

Wirtschaft und Management

Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis

WirtschaftWissen.Wien – Resümee praxisorientierter Lösungsansätze für Wiener Klein- und Mittelbetriebe



Bernhard Ennser
Konzepte, Elemente und Instanzen von Geschäftsmodellen

Alexander Hummer
Praxismethoden zum erfolgreichen Startup Unternehmen

Manuela Hirsch
Startup-Know-how für alle

Bernhard Ennser
Ausgewählte Ergebnisse der Workshop-Reihe

Manuela Hirsch / Jürgen Rasteiger
Unternehmensgespräche

Bernhard Kozljanic / Stephanie Messner
WirtschaftsDialoge – Erfahrungsbericht

Barbara Waldhauser
CSR und Nachhaltigkeit im Rahmen von WWien

Bernhard Ennser / Angelika Sönnichsen
Kooperationen

Gefördert von



Wirtschaft, Arbeit
und Statistik

Wirtschaft und Management

Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen
Forschung und Praxis

Gefördert von



**Stadt
Wien**

Wirtschaft, Arbeit
und Statistik

FH Fachhochschule
des BFI Wien
Wirtschaft
Management
Finance

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser!

Die vorliegende Sonderausgabe unserer Schriftenreihe präsentiert ausgewählte Ergebnisse aus dem Projekt „WirtschaftWissen.Wien“.

Internationalisierung, Globalisierung, aber auch Regionalisierung, gesellschaftliche und politische Veränderungen im digitalen Zeitalter – wie sie insbesondere im Jahr 2020 weltweit deutlicher denn je hervortreten – sind Entwicklungen, die auch die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) Wiens betreffen. Globalisierte Beschaffungsketten – oder gerade auch deren Ausfall –, Outsourcing von Prozessen, die Erschließung neuer Märkte und – jetzt noch verstärkt – alternative Distributionsformen als Konsequenz von geändertem Verhalten der Konsumentinnen und Konsumenten, erfordern die Beherrschung neuester Analysemethoden sowie die Kenntnis und den Einsatz unterschiedlicher Technologien.

An diesen Anforderungen knüpfte das zwischen 2014 und 2019 an der FH des BFI Wien durchgeführte Projekt „WirtschaftWissen.Wien“ an. Als Partnerin der Wiener KMUs unterstützte die FH des BFI Wien bei der Analyse und Konzeption von Lösungsvorschlägen für unterschiedliche betriebswirtschaftliche Fragestellungen mit zahlreichen Expertinnen und Experten der Hochschule aus den wirtschaftswissenschaftlich ausgerichteten Bachelor- und Masterstudiengängen.

Social Media und „wirtschaftwissen.wien“

Mit der Schaffung der Domain „wirtschaftwissen.wien“ mit ExpertInnen-Informationen zu aktuellen Problemstellungen, der Verknüpfung zu bestehenden KMU-Netzwerken, Foren und Informationen zu internen und externen Veranstaltungshighlights zu relevanten Themen wurde ein wichtiger Kommunikationskanal etabliert. Unter verstärkter Einbindung von Social Media entstand ein umfassendes, fokussiertes Netzwerk. Dies umfasste nicht nur die kleinen und mittelständischen Wiener Unternehmen, sondern initiierte auch beispielsweise die Zusammenarbeit mit Abteilungen der Wirtschaftsagentur und der Wirtschaftskammer sowie der Gebietsbetreuung. Parallel dazu wurden die Kooperationen auf Wiener FH-Ebene mit der FH Campus Wien und der FH Technikum Wien intensiviert.

Veranstaltungsreihen für Kompetenz-Aufbau

Durch diese Kooperationen wurden bereits etablierte Veranstaltungsformate der FH des BFI Wien, im Besonderen Vorträge, Kamingsgespräche, Diskussionsrunden mit fokussierten Themen, einem größeren Publikum zugänglich gemacht. Gleichzeitig wurden aber auch neue Formate aufgebaut. Dazu zählte die halbjährlich durchgeführte Workshop-Reihe „Startup-Know-how für alle“, die sich bis zuletzt einer

großen Nachfrage erfreute und zahlreichen Startups wirtschaftliches Know-how vermittelte. Die Streuung der TeilnehmerInnen nahm im Jahr 2019 noch zu, der Anteil an (noch) Nicht-FH-Beteiligten (also weder Studierende noch MitarbeiterInnen) erhöhte sich und auch die Altersbandbreite („Maturant bis Ü50“) wurde zum Projektabschluss größer.

Auf Grund der zahlreichen positiven Rückmeldungen der TeilnehmerInnen soll diese etablierte Plattform, die geschaffen wurde, um Unternehmensideen zu diskutieren, zu hinterfragen und weiterzuentwickeln, nach Abschluss des Projekts fortgeführt werden.

WirtschaftsDialoge für Unternehmen

Ein weiteres erfolgreich durchgeführtes Format stellt die dreiteilige Reihe „WirtschaftsDialog“ dar, die insgesamt fünf Mal im Projektzeitraum veranstaltet wurde. Auch hier wurde ein breites Spektrum an Themen bearbeitet und ein diverses Publikum erreicht. So waren 2019 beispielsweise TeilnehmerInnen aus Weinhandel, Technik, IT, Gesundheitswesen, Kunst, Instrumente-Bau, Sprachtraining und Gastronomie vertreten, wobei sich diese Personen auch hinsichtlich der Dauer ihrer unternehmerischen Tätigkeiten unterschieden. Da ein äußerst großes Interesse herrschte, ist hier ebenfalls eine Weiterführung dieser Veranstaltungsreihe nach Projektabschluss geplant.

Laufende Weiterentwicklung: Evaluierung und Modifikationen

Im Sommer 2017 wurde das Projekt durch VertreterInnen des Dezernats Forschung, Technologie und Innovation der MA23-Abteilung Wirtschaft, Arbeit und Statistik und der Firma Trigon evaluiert. Befragt wurden neben den Projektleiterinnen Angelika Sönnichsen und Ilse Schindler, Andreas Breinbauer, in seiner Funktion als Rektor der FH des BFI Wien, sowie das Kernteam inklusive ausgewählter Kundinnen und Kunden des Projektes. Resultierend aus dem Feedback der AuditorInnen erfolgte die Vertiefung folgender Schwerpunkte: Neben Überarbeitung des Website-Auftritts samt engmaschigem Monitoring und verstärkter interner PR-Maßnahmen wurden, basierend auf der Auswertung der Vorortbefragung von Einpersonenernehmen (EPU) und KMUs, Themen zu Arbeitsrecht, Digitalisierung, Rechnungswesen und Bilanzierung identifiziert und in unterschiedlichen Kommunikationsformen bearbeitet.

Einblicke in das Projekt WirtschaftWissen.Wien

Die von den Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeitern in dieser Sonderausgabe der Schriftenreihe verfassten Beiträge zu den Aktivitäten des fünfjährigen Projektes bieten einen möglichst umfassenden Einblick in die Tätigkeiten und die erzielten Ergebnisse.

Themenblock Geschäftsmodelle und Startup-Know-how für alle

Zu Beginn wird anhand von zwei Beiträgen der Bereich „Geschäftsmodelle“ von **Bernhard Ennser** und **Alexander Hummer** eingehend beleuchtet. Die dort vermittelten Inhalte bildeten auch eine wesentliche inhaltliche Grundlage für die Workshop-Reihe „Startup-Know-how für alle“. Ergänzt wird dieser Themenblock daher noch um einen Beitrag von **Manuela Hirsch**, der die Vorgehensweise in diesem Kommunikationsformat kurz zusammenfasst. Ein zweiter Beitrag von **Bernhard Ennser**, in welchem er ausgewählte Startup-Ideen kurz vorstellt, schließt diesen ersten Themenblock ab.

Was Unternehmen beschäftigt – Befragung der Unternehmen

Der nächste von **Manuela Hirsch** und **Jürgen Rasteiger** erstellte Beitrag basiert auf den im Projektzeitraum geführten Gesprächen mit Unternehmerinnen und Unternehmern. Gerade diese Gespräche lieferten wichtige Anregungen zur inhaltlichen und administrativen Konzeption der Informationsangebote.

WirtschaftsDialog – ExpertInnen für Unternehmen

Bernhard Kozljanic und **Stephanie Messner** stellen im dritten Themenblock Erfahrungsberichte aus dem dreiteiligen WirtschaftsDialog vor und lassen dort auch Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu Wort kommen.

Dem Engagement der FH verpflichtet: CSR und Nachhaltigkeit

Barbara Waldhauser richtet anschließend in ihrem Beitrag den Fokus auf die Themen Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit. Auf die besondere Relevanz der Strategic Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen, zu deren Erfüllung sich die FH im Jahr 2017 durch den sogenannten UN Global Compact verpflichtet hat, wird näher eingegangen.

Kooperationen, die tragen

Abschließend geben **Bernhard Ennser** und **Angelika Sönnichsen** in ihrem Beitrag einen Überblick über die erfolgreichen Kooperationen, die sich im Projektzeitraum entwickelt haben und die auch nachhaltig zur Verankerung der FH des BFI Wien als Informationsdrehscheibe und Wissenspartnerin geführt haben. Dazu zählen z.B. Kooperationen mit Unternehmen im Rahmen von Lehrveranstaltungen oder auch die Übernahme der Grätzelpartnerschaft im Jahr 2019.

Das gesamte Projektteam wünscht Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine spannende Lektüre!

Inhaltsverzeichnis

Beiträge	Seite
Konzepte, Elemente und Instanzen von Geschäftsmodellen <i>Bernhard Ennser</i>	9
Praxismethoden zum erfolgreichen Startup Unternehmen <i>Alexander Hummer</i>	23
Startup-Know-how für alle <i>Manuela Hirsch</i>	35
Ausgewählte Ergebnisse der Workshop-Reihe <i>Bernhard Ennser</i>	41
Unternehmensgespräche <i>Manuela Hirsch / Jürgen Rasteiger</i>	45
<i>WirtschaftsDialoge</i> – Erfahrungsbericht <i>Bernhard Kozljanic / Stephanie Messner</i>	55
CSR und Nachhaltigkeit im Rahmen von WWWien <i>Barbara Waldhauser</i>	67
Kooperationen <i>Bernhard Ennser / Angelika Sönnichsen</i>	73
Verzeichnis der AutorInnen	Seite
Verzeichnis der AutorInnen	81

Impressum

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:

Fachhochschule des BFI Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutterstraße 22, Tel.: +43/1/720 12 86
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
<http://www.fh-vie.ac.at>

Geschäftsführung:

Mag.^a Eva Schießl-Foggensteiner

Redaktion:

Katharina Becker, BA MA
Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer
Martina Morawetz-Wiesinger

Lektorat:

Dr. Günter Strauch

Layout und Druck:

Claudia Kurz, A-2392 Grub im Wienerwald

ISBN: 978-3-902624-57-4 (Printversion)
ISBN: 978-3-902624-58-1 (Online-Version)

Hinweis des Herausgebers:

Die in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des BFI Wien.

Bernhard Ennser

Konzepte, Elemente und Instanzen von Geschäftsmodellen



Bernhard Ennser
FH des BFI Wien

Abstract

Mit dem Aufkommen des Internets und den darauf basierenden Geschäften hat der Begriff „Geschäftsmodell“ in die Alltagssprache Eingang gefunden. Gleichzeitig hat die wissenschaftliche Forschung über Geschäftsmodelle stark zugenommen. Dennoch ist das Konzept „Geschäftsmodell“ sowohl wissenschaftlich nicht eindeutig erklärt als auch wird es in der Alltagssprache uneinheitlich verwendet.

Ziel des vorliegenden Texts ist es, zentrale Inhalte des wissenschaftlichen Diskurses um Geschäftsmodelle vorzustellen und zu strukturieren: Ausgehend vom Begriff eines Geschäfts als dem „Erzeugen“ eines Kunden wird kurz die historische Entwicklung der Geschäftsmodellforschung von den frühen 1960er Jahren bis heute dargestellt. Nach der Einordnung des Geschäftsmodells in die unternehmerische Steuerungshierarchie zwischen der strategischen und taktischen Ebene werden wichtige Konzepte und Begriffe aus der Geschäftsmodellforschung vorgestellt und zueinander strukturiert. Im Detail wird das Geschäftsmodell nach Osterwalder (2004) behandelt. Dieses besteht aus neun Komponenten und wird häufig in der Praxis zur Modellierung eines Geschäfts herangezogen. Geschäftsmodelle mit ähnlicher Ausprägung ihrer Komponenten bilden „Geschäftsmodellthemen“. Diese werden durch die Bildung von Taxonomien und Typologien gruppiert bzw. geordnet. Instanzen bilden als praktische Umsetzung von Geschäftsmodellen eine Basis für die Forschung und auch gut verständliche Modelle zum Verstehen und Lernen für andere Organisationen oder innerhalb von Unternehmen.

1 Ein Geschäft

Der Begriff „Geschäft“ findet in unserer alltäglichen Sprache häufige Verwendung. Wir gehen in ein Geschäft und kaufen ein, wir haben ein „gutes Geschäft“ gemacht, wenn wir etwas zu unserem wirtschaftlichen Nutzen oder Vorteil gekauft oder verkauft haben, wir sind „geschäftig“, wenn wir uns dauernd mit etwas auseinandersetzen. Nach Duden ist ein Geschäft im Allgemeinen eine „auf Gewinn abzielende [kaufmännische] Unternehmung“ (Duden Online 2019). Für Peter Drucker ist ein Geschäft erst [...] „ein Geschäft, wenn ein Kunde geschaffen/erschaffen wird“ [...], also wenn tatsächlich eine Transaktion zwischen Angebot und Nachfrage stattgefunden hat (Drucker 1954: 37).

2 Geschäftsmodelle

Das Thema Geschäftsmodelle hat zuletzt mit dem Aufkommen von sozialen Medien und Web 2.0-Anwendungen größere Beachtung gefunden. Dennoch ist das Thema keineswegs neu: So

lassen sich erste Hinweise in der Literatur der 1950er Jahre finden (Bellman et al. 1957: 72). Seither lässt sich der Diskurs um Geschäftsmodelle in drei Entwicklungsrichtungen einteilen:

- Mit den 1960er und 1970er Jahren beginnt die Modellierung von Geschäftsprozessen zur Abbildung in Informationssystemen.
- In den 1980er Jahren wird die organisatorische Modellierung von Organisationsprozessen im Rahmen von Business Process Reengineering (BPR) und ähnlichen Ansätzen modern.
- Mit der Entwicklung von auf dem Internet basierenden Technologien beginnt Mitte der 1990er Jahre die Forschung und Theoretisierung darauf beruhender Geschäftsmodelle. Damit entsteht eine neue Forschungsrichtung, welche Geschäftsmodelle aus strategischer Perspektive thematisiert (Wirtz 2013: 30 ff.).

2.1 Geschäftsmodelle aus strategischer Sicht

Mit der strategischen Perspektive wurde die Erforschung von Geschäftsmodelle stark verbreitert. So wurde (bzw. wird) seither thematisiert, was Geschäftsmodelle überhaupt sind: Geschäftsmodelle wurden beispielsweise als „Stories“, Anleitungen, Aktivitätssysteme, Rezepte oder Funktionslogiken interpretiert (Magretta 2002: 3 f., Casadesus-Masanell/Ricart 2010: 205 f., Baden-Fuller/Morgan 2010: 156 f.). Drucker erklärte ein gutes Geschäftsmodell als „as the one that provides answers to the following questions: ‘Who is the customer and what does the customer value?’ and ‘What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?’“ (Drucker 1954: 37). Die seither entstandenen Definitionen sind hierbei stark vom jeweiligen thematischen Kontext abhängig und werden u.a. mit der Heterogenität der Geschäftsperspektiven und unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen argumentiert (Krumeich et al. 2012: 3). Die Feststellung von Michael Porter, „the definition of business models is murky at best“ hat seit 2001 immer noch Gültigkeit (Porter 2001: 31).

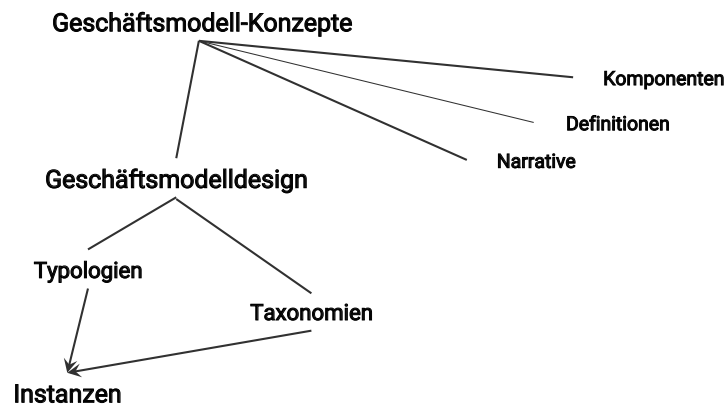
Übereinstimmung gibt es darüber, wo Geschäftsmodelle in der Managementhierarchie einzuordnen sind: Es besteht weitgehend Konsens, dass Geschäftsmodelle zwischen formulierter Unternehmensstrategie und taktischer Ebene angesiedelt sind: Ein Geschäftsmodell ist demnach die in Realität umgesetzte Strategie einer Organisation. (Chesbrough/Rosenbloom 2002: 535, Casadesus-Masanell/Ricart 2010: 204, Magretta 2002: 3f.), s. Abbildung 1.

Abbildung 1: Geschäftsmodelle verbinden strategische und taktische Ebene einer Organisation

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass in der Literatur zwar wettbewerbsrelevante Aspekte wie das Erreichen und der Erhalt eines Wettbewerbsvorteils thematisiert oder eine Analyse konkurrierender Geschäftsmodelle vorgeschlagen wird, aber eine wettbewerbsstrategische Einordnung von Geschäftsmodellen oder die Wettbewerbspositionierung als ein Element von Geschäftsmodellen sehr selten argumentiert wird (Krumeich et al. 2012: 3).

Mit der Entwicklung der internetbasierten Geschäfte im Rahmen des New Economy Booms ab Mitte der 1990er begann zunächst die Auseinandersetzung mit auf IT und E-Business basierenden Geschäftsmodellen und weiterführend mit der Klassifikation solcher (Wirtz et al. 2016). Seither lassen sich die Richtungen der Geschäftsmodellforschung in drei Ströme einteilen (Foss/Saebi 2017: 202):

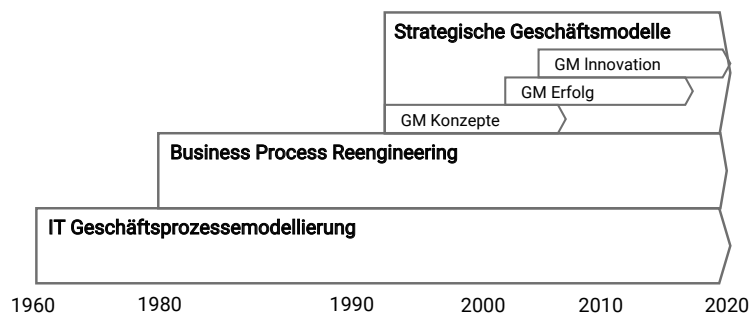
1. „Explaining the Business“: Zu Beginn der Forschungen seit etwa Mitte der 1990er Jahre stand deren theoretische Konzeption, die Bestandteile von Geschäftsmodellen und die Klassifikation von Geschäftsmodellen als Geschäftsmodelltypen im Zentrum.
2. „Running the Business“: Ab etwa 2005 rückte zusätzlich die Erforschung der (Aus)Wirkung von Geschäftsmodellen und deren individuellen Ausprägungen auf den Unternehmenserfolg in den Fokus. Hier zeigte sich, dass einzelne Geschäftsmodelle anderen überlegen sind und in der Folge imitiert werden (Zott et al. 2006, Chesbrough 2010).
3. „Changing the Business“: Ein zuletzt aufkommender dritter Zweig der Geschäftsmodellforschung (ab 2007), beschäftigt sich mit der Anwendung von Geschäftsmodellen für die strategische Modellierung und Umsetzung von Veränderungen/Innovationen, z.B. Organisationsstrukturen, Hierarchie, Organisationskultur. Hier wird u.a. nach bestimmenden Komponenten und deren Ausprägungen geforscht, welche Innovationen fördern bzw. behindern (Foss/Saebi 2017, Schneider/Spieth 2013).

Abbildung 2: Zeitliche Entwicklung der Geschäftsmodellforschung

3 Ein Strukturrahmen für strategische Geschäftsmodelle

Ein Strukturrahmen für die bis dahin einzelnen Aspekte von Geschäftsmodellen wurde von Osterwalder 2004 entwickelt. Dieser strukturiert den Diskurs um strategische Geschäftsmodelle in drei verschiedene Ebenen:

1. **Konzepte:** Konzepte von Geschäftsmodellen definieren den Umfang und die Inhalte von Geschäftsmodellen. Hierunter fallen die zuvor angesprochenen Forschungsrichtungen, z.B. Geschäftsmodelldefinition, Geschäftsmodellkomponenten, Klassifikation von Geschäftsmodellen zu Geschäftsmodellthemen, Geschäftsmodell-Design, Leistungsmessung im Zusammenhang mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen und Geschäftsmodellinnovationen.
2. **Design und Taxonomien/Typologien** von Geschäftsmodellen: Diese beschreiben und aggregieren theoretische und empirisch erhobene Ausprägungen der Inhalte der Geschäftsmodellkonzeptebene. Jene mit gleicher/ähnlicher Ausprägung ihrer Geschäftsmodellkomponenten werden zu vergleichbaren Typen gruppiert. Diese Typen wiederum zusammengefasst ergeben Taxonomien. Taxonomien verkörpern auch unterschiedliche Geschäftsmodellthemen, welche die Geschäftsmodellkomponenten „Value Proposition“ und/oder „Produkt“ zur Ausprägung der anderen Geschäftsmodellkomponenten stringent in Beziehung setzen. Taxonomien werden ebenfalls innerhalb einzelner Geschäftsmodellkomponenten als Beschreibungsdimensionen angewandt.
3. **Instanzen:** Instanzen beschreiben einzelne, real existierende Geschäftsmodelle oder auch vergleichbare Gruppen, d.h. Typen von Geschäftsmodellen.

Abbildung 3: Struktur von strategischen Geschäftsmodellen

Nachfolgend werden wichtige Elemente von Geschäftsmodellen beschrieben.

