



DigitalLeaders – D.O.R.I.S. für KMU

Workshop 1: Kick-off  
16.Feb.2023

# Agenda

Uhrzeit	Thema	Moderatoren
09:00 – 10:00	Begrüßung, Ziel, Ablaufplan, Vorstellung der TN, Motiv.	Gerhard, Roger
<b>10:00 – 11:00</b>	<b>Setting the Stage: Exploit vs Explore</b>	Roger
<b>11:00 – 12:00</b>	<b>Geschäftsmodell + Innovation</b>	Roger, Gerhard
12:00 – 13:00	Mittagspause	
<b>13:00 – 15:00</b>	<b>Gruppenarbeit: Strategisches GM-Simulationsspiel</b>	Roger, Christine
15:00 – 16:00	Terminbuchung & Abschluss	Christine

TN Liste unterschreiben

## Digital Open Radical Innovation Sandbox

# 2 Ziele und 2 konkrete Ergebnisse des Programms

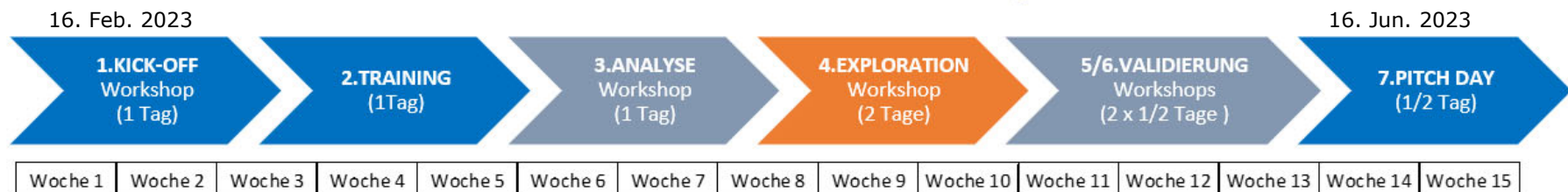
- 🎯 Schwachstellen des bestehenden Geschäftsmodell A erkennen um entgegenwirken zu können
- 🎯 Chancen ergreifen durch *radikale* Geschäftsmodell-Innovationen B mit minimalem Risiko, um nachhaltiges *Wachstum* und *Wettbewerbsvorteile* zu sichern

→ Verbesserungsmaßnahmenkatalog für bestehendes Geschäftsmodell A

→ Experimentell validiertes neues Geschäftsmodell B



## Zeitlicher Ablauf der Workshops



Workshop	Dauer	Ort	Teilnehmer*innen
1. KICK-OFF	1 Tag	<a href="#">IMC Krems</a>	Geschäftsführung (GF), Innovationsbeauftragte(r) (IB)
2. TRAINING	1 Tag	<a href="#">IMC Krems</a>	Innovationsbeauftragte(r) (IB)
3. ANALYSE	1 Tag	KMU vor Ort	GF, IB, Vertrieb (V), Marketing (M), Betriebsleitung (BL)
4. EXPLORATION	2 Tag	Extern	2-3 Mitarbeiter*innen/KMU (Multidisziplinär)
5. VALIDIERUNG I	½ Tag	KMU vor Ort	Innovationsbeauftragte(r) (IB)
6. VALIDIERUNG II (GM, BC,P)	½ Tag	KMU vor Ort	Geschäftsführung (GF), Innovationsbeauftragte(r) (IB)
7. PITCH DAY	½ Tag	<a href="#">IMC Krems</a>	Alle die früher teilgenommen haben
<b>Summe</b>	<b>6 ½ Tage</b>		



FH KREMS  
UNIVERSITY OF APPLIED  
SCIENCES/AUSTRIA

# SECURIKETT®

**BENEFIT**  
BÜROSERVICE

**yuutel**  
TELEFONIE FÜR UNTERNEHMEN

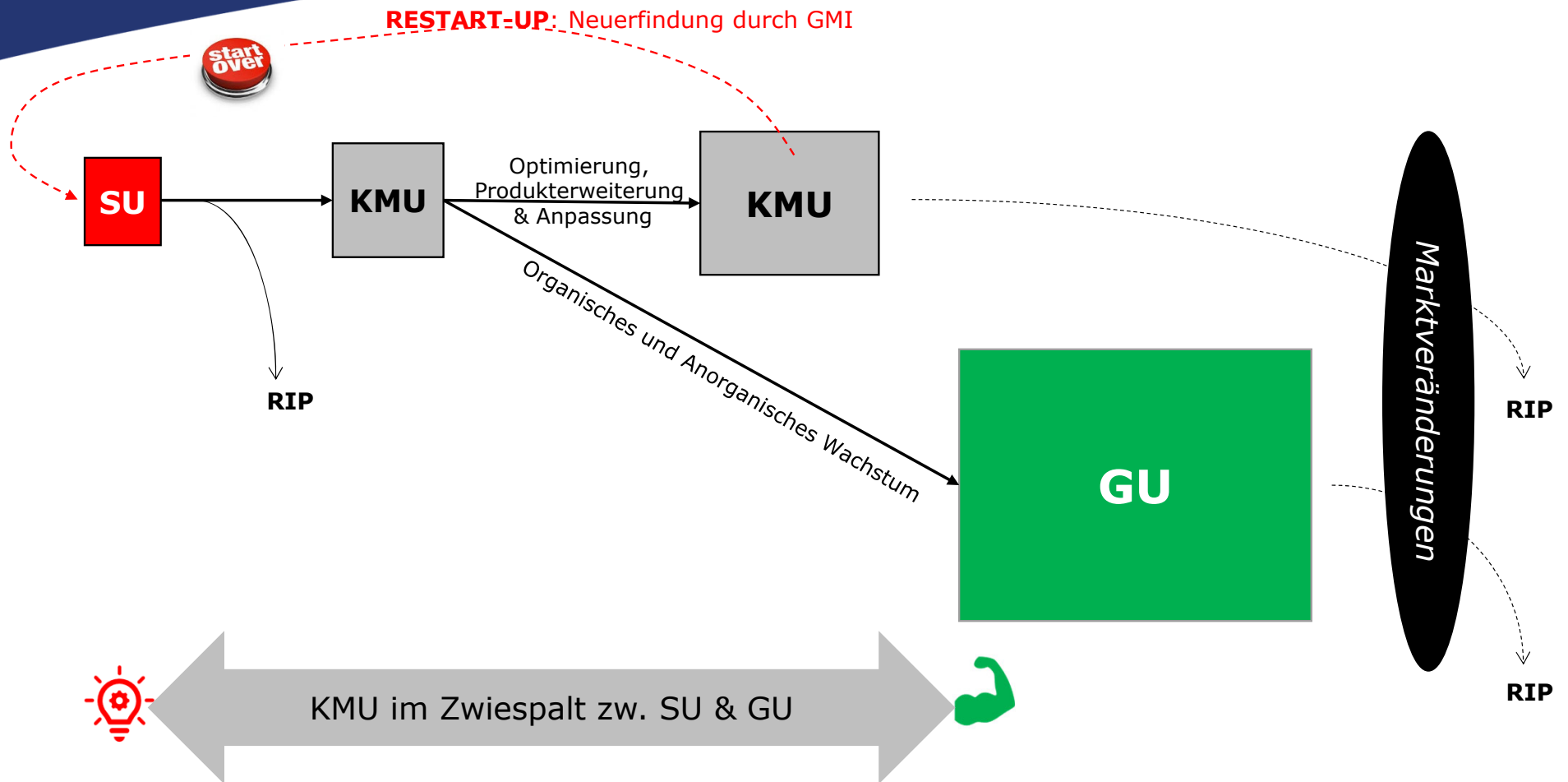
 **KREMS**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



FH KREMS  
UNIVERSITY OF APPLIED  
SCIENCES/AUSTRIA

# Agenda

Uhrzeit	Thema	Moderatoren
09:00 – 10:00	Begrüßung, Ziel, Ablaufplan, Vorstellung der TN	Roger, Gerhard
<b>10:00 – 11:00</b>	<b>Setting the Stage: Exploit vs Explore</b>	Roger
<b>11:00 – 12:00</b>	<b>Geschäftsmodell + Innovation</b>	Roger, Gerhard
12:00 – 13:00	Mittagspause	
<b>13:00 – 15:00</b>	<b>Gruppenarbeit: Strategisches GM-Simulationsspiel</b>	Roger, Christine
15:00 – 16:00	Terminbuchung & Abschluss	Christine



