

## Digital Innovation Hub Süd

# Disruptive Business Models

Basics

**Stefan Vorbach**

Graz, 14. Oktober 2022

Zeit	Format	Inhalt
9:00-9:15	Vorstellungsrunde	
9:15-10:45	Impulsvortrag	Geschäftsmodelle und Disruptive Innovationen
10:45-11:00	Pause	
11:00-11:30	Fallstudiendiskussion	Disruptive Geschäftsmodelle
11:30-13:00	Innovationsobjekt	Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens

9:00-9:15

Wer sind Sie?

# Vorstellungsrunde

9:15-10:45

Impulsvortrag

# **Geschäftsmodelle und disruptive Innovationen**

9:15-10:45

- Kenntnisse in der Entwicklung von Geschäftsmodellen und Geschäftsmodellmustern
- Muster und Bauprinzipien von Geschäftsmodellen verstehen und erklären können.
- Ein Business Model Canvas im Detail beschreiben können.
- Geschäftsmodelltypologien kennen lernen und einordnen können.
- Verstehen, was eine Value Proposition ist und einen Value Proposition Canvas erstellen können.
- Verständnis für die Mechanismen, durch die Disruptive Innovationen etablierte Unternehmen gefährden können.

9:15-10:45

	Business Informatics	Management Theory	
Development:	<p><b>Information technology oriented</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phase I (1975-1995): business modeling for system construction</li> <li>- Phase II (since 1995): e-business</li> </ul>	<p><b>Organization theory oriented</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Management as Science: Taylor (1911), Gilbreth (1911), Fayol (1916)</li> <li>- Various organization schools (e.g. contingency theory, transaction cost theory)</li> <li>- The structuring of organizations: Mintzberg (1979)</li> </ul>	<p><b>Strategy oriented</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation: Schumpeter (1934)</li> <li>- Strategy and Structure: Chandler (1962), Ansoff (1965)</li> <li>- Resource-based-view: Penrose (1951), Barney (1986)</li> <li>- Market-based-view: Porter (1971)</li> </ul>
Establishment as basic approach of the business model concept:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Since 1975</li> <li>- Development parallel to the business model term</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Since 1995</li> <li>- Structure detached from IT</li> <li>- Business structure/ Business plan/ Business architecture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Since 2000</li> <li>- Strategic business structuring</li> <li>- Business model innovation</li> <li>- Value creation</li> </ul>
Important authors:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Timmers (1998)</li> <li>- Wirtz (2000)</li> <li>- Afuah/Tucci (2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linder/Cantrell (2000)</li> <li>- Keen/Quereshi (2005)</li> <li>- Tikkanen/Lamberg (2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hamel (2000, 2001)</li> <li>- Chesbrough/Rosenbloom (2002)</li> <li>- Zott/Amit (2008)</li> </ul>
<b>Business model concept</b>			

9:15-10:45

Autor	Definition
Magretta (2002, S. 4)	Business models are <i>“stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker’s age old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic value that explains how we can deliver value to the customers at an appropriate cost?”</i>
Zott and Amit (2008, S. 1)	<i>“The business model is a structural template that describes the organization of a focal firm’s transactions with all of its external constituents in factor and product markets.”</i>
Osterwalder and Pigneur (2010, S. 14)	<i>“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value.”</i>
Gassmann et al. (2011, S. 198)	Ein Geschäftsmodell definiert <i>“wer die Kunden sind, was verkauft wird, wie man es herstellt und wie man einen Ertrag realisiert. Kurz gesagt, das Wer-Was-Wie-Wert? definiert ein Geschäftsmodell, wobei die ersten beiden ‘W’ die externe Dimension eines Geschäftsmodells adressieren und die letzten beiden ‘W’ die interne Dimension”.</i>

9:15-10:45



Mobilisieren

Verstehen

Gestalten

Implementieren

Durchführen

Vorbereiten auf ein erfolgreiches Business Model Design Projekt.

Untersuchen und analysieren aller notwendigen Elemente für die Entwicklung des Business Models.

Entwickeln und Testen realisierbarer Business Model Optionen. Auswahl des besten Modells.

Implementieren eines Business Model Prototypen im Feld.

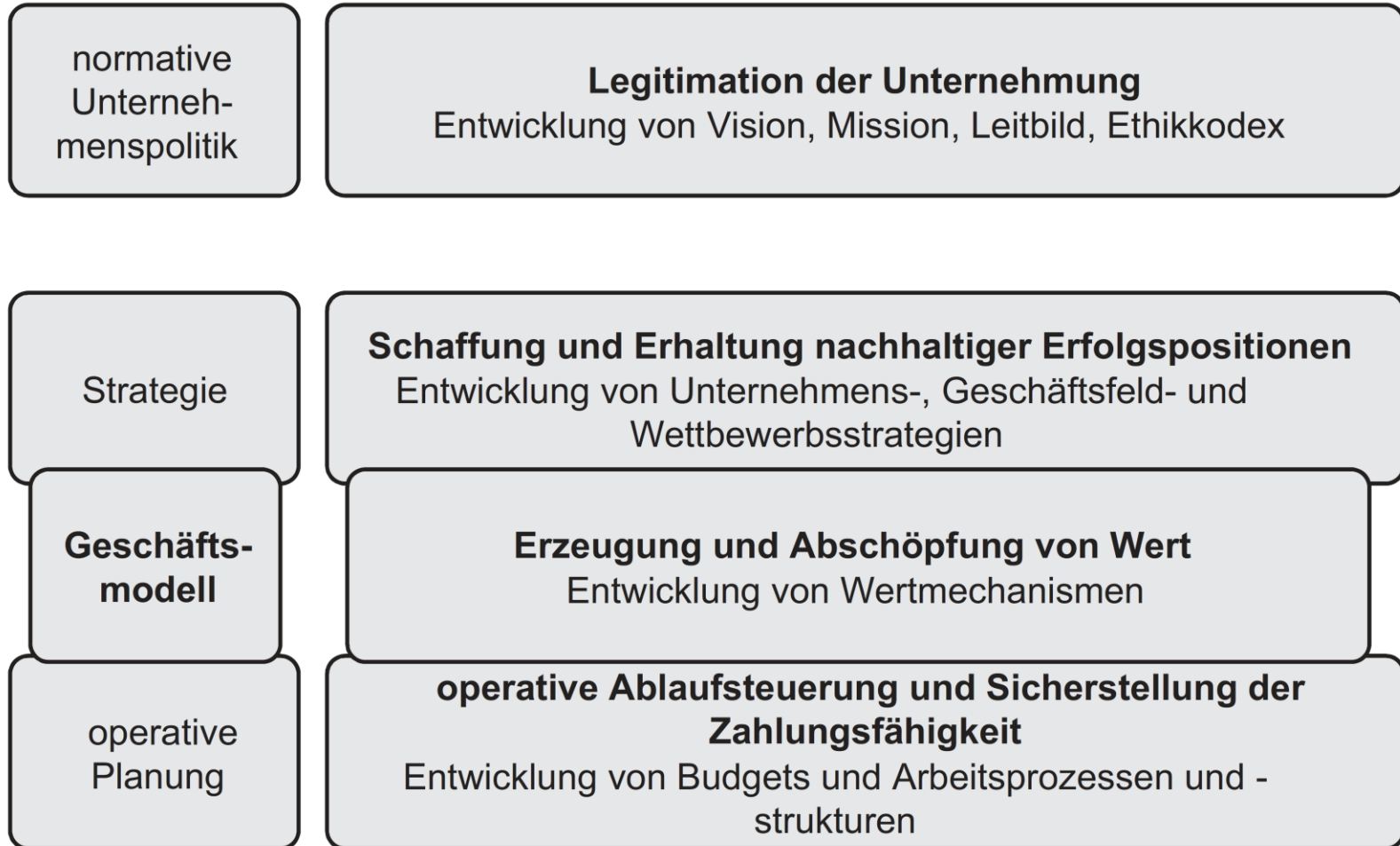
Veränderung und Anpassung des Business Models anhand der Reaktionen am Markt.



9:15-10:45

	<b>Business Model</b>	<b>Business Case</b>	<b>Business Plan</b>
<b>Gegenstand</b>	Gestaltung der Elemente eines neuen Geschäftsmodells oder der Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells	Investitionsentscheidung zur Entwicklung einer neuen Geschäftsidee oder eines Geschäftsfelds	Beschreibung eines unternehmerischen Vorhabens, dessen Ziele, Strategie und Maßnahmen sowie dessen Rahmenbedingungen
<b>Innovationsgrad</b>	gering-hoch	gering-hoch	mittel-hoch
<b>Umsetzungsaufwand</b>	mittel-hoch	gering-hoch	mittel-hoch
<b>Umsetzungsform</b>	laufendes Vorhaben, teils länger dauernd, unklare Rollenverteilung	in Projektform, mit klarer Aufgabenverteilung und Genehmigungsgremium	bei Gründungsvorhaben, für potenzielle Investoren und Partner

9:15-10:45



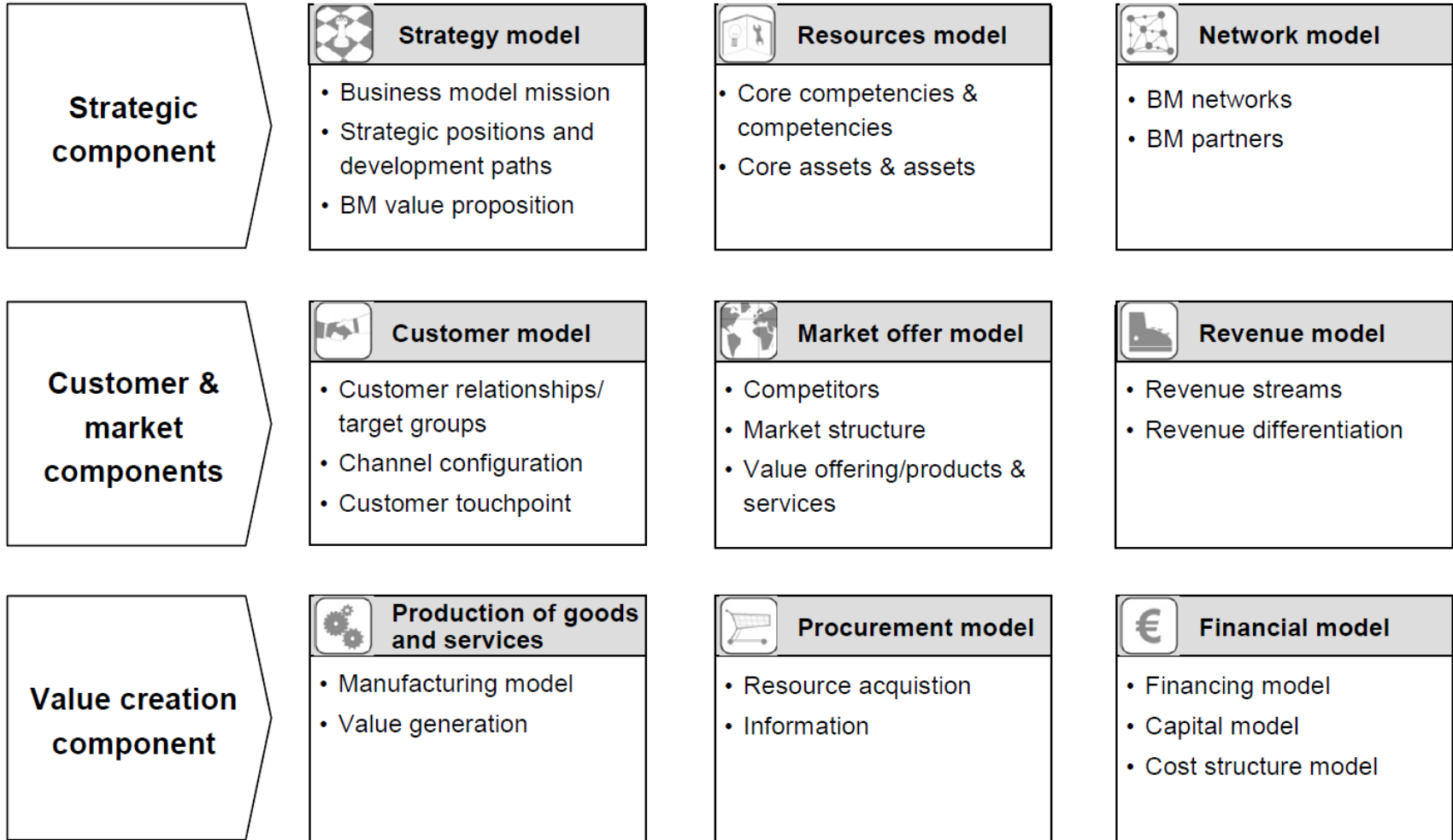
Quelle: in Anlehnung an Schallmo 2013, S. 38 und Bieger, Reinhold 2011, S 26 f.