3.1 Geschäftsmodellkomponenten

Abhängig von den jeweiligen Autoren lassen sich Geschäftsmodellkonzepte unterscheiden, welche zwischen vier und bis zu 40 Geschäftsmodellkomponenten identifizieren (Krumeich et al. 2012: 3). Das wohl bekannteste Geschäftsmodell nach Osterwalder besteht aus neun Komponenten (Osterwalder 2004:43 ff.):

1. **Produkt und Value Proposition.** Die Komponente Produkt beschreibt die Art der Leistungen, welche angeboten und erstellt werden. Die Value Proposition beschreibt das kommunizierte Wertangebot bzw. den Nutzen, der durch das Annehmen der Leistung beim Kunden erfüllt wird.
2. **Die Kundenbeziehungen** beschreiben die Art und die Dauer der jeweiligen Beziehungen zu den Kunden: Besteht die Kundenbeziehung nur auf einem Spotmarkt mit anonymen Kunden (und damit standardisierten Leistungen) oder sind die individuellen Anforderungen der Kunden für die Leistungserstellung notwendig, basiert die Leistungsvereinbarung auf einem einzelnen Zeitpunkt oder über längere Zeiträume? Eine theoretische Basis für die Kundenbeziehung ist der Transaktionskostenansatz mit den Kernelementen (1) Spezifität der Leistung, (2) Häufigkeit der Transaktionen und (3) Unsicherheit der Situation (Williamson 1979: 241 ff.).
3. **Kundensegmente** beschreiben die jeweiligen Kundengruppen oder -märkte, die man mit seinem Geschäftsmodell bedient; eine mögliche Unterteilung wäre hier beispielsweise in Geschäfts- oder Privatkunden, und/oder nach Kundenanforderungen oder Kundennutzen.
4. **Absatzkanäle** beschreiben die Art des Vertriebs von Leistungen an die Kunden. Leistungen können direkt an die Kunden vertrieben werden oder indirekt über Intermediäre, z.B.

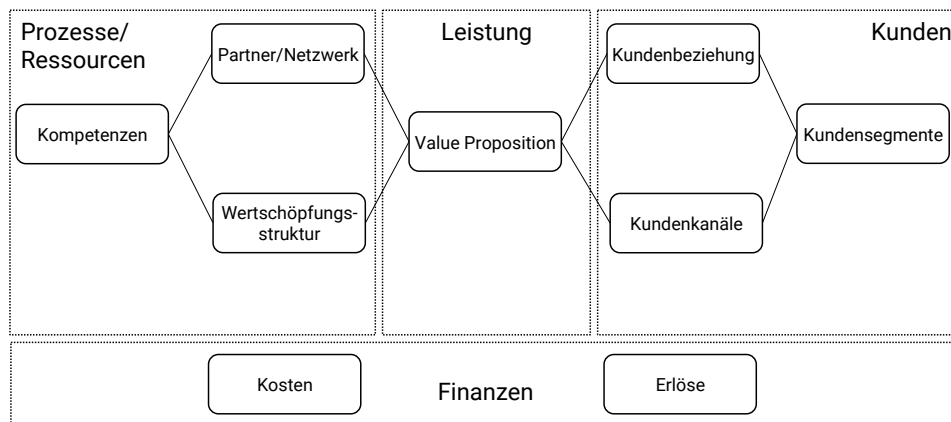
den Handel. Ebenso fallen unter diesen Punkt die Medien, über denen die Kommunikation, der Absatz oder die Distribution der Kundenleistung erfolgt.

5. **Kompetenzen** für die Leistungserstellung beschreiben die Fähigkeiten, wichtige Ressourcen erfolgreich zur Leistungserstellung einzusetzen. Die konzeptionellen Grundlagen hierfür liefern die (1) Resource Based View für die organisationsinterne Entwicklung und den Einsatz von Kompetenzen (Wernerfelt 1984: 175 f.), bzw. (2) die Relational View, welche die Fähigkeit einer Organisation zur Kombination und zum Management von externen Kompetenzen thematisiert (Dyer/Singh 1998: 34), oder (3) der Dynamic Capabilities Ansatz, der die Fähigkeit zur Integration von internen und externen Kompetenzen zur Anpassung an die dynamische Organisationsumwelt beschreibt (Teece et al. 1997: 512 f).
6. Die **Wertschöpfungsstruktur** beschreibt die organisationale Verteilung von Aktivitäten und notwendigen Ressourcen zur Leistungserstellung, z.B. Entscheidungen über In- und Outsourcing. Konzeptionell werden diese Strukturen nach deren Komplexität als Supply Chain, als Netzwerk bzw. Value System oder als Value Constellation bezeichnet (Wirtz 2013: 87 ff).
7. **Partner** bzw. die Partnerstruktur für die Leistungserstellung sind beteiligte unternehmensexterne Akteure und die Beziehung zu diesen. Anhand der Netzwerktheorie wird eine solche Struktur (1) als einzelnes Unternehmen, (2) als Dyade bzw. (3) als Netzwerk dargestellt (Snehota/Hakansson 1995: 35 ff.).
8. **Erlösstrukturen** beschreiben unterschiedliche Arten von Erlösen, deren Quellen und deren Zusammenhang mit den Wertschöpfungsaktivitäten.
9. **Kostenstrukturen** beschreiben die durch die Leistungserstellung entstehenden Kostenanteile, deren Quellen, der Abhängigkeiten zueinander oder deren Verläufe.

Diese Geschäftsmodellkomponenten werden nach Osterwalder in vier Gruppen gegliedert:

- Prozesse/Ressourcen,
- erstellte Leistung,
- Kunden- bzw. Absatzkanäle und
- Finanzen.

Abbildung 4: Geschäftsmodellkomponenten und deren Verbindung nach Osterwalder (2004)



3.2 Business Model Canvas

Osterwalder entwickelte aus diesem zunächst theoretischen Konzept ein einfacheres Werkzeug für die unmittelbare Anwendung in der Praxis, den Business Model Canvas (Osterwalder 2010, S. 15 ff.). Der Business Model Canvas wird häufig bei jungen, innovativen Unternehmen (StartUps) angewandt und beinhaltet eine schrittweise und strukturierte Anleitung für das Entwickeln von Geschäftsmodellen. Abbildung 5 zeigt die deutsche Variante des Business Model Canvas nach Osterwalder (2010).

Abbildung 5: Business Model Canvas nach Osterwalder (2010)

Schlüsselpartner <i>Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten üben unsere Partner aus?</i>	Schlüsselaktivitäten <i>Welche Aktivitäten erfordert unser Nutzenversprechen? Unsere Distributionskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmequellen?</i>	Nutzenversprechen <i>Welchen Nutzen verschaffen wir unseren Kunden? Welche der Probleme unserer Kunden helfen wir zu lösen? Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten wir in jedem Kundensegment an? Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?</i>	Kundenbeziehungen <i>Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns? Welche Beziehungen haben wir bereits aufgebaut? Wie sind sie in unser Geschäftsmodell integriert? Wie kostenintensiv sind sie?</i>	Kundensegmente <i>Für wen bieten wir einen Nutzen an? Wer sind unsere wichtigsten Kunden?</i>
	Schlüsselressourcen <i>Welche Schlüsselressourcen erfordert unser Nutzenversprechen? Unsere Distributionskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmequellen?</i>		Marketingkanäle <i>Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie jetzt? Wie sind unsere Kanäle integriert? Welche funktionieren am besten? Wie integrieren wir sie in die Kundenabläufe?</i>	
Kostenstruktur <i>Welches sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?</i>			Einnahmequellen <i>Für welchen Nutzen sind unsere Kunden tatsächlich bereit zu zahlen? Für was zahlen sie aktuell? Wie zahlen sie aktuell? Wie würden sie es bevorzugen zu zahlen? Wieviel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?</i>	

3.3 Design, Taxonomien und Typologien von Geschäftsmodellen

Das Geschäftsmodelldesign strukturiert Geschäftsmodelle nach ähnlichen Ausprägungen ihrer Komponenten. Ausgehend von den Produkten und den damit verbundenen Kundenwertversprechen bzw. dem Kundennutzenangebot (d.h. Value Proposition) beschreiben Geschäftsmodelldesigns die grundsätzliche interne Logik, das „Geschäftsmodellthema“, anhand dessen die beschriebene Wertschöpfung nachhaltig funktioniert.

Eine einfache Differenzierung bietet die Unterscheidung zwischen effizienzbasierenden und neuigkeitsbasierenden Geschäftsmodellthemen (Hu 2014: 582). Amit und Zott (2010) nehmen eine Erweiterung dieses Konzepts zwischen vier Arten von Geschäftsmodellthemen vor:

1. **„Efficiency“** Geschäftsmodelle reduzieren die Kosten und/oder Transaktionskosten für die KundInnen. Im Detail können diese Kosten durch schnellere Abwicklung von Transaktionen selbst, Reduktion von Unsicherheiten durch Informationsasymmetrie zwischen Nachfrage und Angebot oder erhöhte Transparenz durch einen detaillierteren und häufigeren Informationsaustausch reduziert werden. Praktische Beispiele für solche Geschäftsmodelle sind Onlineshops, Auktionsplattformen, Informationssysteme, Informationsbroker.
2. **„Complementaries“** bieten ihren KundInnen Bündel an Leistungen, welche sich gegenseitig ergänzen oder bestehende Produkte ergänzen. Die KundInnen dieser Geschäftsmodelle profitieren von Verbundeffekten solcher Geschäftsmodelle. Praxisbeispiele für solche Unternehmen sind Buchungsplattformen, die auch Unterkünfte oder Fahrzeuge organisieren oder Zubehörteile oder andere (Fremdprodukte) ergänzende Produkte oder Leistungen.
3. **„Lock-In“** Geschäftsmodelle versuchen, die KundInnen an das jeweilige Unternehmen zu binden und somit wiederholte Käufe auszulösen. Gleichzeitig sollte der Wechsel der KundInnen zu anderen Anbietern erschwert werden. Praktische Beispiele für solche Geschäftsmodellthemen sind sehr vielfältig: Besondere Kundenkommunikation, zeitbezogene Verträge, Bonusprogramme, spezielle Technologien, günstigere Einstiegspreise kombiniert mit Wartungsverträgen oder die Kombination von spezifischer Hardware mit dedizierter Software.
4. **„Novelty“** bzw. Innovationen als Basis für Geschäftsmodelle stellen eine Neuigkeit und den damit einhergehenden neuen oder verbesserten Nutzen oder Anreize für die KundInnen dieser Leistungen in den Mittelpunkt. Beispiele sind vielfach neue Leistungen oder Produkte, welche individuelle KundInnen-anforderungen besser erfüllen (Amit/Zott 2001: 503 ff, Zott et al. 2011: 1029 f.).

In der Praxis werden oft mehrere Geschäftsmodell-Designthemen gleichzeitig eingesetzt, die sich gegenseitig verstärken und den Erfolg des jeweiligen Geschäftsmodells fördern.¹

Oft werden Unterschiede zwischen den Geschäftsmodellen oder der Ausprägung der Komponenten von Geschäftsmodellen thematisiert. Basierend auf diesen Differenzen werden unterschiedliche „Aufzählungen“, d.h. Taxonomien erstellt, welche in sich abgeschlossene Systematiken von Geschäftsmodellen oder Geschäftsmodellkomponenten ergeben. Der Auflösungsgrad solcher Taxonomien ist variabel und kann über eine teilweise Detaillierung vertieft werden. Üblicherweise werden Taxonomien über grundlegende empirische Forschung und anschließende Kategorisierung nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden in einem „bottom up“ Forschungsansatz erstellt (Baden-Fuller/Morgan 2010: 159 f.). Beispielhafte Taxonomien für auf dem Internet basierende Geschäftsmodelle wäre das „4C Modell“ nach Wirtz: (1) Auf „Content“ basierende Geschäftsmodelle bieten demnach Zugang zu Informationen; (2) die Ausprägung „Commerce“ bietet v.a. Plattformen für die Abwicklung von Transaktionen, (3) „Context“ strukturiert Inhalte nach den Anforderungen von Zielgruppen und reduziert damit Komplexität und (4) „Connection“ bietet Möglichkeiten für den Austausch von Informationen (Wirtz 2013).²

Ergänzend zu den Taxonomien werden „Typen“ bzw. Typologien von Geschäftsmodellen ebenfalls nach Gemeinsamkeiten gebildet, jedoch entstehen diese (Geschäftsmodell)Typen durch die WissenschaftlerInnen in einem „top-down“ Ansatz: Als ähnlich festgestellte Konfigurationen von tatsächlich erfolgreichen Geschäftsmodellen werden zu einem Idealtypus eines Geschäftsmodells (Baden-Fuller/Morgan 2010: 160).

3.4 Geschäftsmodellinstanzen

Geschäftsmodellinstanzen bilden die letzte Ebene in der Geschäftsmodellforschung: Diese beschreiben tatsächlich vorhandene Geschäfte und dienen oft als (idealtypisches) Modell zur Demonstration der Funktionsweise erfolgreicher Geschäfte. Über die Wissenschaft hinausgehend bekannt geworden sind z.B. die Beschreibungen von Geschäftsmodellen von Apple, Google, Facebook, Ryan Air, Southwest Airlines, McDonalds. Das empirische Beforschen und Auswerten von Geschäftsmodellinstanzen hat in letzter Zeit die bisher dominierenden konzeptionellen Arbeiten im wissenschaftlichen Forschungsbetrieb abgelöst (Foss/Saebi 2017: 205 f.).

1 Ein populäres Beispiel für das Zusammenspiel von mehreren Geschäftsmodelldesignthemen ist Apple, dessen Geschäftsmodelle oft auf Innovationen aufbauen; gleichzeitig ermöglicht das Design der Apple Produkte den KundInnen eine effiziente und zuverlässige Nutzung, die Kombination aus dedizierter Hard- und Software (Apple OS, iTunes) ist komplementär zueinander bei einem gleichzeitigen Lock-In-Effekt durch proprietäre Technologie bei Hard- und Software bzw. Lizenzierung der Nutzung von Diensten im Rahmen von Abonnements.

2 Letztlich sind viele Strukturierungen Taxonomien, beispielsweise die Kostenrechnungskonzepte fixe und variable Kosten, Eigenkapital oder Fremdkapital und die dazugehörigen Kategorisierungsregeln, oder Klassifikations-schemata von Fahrzeugen nach Ein- oder Mehrspurigkeit, oder die Unterscheidungen in motorisierte bzw. nicht motorisierte Fahrzeuge. Zentral für „gute“ Taxonomien ist die eindeutige Zuordenbarkeit von Elementen.

4 Schlussfolgerungen

Die Betrachtung, Analyse und Veränderung von Unternehmen aus der Perspektive von Geschäftsmodellkonzepten ist eine Ergänzung zur „klassischen“ Betrachtung der Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen aus strategischer/taktischer/operativer Sicht, welche oft auf das isolierte Management von einzelnen Organisationsfunktionen abstellt. Die Darstellung eines Unternehmens aus der Sicht eines Geschäftsmodells eröffnet folgende Möglichkeiten:

1. **Alternative Darstellung:** Die Darstellung von Unternehmen als Geschäftsmodell erlaubt eine verständliche Modellierung und somit Vermittlung der Logik der Wertschöpfung und der zugrundeliegenden Zusammenhänge eines Unternehmens. Je nach Zielsetzung können Strukturen, wichtige Inhalte oder Aktivitäten eines Geschäftsmodells dargestellt werden. Nach Bedarf und Relevanz können Geschäftsmodellkomponenten und Teile davon detailliert beschrieben werden.
2. **Fokussierung auf den Unternehmenszweck:** Als hilfreich ist vor allem der Fokus auf den eigentlichen Zweck einer Organisation, das „Geschäftemachen“ im Sinn des Schaffens eines KundInnennutzens als Startpunkt der Betrachtungen erkannt worden. Dieser wird bei allen Publikationen als die wichtigste Komponente eines Geschäftsmodells gesehen. In einer zunehmend höheren Dynamik in der Wirtschaft wird die permanente Innovation – i.S. von ständigem Beobachten der Kundenanforderungen und einer Ausrichtung danach – zur Notwendigkeit.
3. **Unternehmensanalyse und organisationales Lernen:** Die Abbildung eines Unternehmens anhand von Geschäftsmodellkomponenten und der Abgleich mit existierenden und anwendbaren Best-Practice Beispielen oder „Idealtypen“ von Geschäftsmodellen oder Geschäftsmodellthemen bieten Potenzial für organisationales Lernen und schließlich für die Verbesserung des eigenen Geschäftserfolgs.
4. **Offenheit der Verwendung:** Die Vielfältigkeit und Vieldeutigkeit der Geschäftsmodellkonzepte wird einerseits wegen fehlender Klarheit kritisiert (Porter 2001: 31), sie erlaubt andererseits durch ihre unterschiedlichen Herangehensweisen neue Perspektiven und Überlegungen auf/zu Geschäftsmodelle/n von bestehenden Unternehmen. Somit hat sie das Potenzial zum „Überdenken“ und „Neudenken“ von Geschäftsmodellen: Veränderungen bzw. Innovationen können anhand des Geschäftsmodells und dessen Komponenten modelliert werden und Auswirkungen auf einzelne Geschäftsmodellkomponenten können beurteilt werden.

Literaturverzeichnis

Amit, R./Zott, C. (2001): Value Creation in E-Business. In: Strategic Management Journal, 22(6/7), 493-520.

Baden-Fuller, C. / Morgan, M. S. (2010): Business Models as Models. In: Long Range Planning, 43(2-3), 156-171.

Bellman, R. / Clark, C. E. / Malcolm, D. G. / Craft, C. J. / Ricciardi, F. M. (1957): On the construction of a multi-stage, multi-person business game. In: Operations Research, 5(4), 469-503.

Casadesus-Masanell, R. / Ricart, J. E. (2010): From Strategy to Business Models and onto Tactics. In: Long Range Planning, 43(2-3), 195-215.

Chesbrough, H. / Rosenbloom, R. S. (2002): The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. In: Industrial and corporate change, 11(3), 529-555.

Chesbrough, H. (2007): Business model innovation: it's not just about technology anymore. In: Strategy Leadership, 35(6), 12-17.

Chesbrough, H. (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. In: Long Range Planning, 43(2-3), 354-363.

Drucker, P. F. (1954): The practice of management. London: Pan Books, Heinemann.

Dubosson-Torbay, M. / Osterwalder, A. / Pigneur, Y. (2002): E-business model design, classification, and measurements. In: Thunderbird International Business Review, 44(1), 5.

Dyer, J. / Singh, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. In: The Academy of Management Review, 23.

Foss, N. J. / Saebi, T. (2017): Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? In: Journal of Management, 43(1), 200-227.

George, G. / Bock, A. J. (2011): The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 35(1), 83-111.

Gordijn, J. / Akkermans, H. / Van Vliet, H. (2000): Business modelling is not process modelling. In: International Conference on Conceptual Modelling, Heidelberg: Springer, 40-51.

- Hedman, J. / Kalling, T. (2003): The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. In: *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49-59.
- Krumeich, J. / Burkhart, T. / Werth, D. / Loos, P. (2012): Towards a component-based description of business models: a state-of-the-art analysis. *AMCIS 2012 Proceedings*.
- Lambert, S. (2008): A conceptual framework for business model research. In: *BLED 2008 proceedings*, 24.
- Magretta, J. (2002): Why Business Models Matter. In: *Harvard Business Review*, Reprint R0205F (May 2002), 1-8.
- Osterwalder, A. (2004): The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach. Dissertation, Universität Lausanne.
- Osterwalder, A. / Pigneur, Y. / Tucci, C. L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. In: *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1).
- Osterwalder, A. (2010): *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: Wiley.
- Porter, M. E. (2001): Strategy and the Internet. In: *Harvard Business Review*, 79(3), 64-78.
- Schneider, S. / Spieth, P. (2013): Business Model Innovation: Towards an Integrated Future Research Agenda. In: *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340001.
- Snehota, I. / Hakansson, H. (1995): *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets. In: *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Teece, D. J. / Pisano, G. / Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic management journal*, 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261.

Wirtz, B. W. (2001): Reconfiguration of Value Chains in Converging Media and Communications Markets. In: Long Range Planning, 34(4), 489-506.

Wirtz, B. W. / Schilke, O. / Ullrich, S. (2010): Strategic Development of Business Models. In: Long Range Planning, 43(2-3), 272-290.

Wirtz, B. W. (2013): Business Model Management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wirtz, B. W. / Pistoia, A. / Ullrich, S. / Göttel, V. (2016): Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. In: Long Range Planning, 49(1), 36-54.

Zott, C. / Amit, R. (2008): The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. In: Strategic Management Journal, 29(1), 1-26.

Zott, C. / Amit, R. / Massa, L. (2011): The Business Model: Recent Developments and Future Research. In: Journal of Management, 37(4), 1019-1042.

Alexander Hummer

Praxismethoden zum erfolgreichen Startup Unternehmen



Alexander Hummer
AERC Consulting KG

Abstract

Die Basis für jede Geschäftsidee ist das Erkennen eines bestehenden Problems oder Bedürfnisses am Markt. Daraus erschließt sich die Notwendigkeit, jede Geschäftsidee vorab auf ihre Berechtigung hin zu prüfen und herauszufinden, ob mit der angedachten Lösung wirklich ein Mehrwert und Nutzen am Markt geboten wird, für den es auch eine ausreichend große Zielgruppe gibt.

Darauf aufbauend kann mit der Entwicklung eines passenden und nachhaltigen Geschäftsmodells begonnen werden. Besonders bei innovativen Neugründungen - sog. Startups – wird eine marktnahe Herangehensweise bei der Entwicklung des eigentlichen Produktes empfohlen. Diese LEAN Methodik wird auch bei der Entwicklung des Geschäftsmodells, unter Verwendung des Business Model CANVAS, angewendet. Ein simples Tool, welches den Fokus der Gründer auf die wesentlichen Komponenten eines Geschäftsmodells richtet. Mit den richtigen Methoden zur Problemanalyse, zum Erarbeiten von Nutzenpotenzialen und letztlich zur Entwicklung einer passenden Problemlösung können diese zentralen Herausforderungen eines Startups bewältigt werden.

1 Der Weg zum Startup Geschäftsmodell

Bei der Umsetzung einer neuen Geschäftsidee stellt das Geschäftsmodell einen wesentlichen Bestandteil dar. Es ist jedoch zu beachten, dass ein solches Modell erst dann entwickelt werden kann bzw. sollte, wenn zuvor andere Fragen hinsichtlich der umzusetzenden Idee geklärt wurden. Bei praktischer Herangehensweise ist es wesentlich, unterschiedliche Teilaspekte detailliert zu untersuchen, um ein nachhaltiges, funktionierendes und erfolgreiches Geschäftsmodell zu entwickeln.

Vergleicht man ein Startup (ein junges, innovatives und dynamisches Unternehmen) vor Gründung mit einem bestehenden, etablierten Unternehmen, wird ersichtlich, dass wichtige Ressourcen, wie z.B. Arbeitskraft, Kapital, Knowhow und Zeit nur beschränkt bzw. nur ansatzweise zur Verfügung stehen.

