

2. Wirtschaft

Die Grundlagen für den Erfolg eines Start-ups umfassen das Verständnis und die Vermeidung der Hauptgründe für das Scheitern. Dazu gehören häufig Teamprobleme, Liquiditätsengpässe und eine fehlende Marktnachfrage. Ein fundiertes Verständnis des Funding-Prozesses und der Investorenlandschaft ist ebenfalls entscheidend. Start-ups müssen sich dessen bewusst sein, wie sie Investoren ansprechen und welche Finanzierungsoptionen für sie am besten geeignet sind.

Bei der Start-up-Ideation ist es wichtig, Ideen basierend auf aktuellen Markttrends und Bedürfnissen zu entwickeln. Dies beinhaltet die Bildung von Teams, die Durchführung von *Rapid Research* und die Strukturierung eines Businessplans, der sowohl die Finanz- als auch die Umsetzungsplanung berücksichtigt. Schlüsselpunkte für die Finanzplanung und das Cashflow-Management sind ebenfalls von großer Bedeutung, um die finanzielle Stabilität und das Wachstum des Start-ups zu sichern.

Im Unternehmensprofil sollten wichtige Aspekte wie Rechtsform, Unternehmensgegenstand, Gründer- und Mitarbeiterprofil, *Captable* und Funding detailliert dargestellt werden. Diese Informationen helfen, ein klares Bild des Unternehmens zu zeichnen, und sind wesentlich für die Interaktion mit Stakeholdern und Investoren.

2.1. Start-up-Grundlagen

Kambis Kohansal Vajargah

2.1.1. Warum Start-ups scheitern

Ein kritisches Thema im Start-up-Ökosystem ist das Scheitern von Unternehmen. Die Hauptgründe für das Scheitern von Start-ups sind vielfältig, jedoch heben sich einige Faktoren besonders hervor. Eine Studie zeigt, dass 42 % der Start-ups aufgrund fehlender Marktnachfrage scheitern. Dies unterstreicht die Bedeutung der genauen Kenntnis und Analyse des Marktes, bevor ein Start-up gegründet wird. Andere häufige Gründe für das Scheitern sind Liquiditätsprobleme, die Auswahl des falschen Teams und intensiver Konkurrenzdruck.

Diese Erkenntnisse sind entscheidend für angehende Unternehmer, da sie aufzeigen, worauf besonders geachtet werden muss, damit ein nachhaltiges und erfolgreiches Geschäftsmodell aufgebaut werden kann.

2.1.2. Erfolgsfaktoren von Start-ups

Die Faktoren, die den Erfolg von Start-ups maßgeblich beeinflussen, sind vielfältig und komplex. Zu den wichtigsten zählen das Team, die Marktbedürfnisse, das

Geschäftsmodell, die USP (Unique Selling Proposition) und die Erfolgsmetriken. Ein starkes, kompetentes Team ist die Grundlage für jedes erfolgreiche Start-up. Es ist entscheidend, dass das Team nicht nur über die erforderlichen Fähigkeiten verfügt, sondern auch eine gemeinsame Vision teilt und effektiv zusammenarbeitet. Die genaue Kenntnis und das Verständnis der Marktbedürfnisse, in anderen Worten die Zielgruppendefinition, Wettbewerbsanalyse und Marktdynamiken, sind ebenfalls wesentliche Erfolgsfaktoren. Start-ups müssen sicherstellen, dass sie ein Produkt oder eine Dienstleistung entwickeln, das/die tatsächlich gefragt ist. Das Geschäftsmodell muss sowohl nachhaltig als auch skalierbar sein, während der USP das Start-up von der Konkurrenz abheben sollte. Schließlich ist die Traktion, also der Nachweis, dass das Produkt oder die Dienstleistung auf dem Markt Anklang findet, ein wichtiger Indikator für den potenziellen Erfolg eines Start-ups.

