

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>13</b> | <b>Anhang</b> .....  | <b>179</b> |
| 13.1      | Business Model Quality Check .....                           | 179        |
| 13.2      | Methoden und Begrifflichkeiten - V_labs Concept Blocks ..... | 181        |
| <b>14</b> | <b>Literaturverzeichnis</b> .....                            | <b>185</b> |
| <b>15</b> | <b>Index</b> .....   | <b>191</b> |
|           | <b>Herausgeber</b> .....                                     | <b>197</b> |
|           | <b>Autoren</b> .....   | <b>199</b> |

**Einleitung**

---



# Einleitung

## Warum dieses Buch?

2016 haben wir zu viert begonnen, als erster österreichischer Company Builder für etablierte Konzerne Start-ups zu bauen. Wir wussten zwar, was wir taten, dass der Inhalt unseres Tuns und Schaffens unter dem Begriff Company Building firmiert, wussten wir damals jedoch noch nicht. Davor hatten wir unser erstes Start-up, einen Online-B2B-Handelsplatz rund um das Thema Energieeffizienz, erfolgreich gegründet. Als Startkapital hatten wir vier Gründer einen Gutteil unseres Ersparnis eingesetzt, und bevor dieser Betrag ausging, konnten wir einen ersten großen Auftrag an Land ziehen, der unser weiteres Überleben sicherte. In der Folge wuchsen wir rein Cashflow-finanziert und erzielten bereits im zweiten Jahr nach Gründung mehr als siebenstellige Umsätze. Für Erstaunen bei Beobachtern und Kunden (große Energielieferanten) sorgte dabei insbesondere der Umstand, dass wir als Gründer überhaupt keinen Track Record in der Energiewirtschaft vorzuweisen hatten und trotzdem so manchen Branchenspezialisten abhängten. Wir waren ein klassisches Start-up, das mit ungewohnten und neuen Methoden agierte und im Vergleich zur Corporate-Konkurrenz vor allem eines war: schneller. Anscheinend beeindruckte unser Auftreten ein oder anderen Energielieferanten, denn wir wurden in weiterer Folge von diesen mit dem Anliegen kontaktiert, ihnen dabei zu helfen, vorhandene Ideen – ohne Rücksicht auf Branchenkonventionen und mit frischen Methoden – ebenso schnell und erfolgreich als eigenständige Start-ups umzusetzen. Offen gestanden musste man uns relativ lange überreden, Erfüllungsgehilfe für dieses Anliegen zu werden. Schließlich waren wir damals im eigenen Selbstverständnis selbst Start-up und nicht Dienstleister. Aus Interesse an einer spezifischen Idee ließen wir uns zu einem Projekt mit einem Energieversorger überreden. Dieses sollte ein Paradebeispiel für ein Company-Building-Projekt werden: außerhalb des Stammhauses, eigene Prozesse, eigene Marke, eigene Räumlichkeiten. Dass es sich bei diesem Prozess um „Company Building“ handelte, wussten wir damals jedoch noch nicht.

Darauf folgten weitere Projekte in der Energiebranche, im Bau- und Immobilienumfeld, in der Finanzbranche, aber auch in der produzierenden Industrie. Wir realisierten, dass der Kern unseres Tuns Company Building genannt wird. Wir verfeinerten daraufhin die Methodik und entwickelten auf Basis unserer Arbeit sowie unserer wissenschaftlichen Forschung eigene Theorien und Ansätze rund um das Thema Company Building. Und wir wurden nicht müde, unsere Ansätze öffentlich vorzutragen und interessierten und weniger interessierten Firmen vorzustellen. Dabei passierte es uns selten, dass wir auf einen vorinformierten Adressaten stießen. Unsere Arbeit als Company Builder bestand somit seit jeher in wesentlichen Teilen aus Aufklärungsarbeit. Der Erstkontakt mit neuen Klienten begann

oft mit einer definitorischen und methodischen Abgrenzung, was Company Building überhaupt ist und wie es funktioniert. Wir wiederholten gebetsmühlenartig, wieso User-zentriertes Arbeiten, agile Methoden und der Lean-Start-up-Ansatz so zentral sind, um ein erfolgreiches Venture zu etablieren. Gleichzeitig wurden wir auch nicht müde, darzulegen, wieso Growth-Hacking-Methoden und neue Technologien unabdingbar sind, um wirklich disruptive und radikal neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Meist mussten wir weit ausholen, um den Sinn von Company Building erklären zu können.

