

## Forschungsprojekt Produktentwicklung

Hochschule Pforzheim

Masterstudiengang Produktentwicklung

HeedPF

Institute for Human Engineering & Empathic Design Pforzheim

---

# Methodischer Unterstützungsansatz für Start-up Unternehmen

---

### Bearbeitungszeitraum

01.11.2017 bis 21.07.2017

Anja Miller	315184	Sebastian Baßler	315993
Jessica Becker	307220	Tobias Löffler	315274
Maximilian Pleuler	315622	Matthias Tenter	316107

### Betreuer

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

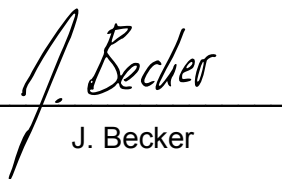
Ort, Datum



A. Miller

Pforzheim, 21.7.2017

Ort, Datum



J. Becker

Pforzheim, 21.7.2017

Ort, Datum



M. Pleuler

Pforzheim, 21.7.2017

Ort, Datum



S. Baßler

Pforzheim, 21.7.2017

Ort, Datum



T. Löffler

Pforzheim, 21.7.2017

Ort, Datum



M. Tenter

## **Inhaltsverzeichnis**

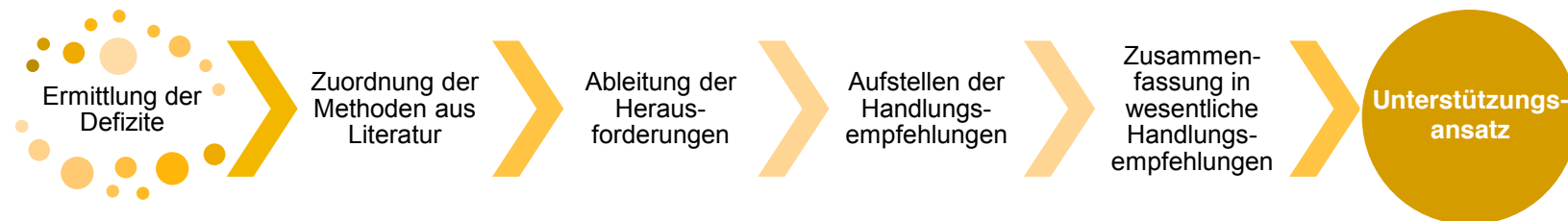
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Analyse der Defizite von Start-ups</b>	<b>2</b>
<b>3. Unterstützungsmethoden</b>	<b>5</b>
<b>4. Unterstützungsansatz</b>	<b>9</b>
<b>5. Überprüfung des Unterstützungsansatzes</b>	<b>10</b>
<b>6. Fazit</b>	<b>11</b>

## 1. Einleitung

Die Bedeutung von Start-ups nimmt in der heutigen Wirtschaft immer mehr zu. Sie schaffen zum einen wertvolle Arbeitsplätze, zum anderen tragen die innovationsfreudigen Unternehmen einen erheblichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit einer ganzen Region bei. Leider müssen viele Start-ups täglich um ihre Existenz kämpfen. Abgesehen von finanziellen Problemen, sind die Gründe sehr vielseitig und nicht immer offensichtlich. Um den Jungunternehmern Hilfe bieten zu können, wird in Kooperation zweier Forschungsprojekte des Masterstudiengangs Produktentwicklung an der Hochschule Pforzheim ein Unterstützungsansatz für Start-ups entwickelt.

Zunächst erarbeiteten die beiden Projektgruppen eigenständige Themenfelder. Im Rahmen des ersten Forschungsprojekts wurden die Defizite bei der Herangehensweise und den eingesetzten Methoden von Start-ups untersucht. Als Basis wurden fünf Thesen ausgearbeitet, welche im Folgekapitel dargestellt werden. Anhand einer qualitativen Umfrage mit Start-ups wurden diese Thesen überprüft und im Anschluss analysiert. Das Ziel des zweiten Forschungsprojekts bestand darin die Herangehensweisen und Methoden für Start-ups in der Literatur herauszuarbeiten. Hierfür wurden zunächst die Phasen des Lebenszyklus eines Start-ups definiert. Anschließend wurden die wesentlichen Ansätze und Methoden den Phasen zugeordnet und erläutert.

Das Ziel bei der Zusammenführung beider Projektgruppen besteht darin, den Unterstützungsansatz so auszuarbeiten, dass Start-ups die eigenen Problemfelder zukünftig früher erkennen und anhand geeigneter Methoden Lösungen finden können. Das Vorgehen folgt dabei dem nachfolgenden Flussdiagramm. Abschließend wird die Realisierbarkeit der entwickelten Handlungsempfehlungen durch Feedback von ausgewählten Start-ups überprüft.



## 2. Analyse der Defizite von Start-ups

Die Ergebnisse des ersten Forschungsprojekts dienen als Grundlage für die Erarbeitung des Unterstützungsansatzes. Zum besseren Verständnis werden in diesem Kapitel die Thesen und die daraus abgeleiteten Themenfelder (grau) und Defizite (gelb) visualisiert und erläutert.

