



Berichte über Landwirtschaft

Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

BAND 100 | Ausgabe 2

Agrarwissenschaft
Forschung

Praxis

Innovative Geschäftsideen und Geschäftsmodelle in der Agrar- und Ernährungswirtschaft in Norddeutschland – Eine qualitative Befragung

Von Dalia-Elen Möller, Holger Schulze, Holger Thiele

1 Einleitung

Die Land- und Ernährungswirtschaft befindet sich im Wandel. Die Anforderungen an die Landwirte steigen stetig. Die Ursache dafür ist der steigende Wettbewerbsdruck, die gesellschaftliche Kritik an den Produktionsverfahren und die sich verändernde Ernährungsweise. Außerdem kommt es zu einer zunehmenden Digitalisierung, Technisierung und somit zu einer Effektivitätssteigerung. Für diese Veränderungen müssen innovative Ideen und Geschäftsmodelle gefunden werden, um zukünftige Herausforderungen lösen zu können (Deutsch 2021: 3 f.).

Eine Innovation beruht auf einer Idee, sodass der Prozess der Ideengenerierung eine bedeutende Stellung im Innovationsprozess einnimmt. Ideen treten nicht unstrukturiert oder zufällig auf. Es müssen innovationsfördernde Rahmenbedingungen geschaffen und ein adäquates Geschäftsmodell geplant werden (Dorow et al. 2015: 51). Die Ideenfindung und die Entwicklung von Geschäftsmodellen sind die Grundsteine für die Gründung eines innovativen Unternehmens.

Viele Startups scheitern in der Anfangsphase. Nur ein Drittel entwickelt sich zu einem Unternehmen. Dies begründet sich vor allem in Problemen in der Vorgründungsphase. Dazu gehören fehlende Finanzmittel, Komplikationen beim Teammanagement und unzureichende Unternehmerfähigkeiten (Salamzadeh und Kawamorita 2015: 2).

Auf diesen beiden Punkten basierend stellt sich die Frage, wie Agrar- und Ernährungsstartups ihre Innovations- und Ideenprozesse systematisieren und welche Methoden angewendet werden können, um Herausforderungen zu bewältigen und in die tatsächliche Umsetzung ihrer Ideen zu kommen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, folgende Fragen zu beantworten:

- Wie erfolgen die Ideenfindung und Geschäftsmodellentwicklung bei Startups?
- Welche Faktoren beeinflussen diese Prozesse und welche Unterstützung brauchen Gründer?

Innovative Geschäftsideen und Geschäftsmodelle bilden das Zentrum der Arbeit. Zuerst werden die Ergebnisse der Literaturanalyse dargestellt. Dabei steht sowohl der Ideenprozess als auch die Geschäftsmodellentwicklung im Mittelpunkt. Um die Forschungsfragen der Arbeit besser beantworten zu können, folgt eine Expertenbefragung. Dafür wird in einem ersten Schritt das methodische Vorgehen erläutert. Darauf aufbauend folgen die zentralen Studienergebnisse sowie eine Diskussion. Abschließend sollen einzelne Aspekte in einem Fazit beurteilt werden.

2 Der Ideenprozess

Die Geschäftsidee bildet die Basis eines Startups und einer Innovation. Die Ideenfindung ist ein kreativer Prozess, der am Anfang einer jeden Innovation steht. Diese frühe Phase ist entscheidend für den späteren Erfolg einer Innovation (El Haiba und Ajhoun 2017: 271). Der Ideenprozess kann in drei übergeordnete Phasen unterteilt werden. Die erste Phase wird als Orientierungsphase bezeichnet. Meistens basiert eine Idee auf einem Problem. Dieses muss definiert werden, sodass eine konkrete Fragestellung entworfen werden kann (Puccio und Cabra 2011: 10). Im nächsten Schritt, der Ideengenerierung und Bewertung, werden Ideen mithilfe von Kreativtechniken gesammelt. Es gibt eine Vielzahl von unterschiedlichen Kreativtechniken. Zu den bekanntesten zählen Brainstorming, Mindmapping, Debonos Denkhüte und die Cross-Industry-Innovation-Methode. Neben den Kreativmethoden haben auch Innovationsmethoden eine große Bedeutung, da sie das Vorgehen im gesamten Ideenprozess beeinflussen. Der Lean-Startup-Ansatz ist kunden- und werteorientiert. Auf Basis einer Idee soll ein Geschäftsmodell entstehen, welches möglichst schnell mithilfe eines Prototyps getestet werden soll. Auf diese Weise wird die Innovationsgeschwindigkeit erhöht (Ghezzi und Cavallo 2018: 3). Alle Methoden streben die Weiterentwicklung des Unternehmens an. Dabei muss jedes Unternehmen individuell entscheiden, welche Methode am besten passt.

Nachdem eine Idee entworfen wurde, erfolgt die Bewertungsphase. In dieser werden diese Gedanken auf Relevanz, Nützlichkeit und Praktikabilität geprüft (Puccio und Cabra 2011: 26). Für die Überprüfung einer Idee werden hauptsächlich Marktanalysen, Marktbeobachtungen und Kundenbefragungen genutzt (Rüggenberg und Burmeister 2008: 26; Nagl und Bozem 2018: 30). Darüber hinaus werden Prototypen entwickelt und an Kunden gegeben, um ein Feedback zu erhalten (Schmiedhofer 2019: 28 f.). Am Ende dieser Phase steht die zentrale Idee, die das größte Potenzial und die höchste Qualität hat (El Haiba und Ajhoun 2017: 272).

In der letzten Phase des Prozesses, der Umsetzung, werden konkrete Pläne entwickelt, wie die Idee realisiert werden kann. Dazu wird sowohl ein Geschäftsmodell als auch ein Umsetzungsplan erstellt (Fussan 2021: 35).

Nach Puccio und Cabra (2011: 13) ist die Geschwindigkeit des Ideenprozesses ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Entwicklung einer Idee. Der Prozess sollte nicht zu schnell stattfinden, da das methodische Entwickeln von Ideen Zeit in Anspruch nimmt (Puccio und Cabra 2011: 37).

Die Gründung eines Startups beginnt meistens mit einem Gründer oder mehreren Mitgründern. Im Laufe des Ideenprozesses müssen weitere Experten hinzugezogen werden, sodass die Idee entwickelt werden kann (Salamzadeh und Kawamorita 2015: 6). Die Bedeutung eines solchen Teams ist groß, da Probleme immer zusammen gelöst werden können. Unterschiedliche Meinungen und Herangehensweisen führen zu einer besseren Lösungsfindung. (Verbovskii et al. 2014: 2). Ein Team kann auf unterschiedliche Arten gebildet werden. Nach Kollmann et al. (2021: 26) werden die meisten Teams im Rahmen eines gemeinsamen Hochschulbesuches gebildet. Auch die Teambildung unter Freunden oder Arbeitskollegen gilt als bedeutend. Bei der Teamfindung ist es entscheidend, dass Einzelpersonen mit unterschiedlichem Fachwissen, Persönlichkeiten und Hierarchiestufen ausgewählt werden (Verbovskii et al. 2014: 2). Mithilfe der unterschiedlichen Perspektiven wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, eine kreative Idee zu entwickeln (Puccio und Cabra 2011: 36). Nach der Gründungsphase eines Unternehmens muss regelmäßig geprüft werden, ob die Teammitglieder noch ins Unternehmen passen. In manchen Fällen wächst ein Unternehmen, ohne dass die Mitarbeiter mitwachsen. Diese Mitarbeiter sollten entweder gefördert oder entlassen werden (Del Pozo Lite 2018: 2192).

2 Von der Idee zum Geschäftsmodell

Der Ausgangspunkt eines Geschäftsmodells bildet die Geschäftsidee, welche als gedankliche Basis gilt. Das Geschäftsmodell befasst sich tiefgreifender mit dem Vorhaben. Im Geschäftsmodell sollen wirtschaftliche Ziele sowie unternehmensinterne Strukturen dargestellt werden (Fussan 2021: 35). Die Ergebnisse des Geschäftsmodells dienen dazu, einen Umsetzungsplan zu erstellen (Echterhoff 2018: 25). In der Literatur herrscht keine Einigkeit über die Komponenten eines Geschäftsmodells. Sie sind abhängig von der Herangehensweise. Es gibt eine Vielzahl von unterschiedlichen Methoden zur Erstellung eines Geschäftsmodells. Im Rahmen dieser Arbeit wird das Business Model Canvas (BMC) im Mittelpunkt stehen, da es in der Praxis höchste Relevanz hat und eine dominierende Stellung besitzt (Nagl und Bozem 2018: 7).

Das BMC ist eine übersichtliche Methode, die die Planungsbereiche in einem einfachen Modell darstellt. Dies dient dazu, den Mitarbeitern eines Unternehmens eine gemeinsame Grundlage zu schaffen. Im Mittelpunkt des BMC stehen vier Bereiche, die in neun Komponenten gegliedert sind. Diese Fragmente müssen in einem Geschäftsmodell aufgegriffen werden. Im Mittelpunkt steht das Nutzenversprechen des Produktes. Im Rahmen des BMC wird auch der Kunde analysiert und ermittelt, wie eine Kundenansprache erfolgen kann. Die Schlüsselressourcen und Schlüsselpartner werden ebenfalls thematisiert und Umsätze mit den Kosten gegenübergestellt (Nagl und Bozem 2018: 7).

4 Methodisches Vorgehen

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen einer Expertenbefragung erläutert, anschließend erfolgt die Darstellung der Ergebnisse. Bei einer Expertenbefragung handelt es sich um eine qualitative Befragung, bei der die Erfahrungen, Meinungen und Ansichten von Spezialisten eingeholt werden. Aus statistischer Sicht ist diese Befragungsform nicht repräsentativ, es wird von einer inhaltlichen Repräsentativität gesprochen, da die Ergebnisse inhaltlich tiefgehend sind (Mayer 2008: 44). Ziel der Befragung ist, die mit Hilfe der Literaturrecherche ermittelten Ergebnisse zu bestätigen und die Forschungsfragen besser beantworten zu können. Das zentrale Element einer Expertenbefragung ist die Auswahl der Experten (Wagner 2014: 35). Es wurden 65 norddeutsche Startups angefragt, von denen sich 27 für eine Befragung bereit erklärt haben. Alle befragten Experten sind Geschäftsführer der jeweiligen Startups.

Bei der Auswahl der Experten war die norddeutsche Herkunft sowie die Branche entscheidend. Das Ziel lag darin, möglichst verschiedene Bereiche in der Land- und Ernährungswirtschaft zu befragen. Zwei der befragten Experten haben ihr Startup innerhalb eines Mutterunternehmens gegründet, welche ebenfalls als Ausgründung bezeichnet werden. Das Ziel dieser beiden Startups ist, sich im Jahr 2022 von den Mutterunternehmen abzuspalten. Die restlichen 25 der Startups wurden unabhängig von einem größeren Unternehmen gegründet. Die Startups befinden sich in unterschiedlichen Startup-Phasen. Da im Rahmen der Auswertung keine näheren Zusammenhänge oder Unterschiede feststellbar waren, werden die Phasen in der Arbeit nicht weiter beachtet.

Die befragten Experten haben ein unterschiedliches Alter und damit verbunden unterschiedliche Berufserfahrung. 44 % der Experten haben ihr Startup während des Studiums oder aus der Hochschule heraus, gegründet, weshalb sie keine Berufserfahrung haben. 56 % der Experten haben bereits Berufserfahrung.

Um die Experteninterviews auszuwerten, wurde eine qualitative Expertenbefragung nach Mayring (1991: 213) durchgeführt. Ziel ist es dabei, das Material unter Erhaltung der wesentlichen Inhalte zu reduzieren und einer Struktur, dem Kategorieinsystem, zuzuordnen. Nach diesem Schritt erfolgte der Codierungsprozess. Dieser Prozess wurde mithilfe des Auswertungsprogramms MAXQDA durchgeführt. So konnte einem Informationsverlust aufgrund der manuellen Codierung vorgebeugt werden. Die Interviews wurden einzeln analysiert und die Inhalte grob charakterisiert, um sie anschließend in die Kategorien einzuordnen. Themen, die unwichtig für die Beantwortung der Forschungsfrage waren, wurden nicht codiert. Dieser Prozess wurde einige Male wiederholt, um keine Informationen zu verlieren (Mayring 1991: 210 f.).

5 Ergebnisse der Befragung

5.1 Die Ideenfindungsphase

Eine Idee kann auf verschiedene Arten generiert werden. Meistens ist sie die Lösung eines Problems. Dies konnten 89 % der befragten Experten bestätigen. Der Prozess wies jedoch Unterschiede in der Art und Weise auf, wie das Problem erkannt wurde. Bei 10 % der Befragten haben Kunden auf das jeweilige Problem aufmerksam gemacht. Es kann von kundenorientierter Ideenfindung gesprochen werden. 17 % wurden sowohl mit Hilfe von Kunden auf ihr Problem aufmerksam als auch aufgrund von Eigeninitiative. Der Kontakt zu Berufskollegen, Kommilitonen oder Bekannten kann die Problemfindung fördern. Ein Problem kann allerdings auch eigenständig ermittelt werden. Dies geschieht, wenn mithilfe von Branchenerfahrung ein Problem erkannt wird. Diese Erfahrungen können im Rahmen eines Studiums oder einer beruflichen Tätigkeit gesammelt werden. Bei 62 % der Befragten ist dies der Fall. Die meisten Experten haben die jeweiligen Probleme zufällig aufgedeckt oder wurden mithilfe von Kunden auf sie aufmerksam gemacht. Teilweise wurde allerdings auch bewusst nach einem Problem gesucht, um sich mit ihren Ideen selbstständig machen zu können. Lediglich 11 % der Befragten haben ihre Idee, ohne ein Problem zu haben, entwickelt. Der Impuls für eine Idee kann aus dem Ausland kommen. Dies geschieht, wenn das Heimatland mit dem Ausland verglichen wird. Die Befragten haben dabei kein Problem aufgedeckt. Sie haben eine Lücke im Markt gefunden. Es ist auch möglich ein System aus einer anderen Branche auf die Landwirtschaft übertragen. Es wird dann im nächsten Schritt aktiv nach einem Problem gesucht, um das System anwenden zu können.

5.1.1 Der Prozess der Ideenfindung

Wie in Kapitel 2 erläutert, kann die Ideenfindungsphase in drei Schritte unterteilt werden. Die Befragung hat ergeben, dass diese Schritte auch in der Praxis Anwendung finden. Lediglich Einzelheiten waren bei den Experten anders als das Literaturergebnis zeigte. Es hat sich außerdem ergeben, dass die Experten einen anderen Schwerpunkt im Ideenprozess hatten. Die letzten beiden Schritte sind nach Meinung der Experten am bedeutendsten. Abbildung 1 zeigt, welcher der drei Schritte zeitlich am längsten gedauert hat. In der Befragung hat sich gezeigt, dass der erste Schritt, die Orientierung, wenig herausfordernd und zeitaufwendig ist. Abbildung 1 legt dar, dass der zweite Schritt für die meisten Befragten der längste ist. Die Ursachen dafür sind vor allem die Ideengenerierung, Ideenbewertung und das Prototyping. Die Ideengenerierung kann deshalb viel Zeit in Anspruch nehmen, da einzelne Gedanken ausgearbeitet und möglichst gute Lösungen gefunden werden müssen.

Bei der Ideenbewertung wird die Meinung der Kunden eingeholt. Dies kann viel Zeit beanspruchen, da die Kunden immer wieder neues Feedback geben und die Idee auf dieser Basis weiterentwickelt wird.

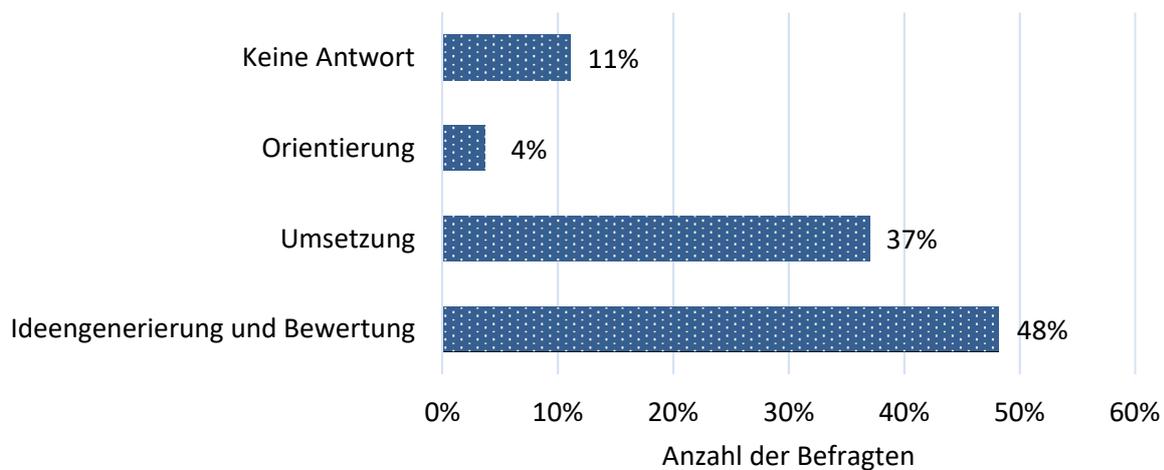


Abbildung 1: Die Längsten Schritte im Ideenprozess (Eigene Darstellung, n=27)

Für 37 % der Befragten ist der Schritt der Umsetzung am zeitaufwendigsten, weil externe Stellen, wie Ämter, miteinbezogen werden müssen. Das sind äußere Faktoren, auf die wenig Einfluss genommen werden kann.

Bei den Befragten hat der Ideenprozess durchschnittlich zwei Jahre gedauert. Der längste Zeitraum lag bei sieben Jahren und der kürzeste bei drei Monaten. Zum einen beeinflusst das Produkt des Startups die Länge des Prozesses. Die Befragung hat ergeben, dass die Entwicklung von neuen innovativen

Hardware- und Softwareprodukten mehr Zeit in Anspruch nimmt als die Entwicklung einer Dienstleistung. Auch das unstrukturierte Arbeiten kann dazu führen, dass der Ideenprozess verlangsamt wird, da die Arbeit weniger effizient ist. 18 % der Befragten geben an, dass sie den Ideenprozess hätten schneller bewältigen können, wenn sie strukturiert gearbeitet hätten. Die Corona-Krise, die vor allem das Jahr 2020 geprägt hat, hatte nach Ansicht der Befragten einen großen Einfluss auf den Umsetzungsprozess. Aufgrund des Lock-Downs hat sich der Markteintritt verzögert. Außerdem haben sich als Folge der Pandemie viele Prozesse, wie Antragsstellungen und deren Bearbeitung, verlangsamt.

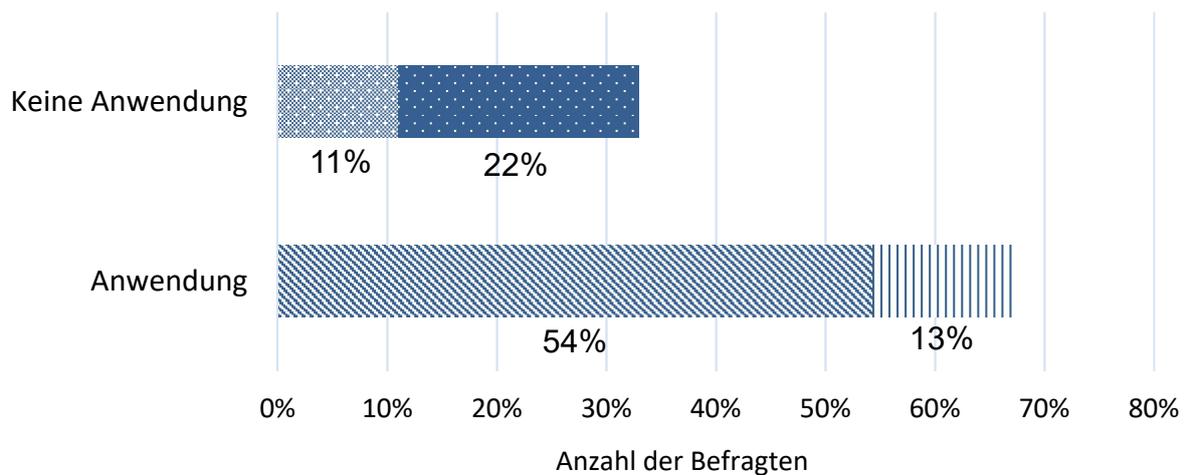
5.1.2 Kreativ- und Innovationsmethoden im Ideenprozess

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, lag der Schwerpunkt der meisten Experten auf dem zweiten Schritt und dort auf dem kreativen Arbeiten. Kreativtechniken können dabei unterstützend wirken. 67 % der Befragten haben Kreativtechniken genutzt. Dabei wurden im Durchschnitt 1,3 Methoden angewandt. Wie die Abbildung 2 zeigt, wurden vor allem einfache Methoden wie Brainstorming und Mind-Mapping genutzt.

11 % der Befragten haben kein konkretes Modell bei der Ausarbeitung ihrer Idee verwendet. Gedanken wurden visuell erfasst und Übersichten daraus erstellt.

Diese können aber keiner konkreten Technik zugeordnet werden. Des Weiteren findet dieser Prozess in der Praxis weniger strukturiert statt, als es die Modelle vorgeben.

Neben dem kreativen Arbeiten wurde die Marktrecherche genutzt. Dieses praktische Vorgehen wurde von 22 % der Befragten angewendet. Dabei wurden insbesondere Kundengespräche geführt. Mithilfe dieser konnte die Idee immer wieder verbessert werden.



