

Forschungsprojekt

“Herangehensweisen und Methoden für Start-ups in der Literatur“

Hochschule Pforzheim

Masterstudiengang Produktentwicklung

HeedPF

Institute for Human Engineering & Empathic Design Pforzheim

Bearbeitungszeitraum

01.11.2017 bis 21.07.2017

Betreuer der Hochschule

Prof. Dr. Werner Engeln

Jessica Becker | 307220

Anja Miller | 315184

Maximilian Pleuler | 315622

Erklärung zur Eigenleistung

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

Pforzheim, den 21.07.2017

Ort, Datum

A. Miller

Pforzheim, den 21.07.2017

Ort, Datum

M. Pleuler

Pforzheim, den 21.07.2017

Ort, Datum

J. Becker

Zusammenfassung

Die vorliegende Dokumentation mit dem Titel „*Herangehensweisen und Methoden für Start-ups in der Literatur*“ wird im Rahmen eines Forschungsprojektes des Masterstudiengangs Produktentwicklung an der Hochschule Pforzheim ausgearbeitet. Dabei wird der aktuelle Stand der Literatur zum Thema Start-up gesichtet und es werden die wichtigsten Ansätze erläutert. Der Aufbau der Dokumentation orientiert sich an den fünf Phasen, die ein Start-up von der ersten Idee bis zur Gründung durchläuft.

Beginnend mit der Selbstprüfungsphase wird erläutert, welche Kompetenzen und Schlüsselemente einen Entrepreneur auszeichnen und worin die Chancen und Risiken der Unternehmensgründung liegen. Die anschließende Vorbereitungsphase beschäftigt sich mit der Findung und Bewertung der Geschäftsidee und der Markt- und Wettbewerbsanalyse. Anschließend erfolgen in der dritten Phase die Konzeption des Geschäftsmodells, sowie die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Im Zuge der Realisierungs- und Aufbauphase werden sowohl der Beschaffungsprozess als auch die Marketing- und Vertriebsstrategie festgelegt. Die abschließende, fünfte Phase beschreibt die Eröffnung und kontinuierliche Verbesserung des Start-ups.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Literaturrecherche sollen in Kooperation mit einer weiteren Forschungsprojektgruppe, welche die Defizite bei der Herangehensweise von Start-ups analysiert hat, Unterstützungsansätze für die Bewältigung von Herausforderungen erarbeitet werden. Im Anschluss daran werden die Unterstützungsansätze mit ausgewählten Start-ups überprüft.

Abstract

The following documentation titled “*Herangehensweisen und Methoden für Start-ups in der Literatur*” is written as part of a research project during the master program in Product Development at Pforzheim University. Therefore, the current state of literature on the topic of Start-ups is identified and the most important approaches are explained more detailed. The structure of the documentation is orientated on the five stages Start-ups need to pass through, from the first idea to the actual foundation of the company.

Within the first stage – the stage of introspection – soft skills and the most important competences, a founder should possess, are treated. Furthermore, the chances and risks that might occur during the foundation of a Start-up, are explained. During subsequent preparatory stage, the business idea will be identified and evaluated. Furthermore, the market- and competitor analysis takes place. Within the third stage the concept is carried out. There the business plan and the associated strategy of the company need to be created. During the realization and build-up stage the procurement process and the marketing and distribution strategy are discussed extensively. The fifth and last stage of the foundation deals with the opening and continuous improvement of a Start-up.

Based on the results of the literature research, supportive approaches for start-ups should be developed in order to cope with challenges. Therefore, a cooperation with a further research team, which analyzed the deficits in the approach of start-ups, takes place. Subsequently, the supportive approaches are discussed with selected start-ups.



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Phase 1: Selbstprüfungsphase	3
2.1	Benötigte Kompetenzen Entrepreneur	3
2.2	Schlüsselemente eines Entrepreneurs	5
2.3	Chancen und Risiken	6
2.4	Bewertung	7
3	Phase 2: Vorbereitungsphase	7
3.1	Finden einer Geschäftsidee	7
3.2	Ideenbewertung – Nachhaltiges Gründen	8
3.3	Markt- und Kundenanalyse	10
3.4	Wettbewerbsanalyse	14
3.5	Bewertung	15
4	Phase 3: Konzeptionsphase	15
4.1	Geschäftsmodell	15
4.2	Strategie	16
4.3	Bewertung	17
5	Phase 4: Realisierungs- und Aufbauphase	17
5.1	Der Beschaffungsprozess	17
5.2	Marketing & Vertrieb	19
5.3	Bewertung	25
6	Phase 5: Start- und Ausbauphase	25
6.1	Lean-Start-up Methode	26
6.2	Bewertung	26
7	Zusammenfassung und Fazit	27
8	Literaturverzeichnis	29
9	Anhang	32



1 Einleitung

Entrepreneurship ist kein Spezialfeld, welches nur wenigen Menschen aufgrund besonderer Fähigkeiten zugänglich ist (1 S. 184). Stattdessen kann das Unternehmertum erlernt werden (2 S. 2) und bietet ein offenes und attraktives Feld für eigenständiges, schöpferisches Handeln (1 S. 217). Die Grundvoraussetzungen um nachhaltig erfolgreich zu sein, sind die Motivation und der Glaube an sich selbst und an seine eigene Idee (3 S. 28). Ganz im Sinne von Steve Jobs, der sagte „Es gibt nur einen Weg Großartiges zu leisten. Zu tun was man liebt.“

Ziel und Aufbau der Arbeit

Im Rahmen der vorliegenden Projektarbeit werden Herangehensweisen und Methoden für Start-ups in der Literatur herausgearbeitet, die das Gründen erleichtern sollen. Zudem wird erforscht, ob spezifische Methoden den einzelnen Phasen eines Start-ups zugeordnet werden können. Gemäß der in der Literatur geschilderten Chronologie der Unternehmensgründung werden folgende fünf Phasen definiert:

1. Selbstprüfungsphase (4 S. 8)
2. Vorbereitungsphase (5 S. 20)
3. Konzeptionsphase (6 S. 228)
4. Realisierungs- und Aufbauphase (5 S. 20)
5. Start- und Ausbauphase (5 S. 20)

Die folgenden Kapitel beschreiben die Herangehensweisen und Methoden, welche den einzelnen Phasen der Gründung zuzuordnen sind. Dabei werden für die erste Phase die Kompetenzen und Schlüsselemente eines Unternehmers herausgearbeitet. Für die Phase der Vorbereitung und Planung der Gründung werden die Ideenfindung und -bewertung, sowie die Markt- und Wettbewerbsanalyse dargestellt. Die anschließende Konzeptionsphase befasst sich mit der Entwicklung des Geschäftsmodells und der Unternehmensstrategie. Die Umsetzung der Geschäftsidee erfolgt in der nächsten Phase. Dabei muss sich der angehende Entrepreneur mit den Themen Beschaffung, Marketing und Vertrieb auseinandersetzen. In der letzten Phase wird eine Methode geschildert, mit deren Hilfe ein kontrolliertes Unternehmenswachstum generiert und die Qualität der Produkte kontinuierlich verbessert werden kann.



Methodische Vorgehensweise

Die Literaturrecherche für die Projektarbeit setzt eine Eingrenzung voraus, da die gesamte Literatur über Start-ups sehr vielfältig und kaum überschaubar ist. Daher werden die relevanten Themenfelder, in Rücksprache mit dem betreuenden Professor, ausgewählt und die Literatur hinsichtlich der gesetzten Schwerpunkte untersucht. Die Ergebnisse der Recherche werden in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt und einer bestimmten Phase im Gründungsprozess zugeordnet. Zum Abschluss jeder Phase erfolgt eine Bewertung, der in der Literatur geschilderten Methoden und Herangehensweisen.

Ausblick auf Kooperation mit weiterer Forschungsgruppe

Im Anschluss an die Analyse der Herangehensweisen und Methoden zu Start-ups in der Literatur, erfolgt der Zusammenschluss mit einer weiteren Forschungsgruppe. Diese beschäftigt sich mit den Defiziten, die bei Start-ups auftreten. Durch die Kooperation beider Forschungsgruppen wird ein Unterstützungsansatz für Entrepreneur*innen entwickelt. Dieser wird mit ausgewählten Start-ups besprochen und überprüft.



2 Phase 1: Selbstprüfungsphase

In der ersten Phase der Unternehmensgründung geht es darum zu überprüfen, ob die eigene Persönlichkeit dazu geeignet ist ein Unternehmen zu gründen (4 S. 8). Dafür werden die Kompetenzen und Schlüsselemente, die einen erfolgreichen Entrepreneur auszeichnen, erläutert. Abschließend werden die Chancen und Risiken genannt, die eine Unternehmensgründung mit sich bringt.

2.1 Benötigte Kompetenzen Entrepreneur

Dieses Kapitel stellt die entscheidenden Kompetenzen eines Entrepreneurs heraus. Dabei ist zu beachten, dass ein Unternehmer bei der Gründung seines Start-ups nicht alle Kompetenzen in sich vereinen muss. Oftmals ist es sogar hilfreich, die verschiedenen Schlüsselemente auf mehrere Personen zu verteilen (1 S. 70). In erster Linie muss der Gründer an sich und seine Geschäftsidee glauben, um erfolgreich zu werden (4 S. 4).

2.1.1 Fehlerkultur

„Die Fähigkeit, Missgeschicke nicht nur zu überleben, sondern sogar Stärke aus ihr zu ziehen, ist einer der wichtigsten Charakterzüge eines Leaders.“ (7 S. 40). Auch Unternehmer machen Fehler, daher ist es umso wichtiger, dass sie offen und ehrlich damit umgehen (6 S. 176). Laut Richard Branson ist es die wichtigste Fähigkeit eines Unternehmers, zu erkennen, wann er gescheitert ist und sich von den Fehlern zu erholen (6 S. 181). Der Unternehmer sollte demnach eine gesunde Fehlerkultur in seinem Unternehmen etablieren, sodass aus Fehlern gelernt und neue, bessere Lösungen entwickelt werden können (6 S. 64).

2.1.2 Umgang mit Mitarbeitern

Als wachsendes Start-up wird es erforderlich sein, eigene Mitarbeiter einzustellen (8 S. 229). Dabei sollte das Team so zusammengestellt sein, dass die Werte und Philosophie der Mitarbeiter mit denen des Gründers übereinstimmen (7 S. 95). Zudem sollte sich der Gründer mit Menschen umgeben auf deren Kritik er sich verlassen kann (7 S. 101). Entscheidend für einen Entrepreneur ist auch der Umgang mit den Mitarbeitern. Ein Entrepreneur sollte seine Mitarbeiter als wichtigstes Kapital ansehen (6 S. 26, 28) und ihnen mit Ehrlichkeit und Authentizität begegnen (8 S. 229). Zudem ist es entscheidend, Pläne und Ziele festzulegen, zu kommunizieren und diese mit den Mitarbeitern kontinuierlich auf Anpassungen zu prüfen (6 S. 273). Die Verantwortung für Projekte sollte an die Mitarbeiter übergeben



und deren Eigenständigkeit hervorgehoben werden (6 S. 273). Ein weiterer entscheidender Faktor ist, Erfolge zu kommunizieren und zu feiern (6 S. 273). Letztlich sollte in der Führungsposition immer darauf geachtet werden, nicht auf die Autorität zu bestehen (6 S. 273) und stattdessen selbst in den Hintergrund zu rücken, um das Team hervorzuheben und eine positive Arbeitsweise sowie integrative Zusammenarbeit zu fördern (6 S. 30) – gemäß dem Motto „Teamwork makes the dream work!“ (8 S. 229). Für die Leitung eines Unternehmens sollte der Gründer ebenfalls in der Lage sein mit Konflikten umgehen und diese schnellstmöglich lösen zu können (7 S. 106).