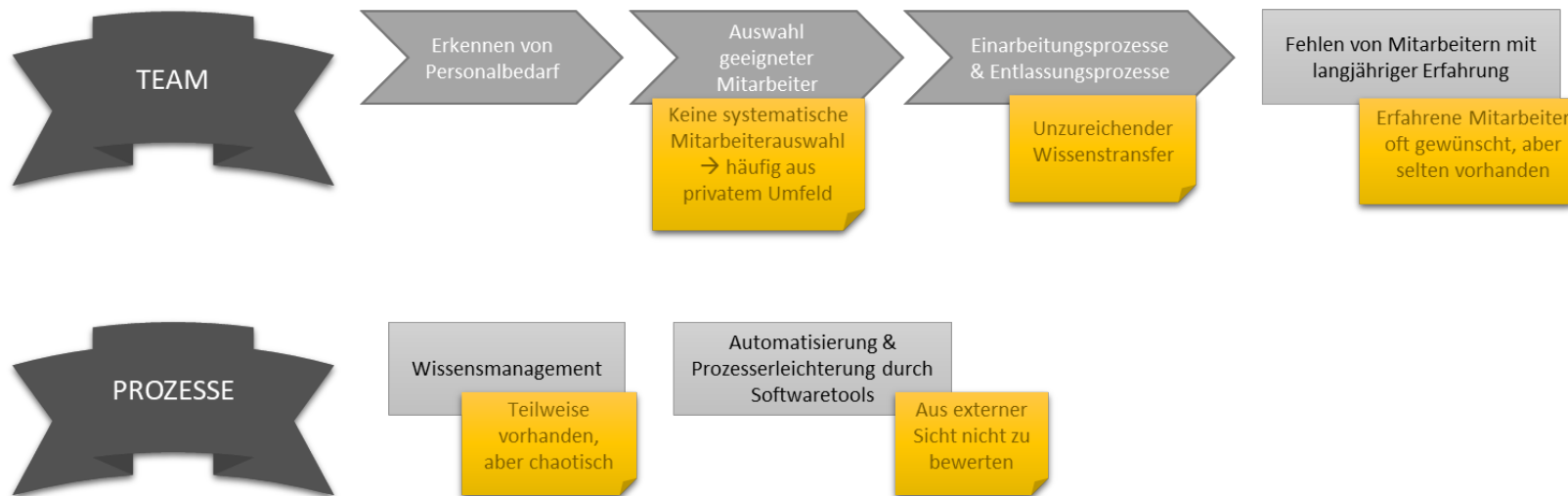
1. Start-ups erkennen Herausforderungen nicht
2. Die Unternehmensstruktur bei Start-ups stimmt nicht mit den Rahmenbedingungen überein
3. Die Selbsteinschätzung von Start-ups stimmt nicht mit der Realität überein
4. Start-ups kennen ihre Kunden und deren Bedürfnisse nicht
5. Start-ups haben Defizite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

### These 1: Start-ups erkennen Herausforderungen nicht



Während der Seed-, Start-up- und Growth- Phase ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen. In der Seed-Phase muss die Unternehmensform festgelegt werden. Weitere Problemfelder erstrecken sich über die ersten beiden Phasen. Dabei gilt es den Wettbewerb zu analysieren und mögliche Risiken zu bewerten. Hier wurde erkannt, dass häufig keine systematische Risikoanalyse durchgeführt wird. Auch das Erreichen der Marktreife für ein Produkt ist mit Defiziten belegt, da das Gründerteam häufig auf die Technik fokussiert ist. Aufgrund dessen wird das Marketing vernachlässigt. Während der Growth-Phase ergeben sich Herausforderungen in den Bereichen Prozessoptimierung, Konfliktpotenzial im Team, Wachstum der Unternehmensstrukturen und Zunahme der operativen Geschäftstätigkeiten. Resultierende Auswirkungen sind hohe Zeitverluste, unpassende Strukturen im Unternehmen und fehlende Fähigkeit zum Delegieren durch den Gründer.

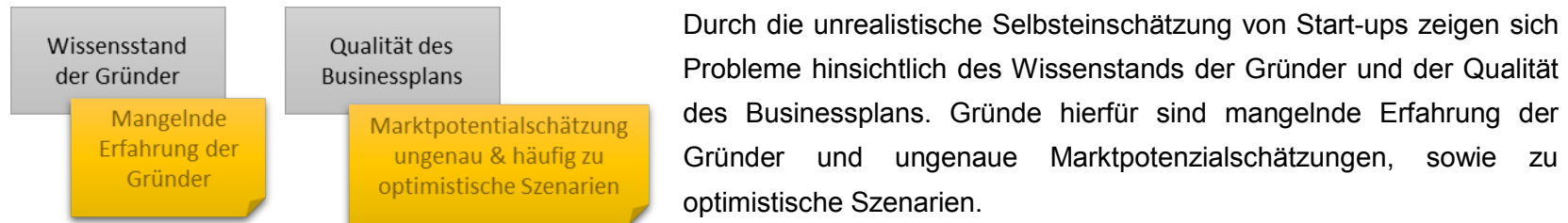
**These 2: Die Unternehmensstruktur bei Start-ups stimmt nicht mit den Rahmenbedingungen überein**