Brainstorming
 Mindmapping
 Kein konkretes Modell
 Marktrecherche

Abbildung 2: Genutzte Kreativtechniken im Ideenprozess (Eigene Darstellung, n=27)

34 % der Befragten nutzten Innovationsmethoden im Ideenprozess. Davon entfielen 4 % auf Designthinking und 30 % auf den Lean-Startup-Ansatz. Nach Meinung der Experten ist die Lean Startup-Methode vorteilhaft, da Feedback vom Kunden eingeholt und der Prozess möglichst effektiv gestaltet wird.

5.1.3 Das Team im Ideenprozess

Das Team hat für die Experten eine besonders hohe Bedeutung. 74 % der befragten Experten haben ihre Idee im Team ausgearbeitet. Im Durchschnitt waren vier Personen an dem Ideenprozess beteiligt. Das Team bestand nicht immer aus festen Mitarbeitern. Teilweise wurden auch Freelancer genutzt, um das Team für bestimmte Themen zu erweitern. Dabei ist der Vorteil, dass die Personalkosten reduziert und besser im Blick gehalten werden können. Die Teamarbeit kann sowohl Vor- als auch Nachteile haben. Diese können Tabelle 1 entnommen werden. Als größter Vorteil gilt dabei, dass die Teammitglieder sich innerhalb des Teams ergänzen.

Tabelle 1:
Vor- und Nachteile der Teamarbeit (Eigene Darstellung, n= 27)

Vorteile	Nachteile
- Personen mit unterschiedlichem Fachwissen und Charakteren führen zu einem dynamischen Prozess	- Unterschiedliche Meinungen führen zu Konflikten
- Probleme schneller lösen	- Ideenprozess wird verlängert
- Aufteilung der Arbeit	
- Druck lastet nicht auf einem allein	
- Gegenseitige Unterstützung	

Wie in Tabelle 1 zu sehen, überwiegen die Vorteile der Teamarbeit deren Nachteile. Viele der befragten Experten hätten den Prozess ohne ein Team nicht angefangen. *[Die Belastung war einfach zu groß. Das sind Momente, wo wir froh waren, dass wir zu zweit gegründet haben.]* - E11.

Um Meinungsverschiedenheiten vorzubeugen, ist eine gute und offene Kommunikation im Team wichtig. Probleme sollten sofort angesprochen und diskutiert werden. Am Anfang jeder Teamarbeit sollten gemeinsame Werte geklärt und definiert werden. Bei den meisten Experten basierte die Bildung des Teams auf dem Besuch derselben Hochschule. Bei 25 % fand sie über das Treffen auf Events bzw. Netzwerken statt und bei 15 % über einen vorherigen gemeinsamen Arbeitgeber. Auch über Freundschaften, Beziehungen oder die Verwandtschaft können Teams gebildet werden. Dadurch können Vorteile entstehen, weil die Personen sich untereinander kennen, sodass gemeinsame Werte schon geklärt sind.

5.1.4 Herausforderungen im Ideenprozess

Im Ideenprozess können verschiedenste Problemstellungen auftreten. Diese beeinflussen die Geschwindigkeit des Ideenprozesses und den Erfolg des Startups. Die in Kapitel 2 erläuterten Schritte unterscheiden sich im Grad der Herausforderung. Die Orientierungsphase gilt für keinen der Experten als schwer, da sich Fragestellungen leicht finden lassen. *[Die Problemfindung wurde vom Kunden übernommen, denn die Kunden erzählen gerne, wo Probleme liegen]* - E3. 66 % der Experten empfinden den Schritt der Umsetzung als am schwersten. 31 % dagegen die Phase der Ideengenerierung und Bewertung und 4 % geben an, keinen Schritt kompliziert gefunden zu haben. Die Umsetzung wurde aus verschiedensten Gründen als am herausforderndsten benannt. 29 % der Befragten empfinden die Geschäftsmodellentwicklung als schwer. Dies hat viele Gründe, die weiter unten erläutert werden.

Auch externe Einflüsse können auf den Schritt der Umsetzung einwirken. Dazu gehört vor allem die Corona-Pandemie, die zu einer Verzögerung der Markteinführung geführt hat. Aber auch die Suche nach geeigneten Partnern oder Mitarbeitern, die einen Mehrwert bringen, kann Schwierigkeiten bereiten. Neben den externen Einflüssen gibt es auch interne Faktoren, die die Umsetzung beeinflussen.

Der Schritt von der theoretischen Planung einer Idee zur praktischen Umsetzung wird als schwer wahrgenommen. Als Ursache dafür gilt die innere Einstellung der Gründer, da dieser Schritt entscheidend ist und eine gewisse Beharrlichkeit erfordert. *[Ich hatte dieses Konstrukt im Kopf, aber es dann wirklich umzusetzen. Also ist es schwer nicht nur bei dem Gedanken zu bleiben, sondern es dann auch wirklich zu tun]* – E26

31 % der Experten geben an, dass der Bereich der Ideenbewertung und -generierung der herausforderndste Schritt war. Die Gründe dafür werden nachfolgend erläutert. Die Prototyperstellung gilt dabei für 15 % der Befragten als komplex. Bei der Entwicklung muss viel beachtet werden, sodass ein funktionsfähiger Prototyp entsteht. Aufgrund technischer Probleme können ebenfalls Herausforderungen entstehen, sodass sich der Prozess verlängert.

Bei der Ideengenerierung entsteht eine Fülle von Ideen. Dabei ist es schwer, den Fokus zu behalten und sich auf eine Idee zu konzentrieren, die den meisten Mehrwert bietet. Die Potenzialbewertung der Idee kann ebenfalls problematisch sein. Dabei geht es vor allem um die Fähigkeit, das Potenzial richtig einschätzen zu können, da die Ideen bzw. Produkte neu sind und der Markt diese noch nicht kennt. Innerhalb der vorgestellten Schritte kann es auch zu Schwierigkeiten kommen. Dabei fiel auf, dass die Experten mit sehr unterschiedlichen Problemen konfrontiert wurden (s. Abbildung 3).

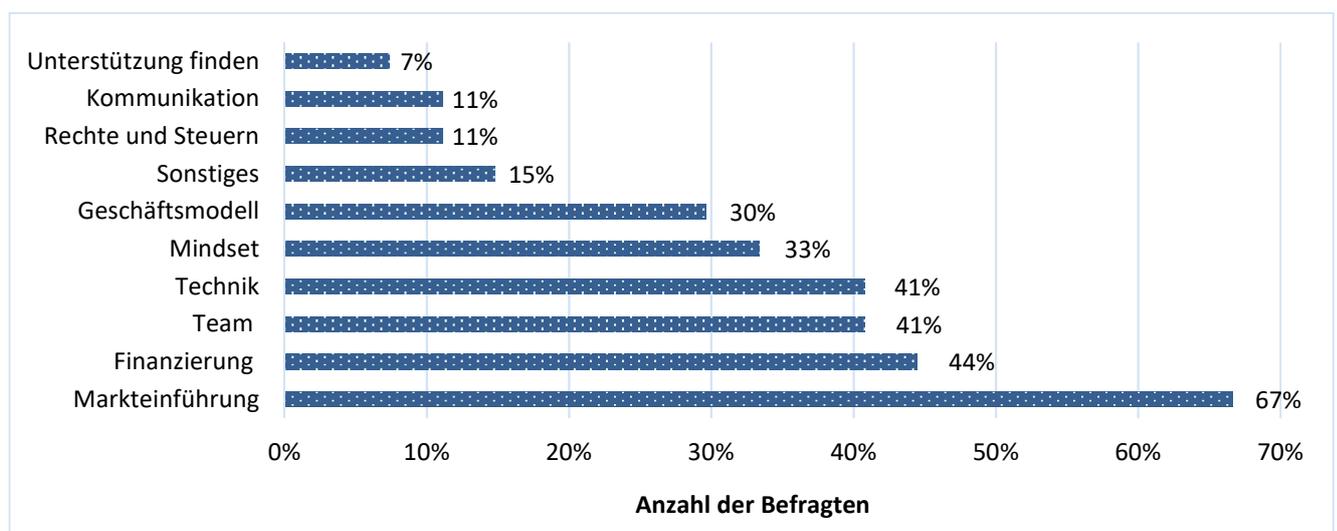


Abbildung 3: Herausforderungen im Ideenprozess (Eigene Darstellung, n=27)

Im Rahmen der Markteinführung wird das Produkt erstmals verkauft. Dieser Schritt ist für 67 % herausfordernd, da ein Vertriebskonzept entwickelt werden muss. In diesem Bereich fehlt es den Befragten oft an Kompetenz. Der Mehrwert eines Produktes muss dem Kunden vermittelt werden. Dies ist vor allem schwer, wenn es schon ähnliche Produkte auf dem Markt gibt oder es sich um ein neuartiges, innovatives Produkt handelt. In diesem Fall muss ein aufwendiges Marketing betrieben werden, welches Startups sich meistens finanziell nicht leisten können.

Bürokratische Themen haben bei der Markteinführung ebenfalls eine große Bedeutung. Das Einholen von Genehmigungen und der Kontakt mit den verschiedenen Ämtern kann zeitintensiv sein. Dies zeigt sich insbesondere im Lebensmittelbereich. Auch bei der Erstellung von Softwares müssen unterschiedliche Zertifizierungen eingeholt werden, was den Prozess der Markteinführung verlängern kann.

Für 44 % der Befragten bildet die Finanzierung ein schwieriges Thema. Es ist herausfordernd, Förderung und finanzielle Unterstützung zu erhalten, da entsprechende Fördereinrichtungen gefunden werden müssen und es viele Voraussetzungen hierfür gibt. Im Bereich des Ausfüllens von Förderanträgen stoßen viele Experten an ihre Grenzen, da dieser Prozess zeitaufwendig und komplex ist. Auch hier gilt, dass bei den befragten Gründern meistens die Erfahrung fehlt, um die Anträge zu verfassen. In der Ideenfindungsphase treten immer wieder Finanzierungsengpässe auf. Um dagegen zu wirken, müssen immer wieder neue Förderungen in Betracht gezogen werden. Dies gilt insbesondere für große und aufwendige Hardwareprodukte, da diese zunächst gebaut werden müssen und die Gründer in Vorleistung gehen.

Das Team hat im Ideenprozess eine große Bedeutung. Für 41 % der Befragten ist die Bildung eines Teams eine anspruchsvolle Aufgabe. Es kann schwer sein, passende Teammitglieder zu finden, da der Anspruch an diese hoch ist. Des Weiteren muss entschieden werden, wann erstmals Personal eingestellt wird und welche Aufgaben übertragen werden. Dazu gehört auch die Bildung einer souveränen Team- und Geschäftsführung, worüber viele der befragten Experten kaum Erfahrung verfügen. Das Entlassen eines Mitarbeiters gehört ebenfalls dazu. Ein weiterer Punkt ist die Kommunikation. Die Idee muss an das Team vermittelt werden, sodass ein genaues Verständnis dafür erlangt wird. Dabei ist das Zeigen von Transparenz und das Annehmen von Feedback problematisch.

Im Rahmen des Ideenprozesses können auch viele technische Fragestellungen auftreten. Diese müssen jeweils einzeln, je nach Startup, betrachtet werden. Für 41 % der Befragten gilt die Entwicklung technischer Lösung als schwer. Dabei geht es vor allem um die Überführung einer Idee in ein Produkt

Persönliche Eigenschaften der Beteiligten können den Erfolg eines Startups maßgeblich beeinflussen. 33 % der Befragten bestätigten dies und stuften diesen Punkt als herausfordernd ein. Um eine Idee zu entwickeln, muss der entsprechende Gedanke fokussiert werden. Zweifel können zur Hemmung im Arbeitsprozess führen. Es entstehen insbesondere Zweifel hinsichtlich des Erfolgs der Idee, aber auch Unsicherheiten über die Art der Investition. Dadurch kann psychischer Stress entstehen. *[Teilweise haben Leute, denen wir von der Idee erzählt haben, gesagt, dass unsere Idee sowieso nicht funktioniert. [...] Das war eine große Herausforderung vom Mindset her und vom Selbstbewusstsein. Da haben wir gegen ankämpfen müssen.]* - E6.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Erfahrungsmangel. Vielen Experten fehlt es an Erfahrung, was das Gründen von Startups und die Generierung von Ideen betrifft. *[Das zweite war der Aufbau von wirtschaftlichen und finanziellen Kompetenzen. Wir haben da kaum Erfahrung, weil wir alle aus einem Fachbereich kommen]* - E12. Dies ist insbesondere bei studierenden Gründern zu beobachten. Ihnen fehlen oft die Erfahrungen mit grundlegenden Dingen. Dabei entstehen Fragestellungen wie: *[Was muss als Geschäftsführer beachtet werden? Wie führe ich ein Team effektiv, wie gründe ich überhaupt?]* - E7.

Für 30 % der Befragten gilt die Erstellung eines Geschäftsmodells als komplex. Dies hat viele Gründe, die in Kapitel 5.2.1 erläutert werden.

Bei 15 % der Experten waren sonstige Punkte am herausforderndsten. Dazu zählt unter anderem die Gesellschaftsstruktur. Dabei geht es überwiegend um die Aufteilung der Gesellschaftsanteile. Zugleich kann die Anwendung von Kreativmethoden zu Schwierigkeiten führen. Dies begründet sich in der mangelnden Kompetenz, hinsichtlich des methodischen Vorgehens.

Bei der Auswahl der Rechtsform gibt es wesentliche Aspekte, die berücksichtigt werden sollten. Die Auseinandersetzung mit dem Thema sollte möglichst vor der Gründung eines Startups erfolgen. Dennoch wurde im Rahmen der Befragung deutlich, dass die Auswahl der Rechtsform ein komplexes Thema ist. Rechtliche Fragestellungen sind für 11 % der Befragten herausfordernd. Dabei geht es hauptsächlich um grundlegende Themen wie die MitarbeiterEinstellung und die Pflichten eines

Arbeitgebers. Aber auch die Anmeldung von Marken oder Patenten ist ein bedeutendes Thema. Steuerliche Fragestellungen ergeben sich ebenfalls im Rahmen des Ideenprozesses. Hierbei ist es insbesondere problematisch, bezahlbare Steuerberater zu finden.

Nicht nur die Kommunikation innerhalb des Teams kann kompliziert sein. Für 11 % der Befragten gilt auch die Kommunikation mit den Kunden oder mit externen Partnern als schwer. Dies ist insbesondere der Fall, wenn Kunden die Idee nicht verstanden haben oder technische Probleme auftauchen.

Für 7 % der Befragten war es schwer Unterstützung zu finden. Dies gilt insbesondere für die Kooperation mit Hochschulen. Aber auch für andere externe Partner. Dabei ist es bedeutend, Partner zu finden, die einen Mehrwert für die jeweilige Idee bringen.

5.1.5 Hilfe und Weiterbildung zur Bewältigung der Herausforderungen

Um die in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Herausforderungen zu bewältigen, wurden hauptsächlich externe Impulse genutzt. Dies kann Abbildung 4 entnommen werden. 67 % der Befragten geben an, dass das Netzwerk eine große Bedeutung für die Lösungsfindung hat. Auch Accelerator-Programme wurden häufig genutzt. Diese Programme bieten eine Vielzahl von unterschiedlichen Weiterbildungsmöglichkeiten. Der Besuch von anderen Seminaren ist ebenfalls bedeutend. Dazu gehören Pitch,- Vertriebs- und Marketingtrainings, die darauf abzielen, die Idee besser verkaufen zu können. Auch Seminare zur strategischen Unternehmensführung wurden besucht.

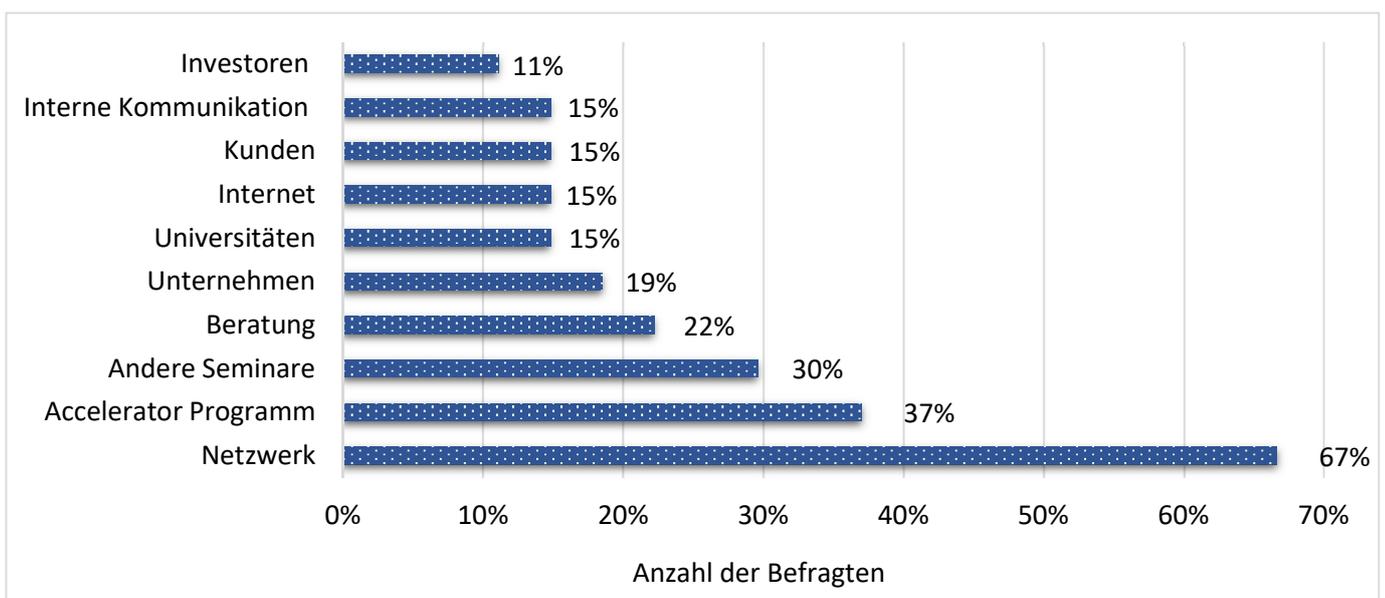


Abbildung 4: Genutzte Unterstützung zur Bewältigung der Herausforderungen (Eigene Darstellung, n= 27)

Die Persönlichkeit und das Mindset beeinflussen den Erfolg eines Unternehmens. Daher wurden Seminare zur Psychologie und Persönlichkeitsentwicklung genutzt. *[Wir kamen täglich an unsere Grenzen. Und du kannst dich nur komplett entfalten und deine ganze Energie einsetzen, wenn persönliche Probleme gelöst worden sind.]* – E11

Klassische Beratung wurde von 22 % der Befragten genutzt. Diese fand insbesondere bei speziellen Themen, wie technischen Lösungen, Anwendung. Auch andere Unternehmen aus einer ähnlichen Branche können unterstützend wirken, da diese über viel Branchenerfahrung verfügen. Vor allem wenn sie als Companybuilder fungieren, können sie einen Mehrwert bieten, da Informationen leicht zugänglich sind.

Hochschulen bieten häufig kostenlose Unterstützung im Bereich der Gründungsberatung an. 15 % der Befragten nutzten dieses Angebot, welches regional sehr unterschiedlich ist.

Das Internet wurde von 15 % der Befragten verwendet. Dabei wurden hauptsächlich Videos angeschaut und Podcasts gehört. Das kostenlose, reichhaltige Angebot und die schnelle Verfügbarkeit bilden dabei die entscheidenden Vorteile.

Auch Kunden können bei Herausforderungen helfen. Mithilfe des praxisbezogenen Feedbacks bieten sie einen nachhaltigen Mehrwert. Die positive Rückmeldung wirkt zudem motivierend.

Neben den externen Faktoren, die bisher beschrieben wurden, gibt es auch interne Faktoren. 15 % der Befragten haben die interne Kommunikation genutzt, um Problemstellungen zu lösen. Dies war vor allem bei Gründerteams zu beobachten, die ein hohes Maß an eigener Expertise haben.

5.2 Erstellung eines Geschäftsmodells

Nach der Generierung der Idee erfolgt die Erstellung eines Geschäftsmodells. Die Vorgehensweise hierbei kann unterschiedlich sein. 48 % der Experten haben dafür das BMC verwendet, da diese Methode einfach und sehr wirksam ist. Wobei die Experten unterschiedlich strukturiert vorgegangen sind. Auch das Internet kann verwendet werden, um ein Geschäftsmodell zu erstellen. Dies haben 11 % der Befragten verwendet. Dabei werden Internetseiten, wie Gründerheld oder die Gründerplattform genutzt, welche verschiedene Tools anbieten, um die Erstellung zu vereinfachen. Meistens wurde dabei das Geschäftsmodell im Rahmen des Businessplans erstellt. 11 % der Befragten haben ihr Geschäftsmodell mithilfe von sonstigen Methoden entwickelt. Dazu gehört die ToolBox der Fiveforces und die generic strategies nach Porter. Auch eine Megatrend Analyse kann sinnvoll sein. Alternativ zu

BMC kann die „Start with why“ Methode verwendet werden. 41 % der Befragten haben ihr Geschäftsmodell ohne System oder Struktur entwickelt. Dazu wurde ermittelt, welche Bestandteile zu einem Geschäftsmodell gehören. Auf dieser Basis erfolgte anschließend die Erstellung.

