



salzburg**research**

Impulsreferat auf Basis der Studie (Projekt Nr. 846228):

## Geschäftsmodelle für AAL-Lösungen entwickeln durch Einbeziehung der Stakeholder

Mag. Hannes Selhofer, MIM | Salzburg Research GmbH



# Agenda

- Über die Studie
- Einbeziehungsmethoden
- Erfolgsfaktoren zur effektiven Nutzung
- Handlungsempfehlungen
- Diskussionspunkte



# Über die Studie



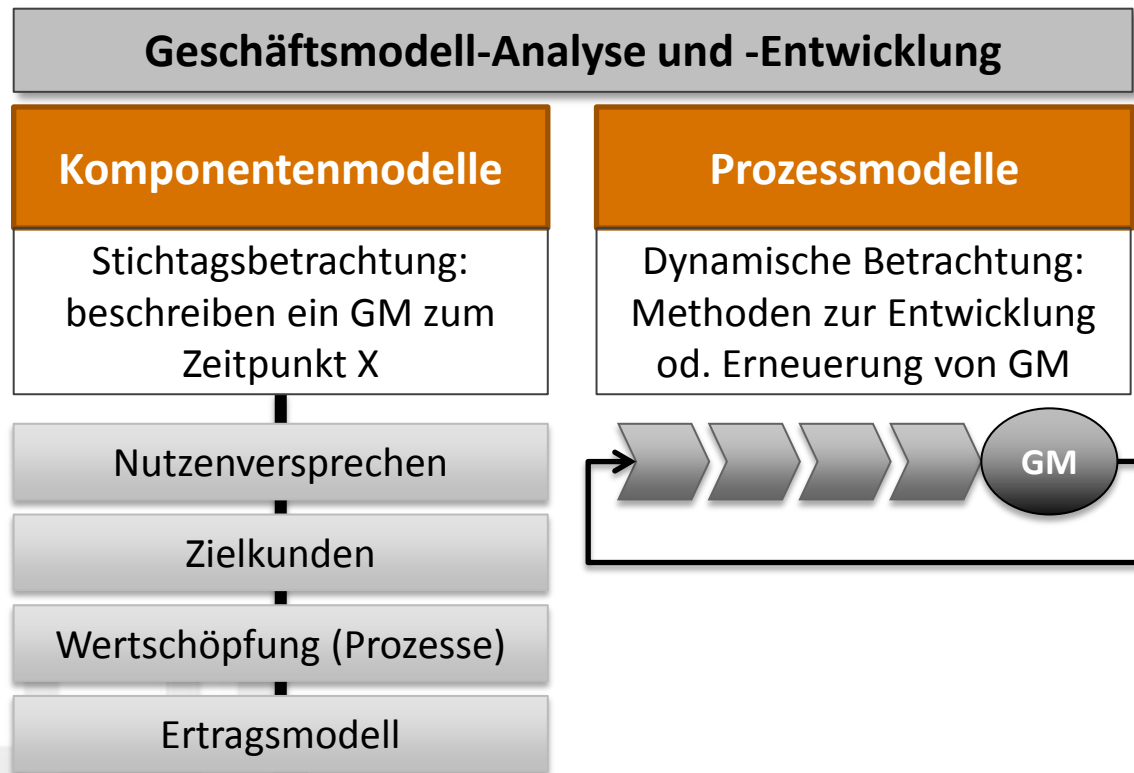
- **Titel:**
  - Methoden zur Geschäftsmodell-Entwicklung für AAL-Lösungen durch Einbeziehung der EndanwenderInnen
- **Zielsetzung**
  - der AAL Community methodische Anregungen liefern, wie Stakeholder bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen für neue AAL-Lösungen einbezogen werden können;
  - einen Beitrag zur effektiveren Markteinführung solcher Lösungen leisten.
- **Vorgehensweise**
  - Bestandsaufnahme von Einbeziehungsmethoden und Techniken
    - Literatur
    - Online-Befragung von AAL-ProjektleiterInnen
    - 8 Fallstudien (Nutzung bestimmter Techniken in AAL-Projekten)
  - Validierungs-Workshop (April 2015)
  - Beschreibung und Bewertung von ca. 25 Einbeziehungsmethoden und -techniken



