

**DIHSÜD**  
Digital Innovation Hub

**TU**  
Graz

Digital Innovation Hub Süd

# Disruptive Business Models

Advanced

**Stefan Vorbach**  
Graz, 18. Oktober 2023

**UFG**

1

**DIHSÜD**  
Digital Innovation Hub

**TU**  
Graz

## Agenda

Zeit	Format	Inhalt
13:00-14:30	Impulsvortrag	Geschäftsmodellinnovation und Digitalisierung
14:30-14:45	Pause	
14:45-15:45	Innovationsobjekt	Geschäftsmodellinnovation im eigenen Unternehmen
15:45-16:00	Ausblick	Disruptive Geschäftsmodelle - Praxis

**UFG**

2



DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

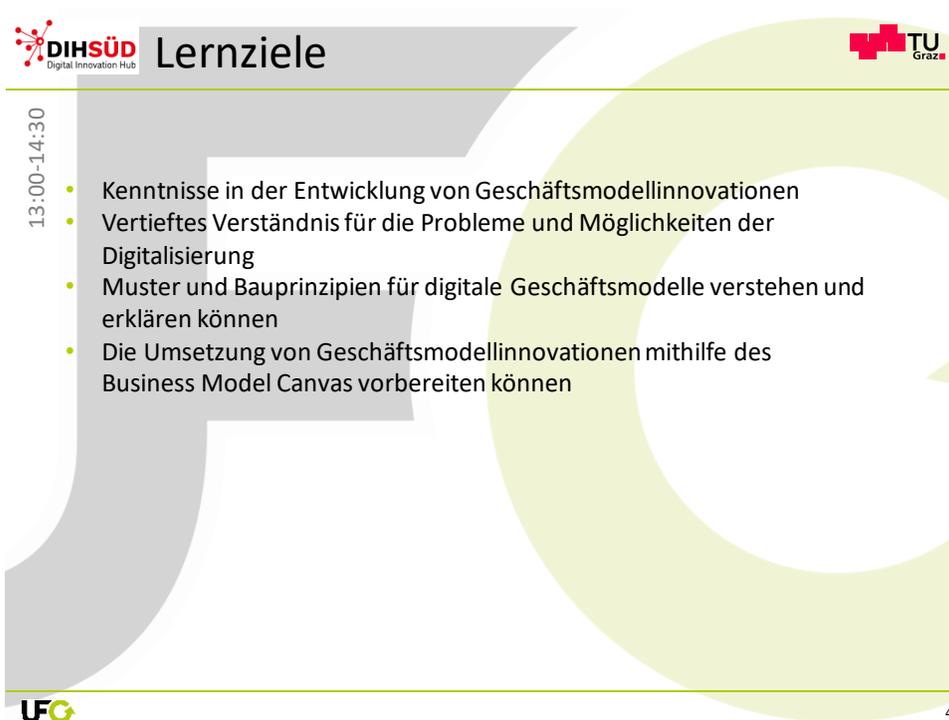
13:00-14:30

Impulsvortrag

# Geschäftsmodellinnovation und Digitalisierung

UFG

3



DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

13:00-14:30

## Lernziele

- Kenntnisse in der Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen
- Vertieftes Verständnis für die Probleme und Möglichkeiten der Digitalisierung
- Muster und Bauprinzipien für digitale Geschäftsmodelle verstehen und erklären können
- Die Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen mithilfe des Business Model Canvas vorbereiten können

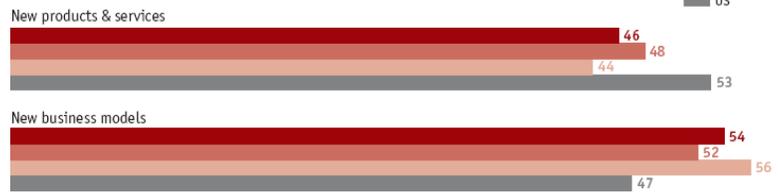
UFG

4

13:00-14:30

55% of the surveyed managers stated, that new business models are a greater chance of competitive advantages than new products and services.

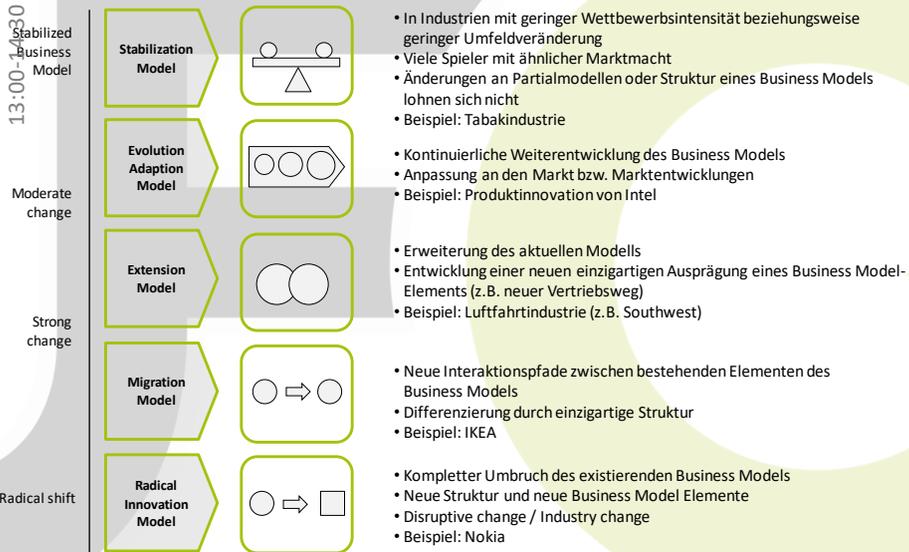
Which of the following will be the greater source of competitive advantage between now and 2010?  
(% respondents)