Laut den Experten muss das Geschäftsmodell regelmäßig überarbeitet und in Frage gestellt werden. Die Kernidee bleibt dabei bestehen. Als Basis der Weiterentwicklung dienen vor allem neue Trends und Rahmenbedingungen, wie geänderte Gesetze oder finanzielle Aspekte. Ein weiterer Punkt ist die Erweiterung der Produkte. Die Befragung hat gezeigt, dass immer wieder neue Produkte entwickelt werden müssen, sodass den Kunden regelmäßig etwas Neues geboten wird. Bei 59 % der befragten Experten erfolgt die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells unregelmäßig. 41 % haben einen Rhythmus für die Weiterentwicklung, die quartalsweise erfolgt.

5.2.1 Herausforderungen bei der Erstellung eines Geschäftsmodells

Bei der Erstellung des Geschäftsmodells traten eine Vielzahl von Schwierigkeiten auf. Für 52 % der Experten war die Planung von Marketing und Vertrieb im Rahmen des Geschäftsmodells mit vielen Schwierigkeiten verbunden. Insbesondere das Erstellen von entsprechenden Strategien kann als komplex bewertet werden. Dazu gehört auch die verständliche Formulierung der Idee und der dadurch entstehende Mehrwert, sodass sie ein Dritter versteht. Die Idee muss aufs Wesentliche reduziert werden, damit die Kernkompetenz des Startups verdeutlicht wird. Auch die Planung der Markteinführung und der erstmalige Verkauf des Produktes an den Kunden stellen die Experten vor Herausforderungen. Der Grund hierfür liegt darin, dass die Idee dem Kunden vermittelt werden muss, sodass sie in den bestehenden Tagesablauf integriert wird. Das ist vor allem bei neuen Produkten problematisch. *[Es war schwer, die Idee in klare Worte zu fassen, sodass ein Dritter sie versteht]* – E1. Mit Blick auf den Vertrieb ist hauptsächlich die Ermittlung eines Produktpreises herausfordernd, da meistens ein neuartiges Produkt entwickelt wird, bei dem es schwierig ist, einen Gegenwert festzustellen. Das Treffen von Annahmen im Rahmen des Geschäftsmodells galt für viele der Befragten ebenfalls als schwer. Dabei muss die Realität abgebildet und zukünftige Entwicklungen eingeschätzt werden, was insbesondere bei der Finanzplanung bedeutend ist.

11 % der Befragten hatten bei der Geschäftsmodellerstellung sonstige Herausforderungen. Dazu gehören die Bildung eines effektiven Teams und die Finanzplanung. Im Rahmen des Geschäftsmodells können viele neue Ideen entstehen, die das Produkt ergänzen können. Dabei ist es schwer, den Fokus auf der Hauptidee zu behalten.

Die bisher erläuterten Fragestellungen treten auf, weil in den entsprechenden Bereichen wenig Erfahrung seitens der Experten vorhanden ist. Sie kommen meistens aus naturwissenschaftlichen Branchen, in denen wirtschaftliche Themen kaum eine Rolle spielen. Dies fällt insbesondere bei den Experten auf, die während ihres Studiums gegründet haben, da Themen, wie die Gründung von Startups im Studium nicht behandelt werden. Des Weiteren wird im Rahmen der Befragung deutlich, dass in den Teams der Experten meistens eine Person mit ökonomischer Kompetenz fehlt.

15 % der Experten hatten bei der Erstellung des Geschäftsmodells keine Schwierigkeiten. Dies lässt sich durch die entsprechenden Erfahrungen begründen, die mithilfe des vorherigen Berufs, dem Studium oder vorangegangener Gründungen entstanden sind.

5.2.2 Unterstützung bei der Erstellung eines Geschäftsmodells

Es wurde erläutert, dass 85 % der Experten Herausforderungen bei der Erstellung des Geschäftsmodells hatten. Insgesamt haben 59 % der Befragten Unterstützung in Anspruch genommen. Aufgrund von schlechter Qualität und Auswahl haben 41 % der Experten keine Unterstützung genutzt. Die bestehenden Angebote sind zu starr und unflexibel. Teilweise wurde allerdings auch keine Unterstützung genutzt, weil keine Fragestellungen aufgetreten sind.

Über das Netzwerk wurde viel Unterstützung eingeholt. Zum Netzwerk zählen andere Startups und Unternehmen, aber auch externe Experten, Investoren und Kunden. Über andere Startups, etablierte Unternehmen, externe Partner oder Investoren kann ein Erfahrungsaustausch erfolgen, sodass ein praxisnahes Feedback genutzt werden kann. Vor allem von etablierten Unternehmen ist dies gewinnbringend, da diese bereits viel Erfahrung haben. Die Rückmeldung von Kunden kann ebenfalls als sinnvoll betrachtet werden, da das Geschäftsmodell anschließend auf dieser Basis weiterentwickelt werden kann. Auch über die Teilnahme an einem Accelerator-Programm kann Unterstützung für die Erstellung erhalten werden, was 26 % der Experten genutzt haben. Dabei werden verschiedene Workshops für die Geschäftsmodellentwicklung angeboten. Dies gilt auch für Seminare, die im Rahmen von Gründerstipendien oder anderen Förderprogrammen angeboten werden. Es wurden ebenfalls das Internet oder Bücher genutzt, um das Geschäftsmodell zu entwickeln. Dabei haben vor allem Internetseiten, wie Gründerheld oder die Gründerplattform eine Bedeutung. Mithilfe von Internetseiten und Büchern kann das strukturelle Arbeiten gefördert werden.

5.3 Erfolgsfaktoren im Ideenprozess und bei der Geschäftsmodellerstellung

Es gibt viele Erfolgsfaktoren, die den Erfolg eines Startups beeinflussen. Diese Faktoren können Abbildung 5 entnommen werden. Das Mindset der Gründer gilt als einer der wichtigsten

Erfolgsfaktoren. Die wichtigsten Eigenschaften, die nach den Experten zu einem Gründer-Mindset gehören, können Tabelle 3 entnommen werden. Die Idee darf niemals aufgegeben werden, auch wenn negative Kritik von außen kommt. Die Kritik muss dennoch angenommen und auf den Wahrheitsgrad geprüft werden. Um eine Idee umzusetzen, müssen Gründer eine tiefe Motivation und Disziplin mitbringen. Das Durchhaltevermögen entscheidend, da es immer wieder zu Rückschlägen kommen kann. Wenn sich Rahmenbedingungen ändern, sollten Gründer möglichst agil und flexibel sein, um auf die jeweiligen Veränderungen reagieren zu können.

Tabelle 2:
Eigenschaften eines Gründermindsets (Eigene Darstellung, n=27)

Eigenschaften	Begründung
Selbstbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> - Gute Außendarstellung - Kritik akzeptieren und annehmen - Auf die eigene Intuition hören - Transparenz gegenüber Mitarbeitern und Partnern
Fokus und Disziplin	<ul style="list-style-type: none"> - Schnellere Umsetzung möglich
Leidenschaft und Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Schafft Durchhaltevermögen - Auch bei Rückschlägen weiter machen - Lösungsorientiertes Denken
Agilität	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamisch auf Veränderungen reagieren
Unkonventionelles Denken	<ul style="list-style-type: none"> - Neugierde - Von Anderen abheben

Für 67 % der Befragten ist das Finden von Unterstützung ein Erfolgsfaktor. Dazu gehört hauptsächlich der Aufbau eines nachhaltigen und weitreichenden Netzwerks und das dazu gehörige Feedback.

Daher ist es empfehlenswert, die typischen Startup-Veranstaltungen zu besuchen. Vor allem der Austausch mit anderen Startups gilt als bedeutend, sodass Fehler nicht erneut gemacht werden. Dabei muss dennoch beachtet werden, dass viele Startups ihre Probleme und Herausforderungen nicht offen kommunizieren. Daher ist es sinnvoll, mit wenigen Startups eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Die Startup-Veranstaltungen müssen differenziert betrachtet werden. Manche bringen einen großen Mehrwert, andere wiederum bringen kaum Input. Daher kann es auch sinnvoll sein, ein professionelles Netzwerk zu nutzen, welches eine Mitgliedschaft erfordert. Diese Netzwerke gelten als wertvoll, da die Mitglieder viel Expertise aufweisen. Im Rahmen des Netzwerkaufbaus kann es sinnvoll sein, sich einen Mentor zu suchen, sodass Fragen immer schnell beantwortet werden können. Der Mentor sollte möglichst viel Branchenerfahrung mitbringen.

Das Team hinter dem Gründer gilt als Grundstein für den Erfolg eines Startups. Für 41 % der Befragten ist das Team ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dafür müssen passende und motivierte Mitarbeiter gefunden werden, die bereit sind, in einem Risiko-Startup zu arbeiten.

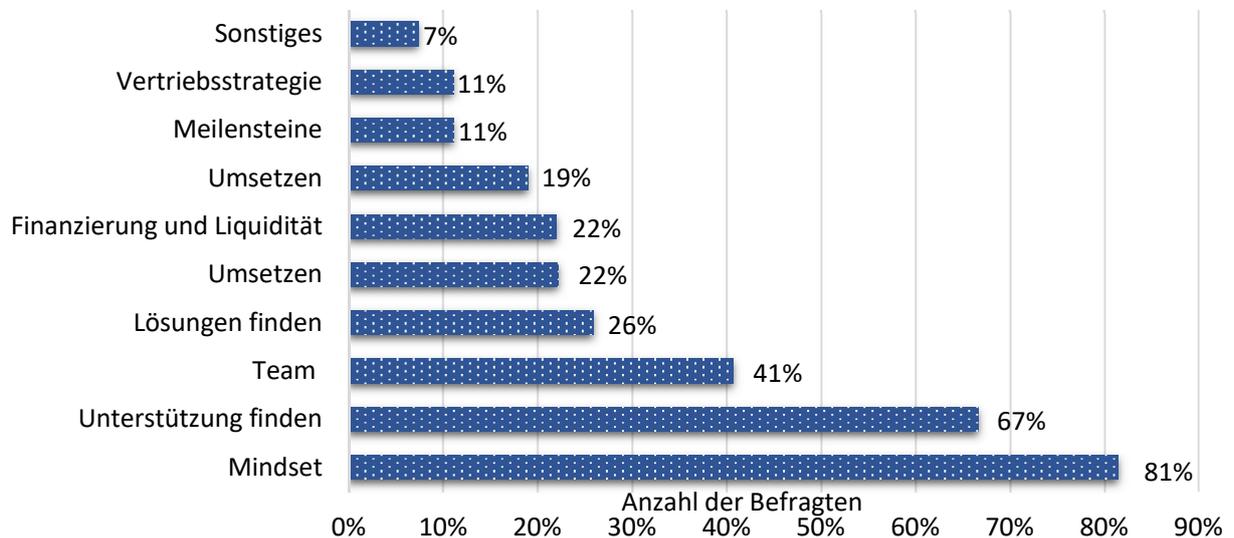


Abbildung 5: Erfolgsfaktoren im Ideenprozess (Eigene Darstellung, n=27)

Innerhalb des Teams gilt die offene und ehrliche Kommunikation als wichtiger Erfolgsfaktor. Im Laufe der Unternehmensentwicklung sollte immer wieder ermittelt werden, ob die jeweiligen Teammitglieder noch in das Unternehmen passen. Ist dies nicht mehr der Fall, sollten die jeweiligen Mitarbeiter ersetzt werden.

Die Basis einer Idee sollte ein Problem sein. Für dieses sollte eine effiziente Lösung gefunden werden, sodass ein Alleinstellungsmerkmal geschaffen wird. Die Lösung einer Idee sollte in Zeit oder Geld bewertet werden können, sodass eine Skalierung möglich ist.

Mithilfe von finanzieller Unterstützung kann der Ideenprozess eines Startups vereinfacht und beschleunigt werden, daher gilt das Erhalten von Förderungen als ein wichtiger Erfolgsfaktor (s. Abbildung 5). Es gibt eine Vielzahl von Förderungen, die den meisten unbekannt sind. Daher ist es wichtig, konkret nach den unterschiedlichsten Fördertöpfen zu suchen. Ein wichtiger erster Schritt ist das Erhalten des Gründerstipendiums.

Die Befragung hat ergeben, dass die meisten Gründer möglichst schnell in die Umsetzung bzw. ins Prototyping gehen. Dieses Vorgehen wird als Lean-Startup-Ansatz bezeichnet. Das methodische Vorgehen gilt für 19 % der Experten als wichtiger Erfolgsfaktor. Dazu zählt sowohl die Anwendung von

Innovations- als auch von Kreativmethoden. Insgesamt ist es wichtig, den Ideenprozess strukturiert zu gestalten, sodass die Idee gefestigt und konkret ausgearbeitet werden kann. Dieses Vorgehen kann dazu führen, dass der Ideenprozess beschleunigt wird. Nach E3 gehört die sorgfältige Ausarbeitung des BMC dazu. Im Rahmen des Ideenprozesses ist es wichtig, dass Zwischenziele gesetzt werden. Anhand dieser Meilensteine, z.B. der Fertigstellung eines funktionierenden Prototyps, kann der Fortschritt gemessen werden, sodass die Motivation gesteigert wird. Um ein Produkt verkaufen zu können, sollte eine Vertriebsstrategie entwickelt werden. Diese sollte durchdacht sein und zum Unternehmen passen. *[Zuerst kommt der Vertrieb. Der Prozess muss gut abgestimmt sein, denn es gibt da viele Möglichkeiten wie verkauft werden kann. Der Vertriebsprozess ist enorm wichtig]* - E23

Für 7 % der Befragten waren sonstige Erfolgsfaktoren entscheidend. Dazu gehört das Auffinden von technischen Lösungen.

5.4 Unterstützungslücken im gesamten Prozess

Aus den erläuterten Herausforderungen ergeben sich Lücken im Bereich der Unterstützung von Startups. 74 % der befragten Experten haben weitere Unterstützungswünsche, welche in Abbildung 6 dargestellt werden. Wie aus der Abbildung hervorgeht, benötigen 33 % der Experten Unterstützung im Bereich der Geschäftsmodellentwicklung. Der Vertrieb und das Marketing bilden dabei die Schwerpunkte.

Die Förderungs- und Gründungsberatung sind ebenfalls ein entscheidendes Thema, bei dem viele der Experten Unterstützung benötigen. Im Bereich der Gründungsberatung geht es hauptsächlich um rechtliche und steuerliche Themenstellungen. Es bestehen häufig Unsicherheiten, welche Rechtsform gewählt werden soll. Auch im Bereich des Patentrechts gibt es Unsicherheiten. Bei steuerlichen Themen besteht eine allgemeine Unsicherheit. Dies betrifft insbesondere steuerliche relevante Entscheidungen. Es gibt eine Vielzahl von Steuerberatern, welche allerdings meistens nicht auf Startups spezialisiert und zudem teuer sind.

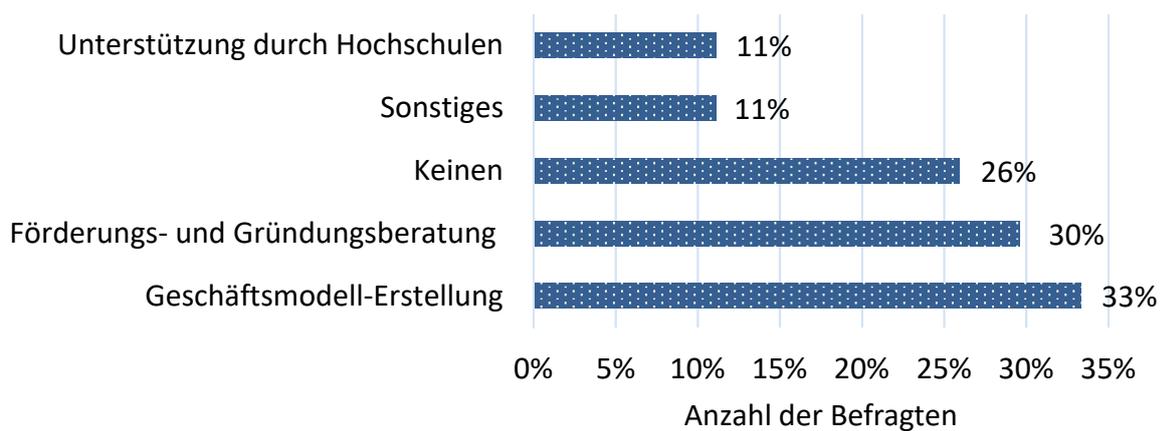


Abbildung 6: Unterstützungslücken im Ideenprozess (Eigene Darstellung, n=27)

Aber auch der grundsätzliche Gründungsprozess wirft Fragen auf, da vielen unklar ist, was in diesem Prozess beachtet und bedacht werden muss. *[Es wäre hilfreich, würde es eine Art Checkliste geben. Es kamen immer wieder neue Sachen, von denen ich nichts wusste. Wie z.B. die Marken- oder Patentanmeldung. Es gibt so viel zu bedenken. Und wenn ich mit anderen Startups spreche, ist das bei denen genauso. Jeder macht immer wieder dieselben Fehler, warum?]* - E16.

26 % der Befragten haben keinen Unterstützungswunsch, da sie viele Erfahrungen im Bereich der Gründung haben. 11 % der Befragten haben sonstige Unterstützungswünsche. Darunter fällt das methodische Vorgehen und das Nutzen von Kreativtechniken. Dieses Thema sollte vor allem in der Orientierungs- und Generierungsphase eines Startups aufgegriffen werden.

Vor allem die noch studierenden Gründer merken an, dass es von den Hochschulen nur wenig Unterstützung gibt (s. Abbildung 6). Während des Studiums gibt es kaum Berührungspunkte mit der Gründung eines Unternehmens oder der Selbstständigkeit. *[Es gibt nur wenig Startup-Mindset an den Universitäten. Da gibt es große Lücken. Keiner gibt dir dieses Mindset.]* - E10.

Insgesamt zeigt sich, dass insbesondere die Gründer, die direkt aus den Hochschulen gründen, Schwierigkeiten haben, ein Unternehmen zu führen. Geschäftsführertätigkeiten sind dabei insbesondere ein Thema. Für manche der Befragten war es herausfordernd, Unterstützung zu finden, da diese in Städten gegründet haben, in denen es nur eine kleine Startup-Kultur gibt. Es ist dann auch schwer ein geeignetes Netzwerk aufzubauen. Dies zeigt, dass es regionale Unterschiede im Bereich der Unterstützung gibt. In Niedersachsen gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Accelerator-Programmen. Diese werden vor allem in Osnabrück angeboten. Die Startups aus Schleswig-Holstein haben keines dieser Programme besucht, da es kaum Angebote gibt.

6 Diskussion und Schlussfolgerung

Um ein besseres Verständnis für den Ideenprozess von Startups zu erlangen, sollte der Ablauf untersucht werden. Wie in Kapitel 2 beschrieben, kann der Ideenprozess in drei Schritte aufgeteilt werden. Dieser Ablauf wurde von den befragten Experten bestätigt. Wie in der Literaturanalyse beschrieben, hat die Länge des Ideenprozesses einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität des Geschäftsmodells. Es sollte genug Zeit eingeplant werden, um die Idee zu formen. Die Experten sind zum Teil anderer Meinung. Eine Idee sollte möglichst schnell umgesetzt werden, sodass der Ideenprozess vereinfacht wird. Bei der Expertenbefragung hat sich ergeben, dass der Ideenprozess durchschnittlich zwei Jahre dauert. Dennoch wurde teilweise deutlich weniger oder deutlich mehr Zeit beansprucht. Dabei konnten jeweils keine Nachteile für die Gründer beobachtet werden. Der Erfolg einer Idee ist nicht abhängig von der Länge des Ideenprozesses. Jeder Gründer muss individuell ermitteln, wie viel Zeit er benötigt, um persönliche Fähigkeiten auszubauen. Zudem wird die Länge des Prozesses von verschiedensten Faktoren beeinflusst.

Im Rahmen des Ideenprozesses werden unterschiedliche Kreativmethoden genutzt, um die Idee auszubauen und Lösungen für die jeweiligen Probleme zu finden. In der Literaturanalyse wurden einige Methoden vorgestellt. In der Befragung hat sich allerdings gezeigt, dass in der Praxis nur wenige davon genutzt werden. Die Experten haben durchschnittlich 1,3 Methoden angewendet, dies lässt sich mithilfe der geringen methodischen Kompetenz begründen. Es wurde hauptsächlich das Brainstorming genutzt. Diese Methode wird von der Literatur als einfach eingestuft. Allerdings haben Methoden, wie DeBonos Denkhüte oder WDM den Vorteil, dass hochqualitative Ideen entstehen. Auch die Anwendung von Innovationsmethoden ist entscheidend. Dabei ist vor allem der Lean-Startup-Ansatz bedeutend, bei dem die Idee möglichst schnell umgesetzt wird. Das Feedback hilft die Idee zu entwickeln.

Wenn eine Idee generiert und mittels Kreativtechniken geformt wurde, muss sie bewertet werden, um deren Potenzial abzuschätzen. Dies wurde von allen Experten mit unterschiedlichen Methoden durchgeführt. Es ist schwer das Potenzial von neuen, innovativen Produkten abzuschätzen, da der Kunde und der Markt diese Innovationen noch nicht kennen. Daher ist es in diesem Fall sinnvoll, zuerst einen Prototyp zu erstellen, um zu beweisen, dass die Idee funktioniert. Auf diese Weise können Investoren schneller überzeugt werden. Startupwettbewerbe eignen sich ebenfalls dafür. Außerdem entwickelt sich auf diesen Veranstaltungen ein nachhaltiges Netzwerk, welches bei späteren Herausforderungen genutzt werden kann.

