



Foto: Fotolia

Stefan Vorbach

## Geschäftsmodellinnovationen als strategische Option im Wettbewerb

Reine Produkt- und Dienstleistungsinnovationen reichen für eine langfristig erfolgreiche Position im Wettbewerb nicht länger aus. Die Spielregeln für einzelne Unternehmen, ja selbst von ganzen Industrien, werden in Frage gestellt. Der Fokus bei Innovationsstrategien verschiebt sich hin zur Innovation des gesamten Geschäftsmodells. Eine Geschäftsmodellinnovation ist dabei nicht als Alternative zu Produkt- und Prozessinnovationen zu sehen, sondern eher als umfassende Sichtweise, die darauf gerichtet ist, welche Rolle eine Produkt- oder Prozessinnovation für die gesamte Wertschöpfungslogik des Unternehmens spielt und wie diese Wertschöpfungslogik gegebenenfalls zu verändern ist. Der vorliegende Beitrag zeigt dazu den Zusammenhang von Geschäftsmodellinnovationen mit der Innovationsstrategie und mit Produkt- und Prozessinnovationen auf und geht auf Besonderheiten und Hindernisse bei diesen Geschäftsmodellinnovationen ein.

### 1 Geschäftsmodelle

Ein Geschäftsmodell repräsentiert die Logik einer Organisation, auf welche Art und Weise Wertschöpfung generiert und dem Kunden zugänglich gemacht wird. Somit verbindet ein Geschäftsmodell die technologische Innovation mit der Erlösstrategie einer Organisation. Sie ist dadurch komplexer als die reine Produktinnovation (Jansen, Mast 2014, S. 26). Das Geschäftsmodell setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen. Sehr häufig zählen dazu: die Kunden, das Wertangebot (Produkt, Dienstleistung, ...), die Leistungserstellung (Ressourcen, Partner, ...) und finanzielle Aspekte (Kosten, Erlöse, ...) (Müller 2014, S. 63ff). Die Kombination dieser Elemente ist ein wesentlicher Bestandteil bei der Beschreibung von Geschäftsmodellen (z.B. bei Johnson et

al. 2008, S. 60). Die Kombination von Elementen dient dazu, Produkte und Dienstleistungen zu erstellen bzw. Werte zu schaffen, bereitzustellen und zu sichern. Die geschaffenen Werte helfen, Kundenbeziehungen zu festigen und eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern zu unterstützen bzw. sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern (Schallmo 2013a, S. 16 und die dort angeführte Literatur). Ein Beispiel für ein innovatives Geschäftsmodell liefert das Unternehmen BackWerk. Bei der Selbstbedienungsbäckerei BackWerk sammeln die Kunden die gewünschten Brote und Gebäcke im Gegensatz zu klassischen Bäckereien selber ein und verpacken ihren Einkauf dann auch selbst. Durch die Einbindung des Kunden in die Wertschöpfung des Unternehmens gelingt es BackWerk, die Personalkosten zu minimieren und die

Backwaren im Vergleich zu herkömmlichen Bäckereien 30 bis 45 Prozent günstiger anzubieten (Gassmann et al. 2013, S. 7).

### 2 Geschäftsmodellinnovation

Während Produkte heute mit systematischen Innovationsprozessen entwickelt werden, führen Geschäftsmodellinnovationen oft ein „Aschenputtel-Dasein“, trotz der zentralen Bedeutung des Geschäftsmodells für den Unternehmenserfolg (Piller et al. 2014, S. 43). Eine Geschäftsmodellinnovation bezeichnet dabei eine systematische Innovation mehrerer Bestandteile eines Geschäftsmodells sowie deren Systembeziehungen und Wirkungszusammenhänge. Im Rahmen der Geschäftsmodellinnovation stehen also die Veränderung bzw. die Weiter-



entwicklung einzelner Elemente von Geschäftsmodellen bzw. des gesamten Unternehmens im Vordergrund (Zollenkop 2006, S. 108; Schallmo 2013b, S. 22). Die Geschäftsmodellinnovation dient dazu, eine Veränderung der Wertschöpfung in einem bestehenden Unternehmen oder einer bestehenden Branche vorzunehmen oder die Erschließung neuer Geschäftsfelder zu ermöglichen (Stähler 2002, S. 52). Am Beispiel der Taxibranche und dem Unternehmen Uber kann dies gezeigt werden. Der Fahrdienst Uber beansprucht derzeit eine Vormachtstellung auf dem Markt für private Fahrdienste und konkurriert mit den gewerblichen Taxis. Das Unternehmen vermittelt – kurz gesagt – Mitfahrgelegenheiten via Smartphone, ohne selbst einen Fuhrpark zu betreiben. Das Geschäftsmodell basiert darauf, dass Menschen, die mit dem Auto unterwegs sind und solche, die eine Fahrt suchen, zueinander finden.

