HOCHSCHULE PFORZHEIM

HEED

Forschungsprojekt Produktentwicklung

Hochschule Pforzheim

Masterstudiengang Produktentwicklung

HeedPF

Institute for Human Engineering & Empathic Design Pforzheim

Defizite bei der Herangehensweise und den eingesetzten Methoden bei Start-ups

Bearbeitungszeitraum

01.11.2017 bis *21.07.2017*

Sebastian Baßler	315993
Tobias Löffler	315274
Matthias Tenter	316107

Betreuer der Hochschule

Prof. Dr. Werner Engeln

Erklärung zur Eigenleistung

Wir versichern, die vorliegende Projektarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt, sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet zu haben.

Pforzheim, 21.7.2017

Ort, Datum

S. Baßler

Pforzheim, 21.7.2017

Ort, Datum

T. Löffler

Pforzheim, 21.7.2017

Ort, Datum

M. Tenter

Kurzfassung

Gegenstand des Forschungsprojekts „Defizite bei der Herangehensweise und den eingesetzten Methoden bei Start-ups“ ist die Analyse der methodischen Arbeitsweise von Start-ups. Ausgangslage und Ansatzpunkt des Forschungsvorhabens bilden Untersuchungen zu den Gründen für das Scheitern von Start-ups und deren Herausforderungen. Dabei wird „No Market Need“ als häufigster Scheiterungsgrund erkannt, sowie „Vertrieb und Kundengewinnung“ als größte Herausforderung angesehen.

Die Studien zeigen die grundlegenden Problemfelder von Start-ups. Diese Defizite werden in Hypothesen formuliert welche anhand von Interviews überprüft werden. Besonders das bei der einschätzen des Marktpotentials, sowie der richtigen Teamzusammensetzung gibt es Defizite. Darüber hinaus kennen viele Start-ups ihre Kunden und deren Bedürfnisse nicht. Die Kundenbedürfnisse müssen frühzeitig in den Produktentwicklungsprozess eingegliedert werden. Daraus ergeben sich Vorteile für Vertrieb und Kundengewinnung um das Produkt zielgerichteter zu vermarkten.

Die Herausforderungen welche Gründer bewältigen müssen, um erfolgreich am Markt zu agieren, ändern sich in jeder Entwicklungsphase des Start-ups. Während sie in der Seed-Stage viele Aufgaben selbst übernehmen, müssen sie in der Growth-Stage lernen Aufgaben zu delegieren. Dieser Wandel fällt den Gründern häufig schwer, so dass sie häufig Probleme damit haben loszulassen und die Aufgaben abzugeben. Agilität und Fortschritt sind die größten Vorteile von Start-ups und diese werden durch dieses Problem gefährdet.

Die Erkenntnisse der Interviews ermöglichten es einen methodischen Unterstützungsansatz zu entwickeln, welcher den Start-ups helfen soll gegebenenfalls diese Defizite zu überwinden. Ein Mentoren Programm kann helfen Fehler aufzudecken und zu vermeiden.

Diese Forschungsarbeit wird durch einen Ausblick hinsichtlich des entwickelten Unterstützungsansatzes und dessen Anwendung abgerundet.

Abstract

The research project: “Deficits in approaches and methodical practices for startup organizations" is about acquiring insights into startup working methods. Researches about major challenges and reasons for failing startups facing were used as starting point. “No market Need”, sales and customer acquisition take the biggest share of problems startups have to deal with.

The study identifies by reference to an interview guideline, the main methodical deficits. Therefore, five hypotheses were formulated and validated based on interviews with startups. Especially estimations about market share and potentialities in team were proofed to be a deficit. Furthermore, lots of start-ups do not know their customers and their needs. Consequently, the customer and his needs must be defined early and should be adopted earliest into product development. This makes it easier for sales and customer acquisition to merchandise the product.

Nevertheless, the challenges startups have to satisfy, changes in every development stage of the organization. Particularly the growth-stage distinguishes itself with basic changes caused by market entry. Disciplines that have been unnecessary in the past become highly important (e.g. Production, Sales, Logistics). Thus, the tasks cannot be settled by the existing team and new members get acquired. The founder often has issues in delegation and releasing tasks. Agility and fast progress, the main advantage of startups can be in danger.

The recent perceptions of the study are used to develop a methodical supportive approach, that should assist startups to negotiate deficits. A mentoring program could help founders to identify and avoid mistakes.

This research project is completed by an outlook regarding the developed support approach and its application in startup organizations.

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Beschreibung
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
StUp	Start-up
MA	Mitarbeiter

Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen 2

1.1 Einleitung 2

1.2 Aufbau der Arbeit 2

1.3 Abgrenzung der zentralen Begriffe 3

2. Theoretische Erörterung des Problems 6

2.1 Die häufigsten Gründe für Scheitern 6

2.2 Herausforderungen aus Sicht der Start-ups 7

2.3 Interne Faktoren 7

3. Erläuterung des Untersuchungsverfahrens 12

3.1 Erstellung des Gesprächsleitfadens 12

3.2 Durchführung der Interviews 13

3.3 Interpretation der Ergebnisse 15

4. Analyse der Ergebnisse 16

4.1 Start-ups erkennen Herausforderungen nicht 16

4.2 Die Unternehmensstruktur stimmt nicht mit den aktuellen Rahmenbedingungen überein 18

4.3 Die Selbsteinschätzung von Start-ups weicht von der Realität ab 21

4.4 Start-ups kennen ihre Kunden und deren Bedürfnisse nicht 22

4.5 Start-ups haben Defizite bei der Entscheidungsfindung 24

4.6 Thesenüberprüfung 25

5. Fazit und Ausblick 26

6. Literaturverzeichnis 28

7. Abbildungsverzeichnis 30

Fragenverzeichnis 31

Anhang 34

1. Grundlagen

Im Folgen wird zum Thema hingeführt, der Aufbau der Arbeit erläutert sowie die grundlegenden Begrifflichkeiten abgegrenzt.

1.1 Einleitung

Start-ups werden immer wichtiger für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes, da sie neben neuen Arbeitsplätzen unter anderem auch Innovationen schaffen können. Dadurch tragen sie nicht nur zum Bruttoinlandsprodukt bei, sondern steigern auch die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes. [1] S.13. Damit Deutschland im internationalen Vergleich als Standort für Start-ups attraktiv bleibt, gilt es diese zu unterstützen. Denn auf jedes erfolgreiche Start-up kommt eine deutlich höhere Zahl von gescheiterten Start-ups. Dies liegt mitunter an den Herausforderungen die Start-ups heutzutage bestehen müssen. Im Folgenden sollen die Defizite bei der Herangehensweise und den eingesetzten Methoden von Start-ups untersucht werden, um einen methodischen Unterstützungsansatz für Start-ups zu entwickeln.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im Rahmen des Untersuchungsziels dient Kapitel 1Grundlagen‘ ‚zunächst der Begriffsabgrenzung und der thematischen Einordnung.

In Teil 2 ‚Theoretische Erörterung des Problems’ der Ausarbeitung werden die theoretischen Probleme erörtert. Dabei wird näher auf die Gründe für das Scheitern eingegangen, sowie auf die Herausforderungen aus Sicht der Start-ups. Des Weiteren werden interne Faktoren die zum Scheitern führen können betrachtet.

In Teil 3 ‚Erläuterung des Untersuchungsverfahrens’ werden das Untersuchungsverfahren und die Vorgehensweise erläutert. Dabei wird die Auswahl der Start-ups, sowie die Durchführung der Befragung beschrieben.

Im Rahmen von Teil 4 ‚Analyse der Ergebnisse’ werden die Ergebnisse der empirischen Befragung von Start-ups analysiert. Neben der Aufnahme der

Systematischen Einordnung und Klassifizierung der Start-ups werden die aufgestellten Thesen mit den Verhaltensmustern der Start-ups abgeglichen.

Diese Forschungsarbeit wird in Kapitel 5 ‚Fazit und Ausblick' abgeschlossen.

1.3 Abgrenzung der zentralen Begriffe

1.3.1 Start-up

In der Literatur wird von jungen und innovativen Wachstumsunternehmen gesprochen. Das englische Pendant ‚Start-up' kommt aus dem angloamerikanischen Raum und basiert auf den jungen Unternehmen aus der Digitalsparte. Da in dieser Arbeit Defizite von Start-ups bearbeitet werden, soll an dieser Stelle ‚Start-up' als zentraler Begriff definiert werden.

Steve Blank gilt als Erfinder der Lean Start-up Methode [2]. Er beschreibt ein Start-up als Findungsprozess, bei welchem nicht klar ist, ob das Projekt erfolgreich sein wird oder nicht.

„*A startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model.*" – *Steve Blank* [3]

Laut Paul Graham ist Wachstum das entscheidende Kriterium für Start-ups. Anders als lokale Unternehmen müssen sie skalierbar sein und haben so ein exponentielles Wachstumspotential. Deshalb hat ein Start-up eine andere Bedeutung und Wichtigkeit für die Wirtschaft.

„*The only essential thing is growth*" – *Paul Graham* [4]

Der deutsche Start-up-Monitor (offiziell staatlich Instrument zur Erfassung der Start-up-Szene) nennt drei entscheidende Eigenschaften zur Definition von Start-ups [5] S.14

- sind jünger als zehn Jahre
- sind mit ihrer Technologie und/oder ihrem Geschäftsmodell innovativ
- haben ein signifikantes Mitarbeiter- und/oder Umsatzwachstum

Um als Start-up berücksichtigt zu werden, müssen die erste und mindestens eine weitere Voraussetzung erfüllt sein. Dadurch werden Existenz-, Betriebsgründung sowie Einzel-/ Kleinunternehmer etc. in dieser Arbeit ausgeklammert.

1.3.2 Erfolg

Der Erfolg eines Start-ups lässt sich allgemein nur schwer definieren. Für diese Ausarbeitung werden Start-ups als erfolgreich am Markt bezeichnet, wenn es sich um einen etablierten Marktteilnehmer handelt. Dabei wird der Erfolg eines Start-ups abhängig von der Phase gemessen. Die Entwicklungsphasen orientieren sich an der Marktreife des Angebots, sowie den Kunden-/Umsatzwachstum des Start-ups. Diese lassen sich in fünf Phasen einteilen und werden im Folgenden definiert [5] S.19:

Seed-Stage	Das Konzept für die Unternehmung wird entwickelt und es werden noch keine Umsätze erwirtschaftet.
Start-up-Stage	Das Angebot wird fertiggestellt und ist marktreif. Erste Umsätze und/oder Kundennutzen werden erzielt.
Growth-Stage	Das Angebot erzielt ein starkes Umsatz- und/oder Nutzerwachstum.
Later-Stage	Das Start-up ist ein etablierter Marktteilnehmer und/oder plant den Verkauf des Unternehmens oder den Börsengang, dieser ist erfolgt oder steht unmittelbar bevor.
Steady-Stage	Das Start-up weist gewollt oder ungewollt ein stagnierenden Umsatz- und/oder Nutzerwachstum auf.

Der Gewinnverlauf über die verschiedenen Entwicklungsphasen eines Start-ups werden in Abbildung 1.1 dargestellt.