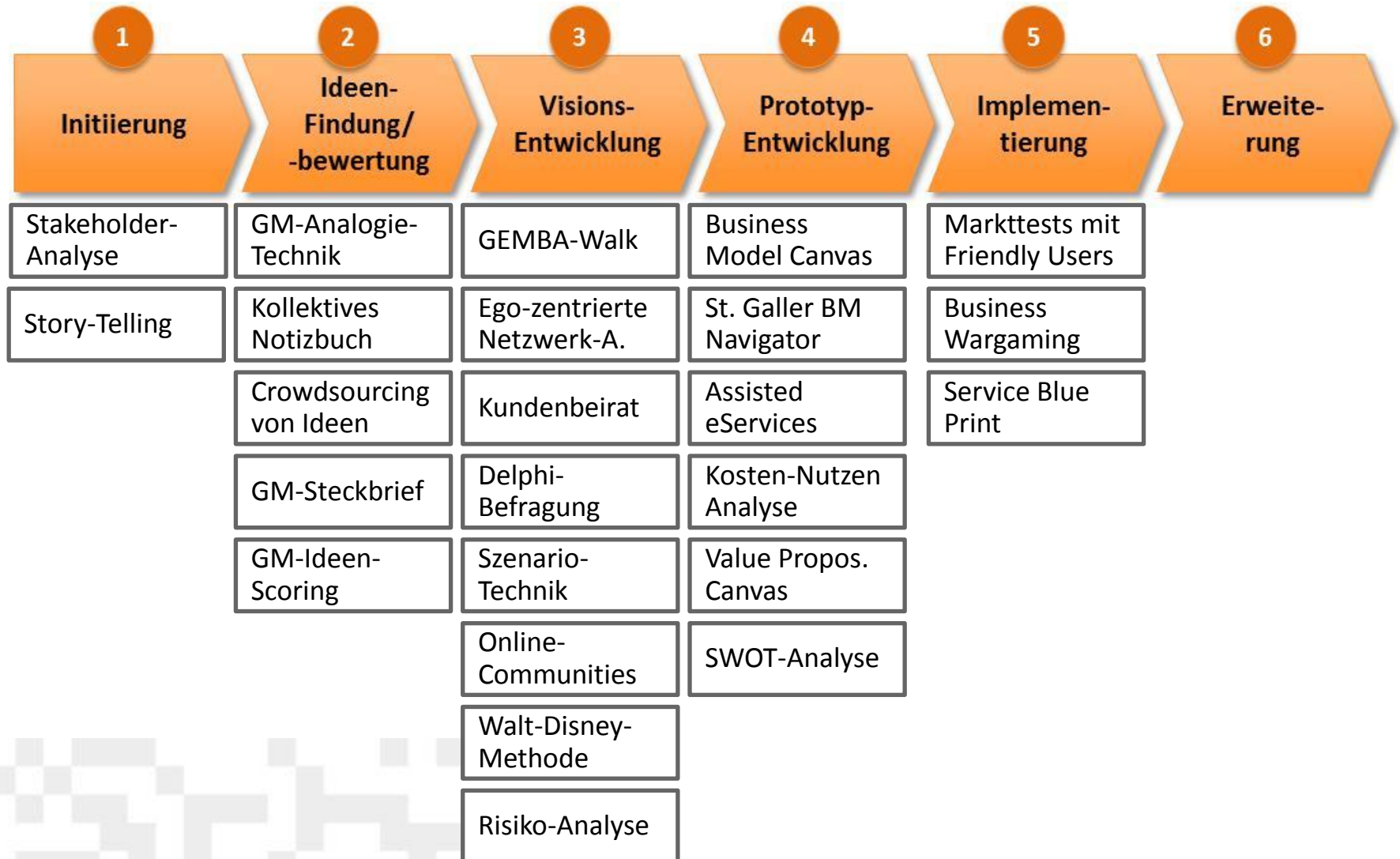


# Was ist ein "Geschäftsmodell" (GM)?

- GM = die Funktionsweise und übergreifende Strategie der Wertschöpfung
  - eines Unternehmens,
  - einer Organisation
  - oder eines Produkts / eines Dienstes



# Einbeziehungsmethoden für verschiedene Phasen der Geschäftsmodell-Entwicklung





## Beispiel: Business Model Canvas (i)

### ■ Kurzbeschreibung

Bei der Methode des „Business Model Canvas“ (Dt. Geschäftsmodell-Leinwand) werden mittels spezieller Visualisierungs- und Kreativitätstechniken und Vorlagen in mehreren Workshop-Settings neun wesentliche Bausteine von potentiellen Geschäftsmodellen (Kundensegmente, Wertangebote, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften und Kostenstruktur) erarbeitet.

