



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

CAS Innovations- und Changemanager

Prof. Dr. rer. oec.
Kim Oliver Tokarski
Berner Fachhochschule

Annotation: All pictures, products, company names, brand names, trademarks and logos are the property of their respective owners.

► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Modul: Entrepreneurship und Innovation

Prof. Dr. rer. oec.
Kim Oliver Tokarski
Berner Fachhochschule

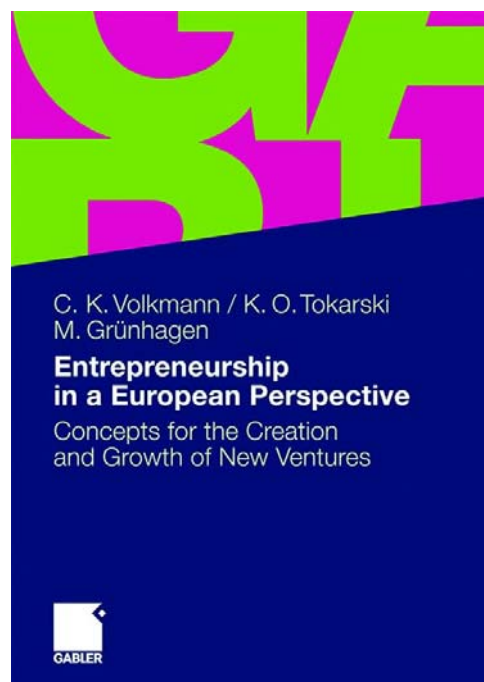
Die dargestellten Erklärungen, Abbildungen etc. basieren hauptsächlich auf:
Volkman, Christine K./Tokarski, Kim Oliver/Grünhagen, Marc (2010):
Entrepreneurship in a European Perspective: Concepts for the Creation and Growth of
New Ventures, Wiesbaden: Gabler.

Annotation: All pictures, products, company names, brand names, trademarks and logos are the property of their respective owners.

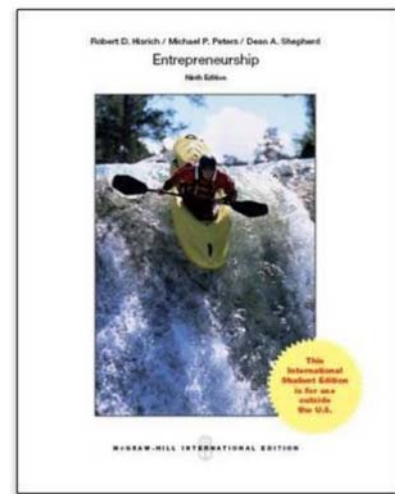
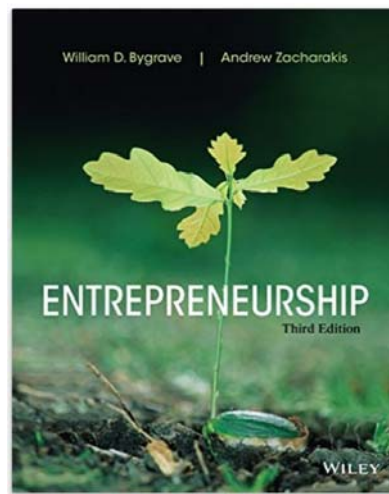
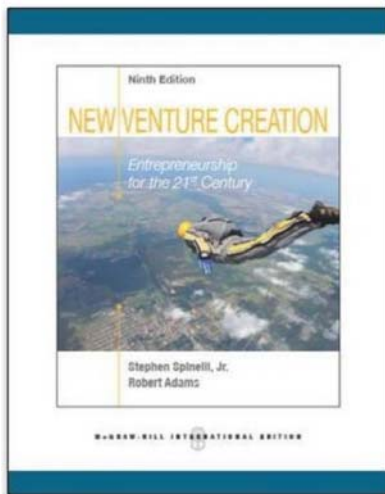
► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Literatur & Quellen

Literatur & Quellen

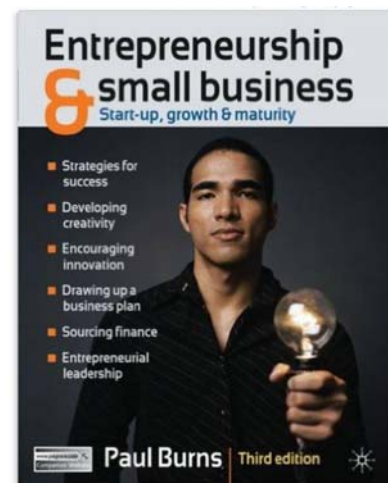
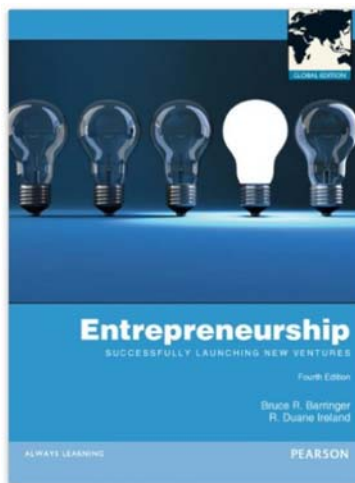


Literatur & Quellen



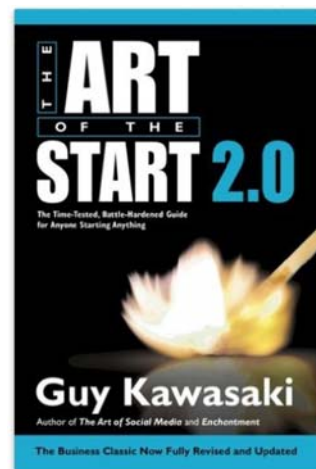
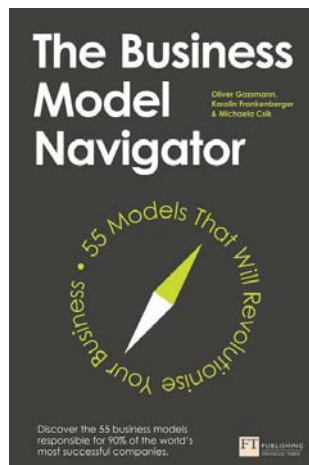
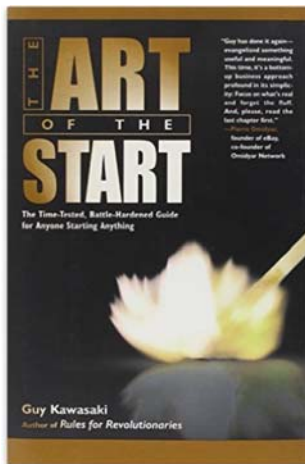
► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Literatur & Quellen



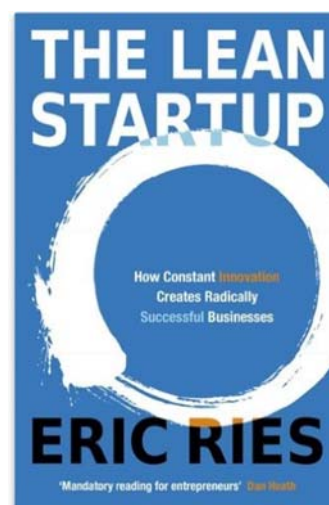
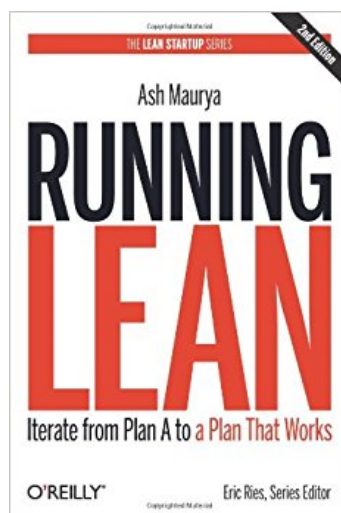
► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Literatur & Quellen



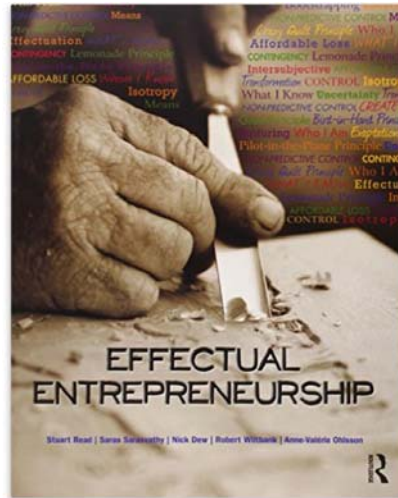
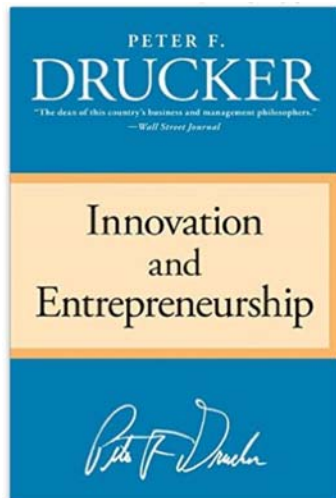
► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Literatur & Quellen



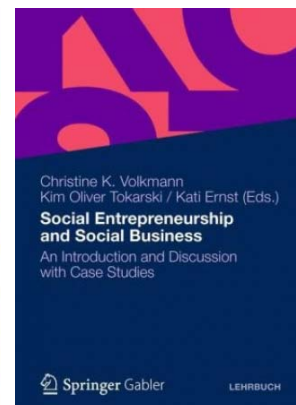
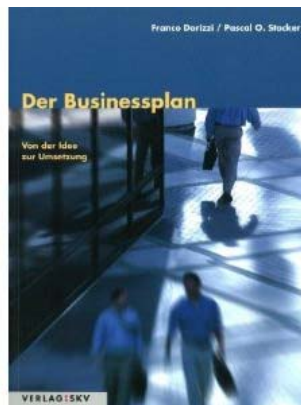
► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Literatur & Quellen



- ▶ Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Literatur & Quellen



- ▶ Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Zweck des Moduls

Zweck des Moduls



Zweck des Moduls



Entrepreneurship & Entrepreneur

Definitionen

Entrepreneurship & Entrepreneur

Worum geht es beim Entrepreneurship?



Entrepreneurship & Entrepreneur

**“Entrepreneurship is about doing things differently
or in a non-routine manner
(typically developing a venture)”**
Katz/Gartner (1988)

**“So leadership is about change and, since
entrepreneurship is about doing the new,
they are very closely connected.”**
Cohen (o. J.)

Entrepreneurship & Entrepreneur

Definitionen

Source	Definition of entrepreneurship
■ Cantillon (1755)	Self-employment with an uncertain return
■ Knight (1921)	Entrepreneurship means generating profits from bearing uncertainty and risks
■ Schumpeter (1934)	The realization of new factor combinations – new products, new services, new raw material sources, new production methods, new markets, new forms of organization
■ Casson (1982)	Entrepreneurship involves taking judgmental decisions about the coordination of scarce resources
■ Hisrich/Brush (1985) [original version] [modified version in Hisrich/Peters (2002)]	Entrepreneurship is the process of creating something of value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychic, and social risks, and receiving the resulting rewards of monetary and personal satisfaction and independence
■ Hart, Stevenson & Dial (1995)	Entrepreneurship entails the pursuit of opportunity without regard to resources currently controlled, but constrained by the founders' previous choices and industry-related experience
■ Timmons (1999)	Entrepreneurship is a way of thinking, reasoning, and acting that is opportunity obsessed, holistic in approach, and leadership balanced

Volkmann/Tokarski (2006), S. 5

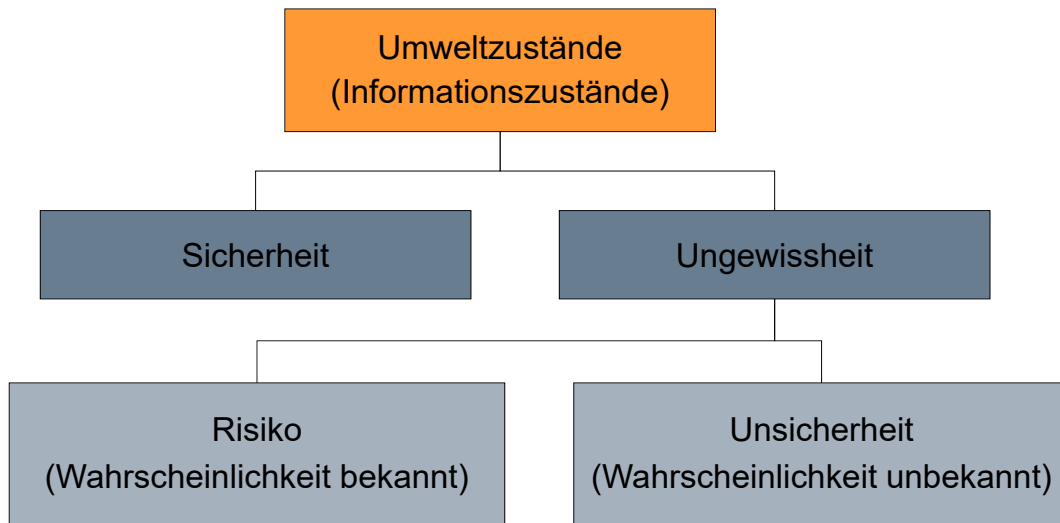
Entrepreneurship & Entrepreneur

Wesentliche Aspekte des Entrepreneurship:

- ▶ Identifikation und Nutzung von **unternehmerischen Gelegenheiten (Opportunity)**
- ▶ **Innovation** und **Neuartigkeit**
- ▶ Ressourcengewinnung und Gründung eines Unternehmens/einer Organisation
- ▶ **Gewinnorientierung** unter Berücksichtigung von angemessenen **Risiken** und **Unsicherheiten**

Entrepreneurship & Entrepreneur

Definitionen – Sicherheit, Risiko, Unsicherheit



Balderjahn/Specht, 2008

Entrepreneurship & Entrepreneur

Definitionen – Sicherheit, Risiko, Unsicherheit:

Sicherheit:

- ▶ **Vollkommene Information** des Entscheidungsträgers
 - ▶ Entscheidungsträger ist über alle zukünftigen Gütereinsätze, Güterausbringungen und Beziehungen zwischen Ihnen vollständig, sicher und bestimmt informiert.
 - ▶ Ergebnisse der alternativen können vorausgesagt werden (ein Umweltzustand)

Risiko:

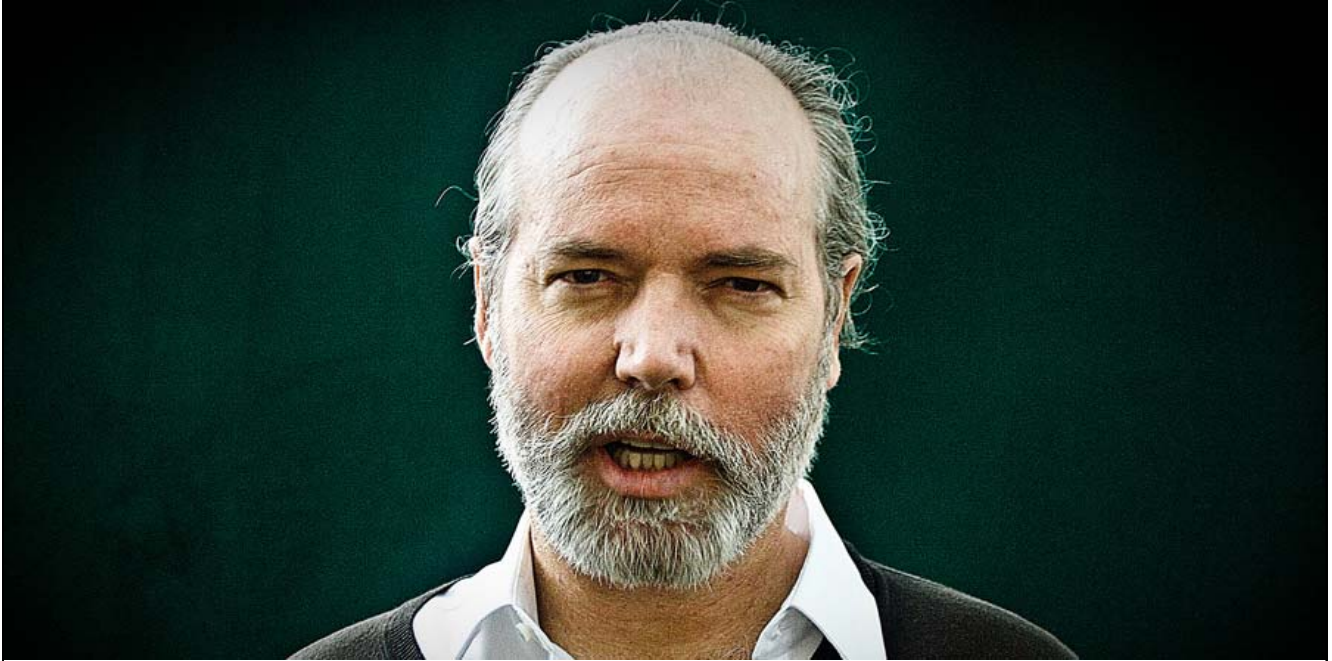
- ▶ **(Eintritts-)Wahrscheinlichkeiten** von Ergebnissen einer Alternative **bekannt**.
 - ▶ (Subjektive) Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten der jeweils möglichen Ergebnisse jeder realisierbaren Alternative sind bekannt.

Unsicherheit:

- ▶ **(Eintritts-)Wahrscheinlichkeiten** von Ergebnissen einer Alternative **unbekannt**.
 - ▶ Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten der jeweils möglichen Ergebnisse jeder realisierbaren Alternative sind unbekannt.

Schweitzer, 2004

Entrepreneurship & Entrepreneur



«Adventure without risk is Disneyland»

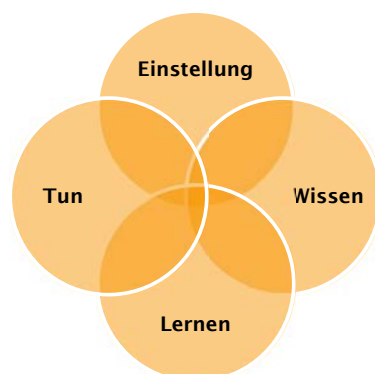
Douglas Coupland

► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

21

Entrepreneurship & Entrepreneur

Entrepreneur	Individuum
Entrepreneurship	Prozess
Entrepreneurial	Attitudes, skills and behaviors
Entrepreneurial Ecosystem	Triple Helix Model: <ul style="list-style-type: none">• Staat• Wirtschaft (Industrie)• Wissenschaft (Academia)

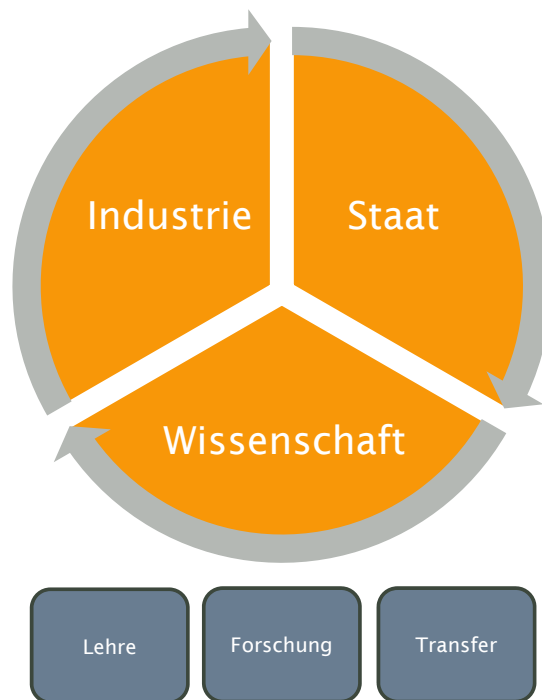


► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

22

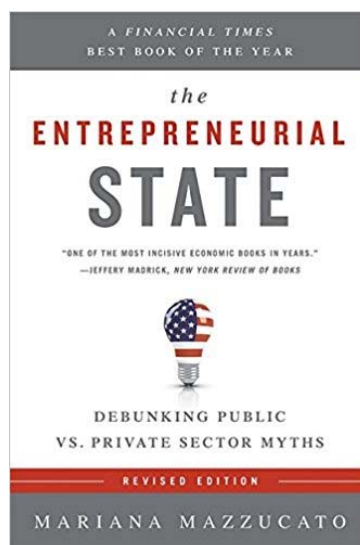
Entrepreneurship & Entrepreneur

Triple Helix Model



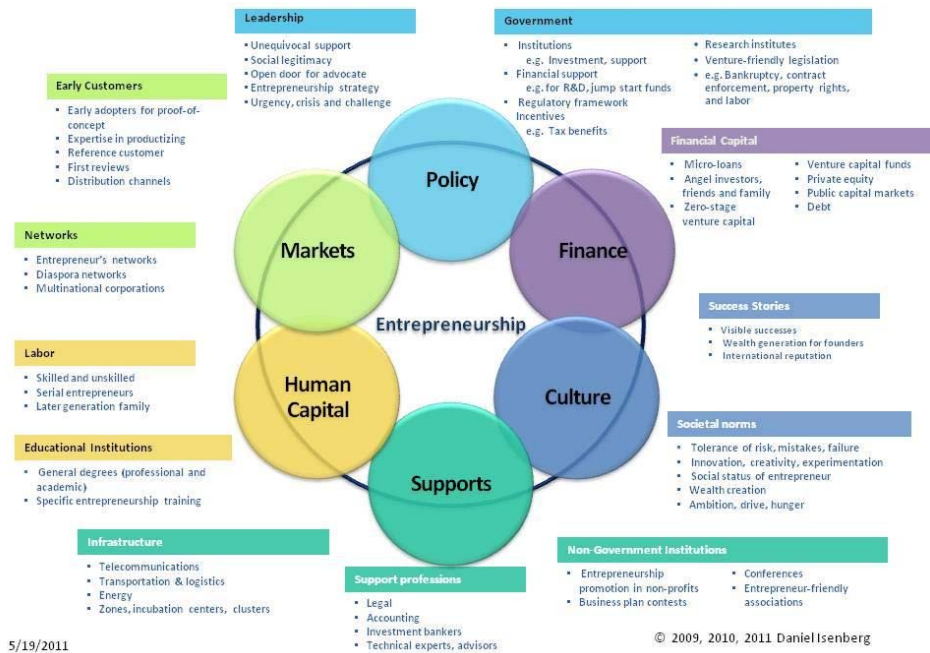
Entrepreneurship & Entrepreneur

Triple Helix Model



Entrepreneurship & Entrepreneur

Entrepreneurial Ecosystem nach Daniel Isenberg



<https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/#6a3b47e5fe8>

Entrepreneurship & Entrepreneur

Entrepreneurial ecosystem Bern (Auswahl)

be advanced



STARTUPS.CH

KTI – Start-Up und Unternehmertum, F&E-Projektförderung, WTT-Support

StartBiz

GENILEM



BEKB | BCBE



STI
Stiftung für technologische Innovation
Fondation pour l'innovation technologique
Foundation for technological innovation



Wer beabsichtigt ein **Unternehmer zu sein?**



JUST DO IT.

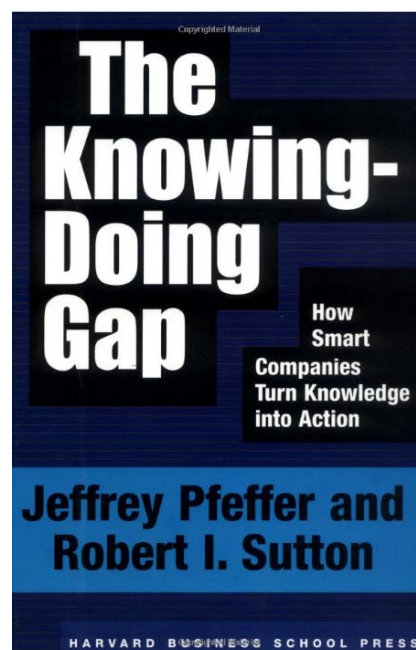
Entrepreneurship & Entrepreneur

Was hält
Sie zurück?



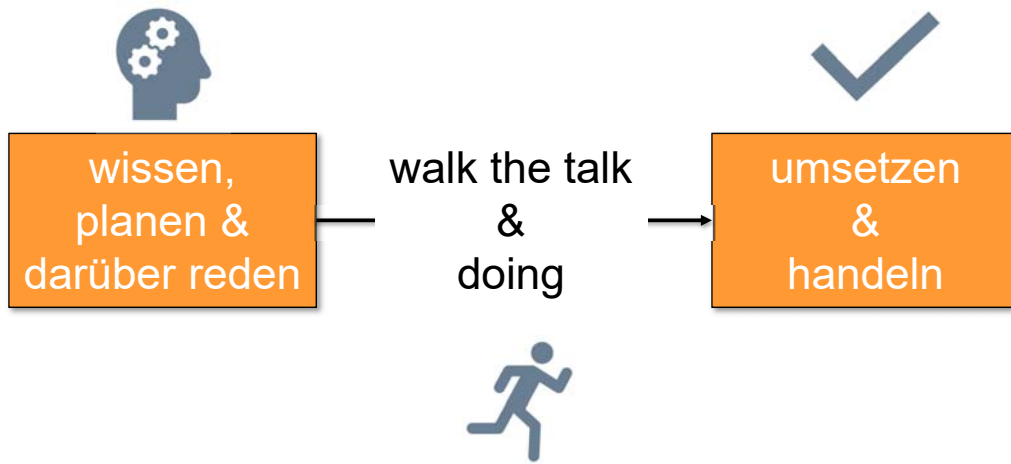
Entrepreneurship & Entrepreneur

Knowing-Doing-Gap: Pfeffer/Sutton



Entrepreneurship & Entrepreneur

Knowing-Doing-Gap: Pfeffer/Sutton



eigene Darstellung

Entrepreneurship & Entrepreneur

Knowing-Doing-Gap: Pfeffer/Sutton



<http://take-action.com/wp-content/uploads/2013/04/Knowing-Doing-Gap-copy-e1364970884662.jpg>

Entrepreneurship & Entrepreneur

Was ist ein Start-up?



Entrepreneurship & Entrepreneur



Entrepreneurship & Entrepreneur

Start-up (Entrepreneurship) =

- Idee**
- + Gelegenheit**
- + Wandel**
- + Kunde**
- + Tun**
- + Können**
- + Mut**
- + Leidenschaft**
- + Glück**
- + ganz viele Annahmen**
- + Anpassungen (pivoting)**

eigene Darstellung

Entrepreneurship & Entrepreneur

unternehmerisches Denken & Handeln

Bob McNeely, The White House: DD-SC-93-04622



«Mächtige **Kräfte erschüttern** und **gestalten sie um**, unsere Welt, und die brennende Frage unserer Zeit lautet, ob wir den **Wandel zu unserem Freund** statt zu unserem Feind machen können.»

Bill Clinton

Entrepreneurship & Entrepreneur

Konzept der schöpferischen Zerstörung

- ▶ **Unternehmer** ist die **treibende Kraft in der Durchsetzung bzw. Realisierung immer neuer Faktorkombinationen**.
- ▶ **Innovationen** entwickeln sich durch die **schöpferische Zerstörung der Entrepreneure dynamisch** weiter.
- ▶ Die **Zerstörung** ist als **Entwertung technisch funktionsfähiger Produkte oder Dienstleistungen** zu sehen, die mit der **Einführung neuartiger Produkte und Produktionsverfahren einhergehen**.
 - ▶ festgefahrene Marktstrukturen bzw. Wettbewerbspositionen.
 - ▶ Dieser Zerstörung kommt eine hohe Bedeutung innerhalb einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung zu, da hierdurch theoretisch für eine verbesserte Ressourcenallokation und Wettbewerbstätigkeit gesorgt wird.
- ▶ Die **schöpferische Zerstörung** kann sich in diesem Sinne sowohl auf **Neuerungen einzelner Technologien oder Produkte** als auch etwa auf **gesamte Märkte bzw. Branchen** beziehen.
 - **Aufbrechen von Gleichgewichtszuständen**
 - **Interdisziplinärer Kontext**

Entrepreneurship & Entrepreneur

Konzept der schöpferischen Zerstörung

creative destruction:

“[...] **process of industrial mutation** [...] that **incessantly revolutionizes the economic structure from within**, incessantly **destroying the old one**, incessantly **creating a new one**.

This process of Creative Destruction is the essential fact about capitalism. It is what capitalism consists in and what every capitalist concern has got to live in.”



