

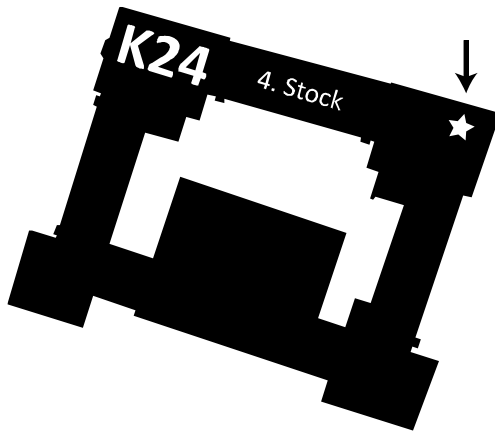
DIH Süd Digital Economy — Advanced

13. Januar 2026

Institut für Unternehmensführung und Organisation

Kopernikusgasse 24/IV

ufo.tugraz.at



Externe Lehrbeauftragte:

- Thomas Draschbacher (Jungheinrich)
- Florian Ratz (Armengaud Innovate)
- Michael Rachinger (Palfinger)
- Wolfgang Danzer (Pewag)
- Thomas Puchleitner (Knapp IT Solutions)
- Roland Winkler (AT&S)
- Harald Wipfler (FH Joanneum)
- Björn Fellner (HAINZL Industriesysteme)



**Univ.-Prof.
Stefan Vorbach**

Institutsleitung



**Katharina
Benedetti**

Sekretariat



Camilla Reis

Univ.-Ass.



Theophil Kroller

Univ.-Ass.



Raphael Hutten

Stud.-Ass.



**Katharina
Kastner**

Sekretariat



Martin Glinik

Univ.-Proj.-Ass.



Julian Widhalm

Univ.-Ass.

Agenda

Zeit	Format	Inhalt
13:00-13:50	Impulsvortrag	Digital Economy – Implikationen & Frameworks
13:50-14:20	Workshop	Anwendung eines Frameworks
14:20-14:40	Pause	
14:40-15:10	Workshop	Anwendung eines Frameworks
15:10-15:45	Diskussion	Vorstellung des eigenen Frameworks
15:45-16:00	Wrap Up & Feedback	

Keynote

Ecosystem Frameworks

Praktische Relevanz



McKinsey
& Company

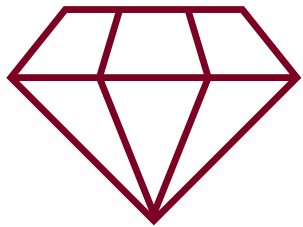
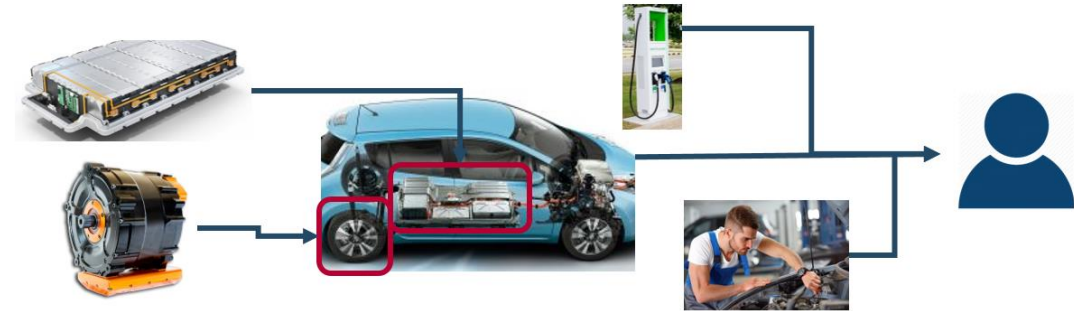
*„Seit 2015 haben mehr als 300 Start-ups aus dem **Ökosystem** den Status eines Einhorns erreicht.“*

*„Mehr als die Hälfte der S&P Global 100-Unternehmen sind bereits in einem oder mehreren **Ökosystemen** engagiert.“*

*„Sechs der sieben weltweit führenden Unternehmen hinsichtlich der Marktkapitalisierung sind **Ökosystem-unternehmen**.“*

Text passages translated according to Jacobides et al., 2022, p. 100

Innovationsökosysteme



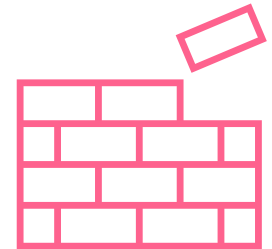
Gemeinsames Wertversprechen

Mehrere Akteure liefern einen gemeinsam durch ein zentrales technisches System (z. B. Plattform, Infrastruktur).



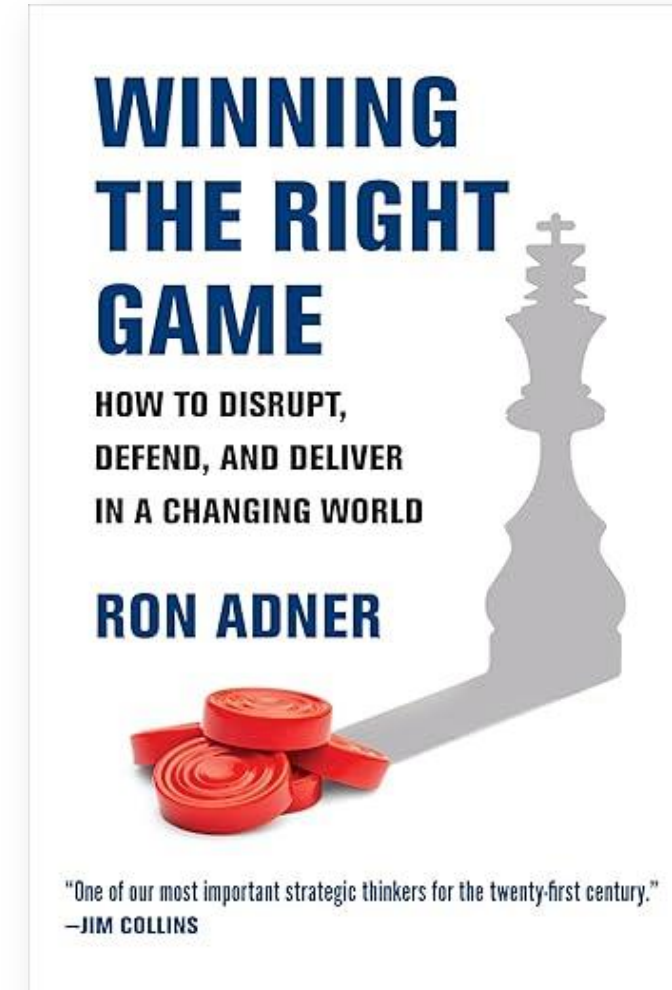
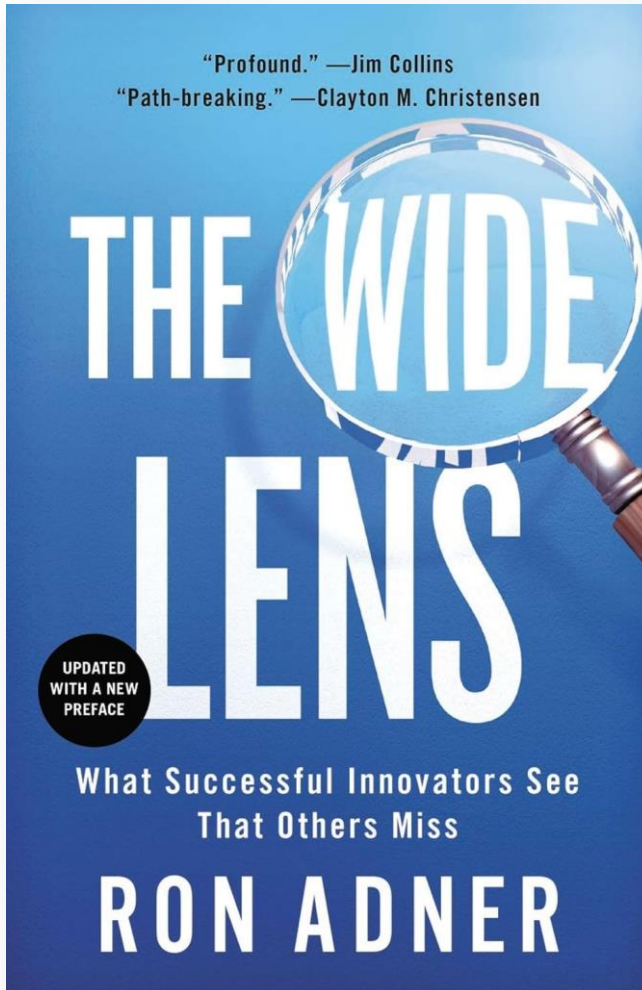
Starke Abhängigkeiten