Durch den Einsatz von modernen Methoden und Strategiewerkzeugen, wie z.B. der LEAN Startup Methode und der Blue Ocean Strategie, können Gründer diese Mängel teilweise ausgleichen. Dadurch kann der Zeit- und Kostenaufwand reduziert werden und sehr früh die Marktakzeptanz für eine innovative Idee bzw. Leistung getestet werden.

Der Einsatz solcher Strategiewerkzeuge ist jedoch genauso für mittlere und große Unternehmen im Rahmen von Innovationsvorhaben möglich und sinnvoll.

Nachstehend werden einzelne Schritte in der entsprechenden Reihenfolge anhand von passenden Strategiewerkzeugen erläutert, um eine marktnahe Umsetzung von Geschäftsideen zu ermöglichen.

1.1 Effiziente Vorgangsweise - LEAN Startup Methode

Startups sind gezwungen mit knappen, teilweise sogar unzureichenden Ressourcen auszukommen und höchste Effizienz bei Umsetzung ihres Vorhabens an den Tag zu legen. Zur erfolgreichen Realisierung bedarf es daher einer intelligenten, sinnvollen und sehr fokussierten Vorgehensweise.

Die Lean Startup Methode bietet UnternehmensgründerInnen eine strukturierte Methode an, um ein Startup effizient aufzubauen und zu managen sowie das Produkt oder die Dienstleistung auf schnellstem Weg erfolgreich auf den Markt zu bringen. (Vgl. Ries 2012: 21)

Der Lean Startup Methode liegen fünf Prinzipien zugrunde: (Vgl. Ries 2012: 15 f.)

1. Entrepreneurship gibt es überall,
2. Entrepreneurship ist Management,
3. Validierte Lernprozesse,
4. Bauen, messen, lernen,
5. Innovationsbilanz.

Eine Analyse der Besonderheiten erfolgreicher Startups zeigt, dass sie stets eine langfristige Vision als Ausgangspunkt aller weiteren Anstrengungen verfolgen. Zu Beginn werden Strategien erarbeitet und eine marktnahe Entwicklung des Produktes bzw. der Dienstleistung vorangetrieben.

Bei Anwendung der Lean Startup Methode wird zu Beginn die Vision in überprüfbare Geschäftsmodellhypothesen unterteilt und dann mit einer Reihe von MVPs (**M**inimal **V**iable **P**roduct), welche für eine strenge Validierung eines Konzepts erforderlich sind, geprüft. Die Überprüfung findet in der Regel in Form von Testgesprächen statt, die vorrangig mit Gesprächspartnern aus einem potenziellen Zielgruppensegment geführt werden. Anhand des Feedbacks müssen UnternehmerInnen dann entscheiden, ob sie an ihrem Geschäftsmodell festhalten, durch Änderungen an einigen Modellelementen „drehen“ oder die Inbetriebnahme abbrechen. (Vgl. Eisenmann/Ries/Dillard 2012: 45 f.)

Der dabei iterativ durchlaufene Prozess nennt sich zu Deutsch BML-Feedbackschleife (**B**uild-**M**eaure-**L**earn).

Durch diese Vorgehensweise können: (Vgl. Ries 2012: 38)

1. die beste kundenorientierte Lösung für das bestehende Problem gefunden werden („Problem-Solution-Fit“),
2. Entwicklungsprozesse deutlich beschleunigt werden,
3. Fehler im Geschäftsmodell schnell erkannt und eliminiert werden,
4. das finanzielle Risiko minimiert werden,
5. und schnell Akzeptanz für ein Produkt/Dienstleistung am Markt erlangt werden.

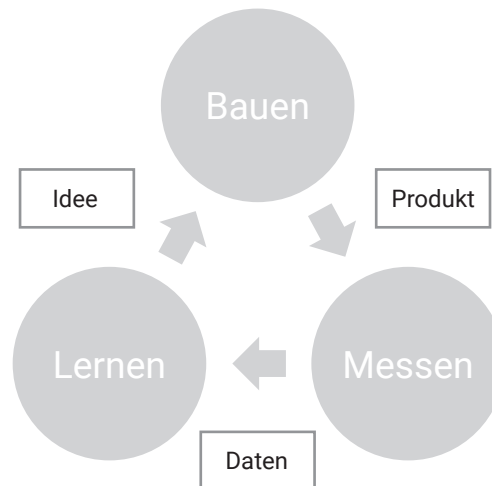
1.2 MVP - Minimal Viable Product

Der Begriff „Minimal Viable Product“, übersetzt „minimal funktionsfähiges Produkt“ wurde vom US-Unternehmer Frank Robinson Anfang des 21. Jahrhunderts geprägt und ist seither ein bekannter Begriff im Bereich der Produktentwicklung. (Vgl. Lenarduzzi/Taibi 2016: 112 ff.) Definitionsgemäß ist ein MVP die Veröffentlichung eines Produktes oder einer Dienstleistung mit einem minimal möglichen Funktionsumfang. Es handelt sich dabei um jenen Zeitpunkt in der Entwicklung, an dem sich minimaler Aufwand und qualitatives Feedback treffen. Ein MVP ist ein Prototyp bzw. Entwicklungsversion, der für einen Markttest herangezogen werden kann, aber noch kein vollfunktionsfähiges Produkt.

Mithilfe eines MVP wird schrittweise die Frage nach der Marktakzeptanz für ein Produkt geklärt. Mit einem MVP kann ebenfalls die Erarbeitung des richtigen Marketing-Mix vorangetrieben werden. (Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon online 2019)

1.3 BML Feedbackschleife

Zu Deutsch bedeutet die Abkürzung BML „Bauen - Messen - Lernen“. Als Kernelement der LEAN Startup Methode ist die BML Feedbackschleife bei richtiger Anwendung ein Haupterfolgswortfaktor für das Gelingen eines Vorhabens. Es ist ein Kreislauf von drei aufeinander aufbauenden sowie voneinander abhängigen Schritten, die bei der Entwicklung eines Produktes eingehalten und iterativ durchlaufen werden müssen (Abbildung 1).

Abbildung 1: BML-Feedbackschleife

Am Anfang steht eine Idee für ein Produkt oder ein Angebot. Aufgrund der Annahme, dass das Produkt ein bestehendes Problem löst, wird eine gewisse Kundennachfrage erwartet. Um qualitatives Feedback hinsichtlich Marktakzeptanz zu erhalten, muss das Produkt zunächst als MVP umgesetzt werden – „Bauen“. Sobald substantielle und aussagekräftige Fortschritte vorzeigbar sind, wird mit potenziellen Kundensegmenten Kontakt aufgenommen und Feedback zum MVP gesammelt – „Messen“. Dabei werden die getroffenen und im MVP umgesetzten Hypothesen entweder bestätigt oder widerlegt. Die gesammelten Informationen und Daten helfen dann beim weiteren Vorgehen zur Entwicklung und Realisierung des Produkts, beim „Lernen“.

So wird das MVP weiterentwickelt und mit jedem größeren Entwicklungsschritt beginnt der BML-Zyklus von vorne. Diese Prozedur wird solange wiederholt, bis ein marktreifes Produkt entstanden ist und gleichzeitig eine ausreichende Akzeptanz auf Kundenseite besteht. Durch dieses Vorgehen wird vermieden, ein Produkt zu entwickeln, das an den Anforderungen von potenziellen Kunden vorbei geht. (Vgl. Ries 2012: 71 ff.)

2 Geschäftsideen dienen dazu, Probleme zu lösen

Bevor es zur Entwicklung eines passenden Geschäftsmodells kommt, muss zunächst eine (Geschäfts)Idee geboren werden. Erfolgreiche Unternehmen haben ihre Geschäftsidee auf Basis eines am Markt benötigten Produktes oder einer Dienstleistung umgesetzt. Dafür war es zuvor notwendig, ein Problem zu identifizieren, das bisher noch nicht gelöst oder nicht befriedigend bzw. ausreichend gelöst wurde.

2.1 Identifizieren eines Problems

Jeder Idee muss ein gewisser Nutzen – die Lösung eines Problems – zugrunde liegen. Dieser Aspekt wird häufig vernachlässigt, weshalb manche Geschäftsideen aufgrund der nicht vorhan-

denen Nachfrage über die Umsetzungsphase nicht hinauskommen. Eine falsche Markteinschätzung stellt neben Teamaspekten und Finanzthemen einen der häufigsten Gründe für das Scheitern von jungen innovativen Unternehmen dar. (Vgl. Bartel 2016: 28 ff.)

2.2 Validieren eines Problems

Wurde ein Problem subjektiv erkannt, muss objektiv untersucht werden, ob dieses auf Seiten potenzieller Kunden ebenfalls als Problem wahrgenommen wird. Dies kann in Form von persönlichen Interviews, versandten Fragebögen mit Rücklauf, Onlineumfragen oder Straßenbefragungen erfolgen. Wichtig ist jedoch, dass die richtige Zielgruppe befragt wird.

Dadurch soll schon zu Beginn eine Einschätzung getroffen werden, ob das Bedürfnis nach einer Lösung so stark ist, dass ausreichend Nachfrage bestehen wird und es somit die Entwicklung einer Lösung ökonomisch rechtfertigt.

Hinsichtlich der Zielgruppe(n) wird zu Beginn ebenfalls mit aufgestellten Hypothesen gearbeitet, welche es im Zuge des Validierungsprozesses auch gilt zu überprüfen. Aus den zu Beginn noch sehr grob formulierten und weit gefassten Kundensegmenten formen sich mit fortschreitender Problemvalidierung klare und präzise Kundenprofile, die für die Entwicklung eines erfolgreichen Geschäftsmodells höchste Relevanz haben.

2.3 Lösen eines Problems

Auf Basis eines validen, identifizierten Problems muss nun eine Lösung für dieses entwickelt werden. Es ist wesentlich, dass im Rahmen der Lösungsfindung zum einen auf bestehende Lösungen (auch Substituts-Produkte oder alternative Lösungsansätze) und deren konkrete Vor- und Nachteile Bedacht genommen wird. Zum anderen ist das Kennen der eigenen Zielgruppe und das Verstehen ihrer Bedürfnisse sowie ihres Verhaltens erfolgsentscheidend.

Auf Basis der gesammelten Erkenntnisse wird die initiale Geschäftsidee weiterentwickelt. Die Lösung bietet ein valides Wertversprechen, das auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt ist.

2.4 Problem-Solution Fit CANVAS

Um den Prozess der Problemvalidierung und Lösungsfindung zu vereinfachen, bestehen unterschiedliche Konzepte und Strategiewerkzeuge (Tools), welche UnternehmensgründerInnen unterstützend anwenden sollten. Ein solches Tool ist z.B. der „Problem-Solution Fit Canvas“.

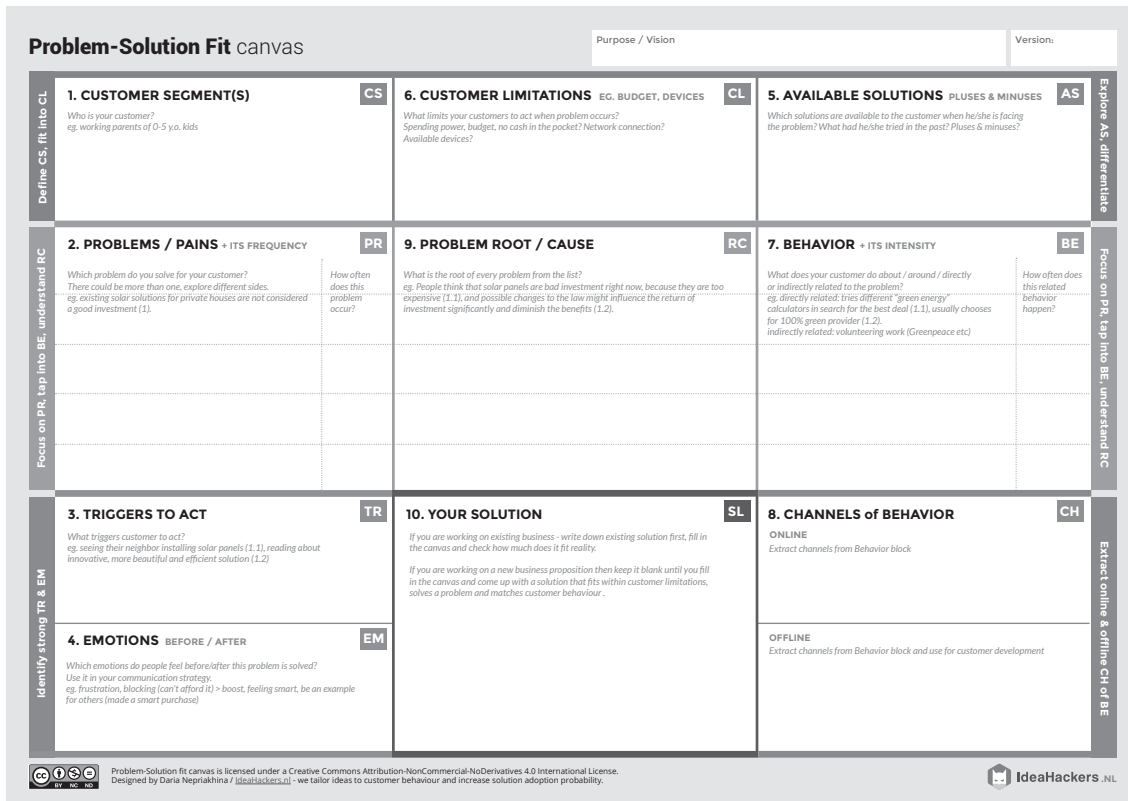
Der Problem-Solution Fit Canvas gliedert sich in vier Hauptbereiche und insgesamt zehn Teilbereiche, die anhand einer vorgegebenen Reihenfolge durchgearbeitet werden (siehe Abbildung 2).

Allgemein formulierte Fragestellungen für jeden Teilbereich sind bei der Anwendung des Tools behilflich.

1. Customer State Fit: (dt. Kundenstatus-Fit)
Ziel: Verstehen der Zielgruppe und ihrer Beschränkungen (Limits); identifizieren von bestehenden Lösungen sowie jeweiliger Vor- und Nachteile.
2. Problem Behavior Fit: (dt. Problemverhalten-Fit)
Ziel: aus der Vielzahl an Problemen, die auf Kundenseite bestehen, müssen die schwerwiegendsten und am häufigsten auftretenden Probleme herausgefiltert werden, die wahren Ursachen für diese erkannt und das Kundenverhalten genau analysiert werden.
3. Communication Channel Fit: (dt. Kommunikationskanal-Fit)
Ziel: Identifizieren präziser kundenseitiger Auslösemechanismen für eine erfolgreiche direkte und emotionale Kundenansprache (Trigger); Auswahl des passenden Kommunikationskanal-Mix.
4. Solution Guess: (dt. Lösungsvorschlag)
Ziel: Entwicklung der besten Lösung für das Problem, abgestimmt auf die im Prozess gewonnenen Erkenntnisse und die notwendigen Eigenschaften: nützlich, verständlich, nutzbar.

Beim Problem-Solution Fit Canvas handelt es sich um ein visuelles, prozessgetriebenes Tool, welches, wie die Bezeichnung „Canvas“ (dt. „Leinwand“) nahelegt, in Form eines Plakates an einer Wand platziert und genutzt wird. Richtig umgesetzt, kann der Prozess bis zur Findung einer passenden Lösung 6-12 Wochen dauern.

Abbildung 2: Problem-Solution Fit Canvas



Quelle: IdeaHackers.nl, 2019

3 Die richtige Positionierung durch das Schaffen neuer Märkte

Für jede Geschäftsidee gibt es unterschiedliche Ansätze, diese zu verwirklichen. Dies kann vom Kopieren bekannter Geschäftsmodelle bis hin zum Umdenken und Entwickeln innovativer Geschäftsmodelle reichen. Dabei ist es durch genaues Kennen der Zielgruppe oft möglich, mit geringerem Aufwand eine bessere Positionierung am Markt zu erreichen. Ein Instrument zum Analysieren bestehender Märkte und Finden alternativer Geschäftsmodelle ist die Blue Ocean Strategie.

3.1 Blue Ocean Strategie

Die Blue Ocean Strategie ist ein Strategiewerkzeug, um neue Märkte zu finden, zu erobern oder zu erschaffen. Der Kerngedanke besteht darin, dass man mit Kreativität und neuen Ideen in neue Märkte vordringt, anstatt mit der gleichen Vorgehensweise wie die Konkurrenz in gesättigte Märkte einzutreten. D.h. anstatt der vorhandenen, jedoch schrumpfenden Nachfrage mit der Konkurrenz zu teilen, muss man die Nachfrage eklatant steigern, um sich vom Mitbewerb zu lösen.

Die Strategie unterscheidet zwischen zwei Arten von Märkten, den „Red Oceans“ (dt. Rote Ozeane) und „Blue Oceans“ (dt. Blaue Ozeane), (Abbildung 3).

Abbildung 3: Vergleich zwischen Rotem und Blauem Ozean

Roter Ozean	Blauer Ozean
<p>= gesättigter Markt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markt wird immer enger • Gewinn- und Wachstumschance sinken • Produkte sind austauschbare Massenware • Unternehmen versuchen Konkurrenz zu übertreffen, um Marktanteile zu gewinnen • Innovation passiert angebotsseitig durch Technologieinnovation 	<p>= unerschlossener Markt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen lösen sich von der direkten Konkurrenz • Es besteht (noch) keine Konkurrenz • Neue Kundensegmente bedeuten neue Nachfrage • Hohes Gewinn- und Wachstumspotenzial • Innovation passiert auch nachfrageseitig durch Nutzeninnovation

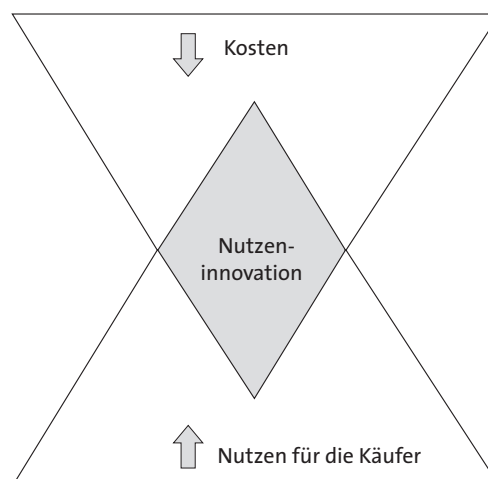
Quelle: Chan/Mauborgne 2016: 4-5

Das strategische Vorgehen ist das Erfolgsgeheimnis bei der Eroberung blauer Ozeane. Dies gelingt mit dem Fokus auf Nutzeninnovationen.

3.2 Was ist eine Nutzeninnovation?

Nutzeninnovation bedeutet, durch die Schaffung eines Nutzens für KäuferInnen und Unternehmen einen bisher von niemandem beanspruchten Markt zu erschließen und nicht zu versuchen, die direkte Konkurrenz zu schlagen, sondern ihr auszuweichen. Für eine erfolgreiche Umsetzung einer solchen Nutzeninnovation ist besonders wichtig, dass sowohl „Nutzen“ für Kunden als auch „Innovation“ für das Unternehmen einen möglichst gleichwertigen Stellenwert einnehmen (Abbildung 4). Nutzeninnovation wird nur erreicht, wenn Innovation mit Nutzen, Preis und Kosten entsprechend verknüpft wird.

Abbildung 4: Dynamik von Differenzierung und niedrigen Kosten



Das Ziel muss sein, dass die Bestrebungen eines Unternehmens sich sowohl positiv auf die eigene Kostenstruktur als auch auf den Nutzen seines Angebots für die KundInnen auswirken. Dies schafft gleichzeitig Differenzierung und Kostenführerschaft für ein Unternehmen. (Vgl. Chan/Mauborgne 2016: 11 ff.)

Um dies zu erreichen, bietet die Blue Ocean Strategie eine Reihe aufeinander aufbauender Strategiewerkzeuge an, welche bei richtiger Anwendung zur Eroberung eines Blue Ocean führen können. Dazu zählen die zwei grundlegenden Tools, das 4-Actions-Framework (dt. Vier-Aktionen-Format) und der Strategy Canvas (dt. strategische Kontur).

3.3 Strategische Kontur

Mittels der Strategischen Kontur lässt sich einerseits der Status quo im bestehenden Markt erheben, andererseits erkennen, wo Potenzial für Anpassung (Reduzieren, Anheben) und Verbesserung (Eliminieren, Kreieren) in der Branche besteht. Das Verlagern des strategischen Fokus weg vom Wettbewerb hin zu Alternativen und Nichtkunden, ermöglicht es Unternehmen, die bisher bewegenden Probleme in der Branche neu zu definieren und in weiterer Folge den Nutzen für die KäuferInnen umzugestalten und zu verstärken. (Vgl. Chan/Mauborgne 2016: 24 ff.)

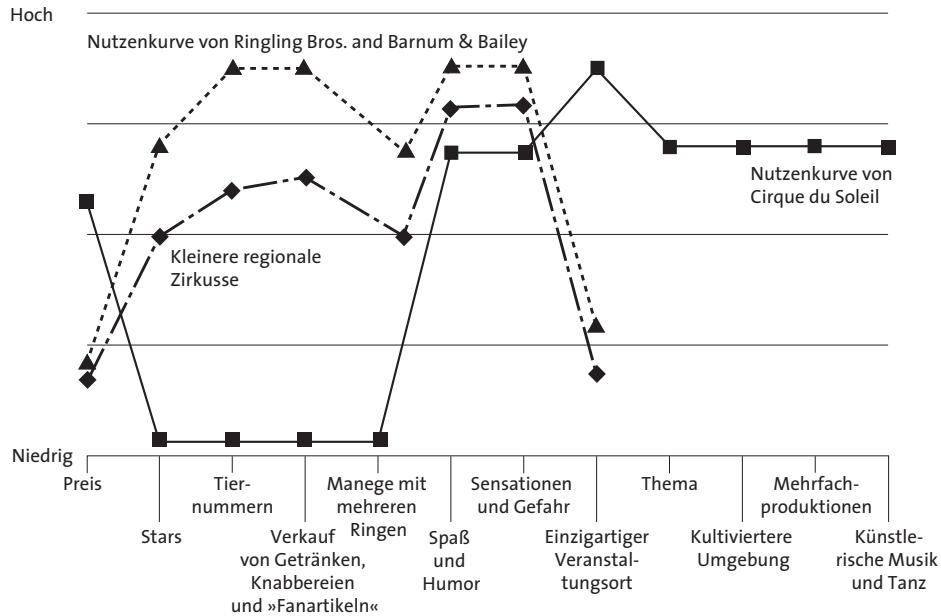
Dieses Tool wird mittels grafischer Darstellung in Form eines 2-achsigen Liniendiagramms visualisiert. Auf der horizontalen Achse werden jene Schlüsselfaktoren erfasst, welche die Branche aktuell am meisten prägen und in die die Konkurrenz zum gegebenen Zeitpunkt am meisten investiert.

