

BUSINESS ART

DAS MAGAZIN FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN

03|2016

BUSINESSART 3/2016, P.b.b., GZ 13Z039642M, Lebensart Verlags GmbH, Wiener Straße 35, 3100 St. Pölten, Ö: € 5,90



GRÜNDEN

Der Weg von der Idee bis zum Erfolg

EIN-PERSONEN-UNTERNEHMEN: Pioniere, Trendsetter und Netzwerkprofis

HEMMA BIESER: Wie Unternehmen fit für die digitale Zukunft werden

MANAGEMENT TOOL: In fünf Schritten zur nachhaltigen Selbstständigkeit

WEITBLICK: Warum Österreich einer guten Zukunft entgegen geht



/FIT FÜR EINE DIGITALE ZUKUNFT

DI HEMMA BIESER, MSC, GRÜNDETE 2011 IHR BERATUNGSUNTERNEHMEN AVANTSMART, WEIL SIE IHREN INNOVATIVEN ANSATZ MIT IHRER EIGENEN FIRMA UMSETZEN WOLLTE. SIE UNTERSTÜTZT FIRMEN UND START-UPS BEI DER ENTWICKLUNG ZUKUNFTSFÄHIGER GESCHÄFTSMODELLE IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG, VOR ALLEM ENERGIE- UND PRODUKTIONSUNTERNEHMEN.

INTERVIEW: ROSWITHA M. REISINGER

Technische Physik ist nicht das Studium der breiten Masse. Wieso hast du dich dafür entschieden?

BIESER: Ich war schon als Kind neugierig, habe viele Fragen gestellt und wollte immer Neues erfahren. An der technischen Physik hat mich die Herausforderung gereizt, das nicht so Offensichtliche, das nicht so Einfache zu erkennen. Wenn man sich intensiv mit etwas auseinandersetzt, findet man Antworten, gleichzeitig tauchen viele neue Fragen auf. Dieser Prozess hört nie auf und das reizt mich.

Wie wird aus Neugierde ein Beruf, von dem man leben kann?

BIESER: Bei meiner Arbeit ist es entscheidend, die richtigen Fragen zu stellen. Wenn Teams neue Produkte oder Services entwickeln, müssen sie die Wünsche, Probleme und Bedürfnisse ihrer KundInnen erkunden und verstehen. Wir recherchieren und analysieren vorhandene Daten, um Erkenntnisse zu gewinnen. Dabei binden wir KundInnen ein oder beobachten, wie sie ihre Arbeit oder ihren Alltag gestalten.

Ein gutes Beispiel ist mein letztes Forschungsprojekt zur Einführung der Smartmeter. Wir haben uns gefragt, wie auf Basis des Energieverbrauchs neue Geschäftsmodelle konzipiert werden können. Mittlerweile sind die ersten Start-ups am Markt, die die Erkenntnisse nutzen: Line Metrics beispielsweise analysiert und verbessert den Energieverbrauch und die Energieeffizienz von Unternehmen. Diese zahlen einen monatlichen Betrag und sparen aber mindestens soviel ein. Smart Meter sind ein erster Schritt zur Digitalisierung des Energiemarktes, der dadurch sehr dynamisch geworden ist.

Die Digitalisierung ist ein Megatrend mit enormen Auswirkungen. Was brauchen wir in Österreich, um die Chancen optimal nutzen zu können?

BIESER: Die Veränderungen, die wir in den letzten Jahren in der Musikindustrie oder im Bankensektor beobachten konnten, sind gute Beispiele dafür, wie digitale Technologien ganze Branchen verändern. Gravierende Umbrüche erwarte ich mir auch in den österreichischen Energie- und Industrieunternehmen. Bereits jetzt fordern globale Internet-Companies wie google oder Tesla die etablierten Player am Energiemarkt heraus.

Ich war gerade eine Woche im Silicon Valley, um zu sehen, wie die Menschen dort vorgehen. Bei uns wird Industrie 4.0. diskutiert, vor einem Jahr wurde die Plattform Industrie 4.0 gegründet. In dieser Zeit bringen die Leute im Silicon Valley bereits eine Reihe von neuen Produkten auf den Markt. Sie haben dort ein „Mindset des Tuns“. Es geht ums Anpacken und Ausprobieren. Das gilt für Unternehmen genauso wie für die Verwaltung und Regulierung – wir hinken immer einen Schritt hinterher.

Gibt es Unterschiede in Österreich?

BIESER: Bei der Gründung meines Unternehmens 2011 war die digitale Transformation und die darauf basierenden Geschäftsmodell-Innovationen noch kein Thema. Heute steht sie immer häufiger auf der Agenda von Vorständen und Konferenzen. In Österreich ist eine Technologie-Startup-Community im Entstehen. Da sind tolle Entrepreneure dabei, die gleich in internationalen Dimensionen denken. Sie benötigen am ehesten Mentoring und Risikokapital. Die mittleren Unternehmen geben Vollgas, die großen gehen Schritt für Schritt.

