

ASAP^{BW}

Playbook 3.0

Academic Seed Accelerator Program



Das Academic Seed Accelerator Program (kurz: ASAP BW) ist ein Verbundprojekt der Hochschule der Medien und Universität Stuttgart und Teil der Gründermotor Initiative und Landesinitiative Start-up BW. Das Projekt wird vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst gefördert.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Prof. Dr. Nils Högsdal	June Nardiello
Hochschule der Medien	Hochschule der Medien
Nobelstr. 10	Nobelstr. 10
70569 Stuttgart	70569 Stuttgart

Konzept & wissenschaftliche Leitung: June Nardiello

Texte: June Nardiello unter Mithilfe von Prof. Dr. Nils Högsdal, Prof. Dr. er. nat. Dipl.-Inform. Jürgen Münch & Prof. Dr. Alexander Brem.

Gestalterische Umsetzung: Fromuth Camby, Janina Erb & Olga Kunz

Videos: Tobias Moritz & Anh Khang Huynh

Illustration Rakete: Eli Breuing

Fotos: Hochschule der Medien Stuttgart, Unsplash Inc.

Druck: Klimaneutral gedruckt bei WIRmachenDRUCK GmbH, Mühlbachstraße 7, 71522 Backnang

Webseite: www.asap-bw.com

Erschienen 2021 an der Hochschule der Medien, Stuttgart.



Universität Stuttgart

GRÜNDER MOTOR



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST

Acknowledgements

Allen voran danken wir Nina Wochner und Ann-Kathrin Bockniac, den Verfasser*innen des Playbook 1.0 und 2.0, die damit den Grundstein für die aktuelle und überarbeitete Version 3.0 gelegt haben.

Herzlichen Dank an Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz und Simon Hinderer der Universität Hohenheim für die Durchführung und Auswertung der Umfragen zum Inhalt des Playbooks, auf dessen Basis wir konkrete Verbesserungen und Überarbeitungen der ausgewählten Methoden durchführen konnten. Danke an alle Entrepreneurship Educators und ehemalige Teilnehmer*innen, die uns hierfür ihr Feedback gegeben haben.

Danke an Prof. Dr. rer. nat. Dipl.-Inform. Jürgen Münch für den Beitrag zum Assumption Mapping und an Prof. Dr. Alexander Brem und sein Team für die inhaltlichen Verbesserungsvorschläge. Danke an Hannah Laura Schneider und René Marquardt für ihre Ideen zur Neugestaltung und Umstrukturierung des Playbooks. Ein großer Dank geht an Janina Erb, die die gestalterische Umsetzung geleitet hat, an Olga Kunz, die das erste Playbook 3.0 druckfertig gemacht hat und an Fromuth Camby, die die neuesten Anpassungen eingearbeitet hat.

Nicht zuletzt Danke an Tobias Moritz und Anh Khang Huynh für die Erstellung der begleitenden Lern-Videos und Experteninterviews. Danke an alle Experten, die sich Zeit genommen haben mit uns Interviews durchzuführen: u. a. Prof. Dr. Günter Faltn, Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz, Andreas Schunk, Christian Bauer (Volocopter), Prof. Dr. Herbert Gillig, Prof. Dr. Klaus Sailer, Dr. Martin Lackéus und Prof. Dr. Nicolai Schädel.

Besonderer Dank an das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst für die Unterstützung des spannenden Projekts. Danke an den Gründermotor und die Universität Stuttgart für das Vertrauen und wir blicken voller Vorfreude auf die gemeinsame Umsetzung und Zukunft der Gründermotor Initiative.

Vorwort

Liebe Leser*in,

jedes Semester werden zahlreiche innovative Geschäftsideen von Studierenden und Alumni in Baden-Württemberg entwickelt. Nur ein Bruchteil hiervon wird weiterverfolgt. Somit schaffen es die meisten Ideen gar nicht erst, die erste frühe Gründungsphase – auch Seed Phase genannt – zu erreichen. Hier setzt das Academic Seed Accelerator Program in Form eines digitalen Start-up-Programms und landesweiten Wettbewerbs an. Mit den 5 Challenges, die hier in diesem Playbook zusammengefasst und über die ASAP Academy (www.asap-bw.com) erreichbar sind, können Teams ihre Ideen zu validierten Geschäftsmodellen weiterentwickeln.

Das ist die dritte und neu überarbeitete Version des ASAP BW Playbooks – wir haben die vorige Version nach einem Prüfstand komplett neu überarbeitet und verbessert, sowie das gesamte Angebot mit Erklärvidéos und Expert*innen-Interviews ergänzt.

Mit diesem Playbook wollen wir euch in eurem Start-up Abenteuer von Anfang an unterstützen, um euch so auf den besten Weg von eurer vielversprechenden Idee zu einem validierten Geschäftsmodell zu verhelfen. Ihr könnt es kaum erwarten? Wir auch nicht!

