

Universität Hannover  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Unternehmensführung und Organisation  
Prof. Dr. Claus Steinle  
Betreuer: Dipl.-Ök. Henning Thiem

Hausarbeit im Rahmen des Seminars Planung

**Methoden der Generierung und Bewertung von Geschäftsideen**

Verfasser:

Tobias Heidrich

xxx

xxx

Telefon: xxx

Matrikel-

Datum: xxx

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	II
1. Einleitung: Die Geschäftsidee und ihre Relevanz im Gründungsprozeß.....	1
2. Grundlagen der Ideengewinnung und Bewertung .....	1
2.1. Methoden der Ideengewinnung im Überblick.....	1
2.2. Kern der Geschäftsidee.....	3
2.3. Inhalt der Geschäftsidee .....	4
3. Methoden der Generierung von Geschäftsideen.....	4
3.1. Kreativitätstechniken im Überblick.....	4
3.2. Intuitiv-kreative Kreativitätstechniken .....	5
3.2.1. Klassisches Brainstorming – eine kreative Konferenz .....	5
3.2.2. Brainwriting-Methode 635 - eine Variante des Brainstormings.....	6
3.2.3. Synektik - Ideengenerierung durch Analogiebildung.....	7
3.3. Der morphologische Kasten als eine systematisch-analytische Kreativitätstechnik - Ideengenerierung durch Problemzerkleinerung.....	8
4. Methoden der Bewertung einer Geschäftsidee .....	9
4.1. Ideen(vor)auswahl durch Screening .....	9
4.2. Ideenbewertung durch Scoring-Modelle .....	10
4.3. Inhalt der Machbarkeitsanalyse .....	10
5. Kritischer Ausblick: Ist es ausreichend einmalig eine erfolgsversprechende Geschäftsidee zu haben? .....	11

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Methoden der Ideengewinnung und Ideenquellen..... 1

Abbildung 2: Verschiedene Bereiche der Geschäftsneugründung..... 3

## **1. Einleitung: Die Geschäftsidee und ihre Relevanz im Gründungsprozeß**

„Am Anfang steht die „geniale“ Idee – die Lösung für ein Problem.“<sup>1</sup> Für McKinsey und Company liegt hier der Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Unternehmung. Zu Beginn der Gründung muß eine Geschäftsidee kreiert werden, die sowohl den Investor als auch den Kunden überzeugt.<sup>2</sup> Unter einer Geschäftsidee versteht man eine Leistung, die am Markt angeboten werden soll. Hierbei kann es sich um ein materielles Produkt, eine Dienstleistung oder eine Kombination aus beidem handeln. Ein besonderer Wert ist in der Marktfähigkeit der Leistung zu sehen.<sup>3</sup>

Die Entwicklung der Geschäftsidee stellt einen für den Erfolg einer Unternehmung wichtigen Gesichtspunkt dar. Sie ist die erste Stufe des Gründungsprozesses und umfaßt die Ideengewinnung und -bewertung. Anschließend wird in der zweiten Stufe der Businessplan entwickelt und möglichen Investoren vorgestellt. Nach einer erfolgreichen Präsentation folgt die dritte Stufe: die Realisation des Businessplans.<sup>4</sup>

Das Thema dieser Hausarbeit wendet sich der ersten Stufe zu. Dabei wird maßgeblich auf Existenzneugründungen aber auch auf Spin-off-Gründungen<sup>5</sup> eingegangen.

Im zweiten Kapitel werden die Grundlagen der Ideengewinnung und Bewertung detailliert aufgezeigt, bevor im dritten und vierten Kapitel die namhaftesten Methoden der Generierung und Bewertung vorgestellt werden. Im letzten Kapitel folgt vor dem Hintergrund der Kernaussagen dieser Arbeit ein kritischer Ausblick, bei dem die These: „Ist es ausreichend einmalig eine erfolgsversprechende Geschäftsidee zu haben“ diskutiert werden soll.

## **2. Grundlagen der Ideengewinnung und Bewertung**

### **2.1. Methoden der Ideengewinnung im Überblick**

Es gibt verschiedene Möglichkeiten auf denen eine Unternehmensgründung basieren kann. Das Kontinuum erstreckt sich von einer spontanen Ideeneingebungen bis zu einer gezielten Ideengewinnung.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1997), S. 23

<sup>2</sup> Vgl. Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1997), S. 31

<sup>3</sup> Vgl. Collrepp von, F. (1998), S. 7 und Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1997), S. 23

<sup>4</sup> Vgl. Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1997), S. 21-23

<sup>5</sup> Vgl. Klandt, H. (1996), S. 60

<sup>6</sup> Vgl. Klandt, H. (1996), S. 59

Bei den Methoden der Ideengewinnung kann zwischen Ideensammlung und Ideengenerierung unterschieden werden.<sup>7</sup>