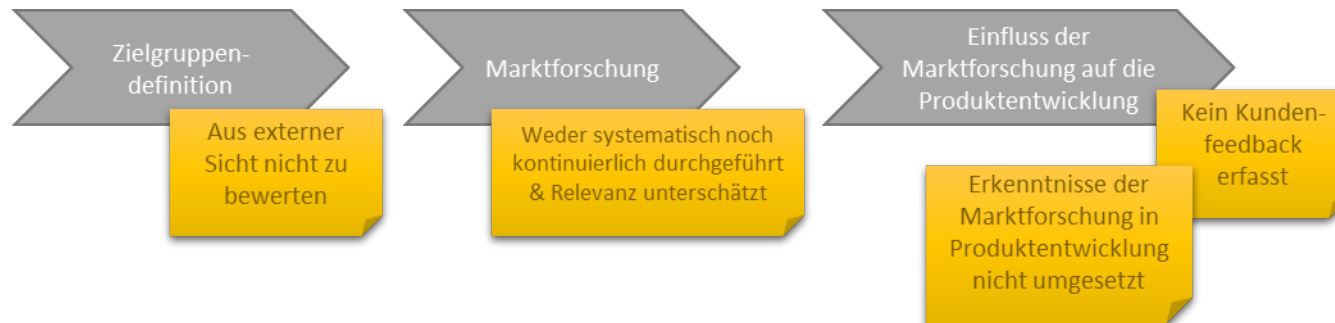
Die Defizite der Unternehmensstruktur liegen hauptsächlich im Bereich der unternehmensinterne Prozess und des Teams. Bei der Zusammenstellung des Teams treten Herausforderungen beispielsweise bei Erkennen von Personalbedarf, Auswahl geeigneter Mitarbeiter und Einarbeitungsprozesse auf. Oft ergibt sich aus der Teamzusammenstellung, das Fehlen von Mitarbeitern mit langjähriger Erfahrung. Begründet werden kann dies durch eine fehlende Systematik in der Mitarbeiterauswahl

und einen unzureichenden Wissenstransfer. Beim Thema Wissensmanagement zeichnet sich ab, dass ein Defizit hinsichtlich der strukturierten projektübergreifenden Sammlung des Wissens besteht. Zudem bestehen durch den Einsatz automatisierter Softwaretools Potenziale, Prozesse zu optimieren.

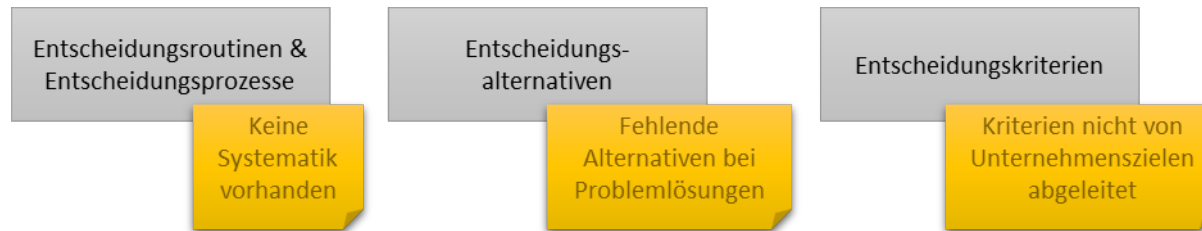
**These 3: Die Selbsteinschätzung von Start-ups stimmt nicht mit der Realität überein**



**These 4: Start-ups kennen ihre Kunden und deren Bedürfnisse nicht**



Die vierte These besagt, dass Start-ups oftmals die Bedürfnisse ihrer Kunden nicht genau kennen. Dies liegt zum einen an der unzureichenden Zielgruppendefinition und zum anderen daran, dass die Marktforschung vernachlässigt wird. Durch die fehlende Erfassung von Kundenfeedback sowie der fehlenden Umsetzung der Marktforschungsergebnissen in der Produktentwicklung entstehen Defizite. Zudem ist es wichtig die Marktforschung systematisch und kontinuierlich durchzuführen.

**These 5: Start-ups haben Defizite bei der Entscheidungsfindung**

Die These beinhaltet die Themenfelder Entscheidungsrountinen und -prozesse. In diesen Bereichen ist oftmals keine Systematik zu erkennen. Zudem mangelt es häufig an Entscheidungsalternativen. Bei der Entscheidungsfindung werden die Unternehmensziele teilweise nicht als Entscheidungskriterien berücksichtigt.

**3. Unterstützungsmethoden**

Nachfolgend werden die Unterstützungsansätze für Start-up Unternehmen, klassifiziert nach den fünf Thesen, erläutert. Um eine gute und schnelle Übersicht der Ergebnisse zu gewährleisten, sind diese in tabellarisch dargestellt.