Chance für **neue Geschäftsmodelle**

Entrepreneurship & Entrepreneur

unternehmerisches Denken & Handeln

Grundlegende Fragen des Wandels & des unternehmerischen Denkens

- | | |
|--|---|
| • Warum gibt es Wandel? | • Was müssen wir bspw. an Know-how, Kompetenzen, Ressourcen etc. aufbauen? |
| • Welche Bereiche des Lebens bzw. der Gesellschaft (politisch, sozial, wirtschaftlich) werden sich wandeln? | • Welche Chancen und Risiken ergeben sich? |
| • Wer sind die zentralen Akteure des Wandels (Förderung/Hinderung)? | • Was kann man hiermit machen? |
| • Wie wird sich das Verhalten der Menschen ändern? | • Welche neuen Produkte oder Dienstleistungen lassen sich hieraus generieren? |
| • Welche Auswirkungen wird dies haben? | • Welche Produkte oder Dienstleistungen wird es (nicht mehr) brauchen? |
| • Bin ich bzw. sind wir als Institution bzw. Gesellschaft etc. auf den Wandel vorbereitet (bspw. Know-how, Kompetenzen, Ressourcen)? | • Warum braucht es uns? |
| • Wann und wie werde/n ich bzw. wir aktiv? | • Warum bin ich als Mensch bzw. sind wir als Institution wichtig (oder auch nicht)? |

Eigene Darstellung

Entrepreneurship & Entrepreneur

Wichtigkeit von Entrepreneurship

Ist Ihr
Geschäftsmodell bedroht?



Geschäftsidee & Opportunity

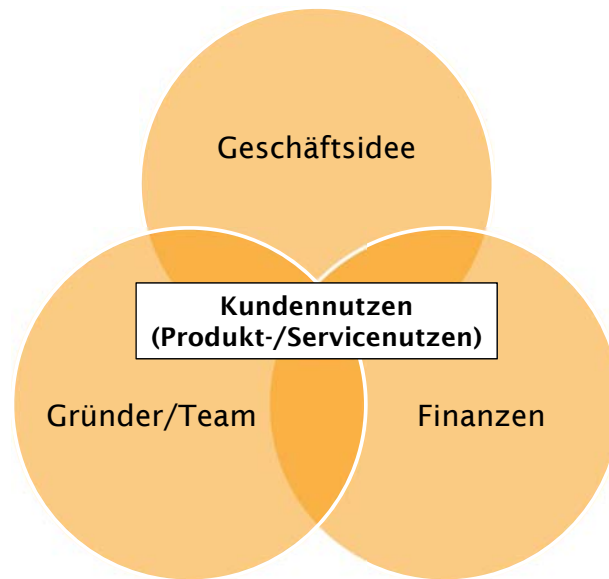
Geschäftsidee & Opportunity

Was ist eine
Geschäftsidee?



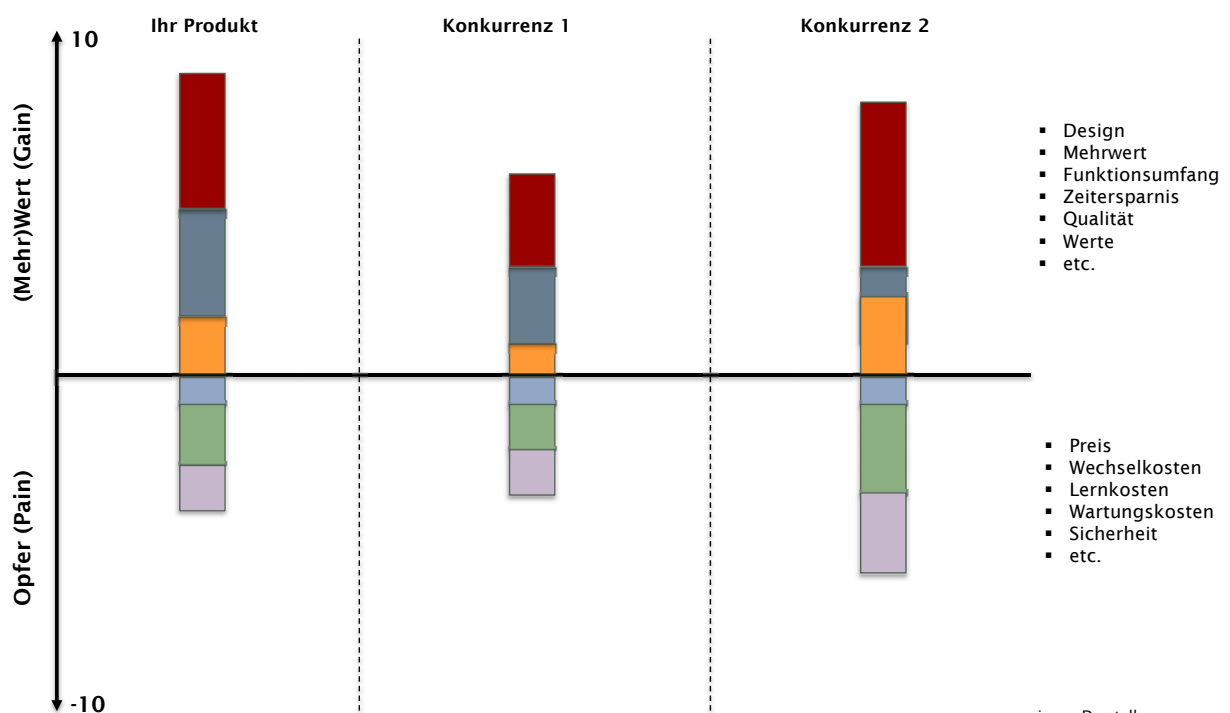
Geschäftsidee & Opportunity

Start-up/Project: Drei Hauptzutaten



Geschäftsidee & Opportunity

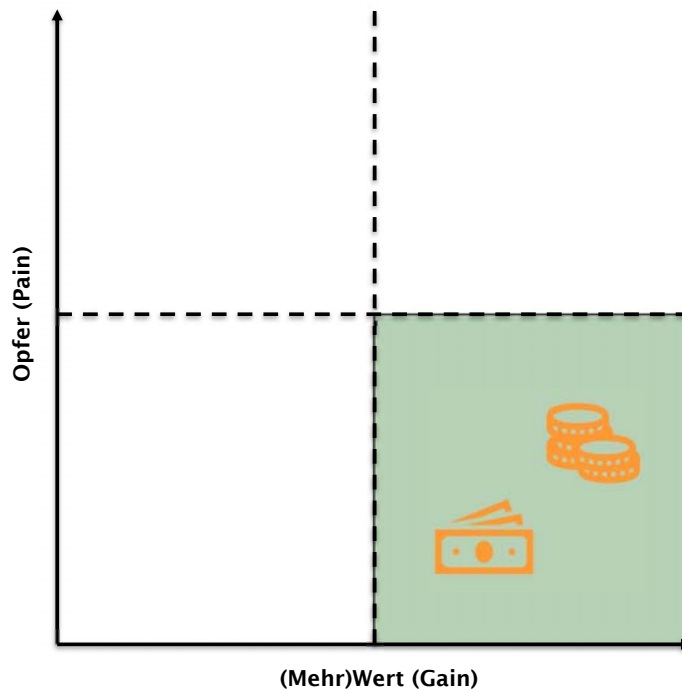
Kundennutzen (Produkt-/Servicenutzen): Pain-Gain-Analyse



eigene Darstellung

Geschäftsidee & Opportunity

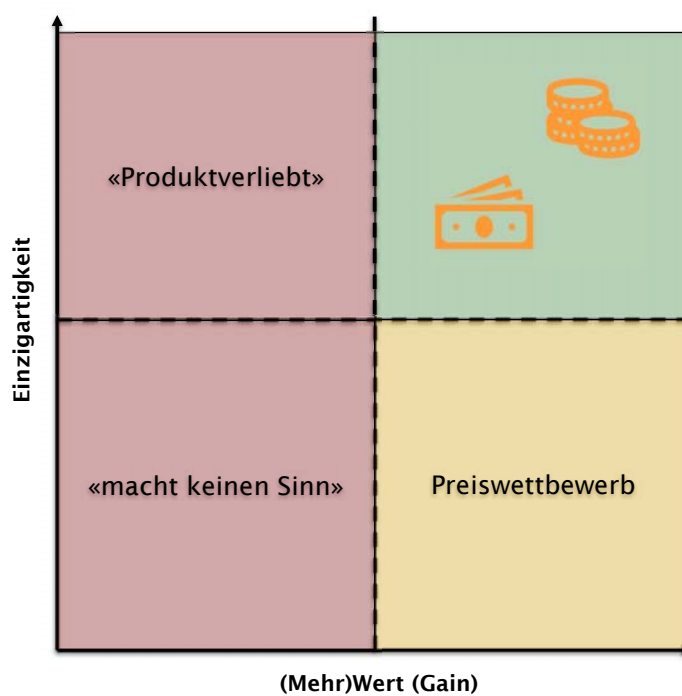
Kundennutzen (Produkt-/Servicenutzen): Pain-Gain-Analyse



eigene Darstellung

Geschäftsidee & Opportunity

Kundennutzen (Produkt-/Servicenutzen): Einzigartigkeits-Wert-Analyse



eigene Darstellung

Geschäftsidee & Opportunity

Fragen zur Geschäftsidee (Geschäftsmodell)

- ▶ Was ist die Geschäftsidee?
- ▶ Welchen Kundennutzen stiftet das Produkt bzw. die Dienstleistung?
- ▶ Was unterscheidet das Produkt bzw. die Dienstleistung vom Wettbewerb?
- ▶ Was ist «state of the art»?
- ▶ Wie kann das Geschäft gegen Imitation geschützt werden?
- ▶ Warum sollte jemand Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung kaufen?
- ▶ Was ist die/der Unique Selling Proposition (USP)?
- ▶ Wie bekannt ist Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung?
- ▶ Was denken Freunde und Familie vom Produkt bzw. der Dienstleistung?
- ▶ Was denken «Andere» vom Produkt bzw. der Dienstleistung?
- ▶ Gibt es Produkte bzw. Dienstleistungen mit einem ähnlichen Nutzen?

Geschäftsidee & Opportunity

Fragen zur Geschäftsidee (Geschäftsmodell)

- ▶ Wer ist die Zielgruppe?
- ▶ Wie soll das Produkt verkauft werden?
- ▶ Ist das Produkt einfach zu benutzen?
- ▶ Kann das Produkt industriell/maschinell hergestellt werden?
- ▶ Gibt es rechtliche oder bürokratische Hürden?
- ▶ Kann eine Produktlinie entwickelt werden?
- ▶ Wer sind die Konkurrenten?
- ▶ Wie weit sind Sie in der Entwicklung? Was sind Meilensteine?
- ▶ Bestehen Risiken in der Produktion?
- ▶ In welchem Marktlebenszyklus stehen Sie ein?

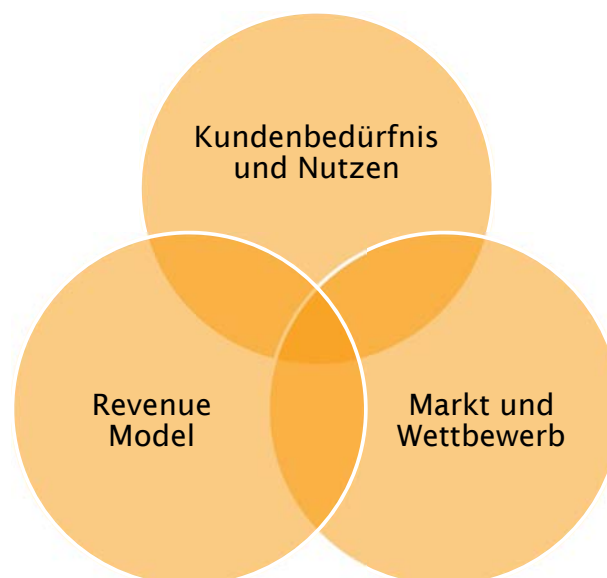
Geschäftsidee & Opportunity

**Was ist eine
überzeugende
Geschäftsidee?**



Geschäftsidee & Opportunity

Überzeugende Geschäftsidee: Key Elements



Geschäftsidee & Opportunity

Überzeugende Geschäftsidee: Key Elements

Customer needs and benefits

- Which customer needs will be fulfilled?
- What is the offer?
- Why should a client buy this product or service?
- How to describe the innovation of the business idea?
- Can this be protected by intellectual property?
- Is the customer willing and capable to pay for the product/service?

Revenue Model

- What is the business model? How do we plan to generate revenues?
- What are the estimated costs? What is the gross profit margin?
- What are the potential price and volume?
- What are the investment needs?

Market and competition

- Who is the customer for this product/service?
- How big is the potential market? (actual size and estimated growth)
- Who are the current and potential future customers? What is their offer?
- What are the competitive advantages compared to the competitors?
- What are the primary customer segments and target groups for the product/service?

Geschäftsidee & Opportunity

Wie «findet» bzw.
entwickelt man eine
**überzeugende
Geschäftsidee?**



Geschäftsidee & Opportunity

Ideen finden

Fragen Sie sich selbst:

- ▶ Was nervt Sie?
- ▶ Was würde Ihr Leben einfacher machen?
- ▶ Was fehlt in Ihrem Leben?
- ▶ Was würden Sie gerne haben?

Achtung:

- ▶ Seien Sie sich aber bewusst, Sie sind nicht das Zentrum des Universums
- ▶ Stellen Sie Hypothesen/Annahmen auf
- ▶ Fragen Sie andere Menschen

→ **Lean Start-up Ansatz**

Geschäftsidee & Opportunity

Ideen finden

neues entdecken:

- ▶ mit Menschen reden
- ▶ offen sein
- ▶ zuhören und über den Tellerrand schauen

Geschäftsidee & Opportunity

Ideen finden

Bestehendes «scannen»:

- ▶ Produkte
- ▶ Dienstleistungen
- ▶ Geschäftsmodelle
- ▶ Existierende Unternehmen
- ▶ Franchising
- ▶ Forschungsinstitutionen
- ▶ Industrie- und Handelsverträge
- ▶ Lizenzen
- ▶ Forschungsergebnisse
- ▶ Patente und andere gewerbliche Schutzrechte

Geschäftsidee & Opportunity



In Patenten suchen

Google-Suche

Auf gut Glück!

Geschäftsidee & Opportunity



IGE | IPI

Geschäftsidee & Opportunity

- ▶ **IGE**
<https://www.swissreg.ch/srclient/faces/jsp/start.jsp>
<https://www.ip-search.ch/en.html>
(Swiss Patent Office)
- ▶ **Espacenet**
<http://www.epo.org/searching/free/espacenet.html>
(European Patent Office)
- ▶ **DEPATISnet**
<http://www.dpma.de/english/service/e-services/depatismet/>
(German Patent Office)
- ▶ **USPTO**
<http://patft.uspto.gov/>
(United States Patent and Trademark Office)
- ▶ **JPO**
http://www.ipdl.inpit.go.jp/homepg_e.ipdl
(Japan Patent Office)

Geschäftsidee & Opportunity

Wie erlangen wir
Wissen?