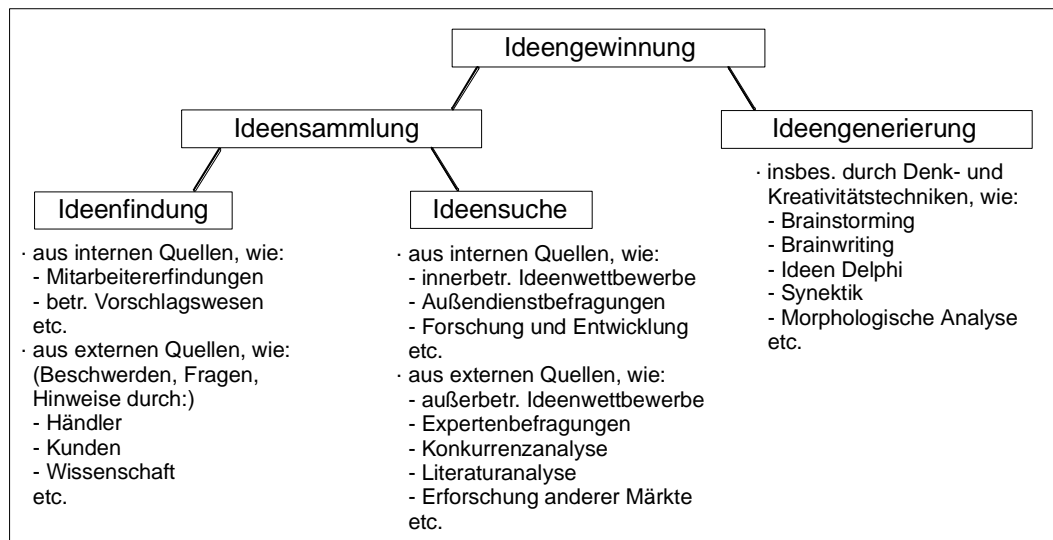


Abbildung 1: Methoden der Ideengewinnung und Ideenquellen<sup>8</sup>

Quelle: In Anlehnung an Hüttner, M., Pingel, A., Schwarting, U. (1994), S. 147

Die Sammlung bereits vorhandener Ideen setzt sich aus dem passiven Teil der Ideenfindung und der aktiven Komponente der Ideensuche zusammen. Bei der Ideenfindung wird eher zufällig aus internen und/oder externen Quellen eine neue Geschäftsidee aufgezeigt. Die Ideensuche ist demgegenüber ein relativ systematisches Abtasten aller vorhandenen Quellen.<sup>9</sup>

Der überwiegende Teil neuer und erfolgreicher Geschäftsideen wird von Menschen entwickelt, die über mehrjährige Erfahrungen in dem entsprechenden beruflichen Umfeld verfügen. Mit diesem Fachwissen besteht ein Vorteil gegenüber nicht sachkundigen Personen. Generell bedarf es einer ständigen Offenheit und Sensibilität in Bezug auf die Umwelt, um bei dieser bewußten Realitätsbeobachtung Trends zu erkennen.<sup>10</sup> Gordon Moore und Robert Noyce hatten beispielsweise mehrjährige Erfahrung, bevor sie Intel gründeten. Es besteht jedoch keine zwingende Notwendigkeit Fachkenntnisse zu besitzen, um eine erfolgreiche Konzeption zu entwickeln. Ein Beispiel für diese Aussage sind Steve Jobs und Steve Wozniak, die, nachdem sie ihr Studium abgebrochen hatten, Apple gründeten.<sup>11</sup>

<sup>7</sup> Vgl. Hüttner, M., Pingel, A., Schwarting, U. (1994), S. 147 f. und Meffert, H. (1991), S. 382 f.

<sup>8</sup> Anmerkung des Verfassers: Die Abbildung bezieht sich auf Produktideengewinnung, was in diesem Zusammenhang mit Geschäftsideengewinnung gleichgesetzt wurde.

<sup>9</sup> Vgl. Hüttner, M., Pingel, A., Schwarting, U. (1994), S. 148

<sup>10</sup> Beispiele für Aktionen zur Generierung von Geschäftsideen werden in der Abbildung 1.4.1.2 – 1: Generierung von Geschäftsideen im Buch von Klandt, H. (1996), S. 68 gegeben.

<sup>11</sup> Vgl. Klandt, H. (1996), S. 67-69 und Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1997), S. 33

## 2.2. Kern der Geschäftsidee

Geschäftsideen lassen sich differenziert anhand der Dimension Produkt bzw. Dienstleistung und Geschäftssystem betrachten. Unter einem Geschäftssystem verstehen man den Modus wie ein Produkt oder eine Leistung entwickelt, hergestellt und vermarktet wird.<sup>12</sup>

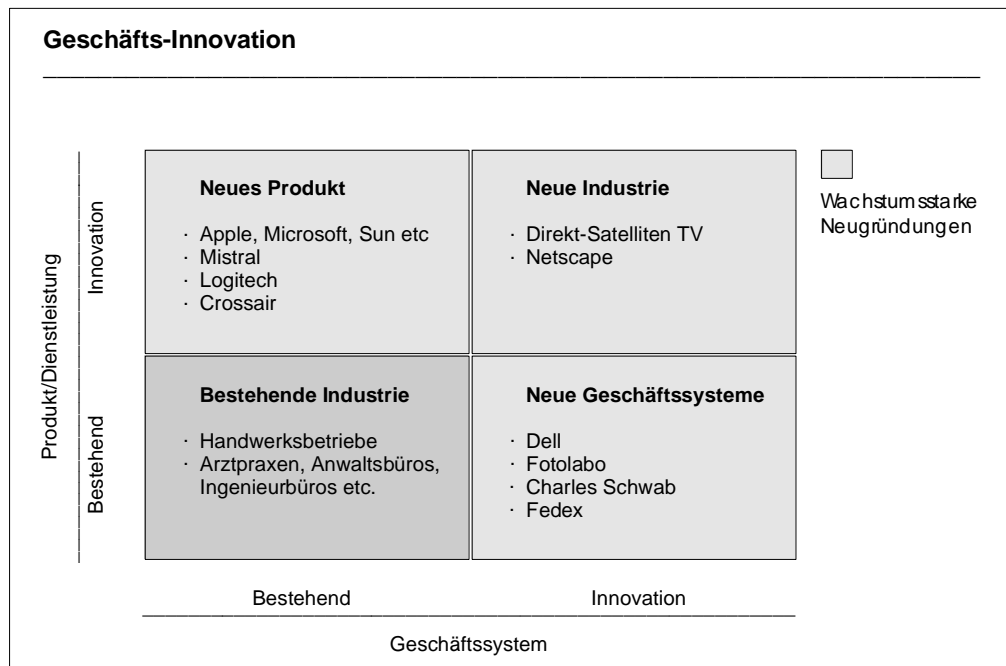


Abbildung 2: Verschiedene Bereiche der Geschäftsneugründung

Quelle: Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1997), S. 36

Erfolgreiche Unternehmenskonzepte zeichnen sich häufig durch relativ einfache Grundideen aus. Eine Geschäftsidee muß sich von den am Markt befindlichen Ideen der Konkurrenten erheblich unterscheiden, überlegen sein oder als solche noch gar nicht existieren.<sup>13</sup>

Der Ursprung einer Geschäftsidee kann auf dem Erkennen einer Marktlücke bzw. Nische, dem Kopieren eines erfolgreichen Konzeptes aus anderen Branchen oder Ländern, der Nutzung technischer Entwicklungen bzw. Innovationen (Internet, neue Produktionsverfahren etc.), der Ausrichtung auf andere Zielgruppen, der Unterscheidung zur Konkurrenz durch Abhebung bzw. Spezialisierung, der Trenderkennung etc. basieren.<sup>14 15</sup>

<sup>12</sup> Vgl. Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1997), S. 36

<sup>13</sup> Vgl. Klandt, H. (1996), S. 59 f.