ab (Johnson 2010, S. 57 f.; Zollenkop 2014, S. 139f.): Zunächst liegt der Fokus von Wettbewerbsfähigkeit und Innovationstätigkeit auf der Leistungsfähigkeit der angebotenen Lösungen, die vorherrschende Innovationsart bezieht sich auf das Produkt. Im nächsten Schritt richten sich die Innovationstätigkeiten überwiegend am Ziel einer gesteigerten Produktqualität und -zuverlässigkeit aus und es entstehen primär Prozessinnovationen. Darüber hinaus gehende Innovationsanstrengungen betreffen hingegen die Ebene des Geschäftsmodells: Um ein leistungsfähiges und zuverlässiges Produkt aus Kundensicht weiter zu verbessern, müssen entweder Bedienungsfreundlichkeit bzw. Komfort und Service erhöht oder die Kosten gesenkt werden – im Idealfall wirkt die Optimierung in beide Richtungen. Hierzu spielen jedoch Veränderungen am Geschäftsmodell häufig die entscheidende Rolle (siehe Abbildung 1).

men der Strategie verfügbaren Handlungsspielräume (Entscheidungen hinsichtlich Regeln, Ressourcen und Führungsstrukturen) bilden das „Rohmaterial“ für die Gestaltung von Geschäftsmodellen. Die Festlegung des Geschäftsmodells und dessen Anpassung, um die Ziele der Strategie zu erreichen, sind Teil des Strategieprozesses. Das Geschäftsmodell einer Unternehmung reflektiert daher dessen realisierte Strategie. Die Strategie bildet den Bezugsrahmen für die Entwicklung und Ausgestaltung eines Geschäftsmodells. Das gewählte Geschäftsmodell lässt Schlüsse auf die realisierte Strategie zu, innerhalb einer Strategie sind jedoch verschiedene Geschäftsmodellkonfigurationen möglich. Das Geschäftsmodell ist somit keine vereinfachte Darstellung der Strategie, sondern eine Konkretisierung der realisierten Strategie hinsichtlich ausgewählter Elemente des Geschäftsmodellansatzes. Die Entwicklung von Geschäftsmodellen bedingt, dass die Geschäftsmodell- und Strategieplanung sinnvoll miteinander verbunden werden. Teece (2010) betont, dass erst diese Verbindung es erlaubt, Wettbewerbsvorteile vor Nachahmung zu schützen. Kurz gefasst kann also festgehalten werden: Die Strategie beschäftigt sich damit, „was“ ein Unternehmen in der Zukunft sein möchte. Das Geschäftsmodell beschreibt die Elemente und



ABBILDUNG 1: ZUSAMMENHANG VON PRODUKT-, PROZESS- UND GESCHÄFTSMODELLINNOVATION (ZOLLENKOP 2014, S. 140, IN ANLEHNUNG AN JOHNSON 2010)

Dazu wählt der Kunde sich einfach in die App ein und kann dort sehen, wie weit das nächste registrierte Auto entfernt ist. Damit bricht das innovative Geschäftsmodell von Uber mit den Regeln der traditionellen Taxibeförderung. Nach Angaben des Unternehmens ist eine Fahrt mit Uber 20 bis 40% günstiger als der reguläre Taxitarif, unter anderem auch deshalb, da Uberfahrer keine gewerbliche Versicherung zahlen.

### 2.1 Zusammenhang von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation

Der inhaltliche und zeitliche Zusammenhang von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen läuft vielfach nach einem typischen Muster

### 2.2 Geschäftsmodellinnovation und Innovationsstrategie

Wenn Führungskräfte gebeten werden, den Begriff „Strategie“ zu definieren, formulieren viele eine Antwort, die den Begriff „Geschäftsmodell“ enthält (Baden-Fuller, Morgan 2010). Obwohl also die Begriffe „Strategie“ und „Geschäftsmodell“ in der Managementpraxis oft gemeinsam oder gar als Synonym verwendet werden, sind sich die meisten Managementforscher einig, dass es sich dabei um zwei verschiedene Konzepte handelt, die auf unterschiedlichen Ebenen wirken (Casadesus-Masanell, Ricart 2010; Zott, Amit 2008).