2.1.3 Netzwerk und Wissensmanagement

„Entrepreneurship ist nichts für Einzelkämpfer“ (2 S. 20) weshalb es für den Gründer essentiell ist, sich ein Netzwerk aufzubauen (6 S. 236). Dadurch können Kunden, Mentoren, Technologiepartner und neue Mitarbeiter gefunden werden (9 S. 39). Elementar ist auch die Unterstützung von Freunden und der Familie bei der Gründung eines Start-ups (10 S. 13). Ein weiterer Aspekt ist das Wissensmanagement, mit dessen Hilfe vorhandenes Wissen weitergegeben, geteilt und festgehalten werden soll, sodass ein Mehrwert für alle Beteiligten entsteht (11 S. 244 ff).

2.1.4 Kommunikation

Elementar für einen Entrepreneur ist überdies die Kommunikationsstärke, denn Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil des Gründens (10 S. 38). „Ein Unternehmer muss kommunikativ sein, mit Menschen reden, diese überzeugen und motivieren können“ (12 S. 13-16). Dabei ergeben sich unterschiedliche Situationen und Partner der Kommunikation: Investoren von der Geschäftsidee überzeugen, potentielle Mitarbeiter anwerben, Kunden zum Kauf des eigenen Produkts überzeugen oder Angestellte führen (12 S. 13-16). Als Stütze für schwierige Gespräche hat Mockridge das DUMU-Prinzip entwickelt, welches sich wie folgt gestaltet (8 S. 212):

D = Durchziehen „Wie bleiben wir im Gespräch?“

U = Ursache „Was will mein Gegenüber (wirklich)?“

M = Mission „Wie könnte unser gemeinsames Ziel aussehen?“

U = Umsetzung „Wie erreichen wir unser gemeinsames Ziel?“

2.1.5 Motivation

Entscheidend für eine erfolgreiche Gründung ist die intrinsische Motivation des Gründers (13 S. 22). Diese Selbstmotivation führt zur Überwindung von



Niederlagen (12 S. 7-9) und spiegelt sich im Drang, selbst gesetzte Ziele zu erreichen, wieder (8 S. 51-63). Das Motiv für diese selbsterzeugte Motivation liegt bei Gründern oftmals in ihrem starken Streben nach Unabhängigkeit (4 S. 6). Auf der anderen Seite ist auch die Motivation der Mitarbeiter erforderlich. Um deren Bedürfnisse zu eruieren und sie entsprechend zu motivieren, kann die Maslow'sche Bedürfnispyramide mit ihren fünf Ebenen als Anhaltspunkt dienen (7 S. 33). Diese wird in (7 S. 32-34) erklärt. Die Pyramide zeigt die menschlichen Bedürfnisse nach deren Entwicklungsgrad auf, beginnend bei den physiologischen Bedürfnissen wie Essen und Trinken, bis hin zur obersten Ebene, der Selbstverwirklichung – einem Wunsch der insbesondere bei Entrepreneuren ausgeprägt ist (7 S. 34). Diese Erkenntnis, kann durch regelmäßige Gespräche ermittelt werden, in denen auch ein Austausch über Probleme und Ideen stattfindet (7 S. 34).

2.2 Schlüsselemente eines Entrepreneurs

Nach übereinstimmenden Auflistungen in verschiedenen Werken der Literatur sind als entscheidende Schlüsselemente eines Entrepreneurs die Kommunikationsfähigkeit (2 S. 3) (4 S. 6) (7 S. 55-56) und Risikofreude (11 S. 21) (4 S. 6), sowie die Fähigkeit ein eigenes innovatives Konzept oder Produkt entwickeln und verkaufen zu können aufgeführt (1 S. 66) (2 S. 2).

Darüber hinaus hat Mockridge ein Modell erarbeitet, welches die Kompetenzen eines Gründers zusammenfasst. Der Leitspruch dazu „HEUTE ein Leader“ ist wie folgt aufgebaut (8 S. 191):

H = Hingabe: Immer vollen Einsatz zeigen, getreu dem Motto des US-Basketballers Michael Jordan „Wie hart trainierst du, wenn keiner zu schaut?“. Dabei mit Authentizität überzeugen und ohne Maske auftreten.

E = Emotion: Gefühle offen und ehrlich zeigen und versuchen Partner, Mitarbeiter und Kunden kennenzulernen, also interne, wie externe Beziehungen aufbauen.

U = Unterschied: Sich von anderen abheben, durch einfache Elemente wie „Danke“ sagen, oder die Arbeit mit Emotionen. Dabei immer nach dem Motto „promise low – deliver high“ vorgehen.

T = Teamwork: Echte menschliche Verbindung, basierend auf Vertrauen, Loyalität und Ehrlichkeit aufbauen. Zudem eine Vorbildfunktion einnehmen; entsprechend dem Leitsatz von Mahatma Gandhi „Sei du selbst die Veränderung, die du in anderen sehen willst!“.



E = Entscheidung: Als Gründer müssen permanent Entscheidungen getroffen werden. Dabei gilt es immer wachsam zu sein, vor allem in erfolgreichen Zeiten und zu berücksichtigen, dass letztlich viele kleine Schritte zum großen Ganzen führen. Hier sollten die unangenehmen Dinge immer zuerst erledigt werden.

Schlussendlich sind sich jedoch mehrere Autoren einig, dass es keine verbindlichen Charaktereigenschaften eines Gründers gibt, die unmittelbare Rückschlüsse auf Erfolg oder Misserfolg zulassen (1 S. 183) (2 S. 3). Zudem ist entscheidend, dass sich viele Fähigkeiten, wie Personalführung oder Verkaufsgeschick erlernen lassen (2 S. 3) (4 S. 7).

2.3 Chancen und Risiken

Durch die Unternehmensgründung ergeben sich Chancen und Vorteile für den Gründer. So ist der Gründer beispielsweise wirtschaftlich unabhängig (14 S. 6). Ein weiterer Vorteil ist, dass der Gründer keiner fremden Organisation mehr unterliegt und keine delegierten Anweisungen oder Aufgaben erfüllen muss (14 S. 6) (4 S. 4). Zudem ist es ihm möglich sich mit seiner Idee selbst zu verwirklichen (14 S. 6). Langfristig gesehen könnte sich durch die Unternehmensgründung eine Einkommenssteigerung bei gleichzeitig freier Arbeitszeiteinteilung ergeben, sofern eine erfolgreiche Umsetzung erreicht und kontrolliertes Unternehmenswachstum realisiert werden konnte (4 S. 4).

Die Unternehmensgründung birgt aber auch Risiken für den Gründer. Der Erfolg kann trotz zutreffender Erfolgsfaktoren, Elan und eigener Überzeugung nicht garantiert werden (4 S. 4). Ein nennenswertes Risiko bei der Gründung könnte beispielsweise das Kapital- beziehungsweise Haftungsrisiko sein (15 S. 97). Weiterhin besteht bei einem Scheitern der Unternehmensgründung ein Einkommens- und Karriererisiko, da mit der Gründung möglicherweise eine gut bezahlte Angestelltentätigkeit aufgegeben wird (4 S. 6). Zudem kann sowohl die physische als auch die psychische Gesundheit gefährdet sein, denn die Gründung kann für den Entrepreneur eine anhaltende Stresssituation bedeuten.

Zu den Aufgaben eines Gründers gehört ebenfalls die Risikoerkennung, -vermeidung und -minimierung (1 S. 45). Zur Minimierung der Risiken können verschiedene Maßnahmen ergriffen werden. So kann der Gründer beispielsweise nebenberuflich in die Unternehmensgründung starten, mit seinem ehemaligen Auftraggeber über Aufträge verhandeln oder die



Übernahme eines bestehenden Unternehmens mit vorhandenem Konzept, Personal und Kundenstamm in Betracht ziehen (4 S. 5).

2.4 Bewertung

In der Literatur werden zum Teil kontroverse Sichtweisen hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen eines Gründers aufgeführt. Es finden sich aber auch einige übereinstimmende Aspekte, die eine Einschätzung darüber erlauben, inwieweit eine Person als Gründer geeignet ist. Ob eine Checkliste genutzt wird, müssen angehende Gründer letztlich selbst entscheiden. Hilfreich ist vor allem der Hinweis, dass die genannten Schlüsselemente im gesamten Gründerteam vereint werden können, sodass sich nicht alle Kompetenzen in einer einzelnen Person wiederfinden müssen.

3 Phase 2: Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase muss sich der Gründer mit der Geschäftsidee auseinandersetzen. Diese bildet die Basis für die Markt- und Branchenanalyse (4 S. 8, 29 f) (5 S. 20).

3.1 Finden einer Geschäftsidee

Die richtige Geschäftsidee und deren erfolgreiche Umsetzung sind ein wesentlicher Baustein einer erfolgreichen Unternehmensgründung (4 S. 9). Es sollte viel Zeit aufgewandt werden, um die optimale Geschäftsidee zu entwickeln. Allerdings sollte immer beachtet werden, dass die beste Idee ohne eine gelungene Umsetzung keinen Unternehmenserfolg einbringt (11 S. 38). In den folgenden Kapiteln werden Aspekte aufgeführt, welche für die Entwicklung einer Geschäftsidee elementar sind und deren anschließende Realisierung erleichtern.

3.1.1 Methoden zur Ideenfindung

Ein bewährter Ansatz zur Vereinfachung der Ideenfindung wird von Peter Thiel beschrieben, der davon überzeugt ist, dass die mentale Einstellung des Suchenden den entscheidenden Vorteil bringt (16 S. 39-105). Er ist der Meinung, dass die „Grenzen des Bestehenden“ (16 S. 39-105) durch den Drang etwas Neues zu entdecken, überwunden werden müssen (16 S. 39-105). Zugleich muss auch die Furcht davor genommen werden, eine einzigartige Idee vor vielen Kritikern zu verteidigen (16 S. 39-105). Ein Gründer sollte selbstbewusst nach Ideen suchen und sich nicht von den bestehenden technischen Lösungen oder dem Gedanken, dass bereits alles Erfindenswerte erfunden sei, einschüchtern lassen (16 S. 39-105). Es gibt



einige Ansätze, um die Ideenfindung zu erleichtern. Beispielsweise ist es zu empfehlen, den eigenen Horizont durch neue, überraschende Situationen zu erweitern und damit Inspirationen für neue Ideen zu sammeln (9 S. 46). Dazu gehört auch, dass man sich Inspirationen für Produktideen in anderen Ländern, in der Vergangenheit oder in Science Fiction Filmen einholt (13 S. 66). Es empfiehlt sich, mehrere funktionierende Lösungsmöglichkeiten während des gesamten Entwicklungsprozesses zu erarbeiten, so dass verschiedene Entscheidungsalternativen zur Verfügung stehen (set based engineering). Generell sollten alle Teammitglieder an der Ideensuche beteiligt werden (1 S. 215). Weitere Ansätze zur Ideenfindung sind im Anhang 1 aufgeführt.