Die Methode kann in der Initiierungs- und Umsetzungsphase eines AAL-Projektes angewandt werden. Stakeholder können je nach zu erarbeitender Geschäftsmodell-Komponente miteinbezogen werden.

Faktoren	Eignung
Eignung zur Entwicklung eines Geschäftsmodells allgemein	● ● ●
zur Definition des Produkts und des Kundennutzens	● ● ●
zur Definition der Zielgruppe(n)	● ● ●
zur Erarbeitung der Wertschöpfungsprozesse	● ● ●
zur Erarbeitung des Ertragsmodells	● ● ●
Benötigtes Erfahrungswissen für die Anwendung	● ●
Zeitlicher Aufwand für die Vorbereitung	● ●
Zeitlicher Aufwand für die Durchführung	● ● ●

○ = sehr niedrig / gar nicht; ● = niedrig;  
● ● = mittel; ● ● ● = hoch



## Beispiel: Business Model Canvas (ii)

### ■ Fazit zur Nutzung in AAL-Projekten

Der Business Model Canvas (von A. Osterwalder) gehört zurzeit zu den populärsten Methoden für die Entwicklung eines Geschäftsmodells und findet auch in AAL-Projekten bereits Verwendung. Die Erfahrungen damit sind überwiegend positiv.

Wir empfehlen AAL-Projektteams, sich bereits frühzeitig mit dieser Methodik zu beschäftigen und den möglichen Einsatz im Projekt zu prüfen. Es bietet sich an, die Entwicklung eines Geschäftsmodells nach dieser Vorgehensweise in einem AAL-Projekt als eigenes Arbeitspaket zu definieren.

Gerade bei dieser Methode ist die Einbeziehung der relevanten Stakeholder unerlässlich. Das Hinzuziehen eines in der Methodik erfahrenen Moderators sollte in Erwägung gezogen werden.

Faktoren	Einschätzung
In welchen Phasen eines AAL-Projekts?	in der Projektumsetzung (zur Vorbereitung der Markteinführung der Lösung)
In welcher Phase der GM-Entwicklung?	zur Prototyp-Entwicklung (Phase 4)
Welche Stakeholder beteiligen?	interne und externe Stakeholder: möglichst alle Akteure, die für den Betrieb der Lösung benötigt werden

### Fallbeispiel:

Nutzung des BMC im EU-AAL-Projekt „Confidence“ (2012-2015) – Generierung von Ideen zur Markteinführung in Österreich

