

Enrico Sass und Tim Neugebauer

## Innovative Gründungsförderung

Das Entrepreneurship- und Management-Lab an der FH Potsdam



Die Teambildung in der 2. Phase des Entrepreneurship- und Management-Labs an der FH Potsdam kann bereits für ein reales Gründungsvorhaben genutzt werden.

Foto: : Maren Bebler/pixello

Die Entrepreneurship-Förderung ist ein fester Bestandteil in der deutschen Hochschullandschaft. Viele Hochschulen besitzen ein vielfältiges Angebot an etablierten Lehr- und Beratungsformaten, die von der Geschäftsmodellentwicklung bis zum Angebot von Kompaktseminaren wie beispielsweise Gründer-Summer-Schools reichen. Ein nachhaltiger Erfolg von Entrepreneurship- und Trainingsansätzen zur Entwicklung unternehmerischer Ideen ist dann sichergestellt, wenn diese leicht anwendbare Management- und Ideenentwicklungsmethoden vermitteln, eine zügige Ideenentwicklung am Markt beinhalten, Managementkompetenzen schulen, Spaß machen und keine lange Zeitdauer in Anspruch nehmen.

Im Folgenden wird ein an der Fachhochschule Potsdam entwickelter Ansatz skizziert, der diesen Anforderungen gerecht wird. Zum einen wird bei diesem eine nutzerzentrierte Entwicklung von Gründungsideen vorangetrieben und zum anderen das Training von Management- und Gründungskompetenzen gefördert.

### Bedarf an einem marktnahen Trainingsansatz

Gründungsförderungsansätze sollten in der heutigen Zeit marktnah ausgestaltet sein und grundlegende Führungs- und Managementkompetenzen trainieren. „Marktnah“ bedeutet, dass Gründungsideen im Markt beziehungsweise am potenziellen Kunden iterativ und inkrementell entwickelt und überprüft werden. Darüber hinaus sind Fähigkeiten und Persönlichkeit der Gründer wichtig. Wird zum Beispiel ein Business Angel nach dem ausschlaggebenden Kriterium für die Förderung von Gründungsideen gefragt, so erhält der Fragende oftmals neben Kriterien wie Skalierbarkeit und Neuheitscharakter der Geschäftsidee die Antwort: „Das Gründerteam“. Mit einhergehen managementbezogene Fähigkeiten, die grundlegend für die Entwicklung des Geschäftsmodells und des zukünftigen Unternehmens sind. Für die hochschulspezifische Entrepreneurship-Förderung ergibt sich hieraus die Anforderung, Trainings- und Förderansätze vorzuhalten, die Gründungsideen in kurzer Zeit am Markt testen, im Kontext eines agilen Vorgehens entwickeln sowie Führungs- und Managementkompetenzen trainieren.

Ein reines Seminarraumangebot, in dem eine unternehmerische Idee bis zum Business-Plan im Seminarraum entwickelt wird, ist zwar eine sensibilisierende Aktivität, entspricht aber dem Gedanken der alten Entrepreneurship-Schule. Die Herausforderung besteht vielmehr in der Durchführung von marktnahen Trainingsansätzen, welche die Gründeridee und das Gründerteam

„**Gründungsförderungsansätze sollten in der heutigen Zeit marktnah ausgestaltet sein und grundlegende Führungs- und Managementkompetenzen trainieren.**“

schnellstmöglich in Kontakt mit potenziellen Anwendern bringen. Förderansätze sollten zudem so gestaltet sein, dass sie die Bedürfnisse der eigentlichen Zielgruppe, den Studierenden, berücksichtigen. In diesem Sinne sollte ein zeitgemäßer Gründungsförderungsansatz einen überschaubaren zeitlichen Ablauf haben, Spaß machen, Interesse für tatsächliche Anwenderprobleme wecken, zügig Lernerfolge aufzeigen und zum Ausprobieren einladen.