Die vertikale Achse beschreibt, welche Angebotsausprägung die KäuferInnen hinsichtlich der jeweiligen Faktoren erhalten; die Ausprägung reicht von „niedrig“ bis „hoch“ und enthält Zwischenstufen – die Abstufung der Skala ist individuell zu wählen, in der Regel ist diese von 0 (nicht vorhanden) bis 10 (hoch ausgeprägt) ausgelegt.

In das Liniendiagramm werden zunächst die unterschiedlichen Ausprägungen hinsichtlich der Schlüsselfaktoren im Branchendurchschnitt (Gruppe 1) und gegebenenfalls auch jene des stärksten Mitbewerbers (Gruppe 2) eingezeichnet. Anschließend werden die Werte der jeweiligen Gruppen mittels einer Linie verbunden, wodurch man visuelle Nutzenkurven erhält. Dem wird dann die eigene Nutzenkurve gegenübergestellt, welche im Idealfall deutlich abweicht und höheren sowie zusätzliche Nutzen aufweist. Die Basis dafür liefert das „Vier-Aktionen-Format“.

Eine praktische Anwendung der Strategischen Kontur kann anhand des Beispiels „Cirque du Soleil“ gezeigt werden (Abbildung 5).

Abbildung 5: Strategische Kontur für Cirque du Soleil



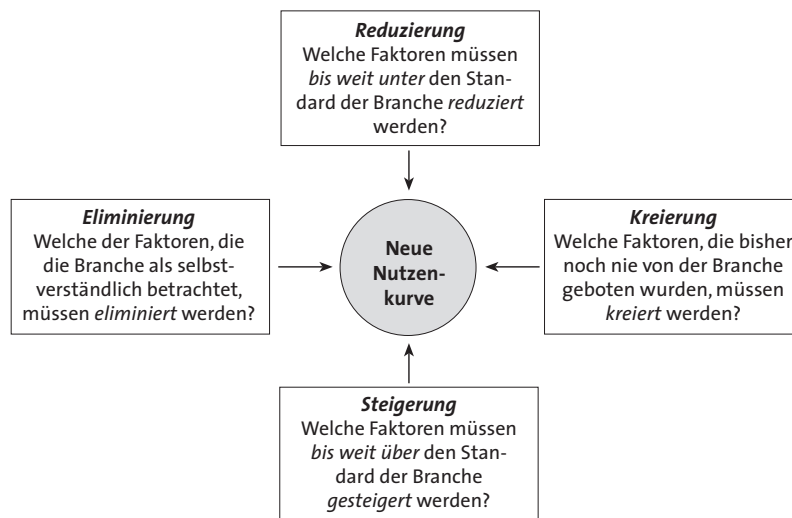
Quelle: Chan/Mauborgne, 2016: 39

3.4 Das Vier-Aktionen-Format

Dieses Tool visualisiert vier Aktionen, welche maßgeblich zum Erreichen einer Nutzeninnovation beitragen.

Durch das Eliminieren und/oder Reduzieren von Faktoren, die bisher von der Konkurrenz als Standard erachtet wurden, jedoch nicht mehr zeitgemäß sind bzw. keinen ausreichenden Mehrwert für die KundInnen mehr darstellen, kann das Ziel der Kosteneinsparung erreicht werden.

Abbildung 6: Das Vier-Aktionen-Format



Quelle: Chan/Mauborgne, 2016: 36f.

Werden die für die KundInnen neuen „Mehrwert“ generierende Faktoren angehoben oder neu kreiert welche die Konkurrenz bislang ignoriert oder gar nicht wahrgenommen hat, kann eine Innovation oder ein Unternehmen den Nutzen für die KäuferInnen steigern und sich somit deutlich von den Mitbewerbern abheben.

Eine praktische Anwendung des Vier-Aktionen-Formats am Beispiel des „Cirque du Soleil“ zeigt Abbildung 7.

Abbildung 7: ERSK-Quadrat für Cirque du Soleil

<p>Eliminierung Stars Tiernummern Verkauf von Getränken, Knabbereien und »Fanartikeln« Manegen mit mehreren Ringen</p>	<p>Steigerung Einzigartiger Veranstaltungsort Preis</p>
<p>Reduzierung Spaß und Humor Sensationen und Gefahr</p>	<p>Kreierung Thema Kultiviertere Umgebung Mehrfachproduktionen Künstlerische Musik und Tanz</p>

Quelle: Chan/Mauborgne, 2016: 36

4 Resümee

Die erfolgreiche Umsetzung einer Geschäftsidee ist keine Glücksache und kann durch eine strukturierte Herangehensweise schnell und effizient erreicht werden. Die Basis dafür liefert ein durchdachtes und schlüssiges Geschäftsmodell, welches vor Gründung erarbeitet werden muss.

Die ersten Schritte von einer Geschäftsidee hin zu einem nachhaltigen und funktionierenden Geschäftsmodell sind für den langfristigen Erfolg entscheidend. Bei dieser notwendigen Vorbereitung kann zusätzlich zu gründlich durchgeführten Marktforschungen auf bestehende Methoden und Strategie-Tools, welche seit längerem im „Startup“-Bereich, aber auch immer häufiger in Konzernen Anwendung finden, zurückgegriffen und vertraut werden. Ziel ist es, mit geringstem Zeit- und Kostenaufwand den spezifischen Markt gründlich zu analysieren sowie ein passendes Angebot für eine bestehende Nachfrage anbieten zu können, um langfristig erfolgreich zu sein.

Wurde ein Problem erkannt und validiert, der Markt gründlich analysiert und die richtige Zielgruppe identifiziert, innerhalb der Branche eine vielversprechende Positionierung gewählt und eine

vom Markt akzeptierte Lösung konzeptioniert, ist schon ein Großteil der wichtigsten Elemente eines nachhaltigen Geschäftsmodells vorhanden.

Für angehende UnternehmerInnen ist nach Entwicklung eines Geschäftsmodells auf Papier noch lange nicht Schluss, sondern zunächst nur die Vorarbeit hin zur Realisierung der Geschäftsidee geleistet. Anschließend geht es zum einen über zur Umsetzung, einer weitaus schwierigeren Herausforderung, zum anderen muss das Geschäftsmodell laufend überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

Literaturverzeichnis

Bartel, S. (2016): Erfolg und Misserfolg von Startup-Unternehmen im Blickwinkel der Pfadtheorie. Dissertation, Frankfurt, Universität Bremen, 28-47.

Chan Kim, W. / Mauborgne, R. (2016): Der Blaue Ozean als Strategie – Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. München: Carl Hanser, 11-42.

Eisenmann, T.R. / Ries, E. / Dillard, S. (2012): Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup. Harvard Business School Entrepreneurial Management, Case No. 812-095.

Gabler Wirtschaftslexikon: „minimal viable product“. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/minimum-viable-product-mvp-119157> (21.7.2019)

IdeaHackers.nl (2019): Problem-Solution-Fit Canvas, <https://solutioncanvas.com/>. (21.7.2019)

Lenarduzzi, V. / Taibi, D. (2016): MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product. In: 42th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA). 112-119 (<https://doi.org/10.1109/SEAA.2016.56>)

Ries, E. (2012): Lean Startup – schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. Currency, 15-162

Manuela Hirsch

Startup-Know-how für alle

Abstract

Der vorliegende Beitrag soll einen kurzen Überblick über die seit 2016 durchgeführte Veranstaltungsreihe „Startup-Know-how für alle“ geben. Dieses Veranstaltungsformat richtete sich an gründungsinteressierte Personen, an, aber auch abseits der FH des BFI Wien.



Manuela Hirsch
FH des BFI Wien

1 Vorgehensweise

1.1 Zielsetzung und Aufbau

Zielsetzung der Workshop-Reihe war es, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer „an einer für sie entscheidenden Phase ihrer Unternehmensideenfindung“ abzuholen und betriebswirtschaftliche Konzepte in kompakter Form zu vermitteln. Für die Fachhochschule in ihrer Rolle als Wissensträgerin und Wissensdrehscheibe stand vor allem die Vernetzung der „diversen“ TeilnehmerInnen im Vordergrund.

Die Workshop-Reihe richtete sich nicht nur an Studierende der FH des BFI Wien selbst, sondern konnte allgemein, also von AbsolventInnen sowie auch FH-Externen besucht werden. Dadurch wurde durchwegs ein Mix an betriebswirtschaftlichen und anderen (z.B. technischen) Hintergründen und auch ein Mix, das Alter der Personen und den „Reifegrad“ der Unternehmensidee betreffend, erreicht.

An zu Beginn fünf Abenden, später dann erweitert um eine Präsentationseinheit auf sechs Abende, wurden zuerst Informationen zu den Aufgabenstellungen in kompakter Form vorgetragen („Inhaltsvermittlung“). Diese Aufgaben wurden dann von den Teilnehmern und Teilnehmerinnen für die eigene Unternehmensidee in Kleingruppen bearbeitet („Gruppenarbeitsphase“) und in kurzen Feedbackrunden besprochen („Reflexion“). Abschließend wurden die Überlegungen zu den Ideen präsentiert („Präsentation“).

1.2 Inhalte

Folgende Themen wurden im Rahmen der Workshop-Reihe bearbeitet:

- Mein Geschäftsmodell: Einen Wert für meine KundInnen schaffen
- KundInnen, Absatz, Wettbewerb
- Geschäfte machen: Was braucht es dazu?

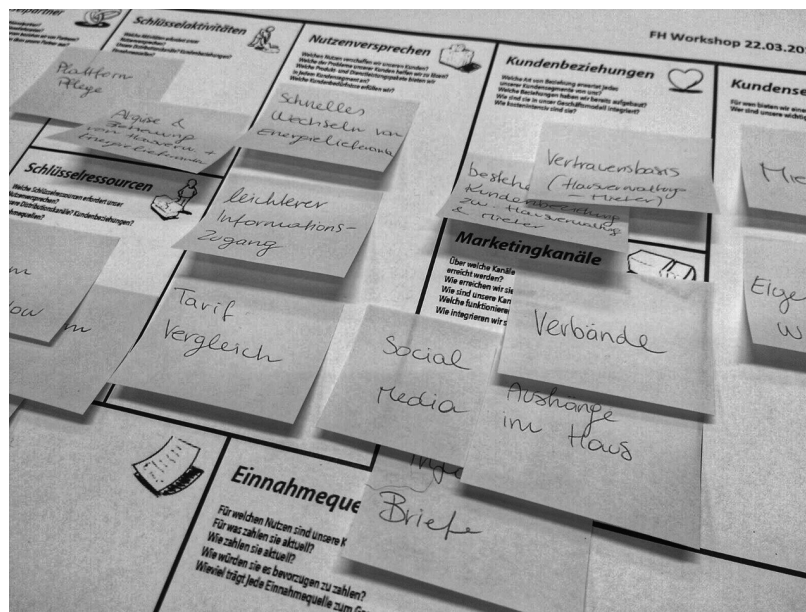
- Strategie: SWOT, Vision & Mission, Kooperationen
- Finanzen: Einzahlungen, Auszahlungen, Risiken?

Die Vorstellung der Vortragenden, des Workshop-Konzepts selbst, aber auch der Teilnehmer und Teilnehmerinnen stand am Anfang. Auf Basis dieser Informationen wurde bei der Zusammensetzung der Teams, die anschließend die Aufgabenstellungen auf die Geschäftsideen anwenden sollten, darauf geachtet, möglichst unterschiedliche Sichtweisen und Meinungen zu integrieren.

Um zunächst Klarheit über die gesetzten Aufgabenstellungen für die Kleingruppen herzustellen, wurden zentrale Begriffe geklärt und die Lean Startup Methode vorgestellt.

Aus strategischer Sicht wurde dann das Konzept der Blue Ocean Strategie erläutert und ebenfalls gleich im ersten Vortragsblock das Business Model Canvas-Konzept präsentiert, das als zentraler Aufhänger für die weiteren Ausarbeitungen der einzelnen Geschäftsideen diene.

Abbildung 1: Erste Überlegungen zum Business Model Canvas



Quelle: Foto aus VA S18

Fragen nach dem Mehrwert, den das Unternehmen an die Kundinnen und Kunden vermitteln soll, welche Bedürfnisse befriedigt und Probleme gelöst werden sollen, standen im Zentrum der Definition des „Wertangebots“ oder der „Value proposition“.

Überlegungen zum „wer“ bzw. „für wen“ prägten den zweiten Vortragsblock. Mithilfe einer sogenannten Empathy map sollten nach verschiedenen Analysedimensionen die zukünftige Kundin bzw. der zukünftige Kunde und deren jeweilige Bedürfnisse und Problemstellungen auf emotionaler Ebene visualisiert werden.

Die Zusammenfassung zentraler Aspekte der neuen Geschäftsidee in einem Businessplan bildete den nächsten Themenschwerpunkt. Um die kritischen Ressourcen frühzeitig zu identifizieren, wurde auch die Methode der mehrjährigen Umsetzungsplanung als Projektmanagementtool vorgestellt. Weitere klassische strategische Instrumente, wie die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse, besser bekannt unter der englischen Abkürzung „SWOT“, sowie Überlegungen zur Formulierung von Vision und Mission und zu Kooperationsmöglichkeiten wurden ebenfalls präsentiert und für die einzelnen Geschäftsideen diskutiert.

Da die Geschäftsideen zumeist noch nicht sehr weit gediehen waren, wurden zur Finanzplanung nur die Grundlagen vermittelt und auf mögliche Probleme, aber auch auf Finanzierungsmöglichkeiten abseits von „Friends, Fools and Family“ hingewiesen. Möglichkeiten zur Erfolgsmessung durch speziell für Startups geeignete Kennzahlen wurden ebenfalls vorgestellt.

Im Rahmen der abschließenden Veranstaltung präsentierten die Teams dann ihre Überlegungen zur Geschäftsidee anhand der ausgearbeiteten Unterlagen und erhielten Feedback sowohl auf inhaltlicher Ebene als auch zur Gestaltung der Präsentation selbst.

Einen kurzen Einblick in die in der Workshop-Reihe behandelten Instrumente mit weiterführenden Literaturhinweisen geben die Beiträge von → Bernhard Ennser und → Alexander Hummer in der hier vorliegenden Publikation.

2 Vortragendenteam

Alexander Hummer, der als Unternehmensberater speziell für GründerInnen und KMUs tätige externe Vortragende, wurde vor allem in den Reflexionsphasen durch Bernhard Ennser und Manuela Hirsch von der FH des BFI Wien unterstützt. Damit wurden zwei zusätzliche Perspektiven eingebracht und eine größere Bandbreite an „kritischen Rückfragen“ an die Teams generiert. Aspekte aus der Kostenrechnungs- und Buchhaltungssicht, Überlegungen zur strategischen Konzeption, aber auch zu Logistikfragen der Planung und Umsetzung konnten somit ebenso auf Teamebene besprochen werden.

Durch anschauliche Visualisierungen, z.B. mithilfe von Plakaten und Post-its, konnten Ideen zur Lösung der Fragestellungen zunächst „ausprobiert“ und nach einer Reflexions- und Feedbackphase zusammen mit dem Vortragendenteam auch nachgeschärft werden. In Kurzpräsentationen zwischendurch mussten die Überlegungen auch immer wieder vor einem größeren Publikum „getestet“ werden, wodurch gleichzeitig die Präsentationskompetenz der Teilnehmer und Teilnehmerinnen geschult wurde.

Abbildung 2: Vortragsteil Workshop-Reihe



Quelle: Foto aus VA W17

3 Teilnehmer und Teilnehmerinnen

Insgesamt wurde die Veranstaltungsreihe von Wintersemester 2016 bis Sommersemester 2019 sechs Mal angeboten. Vollständig durchgeführt wurde sie fünf Mal. Im Sommersemester 2017* gab es nur fünf Anmeldungen, die Veranstaltungsreihe umfasste aufgrund der geringen Nachfrage daher nur einen Abend, an dem eine Kurzvorstellung der Inhalte erfolgte und anschließend gezielt Fragen beantwortet wurden.

Die Streuung der TeilnehmerInnen hat über die einzelnen Semester zugenommen. Der Anteil an (noch) Nicht-FH-Beteiligten (also Personen, die weder bestehende oder ehemalige Studierende noch MitarbeiterInnen sind) hat sich erhöht, und auch die Altersbandbreite („Maturant bis Ü50“) ist zum Projektabschluss hin diverser geworden.

Insgesamt nahmen 165 Personen an den Veranstaltungen teil. An 70 Personen wurde nach Abschluss der jeweiligen Veranstaltungsreihe dann auch eine Teilnahmebestätigung ausgestellt, wofür die aktive Teilnahme an mindestens drei der fünf Abende erforderlich war.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Entwicklung der Anmeldezahlen zusammen.

Tabelle 1: Zusammenfassung der Anmeldungen und Teilnahmebestätigungen

	W16	S17	W17	S18	W18	S19	Gesamt	
Anmeldungen	28	5	26	36	38	32	165	
Erfolgreich absolviert	20	0*	9	17	12	12	70	42,4%

4 Ausgewählte Unternehmensideen

In den drei Jahren, in denen die Workshop-Reihe angeboten wurde, überraschte vor allem die große Bandbreite an Unternehmensideen. So wurde oftmals an „Apps“ gearbeitet, also an Applikationen mit technischen Lösungsvorschlägen in Verbindung mit Smartphones, z.B. zum Einsatz von Augmented Reality bei Webcams in Schi- oder Wandergebieten oder zum einfacheren Wechsel des Stromanbieters.

Ganz konkrete Gründungsvorhaben, wie etwa eine Buchhandlung mit Mehrwert in einem Stadterweiterungsgebiet oder das Füllen einer Lücke durch nachhaltiges Catering, durch die Verknüpfung von jüngeren und älteren Menschen im Rahmen eines generationenübergreifenden ökologischen Wohnprojekts oder die Entwicklung von speziellen Live-Theaterperformances mit Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeit durch das Publikum, stellen weitere Beispiele dar. Auch eine „Wutanstalt“, also ein Ort, in dem – in einem dennoch kontrollierten Umfeld – „Dampf abgelassen“ werden kann, wurde als Idee diskutiert.

Nicht alleine durch die Workshop-Reihe, wohl aber in Zusammenhang damit, sind bereits erfolgreiche Geschäftsideen vorangetrieben worden. Die im Wintersemester 2017 in der Workshop-Reihe bearbeitete Restaurant-Bezahl-App „Gatsby“ gewann im Oktober 2018 den „Austria’s Next Top Start-up“-Preis.¹

Das Atelier Reuschel², eine innovative Umsetzung eines „klassischen Handwerks“, und ein weiteres Unternehmen nach einer Unternehmensidee, die im Rahmen der Workshop-Reihe bearbeitet worden war, wurde 2019 gegründet. Frau Reuschel und ihr Unternehmen werden im Beitrag von → Bernhard Ennser in der hier vorliegenden Publikation näher vorgestellt.

5 Ausblick

Mit der Workshop-Reihe wurde für die FH des BFI Wien eine Plattform etabliert, um Unternehmensideen zu diskutieren, zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Diese Möglichkeit zum Austausch mit der FH in der Rolle der Wissensdrehzscheibe, nicht nur für die eigenen Studierenden, sondern darüber hinaus auch für eine breitere Öffentlichkeit soll aus jetziger Sicht bei gegebener Nachfrage auch nach dem Projektabschluss fortgeführt werden.

1 Siehe: <https://www.gets.by/> und <https://futurezone.at/thema/austrias-next-top-start-up> (18.02.2020)

2 Siehe: <https://www.katharinareuschel.com> (18.02.2020)

Bernhard Ennser

Ausgewählte Ergebnisse der Workshop-Reihe



Bernhard Ennser
FH des BFI Wien

Abstract

Der vorliegende Beitrag soll einen kurzen Einblick in ausgewählte Ergebnisse der Veranstaltungsreihe „Startup-Know-how für Alle“ geben. Aufbau und Inhalt dieser Veranstaltungsreihe werden im Beitrag von → Manuela Hirsch in der hier vorliegenden Publikation näher vorgestellt.

1 Unternehmensideen – ein kurzer Überblick

Die in den vergangenen Jahren durchgeführten Startup-Workshops führten bereits zu konkreten Unternehmensgründungen bzw. sind weitere Unternehmen in Gründung. Das Spektrum der Unternehmenszwecke ist sehr vielfältig. Erwartungs- und zeitgemäß basierten viele der Startup-Ideen in den Workshops auf den Möglichkeiten der Digitalisierung: Softwarebasierte Produkte wie „Apps“ oder Dienstleistungen mit zentralisierter Entwicklung und Management und einem nach Anzahl der Installationen skalierbaren Vertrieb und Betrieb über das Internet seien hier als Beispiele genannt. Die Ideen reichten von der Identifikation von Fischen beim Tauchen, Vorhersagen von Niederschlägen, Verwaltung von Schlüsselcodes, personalisiertem Fitnesscoaching bis zu einer Augmented Reality (AR) App für den Tourismus zum Sammeln von Spenden für den Erhalt von Kulturgütern.

Daneben wurden viele Geschäftsideen mit physischen Produkten oder Dienstleistungen ausgearbeitet, z.B. Surfboard-Sicherheitsbindungen, Bewässerungsautomaten, generationenübergreifende soziale Wohneinheiten oder ein Catering/Franchise Konzept für ein gesundes Mittagessen am Arbeitsplatz. Diese und viele anderen Ideen wurden in den Workshops zu Geschäftsmodellen weiterentwickelt und einige wurden in konkrete Unternehmen umgesetzt.

Ein Fallbeispiel für die Neugründung eines Unternehmens in einem ursprünglich weitverbreiteten, traditionellen Handwerk liefert die Workshop-Teilnehmerin Katharina Reuschel. Sie startete eine Maßschneiderei für Abend- und Hochzeitskleider in Wien. Im Folgenden werden ihr Unternehmen und ihre Erfahrungen als Gründerin steckbriefartig vorgestellt:

2 Ein Unternehmen stellt sich näher vor

Katharina Reuschel, eine Absolventin des Bachelorstudiengangs European Economy and Business Management und Workshop-Teilnehmerin im Wintersemester 2017, wurde zur Gründung ihres Unternehmens „Atelier Reuschel e.U.“ (<https://www.katharinareuschel.com/>) befragt.



Beschreibe Deine Geschäftsidee.

Ich designe Abend- und Hochzeitskleider ganz individuell nach Kundenwunsch. Je nach gewünschten Produktionskosten und dementsprechendem Qualitätslevel wähle ich verschiedene Produktionen innerhalb der EU. Da ich selbst viel von meinem Handwerk verstehe, fertige ich Prototypen sowie Kollektionsmodelle selbst hier in Wien an. Dies ermöglicht es mir Produzenten meine Techniken und Prozesse vorzuzeigen, sowie Kosten und Dauer der Produktion zu antizipieren bzw. darüber verhandeln zu können.