Geschäftsidee & Opportunity

Auswahl



Geschäftsidee & Opportunity

Auswahl

THE VERGE

All Things **D**



TE

GIZMODO

**BUSINESS
INSIDER**

engadget™

VB
VentureBeat



WIRED

TRW

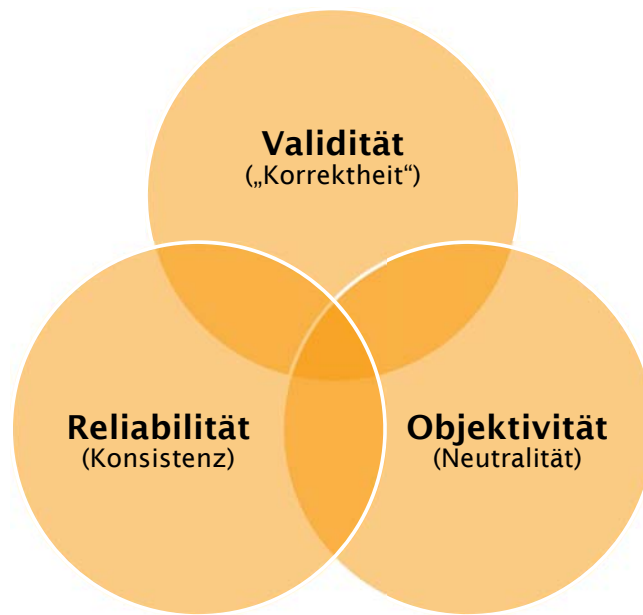
WN WebProNews

Geschäftsidee & Opportunity

Woher wissen wir,
dass das Wissen «wahr» ist?



Geschäftsidee & Opportunity

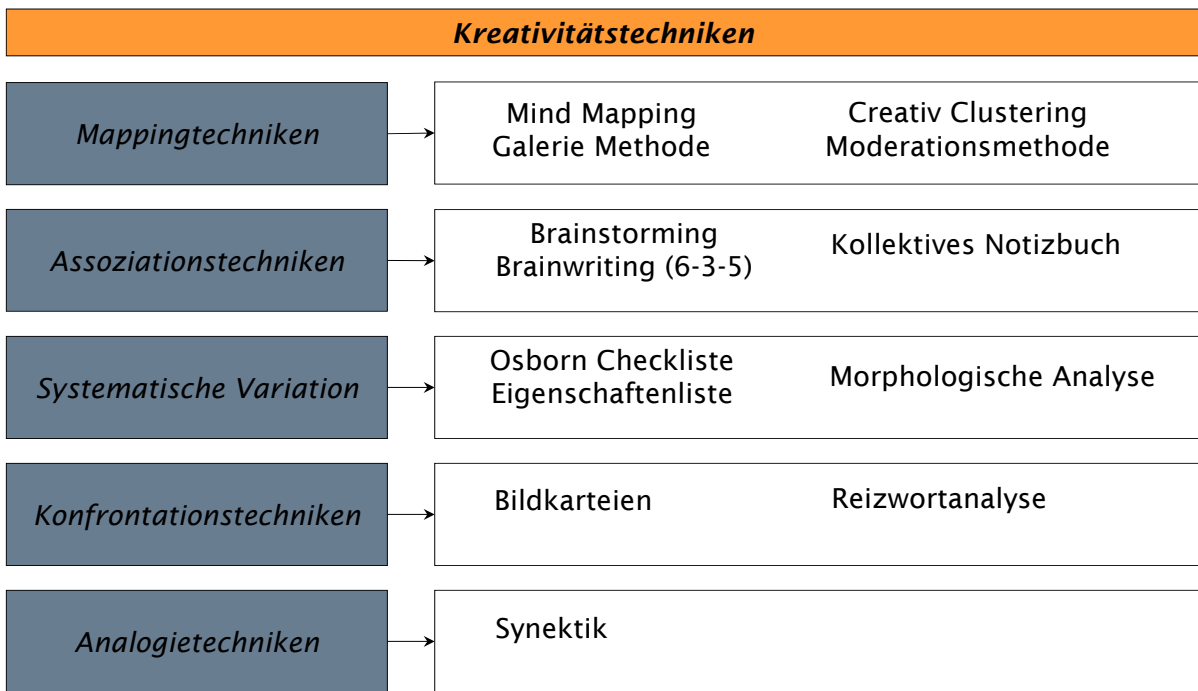


Geschäftsidee & Opportunity

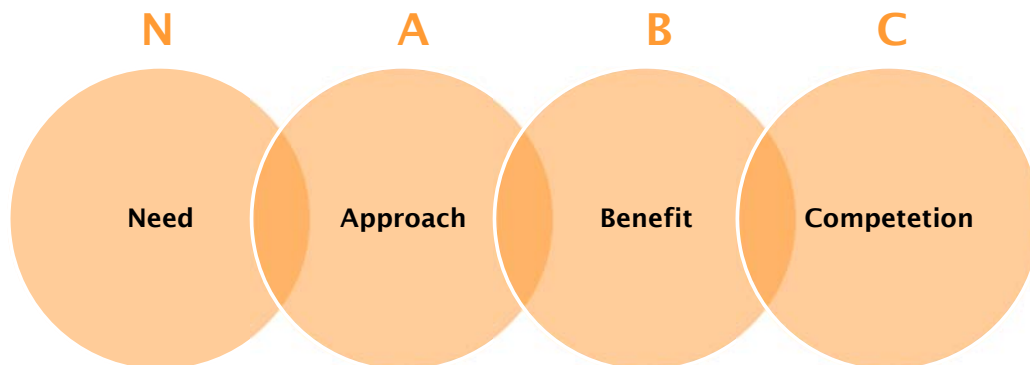
Wie kann eine
**Geschäftsidee entwickelt
werden?**



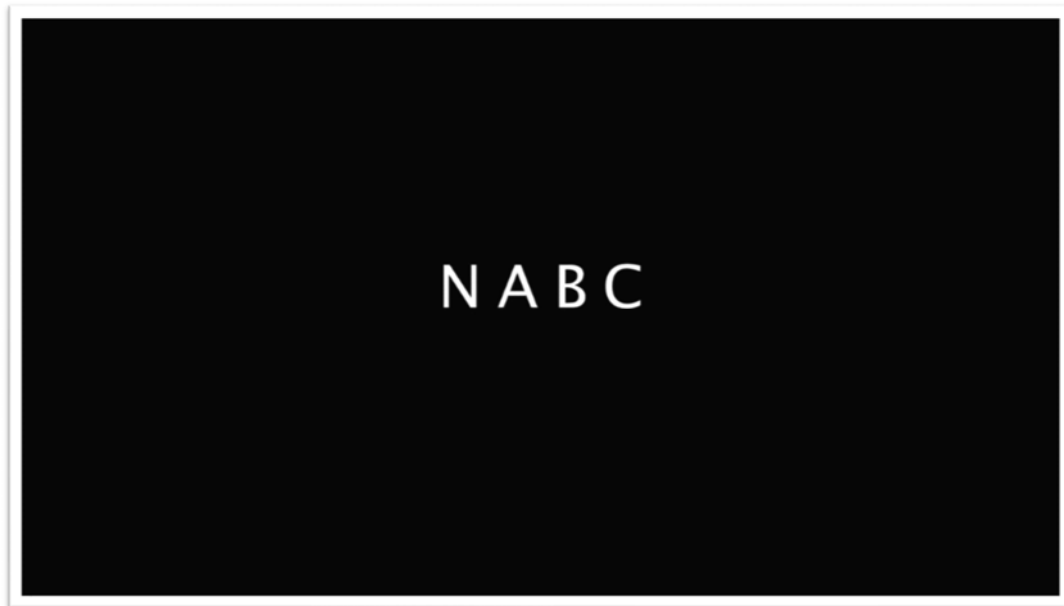
Geschäftsidee & Opportunity



Geschäftsidee & Opportunity



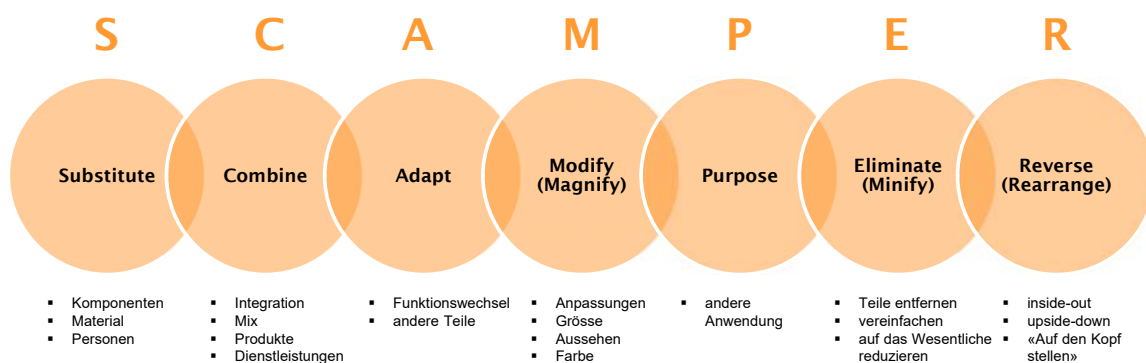
Geschäftsidee & Opportunity



www.youtube.com/watch?v=iHiLAJGDGt4

Geschäftsidee & Opportunity

Finding Ideas



eigene Darstellung

Geschäftsidee & Opportunity

CC BY 2.0, Marcel, Light Bulb #1 : www.flickr.com/



«It's not about ideas.
It's about making ideas happen»

Geschäftsmodelle

Geschäftsmodelle

Was ist ein **Geschäftsmodell** bzw. eine **Geschäftsmodell(innovation)**?



► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle



► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

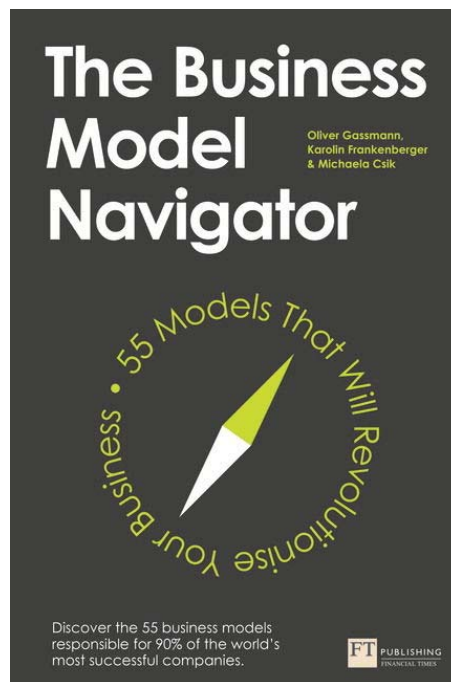
1. What value/ benefit do we create for whom?
2. How do we do it?
3. How do we earn money?
4. What values do we pursue?

Geschäftsmodelle



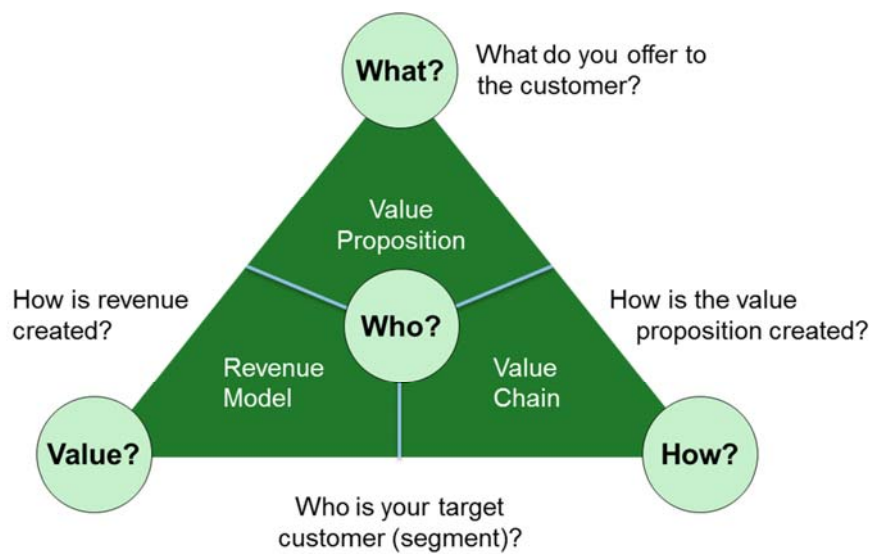
University of St.Gallen

Geschäftsmodelle



► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

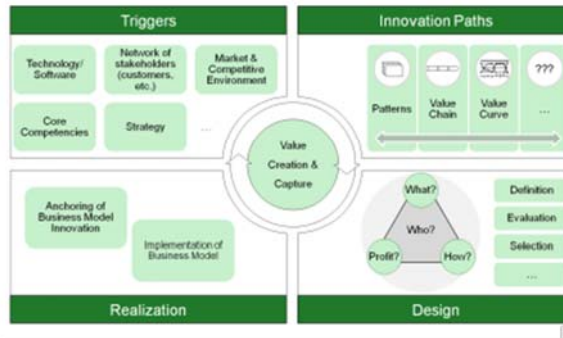


http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/dae/itemdetail.cfm?item_id=17059&newsletter=126

► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

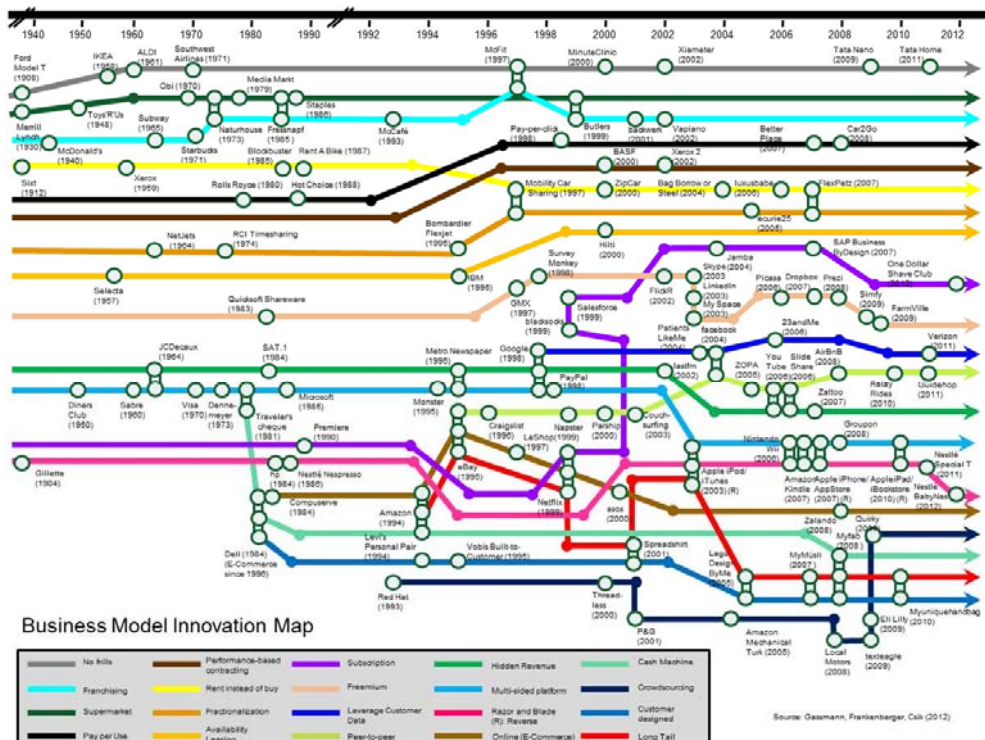
ITEM-HSG Business Model Innovation Framework



http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/dae/itemdetail.cfm?item_id=17059&newsletter=126

► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

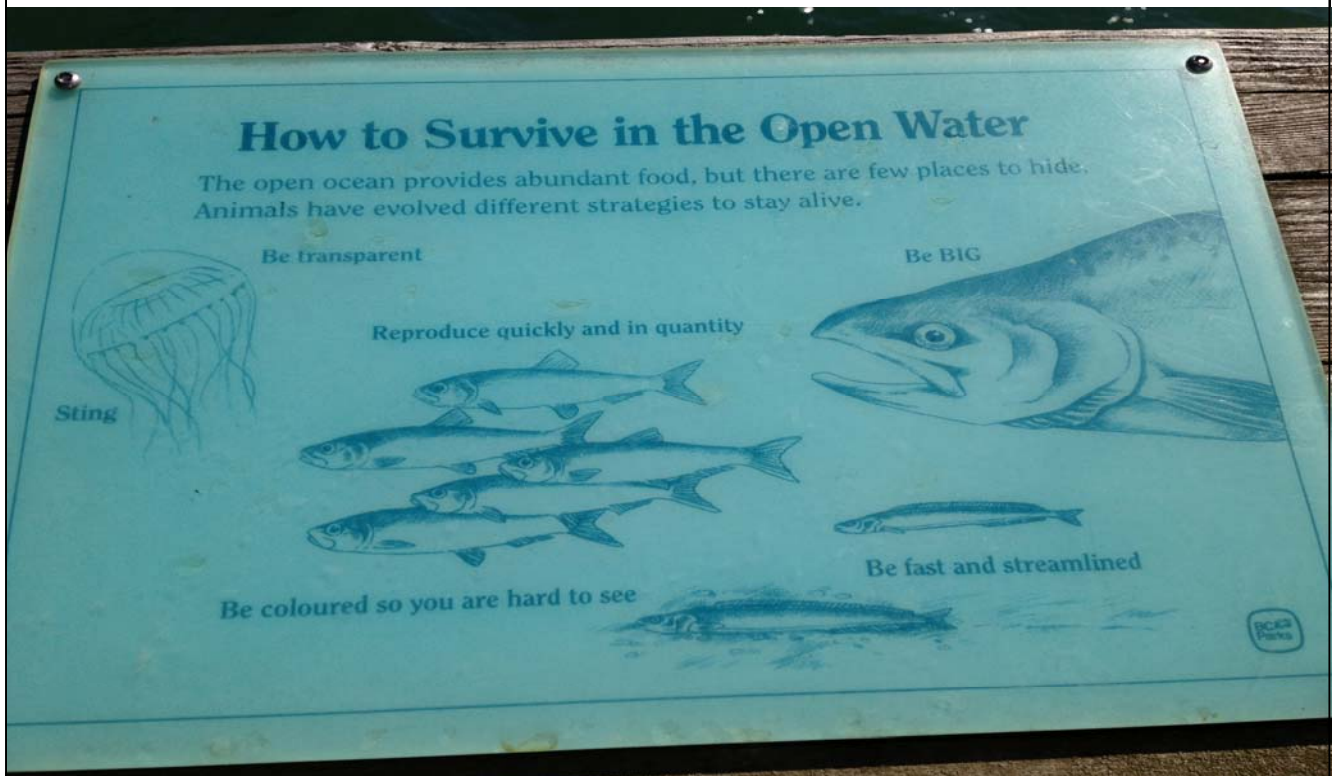
Geschäftsmodelle



http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/dae/itemdetail.cfm?item_id=17059&newsletter=126

► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

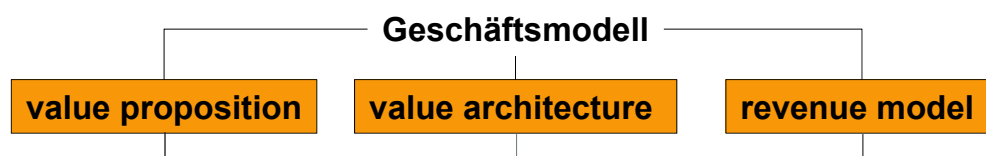


► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

Ein Geschäftsmodell bildet **Inhalt, Struktur und Steuerung von Transaktionen** ab, die zur **Generierung des Mehrwerts** durch **Ausnutzung von unternehmerischen Gelegenheiten** beitragen.

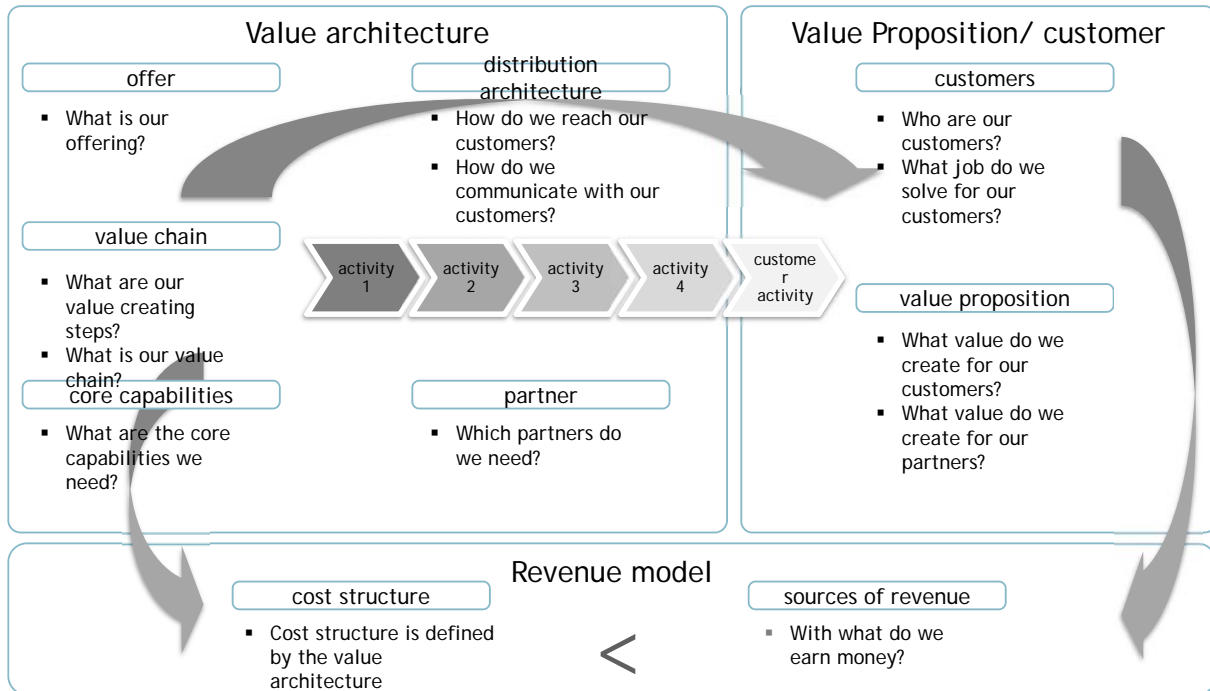
In Anlehnung an Amit/Zott (2008)



Eigene Darstellung in Anlehnung an Stähler (2001)

► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

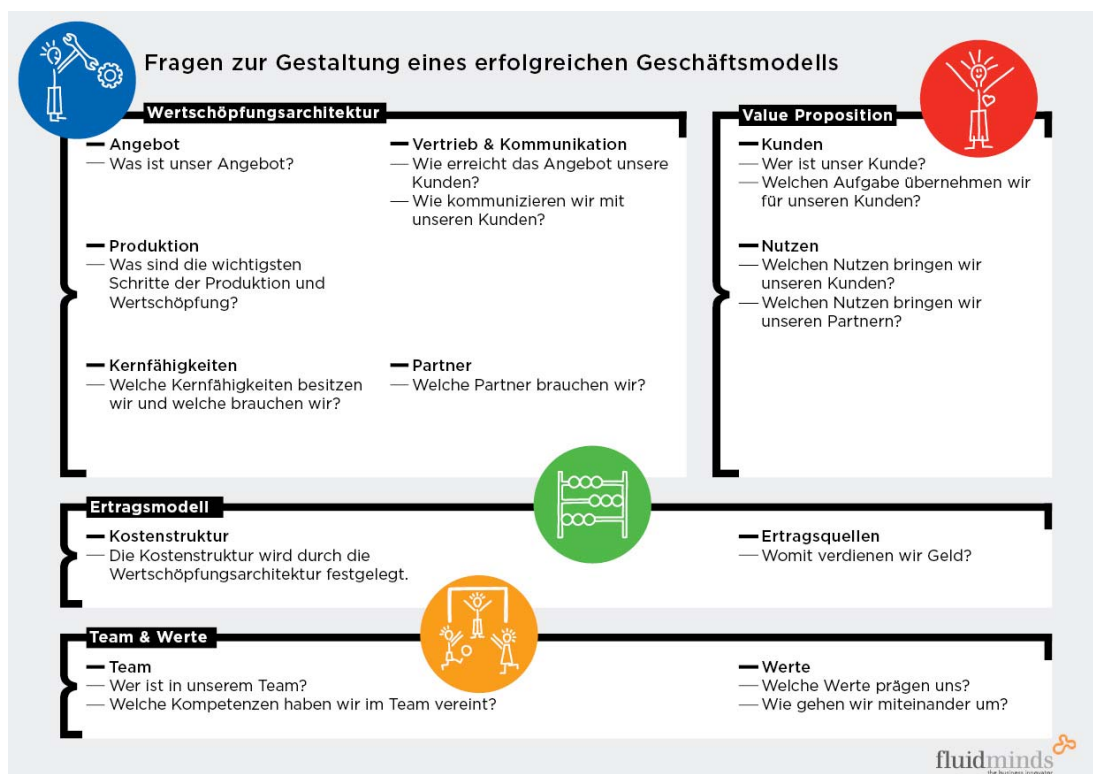
Geschäftsmodelle



In Anlehnung an Stähler (2001)

► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle



fluidminds
The Business Innovator

<http://www.fluidminds.ch/was-machen-wir.htm>

► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

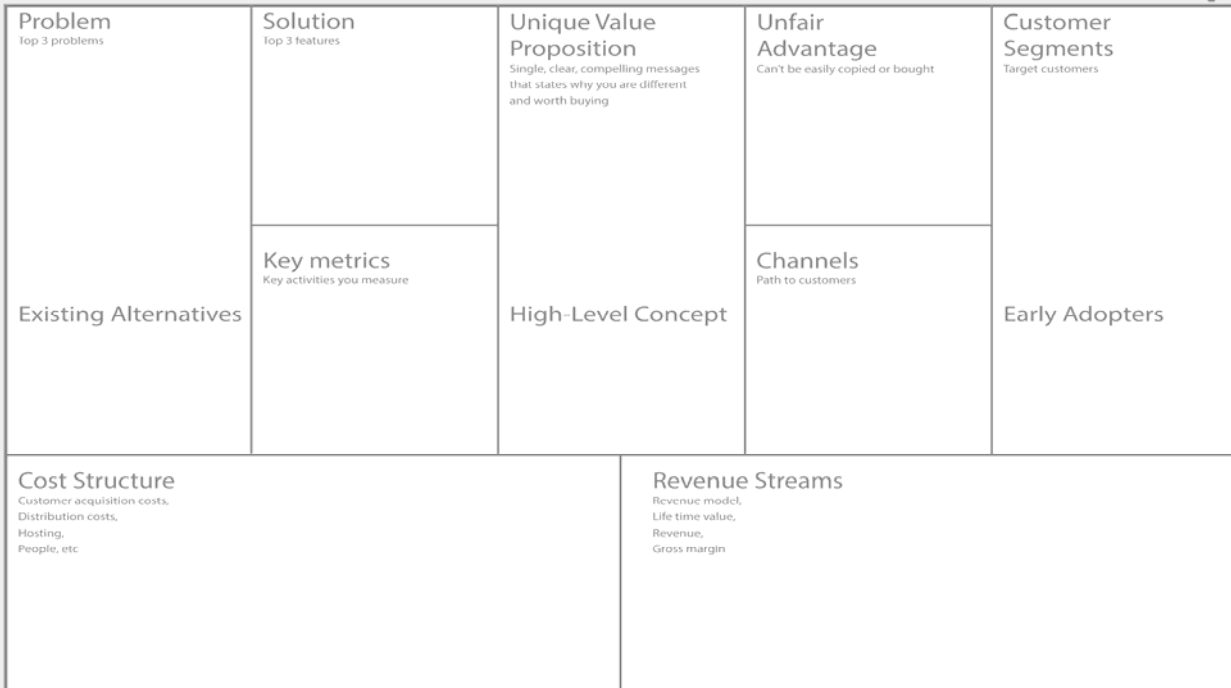
Lean Canvas

Designed for:

Designed by:

One

Iteration:



Lean Canvas is adapted from the Business Model Canvas and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License