2.1.3. Diversität und Inklusion in Start-ups

Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion (englisch: Diversity, Equity, Inclusion, kurz DEI), sind wesentliche Bestandteile eines modernen und erfolgreichen Unternehmensumfelds, und dies gilt insbesondere für Start-ups. Diversität bezieht sich auf die Vielfalt in einem Team oder Unternehmen, die sich in unterschiedlichen Geschlechtern, Altersgruppen, ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung und weiteren Aspekten widerspiegeln kann. Gleichberechtigung sorgt dafür, dass alle Mitarbeiter, unabhängig von ihrer Herkunft oder Identität, gleiche Chancen und Zugang zu Ressourcen erhalten. Inklusion ist der Prozess, durch den sichergestellt wird, dass sich alle Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen und aktiv am Unternehmensgeschehen teilnehmen. In einer Welt, die immer vielfältiger und vernetzter wird, ist es für Start-ups unerlässlich, die DEI-Prinzipien in ihre Unternehmenskultur und Geschäftsstrategien zu integrieren, um wettbewerbsfähig und relevant zu bleiben.

2.1.4. Praxistipps für Start-ups

Für Start-ups ist es entscheidend, praxisnahe Strategien und Ansätze zu verfolgen, um langfristigen Erfolg zu sichern. Unerlässlich für das Gelingen sind das Aufbauen vertrauensvoller Partnerschaften, das Verstehen der Zielkunden und ihrer Bedürfnisse vor der Produktentwicklung, das frühzeitige Konzentrieren auf Kernkompetenzen sowie die Wahrung der eigenen Gesundheit. Ebenso wichtig ist es, das eigene Ego zu kontrollieren und eine stetige Lernbereitschaft zu zeigen. Diese Tipps helfen nicht nur dabei, ein Start-up effektiv zu führen, sondern tragen auch maßgeblich zum Aufbau einer starken Unternehmenskultur bei, die Innovation und Wachstum fördert.



Abb 1: Top 20 Reasons Start-ups Fail [EBAN]

2.2. Das Start-up-Ökosystem in Österreich

Kambis Kohansal Vajargah

In Österreich gibt es über 3.000 aktive Start-ups, der Großteil davon ist in Wien angesiedelt. Diese Unternehmen kennzeichnen sich durch eine bemerkenswerte Diversität und Innovation, wobei der Schwerpunkt oft auf technologischer Innovation oder der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle liegt. Diese Unternehmen beschäftigen insgesamt über 25.000 Mitarbeiter, also durchschnittlich etwa zwölf Personen. Die beeindruckende „Überlebensrate“ von 80 % für Start-ups, die zwischen 2008 und 2010 gegründet wurden, zeugt von der Robustheit und Lebensfähigkeit des österreichischen Start-up-Ökosystems.⁶⁶

Ein weiteres bemerkenswertes statistisches Detail ist, dass nur 1 % aller Unternehmensgründungen pro Jahr in Österreich als Start-ups klassifiziert werden. Dies unterstreicht die Selektivität und den hohen Innovationsgrad, der von diesen Unternehmen erwartet wird.

⁶⁶ Quellen: Start-up Landscape Austria, Austrian Start-up Monitor 2022.

2.2.1. Merkmale der Gründungsteams

Die Demografie der Gründer in Österreich zeigt ein durchschnittliches Alter von 37 Jahren und eine durchschnittliche Gründeranzahl von zwei bis drei Personen pro Start-up. Bemerkenswert ist, dass 70 % der Gründer Universitätsabsolventen sind, was das hohe Bildungsniveau unter den Unternehmern widerspiegelt. Zudem sind 40 % der Gründer Seriengründer, was auf eine gefestigte unternehmerische Kultur und Erfahrung in der Start-up-Szene hindeutet. Etwa 25 % der Start-ups sind Spin-offs, was die enge Verbindung zwischen Akademie und Industrie unterstreicht.

Die Zielsetzung, Einnahmen im Ausland zu erzielen, wird von 82 % der Start-ups verfolgt, was die Ambitionen auf internationaler Expansion und Skalierbarkeit verdeutlicht. Mit 39 % Gründerinnen ist auch der Frauenanteil in der Start-up-Szene erfreulich hoch. Dies zeigt eine zunehmende Diversität und die starke Rolle der Frau in der Start-up-Welt.