Wie stellen sich Firmen am besten der digitalen Herausforderung? Wie sollen sie vorgehen?

BIESER: Die Digitalisierung verändert Möglichkeiten und Rahmenbedingungen für Unternehmen dramatisch. Es ist ein umfassender Organisationsentwicklungsprozess, der disruptiv sein kann und vielfach ist. Es können neue Angebote entstehen, die das eigene Kerngeschäft kannibalisieren. Natürlich ist das für jedes Unternehmen schwer. Doch es ist besser, eigene Optionen zu entwickeln, als von einem Mitbewerber überrascht zu werden. >



Die wichtigsten Fragen, die sich Unternehmen stellen sollten sind:

- **Was wäre, wenn ich mein Produkt „for free“ hergeben würde?**
Energie von der Sonne ist gratis. Energieunternehmen müssen sich fragen, was wäre, wenn ihre KundInnen für Strom nichts mehr bezahlen müssten.
- **Was wäre, wenn meine KundInnen die Arbeit machen würden?**
Wie z.B. Facebook: Das Unternehmen stellt die Plattform zur Verfügung, die User den Content.
- **Wie gelingt es mir, wiederkehrende Einnahmen sicherzustellen?**
Gillette z.B. verkauft relativ günstige, aber hochwertige Rasierapparate und sichert sich langfristige Einkünfte durch den Verkauf der teuren Rasierklingen.
- **Wie kann ich eine Plattform schaffen, auf der mehrere Kundengruppen zusammenkommen und sie langfristig an mich binden?**
Apple ist es mit dem App-Store gelungen, eine Plattform zu schaffen, auf der Entwickler ihre Apps veröffentlichen können, KundInnen von der Vielfalt profitieren und über die Hardware (iPhone, iPad) langfristig an Apple gebunden sind.

DI Hemma Bieser, MSc gründete 2011 die Innovation-Company avantsmart. Mit ihrem Team entwickelt sie neue Geschäftsmodelle für den Energiemarkt und berät Unternehmen bei der digitalen Transformation. Sie ist als Managementberaterin, Trainerin, Moderatorin und Vortragende tätig. Zu den Kunden von avantsmart zählen u.a. Siemens, IBM, Kelag, DOKA, Teradata, W&H, BMVIT, Klima- und Energiefonds, Wirtschaftskammer NÖ sowie eine Reihe von Technologie-Start-ups. Hemma Bieser unterrichtet an der FH Technikum Wien und an der Universität für Angewandte Kunst. Ihre Fachexpertise baut auf einer Reihe von Forschungsprojekten im Energiebereich auf.

www.avantsmart.at

Entscheidend ist der Grundsatz, dass der Kunde im Mittelpunkt steht. TechnikerInnen, ProduktentwicklerInnen denken primär an die Technologie. Wichtig ist aber zu fragen: Welches Problem haben die KundInnen? Welche Wünsche und Bedürfnisse haben sie? Nur ein Angebot, das ein Problem löst, setzt sich am Markt durch.

In großen Konzernen herrscht oft ein Silodenken. Marketing, Produktentwicklung, Forschung etc. sind getrennt. Miteinander zu arbeiten ist schwierig. Aber genau das ist hier notwendig. Es braucht gemischte Teams, Menschen, die unterschiedliche Kompetenzen mitbringen und aus unterschiedlichen Hierarchien kommen.

Bewährt hat sich ein iteratives Vorgehen. Traditionell sind wir mit der Ingenieurskunst mit unserem planerischen Vorgehen in bestimmten Anwendungsfällen erfolgreich. Zum Beispiel, wenn wir ein Wasserkraftwerk bauen. In kreativen Bereichen hilft uns das nicht weiter, ganz im Gegenteil. Da geht es darum, sobald eine Idee da ist, zu den KundInnen zu gehen und mit ihnen zu reden, ihr Feedback in die Produktentwicklung einfließen zu lassen und danach mit einem verbesserten Ansatz wieder hinauszugehen.

Welche externen SpezialistInnen brauchen Unternehmen dabei?

BIESER: UnternehmensberaterInnen, ServicespezialistInnen und Technologieanbieter. Daher arbeite ich mit PartnerInnen in einem interdisziplinären Team zusammen, um gemeinsam größere Projekte und längere Wertschöpfungsketten abdecken zu können.

QUICKCHECK – SIND SIE BEREIT FÜR DIE ZUKUNFT? BESTIMMEN SIE IHREN INNOVATIONSBEDARF!

- 1. Der Markt, in dem ich tätig bin, befindet sich im Umbruch.**
- 2. Ich spüre die Dringlichkeit, ein neues Geschäftsmodell für mein Unternehmen zu finden.**
- 3. Ich weiß nicht, ob mein Unternehmen morgen noch profitabel sein wird.**
- 4. Ich möchte gerne an strategischen Fragen arbeiten, mit einem innovationsfördernden Beratungsansatz.**
- 5. Ich möchte eine neue Technologie in den Markt bringen.**
- 6. Ich möchte konkrete Ergebnisse: für meine KundInnen, für mein Team, für mein Unternehmen.**

Wenn Sie eine der Aussagen mit "Ja" beantwortet haben, dann sollten Sie etwas tun!