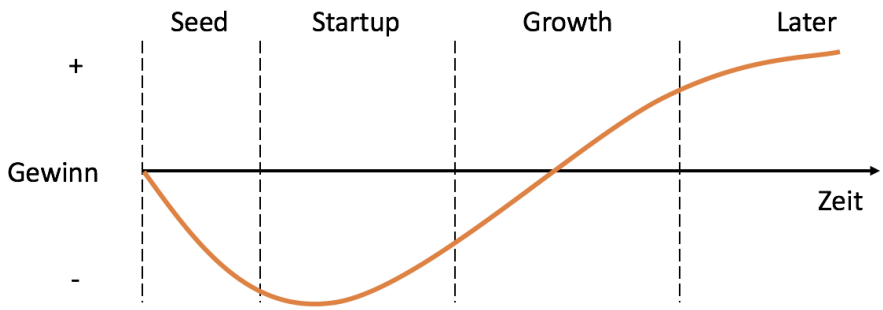


Abbildung 1.1 Gewinnverlauf der Entwicklungsphasen

1.3.3 Defizite

Das Wort Defizit stammt aus dem Lateinischen und bedeutet Fehlbetrag beziehungsweise Mangel [6]. Die Defizite von Start-ups können im Bereich von Finanzierung, Betriebswirtschaft, Management, Kundenutzen und Branchen-/Zielgruppenkenntnissen liegen, um nur einige Beispiele zu nennen. Wenn das Unternehmen nicht in der Lage ist die grundlegendsten Defizite zu beheben, so wird es langfristig nicht am Markt operieren können. Dies kann dazu führen, dass ein Start-up trotz ausgezeichneter Geschäftsidee scheitert.

1.3.4 Scheitern

Scheitern wird im englischsprachigen Raum als „business failure“ bezeichnet und wurde 1993 von Watson und Everett definiert. Demnach lassen sich vier Definitionen für das Scheitern eines Unternehmens unterscheiden: [7] S.6

1) Diskontinuität aus einem beliebigen Grund
2) Insolvenz des Unternehmens
3) Liquidation/Verkauf, um weitere Verluste zu vermeiden
4) Inadäquate Erträge

Die Gründe für das Einstellen des Geschäftsbetriebs ist laut Definition 2) bis 4) auf betriebswirtschaftlichen Faktoren basierend, während die Begriffserklärung nach 1) den Grund offenlässt. Dies beinhaltet auch die Unternehmensliquidation aus persönlichen Gründen (z.B. krankheitsbedingt oder familiär).

1.3.5 Methoden

Unter dem Begriff Methoden verbergen sich Erkenntnisse oder Ergebnisse, die aufbauend auf ein Regelsystem erlangt wurden. [6] Diese beschreiben die Art und Weise des Vorgehens von Start-ups im geschäftlichen Verkehr.

Diese umfassen Bereiche der allgemeinen täglichen Geschäftsprozesse (z.B. Personalakquise, Vertriebsabwicklung, Logistik, etc.) und einmalige systematische Tätigkeiten (z.B. Produktentwicklung, Risikoerfassung, etc.).

2. Theoretische Erörterung des Problems

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zu möglichen Defiziten und Gründe für das Scheitern von Start-ups anhand der Literatur erörtert.

2.1 Die häufigsten Gründe für Scheitern

Zunächst werden die häufigsten Gründe für das Scheitern von Start-ups betrachtet. CB Insights hat dazu über 150 gescheiterte Start-ups analysiert (siehe Abbildung 2.1). Häufig führt die Kumulation mehrerer Ursachen letztendlich zum Scheitern der Unternehmung.

Laut der Studie ist die häufigste Ursache mit 20% „No Market Need“ – kein Bedarf für das Produkt. Dies lässt sich auf unzureichendes Marketing und Marktforschung in der frühen Entstehungsphase des Start-ups zurückführen. Wenn die Start-ups sich nicht mit der Zielgruppe beschäftigten, führt dies oft zu Funktionen, welche in den Augen der Entwickler sinnvoll erscheinen, die aber von deren Kunden nicht gewünscht sind.

An zweiter Stelle steht „Ran Out of Cash“ mit 14%. Dies könnte mit Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung zusammenhängen. Defizite bei den Umsätzen können mit dem nicht vorhandenen Bedarf des Marktes in Verbindung stehen, beziehungsweise mit Schwächen im Geschäftsmodell.

Als dritthäufigster Grund fürs Scheitern ist mit 11% der Aufbau des Teams entscheidend [8]

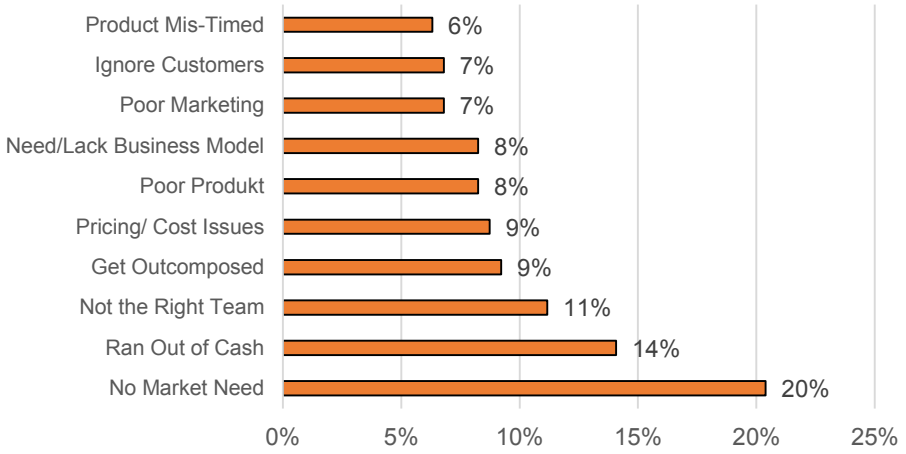


Abbildung 2.1 Zehn häufigsten Gründe für das Scheitern von Start-ups

2.2 Herausforderungen aus Sicht der Start-ups

Aus Sicht der Start-ups ergeben sich laut dem Deutschen Start-up Monitor 2016 (siehe Abbildung 2.2) folgende Herausforderungen für die Zukunft:

Die Größten sind Vertrieb/Kundengewinnung (20%), Produktentwicklung (18%), Wachstum (15%) und erst an vierter Stelle Kapitalbeschaffung (12%). Beide Studien zeigen, dass die Gründe für Scheitern und Herausforderungen aus Sicht der Start-ups teilweise voneinander abweichen. Daraus lässt sich Schlussfolgern, dass die Herausforderungen nicht immer erkennen, was zum Scheitern führen kann.

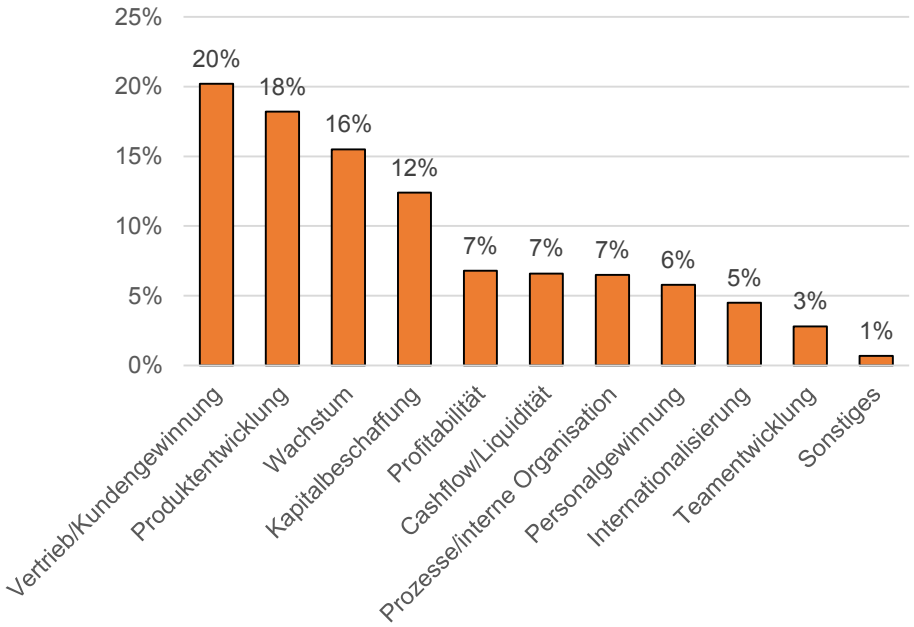


Abbildung 2.2 Herrausfoderungen aus Sicht der Start-ups

2.3 Interne Faktoren

Verschiedene Studien sind zu dem Ergebnis gekommen, dass die Mehrzahl der unternehmerischen Misserfolge nicht auf unvorhersehbaren, externen Ursachen beruhen. Interne Faktoren sind häufiger der Auslöser für den Misserfolg. Sie sind in der Regel die Folge von Missmanagement und Versäumnissen in unterschiedlichen Phasen der Unternehmens-entwicklung [9]. Im Folgenden werden die internen Faktoren näher beleuchtet, im Hinblick auf die Relevanz für die Geschäftsabläufe.

2.3.1 Team

In den meisten Start-ups findet die Arbeit im Team statt. Dies wird dadurch bestätigt, dass 75% der Start-ups gemeinschaftlich gegründet werden [1] und durch die Skalierung des Geschäftsmodells die Mitarbeiterzahl ansteigt.

Der große Vorteil von Teamarbeit besteht darin, dass einerseits der Umfang der Arbeit aufgeteilt werden kann, aber auch Kompetenzen sich auf die einzelnen Mitarbeiter aufteilen. Um einen vollumfänglichen Blick auf verschiedene Themengebiete zu haben ist es wichtig, dass ein ausgewogenes Kompetenzverhältnis besteht [10]. Wenn ein Ungleichgewicht besteht, ist es im ersten Schritt unabdingbar diese Schwächen zu detektieren und durch geeignete Maßnahmen (z.B. externe Expertise, Einkauf von Dienstleistung, Einstellung von entsprechendem Personal) auszugleichen [11].