Source: Economist Intelligence Unit survey, 2005

Source: Economist Intelligence Unit survey (2005): Business 2010

13:00-14:30



Quelle: Wirtz (2011), S. 291

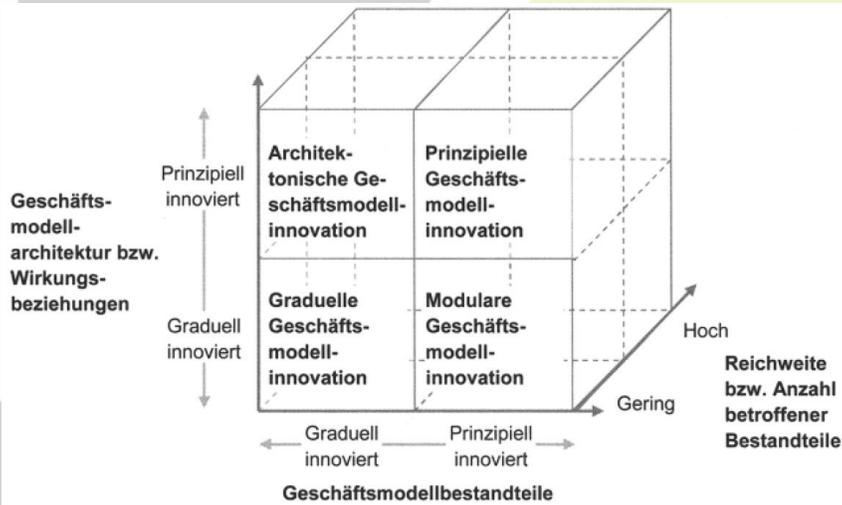
13:00-14:30

Autor	Elemente des Business Models
Stähler (2002), S. 52	<i>“Geschäftsmodellinnovationen sind immer Wachstumsstrategien. Einerseits kann eine Geschäftsmodellinnovation dazu dienen in einer bestehenden Industrie die Art und Weise der Wertschöpfung zu verändern, um ein bestehendes Bedürfnis von Kunden zu befriedigen, andererseits kann eine Geschäftsmodellinnovation bewusst in entstehenden, neuartigen Märkten eingesetzt werden, um überhaupt diese Märkte zu erschließen.”</i>
Lindgardt et al. (2009), S. 2	<i>“Innovation becomes BMI when two or more elements of a business model are reinvented to deliver value in a new way.”</i>
Osterwalder and Pigneur (2010), S. 5	<i>“Business model innovation is about creating value, for companies, customers, and society. It is about replacing outdated models.”</i>
Gassmann et al. (2013), S. 9	<i>“Als Faustregel zur Abgrenzung von Produkt- und Prozessinnovation gilt, dass sich eine Geschäftsmodellinnovation auf mindestens zwei der vier Geschäftsmodellkomponenten (Wer-Was-Wie-Wert?) signifikant auswirkt.”</i>

13:00-14:30

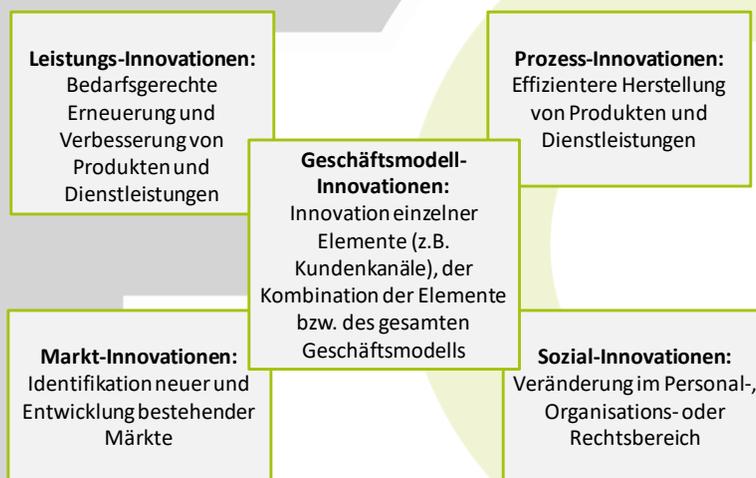
- **BM als Subjekt der Innovation**
  - Derzeitiges BM und seine Struktur sind Gegenstand der Innovation
  - Uneinigkeit über Anzahl der Elemente die verändert werden sollen → Value Proposition gilt als essentiell
- **Funktionale Aspekte**
  - Schaffung eines neuartigen Geschäftsmodells
  - Unklar: Grad der Neuigkeit
  - Z.B. neu für das Unternehmen, neu für die gesamte Industrie
- **Zweck der BM Innovation**
  - Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils
  - *“Geschäftsmodelle sind Wettbewerbsvorteile auf Zeit. Mit einem systematischen Vorgehen wird sichergestellt, dass eine Geschäftsinnovation nicht zufällig geschieht und möglicherweise verpufft, sondern schnell, zielgerichtet und nachhaltig erfolgt.” (Senger, 2007)*

13:00-14:30

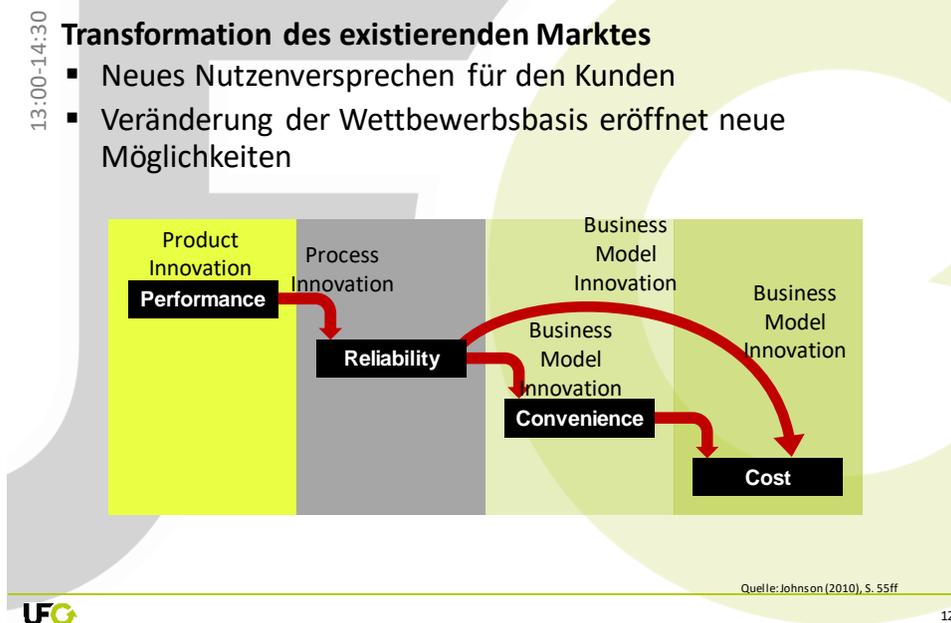
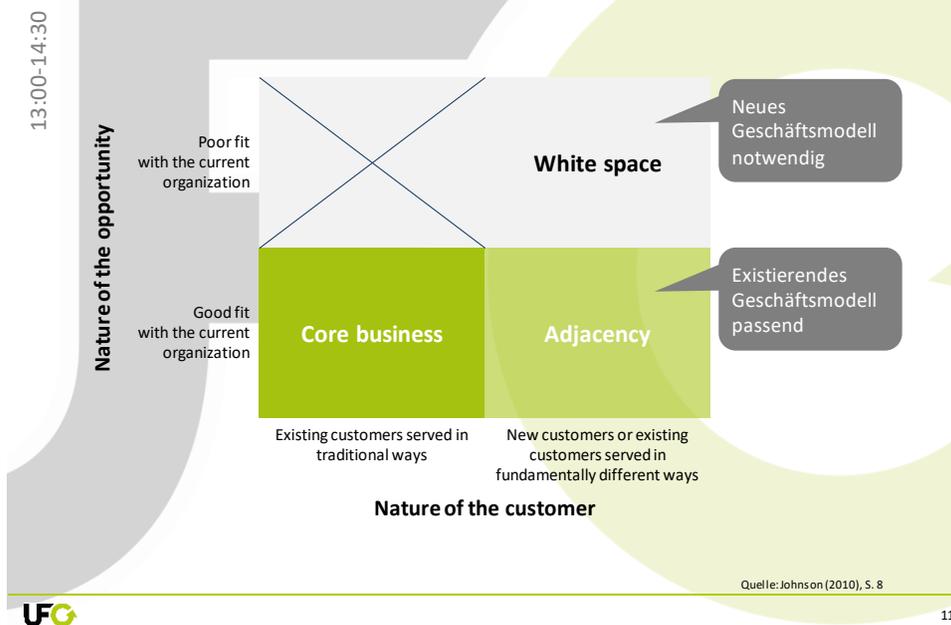