Created by Ash Maurya
Based on the book Running Lean

▶ Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

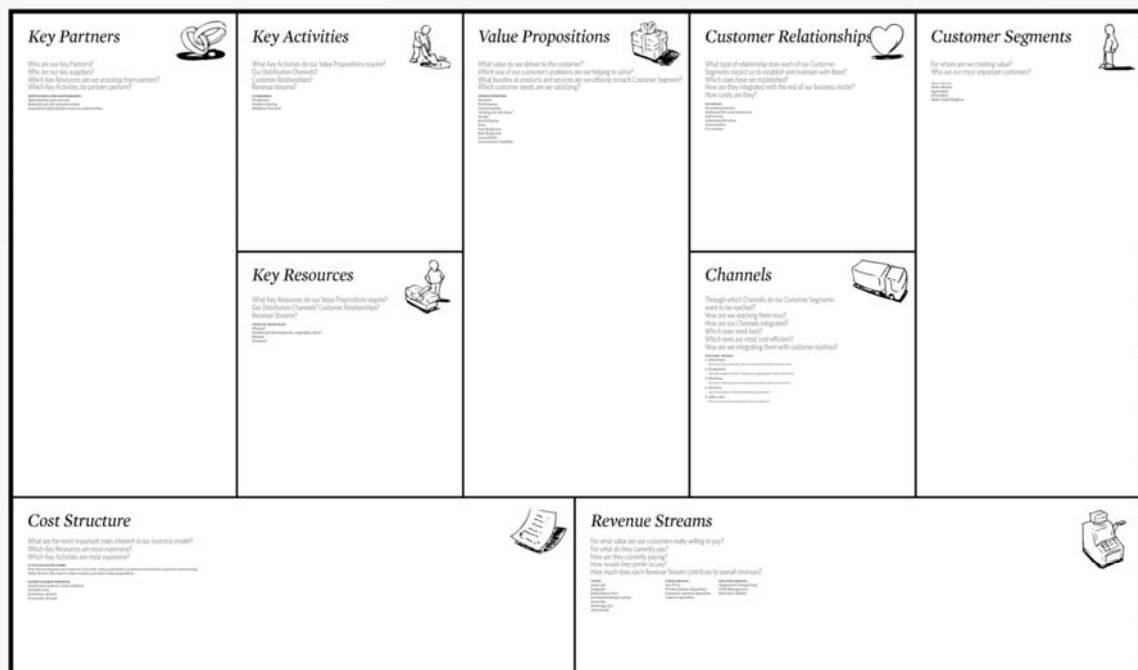
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

One

Iteration:



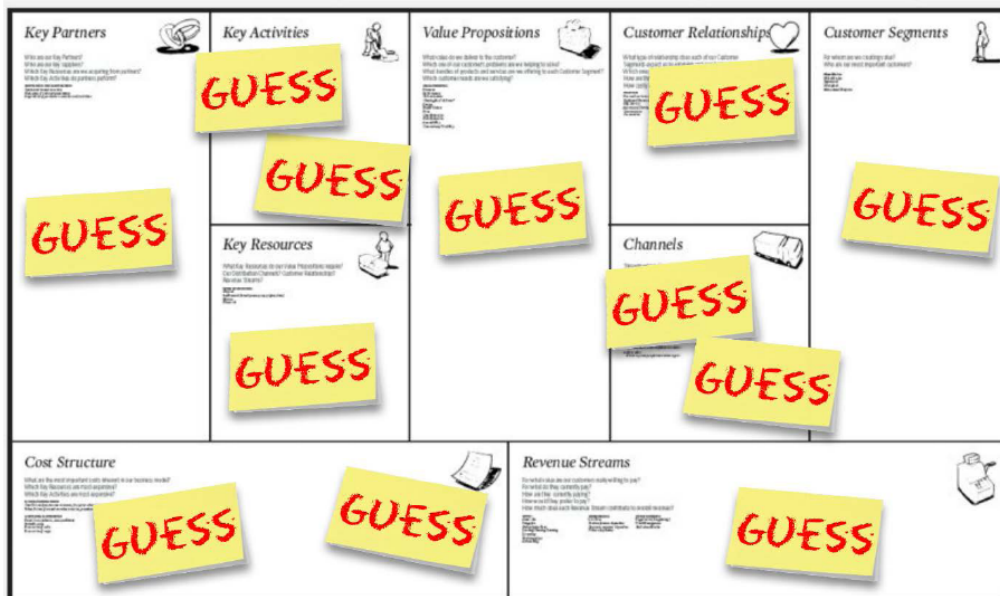
www.businessmodelgeneration.com

© 2011 Ash Maurya. All rights reserved. This document is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 License.

▶ Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

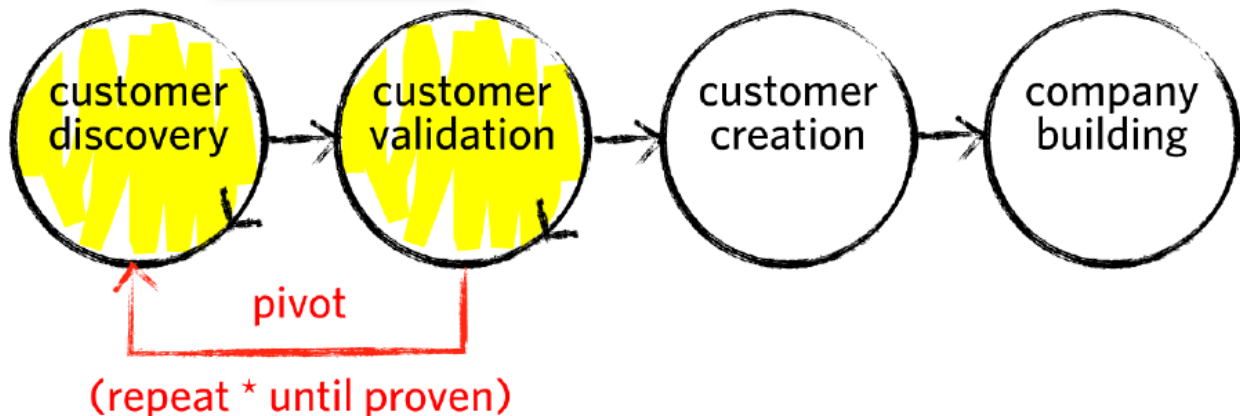
... just a set of hypotheses



► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

Reduce customer & market risk!



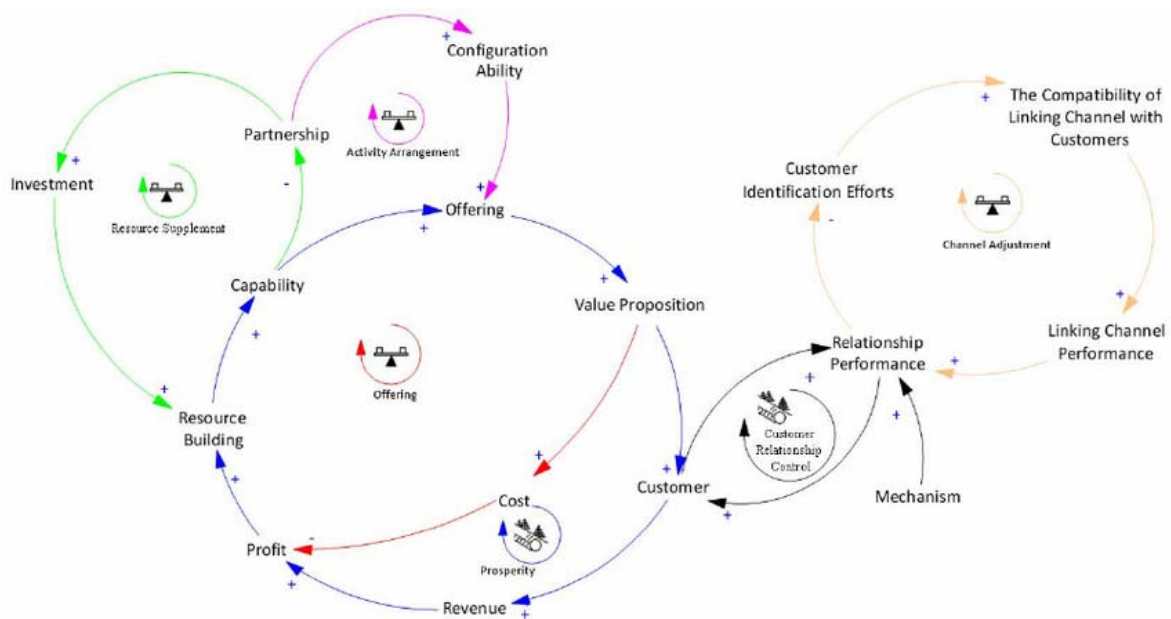
► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle



► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

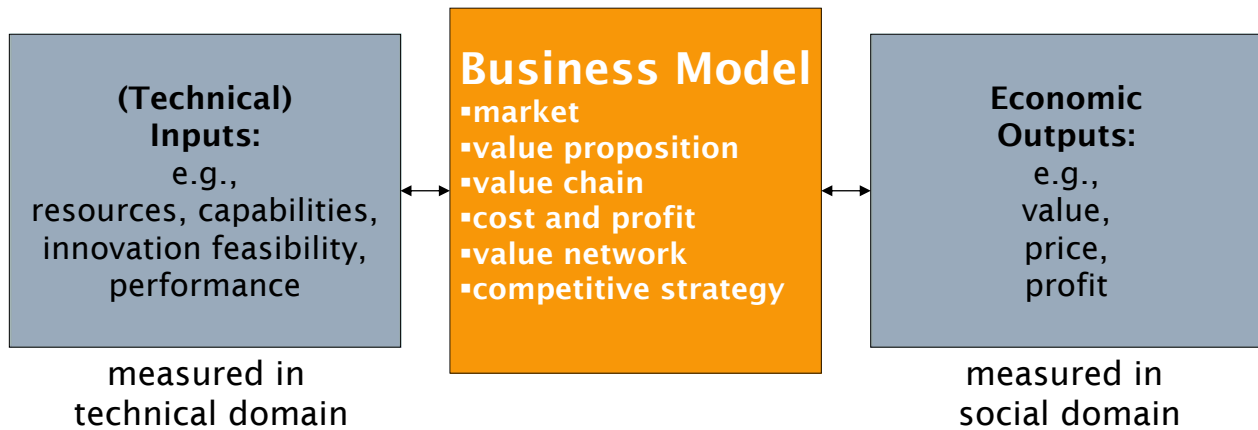
Geschäftsmodelle



► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

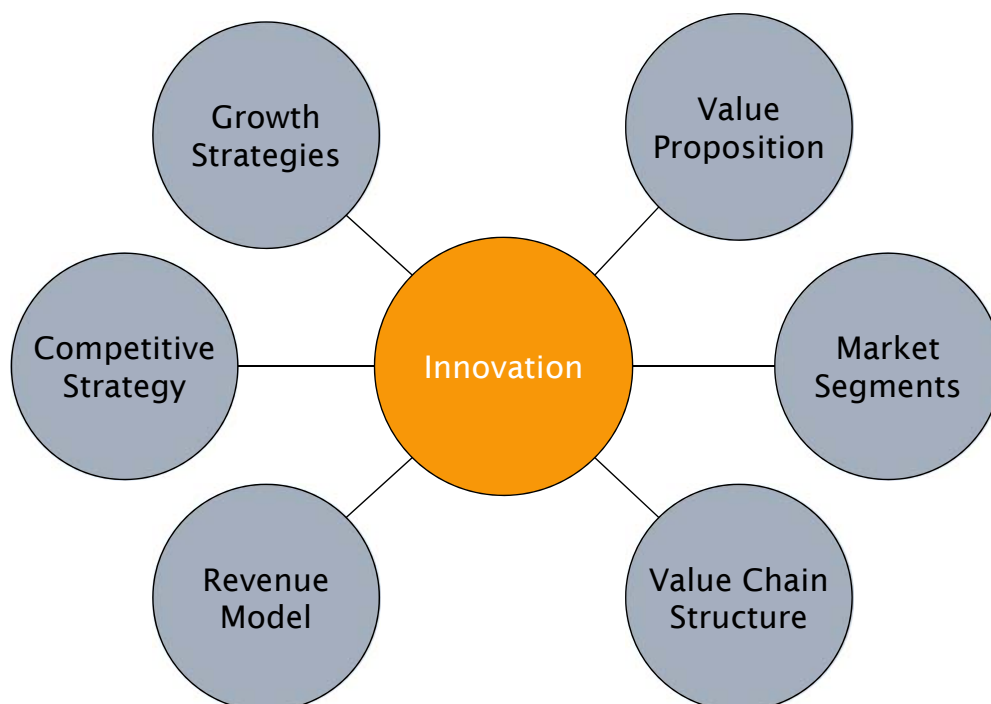
Rolle eines Geschäftsmodells



Chesbrough/Rosenbloom

► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle



Chesbrough/Rosenbloom

► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

Components

- ▶ **Value proposition**
 - ▶ a **description of the customer problem**, the **product that addresses the problem**, and the **value of the product from the customer's perspective**.
- ▶ **Market segment**
 - ▶ the group of customers to target, recognizing that **different market segments have different needs**. Sometimes the potential of an innovation is unlocked only when a different market segment is targeted.
- ▶ **Value chain structure**
 - ▶ the firm's position and activities in the value chain and **how the firm will capture part of the value** that it creates in the chain.

Chesbrough/Rosenbloom

Geschäftsmodelle

Components

- ▶ **Revenue generation and margins**
 - ▶ **how revenue is generated** (sales, leasing, subscription, support, etc.), the **cost structure**, and **target profit margins**.
- ▶ **Position in value network**
 - ▶ **identification of competitors, complementors**, and any **network effects** that can be utilized to deliver more value to the customer.
- ▶ **Competitive strategy**
 - ▶ how the company will attempt to **develop a sustainable competitive advantage**, for example, by means of a cost, differentiation, or niche strategy.

Chesbrough/Rosenbloom

Geschäftsmodelle

1. What value/ benefit do we create for whom?
2. How do we do it?
3. How do we earn money?
4. What values do we pursue?

▶ Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle



Trent 900

www.rolls-royce.com/civil/

▶ Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle



▶ Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle



▶ Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle



▶ Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

Game engines and tools



▶ Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

Game engines and tools



▶ Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

Game engines and tools



▶ Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle



▶ Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle



▶ Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

Wie können Umsätze mit Filmen generiert werden?



Geschäftsmodelle

Wie können Umsätze mit Filmen generiert werden?

Film download prices “to be determined
by screen size”

“The smaller the screen the cheaper the
cost to watch a movie in future.”

Jeffrey Katzenberg

Geschäftsmodelle

Wie können Umsätze mit Filmen generiert werden?

Pricing model suggested:

- \$15 (£9) per film for a movie-sized screen
- \$4 (£2.40) for a 75in (190cm) TV
- \$1.99 (£1.20) for a smartphone.