2.2.2. Die größten Trends

Das österreichische Start-up-Ökosystem ist durch ein robustes Netzwerk für öffentliche Anfangsfinanzierung gekennzeichnet. Es existieren zahlreiche lokale und globale Acceleratoren und Inkubatoren, die Start-ups auf ihrem Wachstumsweg unterstützen. Ein besonderer Fokus liegt auf regulatorischen Sandkästen (englisch: Regulatory Sandboxes), insbesondere im Bereich von Fintech⁶⁷ und des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (kurz EAG).⁶⁸ Ein regulatorischer Sandkasten ist ein Rahmen, den Regulierungsbehörden eingerichtet haben. Dieser erlaubt es Unternehmen und Innovatoren, in einem überwachten und kontrollierten Umfeld neue Produkte, Dienstleistungen oder digitale Geschäftsmodelle zu testen und zu entwickeln. Diese Rahmenbedingungen ermöglichen es Start-ups, innovative Ideen in einer regulierten, aber unterstützenden Umgebung zu testen und weiterzuentwickeln.

Die steigende Anzahl von Unternehmerinnen ist ein weiterer Trend in der österreichischen Start-up-Szene. Der aktivste Bereich in der Start-up-Landschaft ist die IT- und Softwareentwicklung. Zudem zeichnet sich der Sektor durch wichtige Technologietrends aus, darunter Künstliche Intelligenz, Energiespeicherung, Big Data und Cybersicherheit. Diese Trends spiegeln den Fokus auf technologische Innovation und die Bedeutung der Digitalisierung in der heutigen Wirtschaft wider.

Ein Start-up definiert sich wie folgt:⁶⁹

- Nicht älter als zehn Jahre ab Gründungszeitpunkt.
- Suchen oder zeigen signifikantes Wachstum in Verkaufszahlen, Mitarbeiteranzahl oder Nutzerzahlen.

67 Quelle: FMA-Sandbox.

68 Quelle: E-Control.

69 Quelle: Wirtschaftskammer Österreich.

- Fokus auf internationaler Expansion und Skalierbarkeit.
- Technologische Innovation oder Tätigkeit in einem innovativen Geschäftsmodell.
- Gründer:innen haben üblicherweise Risikokapital aufgenommen.

Nur 1 % aller Unternehmensgründungen pro Jahr in Österreich entspricht dieser Definition und ist demnach als Start-up einzuordnen. Aktuell gibt es in Österreich jährlich zirka 37.000 Neugründungen.⁷⁰



Abb 2: Start-up Landscape Austria [dealroom.co]

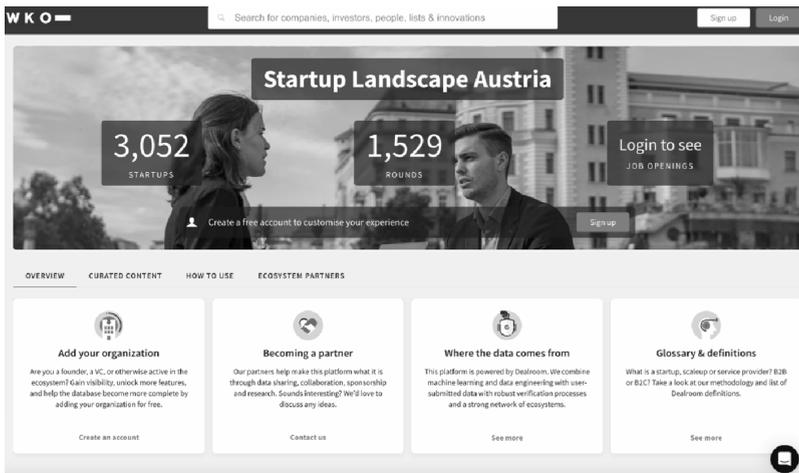


Abb 3: Start-up Landscape Austria [dealroom.co]

⁷⁰ Quelle: Wirtschaftskammer Österreich.

2. Wirtschaft

Austria currently is home to 2k+ startups.