Die Leistungen greifen ineinander durch nicht-generische Komplementaritäten

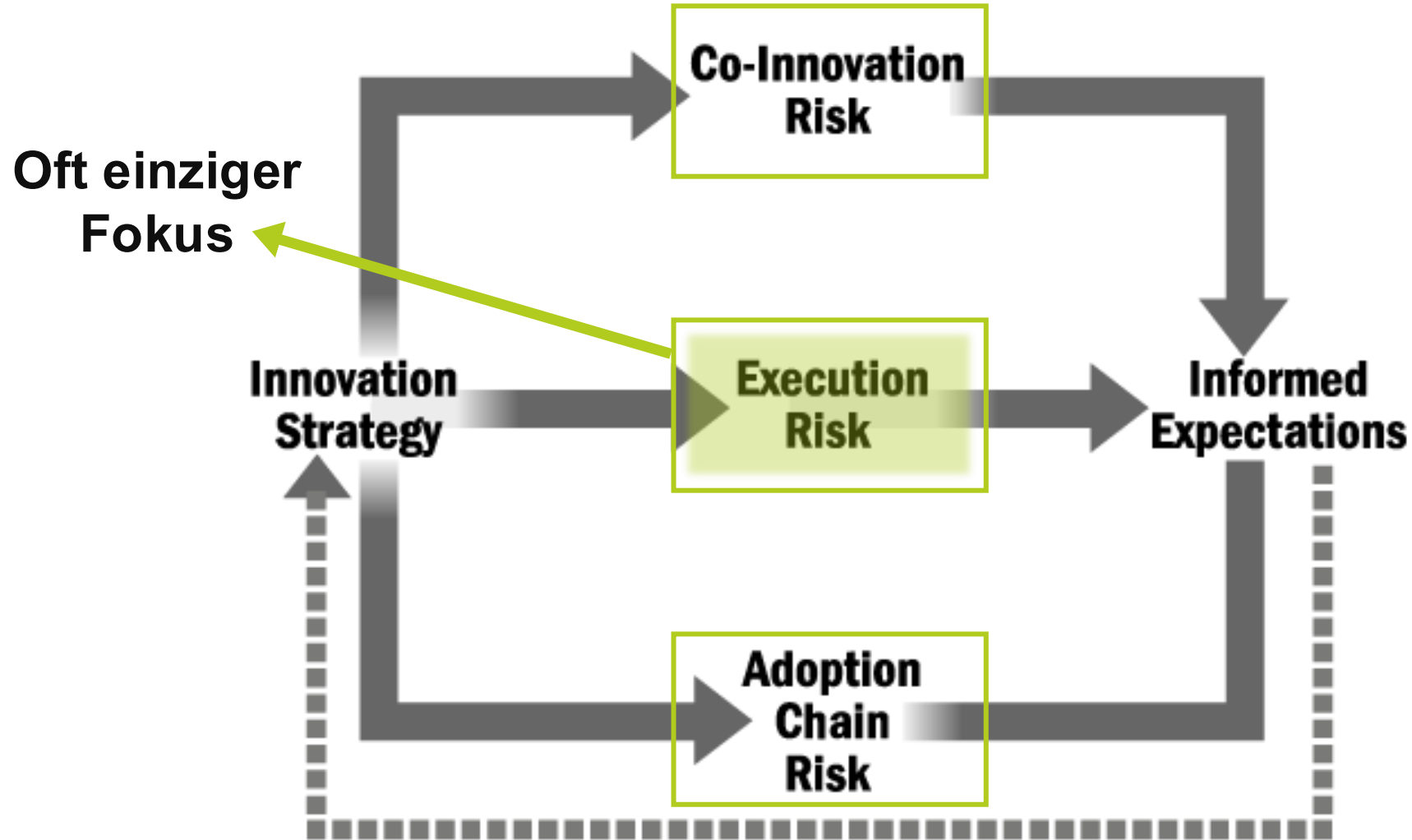


Kunde als Integrator

Bestimmte Komponenten werden vom Kunden selbst kombiniert, nicht zentral gesteuert.



Die drei Risiken der Innovation



Können die Partner die erforderlichen **gemeinsamen Innovationen** liefern?

Die Herausforderungen bei der Umsetzung Ihrer Innovation gemäß den Vorgaben.

