

LIMINAR ACADEMY · MBA · M4-LV2

Liminar

Digitale Geschäftsmodelle

Vom analogen zum digitalen Modell — mit Fallstudie „Digital Sovereignty Advisory für die Stadt Wien“

Perspektive: öffentlicher Sektor / GovTech · APA 7 · Juli 2026

Fünf Kapitel — ein roter Faden

Roter Faden: die Fallstudie „Digital Sovereignty Advisory Wien“ (GovTech, Solo-Advisor).

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| 1 | Grundbegriffe | Value creation/delivery/capture · Servitization |
| 2 | Wandel analog → digital | 3 Reifegrade |
| 3 | Neue Modelle untersuchen | St. Galler Navigator (4 Dim · 55 Muster) |
| 4 | Elemente beurteilen | Business Model Canvas |
| 5 | Vorteil sichern | RBV / VRIN + Nachhaltigkeit |

MERKSATZ Wettbewerb findet zwischen Geschäftsmodellen statt zwischen Produkten statt — +6 % Profitabilität (Gassmann et al., 2014).

Grundbegriffe digitaler Geschäftsmodelle

Value creation

Wert schaffen

Value delivery

Wert liefern

Value capture

Wert abschöpfen

Digitales Geschäftsmodell & Servitization

- Digitale Technologien (KI, Big Data, Cloud, Plattformen) definieren Wertschöpfung/Ertrag neu — Pipeline → Plattform (Li, 2025)
- Servitization: vom statischen Produkt zum dynamischen Service — vom Verkauf zur Beziehung
- Fall: nicht „Gutachten als Produkt“, sondern „Entscheidungssicherheit als Service“

VERNETZUNG Geschäftsmodell = wie eine Organisation Wert schafft, liefert und abschöpft.

Der Wandel: drei Reifegrade

Digitisierung

Analoges wird 1:1 digital

Papierakt → PDF (nur Medium)

Digitalisierung

Prozesse digital neu gedacht

ELAK ersetzt Papier-Workflow

Digitale Transformation

Geschäftsmodell selbst ändert sich

Produkt → Service (Servitization)

MERKSATZ Fall: Bewertungsraster = Digitalisierung des Prozesses; Datenbenchmark = Transformation des Wertversprechens.

St. Galler Business Model Navigator

Vier Dimensionen

- WER — Zielkunde
- WAS — Wertversprechen
- WIE — Wertschöpfung
- WERT — Ertragsmechanik
- 55 Muster: rekombinieren statt neu erfinden

Vier Phasen

- 1 Initiierung — Ökosystem, Startpunkt
- 2 Ideenfindung — Muster rekombinieren
- 3 Integration — vier Dimensionen ausgestalten
- 4 Implementierung — minimum viable transformation

VERNETZUNG „Minimum viable transformation“: Geschäftsmodell im Kleinen testen, durch kontrolliertes Scheitern schnell lernen.

Business Model Canvas — Elemente beurteilen

Kundensegmente

Magistratsabteilungen, ausgel. Rechtsträger

Wertversprechen

Reality-Check: Score, Gap, Maßnahmen

Kanäle

Direktvergabe · Open Source Hub

Einnahmen

Premium-Tagsätze < 140.000 €

Schlüsselressource

Bewertungs-IP + Wien-Benchmark

Schlüsselpartner

Wien Digital · Nextcloud · Mistral

Rekombinierte Muster

Solution Provider · Leverage Customer Data · Trigger-Event-Wiederkehr · Self-Service/Tool

VERNETZUNG Trade-off: Tagsatz (Einkommensstabilität) vs. Festpreis (Skalierung) — Option zum Kippen bleibt offen.

Wettbewerbsvorteil & Nachhaltigkeit (VRIN)

Valuable

sichert Beschaffungsentscheidungen ab

Rare

niemand hat vergleichbare Wien-Daten

Inimitable

nur durch Zeit & Mandate, nicht Kapital

Non-substitutable

kein gleichwertiger Ersatz

Nachhaltigkeit

Open-Source-Souveränität senkt Lock-in, verlängert Lebenszyklen — Konvergenz Digital + Nachhaltigkeit (Marquardt & Harima, 2025).

