
- Keine alleinige Gewinnnutzung
- Zum Teil längere Prozesslaufzeiten aufgrund umfassender Abstimmungen der involvierten Akteure
- Häufig zusätzliche Aufgaben, die oftmals parallel zum normalen Tagesgeschäft durchgeführt werden

## 5. Interaktive Wertschöpfung (16 Punkte)

Das Modell der interaktiven Wertschöpfung kennt zwei zentrale Ausprägungen.

- Nennen Sie die beiden Ausprägungen.
- Beschreiben Sie das Modell der digitalen Wertschöpfung anhand der beiden zentralen Ausprägungen.
- Nennen Sie je ein Beispiel und skizzieren Sie das Beispiel.

### mögliche Antworten

a) Open Innovation, Mass Customization

b)

OI: Einbezug von externen Partnern in frühen Stadien des Innovationsprozesses zur Mitgestaltung eines Produkts oder Services

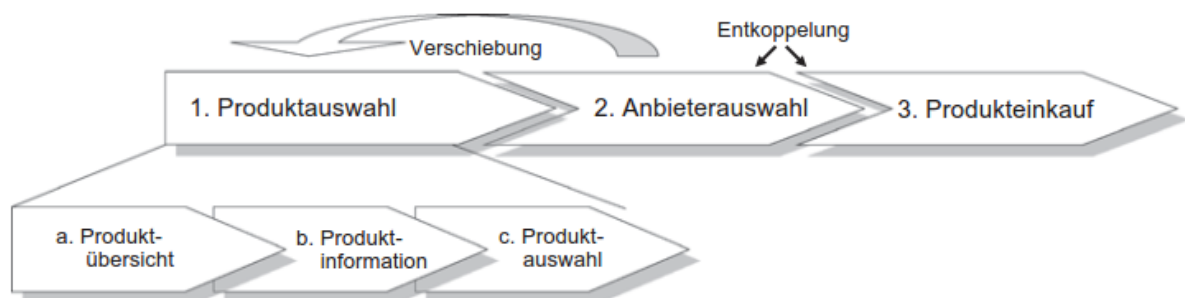
MC: Einbezug von externen Partnern in späten Stadien des Innovationsprozesses zur Individualisierung eines Produktes oder Services

c) mgl. Beispiele:

OI: diverse Plattformen, ...

MC: myswisschocolate.ch, Adidas, Nike, mymuesli.com, ...

## 6. Neuer Kaufprozess (6 Punkte)



Die Abbildung zeigt den veränderten Entscheidungs- und Kaufprozess im elektronischen Handel basierend auf der Nutzung von Online-Medien gemäss Heinemann.

Erläutern Sie, wo und wie er sich von traditionellen Entscheidungs- und Kaufprozessen unterscheidet.

### Mögliche Antworten

Verschiebung und Entkopplung des gesamten Prozesses: Produktauswahl steht an erster Stelle, basierend auf vielfältigen Quellen, z.B. Online-Infos der Anbieter und Hersteller,

Präsentation / Diskussion in Social Media/ Social Networks, Produkttests, Vergleichsportale, etc.; der Kunde hat eine hohe Transparenz.

Traditionell steht die Auswahl des Anbieters am Anfang des Prozesses.

