

STARTUPTEENS

WIR MACHEN JUNGE UNTERNEHMER



3. ONLINE TRAINING

GRÜNDERZEIT

WIE KOMME ICH ZU MEINER GESCHÄFTSIDEE?

Idee - Vision / Mission - Mentoring

Prof. Dr. Stephanie Birkner
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Juniorprofessur Female Entrepreneurship

Philipp Pausder
Thermondo GmbH
Mitgründer und Geschäftsführer

Selbst die längste Reise beginnt mit einem Schritt.

Chinesisches Sprichwort

UND DIE MORAL VON DER GESCHICHT': GRÜNDEN OHNE IDEE GEHT NICHT!

Wer gründen will, braucht vor allem eins: eine Idee! Sie beantwortet euch die Frage, womit ihr eurer Geld verdienen wollt. Eure zukünftigen Kunden sind nur bereit für etwas Geld zu bezahlen, das ihnen auch einen gewissen Nutzen bringt. In der Fachsprache nennt man das „Wertversprechen“. Dieser Wert kann ganz unterschiedlich aussehen: Es kann ein Produkt oder eine Dienstleistung sein. Eure Geschäftsidee kann eure Kunden dabei entweder funktional und/oder emotional ansprechen.

Damit aus einer Idee aber auch mal ein Produkt wird, muss sie gegebenenfalls an den Markt angepasst werden. Die Welt ändert sich und somit auch deine Idee oder das ganze Geschäftsmodell. Hierzu erst einmal ein Beispiel aus der Praxis:

Thermondo, das Unternehmen, welches Philipp im Oktober 2012 zusammen mit seinen beiden Co-Gründern gegründet hat, war ursprünglich als ein Marktplatzmodell angedacht. Die Idee war einfach: In Deutschland gibt es sehr viele alte Heizungen (32% sind älter als 20 Jahre), jedoch werden nur wenige von ihnen ausgetauscht. Weil die Deutschen trotzdem recht umweltbewusst sind und auch Effizienz als grundsätzliches Konzept schätzen. Daher war das erste Produkt von Thermondo ein Algorithmus, der anhand von wenigen Datenpunkten einem Hausbesitzer ausrechnet, wie viel Geld dieser mit einer neuen Heizung sparen kann, und zwar basierend auf ganz konkreten Angeboten.

3 Monate nach dem Launch wurden den Gründern bewusst, dass sie ihr Geschäftsmodell anpassen mussten, denn sie machten die Erfahrung, dass sie zwar erfolgreich Interessenten generieren konnten, es aber nicht möglich war mit externen Handwerkspartnern die Heizungen pünktlich und mit hoher Qualität bei den Kunden zu verbauen.

Also wurde das Geschäftsmodell geändert: Vom Marktplatz zu voll integrierten Handwerksunternehmen. Das war im Sommer 2013. Heute, gute 2 Jahre später, ist Thermondo der größte Installateur von Heizungen für 1-2 Familienhäuser in Deutschland.

Die Grundidee, „ver helfe Hauseigentümern schneller, leichter und besser zu einer neuen Heizung“ ist bei Thermondo also stets die gleiche geblieben. Das Geschäftsmodell hat sich jedoch geändert.

Ideen dazu fallen allerdings nicht vom Himmel, aber: sie schlummern an jeder Straßenecke! Glaubt ihr nicht? Ist aber wirklich wahr! Denn wer mit wachen Augen und offenen Ohren durch's Leben läuft wird immer wieder auf Dinge stoßen, die einen selber oder andere nerven. Entweder, weil sie einem das Leben schwerer machen oder weil einfach etwas fehlt, das das Leben noch einfacher/schöner machen könnte.



Notiert einmal einen Tag lang all das, was euch selber nervt oder was andere euch erzählen, was ihnen fehlt oder helfen könnte!