### Entrepreneurship- und Management-Lab (EML)

Das Entrepreneurship- und Management-Lab (EML) ist ein Gründungsförderungsansatz, der experimentellen Labor-Charakter besitzt und fachbereichsübergreifend einsetzbar ist. Dieses Labor ermöglicht eine nutzerzentrierte und marktnahe Entwicklung von Gründungsideen und das Training von Managementkompetenzen, einschließlich der Förderung von Selbstreflexion und dem Training von Teambuilding-Prozessen. Unter dem Stichwort „Intrapreneurship“ könnte das EML ebenso als innovativer Trainingsansatz für die Qualifizierung von Führungskräften in Unternehmen und Verwaltungen Anwendung finden. Es besteht aus sieben aufeinander aufbauenden Phasen: „Onboarding“, „Teambuilding“, „Gründungsvision & Leistungsangebot“, „Markt- & Zielgruppenbestimmung“, „Nutzerzentrierte Angebotsentwicklung“, „Geschäftsmodellgestaltung“ und „Präsentation & Evaluation“.

Der EML-Ansatz fördert Spaß am Ausprobieren und weckt Interesse am Weiterentwickeln unternehmerischer Ideen. Er beschleunigt das Erzielen frühzeitiger Lernerfolge. Das geschieht durch eine zeitnahe Einbeziehung von potenziellen Anwendern beziehungsweise potenziellen Kunden, die mittels zügigem Feedback eine inkrementelle und marktnahe Weiterentwicklung der Gründungsidee fördern. Dabei durchlaufen die EML-Teilnehmer eine möglichst große Anzahl an „Bauen-Messen-Lernen-Zyklen“, bei denen sie ein minimal funktionsfähiges Produkt beziehungsweise Leistungsangebot testen. Diese Versuche haben empirischen Charakter und dienen der Bestätigung oder Ablehnung zentraler, mit der Gründungsidee verknüpfter Hypothesen. Für das Training von Managementqualifikationen wird die nutzerzentrierte Gründerideenentwicklung von Managementtechniken begleitet, die den Ideenentwicklungsprozess moderieren und reflektieren. Hierzu gehören beispielsweise die selbstreflektierende EML-Phase I „Onboarding“ oder Phase II „Teambuilding“, in der die Teamkulturentwicklung thematisiert wird. Die folgende Abbildung 1 verdeutlicht das prozessuale Zusammenspiel der sieben Phasen des Entrepreneurship- und Management-Labs.

„Für das Training von Managementqualifikationen wird die nutzerzentrierte Gründerideenentwicklung von Managementtechniken begleitet, die den Ideenentwicklungsprozess moderieren und reflektieren.“

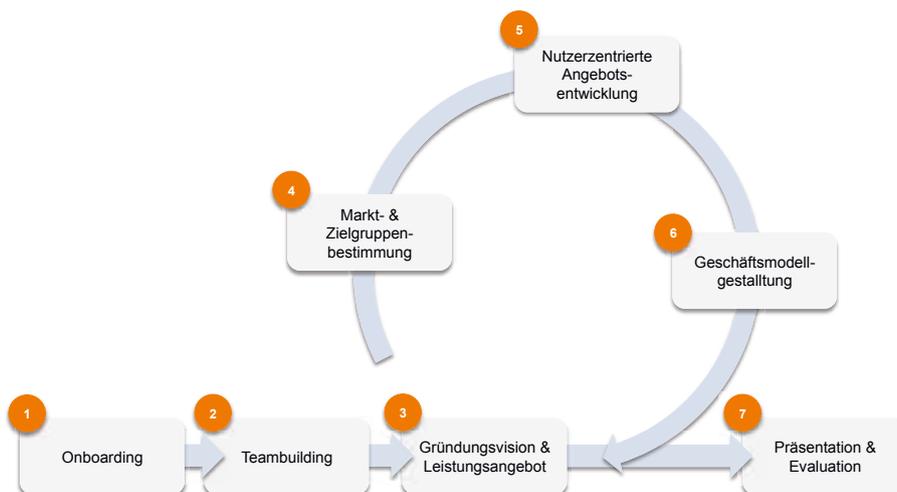


Abb. 1: Die sieben Phasen des Entrepreneurship- und Management-Labs (EML) als Prozessmodell



Prof. Dr. Enrico Sass lehrt Existenzgründung und Managementtechniken an der FH Potsdam. Zudem leitet er die Zentrale Einrichtung für Transfer, Unternehmen und Praxiskooperationen an der Hochschule (ZETUP).

Foto: Linda Scholz



Dipl.-Kfm. Tim Neugebauer verantwortet bei der DMK E-BUSINESS GmbH als geschäftsführender Gesellschafter die Bereiche Strategie, Beratung, Marketing und Vertrieb. Zudem ist er als Dozent an der FH Potsdam und der Beuth Hochschule für Technik in Berlin tätig.