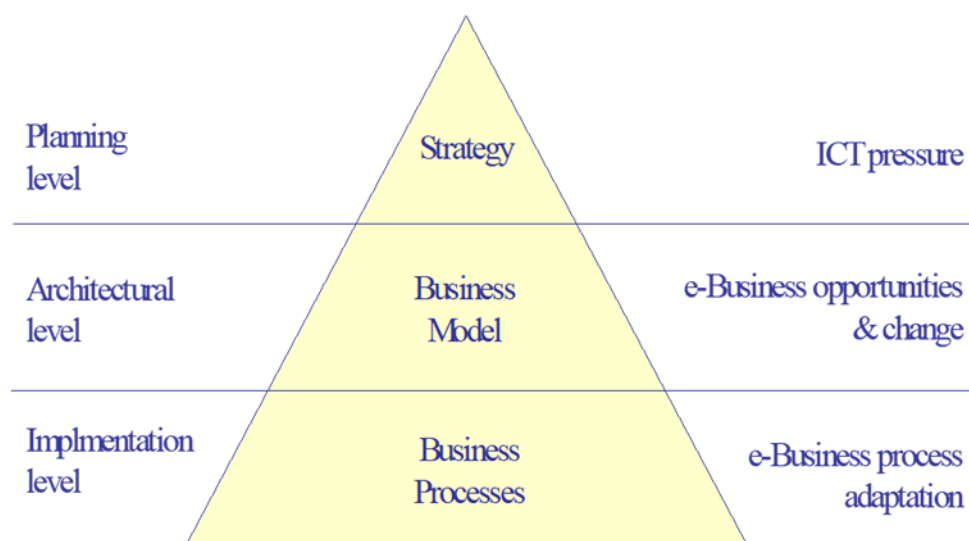
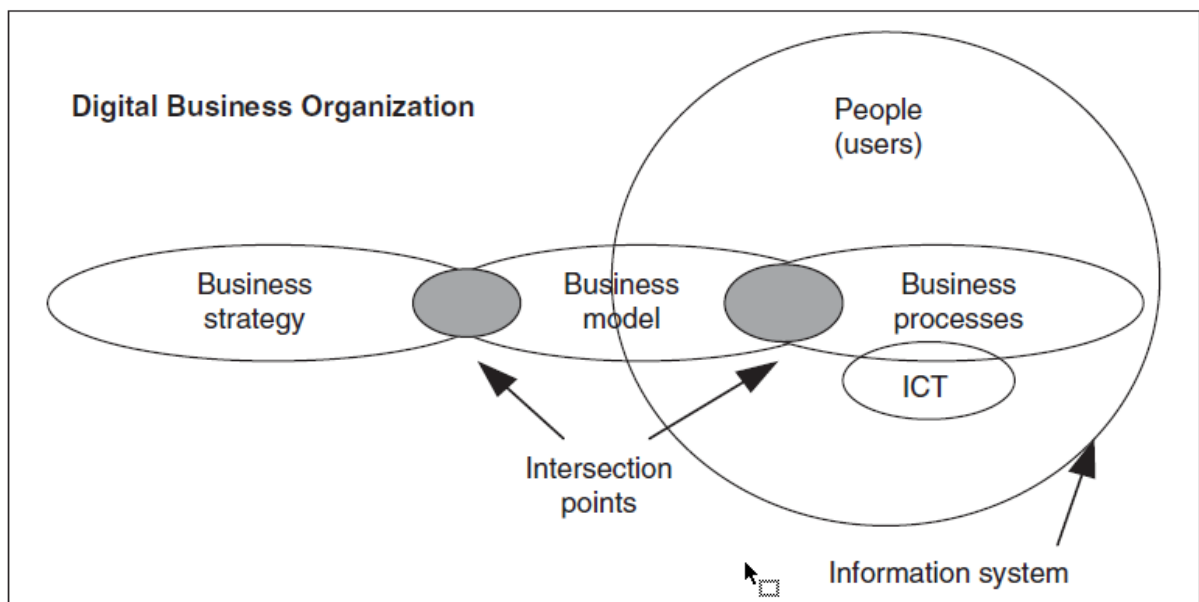
Somit verschiebt sich der Kaufprozesse zu Lasten der Anbieter.

## 7. Geschäftsmodelle (10 Punkte)

- Stellen Sie einen Zusammenhang her zwischen Unternehmensstrategie, Geschäftsprozesse und Geschäftsmodellen her. Erläutern Sie diesen Zusammenhang.
- Nennen und beschreiben Sie mindestens drei Nutzenaspekte eines Geschäftsmodells.

### Mögliche Antworten

- Business models can be seen as the missing link between strategy and business processes or the linkage between the planning and the implementation level of a business environment





b)

«Geschäftsmodelle kommen, insbesondere in IT-getriebenen und digitalen Unternehmen, als Werkzeug für die Abbildung, Innovation und Evaluation der Geschäftslogik zum Einsatz.»

Understand and share: Business models help to capture, visualize, understand, communicate and share the business logic.

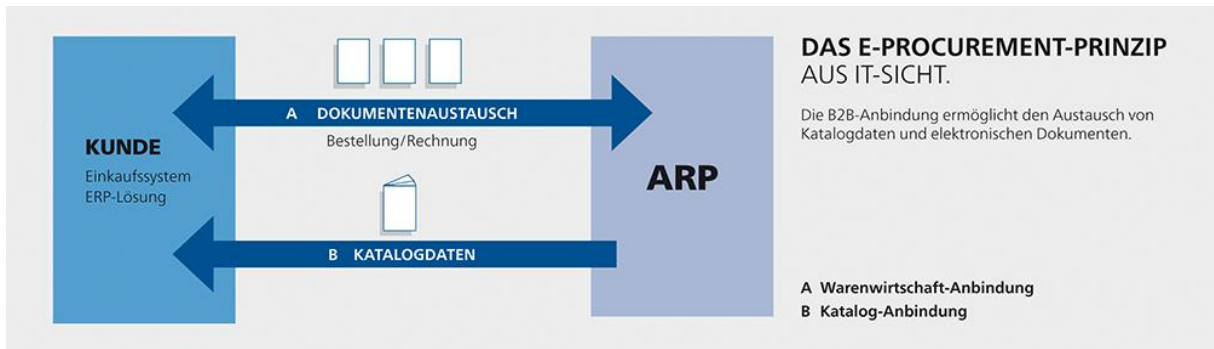
Analyze: The business model concept can contribute in analyzing the business logic of a company. The business model becomes a new unit of analysis. Business models can improve measuring, observing, and comparing the business logic of a company.