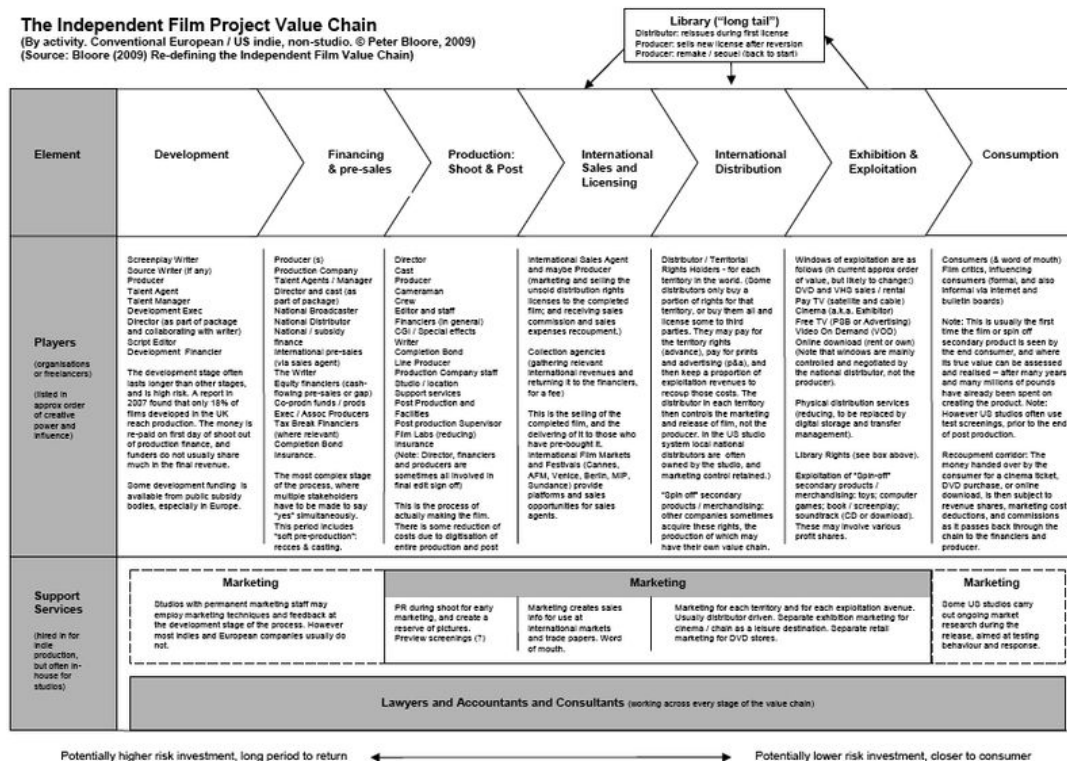
<http://www.bbc.com/news/technology-27223622>

Probleme?

► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

Geschäftsmodelle

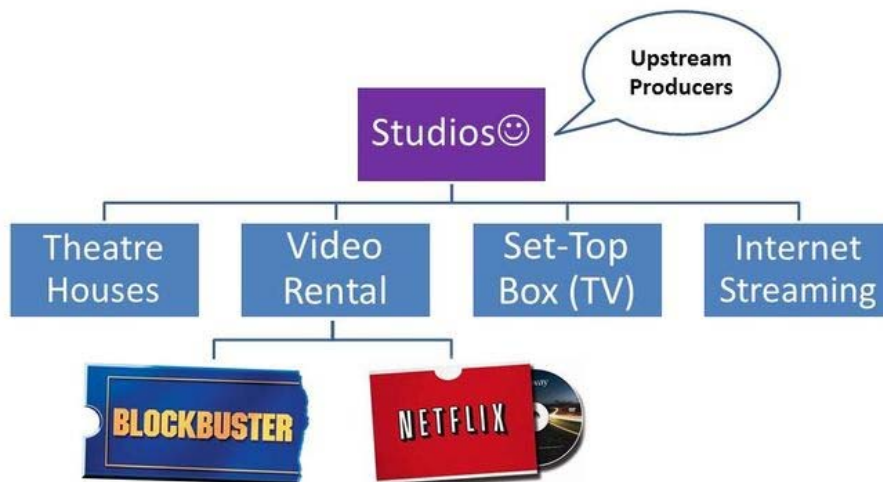
The Independent Film Project Value Chain
(By activity. Conventional European / US indie, non-studio. © Peter Bloore, 2009)
(Source: Bloore (2009) Re-defining the Independent Film Value Chain)



► Institut Unternehmensentwicklung | Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski | CAS Innovations- & Change Manager | 2017

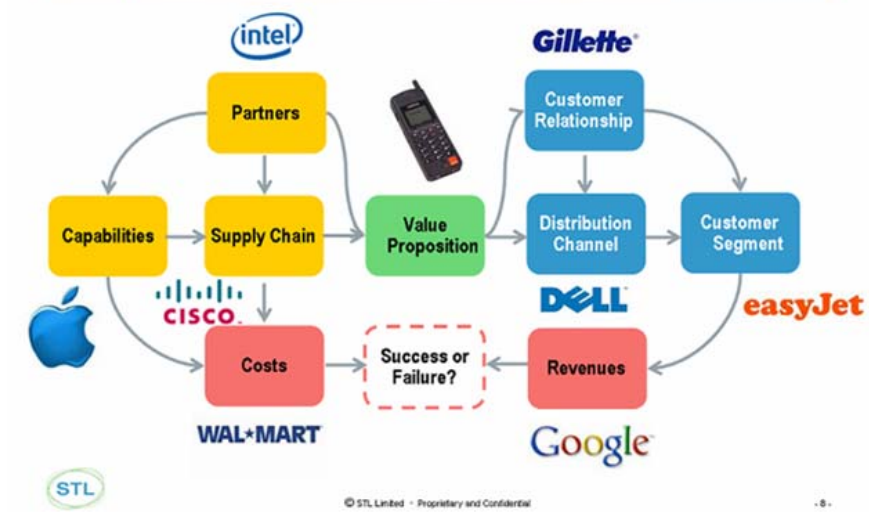
Geschäftsmodelle

Value Chain of Film Industry

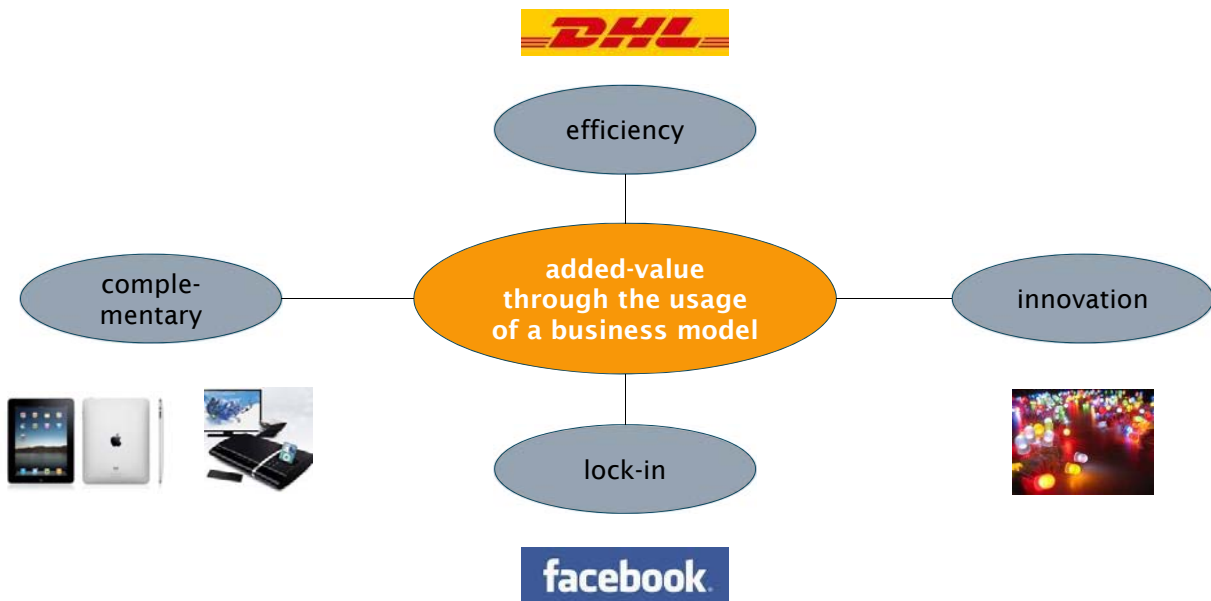


Geschäftsmodelle

Simple Business Model Framework



Geschäftsmodelle



Bornemann (2010), in Anlehnung an Amin/Zott (2001)

Geschäftsmodelle

Ist Ihr
Geschäftsmodell bedroht?



Geschäftsmodelle

(ehemalige)

Logos surrounding the central graphic include: Apple, Marriott Hotels & Resorts, Microsoft, NOKIA, DAIMLER, SONY, VIACOM, swisscom, SIEMENS, UBS, NASA, Kodak, TAXI, Volkswagen, SWISS, and OTTO.

Geschäftsmodelle

Logos surrounding the central graphic include: PURE STORAGE, airbnb, UBER, Lyft, Square, TESLA MOTORS, Palantir, facebook, Pinterest, SPACEX, foursquare, Instagram, bitcoin, WhatsApp, twitter, Spotify, NETFLIX, PayPal, Tango, Dropbox, YouTube, Google, ebay, amazon, easyJet, mi, LendingClub, KICKSTARTER, and I care for you.

Geschäftsmodelle

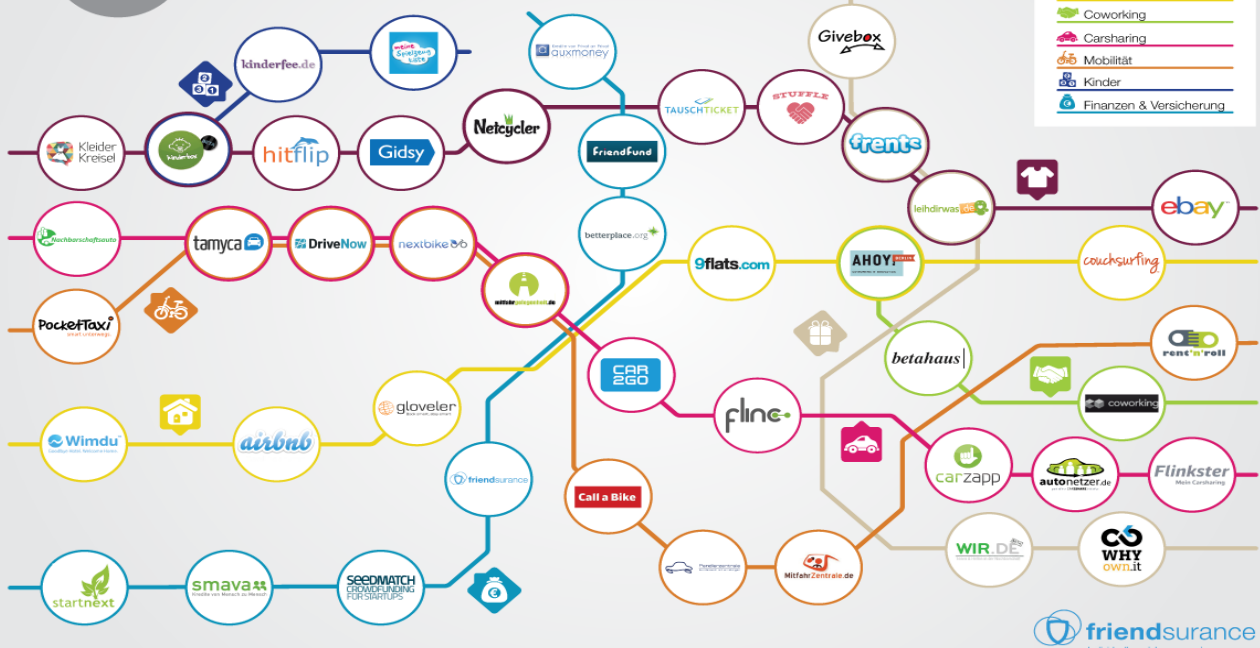


Geschäftsmodelle



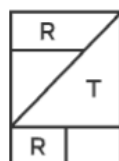
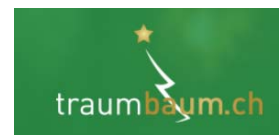
Geschäftsmodelle

SHAREECONOMY Die deutsche Shareconomy Landschaft



Geschäftsmodelle

BAG BORROW & STEAL
BORROW, COLLECT & SHARE LUXURY.

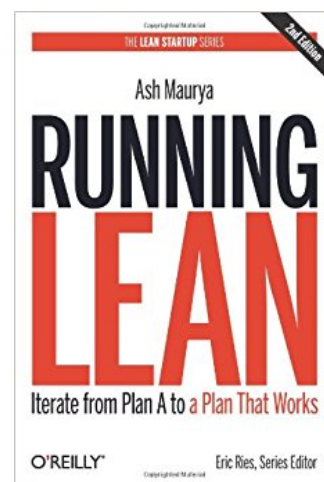
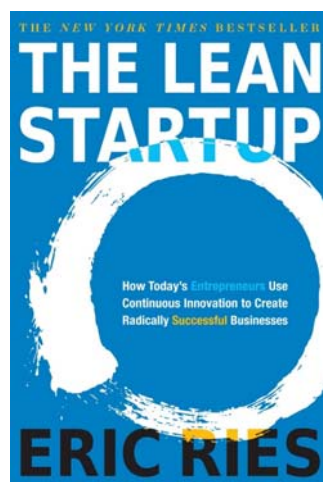