<sup>14</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (1998), S. 18 und Klandt, H. (1996), S. 59 und Collrepp von, F. (1998), S. 8

<sup>15</sup> Hilfreiche Informationsquellen zur Kreierung und Bewertung von Geschäftsideen sind im Buch von Klandt, H. (1996), S. 69 – 72 abgebildet.

### 2.3. Inhalt der Geschäftsidee

Die Geschäftsidee sollte inhaltlich nach drei Kriterien aufgestellt, geprüft und bewertet werden.

1. Die am Markt angebotene Leistung muß ein relevantes Problem eines Kunden lösen, um ihm einen Nutzen zu stiften. Aus der Geschäftsidee muß klar hervorgehen, welches Bedürfnis auf welche Art und Weise gelöst werden soll.<sup>16</sup> Die Nützlichkeit und mitunter auch die Neuigkeit bzw. Einzigartigkeit einer Idee ist ein wesentlicher Gesichtspunkt.<sup>17</sup> Ein Kunde ist nur dann bereit einen Preis für eine Leistung zu zahlen, wenn sich aus der Leistung für ihn ein Nutzen ergibt. Bei einem Nutzen kann es sich um eine wesentliche Ersparnis, eine verbesserte Leistung oder die Befriedigung eines Bedürfnisses, das bislang nicht vom Markt erfüllt worden ist, handeln.<sup>18</sup>
2. Für eine Geschäftsidee muß ein Markt vorhanden sein. Die Größe des Marktes sowie die Differenzierung zur Konkurrenz sind für den Erfolg von entscheidender Bedeutung.<sup>19</sup>
3. Die angestrebte Investition der Unternehmung muß in der Lage sein sich zu amortisieren und langfristig Erlöse zu erbringen. Sie muß ein erfolgsversprechendes in Sinne von gewinnversprechendes Potential bieten.<sup>20</sup>

## 3. Methoden der Generierung von Geschäftsideen

### 3.1. Kreativitätstechniken im Überblick

Das Wort Kreativität stammt vom lateinischen creare ab und läßt sich mit „schaffen“ übersetzen.<sup>21</sup> Unter dem Begriff Kreativität kann man die Fähigkeit eines Menschen verstehen Kompositionen, Produkte oder Ideen in unterschiedlichster Art und Weise zu entwerfen. Diese müssen jedoch in wesentlichen Aspekten neu sein. Außerdem dürfen sie dem Initiator zuvor nicht bekannt sein.<sup>22</sup>

Kreativitätstechniken zeichnen sich durch systematische Vorgehensweisen aus. Die kreativen Fähigkeiten eines Menschen oder einer Gruppe sollen gefördert oder erhöht werden. Das Ziel besteht darin, Probleme und Fakten zu finden und Ideen, Alternativen und Lösungen zu entwerfen.<sup>23</sup> Charakteristisch für die Techniken ist die Sammlung möglichst vieler

---

<sup>16</sup> Vgl. Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1997), S. 39 f.

<sup>17</sup> Vgl. Klandt, H. (1996), S. 61 und Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1997), S. 41

<sup>18</sup> Vgl. Collrepp von, F. (1998), S. 7

<sup>19</sup> Vgl. Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1997), S. 39, 42

<sup>20</sup> Vgl. Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1997), S. 39, 43

<sup>21</sup> Vgl. Johansson, B. (1985), S. 17

<sup>22</sup> Vgl. Schlicksupp, H. (1989), S. 34; Corsten, H. (1992), S. 502 und Pepels, W. (1996), S. 871

<sup>23</sup> Vgl. Johansson, B. (1985), S. 85

Ideen, die Akzentuierung des spontanen und divergenten Denkens, die Förderung freier Assoziationen und die Nutzung gruppodynamischer Effekte.<sup>24</sup>

Bei den Kreativitätstechniken kann man zwischen den intuitiv-kreativen Verfahren, die auf spontanen, kreativen Einfällen basieren und den systematisch-logischen Verfahren, welche auf der Anregung logischer Denkprozesse beruhen, differenzieren.<sup>25</sup> Diese - die Findewahrscheinlichkeiten erhöhenden - Suchregeln werden als Heuristiken bezeichnet.<sup>26</sup>

Die folgenden Techniken basieren auf vier Prinzipien: Der Abstraktion bzw. der Verallgemeinerung einer Problemstellung oder einer Situation, der Anknüpfung (Brainstorming, Brainwriting), der Analogie (Synektik) und der Zerkleinerung (morphologischer Kasten).<sup>27</sup>

### 3.2. Intuitiv-kreative Kreativitätstechniken

#### 3.2.1. Klassisches Brainstorming – eine kreative Konferenz

Die Methode wurde Ende der dreißiger Jahre von Alex Osborn<sup>28</sup> entwickelt. Dabei ist das Brainstorming als eine kreative Versammlung zu verstehen. In ungehemmter Diskussion wird versucht für ein eher genau definiertes Problem Lösungsideen zu produzieren.<sup>29</sup> Es kann in die Phasen Vorbereitung, Suche und Selektion eingeteilt werden.<sup>30</sup>

In der Vorbereitungsphase wird das Problem abgegrenzt und die Teilnehmer bestimmt. Optimal ist eine Gruppe zwischen fünf und acht Personen, die sich möglichst homogen in Bezug auf die Hierarchie und möglichst heterogen hinsichtlich der Kenntnisse zusammensetzt. Außerdem muß ein Moderator<sup>31</sup> festgelegt werden, der in der Versammlung die Regelinhaltung beachtet, zurückhaltende Teilnehmer aktiviert und die Konzentration fördert.<sup>32</sup>

In der Suchphase werden die Sitzungsprinzipien und –regeln bekanntgegeben.