Auf Basis der Forschungsarbeit der Projektgruppe wurden die erkannten Defizite von Start-ups zunächst den relevanten Themenfeldern einer Unternehmensgründung zugeordnet. Der nächste Schritt bestand darin passende Methoden und Herangehensweisen aus der Literatur zu identifizieren, die bei den einzelnen Themenfeldern Anwendung finden. Darauf aufbauend wurde zum einen die Frage beantwortet, welche Herausforderungen bei der Umsetzung der Methoden bestehen und zum anderen welche Ansätze Start-up Unternehmen zur Bewältigung der Herausforderungen helfen können.



1 Start-ups erkennen Herausforderungen nicht

#	Relevante Themenfelder	Erkannte Defizite	Methoden in der Literatur	Erläuterung der Methode	Herausforderungen	Handlungsempfehlung
1.1	Unternehmensform festlegen in der Seed Phase	-	-	-	> Komplexe, zeitaufwändige Recherche > Fehlende Erfahrung bei der Wahl der Unternehmensform und der Beachtung rechtlicher Vorschriften	> Beratungs- oder Förderungsstellen aufsuchen > Erfahrungen anderer Start-ups nutzen > Wissensplattform erstellen
1.2	Risikobewertung in der Seed- und Start-up Phase	Keine systematische Risikoanalyse vorhanden	Risikobeurteilung	Beurteilung von: <i>gemäß (2.3 Chancen und Risiken)</i> > Kapital- und Haftungsrisiko > Einkommens- und Karriererisiko > Risiko der physischen und psychischen Gesundheit	Systematische Risikoanalyse erfordert Beurteilung und Bewertung der vorhandenen Risiken und der Geschäftsidee	> Bestehende Kontakte und Mentorenprogramme nutzen > Bestehende Firmenkonzpte übernehmen > Sensibilisierung für Risikoanalyse
			Ideenbewertung	Risikominimierung durch frühzeitige Bewertung der Geschäftsidee (3.2 <i>Ideenbewertung</i> )		
1.3	Wettbewerb in der Seed- und Start-up Phase	-	Systematische Aufstellung der Wettbewerber	Durchführen einer Wettbewerbsanalyse unter Einbeziehung der SWOT-Analyse, des Produktportfolios und allgemeiner Firmeninformationen (3.4 <i>Wettbewerbsanalyse</i> )	Einbeziehung der Substitutionskonkurrenten in die Analyse	> Systematische Wettbewerbsanalyse durchführen > Netzwerk nutzen um zusätzliche Informationen zu erlangen
			Monopolstellung	Konkurrenz durch Besetzen einer Nische verringern (3.2 <i>Ideenbewertung</i> ; 3.4 <i>Wettbewerbsanalyse</i> )	Nicht jede Idee ist für Monopolstellung geeignet	
1.4	Marktreife für Produkt in der Seed- und Start-up Phase erreichen	Aufgrund technischer Fokussierung des Gründerteams wird der Fokus zu sehr auf Produktentwicklung gelegt und dadurch Marketing und Vertrieb vernachlässigt	Markteinführungsstrategie	Definition einer Markteinführungsstrategie unter Berücksichtigung der Eintrittsform, Wettbewerbsstrategie, Positionierung am Markt und Zeitpunkt des Markteintritts (5.2.1 <i>Marketingmix: Place</i> )	Alle zu berücksichtigenden Aspekte analysieren und in die Markteinführungsstrategie einfließen lassen	Für Definition der Markteinführungsstrategie eine Wettbewerbs- und Marktanalyse durchführen
			Marketing 2.0	Nutzung des Internets als Werbemedium (5.2.1 <i>Marketingmix: Promotion</i> )	Knowhow und Design-Kenntnisse nötig	> Suchmaschinenoptimierung (SEO) > Suchmaschinenmarketing > personalisierte Werbung
			AIDA - Methode	Unterstützung des Marketings durch Anwendung der AIDA-Formel (Attention, Interest, Desire, Action) (5.2.1 <i>Marketingmix: Promotion</i> )	Kundenbedürfnisse erkennen und durch das Marketing ansprechen	> Aktives Networking > Kooperation mit anderen Start-ups > Interdisziplinäres Team aufbauen > Frühzeitig Marketingmaßnahmen durchführen
			LEAN-Start-up Methode	Nicht marktreife Produkte so früh wie möglich in den Markt einführen und das Feedback der Kunden in die Produktentwicklung einbeziehen (6 <i>Start- und Ausbauphase: LEAN-Start-up</i> )	Mut haben, um "unfertige" Produkte auf den Markt zu bringen	Anwendung von LEAN-Prinzipien im Entwicklungsprozess
			Distributionspolitik	Direkter- oder indirekter Vertrieb des Produktes entscheidet über die Geschwindigkeit und Einflussnahme des Unternehmens auf den Kunden (5.2.1 <i>Marketingmix: Place</i> )	Für jedes Produkt den passenden Vertriebsweg ermitteln	> Konformität der Distributionspolitik mit Unternehmenszielen beachten > Stark erklärungsbedürftige Produkte im direkten Vertrieb verkaufen
			Kundengewinnung	Nutzung der Kalt- und Warmakquise für optimale Vermarktung des Produktes und zusätzliche Kundenbindung (3.3.2 <i>Kundengewinnung &amp; Kundenbindung</i> )	Kommunikationsfähigkeit elementar, insbesondere für Kaltakquise	> Marketingseminare besuchen > Kommunikations- und Verkaufsseminare besuchen
1.5	Wachstum der Unternehmensstrukturen in der Growth Phase	Fehlende oder unpassende Unternehmensstrukturen	Strategie der kleinen Schritte	gemäßigtes Wachstum des Start-ups erzeugen, indem große, schnelle Veränderungen vermieden werden (4.2 <i>Strategie</i> )	Nicht zu schnell wachsen, um die Dynamik und Flexibilität der Unternehmensstruktur zu bewahren	Auf das Verhältnis zwischen Wachstum und Risikofreude achten.
			Kalkulierbares Risiko	Veränderungen zulassen und ein kalkulierbares Risiko eingehen, um kontrolliertes Unternehmenswachstum zu generieren (4.2 <i>Strategie</i> )	Risikobereit sein und mit Rückschlägen umgehen können	