3.1.2 Kundenorientierte Ideenfindung

Zuerst müssen die Gründer für sich selbst festlegen, auf welcher Basis sie ihr Unternehmen aufbauen wollen. Hierfür gibt es zum einen die Möglichkeit wettbewerbsorientiert zu handeln (17 S. 161). In diesem Fall werden Trends und Marktanalysen als Grundlage zur Gewinnung neuer Ideen herangezogen (1 S. 139). Dabei entstehen meist, der Konkurrenz sehr ähnliche Produkte (17 S. 161). Zum anderen kann kundenorientiert gehandelt werden. Dies wird in der Fachliteratur als die erfolgsversprechendere Alternative genannt (1 S. 139), da durch die Analyse der Kundenwünsche die Chance besteht, etwas ganz Neues zu entwickeln (17 S. 161). Der Theorie zufolge löst jede erfolgreiche Geschäftsidee ein Problem der Kunden (18 S. 67), oder ruft neue Wünsche bei den Kunden hervor (z.B. Glück, Komfort, ...) (14 S. 8). Um kundenorientiert Geschäftsideen zu finden, sollten die Kunden analysiert werden (sog. Customer Insights) (11 S. 40). Hierdurch können Einsichten in die Denkweise und das Verhalten der Kunden gewonnen werden (17 S. 139). Daraufhin sollte sich der Gründer die Frage stellen, welche Kundenprobleme bisher schlecht gelöst sind (19 S. 33). Die eigene Geschäftsidee sollte mit den bisherigen Lösungsmöglichkeiten für das erkannte Problem verglichen werden (17 S. 142). Die Vorteile, die sich bei der Gegenüberstellung der Lösungen ergeben, stellen den USP der Geschäftsidee dar.

3.2 Ideenbewertung – Nachhaltiges Gründen

Jede Geschäftsidee sollte ausformuliert und anschließend hinsichtlich ihrer Qualität und Umsetzbarkeit überprüft werden (8 S. 73). Thiel vertritt die These, dass ein Unternehmen nur dann Erfolg haben kann, wenn die folgenden sieben Fragen beantwortet werden können (16 S. 152-167).



1. „Die technische Frage“ (16 S. 152-167)

Das Produkt muss hinsichtlich seines Neuheitsgrades analysiert werden (10 S. 183-193). Es sollte „mindestens 10 mal besser sein, als die des nächsten Konkurrenten“ (8 S. 100), andernfalls wird der Kunde die Verbesserung kaum bemerken (16 S. 152-167). Um Vorbehalte gegenüber dem neuen Produkt zu vermeiden, sollte der Kunde sein alltägliches Verhalten bei dessen Benutzung nicht grundlegend verändern müssen (17 S. 186).

2. „Die Timing-Frage“ (16 S. 152-167)

Eine Faustregel besagt, dass eine gute Idee zum richtigen Zeitpunkt mit der passenden Durchführung, zu einem erfolgreichen Produkt heranwächst (19 S. 18-35). Daher sollte analysiert werden, ob die Gesellschaft bereit für die neue Technologie ist und der passende Zeitpunkt für den Markteintritt des Start-ups erreicht ist (16 S. 152-167). Eine Herausforderung, die sich bei der Einführung eines neuen Produktes ergibt, ist die Kundenakzeptanz zu erlangen, da die meisten Menschen auf Grund der Gewohnheit keine neuen Produkte testen wollen (17 S. 154). Jedoch gibt es Zeitpunkte, wie beispielsweise den Eintritt in das Berufsleben, einen Umzug oder neue Wettbewerber auf dem Markt, zu denen Konventionen überdacht werden müssen (17 S. 154). Bei neuen Produkten sollten zuerst Personen angesprochen werden, die sich aktuell in einer solchen Umbruchphase befinden (17 S. 154).

3. „Die Monopol-Frage“ (16 S. 152-167)

„Ein Monopol ist der Zustand jedes erfolgreichen Unternehmens. Jedes glückliche Unternehmen verdient seine Alleinstellung, weil es ein einmaliges Problem löst. Alle gescheiterten Unternehmen sind der Konkurrenz zum Opfer gefallen.“ (16 S. 37)

Die Geschäftsidee sollte so gut sein, dass diese eine Monopolstellung in einem kleinen Markt sichern kann (16 S. 152-167). Durch die Alleinstellung wird ein übermäßiger Wettbewerbskampf vermieden. Die Konkurrenz nimmt einerseits die Zeit des Gründers in Anspruch, die in die Entwicklung neuer Produkte investiert werden sollte (16 S. 37). Andererseits verbrauchen stetig sinkende Preise die knappen Ressourcen eines Start-ups (7 S. 47). Um die „Monopol-Frage“ beantworten zu können, müssen der Markt und die Marktteilnehmer analysiert und verstanden werden (17 S. 162) (siehe Kapitel 3.3.1). Sollte sich bei der Marktanalyse herausstellen, dass bisher kein Wettbewerber das Kundenproblem erkannt hat, stellt sich die Frage, ob ein Markt für die Geschäftsidee vorhanden ist (10 S. 34).



4. „Die Team-Frage“ (16 S. 152-167)

Ein wesentlicher Faktor bei der Gründung eines Start-ups ist die Teamzusammensetzung. Allgemein empfiehlt sich, zu Beginn so wenig Teammitglieder wie möglich zu haben. Das erleichtert die Koordination und die Kommunikation in der Gruppe (20 S. 58 f). Dennoch sollten alle Mitglieder unterschiedliche Kompetenzen besitzen, sodass Produkte entwickelt, designt, verkauft und vermarktet werden können (17 S. 187). Das Team sollte zudem motiviert sein, auch in schwierigen Zeiten für die Idee zu kämpfen und gerne zusammenarbeiten (18 S. 259).

5. „Die Vertriebs-Frage“ (16 S. 152-167)

Die Verkaufschancen des Produktes sollten frühzeitig abgeschätzt werden (16 S. 152-167). Es sollte geklärt sein, wie bei dem Kunden möglichst früh im Entwicklungsprozess die Bereitschaft generiert wird, für das Produkt Geld zu bezahlen (20 S. 39). Der optimale Fall wäre, dass die Geschäftsidee so besonders ist, dass sich Kunden selbstständig bei dem Start-up melden, um das Produkt zu erwerben (17 S. 186).

6. „Die Haltbarkeits-Frage“ (16 S. 152-167)

Jedes Unternehmen braucht USPs, die von Wettbewerbern nicht kopiert werden können (7 S. 47). Vor dem Verkauf des ersten Produktes sollte klar sein, welchen Nutzen das Produkt für den Kunden hat und welchen Mehrwert es im Vergleich zu den Konkurrenz- oder Substitutionsprodukten bietet (1 S. 135) (siehe Kapitel 3.4). Anhand der USP's kann die Frage beantwortet werden, warum die Kunden dem Start-up langfristig treu bleiben (17 S. 186) und weshalb das Start-up auch in zwanzig Jahren noch erfolgreich sein wird (10 S. 34). Das Alleinstellungsmerkmal sollte beständig weiterentwickelt und optimiert werden (5 S. 47). Wichtige Innovationen sollten frühzeitig durch ein Patent geschützt werden (19 S. 18-35).

7. „Die Geheimnis-Frage“ (16 S. 152-167)

Jeder Gründer eines Start-ups sollte sich zwei Fragen stellen: Was ist das Geheimnis hinter Ihrem Unternehmen (16 S. 152-167)? „Welche Chance haben Sie erkannt, [...] die außer Ihnen niemand sieht“ (16 S. 152-167)? Die Antworten sollten notiert werden und die Einzigartigkeit des Unternehmens auch in den kommenden Jahren bewahrt werden (10 S. 183-193).

3.3 Markt- und Kundenanalyse

Um mit der Geschäftsidee Erfolg zu erzielen, muss ein aufnahmefähiger Markt für das Produkt bestehen (19 S. 62). Der Existenzgründer muss sich



intensiv mit dem Markt beschäftigen, damit die richtige Zielgruppe für das Produkt identifiziert werden kann (4 S. 33) (16 S. 55).

3.3.1 Marktsegmentierung

Die Geschäftsidee wird nicht für den Gesamtmarkt von Interesse sein, da viele unterschiedliche Kundengruppen auf dem Markt mit unterschiedlichen Ansprüchen und Bedürfnissen agieren (19 S. 62). Manche Kunden akzeptieren nur niedrige Preise, wohingegen andere bereit sind, mehr zu bezahlen (12 S. 61). Qualitätsansprüche und Kaufverhalten unterscheiden sich ebenfalls von Kundengruppe zu Kundengruppe (12 S. 61).

Um die Kundengruppen des Marktes zu segmentieren, können Gruppierungskriterien, die für das Verhalten der Käufer bestimmend sind, verwendet werden (12 S. 62) (5 S. 65). Dabei muss unterschieden werden, ob an private Endverbraucher (B2C Bereich) oder an gewerbliche Käufer (B2B Bereich) verkauft wird (12 S. 62) (5 S. 65). Im B2C Bereich sind beispielsweise das Kaufverhalten, demographische Merkmale, sozioökonomische Merkmale oder die Preis-/Qualitätssensibilität der potentiellen Käufer mögliche Gruppierungskriterien (5 S. 65 f). Als Gruppierungskriterien im B2B Bereich können organisatorische Merkmale, ökonomische Merkmale oder das Kaufverhalten des Unternehmens herangezogen werden (5 S. 67 f).

Ziel der Marktsegmentierung ist es, im Gesamtmarkt eine homogene Gruppe von Kunden zu identifizieren (Zielmarkt), bei denen das Produkt den größten Nutzen hat, die gut zu erreichen sind und die die Bereitschaft besitzen für das Produkt zu zahlen (19 S. 63). Je genauer der Zielmarkt definiert wird, desto besser kann das Produkt auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet werden und desto besser kann die Zielgruppe mittels Marketingkampagnen angesprochen werden (19 S. 63) (5 S. 65).

Im ersten Schritt der Marktsegmentierung wird der Gesamtmarkt betrachtet (19 S. 62). Mittels Brainstorming wird eine umfassende Sammlung an denkbaren Einsatzmöglichkeiten und Endanwender für die Geschäftsidee zusammengetragen, um ein breites Spektrum an potentiellen Kunden und Marktchancen zu erhalten (19 S. 63) (2 S. 29). Um eine Rückmeldung für die Marktsegmentierung zu erhalten, können Gespräche mit potentiellen Kunden durchgeführt werden (2 S. 30). Bei B2B Kunden muss der gesamte Einkaufsvorgang der Organisation analysiert werden und das Produkt hierauf angepasst werden (17 S. 26-29). Als nächstes werden die sechs bis zwölf besonders interessanten Marktchancen ermittelt (2 S. 32). Eine



Marktchance besteht dabei immer aus einem Endanwender und mehreren Anwendungsfällen (2 S. 34). Um die Liste der potentiellen Märkte zu minimieren, können die nachfolgenden sieben Kriterien verwendet werden.