Für ein erfolgreiches Treffen sind zwei Prinzipien von Bedeutung:

1. Die Beurteilung von Ideen wird zurückgestellt, damit jeder Teilnehmer ohne Beachtung des Wertes, der Durchführbarkeit und der Umsetzung Ideen hervorbringen kann.

<sup>24</sup> Vgl. Schierenbeck, H. (1999), S. 149

<sup>25</sup> Vgl. Hüttner, M., Pingel, A., Schwarting, U. (1994), S. 148

<sup>26</sup> Vgl. Schlicksupp, H. (1989), S. 60

<sup>27</sup> Vgl. Linneweh, K., (1984), S. 80-102

<sup>28</sup> Eine ausführliche Darstellung befindet sich in der Monographie: Osborn, A. (1953)

<sup>29</sup> Vgl. Klandt, H. (1996), S. 63; Pepels, W. (1996), S. 875

<sup>30</sup> Vgl. Schierenbeck, H. (1999), S. 150, Abbildung 74: Grundstruktur des Brainstorming-Prozesses

<sup>31</sup> Vgl. Bruch, H. (1998), S. 607 ff.

<sup>32</sup> Vgl. Pepels, W. (1996), S. 875 und Schlicksupp, H. (1989), S. 105-108



2. Quantität erzeugt Qualität, das heißt es sollen möglichst viele Ideen entstehen, damit die konventionellen Ideen vorgebracht und die dominierenden Ideen ausgeschaltet werden können. Auf diese Weise entsteht Freiraum für originelle Ideen.<sup>33</sup>

Zusätzlich müssen vier Grundregeln beachtet werden:

1. Der Phantasie sollen keine Grenzen gesetzt werden, um durch freies Assoziieren möglichst ausgefallene und neue Ideen entstehen zu lassen.
2. Jegliche Kritik und Wertung (z.B. durch Mimik, Killer-Phrasen<sup>34</sup> etc.) ist untersagt bzw. auf eine spätere Phase verschoben.
3. Es sollen möglichst viele Ideen in kurzer Zeit vorgeschlagen werden. Dabei gilt: Quantität geht vor Qualität.
4. Es gibt keine urheberrechtlichen Ansprüche, so daß jeder Teilnehmer fremde Ideen aufgreifen und weiterentwickeln kann.<sup>35</sup>

Im Anschluß an die Bekanntgabe der Prinzipien und Regeln wird kurz das Thema und die Problematik vorgestellt. Danach findet etwa 20 bis 40 Minuten lang der Ideenaustausch statt, dessen Ergebnisse protokolliert werden.

In der letzten Phase werden die Vorschläge z.B. in weiteren Gruppensitzungen oder vom Fachmann bewertet und klassifiziert.<sup>36</sup>

Die Vorteile des Brainstormings bestehen in den breiten Anwendungsmöglichkeiten im Bereich überschaubarer, präzise formulierter Suchprobleme, der einfachen Durchführbarkeit, dem hohen Ideenoutput innerhalb kurzer Zeit, der Anwendung auf allen hierarchischen Stufen, der Ausnutzung von Gruppenvorteilen und der Motivation der Beteiligten.<sup>37</sup>

Nachteile der Methode beruhen auf Schwierigkeiten die Grundregeln - besonders die des Kritikverbotes - einzuhalten, der Beschränkung auf relativ einfach strukturierte Problemstellungen, einer geringen Verwertungsquote gefundener Ideen, einer geringen Reife bzw. inhaltlichen Konkretisierung der Vorschläge, der Gefahr von Gruppenkonflikten und des Abgleitens ins Phantasieren.<sup>38</sup>

### 3.2.2. Brainwriting-Methode 635 - eine Variante des Brainstormings

Das Verfahren des Brainstormings stellt hohe Ansprüche an den Moderator.

---

<sup>33</sup> Vgl. Johansson, B. (1985), S. 95-97

<sup>34</sup> Vgl. Schlicksupp, H. (1989), S. 103, Bild 2.21: Verbreitete Phrasen, um Ideen abzuwürgen

<sup>35</sup> Vgl. Johansson, B. (1985), S. 95-97; Pepels, W. (1996), S. 875 und Schlicksupp, H. (1989), S. 102-105

<sup>36</sup> Vgl. Pepels, W. (1996), S. 875 und Schlicksupp, H. (1989), S. 105-108

<sup>37</sup> Vgl. Johansson, B. (1985), S. 104-107; Schlicksupp, H. (1977), S. 77-79 und Pepels, W. (1996), S. 875

<sup>38</sup> Vgl. Johansson, B. (1985), S. 104-107; Schlicksupp, H. (1977), S. 77-79 und Klandt, H. (1996), S. 64

Außerdem können gruppendynamische Einflüsse, wie z.B. Killer-Phrasen, nachteilig auf die Ergebnisse einwirken. Diese Mängel sollen mit der Brainwriting-Technik unterbunden werden.<sup>39</sup> Das Brainwriting stützt sich auf die gleichen Grundüberlegungen, Prinzipien und Regeln wie das Brainstorming. Deshalb kann Brainwriting auch als Variante des Brainstormings gesehen werden. Der Unterschied besteht jedoch in der schriftlichen Form der Durchführung.<sup>40</sup> Die bekannteste Methode, die sich insbesondere für schlecht strukturierte Probleme eignet, ist die von Bernd Rohrbach<sup>41</sup> erfundene Methode 635.