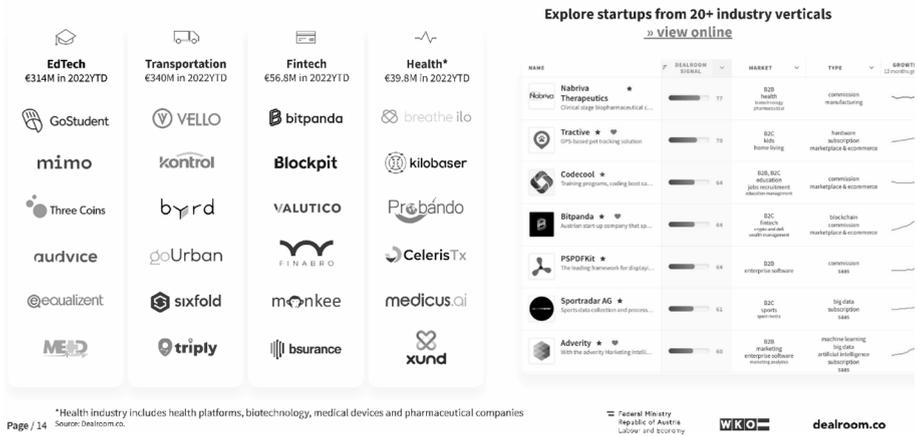


Abb 4: Start-up Landscape Austria [dealroom.co]

VC activity in Austria has reached €1.2b in 2022YTD, its second-highest ever (after 2021).

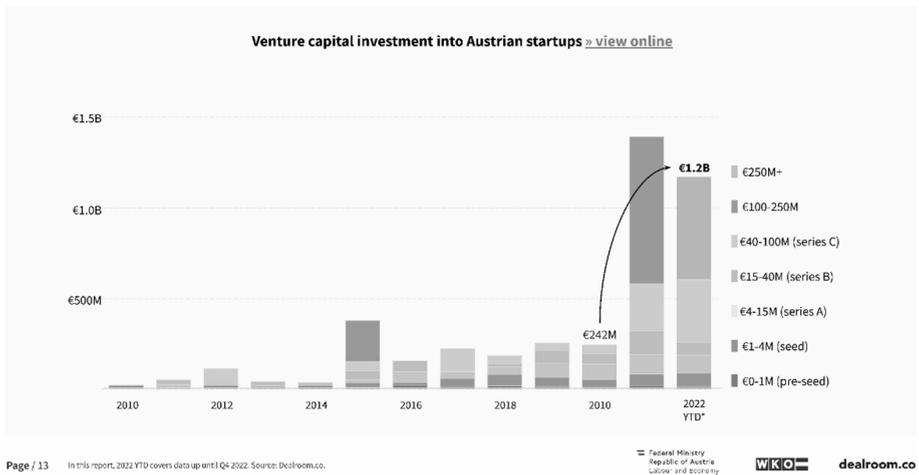


Abb 5: Start-up Landscape Austria [dealroom.co]

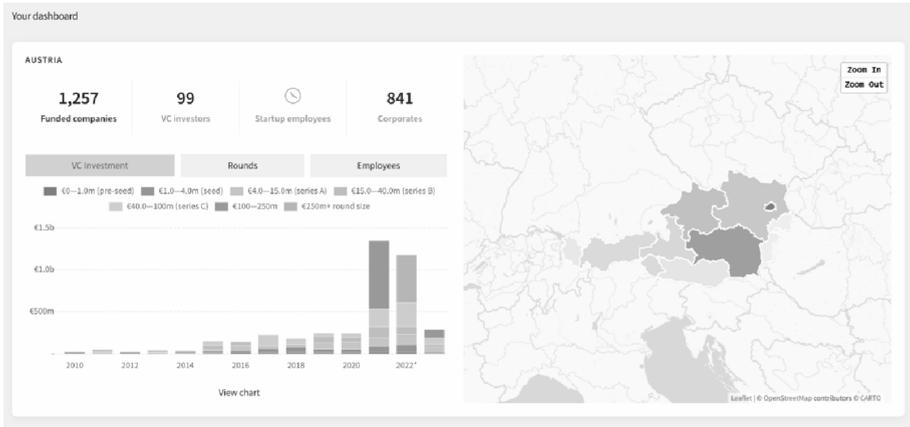


Abb 6: Start-up Landscape Austria [dealroom.co]

Austria is the fastest growing European country in VC investments below \$100M.