Das jetzige Geschäftsmodell ist allerdings nur der erste Schritt, generiert die finanziellen Mittel für eine zukünftige Skalierung und dient nebenbei zu Marketing zwecken.

Das langfristige Ziel ist es, nachhaltig und europaweit „made to measure“ (Maßarbeit) für eine große Zielgruppe anzubieten und fast so effizient wie bei Konfektionsware zu produzieren. Eine individuelle Produktion senkt Lagerkosten und Geschäftsmieten, schützt vor teurer Überproduktion, ist generell wertsteigernd und verleiht meinem Geschäft ein hohes Maß an Flexibilität. Dies kombiniert mit einer effizienten Produktion ermöglicht mir, kostengünstiger anzubieten als meine etablierten MitbewerberInnen.

Da dieses Geschäftsmodell um profitabel zu werden sehr viel Zeit für Entwicklung und Forschung in Anspruch nimmt, rechne ich erst in 2-5 Jahren mit der Umsetzung.

Wie weit bist Du mit der Umsetzung?

Ich habe im Februar 2019 gegründet und verbringe nun die meiste Zeit, neben einzelnen Kundenaufträgen, mit der Erstellung meines Lieferanten- und Produzentennetzwerkes. Ich teste derzeit laufend neu Lieferanten, besuche Produzenten und Messen und entwickle stetig neue Modelle, um meine Arbeitsprozesse zu optimieren. Trotz vieler Überstunden stehe ich noch ganz am Anfang.

Was sind aktuell besondere Herausforderungen für Dein Geschäft?

Natürlich ist es am Anfang schwierig, die eigenen Kosten zu decken, vor allem jene, die für weitere Schritte unumgänglich sind.

Was sich allerdings überraschender Weise als besonders schwierig herausgestellt hat, ist, Geduld zu bewahren. Planung und Entwicklung dauern, und ich bin grundsätzlich ein sehr ungeduldiger Mensch. Allerdings sollte man besonders in meiner Branche beim Produkt nichts überstürzen und so lange forschen, bis Qualität und Profitabilität stimmen. Dies wird derzeit durch die finanzielle Situation erschwert, da jede Investition genau überdacht werden muss und Testeinkäufe sich immer wieder als Lehrgeld erweisen.

Was war für Dich im Rahmen des Startup-Workshops hilfreich?

Meine Branche gilt als veraltet, doch seine Leidenschaft kann man sich eben nicht aussuchen. Die einzelnen TeilnehmerInnen haben mich während meiner Präsentationen immer wieder auf die fehlende Innovation in meinem Geschäft hingewiesen und meinten, dass ein Textilunternehmen kein Start-Up sein kann, was mir natürlich anfangs zu denken gab.

Allerdings hat diese Kritik mich noch mehr angetrieben, da ich realisiert habe, dass Unternehmertum und Handwerk in der heutigen Zeit viel zu selten kombiniert werden und ich mich durch meine Kombination aus Studien von anderen Gründern stark unterscheide. Zusätzlich habe ich gelernt,

solch eine Kritik nicht persönlich zu nehmen, sondern zu hinterfragen, warum sie entsteht und sie konstruktiv zu verwenden.

Was wären bei neuen Startup-Workshops nützliche Inhalte für Dich (im Nachhinein)?

Nützlich gewesen wäre mehr Input im Bereich Marketing und in der konkreten praktischen Umsetzung für meine Geschäftsidee.

3 Weitere Beispiele

Die nachfolgende Aufzählung bietet, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, Links zu weiteren neu gegründeten Unternehmen, welche während der Startup-Workshops betreut wurden:

- **Getsby** (<https://www.gets.by>)
ist eine Smartphoneapp welche zum Bestellen und Bezahlen in Restaurants genutzt werden kann.
- **TuDu** (<https://www.tudu.at/>)
ist eine Plattform für lokale Dienstleistungen und Handwerksleistungen.
- **Becolex** (<https://www.becolex.com>)
berät Unternehmen zur integrativen Entwicklung der Unternehmenskultur, Performancemanagement und Exzellenzbewusstsein.
- **Buchhandlung mio** (<https://buchhandlung-mio.at/>)
ist eine kleine, feine Buchhandlung mit Beratung im Sonnwendviertel.

Unternehmensgespräche

Abstract

Als ein Ziel des durch die Stadt Wien finanzierten Projekts WirtschaftWissen.Wien wurde die Erhebung von Informationsbedarfen von Wiener Unternehmen bereits im Rahmen der Antragstellung definiert. Mit den ersten Befragungen wurde im Jahr 2016 begonnen. Auf Basis dieser Erfahrungen und der erhaltenen Rückmeldungen wurde der Prozess der Datenerfassung noch weiter adaptiert und bis Projektende fortgesetzt.

Im gesamten Projektzeitraum wurden mehr als 40 Gespräche geführt. Insbesondere zu Beginn der Projektlaufzeit wurden, ausgehend vom Standort der Fachhochschule im zweiten Bezirk, vor allem gezielt Klein- und Kleinstunternehmen im Bezirk bzw. insbesondere im Stuwerviertel kontaktiert. Somit konnte ein erstes Bild über die Wahrnehmung der Fachhochschule als Wissenspartnerin gewonnen werden und Wünsche nach Themen und Vortragsformaten konnten erfragt werden.

Der vorliegende Beitrag stellt die zentralen Ergebnisse dieser Befragungen vor, um ein Bild jener Themen zu liefern, die den befragten Unternehmerinnen und Unternehmern wichtig sind. Daraus wurden und werden auch weiterhin Impulse für die Planung von Veranstaltungen und Zusammenarbeitsformaten an der Fachhochschule des BFI Wien abgeleitet.



Manuela Hirsch
FH des BFI Wien



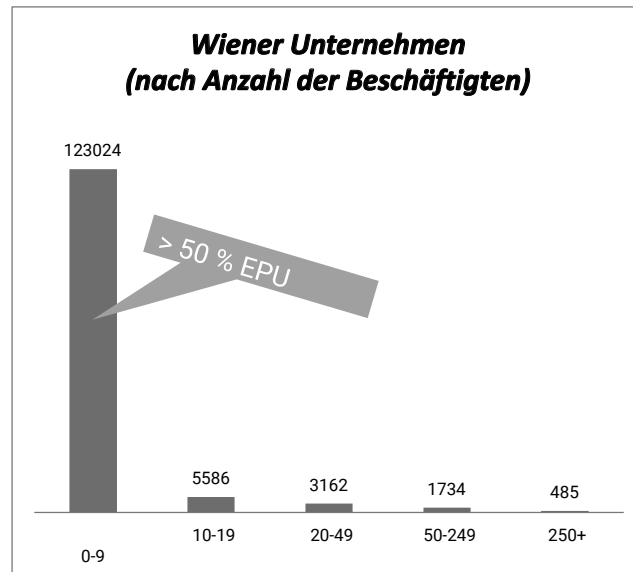
Jürgen Rasteiger
FH des BFI Wien

1 Zielsetzung und Vorüberlegungen

Eines der im Antrag definierten Ziele des durch die Stadt Wien finanzierten Projekts WirtschaftWissen.Wien war die Erhebung von Informationsbedarfen von Wiener kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Diese sollten als wichtige Impulsgeber für die Gestaltung der Informationsformate dienen und einen niederschweligen Zugang zur Fachhochschule als Wissensvermittlerin herstellen. Im Vordergrund stand die Identifikation von unternehmerischen Problemstellungen, um darauf aufbauend gezielt, aber dennoch einem breiteren Publikum zugänglich, Vorschläge zur Konzeption und Implementierung von Lösungen zu erarbeiten. Die Bündelung von Informations- und Wissensbedarfen für breite Betroffenengruppen und eine zielgruppengerechte Informationsaufbereitung standen dabei im Vordergrund.

Zur Gestaltung des Fragebogens wurden Überlegungen zur Unternehmensgröße und zu den relevanten Themenbereichen angestellt.

Über 90% bzw. in absoluten Zahlen mehr als 120.000 der Wiener Unternehmen zählen zu den Klein- und Kleinstunternehmen, d.h. es handelt sich um Unternehmen, die weniger als 10 Personen beschäftigen. (Vgl. WKO Statistik 2017)

Abbildung 1: Wiener Unternehmen nach Beschäftigtenzahl, WKO Statistik (2017) und (2018).

Quelle: eigene Darstellung

Mit Stand 2018 waren über 65.000 und damit mehr als die Hälfte davon, Ein-Personen-Unternehmen (sogenannte EPU), also „Einzel-unternehmerInnen und GmbH der gewerblichen Wirtschaft ohne unselbständig Beschäftigte (auch ohne geringfügig Beschäftigte).“ (Vgl. WKO Statistik 2018)

Auf Basis bestehender Studien, z.B. der Digitalisierungsstudie 2019 (siehe dazu auch Abschnitt 4), zeigte sich bereits im Vorfeld der Interviews, dass auch kleinstrukturierte Unternehmen von Internationalisierung, Globalisierung, Digitalisierung und den damit verbundenen gesellschaftlichen und politischen Veränderungen betroffen sind, wobei diese Einflüsse in erster Linie Unsicherheit über die Auswirkungen für das eigene Geschäft erzeugen.

Neben der inhaltlichen Ebene war daher auch die Erhebung geeigneter aktueller Kontaktformate, um die Wissensangebote der Fachhochschule den Wiener Unternehmen zur Verfügung zu stellen, ein Ziel der persönlichen Gespräche.

2 Vorgehensweise

Für die Erhebung von Informationsbedarfen von Wiener Unternehmen wurde zu Projektbeginn ein strukturierter Interviewprozess aufgesetzt. Mit den ersten Befragungen wurde im Jahr 2016 begonnen, die letzten Gespräche wurden 2019 geführt. Nach vorheriger Kontaktaufnahme wurden persönliche Interviewtermine vereinbart; die Gespräche fanden überwiegend in den Räumlichkeiten der Unternehmen statt. Zur Vereinfachung der Datenerhebung wurde ein strukturierter

Fragebogen erstellt und die Daten wurden anschließend zu Auswertungszwecken zusammengeführt.

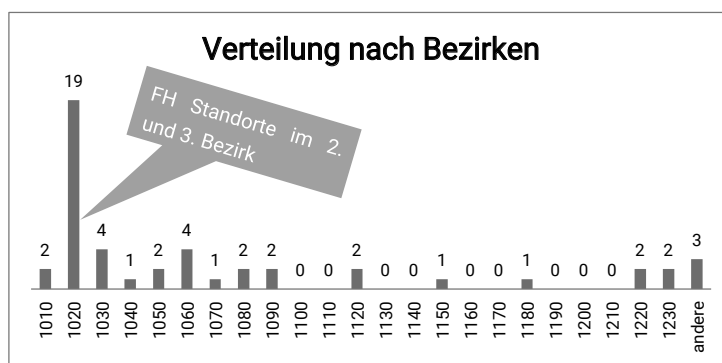
Im gesamten Projektzeitraum wurden mehr als 40 Gespräche geführt. Insbesondere zu Beginn der Projektlaufzeit wurden, ausgehend vom Standort der Fachhochschule im zweiten Bezirk, vor allem gezielt Klein- und Kleinstunternehmen im Bezirk bzw. insbesondere „rund um die Fachhochschule“ im Stuwerviertel kontaktiert. Somit konnte ein Bild über die Wahrnehmung der Fachhochschule als Wissenspartnerin vor Ort gewonnen werden und Wünsche nach Themen und Vortragsformaten konnten erfragt werden.

3 Ergebnisse

In den Interviews wurden zunächst Daten zur interviewten Person und zum Unternehmen selbst erhoben. Es wurden insgesamt 48 Personen befragt; 13 davon, d.h. 27%, waren Frauen. Das durchschnittliche Unternehmensalter beträgt 13 Jahre, wobei das „älteste“ Unternehmen seit mehr als 40 Jahren am Markt aktiv ist und das „jüngste“ in seinem ersten Jahr stand.

Knapp 50% der im Rahmen der Befragung besuchten Unternehmen sind im 2. und 3. Bezirk tätig, also jenen Bezirken, in denen auch die Fachhochschule ansässig ist.

Abbildung 2: Verteilung nach Wiener Bezirken



Quelle: eigene Darstellung

Breit gestreut waren die vertretenen Branchen, von Architektur und Arbeitsvermittlung über IT und Raumfahrt bis hin zu Unternehmensberatung und Werbeagentur. Ein Sechstel der Unternehmen ist im Bereich Gastronomie oder Lebensmittel- und Getränkehandel tätig.

Befragt nach den **Gründen für die Selbständigkeit** wurde vor allem der Wunsch nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung genannt. Seine eigene Chefin sein, seine eigenen Entscheidungen zu treffen und die Möglichkeit der flexiblen Zeiteinteilung waren weitere zentrale Beweggründe für die befragten Unternehmerinnen und Unternehmer.

Als **Herausforderungen** für den Betrieb identifizierten die Befragten sehr unterschiedliche Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit. Die nachfolgende Tabelle fasst die am häufigsten genannten kurz zusammen, wobei die gemeinsamen Aspekte hervorgehoben wurden.

Abbildung 3: Herausforderungen

Herausforderungen der unternehmerischen Tätigkeit
Kundengewinnung , Umgehen mit Kundenanforderungen, Zielgruppenselektion
Buchhaltung, Fälligkeitsmanagement, Finanzen , Liquidität, Produktkalkulation
Bürokratie , gewerbe- und arbeitsrechtliche Fragen, Umgang mit Behörden
Datenschutz, Digitalisierung , e-Rechnung
Gleichzeitigkeit von Aufgaben, Selbstorganisation, Zeitmanagement
Fachkräftemangel, Personalführung, Recruiting

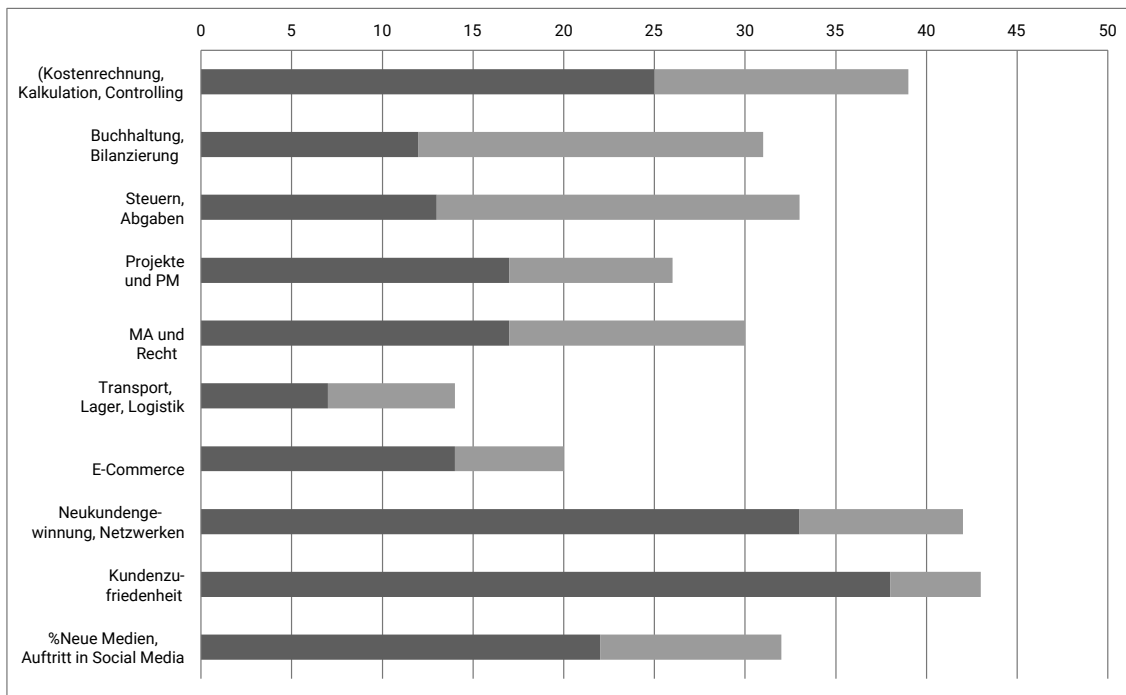
Quelle: eigene Darstellung

Aber auch ganz individuelle Herausforderungen und Sorgen, die in der Person der Einzelunternehmerin oder des Einzelunternehmers begründet lagen, wurden genannt: darunter z.B. die Sorge, gesund zu bleiben, mit den ständig wechselnden Anforderungen Schritt halten zu können und eine Balance zwischen Arbeitszeit und Freizeit zu finden.

Um die **Wissensbedürfnisse** und **Interessensgebiete** zu erfragen, wurden zehn Themenkategorien vorausgewählt und weiters die Möglichkeit eingeräumt, diese auch durch eigene Themen zu ergänzen. Die Bewertungsdimensionen reichten von sehr wichtig bis zu nicht wichtig und umfassten weiters die Option „keine Angabe“. Abb. 4 fasst die als sehr wichtig (dunkel) oder wichtig (hell) genannten Themen zusammen. Im Vordergrund standen dabei kundenbezogene Fragen, aber auch Fragen zum betrieblichen Rechnungswesen als Instrument zur Entscheidungsunterstützung.

Als weitere Themen, an denen Interesse bestand, wurden vor allem Marketing, Strategie sowie rechtliche Aspekte von Arbeits- bis Vertragsrecht genannt. Daneben waren auch noch spezifische Aspekte des Startup Managements, Fördermöglichkeiten und alternative Finanzierungsformen wie Crowdfunding von Interesse für die Befragten.

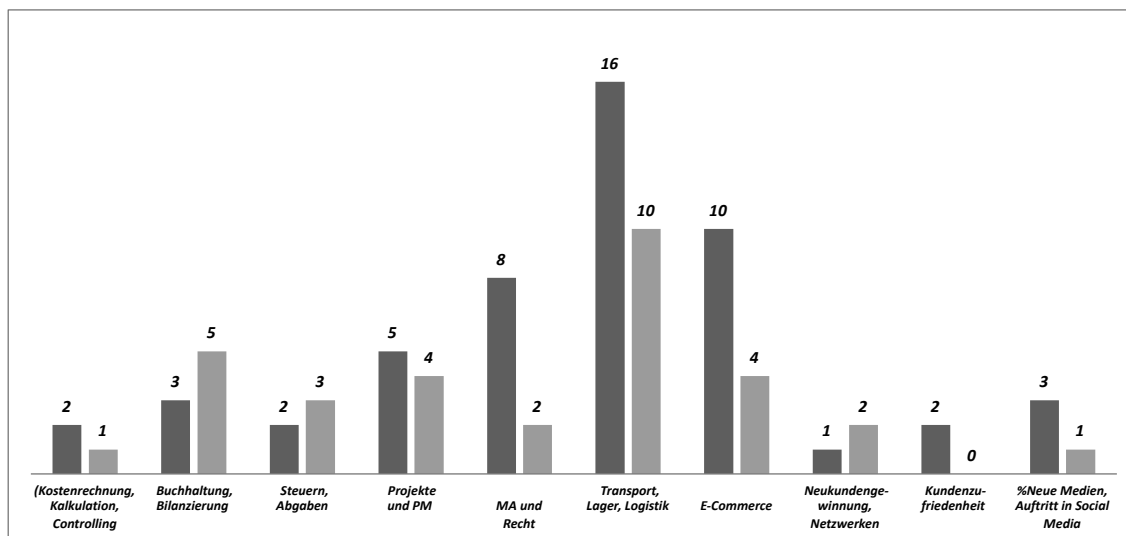
Abbildung 4: Sehr wichtige (dunkel) und wichtige (hell) Themen, absolute Werte



Quelle: eigene Darstellung

Vor allem Transport, Lager und Logistik und auch E-Commerce wurden von den Befragten als wenig wichtig (hell) oder nicht wichtig (dunkel) genannt (siehe dazu Abb. 5).

Abbildung 5: Nicht wichtige (dunkel) und wenig wichtige (hell) Themen, absolute Werte



Quelle: eigene Darstellung

Abschließend wurde noch nach den **präferierten Veranstaltungsformaten** sowie nach der gewünschten **Form der Wissensvermittlung** gefragt. Auch dabei gab es eine Vorauswahl und die Möglichkeit, weitere Formate zu nennen.

Mit großem Abstand wurden Abendveranstaltungen als das bevorzugte Format genannt. Als zweithäufigste Form der Kontaktveranstaltung an der FH wurde das Business Frühstück genannt. Darin wird der Wunsch nach der Platzierung von Veranstaltungen an Tagesrandzeiten sichtbar. Bei den asynchronen Formen der Wissensvermittlung z.B. durch Blogbeiträge in Text- oder Videoform sowie Webinare gaben die Befragten der Textform klar den Vorzug.

Nur zwei Befragte wünschten sich andere Formate. Eine Ganztagsveranstaltung stellt jedoch erfahrungsgemäß in Hinblick auf die Herausforderung an das Zeitmanagement für manche eine unüberwindbare Hürde dar und trifft daher oft auf weniger Resonanz. Dies zeigte sich auch in der geringeren Anzahl positiver Rückmeldung zu Halbtagesveranstaltungen. Die Organisation eines gemeinsamen Betriebsstättenbesuchs, wie er z.B. in Form von Exkursionen in vielen Studiengängen der Fachhochschule fester Bestandteil der Ausbildung ist, könnte sicherlich interessante Best practice-Beispiele aufzeigen, allerdings ist auch hier der damit verbundene Zeitaufwand für alle Beteiligten, vor allem jene abseits des FH-Alltags, als kritischer Faktor zu nennen.

Abschließend bekundeten 41 der befragten 48 Personen ihr Interesse nach einer weiteren Kontaktaufnahme und nach Informationen zu den verschiedenen Veranstaltungen.