Foto: DMK E-BUSINESS

### Phase I „Onboarding“

Innerhalb dieser Phase lernen sich die Kursteilnehmer kennen, stellen ihre Motivation und Gründungsideen vor. Zudem werden formale Aspekte wie Kommunikationsregeln und Termine besprochen. In dieser Phase werden individuelle Karriereziele sowie mögliche Rollen und Funktionen in einem (zukünftigen) Gründerteam reflektiert. Die Kursteilnehmer prüfen, welche Karriereoptionen sie besitzen (zum Beispiel künstlerische versus forschende Neigung). Ebenso wird eine teilnehmerbezogene Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt, um fähigkeitsspezifische Defizite sichtbar zu machen. Diese Phase I fördert die Selbstreflexion hinsichtlich möglicher Karriereziele und Rollen in einem zukünftigen Gründerteam sowie eine Einschätzung individueller Stärken und Schwächen.

### Phase II „Teambuilding“

In dieser Phase wird das Gründerteam gebildet. Das geschieht mit Hilfe der Interessen- und Neigungsprofile der Kursteilnehmer sowie der Reflexionen aus der vorangegangenen Onboarding-Phase. Die Teambildung kann probeweise für den Kurszeitraum oder für ein reales Gründungsvorhaben erfolgen. Dabei werden Regeln für die Teamzusammenarbeit besprochen sowie ein teamkulturbildender Aktionsplan aufgestellt. Teamfunktionen, Aufgabenpakete und Konfliktlösungsmechanismen werden festgesetzt. Für Teilnehmer, die keine Teammitglieder finden oder benötigen, werden personenbezogene Anforderungsprofile für eine spätere Teamformung erarbeitet. Diese Phase II fördert die Moderation von Teambildungsprozessen und Teamkulturentwicklung.

### Phase III „Gründungsvision & Leistungsangebot“

Innerhalb dieser Phase werden die Gründungsideen spezifiziert, insbesondere durch eine Konkretisierung der Gründungsvision. Diese wird auf das angestrebte Leistungsangebot und Geschäftsmodell abgeglichen. Teilnehmer entwickeln mit Hilfe einer Stärken-Schwächen-, Chancen-Risiken-Analyse eine konkrete Gründungsvision. Dabei stellen sie klar heraus, welche kundenspezifischen Probleme sie mit ihrer Gründungsidee lösen möchten. Die Teilnehmer formulieren ein erstes konkretes Produkt- oder Leistungsangebot und überführen dieses in ein vorläufiges, initiales Geschäftsmodell. Diese Phase III fördert die methodengestützte Reflexion der Gründungsvision und das systemische Denken, das heißt die Fähigkeit, verschiedene erfolgsrelevante Dimensionen eines zukünftigen Unternehmens in einen Geschäftsmodellrahmen zu integrieren.

### Phase IV „Markt- & Zielgruppenbestimmung“

In dieser Phase werden mit Hilfe quantitativer Zielgruppenbestimmungsansätze Art, Größe und Wachstumspotenzial des anvisierten Abnehmermarktes bestimmt. Dabei wird ein Blick auf potenzielle Wettbewerber geworfen, die gleiche oder ähnliche Leistungsangebote aufweisen. In einem weiteren Schritt werden die Bedürfnisse der Zielgruppen qualitativ bestimmt. Hierbei wird das Modell eines archetypischen Kunden (Persona) skizziert, welches die Bedürfnisstruktur des Kunden sowie dessen konsumorientierte Verhaltensweisen beinhaltet. Diese Phase IV vermittelt Grundlagen der methodengestützten Markt- und Zielgruppenbestimmung und fördert die Abstraktionsfähigkeit im Kontext der Entwicklung eines archetypischen Kundenprofils.

### Phase V „Nutzerzentrierte Angebotsentwicklung“

In dieser Phase wird ein „Bauen-Messen-Lernen-Zyklus“ mehrfach durchlaufen. Dabei wird ein Prototyp im Sinne eines minimal funktionsfähigen Produktes beziehungsweise Leistungsangebotes gebaut und sukzessive weiterentwickelt. Mit Hilfe eines agilen Vorgehens wird das Leistungsangebot durch fortlaufende Anwenderfeedbacks getestet. Dazu werden relevante Marktak-

## Stichwörter

Ausgründung

Entrepreneurship

Existenzgründung

Management

teure (unter anderem Konsumenten, Lieferanten) für eine nutzerzentrierte Angebotsentwicklung motiviert. Ziel ist die Erstellung eines Angebots, das „am“ Kunden entwickelt wird. Durch zeitnahe Anwenderfeedbacks werden zudem motivationssteigernde Erfolgserlebnisse gefördert. In dieser Phase V wird der Umgang mit potenziellen Kunden einschließlich der Modellierung und Vereinfachung zukünftiger Leistungsangebote trainiert. Ebenso üben die Teilnehmer die agile projektbezogene Vorgehensweise.