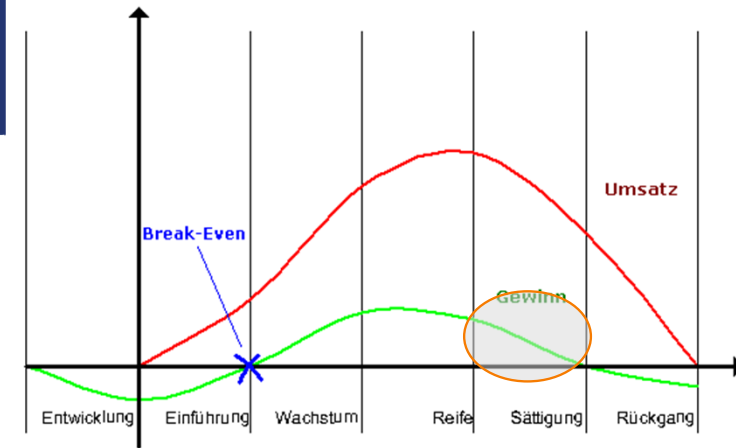


**Was dich heute hierher gebracht hat, wird dich morgen nicht mehr hier halten**

**What got you here today, won't keep you here tomorrow**

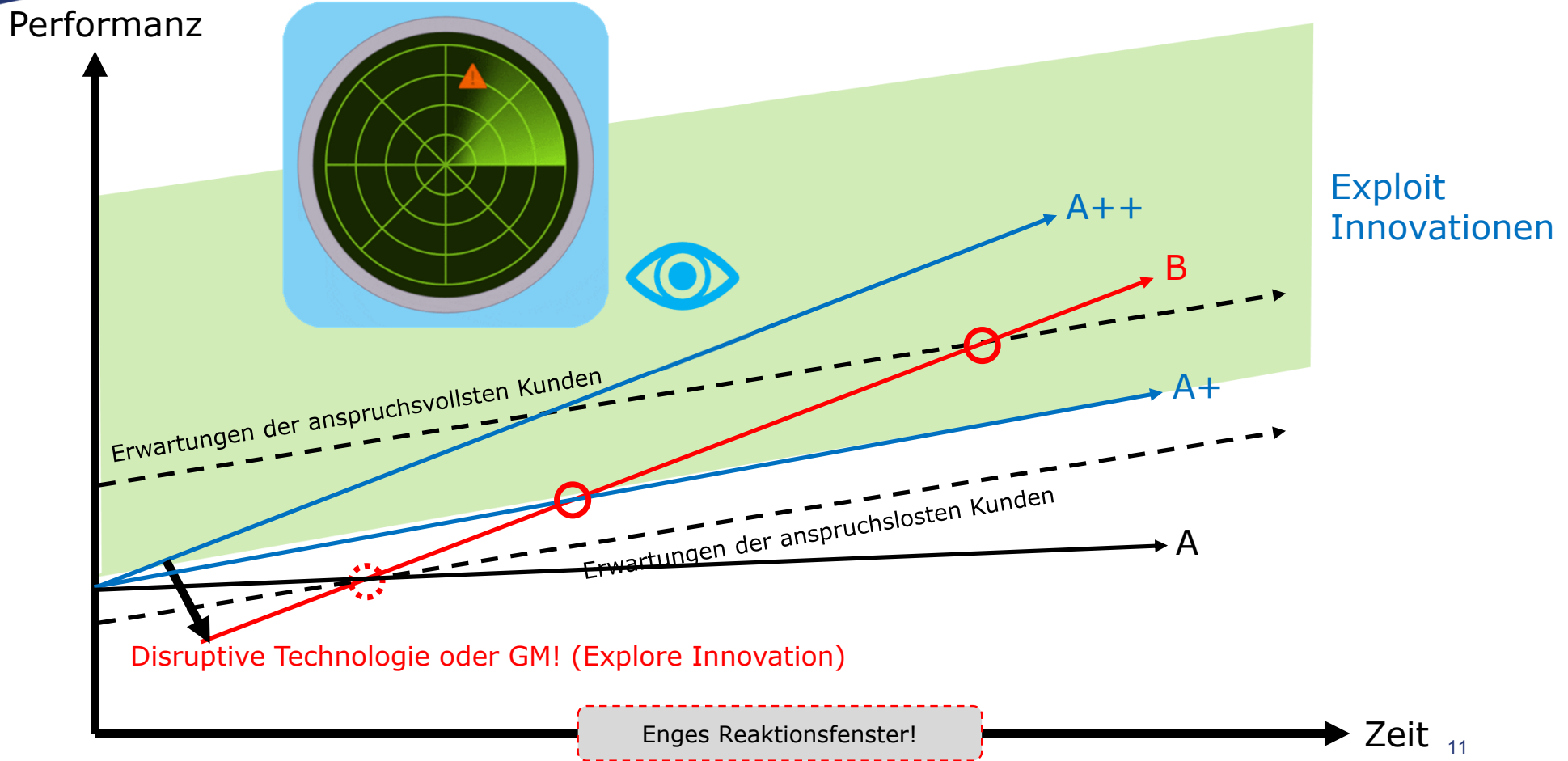
# Innovator's Dilemma

Vorhandenes ausbeuten (Exploit)  $\leftarrow$  oder  $\rightarrow$  Neues erforschen (Explore)



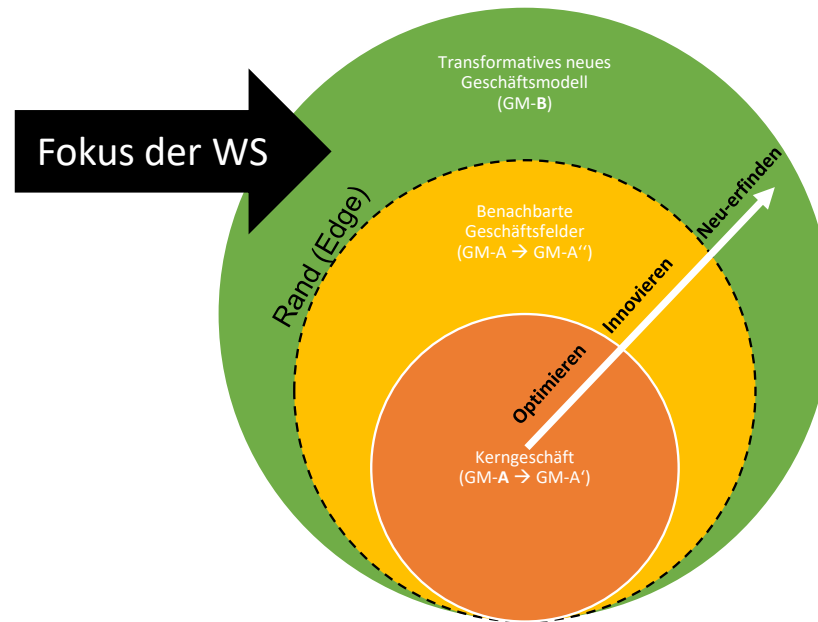
Spät- vs Frühindikatoren!  
Frühwarnsystem?