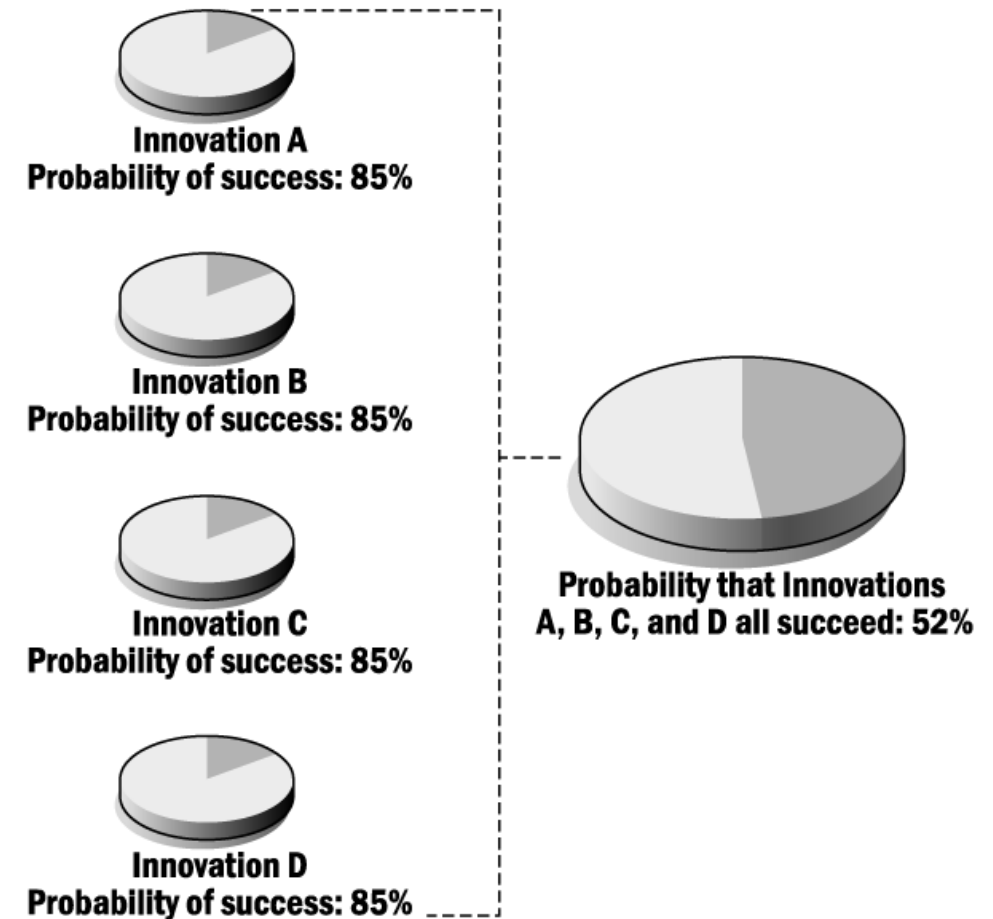
Sehen die Partner das Wertversprechen auch für sich selbst als **vorteilhaft**?

Co-Innovation Risk: Risiko der gemeinsamen Innovationen

Kollaboration = Abhängigkeit

Die Abhängigkeit von Partnern, um den **Erfolg** zu ermöglichen, bedeutet auch vom **Fortschritt** dieser Partner abhängig zu sein.

Wenn alle 4 Partner zu 85% einzeln erfolgreich sind, ist die Wahrscheinlichkeit, dass alle **gemeinsam erfolgreich** sind nur noch **52%**.



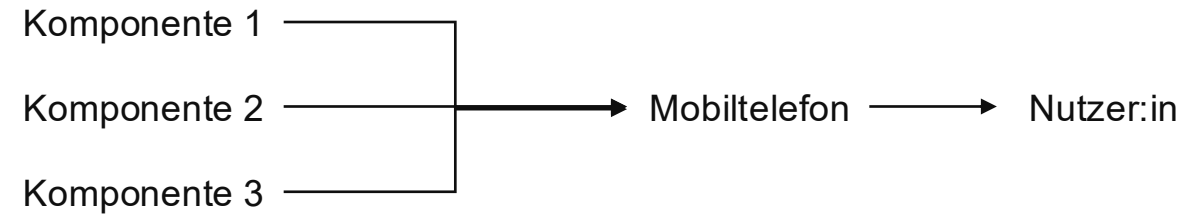
Co-Innovation Risk: Beispiele



[Source](#)

2G Mobiltelefon:

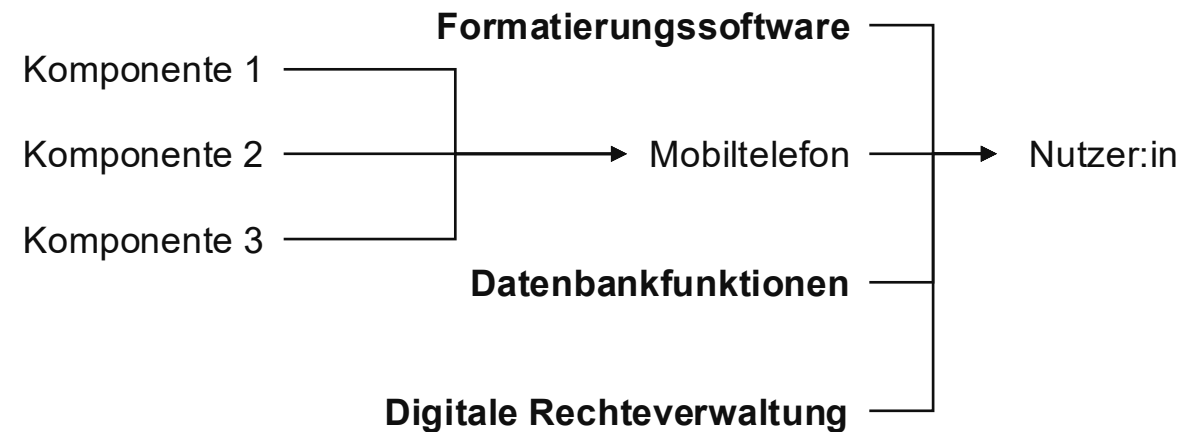
Lieferanten



[Source](#)

3G Mobiltelefon:

Komplementäre

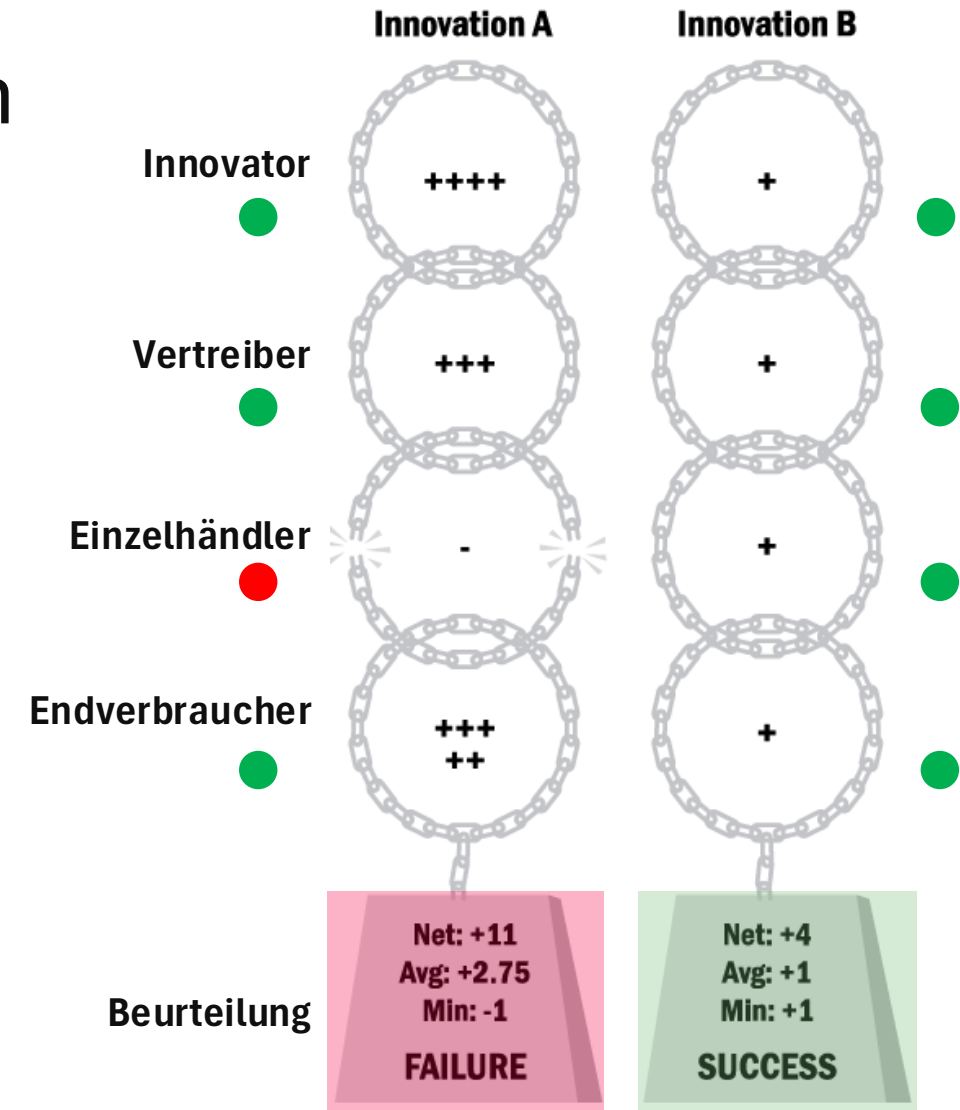


Adoption Chain Risk

Von der Adoption bis zu Adoptionsketten

Inwieweit müssen Partner **Ihre Innovation übernehmen**, bevor Endverbraucher das gesamte Wertversprechen beurteilen können?

In einer vernetzten Welt sollte ein erfolgreicher Innovator **jeden Partner wie einen Kunden behandeln**, auch ohne direkte Geschäftsbeziehung.

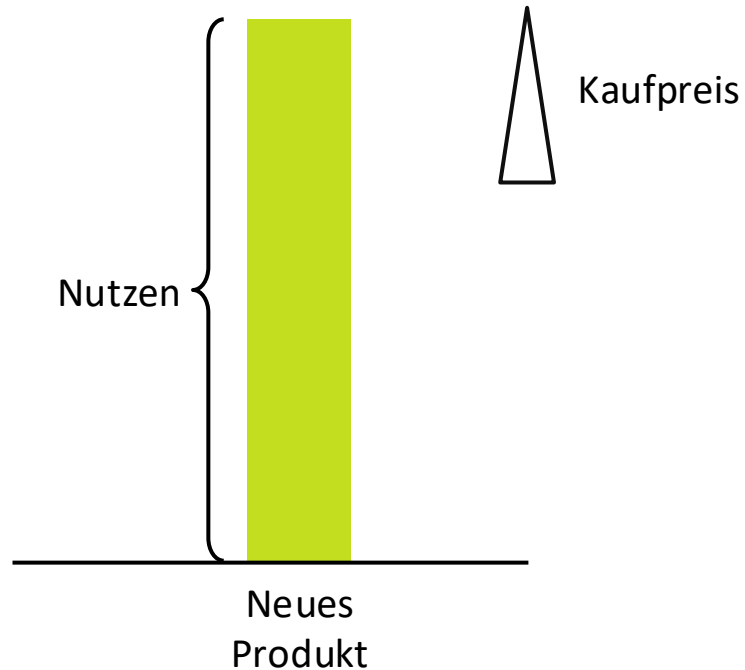


Adoption Chain Risk (Gesamt-)Kosten vs. (relativer) Nutzen

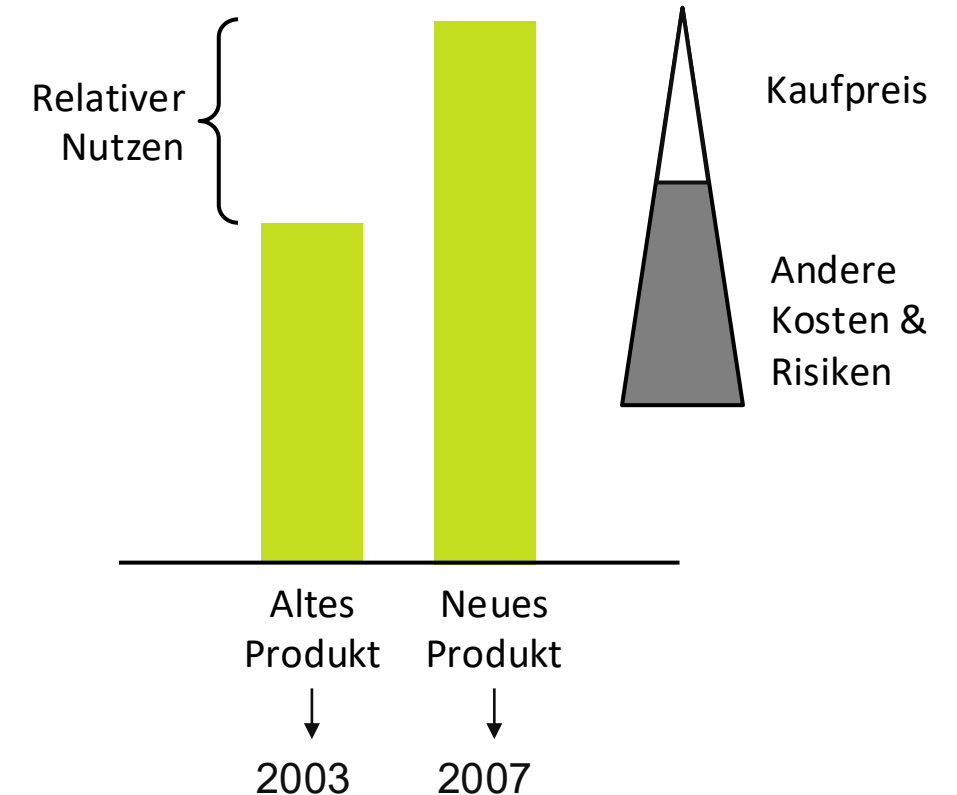
Perspektive des Unternehmens:



[Source](#)