#### **Phase VI „Geschäftsmodellgestaltung“**

Innerhalb dieser Phase wird das in der vorangegangenen Phase entwickelte Leistungsangebot in ein ganzheitliches Geschäftsmodell integriert. Dies beinhaltet die Betrachtung weiterer Geschäftsmodellbestandteile wie beispielsweise das Einnahmen- und Kostenmodell, Partner- und Lieferantenstrukturen, Kernaktivitäten, benötigtes Personal und sonstige Aspekte der Wertschöpfung. Die Kursteilnehmer sollen nicht nur eine marktgerechte Gründungsidee entwickeln, sondern auch alle benötigten Wertschöpfungsschritte für die Produktion des zukünftigen Leistungsangebotes reflektieren. Im Anschluss wird das entwickelte Geschäftsmodell mit Hilfe verschiedener Evaluierungstechniken auf Robustheit geprüft. Diese Phase VI schult eine ganzheitliche unternehmerische Denkweise und fördert eine kritische Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell.

#### **Phase VII „Präsentation & Evaluation“**

Die letzte Phase des EML widmet sich der Präsentation der Gründungsidee und des Geschäftsmodells vor ausgewählten Juroren und Experten. Im Vordergrund steht die Entwicklung eines Pitch Decks, das alle relevanten Informationen über Gründerteam, Gründungsidee und Geschäftsmodell ansprechend visualisiert. Das Pitch Deck wird am Ende des Kurses vor einer Anzahl erfahrener Juroren präsentiert und durch diese hinsichtlich Ideenreichtum, Gründerteam, Umsetzbarkeit und finanziellem Return evaluiert. Diese Phase VII trainiert das Erstellen zielgruppenspezifischer Präsentationen und fördert einen Einblick in die Denkweise von Juroren und potenziellen Geldgebern.

#### **Fazit**

Der an der FH Potsdam entwickelte EML-Ansatz vermittelt eine motivierende aber auch reflektierende Sichtweise auf unternehmerisches Handeln. Er ist besonders zur Entwicklung realer Produkt- und Leistungsangebote geeignet und schult zugleich grundlegende Managementkompetenzen. Obwohl der vorgestellte Ansatz keine grundständige Managementausbildung ersetzen kann, vermittelt er ein Basisverständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge. Dabei werden Kursteilnehmer zu einem ganzheitlichen sowie marktnah fundierten Denken und Handeln motiviert. Eine Durchführung des EML-Ansatzes setzt eine vorangegangene Ideengenerierungsphase voraus. Das stellt aber kein Problem dar, da viele Teilnehmer bereits Gründungsideen haben. Der Ansatz ist fachbereichsübergreifend umsetzbar. Für eine erfolgreiche Umsetzung wird zudem der Einsatz eines Unternehmers oder markterfahrenen Coaches als begleitender Kurstrainer empfohlen.

» **Der an der FH Potsdam entwickelte EML-Ansatz vermittelt eine motivierende aber auch reflektierende Sichtweise auf unternehmerisches Handeln. Er ist besonders zur Entwicklung realer Produkt- und Leistungsangebote geeignet und schult zugleich grundlegende Managementkompetenzen.**

#### **Kontakt:**

Prof. Dr. Enrico Sass  
Leiter Gründungsservice  
Professur für Existenzgründung &  
Managementtechniken  
Fachhochschule Potsdam  
Tel.: +49 331 580 2466  
E-Mail: sass@fh-potsdam.de  
[www.fh-potsdam.de/zetup](http://www.fh-potsdam.de/zetup)

Dipl.-Kfm. Tim Neugebauer  
Geschäftsführender Gesellschafter  
DMK E-BUSINESS GmbH  
Dresdner Straße 40  
09130 Chemnitz  
Tel.: +49 371 356 3690  
E-Mail: [tim.neugebauer@dmk-ebusiness.de](mailto:tim.neugebauer@dmk-ebusiness.de)