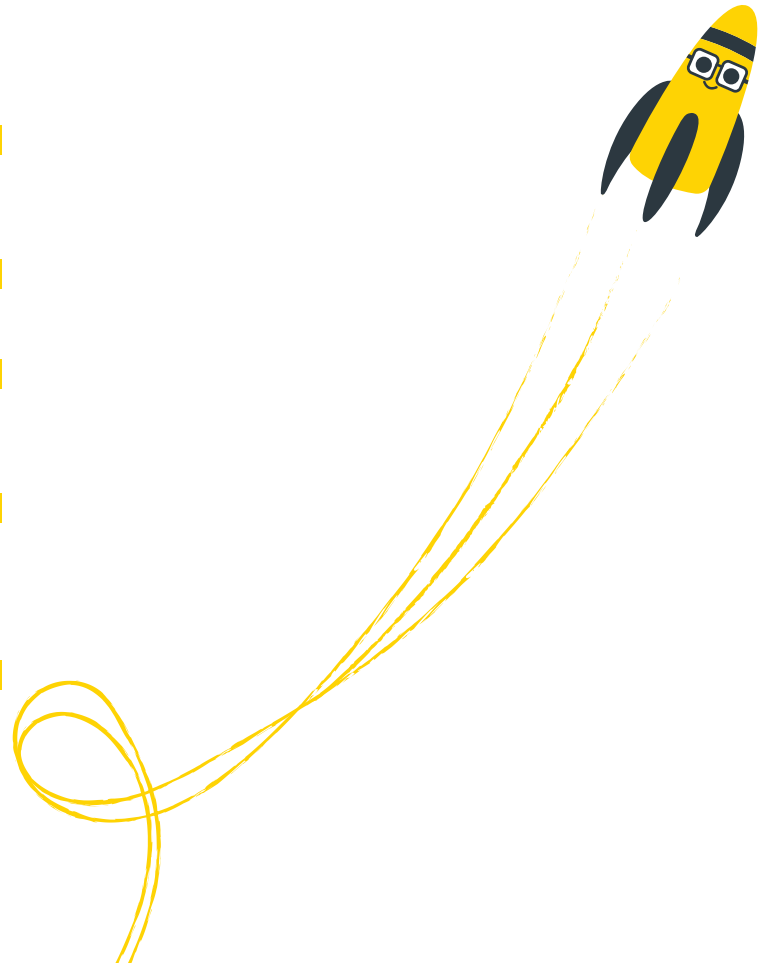
Lasst uns loslegen.

Stuttgart, Dezember 2021

Prof. Dr. Nils Högsdal
June Nardiello

Inhaltsverzeichnis

WAS DAS PLAYBOOK IST (UND WAS ES NICHT IST)	6
ÜBERSICHT PLAYBOOK & PROGRAMM	7
CHALLENGE 1 - PROBLEM SOLUTION FIT	10
Customer Validation Interview	12
User Persona	16
Value Proposition Canvas	20
CHALLENGE 2 - PRODUCT MARKET FIT	26
Produkt Market Fit Canvas	28
Prototyping	32
CHALLENGE 3 - MARKT	42
Marktanalyse	44
Wettbewerbslandschaft	46
Marktchancennavigator	48
CHALLENGE 4 - TRACTION	56
Marketing & Sales	58
Traction Kanäle	59
Bullseye Framework	64
Traction Scoreboard	66
CHALLENGE 5 - BUSINESS MODEL FIT	74
Magisches Dreieck	76
Business Model Canvas	84
Assumption Mapping	88
QUELLEN	94
PARTNER	99
NUTZUNG UND ANSPRECHPARTNER	100



Was das Playbook ist (und was es nicht ist)

DAS PLAYBOOK IST NICHT:

- ✗ Ein reines Theorie-Buch, das zuhause durchgearbeitet werden kann. Ihr müsst auf die Straße gehen und echte Erfahrungen mit potentiellen Kund*innen sammeln.
- ✗ Ein Buch, das einmal und linear von vorne bis hinten durchgearbeitet wird. Es ist ein iterativer Prozess und ihr müsst damit rechnen, dass ihr mehrmals zurück zu vorigen Challenges müsst und Hypothesen ständig neu hinterfragt.

DAS PLAYBOOK IST:

- ✓ Eine Zusammenfassung der aktuell und weltweit anerkannten und genutzten Methoden der Start-up Szene.
- ✓ Ein Leitfaden, um möglichst schnell und effizient Hypothesen einer Geschäftsidee zu validieren oder falsifizieren.
- ✓ Ein Prüfstein, ob die Geschäftsidee das Potential zu einem echten Startup hat.

AN WEN RICHTET SICH DAS PLAYBOOK?



Professor*innen, Dozent*innen, Lehrbeauftragte oder Start-up Coaches, die aktuelles und strukturiertes Entrepreneurship Wissen weitergeben wollen.



Studierende und Alumni aus Baden-Württemberg, die eine Geschäftsidee haben und diese umsetzen wollen. Ob reine Idee oder schon ein ausgearbeitetes Konzept, das Playbook hilft euch auf jeden Fall weiter!