- Produktlebenszyklus > Sättigung & Rückgang
- Wettbewerb steigt, Differenzierung sinkt, Kunden gewöhnen sich an Innovationen (Kommodisierung)!
- Marge sinkt ständig und Marktanteile werden an Mitbewerber abgegeben!
- Antwort: Ausbeutung (**Exploit**)
  - Kostenreduktion, Produktverbesserung, Produkterweiterung (Economy of scope), Expansion (Economy of scale)
  - Bessere Version des Gleichen!!
- Aktueller Erfolg führt oft zu **Selbstzufriedenheit** und zum **Irrglaube** man ist auf den richtigen Weg!
- Währenddessen erforschen (**Explore**) neue Mitbewerber, indem sie unbemerkt Nicht-Kunden mit leicht **zugängliche** und **erschwingliche** neuen Angeboten bewerben, die zwar noch **nicht die erforderliche Qualität** haben, aber die Spielregeln auf den Kopf stellen und durch ständige Verbesserung, den Markt letztendlich **disruptieren!!!**



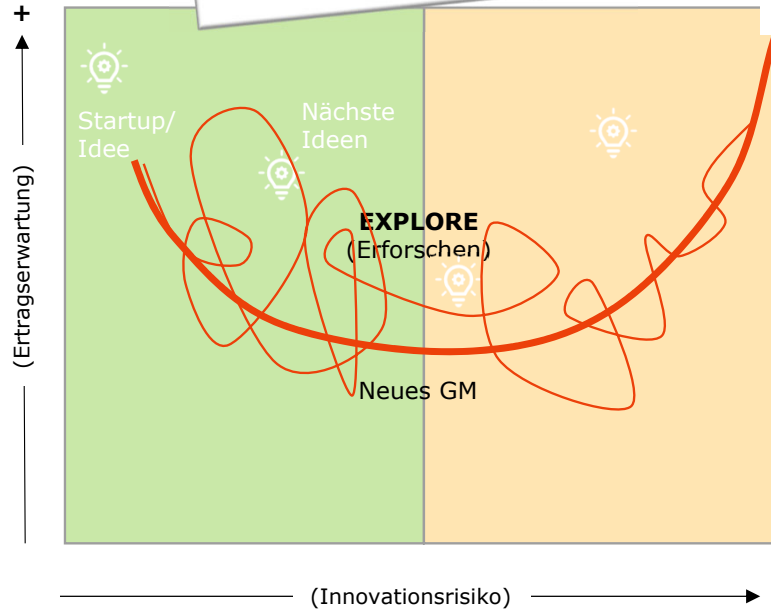
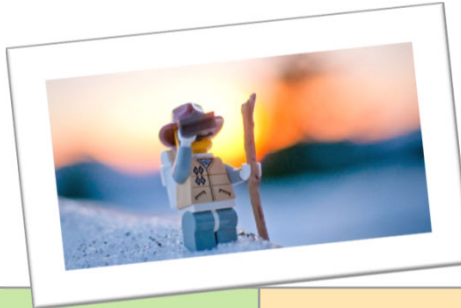


Wie radikal wagen Sie zu innovieren? Wie weit vom Kerngeschäft will man sich bewegen?

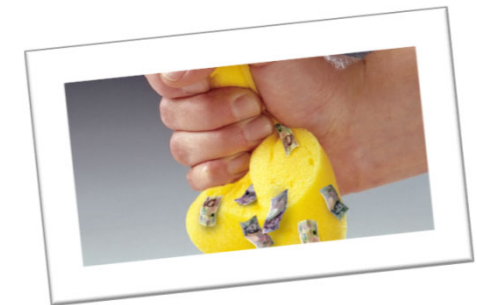
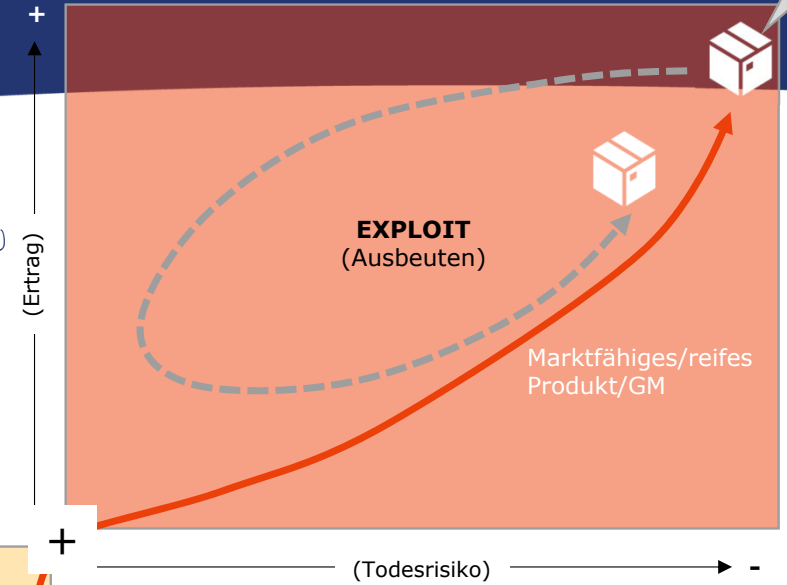


Angelehnt an die Innovation Ambition Matrix  
Produkt/Fähigkeit vs Markt (Nagji & Tuff, 2012)

Kultur: GM Suchen, Experimentieren & schnelles Scheitern (Effektivität)



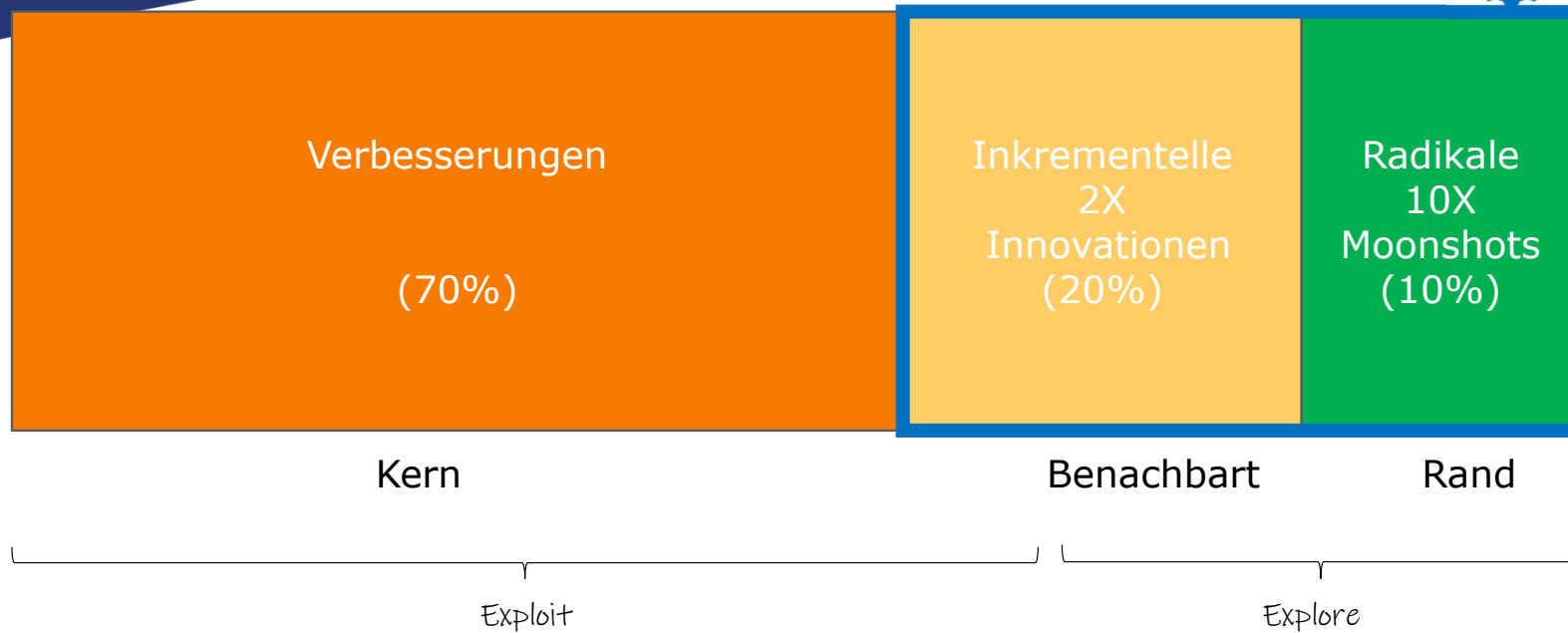
„Jedes heutige etablierte Unternehmen hat vorher mal als Startup/Idee gestartet“



Kultur: GM umsetzen, optimieren, skalieren (Effizienz)