Strategie ist ein kontextabhängiger Plan, der entworfen wird, um spezifische Ziele zu erreichen. Die im Rah-

Logik, welche zur internen Umsetzung notwendig sind, also das „wie“.

### 3 Phänomene bei der Innovation von Geschäftsmodellen

Geschäftsmodellinnovationen lassen sich sowohl aus Sicht eines betroffenen Unternehmens als auch aus Sicht einer Branche betrachten: Aus Branchensicht konkurrieren unterschiedliche Geschäftsmodelle um die optimale Erbringung von Lösungen für das entsprechende Kundenbedürfnis. Neue, überlegene Geschäftsmodell-Konfigurationen können dabei aus dem Kreis der etablierten Unternehmen einer Branche hervorgebracht werden. Je radikaler jedoch eine Geschäftsmodellidee ist, desto eher wird das entsprechende Ge-



schäftsmodell von einem außerhalb der Branche stehenden Unternehmen oder von einem Start-up realisiert werden (Zollenkop 2014, S. 145). Gerade in etablierten Branchen existiert also im Regelfall ein „Standard“-Geschäftsmodell, das sich im Zeitverlauf herausgebildet hat und dem viele Unternehmen innerhalb der jeweiligen Branche folgen. Bei einem solchen Standard spricht man vom sog. dominanten Design eines Geschäftsmodells (Zollenkop 2006, S. 115 f.; Abernathy, Utterback 1978, S. 44). Die in diesem dominanten Design abgebildeten Charakteristika bilden die Erwartungshaltung des Marktes an das entsprechende Geschäftsmodell, sodass erfolgreiches Konkurrieren im Massenmarkt eine standardkonforme Konfiguration bedingt. Alternative, nicht dem dominanten Design entsprechende Geschäftsmodelle fokussieren auf anders definierte Kundenbedürfnisse oder Märkte, etwa andere Kundengruppen, Regionen oder Marktnischen jenseits des Massenmarkts. Dabei muss das dominante Design keineswegs die aus Kundensicht optimale verfügbare Variante zur Lösung seines Kundenproblems darstellen. Ähnlich wie sich bei Produkten oder Technologien entsprechende dominante Designs nicht am Optimum oder an der Grenze des technisch Machbaren bilden, wird auch ein dominantes Geschäftsmodelldesign eher entlang der Kompromisslinien von unternehmensexternen Einflussfaktoren gebildet.

In jungen Wettbewerbsfeldern dagegen besteht zunächst kein dominantes Geschäftsmodell-Design sondern es herrscht im Regelfall eine Konkurrenz zwischen zahlreichen Anbietern mit sehr unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Der Wettbewerb ist geprägt von Unsicherheit bzgl. der Erwartungshaltung der Kunden, der Machbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit bestimmter Geschäftsmodellkonfigurationen sowie von einem Experimentieren am eigenen Geschäftsmodell bzw. mit zusätzlichen, alternativen Konfigurationen. In der Praxis lässt sich in dieser Phase vielfach beobachten, dass zumeist junge Start-ups ihre Geschäftsidee zwar in Form innovativer Produkt- und Leistungsangebote realisieren und damit auch Kunden gewinnen. Häufig ist jedoch das Erlösmodell noch nicht entwickelt und in manchen Fällen ist

auch nicht erkennbar, welche Zahlungsbereitschaften in Form welcher Erlösarten und Erlösträger ab wann realisiert werden können. Wie in Modellen des Branchenlebenszyklus abgebildet setzt auch in der Realität nach einer gewissen Zeit eine Konsolidierung der Marktteilnehmer sowie eine Konsolidierung des im Markt befindlichen Portfolios an Geschäftsmodellen ein: Mit entsprechender Zunahme an Erfahrung der Marktteilnehmer auf Anbieter- wie auf Abnehmerseite kristallisieren sich die wettbewerbsfähigen Geschäftsmodelle heraus, von denen sich eines im Regelfall zum dominanten Design entwickelt und weitere wie beschrieben in Nischen koexistieren.