1.6	Zunahme der operativen Geschäftstätigkeiten in der Growth-Phase	Arbeitsumfang übersteigt die Leistungsfähigkeit des Gründers, jedoch fällt diesen das Delegieren oft schwer	-	-	Übertragung von Verantwortung und Entscheidungsgewalt an die eigenen Mitarbeiter	Teambildung-Maßnahmen, um Vertrauen zwischen Gründer und Mitarbeiter zu stärken
1.7	Konfliktpotenzial im Team in der Growth-Phase	Hohe Zeitverluste durch Unstimmigkeiten im Team	"HEUTE ein Leader" - Prinzip	Geeignete Mitarbeiterführung durch Hingabe, Offenheit, positives Feedback, Förderung der Teamarbeit und fundierte Entscheidungsfindung (2.2 Schlüsselemente eines Entrepreneur)	Empathie, Einsatzbereitschaft und Umgang mit Konflikten muss im gesamten Team und vor allem beim Gründer gegeben sein	> Coaching in Personalführung > Mentoring zur Konfliktlösung > Kommunikationsseminare > Psychologieseminare um menschliche Bedürfnisse besser erkennen zu können
			DUMU-Prinzip	Kommunikationsmethode um schwierige Gespräche zu meistern (2.1.4 Kommunikation)	Auf den Gesprächspartner und die Situation einstellen	> Teambildung-Maßnahmen > Externe Moderatoren bei Konflikten im Team
			Strategische Teamauswahl	Mit möglichst kleinem Team starten, welches alle nötigen Kompetenzen bündelt und dieses so zusammenstellen, dass alle Mitarbeiter gerne zusammenarbeiten (3.2 Ideenbewertung: Die Team-Frage)	> Personalbedarf und benötigte Kompetenzen erkennen > Teamfähigkeit aufrechterhalten > Menschenkenntnis aufweisen	> Demokratisches Entscheidungsmodell > Beschäftigung mit Kommunikationsmodellen (z.B. Schulz von Thun)
1.8	Prozessoptimierung in der Growth-Phase	-	Beschaffungsprozess	Optimierung des Beschaffungsprozesses durch dessen Standardisierung nach DIN EN ISO 9001 (5.1 Beschaffungsprozess)	Standardisierung und Finden und Bewerten von Lieferanten	> Standardisierten Bewertungsbögen > Feedback an die Lieferanten zur Prozessoptimierung