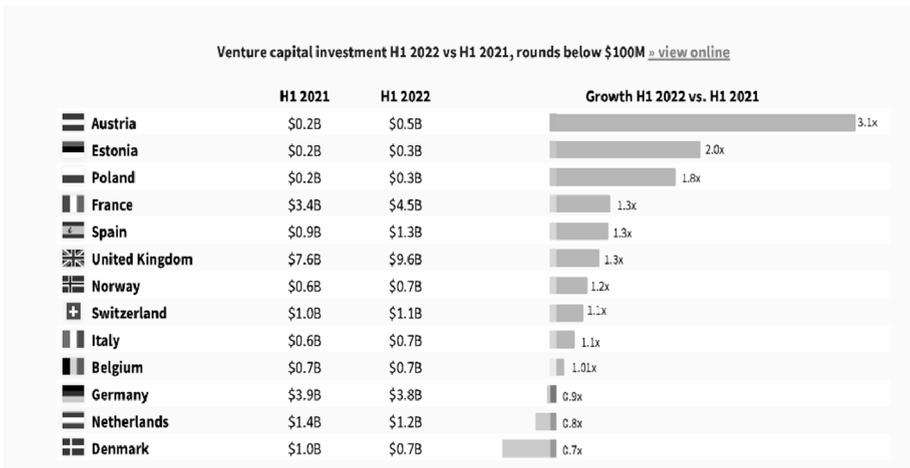


Abb 7: Start-up Landscape Austria [dealroom.co]

2.3. Geschäftsidee

Firas Saedaddin

2.3.1. Business Model Canvas – Lean Canvas – Impact Business Model Canvas – Value Proposition Design – Business Ideation – Design Thinking

In der heutigen dynamischen Geschäftswelt sind strategische Werkzeuge und Methoden unerlässlich, um erfolgreiche Geschäftsmodelle zu entwickeln und Produkte zu gestalten, die den Marktbedürfnissen entsprechen. Dieses Kapitel bietet einen umfassenden Überblick über verschiedene Modelle und Denkweisen, die in diesem Prozess verwendet werden, darunter das Business Model Canvas, das Lean Canvas, das Impact Business Model Canvas, das Value Proposition Design (Wertangebot Entwicklung), die Geschäftsideation und das Design Thinking. Zudem wird auf die Bedeutung der Empathie-Kartierung sowie der Konzepte der Points of Parity und Points of Difference eingegangen.

2.3.1.1. Canvas

Value Proposition Design

„Value Proposition Design“ von © Strategyzer⁷¹ bietet einen umfassenden Leitfaden zur Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die Kunden wirklich wollen. Es stellt Werkzeuge und Methoden vor, um das Verständnis für Kundenbedürfnisse zu verbessern und darauf basierend erfolgreiche Wertangebote und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Im Mittelpunkt steht das Value Proposition Canvas, ein Werkzeug, das hilft, Produkte und Dienstleistungen zu gestalten, die direkt auf die dringendsten und wichtigsten Aufgaben, Pain Points und Gewinne der Kunden abzielen. Das Canvas ermöglicht es Unternehmen, ihre Angebote klarer zu definieren und sich effektiver am Markt zu positionieren, und ist eine Fokussierung auf zwei Bereiche des Business Model Canvas (siehe nächsten Absatz), nämlich das Wertversprechen und die Kundensegmente.

Das Value Proposition Canvas wird nahtlos in das Business Model Canvas integriert. Dieses weitere Werkzeug hilft dabei, die Art und Weise zu visualisieren, wie ein Unternehmen Werte schafft, übermittelt und erfasst. Kontinuierliches Lernen vom und Anpassen an den Markt sind unerlässlich, um mit den sich ändernden Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden Schritt halten zu können. Sie zeigen auf, wie Unternehmen durch das systematische Testen von Hypothesen und die Iteration ihrer Modelle Risiken minimieren und den Erfolg ihrer Wertangebote maximieren können.

Value Proposition Design richtet sich an Einzelpersonen und Teams in etablierten Organisationen sowie an Neugründungen, die daran interessiert sind, effektive und kundenorientierte Geschäftsmodelle und Wertangebote zu entwickeln

⁷¹ <https://www.strategyzer.com/>.

und zu verbessern. Es ist ein essenzieller Leitfaden für jeden, der am Prozess der Wertschöpfung beteiligt ist. Es bietet praktische Werkzeuge und Methoden, um kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die auf dem Markt erfolgreich sind.