Die Literaturanalyse hat ergeben, dass das Team für Gründer einen hohen Stellenwert hat. Dies wurde in der Befragung ebenfalls bestätigt. Allerdings wurde in der Befragung deutlich, dass ein Team nicht immer nur aus festen Mitarbeitern bestehen muss. Es können auch Freelancer genutzt werden, um das Team zu erweitern. 74 % der Befragten haben ihre Idee im Team ausgearbeitet. Die restlichen 26 %, die allein gearbeitet haben, haben sowohl Vor- und Nachteile in der Einzelarbeit gesehen. Allerdings wurde deutlich, dass die Vorteile der Teamarbeit überwiegen. Dies lässt sich vor allem dadurch begründen, dass im Ideenprozess viele Kompetenzen benötigt werden. Folglich muss ein Team mit unterschiedlichem Fachwissen zusammengestellt werden. Die Teamerweiterung sollte dabei möglichst früh erfolgen, sodass der Ideenprozess beschleunigt werden kann. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, wie ein Gründerteam gebildet werden kann. Die Teams der meisten Befragten basieren auf einem gemeinsamen Hochschulbesuch. Anders als in Kapitel 3.1.2 dargestellt, haben sich in der Befragung viele Teams über das Netzwerk bzw. Events gebildet und weniger über Freundschaften. Es kann als großer Vorteil angesehen werden, wenn die Gründer sich vorher kennen, sodass die gemeinsamen Werte und Ziele geklärt sind. Es wurde dargestellt, dass regelmäßig geprüft werden muss, ob die jeweiligen Teammitglieder noch zum Startup passen. Trifft dies nicht zu, müssen die Gründer sich ggf. von den Mitarbeitenden trennen. In der Befragung konnte dies bestätigt werden, allerdings ist es für die Experten schwer, tatsächlich eine Kündigung auszusprechen. Es wird zu lange an ihnen festgehalten.

Im Ideenprozess können viel Herausforderungen auftreten. Auffällig ist, dass die Problemstellungen vor allem im Schritt der Ideengenerierung und der Umsetzung auftauchen. Außerdem dauern diese Schritte zeitlich am längsten, sodass sie den Schwerpunkt des Ideenprozesses bilden. Der Schritt der Umsetzung wird als am schwersten beschrieben. Anders als im Schritt der Orientierung oder bei der Generierung und Bewertung von Ideen ist diese Phase von externen Faktoren abhängig. Die Geschwindigkeit des Schrittes wird nicht mehr allein von den Gründern beeinflusst, da viele Genehmigungen eingeholt werden müssen. Andererseits kann dieser Schritt vereinfacht werden, wenn gut strukturiert vorgegangen wird. Auch der zweite Schritt der Ideengenerierung kann herausfordernd sein, da das Potenzial der Idee bewertet und technische Lösungen für die Umsetzung gefunden werden müssen. Dies kann viel Zeit beanspruchen. Allerdings hat dieser Schritt den Experten am meisten Freude bereitet, da viel kreatives Arbeiten erforderlich ist.

Die befragten Experten haben unterschiedliche Impulse genutzt, um die Problemstellungen zu bewältigen. Es wurden dabei insbesondere externe Impulse verwendet. Interne Impulse wurden nur von Gründern genutzt, die eigene Erfahrungen mitbringen. Auch für die Befragten gilt das Auffinden von Unterstützung als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Die befragten Experten haben allerdings

hauptsächlich das Netzwerk genutzt. Dies gilt ebenfalls als wichtiger Erfolgsfaktor. Nach den Experten kann dieses vor allem auf Startupveranstaltungen und im Rahmen von Accelerator- Programmen geknüpft werden. Die Accelerator-Programme gelten außerdem als wichtiger Impuls, um neues Wissen zu erlangen und Probleme zu lösen. Sie bringen sowohl einen Mehrwert in der Ideengenerierung als auch in der Geschäftsmodellentwicklung.

Auch die Teilnahme an Seminaren mit unterschiedlichen Schwerpunkten gilt als sinnvoll. Es kann auch klassische Beratung genutzt werden. Von anderen Experten wurden diese allerdings nur für spezielle, meistens technische, Probleme genutzt. Im Durchschnitt wurden Berater selten zur Hilfe genommen, was sich mithilfe der hohen Kosten begründen lässt.

Sobald eine Idee generiert ist, muss ein Geschäftsmodell erarbeitet werden. Die befragten Experten haben dafür hauptsächlich das BMC angewendet, welches auch in der Literatur als am relevantesten gilt. Innerhalb dieser Methode gilt das Nutzenversprechen als zentraler Punkt. Im Rahmen des Geschäftsmodells müssen verschiedenste Annahmen getroffen werden, dies ist vielen Experten schwergefallen. Insbesondere mangelnde Erfahrungen können der Grund dafür sein. Sowohl die Ergebnisse der Befragung als auch die der Literaturanalyse haben ergeben, dass ein Geschäftsmodell regelmäßig weiterentwickelt werden muss. Es hat sich gezeigt, dass dies meistens unregelmäßig geschieht. Es ist allerdings empfehlenswert einen Rhythmus zu schaffen, da die Weiterentwicklung sonst im Tagesgeschäft vernachlässigt wird. Der Rhythmus ist abhängig von der Entwicklungsstufe des Startups und muss individuell gefunden werden, sodass er für das gesamte Team passend ist.

Aus den Herausforderungen ergeben sich verschiedenste Unterstützungswünsche. In der Phase der Ideengenerierung gab es hauptsächlich beim methodischen Vorgehen Komplikationen, sodass es sinnvoll wäre, Unterstützung im Bereich der Kreativtechniken und Innovationsmethoden anzubieten. Bei der Erstellung des Geschäftsmodells treten eine Vielzahl von Schwierigkeiten auf. Die Erstellung einer Vertriebs- und Marketingstrategie gilt dabei als zentrales Thema.

Die geringen Erfahrungen der Befragten sind dafür die Ursache. Herausforderungen entstehen vor allem, wenn die Idee nicht auf einem Problem basiert oder kundenorientiert ist. Eine Idee sollte immer im Rahmen eines Problems entstehen und möglichst kundenorientiert sein. Auch wenn es sich um neuartige Produkte handelt, fällt es den befragten Experten schwer, die Produkte auf den Markt zu bringen und das Nutzenversprechen an die Kunden zu vermitteln. Daher sollte es konkrete Unterstützungsangebote in diesem Bereich geben.

Die Kernkompetenzen des Teams liegen meistens im naturwissenschaftlichen Bereich, sodass Lücken bei betriebswirtschaftlichen Themen entstehen. Die Teams der Befragten wurden einseitig gegründet. Außerdem ist die Mitarbeiterführung für viele Experten herausfordernd. Folglich ist ebenso im Bereich der Teambildung Unterstützung notwendig.

Bei der Markteinführung bestehen ebenso Unsicherheiten, die vor allem die Art des Markteintritts betreffen. Auch bürokratische Themen gelten bei den Befragten als Innovationshemmnis. An dieser Stelle wird viel Unterstützung benötigt. Dies zeigt sich insbesondere bei den Startups aus der Ernährungsbranche. Andere Experten bräuchten hauptsächlich Unterstützung in steuerlichen und rechtlichen Fragestellungen. Dies zeigt sich insbesondere bei der Wahl der Rechtsform.

Wie in der Literaturanalyse beschrieben, gilt die Finanzierung und Liquidität für das Startup als Herausforderung. Auch in der Expertenbefragung wurde dieser Punkt aufgegriffen. Allerdings galt bei den Experten insbesondere das Stellen von Förderanträgen als problematisch. Die reine Kapitalbeschaffung wurde als weniger schwer eingestuft, die Liquidität konnte bei den meisten Experten aufrechterhalten werden. In der Literatur hingegen gilt vor allem das Fehlen von Finanzmitteln als große Problemstellung. Dieser Gegensatz lässt sich möglicherweise dadurch begründen, dass junge Startups, die Probleme mit der Finanzierung haben, nicht in den Gründungsprozess kommen, da das Geld fehlt.

Im Studium sollte das Thema Gründung aufgegriffen werden. Dabei sollte es sowohl um das Gründermindset als auch um das methodische Vorgehen gehen. Die Geschäftsführeraufgaben sind teilweise unklar. Es bestehen ebenfalls Unsicherheiten, wie ein Team angeführt werden soll. In diesem Bereich besteht ein großer Unterstützungsbedarf.

Forschungsprojekte könnten über eine Hochschule angeboten werden, diese könnten dann in einer Gründung enden. Aber auch die Gründungsberatung, die von den Hochschulen angeboten wird, wird als mangelhaft angesehen.

Viele der Experten wünschen sich daher einen direkten Ansprechpartner für verschiedene Fragen, einen sogenannten Mentor. Zwei der befragten Startups sind Ausgründungen aus größeren Unternehmen. Es zeigt sich, dass dies große Vorteile bietet, da ein großes Maß an Expertise und Branchenwissen zu Verfügung steht. Dieses Wissen kann kostenlos erhalten werden.

Im gesamten Prozess tauchen viele persönliche Herausforderungen auf, dazu gehört hauptsächlich die persönliche Einstellung. Das Mindset gilt auch als wichtiger Erfolgsfaktor. Dies wird von vielen

Gründern nicht bewusst wahrgenommen. Die persönlichen Herausforderungen sind vom Lebensstand der Experten abhängig. Ältere Gründer haben geringere persönliche Schwierigkeiten als jüngere Gründer. Auffällig ist, dass Gründer, die sich bereits mit Persönlichkeitsentwicklung beschäftigt haben, geringere Schwierigkeiten in dem Bereich haben. Daher wäre es sinnvoll in diesem Bereich Unterstützung, in Form von Persönlichkeitsentwicklung, anzubieten.

Im Rahmen der Befragung hat sich gezeigt, dass regionale Unterschiede in den Bereichen der Weiterbildungsmaßnahmen und Unterstützung existieren. Diese richten sich nach dem aktuellen Gründungsgeschehen. In Niedersachsen und Hamburg gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Accelerator-Programmen. Dies ist in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern nicht der Fall. Außerdem fällt auf, dass die Startup-Szene in manchen Städten größer ist als in anderen. Ein befragtes Göttinger Startup gibt an, dass es schwer ist, in dieser Stadt entsprechende Unterstützung zu finden. Osnabrück dagegen bietet eine Vielzahl an Angeboten. Nach den Befragten gibt es in Kiel vor allem Unterstützung im Bereich der Ideengenerierung. Aber sobald eine Idee umgesetzt und ein Geschäftsmodell erstellt werden soll, gibt es kaum Hilfe.

Fazit

Die Forschungsfrage, wie der Ideenprozess abläuft und welche Faktoren ihn beeinflussen, wurde mithilfe der Literatur und einer Expertenbefragung beantwortet. Die Experteninterviews haben größtenteils die Literaturergebnisse bestätigen können, allerdings hat sich im Rahmen der Befragung gezeigt, dass der Ideenprozess deutlich komplexer ist und vielfältigere Herausforderungen auftreten als in der Literatur erläutert. Aus den in der Arbeit vorgestellten Problemstellungen der Startups wird deutlich, dass sowohl in der zweiten als auch in der dritten Phase des Ideenprozesses Unterstützungsbedarf besteht. Obwohl differenzierte Fragestellungen auftraten, war der Unterstützungswunsch der Experten ähnlich.

Den befragten Gründern mangelt es meistens an unternehmerischen Fähigkeiten. Im Rahmen der Befragung hat sich ergeben, dass die Markteinführung die größte Herausforderung darstellt. Im Bereich der Finanzierung und Geschäftsmodellentwicklung gibt es ebenfalls viele Fragestellungen, sodass in diesen Bereichen Unterstützungsbedarf besteht.

Die erläuterten Schwierigkeiten wurden insbesondere mithilfe des Netzwerkes bewältigt. Der Erfahrungsaustausch gilt dabei als besonders bedeutend. Allerdings hat auch das Mindset der Gründer einen großen Einfluss auf den Erfolg des Ideenprozesses.

Viele der befragten Gründer sind Studenten oder haben direkt nach dem Hochschulabschluss gegründet. In den Hochschulen wird das Thema der Gründung kaum aufgegriffen. Aber auch denjenigen, die aus einem Beruf gegründet haben, fehlt es an Gründungserfahrung. Aus diesem Grund sollten die Unterstützungsleistungen für Startups in Norddeutschland verbessert werden. Die Befragten äußerten den Wunsch nach Unterstützung insbesondere im Bereich der Geschäftsmodellerstellung und Gründungsberatung. Diese sollten möglichst kostengünstig zur Verfügung stehen. In Niedersachsen gibt es bereits ein breites Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen für Startups. In Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern dagegen sind die Angebote beschränkt. Hier besteht Handlungsbedarf in den oben benannten Punkten. Des Weiteren sollten Hochschulen die genannten Inhalte im Rahmen der Studiengänge aufgreifen, sodass Studenten gute Voraussetzungen haben, um Startups gründen zu können.

Mithilfe einer zielorientierten Unterstützung der Startups können die Herausforderungen bewältigt und der Ideenprozess beschleunigt werden. Dadurch wird wertvolle Zeit gespart, sodass eine schnellere Umsetzung erfolgen kann.

Zusammenfassung

Innovative Geschäftsideen und Geschäftsmodelle in der Agrar- und Ernährungswirtschaft in Norddeutschland – Eine qualitative Befragung

Die Bedeutung von Startups in der Land- und Ernährungswirtschaft steigt seit einigen Jahren, weil neue, innovative Geschäftsideen und Geschäftsmodelle benötigt werden, um die zukünftigen Herausforderungen zu lösen. Diese treten infolge des landwirtschaftlichen Wandels und der veränderten Ernährungsweisen auf.

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, den Ablauf des Ideenprozesses darzustellen. Auch die Faktoren, die den Prozess beeinflussen, sollen erläutert werden, sodass auf dieser Basis ermittelt werden kann, welche Unterstützung Startup-Gründer in der Land- und Ernährungswirtschaft benötigen.

Dazu wurde zunächst eine Literaturrecherche durchgeführt. Anschließend wurden 27 Startup-Gründer in einer qualitativen Befragung interviewt. Die Ergebnisse bestätigen größtenteils die zuvor getätigte Literaturrecherche.

Dennoch gab es neue Erkenntnisse, die über die theoretischen Annahmen hinaus gehen. Diese zeigen sich hauptsächlich im Rahmen der Herausforderungen der Startup-Gründer, da diese deutlich vielfältiger und individueller sind als in der Literatur dargestellt.

Die Ergebnisse der Expertenbefragung machen deutlich, dass es einen hohen Unterstützungsbedarf gibt. Dies gilt insbesondere für den Bereich der Gründungsberatung und der Geschäftsmodellerstellung.

Vor allem Hochschulen sollten diese Themen in den Studiengängen behandeln, sodass junge, studierende Gründer eine bessere Vorbereitung erhalten. Diese Handlungsempfehlung gilt allerdings auch für andere Unterstützungseinrichtungen, wie Startup-Zentren, -vereine oder -programme.

Summary

Innovative business ideas and business models in the agricultural and food industry in Northern Germany - a qualitative survey

The importance of startups in the agriculture and food industry has been growing for several years. Many of the future challenges can be solved with new and innovative business ideas and business models. These challenges arise as a result of agricultural change and changing eating habits.

This master thesis aims at describing the process of idea generation. This process is influenced by many negative and positive factors , which will also be addressed in this thesis. On this basis, it was possible to determine what support startup founders in the agriculture and food industry need.

First, a literature analysis was conducted. Then, 27 startup founders were interviewed in a qualitative survey. The results mostly confirmed the findings of the previous literature review.

Nevertheless, there were new findings that go beyond the theoretical hypotheses. These are primarily found in the challenges startup entrepreneurs are facing, since these are more varied and individual than those presented in literature.

The results of the expert interviews show that there is a high need for support, particularly in the areas of startup consulting and business model development. Universities should cover these topics in their courses of study so that young, student founders receive better preparation. This recommendation also applies to other support institutions such as startup centres or programmes.

Literatur

1. **BERGMANN, P. N., 2014.** Business Model Check- Evaluation von Geschäftsmodellen unter Ungewissheit [Masterarbeit]. Koblenz, Institut für Management.
2. **DEL POZO LITE, M., 2018.** Launching a Startup Business in the Agribusiness Market: The Process of becoming a Successful Entrepreneur. In: African journal of agricultural research [online], Vol. 13, 2192-2197. [Zugriff am 21.06.2021]. Academic Journals. ISSN: 1991-637x. Verfügbar unter: 10.5897/AJAR2018.13486
3. **DEUTSCH, M., 2021.** Digitale und nachhaltige Innovationen im Agribusiness. 1. Auflage. Göttingen: Cuvillier Verlag. ISBN 978-3-73697-391-1
4. **DOROW, P., DAVILA, G., VARVAKIS, G., VALLEJOS, R., 2015.** Generation of Ideas, Ideation and Idea Management. In: Navus- Revista de Gestao e Tecnologia [online], Vol 5(2), 51-59. [Zugriff am 21.08.2021]. Research Gate. ISSN: 2237-4558. Verfügbar unter 10.18815/navus.v5i2.248.
5. **ECHTERHOFF, D., 2018.** Methodik zur Einführung innovativer Geschäftsmodelle in etablierten Unternehmen [Doktorarbeit]. Paderborn, Fakultät Maschinenbau.
6. **EL HAIBA, M., AJHOUN, L.E., 2017.** Idea Management: Idea Generation stage with a qualitative Fokus. In: Journal of Advanced Management Science [online], Vol. 5, 271-278. [Zugriff am 21.08.2021]. Research Gate. Verfügbar unter 10.18178/joams.5.4.271-278.
7. **FUSSAN, C., 2021.** Existenzgründung und Existenzförderung in der Wirtschaftsförderung - Grundlagen für die Praxis. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-14843-0
8. **GHEZZI, A., CAVALLO, A., 2018.** Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. In: Journal of Business Research [online], Vol. 110, 519-537. [Zugriff am 03.10.2021]. Elsevier. ISSN: 0148-2963. Verfügbar unter 10.1016/j.jbusres.2018.06.013.
9. **HOLZHAUER, B., 2007.** Marktbeobachtung- Trendsignale frühzeitig erkennen. 1. Auflage. Berlin: Cornelsen Verlag.
10. **KOLLMANN, T., KLEINE-STEGEMANN, THEN-BERGH, C., HARR, C., HIRSCHFELD, G., WALK, V., 2021.** Deutscher Startup Monitor 2021- Nie war mehr möglich. In: Bundesverband Deutsche Startups e.V. [online]. Verfügbar unter: https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm_2021.pdf.
11. **MAYER, H. O., 2008.** Interview und schriftliche Befragung- Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 4.Auflage. Berlin: Oldenbourg, ISBN: 3486706918.
12. **MAYRING, P., 1991.** Qualitative Inhaltsanalyse. In Flick, U., Kardoff, E., Keupp, H. Rosenstiel, L., Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 1. Auflage. München: Beltz - Psychologie Verl. Union, 209-213. ISBN 3-621-27229-1.
13. **NAGL, A., BOZEM, K., 2018.** Geschäftsmodelle 4.0- Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN: 3658188413.
14. **PUCCIO, G. J., CABRA, J. F., 2011.** Idea generation and idea evaluation: Cognitive skills and deliberate practice. In Mumford, M. D. (Hrsg.): Handbook for Organizational Creativity. 1. Auflage. New York: Elsevier, 187- 213. ISBN: 9780080879109
15. **RÜGGENBERG, H., BURMEISTER, K. (2008):** Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Working Paper of the Institut of Management [online]. Vol. 41(6). [Zugriff am 27.07.2021]. Berlin school of economics. ISSN 1436 3151.
16. **SALAMZADEH, A., KAWAMORITA, H., 2015.** Startup Companies: Life Cycle and Challenges. In: Conference Paper, 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship 2015, Serbien. [Zugriff am 02.09.2021]. Research Gate. Verfügbar unter 10.13140/RG.2.1.3624.8167.
17. **SCHMIEDHOFER, H., 2019.** Agile Innovationsmethoden im Vergleich- Eine Analyse ausgewählter Methoden und deren Eignung für Organisation [Masterarbeit], Karl-Franzes-Universität Graz, Institut für Wirtschaftspädagogik.

18. **VERBOVSKI, V-A., POLETAEV D.A., CHAYKA Y.A., 2014.** Basics of Successful Startup Development- The Field Of Innovation. In: Journal of Economics and Social Sciences [online], Vol. 5. [Zugriff am 11.08.2021]. Verfügbar unter: <http://jess.esrae.ru/pdf/2014/5/101.pdf>.
19. **WAGNER, T., 2014.** Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter [Masterarbeit]. Universität zu Köln, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät.
20. **WIMMER, B., 2008.** Konzeption eines Tools zur Findung, Strukturierung und Vernetzung von Ideen [Magisterarbeit]. Universität Wien.