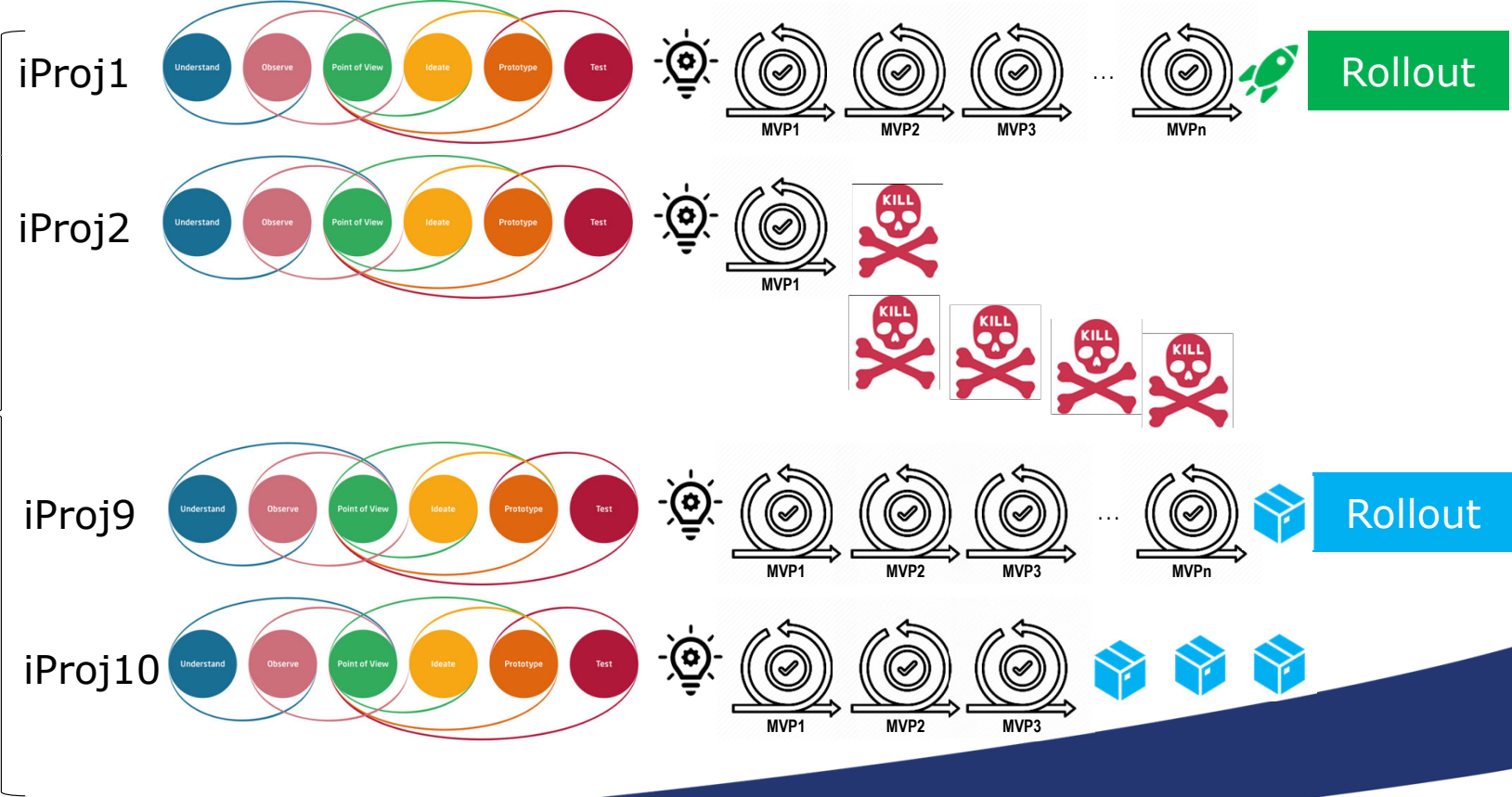
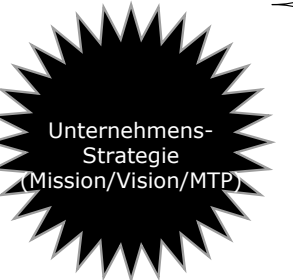
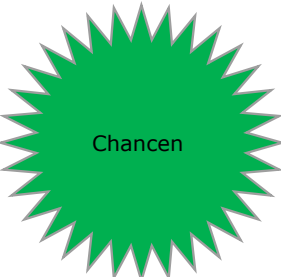


Motor für kontinuierliche  
Innovation 

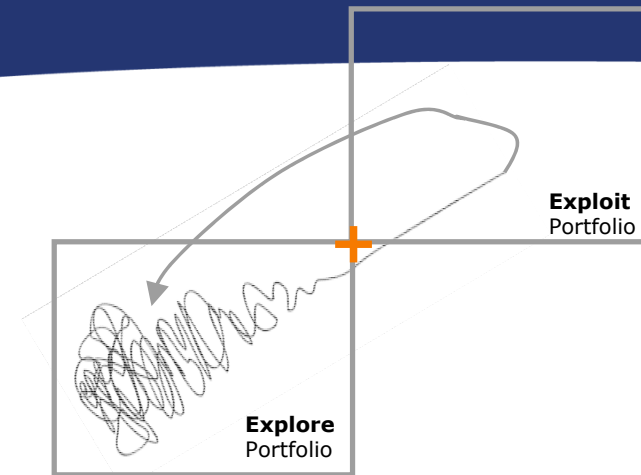


Google's (Eric Schmidt's) **70-20-10** Regel

## Portfolio an Innovations-Projekte (10=5+4+1 Regel)



## Fazit



1. Der Zeitpunkt ist **jetzt** um an GM-Innovationen zu denken und etwas zu unternehmen  
(Grund: Exponentielle digitale Technologien, Trends, neue Mitbewerber mit neuen GM, schwaches GM Design)
2. Es ist kein entweder *Exploit* oder *Explore*, sondern ein **sowohl als auch** (*Exploit + Explore*)
3. Mann muss **mit Scheitern rechnen** (>50%), deshalb der **Portfolio-Gedanke** (Quantität)
4. Es ist kein einmaliges Projekt, sondern **zwei kontinuierliche parallele Prozesse**
5. Es ist kein sequentieller geradliniger Prozess, sondern ein **iterativer** & verwinkelter Prozess



# Fragen

- a) Führungskräfte: Wieviel Zeit verbringt die GF mit Innovation pro Woche?
- b) Organisatorischer Aufbau: Wo ist Innovation im Unternehmen eingebettet?
- c) Innovationspraxis: Welche Innovationsprozesse, -Werkzeuge und Kennzahlen werden angewendet und welche Innovationskultur herrscht?
- d) Innovationsquellen: Woher beziehen Sie Ihre Ideen? Wo wird Innovation durchgeführt?
- e) Innovationsinvestition: Wieviel % des Umsatzes wird jährlich in Innovation investiert?



FH KREMS  
UNIVERSITY OF APPLIED  
SCIENCES/AUSTRIA



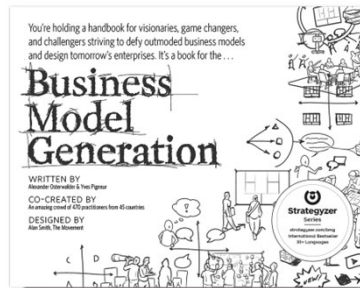
# Agenda

Uhrzeit	Thema	Moderatoren
09:00 – 10:00	Begrüßung, Ziel, Ablaufplan, Vorstellung der TN	Roger, Gerhard
<b>10:00 – 11:00</b>	<b>Setting the Stage: Exploit vs Explore</b>	Roger
<b>11:00 – 12:00</b>	<b>Geschäftsmodell + Innovation</b>	Roger, Gerhard
12:00 – 13:00	Mittagspause	
<b>13:00 – 15:00</b>	<b>Gruppenarbeit: Strategisches GM-Simulationsspiel</b>	Roger, Christine
15:00 – 16:00	Terminbuchung & Abschluss	Christine



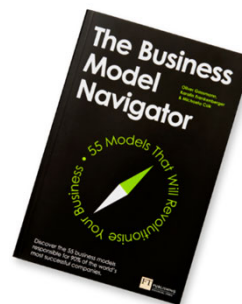
# Geschäftsmodelle und deren Entwicklung

- Was ist ein Geschäftsmodell? Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, **wie** eine Organisation Werte schafft, liefert und erfasst (Osterwalder & Pigneur, 2010)
- Wie beschreibt, designt/entwickelt und innoviert man Geschäftsmodelle?