Business Model Canvas

Das Business Model Canvas (BMC)⁷² ist ein strategisches Management- und unternehmerisches Werkzeug. Es ermöglicht die Geschäftsidee zu beschreiben, zu entwerfen, zu überprüfen und zu verändern. Das Canvas besteht aus neun Bausteinen: Schlüsselpartner, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Wertangebote, Kundenbeziehungen, Kanäle, Kundensegmente, Kostenstruktur und Einnahmequellen.

Das Business Model Canvas ist ein visuelles Framework, das von *Alexander Osterwalder* entwickelt wurde. Es hilft Einzelpersonen und Organisationen dabei, ihre Geschäftsmodelle auf eine klare und strukturierte Weise zu verstehen und zu gestalten. Das BMC basiert auf den zuvor erwähnten Bausteinen, welche die Grundlage eines jeden Geschäftsmodells bilden. Mithilfe interaktiver Tools wie Miro können Teams diese Elemente gemeinsam in Echtzeit bearbeiten und so ein gemeinsames Verständnis ihrer Geschäftsstrategie entwickeln.

		Entwickelt für:		Entwickelt von:		Datum:		Version:					
Business Model Canvas		Startup Name		Name1, Name2, ...		TT/MM/JJJJ		X.Y					
Schlüsselpartner Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere wichtigsten Lieferanten? Welche Schlüsselressourcen erwerben wir von Partnern? Welche Hauptaktivitäten führen Partner durch? MOTIVATIONEN FÜR PARTNERSCHAFTEN Optimierung und Wirtschaftlichkeit, Verringerung von Risiko und Unsicherheit, Beschaffung bestimmter Ressourcen und Aktivitäten		Schlüsselaktivitäten Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertverschlüsse? Unsere Vertriebskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmestrome? KATEGORIEN Produktion, Problemlösung, Plattform / Netzwerk		Wertversprechen Welchen Wert liefern wir an den Kunden? Welches der Probleme unserer Kunden helfen wir zu lösen? Welche Produkt- und Servicebündel bieten wir für jedes Kundensegment an? Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir? EIGENSCHAFTEN Neuheit Performance Anpassung "Die Arbeit fertigstellen" Design Marke / Status Preis Kostenreduzierung Risikominderung Zugänglichkeit Komfort / Benutzerfreundlichkeit		Kundenbeziehungen Welche Art von Beziehung erwartet jeder unserer Kundensegmente, dass wir mit ihnen aufbauen und pflegen? Welche haben wir etabliert? Wie sind sie in das übrige Geschäftsmodell integriert? Wie teuer sind sie? BEISPIELE Persönliche Hilfe, Engagierte persönliche Unterstützung, Selbstbedienende, Automatisierte Dienste, Gemeinschaften, ...		Kundensegmente Für wen schaffen wir Wert? Wer sind unsere wichtigsten Kunden? Massenmarkt Nischenmarkt Segmentiert Diversifiziert Mehrsichtige Plattform					
		Schlüsselressourcen Welche Schlüsselressourcen benötigen unsere Wertverschlüsse? Unsere Vertriebskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmestrome? ARTEN VON RESSOURCEN Physisch, Intellektuell (Markenpatente, Urheberrechte, Daten), Mensch, Finanziell				Marktkanäle Durch welche Kanäle möchten unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie jetzt? Wie sind unsere Kanäle integriert? Welche funktionieren am besten? Welche sind am kostengünstigsten? Wie integrieren wir sie in Kundenroutinen? KANALPHASEN Bewusstsein, Bewertung, Kauf, Lieferung, After Sales							
Kosten Was sind die wichtigsten Kosten unseres Geschäftsmodells? Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? Welche Hauptaktivitäten sind am teuersten? IST IHR GESCHAFT MEHR Kostenorientiert (deklarante Kostenstruktur, niedriger Preiswert, maximale Automatisierung, umfangreiches Outsourcing), Value Driven (Wertschöpfung, Premium Value Proposition)				Einnahmen Für welchen Wert sind unsere Kunden wirklich bereit zu bezahlen?, Wofür bezahlen sie aktuell? Wie zahlen sie derzeit?, Wie würden sie am liebsten bezahlen? Wie viel trägt jeder Umsatzstrom zum Gesamtumsatz bei? ARTEN: Verkauf von Vermögenswerten, Nutzungsgebühr, Abo-Gebühren, Ausleihe / Vermietung / Leasing, Lizenzierung, Maklergebühren, Werbung FESTE PREISE: Listenpreis, Produktmerkmale abhängig, Kundensegment abhängig, Volumenabhängig DYNAMISCHE PREISE: Verhandlung (Verhandlung), Ertragsmanagement, Echtzeit-Markt									
Designed by: The Business Model Foundry (www.businessmodelgeneration.com/canvas). Word implementation by: Neos Chronos Limited (https://neoschronos.com). License: CC-BY-SA 3.0													