Analog zur Entwicklung einer Branche lassen sich verschiedene Phasen der Entstehung und Weiterentwicklung bis hin zur Reife von Geschäftsmodellen und insofern auch Lebenszyklen eines individuellen sowie von branchentypischen Geschäftsmodellen beobachten (vgl. Zollenkop 2006, S. 221 ff.). Der Entwicklungsstand von Geschäftsmodellen lässt sich daher analog zu klassischen Lebenszyklen von Branchen, Produkten oder Technologien anhand entsprechender S-Kurven darstellen: Ähnlich wie jene „klassischen“ Objekte einer Lebenszyklusbetrachtung sind auch bei Geschäftsmodellen neben Verläufen entlang einer S-Kurve weitere Phänomene beobachtbar. So entspricht eine prinzipielle Geschäftsmodellinnovation einem Sprung auf eine andere, im Regelfall potenzialträchtigere S-Kurve analog zu technologischen S-Kurven. Ebenso lassen sich S-Kurven verlängern, wenn, wie bei Technologien, auch ein Geschäftsmodell eine graduelle Innovation erfährt. Eine Reifephase lässt sich damit entweder über einen längeren Zeitraum ausdehnen oder es schließt sich ggf. sogar eine neue Wachstumsphase an die Reifephase an.

Eine solche Lebenszyklusbetrachtung bietet damit einen Anhaltspunkt für ein aktives Management von Geschäftsmodellen: Lebenszyklen bzw. S-Kurven können dazu beitragen, das Potenzial und damit die weitere Wettbewerbsfähigkeit eines Geschäftsmodells abzuschätzen. Dies gilt für das eigene Geschäftsmodell gleichermaßen wie für bestehende andere Geschäftsmodelle, etwa das dominante Design

des Geschäftsmodells einer Branche. Auf dieser Basis können Unternehmen Schlussfolgerungen für die aktive Veränderung des eigenen Geschäftsmodells oder den Wechsel auf ein anderes Geschäftsmodell ziehen.

#### 4 Strategische Herausforderungen bei der Geschäftsmodellinnovation

Etablierte Unternehmen stehen bei der Generierung und Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen und bei der Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodell-Portfolios vor einer Reihe potenzieller Konflikte, die in der konzeptionellen Ausgestaltung des Geschäftsmodells von Anfang an berücksichtigt werden müssen (Markides 2008, S. 16 ff.). So kann es innerhalb des Unternehmens zu Konflikten bzgl. Prioritäten kommen und nicht zuletzt kann ein zusätzliches Geschäftsmodell neue Wettbewerber auf die entsprechenden Geschäftsoptionen aufmerksam machen. Darüber hinaus führt eine Reihe weiterer Faktoren dazu, dass einer Geschäftsmodellinnovation unternehmensintern hohe Skepsis entgegengebracht wird: Neue Geschäftsmodelle begründen im Regelfall neue Marktnischen, die zunächst ein geringes Marktvolumen aufweisen, häufig auf unterschiedlichen Wertschöpfungsaktivitäten sowie Erfolgsfaktoren beruhen und in vielen weiteren Aspekten im Widerspruch zum etablierten Geschäftsmodell stehen (Johnson 2010, S. 161 ff.).

Aus finanzwirtschaftlicher Sicht können neue Geschäftsmodelle den Ansprüchen etablierter Unternehmen hinsichtlich der Zielwerte wesentlicher Kennzahlen, etwa Margen und Break-Even Schwellenwerte, häufig auf Jahre hinaus nicht gerecht werden. Bezogen auf Marketing und Vertrieb können Aspekte wie Leistungsparameter des Angebots, Markenwerte oder Preisstrategien in Konflikt mit dem Unternehmensstandard stehen. Im Hinblick auf die Wertschöpfung werden neue Geschäftsmodelle anfänglich zumeist nicht den Anforderungen an Durchlaufzeiten, Lieferantenstandards oder Service-Level für den Kunden gerecht. Weitere Argumente gegen eine Erweiterung des Geschäftsmodell-Portfolios liegen in höherer Komplexität durch zwei oder mehr Geschäftsmodelle, zusätzlich erforderlichen organisatorischen



Fähigkeiten, größerer notwendiger Mitarbeiterflexibilität sowie zusätzlichem Investitionsbedarf (Casadesus-Masanell, Tarziján 2012, S. 136).

## 5 Handlungsempfehlungen

Generell stellt sich eine Geschäftsmodellinnovation insbesondere dann als erfolgversprechend dar, wenn sie eine Kombination unterschiedlicher Ideen oder Komponenten von Geschäftsmodellen, die nicht dem klassischen Geschäftsmodell der eigenen Branche entsprechen, integriert (Mullins, Komisar 2009, S. 32). Geschäftsmodellinnovationen dürften dann einerseits gewisse Alleinstellungsmerkmale aufweisen. Andererseits werden viele Geschäftsmodelle isoliert und nicht im Zusammenhang mit der Strategie und Organisation entwickelt (Müller 2015, S. 5). Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass überlegene Geschäftsmodelle häufig sich selbst verstärkenden Kreisläufen unterliegen.