Manage: Business models improve the management of the business logic of the firm. The business model concept helps ameliorate the design, planning, changing and implementation of business models. In addition, with a business model approach companies can react faster to changes in the business environment. Finally, the business model concept improves the alignment of strategy, business organization and technology.

Prospect: Business models describe possible futures for a company. The business model concept can help foster innovation and increase readiness for the future through business model portfolios and simulation.

## 8. Digital Procurement (8 Punkte)

Die folgende Grafik zeigt eine Digital Procurement Lösung der Firma ARP.



(Quelle der Grafik: <http://www.arp.com/holding/ch-de/arp-services/e-procurement/> )

- Um was für ein Digital Procurement Modell handelt es sich? Begründen Sie Ihre Antwort.
- Nennen Sie je zwei Vor- und Nachteile dieser Lösung.

### Mögliche Antworten

a)

Je nach Fokus handelt es sich hier um eine Digital Procurement Sell-Side oder Buy-Side Lösung, ARP bietet beides an. Geht man davon aus, dass der Kunde eine eigene Einkaufslösung betreibt, so handelt es sich um eine Buy—Side-Lösung. Greift der Kunde „Nur“ auf die Katalogdaten bei ARP zu, handelt es sich um eine Sell-Side Lösung.

Als Buy-Side wird eine Lösung bezeichnet, in der der Käufer eine Einkaufssoftware betreibt. Er kann darin die Angebote seiner Lieferanten zu einem Multilieferanten-Katalog zusammenfassen und so seinen beschaffenden MitarbeiterInnen zur Verfügung stellen. Die interne Logistik vereinfacht sich dadurch wesentlich. Die sogenannten Desktop Purchasing-Systeme sind klassische Buy-Side-Lösungen.

Bei Sell-Side Lösungen werden sowohl die Einkaufssoftware als auch der Katalog vom Lieferanten zur Verfügung gestellt. Diesen Ansatz verfolgt die grosse Zahl der E-Shops, die heute im B2B-Geschäft zum Einsatz kommen. Bei diesen Lösungen muss sich ein Besteller bei jedem Lieferanten neu einloggen und sich mit den unterschiedlichen Designs und Navigationsstrukturen auseinandersetzen. Die Transaktionsdaten fallen beim Lieferanten an und es bedarf zusätzlicher Instrumente (Import-/Exportschnittstellen, manuelle Eingaben), um sie in den Systemen der beschaffenden Organisation verfügbar zu machen. Einige Lieferanten bieten heute auf ihren Sell-Side-Lösungen bereits umfangreiche Personalisierungsfunktionen an (z.B. Abbildung kundenindividueller Regeln für den Beschaffungsprozess), die einen Teil der Nachteile dieser Lösungen für den Kunden wettmachen sollen. Der Vorteil von Sell-Side-Lösungen liegt vor allem darin, dass

der Lieferant seine Produkte optimal präsentieren und spezifische Funktionen (z.B. eine geführte Produktkonfiguration oder Kompatibilitätsprüfung) integrieren kann.

**b) Vor-/Nachteile Buy-Side:**

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschaffungsprozess kann unternehmensspezifisch gestaltet werden</li> <li>▪ interne Berechtigungs-/Genehmigungsverfahren werden gut unterstützt</li> <li>▪ Prozessdurchlaufzeiten können reduziert werden</li> <li>▪ Lagerbestände lassen sich klein halten</li> <li>▪ zentrale Administration von verhandelten Produkten gegeben</li> <li>▪ Eliminierung des Maverick-Shoppings</li> <li>▪ Bedarfsträger/-anforderer kann System selbst bedienen</li> <li>▪ System mit einheitlicher Benutzerführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ komplexe Produkte werden in der Regel nicht unterstützt</li> <li>▪ Ausschreibungen nicht vorgesehen</li> <li>▪ Investitionskosten für Informationssysteme liegen beim beschaffenden Unternehmen</li> <li>▪ Betriebskosten für Content Management sind zu erbringen</li> <li>▪ nicht alle Lieferanten haben einen elektronischen Produktkatalog</li> <li>▪ Lieferanten liefern Produktdaten teilweise in schlechter Qualität</li> <li>▪ Abstimmung des Austauschformates zwischen Beschaffer und Lieferant muss selbst erfolgen</li> </ul>