4 Kritik und Ausblick

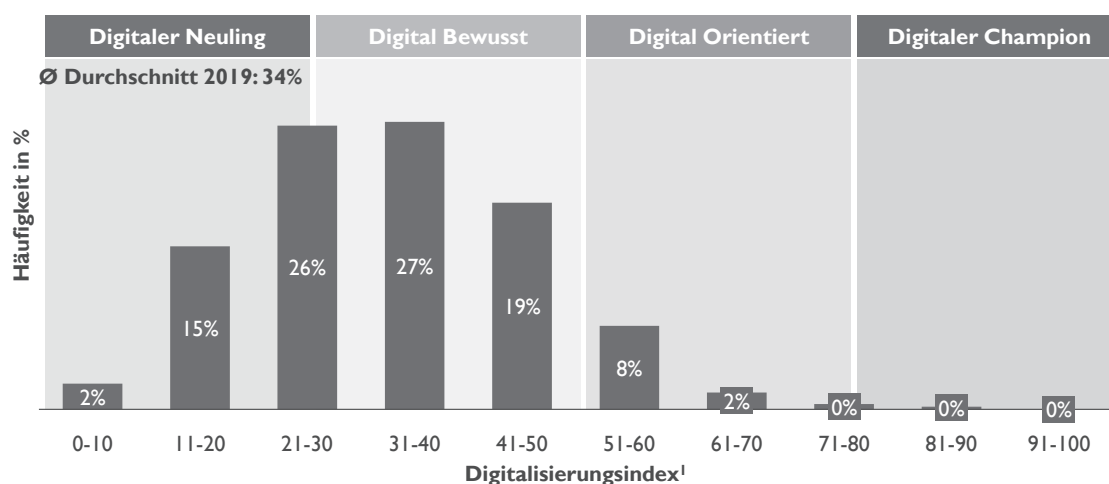
Aus den Ergebnissen der Unternehmensbefragungen konnten im Rahmen des Projekts Rückschlüsse auf Informationsbedürfnisse aber auch auf den bevorzugten Informationsbeschaffungsprozess gezogen werden. Unternehmensvertreterinnen und -vertreter, die auf die Fachhochschule durch die Interviews aufmerksam wurden, nahmen an den Wirtschaftsdialogen teil (→ siehe dazu den Beitrag von Stephanie Messner und Bernhard Kozljanic), besuchten Abendveranstaltungen oder diskutierten aktuelle Themen in Rahmen eines Business Frühstücks. So konnten sie die Fachhochschule als aktive Wissensdrehscheibe erleben. Insofern stellten die Interviews eine wichtige Kontaktmöglichkeit im Umfeld der FH dar, um auch neue Gruppen an Interessierten anzusprechen und dadurch der sogenannten „Third mission“ (Vgl. dazu Roessler/Duong/Hachmeister 2015), also der dritten Mission neben Lehre und Forschung, gerecht zu werden.

Aus den hier kurz präsentierten Ergebnissen und auch auf Basis bestehender Studien zeigt sich, dass selbst kleinstrukturierte Unternehmen von Internationalisierung, Globalisierung, Digitalisierung und den damit verbundenen gesellschaftlichen und politischen Veränderungen betroffen sind, wobei diese Einflüsse in erster Linie Unsicherheit über die Auswirkungen für das eigene

Geschäft erzeugen. Das Wiener Einzelhandelsunternehmen tritt im Wettbewerb gegen global agierende Unternehmen wie Alibaba oder Amazon an. (Vgl. dazu z.B. Arthur D. Little 2019)

In der von Arthur D. Little im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich 2019 durchgeführten Erhebung zum Digitalisierungsniveau österreichischer KMU stufte sich die Mehrheit der KMU als „digital bewusst“ ein, jedoch lediglich 10% als „digital orientiert“ (siehe dazu Abb. 6).

Abbildung 6: Einstufung nach Digitalisierungsniveau österreichischer KMU



Quelle: Arthur D. Little 2019: 10.

Als größte Chancen der digitalen Transformation wurden in der von Arthur D. Little durchgeführten Befragung die Gewinnung von Neukunden, Kostenersparnis und erhöhte Flexibilität genannt. Als größte Herausforderungen stellten sich in dieser Studie die Datenschutzgrundverordnung und ein Mangel an finanziellen Ressourcen oder erforderlichem Know-how heraus. (Vgl. Arthur D. Little 2019: 40)

Ähnliche Ergebnisse zeigten sich auch im Rahmen der Befragung durch das Projektteam von WirtschaftWissen.Wien.

Unsicherheit und gegebenenfalls auch nicht vorhandenes Wissen oder fehlende Erfahrungen führen teilweise zur Unfähigkeit, angemessen auf Veränderungen zu reagieren. Dazu würden, z.B. eine strukturierte Situationsanalyse, eine anschließende Bewertung, Auswahl und Umsetzung von geeigneten Maßnahmen zur Anpassung an die geänderten Verhältnisse gehören. Viele Wiener Unternehmerinnen und Unternehmer sind stark im operativen Tagesgeschäft verhaftet, für strategische und taktische Überlegungen fehlt oft die strukturierte Herangehensweise oder auch die Zeit.

Der Wunsch nach mehr strategischem Kontext wurde ebenfalls von den Befragten genannt. Um dieses Bedürfnis zu adressieren fand die Wissensvermittlung dazu einerseits im Rahmen der Wirtschaftsdialoge und andererseits als Teil der Startup-Workshops statt.

Es muss an dieser Stelle kritisch angemerkt werden, dass die Auswahl der Unternehmen, die im Rahmen der Interviews befragt wurden, sich vor allem nach den Kriterien räumliche Nähe, Verfügbarkeit und auch Kooperationsbereitschaft richtete. Daher können bislang keine repräsentativen Ergebnisse für die Wiener Wirtschaft insgesamt abgeleitet werden und dieser Beitrag bleibt in seiner Aussage deskriptiv.

Gleichzeitig hat sich aber gezeigt, wie groß das Interesse an persönlicher Zusammenarbeit mit der Fachhochschule als Informationsvermittlerin war und auch weiterhin ist. Aus den Interviews kamen Rückmeldungen, die insbesondere im Rahmen der Lehre einbezogen wurden und werden. Ganz konkret lieferte die Auseinandersetzung mit dem Verein „Die 1. im 2ten – Einkaufen im Stuwerviertel“ wichtige Impulse für das Studierendenprojekt „Recycup“ zur Evaluierung nachhaltiger Alternativen zu Wegwerfkaffeebechern (→ siehe dazu den Beitrag von Bernhard Ennsner und Angelika Sönnichsen).

Die durch die Interviews erarbeitete Kontaktliste zu Wiener Unternehmerinnen und Unternehmern soll auch zukünftig als Anknüpfungspunkt dienen, um Anregungen direkt von Unternehmen bei der Konzeption von Informationsangeboten zu berücksichtigen. Insbesondere die Vernetzung der Personen untereinander, um so von Best practice-Beispielen zu lernen, soll verstärkt werden.

Im Fokus des Projekts standen und stehen aber auch zukünftig nicht unternehmensindividuelle Problemlösungen, sondern eine Bündelung von Informations- und Wissensbedarfen für breite Betroffenengruppen und eine entsprechende Informationsaufbereitung. Aus der verstärkten Zusammenarbeit der Fachhochschule mit Wiener Unternehmen sollen damit zukünftig Impulse für KMU-Forschungsvorhaben gewonnen werden und daraus wiederum Anknüpfungspunkte für die Lehre entstehen.

Literaturverzeichnis

Arthur D. Little (2019): Digitale Transformation von KMUs in Österreich 2019. September 2019. <https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/kmu-digitalisierungsstudie-2019.pdf> (08.04.2020).

Roessler, I. / Duong, S. / Hachmeister, C.-D. (2015): Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft. Arbeitspapier Nr. 182. https://www.researchgate.net/profile/Isabel_Roessler/publication/301682758_Welche_Missionen_haben_Hochschulen_Third_Mission_als_Leistung_der_Fachhochschulen_fur_die_und_mit_der_Gesellschaft/links/5721ce3708ae82260faba695/Welche-Missionen-haben-Hochschulen-Third-Mission-als-Leistung-der-Fachhochschulen-fuer-die-und-mit-der-Gesellschaft.pdf (08.04.2020)

WKO Statistik (2017): Unternehmen und Beschäftigte nach Bundesländern, Sektoren und Größenklassen – Arbeitsstättenzählung. Stand 31.10.2017. http://wko.at/statistik/kmu/GK_AZ.pdf (08.04.2020)

WKO Statistik (2018): Ein-Personen-Unternehmen (EPU) 2018 nach Bundesländern (EinzelunternehmerInnen, GmbH). Stand Dezember 2018. http://wko.at/statistik/EPU/EFGmbH_Bld.pdf (08.04.2020)

WirtschaftsDialoge – Erfahrungsbericht

Abstract

Im Zeitraum zwischen März 2016 und April 2019 fanden im Rahmen des Projektes *WirtschaftWissen.Wien* in Summe fünf *WirtschaftsDialoge* statt, die im Format von Diskussionsabenden abgehalten wurden. Dieser Beitrag beschreibt den Rahmen und das Format dieser *WirtschaftsDialoge*, für welche „Der Burgenländer – die Greißlerei & die Vinothek“, im zweiten Bezirk Wiens, eine perfekte Location bot.

Im gemütlichen Rahmen dieses Ambientes trafen sich Dr.ⁱⁿ Stephanie Messner und Dipl.-Kfm. Bernhard Kozljanic mit TeilnehmerInnen aus den unterschiedlichsten Unternehmen und Branchen, um über betriebswirtschaftliche Themenstellungen zu diskutieren. Dabei standen die langfristige Strategiefindung und -umsetzung ebenso am Programm wie die kurzfristige Erfolgssteuerung.

Um eine ausreichende fachliche Basis für die Diskussionen zu schaffen, bot Dipl.-Kfm. Bernhard Kozljanic als Vorbereitung auch einen Workshop in den Räumlichkeiten der FH des BFI Wien an. In diesem erörterte er die Zusammenhänge zwischen dem „finanziellen Trio“ Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Cashflow-Rechnung.

An den Diskussionsabenden in der Vinothek konnten die TeilnehmerInnen aus den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrößen darauf aufbauend ihre persönlichen Erfahrungen und Sichtweisen einbringen, Fragen stellen und bereits Bekanntes vertiefen. Besonders spannend war dabei der Austausch der TeilnehmerInnen untereinander und wie sehr die theoretischen Konzepte durch diese Anwendungsbeispiele an Anschaulichkeit und Leben gewannen.

Der folgende Erfahrungsbericht über diese in Summe sechs Abende beschreibt die Inhalte und den Veranstaltungsrahmen im Detail und arbeitet das Feedback von zahlreichen TeilnehmerInnen ein.

1 Bericht

Im Zeitraum zwischen März 2016 und April 2019 fanden im Rahmen des Projektes *WirtschaftWissen.Wien* in Summe fünf *WirtschaftsDialoge* statt, die im Format von Diskussionsabenden abgehalten wurden. In gemütlichem Rahmen und Ambiente trafen wir uns mit TeilnehmerInnen aus den unterschiedlichsten Unternehmen und Branchen, um über betriebswirtschaftliche Themenstellungen zu diskutieren. Nun haben wir die TeilnehmerInnen dieser Abende um Feedback gebeten. Zahlreiche Mails haben uns dazu erreicht, für die wir uns herzlich bedanken und die uns motivieren und bestärken, dieses Format nach Möglichkeit fortzuführen. Der folgende Bericht fasst die Inhalte und Abläufe dieser Abende zusammen und gibt dabei sowohl unsere Sichtweise als auch die der TeilnehmerInnen wieder.



Bernhard Kozljanic
FH des BFI Wien



Stephanie Messner
FH des BFI Wien

Die Location zu den *WirtschaftsDialogen* bildete die Greißlerei & die Vinothek „Der Burgenländer“. Ein großer Holztisch in einer ruhigen Nische des Lokals vor einer dekorativen Wand an regionalen Weinen – dieses Ambiente bot uns nicht nur eine sehr gemütliche und ansprechende Atmosphäre, sondern auch einen perfekten Rahmen für rege Diskussionen.

„Die Workshop-TeilnehmerInnen saßen in der Vinothek ‚Der Burgenländer‘ rund um denselben großen Holztisch wie die Vortragenden. Durch die unmittelbare Nähe zu den Vortragenden war die Atmosphäre gleich ein wenig persönlicher und ungezwungener und es war leichter, bei bestimmten Punkten, zu denen man noch Fragen hatte, nachzuhaken“, meint Johanna M. Auch Jutta R. empfand die Atmosphäre als sehr „nett und informell“, Markus E. spricht von einer „sehr angenehmen Atmosphäre in einer kleinen vertrauten Runde“, und Corona G. findet die Location „sehr gut ausgesucht, gemütlich und für die Gruppengröße perfekt“. Der Rahmen war von unserer Public Relations-Abteilung demnach perfekt gewählt. Nach Ankündigungen und Werbung über verschiedene Kanäle vom persönlichen Kontakt bis hin zu Social Media-Kanälen fanden sich an den einzelnen Abenden zwischen vier und 14 TeilnehmerInnen ein – die perfekte Größe für dieses Format.

Die BesucherInnen kamen aus den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrößen und waren selbst auch in ganz verschiedenen Positionen tätig. Von kleinen Gewerbetreibenden bis zur großen Aktiengesellschaft war ein breites Spektrum vertreten. Die Berufsgruppen waren ebenso zahlreich – Weinhändler, Techniker, IT-Experten, Ärzte, Installateure, Künstler, Instrumentenbauer, Sprachlehrer, Gastronomen – um nur einige davon zu nennen. Freilich bot dieses breite Publikum durch die unterschiedlichen Sichtweisen Anlass für spannende Diskussionen. „Auch durch Tipps, Fragen und Anregungen von anderen TeilnehmerInnen habe ich Antworten bekommen und hatte wieder etwas zum Nachdenken“, meldet uns Corona G. zurück und spiegelt damit auch unseren Eindruck sehr gut wider. Denn es waren vor allem die Sichtweisen der BesucherInnen untereinander, welche den Diskussionen und den theoretischen Konzepten Leben einhauchten. „Aufgrund der unterschiedlich vertretenen Branchen und Arbeitsbereiche der TeilnehmerInnen konnten auch Erfahrungswerte, von denen jede/r TeilnehmerIn profitiert hat, ausgetauscht werden“, resümiert Jasmin K.

Worum ging es nun in diesen abendlichen Diskussionen? Die inhaltlichen Themenfelder der jeweiligen Abende waren grob vorgegeben (siehe Info-Kästchen). Welche Inputs dann aber tatsächlich im Detail besprochen wurden, hing stark von den TeilnehmerInnen und ihren Fragen und Inputs ab. Genau das war auch für uns Vortragende spannend, weil wir an diesen Abenden unseren wörtlichen Rollen als solche nicht sehr stark nachkommen mussten. Zwar gaben wir immer wieder kurze Inputs als FachexpertInnen, um die Diskussion ins Laufen zu bringen und am Laufen zu halten. Auch konkrete Fragen wurden beantwortet und Konzepte erörtert. Im Grunde aber war unsere Aufgabe sehr oft die Moderation, die Zusammenfassung und der anschauliche Vergleich der von den BesucherInnen eingebrachten Beispiele und Themen.

Das Format der *WirtschaftsDialoge* bot demnach ausreichend Platz für Abweichungen und Abzweigungen von den vorgegebenen Themen, gab aber gleichzeitig einen Bogen und Rahmen vor, innerhalb dessen die Themen komprimiert blieben. Paul S. schreibt uns dazu: „Äußerst positiv empfand ich, dass die Themen sehr wohl geclustert besprochen wurden, womit es für die TeilnehmerInnen möglich war, ein holistisches Gesamtbild der einzelnen Werkzeuge der BWL und ihren Einfluss untereinander zu verstehen.“ Vor allem bezieht er sich dabei auf die getrennten Themenfelder zur Strategiefindung und -umsetzung auf der einen Seite und die Messbarmachung und kurzfristige Erfolgssteuerung der daraus resultierenden Ergebnisse auf der anderen Seite. Denn der thematische Bogen von Strategieanalysetools und Investitionsrechenmodellen über Budgetierung inklusive Leistungsbudget und Cashflow-Rechnung bis hin zur Deckungsbeitragsrechnung und Break-Even-Analyse spannt sich zwar tatsächlich holistisch über die gesamte Betriebswirtschaft. Doch alle Konzepte auf einmal zu beleuchten, hätte dem Format wohl die leichte Verständlichkeit genommen und den Raum für Beispiele, Diskussionen und Fragen zu stark eingeschränkt.

„Die auf das Wesentliche komprimierten Workshop-Einheiten und zentralen Merksätze, die man sich dazu notieren konnte, haben ein übersichtliches Bild zu den grundlegenden Einsichten geschaffen, wie ein gutes Strategie- und Finanzmanagement zum Unternehmenserfolg führen kann“, meint demnach Johanna M. Generell war es uns sehr wichtig, diese Themen, welche von vielen weniger finanz-affinen Personen oft als schwierig, trocken und abstrakt empfunden werden, anschaulich und verständlich zu erörtern. Moe K. bestätigt uns das und freut sich darüber, dass Fragen so beantwortet wurden, dass auch Laien verstehen konnten, worum es in dem Kontext geht.

Um das Wasser, in das unsere TeilnehmerInnen an diesen Abenden gesprungen sind, trotzdem nicht allzu kalt zu halten, wollten wir Vorkehrungen treffen. Und so bot Bernhard Kozljanic nach den ersten drei *WirtschaftsDialogen* als Vorbereitung auf noch weitere vertiefende Diskussionsabende zusätzlich einen Workshop in den Räumlichkeiten der FH des BFI Wien an. In diesem erläuterte er die Zusammenhänge zwischen dem „finanziellen Trio“ Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Cashflow-Rechnung, um eine ausreichende fachliche Basis für weitere Diskussionen zu schaffen.

Mit diesen theoretischen Grundlagen und Zusammenhängen ausgestattet konnten die TeilnehmerInnen an den noch folgenden Diskussionsabenden beim „Burgenländer“ nun verstärkt ihre persönlichen Erfahrungen und Sichtweisen einbringen, Fragen stellen und bereits Bekanntes weiter vertiefen. Die Scheu vor dem Thema schien weitgehend genommen und das Interesse der BesucherInnen für die Betriebswirtschaft geweckt zu sein. „Diese Abende haben bewiesen, dass Buchhaltung und Strategiefindung keine trockenen, sondern sehr spannende und interessante Themengebiete sind. Dementsprechend fanden auch Personen, die nicht in diesen Bereichen tätig sind, schnell einen Anschluss und konnten ebenfalls einen Einblick in die Thematiken und das Zusammenspiel von Strategie, Erfolg, Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Cashflow-Rechnung bekommen“, schreibt Jasmin K. Auch Johanna M. fand, dass wir den Inhalt der Workshops

durch unterhaltsame Beispiele aus dem Alltag lebendig zu gestalten wussten und es uns ein Anliegen war, dass sich alle TeilnehmerInnen gut einbringen konnten.

Freilich waren die beruflichen Hintergründe und die Vorkenntnisse der BesucherInnen sehr heterogen. „Da der Wissensstand der ProtagonistInnen höchst unterschiedlich war, war es teilweise auch notwendig, auf diese Unterschiede einzugehen. Das haben Frau Messner und Herr Kozljanic aus meiner Sicht sehr gut gemacht. Ich glaube nicht, dass irgendjemand inhaltlich ‚ausgestiegen‘ ist“, schreibt uns dazu Paul S., der uns seinerseits durch sein aktives Einbringen perfekt in unserem Ziel unterstützt hat, die Betriebswirtschaft raus aus den Hörsälen und stattdessen in die praktische Diskussion und Anwendung zu bringen. Generell kamen uns Vortragenden das hohe Interesse, der starke Praxisbezug und die Motivation aller TeilnehmerInnen sehr zugute.

Viele BesucherInnen wollten ihr Wissen einfach mal wieder auffrischen und neue Blickrichtungen zu bereits Bekanntem gewinnen. Andere hatten weniger oder kaum Vorkenntnisse. Allen gemeinsam aber war eine spürbare Motivation, für ihre tägliche Arbeit Anwendbares mitzunehmen und untereinander auszutauschen. Da betriebswirtschaftliche Themen sich aber auch im alltäglichen Leben zeigen, waren die TeilnehmerInnen sogar doppelt interessiert. „Im privaten Bereich habe ich schon ein konkretes Anwendungsthema damit abgedeckt“, meldet uns Christian S. zurück und ergänzt, dass die Abende für ihn als „Nicht-Wirtschaftlicher“ eine sehr gute Basis für weitere Recherchen zu der Thematik waren.

„Die Erklärung, wie Theorie ideal mit der Praxis verknüpft werden kann, hat sicherlich nicht nur bei mir selbst zu einigen ‚Aha-Momenten‘ geführt und mich auch persönlich motiviert, mein Wissen in dem Bereich weiter zu vertiefen“, meint Johanna M. und ergänzt, dass sie vor allem die Strategiemodelle in ihrem beruflichen Umfeld in dieser oder ähnlicher Form nutzen könne. Freilich hat sich aber auch an diesen Abenden gezeigt, dass viele Modelle und Lösungsansätze, welche die Betriebswirtschaft bietet, oft nicht direkt auf sehr spezifische Fragestellungen angewendet werden können. Eben das zeichnet diese Disziplin aus, dass sie oft nur einen groben Rahmen vorgibt und es Phantasie, Kreativität und Weitblicks bedarf, um eine konkrete Fragestellung dann auch tatsächlich anzugehen und zu lösen. „Es spielt doch manchmal das Leben nicht ganz denselben Ton wie die Theorie, aber es ist hilfreich, sich einen Weitblick zu verschaffen“, fasst es Markus E. trefflich zusammen. Und so bleiben auch nach diesen Abenden noch viele Fragen und Themen offen, über die man diskutieren, reflektieren und sinnieren kann. Nicht alle Fragen können nun mal an einem Holztisch beantwortet werden. Und das ist gut so, denn genau das macht die Betriebswirtschaftslehre spannend.

In diesem Sinne hoffen wir, an diesen Abenden bei vielen unserer TeilnehmerInnen eine Leidenschaft für betriebswirtschaftliche Themen geweckt zu haben. Dass die BesucherInnen auch über diese Abende hinaus Wesentliches für ihren Beruf mitnehmen konnten, bleibt zu hoffen. Oft gäbe es im Wirtschaftsleben Situationen, wo man Entscheidungen wirklich schnell treffen muss, meint Markus E. Kenne man dann nur einen Weg, so seien die Entscheidungsalternativen

sehr eingeschränkt. Durch umfangreichere Kenntnisse könne man jedoch diverse Szenarien bewerten, bessere Abschätzungen vornehmen und demnach schließlich besser entscheiden. Auch Jutta R. sieht das wohl ähnlich, wenn sie uns rückmeldet: „Bei dem einen oder anderen Punkt hinterfragt man schon sein eigenes Denken und Handeln. Inwieweit der Elan reicht, dauerhafte Veränderungen zu bewirken, sehe ich als offenen Prozess.“

Ebenso als offenen Prozess möchten auch wir diese Veranstaltungsreihe begreifen. Wir werden uns daher freuen, wenn es noch viele weitere Abende dieses Formats bei einem guten Glas Wein in dieser entspannten Atmosphäre gibt. Wie Jasmin K. zusammenfasst, waren es nämlich „angenehme und außerordentlich interessante Abende, an denen es nicht langweilig wurde und die bei vielen das Interesse auf weitere Themenabende geweckt haben.“

Dieses Interesse haben unsere BesucherInnen uns jedenfalls zahlreich bekundet: „Komme jederzeit gerne wieder! (Markus E.), „Werde sehr gerne wieder bei einem derartigen Dialog teilnehmen“ (Paul S.), „Würde mich freuen, wieder dabei zu sein“ (Johanna M.), „Freue mich über weitere Vorträge, wenn es welche geben sollte“ (Moe K.). Frau Jutta R. hat die Veranstaltung sogar gleich ihrem Neffen empfohlen, der neben dem Studium ein Start-up gegründet hat.