Die Bezeichnung 635 wird davon abgeleitet, daß sechs Gruppenmitglieder jeweils drei erste Lösungsansätze innerhalb von fünf Minuten auf einem Formblatt niederschreiben. Diese werden dann der Reihe nach von jedem und damit aus fünf verschiedenen Standpunkten assoziativ weiterentwickelt oder ergänzt. Es gibt sechs Tauschvorgänge, so daß bis zu 108 Ideen, Alternativen oder Lösungen in ungefähr 30 Minuten entstehen.<sup>42</sup>

Im Vergleich zum Brainstorming bietet die Methode 635 einige Vorteile. Die Technik ist einfach zu erlernen sowie schnell und billig anzuwenden. Außerdem ist es möglich den Produzenten bestimmter Lösungsansätze zu bestimmen.<sup>43</sup> Die Funktion des Moderators und der an ihn gestellte verfahrenstechnisch hohe Anspruch, wird durch die schriftliche Form der Methode weitestgehend überflüssig. Zudem können mögliche gruppendynamische Einflüsse vermieden werden.<sup>44</sup>

Ein Nachteil besteht jedoch darin, daß durch das Niederschreiben die kreative Atmosphäre und die unmittelbare intuitive Anregung verloren gehen.

### 3.2.3. Synektik - Ideengenerierung durch Analogiebildung

Der Begriff Synektik stammt aus dem Griechischen und bedeutet sinngemäß eine Schaffung von Verbindungen zwischen vermeintlich zusammenhanglosen Bereichen.<sup>45</sup> Das Wesen dieser Methode, die 1961 von William Gordon<sup>46</sup> entwickelt wurde, besteht darin sich das Fremde vertraut und das Vertraute fremd zu machen.<sup>47</sup>

Demzufolge wird bei der Synektik zuerst ein vorgegebenes Problem analysiert und abgegrenzt. Dabei wird versucht ein übereinstimmendes Problemverständnis zu erreichen und - wenn möglich - spontane, einfache Lösungsideen zu finden. Anschließend wird das konkre-

---

<sup>39</sup> Vgl. Klandt, H. (1996), S. 64

<sup>40</sup> Vgl. Hüttner, M., Pingel, A., Schwarting, U. (1994), S. 148

<sup>41</sup> Eine ausführliche Darstellung befindet sich in der Monographie: Rohrbach, B. (1972)

<sup>42</sup> Vgl. Pepels, W. (1996), S. 876 und Hüttner, M., Pingel, A., Schwarting, U. (1994), S. 148 f.

<sup>43</sup> Vgl. Johansson, B. (1985), S. 122

<sup>44</sup> Vgl. Klandt, H. (1996), S. 64

<sup>45</sup> Vgl. Klandt, H. (1996), S. 65

<sup>46</sup> Eine ausführliche Darstellung befindet sich in der Monographie: Gordon, W. (1961)

<sup>47</sup> Vgl. Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., Klein, K. (1973), S. 590

te Problem schrittweise durch die Herstellung von direkten, natürlichen, persönlichen und symbolischen Analogien verfremdet. Dadurch wird beabsichtigt, unterbewußte Aufbauähnlichkeit zu finden, die im Zusammenhang mit der Rückbesinnung auf das ursprüngliche Problem spontane Lösungsideen zum Ergebnis haben sollen.<sup>48</sup>

Diese Herstellung von Lösungsansätzen zwischen den problemfremden Strukturen und dem Problem wird als force-fit oder auch schöpferische Konfrontation bezeichnet. Sie stellt den Kern einer Lösungsermittlung dar<sup>49</sup> und sollte nach den Regeln des Brainstormings verlaufen.<sup>50</sup>

Die Synektik zählt durch die Loslösung von naheliegenden Lösungsstrukturen zu den leistungsstärksten Methoden der Ideengenerierung und kann auch bei komplexen Problemen angewandt werden.<sup>51</sup> Die Bildung von Analogien fördert die Qualität (Reifegrad, Komplexität etc.) der Ergebnisse, wodurch der Methode unter anderem eine für die Generierung von Marktinnovationen bedeutende Rolle zugesprochen wird.<sup>52</sup>

Nachteilig wirkt sich jedoch der hohe Zeit- und Kostenaufwand aus, der beim Erlernen und bei der Durchführung zum Tragen kommt. Die Synektik ist ein anspruchsvolles Instrument der systematischen Ideengenerierung, das einen psychologisch geschulten Moderator und trainierte Teilnehmer erfordert.<sup>53</sup>

### 3.3. Der morphologische Kasten als eine systematisch-analytische Kreativitätstechnik - Ideengenerierung durch Problemzerkleinerung

Die Morphologie beruht auf der systematischen Problemenzerlegung in seine Grundelemente und der Kombinationen dieser Basisbestandteile zu neuen Alternativen.<sup>54</sup>

Fritz Zwicky<sup>55</sup> entwickelt 1966 die Methode des morphologischen Kastens. Es war sein Ziel alle möglichen Lösungskombinationen eines Problems in geordneter Form aufzuzeigen und somit ein „Totallösungssystem“<sup>56</sup> darzustellen.

Dabei entwarf er folgende Handhabungsweise: Zuerst soll das Problem analysiert, definiert und gegebenenfalls verallgemeinert werden. Danach wird das Problem in seine konstituierenden Bestandteile zerlegt. Im dritten Schritt wird der morphologische Kasten aufgestellt, indem die relevanten Parameter und ihre Ausprägungen in einer Matrix angeordnet werden.

---

<sup>48</sup> Vgl. Pepels, W. (1996), S. 879

<sup>49</sup> Vgl. Schlicksupp, H. (1977), S. 80-84 und insbesondere Abb. 27: Phasenverlauf des kreativen Prozesses und korrespondierende Verfahrensstufen der Methode Synektik, die die Ablaufphasen detailliert darstellt.