<https://strategyzer.com/books/business-model-generation>

Aktivitäten



<https://bmlab.com/>

Muster



<http://sustainability.com/>

Profit Formel

Was bieten wir dem  
Kunden an?

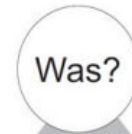




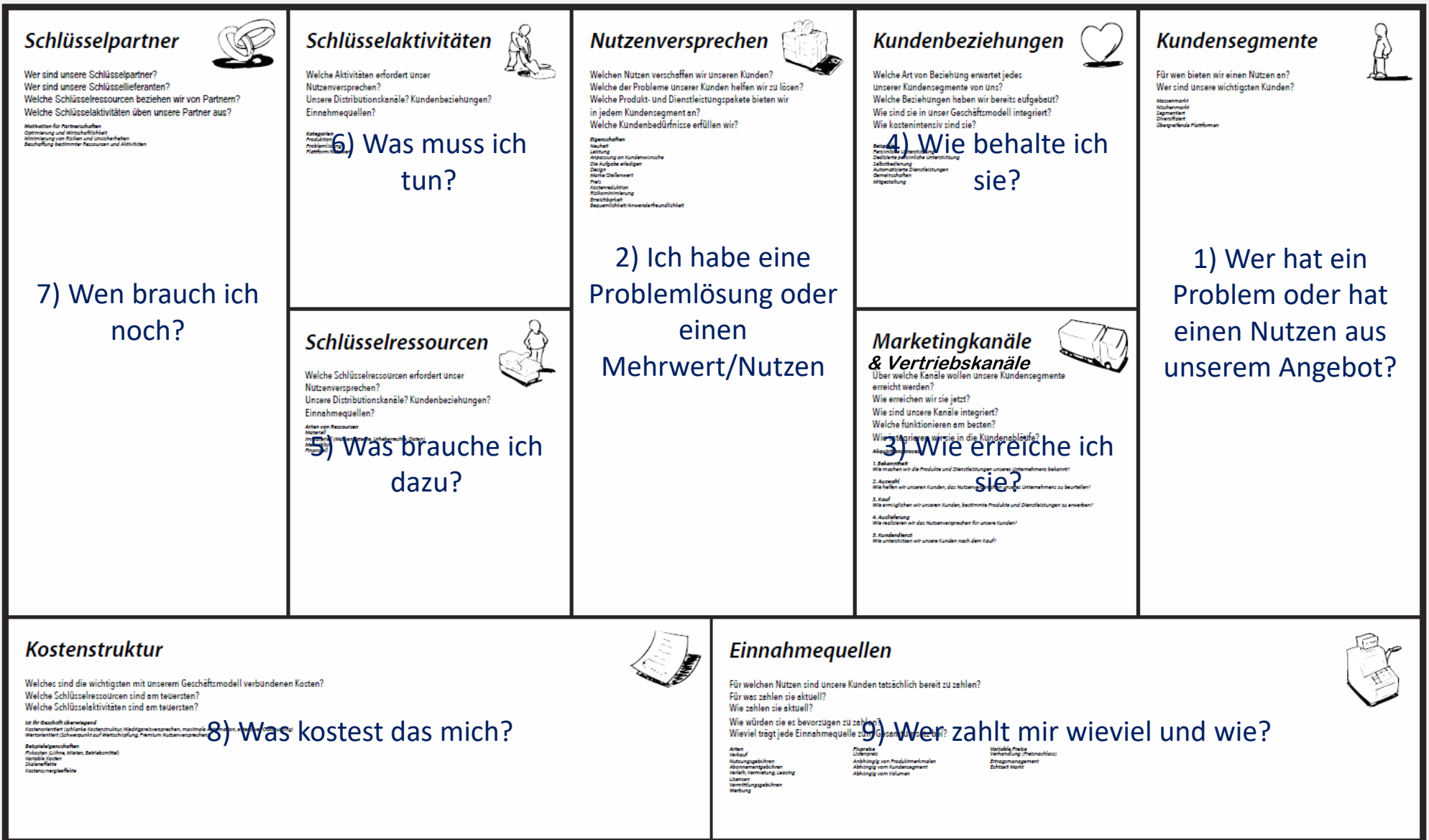
Abb 5: Geschäftsmodell-Definition – das Magische Dreieck  
(Quelle: Gassmann et al, S. 2)



BMW-test: **B**egehrtheit, **M**achbarkeit, **W**irtschaftlichkeit  
(R. Hage)

# Visuelle Darstellung eines GM (BMC)

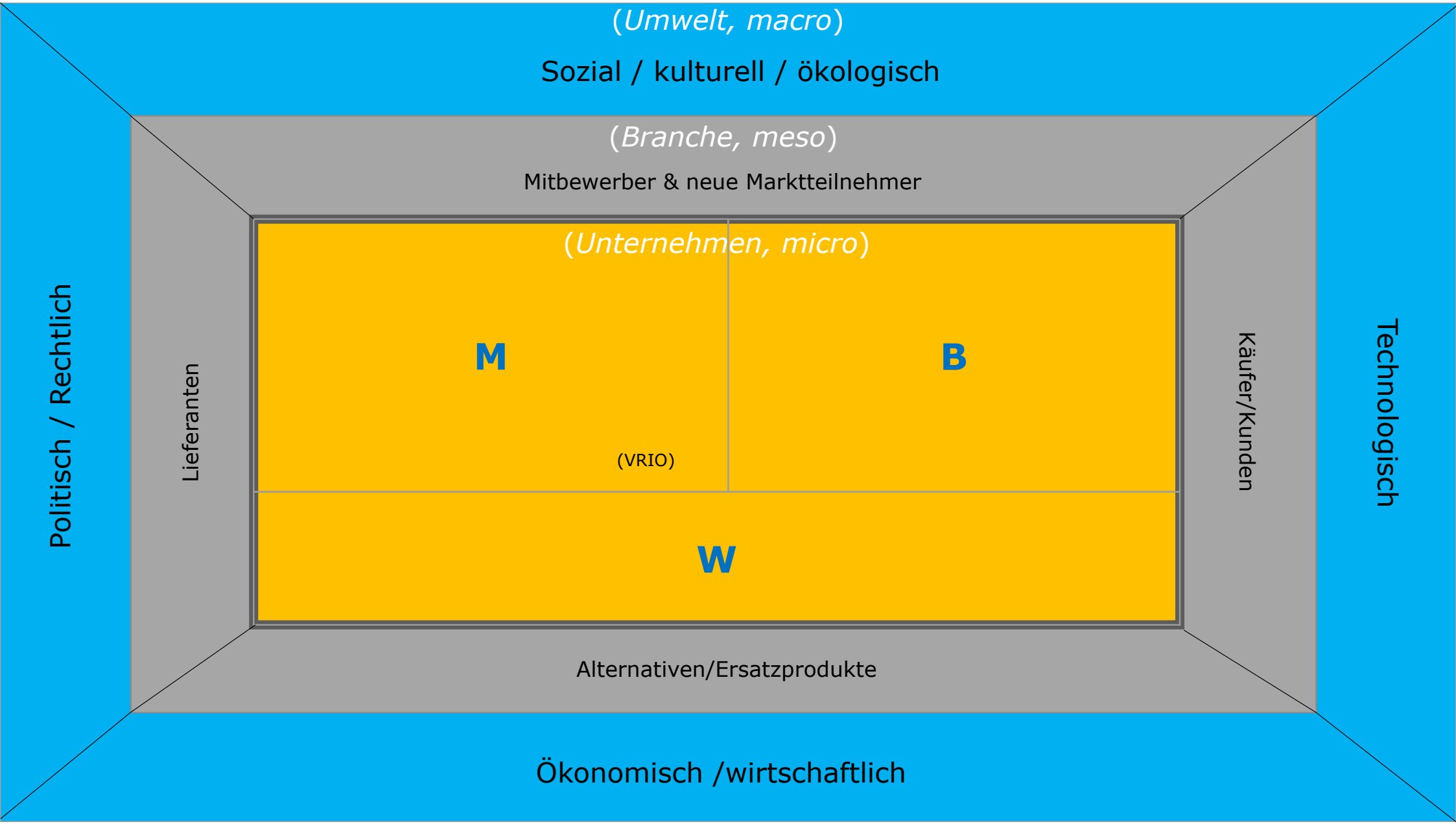
Der Business Model Canvas (kurz BMC) von Alex Osterwalder & Yves Pigneur











# SWOT Analyse eines GM

Intern: BMW-Test

- **Begehrtheit (B)**

- Wird unser Angebot und unser Nutzenversprechen von den Kunden begehrt?
- Bieten wir einen Mehrwert an den die Kunden schätzen und sind wir darin einzigartig?
- Können wir die Kunden effektiv und effizient erreichen? Sind unsere Angebote leicht auffindbar?
- Können wir die Kunden binden?