## 2 Die Unternehmensstruktur bei Start-ups stimmt nicht mit den Rahmenbedingungen überein

#	Relevante Themenfelder	Erkannte Defizite	Methoden in der Literatur	Erläuterung der Methode	Herausforderungen	Handlungsempfehlung
2.1	Erkennen von Personalbedarf	-	-	-	> Erkenntnis, dass qualifizierte Mitarbeiter den Wert des Unternehmens steigern > Entrepreneurship ist nichts für Einzelkämpfer	> Realistische Selbsteinschätzung > Gegenüberstellung vorhandener Kompetenzen & zu bearbeitender Tätigkeiten
2.2	Auswahl von geeigneten Mitarbeitern	Keine systematische Auswahl, da die Mitarbeiter oft aus dem persönlichem Umfeld stammen	-	-	Nicht nur die Produkte müssen vermarktet werden, sondern auch das Unternehmen gegenüber potentiellen Mitarbeitern	Rekrutierungsplattform, mit deren Hilfe Mitarbeiter ausgewählt werden, deren Werte und Philosophie zum Gründer passen
2.3	Einarbeitungs- und Entlassungsprozesse	Informationen werden beim Wissenstransfer falsch oder nicht weitergegeben	Aufbau eines Wissensmanagements	Wissensverlust durch geeignetes Wissensmanagement verhindern (2.1.3 Netzwerk und Wissensmanagement / Skript Prof. Dr. Engeln)	Schnelle Einarbeitung und systematischer Wissenstransfer	> Aufbau eines geeigneten Wissensmanagements > Zugänglichkeit für Mitarbeiter garantieren
2.4	Fehlen von Mitarbeitern mit langjähriger Erfahrung	Erfahrene Mitarbeiter werden oft gewünscht, sind aber selten vorhanden	Gründen aus Komponenten	Geschäftsmodell anpassen, sodass Tätigkeiten, die Erfahrung benötigen von qualifizierten Fachbetrieben durchgeführt werden. Der Gründer übernimmt lediglich die Koordination der ausgelagerten Komponenten (4.1 Geschäftsmodell)	Fehlende Fachkompetenz und Möglichkeiten für das Outsourcing erkennen	Fehlendes Knowhow und Produktionsanlagen über externe Fachfirmen beziehen
2.5	Wissensmanagement	Teilweise vorhanden, aber chaotisch aufgebaut	Aufbau eines Wissensmanagements	siehe Themenfeld 2.3	Wissen strukturiert archivieren und permanent aktualisieren	siehe Themenfeld 2.3
2.6	Automatisierung und Prozessvereinfachung durch Software Tools	Aus externer Sicht nicht sinnvoll zu bewerten	-	-	Auswahl und Beschaffung der passenden Software um die Geschäftsprozesse zu vereinfachen	> Netzwerk nutzen und Beratung einholen > Vergleichsportal für gründer-spezifische Software erstellen

## 3 Die Selbsteinschätzung von Start-ups stimmt nicht mit der Realität überein

#	Relevante Themenfelder	Erkannte Defizite	Methoden in der Literatur	Erläuterung der Methode	Herausforderungen	Handlungsempfehlung
3.1	Qualität des Businessplans	Einschätzung des Marktpotentials unzureichend und häufig zu optimistische Schätzung der Szenarien	Marktanalyse	Potenzielle Zielgruppe durch Marktsegmentierung identifizieren und anschließend Marktpotenzial berechnen (3.3.1 Marktsegmentierung)	Realistische Einschätzung des Marktpotentials und des Gesamtzielmarktes	> Mentoring aktiv nutzen um objektive Einschätzung zu ermöglichen > Präzise Segmentierung des Marktes durchführen
			Berechnung des TAM	Berechnung des Gesamtzielmarktes (TAM = Total Addressable Market) (3.3.1 Marktsegmentierung)		
3.2	Wissensstand der Gründer	Mangelnde Erfahrung der Gründer	Netzwerk aufbauen	Ein Netzwerk aufbauen, um von den Erfahrungen der Mentoren und anderen Gründern zu profitieren (2.1.3 Netzwerk)	Realistische Selbsteinschätzung der vorhandenen Erfahrung und Qualifikationen	Einbinden von erfahrenen, qualifizierten Pensionären, wenn möglich mit unternehmerischem Berufshintergrund

**4 Start-ups kennen ihre Kunden und deren Bedürfnisse nicht**

#	Relevante Themenfelder	Erkannte Defizite	Methoden in der Literatur	Erläuterung der Methode	Herausforderungen	Handlungsempfehlung
4.1	Zielgruppendefinition	Aus externer Sicht nicht sinnvoll zu bewerten	Marktsegmentierung	Potenzielle Zielgruppe anhand ausgewählter Gruppierungskriterien ermitteln (3.3.1 Marktsegmentierung)	> Homogene Gruppe in komplexem Markt finden > Überblick über weltweiten Gesamtmarkt	> Auf internationale Netzwerke zurückgreifen > Auf relevante Marktchancen fokussieren
			Customer Insights	Mit Hilfe einer Kundenanalyse die bisher schlecht gelösten Kundenprobleme herausfinden und geeignetere Lösungen für die Zielgruppe finden (3.1.2 Kundenorientierte Ideenfindung)	Kundenbedürfnisse erkennen und damit die Zuordnung zur Zielgruppe umsetzen	> Direkter Kundenkontakt > Durchführung von Kundeninterviews
4.2	Marktforschung	Marktforschung wird weder systematisch noch kontinuierlich durchgeführt und deren Relevanz unterschätzt	Kunden- und Marktanalyse	Analyse potenzieller Kunden und Zielmärkte durch Marktsegmentierung und Customer Insights (vgl. Themenfeld 4.1)	siehe Themenfeld 4.1	Marktforschungsevent, als Zusammenschluss mehrerer Start-ups zur gemeinsamen Marktforschung
			Wettbewerbsanalyse	Durchführen einer Wettbewerbsanalyse unter Einbeziehung der SWOT-Analyse, des Produktportfolios und allgemeiner Firmeninformationen (3.4 Wettbewerbsanalyse)	siehe Themenfeld 1.3	
			Preisfindungsstrategie	Möglichkeiten der Preisfindung durch die Ausrichtung auf Kalkulation, Wettbewerb oder Kunden (5.2.1 Marketingmix: Price)	Positionierung der Produkte und des Unternehmens am Markt	
4.3	Einfluss der Marktforschung auf die Produktentwicklung	Erkenntnisse der Marktforschung werden in Produktentwicklung nicht umgesetzt	-	-	Richtige Schlussfolgerungen aus der Marktforschung ziehen und in die Produktentwicklung übertragen	> Marktforschungsseminare > Einführung von Microservices > Gründer für Marktforschung sensibilisieren
		Feedback der Kunden wird nicht eingeholt oder verarbeitet	Einbinden von Feedback über die LEAN Methode	Verbesserung der Lernprozesse durch kleine und schnelle Iterationsschleifen (6 Start- & Ausbauphase: LEAN-Start-up)	Mutig und risikofreudig sein, um "unfertige" Produkte an Early Adopters zu verkaufen	Anwendung von LEAN-Prinzipien im Entwicklungsprozess