<sup>50</sup> Vgl. Schlicksupp, H. (1989), S. 123

<sup>51</sup> Vgl. Schlicksupp, H. (1977), S. 84

<sup>52</sup> Vgl. Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., Klein, K. (1973), S. 593 und Meffert, H. (1986), S. 385

<sup>53</sup> Vgl. Schlicksupp, H. (1989), S. 123

<sup>54</sup> Vgl. Hüttner, M., Pingel, A., Schwarting, U. (1994), S. 149

<sup>55</sup> Eine ausführliche Darstellung befindet sich in der Monographie: Zwicky, F. (1971)

<sup>56</sup> Schlicksupp, H. (1989), S. 81

Im Anschluß erfolgt eine Analyse und Bewertung der Lösungsmöglichkeiten, bevor man zu einer geeigneten Lösungswahl gelangt.<sup>57</sup>

Der morphologische Kasten ist eine einfache und kostengünstige Methode der Ideengenerierung, da wenig Schulungsaufwand für die Durchführung notwendig ist. Der Problemlösungsprozeß wird systematisiert und das Problem muß zwangsweise exakt analysiert werden.<sup>58</sup> Die Methode ist nahezu universell einsetzbar und liefert eine große Anzahl von Lösungsmöglichkeiten, so daß mit hoher Wahrscheinlichkeit alle Aspekte des Problems erfaßt werden.<sup>59</sup> Sie ist im Gegensatz zum Brainstorming und Brainwriting besonders für komplexe Probleme geeignet.<sup>60</sup>

Schwierigkeiten können bei der Bestimmung bzw. Definition der Parameter, die die Aufgabenstellung präzise beschreiben sollen, auftreten. Deren richtige Erarbeitung bestimmt den Gebrauchswert der Technik. Außerdem kann es für betreffende Problembereiche notwendig sein über Expertenwissen zu verfügen.<sup>61</sup> Die Methode wird bei komplexen Problemen durch die Menge an Parametern und deren Ausprägungen schnell unübersichtlich. Im Rahmen der Lösungsauswertung kann ein hoher Arbeits- und Zeitaufwand für die Selektion nicht realisierbarer Möglichkeiten notwendig werden.<sup>62</sup>

#### **4. Methoden der Bewertung einer Geschäftsidee**

##### **4.1. Ideen(vor)auswahl durch Screening**

Screening bedeutet, eine grobe Selektion vorzunehmen und eine Vorauswahl zu treffen. Nach Abschluß des kreativen Prozesses der Generierung werden die Ideen anhand einiger Kriterien auf ihre Realisierbarkeit geprüft. Dabei sollen die erfolgversprechendsten Ideen ohne großen Aufwand herausgefiltert werden. Die offensichtlich nicht realisierbaren Ideen oder Ideen die bestimmte Anforderungen nicht erfüllen, werden verworfen.<sup>63</sup> Diese Entscheidung kann durch ein Gespräch mit Freunden, Experten etc. erleichtert werden. Sie ist jedoch primär von der persönlichen und subjektiven Beurteilung des Gründers abhängig.<sup>64</sup> Für eine weitere Vorauswahl kann das Checklistenverfahren dienen, bei dem die Ideen nach einigen wesentlichen Bewertungskriterien begutachtet werden.<sup>65</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Schlicksupp, H. (1989), S. 81 f.

<sup>58</sup> Vgl. Johansson, B. (1985), S. 187

<sup>59</sup> Vgl. Pepels, W. (1996), S. 871

<sup>60</sup> Vgl. Klandt, H. (1996), S. 66

<sup>61</sup> Vgl. Schlicksupp, H. (1989), S. 83 f.

<sup>62</sup> Vgl. Johansson, B. (1985), S. 187

<sup>63</sup> Vgl. Hüttner, M., Pingel, A., Schwarting, U. (1994), S. 151 und Meffert, H. (1991)

<sup>64</sup> Vgl. Klandt, H. (1996), S. 72

<sup>65</sup> Vgl. Hüttner, M., Pingel, A., Schwarting, U. (1994), S. 151 f. und insbesondere Darstellung 8-12: Checklisten für die Vorauswahl von Produktideen

#### 4.2. Ideenbewertung durch Scoring-Modelle

Scoring-Modelle zielen auf eine direkte Bewertung der wenigen Ideen ab, die die Vorselektion überstanden haben. Nachfolgend wird die Nutzwertanalyse als ein denkbare Punktbewertungsmodell vorgestellt.<sup>66</sup>

Die Nutzwertanalyse stellt ein Verfahren zur Bewertung von Alternativen dar. Diese können auch an solchen Bewertungskriterien gemessen werden, die nicht in Geldeinheiten ausdrückbar sind (vor allem qualitative Merkmale). Das Ziel der Methode besteht darin, verschiedene Alternativen entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers in Bezug auf bewertete Zielkriterien zu ordnen. Die bewertenden Personen werden in die Lage versetzt die Beurteilung der Alternativen sowohl unter Berücksichtigung eines multidimensionalen Zielsystems als auch spezifischer Zielpräferenzen vorzunehmen.<sup>67</sup>

Die Vorgehensweise kann in vier Schritte eingeteilt werden. Zuerst werden alle relevanten Zielkriterien ermittelt und möglichst exakt formuliert. Im nächsten Schritt wird die Gewichtung der Zielkriterien festgelegt. Danach werden die Alternativen in einer Wertetabelle mit Punkten bewertet. Im vierten Schritt werden die Nutzwerte der einzelnen Alternativen errechnet mit Hilfe derer eine Rangfolge gebildet wird. Eventuell kann noch eine Sensibilitätsanalyse durchgeführt werden, um Auswirkungen auf die Rangfolge bei Variation der Ziele, Bewertungskriterien und Gewichtungen festzustellen.

Nachteile der Nutzwertanalyse bestehen in der subjektiven Auswahl und Gewichtung der Zielkriterien, sowie der subjektiven Bewertung der Alternativen. Außerdem können sich Probleme ergeben, wenn die kardinale Meßbarkeit und die Unabhängigkeit der Zielkriterien untereinander nicht gegeben sind.