HIER KOMMT EIN EINFACHES BEISPIEL:

Wenn man Geld abheben will, muss man an vielen Geldautomaten eine Gebühr zahlen. Es gibt zwar schon einige wenige Konten, bei denen diese Gebühren an bankfremden Automaten nicht anfallen, aber so richtig scheinen sie nicht überzeugt zu haben. Ich (Philipp) rege mich sehr darüber auf und ich hätte Spaß daran, daraus ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Dafür habe ich aber keine Zeit. Die Gründer des Berliner Start-Ups Number 26 hatten aber Zeit dafür und bauen nun ihr Unternehmen basierend auf der Idee ein einfacheres, günstigeres Konto zu haben, auf (<https://number26.de/>).

Probleme, mit denen sich eure zukünftigen Kunden herumgeschlagen, müssen gar nicht immer durch etwas absolut Neues (eine Innovation) oder durch eine große Veränderung beantwortet werden. Manchmal reicht es auch, wenn ihr eine bestehende Geschäftsidee einfach mal etwas anders angeht. Vielleicht ist es gerade eine eurer Stärken, die aus einem alt bekannten Produkt oder einer bereits angebotenen Dienstleistung etwas besonderes machen.

Es gibt somit unterschiedliche Arten der Gründung und der Gründungsidee. Es gibt die „Verbesserungsidee“ (siehe oben), es gibt die kompetenzgetriebene (alternativ: interessengetriebene) Gründung (ich kann eine Sache so gut, dass ich fast automatisch Kunden hätte bzw. dass es nahe liegt mit diesem Thema zu Gründen) und es gibt eventgetriebene Gründungen (z.B. basierend auf einer Änderung in der Gesetzgebung. Als die Bundesregierung vor vielen Jahren entschieden hat den Zubau von Photovoltaik-Anlagen extrem stark zu fördern, sind eine große Anzahl von Herstellern und Installateuren im Solarbereich gegründet worden).

Zum Abschluss der Rubrik Ideengenerierung noch ein kleiner Rat. Überlegt auch wie attraktiv einzelne Märkte sind. Die Attraktivität von Märkten ist zudem entscheidend. Es gibt attraktive Märkte und weniger attraktive Märkte. Eine steigende Nachfrage zum Beispiel, macht einen Markt attraktiv. Denn in einem solchen Markt kann eine Unternehmen wachsen, ohne Marktanteile von anderen Unternehmen abnehmen zu müssen. In Deutschland gibt es zum Beispiel immer mehr ältere Menschen. Dienstleistungen und Produkte die sich an alte Menschen richten haben es entsprechend einfacher als solche die sich an eine schrumpfende Zielgruppe richten. Daher ist wichtig Makrothemen oder Megatrends zu verstehen: Alterung der Gesellschaft, Bildung, CO2 Reduktion, Gaming. Mögliche Ideen wären somit die Gründung eines Unternehmens für Altentransport oder spezielle Taxis für Alte, etwa mit höheren Einstiegen oder bequemerem Sitzen. Im Bereich Gaming wäre eine Idee Konferenzen in mittelgroßen Städten zu veranstalten. Denn auch dort werden viele Gamer leben, eventuell finden sie es schwer sich zu treffen und auszutauschen. Dies mag aber auch eine komplett nicht funktionierende Idee sein. Es ist möglich, dass Gamer gar keinen Wert auf persönliche Treffen legen. Dann würden nicht genug Menschen zur Konferenz kommen.

Die Geschäftsidee bildet die Basis eurer Gründung. Aus ihr könnt ihr das Wertversprechen ableiten, für das eure Kunden bereit sind, Geld zu bezahlen. Das ist wichtig, denn nur dann kann aus einer Idee ein Geschäftsmodell werden. Eure Idee muss dabei nicht zu 100% neu sein – ihr könnt auch, euren Stärken entsprechend, einfach etwas anders machen. Etwas das mehr Nutzen stiftet, als alle anderen Angebote bisher.

IDEEN SIND NIE „FERTIG“

Damit eure Gründung erfolgreich sein kann, sollte eure Suche nach einer konkreten Geschäftsidee damit beginnen, dass ihr euch fragt, wann eure Stärken für wen attraktiv sind. Gemeint ist damit, dass ihr einmal überlegt, wer eure Zielgruppe ist (Kunden) und wann diese bereit ist, für was Geld zu bezahlen. Wichtig ist dafür, dass ihr eure empathischen Fähigkeiten (weiter-)entwickelt, versucht zu verstehen, wie andere Menschen Dinge wahrnehmen, was sie empfinden und welche Denkweisen sie entwickeln.