- (1) Bonität der Zielgruppe (19 S. 65) (10 S. 21) (17 S. 186)
- (2) Erreichbarkeit der Kunden (2 S. 32)
- (3) Hat die Zielgruppe einen zwingenden Grund das Produkt zu kaufen? (20 S. 51)
- (4) Kann zum derzeitigen Zeitpunkt – mit Hilfe von Partnern – ein vollständiges Produkt geliefert werden? (2 S. 32)
- (5) Konkurrenzsituation des Marktes (2 S. 32)
- (6) Möglichkeiten zur Expansion in angrenzende Marktsegmente (2 S. 32)
- (7) Übereinstimmung des Marktes mit Werten und Zielen des Gründerteams (2 S. 32)

Im dritten und letzten Schritt wird eine detaillierte Marktforschung für die sechs bis zwölf besten Marktchancen durchgeführt (2 S. 25), um sich Informationen über die Märkte zu beschaffen (19 S. 65). Bei der Marktforschung hat der direkte Kundenkontakt eine große Bedeutung, es gilt herauszufinden welche der Marktchancen die Beste ist (2 S. 35-38). Ein Großteil der benötigten Informationen kann aus der direkten Interaktion mit potentiellen Kunden erhalten werden (2 S. 35-38). Generell sollten für folgende Bereiche für jeden Markt Informationen beschafft werden:

- Bedürfnisse und Verhalten der Kunden (19 S. 65)
- Anwendung des Produktes (2 S. 35-38)
- Vorteil beim Einsatz des Produktes für den Kunden (2 S. 35-38)
- Kaufverhalten des Kunden bzw. Kriterien für den Kauf eines Produktes (17 S. 26-29) (11 S. 48)
- Ansprüche des Kunden hinsichtlich Preis, Qualität und Funktionalität (12 S. 41) (10 S. 24)
- Wer sind die einflussreichsten Kunden, die von anderen als Early Adopter angesehen werden? (2 S. 35-38)
- Mit welchen Firmen muss zusammengearbeitet werden, beziehungsweise was sind notwendige Zusatzprodukte, um vollständige Lösungen anbieten zu können? (2 S. 35-38)
- Zahlen und Fakten über Marktvolumen und Marktwachstum (19 S. 65)
- Stärken und Schwächen der Wettbewerber (19 S. 65)

Ausgehend von der Marktforschung wird nun eine Marktchance als Eintrittsmarkt ausgewählt. Damit lässt sich eine starke Marktposition leichter aufbauen (19 S. 46) (2 S. 49). Es ist besonders wichtig sich auf eine



Zielgruppe zu konzentrieren (5 S. 26). Durch die Fokussierung wird unter anderem eine schnelle und positive Mundpropaganda bewirkt (2 S. 49). Bei der Wahl des Eintrittsmarktes ist es nicht vorteilhaft, einen großen, umkämpften Markt auszuwählen (16 S. 55-60). Es gilt: je kleiner der Eintrittsmarkt, desto besser (16 S. 55-60). Ein kleiner Eintrittsmarkt ist zum einen wesentlich leichter zu beherrschen, als ein großer Markt (16 S. 55-60). Zum anderen erlangt das Unternehmen in einem kleinen Eintrittsmarkt schneller die Aufmerksamkeit der potentiellen Kunden und kann somit dominante Marktanteile erlangen, welche die Ausgangsbasis für zukünftiges Wachstum darstellen (2 S. 25, 50).

Im Anschluss an die Wahl des Eintrittsmarktes wird ein Endanwenderprofil erstellt, um möglichst viele Informationen über den Zielkunden zusammenzutragen (2 S. 57). Letztlich kann der Total Addressable Market (TAM), auch als Gesamtzielmarkt bezeichnet, ermittelt werden. Der TAM ist der Jahresertrag in EURO pro Jahr, den das Unternehmen erzielen würde, wenn es 100% Marktanteile besäße. Berechnet wird der TAM, indem die Anzahl der Endanwender mit dem Ertrag, welchen der Endanwenders pro Jahr einbringt, multipliziert wird (2 S. 67). Ein gutes Ziel ist im Allgemeinen ein TAM zwischen 20 und 100 Mio. EURO pro Jahr (2 S. 69).

3.3.2 Kundengewinnung und Kundenbindung

Bei der Kundenakquise wird zwischen Warm- und Kaltakquise unterschieden. Warmakquise bedeutet, dass auf vorhandene Kontakte zurückgegriffen wird, um Neukunden zu gewinnen (21 S. 318). Bestehen keine Möglichkeiten auf bekannte Kontakte zurückzugreifen, müssen die Methoden der Kaltakquise genutzt werden. Hierzu gehören beispielsweise die Telefonakquise und die Akquise per E-Mail (20 S. 76). Näheres zur Gewinnung von Neukunden durch Promotion wird in Kapitel 5.2.1 erläutert.

Um langfristigen Erfolg im Unternehmen zu sichern, sind Kundenbindungsmaßnahmen erforderlich. Damit Kunden an das Unternehmen gebunden werden können, muss die Qualität des Produktes von Beginn an sehr gut sein (18 S. 178). Zudem sollte das Produktportfolio im Laufe des Unternehmenswachstums überarbeitet werden, sodass den Kunden neue Produkte und Lösungen geboten werden können (22 S. 24).

Generell sollte jede Möglichkeit genutzt werden, um einen nachhaltig guten Eindruck beim Kunden zu hinterlassen (5 S. 25 f). Eine exzellente Beratung und ein herausragender Kundenservice, der über alle Hierarchien im Unternehmen gelebt werden muss (6 S. 32) sind eine gute Möglichkeit dies



zu erreichen (14 S. 98). Erforderlich ist dies insbesondere für Start-ups, deren Produkte austauschbar sind, da der Kundenservice hier eine Zusatzleistung darstellt (14 S. 98). Auch bei komplexen, hochwertigen Produkten gilt es eine intensive Kundenbetreuung umzusetzen (14 S. 98). Entscheidend für den Kundenservice ist die klare Fokussierung auf die Bedürfnisse der Kunden und eine entsprechende Anpassung an veränderte Anforderungen (14 S. 98). Um Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden, sollte der Kundenservice zu einem Schlüsselbereich des Unternehmens gemacht werden (6 S. 195). Immer wichtiger werden heutzutage auch internetbasierte Serviceangebote, wie Foren oder Chatrooms (23 S. 102).

Sofern Kunden verloren gehen, sollte der Grund hierfür analysiert werden, sodass die Ursachen der Kundenabwanderung beseitigt werden können (18 S. 181). Im Allgemeinen gilt, dass die Kundenbindung profitabler und günstiger ist als die Neukundengewinnung (22 S. 23).

3.4 Wettbewerbsanalyse

Die Wettbewerbsanalyse erfolgt durch eine systematische Aufstellung der Wettbewerber (12 S. 58). Zunächst werden die tatsächlichen Konkurrenten bestimmt, also alle Unternehmen, die gleiche oder ähnliche Produkte an die Zielkunden verkaufen. Neben diesen, müssen auch die Substitutionskonkurrenten ermittelt werden. Diese stellen zur gegenwärtigen Zeit keine Konkurrenz dar, könnten aber z.B. durch eine Erweiterung des Produktprogramms zu Konkurrenten werden. (19 S. 72)

Nach der Bestimmung der Konkurrenten müssen zu untersuchende Bereiche für die Durchführung der Konkurrenzanalyse festgelegt werden (19 S. 73). Zunächst müssen allgemeine Informationen über die Wettbewerber beschafft werden. Durch die Ermittlung der Umsätze ist es möglich die Marktbedeutung und Marktmacht der Konkurrenten einzuschätzen. (12 S. 58) Zudem sind die Wettbewerbsprodukte hinsichtlich Produktprogramm, -qualität, -technologie und Design zu untersuchen. Auch die Bereiche Produktion, Forschung und Entwicklung, Personal, Finanzen und Absatz werden bewertet. (19 S. 74) Die Untersuchung der Stärken und Schwächen der Wettbewerber und der Abgleich erstellter Konkurrenzprofil mit dem eigenen Unternehmen dient der Ermittlung des Wettbewerbsvorteils und damit der besseren Einschätzung der eigenen Marktposition (12 S. 59).



3.5 Bewertung

In der Vorbereitungsphase müssen die Grundlagen für die Existenzgründung festgelegt werden. Hierzu gehört in erster Linie das Finden einer Geschäftsidee. Die in der Literatur beschriebenen Vorschläge zum Finden und Bewerten einer Geschäftsidee können positiv bewertet werden, jedoch muss kritisch angemerkt werden, dass es nicht für jedes Start-up möglich ist, eine Monopolstellung auf dem Markt zu erlangen. Dies sollte jedoch kein Ausschlussgrund sein, die Geschäftsidee umzusetzen, denn solange eine lukrative Zielgruppe mittels Marktsegmentierung gefunden wird und Kunden geworben und an das Unternehmen gebunden werden können, sind Erfolgchancen für das Start-up vorhanden.

4 Phase 3: Konzeptionsphase

Ein detailliertes Konzept, das Geschäftsmodell und die Strategie müssen in dieser Phase klar und präzise ausformuliert werden, um später Investoren aber auch potentielle Geschäftspartner und Mitarbeiter zu überzeugen (4 S. 8) (6 S. 228).

4.1 Geschäftsmodell

Ein Geschäftsmodell beschreibt die Funktionsweise eines Unternehmens (24 S. 41f.) und kann in einem Lean-Canvas dargestellt werden (Vorlage siehe Anhang 2). Es sollte regelmäßig überprüft und angepasst werden (9 S. 93), da sich die Kundenbedürfnisse im Laufe der Zeit stark verändern können (17 S. 26-29). Die drei wesentlichen Bestandteile eines Geschäftsmodells sind die folgenden:

1. Geschäftsidee

Die Geschäftsidee, auf der das Geschäftsmodell basiert, muss einen klaren Kundennutzen (siehe Kapitel 3.1) und einen Nutzen für die Partner des Unternehmens besitzen (Value Proposition) (24 S. 41f.).