Eingeladen werden auch dann wieder alle an der Betriebswirtschaft Interessierten, ob mit Vorkenntnissen oder ohne solche. Im Vordergrund soll wieder der Dialog im wörtlichen Sinne stehen, der Austausch von Fachwissen abseits des frontalen Wissensvortrags. „Spannend, informativ und unterhaltsam“, wie Johanna M. uns rückmeldet, und „mit umfangreichem Fachwissen und trotz später Abendstunde mit der notwendigen Leichtigkeit“, wie Christian S. resümiert.

Wir bedanken uns bei all unseren TeilnehmerInnen für ihre rege Teilnahme und ihr zahlreiches Feedback. Bei der Public Relations-Abteilung bedanken wir uns für die perfekte Organisation und Werbung. Und wir freuen uns auf weitere erfolgreiche *WirtschaftsDialoge*.

2 Diskussionsabende und Workshops

2.1 „Durch Kostenwahrheit zu Ihrem Erfolg“

8. März 2016 *WirtschaftsDialog* „Durch Kostenwahrheit zu Ihrem Erfolg“

In einer gemütlichen Diskussionsrunde kamen Wirtschaftstreibende mit unseren ExpertInnen Stephanie Messner und Bernhard Kozljanic im Lokal „Der Burgenländer“ zusammen.

Obwohl die Kostenrechnung für jedes Unternehmen, egal ob EPU, KMU oder Großbetrieb, individuell angepasst werden muss, konnten in dieser kleinen Runde Fragen individuell beantwortet werden. Begriffe wie Life-Cycle-Costing, Deckungsbeitragsrechnung und vieles mehr wurden erklärt. Nebenbei wurden Kontakte geknüpft und Visitenkarten ausgetauscht.



2.2 „Mit der richtigen Strategie zu nachhaltigem Erfolg“

14. März 2017 *WirtschaftsDialog* „Mit der richtigen Strategie zu nachhaltigem Erfolg“

Wenn die beiden ControllerInnen Stephanie Messner und Bernhard Kozljanic über Strategien in Klein- und Mittelunternehmen sprechen, dann wird dem Publikum nie langweilig!

In fast drei Stunden diskutierten die beiden Vortragenden, unterlegt mit vielen praktischen Beispielen, mit den Wirtschaftstreibenden die wichtigsten Maßnahmen rund um die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens. Denn Methoden wie eine SWOT-Analyse, VRIO- oder PESTEL-Analyse sind für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung. Die anwesenden UnternehmerInnen bekundeten gleich im Anschluss ihr Interesse an den nächsten *WirtschaftWissen.Wien*-Veranstaltungen.



2.3 „Investitionsentscheidungen im Spannungsfeld kurz- und langfristiger Erfolgssteuerung“

24. Oktober 2017 *WirtschaftsDialog*

„Investitionsentscheidungen im Spannungsfeld kurz- und langfristiger Erfolgssteuerung“

Wieder trafen sich Stephanie Messner und Bernhard Kozljanic in einer gemütlichen Runde mit interessierten VertreterInnen aus der Wirtschaft. Sie gingen dabei auf die Fragen der TeilnehmerInnen sehr detailliert ein, denn jedes Investitionsmodell muss individuell betrachtet werden!

So wurden Investitionsentscheidungen für verschiedene Branchen wie etwa Tourismus besprochen und Tools wie zum Beispiel Amortisationsrechnung, Kapitalwertmethode, interne Verzinsung oder die 72er-Regel vorgestellt.



2.4 „Die Logik des finanziellen Trios – Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Liquidität in Balance“

30. Jänner 2019 Workshop

„Die Logik des finanziellen Trios – Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Liquidität in Balance“

Innerhalb von nur drei Stunden lernten die TeilnehmerInnen von Bernhard Kozljanic die grundlegenden Elemente des betrieblichen Rechnungswesens kennen. Inhalt des Workshops waren somit die Logik und das Zusammenspiel von Bilanz, Erfolgsrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung) sowie Liquiditätsrechnung. Denn erst wenn alle drei finanzwirtschaftlichen Aspekte in Balance sind, kann man von ganzheitlichem finanziellem Erfolg sprechen.



2.5 „Von der richtigen Strategie zum langfristigen Unternehmenserfolg!“

18. März 2019 *WirtschaftsDialog* „Von der richtigen Strategie zum langfristigen Unternehmenserfolg!“

Es war ein spannender Abend, an dem die BesucherInnen mit Stephanie Messner und Bernhard Kozljanic diskutiert haben, welche Instrumente zur Strategieplanung sie in ihren Unternehmen einsetzen. Besprochen wurden unter anderem die SWOT-Analyse, die Balanced Scorecard, die Branchenanalyse nach Porter's 5 Forces, die Portfolio-Analyse nach BCG und das Business Model Canvas (BMC). Besonders interessant war die Blickrichtung auf die Zusammenhänge dieser Instrumente untereinander und wie diese zur Strategiefindung und -beurteilung kombiniert werden können. Auch der Fokus auf die zeitliche Ausrichtung hinsichtlich Status quo und erwartete zukünftige Entwicklungen wurde besprochen. Insbesondere angesichts der Dynamik heutiger Märkte stellte sich dieser Aspekt als essentiell für eine gelungene Strategiefindung heraus.



2.6 „Von der kurzfristigen Erfolgssteuerung zu nachhaltigen Ergebnissen!“

8. April 2019 *WirtschaftsDialog*

„Von der kurzfristigen Erfolgssteuerung zu nachhaltigen Ergebnissen!“

In gemütlicher Atmosphäre diskutierten Stephanie Messner und Bernhard Kozljanic am letzten Abend der Veranstaltungsreihe darüber, wie man den Erfolg eines Unternehmens strategisch und operativ messbar machen und steuern kann. Aus der strategischen Perspektive lag der Fokus auf der Beurteilung langfristiger Investitionen mittels Kapitalwerts und interner Verzinsung. Kurzfristig stand der Deckungsbeitrag und seine Bedeutung zur Gewinnerzielung im Mittelpunkt. Die Recheninstrumente und strategischen Analysemodelle der vorangegangenen Abende waren dabei eine gute Grundlage, um die Zusammenhänge für den Unternehmenserfolg ganzheitlich zu beleuchten.



Barbara Waldhauser

CSR und Nachhaltigkeit im Rahmen von WWien



Barbara Waldhauser
FH des BFI Wien

Abstract

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit war als Teil des Projekts insbesondere im Rahmen von zwei Podiumsdiskussionen mit Einbezug von Unternehmen und BeraterInnen aus dem Bezirk umgesetzt worden. So wurde z.B. 2017 zum Thema „Corporate Social Responsibility und die Frage nach der Unternehmenskultur“ diskutiert. Am Podium waren neben anderen VertreterInnen von MAM Babyartikel und ADAMAH BioHof vertreten.

Weiters hat sich die FH des BFI Wien im Projektzeitraum der stärkeren Verankerung des Themas CSR in der Organisation verschrieben und im März 2017 den UN Global Compact (UNGC) unterzeichnet. Um Information zum UNGC und den Nachhaltigkeitszielen der FH in informellem Rahmen der Belegschaft der FH näher zu bringen und so am internen Wissen zum Thema zu arbeiten, wurde im März 2019 anlässlich der ersten Communication on Engagement ein FH-Frühstück durchgeführt.

Auch der aktuelle Ideenwettbewerb 2019 steht im Zeichen von Nachhaltigkeit: MitarbeiterInnen und Studierende wurden eingeladen, Verbesserungsvorschläge einzureichen, die neben einer Qualitätssteigerung eine stärkere Verankerung der Nachhaltigkeitsziele an der Fachhochschule erreichen sollen.

Der vorliegende Beitrag stellt die einzelnen Maßnahmen und Veranstaltungen kurz vor und zeigt dann ebenfalls zukünftige Anknüpfungspunkte auf.

1 Einleitung

Der vorliegende Beitrag beschreibt die thematische und organisatorische Berücksichtigung von Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit im Rahmen des Projekts WWien. Dazu werden einerseits nach einer kurzen Begriffsklärung die im Rahmen des Projekts durchgeführten Veranstaltungen und andererseits die organisatorische Umsetzung von CSR an der Fachhochschule des BFI Wien beschrieben. Die einzelnen Maßnahmen und Veranstaltungen werden kurz vorgestellt sowie weitere Entwicklungen nach Ende des Projekts aufgezeigt.

Die Begriffe Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit sind in der Literatur vielfältig definiert und doch beziehen sich eine Vielzahl von Beiträgen (u.a. Nachbagauer 2016a; Nachbagauer 2016b; Nachbagauer/Waldhauser 2019) auf die Triple-Bottom-Line (Elkington 2004, Hauff/Kleine 2009), die einen Dreiklang von ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung postuliert und damit an den Brundtland-Report (Hauff 1987) als prägendes Dokument im Kontext von Nachhaltigkeit anschließt. Dieser Dreiklang findet sich in den vielfältigen Modellen und Standards wieder, die Unternehmen Orientierungshilfe für eine nachhaltige Unternehmensführung liefern: Dazu gehören z.B. der UN Global Compact (UNGC, UN Global

Compact 2011) oder die ISO 26000 (International Organization for Standardization 2011; Franz et al. 2011).

Beim UN Global Compact finden sich 10 Prinzipien für nachhaltiges Handeln. Integration dieser Prinzipien sowie Berücksichtigung der nachhaltigen Entwicklungsziele (sustainable development goals – SDGs) sollen einen verantwortungsvollen Umgang mit Umwelt und Menschen sicherstellen, ein ethisches Wirtschaften forcieren und den Austausch mit verschiedenen Stakeholder-Gruppen stärken. Der Ansatz des UNGC – die Vernetzung von teilnehmenden Organisationen im Rahmen von lokalen Netzwerkgruppen – genauso wie die Kooperation mit anderen Anspruchsgruppen (UN Global Compact, 2011) stärken ein wesentliches Prinzip, das sich in fast allen Nachhaltigkeitsstandards und Guidelines findet: die Berücksichtigung von wichtigen Stakeholder-Interessen, z.B. von MitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen, und EigentümerInnen (Freeman et al. 2013; Friedman and Miles 2006).

Vor dem Hintergrund dieses Begriffsverständnisses und der notwendigen Fokussierung auf relevante Stakeholdergruppen war bei den im Rahmen des Projekts durchgeführten Veranstaltungen die Diskussion und der Austausch der Teilnehmenden ein zentrales Element.

2 Veranstaltungen

2.1 Integration von Corporate Social Responsibility in KMU! – Jänner 2016

Die erste Podiumsdiskussion zum Thema „Corporate Social Responsibility (CSR) in KMU – Chance, Notwendigkeit oder moralische Pflicht?“ wurde in Kooperation mit „Weitsicht - büro für zukunftsfähige wirtschaft“ veranstaltet. Als Podiumsgäste teilten Alexandra Adler (Weitsicht - büro für zukunftsfähige wirtschaft), Manfred Schieber (Cuittec Großküchentechnik GmbH) und Jochen Ressel (Bösmüller Print Management) ihre Erfahrungen und Überlegungen zur Bedeutung von CSR für kleine und mittelständische Unternehmen. Ausgangspunkt in der Diskussion war dabei die zum Zeitpunkt der Podiumsdiskussion vergleichsweise geringe Zahl an Unternehmen, die sich mit der Thematik CSR und Nachhaltigkeit aktiv beschäftigen, festgemacht an der UNGC Mitgliedschaft. Dies wurde einerseits auf tw. fehlende Informationen und andererseits mangelnde politische Unterstützung zurückgeführt. Einig waren sich die ExpertInnen, dass CSR nur dann erfolgreich gelebt werden kann, wenn sie zu einem integrierten Teil der Geschäftslogik wird. Dies wäre gegeben, wenn Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle im Wertschöpfungsprozess einnimmt, statt eine Aufgabe on top zu sein, die in Krisenzeiten schnell beiseitegestellt werden kann. Insbesondere die Rolle der UnternehmerInnen selbst für die erfolgreiche Integration von CSR und Nachhaltigkeit wurde diskutiert, und damit wurden Ergebnisse aus der Nachhaltigkeitsforschung bestätigt (Des Giudice et al. 2017, Williams/Schaefer 2013). Nachhaltigkeitsaktivitäten involvieren neben EigentümerInnen und Führungskräften allerdings immer auch die MitarbeiterInnen und KundInnen. Das bedeutet aber, so die TeilnehmerInnen, dass die Nachhaltigkeitsziele und Prinzipien in geeigneter Art und Weise kommuniziert werden, damit die

MitarbeiterInnen diese verstehen und mittragen können. Die Rolle der KundInnen liegt nicht nur in ihrer Bedeutung als bewusste Abnehmer, sondern auch in der Einbindung in den Geschäftsprozess, um im Sinne eines nachhaltigen Stakeholder-Ansatzes zu agieren.

2.2 Corporate Social Responsibility und die Frage nach der Unternehmenskultur – Jänner 2017

Die zweite Podiumsdiskussion, wieder in Kooperation mit „Weitsicht - büro für zukunftsfähige wirtschaft“, fand am 24.1.2017 statt. Die TeilnehmerInnen der Diskussionsrunde waren Alexandra Adler, Geschäftsführerin Weitsicht OG. büro für zukunftsfähige wirtschaft, Karin Huber-Heim, wissenschaftliche Leiterin des Masterprogramms „CSR und Ethisches Management“ an der FH des BFI Wien und Geschäftsführerin, csr and communication, Hannes Thaler, Direktor für Corporate Responsibility, MAM Babyartikel GmbH sowie Gerhard Zoubek, Gründer und Geschäftsführer ADAMAH BioHof. Zu den Ergebnissen der Podiumsdiskussion zählt der einstimmige Tenor, dass eine nachhaltige Verankerung des Managementprinzips CSR eine Verankerung ihrer Prinzipien in der Unternehmenskultur fordert und von einer transparenten Unternehmenskommunikation abhängt. Dies bestätigt Befunde aus der Literatur, die ebenso die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Verankerung von CSR in der Organisation betonen (Ketprakakorn/Kantabutra 2019; Marshall et al. 2015). Den nötigen Impuls für Veränderungen in der Unternehmensstrategie verorteten die ExpertInnen im Bereich der Führungsebene, wobei ein frühzeitiges Einbeziehen und Empowerment der MitarbeiterInnen entscheidend ist. Dies ist insbesondere wichtig, weil jeder Veränderungsprozess in einer Organisation auch Ängste auslöst. Damit berührte die Diskussion ein Thema, das die Sustainability Forschung als eine häufige Barriere für die erfolgreiche Implementierung von CSR identifiziert hatte: Angst und Widerstand (Lozano 2013). Die Diskussionsbeiträge der FachexpertInnen zeigten jedoch, dass eine, im Sinne der Stakeholder-Orientierung, wertschätzende Einbindung der MitarbeiterInnen nicht nur das Potenzial hat, die Ängste zu zerstreuen, sondern vielmehr die MitarbeiterInnen häufig zu wertvollen TreiberInnen der CSR-Agenda macht.

3 Organisationale Verankerung

Neben der Dissemination von Fachwissen zu CSR und Nachhaltigkeit im Rahmen von Fachveranstaltungen hat sich die FH des BFI Wien im Projektzeitraum der stärkeren Verankerung des Themas CSR in der Organisation verschrieben und im März 2017 den UN Global Compact (UNGC) unterzeichnet. Damit war die FH des BFI Wien unter den ersten drei österreichischen Fachhochschulen, die ihr Commitment zu Nachhaltigkeit in Form eines Beitritts zum UNGC zum Ausdruck bringen. Der Beitritt zum UNGC erfolgt durch einen persönlichen Brief der Geschäftsleitung an den Generalsekretär der Vereinten Nationen und stellt somit eine persönliche Verpflichtung des Top-Managements dar. An der FH des BFI Wien wurde der Implementierungsprozess, die Ausarbeitung der Nachhaltigkeitspolicy, die Identifikation der wesentlichen Nachhaltigkeitsziele sowie der Ausarbeitung der ersten Communication of Engagement durch eine Arbeitsgruppe,

besetzt mit MitarbeiterInnen aus verschiedenen Arbeitsbereichen inklusive Geschäftsführerin und Leiter des FH-Kollegiums, vorangetrieben. Seit Herbst 2019 hat eine auf Dauer eingerichtete Steuerungsgruppe übernommen.

Im März 2019 wurde die erste Communication of Engagement an den UNGC übermittelt. Non-business Teilnehmer berichten alle zwei Jahre zur Umsetzung der 10 Prinzipien des UN-Global Compact und den SDGs in der Organisation. Der Fokus der Nachhaltigkeitsaktivitäten der FH des BFI Wien ergibt sich aus unseren Kernaufgaben: Lehre und Forschung. Darüber hinaus wird – wie auch im Rahmen des Projekts WWWien – im Sinne der Third Mission das Fachwissen der Organisationsangehörigen im Rahmen von Veranstaltungen zu aktuellen Themenstellungen aus Wissenschaft, Forschung, Gesellschaft und Politik bereitgestellt. Entsprechend werden im Rahmen der ersten Communication on Engagement Maßnahmen zur Unterstützung der Global Compact Prinzipien in den vier Bereichen Governance, Lehre, Forschung und Veranstaltungen dargestellt.

Um Information zum UNGC und den Nachhaltigkeitszielen der FH in informellem Rahmen der Belegschaft der FH näher zu bringen und so am internen Wissen zum Thema zu arbeiten, wurde im März 2019 anlässlich der ersten Communication on Engagement ein FH-Frühstück durchgeführt. Dabei wurden die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Strategie der FH, die Communication of Engagement sowie die nächsten geplanten Schritte vorgestellt. Um im Sinne der Einbindung der MitarbeiterInnen als wichtiger Interessensgruppe ein Anknüpfen von abstrakten Konzepten zum eigenen Arbeitsbereich anzustoßen, wurden die SDGs im Allgemeinen und die für die FH als relevant identifizierten SDGs im Besonderen vorgestellt. Die als wesentlich identifizierten, also eng mit dem Kerngeschäft verknüpften (Verboven/Vanherck 2016) SDGs sind: SDG#4 „Hochwertige Bildung“, SDG#5 „Geschlechtergerechtigkeit“, SDG#8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ und SDG#12 „Verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster“. Nach diesem Input wurden die MitarbeiterInnen eingeladen, ihre Ideen zu Maßnahmen/Veränderungen/etc. in Hinblick auf diese SDGs im eigenen Arbeitsbereich zu teilen.

Anregungen zur Implementierung von Nachhaltigkeit in der Organisation wurden auch im Rahmen des Ideenwettbewerbs 2019 eingeholt: MitarbeiterInnen und Studierende wurden eingeladen, Verbesserungsvorschläge einzureichen, die neben einer Qualitätssteigerung eine stärkere Verankerung der Nachhaltigkeitsziele an der Fachhochschule erreichen sollen.

4 Conclusio und Ausblick

Auch nach erfolgreichem Abschluss des Projekts WWWien bleibt die Fachhochschule des BFI Wien dem Thema Nachhaltigkeit verbunden. Neben der Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten in einzelnen Lehrveranstaltungen bietet die FH zwei Lehrgänge mit Schwerpunkt zu Nachhaltigkeit, den Masterlehrgang „MSc Sustainability & Responsible Management“ und den

Kompaktlehrgang „Sustainable Finance“. Die neu geschaffene Steuerungsgruppe unter Leitung der Nachhaltigkeitsbeauftragten und Forschungs Koordinatorin, DIin Judith E. Brücker verfolgt die Erreichung der in der CoE 2019 gesetzten Nachhaltigkeitsziele. Ebenso wurden nach Ablauf des Projektes weitere Veranstaltungen und Open Lectures durchgeführt und auf der Homepage der Fachhochschule finden sich umfassende Informationen zu den organisationsrelevanten SDGs, die CoE und die Nachhaltigkeitsstrategie (<https://www.fh-vie.ac.at/de/seite/hochschule/nachhaltigkeit>).

Literaturverzeichnis

Del Giudice, M. / Khan, Z. / De Silva, M. / Scutto, V. / Caputo, F. / Carayannis, E. (2017): The microlevel actions undertaken by owner-managers in improving the sustainability practices of cultural and creative small and medium enterprises: A United Kingdom–Italy comparison. In: *Journal of Organizational Behavior* 38 (9), 1396-1414.

Elkington, J. (2004): Enter the Triple Bottom Line. <http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf> (27.08.2019).

Franz, P. / Kleinfeld, A. / Thorns, M. / Vitt, J. (2011): Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – Ein Überblick, Stand: 11/2011. https://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/Die_DIN_ISO_26000__Leitfaden_zur_gesellschaftlichen_Vera.pdf (30.12.2014).

Freeman, R.E. / Harrison, J.S. / Wicks, A.C. / Parmar, B.L. / de Colle, S. (2013): *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge u.a.: Cambridge University Press.

Friedman, A. L. / Miles, S. (2006): *Stakeholders. Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.

Hauff, M. v. / Kleine, A. (2009): *Nachhaltige Unternehmung: Grundlagen und Umsetzung*. München: Oldenbourg.

Hauff, V. (Hg, 1987): *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Greven: Eggenkamp.

International Organization for Standardization (2011): *ISO 26000 – Social responsibility. Discovering ISO 26000*. <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso26000.htm> (26.03.2011).

Ketprapakorn, N. / Kantabutra, S. (2019): Culture development for sustainable SMEs: Toward a behavioral theory. In: *Sustainability* 11 (9), 2629.

Lozano, R. (2013): Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 20 (5), 275-295.

Marshall, D. / McCarthy, L. / McGrath, P. / Claudy, M. (2015): Going above and beyond. How sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption. In: *Supply Chain Management* 20 (4), 434-454.

Nachbagauer, A. (2016): Stimulating sustainability in multinational companies: the significance of regional headquarters. In: *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 4 (2), 215-240.

Nachbagauer, A. (2016): Boosting sustainability from beyond: micro-politics and the role of regional headquarters. In: Brătianu, C.; Zbucnea, A., Pînzaru, F., Leon, R.-D., Vătămănescu, E.M. (Eds.): *Strategica. Opportunities and risks in the contemporary business environment. Proceedings*. Bucharest: Tritonic, 2016, 801-814.

Nachbagauer, A. G., / Waldhauser, B. (2019): Defining Sustainability Criteria for Emerging Market Multinationals. In: Breinbauer, A. / Brennan, L. / Jäger, J. / Nachbagauer, A. / Nölke, A. (Eds): *Emerging Market Multinationals and Europe*. Cham: Springer Nature, 125-142.