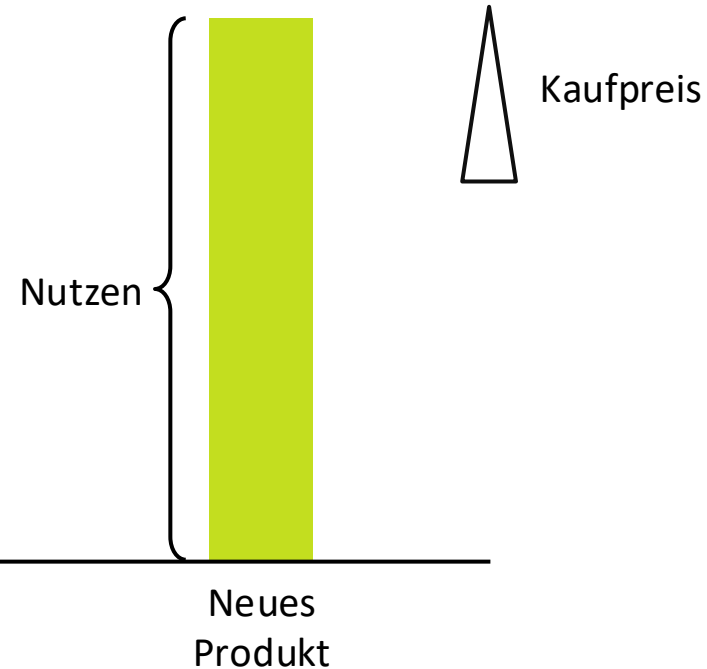
Perspektive der Nutzer:innen:



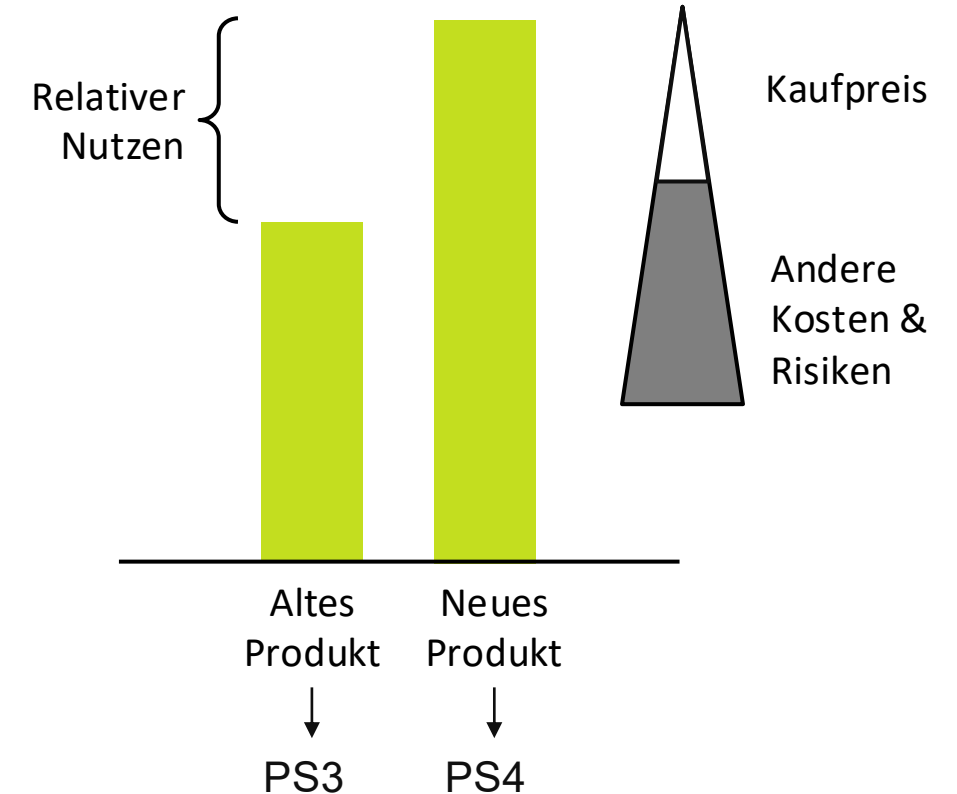
Adoption Chain Risk

(Gesamt-)Kosten vs. (relativer) Nutzen

Perspektive des Unternehmens:

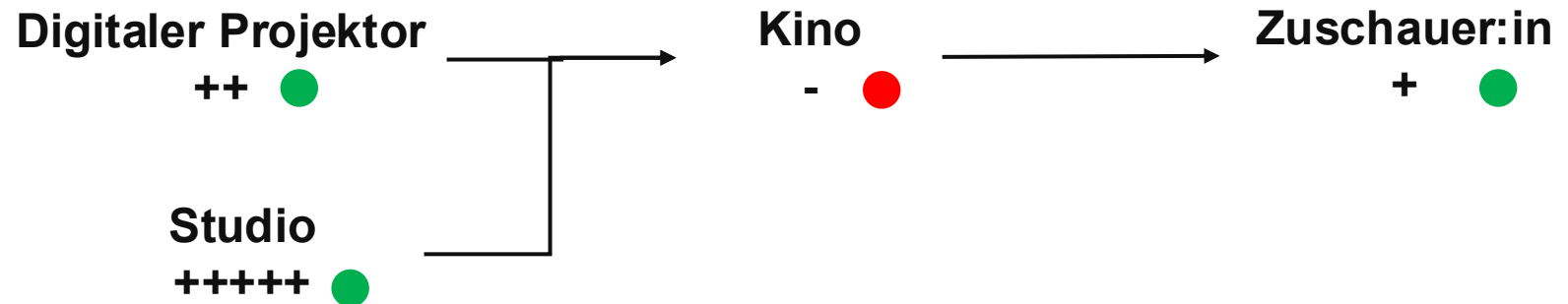


Perspektive der Nutzer:innen:

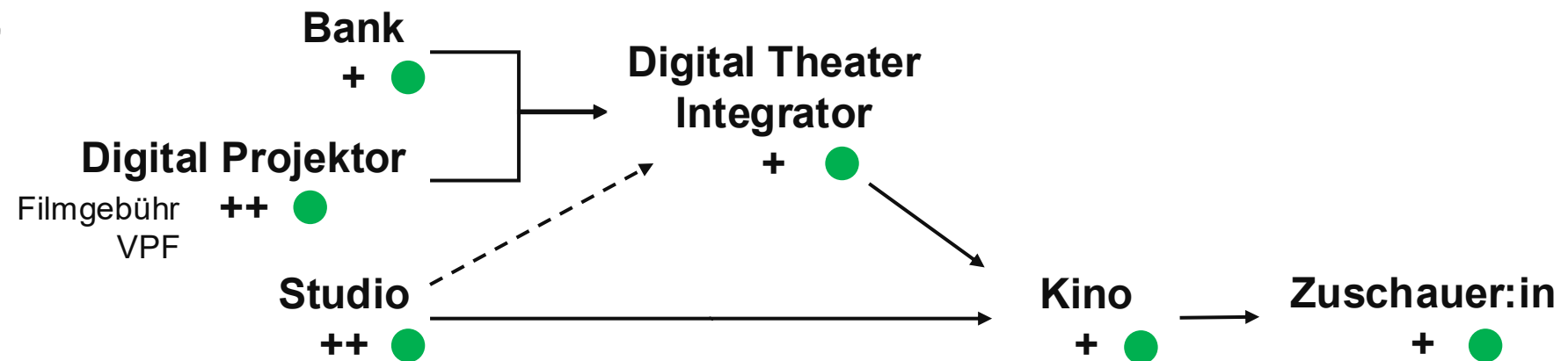


Adoption Chain Risk: Beispiel Digitales Kino

Digitales Kino
früher:



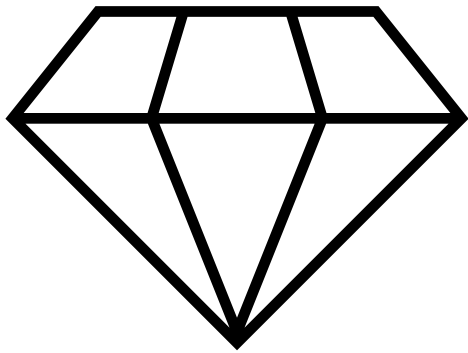
Digitales Kino
später:



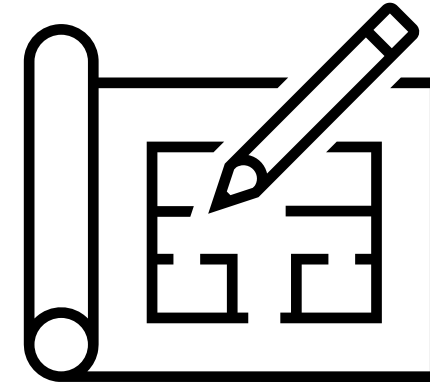
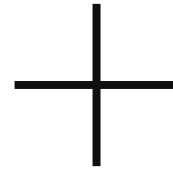
Der Value Blueprint

Das gemeinsame Wertversprechen planen

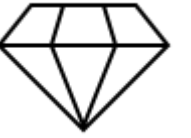
Für das Value Blueprint braucht man ein Verständnis für...



Das Wertversprechen



Die Wertarchitektur



Das Wertversprechen (Value Proposition)

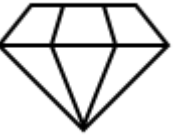
- Definition: „*Ein Wertversprechen wird durch den Nutzen definiert, den der Endverbraucher aus Ihren Bemühungen ziehen soll.*“ (Adner, 2021, p.11)
- Muss nicht produkt- oder dienstleistungsorientiert sein.

- Beispiel:



„Reliving and sharing memories through images“

“Erinnerungen durch Bilder wiedererleben und teilen”



Das gemeinsame Wertversprechen abbilden

Der Value Blueprint

- Erfordert Ihr Wertversprechen die **Zusammenarbeit mehrerer Parteien**, müssen Sie diese Strukturen genau verstehen.
- Die Komplexität der heutigen Zeit erfordert eine detaillierte Planung.
- „*Darum kümmern wir uns später*“ reicht nicht mehr aus.





Die Wertarchitektur (Value Architecture)

- *Definition: „Eine Wertarchitektur wird durch die Elemente definiert, die zusammengeführt werden, um das Wertversprechen zu schaffen.“ (Adner, 2021, p.14)*
- Beispiel:



Bild aufnehmen

Bild erstellen

Bild anzeigen

Bild teilen

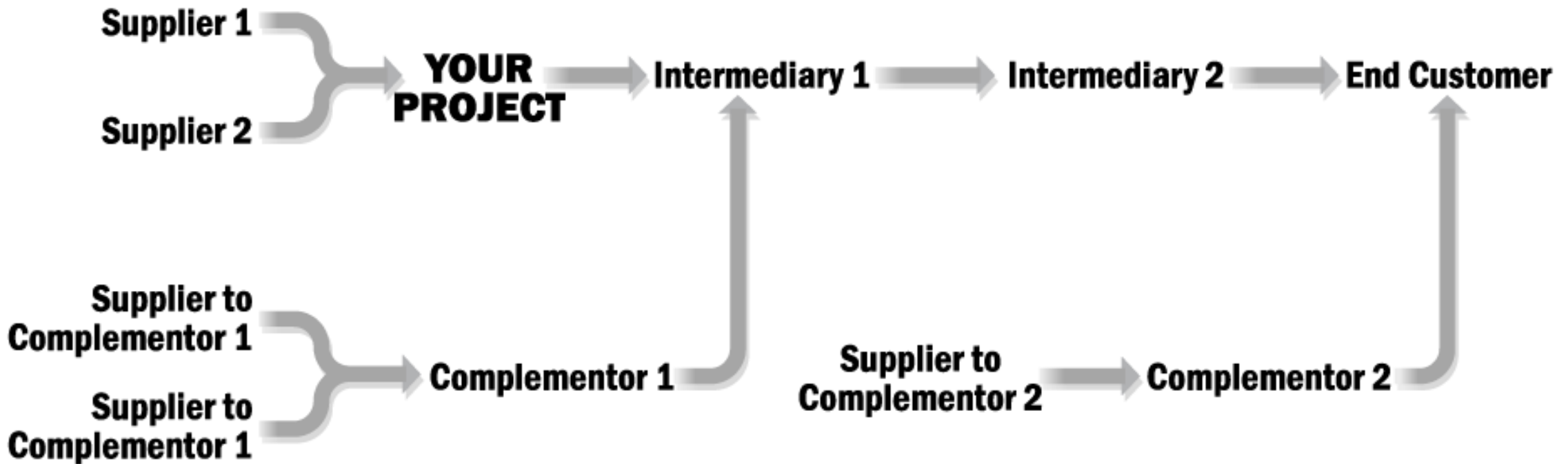


Veränderungen in der Wertarchitektur



	Bild aufnehmen	Bild erstellen	Bild ansehen	Bild teilen
1. Generation	Linsenbasierte optische Kamera, Film	Fotolabor, chemische Entwickler	Fotopapier, Abzüge	Fotopapier, Duplikate
2. Generation	Sensorbasierte Digitalkamera, Speicherkarte	Digitaldrucker, Tintenpatrone	unverändert	Fotopapier-Duplikate, E-Mail-Versand
3. Generation	Kamera in Mobiltelefon integriert	unverändert	unverändert	unverändert
4. Generation	10x Verbesserung von Bildschirm und Speicher	eliminiert	Bildschirm	Bildschirm

Der Value Blueprint



Schritte zur Erstellung eines Value Blueprints

1. Wer sind meine Endkunden?
2. Was ist mein Projekt?
3. Wer sind meine Lieferanten?
4. Wer sind meine Zwischenhändler?
5. Identifizieren Sie Ihre complementors
6. Identifizieren Sie die Risiken in Ihrem Ökosystem.
7. Evaluieren Sie für jeden Partner, dessen Status nicht grün ist.
8. Aktualisieren Sie den Blueprint regelmäßig.