TIPPS: Alle Challenges und Vorlagen können nach Anmeldung unter www.asap-bw.com heruntergeladen werden. Dort finden sich auch alle Erklärvideos, Expert*innen-Interviews und Tipps mit Links zu weiteren Quellen.



Übersicht Playbook & Programm

Bevor ihr mit dem Playbook durchstarten könnt, benötigt ihr die zündende Idee und bestenfalls auch ein Team, das daran glaubt damit ein echtes Problem lösen zu können. Damit die Umsetzung möglichst ziel-führend verläuft haben wir dieses Playbook und ein digitales Begleit-Programm unter www.asap-bw.com für euch erstellt. Meldet euch hier einfach und jederzeit an und erhaltet direkte Unterstützung von uns.

In den 5 Challenges, die ihr teilweise mehrmals durchlauft, nimmt eure Idee Form an und entwickelt sich bestenfalls zu einem validierten Geschäftsmodell. Lasst euch nicht beirren, es ist kein linearer Verlauf. Ihr befindet euch in einem iterativen und konstanten Suchprozess. Wenn ihr den Kurs ändert und zurück zu vorigen Challenges müsst oder auch merkt, dass eure Idee doch kein Potential hat, habt ihr durch die Erkenntnisse sehr viel gewonnen!

Nach Durchlaufen der Challenges könnt ihr euch für unser Finale qualifizieren, um eure Idee vor einer Jury und Publikum zu präsentieren und tolle Preise von finanzieller Unterstützung bis zu Plätzen in weiter-führenden Förderprogrammen gewinnen!

IDEENFINDUNG & ANMELDUNG

Findet eure Idee und bestenfalls ein Team. Meldet euch an unter www.asap-bw.com

Pre Playbook

PROBLEM SOLUTION FIT

Wer sind eure Kund*innen? Welches Problem löst ihr für sie? Ist eure Idee wirklich die beste Lösung?

Challenge 1

PRODUCT MARKET FIT

Wie sieht euer Produkt oder Service aus? Für welche Kund*innen in welchem Markt?

Challenge 2

MARKT

Wie groß und attraktiv ist der Markt, den ihr erschließen wollt? Wer sind eure Wettbewerber?

Challenge 3

TRACTION

Wie erreicht ihr eine echte Kunden-nachfrage? Welche Kanäle nutzt ihr und wie misst ihr deren Erfolg?

Challenge 4

BUSINESS MODEL FIT

Wie sieht euer Geschäftsmodell aus? Was sind eure Einnahmequellen und Kostenstruktur?

Challenge 5

BEWERBUNG FÜR'S FINALE

Bei Zusage: Pitch Vorbereitung und Pitch beim großen Finale www.asap-bw.com/finale

Post Playbook

Anyone who stops learning is old,
whether at twenty or eighty.
Anyone who keeps learning
stays young.
The greatest thing in life is
to keep your mind young.

Henry Ford

Challenge 1

Challenge 1: Was ist der Problem Solution Fit?

Der erste Meilenstein besteht darin zu erkennen, für wen ihr mit eurer Idee ein echtes Problem löst.

Eure Idee ist bestimmt wahnsinnig gut und ihr nehmt an, dass diese die Welt verbessert, die Menschheit nur auf euer Produkt oder euren Service gewartet hat und die Nachfrage natürlich sehr hoch ist. Diese Annahme müsst ihr validieren, bevor ihr überhaupt über die Umsetzung der Idee nachdenken könnt. Denn die meisten Start-ups scheitern schon hier und verschwenden letztlich viel Zeit und Geld.

Anhand des Problem Solution Fit und der Templates, Tools und Methoden dieser Challenge findet ihr heraus, wer eure Zielgruppe wirklich ist und was sie von euch braucht.