Beobachtet einmal einen guten Freund, eine gute Freundin im Alltag. Versucht einmal heraus zu finden was er/sie in dieser Zeit als besonders gut empfunden hat und spricht mit ihm/ihr darüber. Passt euer Bild zu dem was ihr erzählt bekommt? Lasst euch nicht entmutigen, wenn es nicht gleich 100% übereinstimmt – hier macht wirklich Übung den Meister/die Meisterin!

Der Prozess des „Verstehens“ und des „Beobachtens“ spielt in der Methode des Design Thinkings eine ganz wichtige Rolle. Entwickelt wurde die Methode von Terry Winograd, Larry Leifer und David Kelley von IDEO. Ihre Verbreitung verdankt sie aber vor allem der Förderung des deutschen Unternehmers Hasso Plattner (Mitgründer SAP), der dessen Erforschung und Vermittlung insbesondere an der d-school der Stanford Universität und dem Hasso Plattner Institut in Potsdam fördert.

Design Thinking basiert auf dem Gedanken, dass es für den Erfolg der Idee wichtig ist, zunächst einmal zu verstehen, was genau das Problem ist, zu dessen Lösung die Idee beitragen soll (Problemsicht: verstehen, beobachten, Standpunkt definieren). Die Vertreter der Methode sind zudem der Meinung, dass gute neue Ideen (Innovationen) nicht nur auf Basis der Kundenbedarfe, sondern auch auf den Schnittstellen zur (technischen) Machbarkeit und der (geschäftlichen) Durchführbarkeit fußen (Lösungssicht: Idee formulieren, Prototyp entwickeln, testen). In der nachfolgenden Abbildung 1 haben wir für euch den Prozess einmal in seinen einzelnen Schritten dargestellt. Wichtig ist, dass dieser Prozess nicht in fester Reihenfolge verläuft (linear), sondern dass die einzelnen Schritte immer wieder wiederholt werden (iterativ) können, um die Geschäftsidee auf Basis neuer Erfahrungen und Kenntnisse stetig zu verbessern.

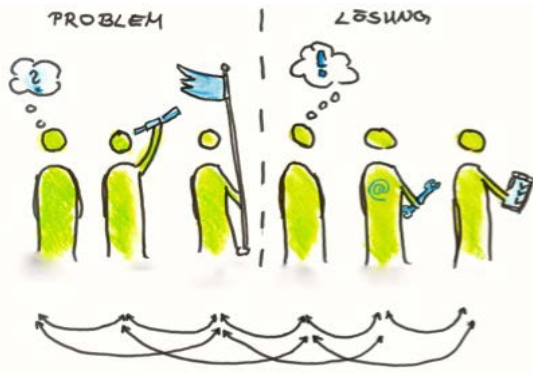


Abbildung 1: Iterative Prozess des Design Thinking

Besonderes Merkmal des Design Thinking ist auch, dass für die (Weiter-)entwicklung der Geschäftsidee ganz bewusst Menschen mit ganz unterschiedlichen Hintergründen zusammengebracht werden – z. B. Designer mit Juristen, Ingenieuren und Pädagogen. Deren unterschiedlichen Sichtweisen können im Design Thinking Prozess besonders gut neue Möglichkeiten der Problemdefinition oder auch des Lösungsansatzes eröffnen.



Interviewt einmal mehrere Personen aus dem Freundeskreis oder der Familie zu eurer Geschäftsidee. Notiert deren unterschiedliche Sichtweisen – und zwar ohne sie zu bewerten. Überlegt dann: Welche der genannten Aspekte können eure Idee bereichern?

Es gibt ein paar Regeln, die es euch leichter machen mit anderen über eure Idee gemeinsam nachzudenken und diese (weiter) zu entwickeln. Für das Brainstorming haben sich auch im Design Thinking einige Regeln als hilfreich erwiesen:

- Quantität ist wichtig, aber bleib beim Thema.
- Fördere verrückte Ideen und arbeite visuell.
- Stelle Kritik zurück und baue auf den Ideen anderer auf.
- Es spricht immer nur einer/eine zur gleichen Zeit.