Leitfragen zur Erstellung eines Wertkonzepts:

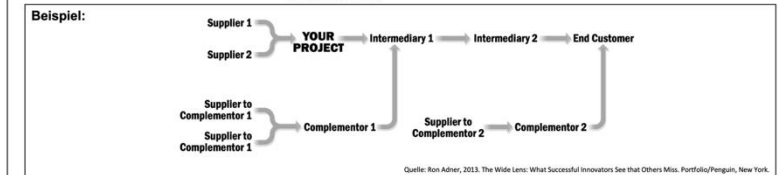
1. **Wer sind meine Endkunden?**
 - Wer ist die Zielgruppe des Wertversprechens?
 - Wer muss meine Innovation übernehmen, damit ich Erfolg haben kann?
2. **Was ist mein Projekt?**
 - Was liefere ich?
3. **Wer sind meine Lieferanten?**
 - Welche inputs sind erforderlich?
4. **Wer sind meine Zwischenhändler?**
 - Wer steht zwischen mir und dem Kunden?
 - Wer nutzt oder verarbeitet meine Innovation nach mir?
5. **Identifizieren Sie Ihre complementors**
 - Muss noch jemand handeln, bevor das Angebot den Kunden erreicht?
6. **Identifizieren Sie die Risiken in Ihrem Ökosystem**
 - Co-innovation risk: Sind sie in der Lage, die erforderlichen Aktivitäten durchzuführen?
 - Adoption risk: Sind sie willig, die erforderlichen Aktivitäten durchzuführen?
7. **Für jeden Partner, dessen Status nicht grün ist:**
 - Was ist das Problem?
 - Was sind mögliche Lösungen?
8. **Aktualisieren Sie den Blueprint regelmäßig**

Ad 1) Beschreiben Sie Ihren Kunden:

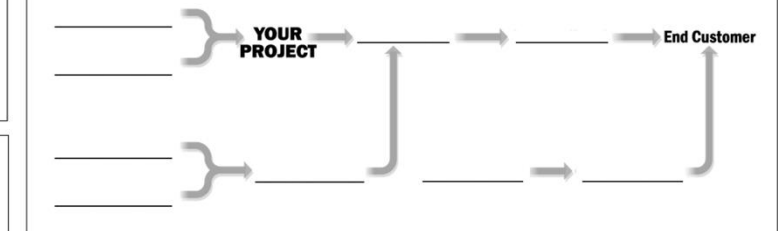
Ad 2) Beschreiben Sie Ihr Projekt:

Digital Economy: Erstellung eines Value Blueprint

Ein Value Blueprint bildet die Akteure und Verbindungen ab, aus denen sich das Ökosystem zusammensetzt.



Ihr Ökosystem:



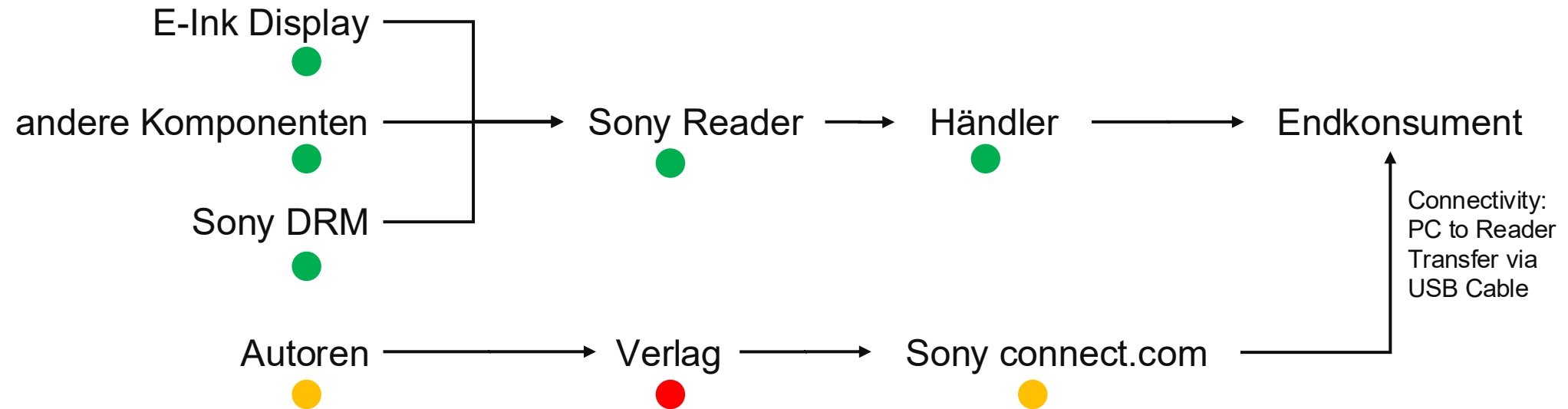
Ad 6) Identifizieren Sie die Risiken:

Risiko	Risiko Level

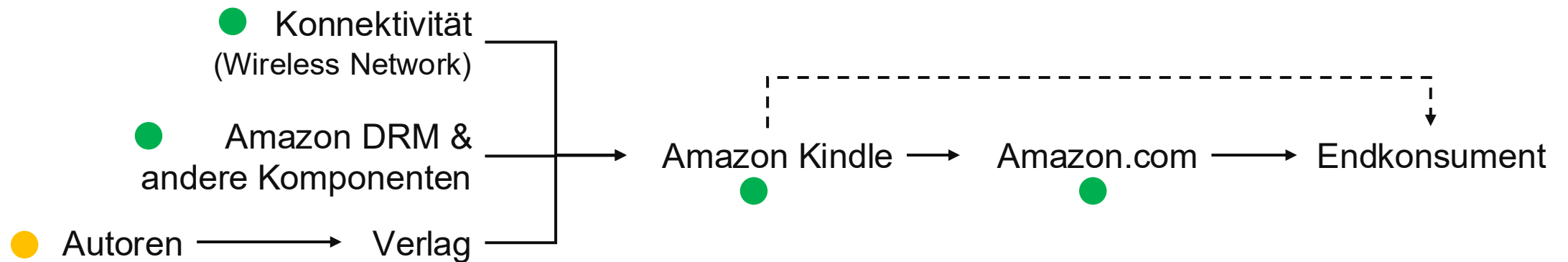
Ad 7) Probleme und Lösungen:

Der Value Blueprint: Beispiel

Sony eReader:



Amazon Kindle:



Der Value Blueprint

Framework der digitalen Ökonomie

Anwendung eines Frameworks

Ihr eigener Value Blueprint

1. Wählen Sie ein **Beispiel für ein Ökosystem**
 - Aus Ihrem Berufsleben
 - Eines der vorgestellten Beispiele
 - Ein bekanntes Produkt/bekannte Dienstleistung der Digitalen Ökonomie
2. Entwickeln Sie einen **Value Blueprint** für das von Ihnen gewählte Beispiel.
3. Stellen Sie die **Ergebnisse** Ihres Value Blueprints kurz in der Gruppe vor.