UN Global Compact (2011): UNGC. Allgemeines. <http://www.unglobalcompact.at/ungc/site/de/unglobalcompact/allgemeines> (13.03.2011).

Verboven, H. / Vanherck, L. (2016): Sustainability management of SMEs and the UN sustainable development goals. In: *uwf UmweltWirtschaftsForum* 24 (2-3), 165-178.

Williams, S. / Schaefer, A. (2013): Small and medium-sized enterprises and sustainability: Managers' values and engagement with environmental and climate change issues. In: *Business Strategy and the Environment*, 22(3), 173-186.

Kooperationen

Abstract

Im Verlauf des Projekts WirtschaftWissen.Wien wurden gemeinsam mit mehreren verschiedenen Organisationen Aktivitäten in unterschiedlichen Umfängen bearbeitet. Die Bandbreite reichte dabei von Kooperationen zur Verbreitung von Wissen im Rahmen von Gastvorträgen über das Abhalten von themenspezifischen Informationsveranstaltungen, das gemeinsame Besprechen und Entwickeln von Unternehmens- und Funktionalstrategien, das Durchführen von Forschungsvorhaben mit konkretem praktischem Nutzen für einzelne Vereine der lokalen Wirtschaft bis zur Zusammenarbeit mit spezialisierten Unternehmen zur Entwicklung von neuen Geschäften und Geschäftsmodellen. Ein wichtiger Teil der Kooperationen vollzog sich auch im gegenseitigen Zugang zu organisationseigenen Netzwerken zur Kommunikation und zum Bewerben von Veranstaltungen. Nachfolgend werden ausgewählte Kooperationen der FH des BFI Wien im Rahmen des Projekts WirtschaftWissen.Wien vorgestellt.

1 Wirtschaftsagentur Wien

Die Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsagentur geschah auf zwei Arten: Zum einen wurden einzelne Veranstaltungen der Wirtschaftsagentur mit der fachlichen Expertise von ProjektteammitarbeiterInnen von WirtschaftWissen.Wien unterstützt, z.B. in den Bereichen ECommerce, Logistik, Strategie oder Controlling. Die Wirtschaftsagentur unterstützte ihrerseits Veranstaltungen im Rahmen von WirtschaftWissen.Wien durch die Vorortpräsenz von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zur Beratung bei einzelnen Veranstaltungen. So wurden etwa Fördermöglichkeiten und Kontaktstellen im Rahmen der Startup-Workshop-Reihe präsentiert.

Ein anderer wichtiger Aspekt ist der gegenseitige Zugang zu möglichen Interessensgruppen sowohl für die FH des BFI Wien und deren Netzwerk als auch für die Wirtschaftsagentur – beide wirken als gegenseitige Multiplikatoren für die Verbreitung von Informationen und zur Bekanntmachung von Aktivitäten.

2 Gebietsbetreuung 2/20

Gemeinsam mit der Gebietsbetreuung für den 2. Bezirk wurden im Projektzeitraum verschiedene Veranstaltungen abgehalten und auch wechselseitig auf die Möglichkeiten zum Informationstransfer für Wiener Unternehmen und die interessierte Bevölkerung hingewiesen. Daraus wurde vor allem auch die Verbindung zum Verein der Kaufleute im Stuwerviertel hergestellt. Über diese Beziehung ist es gelungen, viele Mitglieder des Vereins der Kaufleute im Stuwerviertel



Bernhard Ennser
FH des BFI Wien



Angelika Sönnichsen
FH des BFI Wien

anzusprechen und ihnen die Inhalte und Informationsangebote von WirtschaftWissen.Wien darzustellen. Viele einzelne Mitglieder der Kaufleute im Stuwerviertel nahmen wiederholt an Veranstaltungen aus WWWien teil. Insbesondere die Wirtschaftsdialoge erfreuten sich großen Zuspruchs.

Das Format der Wirtschaftsdialoge wurde niederschwellig und zielgruppenorientiert in der Nachbarschaft bei der Greislerei „der Burgenländer“ veranstaltet. In diesem Rahmen fanden eine regelmäßige Vernetzung unter den TeilnehmerInnen sowie Wissensaustausch mit den ExpertInnen statt. Auf Grund des direkten Kontakts zu Experten und Expertinnen und der praktisch anwendbaren Inhalte wurde das Format gut angenommen.

3 Grätzelpartnerschaft

Seit dem Frühjahr 2019 ist die FH des BFI Wien Gründungsmitglied des sogenannten „Bildungsgrätzl Stuwerviertel-Zwei“, eines Zusammenschlusses von lokalen Bildungspartnern, z.B. Schulen, Polizei. Ein erster eindrucksvoller Beweis für das Funktionieren dieser Grätzelpartnerschaft waren die zahlreiche Anwesenheit und die hohe Diskussionsbeteiligung von Schülern und Schülerinnen bei einem Vortrag zum Thema „Klimawandel und Klimaschutz“ an der FH des BFI Wien im Juni 2019. Des Weiteren herrscht ein reger Austausch zwischen den Mitgliedern des Bildungsgrätzels. Die Partner laden sich gegenseitig zu relevanten Events ein und sorgen so für den aktiven Austausch.



Abbildung 1: Feierliche Eröffnung des Bildungsgrätzl Stuger Viertel Zwei



PartnerInnen des Bildungsgrätzl. In der Mitte Jürgen Czernohorszky, Amtsführender Stadtrat für Bildung, Integration, Jugend und Personal der Stadt Wien und Astrid Rompolt, stellvertretende Bezirksvorsteherin des 2. Bezirkes.

4 Verein: Die 1. im 2ten

Der Verein „Die 1. im 2ten – Einkaufen im Stuwerviertel“¹ repräsentiert vor allem (Einzel)Handelsunternehmen, Gastronomiebetriebe und Dienstleistungsunternehmen. Diesen gemeinsam ist der direkte Kontakt zu EndkundInnen und eine starke Wettbewerbssituation, sowohl lokal als auch – durch den Fortschritt des ECommerce und der Globalisierung – global.

In besonderen Dialogformaten wurden für diese Unternehmensgruppen Grundzüge von Wettbewerbsstrategien vorgestellt und Ansätze für eine individuelle Wettbewerbspositionierung erarbeitet (Value Proposition, Kommunikation).

Forschungsprojekt Recycup

In einem besonderen Forschungsprojekt wurde gemeinsam mit dem Verein die Verwendung von Coffee-to-go untersucht. Pro Jahr fallen durch entsorgte Coffee-to-go Becher in Wien etwa 1000 Tonnen Restmüll an. Neben der Umweltbelastung bei der Erzeugung dieser Becher (und

¹ Siehe dazu <http://www.lebensviertel.at> (20.02.2020)

vor allem der Deckel aus Kunststoff) verursacht die ordnungsgemäße Entsorgung dieser Becher durch ihr Volumen für die MA 48 einen großen Aufwand. Hinterfragenswert ist vor allem das Verhältnis zwischen hohem Ressourcenverbrauch für die Erzeugung der Becher und ihrer relativ kurzen Nutzungsdauer im Konsum. Einen Ausweg aus dieser Situation bieten wiederverwendbare Coffee-to-go Becher, welche bereits in einigen Städten eingesetzt werden.

Im Rahmen von WWWien wurde, gemeinsam mit dem Verein Die 1. im 2ten, mit Studierenden des Studiengangs Logistik- und Transportmanagement der FH des BFI Wien und mit Projektteammitgliedern von WWWien die Nutzung von Coffee-to-go Kaffeebechern untersucht. Konkret standen die Anforderungen von KonsumentInnen und von VerkäuferInnen an das Verwenden von wiederverwendbaren Coffee-to-go Becher im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Die Untersuchungen fanden während der Winter- und Sommersemester 2018/2019 statt. Zunächst wurden die Anforderungen der KonsumentInnen untersucht. Dazu wurden insgesamt 170 Personen qualitativ befragt. Die Ergebnisse: Mehr als drei Viertel der befragten Personen sind sich grundsätzlich der Umweltproblematik durch die Verwendung von Einwegbechern bewusst. Die wichtigsten erhobenen Anforderungen für die Nutzung von Mehrwegbechern sind a) ein dichtes Netz zur Rückgabe der verwendeten Becher, b) Hygieneanforderungen an wiederverwendbare Becher und c) eine einfache Handhabung des gesamten Austauschprozesses, z.B. die Abwicklung von Becherpfand. Der Preis für die Verwendung von wiederverwendbaren Coffee-to-go Bechern ist von mittlerer Bedeutung für die befragten Personen: Am öftesten wurde eine Zahlungsbereitschaft von 50 Cent bis zu einem EUR als akzeptabler Preis für die Nutzung eines Mehrwegbechers genannt.

Die Ergebnisse der anschließenden Befragung der VerkäuferInnen von Coffee-to-go Getränken unterteilt diese in a) Gastronomiebetriebe (Restaurants, Cafés), b) Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels (z.B. Bäckereien) und sonstige Handelsunternehmen (z.B. Trafiken). Diese Gruppierung bildet die unterschiedlichen Ressourcen der verkaufenden Unternehmen zur Zubereitung und Ausgabe von Coffee-to-go ab: Gastronomiebetriebe und Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen haben Personal, welches die Kaffeemaschinen bedient und die zubereiteten Getränke an die KonsumentInnen ausgibt, sonstige Handelsunternehmen haben zumeist Kaffeeautomaten zur Selbstbedienung durch die KonsumentInnen. Weiters bestehen erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Platzverhältnisse und somit für die Abwicklung eines Systems wiederverwendbarer Becher, beispielsweise die Aufbewahrung von neuen bzw. gebrauchten Mehrwegbechern. Auf Seiten der VerkäuferInnen steht vor allem die Einfachheit der Abwicklung und der Versorgung mit wiederverwendbaren Coffee-to-go Bechern sowie die Vermeidung von zusätzlichem Aufwand im Mittelpunkt, wobei die Akzeptanz von Mehrkosten von der Art des verkaufenden Unternehmens abhängt; so ist die Kostentoleranz bei sonstigen Handelsunternehmen als VerkäuferInnen signifikant geringer als bei Gastronomiebetrieben. Einen erheblichen Einfluss auf die Akzeptanz von wiederverwendbaren Coffee-to-go Bechern lässt sich über alle VerkäuferInnen auf die Verkaufshäufigkeit solcher Heißgetränke zurückführen: Unternehmen mit geringen Verkaufsmengen befürchten einen unverhältnismäßigen Mehraufwand durch den Einsatz von wiederverwendbaren Coffee-to-go Bechern. Bäckereiketten setzen vereinzelt

bereits erste unternehmenseigene Mehrwegbechersysteme ein. Ebenso ist bereits ein unternehmensübergreifendes Mehrwegsystem in Wien im Einsatz.²

Für den Verein Die 1. im 2ten bieten die Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt einige Neuigkeiten. Vor allem wurden bisherige Verhaltensannahmen von Vereinsmitgliedern über die KonsumentInnen von Coffee-to-go Getränken revidiert, beispielsweise die empirisch erhobene geringe Bereitschaft der KonsumentInnen, leere Mehrwegbecher längere Zeit mit sich zu führen, oder die Annahme, dass die KonsumentInnen wiederverwendbare Coffee-to-go Becher überwiegend regelmäßig bei denselben VerkäuferInnen retournieren würden.

Die Ergebnisse aus den Untersuchungen zum Verhalten von Coffee-to-go KonsumentInnen sind hilfreich für eine gemeinsame Vorgehensweise für die Kaufleute im Stuwerviertel bei der Einführung eines Mehrwegbechersystems, z.B. die Organisation zur Verteilung von Mehrwegbechern an die teilnehmenden Betriebe oder die Positionierung von Rückgabestellen. So gibt es die Überlegung, ein mit einem Logo „gebrandetes“ Coffee-to-go Mehrwegbechersystem für das Stuwerviertel einzuführen, und so die Markenidentität und damit einen Kommunikationsmehrwert für das Stuwerviertel zu erreichen.

5 Kooperation mit der FH Technikum Wien

Zusammen mit der FH Technikum Wien wurde disziplinenübergreifend in einem professionell moderierten Workshop an Startup-Ideen gearbeitet, um so wirtschaftliche und technische Sichtweisen zu verknüpfen und gemeinsam an Problemstellungen zu arbeiten. Dieser zweitägige Workshop wurde an einem Maiwochenende 2017 abgehalten. Von Seiten der FH des BFI Wien nahmen ProjektteammitarbeiterInnen von WirtschaftWissen.Wien und Studierende aus verschiedenen Studiengängen teil. Dafür organisierten die beiden Hochschulen gemeinsam das legendäre Startup Live Wochenende, um Startup-Ideen voranzubringen und den Startup-Spirit zu fördern. Thema des Workshops war die jeweilige Teamfindung rund um die innovativsten Ideen mit dem Ziel, Studierende aus unterschiedlichen Studienrichtungen zu interdisziplinären Teams zusammenzuführen. Hier stand die Verknüpfung von Technik- und Wirtschaftsstudierenden im Vordergrund. Des Weiteren waren Programmpunkte:

- Business Modelling & Hands-on Tasks
- Lean Startup und Business Model Canvas
- Mentoring & Expertenfeedback von erfolgreichen Gründern und Experten
- Pitch Training & Vorbereitung inklusive Vorbereitung von 120 Sekunden of Fame.

² Siehe dazu <https://www.mycoffeecup.at/de/> (20.02.2020)

Den Abschluss bildete ein Investorenpitch. Die GewinnerInnen des Pitches konnten von den FHs bereitgestellte Preise gewinnen. Der Link führt zu der Ankündigung im Internet:

<https://startuplivefhspecial.splashthat.com/>.

Aufbauend darauf nahmen bei einzelnen Startup-Workshops im Rahmen des Projekts WirtschaftWissen.Wien an der FH des BFI wiederholt Studierende und AbsolventInnen der FH Technikum teil.

Dieser Austausch und die so geschaffene Ergänzung zwischen der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung der FH des BFI Wien und dem technischen Fokus der FH Technikum Wien setzt sich, auch nach Abschluss des Projekts WirtschaftWissen.Wien, weiter fort.

Darüber hinaus wurde im Zuge der Partnerschaft mit der FH Technikum ein Start-up-Workshop in Kooperation mit Start-up-live durchgeführt.

6 GründerInnen-Dialog

Mit einzelnen UnternehmerInnen wurden vor allem im Rahmen des GründerInnen-Dialogs, aber dann auch in der Startup-Workshop-Reihe zusammengearbeitet. Diese brachten zu einzelnen Sachthemen ihre Expertise im Rahmen von Gastvorträgen und bei der Entwicklung von einzelnen neuen Geschäften der WorkshopteilnehmerInnen ein. Folgende UnternehmerInnen betreuten unsere StartUp-WorkshopteilnehmerInnen.

Lorenz Edtmayer, der Brutkasten

Alexander Hummer, aerc consulting

Martin Gießwein, giesswein.org

Rita Huber, ritabringts.at

Michael Kunz, everbill.com

Roman Leydolf, logpoint.at

Christoph Strasser, Anwaltskanzlei 42law

Petra Wolkenstein, Konsultori Boutique Unternehmensberatung

Abbildung 2: Abschlusspitch StartUp Workshop

PWR Beratung

Den Kick-off der Start-up-Know-how Reihe bildete die Podiumsdiskussion GründerInnenDialog am 28. Jänner 2016 mit in der GründerInnen-Community bekannten Podiumsgästen: Alexander Birke (Absolvent der Fachhochschule des BFI Wien und Gründer von „prescreen“), Johannes Braith (Absolvent der Fachhochschule des BFI Wien und Gründer von „store.me“) und Roman Leydolf (Geschäftsführer „Systemlogistik“). Rita Huber (Rita bringt's) lieferte die Keynote. Bei den anwesenden Beratungseinrichtungen wie dem AWS, der FFG, dem Gründerservice der WKO Wien und der Wirtschaftsagentur Wien konnten sich die TeilnehmerInnen informieren und beraten lassen.

Abbildung 3: Podiumsdiskussion GründerInnenDialog



PWR Beratung

GründerInnenDialog 2016
Am Anfang war die Idee...



Informieren — Austauschen — Weiterkommen
28. Jänner 2016 | 17:30
Fachhochschule des BFI Wien | Wohlmutstrasse 22 | 1020 Wien

   <http://wirtschaftwissen.wien> In Kooperation mit:  Ein Fonds der Stadt Wien Gefördert von:  SEITE 4 WIRTSCHAFT

Verzeichnis der AutorInnen

Mag. Bernhard Ennser, MSc

Bernhard Ennser studierte Betriebswirtschaftslehre in Linz, Växjö und Stockholm. Danach war er als Unternehmensberater für Internetserviceprovider und im Industriebereich tätig. Aktuell ist Bernhard Ennser als Fachbereichsleiter und Lektor im Studiengang Logistik und Transportmanagement für die Ausbildung der Studierenden in den Bereichen Logistik, Supply Chain Management und Informationssysteme zuständig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen der Geschäftsmodellforschung, Distribution/City Logistik und Digitalisierung von Logistik.

Dr.ⁱⁿ Manuela Hirsch

Manuela Hirsch ist stellvertretende Studiengangsleiterin, Fachbereichsleiterin und Lektorin im Bereich Rechnungswesen im Studiengang Europäische Wirtschaft und Unternehmensführung an der FH des BFI Wien. Sie kam 2012 über eine von der Stadt Wien finanzierte Stiftungsprofessur für Internationale Rechnungslegung an die Fachhochschule. Davor war sie zehn Jahre an der Wirtschaftsuniversität Wien an der Abteilung für Unternehmensrechnung und Controlling tätig, wo sie vor allem im Bereich der internen Unternehmensrechnung lehrte und forschte. Aktuell unterrichtet sie im Bereich der internen und externen Unternehmensrechnung.

Mag. (FH) Alexander Hummer

Alexander Hummer ist Geschäftsführer der AERC Consulting KG mit Beratungsschwerpunkten Unternehmensgründung und Innovationsmanagement. Nach Abschluss seines betriebswirtschaftlichen Diplomstudiums arbeitete er im Bankwesen, wo er unter anderem für das Bankinstitut eine neue Produktschiene für Unternehmensgründer und Jungunternehmer aufbaute. Seine Passion für Gründer- und Unternehmertum bewegte Alexander Hummer, gemeinsam mit zwei Partnern, zur Gründung eines eigenen Beratungsunternehmens, mit dem Ziel, UnternehmerInnen und GründerInnen bei der Verwirklichung ihrer Visionen zu unterstützen. Durch seine langjährige Tätigkeit als Mentor und Experte bei diversen Startup Veranstaltungen entwickelte er ein noch breiteres Verständnis und Wissen über Startups, welches er im Rahmen der Workshop-Reihe „Startup-Know-how für Alle“, in Partnerschaft mit der Fachhochschule des BFI Wien, an interessierte und wissbegierige Teilnehmer und Teilnehmerinnen weitergeben konnte.

Dipl.-Kfm. Bernhard Kozljanic

Bernhard Kozljanic ist seit 2012 Lektor im Studiengang Logistik und Transportmanagement an der FH des BFI Wien.

Geboren in München. Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München. 1992 bis 1998: Controller und Assistent der Geschäftsführung im elterlichen, international tätigen Speditionsunternehmen in München. 1999 bis 2002: Assistent am Institut für Transportwirtschaft und Logistik der Wirtschaftsuniversität Wien. 2002 bis heute: Lektor;

Lehraufträge in den Bereichen Transport und Logistik, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Buchhaltung, Bilanzierung, Kostenrechnung, Investition, Controlling und Wissenschaftliches Arbeiten.

MMag.^a Dr.ⁱⁿ Stephanie Messner

Stephanie Messner ist Fachbereichsleiterin für Betriebswirtschaftslehre an den Fachhochschulstudiengängen „Bank- und Finanzwirtschaft“ sowie „Projektmanagement und Informationstechnik“ der Fachhochschule des BFI Wien. Zudem ist sie als selbständige Trainerin in der Erwachsenenbildung in Österreich und der Schweiz sowie als Vortragende an der Wirtschaftsuniversität Wien tätig. Ihr fachlicher Schwerpunkt liegt im Bereich Rechnungslegung, Kostenrechnung und Controlling.

Jürgen Rasteiger

Jürgen Rasteiger hat, bevor er 2001 an die FH des BFI Wien wechselte, einige Jahr Landwirtschaft an der Universität für Bodenkultur studiert und arbeitete als Einkäufer in der Gastronomie, Berufsberater, Event Manager und Alumni Betreuer an der Universität für Bodenkultur sowie als Kursorganisator an einer Wiener VHS. An der Fachhochschule war er zunächst im Bereich der Koordination von Studiengängen beschäftigt. Mit Ende 2014 wechselte er in das Hochschulmarketing. Dort ist er in den Bereichen Alumni Management, Corporate Networking und Event Management tätig.

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Ilse Schindler

Ilse Schindler studierte neben Geschichte eine Fächerkombination aus fachorientierter EDV, Osteuropäischer Geschichte, Slawistik, historischen Hilfswissenschaften sowie Kunstgeschichte und absolvierte das Erweiterungsstudium Polnisch an der Universität Wien. Sie leitet die Bibliothek der Fachhochschule des BFI Wien. Seit 2005, dem Beginn der Ausschreibungsrunden (Calls) im Rahmen der FH-Förderung der Stadt Wien, ist sie zusätzlich für die Antragstellung, Durchführung und Leitung von Projekten mit den Schwerpunkten Lehre, Forschung & Entwicklung, Internationales und Organisationsentwicklung verantwortlich. Sie war im Rahmen des Projekts WirtschaftWissen.Wien als formale Projektleitung tätig.

Mag.^a Angelika Sönnichsen

Angelika Sönnichsen arbeitet an der FH des BFI Wien im Bereich PR & Öffentlichkeitsarbeit und war im Rahmen des Projekts „WirtschaftWissen.Wien“ als inhaltliche Projektleitung tätig.

Prof.ⁱⁿ (FH) Mag.^a (FH) Barbara Waldhauser, MA, MRes

Barbara Waldhauser studierte Internationales Wirtschaftsbeziehungen, International Relations und Psychologie in Eisenstadt, Brüssel, Wien und Derby (UK). Sie ist Leiterin des Stadt Wien Kompetenzteam „New Work, New Business“ an der Fachhochschule des BFI Wien. In diesem Kontext lehrt und forscht Waldhauser zu organisatorischer und individueller Technologiebereitschaft, den Auswirkungen von digitalen Transformationsprozessen auf Unternehmen und MitarbeiterInnen, und ethischen Perspektiven von New Work, New Business.



FH

**Fachhochschule
des BFI Wien**
Wirtschaft
Management
Finance



Fachhochschule des BFI Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutterstraße 22
Tel.: +43/1/720 12 86
Fax: +43/1/720 12 86-19
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
www.fh-vie.ac.at

ISBN 978-3-902624-58-1