Dafür steht besonders in frühen Phasen Networking und Anwerben von potentiellen Mitarbeitern im Vordergrund. Besonders ältere Mitarbeiter mit einem hohen Erfahrungsschatz können sich in vielen Situation als hilfreich herausstellen. [12]

Durch die intensive Arbeitsweiße gepaart mit räumlicher Nähe der Arbeitsplätze, liegt es nahe auf Bekannte und Freunde zu setzen, bei denen Zwischenmenschliche Werte bereits abgestimmt sind. Dies birgt aber auch Risiken und Dynamiken die schwer abgeschätzt werden können. [13]

2.3.2 Risiken

Laut dem deutschen Gründerverband wird bei Gründungen zum Großteil auf eine systematische Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken verzichtet. Ein aktives Risikomanagement hilft Unternehmen Risiken systematisch zu erfassen und dabei die Relevanz der Risiken für das Unternehmen zu quantifizieren [14]. Für die Quantifizierung ist es hilfreich die Risiken nach dem Grad der Auswirkung auf das Unternehmen und die Höhe der Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten. Diese Bewertung ist wiederum Grundlage für einen Maßnahmenkatalog der bei Eintreten eines kritischen Ereignisses eine Handlungsgrundlage darstellt. Ein gutes Schutzkonzept zeichnet durch eine präzise Beschreibung und eine wirtschaftliche Tragbarkeit aus. [15]

2.3.3 Wachstum und Unternehmensstruktur

Das Unternehmenswachstum stellt einen zentralen Problembereich für jede Unternehmensgründung dar. Die Wachstumsgeschwindigkeit ist der wesentliche Faktor, welcher über Erfolg oder Scheitern entscheidet. Zum einen müssen riskante Investitionsentscheidungen getroffen werden, um ein exponentielles Wachstum (vgl.1.3.1 ‚Start-up') in der Growth-Stage [1] zu erreichen, andererseits müssen die Unternehmensstrukturen adäquat angepasst werden. Die Schwierigkeit besteht darin die Unternehmensstruktur an den schnellen Wachstum anzupassen. Dazu müssen die Unternehmensstrukturen effizient gestaltet werden. [16]

Grundsätzlich ist als Basis die Einführung einer Wissensmanagement-Plattform sinnvoll. Dies Schützt nicht nur vor Verlust von Wissen bei Fluktuation, sondern kann den Transfer von implizitem zu explizitem Wissen schaffen. Die Mitarbeiter profitieren dabei von Transparenz durch zugängliches Unternehmenswissen, als auch Wissenslücken können frühzeitig identifiziert werden [17]

Im gleichen Maße wie das Unternehmen wächst, steigt auch der Umfang des alltäglichen Geschäftsaufwands. Wenn diese nicht effizienter gestaltet werden können, entstehen negative Auswirkungen auf die Kosten- und Leistungsentwicklung des Unternehmens. Das Start-up büßt an Geschwindigkeit und Agilität ein und verliert dadurch Innovationskraft. [10]

2.3.4 Businessplanung

Der Businessplan ist das maßgebliche Dokument für Kapitalgeber bei Investitionsentscheidungen. Bei der Erstellung muss das Start-up zwangsläufig die Geschäftsidee überprüfen und deren Umsetzbarkeit einschätzen. Dabei wird ein Konzept erstellt um vorhandene Chancen zu nutzen [18]. Außerdem wird das strukturierte Denken der Gründer gefördert, da sich das Start-up auf entscheidende Punkte und strategische Entscheidungen fokussiert. Fehler bei der Einschätzung des Businessplan können das Scheitern begünstigen. Fehler im Businessplan können zu einem späteren Zeitpunkt nur schwer oder gar nicht korrigiert werden [19].

2.3.5 Selbsteinschätzung

Wichtig für den Unternehmenserfolg ist die realistische Selbsteinschätzung. Nur wenn die Stärken und Schwächen bekannt sind, ist der Gründer in der Lage ein Geschäftskonzept zu entwickeln das Marktfähig ist. Wichtig dabei ist eine authentische Übereinstimmung der eigenen Persönlichkeitsstruktur mit dem Unternehmenskonzept. [20]

Die Fehleinschätzung externer Rahmenbedingungen, sowie unrealistische Schwachstellenanalysen führen zu einem falschen Fokus. Die Gründer sind selten Selbstkritisch hinsichtlich ihrer persönlichen Fähigkeiten, was sie dazu verleitet Aufgaben zu übernehmen die Sie nicht selbst erledigen können [10]. Erfahrungswerte für Gründer und Mitarbeiter können bei einer objektiven Selbsteinschätzung hilfreich sein. Das durchschnittliche Alter bei erstmaligen Gründungen beträgt in Deutschland 27,3 Jahre [1].

2.3.6 Marktforschung

Ziel des Start-ups ist der erfolgreiche Verkauf des eigenen Produktes beziehungsweise der eigenen Dienstleistung. Häufig hemmt eine unzureichende Vermarktung die Absatzfähigkeit. Defizite bei der Vermarktung können auf mangelndes Bewusstsein oder fehlendes Know-How zurückgeführt werden.

Start-ups konzentrieren sich hauptsächlich auf die Entwicklung eines Marktreifen Produktes und vergessen dabei häufig wie der Markt erschlossen wird. Erst nachträglich wird über mögliche Vermarktungsstrategien diskutiert[10]. Der Aufbau eines treuen Kundenstammes wird oft in den frühen Phasen der Unternehmensgründung unterschätzt.

Als Grundlage für die Marktforschung dient die Kenntnis der Zielgruppe für das Produkt [21]. Eine vollumfängliche Marktforschung beinhaltet:

- systematische Sammlung, Aufarbeitung, Analyse und Interpretation von Daten über den relativen Markt und Kunden [22]
- Wissenschaftlicher kontinuierlicher Prozess durch direkten Kundenkontakt, der das aktuelle Marktgeschehen und Umfeld des Unternehmens analysiert [23].

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Marktforschung können Start-ups in frühen Phasen helfen, alle relevanten Informationen in die Entwicklung des Marktreifen Angebots einfließen zu lassen, sowie strategische Marketingentscheidungen zu treffen.

2.3.7 Produktidee und Kundennutzen

Der häufigste Grund zum Scheitern von Start-ups ist: „No Market Need“ (vgl. 2.1 Die häufigsten Gründe für Scheitern). Obwohl Gründer von ihrem Produkt überzeugt sind, finden sich nur wenige Kunden die das Produkt kaufen möchten.

Die Selbsteinschätzung des Produktnutzens aus Sicht der Entwickler wird häufig überschätzt. Dabei wird bei der Produktgestaltung weniger auf den [23]Endkunden eingegangen, sondern die Wünsche des Entwicklers befriedigt. Es entstehen Funktionen beim Produkt bzw. der Dienstleistung die keinen Mehrwert für den Endnutzer darstellen [24].

So wird festgestellt, dass gerade hierzulande immer noch zu sehr die Raffinesse des Produktes im Vordergrund steht [20].

2.3.8 Entscheidungen

Die Gründer müssen fast täglich wichtige Entscheidungen treffen. Ausgangspunkt für die Entscheidung sollte die strategische Zielsetzung des Unternehmens sein. Dabei dienen die Unternehmensziele als Orientierung für die relevanten Messgrößen. Wichtige Strategische Entscheidungen sollten anhand einer definierten Strategie getroffen werden. Diese kann entweder klar definiert werden oder zumindest ein Handlungsmuster bei der Entscheidung erkennbar sein. Ohne eine definierte Strategie kann diese nicht in Relation zur Zielerreichung gesetzt werden. [25]

Bei der Entscheidungsfindung sollte zwischen mehreren Entscheidungsmöglichkeiten gewählt werden können. Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass mehr als drei Alternativen keine besseren Ergebnisse bzw. Effizienz erzielen können. [26]

3. Erläuterung des Untersuchungsverfahrens

In diesem Kapitel wird das allgemeine Vorgehen und die Methoden der Forschungsarbeit dargelegt.

3.1 Erstellung des Gesprächsleitfadens

Zu Beginn des Projektes stand die **Literaturrecherche**. Es wurden Begrifflichkeiten der Aufgabenstellung klassifiziert und theoretische Grundlagen zu Defiziten von Start-ups recherchiert (vgl. 2 Theoretische Erörterung des Problems). Da in der Aufgabenstellung die Forschungsmethode nicht vorgeben wurde, mussten Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden ermittelt werden.

Zu Beginn wurde die **Befragungsart festgelegt**. Zielsetzung ist es anhand der Untersuchungsergebnisse ein Unterstützungsansatz abzuleiten. Um Defizite in der Methodik von Start-ups aufzudecken ist eine tiefgehende Untersuchung notwendig. Aus diesem Grund wurde eine qualitative Untersuchung ausgewählt. Qualitative Befragungen sind vielseitig einsetzbar und haben durch ihre größtenteils offenen Fragen einen sehr tiefen Informationsgehalt. Sie erlauben es neue Sachverhalte zu entdecken, Meinungen und Hintergründe zu erfragen und gemeinsam mit dem Gründer Ideen zu entwickeln und zu testen. Dafür wurde ein Gesprächsleitfaden für ein Interview erstellt, das per Skype durchgeführt wurde.

Der Leitfaden orientiert sich an **abgeleiteten Hypothesen**, die anhand der häufigsten Gründe zum Scheitern (vgl. Kapitel 2.1 Die häufigsten Gründe für Scheitern), sowie den Herausforderungen aus Sicht der Start-ups formuliert wurden (vgl. Kapitel 2.2 Herausforderungen aus Sicht der Start-ups). Es ergaben sich folgende Hypothesen:

1. Start-ups erkennen Herausforderungen nicht
2. Die Unternehmensstruktur stimmt nicht mit den aktuellen Rahmenbedingungen überein
3. Die Selbsteinschätzung von Start-ups weicht von der Realität ab
4. Start-ups kennen ihre Kunden und deren Bedürfnisse nicht
5. Start-ups haben Defizite in der Entscheidungsfindung

Die Thesen wurden im Kapitel 2.3 Interne Faktoren wissenschaftlich begründet.

Für die **Erstellung des Gesprächsleitfadens** (vgl. Anhang S.34) wurde eine Strategie entwickelt, die systematisch Themenfelder abprüft. Anhand der Antworten sollen die Hypothesen bestätigt oder wiederlegt werden.

3.2 Durchführung der Interviews

Der Gesprächsleitfaden wurde im Zuge eines **Pretests** auf Mängel, Inkonsistenzen, Gesprächsfluss und Relevanz überprüft. Anhand der genannten Kriterien und der daraus gewonnenen Erfahrung des Interviewers wurde der Gesprächsleitfaden angepasst und verbessert.

Nachdem der Leitfaden finalisiert war, konnte eine **Liste mit potentiellen Start-ups** erstellt werden, die für die Interviews in Frage kommen (vgl.1.3.1 ‚Start-up'). Die Liste beinhaltet: Name des Start-ups, Start-up-Phase, Standort, Webseite und das Jahr der Gründung. Es wurden 73 Start-ups aus dem Großraum Stuttgart, Karlsruhe und Pforzheim angefragt. Gefunden wurden die Start-ups sowohl im persönlichen Umfeld (8 von 73), sowie über die Webseiten[1] für die Förderung von lokalen Start-ups. Unternehmen die nicht aus dem persönlichen Umfeld stammen wurden durch eine standardisierte E-Mail kontaktiert (vgl. S. 42)

In Summe haben 14 Firmen ihre Bereitschaft zur Teilnahme an einem Gespräch über 60-90min signalisiert. Davon haben 11 Unternehmen erfolgreich an der Befragung teilgenommen.