Wann gelingt kreative Zusammenarbeit?

BIESER: Die Basis für die Zusammenarbeit ist Vertrauen, darüber hinaus gemeinsame Werte, gemeinsame Ziele und ein gemeinsames Mindset. Ich bin Querdenkerin und habe immer schon vieles in Frage gestellt. Im klassischen Rahmen eckt man damit sehr oft an. Dann wird argumentiert „das Gesetz ist halt so“ oder „das haben wir immer schon so gemacht“. Die "Ja aber"-Argumente sind bei uns fast Kultur. Ich habe mir ein Umfeld mit "Ja, und"-Menschen aufgebaut. Es ist irrsinnig toll, mit ihnen zu arbeiten. Du baust eine Idee auf, der nächste spinnt sie weiter, und im Gemeinsamen entsteht etwas Neues, Besonderes. Das erfüllt mich mit Freude.

Wie misslingt ein Prozess sicher?

BIESER: Wenn das Management nicht dahinter steht, wenn die Mit-

arbeiterInnen nicht genug Ressourcen bekommen (vor allem Zeit und Räume), wenn Innovation nebenbei gelingen soll, wenn nur "Ja, aber"-Menschen zusammensitzen.

Müssen sich die Steuerungsmechanismen von Unternehmen ändern?

BIESER: Unternehmen werden nach Kennzahlen geführt, wie Wachstum, Umsatz, Profit oder Dividende. Diese Metriken müssten überdacht werden. Ein Key Performance Indicator (KPI) müsste sein, wie stark das Unternehmen die digitale Veränderung vorantreibt, wie viele neue Services entstehen, wie viele Räume geschaffen werden, um auszuprobieren und zu lernen. Wir wissen schon lange, dass es nicht nachhaltig ist, den Erfolg nur an Zahlen festzumachen. Auch, weil sich MitarbeiterInnen dadurch nicht motivieren lassen. Sinn stiftet nur ein gemeinsames, attraktives Ziel. ■

WIE WIR MIT EINEM Start-up-Mindset

Innovation in Unternehmen und in der Politik radikal ändern können.
EMPFEHLUNGEN VON HEMMA BIESER

Denken Sie sich zurück in die Zeit, als Sie noch ein Kind waren und fast alles für Sie möglich erschien: eine Rakete zu bauen und zum Mond zu fliegen, ein Solarauto zu konstruieren und mit Freuden gemeinsam verrückte Träume zu träumen. Die Jahre vergingen und das Leben lehrte uns, dass nicht alle unserer Visionen wahr werden. Und einige von uns hörten auf zu träumen und entschieden sich für einen pragmatischeren Berufs- und Lebensweg.

Im Silicon Valley finden wir heute eine Vielzahl von Menschen mit einem ganz besonderen Mindset. Sie haben große Visionen und glauben daran, ihre Kindheitsträume zu verwirklichen. Entscheidungsträger in Unternehmen und in der Politik können einiges von deren Lebenseinstellung lernen.

1

GLAUBE AN GROSSE IDEEN

@Executives: Wenn Sie Innovationsprojekte starten, dann formulieren Sie weit reichende, globale Fragestellungen, auch wenn sie außerhalb Ihres Kerngeschäfts liegen.

@Policy makers: Für die Erreichung der Klima- und Energieziele sollten wir eine starke Vision finden und mutige Fragen stellen, wie z.B.: „Wie würde unser Energiesystem und -markt funktionieren, wenn wir alle fossilen Energien verbannten?“

2

SEI OFFEN UM ZU LERNEN

@Executives: Etablieren Sie eine Kultur in Ihrem Unternehmen, in der Lernen und Fehler Machen explizit erlaubt sind. Setzen Sie Prozesse auf und schaffen Sie Räume, in denen Ihre MitarbeiterInnen experimentieren und lernen können.

@Policy makers: Bund und Länder sind auch Shareholder der großen Energieversorger. Sie sollten neue Metriken überlegen, nach denen sie Erfolg messen. Dabei sollte Innovation und Investment in die Zukunft eine größere Rolle spielen.

3

STELLE RISIKOKAPITAL BEREIT

@Executives: Neben den Räumen braucht Innovation auch Kapital. Ein interner Risikokapital-Fonds sollte für MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen, die an bahnbrechenden, großen Ideen arbeiten.

@Policy makers: Der bestehende regulatorische und organisatorische Rahmen für Investoren und Business Angels sollte kontinuierlich verbessert und transnationale Initiativen unterstützt werden.

4

FÖRDERE DIVERSITÄT

@Executives: Damit Innovation gelingt, ist Vielfalt einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Suchen und unterstützen Sie besonders jene Talente, die außerhalb Ihres klassischen Mitarbeiterprofils liegen.

@Policy makers: Unterstützen Sie Initiativen für eine größere Vielfalt in Forschung, Entwicklung und Innovation.