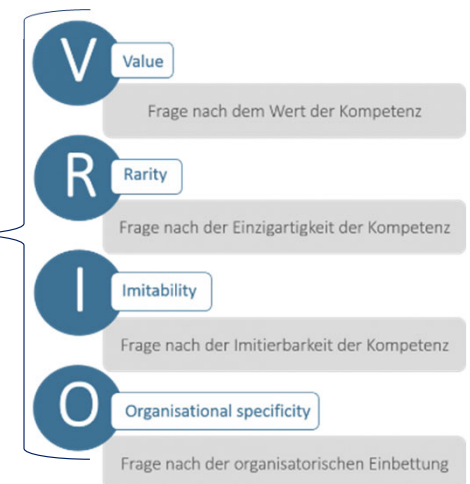
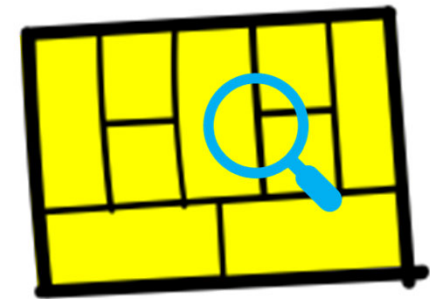
- **Machbarkeit (M):**

- Ist unsere Wertschöpfung (Ressourcen, Aktivitäten und Partner) kosteneffizient machbar?
- Arbeiten wir effizient (Schlüsselaktivitäten)?
- Sind unsere Kernkompetenzen und Ressourcen einzigartig und schwer imitierbar (**VRIO-Test**)?
- Haben wir die richtigen Partner? Welche Verhandlungsstärke besitzen die? Haben wir Alternativen? Sind sie exklusiv? Wie loyal sind sie uns gegenüber?

- **Wirtschaftlichkeit (W):**

- Ist unser Geschäft wirtschaftlich?
- Können wir nachhaltig gewinn erzielen?

- Welche betriebswirtschaftliche *Kennzahlen*\* liegen unter dem Industriestandard?

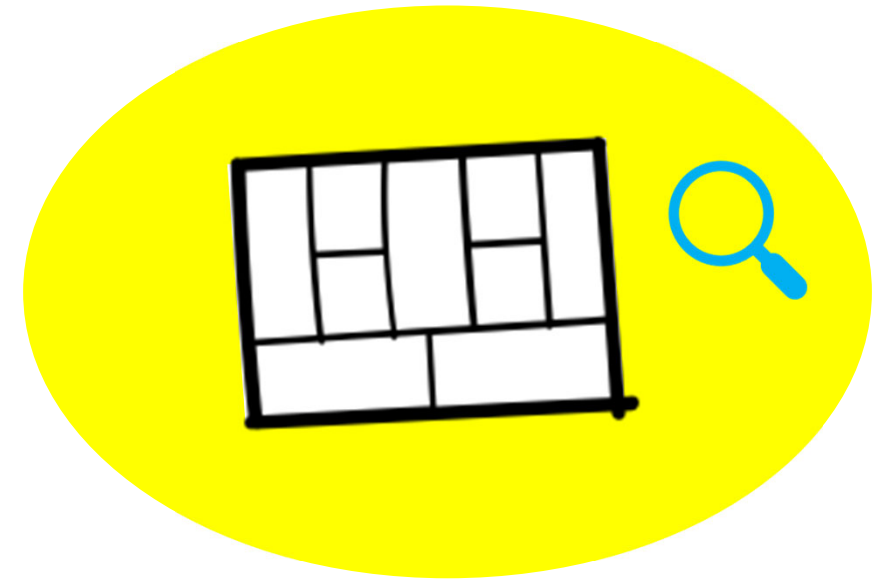


# SWOT Analyse eines GM

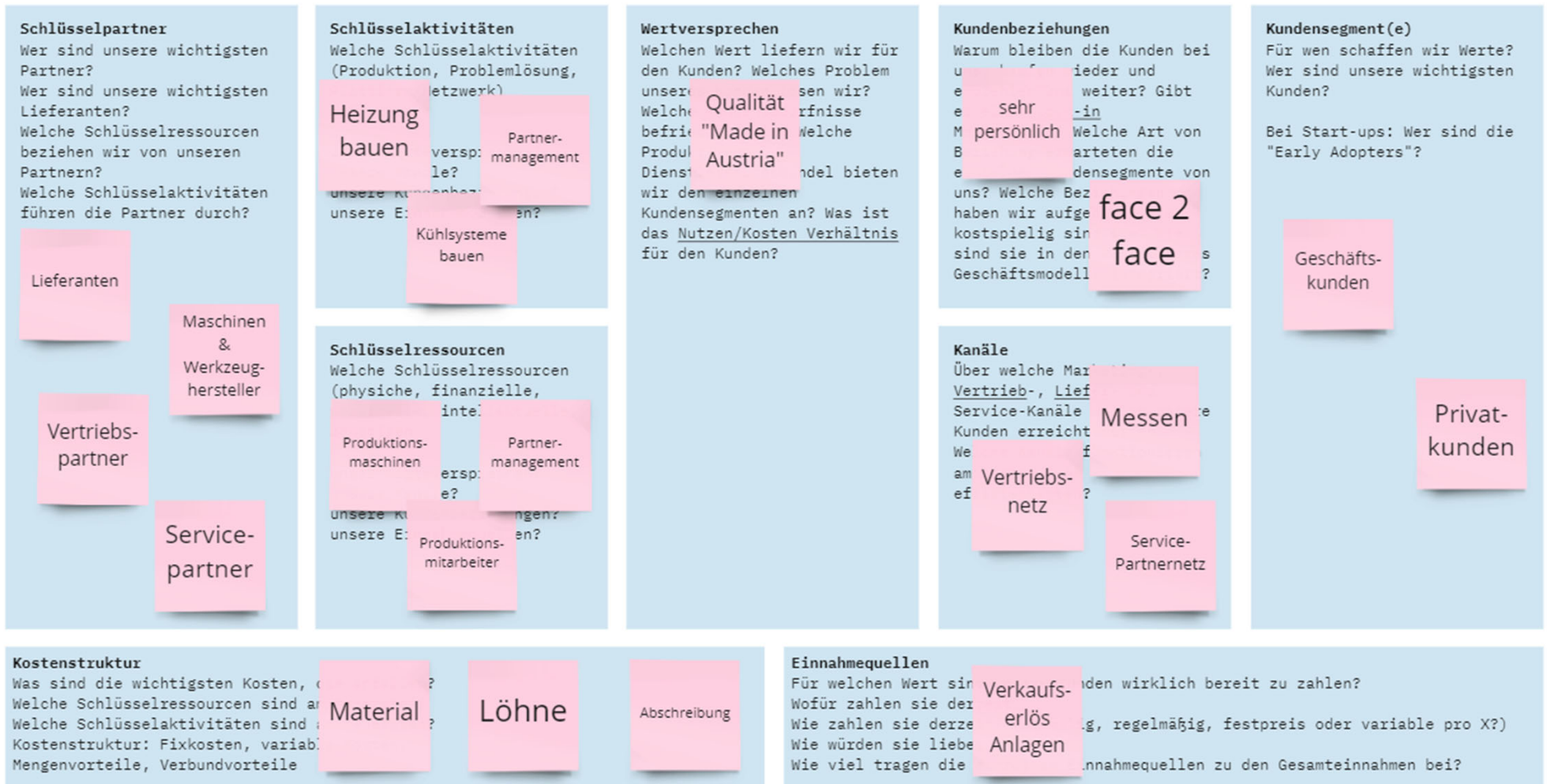
Extern: Branchenstruktur- & Umweltanalyse