9:15-10:45

Vorschläge zur Gestaltung von Business Model gibt es  
u.a. von:

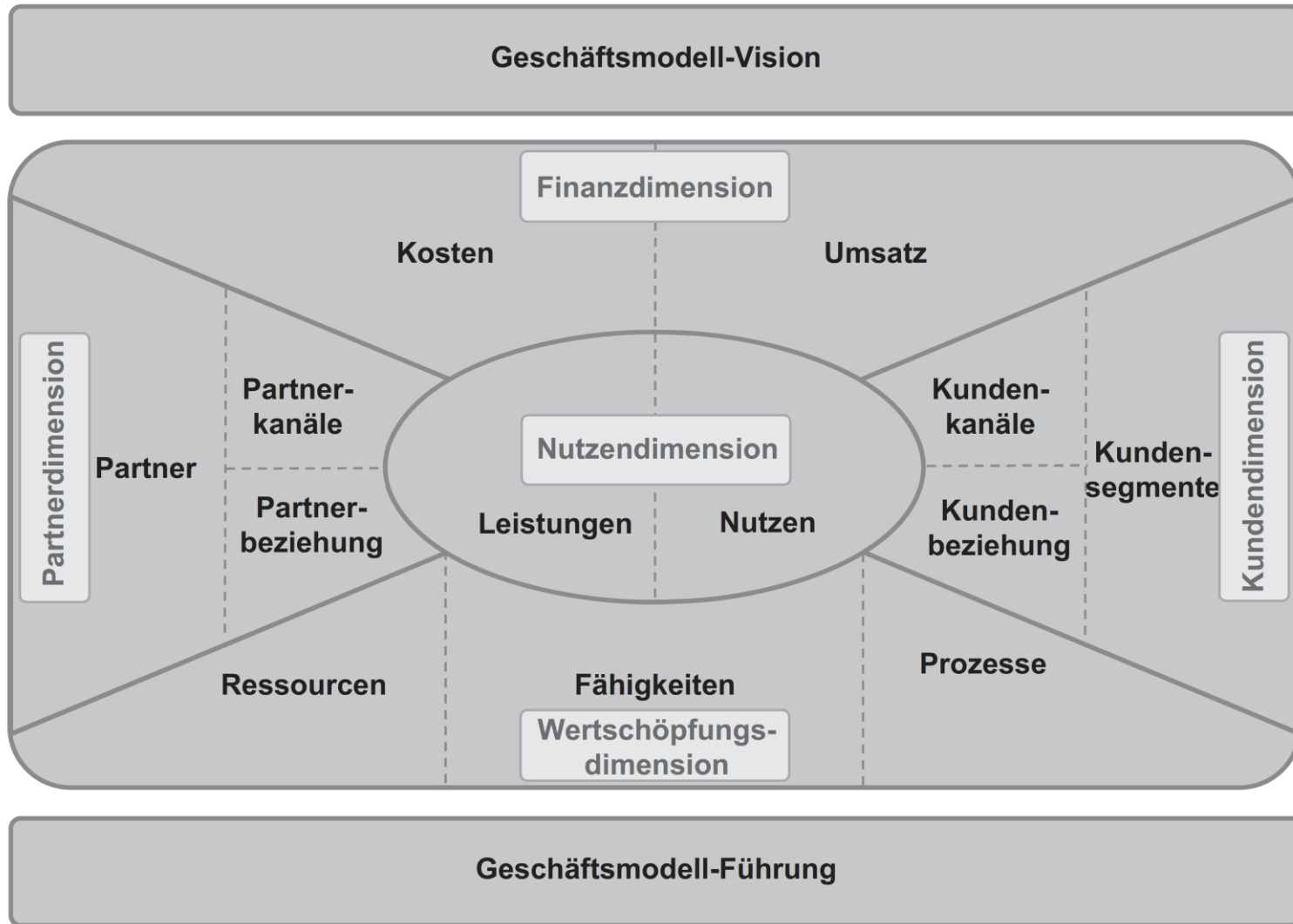
- Wirtz
- Schallmo
- Gassmann et al.
- Osterwalder et al.