**5 Start-ups haben Defizite bei der Entscheidungsfindung**

#	Relevante Themenfelder	Erkannte Defizite	Methoden in der Literatur	Erläuterung der Methode	Herausforderungen	Handlungsempfehlung
5.1	Entscheidungskriterien	Entscheidungskriterien werden nicht von Unternehmenszielen abgeleitet	-	-	> Entscheidungskriterien und Unternehmensziele festlegen > Konformität von Entscheidungen und Unternehmenszielen sicherstellen	Mission und Vision formulieren und konsequent auf allen Unternehmensebenen umsetzen
5.2	Entscheidungsroutinen und Entscheidungsprozesse	Keine Systematik bei Entscheidungen vorhanden	Netzwerk	Ein Netzwerk aufbauen, um bei schwierigen Entscheidungen auf Wissen und Erfahrung von Mentoren und Technologiepartnern zurückzugreifen (2.1.3 Netzwerk)	> Kommunikationsfähigkeit zum Aufbau des Netzwerkes > Interne Informationen mit externen Partnern teilen	Networking, um bei schwierigen Entscheidungen auf aufgebautes Netzwerk zurückgreifen zu können
			Standardisierter Entscheidungsprozess (am Beispiel Beschaffungsprozess)	Standardisierte Bewertungsbögen erstellen um die Entscheidung zu erleichtern am Beispiel der Lieferantenauswahl (Vorgehen nach DIN EN ISO 9001) (5.1 Beschaffungsprozess)	Ausreichende Datengrundlage um Emotionen in der Entscheidungsfindung zu begrenzen und die Vergleichbarkeit der Entscheidungsprozesse zu garantieren	> Demokratische Prozesse > Nutzwertanalyse > Standardisierte Bewertungsbögen > Sicherstellung einer umfangreichen Datenbasis
5.3	Entscheidungsalternativen	Fehlende Alternativen bei Problemlösungen	Set Based Engineering	Während des Entwicklungsprozesse werden mehrere funktionierende Lösungsmöglichkeiten erarbeitet und die Entscheidung für eine Alternative erfolgt zum spät möglichen Zeitpunkt (3.1.1 Methoden zur Ideenfindung)	> Geduld, um sich nicht zu früh für eine Alternative zu entscheiden > Risikofreude, um höhere Investitionen zu Beginn des Entwicklungsprozesses in Kauf zu nehmen	Entwicklung mehrerer Alternativen durch Kreativitätstechniken um offen gegenüber neuen Lösungen zu bleiben

## 4. Unterstützungsansatz

Der entwickelte Unterstützungsansatz setzt sich zusammen aus den folgenden drei Handlungsempfehlungen, welche durch die Anwendung und Umsetzung der Methoden und Herangehensweisen aus der Literatur zur Bewältigung der erkannten Defizite abgeleitet wurden.

Zu Beginn der Ausarbeitung wurde die These aufgestellt, dass viele Start-ups Ihre Kunden und deren Bedürfnisse nicht ausreichend kennen. Durch die Untersuchung wurde dies bestätigt, da Start-ups häufig Schwierigkeiten haben, eine systematische Marktforschung durchzuführen, deren Relevanz unterschätzen oder die finanziellen Mittel nicht zur Verfügung stehen. Um den Start-ups den Zugang bezahlbarer Marktforschungsdaten zu ermöglichen, kann ein Marktforschungsevent organisiert werden. An diesem Event sollen sich mehrere Start-ups mit einer ähnlichen Zielgruppe zusammenschließen und an einem Tag, mit denselben Probanden, ihre Marktforschung durchführen. Das reduziert den zeitlichen Aufwand der Probandensuche und verringert zusätzlich die Kosten für die Marktanalyse.