## Extern:

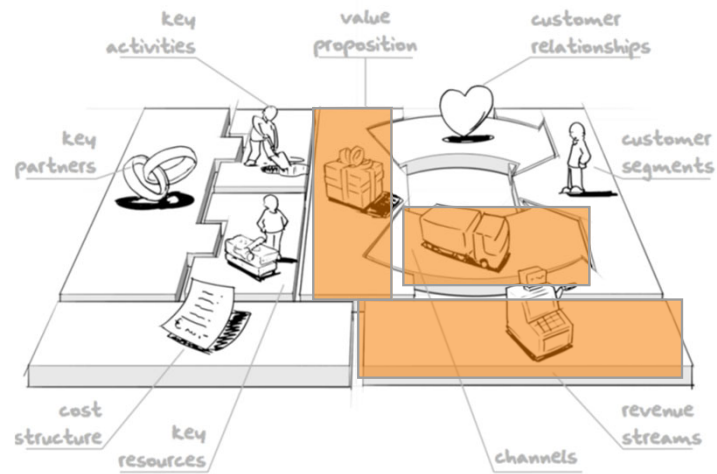
- Welche externen Umwelt-Einflüsse bedrohen unser GM?
- Welche externen Branchenstruktur-Kräfte bedrohen unser GM?
- Welche Trends bieten sich als Chance für uns?



# Business Model Canvas - Fuchs GmbH

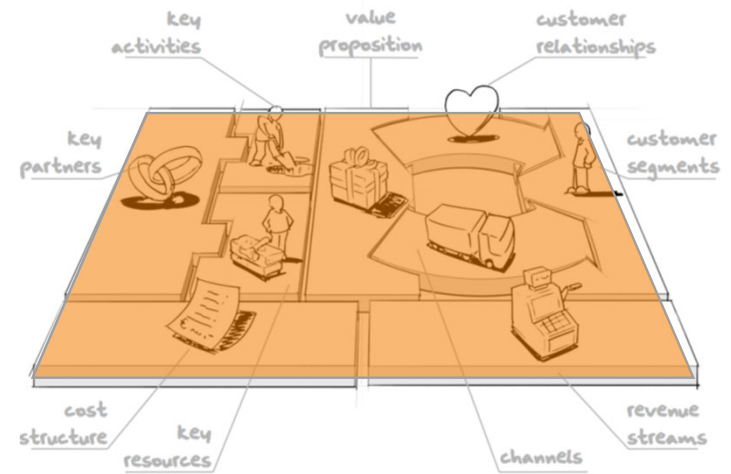


# GM-Innovation: *Inkrementell* GM-A' oder *Neuerfindung* GM-B



images by JAM

GM-A'



images by JAM

GM-B





FH KREMS  
UNIVERSITY OF APPLIED  
SCIENCES/AUSTRIA



# Agenda

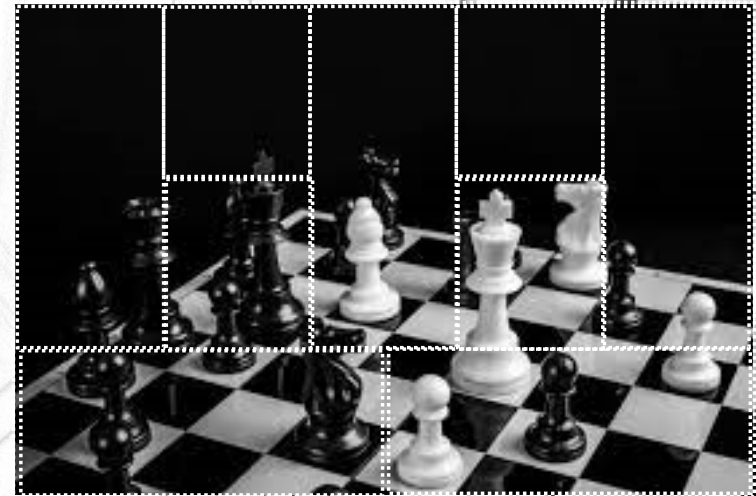
Uhrzeit	Thema	Moderatoren
09:00 – 10:00	Begrüßung, Ziel, Ablaufplan, Vorstellung der TN	Roger, Gerhard
<b>10:00 – 11:00</b>	<b>Setting the Stage: Exploit vs Explore</b>	Roger
<b>11:00 – 12:00</b>	<b>Geschäftsmodell + Innovation</b>	Roger, Gerhard
12:00 – 13:00	Mittagspause	
<b>13:00 – 15:00</b>	<b>Gruppenarbeit: Strategisches GM-Simulationsspiel</b>	Roger, Christine
15:00 – 16:00	Terminbuchung & Abschluss	Christine

**BMSS™**

# Business Model Strategy Simulation Game

*Stress-testing your business model and  
strategy in a role-play simulation*

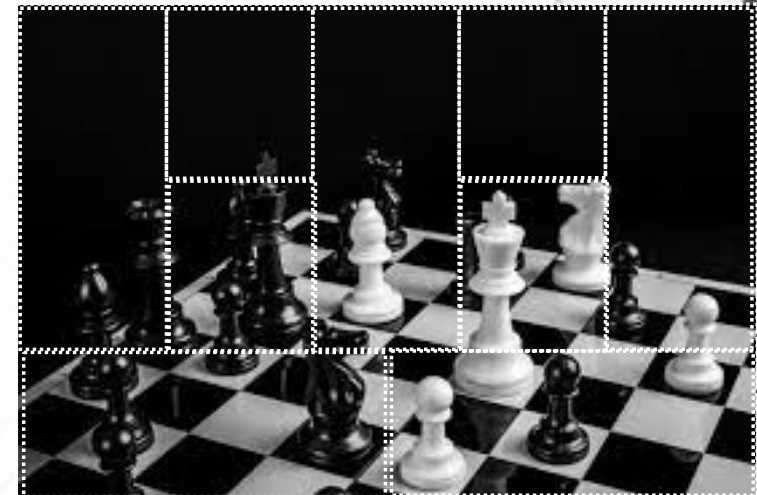
©R. Hage 2021



# Business Models & Strategy

- Das Geschäftsmodell ist das Ergebnis der Umsetzung einer bestimmten Strategie
- Es existiert nicht in einem Vakuum, sondern ist eingebettet in eine Branche und ein größeres Umfeld.
- Deshalb müssen wir externe Kräfte und Einflüsse in Betracht ziehen.

*und die Schritte der Wettbewerber und die möglichen Reaktionen von Kunden durch ein Planspiel vorwegnehmen!*



# Zeitplan

Topic	Duration
Introduction	10 min
Preparation I	30 min
Exposition I	30 min
Preparation II	10 min
Exposition II	10 min
Reflection & Debriefing	20 min