2. Wertschöpfungsstufen

Das Geschäftsmodell beschreibt zudem die verschiedenen Wertschöpfungsstufen und die Beteiligten in der Wertschöpfungskette (Architektur der Wertschöpfung) (24 S. 41f.). Hierbei liegt ein Augenmerk auf der technischen Durchführbarkeit des Prozesses (20 S. 51). Eine Möglichkeit den Wertschöpfungsprozess aufzubauen ist das Gründen aus Komponenten. Dabei teilt der Gründer das Produkt in Arbeitspakete auf und lässt die einzelnen Komponenten von Spezialisten anfertigen (5 S. 29). Die Aufgabe des Gründers liegt hierbei in der Koordination und Kontrolle des



Zusammenwirkens aller Bestandteile (17 S. 26-29). Durch dieses Konzept können die Kapazitäten großer Firmen genutzt werden, ohne alle Kompetenzen selbst erarbeiten zu müssen (1 S. 102). Damit kann das Unternehmen wachsen, wobei die Flexibilität des Start-ups nicht beeinträchtigt wird und die Investitionen zu Beginn der Gründung minimiert werden (1 S. 102). Als weitere Möglichkeit zur Optimierung der Wertschöpfungskette, können verschiedene Aufgaben, wie beispielsweise die Montage, an den Kunden weitergegeben werden (17 S. 171).

3. Einnahmequellen

Im dritten Bereich des Geschäftsmodells werden die Einnahmequellen und die zukünftigen Erträge dargestellt (Ertragsmodell) (24 S. 41f.). Wichtige Fragen sind hierbei die gewünschte Gewinnspanne des Produktes, die Amortisationsdauer (20 S. 51), die Flexibilität der Kostenstruktur und die Zahlungskonditionen der Kunden (17 S. 26-29, 171).

4.2 Strategie

Die Unternehmensstrategie gibt unternehmensintern Verhaltensregeln vor, die dazu dienen, die gesetzten Unternehmensziele zu erreichen (3 S. 56). Nach außen repräsentiert sie die Firma, wodurch auch eine Abgrenzung zu den Wettbewerbern möglich ist (3 S. 56). Erarbeitet wird die Unternehmensstrategie aus den langfristigen Zielen des Unternehmers (3 S. 56). Damit das Start-up dauerhaft erfolgreich sein kann, sollten die Ziele regelmäßig überarbeitet und die Strategie - unter Einbeziehung der direkten Partner (7 S. 24) - angepasst werden (3 S. 56). Zwei wesentliche Aspekte, die in der Strategie definiert werden sollten (25 S. 229), sind die Positionierung des Unternehmens auf dem Markt und die Finanzierbarkeit der gewählten Strategie (7 S. 24).

Im Silicon Valley gibt es eine vorherrschende Meinung zu der Umsetzung einer Unternehmensstrategie, die aus vier Thesen besteht (16 S. 24 f):

Der ersten These zufolge soll ein Gründer ein gemäßigtes Wachstum seines Start-ups anstreben und dabei große, schnelle Veränderungen vermeiden (Prinzip der kleinen Schritte) (6 S. 142). Eine verbreitete Ansicht ist zudem, dass zu viel Planung einem jungen Unternehmen schadet, da dieses schlank und flexibel bleiben sollte (16 S. 24 f). Die dritte These ist, dass mit Hilfe der Konkurrenz, Erfahrungen gewonnen werden können (7 S. 24) Dabei sei die Kopie eines guten Wettbewerbsproduktes besser, als ein schlechtes, selbst entworfenes Produkt (16 S. 24 f). Ein Produkt sollte so gut gestaltet sein, dass es sich ohne Vertrieb, also von selbst verkauft (16 S. 24 f).

Thiel vertritt gegenteilige Thesen bezogen auf die Qualität einer Strategie:



Seiner Meinung nach sollte jeder Gründer eher ein kalkulierbares Risiko eingehen, als langweilige Produkte zu gestalten (16 S. 26). Außerdem sei ein schlechter Geschäftsplan immer noch besser, als keine Planung (16 S. 26). Zudem sollte ein Start-up bereits zu Beginn eine Monopolstellung in seinem Marktsegment besitzen (16 S. 26). Ihm zufolge zerstört zu hohe Konkurrenz die Geschäftsgrundlage jedes Unternehmens, da hierdurch die Preise für die Produkte extrem reduziert werden (16 S. 26). Ein wichtiger Aspekt ist ebenfalls, dass sich ein gutes Produkt ohne guten Vertrieb niemals verkaufen wird (16 S. 26).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Start-up nicht zwangsläufig „gegen den Strom schwimmen“ (16 S. 26) muss, sondern eigenständig denken und handeln muss, um erfolgreich zu sein (16 S. 26).

4.3 Bewertung

In der Konzeptionsphase soll das Konzept erarbeitet und in einem Businessplan dokumentiert werden, sodass mögliche Investoren und Partner von der Geschäftsidee überzeugt werden können. Zusätzlich zu dem Geschäftsmodell und der Strategie muss der Gründer in dieser Phase das Unternehmensziel definieren und eine realistische Kostenschätzung durchführen. Das Vorgehen hierzu wird in der Literatur ausführlich beschreiben, war jedoch kein Bestandteil dieser Ausarbeitung.

5 Phase 4: Realisierungs- und Aufbauphase

Nach Abschluss der Konzeptionsphase muss sich der Gründer für oder gegen die Unternehmensgründung entscheiden (4 S. 8). Er muss sich die Frage stellen, ob er etwas entwickelt hat, das markttauglich ist und die Menschen interessiert (20 S. 8). Sofern er sich für die Unternehmensgründung entscheidet, besteht die nächste Phase darin, die Geschäftsidee zu realisieren und das Unternehmen aufzubauen. Dafür müssen verschiedene organisatorische Tätigkeiten durchgeführt werden: Bankgespräche, Anmeldung beim Finanzamt, Vertragsschließungen, Kontaktaufnahme mit Kunden, Einrichtung der EDV, Rekrutierung von Personal und Festlegung des Eröffnungstermins (4 S. 8) (5 S. 21).

Wichtig ist ebenfalls den Beschaffungsprozess für die zukünftige Produktion zu regeln und ein Marketing- und Vertriebskonzept aufzustellen.

5.1 Der Beschaffungsprozess

Der Beschaffungsprozess ist in der DIN EN ISO 9001 geregelt. Die Norm schreibt vor, dass das Unternehmen Kriterien zur „Beurteilung, Auswahl,



Leitungsüberwachung und Neubeurteilung externer Anbieter bestimmen und anwenden“ (26 S. 38) muss, um zu überwachen, ob der Zulieferer die angebotene Ware mit den geforderten Anforderungen liefern kann (26 S. 38). Zum besseren Verständnis wird im Folgenden exemplarisch ein Lieferantenmanagementprozess von Audi analysiert und erklärt.

Sobald ersichtlich ist, dass ein neuer Lieferant benötigt wird, sucht Audi nach verschiedenen Zulieferern, deren technologische Fähigkeiten die Firma bereichern könnten (27 S. 118). Wie in der Norm DIN EN ISO 9001 gefordert, werden die externen Anbieter, die als zukünftige Lieferanten in Frage kommen analysiert und bewertet. Hierbei werden alle Phasen des Produktionsprozesses (27 S. 118) und die allgemeine Leistungsfähigkeit des Unternehmens betrachtet (28 S. 31). Auch die bestehenden Lieferantenbeziehungen werden regelmäßig fachbereichsübergreifenden Bewertungen unterzogen (30). Bei diesen Bewertungen wird auch die strategische Bedeutung des Zulieferers für das Unternehmen und das potentielle finanzielle Risiko bewertet, das durch die Lieferantenbeziehung entstehen kann (27 S. 118). Es bietet sich an einen standardisierten Beurteilungsbogen zu erstellen, der für alle Lieferantenbewertungen genutzt werden kann (Vorlage siehe Anhang 3) (22 S. 54-60). Dies schafft Transparenz beim Vergleich verschiedener externer Anbieter und dient zugleich der Dokumentation der Bewertung, die laut der Norm erforderlich ist (26 S. 38). Die Beurteilungen können anschließend verwendet werden, um die Lieferanten nach deren Güte zu klassifizieren und somit die Auswahl zu erleichtern (27 S. 118). Zudem werden die Lieferantenbewertungen zeitnah mit dem entsprechenden Zulieferer besprochen (22 S. 54-60). Das stellt eine wichtige Möglichkeit dar, die Zusammenarbeit zu verbessern und bietet eine Chance für den Lieferanten, sich weiter zu entwickeln (27 S. 118). Es entsteht eine Win-Win Situation: Audi bekommt einen Lieferanten, der optimal zu den Unternehmensbedürfnissen passt und der Zulieferer hat die Chance eigene Defizite aufzudecken und zu beseitigen.

Besonders als Start-up ist es wichtig Anreize für eine Zusammenarbeit zu schaffen, um vielversprechende Lieferanten von einer Geschäftsbeziehung zu überzeugen (17 S. 26-29). Viele gute Zulieferer haben Vorbehalte, Start-ups zu beliefern, da deren Zukunftsprognosen sehr unsicher sind (22 S. 23). Um diese dennoch von einer Zusammenarbeit zu überzeugen, kann ein Entgegenkommen bei Punkten wie dem Bestellrhythmus oder der Verpackungseinheiten ein guter erster Schritt in die richtige Richtung sein (17 S. 26-29).



Wenn ein Unternehmen gefunden wurde, welches das Start-up in den kommenden Jahren beliefern soll, können die Verträge ausgehandelt werden. Als Vertragsbedingungen sollten mit dem Zulieferer die Lieferdauer, die erwartete Qualität der Ware, deren Zahlungs- und Lieferbedingungen und Angebotspreis festgelegt werden (14 S. 89-95). Bei der Preisgestaltung sind in vielen Firmen nur geringe Verhandlungsspielräume gegeben (22 S. 54-60). Daher sollten vor allem Vertragskonditionen, wie beispielsweise Mindermengenzuschläge, Mengenrabatte, Werbekostenzuschüsse, Frachtkosten oder Skonti verhandelt werden (22 S. 54-60). Diese sind meist leichter beeinflussbar, da hier größere Freiheiten seitens der Unternehmen gegeben werden (22 S. 54-60).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Ziel des Beschaffungsprozesses darin liegt, sogenannte A-Lieferanten (die besten Lieferanten für die jeweilige Geschäftssituation) langfristig an das Unternehmen zu binden (27 S. 118) und eine enge Zusammenarbeit mit diesen zu fördern (27 S. 118). Durch den Wissensaustausch, der aus einer engen Zusammenarbeit resultiert (22 S. 54-60), entsteht die Möglichkeit in einer globalisierten Welt sehr schnell und effizient Produkte zu entwickeln.

5.2 Marketing & Vertrieb

Marketing ist mehr als nur Werbung (3 S. 92) und kann als „grundsätzliche Denkhaltung, die in einer Marktsituation entstanden ist, in der zu viele Anbieter um die Gunst von zu wenigen Kräften konkurrierten“ verstanden werden (19 S. 76). Es bezieht sich auf alle Unternehmensbereiche, mit der Aufgabe, Umsätze durch den Verkauf von Produkten zu generieren (3 S. 92) (19 S. 77). Die Erfolgsfaktoren einer langfristigen Marketingstrategie sind Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit. Je früher dies im Unternehmen umgesetzt wird, desto wahrscheinlicher und größer wird der Unternehmenserfolg (11 S. 169-172) (25 S. 174). Letztlich gilt, dass die Forschungslogik und die Marktlogik grundverschieden sind und daher etwas brilliant erfundenes nicht automatisch marktfähig ist (1 S. 41). Daher sind nicht die „Größe“ oder der Neuheitsgrad eines Produktes entscheidend für den Verkaufserfolg, sondern die Art und Weise, wie die Idee hinter dem Produkt dargestellt wird (11 S. 177). Nach Richard Branson ist das entscheidende Grundprinzip im Marketing „Geh raus und bring dich selbst ein“ (25 S. 180).