Anschrift der Autoren

Dalia-Elen Möller, Msc.
Charlottenstraße 45a
12247 Berlin

E-Mail: d.moeller@andreas-hermes-akademie.de

Prof. Dr. Holger Schulze
Fachhochschule Kiel
Am Kamp 11
24783 Osterröfeld

E-Mail: Holger.schulze@fh-kiel.de

Prof. Dr. Holger Thiele
Fachhochschule Kiel
Am Kamp 11
24783 Osterröfeld

E-Mail: Holger.thiele@fh-kiel.de

Innovative Geschäftsideen und Geschäftsmodelle in der Agrar- und Ernährungswirtschaft in Norddeutschland – Eine qualitative Befragung

Von Dalia-Elen Möller, Holger Schulze, Holger Thiele

1 Einleitung

Die Land- und Ernährungswirtschaft befindet sich im Wandel. Die Anforderungen an die Landwirte steigen stetig. Die Ursache dafür ist der steigende Wettbewerbsdruck, die gesellschaftliche Kritik an den Produktionsverfahren und die sich verändernde Ernährungsweise. Außerdem kommt es zu einer zunehmenden Digitalisierung, Technisierung und somit zu einer Effektivitätssteigerung. Für diese Veränderungen müssen innovative Ideen und Geschäftsmodelle gefunden werden, um zukünftige Herausforderungen lösen zu können (Deutsch 2021: 3 f.).

Eine Innovation beruht auf einer Idee, sodass der Prozess der Ideengenerierung eine bedeutende Stellung im Innovationsprozess einnimmt. Ideen treten nicht unstrukturiert oder zufällig auf. Es müssen innovationsfördernde Rahmenbedingungen geschaffen und ein adäquates Geschäftsmodell geplant werden (Dorow et al. 2015: 51). Die Ideenfindung und die Entwicklung von Geschäftsmodellen sind die Grundsteine für die Gründung eines innovativen Unternehmens.

Viele Startups scheitern in der Anfangsphase. Nur ein Drittel entwickelt sich zu einem Unternehmen. Dies begründet sich vor allem in Problemen in der Vorgründungsphase. Dazu gehören fehlende Finanzmittel, Komplikationen beim Teammanagement und unzureichende Unternehmerfähigkeiten (Salamzadeh und Kawamorita 2015: 2).

Auf diesen beiden Punkten basierend stellt sich die Frage, wie Agrar- und Ernährungsstartups ihre Innovations- und Ideenprozesse systematisieren und welche Methoden angewendet werden können, um Herausforderungen zu bewältigen und in die tatsächliche Umsetzung ihrer Ideen zu kommen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, folgende Fragen zu beantworten:

- Wie erfolgen die Ideenfindung und Geschäftsmodellentwicklung bei Startups?
- Welche Faktoren beeinflussen diese Prozesse und welche Unterstützung brauchen Gründer?

Innovative Geschäftsideen und Geschäftsmodelle bilden das Zentrum der Arbeit. Zuerst werden die Ergebnisse der Literaturanalyse dargestellt. Dabei steht sowohl der Ideenprozess als auch die Geschäftsmodellentwicklung im Mittelpunkt. Um die Forschungsfragen der Arbeit besser beantworten zu können, folgt eine Expertenbefragung. Dafür wird in einem ersten Schritt das methodische Vorgehen erläutert. Darauf aufbauend folgen die zentralen Studienergebnisse sowie eine Diskussion. Abschließend sollen einzelne Aspekte in einem Fazit beurteilt werden.

2 Der Ideenprozess

Die Geschäftsidee bildet die Basis eines Startups und einer Innovation. Die Ideenfindung ist ein kreativer Prozess, der am Anfang einer jeden Innovation steht. Diese frühe Phase ist entscheidend für den späteren Erfolg einer Innovation (El Haiba und Ajhoun 2017: 271). Der Ideenprozess kann in drei übergeordnete Phasen unterteilt werden. Die erste Phase wird als Orientierungsphase bezeichnet. Meistens basiert eine Idee auf einem Problem. Dieses muss definiert werden, sodass eine konkrete Fragestellung entworfen werden kann (Puccio und Cabra 2011: 10). Im nächsten Schritt, der Ideengenerierung und Bewertung, werden Ideen mithilfe von Kreativtechniken gesammelt. Es gibt eine Vielzahl von unterschiedlichen Kreativtechniken. Zu den bekanntesten zählen Brainstorming, Mindmapping, Debonos Denkhüte und die Cross-Industry-Innovation-Methode. Neben den Kreativmethoden haben auch Innovationsmethoden eine große Bedeutung, da sie das Vorgehen im gesamten Ideenprozess beeinflussen. Der Lean-Startup-Ansatz ist kunden- und werteorientiert. Auf Basis einer Idee soll ein Geschäftsmodell entstehen, welches möglichst schnell mithilfe eines Prototyps getestet werden soll. Auf diese Weise wird die Innovationsgeschwindigkeit erhöht (Ghezzi und Cavallo 2018: 3). Alle Methoden streben die Weiterentwicklung des Unternehmens an. Dabei muss jedes Unternehmen individuell entscheiden, welche Methode am besten passt.

Nachdem eine Idee entworfen wurde, erfolgt die Bewertungsphase. In dieser werden diese Gedanken auf Relevanz, Nützlichkeit und Praktikabilität geprüft (Puccio und Cabra 2011: 26). Für die Überprüfung einer Idee werden hauptsächlich Marktanalysen, Marktbeobachtungen und Kundenbefragungen genutzt (Rüggenberg und Burmeister 2008: 26; Nagl und Bozem 2018: 30). Darüber hinaus werden Prototypen entwickelt und an Kunden gegeben, um ein Feedback zu erhalten (Schmiedhofer 2019: 28 f.). Am Ende dieser Phase steht die zentrale Idee, die das größte Potenzial und die höchste Qualität hat (El Haiba und Ajhoun 2017: 272).

In der letzten Phase des Prozesses, der Umsetzung, werden konkrete Pläne entwickelt, wie die Idee realisiert werden kann. Dazu wird sowohl ein Geschäftsmodell als auch ein Umsetzungsplan erstellt (Fussan 2021: 35).

Nach Puccio und Cabra (2011: 13) ist die Geschwindigkeit des Ideenprozesses ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Entwicklung einer Idee. Der Prozess sollte nicht zu schnell stattfinden, da das methodische Entwickeln von Ideen Zeit in Anspruch nimmt (Puccio und Cabra 2011: 37).

Die Gründung eines Startups beginnt meistens mit einem Gründer oder mehreren Mitgründern. Im Laufe des Ideenprozesses müssen weitere Experten hinzugezogen werden, sodass die Idee entwickelt werden kann (Salamzadeh und Kawamorita 2015: 6). Die Bedeutung eines solchen Teams ist groß, da Probleme immer zusammen gelöst werden können. Unterschiedliche Meinungen und Herangehensweisen führen zu einer besseren Lösungsfindung. (Verbovskii et al. 2014: 2). Ein Team kann auf unterschiedliche Arten gebildet werden. Nach Kollmann et al. (2021: 26) werden die meisten Teams im Rahmen eines gemeinsamen Hochschulbesuches gebildet. Auch die Teambildung unter Freunden oder Arbeitskollegen gilt als bedeutend. Bei der Teamfindung ist es entscheidend, dass Einzelpersonen mit unterschiedlichem Fachwissen, Persönlichkeiten und Hierarchiestufen ausgewählt werden (Verbovskii et al. 2014: 2). Mithilfe der unterschiedlichen Perspektiven wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, eine kreative Idee zu entwickeln (Puccio und Cabra 2011: 36). Nach der Gründungsphase eines Unternehmens muss regelmäßig geprüft werden, ob die Teammitglieder noch ins Unternehmen passen. In manchen Fällen wächst ein Unternehmen, ohne dass die Mitarbeiter mitwachsen. Diese Mitarbeiter sollten entweder gefördert oder entlassen werden (Del Pozo Lite 2018: 2192).

2 Von der Idee zum Geschäftsmodell

Der Ausgangspunkt eines Geschäftsmodells bildet die Geschäftsidee, welche als gedankliche Basis gilt. Das Geschäftsmodell befasst sich tiefgreifender mit dem Vorhaben. Im Geschäftsmodell sollen wirtschaftliche Ziele sowie unternehmensinterne Strukturen dargestellt werden (Fussan 2021: 35). Die Ergebnisse des Geschäftsmodells dienen dazu, einen Umsetzungsplan zu erstellen (Echterhoff 2018: 25). In der Literatur herrscht keine Einigkeit über die Komponenten eines Geschäftsmodells. Sie sind abhängig von der Herangehensweise. Es gibt eine Vielzahl von unterschiedlichen Methoden zur Erstellung eines Geschäftsmodells. Im Rahmen dieser Arbeit wird das Business Model Canvas (BMC) im Mittelpunkt stehen, da es in der Praxis höchste Relevanz hat und eine dominierende Stellung besitzt (Nagl und Bozem 2018: 7).

Das BMC ist eine übersichtliche Methode, die die Planungsbereiche in einem einfachen Modell darstellt. Dies dient dazu, den Mitarbeitern eines Unternehmens eine gemeinsame Grundlage zu schaffen. Im Mittelpunkt des BMC stehen vier Bereiche, die in neun Komponenten gegliedert sind. Diese Fragmente müssen in einem Geschäftsmodell aufgegriffen werden. Im Mittelpunkt steht das Nutzenversprechen des Produktes. Im Rahmen des BMC wird auch der Kunde analysiert und ermittelt, wie eine Kundenansprache erfolgen kann. Die Schlüsselressourcen und Schlüsselpartner werden ebenfalls thematisiert und Umsätze mit den Kosten gegenübergestellt (Nagl und Bozem 2018: 7).

4 Methodisches Vorgehen

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen einer Expertenbefragung erläutert, anschließend erfolgt die Darstellung der Ergebnisse. Bei einer Expertenbefragung handelt es sich um eine qualitative Befragung, bei der die Erfahrungen, Meinungen und Ansichten von Spezialisten eingeholt werden. Aus statistischer Sicht ist diese Befragungsform nicht repräsentativ, es wird von einer inhaltlichen Repräsentativität gesprochen, da die Ergebnisse inhaltlich tiefgehend sind (Mayer 2008: 44). Ziel der Befragung ist, die mit Hilfe der Literaturrecherche ermittelten Ergebnisse zu bestätigen und die Forschungsfragen besser beantworten zu können. Das zentrale Element einer Expertenbefragung ist die Auswahl der Experten (Wagner 2014: 35). Es wurden 65 norddeutsche Startups angefragt, von denen sich 27 für eine Befragung bereit erklärt haben. Alle befragten Experten sind Geschäftsführer der jeweiligen Startups.

Bei der Auswahl der Experten war die norddeutsche Herkunft sowie die Branche entscheidend. Das Ziel lag darin, möglichst verschiedene Bereiche in der Land- und Ernährungswirtschaft zu befragen. Zwei der befragten Experten haben ihr Startup innerhalb eines Mutterunternehmens gegründet, welche ebenfalls als Ausgründung bezeichnet werden. Das Ziel dieser beiden Startups ist, sich im Jahr 2022 von den Mutterunternehmen abzuspalten. Die restlichen 25 der Startups wurden unabhängig von einem größeren Unternehmen gegründet. Die Startups befinden sich in unterschiedlichen Startup-Phasen. Da im Rahmen der Auswertung keine näheren Zusammenhänge oder Unterschiede feststellbar waren, werden die Phasen in der Arbeit nicht weiter beachtet.

Die befragten Experten haben ein unterschiedliches Alter und damit verbunden unterschiedliche Berufserfahrung. 44 % der Experten haben ihr Startup während des Studiums oder aus der Hochschule heraus, gegründet, weshalb sie keine Berufserfahrung haben. 56 % der Experten haben bereits Berufserfahrung.

Um die Experteninterviews auszuwerten, wurde eine qualitative Expertenbefragung nach Mayring (1991: 213) durchgeführt. Ziel ist es dabei, das Material unter Erhaltung der wesentlichen Inhalte zu reduzieren und einer Struktur, dem Kategorieinsystem, zuzuordnen. Nach diesem Schritt erfolgte der Codierungsprozess. Dieser Prozess wurde mithilfe des Auswertungsprogramms MAXQDA durchgeführt. So konnte einem Informationsverlust aufgrund der manuellen Codierung vorgebeugt werden. Die Interviews wurden einzeln analysiert und die Inhalte grob charakterisiert, um sie anschließend in die Kategorien einzuordnen. Themen, die unwichtig für die Beantwortung der Forschungsfrage waren, wurden nicht codiert. Dieser Prozess wurde einige Male wiederholt, um keine Informationen zu verlieren (Mayring 1991: 210 f.).

5 Ergebnisse der Befragung

5.1 Die Ideenfindungsphase

Eine Idee kann auf verschiedene Arten generiert werden. Meistens ist sie die Lösung eines Problems. Dies konnten 89 % der befragten Experten bestätigen. Der Prozess wies jedoch Unterschiede in der Art und Weise auf, wie das Problem erkannt wurde. Bei 10 % der Befragten haben Kunden auf das jeweilige Problem aufmerksam gemacht. Es kann von kundenorientierter Ideenfindung gesprochen werden. 17 % wurden sowohl mit Hilfe von Kunden auf ihr Problem aufmerksam als auch aufgrund von Eigeninitiative. Der Kontakt zu Berufskollegen, Kommilitonen oder Bekannten kann die Problemfindung fördern. Ein Problem kann allerdings auch eigenständig ermittelt werden. Dies geschieht, wenn mithilfe von Branchenerfahrung ein Problem erkannt wird. Diese Erfahrungen können im Rahmen eines Studiums oder einer beruflichen Tätigkeit gesammelt werden. Bei 62 % der Befragten ist dies der Fall. Die meisten Experten haben die jeweiligen Probleme zufällig aufgedeckt oder wurden mithilfe von Kunden auf sie aufmerksam gemacht. Teilweise wurde allerdings auch bewusst nach einem Problem gesucht, um sich mit ihren Ideen selbstständig machen zu können. Lediglich 11 % der Befragten haben ihre Idee, ohne ein Problem zu haben, entwickelt. Der Impuls für eine Idee kann aus dem Ausland kommen. Dies geschieht, wenn das Heimatland mit dem Ausland verglichen wird. Die Befragten haben dabei kein Problem aufgedeckt. Sie haben eine Lücke im Markt gefunden. Es ist auch möglich ein System aus einer anderen Branche auf die Landwirtschaft übertragen. Es wird dann im nächsten Schritt aktiv nach einem Problem gesucht, um das System anwenden zu können.

5.1.1 Der Prozess der Ideenfindung

Wie in Kapitel 2 erläutert, kann die Ideenfindungsphase in drei Schritte unterteilt werden. Die Befragung hat ergeben, dass diese Schritte auch in der Praxis Anwendung finden. Lediglich Einzelheiten waren bei den Experten anders als das Literaturergebnis zeigte. Es hat sich außerdem ergeben, dass die Experten einen anderen Schwerpunkt im Ideenprozess hatten. Die letzten beiden Schritte sind nach Meinung der Experten am bedeutendsten. Abbildung 1 zeigt, welcher der drei Schritte zeitlich am längsten gedauert hat. In der Befragung hat sich gezeigt, dass der erste Schritt, die Orientierung, wenig herausfordernd und zeitaufwendig ist. Abbildung 1 legt dar, dass der zweite Schritt für die meisten Befragten der längste ist. Die Ursachen dafür sind vor allem die Ideengenerierung, Ideenbewertung und das Prototyping. Die Ideengenerierung kann deshalb viel Zeit in Anspruch nehmen, da einzelne Gedanken ausgearbeitet und möglichst gute Lösungen gefunden werden müssen.

Bei der Ideenbewertung wird die Meinung der Kunden eingeholt. Dies kann viel Zeit beanspruchen, da die Kunden immer wieder neues Feedback geben und die Idee auf dieser Basis weiterentwickelt wird.

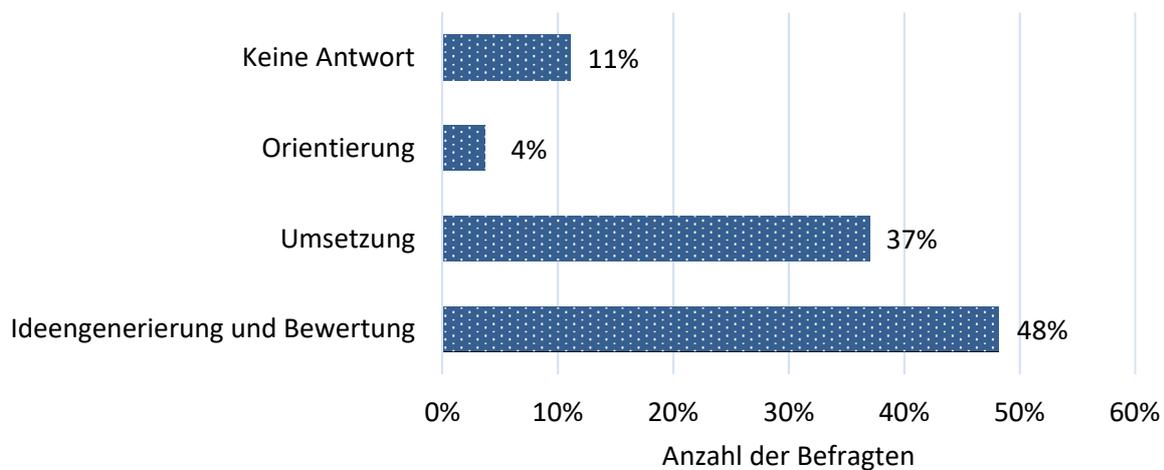


Abbildung 1: Die Längsten Schritte im Ideenprozess (Eigene Darstellung, n=27)

Für 37 % der Befragten ist der Schritt der Umsetzung am zeitaufwendigsten, weil externe Stellen, wie Ämter, miteinbezogen werden müssen. Das sind äußere Faktoren, auf die wenig Einfluss genommen werden kann.

Bei den Befragten hat der Ideenprozess durchschnittlich zwei Jahre gedauert. Der längste Zeitraum lag bei sieben Jahren und der kürzeste bei drei Monaten. Zum einen beeinflusst das Produkt des Startups die Länge des Prozesses. Die Befragung hat ergeben, dass die Entwicklung von neuen innovativen

Hardware- und Softwareprodukten mehr Zeit in Anspruch nimmt als die Entwicklung einer Dienstleistung. Auch das unstrukturierte Arbeiten kann dazu führen, dass der Ideenprozess verlangsamt wird, da die Arbeit weniger effizient ist. 18 % der Befragten geben an, dass sie den Ideenprozess hätten schneller bewältigen können, wenn sie strukturiert gearbeitet hätten. Die Corona-Krise, die vor allem das Jahr 2020 geprägt hat, hatte nach Ansicht der Befragten einen großen Einfluss auf den Umsetzungsprozess. Aufgrund des Lock-Downs hat sich der Markteintritt verzögert. Außerdem haben sich als Folge der Pandemie viele Prozesse, wie Antragsstellungen und deren Bearbeitung, verlangsamt.

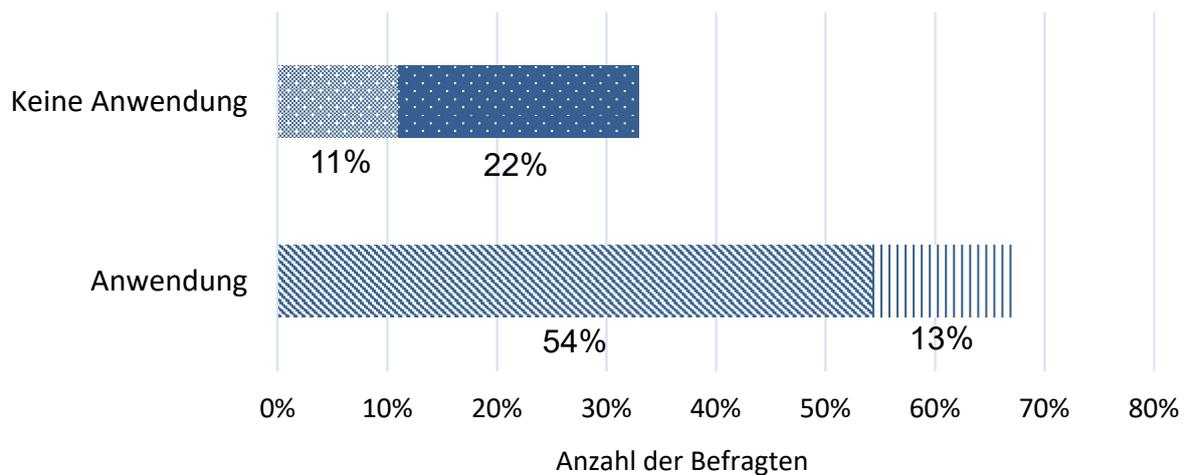
5.1.2 Kreativ- und Innovationsmethoden im Ideenprozess

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, lag der Schwerpunkt der meisten Experten auf dem zweiten Schritt und dort auf dem kreativen Arbeiten. Kreativtechniken können dabei unterstützend wirken. 67 % der Befragten haben Kreativtechniken genutzt. Dabei wurden im Durchschnitt 1,3 Methoden angewandt. Wie die Abbildung 2 zeigt, wurden vor allem einfache Methoden wie Brainstorming und Mind-Mapping genutzt.

11 % der Befragten haben kein konkretes Modell bei der Ausarbeitung ihrer Idee verwendet. Gedanken wurden visuell erfasst und Übersichten daraus erstellt.

Diese können aber keiner konkreten Technik zugeordnet werden. Des Weiteren findet dieser Prozess in der Praxis weniger strukturiert statt, als es die Modelle vorgeben.

Neben dem kreativen Arbeiten wurde die Marktrecherche genutzt. Dieses praktische Vorgehen wurde von 22 % der Befragten angewendet. Dabei wurden insbesondere Kundengespräche geführt. Mithilfe dieser konnte die Idee immer wieder verbessert werden.