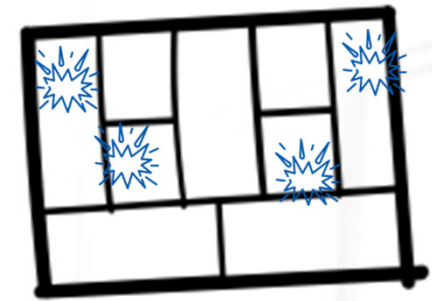
1. Runde

2. Runde

# Teams & Rollen

## A. Etabliertes Unternehmen Fuchs GmbH

*Verteidigt sich oder greift Konkurrenten an*



## D. Markt

*Reagiert auf die Züge der Spieler A, B, C*



## B. Mitbewerber Wolf AG

*Greift Team A an*

## C. Neuer Marktteilnehmer Novum.io

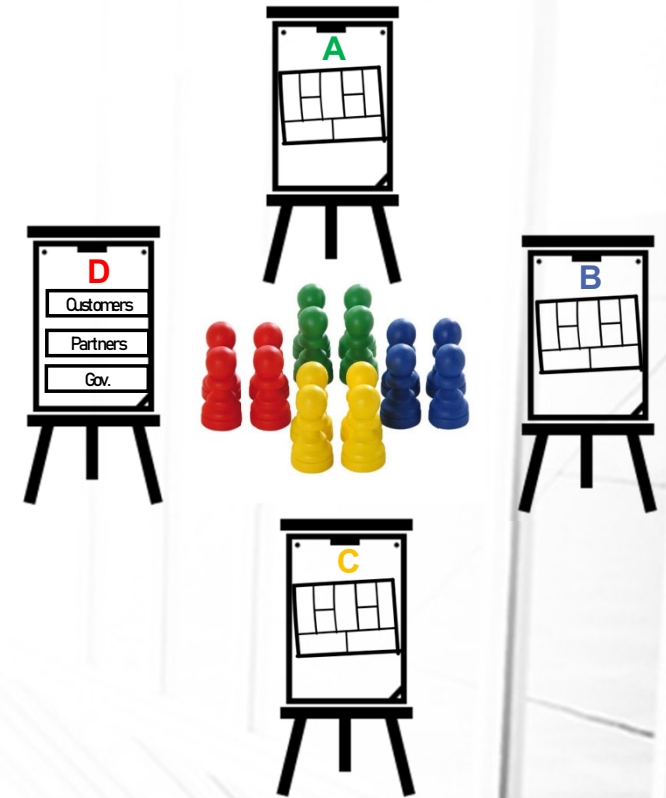
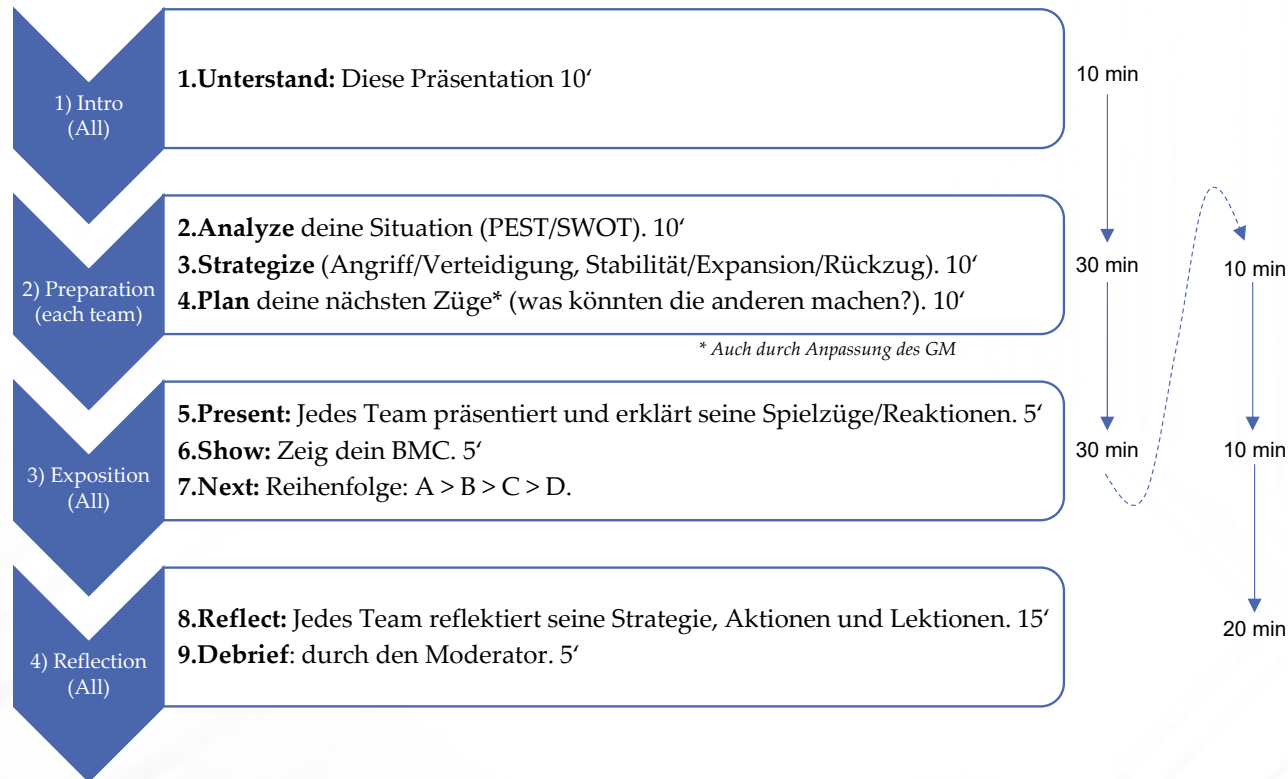
*Ändert die Spielregeln*

# Bekannte Team Eigenschaften

Team	Charakter	DACH Marktanteil	Zielgruppe	Produkte	USP
A (Fuchs GmbH)	Konservativer Familienbetrieb Inhaber (73J) geführt	2%	KH/Hotel	HZ/KÜ/Solar	Qualität Made in Austria
B (Wolf AG)	Multinationaler Konzern (D) Neuer CEO!	25%	KH/Hotel	HZ/KÜ	Günstig Marktführer
C (Novum.io)	Junges dynamisches Team Tech-orientiert (KI, IoT)	0%		?	Umweltfreundlich Innovativ
D (Markt)	Unterschiedlich, siehe >>>	Haushalt	Hotels	Partner	Regierung



# Ablauf



# Reflektion & Lessons Learned

Existierende Geschäftsmodelle halten nicht ewig!

Externe direkte und indirekte Marketeinflüsse können sie gefährden, speziell fremde Marktteilnehmer (wie Startups), die hochinnovativ sind, die exponentielle Technologien wie KI, IoT, Blockchain... beherrschen und die nicht auf unseren Radar erscheinen (da andere Angebote, unbekannte Marken, unreife Produkte, und zielen auf Nicht-Kunden wie zB Konsumenten (Haushalte) statt Geschäftskunden (Hotels, Krankenhäuser))

Ein Planspiel mit zukünftigen Szenarien kann auf die Notwendigkeit sensibilisieren, heute schon parallel an andere Geschäftsmodelle zu denken und zu agieren (experimentieren)







FH KREMS  
UNIVERSITY OF APPLIED  
SCIENCES/AUSTRIA

# Agenda

Uhrzeit	Thema	Moderatoren
09:00 – 10:00	Begrüßung, Ziel, Ablaufplan, Vorstellung der TN	Roger, Gerhard
<b>10:00 – 11:00</b>	<b>Setting the Stage: Exploit vs Explore</b>	Roger
<b>11:00 – 12:00</b>	<b>Geschäftsmodell + Innovation</b>	Roger, Gerhard
12:00 – 13:00	Mittagspause	
<b>13:00 – 15:00</b>	<b>Gruppenarbeit: Strategisches GM-Simulationsspiel</b>	Roger, Christine
15:00 – 16:00	Terminbuchung & Abschluss	Christine

## Feedback?

- NPS:
- Like:
- Dislike:
- Suggestion/Comment:

# Nächste Termine

	TRAINING (1 Tag)	ANALYSE (1 Tag)			EXPLORATION (2 Tage)		VALIDATION I (1/2 Tag)		VALIDATION II (1/2 Tag)		ABSCHLUSS (1/2 Tag)
	15.3.2023	21.3.2023	30.3.2023	13.4.2023	17.4.2023	18.4.2023	24.4.2023	25.4.2023	22.5.2023	25.5.2023	16.6.2023
								NM			VM
<b>SEKURIKETT</b>	x	x			x	x		x		VM	x
<b>BENEFIT BÜROSERVICE</b>	x		x		x	x	NM		NM		x
<b>YUUTEL</b>	x			x	x	x	VM		VM		x
Teilnehmer	IB	IB, GF und FK			IB + 2-3 MA (interdisziplinär)		IB	GF, IB		Alle	
Ort	IMC Krems	Vor Ort beim KMU			Extern (Seminarhotel)		Vor Ort beim KMU	Vor Ort beim KMU		IMC Krems	
		IB Innovationsbeauftragte(r)									
		GF Geschäftsführung									
		FK Führungskräfte									
		MA Mitarbeiter									