MERKSATZ „Ein Differenzierer, den man mit Kapital nicht kaufen kann, ist der beste — der Benchmark wächst nur mit Zeit und Mandaten.“

Markt- & Rechtskontext 2025–2026

Kontext	Kern	Wirkung auf das Modell
Digital Austria Act 2.0 (Ministerrat 06/2025)	Bundesrahmen für souveräne Digitalisierung; Fokus KI in der Verwaltung; Digi-Ready-Check	schafft Umsetzungs- & Beratungsbedarf
Wien als OSS-Vorreiter	EU würdigt Wien; > 1 Mio. € p. a. für Souveränität; AT eGov 10/27	Wien hat die Strategie — jede Dienststelle braucht die Übersetzung (Marktlücke)
EU-Schwellenwerte 2026–2027 (VO 2025/2150–2152)	Dienstleistungen 140.000 € (zentral) / 216.000 € (subzentral); darunter Direktvergabe	Spielfeld des Solo-Advisors: Reputation statt Konzerngröße

MERKSATZ *Beschaffungsrecht als Enabler: jeder EuGH-/AI-Act-/NIS2-Meilenstein erzeugt einen beauftragbaren Re-Assessment-Anlass.*

FALLSTUDIE

Digital Sovereignty Advisory Wien

Ein digitales GovTech-Geschäftsmodell für den Solo-Advisor

Der „Digital Sovereignty Reality-Check“

Verkauft nicht Beratungszeit, sondern Entscheidungssicherheit. Leitfrage: erfüllt das Vorhaben die Ziele — oder ist es Souveränitäts-Theater?

Rechtliche Souveränität

DSGVO · CLOUD Act/FISA · NIS2 · AI-Act-Risikoklasse

Architektonische Souveränität

On-Prem/EU-Cloud · offene Schnittstellen · Exit-Fähigkeit

Operative Souveränität

eigene Betriebs-/Wartungsfähigkeit · Anbieterabhängigkeit

Strategische Kohärenz

Deckung mit Wiens Zielen — wo klappt die Lücke?

VERNETZUNG Spiegelt M4-LV1 (symbolische vs. architektonische Souveränität) und M3 (Trustworthy AI) — als GovTech-Produkt.

Der Leitfaden: fünf Phasen (Kern-IP)

- | | | |
|----------|-------------------------------|---|
| A | Scoping | Vorhaben abgrenzen; Schutzbedarf; Auftrag < Direktvergabegrenze |
| B | Ist-Aufnahme | Datenfluss-Mapping; Lock-in/Exit; Vertrags-/Lizenzlage |
| C | Bewertung | Score-Raster über vier Dimensionen (0–4), mit Belegen |
| D | Gap & Maßnahmen | Soll-Ist-Lücken; Risiken priorisieren; Quick Wins |
| E | Bericht & Übergabe | Ampel-Score; prüffeste Befunde; Benchmark-Einspeisung |

MERKSATZ *MVP: Raster erst auf Papier am Pilotmandat validieren, bevor in Software investiert wird.*

SYNTHESE

Vom Zeitmodell zum Datenmodell

Wandel (LE2)

3 Reifegrade: Zeit → Daten

Navigator (LE3)

Rekombination der 55 Muster

Canvas (LE4)

Elemente beurteilen

VRIN (LE1)

Benchmark = dauerhafter Vorteil

Leitfaden (LE5)

5 Phasen A–E umsetzen

Recht

Direktvergabe als Enabler

Der Benchmark ist der Vorteil, den Kapital nicht kaufen kann.

KERNBOTSCHAFT

**Verkaufe nicht Zeit, sondern
Entscheidungssicherheit — und baue den
Datenvorteil von Tag eins.**