9:15-10:45



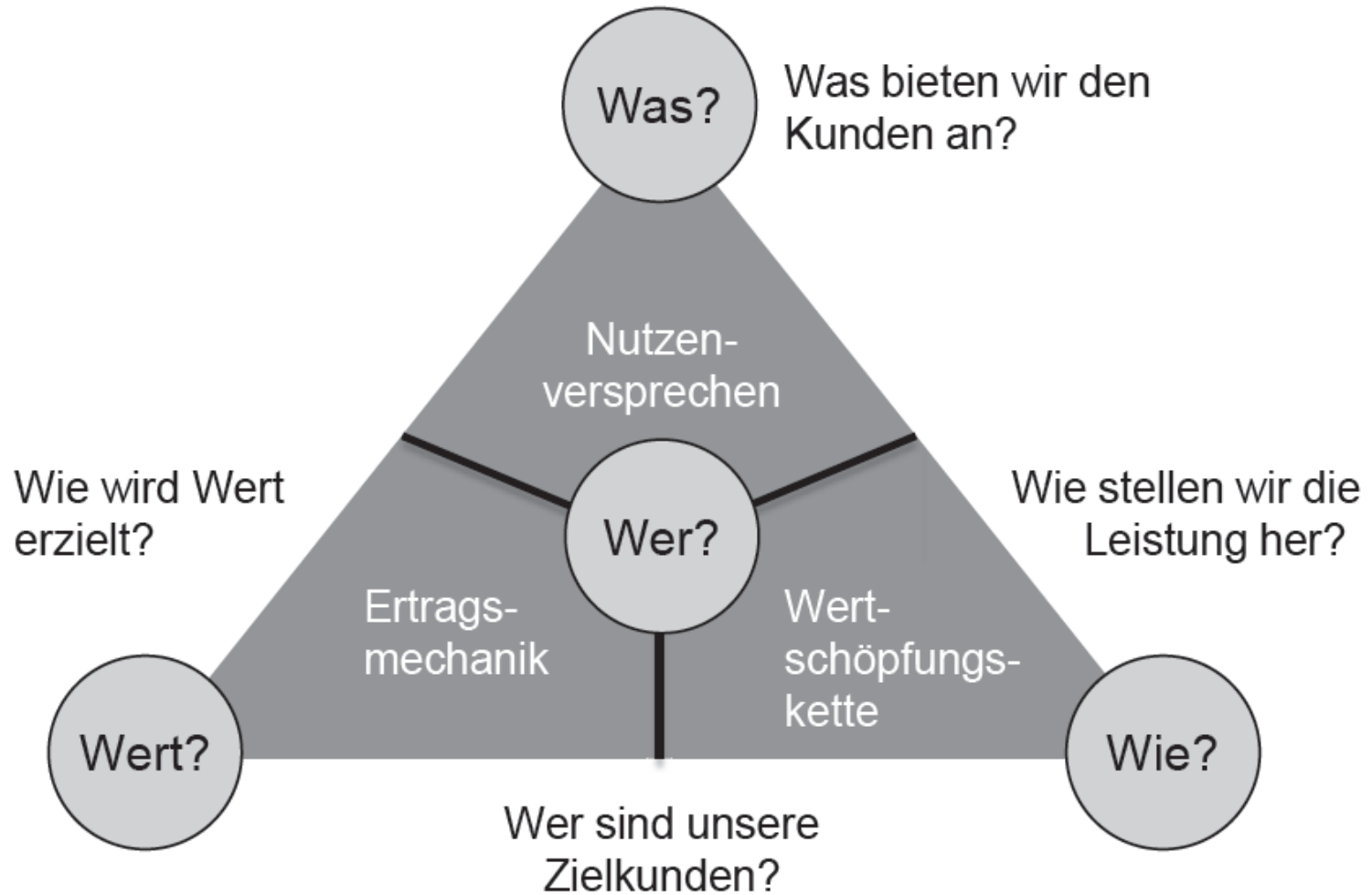
Quelle: Wirtz 2011, S. 123

9:15-10:45



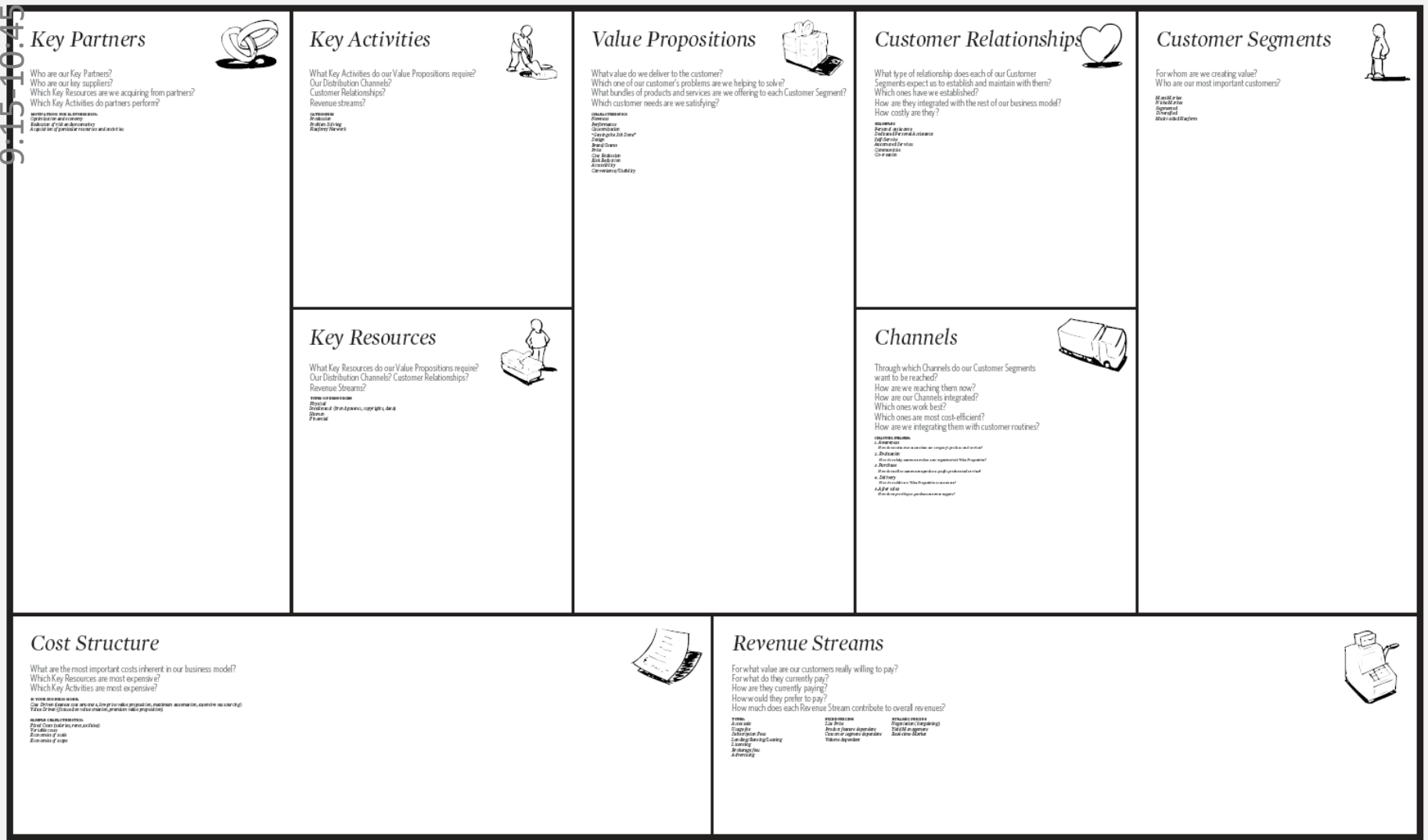
Quelle: Schallmo 2013, S. 52

9:15-10:45



Quelle: Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 6

9.15-10.45



9:15-10:45

**Infrastructure  
Management**

**Product**

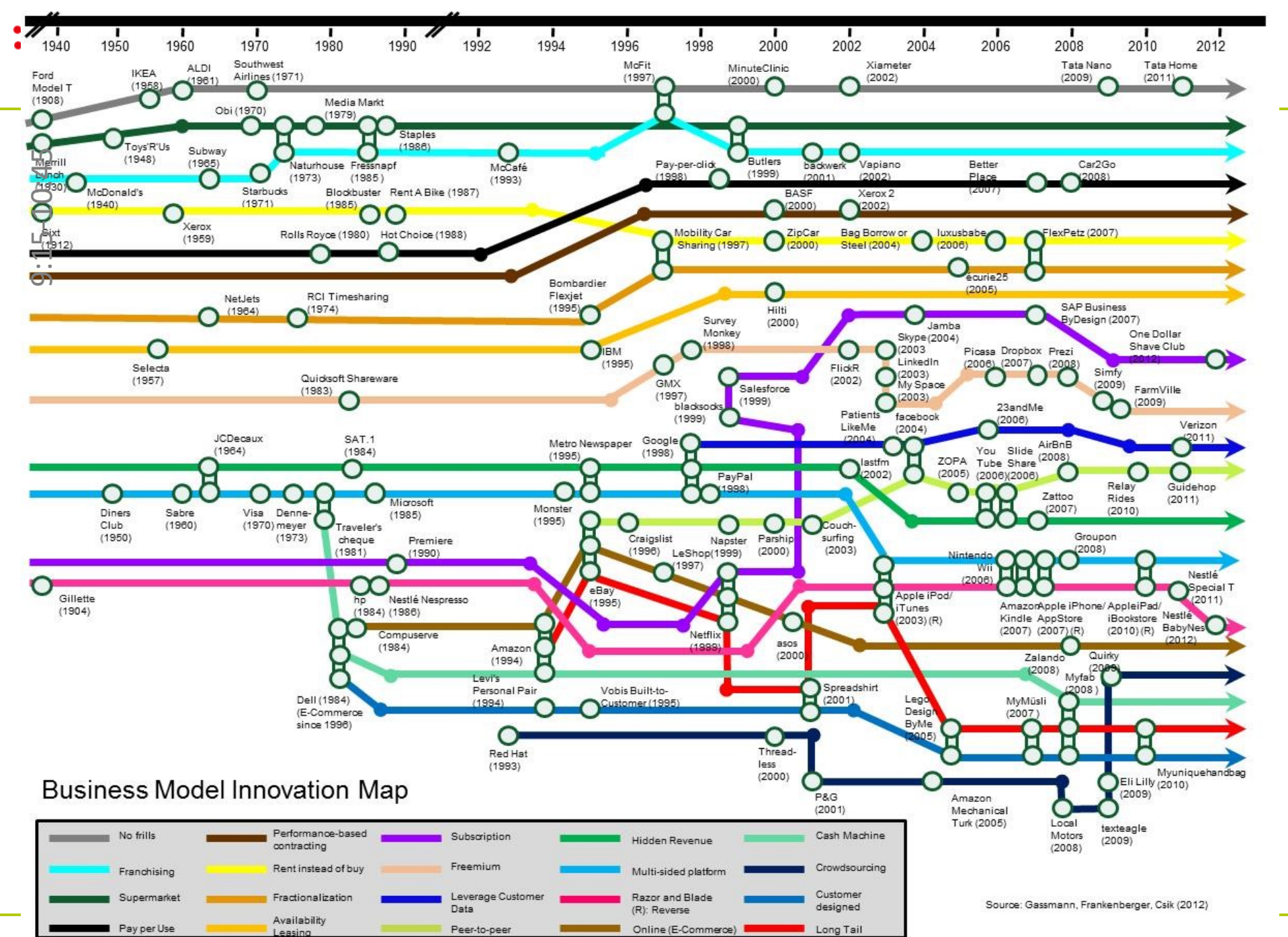
**Customer Interface**

**Financial Aspects**



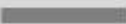



















9:15-10:45

- Geschäftsmodellmuster: bestimmte Konfiguration der Geschäftsmodell-Elemente
- „Man muss das Rad nicht neu erfinden“
- 90% der Geschäftsmodellinnovationen sind Rekombinationen von bestehenden Geschäftsmodellen
- „Kreative Imitation“
  - Verstehen der Geschäftsmodell-Elemente und deren Kombination
  - Übersetzen in die eigene Situation

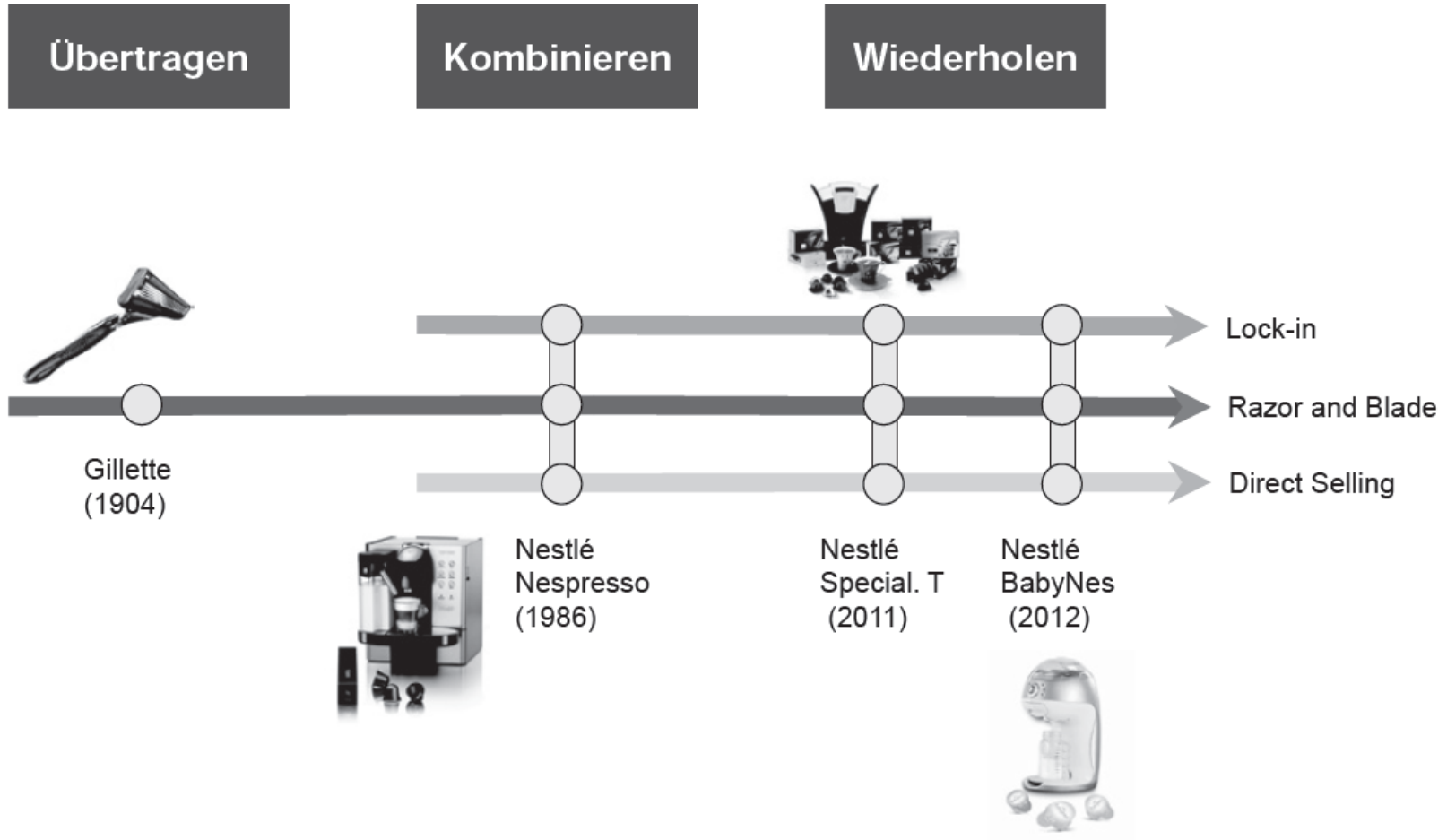


Source: Gassmann, Frankenberger, Csik (2012)