## 9. Electronic Data Interchange (EDI) (18 Punkte)

- a) Erläutern Sie den Begriff Electronic Data Interchange (EDI). Gehen Sie dabei insbesondere auf die Rolle von EDI im Digital Business ein.
- b) Welche Rolle spielen Standards im Zusammenhang mit EDI?
- c) Bei den Standards für EDI unterscheidet man drei Ebenen von Standards. Nennen Sie die drei Ebenen und erläutern Sie deren Bedeutung.
- d) Was versteht man unter Web EDI?

### mögliche Antworten

- a) Electronic Data Interchange (EDI) bezeichnet den zwischenbetrieblichen Austausch von Geschäftsdokumenten, wie Bestellungen, Rechnungen und Mahnungen, über elektronische Kommunikationswege. Die Datenübertragung basiert auf strukturierten und standardisierten Nachrichtenformaten und ermöglicht so eine direkte Kommunikation von Anwendung zu Anwendung.  
  
Gegenüber konventionellen überbetrieblichen Kommunikationsformen mittels Papierbelegen oder Datenträgern bietet EDI den Vorteil einer schnelleren Kommunikation. Durch die direkte Integration der Anwendungen werden Medienbrüche und damit Mehrfacheingaben vermieden. Der Aufwand und die Fehleranfälligkeit bei der Datenübertragung kann somit durch EDI reduziert werden.  
  
EDI ist eine notwendige Voraussetzung für die Gestaltung digitaler, inter-organisationaler Geschäftsprozesse im Digital Business.
- b) In der Anfangsphase des EDI wurden in den siebziger Jahren vorwiegend bilaterale Vereinbarungen über das zu verwendende Nachrichtenformat zwischen den einzelnen Unternehmen getroffen. Um diesen Abstimmungsbedarf zu reduzieren, wurden in den achtziger Jahren erste Standards eingeführt. So etablierten sich branchenspezifische Standards, wie ODETTE in der Automobilindustrie, SEDAS in der Konsumgüterindustrie und SWIFT im Bankensektor. In den USA wurde durch die ANSI mit ASC X.12 ein national gültiger EDI-Standard verabschiedet.
- c) Strukturierte EDI-Daten sind eindeutig definiert durch eine präzise Festlegung von:  
Syntax – Reihenfolge der Zeichen, Semantik – Bedeutung der Zeichen, Pragmatik – Anwendungsbezogene Funktionen (Aktions-/Reaktionsmuster).  
  
Semantische EDI-Standards sind fachliche Standards und standardisieren u.a. Geschäftsprozesse, Transaktionen, den Katalogaustausch, Klassifikationen und Beschreibungen, Produktidentifikationen.
- d) Die Anbindung von EDI-Partnern via einer Web-Schnittstelle (Browser).  
Um Geschäftspartnern eine technisch wartungsfreie, dafür manuelle EDI-Lösung zu ermöglichen, bieten ihnen einige Unternehmen die Möglichkeit, ihre Daten über ein

Web-Portal einzugeben. Diese Daten werden dem Betreiber in derselben Form zur Verfügung gestellt, als wären sie per EDI übermittelt worden. Unternehmen, die bisher übliches EDI einsetzen, eröffnet das die Möglichkeit, kleinere Geschäftspartner in die EDI-Landschaft zu integrieren, die über keine eigene EDI-Ausstattung verfügen. Unternehmen ohne EDI-System nehmen damit dennoch am EDI-Verfahren teil und reichen dem Geschäftspartner ihre Daten in maschinenlesbarer Form zur automatisierten Verarbeitung ein. Da eine Verbindung zum System nur zeitweise und manuell hergestellt wird, besteht keine permanente Verbindung wie bei EDI. Dies stellt deshalb keine echte EDI-Lösung dar.

## 10. Digital Contracting (12 Punkte)

- a) Betrachten Sie das Digital Contracting aus der Prozessperspektive. Nennen Sie mindestens vier wichtige Teilaspekte des eContracting Prozesses. Beschreiben Sie diese Dienste.
- b) Im Kontext des Digital Contracting ist zunehmend die Rede von sog. «Smart Contracts». Was verstehen Sie unter dem Begriff «Smart Contract»? Welche unterschiedlichen Bedeutungen hat der Begriff?