Zum Erklärvideo
der Challenge 1

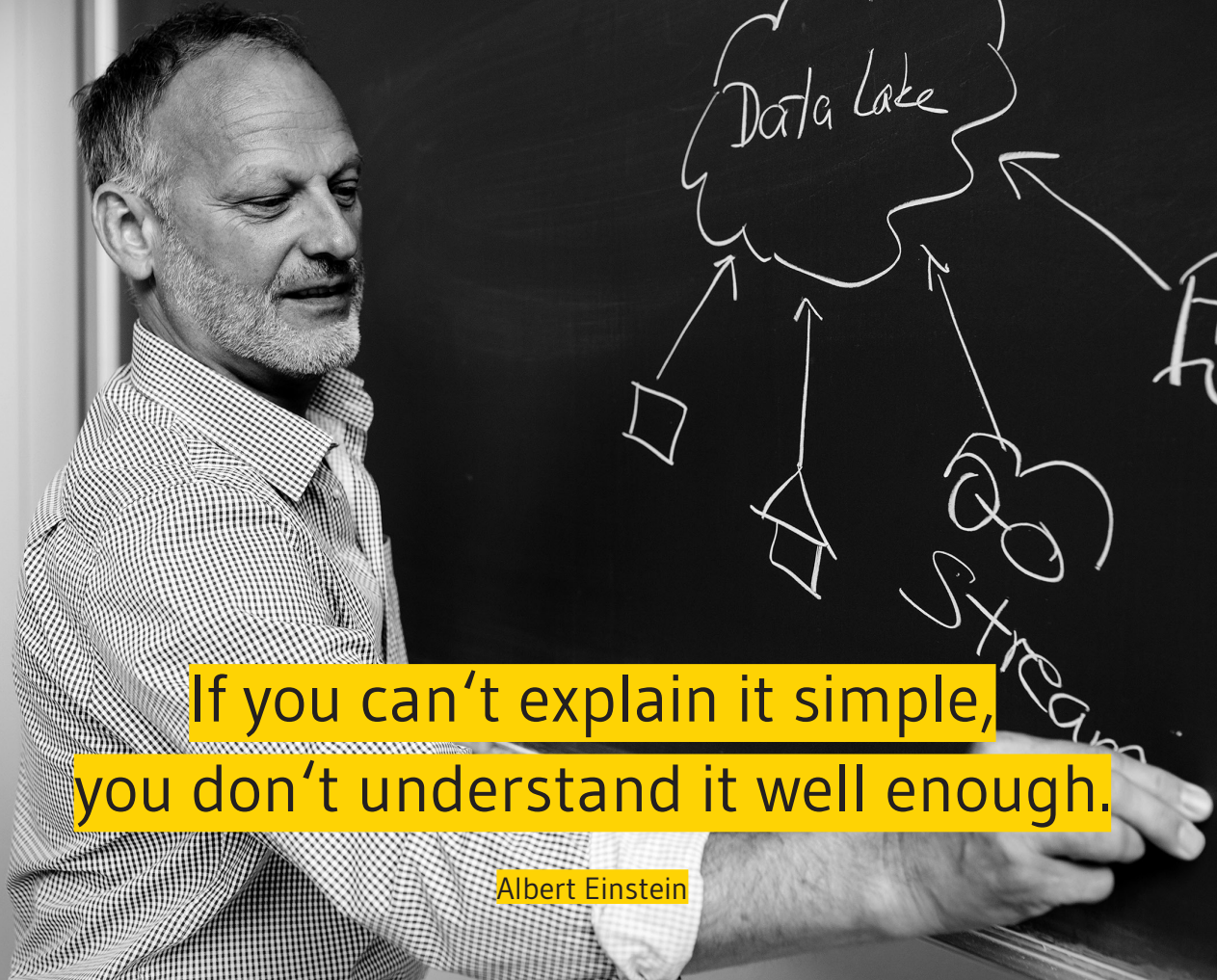


WELCHE METHODEN NUTZEN WIR UND WIE SIND SIE MITEINANDER VERKNÜPFT?

Alle Challenges und Methoden basieren darauf, dass ihr echte Interviews mit potentiellen Kund*innen führt. Hier dient das **Customer Validation Interview** als Vorlage und zur Vorbereitung. Die **User Persona** hilft euch eure Zielgruppe sehr konkret zu definieren, um deren gesamte Welt, auf der letztlich Kaufentscheidungen basieren, besser zu verstehen. Zuletzt fügt ihr im **Value Proposition Canvas** die relevanten Informationen zusammen, um euer Wertangebot zu konkretisieren.

WAS IST DAS ZIEL DIESER CHALLENGE?

- Ihr habt eine klare Definition eurer Zielgruppe.
- Die Zielgruppe hat ein bestimmtes Problem, das ihr lösen könnt.
- Ihr erkennt, ob eure Idee wirklich die beste Lösung dieses Problems ist.



If you can't explain it simple,
you don't understand it well enough.

Albert Einstein

Customer Validation Interview

DEFINITION:

Das Customer Validation Interview dient als Leitfaden und Vorlage für den Aufbau eines Interviews.

Eure Annahmen können nur validiert werden, indem ihr eure potentiellen Kund*innen Face-to-Face interviewt. Um ein Interview erfolgreich zu führen, braucht es Erfahrung und erfordert einen Lernprozess. Jaime Pabon entwickelte hierfür die nachfolgende Vorlage. Es bedarf mehrerer Interviews bis die richtigen Informationen herausgearbeitet werden können. Das Ziel ist es, die Interviewten in eine angenehme Situation zu bringen, sodass dieser sich öffnen und sagen, was sie wirklich denken.

STEPS:

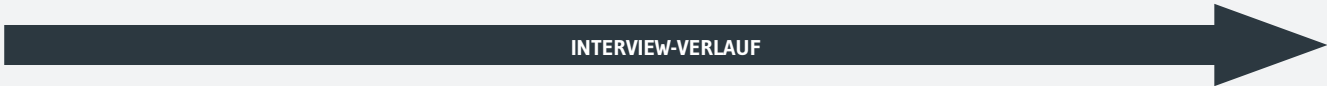
1. Das Wichtigste ist eine gute Vorbereitung eures Interview-Leitfadens. Orientiert euch an der Vorlage und überlegt welche Fragen ihr stellen wollt.
2. Findet Orte, wo ihr eure potentiellen Kund*innen treffen könnt. Z.B. auf einem Event, einer Messe oder auf der Straße.
3. Führt mindestens 10 Interviews! Je mehr, desto besser.