Repräsentativ wurden bewusst Start-ups aus verschiedenen Bereichen ausgewählt. So zeigt die Zusammensetzung der befragten Start-ups zum einen, in welchem Geschäftsfeld (vgl. Abbildung 3.1) und zum anderen in welcher Phase (vgl. Abbildung 3.2) sich das Unternehmen nach den Einteilungskriterien (vgl. 1.3.2 Erfolg) des deutschen Start-up Monitors 2016 befindet [1]

[1] Karlsruhe: startupska.de
Stuttgart: startup-atlas.de

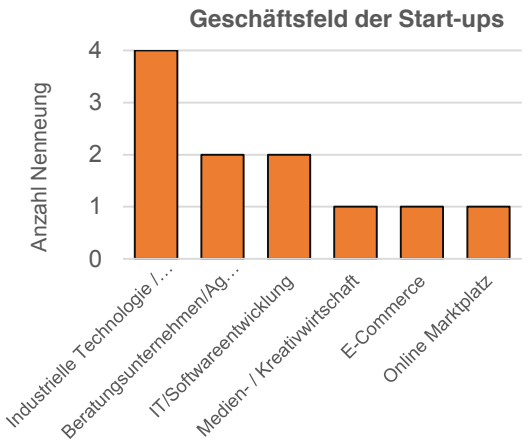


Abbildung 3.1 Einteilung der Unternehmen nach Geschäftsfeldern[1]

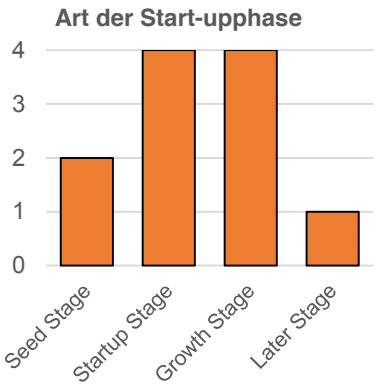


Abbildung 3.2 Start-up-Phase der befragten Unternehmen

Die Termine für die **Interviews** wurden per Mail verbindlich festgelegt und zum vereinbarten Zeitpunkt mittels Skype durchgeführt. Die Interviewpartner setzten sich zum einen aus dem Gründer des jeweiligen Start-ups und zum anderen aus MPE Forschungsteam zusammen. Die Aufgabenverteilung war bei den Interviews immer gleich verteilt. Es gab einen unmittelbaren Gesprächsleiter und zwei Protokollanten die das Gesagte abstrahiert und in ein Auswertungstool übertragen haben.

Bei der Gesprächsführung wurde auf folgende standardisierte Vorgehensweisen geachtet: [27] S. 28

1.) Warming Up: Auftauen um das Interesse des Befragten an der Zusammenarbeit zu stärken
2.) Aufklärung: Forschungs- und Verwendungszweck verdeutlichen
3.) Motivation: Darlegung Ziele und Eigenmotivation des Projektes
4.) Abbau von Äußerungshemmnissen: Anonymisierung der Arbeit
5.) Erhebung auf Basis des Gesprächsleitfadens

Während des Interviews ist darauf zu achten, dass Verhalten wahrheitsgemäß wiedergegeben wird und die Antwort nicht künstlich herbeigeführt wird. Daher zeichnet sich das Interview durch spontan formulierte Fragen aus, die sich thematisch an dem vorgegebene Gesprächsleitfaden gehalten haben.

Die Schwierigkeit einer **Qualitativen Befragung** besteht darin, Erkenntnisse zu erlangen, ohne direkte Fragen zu formulieren. Die Antworten sollen sich durch ein Gespräch entwickeln. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nur offene und indirekte Fragen gestellt werden. Das heißt es wird solange über ein Thema gesprochen, bis alle relevanten Informationen und Fragen von selbst beantwortet wurden. Dies ist besonders wichtig, da durch suggestive und direkte Fragen, es möglich ist das Gespräch zu manipulieren und so in eine gewünschte Richtung zu lenken.

Wenn es sich bei dem Untersuchungsinhalt um ein nicht beobachtbares Verhalten, sondern um Wissen, Vorstellungen, Meinungen oder ähnliches handelt, muss darauf geachtet werden, dass sich der Befragte leicht an den Sachverhalt erinnern und wiedergeben kann. Das Thema darf nicht tabuisiert sein und muss in der gefragten Form existieren. Diese Gegebenheiten liegen bei dem Untersuchungsziel vor, jedoch sind einige Themen des Leitfadens schwer zu beantworten oder können als intim eingestuft werden. Besonders Themen hinsichtlich der Vorgänge im Team oder bezüglich des Selbstbilds und Fremdbilds können nur schwer von betroffenen Personen beantwortet werden. Bei dieser Art der Untersuchung muss der Interviewer vieles beachten: Sprechpausen sollten so kurz wie möglich gehalten werden. Dazu muss der Interviewer ständig Nachfassfragen stellen, um den Redefluss zu gewährleisten. Des Weiteren müssen die Fragen möglichst einfach und prägnant sein, um die Verständlichkeit zu gewährleisten.

3.3 Interpretation der Ergebnisse

Bei der **Analyse** wurde zunächst der Soll-Zustand jeder These anhand der Literaturrecherche (vgl. 2 Theoretische Erörterung des Problems) definiert. Im Anschluss wurden themenspezifische Fragen zu jeder These zugeordnet und die Ergebnisse ihrer Relevanz entsprechend gebündelt (z.B. Art der Gründungsphase oder Erfahrung der Gründer). Die abstrahierten Ergebnisse wurden geordnet, miteinander verglichen, und inhaltlich bewertet. Die Bewertung stützt sich auf einem Vergleich zwischen den abstrahierten Ergebnissen und den vorher definierten Soll-Zuständen. Abweichungen wurden dabei als Defizite detektiert. Aus den Ergebnissen wurde anhand einer weiteren Forschungsarbeit zum Thema „Methoden von Start-ups“ ein **Unterstützungsansatz** generiert (vgl. Dokument ‚Unterstützungsansatz’).

4. Analyse der Ergebnisse

Im Folgenden Kapitel werden die Antworten der Startups hinsichtlich der Problemstellung analysiert und interpretiert.

4.1 Start-ups erkennen Herausforderungen nicht

Die Herausforderungen für Start-ups unterscheiden sich elementar darin, in welcher Phase sich das Unternehmen befindet. Die **Seed-Stage** zeichnet sich durch grundlegende unternehmensstrukturierende Entscheidungen wie z.B. Rechtsform, Buchführung und Preispolitik aus [16]. Auf personeller Ebene stehen Networking und Kennenlernen von Partner bzw. Mitarbeitern im Vordergrund (vgl. 2.3.1 Team). In der durchgeführten Befragung befanden sich zwei Unternehmen in der Seed-Stage (StUp2 und StUp8). StUp2 berichtet von hohem Zeitverlusten und internen Unstimmigkeiten im Prozess der Teamfindung (vgl. These

Frage 1-1 interne Unstimmigkeiten). In der Seed-Stage haben beiden Unternehmen sich nicht ausreichend mit der den Risiken beschäftigt (vgl. Frage 1-2 Risiken & Risikoprävention), da keine systematische Risikoerfassung erkennbar war.

Die **Start-up-Stage** ist geprägt von Themen wie Markteinführung, Aufbau der Organisation, Produktionsplanung bzw. Abwicklung der Dienstleistung und Aufbau des Vertriebsnetzes [16]. Vier von elf befragten Start-ups befinden sich in dieser Phase.

Bei der Risikoeinschätzung (vgl. Frage 1-2 Risiken & Risikoprävention) wurden Investitionsfragen (StUp4), Zeitdruck (StUp7), Produkt- und Marktrisiken (StUp9) genannt. Dabei hat sich keines der vier befragten Unternehmen in der Start-up-Stage mit Vertrieb, Distributionsthemen, Produktionsplanung bzw. Abwicklung der Dienstleistung intensiv beschäftigt. Eine Wettbewerbsanalyse (vgl. Frage 1-3 Wettbewerbsanalyse) wurde von allen Unternehmen in der Start-up-Stage strukturiert durchgeführt (StUp3, StUp4, StUp7 & StUp9). Diese wurde auf tiefgehende Branchenkenntnisse durch Berufserfahrung begründet. Dies zeigt auch die Frage 0-9 Hintergrund der Geschäftsführer': Bei drei von vier Befragten, StUp3, StUp4, StUp9, stimmte der aktuelle Geschäftsbereich mit Studium oder Ausbildung des Gründers überein.

In der **Growth-Stage** liegen die Herausforderungen beinahe ausschließlich in operativen Geschäftstätigkeiten. Im Vergleich zu den vorherigen Phasen ist die Risikoanalyse nicht mehr entscheidend, da Risiken durch geschickte strategische Maßnahmen meist bereits frühzeitig (Start-up-Stage) abgewendet wurden. Im Gegensatz dazu gehört unter anderem Professionalisierung von Geschäftsabläufen (z.B. Automatisierung), durchsetzen am Markt, sowie die Anpassung des Unternehmens an wachsende Unternehmensstrukturen zu den Herausforderungen der Growth-Stage. Dabei sollten fehlende Kompetenzen in Form von neuen Mitarbeitern ins bestehende Team integriert werden. Die Mitarbeiteranzahl sollte sich zur vorherigen Start-up-Stage erhöhen, um dem steigenden Arbeitsaufwand gerecht zu werden (vgl. 2.3.1 Wachstum. Diesen Verlauf zeigte sich auch in dieser Studie: die Unternehmensgröße wuchs von 2-3 zu 9-15 Teammitgliedern an (vgl. Frage 0-7 Anzahl Mitarbeiter). Daraus folgt, dass die Geschäftsführung sich immer mehr um Themen wie Unternehmensstruktur und -kultur, Recruiting und definierte Aufgabenbeschreibungen kümmern muss. In Summe sind diese Tätigkeiten nicht mehr ohne Unterstützung zu stemmen, wodurch sich der/die Unternehmer in Führungspersönlichkeiten entwickeln müssen. Dabei müssen Aufgaben vertrauensvoll an Teammitglieder delegiert werden.

In der Selbsteinschätzung wurde der Delegationsgrad bei drei von vier Start-ups als hoch eingeschätzt. (vgl. Frage 0-11 Grad der Delegation), dabei treffen Mitarbeiter lediglich in einem von vier Start-ups (StUp10) selbständig Entscheidungen (vgl. Frage 0-13 Eigenverantwortliche Mitarbeiterentscheidungen).

Sowohl ein Organigramm (vgl. Frage 0-17 Organisationsstrukturen & Frage 0-19 Organigramm) als auch eine definierte Funktionsbeschreibung des Tätigkeitsbereichs der Mitarbeiter (vgl. Frage 0-18 Stellenbeschreibungen) wurden bei zwei der vier Start-ups in der Growth-Stage gepflegt (StUp6 und StUp10). StUp6 und StUp10 haben während des Wachstum den Bedarf von Struktur erkannt und ihre Organisation entsprechend angepasst.

4.2 Die Unternehmensstruktur stimmt nicht mit den aktuellen Rahmenbedingungen überein

Beim Wachstum des Start-ups ist nicht nur die passende Struktur wichtig, sondern auch eine geeignete Teamzusammenstellung, um die geforderte Aufgabe zu erfüllen. Dies beinhaltet erkennen von Personalbedarf, Auswahl von geeigneten Mitarbeitern, definierte Einarbeitungsprozesse und Übergabeprozesse, bei Fluktuation.