9:15-10:45

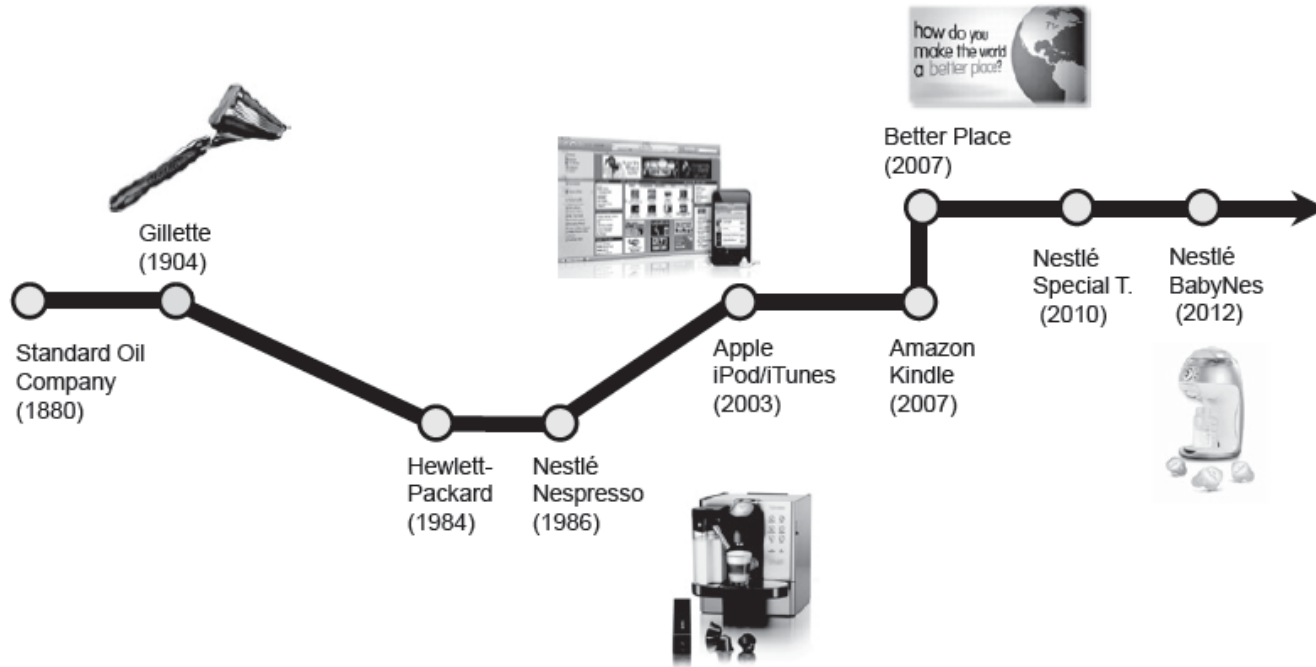
 No frills	 Performance-based contracting	 Subscription	 Hidden Revenue	 Cash Machine
 Franchising	 Rent instead of buy	 Freemium	 Multi-sided platform	 Crowdsourcing
 Supermarket	 Fractionalization	 Leverage Customer Data	 Razor and Blade (R): Reverse	 Customer designed
 Pay per Use	 Availability Leasing	 Peer-to-peer	 Online (E-Commerce)	 Long Tail

9:15-10:45



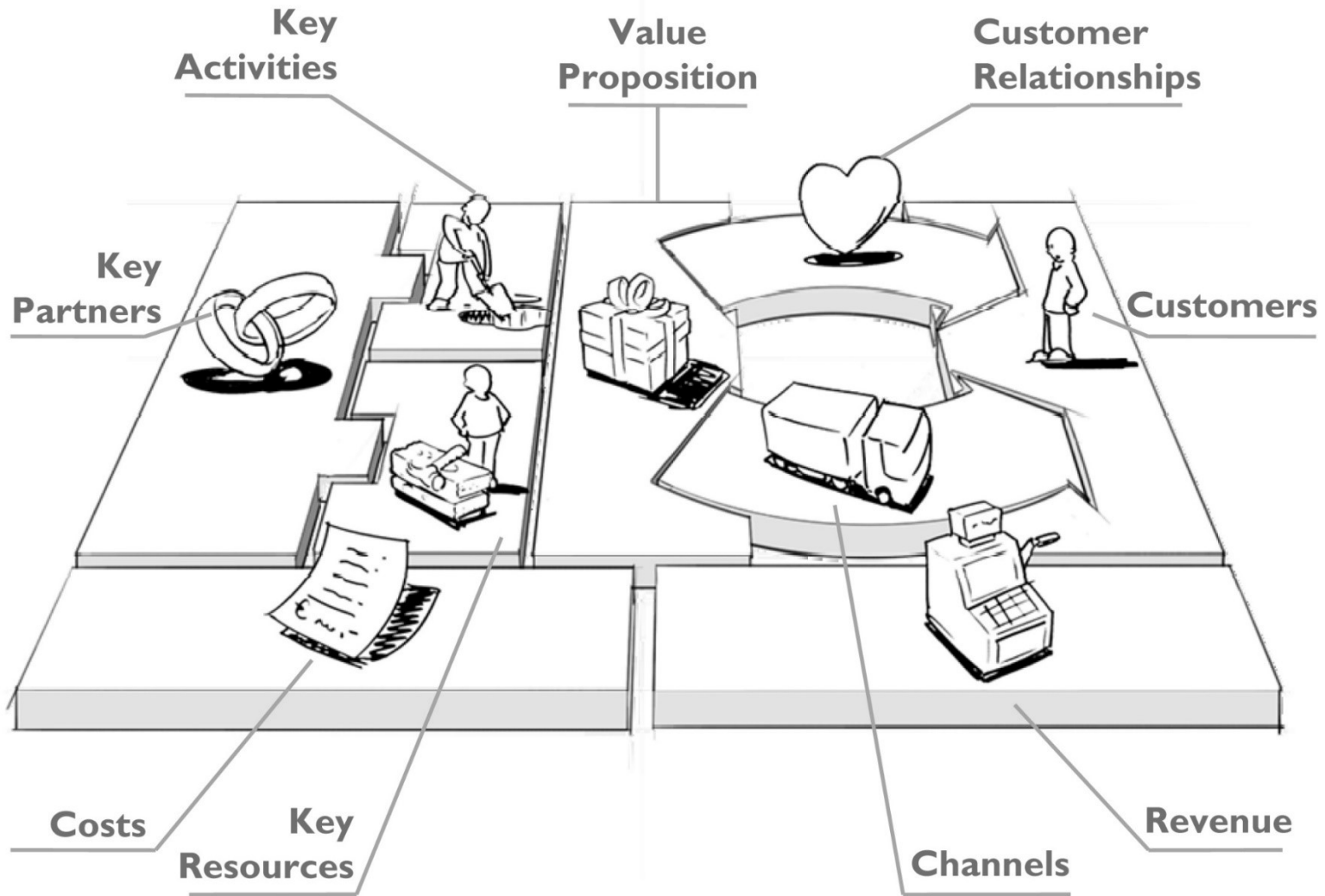
Quelle: Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 21

9:15-10:45



- Grundprodukt wird günstig oder umsonst angeboten
- Verbrauchsmaterialien zur Nutzung des Grundprodukts werden zu hohen Margen verkauft (*Was? Wert?*)
- Aufbau von Austrittsbarrieren (e.g. Patentanmeldungen, starker Markenaufbau) (*Wie?*)

9:15-10:45

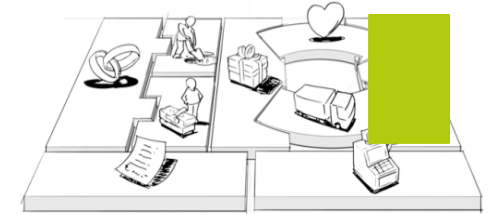


drawings by JAM

## Gruppen von Personen oder Organisationen, die das Unternehmen erreichen bzw. bedienen möchte

09:15-10:45

- Für wen sollen wir Werte oder Nutzen schaffen?
- Wer sind unsere wichtigsten Kunden?



### Kundengruppen repräsentieren verschiedene Segmente, wenn

- ihre Bedürfnisse ein individuelles Angebot erfordern und rechtfertigen
- sie über unterschiedliche Vertriebskanäle erreicht werden können
- sie unterschiedliche Arten von Beziehungen erfordern
- sie stark unterschiedliche Rentabilität aufweisen
- sie bereit sind, für unterschiedliche Aspekte des Angebots zu bezahlen

### Arten von Kundengruppen:

- Massenmarkt
- Nischenmarkt
- Segmentiert
- Diversifiziert
- Multi-sided Platforms

## Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft

9:15-10:45

Welchen Wert vermitteln wir den Kunden?

- Welche Probleme helfen wir zu lösen?
- Welche Bedürfnisse erfüllen wir?
- Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten wir jedem Kundensegment an?



### Wert kann für den Kunden durch folgende Aspekte geschaffen werden:

- Neuheit
- Leistung
- Anpassung an Kundenwünschen (Customization)
- Die Arbeit erleichtern („Getting the Job done“)
- Design
- Preis
- Marke/Status
- ....



## Kanäle zur Kommunikation mit dem Kunden und Vertriebswege auf denen der Kunde erreicht wird

9:15-10:45

Über welche Kanäle möchten unsere Kunden erreicht werden?

- Auf welchem Weg erreichen wir unsere Kunden jetzt?
- Wie sind unsere Kanäle integriert?
- Welche Kanäle funktionieren am besten?
- Welche Kanäle sind am kosteneffizientesten?
- Wie integrieren wir die Kanäle in die Kundenabläufe?



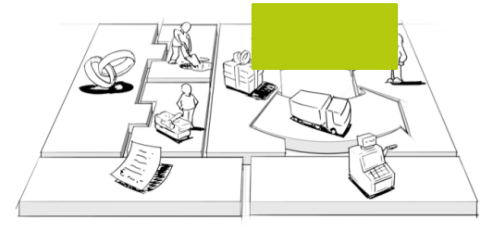
### Wichtige Funktionen von Kanälen:

- Die Aufmerksamkeit des Kunden auf die Produkte und Leistungen eines Unternehmens zu lenken.
- Kunden bei der Bewertung des Wertangebots einer Firma zu helfen.
- Den Kunden den Kauf spezifischer Produkte und Dienstleistungen zu ermöglichen.
- Den Kunden ein Wertangebot zu unterbreiten.
- Die Kunden auch nach dem Kauf zu betreuen.

9:15-10:45

## Arten von Beziehungen zwischen dem Unternehmen und dem Kundensegment

- 9: Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns?
  - Wie können wir diese Beziehung aufbauen und pflegen?
  - Welche Beziehung haben wir heute zu unseren Kunden?
  - Wie kostenintensiv sind sie?
  - Wie sind die Kundenbeziehungen in unser übriges Geschäftsmodell integriert?