Brainstorming
 Mindmapping
 Kein konkretes Modell
 Marktrecherche

Abbildung 2: Genutzte Kreativtechniken im Ideenprozess (Eigene Darstellung, n=27)

34 % der Befragten nutzten Innovationsmethoden im Ideenprozess. Davon entfielen 4 % auf Designthinking und 30 % auf den Lean-Startup-Ansatz. Nach Meinung der Experten ist die Lean Startup-Methode vorteilhaft, da Feedback vom Kunden eingeholt und der Prozess möglichst effektiv gestaltet wird.

5.1.3 Das Team im Ideenprozess

Das Team hat für die Experten eine besonders hohe Bedeutung. 74 % der befragten Experten haben ihre Idee im Team ausgearbeitet. Im Durchschnitt waren vier Personen an dem Ideenprozess beteiligt. Das Team bestand nicht immer aus festen Mitarbeitern. Teilweise wurden auch Freelancer genutzt, um das Team für bestimmte Themen zu erweitern. Dabei ist der Vorteil, dass die Personalkosten reduziert und besser im Blick gehalten werden können. Die Teamarbeit kann sowohl Vor- als auch Nachteile haben. Diese können Tabelle 1 entnommen werden. Als größter Vorteil gilt dabei, dass die Teammitglieder sich innerhalb des Teams ergänzen.

Tabelle 1:
Vor- und Nachteile der Teamarbeit (Eigene Darstellung, n= 27)

Vorteile	Nachteile
- Personen mit unterschiedlichem Fachwissen und Charakteren führen zu einem dynamischen Prozess	- Unterschiedliche Meinungen führen zu Konflikten
- Probleme schneller lösen	- Ideenprozess wird verlängert
- Aufteilung der Arbeit	
- Druck lastet nicht auf einem allein	
- Gegenseitige Unterstützung	

Wie in Tabelle 1 zu sehen, überwiegen die Vorteile der Teamarbeit deren Nachteile. Viele der befragten Experten hätten den Prozess ohne ein Team nicht angefangen. *[Die Belastung war einfach zu groß. Das sind Momente, wo wir froh waren, dass wir zu zweit gegründet haben.]* - E11.

Um Meinungsverschiedenheiten vorzubeugen, ist eine gute und offene Kommunikation im Team wichtig. Probleme sollten sofort angesprochen und diskutiert werden. Am Anfang jeder Teamarbeit sollten gemeinsame Werte geklärt und definiert werden. Bei den meisten Experten basierte die Bildung des Teams auf dem Besuch derselben Hochschule. Bei 25 % fand sie über das Treffen auf Events bzw. Netzwerken statt und bei 15 % über einen vorherigen gemeinsamen Arbeitgeber. Auch über Freundschaften, Beziehungen oder die Verwandtschaft können Teams gebildet werden. Dadurch können Vorteile entstehen, weil die Personen sich untereinander kennen, sodass gemeinsame Werte schon geklärt sind.

5.1.4 Herausforderungen im Ideenprozess

Im Ideenprozess können verschiedenste Problemstellungen auftreten. Diese beeinflussen die Geschwindigkeit des Ideenprozesses und den Erfolg des Startups. Die in Kapitel 2 erläuterten Schritte unterscheiden sich im Grad der Herausforderung. Die Orientierungsphase gilt für keinen der Experten als schwer, da sich Fragestellungen leicht finden lassen. *[Die Problemfindung wurde vom Kunden übernommen, denn die Kunden erzählen gerne, wo Probleme liegen]* - E3. 66 % der Experten empfinden den Schritt der Umsetzung als am schwersten. 31 % dagegen die Phase der Ideengenerierung und Bewertung und 4 % geben an, keinen Schritt kompliziert gefunden zu haben. Die Umsetzung wurde aus verschiedensten Gründen als am herausforderndsten benannt. 29 % der Befragten empfinden die Geschäftsmodellentwicklung als schwer. Dies hat viele Gründe, die weiter unten erläutert werden.

Auch externe Einflüsse können auf den Schritt der Umsetzung einwirken. Dazu gehört vor allem die Corona-Pandemie, die zu einer Verzögerung der Markteinführung geführt hat. Aber auch die Suche nach geeigneten Partnern oder Mitarbeitern, die einen Mehrwert bringen, kann Schwierigkeiten bereiten. Neben den externen Einflüssen gibt es auch interne Faktoren, die die Umsetzung beeinflussen.

Der Schritt von der theoretischen Planung einer Idee zur praktischen Umsetzung wird als schwer wahrgenommen. Als Ursache dafür gilt die innere Einstellung der Gründer, da dieser Schritt entscheidend ist und eine gewisse Beharrlichkeit erfordert. *[Ich hatte dieses Konstrukt im Kopf, aber es dann wirklich umzusetzen. Also ist es schwer nicht nur bei dem Gedanken zu bleiben, sondern es dann auch wirklich zu tun]* – E26

31 % der Experten geben an, dass der Bereich der Ideenbewertung und -generierung der herausforderndste Schritt war. Die Gründe dafür werden nachfolgend erläutert. Die Prototyperstellung gilt dabei für 15 % der Befragten als komplex. Bei der Entwicklung muss viel beachtet werden, sodass ein funktionsfähiger Prototyp entsteht. Aufgrund technischer Probleme können ebenfalls Herausforderungen entstehen, sodass sich der Prozess verlängert.

Bei der Ideengenerierung entsteht eine Fülle von Ideen. Dabei ist es schwer, den Fokus zu behalten und sich auf eine Idee zu konzentrieren, die den meisten Mehrwert bietet. Die Potenzialbewertung der Idee kann ebenfalls problematisch sein. Dabei geht es vor allem um die Fähigkeit, das Potenzial richtig einschätzen zu können, da die Ideen bzw. Produkte neu sind und der Markt diese noch nicht kennt. Innerhalb der vorgestellten Schritte kann es auch zu Schwierigkeiten kommen. Dabei fiel auf, dass die Experten mit sehr unterschiedlichen Problemen konfrontiert wurden (s. Abbildung 3).

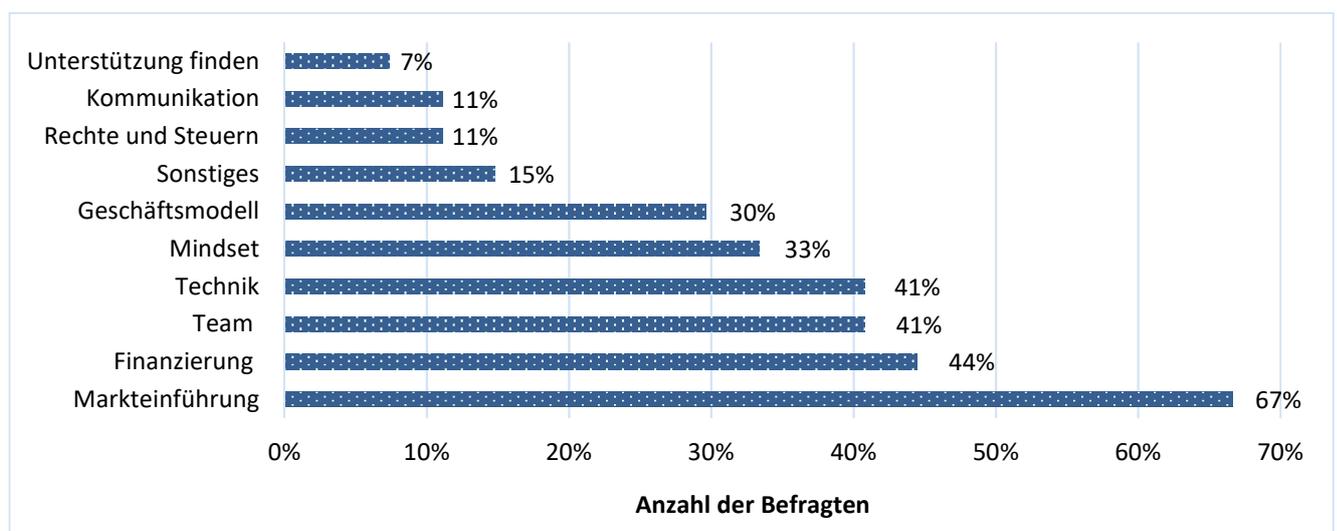


Abbildung 3: Herausforderungen im Ideenprozess (Eigene Darstellung, n=27)

Im Rahmen der Markteinführung wird das Produkt erstmals verkauft. Dieser Schritt ist für 67 % herausfordernd, da ein Vertriebskonzept entwickelt werden muss. In diesem Bereich fehlt es den Befragten oft an Kompetenz. Der Mehrwert eines Produktes muss dem Kunden vermittelt werden. Dies ist vor allem schwer, wenn es schon ähnliche Produkte auf dem Markt gibt oder es sich um ein neuartiges, innovatives Produkt handelt. In diesem Fall muss ein aufwendiges Marketing betrieben werden, welches Startups sich meistens finanziell nicht leisten können.

Bürokratische Themen haben bei der Markteinführung ebenfalls eine große Bedeutung. Das Einholen von Genehmigungen und der Kontakt mit den verschiedenen Ämtern kann zeitintensiv sein. Dies zeigt sich insbesondere im Lebensmittelbereich. Auch bei der Erstellung von Softwares müssen unterschiedliche Zertifizierungen eingeholt werden, was den Prozess der Markteinführung verlängern kann.

Für 44 % der Befragten bildet die Finanzierung ein schwieriges Thema. Es ist herausfordernd, Förderung und finanzielle Unterstützung zu erhalten, da entsprechende Fördereinrichtungen gefunden werden müssen und es viele Voraussetzungen hierfür gibt. Im Bereich des Ausfüllens von Förderanträgen stoßen viele Experten an ihre Grenzen, da dieser Prozess zeitaufwendig und komplex ist. Auch hier gilt, dass bei den befragten Gründern meistens die Erfahrung fehlt, um die Anträge zu verfassen. In der Ideenfindungsphase treten immer wieder Finanzierungsengpässe auf. Um dagegen zu wirken, müssen immer wieder neue Förderungen in Betracht gezogen werden. Dies gilt insbesondere für große und aufwendige Hardwareprodukte, da diese zunächst gebaut werden müssen und die Gründer in Vorleistung gehen.

Das Team hat im Ideenprozess eine große Bedeutung. Für 41 % der Befragten ist die Bildung eines Teams eine anspruchsvolle Aufgabe. Es kann schwer sein, passende Teammitglieder zu finden, da der Anspruch an diese hoch ist. Des Weiteren muss entschieden werden, wann erstmals Personal eingestellt wird und welche Aufgaben übertragen werden. Dazu gehört auch die Bildung einer souveränen Team- und Geschäftsführung, worüber viele der befragten Experten kaum Erfahrung verfügen. Das Entlassen eines Mitarbeiters gehört ebenfalls dazu. Ein weiterer Punkt ist die Kommunikation. Die Idee muss an das Team vermittelt werden, sodass ein genaues Verständnis dafür erlangt wird. Dabei ist das Zeigen von Transparenz und das Annehmen von Feedback problematisch.

Im Rahmen des Ideenprozesses können auch viele technische Fragestellungen auftreten. Diese müssen jeweils einzeln, je nach Startup, betrachtet werden. Für 41 % der Befragten gilt die Entwicklung technischer Lösung als schwer. Dabei geht es vor allem um die Überführung einer Idee in ein Produkt

Persönliche Eigenschaften der Beteiligten können den Erfolg eines Startups maßgeblich beeinflussen. 33 % der Befragten bestätigten dies und stuften diesen Punkt als herausfordernd ein. Um eine Idee zu entwickeln, muss der entsprechende Gedanke fokussiert werden. Zweifel können zur Hemmung im Arbeitsprozess führen. Es entstehen insbesondere Zweifel hinsichtlich des Erfolgs der Idee, aber auch Unsicherheiten über die Art der Investition. Dadurch kann psychischer Stress entstehen. *[Teilweise haben Leute, denen wir von der Idee erzählt haben, gesagt, dass unsere Idee sowieso nicht funktioniert. [...] Das war eine große Herausforderung vom Mindset her und vom Selbstbewusstsein. Da haben wir gegen ankämpfen müssen.]* - E6.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Erfahrungsmangel. Vielen Experten fehlt es an Erfahrung, was das Gründen von Startups und die Generierung von Ideen betrifft. *[Das zweite war der Aufbau von wirtschaftlichen und finanziellen Kompetenzen. Wir haben da kaum Erfahrung, weil wir alle aus einem Fachbereich kommen]* - E12. Dies ist insbesondere bei studierenden Gründern zu beobachten. Ihnen fehlen oft die Erfahrungen mit grundlegenden Dingen. Dabei entstehen Fragestellungen wie: *[Was muss als Geschäftsführer beachtet werden? Wie führe ich ein Team effektiv, wie gründe ich überhaupt?]* - E7.

Für 30 % der Befragten gilt die Erstellung eines Geschäftsmodells als komplex. Dies hat viele Gründe, die in Kapitel 5.2.1 erläutert werden.

Bei 15 % der Experten waren sonstige Punkte am herausforderndsten. Dazu zählt unter anderem die Gesellschaftsstruktur. Dabei geht es überwiegend um die Aufteilung der Gesellschaftsanteile. Zugleich kann die Anwendung von Kreativmethoden zu Schwierigkeiten führen. Dies begründet sich in der mangelnden Kompetenz, hinsichtlich des methodischen Vorgehens.

Bei der Auswahl der Rechtsform gibt es wesentliche Aspekte, die berücksichtigt werden sollten. Die Auseinandersetzung mit dem Thema sollte möglichst vor der Gründung eines Startups erfolgen. Dennoch wurde im Rahmen der Befragung deutlich, dass die Auswahl der Rechtsform ein komplexes Thema ist. Rechtliche Fragestellungen sind für 11 % der Befragten herausfordernd. Dabei geht es hauptsächlich um grundlegende Themen wie die MitarbeiterEinstellung und die Pflichten eines

Arbeitgebers. Aber auch die Anmeldung von Marken oder Patenten ist ein bedeutendes Thema. Steuerliche Fragestellungen ergeben sich ebenfalls im Rahmen des Ideenprozesses. Hierbei ist es insbesondere problematisch, bezahlbare Steuerberater zu finden.

Nicht nur die Kommunikation innerhalb des Teams kann kompliziert sein. Für 11 % der Befragten gilt auch die Kommunikation mit den Kunden oder mit externen Partnern als schwer. Dies ist insbesondere der Fall, wenn Kunden die Idee nicht verstanden haben oder technische Probleme auftauchen.

Für 7 % der Befragten war es schwer Unterstützung zu finden. Dies gilt insbesondere für die Kooperation mit Hochschulen. Aber auch für andere externe Partner. Dabei ist es bedeutend, Partner zu finden, die einen Mehrwert für die jeweilige Idee bringen.

5.1.5 Hilfe und Weiterbildung zur Bewältigung der Herausforderungen

Um die in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Herausforderungen zu bewältigen, wurden hauptsächlich externe Impulse genutzt. Dies kann Abbildung 4 entnommen werden. 67 % der Befragten geben an, dass das Netzwerk eine große Bedeutung für die Lösungsfindung hat. Auch Accelerator-Programme wurden häufig genutzt. Diese Programme bieten eine Vielzahl von unterschiedlichen Weiterbildungsmöglichkeiten. Der Besuch von anderen Seminaren ist ebenfalls bedeutend. Dazu gehören Pitch,- Vertriebs- und Marketingtrainings, die darauf abzielen, die Idee besser verkaufen zu können. Auch Seminare zur strategischen Unternehmensführung wurden besucht.

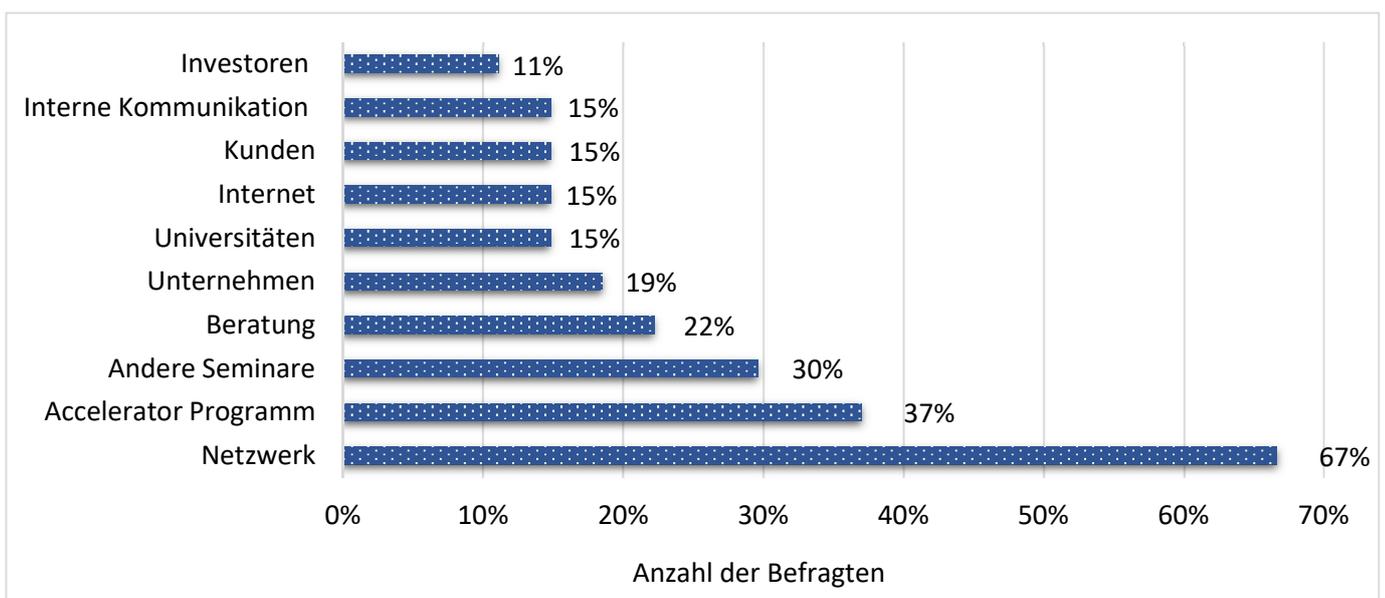


Abbildung 4: Genutzte Unterstützung zur Bewältigung der Herausforderungen (Eigene Darstellung, n= 27)

Die Persönlichkeit und das Mindset beeinflussen den Erfolg eines Unternehmens. Daher wurden Seminare zur Psychologie und Persönlichkeitsentwicklung genutzt. *[Wir kamen täglich an unsere Grenzen. Und du kannst dich nur komplett entfalten und deine ganze Energie einsetzen, wenn persönliche Probleme gelöst worden sind.]* – E11

Klassische Beratung wurde von 22 % der Befragten genutzt. Diese fand insbesondere bei speziellen Themen, wie technischen Lösungen, Anwendung. Auch andere Unternehmen aus einer ähnlichen Branche können unterstützend wirken, da diese über viel Branchenerfahrung verfügen. Vor allem wenn sie als Companybuilder fungieren, können sie einen Mehrwert bieten, da Informationen leicht zugänglich sind.

Hochschulen bieten häufig kostenlose Unterstützung im Bereich der Gründungsberatung an. 15 % der Befragten nutzten dieses Angebot, welches regional sehr unterschiedlich ist.

Das Internet wurde von 15 % der Befragten verwendet. Dabei wurden hauptsächlich Videos angeschaut und Podcasts gehört. Das kostenlose, reichhaltige Angebot und die schnelle Verfügbarkeit bilden dabei die entscheidenden Vorteile.

Auch Kunden können bei Herausforderungen helfen. Mithilfe des praxisbezogenen Feedbacks bieten sie einen nachhaltigen Mehrwert. Die positive Rückmeldung wirkt zudem motivierend.

Neben den externen Faktoren, die bisher beschrieben wurden, gibt es auch interne Faktoren. 15 % der Befragten haben die interne Kommunikation genutzt, um Problemstellungen zu lösen. Dies war vor allem bei Gründerteams zu beobachten, die ein hohes Maß an eigener Expertise haben.

5.2 Erstellung eines Geschäftsmodells

Nach der Generierung der Idee erfolgt die Erstellung eines Geschäftsmodells. Die Vorgehensweise hierbei kann unterschiedlich sein. 48 % der Experten haben dafür das BMC verwendet, da diese Methode einfach und sehr wirksam ist. Wobei die Experten unterschiedlich strukturiert vorgegangen sind. Auch das Internet kann verwendet werden, um ein Geschäftsmodell zu erstellen. Dies haben 11 % der Befragten verwendet. Dabei werden Internetseiten, wie Gründerheld oder die Gründerplattform genutzt, welche verschiedene Tools anbieten, um die Erstellung zu vereinfachen. Meistens wurde dabei das Geschäftsmodell im Rahmen des Businessplans erstellt. 11 % der Befragten haben ihr Geschäftsmodell mithilfe von sonstigen Methoden entwickelt. Dazu gehört die ToolBox der Fiveforces und die generic strategies nach Porter. Auch eine Megatrend Analyse kann sinnvoll sein. Alternativ zu

BMC kann die „Start with why“ Methode verwendet werden. 41 % der Befragten haben ihr Geschäftsmodell ohne System oder Struktur entwickelt. Dazu wurde ermittelt, welche Bestandteile zu einem Geschäftsmodell gehören. Auf dieser Basis erfolgte anschließend die Erstellung.