In der Seed- und Start-up-Stage sind die Rahmenbedingungen ähnlich, da die Unternehmensgröße sich noch nicht signifikant erhöht hat. Die Aufgaben wie Produktenwicklung, Rechtsfragen, Unternehmensauftritt etc. werden im kleinen agilen Team erarbeitet. Wenn erste Umsätzen entstehen und der Arbeitsumfang exponentiell ansteigt, ändern sich die Rahmenbedingen und machen eine Restrukturierung der Geschäftsprozesse notwendig. Aus diesem Grund beschäftigen wir uns in diesem Abschnitt nur mit Start-ups die sich in der Growth-Stage befinden.

Bei den Start-ups wurde auf drei Arten **Personalbedarf** erkannt. StUp1 stellt Mitarbeiter vorwiegend finanzorientiert ein. Selbst wenn Bedarf besteht, werden Mitarbeiter nur dann eingestellt, wenn Geld verfügbar ist. StUp5 stellt ihre Mitarbeiter ein, wenn das bestehende Team die Aufgaben aufgrund von fehlenden Fähigkeiten nicht ausfüllen kann. StUp6 und 10 stellen ihre Mitarbeiter bedarfsorientiert ein. Wenn anfallende Arbeit nicht mehr vom Team bewältigt werden kann, wird das Team erweitert (vgl. These

Frage 2-1 Erkennung von Personalbedarf).

Nachdem Personalbedarf erkannt wurde, muss eine geeignete **Systematik zur Auswahl geeigneter Mitarbeiter** festgelegt werden. Drei Start-ups der Growth-Stage (StUp1, StUp5 und StUp6) stellen neben öffentlichen Ausschreibungen verstärkt auch Personen im persönlichen Umfeld ein (vgl. Frage 2-2 Auswahl von Personal). Die intensive Arbeitsweiße gepaart mit räumlicher Nähe der Arbeitsplätze, legen es nahe auf Bekannte und Freunde zu setzen, bei denen Zwischenmenschliche Werte bereits abgestimmt sind.

Dies birgt aber auch Risiken und Dynamiken mit denen schwer umgegangen werden kann (vgl. 2.3.1. Team). Nur StUp1 und StUp10 (meiste MA und Umsatz der befragten Unternehmen) leisten sich einen MA im Bereich

Personalmanagement, der sich um Themen wie Einstellung, Online Akquise und Stellenbeschreibungen kümmert.

Nach der Einstellung von geeigneten MA folgt die Hinführung zur Aufgabenstellung. Dabei sind standardisierte **Einarbeitungsprozesse** wichtig für eine effiziente Nutzung des Potentials der Mitarbeiter. Kurzfristig werden allen neuen Mitarbeitern der vier untersuchten Start-ups Einarbeitungszeit in Form von individueller Betreuung ermöglicht (vgl. Frage 2-7 Einarbeitungsprozess). Dies geschieht beispielsweise in Form von Checklisten (StUp5) oder Praxiserfahrung in der Herstellung des Produktes (StUp1). Lediglich ein Start-up (StUp10) hebt sich durch eine regelmäßige Aufgabenkontrolle und deren Zielüberprüfung von den anderen Start-ups ab.

Besonders bei jungen Start-ups könnte das **Fehlen von Mitarbeiter mit langjährige Erfahrung** ein Problem darstellen. Durch erfahrene Mitarbeiter könnten Start-ups Risiken besser einschätzen, in komplexen Situationen ruhiger agieren und so besser den Überblick behalten. Zusätzlich haben ältere Mitarbeiter einen hohen Wissensschatz (vgl. 2.3.1 Team). Bei der Frage ob Mitarbeiter mit langjähriger Erfahrung fehlen (vgl. Frage 2-3 Mangel Mitarbeiter mit Erfahrung) antworten drei von vier Start-ups der Growth-Stage, dass erfahrene Mitarbeiter hilfreich wären, jedoch nicht vorhanden sind. StUp1 vermutet, dass der Spagat zwischen dynamischer Unternehmenskultur und gewachsenen Persönlichkeiten ein Problem darstellen könnte. StUp6 erkennt keinen Bedarf in ihrem Branchenumfeld. StUp5 hat bereits einen MA der seine langjährige Erfahrung im Vertrieb „durch einen hohen Vernetzungsgrad sehr positiv einbringt“. Die übrigen Start-ups könnten sich vorstellen, dass MA mit Erfahrung eine hilfreiche Unterstützung wäre, sich aber nicht explizit bei der Stellenbeschreibung darauf beschränken.

Bei wachsender Unternehmensgröße bleibt eine gewisse **Fluktuation** nicht aus. (vgl. Frage 2-5 Fluktuation). Dabei gilt es in unternehmens- und mitarbeiterseitige Gründe zu unterscheiden. Start-ups entlassen MA aufgrund von mangelndem Vertrauen (StUp1), Finanzmangel und nicht ausreichenden Fähigkeiten. Mitarbeitergetriebene Gründe können persönlich (Hochzeit, Distanz zum Arbeitsplatz etc.), finanziell (StUp10) oder durch ein besseres Jobangebot (StUp5 und StUp6) bedingt sein.

Kommt es zum Abgang eines Mitarbeiters sind **standardisierte Übergaben von Arbeitsabläufen und Erfahrungen** sinnvoll für eine effiziente Einarbeitung des neuen Mitarbeiters. Darüber hinaus muss das Unternehmen bei Fluktuation sicherstellen, dass erarbeitetes Wissen im Unternehmen bleibt. Alle Start-ups der Growth- und Later-Stage haben dies erkannt (vgl. Frage 2-6 Standardisierter Übergabeprozess) und es wurde mindestens ein schriftliches Protokoll als Übergabedokument erstellt. Zusätzlich führen zwei Start-ups eine mündliche Übergabe mit den verantwortlichen MA durch (StUp10 und StUp11).

Außer dem Schutz vor Verlust von Wissen sind Tools des **Wissensmanagements** sinnvoll, um den Transfer vom implizitem zu explizitem Wissen zu schaffen. Dadurch kann Transparenz geschaffen, Wissen verteilt und Wissenslücken identifiziert werden (vgl. 2.3.3 Wachstum) Besonders intensiv wurde das Thema von StUp10 und StUp 11 behandelt. Hier wurde ein internes Wiki aufgesetzt, wöchentlich aktualisierten Excel-Tabellen erstellt, sowie ein standardisiertes Projektabschlussdokument erarbeitet. Wichtig neben der regelmäßigen Aktualisierung ist die einheitliche projektübergreifende Struktur. Dies war bei StUp1 und StUp6 nicht optimal umgesetzt.

Die **Integration von zugekauften Lösungen für Geschäftsabläufe** sind so vielfältig wie die Unternehmen selbst. Jedes Start-ups muss sich mit der Auswahl der richtigen Software beschäftigen (vgl. Frage 2-9 Lösungen für Prozessoptimierung). Im Zuge dieser Auswertung ist es schwierig zu bewerten welche Tools am besten für die spezifischen Unternehmen geeignet sind. Die enorme Vielfalt der Softwareangebote stellt eine Herausforderung in der Auswahl der passenden Tools dar. Der Markt bietet nur geringe Transparenz. Damit ist es schwierig festzustellen, welche Software die benötigten Funktionen bereitstellt. Die Anforderungen befinden sich zwischen allgemeinen Unternehmensprozessen, die in jeder Organisation zu finden sind, bis hin zu hochspezialisierten individuellen Prozessen.

4.3 Die Selbsteinschätzung von Start-ups weicht von der Realität ab

Eine Schwierigkeit beim Gründen besteht darin, seine Geschäftsidee und die **Potentiale im Team richtig einzuschätzen.** Disziplinen die im Team weniger vorhanden sind werden tendenziell vernachlässigt. Für den geschäftlichen Erfolg ist es unabdingbar genau diese Schwächen zu detektieren und durch geeignete Maßnahmen (externe Expertise, Einkauf von Dienstleistung, Einstellung von entsprechendem Personal) auszugleichen. (vgl. 2.3.1 Team).

Start-ups die sich schon länger im Markt befinden berichteten häufig, dass zu Beginn der Gründungsphase vor allem die Produktentwicklung im Vordergrund steht. Andere Disziplinen, die ebenso zum Erfolg des Start-ups beitragen werden häufig vernachlässigt.

Ein Grund für das Nichtbeachten bzw. Nichterkennen könnte die **mangelnde Erfahrung der Gründer** sein. Das durchschnittliche Alter bei erstmaligen Gründungen beträgt in Deutschland 27,3 Jahre (vgl. 0 Der Businessplan ist das maßgebliche Dokument für Kapitalgeber bei Investitionsentscheidungen. Bei der Erstellung muss das Start-up zwangsläufig die Geschäftsidee überprüfen und deren Umsetzbarkeit einschätzen. Dabei wird ein Konzept erstellt um vorhandene Chancen zu nutzen . Außerdem wird das strukturierte Denken der Gründer gefördert, da sich das Start-up auf entscheidende Punkte und strategische Entscheidungen fokussiert. Fehler bei der Einschätzung des Businessplan können das Scheitern begünstigen. Fehler im Businessplan können zu einem späteren Zeitpunkt nur schwer oder gar nicht korrigiert werden .

Selbsteinschätzung). Problemstellungen und problematischen Geschäftsbereichen (wie beispielweise der Vertrieb) die sich im Start-up auftun können, könnten durch externe Expertise oder den Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern (vgl. Frage 2-3 Mangel Mitarbeiter mit Erfahrung) gelöst werden. So berichtet StUp9 dass sie im Bereich Finanzen und Vertrieb Mitarbeiter suchen, aber bisher keinen geeigneten gefunden haben.

Ein weiterer Erfolgsfaktor stellt die realistische Einschätzung des **Kundennutzens** des Produkts und dem damit zusammenhängenden

Marktpotential dar. Im Zuge der Befragung wurden die Produkteinschätzung der Start-ups abgefragt (vgl. Frage 3-1 Produktmehrwert, Frage 3-2 Vorteile des Produkts). Für eine Bewertung wie realistisch diese Einschätzungen sind bedarf es umfangreiche Studien zu jedem Start-up, die im Rahmen dieser Auswertung nicht zu bewerkstelligen ist.

Die **Erstellung eines Businessplans** hilft Orientierung und Strukturierung der Geschäftsidee. Gleichzeitig kann anhand des Businessplans die Zielerreichung kontrolliert werden. Dabei werden Maßnahmen beschrieben um vorhandene Chancen zu nutzen (vgl. 2.3.4 Businessplanung). Wie die Start-ups ihren Businessplan und deren wirtschaftliche Kennzahlen retroperspektivisch einschätzen wurde in ‚Frage 3-3 Einschätzung wirtschaftliche Kennzahlen' abgefragt. Für Betrachtung wurden Unternehmen die sich in der Seed- und Start-up-Stage befanden (7 von 12) ausgeklammert, da noch nicht genügend Zeit vergangen ist um die Zielerreichung des Businessplans entsprechend einzuschätzen.

StUp10 half die Erstellung des Businessplans um Ressourcen zu planen und sich „allgemein Gedanke über Dinge zu machen, die sonst in der Planungsphase nicht beachtet wären". StUp11 hat mehrere Businessplanszenarien entwickelt bei denen sich letztlich der ‚Worst Case' als realistischste Variante erwies.