### Motivationen für Beziehungen:

- Neukundengewinnung
- Kundenbindung
- Verkaufssteigerung

### Arten von Beziehungen:

- Persönliche Betreuung
- Individuelle persönliche Betreuung
- Selbstbedienung
- Automatisierte Dienstleistungen
- Communities
- Mitbeteiligung (Co-creation)

## Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht

9:15-10:45

Für welche Werte sind unsere Kunden wirklich bereit zu bezahlen?

- Wofür zahlen sie bereits jetzt?
- Wie zahlen sie jetzt?
- Wie würden sie gerne bezahlen?
- Welchen Beitrag liefert jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz?



### 2 Arten von Revenue Streams:

1. Transaktionseinnahmen aus einmaligen Kundenzahlungen
2. Wiederkehrende Einnahmen und fortlaufende Zahlungen

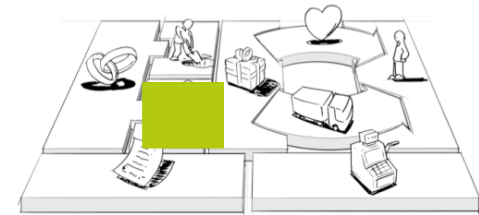
### Möglichkeiten, Einnahmen zu generieren:

- Verkauf
- Nutzungsgebühr
- Mitgliedsgebühren
- Miete/Leasing
- Lizenzierung
- Werbung
- Vermittlungsgebühr

## Wichtigsten Ressourcen, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind

9:15-10:45

- Welche Ressourcen benötigen wir für unsere Leistung?
- ...für unsere Vertriebskanäle?
- ...unsere Kundenbeziehungen?
- ...unsere Einnahmequellen?



### Arten von Ressourcen:

- Physisch
- Intellektuell
- Menschlich
- Finanziell

## Wichtigsten Aktivitäten, damit das Geschäftsmodell funktioniert

9:15-10:45

- Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote?
- ...unsere Vertriebskanäle?
- ...unsere Kundenbeziehungen?
- ...unsere Einnahmequellen?



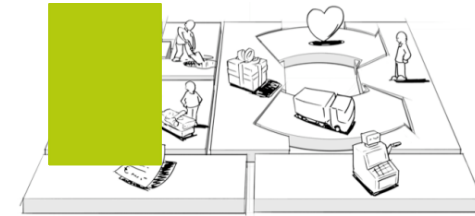
### Kategorisierung von Aktivitäten:

- Produktion
- Problemlösung
- Plattform/Netzwerk

## Netzwerk aus Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen

9:15-10:45

- Wer sind unsere Schlüsselpartner?
- Wer sind unsere Schlüssellieferanten?
- Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern?
- Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus?



### Motivation:

- Optimierung von Mengenvorteilen
- Minderung von Risiken und Unsicherheiten
- Akquise bestimmter Ressourcen und Aktivitäten

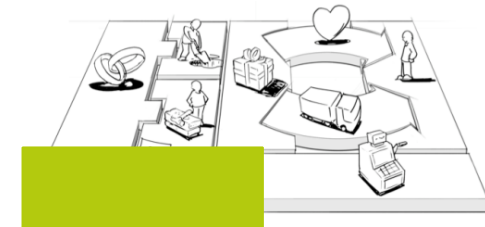
### 4 Arten von Partnerschaften:

1. Strategische Allianzen zwischen Unternehmen die nicht im Wettbewerb zueinander stehen
2. Coopetition: Strategische Partnerschaft zwischen Wettbewerbern
3. Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte
4. Käufer-Anbieter Beziehungen zur Sicherung zuverlässiger Versorgung

## Kosten die bei der Ausführung des Geschäftsmodells anfallen

09:15-10:45

- Welche sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten?
- Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?
- Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?



### 2 Arten von Kostenstrukturen in Geschäftsmodellen:

1. Kostenorientiert – Minimierung von Kosten wo möglich
2. Wertorientiert – Fokus auf Schaffen von Wert

9:15-10:45

- Die Value Proposition (VP) ist das zentrale Nutzen- bzw. Wertversprechen an den Kunden
- Die VP unterscheidet sich vom USP (Unique Selling Proposition oder Unique Selling Point).
- Der USP stellt das Alleinstellungsmerkmal dar, also wodurch sich unser Produkt/unsere Leistung vom Wettbewerb abhebt.



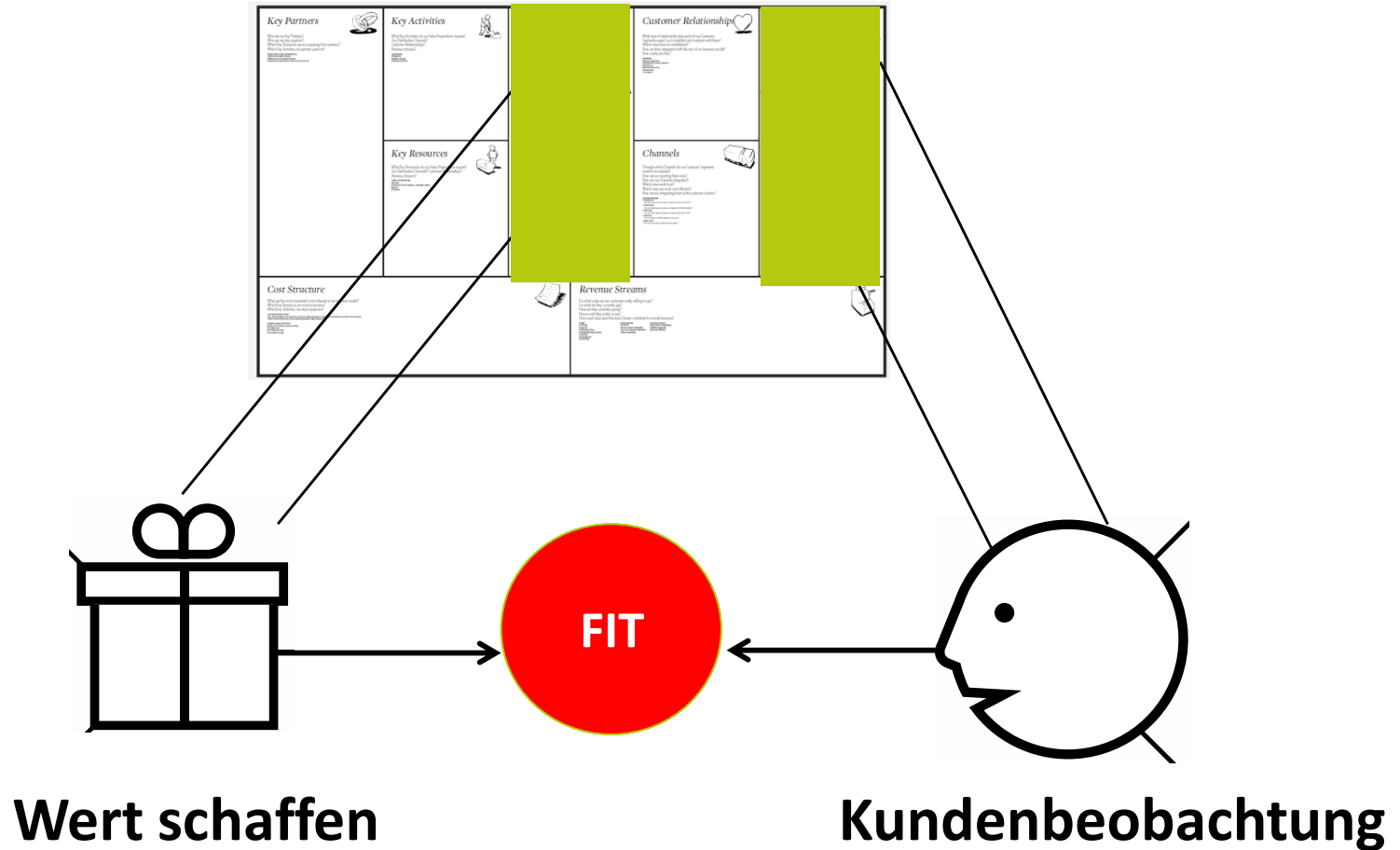
In its simplest terms, a value proposition is a **positioning statement that explains what benefit you provide for who and how you do it uniquely well**. It describes your target buyer, the problem you solve, and why you're distinctly better than the alternatives

Here is a positioning statement outline adapted from *Crossing the Chasm*, by Geoffrey Moore:

- For (target customers)
- Who must (solve a specific problem)
- Our product is a new (new product category)
- That provides (key breakthrough benefit vs. current way of doing things – which solves dilemma)
- Unlike (competitor in new category)
- We have (whole product most relevant for you) - optional

<http://torgronsund.com/2011/11/29/7-proven-templates-for-creating-value-propositions-that-work/>

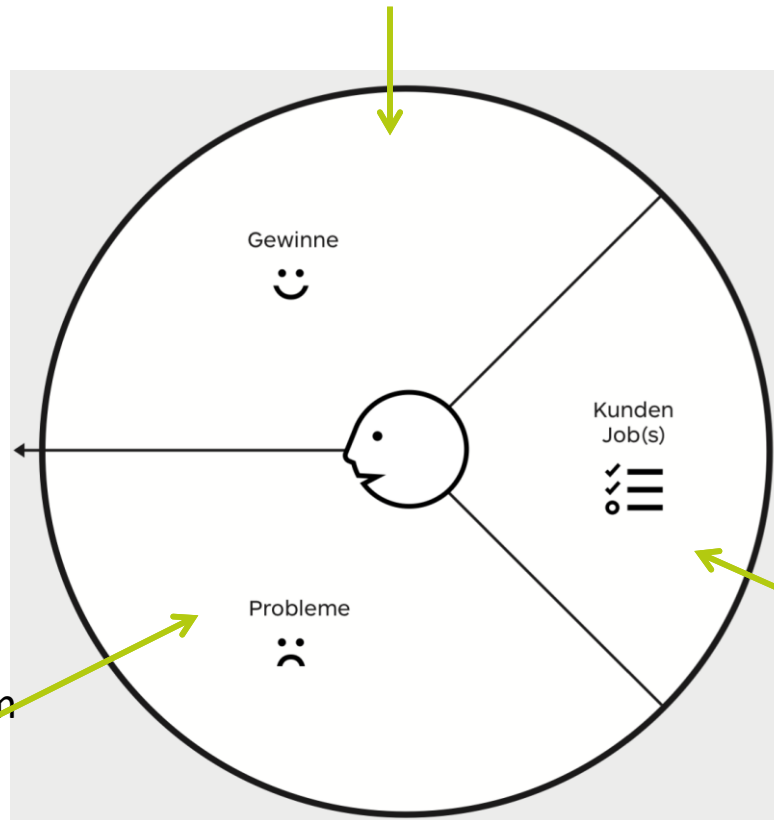
9:15-10:45



9:15-10:45

## Gewinne (Gains)

Beschreiben *Ergebnisse*, welche Kunden erhalten wollen oder konkrete *Vorteile* nach denen sie suchen



## Probleme (Pains)

Beschreiben schlechte Ergebnisse, Risiken und Hindernisse, die mit dem Kundenjob in Zusammenhang stehen