Quelle: Zollenkop (2006), S. 121

13:00-14:30



Quelle: Schallmo (2014), S. 8



13:00-14:30

## Schaffung neuer Märkte

- Entwicklung neuer Geschäftsmodelle um völlig neue Kunden zu bedienen und um neue Märkte zu schaffen
- Neues Nutzenversprechen für derzeitige *“non-consumers”*

## Beispiel: Hindustan Unilever

- Neues Geschäftsmodell welches Barrieren (z.B. Zugangsbarrieren) bewältigt
- Millionen *“non-consumers”* wurde der Zugang zu Hygieneartikel ermöglicht
- Geschäftsmodell → **Shakti Initiative**
- 2003: 2.800 Frauen versorgen 12.000 Dörfer
- 2007: 45.000 Frauen versorgen 100.000 Dörfer

Quelle: Johnson (2010), S. 74ff

13:00-14:30

- Umgang mit Schwankungen der Industrie
- Möglichkeiten für Unternehmen aus dem „was war“ und dem „was sein wird“

## Transformationen

Veränderungen der Nachfrage am Markt

Wichtige neue Technologien

Politische Veränderungen

Quelle: Johnson (2010), S. 89ff

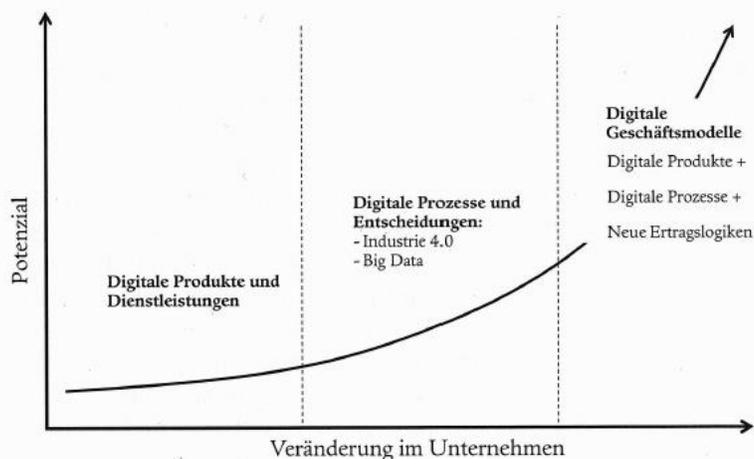
13:00-14:30

## Merkmale der digitalen Transformation:

- Veränderung mit teils atemberaubender Geschwindigkeit
- Betrifft viele Bereiche, z.B. das gesamte Wirtschaftsgefüge, die Gesellschaft, die Art, wie wir leben, arbeiten und konsumieren
- Beruht meist auf Technologien: Cloudtechnologien, künstliche Intelligenz, Rechnerleistung, Robotik, 3D-Druck, Sensorik, Big Data, Vernetzung usw.
- Viele der digitalen Veränderungen sind disruptiv und verändern Branchen grundlegend.
- In der Regel sind es Neueinsteiger und Start-ups, deren disruptive Geschäftsmodelle Branchen verändern oder gar überflüssig machen
  - Filmindustrie – Netflix
  - Musikindustrie – Spotify
  - Autobranche – Tesla, Google-Car
- Bringt soziale Herausforderungen mit sich: viele Arbeitsplätze werden durch Digitalisierung verschwinden
- Bringt eine wachsende Ungleichheit mit sich: während inflationsbereinigte Nettolöhne kaum steigen nimmt das BIP deutlich zu. Dahinter stehen Digitalisierung und Automatisierung als Treiber.

Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber, (2016): Digital Disruption, S. 13-14

13:00-14:30



Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber, (2016): Digital Disruption, S. 17

13:00-14:30

- Die Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen ist längst Realität, z.B. als Staubsaugerroboter, Rasenmäherroboter oder der digitale Fahrrad-Rollentrainer.
- Die Digitalisierung von Produkten bringt Differenzierungspotenziale - allerdings nur kurzfristig. Sensoren und Aktuatoren helfen dabei.
- Einer kurzen Phase der Differenzierung folgt schnell die Kommodisierung.
- Das „Value Capturing“, also die Kapitalisierung des digitalen Mehrwerts, ist weniger auf Ebene der Produkte als vielmehr im Geschäftsmodell zu erwarten.
- Zukünftige Wertschöpfung wird nicht beim physischen Produkt liegen, sondern in der Verbindung zwischen analoger und digitaler Welt. Die Digitalisierung von Produkten ist damit eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber, (2016): Digital Disruption, S. 18 - 19