# Beobachtungen zur aktuellen Nutzung von Einbeziehungsmethoden



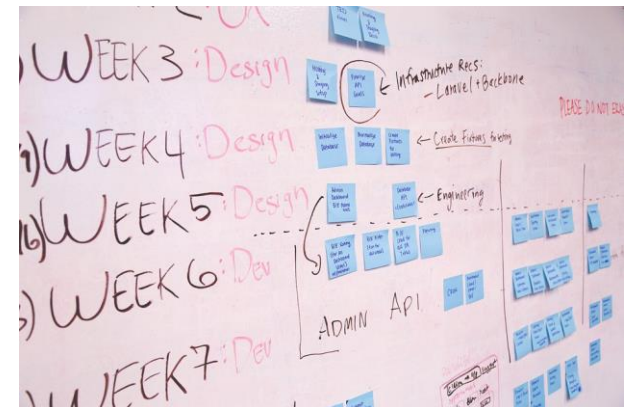
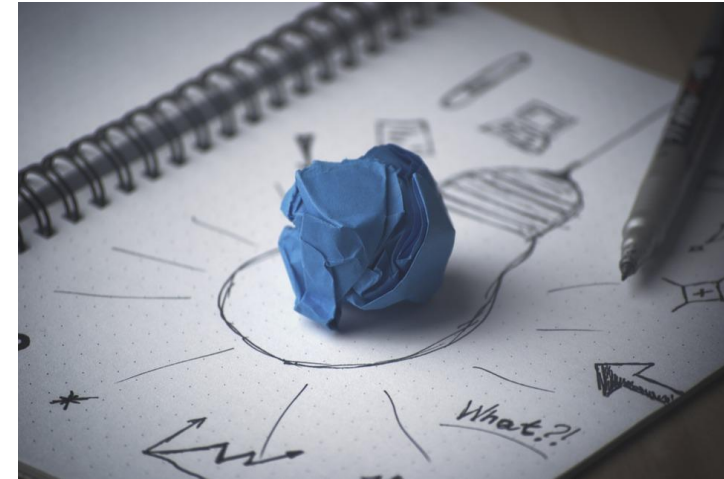
- Viele Methoden sind bekannt und werden auch konkret in Projekten genutzt
  - allerdings v.a. zur Bedürfnisermittlung und zur Entwicklung der Lösung (Usability-Tests, User-Feedback, ...)
  - derzeit noch kaum zur Entwicklung von Geschäftsmodellen
- Keine scharfe Abgrenzung der Einbeziehungsmethoden nach Verwendungszweck
  - die meisten Techniken / Methoden eignen sich für mehrere Zwecke (Dienstentwicklung, GM- Entwicklung)
  - Ausnahme: speziell entwickelte Vorgehensweisen wie BMC
- In der Regel ist ein Mix aus verschiedenen "Methoden" und "Techniken" sinnvoll
  - **Methode:** umfassende, komplexe, prozessorientierte Vorgehensweise zur Entwicklung von Geschäftsmodellen
  - **Technik:** spezielles Verfahren für die Einbeziehung zu Detailspekten, darunter auch 'kleinere' Übungen
- Direkte vs. indirekte Formen der Einbeziehung
  - **Direkt:** die Akteure wirken persönlich an der Entwicklung des Geschäftsmodells mit
  - **Indirekt:** die individuellen Interessen und Anforderungen der relevanten Akteure werden bewertet und adäquat zu berücksichtigt, ohne aber diese persönlich in die Entwicklung einzubeziehen



# Erfolgsfaktoren für die effektive Nutzung der Einbeziehungsmethoden



- Auswahl der einzubeziehenden Stakeholder
  - erfordert bereits gründliche Überlegungen im Vorfeld
  - Stakeholder-Analyse!
  - 'Homogenität' der Gruppe (damit Offenheit in der Diskussion möglich ist)
- Moderation
  - Bei komplexeren Ansätzen empfiehlt sich evt. die Beiziehung eines externen Moderators
  - Erfahrung im Umgang mit der Zielgruppe ist wichtig
- Frühzeitige Planung und adäquate Verankerung im Projektplan
  - GM-Entwicklung ist keine Angelegenheit, die man eben mal so nebenbei erledigen kann
  - ausreichend Ressourcen budgetieren (v.a. auch: genügend Zeit einplanen, gründliche Vorbereitung)
- Klare Zielsetzungen





## Empfehlungen für die AAL Community

1. Bereitschaft zur systematischen Befassung mit Geschäftsmodellen zeigen und systematisch Kompetenz aufbauen;
2. das bestehende Know-how in der Nutzung von Einbeziehungsmethoden (bei der Entwicklung von AAL-Lösungen) auch zur Entwicklung von Geschäftsmodellen nutzen;
3. die Entwicklung des Geschäftsmodells als Prozess aufsetzen, der parallel zur technischen Entwicklung des Dienstes verläuft;
4. in Projekten frühzeitig einen Koordinator für die Entwicklung des Geschäftsmodells festlegen;
5. in allen Projekten als einen der ersten Schritte eine gründliche Stakeholder-Analyse durchführen.



## Empfehlungen für die Politikgestaltung

1. bei den Zielsetzungen und Fördermechanismen für AAL-Projekte stärker zwischen explorativen Projekten und Unterstützungen bei der Markteinführung differenzieren;
2. den Kompetenzaufbau zum Thema Geschäftsmodell-Entwicklung innerhalb der AAL Community fördern (z.B. durch Seminarangebote);
3. die systematische Entwicklung von Geschäftsmodellen, unter Einbeziehung der relevanten Stakeholder, bereits in Ausschreibungen explizit einfordern.