5.2.1 Marketing-Mix

Auch für Start-ups gilt im Marketing das Modell der 4 P's des Marketing Mix nach J. McCarthy. Diese werden im Folgenden näher erläutert.

1. Product

Der Kunde muss immer im Fokus eines Unternehmens stehen, weshalb die entscheidende Frage lautet „Was will der Kunde und was braucht er?“ (3 S. 111). Aus der Beantwortung dieser Frage resultieren bedarfsgerechte Produkt- und Dienstleistungsangebote (3 S. 111), die kunden- und marktgerecht gestaltet sind und die Wünsche der Kunden erfüllen (14 S. 97). Neben dem eigentlichen Produkt oder der Dienstleistung sind für den Kauf auch Zusatzprodukte, Ersatzteile und Serviceleistungen entscheidend (12 S. 79) (3 S. 111). Bei der Produktpolitik eines Start-ups ist es wichtig die Veränderungen der Kundenbedürfnisse und die damit eingehende kürzere Lebensdauer von Produkten zu beachten (14 S. 97). Daher gilt es Veränderungen am Markt frühzeitig zu erkennen und das eigene Produktsortiment entsprechend an veränderte Kundenansprüche anzupassen (10 S. 79).

2. Price

Die Preispolitik gewinnt zunehmend an Bedeutung (19 S. 88). Dies ist bedingt durch das gestiegene Preisbewusstsein der Verbraucher, aber auch durch die Internationalisierung der Märkte, wodurch immer neue Anbieter mit teilweise extrem niedrigen Preisen in den Markt eintreten und für eine Sättigung oder sogar Überkapazität sorgen (19 S. 88). Fragen, die sich im Rahmen der Preispolitik ergeben, sind „Wo will ich mein Produkt am Markt positionieren?“, aber auch „Wie lege ich den Zielpreis fest, und wie sollte sich dieser im Produktlebenszyklus entwickeln?“.

Der Preis eines Produkts drückt eine Botschaft gegenüber dem Kunden aus (11 S. 186). Je nach Höhe des Preises wird festgelegt, wer sich das Produkt leisten kann und welche Qualität und welcher Wert von den Kunden erwartet wird (11 S. 186) (12 S. 78). Das Unternehmen muss letztlich festlegen, wo es sich am Markt platzieren möchte und kann dabei als Preisführer (Kunde kauft Qualität der Marke und hat entsprechend hohe Erwartungen), Preisfolger (Preise sind dem Wettbewerb sehr ähnlich) oder Preiskämpfer (niedrigster Preis) auftreten (3 S. 117). Nach Tanski ist es nicht erstrebenswert sich auf einen Preiskampf mit dem Wettbewerb einzulassen (14 S. 97). Stattdessen sollte der zusätzliche Nutzen des eigenen Produkts in den Vordergrund gestellt werden (14 S. 97). Bleiber merkt überdies an,



dass in den letzten Jahren das mittlere Preissegment stark an Bedeutung verloren hat (12 S. 78). Dadurch müssen Unternehmen, die in diesem Segment positioniert sind, mit einem Nachfragerückgang rechnen (12 S. 78).

Welche Möglichkeiten ergeben sich also konkret für ein Start-up den Preis des eigenen Produktes festzulegen? Letztlich gilt, dass der Preis die Kosten des Unternehmens decken und zusätzlich einen Gewinn generieren sollte (11 S. 186) (19 S. 89). Um diesen zu maximieren, gilt es herauszufinden, was der Kunde bereit ist zu zahlen (19 S. 89). Nach Reiter und Hansel gibt es drei verschiedene Wege, um den richtigen Preis zu finden (11 S. 187) (3 S. 116).

1. *Ausrichtung auf Kalkulation*: Basierend auf den Kosten und der zu erzielenden Gewinnmarge den Preis festsetzen (Kosten + Gewinn = Verkaufspreis)
2. *Ausrichtung am Wettbewerb*: Im Vergleich mit der Konkurrenz entweder eine Niedrigpreisstrategie oder einen Leistungsvorteil anstreben
3. *Ausrichtung am Kunden*: Den geschaffenen Wert für den Kunden quantifizieren, z.B. bei Geschäftskunden eine gesteigerte Produktivität oder Zeitgewinn. Je mehr das Produkt den Kundenbedürfnissen entspricht, desto höher ist die Zahlungsbereitschaft (19 S. 86).

Zusätzlich entscheidend für die Preisbewertung ist auch das Marketing, welches den wahrgenommenen Wert des Produktes durch den Kunden mit geeigneter Imagewerbung deutlich erhöhen kann (19 S. 86).

Wenn eine spezifische Preispolitik und der damit verbundene Marktpreis definiert wurde, ist es entscheidend eine Preisstrategie auszuarbeiten und diese konsequent zu verfolgen, da nur durch eine stabile Preisentwicklung entsprechende Verkaufszahlen gesichert werden können (11 S. 187) (12 S. 78) (19 S. 94). Nach Wupperfeld gibt es für Start-ups hierbei zwei Möglichkeiten der Preisstrategie (19 S. 94):

1. *Skimming-Strategie* (19 S. 94-95): Das Produkt wird mit hohem Preis in den Markt eingeführt, um diesen anschließend kontinuierlich zu senken. Das Ziel ist die Erwirtschaftung hoher Deckungsbeiträge, um eine schnelle Amortisierung der Forschungs- und Entwicklungskosten zu erreichen.
2. *Penetrationsstrategie* (19 S. 96): Das Produkt wird mit niedrigem Preis in den Markt eingeführt und anschließend kann dieser unter Umständen leicht erhöht werden. Hierbei ist es das Ziel den Kunden zum Testkauf zu bewegen, um dadurch hohe Absatzmengen und Marktanteile zu generieren.



3. Promotion

„Sag die Wahrheit, aber mach die Wahrheit faszinierend.“ (11 S. 193)

Aufgrund zunehmend enger werdender Spielräume der Preisgestaltung in vielen Märkten, wird die Kommunikation verstärkt als Kern des Marketings angesehen (4 S. 35). Mit der hierfür zuständigen Kommunikationspolitik wird die Art und Weise, mit der Kunden auf das Produktangebot aufmerksam gemacht werden, festgelegt (12 S. 78). Durch eine geeignete Promotion wird ein positives Unternehmensimage in der öffentlichen Wahrnehmung generiert (14 S. 98). Dafür ist es notwendig vor Markteintritt die angestrebte Außenwirkung der eigenen Marke genau zu definieren und dies nach innen und außen zu kommunizieren (6 S. 72). Hier gilt der Ansatz „underpromise - overdeliver“ (11 S. 174), also möglichst weniger versprechen, als letztlich geliefert werden kann und nie umgekehrt. Zudem ist ein einheitliches Erscheinungsbild elementar (14 S. 98), da jede Art der Kommunikation (z.B. Verpackung, Bedienungsanleitung, Lieferschein oder Rechnung) Einfluss auf die Außenwirkung des Unternehmens hat (12 S. 80) (3 S. 119). Entscheidend ist auch, dass die Werbung hinsichtlich ihres Mediums und der Botschaft immer zum Produkt und der Zielgruppe passen müssen (14 S. 99) (12 S. 82) (3 S. 119). Als Grundsatz für geeignete Marketingmaßnahmen kann die sogenannte AIDA-Formel angewendet werden, welche aus folgenden Schritten besteht (19 S. 101):

1. Attention - Aufmerksamkeit erregen
2. Interest - Interesse wecken
3. Desire - Bedürfnisse ansprechen
4. Action - Kaufimpulse auslösen

Um die Ausrichtung auf die Zielgruppe und Produkte zu erreichen, gibt es verschiedene Kommunikationswege. Nachfolgend werden ausgewählte Kommunikationswege, welche insbesondere für Start-ups geeignet sind aufgeführt (11 S. 188).

- *Direkter Kontakt*: Dies eignet sich vor allem bei Geschäftskunden, wobei keine Kaltakquise durchgeführt werden sollte (11 S. 189). Stattdessen muss den Kunden die Möglichkeit geboten werden, sich im Vorfeld über die Leistungen, Produkte und das Unternehmen zu informieren (11 S. 189). Entscheidend beim direkten Kontakt ist zudem, nur die für den Kunden relevanten Beiträge zu kommunizieren und dadurch die Kundenbedürfnisse anzusprechen (11 S. 189).
- *Weiterempfehlung*: Die Mund-zu-Mund Propaganda kann mit Hilfe von Bewertungen oder Testimonials auf der eigenen Internetseite oder auf



der Internetseite von Händlern umgesetzt werden. Hierfür gilt der Grundsatz, dass Kunden anderen Kunden glauben (11 S. 189) (18 S. 155) (5 S. 187).

- *Promotionsaktivitäten:* Es sollte auf positive Art und Weise Aufmerksamkeit der Marke erreicht werden, zum Beispiel durch Veranstaltung kleinerer Events (11 S. 190). Letztlich dient diese Öffentlichkeitsarbeit dazu dem Kunden das Unternehmen ins Gedächtnis zu rufen, ohne die eigentlich Leistung unmittelbar anzupreisen (12 S. 80) (3 S. 119).
- *Partnerschaften:* Die Förderung oder Mitgliedschaft in einschlägigen Vereinen oder Verbänden kann hier ebenso werbewirksam sein, wie die Kooperationen mit anderen Start-ups oder z.B. der lokale IHK, auch um das eigene Netzwerk als Gründer auszubauen (11 S. 193) (12 S. 80).
- *Feedback:* Je enger die Gründer mit den Kunden zusammenarbeiten, desto besser (11 S. 192). Dies sollte von Beginn an umgesetzt werden und es gilt: Je kleiner oder jünger das Unternehmen, desto persönlicher sollte die Kommunikation zwischen den Gründern und Kunden ablaufen (11 S. 190-192).
- *Guerilla-Marketing:* Hiermit wird die „Werbung mit dem Unerwarteten“ bezeichnet (5 S. 183). Es wird mit etwas ausgefallenem oder abwegigem geworben, um die Menschen zum Staunen, Lachen oder Träumen zu bringen (5 S. 183).

Zu beachten ist auch, dass die Kommunikationspolitik sich nicht nur auf Maßnahmen nach außen beschränkt, sondern die angestrebte Außenwirkung auch nach innen zu den eigenen Mitarbeitern getragen werden muss, um auf allen Ebenen des Unternehmens ein einheitliches Bild in der Öffentlichkeit erzeugen zu können (3 S. 119).