Entrepreneurship & Entrepreneur

Lean Start-up

Entrepreneurship & Entrepreneur

Lean Start-up



Entrepreneurship & Entrepreneur

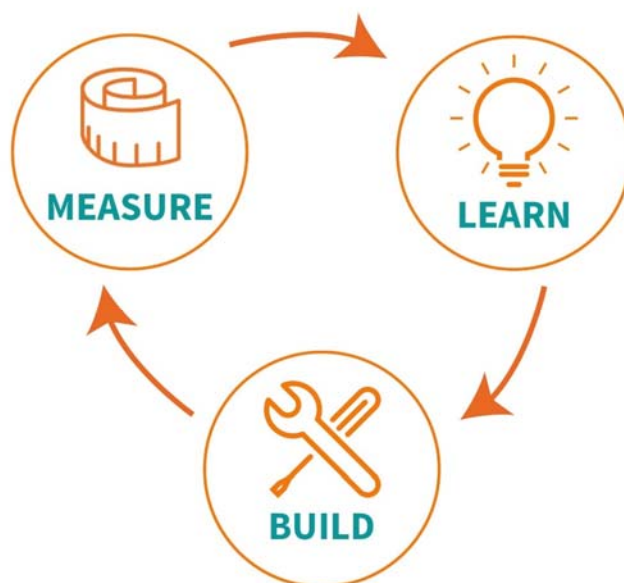
Lean Start-up

Lean	Traditional
Strategy Business Model Hypothesis-driven	Business Plan Implementation-driven
New-Product Process Customer Development Get out of the office and test hypotheses	Product Management Prepare offering for market following a linear, step-by-step plan
Engineering Agile Development Build the product iteratively and incrementally	Agile or Waterfall Development Build the product iteratively, or fully specify the product before building it
Organization Customer and Agile Development Teams Hire for learning, nimbleness, and speed	Departments by Function Hire for experience and ability to execute
Financial Reporting Metrics That Matter Customer acquisition cost, lifetime customer value, churn, virialness	Accounting Income statement, balance sheet, cash flow statement
Failure Expected Fix by iterating on ideas and pivoting away from ones that don't work	Exception Fix by firing executives
Speed Rapid Operates on good-enough data	Measured Operates on complete data

http://hbr.org/resources/images/article_assets/hbr/1305/R1305C_C_LG.gif

Entrepreneurship & Entrepreneur

Lean Start-up



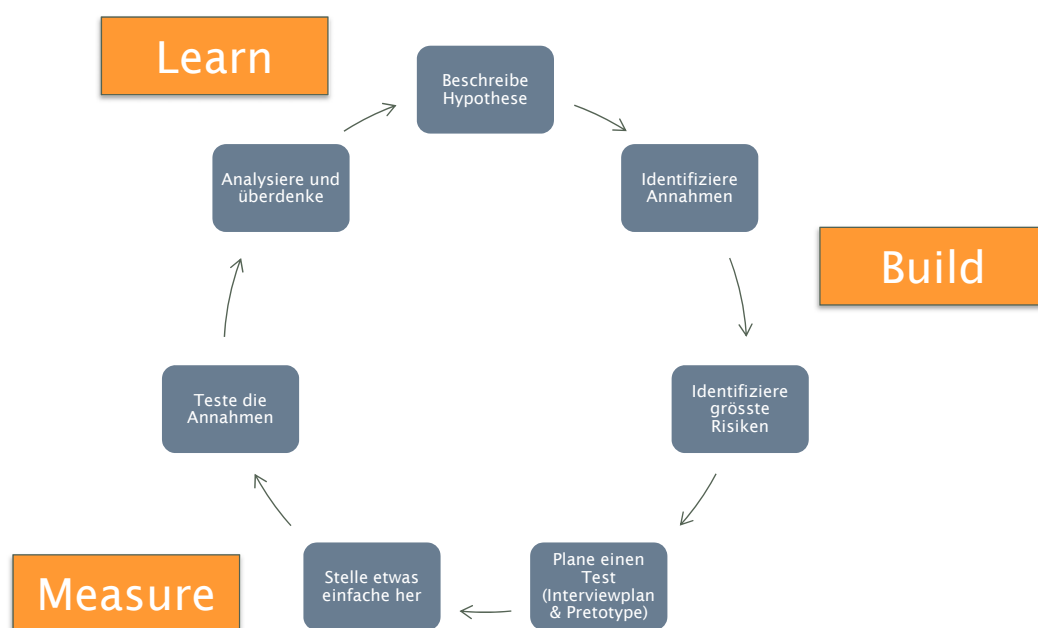
Entrepreneurship & Entrepreneur

Lean Start-up



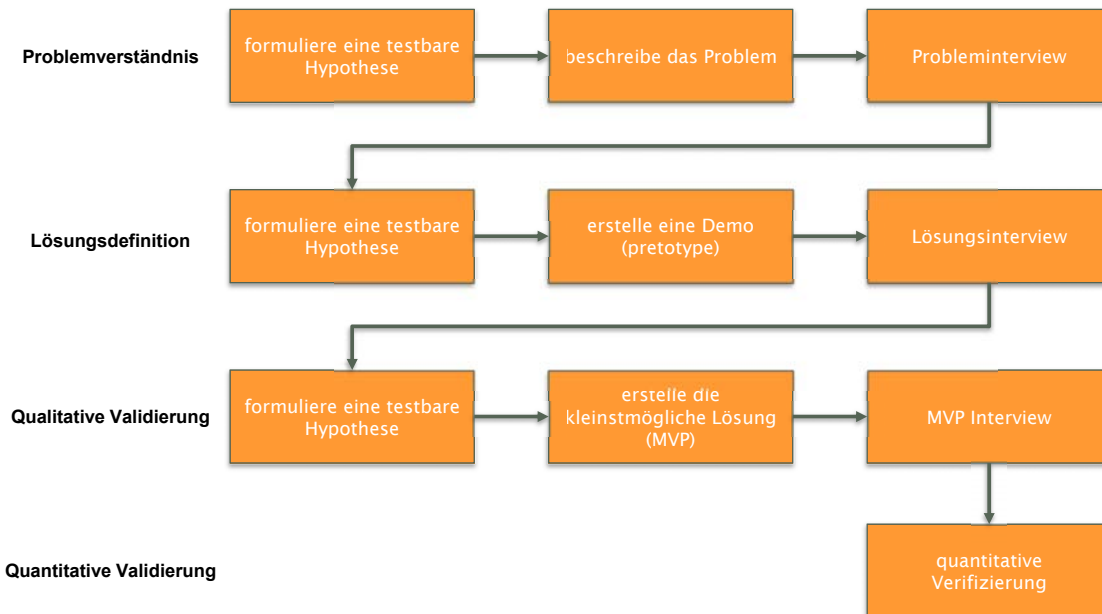
Entrepreneurship & Entrepreneur

Lean Start-up



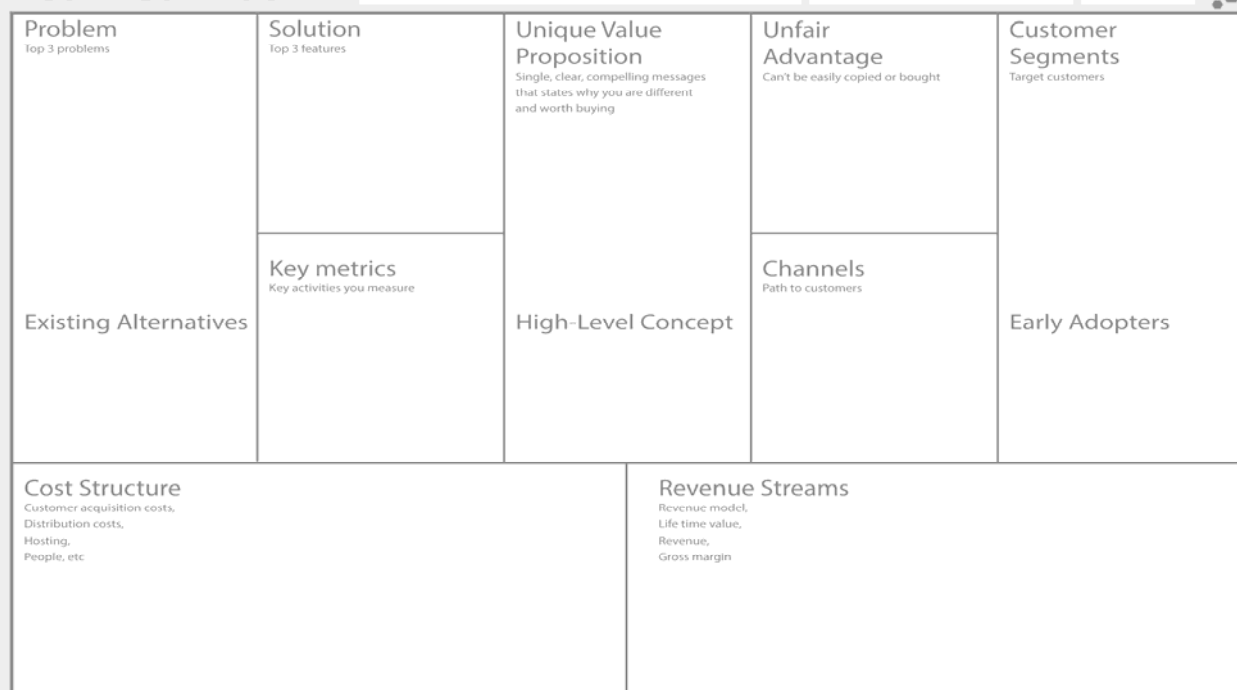
Entrepreneurship & Entrepreneur

Lean Start-up: Meta Muster



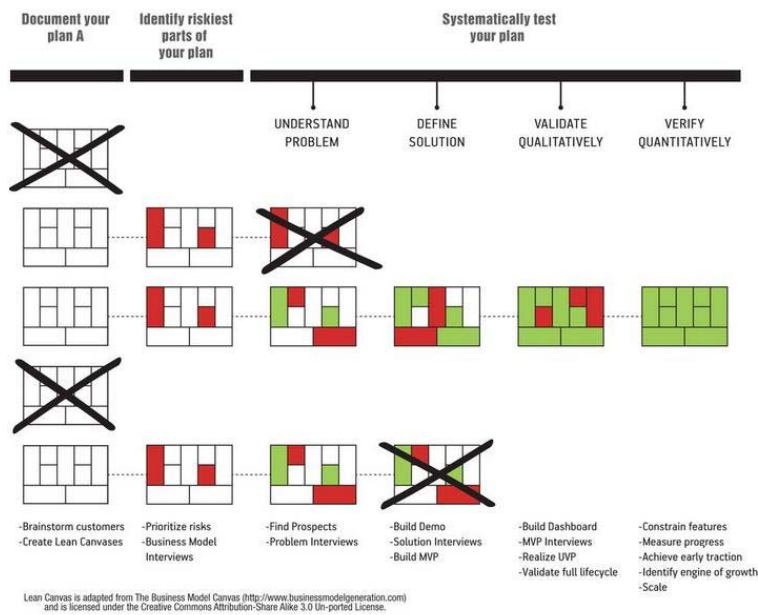
Entrepreneurship & Entrepreneur

Lean Canvas



Entrepreneurship & Entrepreneur

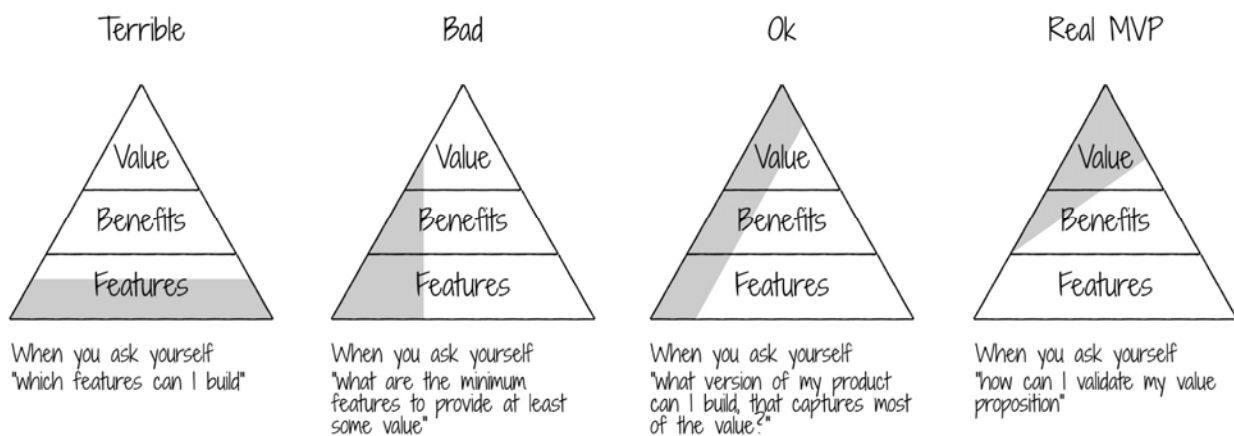
Lean Start-up



<http://ywanvanloon.com/wp-content/uploads/2013/05/LeanCanvasProcess.jpg>

Entrepreneurship & Entrepreneur

Lean Start-up



<https://nestholma.com/blog/minimum-viable-product-mvp-useless-jargon-startup-world/>

Entrepreneurship & Entrepreneur

Lean Start-up



<http://blog.codylab.com/prototype/>

Entrepreneurship & Entrepreneur

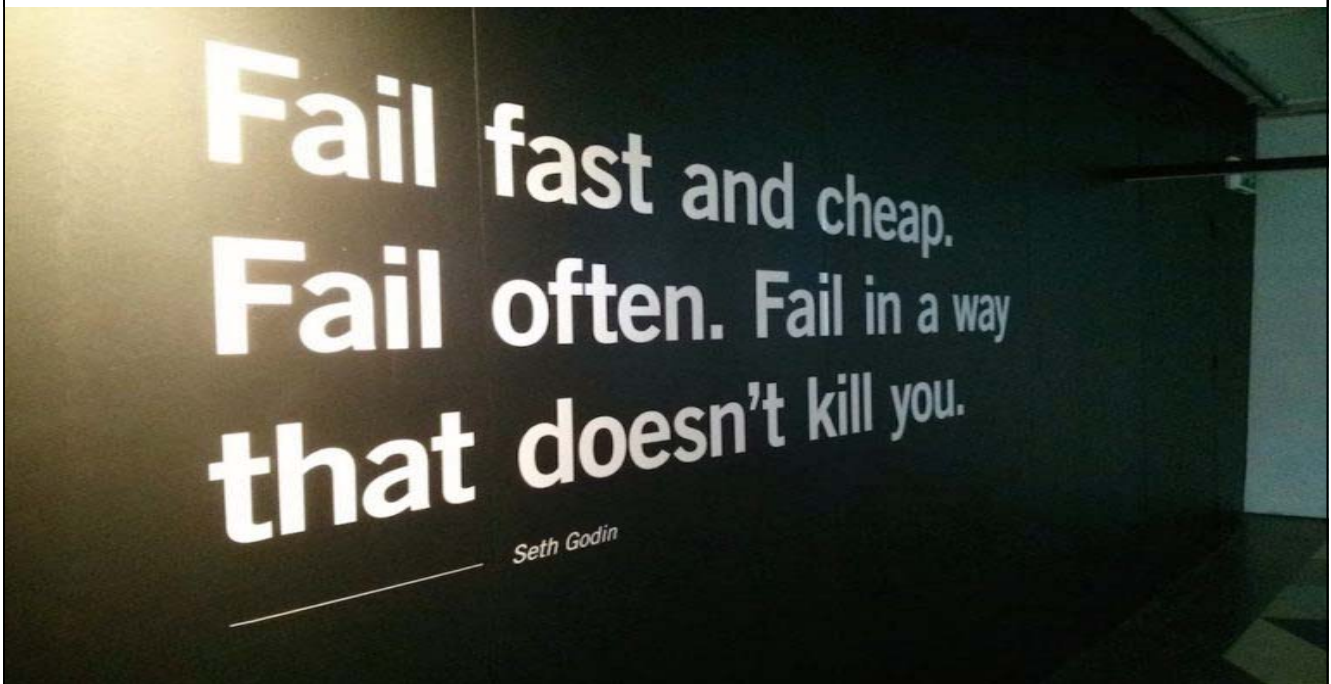
Lean Start-up



<http://blog.codylab.com/prototype/>

Entrepreneurship & Entrepreneur

Lean Start-up



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weiterhin einen schönen Tag