Laut den Experten muss das Geschäftsmodell regelmäßig überarbeitet und in Frage gestellt werden. Die Kernidee bleibt dabei bestehen. Als Basis der Weiterentwicklung dienen vor allem neue Trends und Rahmenbedingungen, wie geänderte Gesetze oder finanzielle Aspekte. Ein weiterer Punkt ist die Erweiterung der Produkte. Die Befragung hat gezeigt, dass immer wieder neue Produkte entwickelt werden müssen, sodass den Kunden regelmäßig etwas Neues geboten wird. Bei 59 % der befragten Experten erfolgt die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells unregelmäßig. 41 % haben einen Rhythmus für die Weiterentwicklung, die quartalsweise erfolgt.

5.2.1 Herausforderungen bei der Erstellung eines Geschäftsmodells

Bei der Erstellung des Geschäftsmodells traten eine Vielzahl von Schwierigkeiten auf. Für 52 % der Experten war die Planung von Marketing und Vertrieb im Rahmen des Geschäftsmodells mit vielen Schwierigkeiten verbunden. Insbesondere das Erstellen von entsprechenden Strategien kann als komplex bewertet werden. Dazu gehört auch die verständliche Formulierung der Idee und der dadurch entstehende Mehrwert, sodass sie ein Dritter versteht. Die Idee muss aufs Wesentliche reduziert werden, damit die Kernkompetenz des Startups verdeutlicht wird. Auch die Planung der Markteinführung und der erstmalige Verkauf des Produktes an den Kunden stellen die Experten vor Herausforderungen. Der Grund hierfür liegt darin, dass die Idee dem Kunden vermittelt werden muss, sodass sie in den bestehenden Tagesablauf integriert wird. Das ist vor allem bei neuen Produkten problematisch. *[Es war schwer, die Idee in klare Worte zu fassen, sodass ein Dritter sie versteht]* – E1. Mit Blick auf den Vertrieb ist hauptsächlich die Ermittlung eines Produktpreises herausfordernd, da meistens ein neuartiges Produkt entwickelt wird, bei dem es schwierig ist, einen Gegenwert festzustellen. Das Treffen von Annahmen im Rahmen des Geschäftsmodells galt für viele der Befragten ebenfalls als schwer. Dabei muss die Realität abgebildet und zukünftige Entwicklungen eingeschätzt werden, was insbesondere bei der Finanzplanung bedeutend ist.

11 % der Befragten hatten bei der Geschäftsmodellerstellung sonstige Herausforderungen. Dazu gehören die Bildung eines effektiven Teams und die Finanzplanung. Im Rahmen des Geschäftsmodells können viele neue Ideen entstehen, die das Produkt ergänzen können. Dabei ist es schwer, den Fokus auf der Hauptidee zu behalten.

Die bisher erläuterten Fragestellungen treten auf, weil in den entsprechenden Bereichen wenig Erfahrung seitens der Experten vorhanden ist. Sie kommen meistens aus naturwissenschaftlichen Branchen, in denen wirtschaftliche Themen kaum eine Rolle spielen. Dies fällt insbesondere bei den Experten auf, die während ihres Studiums gegründet haben, da Themen, wie die Gründung von Startups im Studium nicht behandelt werden. Des Weiteren wird im Rahmen der Befragung deutlich, dass in den Teams der Experten meistens eine Person mit ökonomischer Kompetenz fehlt.

15 % der Experten hatten bei der Erstellung des Geschäftsmodells keine Schwierigkeiten. Dies lässt sich durch die entsprechenden Erfahrungen begründen, die mithilfe des vorherigen Berufs, dem Studium oder vorangegangener Gründungen entstanden sind.

5.2.2 Unterstützung bei der Erstellung eines Geschäftsmodells

Es wurde erläutert, dass 85 % der Experten Herausforderungen bei der Erstellung des Geschäftsmodells hatten. Insgesamt haben 59 % der Befragten Unterstützung in Anspruch genommen. Aufgrund von schlechter Qualität und Auswahl haben 41 % der Experten keine Unterstützung genutzt. Die bestehenden Angebote sind zu starr und unflexibel. Teilweise wurde allerdings auch keine Unterstützung genutzt, weil keine Fragestellungen aufgetreten sind.

Über das Netzwerk wurde viel Unterstützung eingeholt. Zum Netzwerk zählen andere Startups und Unternehmen, aber auch externe Experten, Investoren und Kunden. Über andere Startups, etablierte Unternehmen, externe Partner oder Investoren kann ein Erfahrungsaustausch erfolgen, sodass ein praxisnahes Feedback genutzt werden kann. Vor allem von etablierten Unternehmen ist dies gewinnbringend, da diese bereits viel Erfahrung haben. Die Rückmeldung von Kunden kann ebenfalls als sinnvoll betrachtet werden, da das Geschäftsmodell anschließend auf dieser Basis weiterentwickelt werden kann. Auch über die Teilnahme an einem Accelerator-Programm kann Unterstützung für die Erstellung erhalten werden, was 26 % der Experten genutzt haben. Dabei werden verschiedene Workshops für die Geschäftsmodellentwicklung angeboten. Dies gilt auch für Seminare, die im Rahmen von Gründerstipendien oder anderen Förderprogrammen angeboten werden. Es wurden ebenfalls das Internet oder Bücher genutzt, um das Geschäftsmodell zu entwickeln. Dabei haben vor allem Internetseiten, wie Gründerheld oder die Gründerplattform eine Bedeutung. Mithilfe von Internetseiten und Büchern kann das strukturelle Arbeiten gefördert werden.

5.3 Erfolgsfaktoren im Ideenprozess und bei der Geschäftsmodellerstellung

Es gibt viele Erfolgsfaktoren, die den Erfolg eines Startups beeinflussen. Diese Faktoren können Abbildung 5 entnommen werden. Das Mindset der Gründer gilt als einer der wichtigsten

Erfolgsfaktoren. Die wichtigsten Eigenschaften, die nach den Experten zu einem Gründer-Mindset gehören, können Tabelle 3 entnommen werden. Die Idee darf niemals aufgegeben werden, auch wenn negative Kritik von außen kommt. Die Kritik muss dennoch angenommen und auf den Wahrheitsgrad geprüft werden. Um eine Idee umzusetzen, müssen Gründer eine tiefe Motivation und Disziplin mitbringen. Das Durchhaltevermögen entscheidend, da es immer wieder zu Rückschlägen kommen kann. Wenn sich Rahmenbedingungen ändern, sollten Gründer möglichst agil und flexibel sein, um auf die jeweiligen Veränderungen reagieren zu können.

Tabelle 2:
Eigenschaften eines Gründermindsets (Eigene Darstellung, n=27)

Eigenschaften	Begründung
Selbstbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> - Gute Außendarstellung - Kritik akzeptieren und annehmen - Auf die eigene Intuition hören - Transparenz gegenüber Mitarbeitern und Partnern
Fokus und Disziplin	<ul style="list-style-type: none"> - Schnellere Umsetzung möglich
Leidenschaft und Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Schafft Durchhaltevermögen - Auch bei Rückschlägen weiter machen - Lösungsorientiertes Denken
Agilität	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamisch auf Veränderungen reagieren
Unkonventionelles Denken	<ul style="list-style-type: none"> - Neugierde - Von Anderen abheben

Für 67 % der Befragten ist das Finden von Unterstützung ein Erfolgsfaktor. Dazu gehört hauptsächlich der Aufbau eines nachhaltigen und weitreichenden Netzwerks und das dazu gehörige Feedback.

Daher ist es empfehlenswert, die typischen Startup-Veranstaltungen zu besuchen. Vor allem der Austausch mit anderen Startups gilt als bedeutend, sodass Fehler nicht erneut gemacht werden. Dabei muss dennoch beachtet werden, dass viele Startups ihre Probleme und Herausforderungen nicht offen kommunizieren. Daher ist es sinnvoll, mit wenigen Startups eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Die Startup-Veranstaltungen müssen differenziert betrachtet werden. Manche bringen einen großen Mehrwert, andere wiederum bringen kaum Input. Daher kann es auch sinnvoll sein, ein professionelles Netzwerk zu nutzen, welches eine Mitgliedschaft erfordert. Diese Netzwerke gelten als wertvoll, da die Mitglieder viel Expertise aufweisen. Im Rahmen des Netzwerkaufbaus kann es sinnvoll sein, sich einen Mentor zu suchen, sodass Fragen immer schnell beantwortet werden können. Der Mentor sollte möglichst viel Branchenerfahrung mitbringen.

Das Team hinter dem Gründer gilt als Grundstein für den Erfolg eines Startups. Für 41 % der Befragten ist das Team ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dafür müssen passende und motivierte Mitarbeiter gefunden werden, die bereit sind, in einem Risiko-Startup zu arbeiten.

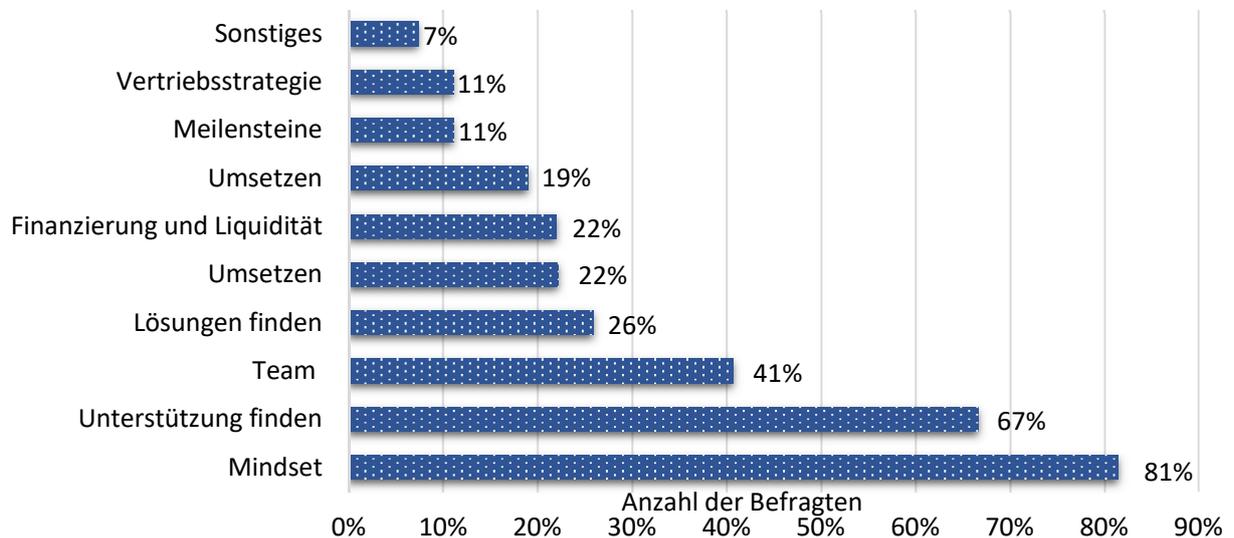


Abbildung 5: Erfolgsfaktoren im Ideenprozess (Eigene Darstellung, n=27)

Innerhalb des Teams gilt die offene und ehrliche Kommunikation als wichtiger Erfolgsfaktor. Im Laufe der Unternehmensentwicklung sollte immer wieder ermittelt werden, ob die jeweiligen Teammitglieder noch in das Unternehmen passen. Ist dies nicht mehr der Fall, sollten die jeweiligen Mitarbeiter ersetzt werden.

Die Basis einer Idee sollte ein Problem sein. Für dieses sollte eine effiziente Lösung gefunden werden, sodass ein Alleinstellungsmerkmal geschaffen wird. Die Lösung einer Idee sollte in Zeit oder Geld bewertet werden können, sodass eine Skalierung möglich ist.

Mithilfe von finanzieller Unterstützung kann der Ideenprozess eines Startups vereinfacht und beschleunigt werden, daher gilt das Erhalten von Förderungen als ein wichtiger Erfolgsfaktor (s. Abbildung 5). Es gibt eine Vielzahl von Förderungen, die den meisten unbekannt sind. Daher ist es wichtig, konkret nach den unterschiedlichsten Fördertöpfen zu suchen. Ein wichtiger erster Schritt ist das Erhalten des Gründerstipendiums.

Die Befragung hat ergeben, dass die meisten Gründer möglichst schnell in die Umsetzung bzw. ins Prototyping gehen. Dieses Vorgehen wird als Lean-Startup-Ansatz bezeichnet. Das methodische Vorgehen gilt für 19 % der Experten als wichtiger Erfolgsfaktor. Dazu zählt sowohl die Anwendung von

Innovations- als auch von Kreativmethoden. Insgesamt ist es wichtig, den Ideenprozess strukturiert zu gestalten, sodass die Idee gefestigt und konkret ausgearbeitet werden kann. Dieses Vorgehen kann dazu führen, dass der Ideenprozess beschleunigt wird. Nach E3 gehört die sorgfältige Ausarbeitung des BMC dazu. Im Rahmen des Ideenprozesses ist es wichtig, dass Zwischenziele gesetzt werden. Anhand dieser Meilensteine, z.B. der Fertigstellung eines funktionierenden Prototyps, kann der Fortschritt gemessen werden, sodass die Motivation gesteigert wird. Um ein Produkt verkaufen zu können, sollte eine Vertriebsstrategie entwickelt werden. Diese sollte durchdacht sein und zum Unternehmen passen. *[Zuerst kommt der Vertrieb. Der Prozess muss gut abgestimmt sein, denn es gibt da viele Möglichkeiten wie verkauft werden kann. Der Vertriebsprozess ist enorm wichtig]* - E23

Für 7 % der Befragten waren sonstige Erfolgsfaktoren entscheidend. Dazu gehört das Auffinden von technischen Lösungen.

5.4 Unterstützungslücken im gesamten Prozess

Aus den erläuterten Herausforderungen ergeben sich Lücken im Bereich der Unterstützung von Startups. 74 % der befragten Experten haben weitere Unterstützungswünsche, welche in Abbildung 6 dargestellt werden. Wie aus der Abbildung hervorgeht, benötigen 33 % der Experten Unterstützung im Bereich der Geschäftsmodellentwicklung. Der Vertrieb und das Marketing bilden dabei die Schwerpunkte.

Die Förderungs- und Gründungsberatung sind ebenfalls ein entscheidendes Thema, bei dem viele der Experten Unterstützung benötigen. Im Bereich der Gründungsberatung geht es hauptsächlich um rechtliche und steuerliche Themenstellungen. Es bestehen häufig Unsicherheiten, welche Rechtsform gewählt werden soll. Auch im Bereich des Patentrechts gibt es Unsicherheiten. Bei steuerlichen Themen besteht eine allgemeine Unsicherheit. Dies betrifft insbesondere steuerliche relevante Entscheidungen. Es gibt eine Vielzahl von Steuerberatern, welche allerdings meistens nicht auf Startups spezialisiert und zudem teuer sind.

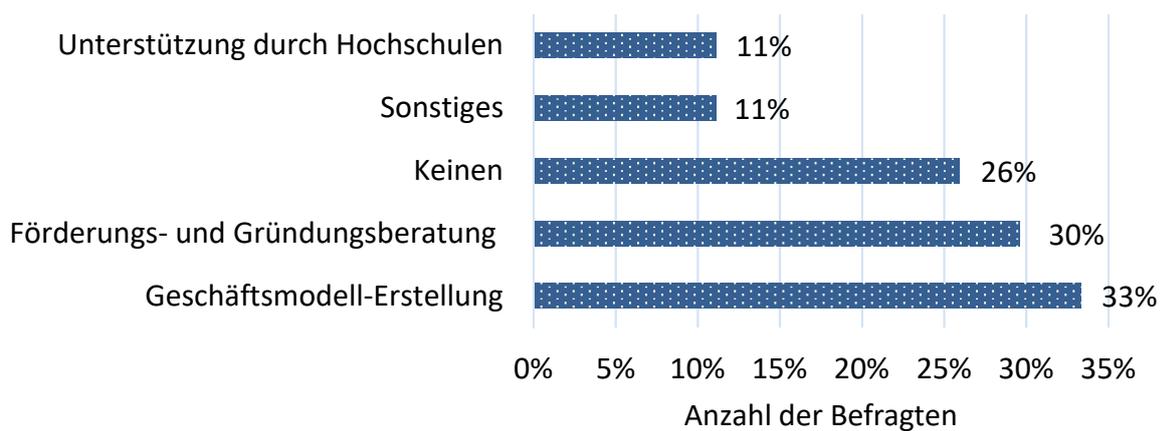


Abbildung 6: Unterstützungslücken im Ideenprozess (Eigene Darstellung, n=27)

Aber auch der grundsätzliche Gründungsprozess wirft Fragen auf, da vielen unklar ist, was in diesem Prozess beachtet und bedacht werden muss. *[Es wäre hilfreich, würde es eine Art Checkliste geben. Es kamen immer wieder neue Sachen, von denen ich nichts wusste. Wie z.B. die Marken- oder Patentanmeldung. Es gibt so viel zu bedenken. Und wenn ich mit anderen Startups spreche, ist das bei denen genauso. Jeder macht immer wieder dieselben Fehler, warum?]* - E16.

26 % der Befragten haben keinen Unterstützungswunsch, da sie viele Erfahrungen im Bereich der Gründung haben. 11 % der Befragten haben sonstige Unterstützungswünsche. Darunter fällt das methodische Vorgehen und das Nutzen von Kreativtechniken. Dieses Thema sollte vor allem in der Orientierungs- und Generierungsphase eines Startups aufgegriffen werden.

Vor allem die noch studierenden Gründer merken an, dass es von den Hochschulen nur wenig Unterstützung gibt (s. Abbildung 6). Während des Studiums gibt es kaum Berührungspunkte mit der Gründung eines Unternehmens oder der Selbstständigkeit. *[Es gibt nur wenig Startup-Mindset an den Universitäten. Da gibt es große Lücken. Keiner gibt dir dieses Mindset.]* - E10.

Insgesamt zeigt sich, dass insbesondere die Gründer, die direkt aus den Hochschulen gründen, Schwierigkeiten haben, ein Unternehmen zu führen. Geschäftsführertätigkeiten sind dabei insbesondere ein Thema. Für manche der Befragten war es herausfordernd, Unterstützung zu finden, da diese in Städten gegründet haben, in denen es nur eine kleine Startup-Kultur gibt. Es ist dann auch schwer ein geeignetes Netzwerk aufzubauen. Dies zeigt, dass es regionale Unterschiede im Bereich der Unterstützung gibt. In Niedersachsen gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Accelerator-Programmen. Diese werden vor allem in Osnabrück angeboten. Die Startups aus Schleswig-Holstein haben keines dieser Programme besucht, da es kaum Angebote gibt.

6 Diskussion und Schlussfolgerung

Um ein besseres Verständnis für den Ideenprozess von Startups zu erlangen, sollte der Ablauf untersucht werden. Wie in Kapitel 2 beschrieben, kann der Ideenprozess in drei Schritte aufgeteilt werden. Dieser Ablauf wurde von den befragten Experten bestätigt. Wie in der Literaturanalyse beschrieben, hat die Länge des Ideenprozesses einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität des Geschäftsmodells. Es sollte genug Zeit eingeplant werden, um die Idee zu formen. Die Experten sind zum Teil anderer Meinung. Eine Idee sollte möglichst schnell umgesetzt werden, sodass der Ideenprozess vereinfacht wird. Bei der Expertenbefragung hat sich ergeben, dass der Ideenprozess durchschnittlich zwei Jahre dauert. Dennoch wurde teilweise deutlich weniger oder deutlich mehr Zeit beansprucht. Dabei konnten jeweils keine Nachteile für die Gründer beobachtet werden. Der Erfolg einer Idee ist nicht abhängig von der Länge des Ideenprozesses. Jeder Gründer muss individuell ermitteln, wie viel Zeit er benötigt, um persönliche Fähigkeiten auszubauen. Zudem wird die Länge des Prozesses von verschiedensten Faktoren beeinflusst.

Im Rahmen des Ideenprozesses werden unterschiedliche Kreativmethoden genutzt, um die Idee auszubauen und Lösungen für die jeweiligen Probleme zu finden. In der Literaturanalyse wurden einige Methoden vorgestellt. In der Befragung hat sich allerdings gezeigt, dass in der Praxis nur wenige davon genutzt werden. Die Experten haben durchschnittlich 1,3 Methoden angewendet, dies lässt sich mithilfe der geringen methodischen Kompetenz begründen. Es wurde hauptsächlich das Brainstorming genutzt. Diese Methode wird von der Literatur als einfach eingestuft. Allerdings haben Methoden, wie DeBonos Denkhüte oder WDM den Vorteil, dass hochqualitative Ideen entstehen. Auch die Anwendung von Innovationsmethoden ist entscheidend. Dabei ist vor allem der Lean-Startup-Ansatz bedeutend, bei dem die Idee möglichst schnell umgesetzt wird. Das Feedback hilft die Idee zu entwickeln.

Wenn eine Idee generiert und mittels Kreativtechniken geformt wurde, muss sie bewertet werden, um deren Potenzial abzuschätzen. Dies wurde von allen Experten mit unterschiedlichen Methoden durchgeführt. Es ist schwer das Potenzial von neuen, innovativen Produkten abzuschätzen, da der Kunde und der Markt diese Innovationen noch nicht kennen. Daher ist es in diesem Fall sinnvoll, zuerst einen Prototyp zu erstellen, um zu beweisen, dass die Idee funktioniert. Auf diese Weise können Investoren schneller überzeugt werden. Startupwettbewerbe eignen sich ebenfalls dafür. Außerdem entwickelt sich auf diesen Veranstaltungen ein nachhaltiges Netzwerk, welches bei späteren Herausforderungen genutzt werden kann.