### Mögliche Antworten

- a) (Generische) Dienste zur Unterstützung eines offenen Contracting Szenarios: Verhandlungsdienst, Validierungs- und Durchsetzungsdienste, Monitoring Dienst, Schlichtungsdienst, Repository Dienste, Zertifizierungsdienst

Verhandlungsdienst: Unterstützt den mehrstufigen Prozess zwischen Parteien mit unterschiedlichen Interessen mit dem Ziel der Einigung

Validierungsdienst: Unterstützende Prozesse stellen sicher, dass der Kontrakt definierten Regeln entspricht, z.B. Bereitstellung von ‚Formularen‘ (templates), Überprüfung der rechtlichen Korrektheit, Rechtliche Beratung

Monitoring Dienst: Überwachung der Aktivitäten, Prüfung des Verhaltens der Parteien, z.B. Überwachung von Fälligkeitsdaten

Durchsetzungsdienst: Unterstützender Prozess zur Aufdeckung der Nichteinhaltung von Vereinbarungen durch eine Vertragspartei

Proaktive Durchsetzung: ‚Sofortmassnahmen‘ während einer laufenden Vertragsverhandlung

Reaktive Durchsetzung: Schutz von Marktteilnehmern vor zukünftigem Fehlverhalten einzelner Parteien

Schlichtungsdienste: Unterstützung des Ausgleichs zwischen streitigen Parteien

Repository Dienst: Stellt Kontrakt-Informationen bereit, z.B. zur Nutzung durch den Validierungsdienst.

### b)

(1) digital signierter Contract oder (2) Contract auf Basis der Blockchain-Technologie.

ad (1): “A smart contract is a digitally signed, computable agreement between two or more parties. A virtual third party - a software agent - can execute and enforce at least some of the terms of such agreements.”

ad (2): "Smart contract is a term used to describe computer program code that is capable of facilitating, executing, and enforcing the negotiation or performance of an agreement (i.e. contract) using blockchain technology. The entire process is automated can act as a complement, or substitute, for legal contracts, where the terms of the smart contract are recorded in a computer language as a set of instructions."

## 11. Digital Marketing und CRM: Social CRM (8 Punkte)

- a) Erläutern Sie den Begriff Social CRM (sCRM). Welche Aufgaben und Werkzeuge für das social CRM kennen Sie?
- b) Erläutern Sie die zentralen Unterschiede zum traditionellen CRM.

### Mögliche Antworten

**a)**

sCRM ist nicht mit social Marketing gleichzusetzen

«The process of managing customer-to-customer conversations to engage existing customers and prospects with a brand and so enhance CRM.»

Erweiterung der Kundenbeziehung auf das soziale Umfeld des Kunden durch die Hinzunahme neuer digitaler Kanäle.

**b)**

CRM beinhaltet die vom Unternehmen initiierten Massnahmen zur stärkeren Kundenorientierung innerhalb der direkten Geschäftsbeziehung.

sCRM bezieht auch das Kundenverhalten ausserhalb der Geschäftsbeziehung mit ein.



## 12. Digital Marketing und CRM: Social CRM (4 Punkte)

Recommender Systems (Empfehlungssysteme) sind ein wichtiger Bestandteil im Digital Marketing zur Personalisierung von Produktempfehlungen. Man unterscheidet hier grundsätzlich zwei Arten von Systemen: Content-Based & Collaborative Filtering. Markieren Sie, zu welcher Kategorie die folgenden Aussagen am besten passen. (4 Punkte)

Aussage	Content Based	Collaborative Filtering
Die Personalisierung bezieht sich auf die Vergangenheit und empfiehlt Inhalte, die der Nutzer als nächstes wählen würde	X	
versucht, den Nutzen von Produkten auf Basis von Bewertungen anderer Nutzer vorauszusagen, die ähnliche Präferenzen haben		X
erfasst bestimmte Kombinationen an Eigenschaftsausprägungen bisher betrachteter und ausgelassener Inhalte	X	
Unabhängig von der Aktivität oder dem Verhalten anderer Nutzer.	X	
Betont die Interaktionen und Beziehungen zwischen den Nutzern und den Elementen		X
Anfällig für "kalte Start"-Probleme, wenn es keine ausreichenden Daten über Nutzer oder Artikel gib		X
Kann auch für neue Benutzer empfehlenswerte Vorschläge machen	X	
Unempfindlich gegenüber Manipulationen durch den Anbieter, da es sich auf das Nutzerverhalten stützt		X