Leitfragen zur Erstellung eines Wertkonzepts:

1. **Wer sind meine Endkunden?**
 - Wer ist die Zielgruppe des Wertversprechens?
 - Wer muss meine Innovation übernehmen, damit ich Erfolg haben kann?
2. **Was ist mein Projekt?**
 - Was liefere ich?
3. **Wer sind meine Lieferanten?**
 - Welche inputs sind erforderlich?
4. **Wer sind meine Zwischenhändler?**
 - Wer steht zwischen mir und dem Kunden?
 - Wer nutzt oder verarbeitet meine Innovation nach mir?
5. **Identifizieren Sie Ihre complementors**
 - Muss noch jemand handeln, bevor das Angebot den Kunden erreicht?
6. **Identifizieren Sie die Risiken in Ihrem Ökosystem**
 - Co-innovation risk: Sind sie **in der Lage**, die erforderlichen Aktivitäten durchzuführen?
 - Adoption risk: Sind sie **willig**, die erforderlichen Aktivitäten durchzuführen?
7. **Für jeden Partner, dessen Status nicht grün ist:**
 - Was ist das Problem?
 - Was sind mögliche Lösungen?
8. **Aktualisieren Sie den Blueprint regelmäßig**

Ad 1) Beschreiben Sie Ihren Kunden:

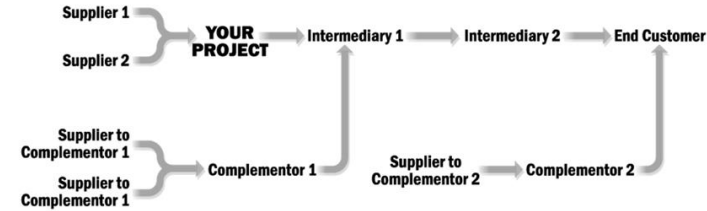
Ad 2) Beschreiben Sie Ihr Projekt:

Digital Economy: Erstellung eines Value Blueprint

Ein Value Blueprint bildet die Akteure und Verbindungen ab, aus denen sich das Ökosystem zusammensetzt.

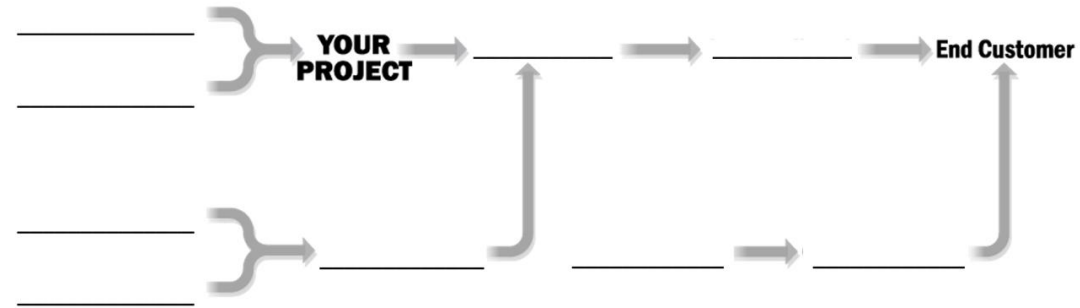


Beispiel:



Quelle: Ron Adner, 2013. The Wide Lens: What Successful Innovators See that Others Miss. Portfolio/Penguin, New York.

Ihr Ökosystem:



Ad 6) Identifizieren Sie die Risiken:

Risiko	Risiko Level

Ad 7) Probleme und Lösungen:



Break

20 minutes

Leitfragen zur Erstellung eines Wertkonzepts:

1. **Wer sind meine Endkunden?**
 - Wer ist die Zielgruppe des Wertversprechens?
 - Wer muss meine Innovation übernehmen, damit ich Erfolg haben kann?
2. **Was ist mein Projekt?**
 - Was liefere ich?
3. **Wer sind meine Lieferanten?**
 - Welche inputs sind erforderlich?
4. **Wer sind meine Zwischenhändler?**
 - Wer steht zwischen mir und dem Kunden?
 - Wer nutzt oder verarbeitet meine Innovation nach mir?
5. **Identifizieren Sie Ihre complementors**
 - Muss noch jemand handeln, bevor das Angebot den Kunden erreicht?
6. **Identifizieren Sie die Risiken in Ihrem Ökosystem**
 - Co-innovation risk: Sind sie **in der Lage**, die erforderlichen Aktivitäten durchzuführen?
 - Adoption risk: Sind sie **willig**, die erforderlichen Aktivitäten durchzuführen?
7. **Für jeden Partner, dessen Status nicht grün ist:**
 - Was ist das Problem?
 - Was sind mögliche Lösungen?
8. **Aktualisieren Sie den Blueprint regelmäßig**

Ad 1) Beschreiben Sie Ihren Kunden:

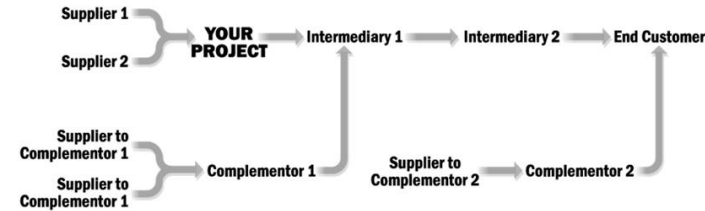
Ad 2) Beschreiben Sie Ihr Projekt:

Digital Economy: Erstellung eines Value Blueprint

Ein Value Blueprint bildet die Akteure und Verbindungen ab, aus denen sich das Ökosystem zusammensetzt.

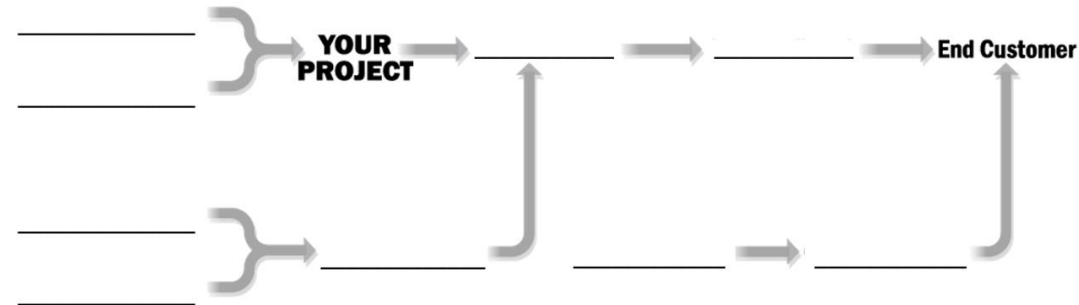


Beispiel:



Quelle: Ron Adner, 2013. The Wide Lens: What Successful Innovators See that Others Miss. Portfolio/Penguin, New York.

Ihr Ökosystem:



Ad 6) Identifizieren Sie die Risiken:

Risiko	Risiko Level

Ad 7) Probleme und Lösungen:

Der Value Blueprint

Framework der digitalen Ökonomie

Vorstellung Ihrer Frameworks

Wrap-Up

- Was können Sie aus dem heutigen Nachmittag **mitnehmen**?
- Welche **Fragen** sind noch offen geblieben?
- Wie hat Ihnen der **Aufbau des Workshops** gefallen?

DIH Süd Digital Economy — Advanced