Als Vorteil ist die systematische und nachvollziehbare bzw. überprüfbare Entscheidungsfindung zu sehen. Die Methode eignet sich für mehrdimensionale Entscheidungsprobleme und bietet vielfältige Einsatzmöglichkeiten.<sup>68</sup>

#### 4.3. Inhalt der Machbarkeitsanalyse

Unter dem Begriff Machbarkeitsanalyse kann man alle Prüfungen verstehen, die eine Geschäftsidee auf ihre Realisierbarkeit untersuchen.

Mit relativ wenig Aufwand können durch Screening (siehe Kapitel 3.1.) alle offensichtlich nicht realisierbaren Ideen aussortiert werden.<sup>69</sup> Durch diese Art von Plausibilitätsprüfung

<sup>66</sup> Vgl. Pepels, W. (1996), S. 883

<sup>67</sup> Vgl. Nicolai, C. (1994), S. 423

<sup>68</sup> Vgl. Nicolai, C. (1994), S. 423-425 und Lackes, R. (1988), S. 385-388

<sup>69</sup> Vgl. Hüttner, M., Pingel, A., Schwarting, U. (1994), S. 151

sollen die Marktchancen, die Machbarkeit und der Innovationsgehalt der Geschäftsidee(n) untersucht und grob geklärt bzw. präzisiert werden.

Außerdem soll(en) die Geschäftsidee(n) die in Kapitel 2.3. angeführten Inhalte (Kundennutzen, Markt- und Ertragsmechanik) erfüllen.<sup>70</sup>

Um die Erfolgsaussichten noch weiter zu konkretisieren, kann der Gründer Unternehmens- und Umweltanalysen<sup>71</sup>, eine umgekehrte GuV-Rechnung<sup>72</sup>, spieltheoretische Methoden wie z.B. das Markteintrittsspiel<sup>73</sup> etc. durchführen.

Letztlich hängt die Bewertung der Geschäftsideen stark von der persönlichen und subjektiven Einschätzung des Gründers ab. Dabei sind Intuition und ganzheitliches Denken wichtige Entscheidungskomponenten.

Der Unternehmensberater Roland Berger versteht unter der Intuition eine Kombination aus Gefühl und Idee, die sich zusammen mit Erfahrung weiterentwickeln kann.<sup>74</sup> Sie kann sich in einem absolut sicheren Gefühl, positiven Bildern, Visionen und Träumen äußern, ohne daß sie vernunftmäßig erklärt werden kann.<sup>75</sup> Intuition stellt neben dem Verstand und dem Gefühl die dritte Dimension im Menschen dar, die die Sicherheit für die Einschätzung eines zukünftigen Ereignisses bzw. einer Geschäftsidee liefert.<sup>76</sup> Günther Schanz sieht Intuition als ein „Erkennen ohne bewußtes Reflektieren“<sup>77</sup>. Diese stellt neben den logisch-analytischen Fähigkeiten eine wichtige Entscheidungskompetenz dar.<sup>78</sup>

Sowohl die Bewertung von Geschäftsideen als auch ihre Realisierung ist durch ein hohes Maß an Unsicherheit gekennzeichnet. Im Zuge einer immer komplexer und dynamisch werdenden Umwelt, hängt die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheidend von der Lösung komplexer Probleme dynamischer Märkte ab. Geschäftsideen müssen folglich möglichst ganzheitlich erdacht und bewertet werden. Der Gründer muß in der Lage sein über funktionale Grenzen hinaus denken zu können, um die verschiedenen Einflußfaktoren und Vernetzungen zu registrieren und in seiner Lösung zu verarbeiten.<sup>79</sup>

## **5. Kritischer Ausblick: Ist es ausreichend einmalig eine erfolgsversprechende Geschäftsidee zu haben?**

---

<sup>70</sup> Vgl. Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1997), S. 33 f., 39-43, 53

<sup>71</sup> Vgl. Kreikebaum, H., (1997), S. 40-51

<sup>72</sup> Vgl. Klandt, H. (1996), S. 72-75

<sup>73</sup> Vgl. Berninghaus, S., Völker, R., Ehrhart, K.-M. (1996), S. 513-520

<sup>74</sup> Vgl. Fix, D. (1992), S. 43

<sup>75</sup> Vgl. Schoembs, W. (1987), S. 560

<sup>76</sup> Vgl. Müri, P. (1990), S. 67

<sup>77</sup> Schanz, G. (1997), S. 640

<sup>78</sup> Vgl. Schanz, G. (1997), S. 640-643

<sup>79</sup> Vgl. Eggers, B., Bertram, U., Ahlers, F. (1995), S. 8 f. und Steinle, C., Eggers, B., Ahlers, F. (1995), S.16f.

Geschäftsideen können mit Hilfe von Kreativitätstechniken gebildet werden. Ob eine Idee erfolgsversprechend ist oder nicht, ist jedoch stark von der subjektiven Bewertung des Gründers abhängig. Hilfreich kann ihm dabei die Ansoff'sche Methode der schwachen Signale<sup>80</sup> sowie die Methode der Früherkennung<sup>81</sup> sein, mit denen er eher in die Lage versetzt wird Trends zu erkennen. Seine Intuition, die neben den „harten“ wirtschaftlichen Fakten ein wichtiges Kriterium bei der Bewertung der Idee darstellt, kann mit Hilfe dieser Methoden gefestigt werden. Außerdem kann die PUZZLE-Methode<sup>82</sup> sein ganzheitliches Denken<sup>83</sup> und die Identifikation von Erfolgsfaktoren unterstützen.

Eine erfolgsversprechende Geschäftsidee zu kreieren ist schwierig. Eine Geschäftsidee zum Erfolg zu führen, ist nicht leichter.