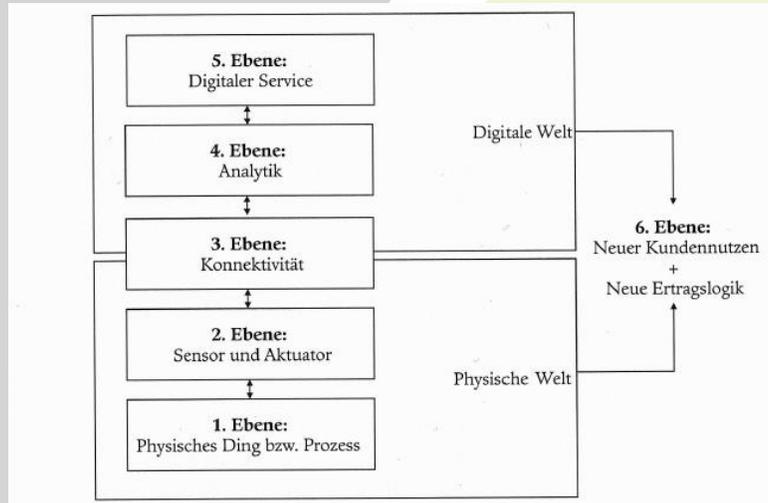
13:00-14:30

- Vernetzung von autonomen, sich situativ selbst steuernden, sich selbst konfigurierenden, wissensbasierten, sensorgestützten und räumlich verteilten Produktionsressourcen (Produktionsmaschinen, Roboter, Förder- und Lagersysteme, Betriebsmittel) inklusive deren Planungs- und Steuerungssysteme
- Optimierung von Prozessen: Sensoren liefern Daten in Echtzeit. Das ermöglicht sofortige Eingriffe zur Aufrechterhaltung des Produktionsflusses, Fehlererkennung und Fehlerbehebung.
- Predictive Maintenance: Da Sensoren in Echtzeit Daten melden, werden sich Instandhaltungen verändern. Bloße Reparatur und Ersatz waren gestern. Heute geht es um Vorhersagen und Vorbeugen. Belastungsverläufe der Maschinen werden automatisiert erfasst und auf Muster hin untersucht. Dies erlaubt Prognosen, wann bestimmte Teile versagen und proaktives Austauschen, um Stillstand zu vermeiden.
- Lageroptimierung: Automatisierte Bestellvorgänge versprechen eine Reduktion von Lagerhaltungskosten. Senken von Informationskosten: Als Beispiele sind hier Augmented Reality-Brillen oder Heads-up Displays zu nennen. Diese ermöglichen es Arbeitern, Informationen und Anweisungen (etwa Handbücher) direkt am Einsatzort abzurufen.

Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber, (2016): Digital Disruption, S. 19 - 20

## Stufen der digitalen Wertschöpfung

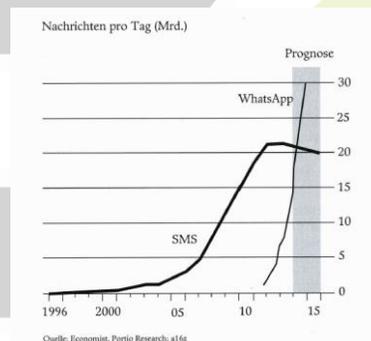
13:00-14:30



Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber, (2016): Digital Disruption, S. 23

## Digitale Geschäftsmodelle

13:00-14:30



WhatsApp wurde 2009 in Kalifornien gegründet und 2014 von Facebook für 19 Mrd. USD gekauft. Die mehr als eine Milliarde User versendeten im Jahre 2015 um die 42 Milliarden Nachrichten pro Tag, außerdem 1,6 Milliarden Fotos und 250 Millionen Videos. Lediglich 57 Ingenieure arbeiten bei WhatsApp - und haben doch ein 100 Milliarden Dollar Geschäft zerstört: den SMS-Textnachrichten-Markt

Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber, (2016): Digital Disruption, S. 27

13:00-14:30

1. Exponentielle Entwicklung
2. Kombinatorik der Innovation und Auflösung von Branchengrenzen
3. „The Winner Takes It All“ - Monopolbildung durch Netzwerkeffekte
4. Zero Marginal Cost - Die Tendenz zur „Gratis-Ökonomie“
5. Minimale Transaktionskosten, die „Maker’s Revolution“ und die „Peer-to-Peer-Economy“
6. Zugang zu Ressourcen wird wichtiger als Besitz
7. Personalisierung und Regionalisierung

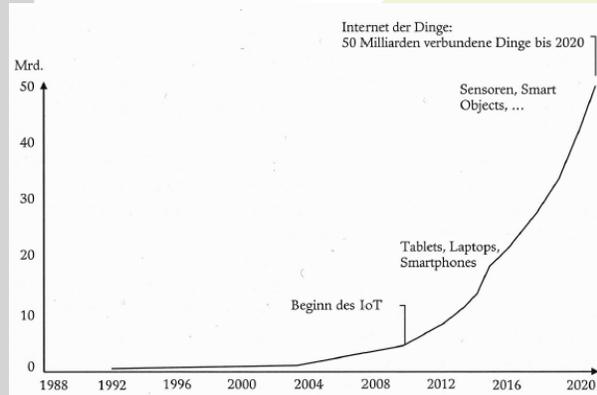
Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschober, (2016): Digital Disruption, S. 28 - 29

13:00-14:30

- Das Phänomen der exponentiellen Entwicklung hat vier wesentliche Charakteristika:
  - Die regelmäßige Verdoppelung (die Gordon Moore für integrierte Schaltkreise entdeckte), gelten auch für andere Informationstechnologien.
  - Treiber für diese Entwicklung ist Information. Sobald eine Branche, eine Disziplin, oder eine Domäne informationsgetrieben ist, setzt die exponentielle Entwicklung ein.
  - Einmal begonnen, setzen sich diese exponentiellen Entwicklungen fort.
  - Zahlreiche heutige Schlüsseltechnologien sind informationsgetrieben und folgen diesen exponentiellen Entwicklungen. Dazu gehören unter anderem künstliche Intelligenz, Big Data, 3D-Druck, Sensorik, Internet der Dinge, etc.
- Das Internet der Dinge, d.h. die Vernetzung von Gegenständen über das Internet, ist eine der zentralen Triebfedern der digitalen Transformation.
- Big Data wird vielfach als die Managementrevolution bezeichnet und umfasst: Unmengen an Daten, in Echtzeit verfügbar, in unterschiedlichen Formen aus unterschiedlichen Quellen und gepaart mit der Fähigkeit, Muster zu erkennen. Big Data Analytics wird damit zu einer wichtigen Disziplin.
- 3D-druck hat sein Nischendasein verlassen und wächst mit exponentieller Geschwindigkeit.
- Robotik verspricht Chancen, wie höhere Produktivität, bessere Qualität von Produkten, mehr Sicherheit, mehr Lebensqualität und eine Rückkehr der Produktion in Industrieländer.
- Künstliche Intelligenz übertrifft nach und nach die menschliche Intelligenz.