Drei von fünf Start-ups (StUp5, StUp10, StUp11) erstellten einen konservativen Businessplan der trotzdem hinter den Erwartungen zurückblieb. Bei zwei Start-ups hat die Tendenz des Plans gestimmt, jedoch haben Details (StUp1 & StUp10) nicht der Planung entsprochen.

4.4 Start-ups kennen ihre Kunden und deren Bedürfnisse nicht

Die Selbsteinschätzung des Produktnutzens aus Sicht der Entwickler wird häufig überschätzt. Dabei wird bei der Produktgestaltung weniger auf den Endkunden eingegangen, sondern die Wünsche des Entwicklers befriedigt. (vgl. 2.3.7 Produktidee und Kundennutzen).

Grundlage für ein erfolgreiches Produkt am Markt ist die Kenntnis der Zielgruppe des Produktes (vgl. 2.3.6 Marktforschung. So lassen die Zielkunden passgenau ansprechen, dies spart nicht nur Zeit und Geld,

sondern hilft auch bei der richtigen Einschätzung des Marktpotentials (vgl. 4.3 ‚Die Selbsteinschätzung von Start-ups weicht von der Realität ab').

In der Umfrage haben alle Unternehmen die Relevanz der **Zielgruppendefinition** erkannt und eindeutige Aussagen zu ihren Zielgruppen treffen können (vgl. Frage 4-1 Zielgruppe). In welchem Umfang die Zielgruppendefinition von den Start-ups durchgeführt wurde lässt sich im Rahmen dieser Untersuchung nicht beantworten.

Darauf aufbauend ist **Marktforschung** für die jungen Unternehmen gerade in der Gründungsphase sehr relevant. Die Bereitstellung von wichtigen Informationen und die Analysen über Märkte sind Grundlage für die Möglichkeiten zur Produktbeeinflussung (vgl. 2.3.6 Marktforschung).

Acht von elf Start-ups haben eine Umfrage mit potentiellen Kunden durchgeführt. Qualitätskriterien für eine angemessene Marktforschung sind ein kontinuierlicher, systematischer und objektiver Prozess. Kontinuierliche Abfrage und Integration der Marktforschung in die Entwicklung und in den Geschäftsalltag ist elementar. Dies haben lediglich drei Start-ups etabliert: StUp5 betreibt eine Feedbackumfrage bei jedem Kauf, StUp9 entwickelt gemeinsam mit dem Kunden ein Umsetzungskonzept und StUp10 hat im gesamten Bestell- und Anpassungsvorgang der Dienstleistung Microservices integriert, die kontinuierlich ausgewertet und verbessert werden.

Nachdem eine Marktforschung qualitativ durchgeführt wurde, sind für den Erfolg des Produktes am Zielmarkt die richtigen Schritte aus der **Marktforschung in die Produktentwicklung** einzuleiten (vgl. Frage 4-3 Marktuntersuchung und Produktgestaltung). Von den zuvor acht Start-ups die eine Umfrage erstellt haben, fließen nur noch bei fünf Start-ups (StUp1, StUp2, StUp5, StUp9 & StUp10) die Ergebnisse der Marktforschung in die Produktenwicklung aktiv mit ein. StUp9 hat beispielweise durch Marktforschungsergebnisse das Produktkonzept neu definiert. Nachdem anfangs einer Teillösung (Software) als Produkt verkauft werden sollte, wurde das Produkt erweitert um den Kunden eine Gesamtlösung (Software & Hardware) anzubieten.

4.5 Start-ups haben Defizite bei der Entscheidungsfindung

„Das Wesen von Entscheidungen liegt in der Abwägung zwischen mehreren bestehenden Alternativen.“ [26]. Besonders in frühen Phasen müssen Gründer eine Vielzahl strategischer Entscheidungen treffen, die das Unternehmen maßgeblich in eine Richtung leiten. Gerade dabei sind festgelegte **Entscheidungskriterien** die sich an Geschäftszielen orientieren wichtig. Durch routinierte Abläufe von Entscheidungsabläufen mit vordefinierte Entscheidungskriterien kann das Start-up besser und schneller entscheiden.

Bei der Frage 5-1 Entscheidungskriterien wurden finanzielle Gründe in fünf von elf Fällen erwähnt. Als alleinige Entscheidungsgrundlage wurden finanzielle Gründe nur in einem Fall genannt (StUp7). Weitere Gründe waren die Ausrichtung auf die Zielgruppe, die Machbarkeit und die Erreichung der Ziele im gesteckten Zeitrahmen. Nur eins der befragten Start-ups gab den Grad der Erreichung mit den Unternehmenszielen als ausschlaggebenden Faktor in der Entscheidungsfindung mit an (StUp9).

Um die Entscheidungsqualität weiter zu steigern hat sich die Erarbeitung von weiteren **Entscheidungsalternativen** etabliert. Somit können Vor- und Nachteile der Varianten aufgedeckt werden und mögliche Chancen oder Risiken frühzeitig erkannt werden. Es besteht die Möglichkeit, dass beim Eintritt eines problematischen unvorhergesehenen Ereignisses schon eine Lösungsalternative vorhanden ist. Dabei haben mehr als drei Alternativen keine besseren Ergebnisse erzielen können (vgl. 2.3.8 Entscheidungen)

Bei der Frage im Interview nach der Art und dem Umfang der Entscheidungsfindung (vgl. Frage 5-3 Alternativszenarien bei Entscheidungsfindung) haben sieben von elf befragten Start-ups angegeben mehrere Alternativen in den Entscheidungsprozess zu berücksichtigen. Zwei Start-ups haben dabei deutlich mehr als drei Alternativen bereitgestellt und vier Unternehmen sehen Entscheidungsalternativen nicht als notwendig an.

Außerdem stellt systematisches Vorgehen bei der **Entscheidungsfindung** generell eine gute Grundlage dar. Bei sieben der elf befragten Start-ups war keine systematische Vorgehensweise zu erkennen (vgl. Frage 5-2 Entscheidungsfindung). Zwei der befragten Start-ups (StUp3 und StUp7) nutzen demokratische Prozesse und zwei Start-ups schaffen eine Entscheidungsgrundlage durch eine ausführliche Datenbasis.

4.6 Thesenüberprüfung

Das nachfolgende Diagramm visualisiert, in welchem Grad die aufgestellten Hypothesen mit den Aussagen der befragten Start-ups übereinstimmen. (vgl. Abbildung 3 Thesenübereinstimmung). Die These 1 „Start-ups erkennen Herausforderungen nicht“ hat sich in der Umfrage am wenigsten bestätigt, wohingegen These 5 „Start-ups haben Defizite bei der Entscheidungsfindung“ sich als zutreffendsten herausgestellt hat. These 3 „Die Selbsteinschätzung von Start-ups weicht von der Realität ab“ kann nicht bewertet werden.

Es gilt zu beachten, dass durch das qualitative Untersuchungsverfahren die Daten zum Teil auf eine subjektive Einschätzung beruhen.

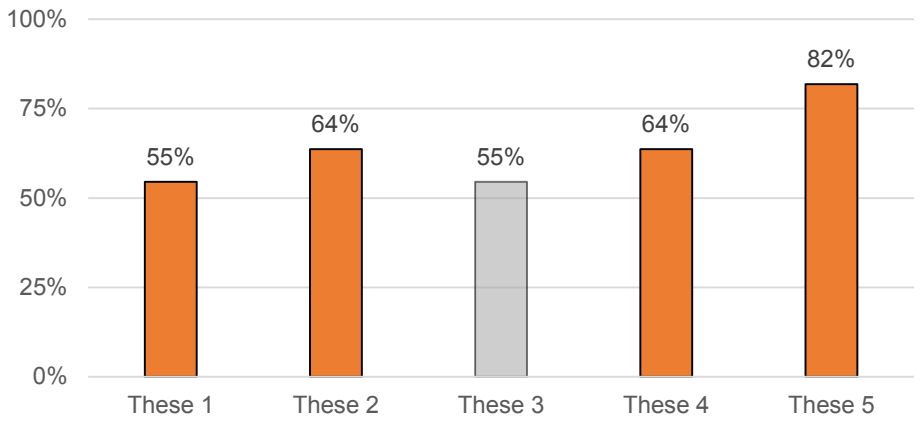


Abbildung 3 Thesenübereinstimmung

5. Fazit und Ausblick

Die empirische Untersuchung hat die aufgestellten Thesen weitestgehend bestätigt (vgl. 4 Analyse der Ergebnisse). Dabei sind in der Gründungsphase drei Gebiete aufgefallen in denen die Start-ups noch Verbesserungspotentiale aufweisen.

Oftmals haben Start-ups die Notwendigkeit von Marketing und Marktforschung nicht erkannt. Dabei ist die kontinuierliche Rückführung der Ergebnisse in den Produktentwicklungsprozess elementar. Dies führt zu Defiziten bei der Ausrichtung der Produkte auf die Kundenwünsche.

Insbesondere in der Seed-Phase fokussieren sich Start-ups primär auf die Produktenwicklung. Häufig werden dabei wichtige Unternehmensfelder vernachlässigt, die ebenso essentiell für den Erfolg des Start-ups sind wie beispielsweise Vertrieb, Marketing, Buchhaltung, etc.

Um eine systematische Marktforschung für Start-ups zugänglicher zu machen, wäre ein Unterstützungsansatz denkbar bei dem mehrere Start-ups mit derselben Zielgruppe sich zusammenschließen um deren Produkte/ Prototypen zu testen. Die gemeinschaftlich erarbeiteten Ergebnisse haben Potential weitere Synergien durch den Austausch von Wissen und das Netzwerken zu erzeugen.

Bei der Befragung ist aufgefallen, dass es eine Vielzahl von Softwarelösungen gibt, um die Geschäftsprozesse zu vereinfachen. Für Start-ups ist es durch das intransparente Angebot sehr schwierig eine passende Lösung zu finden. Dabei bietet Software die Möglichkeit alltägliche Geschäftsprozesse durch Automatisierung effizienter zu gestalten, sowie die Kommunikation zu erleichtern. Anhand einer detaillierten Vergleichsplattform oder einem Netzwerk zum Austausch von Erfahrungen könnte das Softwareangebot transparenter für Start-ups werden.

Als besondere Herausforderung ist die exponentielle Wachstumsabsicht der Start-ups zu sehen. In der Growth-Phase steigt der operative Arbeitsaufwand enorm an, wodurch neues Personal notwendig wird. Das bedeutet, dass sich Gründer mit dem Erkennen von Bedarf, der Auswahl und der Einarbeitung von Mitarbeitern beschäftigen müssen. Bei diesen Handlungsfeldern besteht noch Verbesserungspotential.

Gründer haben ein ausgeprägtes „Machergen“: Aufgaben werden an sich gerissen und nach den eigenen Vorstellungen gelöst. Dabei beschäftigen sich Gründer zu spät mit der Systematisierung von Handlungsroutinen im Personalbereich. Durch exponentiell steigenden Arbeitsaufwand im operativen Bereich müssen Aufgaben zwangsweise delegiert werden und fehlendes Know-How durch externe Dienstleister oder neue kompetente Mitarbeiter rechtzeitig eingekauft werden.