Das hat sich im Jahr 2020 geändert. Wir beobachten seitdem, dass der Begriff Company Building im Corporate-Innovation-Umfeld angekommen ist und nun der Großteil der Innovationsmanager den Begriff verwendet. Company Building wird aktiv nachgefragt und gesucht. Sogar in offiziellen Ausschreibungen des öffentlichen Sektors. Gleichzeitig sehen wir aber auch, dass es keine einheitliche Vorstellung von Company Building als Prozess und Methode gibt, die es Corporates ermöglicht, eigene Ventures zu gründen. Insofern besteht ein konzeptionelles Vakuum, welches wir mit dem folgenden Buch zu lösen versuchen. Den Großteil unserer Aufklärungsarbeit haben wir in Präsentationsfolien, Whitepaper, Blogbeiträgen und in vielen Unterlagen aus echten Company-Building-Projekten festgehalten. Diese Unterlagen sind Zeugnis unserer täglichen Arbeit und dienen als inhaltliche Grundlage für dieses Buch.

Die Erarbeitung dieser Inhalte verdanken wir dabei nicht zuletzt dem fachspezifischen Wissen all unserer Mitarbeiter. Ohne die individuellen Kenntnisse jedes einzelnen würden unsere Company-Building-Projekte nicht funktionieren und wir hätten auch keine praktischen Erfahrungen, die wir mit Ihnen teilen könnten. Dieses Buch ist somit ein großes Stück Teamarbeit und steht sinnbildlich für jedes Company-Building-Projekt, indem auch immer ein interdisziplinäres Team für den Erfolg eines Ventures verantwortlich ist. Unser Dank gilt somit allen Mitarbeitern, die sowohl aktiv an den Inhalten des Buchs mitgearbeitet haben, als auch jenen, die es überhaupt ermöglicht haben, dass wir das Buch neben der laufenden Projektarbeit realisieren konnten.

## **Anspruch und Abgrenzung**

Wir bieten mit diesem Buch jedem Leser, ob Innovationsmanager, Geschäftsführer, Eigentümer eines Unternehmens oder einfach am Thema interessiert, einen Einstieg in das Thema. Wir liefern zwar eine methodische Abgrenzung von Company Building zu anderen Innovationsmodellen, dabei soll aber nicht Company Building aus wissenschaftlicher Perspektive durchleuchtet werden, sondern vielmehr ein Einblick in die gelebte Praxis von Company Building gegeben werden. Wir sehen deshalb auch davon ab, Company Building systematisch mit anderen Innovationsvehikeln zu vergleichen. Unser Fokus liegt auf der möglichst genauen Charakterisierung des Phänomens, die wir durch eine Beschreibung sämtlicher typischer Phasen von Company Building anstreben.

Company Building als großes Feld baut auf viele andere Methoden auf – Service Design, Lean Start-up, Growth Hacking, Agiles Projektmanagement, Scrum, um nur einige zu nennen. Das Buch wird viele dieser Methoden streifen und zum Teil auf diese im Company-Building-Kontext eingehen. Wir haben jedoch nicht den Anspruch, all diese Methoden bis in kleinste Detail zu erläutern. Sollte an der einen oder anderen Stelle der Wunsch nach Vertiefung aufkommen, so empfehlen wir dafür die einschlägige und im Buch auch angeführte Literatur zum jeweiligen Thema.