ZUSAMMENFASSEND:

Es gibt Methoden, die euch als Anleitung dienen können, wie ihr den Prozess der Ideenentwicklung für eure Gründung gestaltet. Eine sehr bekannte ist das Design Thinking. Grundgedanke ist, dass ihr gemeinsam mit möglichst unterschiedlichen Menschen und entlang sich wiederholender Schritte der Problemformulierung und Lösungsdefinition eure Idee als Wertversprechen weiterentwickelt und so an die Möglichkeiten und Bedarfe von Mensch, Wirtschaft und Technik anpasst.

EFFECTUATION - WIE ERFOLGREICHE UNTERNEHMER/INNEN ZUKUNFT GESTALTEN

Der Prozess der Ideenfindung und deren Weiterentwicklung funktioniert immer dann recht gut wenn ihr wisst, was ihr verstehen und beobachten wollt und könnt, um euren Standpunkt zum Problem zu definieren und hierauf aufbauend eine Lösung zu formulieren. Aber was, wenn kein Wissen und/oder keine Erfahrungen über die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung am Markt vorhanden sind. Was, wenn ihr gar nicht zielgerichtet testen könnt, weil ihr noch gar nichts über die Zukunft eures Geschäftsfeldes sagen könnt, weil zum Beispiel noch gar kein Markt für euer Produkt/eure Dienstleistung besteht. Saras D. Sarasvathy, Professorin an der University of Virginia, hat erforscht, wie erfolgreiche Unternehmer/innen mit Ungewissheiten in Bezug auf ihr Geschäftsfeld umgehen. Sie hat herausgefunden, dass diese Entrepreneure vier Prinzipien verfolgen:

1. Sie versuchen nicht Zukunft zu verstehen, sondern gestalten diese nach ihren Möglichkeiten. In Situationen der Ungewissheit orientieren sie sich an dem, was sie an Möglichkeiten tatsächlich zur Verfügung haben. Sie folgen damit dem Prinzip: Was ich kontrollieren kann, brauche ich nicht vorherzusagen (pilot in the plane).
2. Sie orientieren sich an den Mitteln, die Ihnen zur Verfügung zu stehen, um hieraus ihre Ziele abzuleiten (bird in the hand). Diese Orientierung an vorhandenen Ressourcen bildet auch den Ausgangspunkt zur Schaffung von Neuem (z.B. neue Produkte oder neue Prozesse): „Wer bin ich?“ (Identität) – „Was kann ich?“ (Fähigkeiten) – „Wen kenne ich?“ (Netzwerk).
3. Sie gehen nur das Risiko ein, das sie sich auch leisten können (affordable loss).
4. Sie versuchen nicht den perfekten Partner für eine bestehende Geschäftsidee zu finden, sondern orientieren sich an Partnern, die Interesse an der Schaffung von Neuem haben und entwickeln mit diesen die Geschäftsidee (crazy quilt).
5. Sie sehen herausfordernde Überraschungen nicht als negativ, sondern versuchen diese als neue Möglichkeiten mit einzubinden (leverage contingency – when life gives you lemons, make lemonade).

ZUSAMMENFASSEND:

Geschäftsideen können auf Basis von Erfahrungen und Wissen entstehen, welche die Zukunft vorhersagbar machen (kausales Unternehmertum). Mit Effectuation bezeichnet man unternehmerisches Denken und Handeln unter Ungewissheit, das insbesondere von vier Prinzipien geprägt ist. Ihr könnt euch diese Prinzipien zu Nutzen machen, wenn auch ihr unsicher über die Zukunft und das Umfeld eurer Geschäftsidee seid.