Die Befragung zeigt, dass die Gründer bei der Übertragung von Aufgaben und dem Erkennen von Kompetenzlücken noch Probleme haben. Diese werden häufig zu spät angegangen.

Ein Lösungsansatz hierfür wäre ein Mentoring Programm das aus Erfahrung, Expertise und externer Sicht den Gründern wichtige Hinweise liefern könnte. Weitere Möglichkeiten sind aktive Weiterbildung und Seminare im Bereich von Führung und Personalmanagement.

Die intensive Gründungsphase hat starke Auswirkungen auf Beziehungen im Team. Stress, hohe Verantwortung, Geldmangel, Eigenkapital im Unternehmen und die emotionale Bindung zum Unternehmen können leicht zu Verwerfungen und Streitigkeiten führen. Das häufig mit Freunden gegründet wird erschwert den emotionalen Stress bei Unstimmigkeiten im Team enorm. Eine Möglichkeit die Konflikte und unterschiedliche Bedürfnisse zu lösen, wäre die professionelle Moderation von Problemen im Team. Die Moderation könnten Psychologen oder Mental Coaches übernehmen.

Abschließend gibt es keine Garantie für den Erfolg einer Unternehmensgründung, jedoch kann durch einen methodischen Unterstützungsansatz der Weg zum erfolgreichen Start-up erleichtert werden.

Als Ergänzung dieser Arbeit folgt eine Kooperation mit einem weiteren Forschungsprojekt. Diese hat anhand einer ausführlichen Literaturrecherche Herangehensweise und Methoden für Start-ups ermittelt und analysiert. Das Ziel der Zusammenarbeit ist es verschiedene Unterstützungsansätze für angehende und bereits aktive Entrepreneure herauszuarbeiten.

6. Literaturverzeichnis

[1] **Stöckmann, Kollmann**, Hensellek und Kensbock, „Deutscher Startup-Monitor 2016," KPMG, Deutschland, 2016.

[2] „Wikipedia - Steve Blank," 17 März 2017. [Online]. Available: https://de.wikipedia.org/wiki/Steve_Blank.

[3] **S. Blank**, „Stave Blank," 25 Januar 2010. [Online]. Available: https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/. [Zugriff am 2017].

[4] **P. Graham**, „Paul Graham," 18 September 2012. [Online]. Available: http://paulgraham.com/growth.html. [Zugriff am 2017].

[5] **T. Kollmann und C. Stöckmann**, „Deutscher Startup Monitor 2016," Bundesverband Deutsche Startups e.V. [BVDS), 2016.

[6] **DUDEN**, „DUDEN," 1 1 2017. [Online]. Available: http://www.duden.de. [Zugriff am 18 7 2017].

[7] **R. Kay, P. Kranzusch und O. Suprinovic**, Restart: Eine zweite Chance für gescheiterte Unternehmer?, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2004.

[8] **CB Insights**, „The Top 20 Reasons Startups Fail," CB Insights, USA, 2016.

[9] **U. Clemm und G. Bohnenkamp**, „Risiken der Start-up-Finanzierung von grundsätzlichen IPO-fähigen Firmen," *M&A Review,* Nr. 11/99, pp. 484-487, November 1999.

[10] **T. Jaeger**, Gründe für das Scheitern von Start-ups, Hamburg: Examicus, 2002.

[11] **HYVE**, „munich-startup.de," 18 04 2017. [Online]. Available: http://www.munich-startup.de/22274/nachgefragt-bei-hyve/. [Zugriff am 12 06 2017].

[12] **T. van der Burgt**, „experto," 16 03 2010. [Online]. Available: https://www.experto.de/personal/mitarbeiterfuehrung/erfahrene-mitarbeiter-ein-unbezahlbarer-schatz.html. [Zugriff am 06 2017].

[13] **W. Berner,** „Familie und Freunde: Die Risiken und Nebenwirkungen "besonderer Beziehungen"," 2003. [Online]. Available: http://www.umsetzungsberatung.de/konflikte/familie.php. [Zugriff am 3 7 2017].

[14] **D. T. Henschel**, Erfolgreiches Risikomanagement im Mittelstand: Strategien zur Unternehmenssicherung, Deutschland: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, 2010.

[15] **S. Torkler**, „Mein Business," 6 2015. [Online]. Available: http://www.erfolg-und-business.de/business-von-morgen/gruenderspezial/risikomanagement-auch-fuer-gruender. [Zugriff am 20 7 2017].

[16] **W. Sammer**, „Startup Life ist a Rollercoaster: Der Startup-Lebenszyklus," 12 06 2017. [Online]. Available: https://ut11.net/blog/startup-phasen/. [Zugriff am 21 06 2017].

[17] **Engeln**, „Wissens- und Innovationsmanagement," HS Pforzheim, Pforzheim, 2016.

[18] **A. Singler,** Buisnessplan, München: Haufe-Lexware, 2010.

[19] **A. Nagl**, Der Businessplan, Deutschland: Springer Gabler, 2013.

[20] **H. Emge**, Wie werde ich Unternehmer?: Businessguide Existenzgründung und Selbständigkeit, Deutschland: Peter Hammer Verlag, 2007.

[21] **Für-Gründer**, „fuer-gruender.de," 12 04 2015. [Online]. Available: https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/idee/zielgruppe/. [Zugriff am 17 07 2017].

[22] **C. Homburg**, Marketingmanagement, Heidelberg: Springer-Verlag, 2009.

[23] AG, Cocomore, Leitfaden Existenzgründung. Das 1 x 1 der Selbstständigkeit, Frankfurt Main, 2003.

[24] **L. Reppesgaard**, „handelsblatt.com," 19 03 2004. [Online]. Available: http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/innovationsmanagement-wird-haeufig-stiefmuetterlich-behandelt-zu-oft-am-kunden-vorbei/2314684.html. [Zugriff am 12 06 2017].

[25] **T. Schmidt**, Praxisleitfaden Management Reporting, Hamburg: Springer, 2016.

[26] **K. Wachter**, Entscheidungskräfte bei Führungskräfte und Mitarbeitern, Hamburg: Dplomica Verlag, 2014.

[27] **G. Gutjahr**, „Psychologie des Interviews," Sauer, Heidelberg, 1985.

[28] **E. Ries**, „Startup lessons learned," 21 Juni 2010. [Online]. Available: http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html. [Zugriff am 2017].

[29] **Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)**, „Die Schritte nach dem Start - Junge Unternehmen - Probleme und Lösungen bei der Existenzfestigung," Bonn, 2001.

7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1 Gewinnverlauf der Entwicklungsphasen 4

Abbildung 2.1 Zehn häufigsten Gründe für das Scheitern von Start-ups 6

Abbildung 2.2 Herrausfoderungen aus Sicht der Start-ups 7

Abbildung 3.1 Einteilung der Unternehmen nach Geschäftsfeldern[1]..... 14

Abbildung 3.2 Start-up-Phase der befragten Unternehmen..... 14

Abbildung 3 Thesenübereinstimmung 25

Fragenverzeichnis

0. These

Frage 0-1 Befragungsart:

Frage 0-2 Geschäftsfeld

Frage 0-3 Gründungsjahr

Frage 0-4 Start-up Phase

Frage 0-5 Gründungsform

Frage 0-6 Nutzer-/ Kundengruppe

Frage 0-7 Anzahl Mitarbeiter

Frage 0-8 Anzahl Geschäftsführer

Frage 0-9 Hintergrund der Geschäftsführer

Frage 0-10 Umsatz/Jahr [€]

Frage 0-11 Grad der Delegation

Frage 0-12 Entscheidungen der Geschäftsleistung

Frage 0-13 Eigenverantwortliche Mitarbeiterentscheidungen

Frage 0-14 Operative Themen im Team

Frage 0-15 Austausch der Mitarbeiter

Frage 0-16 Aufgabendefinition

Frage 0-17 Organisationsstrukturen

Frage 0-18 Stellenbeschreibungen

Frage 0-19 Organigramm

Frage 0-20 Verantwortungen im Führungsteam

Frage 0-21 Art der Finanzierungsquellen

Frage 0-22 Akquirieren von Finanzierungsquellen

Frage 0-23 Kooperationen

Frage 0-24 Unternehmens-/Wettbewerbsstrategie

Frage 0-25 Kundennachfrage

Frage 0-26 Veraltung von Produkten

Frage 0-27 Veränderung von Technologien

Frage 0-28 Marktchancen

Frage 0-29 Chancen für Produktinnovationen

1. These

Frage 1-1 interne Unstimmigkeiten

Frage 1-2 Risiken & Risikoprävention

Frage 1-3 Wettbewerbsanalyse

2. These

Frage 2-1 Erkennung von Personalbedarf

Frage 2-2 Auswahl von Personal

Frage 2-3 Mangel Mitarbeiter mit Erfahrung

Frage 2-4 Arbeitsinhalte und Personen

Frage 2-5 Fluktuation

Frage 2-6 Standardisierter Übergabeprozess

Frage 2-7 Einarbeitungsprozess

Frage 2-8 Wissensmanagement

Frage 2-9 Lösungen für Prozessoptimierung

3. These

Frage 3-1 Produktmehrwert

Frage 3-2 Vorteile des Produkts

Frage 3-3 Einschätzung wirtschaftliche Kennzahlen

Frage 3-4 Kundenfeedback

4. These

Frage 4-1 Zielgruppe

Frage 4-2 Marktforschung

Frage 4-3 Marktuntersuchung und Produktgestaltung

Frage 4-4 Markteintrittsbarrieren

Frage 4-5 Kriterien für Vertriebskanäle

5. These

Frage 5-1 Entscheidungskriterien

Frage 5-2 Entscheidungsfindung

Frage 5-3 Alternativszenarien bei Entscheidungsfindung

Anhang

Fragebogen

Anmerkung: Die direkt formulierten Fragen im Fragebogenteil sind hellgrau markiert. Sie wurden den Startups nicht gestellt. Sie dienten lediglich dem Gesprächsleiter als Orientierung.