## Kundenjobs (Customer jobs)

Beschreiben was Kunden in ihrer Arbeit und ihrem Leben erledigen möchten, ausgedrückt in ihren eigenen Worten

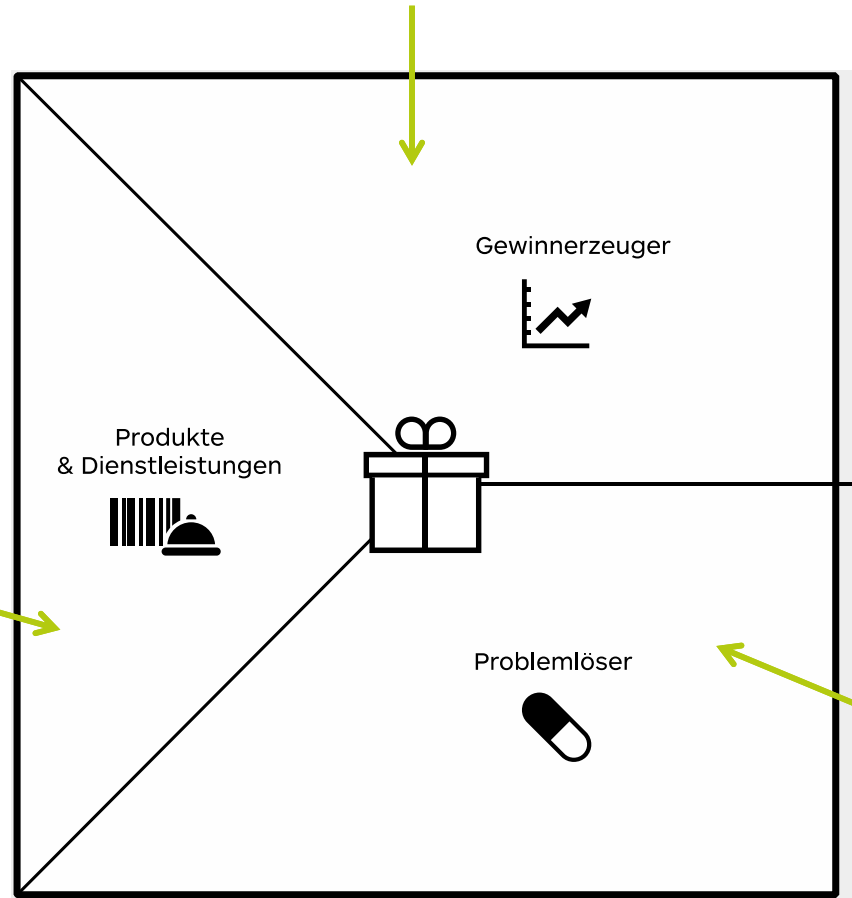
9:15-10:45

## Produkte und Dienstleistungen (Products and Services)

Ist eine Liste aller Produkte und Services, um die sich ein Wertangebot dreht.

## Gewinnerzeuger (Gain Creators)

Beschreiben, wie Produkte und Services Kundengewinne erzeugen.



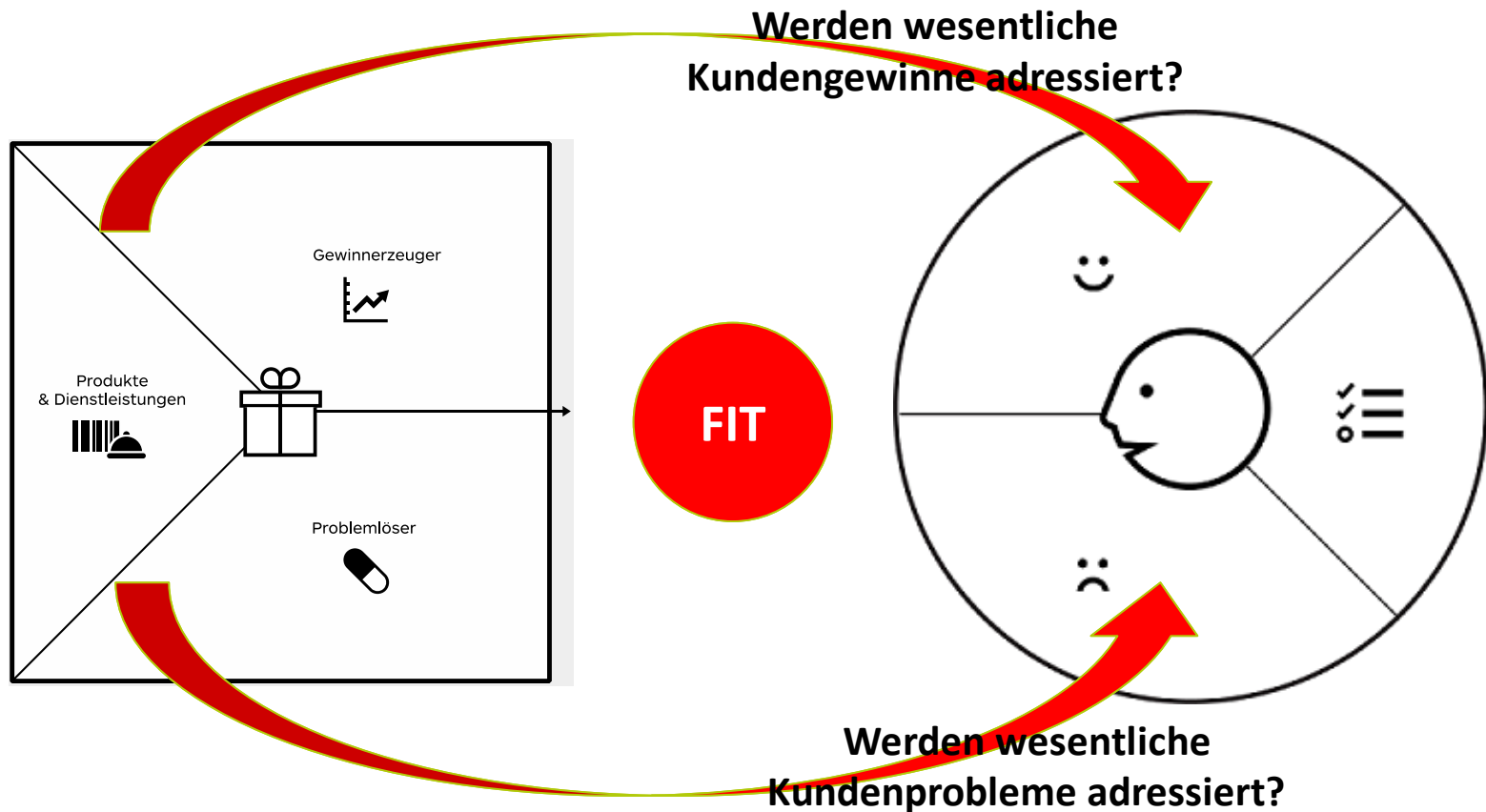
## Problemlöser (Pain Relievers)

Beschreiben wie Produkte und Services für den Kunden Probleme lösen.

Quelle: Osterwalder, Pigneur, Bernarda und Smith (2014), S. 8

9:15-10:45

- Fit ist erreicht, wenn Kunden von der Value Proposition begeistert sind
- Kunden = Beurteiler, Jury und „Henker“ der Value Proposition
- Gnadenlos, wenn Fit nicht gegeben



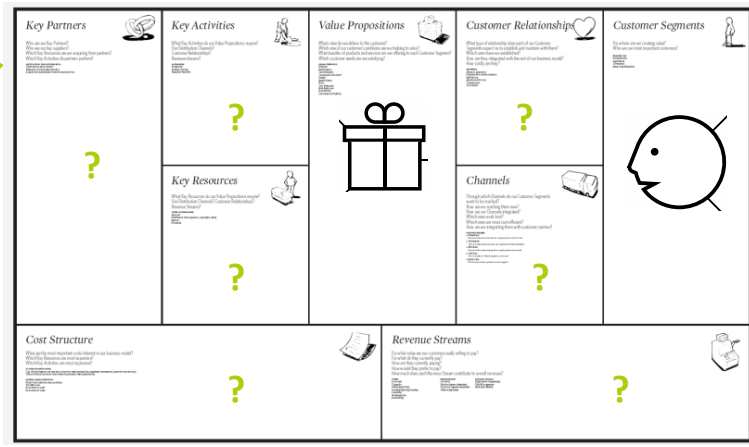
- **1. Auf dem Papier – Problem-Lösung-Übereinstimmung**
  - Gewissheit über Wichtigkeit von Jobs, Problemen und Gewinnen der Kunden
  - Entwicklung einer Value Proposition die Jobs, Probleme und Gewinne adressiert
- **2. Am Markt – Produkt-Markt-Übereinstimmung**
  - Nachweis, dass Produkte und Services, Problemlöser und Gewinnerzeuger Kundenwert erzeugen und Anklang am Markt finden
- **3. Auf der Bank – Geschäftsmodellübereinstimmung**
  - Nachweis, dass Value Proposition sich in ein profitables und skalierbares Geschäftsmodell einfügen lässt

9:15-10:45

## Wird Wert für das eigene Unternehmen geschaffen?

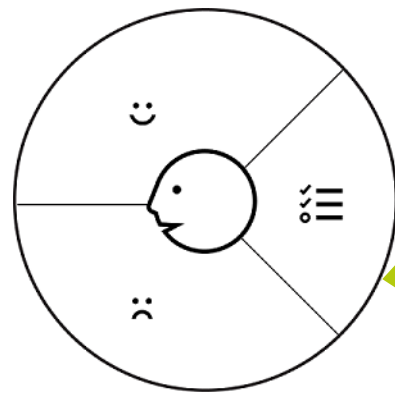
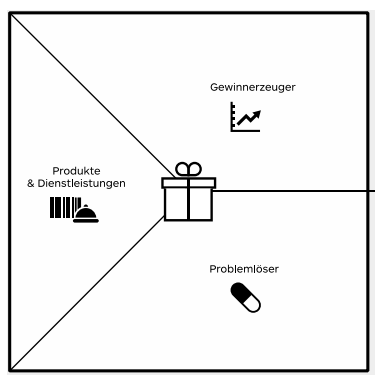
Hinauszoomen in das große Bild um zu analysieren, ob mit der Value Proposition profitabel Wert erzeugt, geliefert und erfasst werden kann.

**-Zoom**



**+Zoom**

Hineinzoomen in das detaillierte Bild bringt Aufschluss, ob die Value Proposition im Geschäftsmodell Wert für den Kunden erzeugt.