VISION UND MISSION

Eure Geschäftsidee bildet die Basis eurer gesamten unternehmerischen Tätigkeit. Sie formuliert, womit ihr euer Geld verdienen wollt. Damit ihr eure Geschäftsidee erfolgreich verfolgen könnt ist es hilfreich, dass ihr euch zunächst einmal auch überlegt, was eure Vision hinter der Gründung ist. Hierbei geht es zunächst gar nicht darum, dass ihr euch eine genaue Strategie überlegt oder feste Ziele formuliert. Die Vision eurer Gründung ist vielmehr euer Bild davon, wo ihr eure Gründung in Zukunft sieht, was ihr damit erreichen und welche Identität ihr eurem Unternehmen geben wollt. Die Vision ist also nach innen ausgerichtet und dient dazu, dem Verfolgen eurer Geschäftsidee einen Sinn zu geben. Ebenso wichtig ist es aber auch, dass ihr euch Gedanken zu der Mission eurer Gründung macht. Diese beschreibt den Zweck bzw. den Auftrag eurer Geschäftsidee und richtet sich damit nach außen an eure Kunden, um diese an euch zu binden.



Versucht einmal in jeweils max. 2 kurzen Sätzen (1) die Vision und (2) die Mission zu formulieren, die zu eurer Gründungsidee passt. Wenn eure Geschäftsidee vielleicht noch nicht so konkret ist oder ihr vielleicht noch gar keine habt, könnt ihr einfach mal eine Vision oder Mission für eine Gründung entwerfen, bei der ihr gerne dabei sein würdet. Denkt dabei noch mal an eure Stärken, aber auch an Dinge, die ihr gerne in der Welt verändern wollen würdet.

Die Vision und Mission sind beide Teil der „normativen“ Idee davon, wie ihr eure Gründung aufbauen und führen wollt. Ihr braucht beides, damit ihr hierauf aufbauend einen strategischen Handlungsrahmen formulieren könnt. Dieser wiederum ist wichtig, um konkrete Ziele zu bestimmen, die ihr als nächstes angeht.

ZUSAMMENFASSEND:

Eine Vision gibt eurer Gründung eine Identität. Die Mission formuliert ihren Zweck. Beide sind nicht fix in Stein gemeißelt. Wenn ihr bei der (Weiter-)Entwicklung eurer Geschäftsidee feststellt, dass diese nicht mehr zu euch passt, formuliert sie neu. Geht nur achtsam dabei vor, da hierdurch auch eure Ziele und Strategien verändert werden.

MAN MUSS NICHT ALLES SELBER WISSEN – NUR WISSEN, WEN MAN FRAGEN KANN!

Manchmal ist es gar nicht so leicht ein Bild davon zu entwickeln, wo man in Zukunft mit der eigenen Gründung stehen möchte (Vision), oder was ihr mit eurer Geschäftsidee für eure Kunden leisten wollt (Mission). Helfen kann dann, wenn man jemanden hat, mit dem man sich offen und ehrlich austauschen kann und der/die euch dann aus eigener Erfahrung heraus Tipps und Tricks mit auf den Weg geben kann und euch an seinem Netzwerk teilhaben lässt. So jemanden nennt man „Mentor“/„Mentorin“. Er/sie kann euch ein gutes Vorbild sein, euch mit fachlichem Rat zur Seite stehen und euch auch darin unterstützen eure eigene Gründung und eure Gründerpersönlichkeit (weiter) zu entwickeln.



Abbildung 2: Funktionen des Mentorings: Rat, Unterstützung, Vorbild

Ein bekannter Mentor aus der Geschichte war Aristoteles, der Alexander dem Großen als Ratgeber und persönliche Vertrauensperson zur Seite stand. In vielen Büchern und Filmen spielen Mentoren/Mentorinnen ebenfalls eine große Rolle, beispielsweise Obi-Wan Kenobi, der nicht nur für Anakin Skywalker, sondern später auch für dessen Sohn Luke Skywalker Rollenvorbild und Lehrmeister in der Einhaltung der Jedi-Ritter Werte und Künste war. Zu erfolgreichen Mentoring-Duos der heutigen Zeit zählen Helmut Kohl/Angela Merkel, Rupert Murdoch/Rebekah Brooks, Friede Springer/Mathias Döpfner aber auch Stefan Raab/Lena Meyer-Landrut.