ZEIT: 30 Minuten Vorbereitung, 15 Minuten pro Interview

TIPPS:

- Stellt offene Fragen, keine Ja oder Nein oder hypothetischen Fragen (s. Exkurs Mom Test).
- Ihr seid ZUHÖRER*IN, nicht Überzeuger*in eurer Idee.
- Lasst zwischendurch Denkpausen und der interviewten Person damit die Möglichkeit Dinge zu sagen, die ihr womöglich gar nicht gefragt hättet.
- Kritik ist das beste Feedback, denn es hilft euch ein Produkt zu entwickeln, das auch nachgefragt wird.
- Beendet Gespräche, die nirgends hinführen.





Wie gehen Sie vor bei ...?	Wie gehen Sie derzeit mit dem Problem um?	Wie denken Sie über ...?
<p>Identifizierte Probleme des Interviewten</p> <p>Problem N°1</p> <p>Problem N°2</p>		

Der Mom Test

Das Buch „The Mom Test: How to talk to customers and learn if your business is a good idea when everyone is lying to you“ von Rob Fitzpatrick, macht eine wesentliche Sache deutlich: Eure Familie oder auch Freunde lügen, weil sie euch nicht verletzen wollen. Ein Beispiel aus dem Buch:

Sohn: „Mom, Mom, ich habe eine Idee für ein Unternehmen - kann ich sie dir erzählen?“

Das ist etwas sehr Persönliches - bitte verletze meine Gefühle nicht.

Mutter: „Natürlich, mein Schatz.“

Du bist mein einziger Sohn und ich bin bereit zu lügen, um dich zu schützen.

Sohn: „Du magst dein iPad, oder? Und du benutzt es oft?“

Mutter: „Ja.“

Du hast mir die Antwort in den Mund gelegt, also bekommst du sie auch.

Sohn: „Okay, also würdest du meine App kaufen, die wie ein Kochbuch für das iPad ist?“

Ich formuliere eine hypothetische Frage und du weißt genau, was ich hören möchte.

Mutter: „Ähm.“

Als ob ich in meinem Alter noch ein neues Kochbuch brauche.

Sohn: „Und es kostet nur 40 Euro - das ist billiger als jedes deiner Hardcover-Bücher im Regal.“

Ich ignoriere einfach die lauwarmer Reaktion und erzähle dir mehr über meine tolle Idee.

Mutter: „Also...“

Kosten Apps nicht normalerweise 99 Cent?

Sohn: „Und du kannst Rezepte mit deinen Freunden teilen! Dazu gibt es eine iPhone-App, die als

Einkaufsliste benutzt werden kann - und Videos von dem berühmten Koch den du so magst.“

Bitte sage einfach „ja“. Ich lass dich nicht in Ruhe, bis du es sagst.

Wir lernen daraus, dass die Personen und die richtige Fragestellung bei einem Interview eine sehr große Rolle spielen. Die Herausforderung ist die Wahrheit herauszufinden.

Think like a customer.

Paul Gillin

User Persona

DEFINITION:

Die User Persona ist eine konkrete Repräsentation eures idealen Kund*innen.

Die User Persona (im Original nach Cooper) macht die Zielgruppe greifbar und ermöglicht die Entwicklung von anwendungsgerechten Lösungen. Sammelt eure Annahmen und Beobachtungen aus den Interviews und brecht sie auf einzelne User Personas herunter, von denen ihr glaubt, dass sie euer wichtigsten Kund*innen sind. Hiermit schränkt ihr eure Zielgruppe nicht ein, aber ihr fokussiert euch auf die Personas, die eure Idee wirklich nutzen werden. Nur wenn ihr eure Kund*innen versteht, könnt ihr die Lösung schaffen, die auch wirklich nachgefragt wird.

STEPS:

1. Definiert welche User Personas eure Idee beinhaltet.
2. Erarbeitet anhand eurer Interviews für jede Persona eine detaillierte Beschreibung, inkl. Demografie, Biografie, Verhaltensmuster, Wünsche, Ziele und Träume.
3. Führt bei Bedarf weitere Interviews durch.

ZEIT: 1 Stunde pro User Persona

INSIGHTS:

Beachtet, dass je nach Produkt oder Service mehrere Stakeholder im Kaufentscheidungsprozess involviert sind und unterschiedliche Interessen haben. Z.B. beim Kauf eines Schulrucksacks legt die Mutter mehr Wert auf die Ergonomie und Qualität, während der Sohn einen coolen und stylischen Rucksack will. Beide müssen angesprochen werden. Es zeigt auch, dass der/die Käufer*in nicht unbedingt der/die Nutzer*in sein muss.