Wichtige Elemente zur Generierung dieser synergetischen Wirkungszusammenhänge innerhalb eines Geschäftsmodells liegen in den Lock-in Effekten (Kunden sind auf das Angebot des Unternehmens angewiesen und können das entsprechende Leistungssystem nicht – oder zumindest nicht in einer vertretbaren Kosten-/Nutzen-Relation – verlassen), in der Komplementarität der verschiedenen Geschäftsmodellbestandteile sowie in Effizienz- und Kostengesichtspunkten (Amit, Zott 2012, S. 45 f.). Dies alles gilt es bei der Innovation von Geschäftsmodellen zu berücksichtigen. Allerdings wird ein ausgereiftes Geschäftsmodell in den seltensten Fällen in einem Schritt konfiguriert – typischerweise erfolgen nach Markttest oder Markteinführung verschiedene graduelle Entwicklungsschritte, bis eine Geschäftsmodellinnovation tatsächlich ein überlegenes Wettbewerbsniveau erreicht hat. Auch die Geschäftsmodelle von eBay oder Google haben eine entsprechende Entwicklung bis zu ihrer aktuellen Form hin durchlaufen (Mullins, Komisar 2009, S. 68 ff., S. 94 ff.). Entscheidend ist also, dass die Initiatoren einer Geschäftsmodellinnovation zwar von ihrer Idee ähnlich einer Vision überzeugt sind – diese aber zügig in der Praxis verifizieren bzw. falsifizieren und entspre-

chend der praktischen Erkenntnisse weiterentwickeln.

## 6 Literatur

Abernathy, W. J., Utterback, J. M. (1978): Patterns of Industrial Innovation, in: *Technology Review* June/July 1978, S. 40-47

Amit, R., Zott, C. (2012): Creating value through business model innovation, in: *Sloan Management Review*, Vol. 53, Heft: Spring 3, S.41-49

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

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2010): From Strategy to Business Models and onto Tactics, in: *Long Range Planning*, Vol 43, Heft 2, S. 195-215

Casadesus-Masanell, R., Tarziján, J. (2012): When one business model isn't enough, in: *Harvard Business Review*, Vol. 90, Heft 1/2, S. 132-137

Eckert, R. (2014): Business Model Prototyping. Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb. Strategische Überlegenheit als Ziel, Springer Gabler, Wiesbaden

Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M. (2013): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, Hanser, München

Jansen, S., Mast, C. (2014): Konvergente Geschäftsmodellinnovationen in Deutschland, Studienergebnisse zu Treibern, Hemmnissen und Erfolgsfaktoren, in: *zfo*, 83. Jg., 01/2014, S. 25-31

Johnson, M. (2010): Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal. Harvard Business Press, Boston

Johnson, M., Christensen, C., Kagermann, H. (2008): Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, Vol. 86, S. 50-59

Markides, C. (2008): Game-changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules, Jossey-Bass, San Francisco

Müller, C. (2014): Change of Business Models and the Role of the Business Ecosystem. Creating Flexibility in Business Models by Companies in High-Technology Industries, Dissertation TU Graz

Müller, H.-E. (2015): Geschäftsmodell-Innovation: Nicht nur Technologie, in: *GfPMagazin*, Heft März, S. 4-5

Mullins, J., Komisar, R. (2009): Getting to plan B: breaking through to a better business model, Harvard Business Review Press, Boston

Piller, F., Gülpen, C., Lüttgens, D. (2014): Planvoll, nicht (nur) zufällig. Erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovationen in Unternehmen, in: *Im+io*, 01/2014, S. 42-48

Schallmo, D. R. A. (2013a): Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren, Springer Gabler, Berlin u.a.

Schallmo, D. R. A. (2013b): Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle, Springer Gabler, Berlin u.a.