# Verfügbarkeit der Ergebnisse

- Studienbericht
  - FFG Website
  - Website von Salzburg Research GmbH
- Broschüre
  - Methoden im Überblick
  - mit jeweils kurzer Zusammenfassung
- Online Methoden-Sammlung
  - mit weiterführenden Materialien (z.B. Vorlagen)
  - wird über das Projektende gepflegt und laufend erweitert
  - Einladung an die Community: weitere Einbeziehungsmethoden vorschlagen, Anmerkungen und Ergänzungen zu den bestehenden Materialien senden

<http://methodenpool.salzburgresearch.at/>



## GESCHÄFTSMODELL-ENTWICKLUNG UNTER EINBEZIEHUNG RELEVANTER STAKEHOLDER

Hier finden Sie eine Auswahl verschiedener Methoden und Techniken, die zur Entwicklung von potentiellen Geschäftsmodellen für AAL-Lösungen geeignet sind. Die vorgestellten Methoden und Techniken sind den idealtypischen Phasen der Geschäftsmodell-Entwicklung (kurz: GM-Entwicklung) nach Schallmo (2013) zugeordnet. Je nach Einsatz und Nutzen können verschiedene Stakeholder aktiv und passiv einbezogen werden.

### Filter nach:

#### Projektphase

[Projektinitiierung](#) · [Projektumsetzung: Design der Lösung](#) ·  
[Projektumsetzung: Umsetzung](#) · [Projektumsetzung:  
Vorbereitung der Markteinführung](#) · [Nachprojektphase](#)

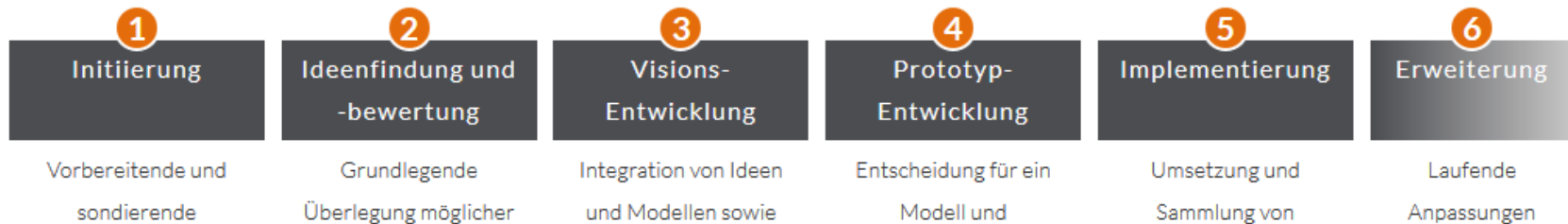
#### Einbeziehung der Stakeholder

[Direkte Stakeholder](#) · [Interne Stakeholder](#) · [Indirekte  
Stakeholder](#)

#### Phasen der Geschäftsmodell-Entwicklung

[Initiierung](#) · [Ideenfindung und -bewertung](#) · [Visions-Entwicklung](#)  
· [Prototyp-Entwicklung](#) · [Implementierung](#)

## PHASEN DER GESCHÄFTSMODELL-ENTWICKLUNG





## Diskussionspunkte

- Welche Instrumente braucht es, um das "Valley of Death" bei der Innovationsentwicklung im AAL Bereich (vom technischen Konzept der Lösung zur Markteinführung) zu überbrücken?
- Was sind geeignete nächste Schritte - wie kann der weitere Kompetenzaufbau innerhalb der AAL Community zum Thema Geschäftsmodell-Entwicklung am besten unterstützt werden?
- Wäre eine neue, AAL-spezifische Vorgehensweise für die Entwicklung von Geschäftsmodellen und die Einbeziehung der Stakeholder denkbar / hilfreich?
- Wie kann die Marktorientierung von AAL-Projekten gestärkt werden, ohne die Grundlagenforschung zu vernachlässigen?



## Ansprechpartner:

### salzburgresearch

Mag. Hannes Selhofer, MIM

InnovationLab

Salzburg Research Forschungsgesellschaft mbH

Jakob Haringer Straße 5/3 | 5020 Salzburg, Austria

T +43.662.2288-254

[hannes.selhofer@salzburgresearch.at](mailto:hannes.selhofer@salzburgresearch.at)

Dr. Veronika Hornung-Prähauser MAS

InnovationLab

Salzburg Research Forschungsgesellschaft mbH

Jakob Haringer Straße 5/3 | 5020 Salzburg, Austria

T +43.662.2288-405

[veronika.hornung@salzburgresearch.at](mailto:veronika.hornung@salzburgresearch.at)