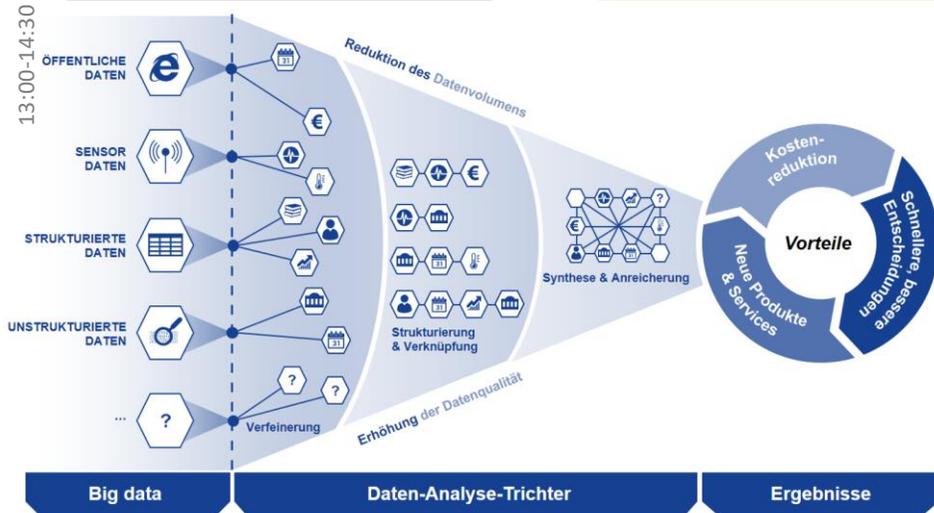
Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschober (2016): Digital Disruption, S. 31-47

13:00-14:30



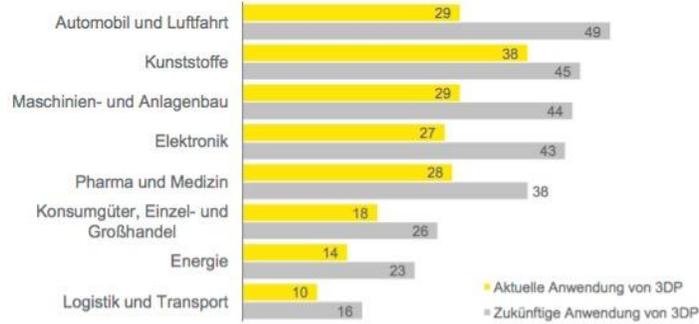
Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber, (2016): Digital Disruption, S. 33

13:00-14:30



13:00-14:30

### Anwendung von 3D-Druck und Zukunftspläne nach Branchen (Angaben in %)

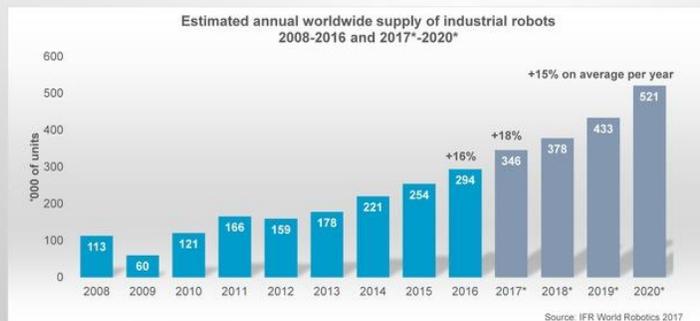


Quelle: Ernst &amp; Young (2016)

13:00-14:30

### 1.7 million new industrial robots by 2020

Double-digit average annual increase



Quelle: World-Robotics-Report 2017

## Digitale Geschäftsmodelle – Exponentielle Entwicklung – Algorithmen und künstliche Intelligenz

13:00-14:30

### Reeva Steenkamp, Geliebte von Oscar Pistorius, wurde ermordet

CNN vermeldet, dass Reeva Steenkamp ermordet wurde. Der TV-Sender beruft sich dabei auf einen Polizeibericht. Der Mord passierte am Morgen des 14. Februars 2013 in einer Villa in Silver Lakes, Südafrika. Erste erschütternde Details sind bereits bekannt: Laut Meldung wurde Reeva Steenkamp erschossen. Ihr überraschendes Ableben sorgt für großes Bedauern, ein Verdächtiger ist derzeit noch nicht bekannt. Oscar Pistorius' Sprecherin Kate Silvers äußerte sich wie folgt: »Wir werden später eine Erklärung abgeben, derzeit fehlen uns schlicht die Worte.« Viel zu jung schied das südafrikanische Model aus dem Leben. Reeva wurde gerade mal 29 Jahre alt. Wir wünschen sowohl ihren Eltern Simone und Adam als auch allen anderen Hinterbliebenen alle Kraft, die kommende schwere Zeit durchzustehen.

### Reeva Steenkamp, Freundin des Sportlers Pistorius, ist tot

Reeva Steenkamp, Model und Freundin des Sportlers Oscar Pistorius, ist tot. Medienberichten zufolge gehen die Ermittler davon aus, dass die 29-Jährige vorsätzlich erschossen wurde. Der plötzliche Tod von Steenkamp löste in Südafrika Trauer aus. Am Valentinstag war sie in einer Villa im noblen Vorort Silver Lakes der südafrikanischen Stadt Pretoria aufgefunden worden, die 29-Jährige soll in den Morgenstunden aus dem Hinterhalt erschossen worden sein. Weitere Angaben zum Tathergang sowie zum Täter machten die Beamten bislang nicht. Steenkamp war nicht nur als Model, sondern auch als Freundin des Athleten Oscar Pistorius bekannt geworden. Ob der Sportler in Verbindung zu dem Tod steht, ist unklar. Pistorius' Sprecherin Katie Silvers sagte CNN: »Wir werden später eine Erklärung abgeben, derzeit fehlen uns schlicht die Worte.«

Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber, (2016): Digital Disruption, S. 44

## Digitale Geschäftsmodelle - Kombinatorik der Innovation und Auflösung von Branchengrenzen

13:00-14:30

### Das McKinsey Global Institute legte 2013 eine Liste mit den 12 wichtigsten disruptiven Technologien vor:

- Mobile Internet
- Automatisierung der Wissensarbeit
- Internet der Dinge
- Cloud Technologien
- Advanced Robotics
- Autonomes und teilautonomes Fahren
- Next-Generation Genomics,
- Energiespeicherung
- 3D-Druck
- Advanced Material
- Advanced Gas and Oil Exploration and Recovery
- Erneuerbare Energien

Jede dieser Technologien hat das Potential, Branchen zu verändern. Ja mehr noch, es macht einzelne Rollen in Branchen überflüssig und lässt neue entstehen.

Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber, (2016): Digital Disruption, S. 47

13:00-14:30

- Das schnellste Wachstum dieser Geschäftsmodelle lässt sich über Netzwerkeffekte erklären. Dieses Phänomen kann leicht zu Monopolbildung führen
- Ein Netzwerkeffekt entsteht, wenn sich der Nutzer eines Produktes oder einer Dienstleistung mit der Zahl der Kunden verändern.
- Im Falle von positiven Netzwerkeffekten steigt der Nutzen für einen Kunden, je mehr andere Kunden dieses Produkt verwenden (z.B. bei Facebook, Twitter, WhatsApp, Instagram oder einfach beim Faxgerät).
- Verantwortlich für „The Winner Takes It All“ sind neben Netzwerkeffekten auch die enorme Geschwindigkeit und Reichweite, die digitale Geschäftsmodelle erreichen.
- Hierfür wurde der Begriff „Big Bang Disruptions“ geprägt. Big Bang Disruptions haben zwei Merkmale:
  - Sie sind nicht nur besser, sondern auch billiger als etablierte Lösungen
  - Big Bang Disruptions erleben ungebremstes Wachstum. Digitale Produkte können beliebig oft zu extrem niedrigen Kosten und sofort vervielfacht werden. Die Kopie ist gleich gut wie das Original.
- Schließlich sind auch „Customer Look-In“ und das Setzen von Standards Gründe dafür, dass digitale Geschäftsmodelle zu Monopolbildung neigen.

Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber, (2016): Digital Disruption, S. 51 - 54

13:00-14:30

- Die Gratis-Ökonomie ist typisch für die digitale Transformation.
- Sowohl Vervielfältigung als auch Verbreitung von digitalen Produkten führt lediglich zu marginalen Kosten. Die Digitalisierung eröffnet neue Spielräume in Bezug auf die Erlösgestaltung.
- Neue Geschäftsmodelle lassen sich gestalten, in denen man Leistung (vermeintlich) gratis anbietet. Beispiele sind Facebook oder Google. Die (Be-) Nutzung ist kostenlos. Bezahlt wird mit anderer „Währung“: Daten und Werbung, die die Nutzer konsumieren.
- Auch Sharing Economy und der kollaborative Konsum tragen zu sinkenden Preisen bei. Teilen verursacht sehr niedrige Grenzkosten.
- Dank der exponentiellen Entwicklung digitaler Technologien fallen auch deren Kosten dramatisch.
- Die Tendenz zur Gratis-Ökonomie wird überall dort beobachtet,
  - Wo Produkte und Dienstleistungen einer Digitalisierung zugänglich sind (Musik, Bücher, Zeitungen, Zeitschriften, Software, Kommunikation, Spiele, Bildung usw.)
  - wo Algorithmen und Apps Dienstleistungen automatisiert abbilden
  - Wo über Sharing Economy Plattformen Menschen bereit sind, ihr Eigentum mit anderen zu niedrigen Kosten zu teilen.

Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber, (2016): Digital Disruption, S. 56 - 57

13:00-14:30

- Transaktionskosten sind Kosten, die bei Anbahnung und Abwicklung von Geschäften entstehen, also Kosten für die Suche von Lieferanten, Verhandlungskosten, Abstimmungskosten, Qualitätskosten, Anpassungskosten, usw. Diese Kosten können so hoch sein, dass es wirtschaftlicher ist, Dinge selbst herzustellen, als sie zu beschaffen.
- Niedrige Transaktionskosten rütteln an bestehenden Geschäftsmodellen. Fallen nämlich Transaktionskosten, schwinden die Vorteile integrierter Wertschöpfungslogiken. Geschäftsmodelle, die weniger integriert sind und mehr auf Austauschleitung basieren, gewinnen an Attraktivität.
- In manchen Fällen wird der Konsument zugleich zum Produzenten. Die fallenden Transaktionskosten versetzen Konsumenten in die Lage, Produkte selbst zu entwickeln und zu produzieren.
- Die Entwicklung von Produkten folgt dem Open Source und Crowdsourcing-Prinzip. In Ideenwettbewerber wird auch nach Lösungen gesucht. Vorschläge werden im Forum diskutiert, die besten werden ausgewählt und prämiert. Für umgesetzte Lösungsvorschläge werden Lizenzverträge ausverhandelt. Mittels 3D-Druck werden Teile hergestellt.

Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber, (2016): Digital Disruption, S. 58 - 60

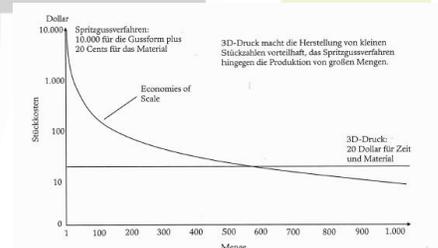
13:00-14:30

- In einer Welt zunehmender Digitalisierung und Vernetzung können wir immer mehr Unternehmen beobachten, die erfolgreich sind, ohne dass sie strategisch wichtige Ressourcen oder Fähigkeiten selbst besitzen. Was sie aber beherrschen, ist der Zugang zu diesen Ressourcen und Fähigkeiten.
- Dieser Absatz steht in einem gewissen Widerspruch zu dem, was die klassische Strategieliteratur lehrt: Unternehmen sollen einzigartige Kernkompetenzen aufbauen und nutzen. Schließlich sind sie die Quelle von Wettbewerbsvorteilen.
- Beispiele von Unternehmen die Zugang zu Ressourcen kontrollieren, sind
  - Airbnb: das größte Beherbergungsunternehmen der Welt ohne ein Hotel zu besitzen.
  - Uber: das größte Taxiunternehmen der Welt ohne ein eigenes Taxi.
  - Skype und WhatsApp: große Telekommunikationsanbieter ohne eigene Infrastruktur.
- Dieses Phänomen hat wesentliche Konsequenzen:
  - Zugang zu den besten Ressourcen ist erforderlich
  - Hohe Flexibilität, geringe Fixkostenbelastung
  - Skalierbarkeit
- Weil Produktionsprozesse, technische Ausrüstung, Güter und Dienstleistungen in einer elektronisch geprägten Umgebung schneller veralten, wird langfristiger Besitz immer unattraktiver, der kurzfristige Zugang dagegen eine immer häufigere Option.

Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber, (2016): Digital Disruption, S. 61 - 63

13:00-14:30

- Massenproduktion basiert auf dem Prinzip niedriger Produktvarietäten und hoher Produktvolumina, auf Designto Produce, Fließbandfertigung und auf relativ niedrig qualifizierter Arbeitskräfte in der Produktion.
- Seit ca. 15 Jahren ist nun eine zunehmende Regionalisierung und Personalisierung der Produkte zu beobachten, verbunden mit einer neuen Stufe der Organisation und Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette über den Lebenszyklus von Produkten und Produktionssystemen.
- Basis ist die Verfügbarkeit der relevanten Informationen in Echtzeit durch Vernetzung aller an der Wertschöpfung beteiligten Instanzen sowie die Fähigkeit, aus den Daten den zu jedem Zeitpunkt optimalen Wertschöpfungsfluss abzuleiten.
- Online- Konfigurationen und Big Data – Anwendungen helfen dabei, Kundenbedürfnisse präzise zu bestimmen.
- Ein wesentlicher Treiber von Individualisierung und Regionalisierung ist der 3D-Druck. Er macht Konsumenten zu Produzenten und ermöglicht Differenzierung und Dezentralisierung.
- Nachfolgende Grafik verdeutlicht die unterschiedlichen Herstellungslogiken zwischen Spritzgussverfahren und 3D-Druck.



Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber, (2016): Digital Disruption, S. 64 - 68

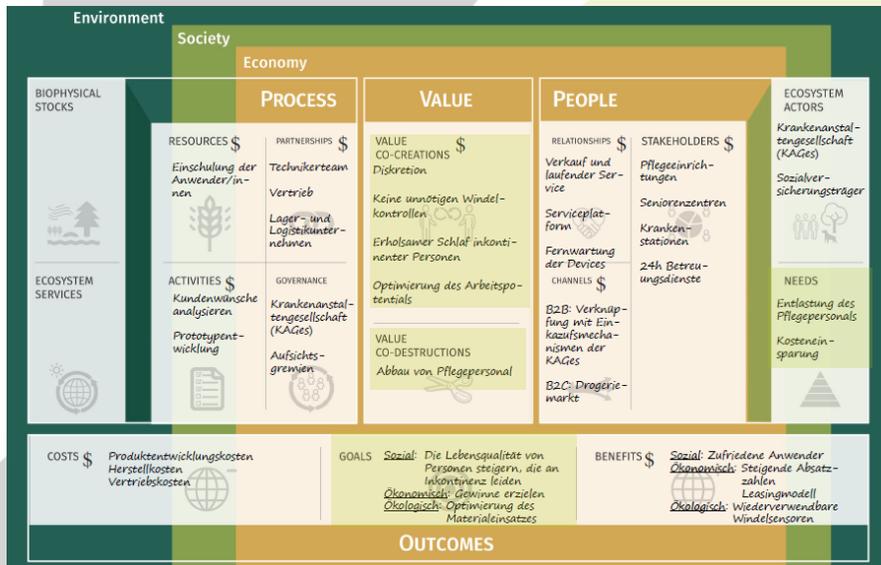
- Steigende Bedeutung von ökologischen und/oder sozial nachhaltigen Geschäftsmodellen
- Schaffung eines erweiterten Kundennutzen, sowohl für den Einzelnen als auch die Gesellschaft
- In der Literatur besteht aber kein Konsens darüber, wie nachhaltige Geschäftsmodelle am besten entwickelt werden.
- Mögliche Strategien für nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsmodellentwicklung:
  - integrierter Ansatz
  - hybrider Ansatz
  - separierter Ansatz
- Sustainable Entrepreneurship: „Die Erhaltung des wirtschaftlichen Werts bei gleichzeitiger Steigerung des sozialen oder ökologischen Werts!“

# Typen von nachhaltigen Geschäftsmodellen

Gruppen	Technologisch			Sozial			Organisatorisch	
	Geschäftsmodelltypen	Maximierung der Material- und Energieeffizienz	Wert aus Abfall schaffen	Ersatz durch erneuerbare Energien und natürliche Prozesse	Liefert Funktionalität statt Eigentum	Eine Verantwortungsrolle übernehmen	Genügsamkeit fördern	Für einen gesellschaftlichen/umweltbezogenen Zweck nutzen
Beschreibung	Mit weniger Ressourcen mehr erreichen und somit weniger Abfall, Emissionen und Umweltverschmutzung erzeugen.	Das Prinzip von „Abfall“ wird beseitigt, indem Abfallströme in nützliche und wertvolle Inputs für andere Produktionen umgewandelt und die nicht ausgelasteten Kapazitäten besser genutzt werden.	Verringerung der Umweltauswirkungen und Erhöhung der Widerstandsfähigkeit des Unternehmens durch die Beseitigung von Ressourcenengpässen, die mit nicht erneuerbaren Ressourcen und aktuellen Produktionssystemen verbunden sind.	Bereitstellung von Diensten, die die Bedürfnisse der Nutzer befriedigen, ohne physische Produkte besitzen zu müssen.	Proaktive Interaktion mit allen Interessengruppen, um deren langfristige Gesundheit und Wohlbefinden zu gewährleisten.	Lösungen, die aktiv danach streben, den Verbrauch und die Produktion zu senken.	Priorisierung der Erzielung von Sozial- und Umweltnutzen gegenüber der Maximierung des wirtschaftlichen Gewinns durch enge Vernetzung zwischen dem Unternehmen und den lokalen Gemeinschaften sowie den übrigen Interessengruppen.	Bereitstellung nachhaltiger Lösungen in großem Maßstab, um den Nutzen für Gesellschaft und Umwelt zu maximieren.

# Sustainable Business Canvas (SBC)





14:30-14:45



"I had to quit drinking coffee. It keeps me awake during presentations."

## Afternoon break



14:45-15:45

DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

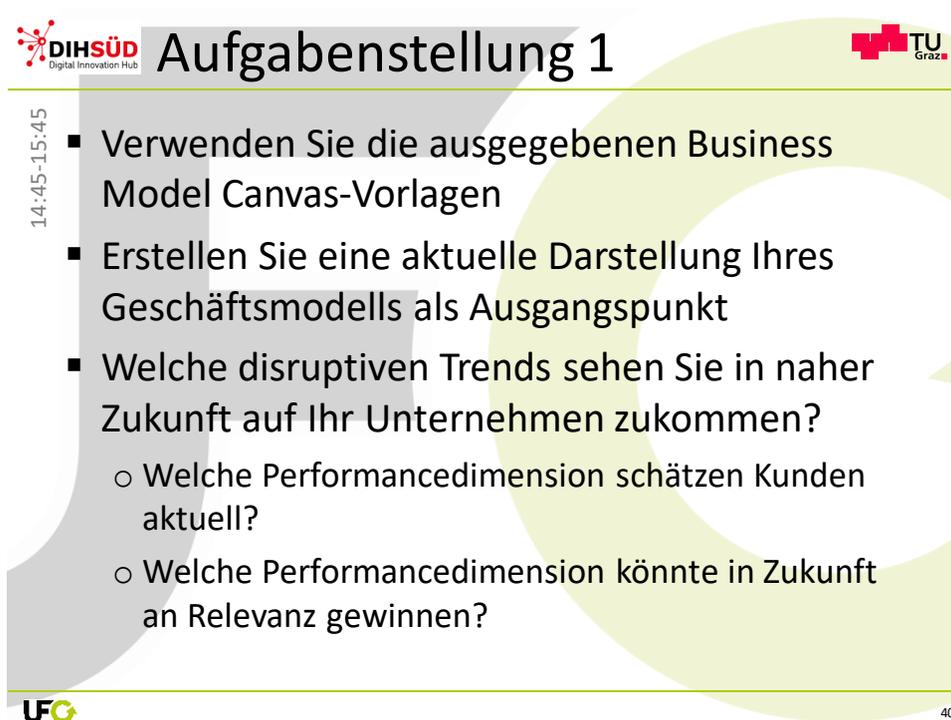
TU  
Graz

Innovationsobjekt

**Geschäftsmodellinnovation im eigenen Unternehmen – Erkennen einer „Design Challenge“**

UFG

39



14:45-15:45

DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

**Aufgabenstellung 1**

- Verwenden Sie die ausgegebenen Business Model Canvas-Vorlagen
- Erstellen Sie eine aktuelle Darstellung Ihres Geschäftsmodells als Ausgangspunkt
- Welche disruptiven Trends sehen Sie in naher Zukunft auf Ihr Unternehmen zukommen?
  - Welche Performancedimension schätzen Kunden aktuell?
  - Welche Performancedimension könnte in Zukunft an Relevanz gewinnen?