Abb 8: Business Model Canvas [The Business Model Foundry, Neos Chronos Limited]

72 <https://www.strategyzer.com/>.

Lean Canvas

Das Lean Canvas ist eine Adaption des Business Model Canvas, die von *Ash Maurya* entwickelt wurde. Es ist speziell auf Start-ups zugeschnitten und fokussiert sich auf die Herausforderungen, mit denen diese konfrontiert sind. Der Lean Canvas wurde für den Gebrauch in Start-ups und bei der Lean-Start-up-Methode konzipiert.⁷³ Er passt das traditionelle Business Model Canvas an, indem er sich auf Aspekte konzentriert, die für Start-ups von besonderer Bedeutung sind, wie Risiken und Annahmen. Die neun Segmente des Lean Canvas sind: Problem, Lösung, Schlüsselmetriken, Einzigartiger Wertverschlag, unfaire Vorteile, Kanäle, Kundensegmente, Kostenstruktur und Einnahmequellen. Plattformen wie Mural unterstützen den Lean-Canvas-Prozess, indem sie es Teams ermöglichen, ihre Ideen schnell zu visualisieren und Hypothesen effektiv zu testen.

		<i>Entwickelt für:</i>		<i>Entwickelt von:</i>		<i>Datum:</i>		<i>Version:</i>	
Lean Canvas		Startup		Name1, Name2, ...		TT/MM/JJJJ		X.Y	
Problem Beschreiben Sie die 1-3 größten Kundenprobleme.	Lösung Beschreiben Sie eine Lösung für jedes identifizierte Problem	Einzigartiges Wertversprechen Eine einfache, klare und überzeugende Botschaft, die angibt, warum Sie anders sind und Ihre Lösung einen Kauf wert	Unfairer Wettbewerbsvorteil Etwas, das nicht einfach kopiert oder gekauft werden kann	Kundensegmente Listen Sie Ihre Ziel- und Nutzergruppen auf.					
Bestehende Alternativen Beschreiben Sie, wie Kunden diese Probleme bisher lösen.	Schlüsselmetriken Listen Sie die messbaren Zahlen auf, die zeigen, ob Ihr Business funktioniert.	Kurzkonzept Listen Sie Ihre X für Y-Analogie auf (z. B. YouTube = Flickr für Videos)	Marktkanäle Pfad zum Kunden	Adopters im Frühstadium Listen Sie die Eigenschaften Ihrer idealen Kunden auf					
Kostenstruktur Listen Sie Ihre festen und variablen Kosten auf. Kundenakquisitionskosten Vertriebskosten Hosting Menschen Etc.			Ertragsstruktur Listen Sie Ihre Einnahmequellen auf. Erlösmodell Lebenszeitwert Einnahmen Bruttomarge						
<small>Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com). Word implementation by: Neos Chronos Limited (https://neoschronos.com). License: CC-BY-SA 3.0</small>									

Abb 9: The Lean Canvas [Neos Chronos Limited]

Impact Business Model Canvas

Das Impact Business Model Canvas (IBMC) konzentriert sich auf Unternehmen, die einen sozialen oder ökologischen Einfluss anstreben.⁷⁴ Es umfasst traditionelle Aspekte des Geschäftsmodells, integriert aber zusätzlich Faktoren, die den sozialen und ökologischen Einfluss messen. Zu den Schlüsselkomponenten gehö-

73 <https://www.businessmodelcompetition.com/ash-maurya--lean-canvas.html>.

74 <https://www.impactbusinessmodelcanvas.com/>.