Gerade im B2B-Bereich gibt es oft eine ganze Kaufentscheidungseinheit, die aus mehreren Abteilungen und Hierarchiestufen bestehen kann. Z.B. beim Kauf einer neuen Software für das Teilnehmer-Management von Events sind die IT-, Event- und Finance-Abteilung involviert. Ebenso trifft oftmals der/die Vorgesetzte, nicht der/die Nutzer*in, die finale Kaufentscheidung und muss als User Persona mit aufgenommen werden.

TIPPS:

- Erstellt für jede User Persona einen visualisierten Steckbrief. Je konkreter, desto besser. Fokussiert euch auf Details, die für eure Idee relevant sind.
- Dies ist ein iterativer Prozess. Beim Durchlaufen der Challenges kann sich eure User Persona ändern!



Beispiel



share and explore

MyCabin hat im Wintersemester 2019/20 bei ASAP mitgemacht und ist eine digitale Vermittlungsplattform für naturnahe Übernachtungsmöglichkeiten in den Alpen. Aus dem eigenen Interesse beim Wandern einfach und legal in der Natur ihr Zelt für eine Nacht aufzuschlagen, haben die Gründer sich dem Problem gewidmet. Am Beispiel von MyCabin lassen sich schnell unterschiedliche User Personas definieren und aufzeigen wie deren vereinfachte Steckbriefe aussehen können:

- Die Plattform hat einerseits einen Gastgeber*innen, der seine Wiese, Wald, Stellplatz, Scheune oder Hütte bereitstellt und damit Geld verdient.
- Zweitens die Person, die legal in der Natur übernachten wollen und einen Zelt oder Stellplatz für einen gewissen Zeitraum anmieten möchten.



FRANK

Frank hat den Hof seiner Familie mitten im Allgäu geerbt und versucht diesen ökologisch nachhaltig zu betreiben. Er liebt seine Heimat und ist stolz auf seinen Hof. Er selbst findet es wichtig, dass andere Menschen wissen wo ihr Essen herkommt und wie es hergestellt wird.

HOST PERSONA

48 Jahre, männlich
Hofbesitzer
55.000€/Jahr
25 Gäste in 2020

MOTIVATION

- Profit durch ungenutzte Potentiale
- Teilen der Liebe zur Heimat
- Sensibilisierung für Landwirtschaft

PAIN POINTS

- Keine Zeit sich um Gäste zu kümmern
- Sorge um Vermüllung
- Wiesen sind nicht immer gemäht

GAIN POINTS

- Positive Bewertungen
- Zufriedene Gäste
- Kultureller Austausch
- Geld für Urlaubskasse



JANA

Jana lebt und arbeitet in der Stadt und nutzt jede Gelegenheit, um dem Trubel zu entfliehen und in der Natur Kraft zu tanken. Sie liebt die einfachen Dinge und mag es beim Reisen spontan loszuziehen, neue Wanderrouten zu entdecken und abends beim Lagerfeuer zu entspannen. Sie hat ihr eigenes Camping-Equipment und ihr Traum ist es einen eigenen Bulli zu besitzen.

GAST PERSONA

26 Jahre, weiblich
Marketing Assistentin
26.000€/Jahr
2 Reisen in 2020

MOTIVATION

- Umgebung vor Ort erkunden
- Legal in der Natur campen
- Entschleunigung

PAIN POINTS

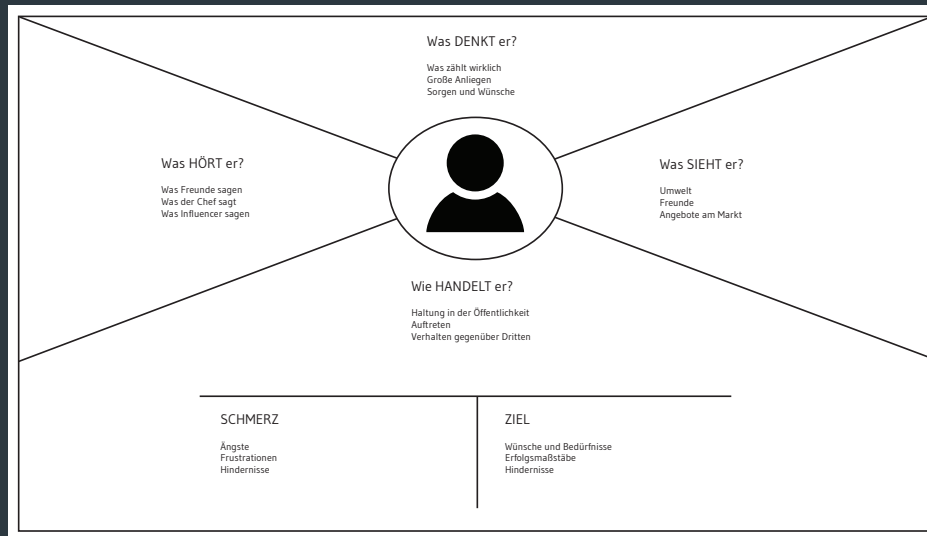
- Unflexible Checkin/ Check-out-Zeit
- Zeltplatz schlecht zu finden
- Zeltplatz nur im Garten und nicht in der Natur