Das Internet als Werbemedium wird immer erfolgreicher (12 S. 87) und damit gewinnt auch die gemäß Reuter als Marketing 2.0 bezeichnete Weiterentwicklung des konventionellen Marketings, welche sich hauptsächlich im Internet abspielt, zunehmend an Bedeutung (11 S. 196). Heutzutage ist eine Trennung von On- und Offline nicht mehr möglich, weshalb das Internet für Gründer zur Verkaufsplattform, Werbeschild, Analysetool und Kundenbeziehungsmanagementsystem wird (11 S. 197). Das bedeutet, sobald sich die Kunden im Internet bewegen, muss auch das Unternehmen dort omnipräsent sein (12 S. 87). Elementar für geeignetes Internetmarketing ist auch die Suchmaschinenoptimierung, wodurch beispielsweise bei Google der Eintrag des eigenen Unternehmens weit oben in der Liste steht (5 S. 183). Ebenso sind das Suchmaschinenmarketing, also



die Platzierung von Werbung innerhalb der Suchmaschinen oder Social Media Marketing zur Steigerung der Markenpräsenz und -bekanntheit hilfreich (5 S. 185). Zum Marketing 2.0 wird außerdem die Promotion mittels E-Mail oder das Werben mit Bannern oder Textanzeigen auf anderen Webseiten gezählt (5 S. 186).

4. Place

Die Distributionspolitik beschäftigt sich damit, wie das Produkt zum Endverbraucher gelangt (11 S. 194) (3 S. 125) und garantiert, dass dieser die entsprechende Ware kaufen kann (12 S. 80). Es gilt, die optimalen Vertriebswege zu finden, um beispielsweise durch einen besonders kundenfreundlichen Vertrieb einen Wettbewerbsvorteil zu generieren (14 S. 98) und den Umsatz zu steigern (3 S. 125). Unterschieden wird bei der Distribution in direkten (z.B. Verkauf über eigene Geschäfte oder eigene Internetseite) und indirekten Vertrieb (z.B. Groß- und Einzelhandel oder Online Shops) (12 S. 64) (3 S. 125). Der Vertriebsweg entscheidet darüber, wie schnell ein Unternehmen seine Kunden erreicht und wie viel Einfluss es auf diese nehmen kann (12 S. 65). Während kurze Wege eine starke Beeinflussung der Kunden ermöglicht, liegt der Vorteil von Zwischenhändlern in den Kosteneinsparungspotenzialen (12 S. 65).

Die Effektivität des Vertriebs lässt sich laut Thiel anhand zweier Größen messen (16 S. 125-137). Zum einen erfolgt die Messung des durchschnittlichen Nettoertrags, den ein Unternehmen mit einem Kunden über die Dauer der Kundenbeziehung erzielt (Customer Lifetime Value = CLV) und zum anderen die Ermittlung des Betrags für die Akquise eines neuen Kunden (Customer Acquisition Cost = CAC) (16 S. 125-137). Dabei gilt: Der CLV sollte größer sein als der CAC und je teurer ein Produkt, desto höher, aber zugleich sinnvoller sind die Ausgaben (16 S. 125-137).

Für den eigentlichen Verkauf gilt, dass Lösungen statt Produkte und Nutzen statt Produkteigenschaften verkauft werden sollten (18 S. 174). Aber es ist auch zu berücksichtigen, dass ein Unternehmen nicht nur Waren vertreiben muss, sondern sich auch gegenüber neuen Mitarbeitern und Investoren verkaufen können sollte (16 S. 125-137).

Ein weiterer Teil der Distributionspolitik ist die Markteinführung neuer Produkte. Hier müssen folgende strategische Entscheidungen getroffen werden:

- *Festlegung der Eintrittsform*: Es gibt drei verschiedene Formen des Markteintritts: Neuprodukteinführungsstrategie (eigene Entwicklung und



- Vertrieb), Ankäuferstrategie (Lizenerwerb oder Übernahme eines anderen Unternehmens) und Partnerschaftsstrategie (Kooperation mit anderen Unternehmen) (19 S. 81).
- *Festlegung der Wettbewerbsstrategie und damit Positionierung am Markt:* Der Eintritt kann als Pionier, First-Follower oder Nachahmer erfolgen (19 S. 81).
 - *Zeitpunkt des Markteintritts:* Dieser beinhaltet die Geschwindigkeit der Markteinführung und Marktabdeckung. Einflussfaktoren sind z.B. die Größe des Marktes, Eintrittsbarrieren oder Finanzkraft (19 S. 81)

5.2.2 Marktforschung

Die Marktforschung kann unterteilt werden in interne und externe Marktforschung (3 S. 104). Bei der internen Marktforschung werden Daten, insbesondere in Bezug auf potenzielle Kunden analysiert und interpretiert (3 S. 104). Die externe Marktforschung beschäftigt sich mit Trends, Wettbewerbern und Statistiken (z.B. Marktprognosen, Google Alerts, Statistisches Bundesamt) und dient als Impulsgeber für neue Ideen (3 S. 107). Letztlich sollen die Ergebnisse der Marktforschung dazu dienen, die richtige Marketingstrategie zu entwickeln (3 S. 107) (19 S. 76).

5.3 Bewertung

Mit der in der Literatur zusammengefassten Methoden und Herangehensweisen hinsichtlich des Marketings kann ein Gründer ein umfassendes Marketingkonzept aufstellen. Insbesondere die vier Marketingmaßnahmen (4P's) werden in geeigneter Weise dargestellt. Zu beachten ist aber, dass Marketing in besonderem Maße von den Produkten und dem Unternehmen abhängig ist, weshalb letztlich nur allgemeingültige Hilfestellungen gegeben werden können. Durch die Standardisierung des Beschaffungsprozesses, kann dessen Nachvollziehbarkeit gesteigert und Zeit eingespart werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung der Realisierungs- und Aufbauphase sollte überlegt werden, welche Unternehmensprozesse, beispielsweise durch den Einsatz geeigneter Software, weitergehend standardisiert und vereinfacht werden können.

6 Phase 5: Start- und Ausbauphase

Nach der Realisierungsphase kann das Unternehmen eröffnet werden (4 S. 8). Der Gründer muss weitere Investitionen tätigen, Mitarbeiter einstellen (5 S. 22), und ein Konzept für kontrolliertes Wachstum erstellen (20 S. 9). Eine Möglichkeit hierfür ist der nachfolgend dargestellte Lean-Prozess.



6.1 Lean-Start-up Methode

Laut der Lean-Start-up Methode hat die Geschwindigkeit des Lernprozesses innerhalb eines Projektes den größten Einfluss auf den Erfolg eines jungen Unternehmens (20 S. 51). Demzufolge muss der Gründer einen funktionierenden Geschäftsplan aufbauen, bevor dessen finanzielle Mittel erschöpft sind (3 S. 178). Daher sollte ein Start-up schnellstmöglich in den Markt eintreten, um erste Erfahrungen über eventuell noch unfertige Produkte zu sammeln (20 S. 51). Diese Produkte sollten nicht bis ins letzte Detail ausgereift sein und stattdessen die kleinstmögliche funktionsfähige Lösung darstellen, welche gegen Entgelt auf dem Markt angeboten werden (20 S. 7). Dadurch, dass Kunden für das unfertige Produkt bereits Geld bezahlen (31 S. 11), erhält das Unternehmen ein schnelles und ehrliches Feedback von diesen sogenannten Early Adopters (20 S. 7). Diese Informationen sind wesentlich wertvoller, als direkte Kundenbefragungen, da Kunden in Gesprächen stark von der aktuellen Gemütslage beeinflusst werden oder die wahren Bedürfnisse nicht artikulieren können (31 S. 12).

Anhand des Feedbacks kann eine Iterationsschleife durchlaufen werden (20 S. 59). Diese besteht aus den Komponenten Bauen (Produkt erstellen), Messen (der Reaktion der Kunden), Lernen (wie das Geschäftsmodell / Produkt angepasst werden muss) (31 S. 15) und wird durch die Faktoren Lernen, Fokus und Tempo beeinflusst (20 S. 59). Die Iterationsschleife stellt den „Wachstumsmotor“ des Unternehmens dar. Je schneller diese Schleife durchlaufen wird, desto schneller wächst die Firma (31 S. 183). Hierbei ist zu beachten, dass lediglich eine vollständig durchlaufene Schleife zum Unternehmenserfolg führen kann. Nach der Lean-Methode sollten in einem Projekt viele, schnelle und kleine Iterationsschleifen durchgeführt werden.

Als letztes gilt es für einen Entrepreneur, die Relevanz der buchhalterischen Tätigkeiten nicht zu unterschätzen. Denn Aufgaben wie die Erfolgsmessung, Meilensteinplanung oder Priorisierung von Aufgaben können über den Unternehmenserfolg entscheiden (31 S. 15).

6.2 Bewertung

Die in der Literatur beschriebene Lean-Start-up Methode dient der kontinuierlichen Verbesserung der Produkte und Prozesse. Mit deren Hilfe wird eine starke Orientierung an den Kundenwünschen ermöglicht. Zudem kann die Akzeptanz der Produkte am Markt gesteigert werden. Demzufolge wird die Lean-Start-up Methode und deren Darstellung in der Literatur als geeignete Stütze für die langfristige Sicherung des Erfolgs am Markt beurteilt.



7 Zusammenfassung und Fazit

Die Projektarbeit hat gezeigt, dass zu jeder Phase der Unternehmensgründung – von der Selbstprüfungsphase bis hin zur Ausbauphase – Methoden und Herangehensweisen zur Verfügung stehen, die dem Gründer helfen seine Geschäftsidee erfolgreich umzusetzen.

Als besonders wichtig hat sich die Planung und Vorbereitung der Unternehmensgründung erwiesen, da hier die Geschäftsidee gefunden und somit der wesentliche Grundstein für ein erfolgreiches Start-up gelegt wird. Elementar in dieser Phase sind auch die Analyse des Zielmarktes und die Ermittlung potenzieller Kunden. Dies kann durch eine Marktsegmentierung mit zuvor definierten Gruppierungskriterien geschehen. Des Weiteren muss die aktuelle Wettbewerbssituation durch eine systematische Aufstellung der Konkurrenten betrachtet werden, um den eigenen Wettbewerbsvorteil zu eruieren. Die anschließende Konzeptionsphase dient zur Präzisierung des auf der Geschäftsidee aufbauenden Geschäftsmodells und der damit verbundenen Unternehmensstrategie. Die Darstellung des Geschäftsmodells kann beispielsweise durch die Lean-Canvas Methode erfolgen. Die nachfolgende Realisierungs- und Aufbauphase der Unternehmensgründung enthält mit dem Marketing ein weiteres zentrales Element der erfolgreichen Etablierung eines Start-ups. Damit dessen Produkte optimal am Markt positioniert und verkauft werden können, muss das Marketing zum integralen Bestandteil des Unternehmens werden. Wenn die Geschäftsidee des Gründers erfolgreich umgesetzt werden konnte, erfolgt als letztes die Ausbauphase. Dabei besteht das Ziel darin Unternehmens- und Umsatzwachstum zu generieren. Hierzu kann beispielsweise der vorgestellte Lean-Prozess verwendet werden.