Ein schwieriger Schritt bei der Realisation ist die positive Bewertung der Geschäftsidee im Rahmen der Businessplanbeurteilung durch einen Investor. Dieser Plan soll Investoren über alle wesentlichen Aspekte des zu gründenden Unternehmens informieren. Er ist die Basis zur Realisation einer Geschäftsidee und dient dazu das für den Aufbau und die Entwicklung notwendige Kapital zugesprochen zu bekommen. Im Rahmen der Businessplanbeurteilung durch den Geldgeber wird nicht nur, aber auch, die Geschäftsidee bewertet. Eine vom Investor als erfolgsversprechend eingeschätzte Geschäftsidee stellt die Grundlage für einen positiven Finanzierungsentscheid dar.<sup>84</sup>

Ist diese erfolgsversprechende, mit finanziellen Mitteln ausgestattete Idee ausreichend?

Nein. Sowohl die Bewertung als auch die Realisation ist durch hohe Unsicherheit gekennzeichnet.<sup>85</sup> Die Geschäftsidee muß ständig auf ihre Realisierbarkeit geprüft werden. Aus diesem Grund ist die Machbarkeitsanalyse ein kontinuierlichen Prozeß. Mit zunehmendem Informationsstand, d.h. mit fortschreitendem Realisationsstand, muß die Geschäftsidee verfeinert bzw. konkretisiert werden. Dazu ist eine differenzierte Betrachtung aus diversen Blickwinkeln notwendig.<sup>86</sup>

Generell benötigt man auf dem ganzen Weg – von der Ideengenerierung bis zur erfolgreichen Realisation – Durchsetzungswillen, Intuition und ein gewisses Maß an Glück.<sup>87</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. Corsten, H. (1992), S.257 f.

<sup>81</sup> Vgl. Ansoff, H.I. (1975)

<sup>82</sup> Vgl. Steinle, C., Eggers, B., Lawa, D. (1998), S. 88 ff.

<sup>83</sup> Vgl. Eggers, B., Bertram, U., Ahlers, F. (1995), S. 8 ff.

<sup>84</sup> Vgl. Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1997), S. 12, 53

<sup>85</sup> Vgl. Eggers, B., Bertram, U., Ahlers, F. (1995), S. 8 f.

<sup>86</sup> Vgl. Schwarze, J. (1995), S. 221 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Schoembs, W. (1987), S. 560 f.

## Literaturverzeichnis

### **Ansoff, H.I. (1975)**

Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, in: California Management Review, Heft 2, 1975

### **Bundesministerium für Wirtschaft (1998)**

Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbstständigkeit, Bonn 1998, S. 18

### **Berninghaus, S., Völker, R., Ehrhart, K.-M. (1996)**

How to win the game of business, in: Die Betriebswirtschaft – 56, 1996, 5, S. 513-520

### **Collrupp von, F. (1998)**

Handbuch der Existenzgründung, 1. Aufl., Stuttgart 1998

### **Eggers, B. Bertram, U., Ahlers, F. (1995)**

Notwendigkeit und Förderung ganzheitlichen Denkens und Handelns von Führungskräften, in: Der Betriebswirt, Heft 3, 1995, S. 8-15

### **Fix, D. (1992)**

Intuitives Management: Gefühl und Idee, in: Die Wirtschaftswoche, 1992, Nr. 4, S. 40-43

### **Gordon, W. (1961)**

Synectics, the development of creative capacity, New York, Evanston, London, 1961

### **Johansson, Björn (1985)**

Kreativität und Marketing, Bern 1985

### **Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., Klein, K. (1973)**

Betriebswirtschaftliche Logistik: Systeme, Entscheidungen, Methoden, Wiesbaden 1973

### **Klandt, H. (1996)**

Der integrierte Unternehmensplan: ein Instrument der Gründungsplanung, Dortmund 1996, S. 59-75

### **Kreikebaum, H. (1997)**

Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln, 1997

### **Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1997)**

Planen, gründen, wachsen: Mit dem professionellem Businessplan zum Erfolg Zürich 1997 (© by McKinsey und Company, Inc., Switzerland)

### **Lackes, R. (1988)**

Die Nutzwertanalyse zur Beurteilung qualitativer Investitionseigenschaften, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 7, 1988, S. 385-386



**Meffert, H. (1991)**

Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1991

**Müri, P. (1990)**

Intuition und Inspiration als dritte Führungsdimension, in: Management-Zeitschrift IO, Heft 1, 1990, Seite 67-70

**Nicolai, C. (1994)**

Die Nutzwertanalyse, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 5, 1994, S. 423- 425

**Osborn, A. (1953)**

Applied Imagination – Principles and Procedures of Creative Thinking, New York, 1953

**Pepels, W. (1996)**

Die Kreativitätstechniken, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 10, 1996, S. 871-884

**Rohrbach, B. (1972)**

Techniken des Lösens von Innovationsproblemen, in: Schriften für Unternehmensführung, Heft 15, Wiesbaden: Gabler, 1972

**Schierenbeck, H. (1999)**

Grundzüge der Betriebswirtschaft, 14. Aufl., München, Wien 1999

**Schlicksupp, Helmut (1989)**

Innovation, Kreativität und Ideenfindung, 3. Aufl., Würzburg 1989

**Schlicksupp, Helmut (1977)**

Kreative Ideenfindung in der Unternehmung: Methoden und Modelle, 1. Aufl., Berlin, New York 1977

**Schoembs, W. (1987)**

Lernen Sie Ihre Ideen selbst zu verwirklichen, in: Management-Zeitschrift IO, Heft 12, 1987, S. 559-560

**Schwarze, J. (1995)**

Systementwicklung: Grundzüge der wirtschaftlichen Planung, Entwicklung und Einführung von Informationssystemen, Herne, Berlin, 1995

**Steinle, C., Eggers, B., Ahlers, F. (1995)**

Ganzheitlichkeit als Leitidee der St. Galler Problemlösungsmethodik „Vernetztes Denken“, in: Der Betriebswirt, Heft 3, 1995, S. 16-22

**Steinle, C., Eggers, B., Lawa, D. (1998)**

Zukunftsgerichtetes Controlling: Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1998

**Zwicky, F. (1971)**

Entdecken, Erfinden, Forschen im morphologischen Weltbild, München, 1971