## Wird Wert für die Kunden geschaffen?

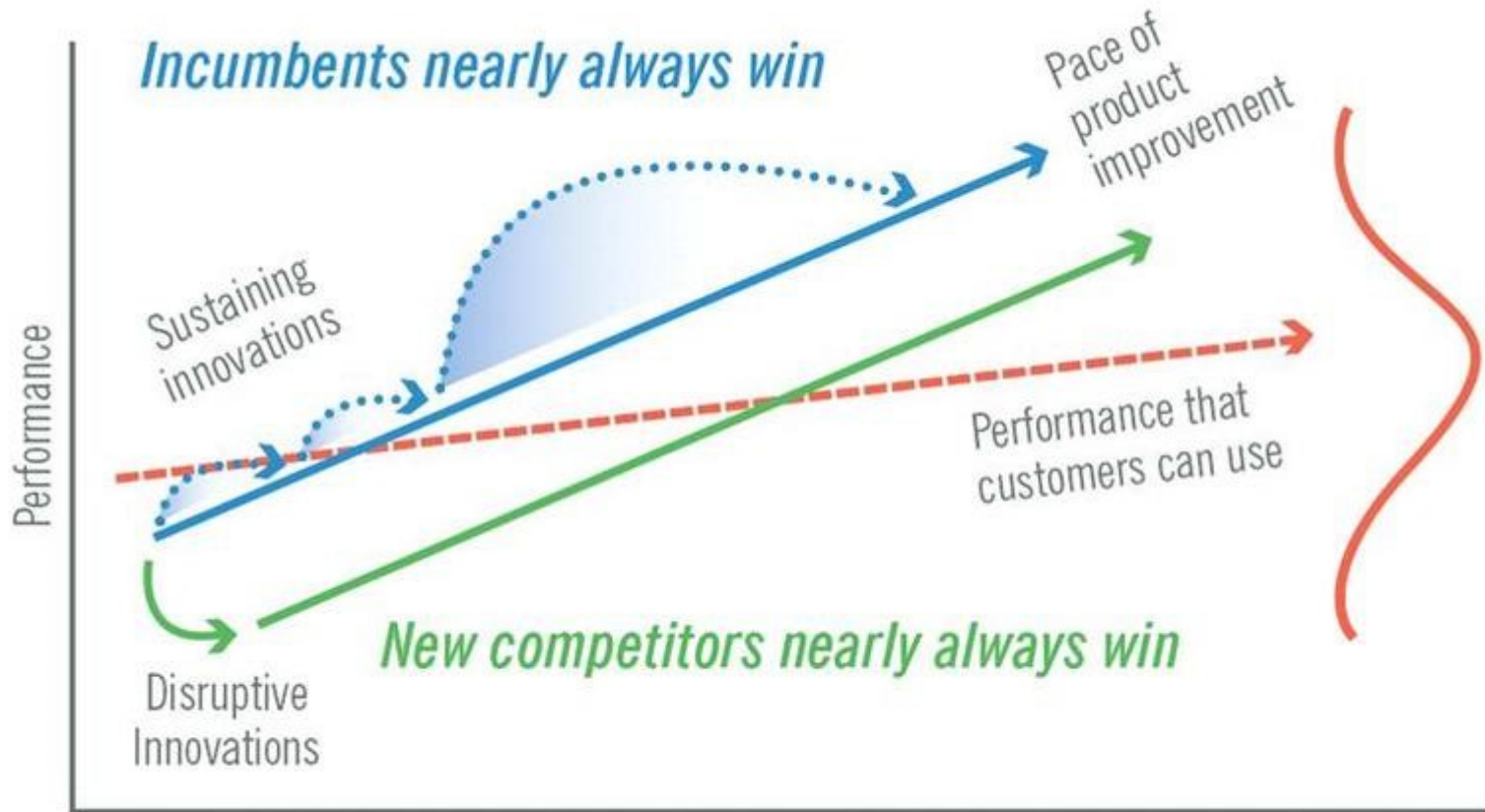
9:15-10:45

- Disruptive Innovationen sind lange Zeit für etablierte Unternehmen uninteressant, ...
  - weil sie in kleinen Nischen beginnen und die Nischen sich nicht lohnen,
  - weil die Technologien noch viele Kinderkrankheiten haben und deshalb im Massenmarkt keine wirklichen Alternativen darstellen,
  - weil es zu Beginn kaum funktionierende Geschäftsmodelle gibt, , die den Nutzen herausstellen und genügend Ertragspotenzial zeigen und weil es - zu fast jedem Zeitpunkt - viel verlockender und einfacher erscheint, das bestehende, bewährte Geschäftsmodell zu renovieren, als etwas Neues zu schaffen.

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



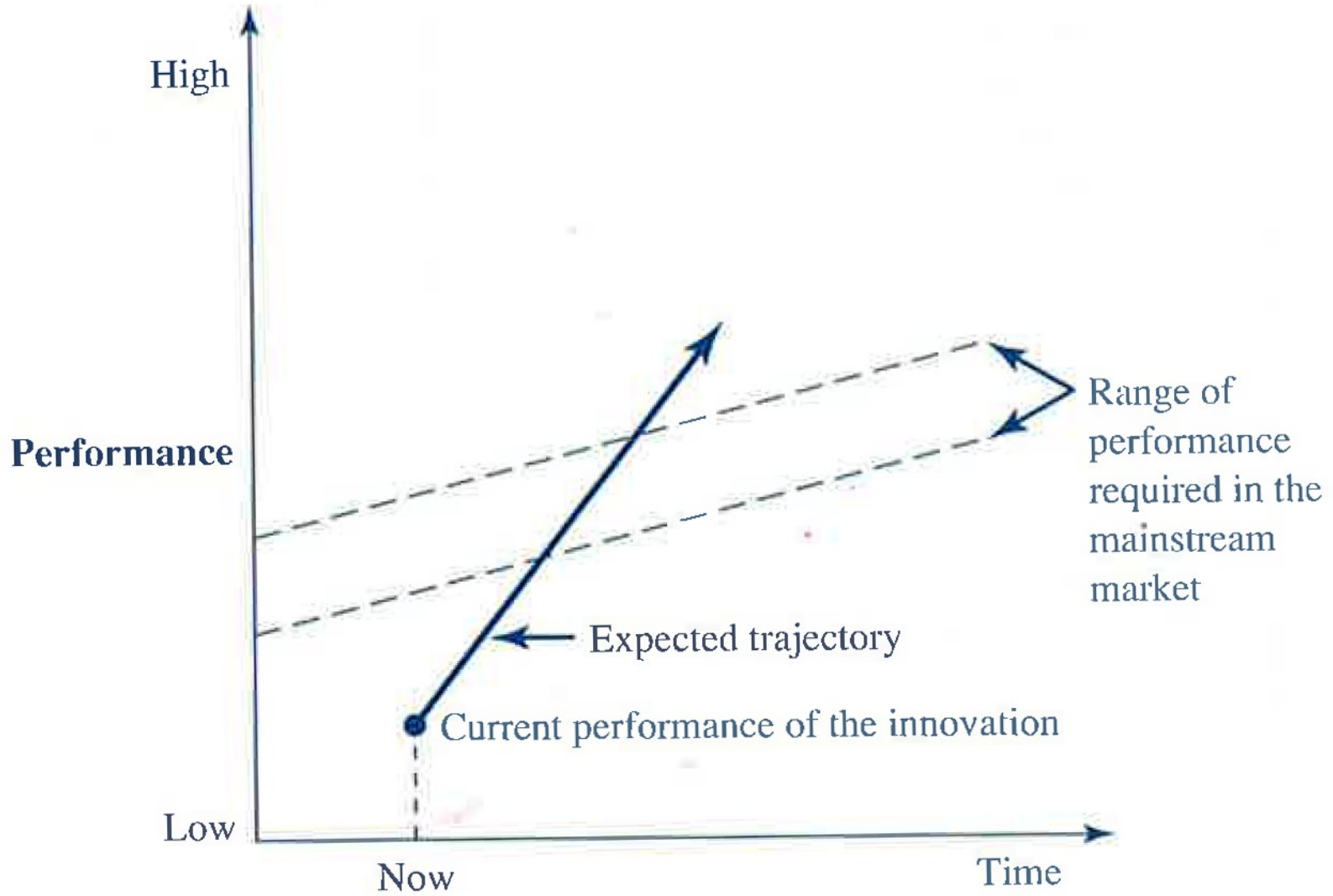
9:15-10:45



<https://hbr.org/video/2688242135001/the-explainer-disruptive-innovation>

Source: Christensen (2003); Source: Burgelman, Christensen, Wheelwright (2009) p.311