Eine weitere Möglichkeit die Start-ups zu unterstützen stellt der Aufbau eines Vergleichsportals für gründerspezifische Software dar. Bei vielen Start-ups besteht die Herausforderung darin, dass die Unternehmensstruktur nicht mit den gegebenen Rahmenbedingungen übereinstimmt. Dies kann durch die Einführung geeigneter Software im Unternehmen verbessert werden. Durch das Vergleichsportal kann der Auswahl- und Beschaffungsprozess der passenden Software erleichtert und somit die Geschäftsprozesse vereinfacht werden.

Die dritte Handlungsempfehlung des Unterstützungsansatzes soll die jungen Unternehmen bei Konflikten und anderen teaminternen Herausforderungen helfen. Es wurde herausgefunden, dass Unstimmigkeiten im Team häufig mit hohem Zeitverlust für die Start-ups verbunden sind. Dem kann durch Teambildungsmaßnahmen und ein Mentorenprogramm entgegengesteuert werden. Dabei ist denkbar, dass sowohl pensionierte, als auch Fachkräfte als Mentoren eingesetzt werden, um das Team mit Ihrer Erfahrung und Ihrem Fachwissen zu unterstützen.

## 5. Überprüfung des Unterstützungsansatzes

Der entwickelte Unterstützungsansatz wurde drei Start-ups aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen vorgestellt. Anhand der Rückmeldung soll das Ergebnis des Forschungsprojektes überprüft werden. Um eine neutrale Rückmeldung zu erhalten, wurde auch ein Start-up ausgewählt, welches nicht an der ursprünglichen Untersuchung zum Thema Defizite teilgenommen hat. Die Gründer sollen den Unterstützungsansatz danach beurteilen, ob dieser sinnvoll und umsetzbar ist. Des Weiteren sollten mögliche Vorteile für ihre Arbeit benannt werden.

### Feedback der Start-ups

**Start-up A** ist besonders interessiert an der Moderation bei unterschiedlichen Meinungen im Team, bezüglich weitreichender Entscheidungen. Dabei wurden ehemalige /pensionierte Unternehmer als mögliche Moderatoren genannt, da diese die notwendige Zeit und Erfahrung mitbringen, um bei Führungsthemen helfen zu können. Bei technologischen Fragen würde das Start-up Mentoren aus der Industrie bevorzugen.

**Start-up B** hat bisher keine Softwarelösung gefunden, welche den Vorstellungen des Unternehmens entspricht. Die Details lassen sich schwer anhand der Herstellerhomepage vergleichen. Häufig fehlt die Zeit sich tiefergehend mit den Softwaretools zu beschäftigen oder sie im Geschäftsbetrieb zu testen. Insgesamt wurden die Ansätze wie folgt eingeschätzt: *„Die genannten Ansätze haben das Potential Start-ups in verschiedenen Bereichen zu unterstützen und die Arbeit beziehungsweise die Entscheidungen zu erleichtern.“*

**Start-up C** erachtet das Mentorenprogramm beziehungsweise ein Netzwerk aus erfahrenen und unerfahrenen Gründern als sehr hilfreich. *„Je konzentrierter breites Wissen vorhanden ist, umso schneller kommt man zu einer Lösung.“* Demnach könnten auch Erfahrungen und Wissen bezüglich der Geschäftsabläufe oder der verwendeten Softwarelösungen ausgetauscht werden.

Anhand des ersten Feedbacks kann der Unterstützungsansatz auf den ersten Blick als praktikabel angesehen werden. Ob sich durch diesen, die methodischen Defizite ausgleichen lassen, kann an dieser Stelle noch nicht abschließend beurteilt werden. Dazu wäre ein ausführlicheres Feedback notwendig, nachdem die Startup Unternehmen den Unterstützungsansatz in der Praxis umgesetzt haben.

## 6. Fazit

Durch die Projektarbeit wurde deutlich, dass in der Literatur zahlreiche Methoden und Herangehensweisen vorhanden sind, die von Start-ups zur Herausforderungsbewältigung genutzt werden können. Eine systematische Anwendung der Methoden hilft dabei, potentielle Probleme frühzeitig zu erkennen und diese zu lösen. Für viele Herausforderungen, die durch die Befragung der Start-ups herausgefunden wurden, konnten Lösungsvorschläge und konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet werden. Diese wurden anschließend zu einem Unterstützungsansatz zusammengefasst, der aus drei Handlungsempfehlungen besteht, die sich mit der Optimierung der Softwareauswahl, der Marktanalyse und dem Erfahrungsaustausch über ein Mentorenprogramm beschäftigen. Die Akzeptanz der drei Ansätze wurde mit ausgewählten Start-ups überprüft. Hierbei ergab sich positives Feedback. Zudem wurden Verbesserungsvorschläge und interessante Denkanregungen geliefert, die zur Weiterentwicklung der Ansätze herangezogen werden können.

Zur Fortsetzung des Unterstützungsansatzes könnte, durch ein weiteres Forschungsprojekt, die Anwendbarkeit in der Praxis analysiert und ein detailliertes Konzept zur Umsetzung der Ansätze erarbeitet werden.