GAIN POINTS

- Positive Bewertungen
- Neue Kontakte
- Schöne Erlebnisse
- Kultureller Austausch

Empathy Map

Die Empathy Map (im Original nach Gray) ist ein Werkzeug, das euch hilft besser zu verstehen, was eure User Persona bewegt und was wirklich relevant für sie ist. Sie ermöglicht es Kundenbedürfnisse detailliert zu benennen und sich besser in den/die Nutzer*in hineinversetzen zu können. Besonderer Fokus wird auf die Gefühlslage der Kund*innen gelegt, deren Wünsche und Bedürfnisse besser zu verstehen, um Empathie für den/die Nutzer*in zu entwickeln. Dies hilft euch dabei eure User Persona zu definieren.



STEPS:

- Druckt die Map aus und nutzt Post-Its.
- Beantwortet die Fragen der Empathy Map für jeden User und mithilfe eurer Interviews.
- Versucht euch wirklich in die Persona hineinzuversetzen und beginnt mit den vier menschlichen Sinnen, die ihn beeinflussen – Sehen, Hören, Handeln und Denken.
- Danach definiert ihr die Schmerzen und die Ziele, um weitere Einflussfaktoren auf die Kund*innen festzuhalten.
- Ergänzt eure User Persona mit den gewonnenen Erkenntnissen.

Empathy Map. Quelle: Gray et al. (2011), S. 70.

A large QR code is centered on a white background. The QR code is composed of black and white pixels. In the center of the QR code, there is a yellow rectangular box containing the text "Zu unserem YouTube-Kanal mit allen Videos". The text is written in a black, sans-serif font. The QR code is partially obscured by the yellow box.

Zu unserem YouTube-Kanal
mit allen Videos

Value Proposition Canvas

DEFINITION:

Im Kerngedanken wird der Wert, den ihr euren Kund*innen mit eurem Produkt oder Service bietet, systematisch definiert.

Das Value Proposition Design ist Teil des Business Model Canvas (von Osterwalder) und wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells. Es ist in zwei wesentliche Bereiche geteilt:

- Kundenprofil - hier wird der/die Kund*in analysiert und spezifiziert.
- Value Proposition oder Wertversprechen - hier wird die Anforderung an das Produkt gegenübergestellt und konkretisiert.

STEPS:

1. Füllt das Canvas für jede User Persona einzeln aus.
2. Fangt rechts mit dem Kundenprofil an, definiert die Aufgaben oder "Jobs-to-be-Done", die die Persona sich wünscht (Insights).
3. Leitet daraus die Probleme, Kosten, Risiken sowie Nutzen und Vorteile ab, welche die Person verbunden mit den Aufgaben hat.
4. Wechselt zur linken Seite des Canvas und definiert die Aufgaben, die euer Produkt oder Service erfüllt.
5. Identifiziert den Nutzen, den ihr damit bringt und welche Probleme ihr vor, nach und während des Nutzens löst.
6. Vergleicht beide Seiten des Canvas und definiert aus den Überschneidungen oder Fits euer Wertversprechen.

ZEIT: 1 Stunde je Persona

INSIGHTS:

Jobs-to-be-Done beinhaltet die Aufgaben, die die Persona mit eurer Idee bewältigen möchte. Dies können

- funktionale (Problem lösen)
- soziale (Macht, Status, Nachhaltigkeit)
- oder emotionale (Sicherheit, Wohlgefühl) Jobs sein.



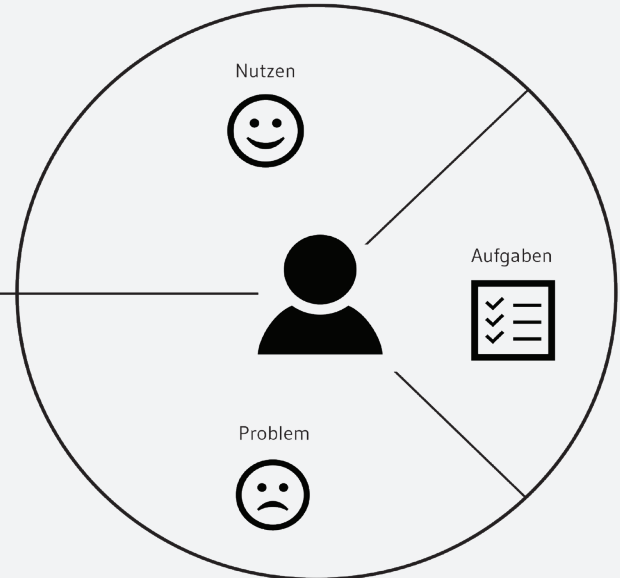
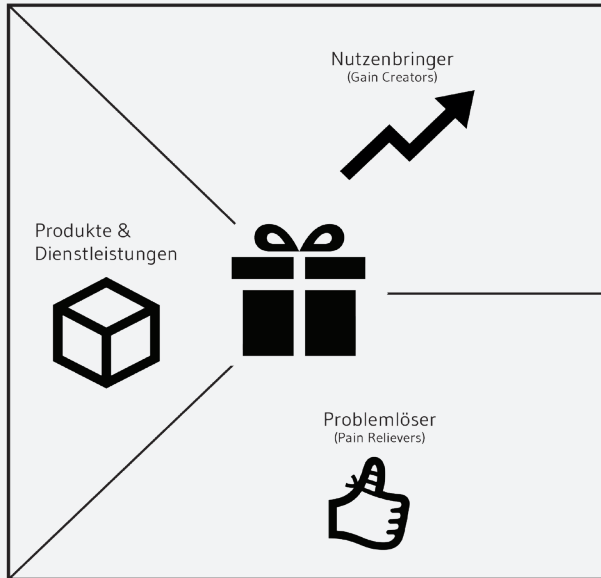
Wie findet ihr die echten Kundenprobleme heraus?
Interview mit Prof. Dr. Klaus Sailer