Fragebogen: Defizite Startups

Clusterung

Geschäftsfeld des Startups

- ☐ IT/Softwareentwicklung
- ☐ Software as a Service
- ☐ Industrielle Technologie/ Produktion Hardware
- ☐ E-Commerce
- ☐ Consumer Mobile Web Application
- ☐ Bio-/Nano-/ Medizientechnologie
- ☐ Online Marktplatz
- ☐ Beratungsunternehmen/Agentur
- ☐ Medien-/ Kreativwirtschaft
- ☐ Andere: _____

Gründungsjahr ____

Startup Phase

- ☐ Seed Stage (Konzept, Entwicklungsphase, noch keine Umsätze)
- ☐ Startup Stage (Stellt erstes marktreife Angebot fertig und generiert erste Umsätze)
- ☐ Growth Stage (Unternehmen hat ein marktreifes Angebot, starke Umsätze)
- ☐ Later Stage (stabiler Marktteilnehmer, evtl. Börsengang)
- ☐ Steady Stage (kein Umsatzwachstum mehr vorhanden)

1

Gründungsform

- ☐ Aus der Uni
- ☐ Aus Unternehmen
- ☐ Unabhängig
- ☐ Sonstige: _____

Nutzer-/Kundengruppe

- ☐ B2B
- ☐ B2C
- ☐ Beides

Größe des Startups

Anzahl Mitarbeiter: _____ Umsatz/Jahr: _____

Anzahl Geschäftsführer __

Hintergrund der Geschäftsführer _____

Arbeitsweise

Trifft völlig zu	Trifft bedingt zu	Trifft weniger zu	Trifft gar nicht zu	
☐	☐	☐	☐	Wir als Gründer arbeiten mehr operativ und delegieren zunehmend
☐	☐	☐	☐	Strategische Entscheidungen werden ausschließlich von der Geschäftsleitung getroffen
☐	☐	☐	☐	Mitarbeiter treffen Entscheidungen eigenverantwortlich
☐	☐	☐	☐	Operative Themen werden ausschließlich innerhalb von Teams/Abteilungen besprochen
☐	☐	☐	☐	Es gibt in unserem Unternehmen Gelegenheiten, dass sich Mitarbeiter austauschen können

2

Finanzierungsquellen

- _____
- _____
- _____

Marktdynamik

Trifft völlig zu	Trifft bedingt zu	Trifft weniger zu	Trifft gar nicht zu	
☐	☐	☐	☐	Die Nachfrage und Präferenzen unserer Kunden sind nahezu nicht vorherzusagen
☐	☐	☐	☐	Das Tempo mit dem Produkte/Services veralten, ist in unserer Branche sehr hoch
☐	☐	☐	☐	Die Technologien, die wir für unsere Produkte/Service nutzen, verändern sich schnell
☐	☐	☐	☐	Unsere Märkte bieten viele profitable Chancen
☐	☐	☐	☐	Chancen für Produktinnovationen sind in unserem Hauptmarkt reichlich vorhanden

Kooperationen

☐ Marketing-Kooperationen

☐ Forschungs- und Entwicklungskooperationen

☐ Rahmenlieferverträge

☐ Inkubator/Accelerator

☐ Andere: _____

3

Interne Strukturierung

Trifft völlig zu	Trifft bedingt zu	Trifft weniger zu	Trifft gar nicht zu	
☐	☐	☐	☐	Mitarbeiter haben definierte Aufgaben
☐	☐	☐	☐	Es gibt klar definierte Organisationsstrukturen
☐	☐	☐	☐	Für Mitarbeiter gibt es festgelegte Stellenbeschreibungen
☐	☐	☐	☐	Die Zuständigkeit unserer Mitarbeiter sind in einem Organigramm dokumentiert
☐	☐	☐	☐	Wir haben ein Führungsteam mit klar definierten Verantwortlichkeiten

Unternehmen-/Wettbewerbsstrategie

☐ Kostenführer

☐ Leistungsführer

☐ Sonstige: _____

☐ Teilmarkt/Nische

☐ Gesamtmarkt

4

Fragebogen

Start Up Unternehmen erkennen Herausforderungen nicht

Wieviel Zeit/Kraft kosten interne Unstimmigkeiten?

Wie verlaufen Besprechungen im Team?
Stimmen die Mitarbeiter meist den Entscheidungen zu oder vertreten Sie ihre eigene Meinung?

Hier Eingeben

Habt ihr Risiken Systematisch erfasst und quantifiziert (Risikomatrix)? Wenn ja, gibt es Szenarien oder präventive Maßnahmen Gefahren einzudämmen?

Gibt es in ihrem Geschäftsfeld Risiken?
Wenn ja? Welche Risiken?
Habt ihr euch überlegt wie ihr diese Risiken vermindern könnt?

Hier Eingeben

Was und wie umfangreich habt ihr Wettbewerbsanalysen durchgeführt?

Gibt es Konkurrenten in eurem Geschäftsfeld?
Habt ihr euch mit den Konkurrenten verglichen?

Hier Eingeben

5

Welche Vertriebskanäle nutzt ihr? Nach welchen Kriterien habt ihr diese Vertriebskanäle ausgewählt?

Wie wird euer Produkt vertrieben (plant ihr zu vertreiben)? Gibt es Kriterien nach denen ihr diese Vertriebskanäle ausgewählt habt

Hier Eingeben

8

Die Unternehmensstruktur von Start Ups stimmt nicht mit den aktuellen Rahmenbedingungen überein

Wie erkennt ihr Personalbedarf?

Hier Eingeben

Gibt es Systematiken zur Auswahl von geeignetem Personen? (Ausschreibungen, Hochschule, Persönliches Umfeld)

Hier Eingeben

Fehlen euch Mitarbeiter mit langjähriger Erfahrung?

Wie ist die Altersstruktur in eurem Unternehmen?
Habt ihr Mitarbeiter mit langjähriger Erfahrung?
Gab es Situationen in denen Sie sich einen Mitarbeiter mit langjähriger Erfahrung gewünscht hätten?
Welche Vorteile würden MA mit langjähriger Erfahrung mit sich bringen
Habt ihr (wie?) schon aktiv nach solchen Mitarbeitern gesucht?

Hier Eingeben

Sind Arbeitsinhalte klar definiert und Personen eindeutig zugeordnet?

Hier Eingeben

Gibt es Mitarbeiter, die vom Unternehmen abgewandert sind?

Hier Eingeben

Gibt es einen standardisierten Ablauf, wenn ein Mitarbeiter geht?

Hat ein Mitarbeiter schon mal das Unternehmen verlassen?
Hat er sein Wissen/Arbeit weitergegeben
Gibt es dafür einen Standard welche Informationen weitergeben werden oder ist der Prozess eigenverantwortlich gestaltet?

Hier Eingeben

9

Gibt es einen standardisierten Einarbeitungsprozess?

Habt ihr in eurem Unternehmen schon Mitarbeiter eingestellt?
Wie ist das Verhältnis zwischen aktiver Einarbeitung durch andere Mitarbeiter und eigenverantwortlicher Einarbeitung?
Können neu eingestellte Mitarbeiter ihre Aufgaben selbst wählen oder werden sie an eine bestimmte Aufgabe gebunden?
Wenn ja, wie?

Hier Eingeben

Wird Wissen festgehalten? Wenn ja in welcher Form?

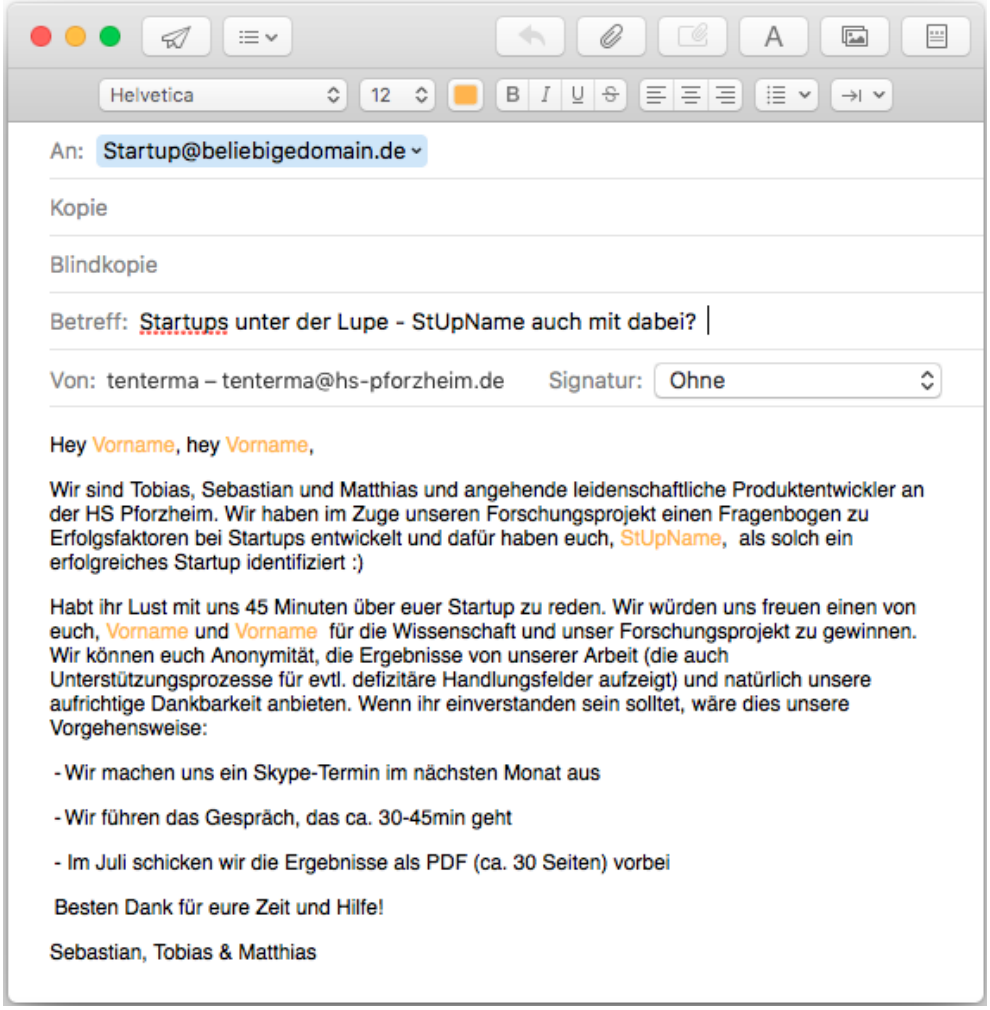
Hier Eingeben

Gibt es (zugekaufte) Lösungen um alltägliche Geschäftsabläufe zu vereinfachen? Wenn ja, welche?

Hier Eingeben

10

Standardisierte Email mit Personalisierung



Helvetica 12

An: Startup@beliebigedomain.de

Kopie

Blindkopie

Betreff: Startups unter der Lupe - StUpName auch mit dabei?

Von: tenterma – tenterma@hs-pforzheim.de Signatur: Ohne

Hey Vorname, hey Vorname,

Wir sind Tobias, Sebastian und Matthias und angehende leidenschaftliche Produktentwickler an der HS Pforzheim. Wir haben im Zuge unseren Forschungsprojekt einen Fragenbogen zu Erfolgsfaktoren bei Startups entwickelt und dafür haben euch, StUpName, als solch ein erfolgreiches Startup identifiziert :)

Habt ihr Lust mit uns 45 Minuten über euer Startup zu reden. Wir würden uns freuen einen von euch, Vorname und Vorname für die Wissenschaft und unser Forschungsprojekt zu gewinnen. Wir können euch Anonymität, die Ergebnisse von unserer Arbeit (die auch Unterstützungsprozesse für evtl. defizitäre Handlungsfelder aufzeigt) und natürlich unsere aufrichtige Dankbarkeit anbieten. Wenn ihr einverstanden sein solltet, wäre dies unsere Vorgehensweise:

- Wir machen uns ein Skype-Termin im nächsten Monat aus
- Wir führen das Gespräch, das ca. 30-45min geht
- Im Juli schicken wir die Ergebnisse als PDF (ca. 30 Seiten) vorbei

Besten Dank für eure Zeit und Hilfe!

Sebastian, Tobias & Matthias