UFG

40

14:45-15:45

- Verwenden Sie Ihr bestehendes Business Model Canvas und erkannte disruptive Trends
- Erarbeiten Sie eine „Design Challenge“ als Startpunkt für eine Geschäftsmodellinnovation
- Schritte:
  1. Erkennen Sie ein Problem, das Sie mittels Geschäftsmodellinnovation lösen möchten.
    - Dieses Problem sollte kurz und leicht zu verinnerlichen sein.
    - Die besten Probleme kann man in einem einzigen Satz zusammenfassen
    - Beispiel: „Die meisten Menschen sind zu gestresst“.
  2. Fassen Sie Ihr Problem in eine „Wie können wir ...?“-Frage.
    - Beispiel: Wie können wir Stress reduzieren?
  3. Richtig formulierte Design Challenges...
    - Führen zu Lösungen mit Impact
    - Erlauben viele verschiedene Lösungen
    - Berücksichtigen Kontextfaktoren
    - Berücksichtigen unveränderliche Limitierungen

If you can come up with five possible solutions in just a few minutes, your design challenge is likely on the right track.



14:45-15:45

## Frame your design challenge

Question 1

What is the problem you're trying to solve?

Answer 1

---



---



---

Question 2

Frame your problem into a "How Might We" question:

Answer 2

---



---



---

Question 3

State the impact you're trying to achieve and include aspects of the context or constraints:

Answer 3

---



---



---

14:45-15:45

- Erarbeiten Sie mögliche Ideen, um in Ihrem Geschäftsmodell disruptive Eigenschaften zu entwickeln.
- Verwenden Sie folgende Leitmotive:
  - Kundenverhalten verstehen
  - Benötigte Kompetenzen definieren
  - Bestehendes Kerngeschäft umbauen
  - Ganzheitliche Geschäftsmodellierung anwenden
  - Planungs- und Umsetzungsprozesse verzahnen
  - Wertschöpfungspotentiale über Kooperationen erschließen
  - Innovationsfähige Organisationsstrukturen entwickeln
- Erarbeiten Sie auf diese Art erste Ideen für ein mögliches disruptives Geschäftsmodell

15:45-16:00

Ausblick

## Geschäftsmodellinnovation im eigenen Unternehmen – Lösen der Design Challenge

15:45-16:00

- Fortsetzungskurs am 27.02.2024 9:00-12:00
- Interaktiver Workshop
- LEAP – The Business Model Game



15:45-16:00

## The 9 building blocks

DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

15:45-16:00

**CUSTOMERS**



launch card 2

Which segments are you creating value for?  
Who is your most important customer?

Customers do not exist for you, but your product/service exists to answer a need in the market.

Google serves two customer segments, people performing searches as well as advertisers.

UFG

47

DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

15:45-16:00

**INSPIRATION**



launch card 3

Bring new ideas through examples from existing successful business models.

Rolex, Redbull or Patagonia developed some fruitful business strategies. Could their models be replicated in your company?

UFG

48

DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

15:45-16:00

**VALUE PROPOSITION**



launch card 4

Why will customers choose your solution over the one of a competitor?

Values may be:

- Quantitative: can be measured and compared to other products directly.  
e.g., price, speed of service...
- Qualitative: more intangible values, feelings, beliefs, and personal relationships.  
e.g., design, customer experience...

UFG

49

DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

15:45-16:00

**CHANNELS**



launch card 5

You can reach your customers through your channels, partner channels, or a mix of both.

- Owned (Direct): opportunity to get higher margins but can be costly to implement and manage.  
e.g., an in-house sales force, a Web site, or retail stores owned or operated by the organization.
- Partner (Indirect): opportunity to expand its reach and benefit from partner strengths but lead to lower margins.  
e.g., wholesale distribution, retail, or partner-owned websites.

UFG

50

DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

15:45-16:00

**CUSTOMER RELATIONSHIP**



launch card 6

What type of relationship does each of your customer segments expect you to establish and maintain with them?

The Customer Relationships can be divided among the three following steps:

- Get: How do customers find out about you and make their initial purchase?
- Keep: How do you keep customers?
- Grow: How do you get your customers to spend more?

UFG

51

DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

15:45-16:00

**ACTIVITIES**



launch card 7

What key activities does your value proposition require?

They can typically be split into three broad categories:

- Production: refers to designing, manufacturing, and delivering your product. You will typically do this to either a high quality or a high quantity.
- Problem-solving: relate to proposing new solutions to individual customer challenges.
- Platform/network: relate to business models designed with a platform as a key resource.

UFG

52

DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

15:45-16:00

**RESOURCES**



launch card 8

What key resources does your value proposition require?  
Resources can be differentiated into four categories:

- Physical: e.g., buildings, vehicles, machines, and distribution networks.
- Intellectual: e.g., brands, specialist knowledge, patents and copyrights, partnerships, and customer databases.
- Human: the collaborators necessary to produce the value proposition
- Financial: the assets necessary for funding the production of the value proposition, e.g., lines of credit, cash balances etc.

UFG

53

DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

15:45-16:00

**PARTNERS**



launch card 9

There are three main motivations for creating and maintaining partnerships:

- Optimization and economy of scale  
e.g., outsourcing, the sharing of infrastructure
- Reduction of risk and uncertainty  
e.g., strategic alliance with competitors to close the market
- Acquisition of particular resources and activities  
e.g., the buyer-supplier relationship covering specific needs

UFG

54

DIHSÜD Digital Innovation Hub

TU Graz

15:45-16:00

## COST STRUCTURE



launch card IO

What are the most important costs in your business model?

Business models can adopt two main types cost structures:

- Cost-driven: focus on minimizing costs wherever possible.
- Value-driven: focus on value creation.

The cost structure is based on

- Fixed costs: costs that remain the same despite the volume of goods or services produced.
- Variable costs: costs that vary proportionally with the volume of goods or services produced.

UFG

55

DIHSÜD Digital Innovation Hub

TU Graz

15:45-16:00

## REVENUE STREAM



launch card II

For what value are your customers willing to pay?

How much does each revenue stream contribute to the overall revenues?

Characteristics of the revenue stream

→ Are customers paying:

- for ownership or for usage?
- once or a recurring revenue stream?
- for the value created or for the time it took?

UFG

56