Als Einschränkung zu den vorgestellten Methoden und Herangehensweisen muss erwähnt werden, dass es essentiell ist, diese auf das entsprechende Start-Up und dessen Rahmenbedingungen anzupassen. Daher können die in den vorangegangenen Kapiteln erläuterte Ansätze nur als allgemeine Hilfestellungen, aber nicht als optimale Problemlösung für jedes Start-up angesehen werden. Zu betonen ist jedoch, dass die Motivation und der Glaube an die eigene Geschäftsidee immer den Grundstein für eine erfolgreiche Unternehmensgründung darstellen. Außerdem haben die Ergebnisse der Projektarbeit gezeigt, dass gewisse Kompetenzen und Schlüsselemente, wie die Kommunikationsfähigkeit oder die Fähigkeit zur Vermarktung eigener Produkte, von Vorteil sind. Prinzipiell können das



Unternehmertum und die dafür erforderlichen Fähigkeiten aber erlernt werden.

Trotz einer guten Planung und Umsetzung der Geschäftsidee, sowie persönlicher Überzeugung und Hingabe, kann der Erfolg bei der Unternehmensgründung nicht garantiert werden.

Letztlich zählen auch die Risikobereitschaft, sowie der Umgang mit Niederlagen zur Gründung eines Unternehmens. Gelingt jedoch die Unternehmensgründung, kann sich der Gründer in seinem Unternehmen selbst verwirklichen.

Als Ergänzung dieser Arbeit folgt eine Kooperation mit einer weiteren Forschungsgruppe. Diese hat mit Hilfe einer qualitativen Umfrage die Defizite bei den Herangehensweisen und eingesetzten Methoden von Start-ups ermittelt und analysiert. Das Ziel der Zusammenarbeit ist es, verschiedene Unterstützungsansätze für angehende und bereits aktive Entrepreneure herauszuarbeiten.

8 Literaturverzeichnis

1. **Faltin, Günter.** *Kopf schlägt Kapital - Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen; von der Lust, ein Entrepreneur zu sein.* München : dtv Verlagsgesellschaft mbH, 2016. 9783423347570.
2. **Aulet, Bill.** *Startup mit System. In 24 Schritten zum erfolgreichen Entrepreneur.* Heidelberg : O'Reilly, 2016. 1118692284.
3. **Hansel, Gertrud.** *Das Handbuch für Unternehmer - Wie Sie Ihren Anfangserfolg in nachhaltiges Wachstum verwandeln.* Hoboken : Wiley, 2015. 3527508244.
4. **AG, Cocomore.** *Leitfaden Existenzgründung. Das 1 x 1 der Selbstständigkeit.* Frankfurt am Main : s.n., 2003.
5. **Michels, Benjamin.** *Existenzgründung Schritt für Schritt.* s.l.: Self Publishing, 2014. 978-1499578751.
6. **Branson , Richard.** *Like a Virgin. Erfolgsgeheimnisse eines Multimilliardärs.* Kulmbach : books4success, 2013. 978-3864700880.
7. **Heins, Cornelia.** *Selbstständig ist die Frau - Ein pfiffiger Ratgeber für Existenzgründerinnen.* Frankfurt am Main : Redline Wirtschaft, 2003. 978-3478745000.
8. **Mockridge, Matthew.** *Dein nächstes großes Ding. Gute Ideen aus dem Nichts entwickeln.* Offenbach : Gabal, 2016. 9783869366920.
9. **Keese, Christoph.** *Silicon Valley. Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt.* München : Penguin Verlag, 2016. 978-3813505566.
10. **Bleiber , Reinhard.** *Existenzgründung. Geschäftsidee, Finanzierung, Verträge auf CD-ROM.* Freiburg im Breisgau : Haufe, 2008. 9783448091724.
11. **Reiter, Thorsten.** *Start Up - Jetzt! Endlich loslegen und es richtig machen.* Frankfurt am Main : Campus Verlag, 2014. 9783593424798.
12. **Bleiber, Reinhard.** *Erfolgreiche Existenzgründung. Planung, Gründung, Finanzierung.* Freiburg : Haufe Verlag, 2011. 978-3-648-01282-6.
13. **Thönnessen, Felix.** *Erfolgreich Unternehmen gründen.* s.l. : Redline Verlag, 2015. 3868816046.
14. **Tanski, Joachim, et al.** *Existenzgründung.* München : Haufe Verlag, 2009. 978-344-81015-7-7.
15. **Opoczynski, Michael und Horn, Stefan .** *WISO: Existenzgründung.* Frankfurt am Main : Campus Verlag GmbH, 2012. 978-3593388137.

16. **Thiel, Peter und Masters, Blake.** *Zero to One. Wie Innovation unsere Gesellschaft rettet.* Frankfurt am Main : Campus-Verlag, 2014. 978-3593501604.
17. **Stähler, Patrick.** *Das Richtige Gründen. Werkzeugkasten für Unternehmer.* Hamburg : Murmann, 2015. 3867743843.
18. **Sammet, Stefanie und Schwartz, Stefan.** *Existenzgründung für Dummies.* Weinheim : WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, 2016. 3527712488.
19. **Wupperfeld, Udo.** *Der Business Plan für den erfolgreichen Start.* Landsberg am Lech : mvg-Verlag, 1999. 978-3478851909.
20. **Maurya, Ash, Schmitz, Ralf und Ries, Eric.** *Running Lean. Das How-to für erfolgreiche Innovationen. Für Startups, Existenzgründer und Produktentwickler.* Beijing : O'Reilly, 2013. 978-3955611279.
21. **Hofert, Svenja.** *Praxisbuch Existenzgründung. Erfolgreich selbständig werden und bleiben.* Offenbach : GABAL Verlag GmbH, 2012. 978-3869364360.
22. **Bleiber, Richard.** *Überlebensstrategien für Existenzgründer.* München : Haufe, 2006. 978-3448072600.
23. **Plümer, Thomas und Niemann, Martin.** *Existenzgründung Schritt für Schritt.* Wiesbaden : Springer Gabler, 2016. 978-3834946928.
24. **Patrick, Stähler.** *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen.* Köln-Lohmar : Josef Eul Verlag, 2001. 978-3899360134.
25. **Branson, Richard.** *Geht nicht, gibt's nicht!. So wurde Richard Branson zum Überflieger. Seine Erfolgstitps für Ihr (Berufs-)Leben.* Kulmbach : books4success, 2015. 9783864703508.
26. **DIN EN ISO 9001:2015-11 Qualitätsmanagementsysteme-Anforderungen.**
27. **Hofbauer, Günter, Tarek, Maschauer und Fischer, Michael.** *Lieferantenmanagement. Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung.* Berlin : DE GRUYTER Oldenbourg, 2016. 978-3-11-044263-2.
28. **Irlinger, Wolfgang.** *Kausalmodelle zur Lieferantenbewertung.* Wiesbaden : Gabler Verlag, 2012. 978-3834934314.
29. **Falk, Herbert.** ISO 9001. [Online] 14. 04 16. [Zitat vom: 01. 05 2017.] <http://www.iso9001.qmb.info/realisierung/beschaffung.htm>.



30. Ries, Eric. *Lean Startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen.* München : Redline Verlag, 2015. 3868815678.



9 Anhang

Anhang 1: Ansätze zur Ideenfindung

1. Mutige Ideen zulassen und diese mit Tatendrang umsetzen (6 S. 138).
2. Die Großen herauszufordern, entspannt bleiben, feilschen, Spaß an der Arbeit haben, Blitzschnell handeln und ein bodenständiger Mensch bleiben (25 S. 230).
3. Quellen zur Inspiration verwenden: Natur, Tabu-Themen der Gesellschaft oder weniger verbreitete Themenfelder der Wissenschaft (16 S. 139-149).
4. Überlegen, welche Fähigkeiten des Menschen verbessert werden können (16 S. 139-149).
5. Bestehendes radikal hinterfragen und Optimierungskonzepte für nicht optimal gelöste oder fehlende Funktionen erarbeiten (1 S. 144)
6. Mehrere Funktionen in einem Produkt realisieren (13 S. 68)
7. Sich durch bestehende Produkte inspirieren lassen und diese vereinfachen (17 S. 168)
8. Da-Vinci-Methode: Zusammenfügen einzelner Bestandteile zu einer Idee (11 S. 44)
9. Frankenstein-Methode: Zerteilen einer bestehenden Idee in deren Komponenten. Anschließendes Zusammenfügen zu einem neuen, optimierten Produkt (11 S. 45)
10. Verknüpfen scheinbar konträrer Themenfelder (1 S. 140)
11. Entgegen eines Trends denken und somit in eine Nische investieren (12 S. 37)
12. Sich Zukunftsszenarien ausmalen bzw. Szenarien für eine bessere Welt (11 S. 47)
13. Sich überlegen, ob durch das Produkt neue Zielgruppen angesprochen werden können (17 S. 26-29, 142)
14. So viele Ideen wie möglich aufschreiben – je mutiger, unkonventioneller und verrückter, desto besser (17 S. 168)
15. Mehrere funktionierende Lösungsmöglichkeiten während des gesamten Entwicklungsprozesses erarbeiten, so dass mehrere Entscheidungsalternativen zur Verfügung stehen (set based engineering)
16. Chancen in Problemen sehen (1 S. 150)
17. Die Arbeit durch Spaß ersetzen und somit unattraktive Geschäftsbereiche aufwerten (1 S. 152)
18. Den eigenen Horizont durch neue und überraschende Situationen erweitern und damit Inspiration für neue Ideen sammeln (9 S. 46)



Anhang 3: Beschaffung

Muster: Vorbereitung für Lieferantengespräche

Lieferantengespräch Termin: _____

Lieferant _____

Produktgruppe _____

Umsatz Plan Folgejahr _____

Umsatz laufendes Jahr _____

Umsatz Vorjahr _____

Umsatz Vorvorjahr _____

Konditionen

Zahlungsbedingungen _____

Lieferbedingungen _____

Rabatte _____

Sonstiges _____

Wichtige Produkte

Artikelnummer	Bezeichnung	Menge	Preis	Konkurrenzanbieter	Preis

Bewertung

Lieferung Nummer	Vom	Wert	Problem (Liefertreue, Qualität, ...)	Bemerkung

Ansatzpunkte für Diskussionen

Gesamtvolumen _____

Bestellmenge _____

Logistik _____

Disposition _____

Werbeunterstützung _____

Mitbewerber _____

Sonstiges _____

Abbildung 2 Vorbereitung Lieferantengespräche (22 S. 54-60)



Für die Bewertung können drei wichtige Faktoren genannt werden. Der erste Faktor ist die Liefertreue, wobei bewertet wird, wie oft Lieferungen zu spät ankommen oder Nachlieferungen zu einer Bestellung gesendet wurden (22 S. 54-60). Als zweiter Faktor wird die Qualität der Produkte überprüft. Eine schlechte Qualität verursacht in dem Unternehmen erhebliche Kosten (22 S. 54-60). Der dritte Aspekt ist die angebotene Unterstützung seitens des Lieferanten (22 S. 54-60). Hierzu zählen die angebotenen Schulungen, die Qualität der Beratung bei der Produktauswahl, mögliche Werbekostenzuschüsse oder vergünstigte Werbemittel, gemeinsame Events oder die vorhandene Beratung bei zu erwartenden Trends (22 S. 54-60).