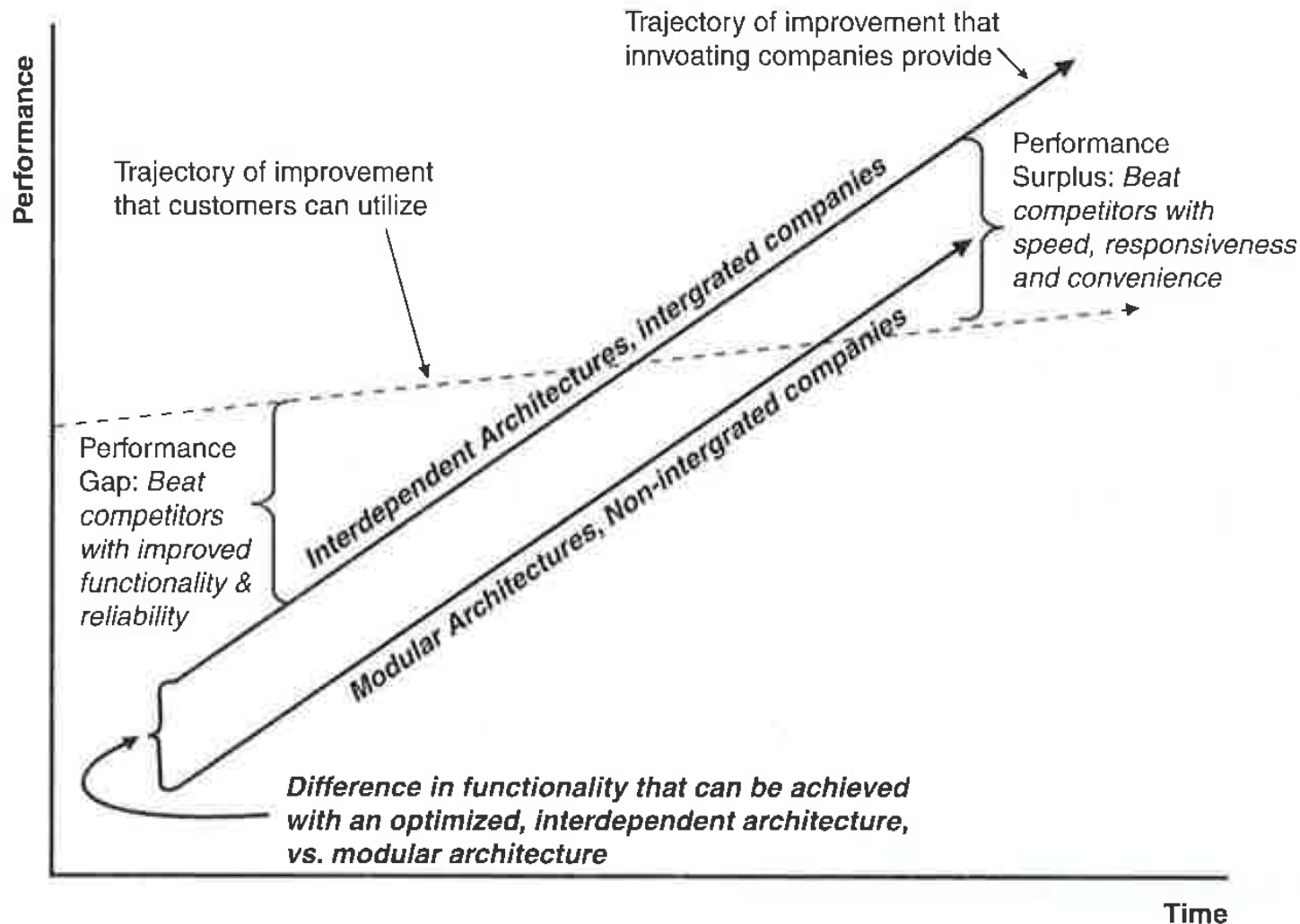
9:15-10:45



Source: Byers, Dorf, Nelson (2011), p. 126

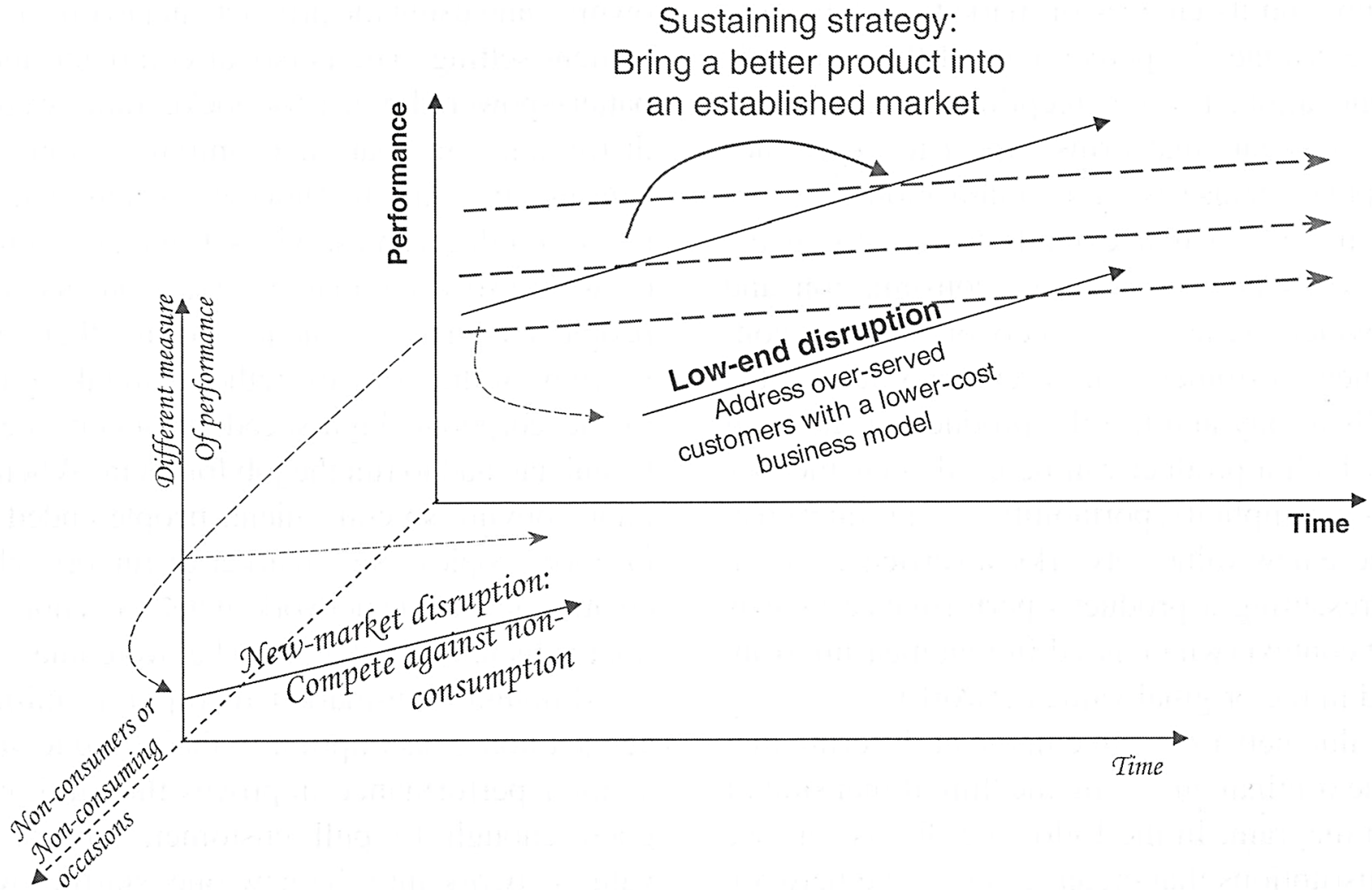
# How technological progress changes the basis of competition and the nature of product architectures

9:15-10:45



Source: Burgelman, Christensen, Wheelwright (2009) p.720

9:15-10:45



Source: Burgelman, Christensen, Wheelwright (2009) p.317

## 1. Low End Disruptions:

„Low End Disruptions“: Nach wie vor gilt für etablierte, marktführende Unternehmen: Wollen sie an der Spitze bleiben, müssen sie ihre Produkte besser und schneller weiterentwickeln als die Konkurrenz. Werden sie überholt, verlieren sie ihre Führungsrolle. Etablierte Unternehmen neigen auch dazu, jene Marktsegmente anzuvisieren, die die höchsten Renditen erwarten lassen. Für diese Märkte werden Produkte entwickelt. Als Folge dieses Innovationswettbewerbes kommt es oft zu „Overengineering“. Für manche Kunden im Low-End-Segment sind diese Lösungen zu teuer und zu kompliziert. Ein einfacheres, billigeres Produkt wäre schon gut genug. Disruptive Innovationen, die diese Kundensegmente mit einfacheren, billigeren oder komfortableren Produkten ansprechen, sind Low-End-Disruptions.

## 2. New Market Disruptions:

Das sind Innovationen, die einen neuen Markt schaffen. Sie sprechen Kunden an, die von den etablierten Wettbewerbern nicht angesprochen werden.

## 3. High End Disruptions:

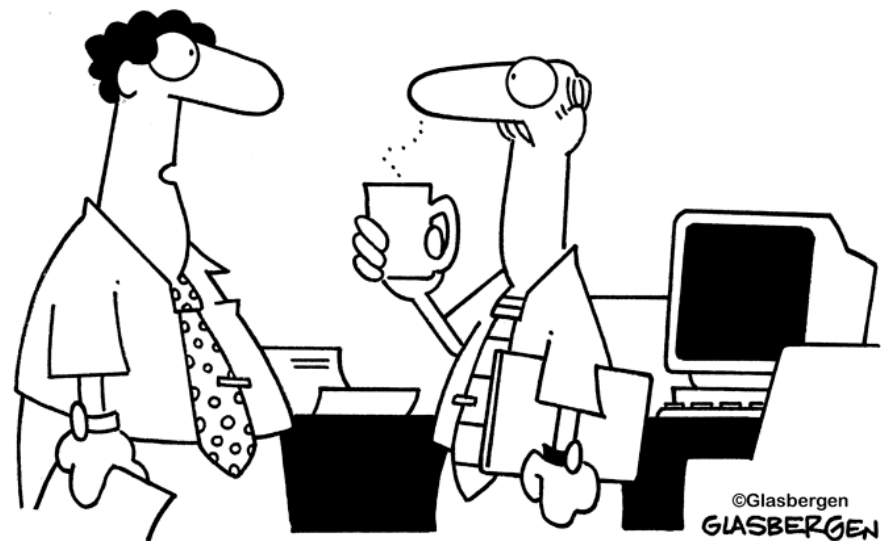
Das sind disruptive Innovationen, die alle bereits diskutierten Kriterien erfüllen, mit einem Unterschied. Während Low End und New Market Disruptions als günstigere Produkte in den Low-End-Segmenten beginnen und dann durch ihre Weiterentwicklung Schritt für Schritt auch in den Mainstream-Markt - von unten nach oben - vorstoßen, haben High-End-Disruptions ihren Ausgangspunkt im Premiumsegment als teures Produkt und entwickeln sich erst mit der Zeit zum Massenmarktprodukt.

9:15-10:45

Dimension	Sustaining innovations	Low-end disruptions	New market disruptions
<b>Targeted performance of the product or service</b>	Results in performance improvement <i>in attributes most valued by the industry's mainstream customers</i> . These improvements may be incremental or breakthrough in character.	Technology yields products that are good enough along the traditional metrics of performance at the low end of the mainstream market.	Results in lower performance in "traditional" attributes, but <i>improved performance in new attributes—typically simplicity and convenience</i> .
<b>Targeted customers or market application</b>	The <i>most attractive (i.e., profitable) customers</i> in the mainstream markets who are willing to pay for improved performance.	Targets <b>over-served customers</b> in the low end of the mainstream market.	Targets <i>non-consumption: customers who historically lacked the money or skill to buy and use the product</i> .
<b>Impact on the required business model (processes and cost structure)</b>	Improves or maintains profit margins by exploiting the <i>existing processes and cost structure</i> , and making better use of current competitive advantages.	Utilizes a <i>new operating and/or financial approach</i> —a different combination of lower gross profit margins and higher asset utilization that can earn attractive returns at the discount prices required to win business at the low end of the market.	Business model must make money at lower price per unit sold, and at unit production volumes that initially will be small emerging market. Gross margin dollars per unit sold will be significantly lower.

Source: Burgelman, Christensen, Wheelwright (2009) p.322

10:45-11:00



**“I had to quit drinking coffee. It keeps me awake during presentations.”**

# Morning break

11:00-11:30

Fallstudiendiskussion

# Disruptive Geschäftsmodelle im Handel



11:30-13:00

- Wie sehen die traditionellen Geschäftsmodelle in den Fallstudien Walgreens, SportScheck und Collins/AboutYou aus?
- Welche disruptiven Trends können Sie aus den Fallstudien Walgreens, SportScheck und Collins/AboutYou erkennen?
- Wie wurde in den Fallstudien mit den erkannten disruptiven Trends umgegangen?
- Welches disruptive Potential besitzen die in den Fallstudien entwickelten Geschäftsmodelle?
- Welche generellen Erkenntnisse lassen sich aus dem Umgang mit disruptiven Trends in den Fallstudien ableiten?

11:30-13:00

Innovationsobjekt

# Das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens

11:30-13:00

- Verwenden Sie die ausgegebenen Business Model Canvas-Vorlagen
- Erarbeiten Sie für Ihr eigenes Unternehmen Antworten auf die Leitfragen aus dem BM Canvas
- Befüllen Sie die einzelnen Felder des Business Model Canvas
- Entwickeln Sie auf diese Art eine aktuelle Darstellung Ihres Geschäftsmodells
- 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?