Die Literaturanalyse hat ergeben, dass das Team für Gründer einen hohen Stellenwert hat. Dies wurde in der Befragung ebenfalls bestätigt. Allerdings wurde in der Befragung deutlich, dass ein Team nicht immer nur aus festen Mitarbeitern bestehen muss. Es können auch Freelancer genutzt werden, um das Team zu erweitern. 74 % der Befragten haben ihre Idee im Team ausgearbeitet. Die restlichen 26 %, die allein gearbeitet haben, haben sowohl Vor- und Nachteile in der Einzelarbeit gesehen. Allerdings wurde deutlich, dass die Vorteile der Teamarbeit überwiegen. Dies lässt sich vor allem dadurch begründen, dass im Ideenprozess viele Kompetenzen benötigt werden. Folglich muss ein Team mit unterschiedlichem Fachwissen zusammengestellt werden. Die Teamerweiterung sollte dabei möglichst früh erfolgen, sodass der Ideenprozess beschleunigt werden kann. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, wie ein Gründerteam gebildet werden kann. Die Teams der meisten Befragten basieren auf einem gemeinsamen Hochschulbesuch. Anders als in Kapitel 3.1.2 dargestellt, haben sich in der Befragung viele Teams über das Netzwerk bzw. Events gebildet und weniger über Freundschaften. Es kann als großer Vorteil angesehen werden, wenn die Gründer sich vorher kennen, sodass die gemeinsamen Werte und Ziele geklärt sind. Es wurde dargestellt, dass regelmäßig geprüft werden muss, ob die jeweiligen Teammitglieder noch zum Startup passen. Trifft dies nicht zu, müssen die Gründer sich ggf. von den Mitarbeitenden trennen. In der Befragung konnte dies bestätigt werden, allerdings ist es für die Experten schwer, tatsächlich eine Kündigung auszusprechen. Es wird zu lange an ihnen festgehalten.

Im Ideenprozess können viel Herausforderungen auftreten. Auffällig ist, dass die Problemstellungen vor allem im Schritt der Ideengenerierung und der Umsetzung auftauchen. Außerdem dauern diese Schritte zeitlich am längsten, sodass sie den Schwerpunkt des Ideenprozesses bilden. Der Schritt der Umsetzung wird als am schwersten beschrieben. Anders als im Schritt der Orientierung oder bei der Generierung und Bewertung von Ideen ist diese Phase von externen Faktoren abhängig. Die Geschwindigkeit des Schrittes wird nicht mehr allein von den Gründern beeinflusst, da viele Genehmigungen eingeholt werden müssen. Andererseits kann dieser Schritt vereinfacht werden, wenn gut strukturiert vorgegangen wird. Auch der zweite Schritt der Ideengenerierung kann herausfordernd sein, da das Potenzial der Idee bewertet und technische Lösungen für die Umsetzung gefunden werden müssen. Dies kann viel Zeit beanspruchen. Allerdings hat dieser Schritt den Experten am meisten Freude bereitet, da viel kreatives Arbeiten erforderlich ist.

Die befragten Experten haben unterschiedliche Impulse genutzt, um die Problemstellungen zu bewältigen. Es wurden dabei insbesondere externe Impulse verwendet. Interne Impulse wurden nur von Gründern genutzt, die eigene Erfahrungen mitbringen. Auch für die Befragten gilt das Auffinden von Unterstützung als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Die befragten Experten haben allerdings

hauptsächlich das Netzwerk genutzt. Dies gilt ebenfalls als wichtiger Erfolgsfaktor. Nach den Experten kann dieses vor allem auf Startupveranstaltungen und im Rahmen von Accelerator- Programmen geknüpft werden. Die Accelerator-Programme gelten außerdem als wichtiger Impuls, um neues Wissen zu erlangen und Probleme zu lösen. Sie bringen sowohl einen Mehrwert in der Ideengenerierung als auch in der Geschäftsmodellentwicklung.

Auch die Teilnahme an Seminaren mit unterschiedlichen Schwerpunkten gilt als sinnvoll. Es kann auch klassische Beratung genutzt werden. Von anderen Experten wurden diese allerdings nur für spezielle, meistens technische, Probleme genutzt. Im Durchschnitt wurden Berater selten zur Hilfe genommen, was sich mithilfe der hohen Kosten begründen lässt.

Sobald eine Idee generiert ist, muss ein Geschäftsmodell erarbeitet werden. Die befragten Experten haben dafür hauptsächlich das BMC angewendet, welches auch in der Literatur als am relevantesten gilt. Innerhalb dieser Methode gilt das Nutzenversprechen als zentraler Punkt. Im Rahmen des Geschäftsmodells müssen verschiedenste Annahmen getroffen werden, dies ist vielen Experten schwergefallen. Insbesondere mangelnde Erfahrungen können der Grund dafür sein. Sowohl die Ergebnisse der Befragung als auch die der Literaturanalyse haben ergeben, dass ein Geschäftsmodell regelmäßig weiterentwickelt werden muss. Es hat sich gezeigt, dass dies meistens unregelmäßig geschieht. Es ist allerdings empfehlenswert einen Rhythmus zu schaffen, da die Weiterentwicklung sonst im Tagesgeschäft vernachlässigt wird. Der Rhythmus ist abhängig von der Entwicklungsstufe des Startups und muss individuell gefunden werden, sodass er für das gesamte Team passend ist.

Aus den Herausforderungen ergeben sich verschiedenste Unterstützungswünsche. In der Phase der Ideengenerierung gab es hauptsächlich beim methodischen Vorgehen Komplikationen, sodass es sinnvoll wäre, Unterstützung im Bereich der Kreativtechniken und Innovationsmethoden anzubieten. Bei der Erstellung des Geschäftsmodells treten eine Vielzahl von Schwierigkeiten auf. Die Erstellung einer Vertriebs- und Marketingstrategie gilt dabei als zentrales Thema.

Die geringen Erfahrungen der Befragten sind dafür die Ursache. Herausforderungen entstehen vor allem, wenn die Idee nicht auf einem Problem basiert oder kundenorientiert ist. Eine Idee sollte immer im Rahmen eines Problems entstehen und möglichst kundenorientiert sein. Auch wenn es sich um neuartige Produkte handelt, fällt es den befragten Experten schwer, die Produkte auf den Markt zu bringen und das Nutzenversprechen an die Kunden zu vermitteln. Daher sollte es konkrete Unterstützungsangebote in diesem Bereich geben.

Die Kernkompetenzen des Teams liegen meistens im naturwissenschaftlichen Bereich, sodass Lücken bei betriebswirtschaftlichen Themen entstehen. Die Teams der Befragten wurden einseitig gegründet. Außerdem ist die Mitarbeiterführung für viele Experten herausfordernd. Folglich ist ebenso im Bereich der Teambildung Unterstützung notwendig.

Bei der Markteinführung bestehen ebenso Unsicherheiten, die vor allem die Art des Markteintritts betreffen. Auch bürokratische Themen gelten bei den Befragten als Innovationshemmnis. An dieser Stelle wird viel Unterstützung benötigt. Dies zeigt sich insbesondere bei den Startups aus der Ernährungsbranche. Andere Experten bräuchten hauptsächlich Unterstützung in steuerlichen und rechtlichen Fragestellungen. Dies zeigt sich insbesondere bei der Wahl der Rechtsform.

Wie in der Literaturanalyse beschrieben, gilt die Finanzierung und Liquidität für das Startup als Herausforderung. Auch in der Expertenbefragung wurde dieser Punkt aufgegriffen. Allerdings galt bei den Experten insbesondere das Stellen von Förderanträgen als problematisch. Die reine Kapitalbeschaffung wurde als weniger schwer eingestuft, die Liquidität konnte bei den meisten Experten aufrechterhalten werden. In der Literatur hingegen gilt vor allem das Fehlen von Finanzmitteln als große Problemstellung. Dieser Gegensatz lässt sich möglicherweise dadurch begründen, dass junge Startups, die Probleme mit der Finanzierung haben, nicht in den Gründungsprozess kommen, da das Geld fehlt.

Im Studium sollte das Thema Gründung aufgegriffen werden. Dabei sollte es sowohl um das Gründermindset als auch um das methodische Vorgehen gehen. Die Geschäftsführeraufgaben sind teilweise unklar. Es bestehen ebenfalls Unsicherheiten, wie ein Team angeführt werden soll. In diesem Bereich besteht ein großer Unterstützungsbedarf.

Forschungsprojekte könnten über eine Hochschule angeboten werden, diese könnten dann in einer Gründung enden. Aber auch die Gründungsberatung, die von den Hochschulen angeboten wird, wird als mangelhaft angesehen.

Viele der Experten wünschen sich daher einen direkten Ansprechpartner für verschiedene Fragen, einen sogenannten Mentor. Zwei der befragten Startups sind Ausgründungen aus größeren Unternehmen. Es zeigt sich, dass dies große Vorteile bietet, da ein großes Maß an Expertise und Branchenwissen zu Verfügung steht. Dieses Wissen kann kostenlos erhalten werden.

Im gesamten Prozess tauchen viele persönliche Herausforderungen auf, dazu gehört hauptsächlich die persönliche Einstellung. Das Mindset gilt auch als wichtiger Erfolgsfaktor. Dies wird von vielen

Gründern nicht bewusst wahrgenommen. Die persönlichen Herausforderungen sind vom Lebensstand der Experten abhängig. Ältere Gründer haben geringere persönliche Schwierigkeiten als jüngere Gründer. Auffällig ist, dass Gründer, die sich bereits mit Persönlichkeitsentwicklung beschäftigt haben, geringere Schwierigkeiten in dem Bereich haben. Daher wäre es sinnvoll in diesem Bereich Unterstützung, in Form von Persönlichkeitsentwicklung, anzubieten.

Im Rahmen der Befragung hat sich gezeigt, dass regionale Unterschiede in den Bereichen der Weiterbildungsmaßnahmen und Unterstützung existieren. Diese richten sich nach dem aktuellen Gründungsgeschehen. In Niedersachsen und Hamburg gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Accelerator-Programmen. Dies ist in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern nicht der Fall. Außerdem fällt auf, dass die Startup-Szene in manchen Städten größer ist als in anderen. Ein befragtes Göttinger Startup gibt an, dass es schwer ist, in dieser Stadt entsprechende Unterstützung zu finden. Osnabrück dagegen bietet eine Vielzahl an Angeboten. Nach den Befragten gibt es in Kiel vor allem Unterstützung im Bereich der Ideengenerierung. Aber sobald eine Idee umgesetzt und ein Geschäftsmodell erstellt werden soll, gibt es kaum Hilfe.

Fazit

Die Forschungsfrage, wie der Ideenprozess abläuft und welche Faktoren ihn beeinflussen, wurde mithilfe der Literatur und einer Expertenbefragung beantwortet. Die Experteninterviews haben größtenteils die Literaturergebnisse bestätigen können, allerdings hat sich im Rahmen der Befragung gezeigt, dass der Ideenprozess deutlich komplexer ist und vielfältigere Herausforderungen auftreten als in der Literatur erläutert. Aus den in der Arbeit vorgestellten Problemstellungen der Startups wird deutlich, dass sowohl in der zweiten als auch in der dritten Phase des Ideenprozesses Unterstützungsbedarf besteht. Obwohl differenzierte Fragestellungen auftraten, war der Unterstützungswunsch der Experten ähnlich.

Den befragten Gründern mangelt es meistens an unternehmerischen Fähigkeiten. Im Rahmen der Befragung hat sich ergeben, dass die Markteinführung die größte Herausforderung darstellt. Im Bereich der Finanzierung und Geschäftsmodellentwicklung gibt es ebenfalls viele Fragestellungen, sodass in diesen Bereichen Unterstützungsbedarf besteht.

Die erläuterten Schwierigkeiten wurden insbesondere mithilfe des Netzwerkes bewältigt. Der Erfahrungsaustausch gilt dabei als besonders bedeutend. Allerdings hat auch das Mindset der Gründer einen großen Einfluss auf den Erfolg des Ideenprozesses.

Viele der befragten Gründer sind Studenten oder haben direkt nach dem Hochschulabschluss gegründet. In den Hochschulen wird das Thema der Gründung kaum aufgegriffen. Aber auch denjenigen, die aus einem Beruf gegründet haben, fehlt es an Gründungserfahrung. Aus diesem Grund sollten die Unterstützungsleistungen für Startups in Norddeutschland verbessert werden. Die Befragten äußerten den Wunsch nach Unterstützung insbesondere im Bereich der Geschäftsmodellerstellung und Gründungsberatung. Diese sollten möglichst kostengünstig zur Verfügung stehen. In Niedersachsen gibt es bereits ein breites Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen für Startups. In Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern dagegen sind die Angebote beschränkt. Hier besteht Handlungsbedarf in den oben benannten Punkten. Des Weiteren sollten Hochschulen die genannten Inhalte im Rahmen der Studiengänge aufgreifen, sodass Studenten gute Voraussetzungen haben, um Startups gründen zu können.

Mithilfe einer zielorientierten Unterstützung der Startups können die Herausforderungen bewältigt und der Ideenprozess beschleunigt werden. Dadurch wird wertvolle Zeit gespart, sodass eine schnellere Umsetzung erfolgen kann.

Zusammenfassung

Innovative Geschäftsideen und Geschäftsmodelle in der Agrar- und Ernährungswirtschaft in Norddeutschland – Eine qualitative Befragung

Die Bedeutung von Startups in der Land- und Ernährungswirtschaft steigt seit einigen Jahren, weil neue, innovative Geschäftsideen und Geschäftsmodelle benötigt werden, um die zukünftigen Herausforderungen zu lösen. Diese treten infolge des landwirtschaftlichen Wandels und der veränderten Ernährungsweisen auf.

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, den Ablauf des Ideenprozesses darzustellen. Auch die Faktoren, die den Prozess beeinflussen, sollen erläutert werden, sodass auf dieser Basis ermittelt werden kann, welche Unterstützung Startup-Gründer in der Land- und Ernährungswirtschaft benötigen.

Dazu wurde zunächst eine Literaturrecherche durchgeführt. Anschließend wurden 27 Startup-Gründer in einer qualitativen Befragung interviewt. Die Ergebnisse bestätigen größtenteils die zuvor getätigte Literaturrecherche.

Dennoch gab es neue Erkenntnisse, die über die theoretischen Annahmen hinaus gehen. Diese zeigen sich hauptsächlich im Rahmen der Herausforderungen der Startup-Gründer, da diese deutlich vielfältiger und individueller sind als in der Literatur dargestellt.

Die Ergebnisse der Expertenbefragung machen deutlich, dass es einen hohen Unterstützungsbedarf gibt. Dies gilt insbesondere für den Bereich der Gründungsberatung und der Geschäftsmodellerstellung.

Vor allem Hochschulen sollten diese Themen in den Studiengängen behandeln, sodass junge, studierende Gründer eine bessere Vorbereitung erhalten. Diese Handlungsempfehlung gilt allerdings auch für andere Unterstützungseinrichtungen, wie Startup-Zentren, -vereine oder -programme.

Summary

Innovative business ideas and business models in the agricultural and food industry in Northern Germany - a qualitative survey

The importance of startups in the agriculture and food industry has been growing for several years. Many of the future challenges can be solved with new and innovative business ideas and business models. These challenges arise as a result of agricultural change and changing eating habits.

This master thesis aims at describing the process of idea generation. This process is influenced by many negative and positive factors , which will also be addressed in this thesis. On this basis, it was possible to determine what support startup founders in the agriculture and food industry need.

First, a literature analysis was conducted. Then, 27 startup founders were interviewed in a qualitative survey. The results mostly confirmed the findings of the previous literature review.

Nevertheless, there were new findings that go beyond the theoretical hypotheses. These are primarily found in the challenges startup entrepreneurs are facing, since these are more varied and individual than those presented in literature.

The results of the expert interviews show that there is a high need for support, particularly in the areas of startup consulting and business model development. Universities should cover these topics in their courses of study so that young, student founders receive better preparation. This recommendation also applies to other support institutions such as startup centres or programmes.

Literatur

1. **BERGMANN, P. N., 2014.** Business Model Check- Evaluation von Geschäftsmodellen unter Ungewissheit [Masterarbeit]. Koblenz, Institut für Management.
2. **DEL POZO LITE, M., 2018.** Launching a Startup Business in the Agribusiness Market: The Process of becoming a Successful Entrepreneur. In: African journal of agricultural research [online], Vol. 13, 2192-2197. [Zugriff am 21.06.2021]. Academic Journals. ISSN: 1991-637x. Verfügbar unter: 10.5897/AJAR2018.13486
3. **DEUTSCH, M., 2021.** Digitale und nachhaltige Innovationen im Agribusiness. 1. Auflage. Göttingen: Cuvillier Verlag. ISBN 978-3-73697-391-1
4. **DOROW, P., DAVILA, G., VARVAKIS, G., VALLEJOS, R., 2015.** Generation of Ideas, Ideation and Idea Management. In: Navus- Revista de Gestao e Tecnologia [online], Vol 5(2), 51-59. [Zugriff am 21.08.2021]. Research Gate. ISSN: 2237-4558. Verfügbar unter 10.18815/navus.v5i2.248.
5. **ECHTERHOFF, D., 2018.** Methodik zur Einführung innovativer Geschäftsmodelle in etablierten Unternehmen [Doktorarbeit]. Paderborn, Fakultät Maschinenbau.
6. **EL HAIBA, M., AJHOUN, L.E., 2017.** Idea Management: Idea Generation stage with a qualitative Fokus. In: Journal of Advanced Management Science [online], Vol. 5, 271-278. [Zugriff am 21.08.2021]. Research Gate. Verfügbar unter 10.18178/joams.5.4.271-278.
7. **FUSSAN, C., 2021.** Existenzgründung und Existenzförderung in der Wirtschaftsförderung - Grundlagen für die Praxis. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-14843-0
8. **GHEZZI, A., CAVALLO, A., 2018.** Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. In: Journal of Business Research [online], Vol. 110, 519-537. [Zugriff am 03.10.2021]. Elsevier. ISSN: 0148-2963. Verfügbar unter 10.1016/j.jbusres.2018.06.013.
9. **HOLZHAUER, B., 2007.** Marktbeobachtung- Trendsignale frühzeitig erkennen. 1. Auflage. Berlin: Cornelsen Verlag.
10. **KOLLMANN, T., KLEINE-STEGEMANN, THEN-BERGH, C., HARR, C., HIRSCHFELD, G., WALK, V., 2021.** Deutscher Startup Monitor 2021- Nie war mehr möglich. In: Bundesverband Deutsche Startups e.V. [online]. Verfügbar unter: https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm_2021.pdf.
11. **MAYER, H. O., 2008.** Interview und schriftliche Befragung- Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 4.Auflage. Berlin: Oldenbourg, ISBN: 3486706918.
12. **MAYRING, P., 1991.** Qualitative Inhaltsanalyse. In Flick, U., Kardoff, E., Keupp, H. Rosenstiel, L., Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 1. Auflage. München: Beltz - Psychologie Verl. Union, 209-213. ISBN 3-621-27229-1.
13. **NAGL, A., BOZEM, K., 2018.** Geschäftsmodelle 4.0- Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN: 3658188413.
14. **PUCCIO, G. J., CABRA, J. F., 2011.** Idea generation and idea evaluation: Cognitive skills and deliberate practice. In Mumford, M. D. (Hrsg.): Handbook for Organizational Creativity. 1. Auflage. New York: Elsevier, 187- 213. ISBN: 9780080879109
15. **RÜGGENBERG, H., BURMEISTER, K. (2008):** Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Working Paper of the Institut of Management [online]. Vol. 41(6). [Zugriff am 27.07.2021]. Berlin school of economics. ISSN 1436 3151.
16. **SALAMZADEH, A., KAWAMORITA, H., 2015.** Startup Companies: Life Cycle and Challenges. In: Conference Paper, 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship 2015, Serbien. [Zugriff am 02.09.2021]. Research Gate. Verfügbar unter 10.13140/RG.2.1.3624.8167.
17. **SCHMIEDHOFER, H., 2019.** Agile Innovationsmethoden im Vergleich- Eine Analyse ausgewählter Methoden und deren Eignung für Organisation [Masterarbeit], Karl-Franzes-Universität Graz, Institut für Wirtschaftspädagogik.

18. **VERBOVSKI, V-A., POLETAEV D.A., CHAYKA Y.A., 2014.** Basics of Successful Startup Development-The Field Of Innovation. In: Journal of Economics and Social Sciences [online], Vol. 5. [Zugriff am 11.08.2021]. Verfügbar unter: <http://jess.esrae.ru/pdf/2014/5/101.pdf>.
19. **WAGNER, T., 2014.** Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter [Masterarbeit]. Universität zu Köln, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät.
20. **WIMMER, B., 2008.** Konzeption eines Tools zur Findung, Strukturierung und Vernetzung von Ideen [Magisterarbeit]. Universität Wien.

Anschrift der Autoren

Dalia-Elen Möller, Msc.
Charlottenstraße 45a
12247 Berlin

E-Mail: d.moeller@andreas-hermes-akademie.de

Prof. Dr. Holger Schulze
Fachhochschule Kiel
Am Kamp 11
24783 Osterröfeld

E-Mail: Holger.schulze@fh-kiel.de

Prof. Dr. Holger Thiele
Fachhochschule Kiel
Am Kamp 11
24783 Osterröfeld

E-Mail: Holger.thiele@fh-kiel.de