Mentoring wird nicht nur in der Praxis immer häufiger eingesetzt. Auch die Wissenschaft hat das Thema für sich entdeckt. Forscher und Forscherinnen untersuchen hierbei, wie die Beziehung von Mentor/in und Mentee am besten funktioniert. Was sie dabei herausgefunden haben, kann euch (1) dabei helfen eure eigenen Erwartungen an das Mentoring klarer zu fassen und (2) euch mit eurem Mentor/eurer Mentorin besser abzustimmen, so dass keine Missverständnisse und damit Unzufriedenheit entsteht.

1. Mentoring ist eine wechselseitige Lernbeziehung. Der/die Mentee profitiert von den Erfahrungen des Mentors/der Mentorin, die wiederum von den offenen Herangehensweisen der Mentee profitieren.
2. Mentoring schafft Netzwerke, die auch über die Dauer der Mentoring-Beziehung hinaus für beide Seiten weiter bestehen können.

3. Mentoring bringt keinen kurzfristigen beruflichen Erfolg, aber soziale Unterstützung und viele Chancen Neues zu Lernen.

Wie und in welcher Form ihr im Mentoring-Prozess von und mit eurem Mentor/eurer Mentorin lernt, kann ganz unterschiedlich aussehen. Mentoren/innen können beispielsweise Ratgebende sein, an die ihr euch mit konkreten Fragen wendet und die euch dann mit ihrem (Erfahrungs-)Wissen weiterhelfen. Mentoring kann aber auch eine Art der „Hilfe zur Selbsthilfe“ sein, indem euch Anregungen gegeben werden, wie ihr das Problem selber angehen könnt.

Stellt einmal eine Liste mit Punkten zusammen, worin ein Mentor/eine Mentorin euch helfen könnte und überlegt dann, wen ihr kennt, der einen oder mehrere dieser Punkte erfüllen könnte. Den/ die spricht dann einfach mal an und erzählt von eurer Idee zu gründen.

ZUSAMMENFASSEND:

Ein Mentor oder eine Mentorin kann euch fachlich, aber auch menschlich in eurer Gründung unterstützen. Nicht nur ihr, sondern auch die Mentoren/innen können etwas aus der Zusammenarbeit mitnehmen. Dafür ist es aber wichtig, dass ihr nicht nur fachlich, sondern auch menschlich gut zueinander passt. Überlegt also gut, wen ihr gerne als Mentor oder als Mentorin hättet und was ihr für eine gute Zusammenarbeit tun könnt.

LITERATURVERZEICHNIS

Bleicher, K. (2011):

Das Konzept Integriertes Management.

Campus Verlag, 8. Auflage.

Blickle, G. (2000):

Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen.

In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 44(4), S. 168-178.

Brown, T. (2008):

Design thinking.

Harvard Business Review, 86(6), S. 84-92.

Eppler, M.J./ Hoffmann, F. (2012):

Design Thinking im Management. Zur Einführung in die Vielfalt einer Methode.

In: Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, 2, S. 4-13.

Höher, F. (2014): Vernetztes Lernen im Mentoring. Springer.

Kram, K.E. (1988):

Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life.

University Press of America, 2. Auflage.

o.A. (2015):

Bekannte Karriere-Duos: Mentoren und ihre Schützlinge.

URL: <http://www.spiegel.de/fotostrecke/bekannte-karriere-duos-mentoren-und-ihre-schuetzlinge-fotostrecke-70611-tablet.html>
(Stand: 02.11.2015)

Osterwalder, A./ Pigneur, Y./ Bernarda, G./ Smith, A. (2015): **Value Proposition Design: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen.**

Campus Verlag.

Ragins, B.R./ Kram, K. E. (Eds.) (2007):

The Handbook of Mentoring at Work. Theory, Research, and Practice.

Sage Publications.

Sarasvathy, S. D. (2009):

Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise.

Edward Elgar Publishing.

Vahs, D. (2014):

Entwicklung einer Geschäftsidee.

In: Pepels, W. (Hrsg) **BWL-Wissen zur Existenzgründung.**
BWV, 2. Auflage, S. 1-24.