Stähler, P. (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen, Eul Verlag, Lohmar

Teece D.J. (2010): Business Models, Business Strategy and Innovation, in: *Long Range Planning*, Vol. 43, Heft 2, S. 172-194

Zollenkop, M. (2006): Geschäftsmodellinnovation, Springer, Wiesbaden

Zollenkop, M. (2014): Management des Geschäftsmodell-Portfolios – Konzept, Fallbeispiele, Erfolgsfaktoren, in: Schallmo, D. R. A. (Hrsg.): *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation*, Springer Gabler, Berlin u.a., S. 137-178

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

### Autor:

Univ.-Prof. Dr. Stefan Vorbach studierte Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau mit dem Schwerpunkt Produktionswirtschaft an der Technischen Universität Graz und Umweltschutztechnik an der Technischen Universität in München. Er promovierte 1999 an der Technischen Universität Graz und habilitierte sich 2005 an der Karl-Franzens-Universität Graz im Fach Betriebswirtschaftslehre. Seit 1.11.2010 ist Herr Vorbach Vorstand des Instituts für Unternehmungsführung und Or-



ganisation an der Technischen Universität Graz.

Er unterrichtet seit über 20 Jahren in den Fächern Innovations- und Technologiemanagement, Forschung und Entwicklung und Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement an der Technischen Universität Graz, der Universität Graz und der Montanuniversität Leoben. Neben der Betreuung einer Vielzahl an wissenschaftlichen Arbeiten ist er auch für die Durchführung zahlreicher Industrie- und Forschungsprojekte

auf dem Gebiet der Führung und Organisation, des Innovations- und Technologiemanagements und der Strategie verantwortlich.

Viele Vorträge für Wissenschaft und Praxis und zahlreiche Veröffentlichungen runden sein Schaffen ab.



**Univ.-Prof.  
Dr.techn.  
Stefan Vorbach**  
Vorstand des Instituts  
für Unternehmens-  
führung und Organi-  
sation, TU Graz

## UNINACHRICHTEN

Hubert Biedermann

# Techno-Ökonomie Dialog 2015

## Mehrwert und Leistungen der technischen Universitäten für die Wirtschaft

**2**007 haben sich die betriebswirtschaftlichen Institute der drei Technischen Universitäten in Wien, Graz und Leoben im Forschungsbereich vernetzt: Das Techno-Ökonomie-Forum (TÖF) wurde gegründet. Mittlerweile umfasst diese Kooperation bereits 10 Institute bzw. Lehrstühle in Österreich; 2009 war das TÖF zudem die Keimzelle zur Gründung der „TU Austria“ mit einer weiteren verstärkten Kooperation der drei Technischen Universitäten Österreichs. Heute konzentriert sich das Techno-Ökonomie-Forum neben der Forschung, Lehre und Weiterbildung im Wirtschaftsingenieurwesen auf die zentralen Herausforderungen der Wirtschaft: mit Lösungen auf innovativem wissenschaftlichen Niveau in Form von marktfähigen Produkten und Leistungen.

Am 23. Oktober wird der erste Techno-Ökonomie Dialog 2015 stattfinden. Zielgruppe dieser Veranstaltung sind

die führenden Köpfe aus der Industrie. Dabei werden in kompakter Form das Leistungsspektrum des TÖF am Beispiel von 18 Forschungsschwerpunkten sowie die darauf aufbauenden Ansätze und Lösungsmöglichkeiten zu Herausforderungen in der Industrie vorgestellt. Eine Podiumsdiskussion rundet die Veranstaltung ab, ergänzend gibt es eine Posterausstellung.

Die Einladung an die Wirtschaft wurde durch den bis Juni 2015 amtierenden Präsidenten der TU Austria Rektor Harald Kainz ausgesprochen; die Rektorate der TU Graz, TU Wien und Montanuniversität Leoben werden bei der Veranstaltung vertreten sein. In der Techno-Ökonomie tritt die Ökonomie verstanden als wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Betrachtungsweise in engerer Beziehung zur Technik. Sie befasst sich mit der wissenschaftlichen Erforschung von Problemstellungen von und in Institutionen unter Berücksichtigung der Sachobjekte der

Technik und greift dabei auf verschiedene wissenschaftliche Methoden zurück. Hierzu werden technologische und ökonomische Betrachtungsweisen und Ansätze zur Beantwortung von wissenschaftlichen wie auch praktischen Fragestellungen in prinzipiell allen Funktionen von (techniknahen) Wirtschaftsbetrieben angewandt. Zu diesem Dialog wird auch ein Buch im Springer-Verlag erscheinen, das einen Überblick über relevante Forschungs- und Gestaltungsfelder zur Lösung betrieblich-unternehmerischer Problemstellungen der wirtschaftswissenschaftlichen Institute der technischen Universitäten Österreichs gibt.