TIPPS: Druckt das Canvas groß aus und nutzt Post-Its, um eure Annahmen auf dem Canvas zu verteilen. Nutzt je Annahme ein Post-It und sortiert diese nach der Priorität für euren Kund*innen.



Value Proposition

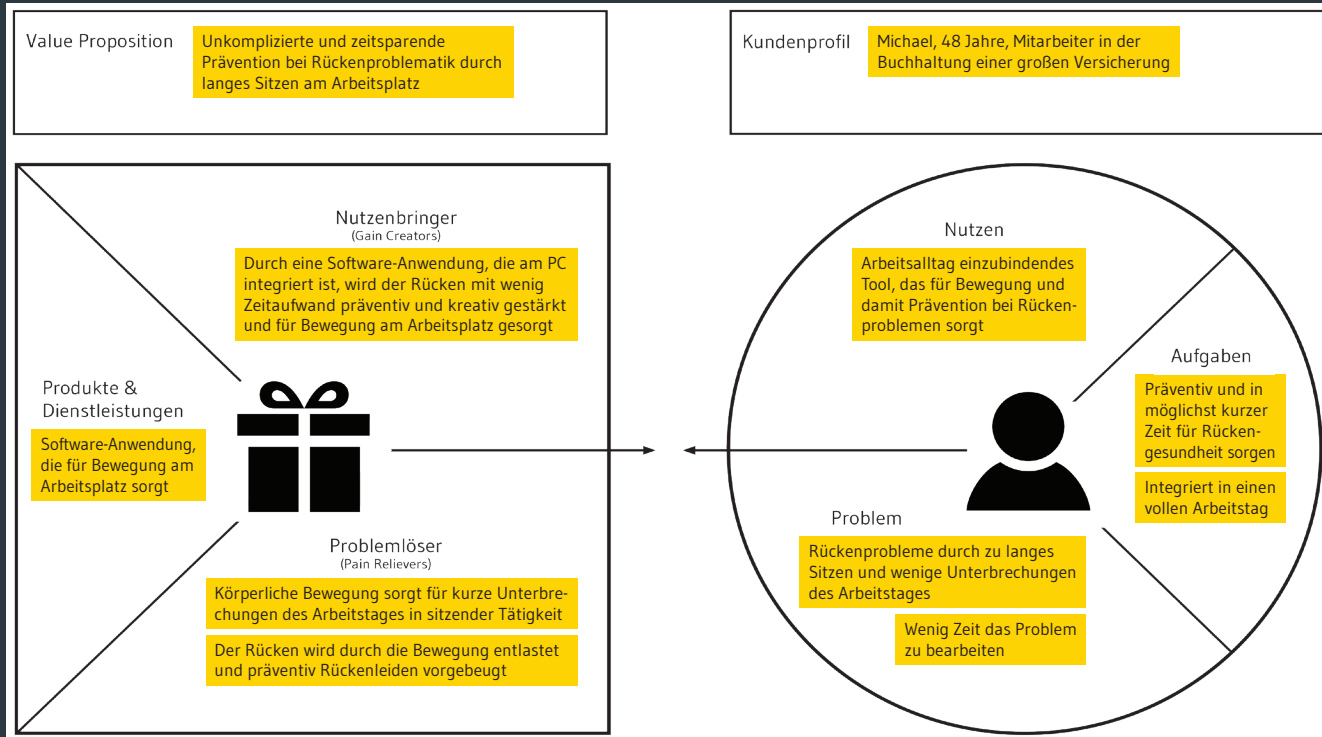
Kundenprofil




Value Proposition Canvas. Quelle: Osterwalder et al. (2014), S. 8f.

Beispiel

Das Start-up Fit(s) my work möchte das Problem der Rückenbeschwerden bei Menschen, die viel im Sitzen arbeiten, lösen. Eine vereinfachte Version des Value Proposition Canvas sieht so aus:





Dream big.
Start small.
But most of all, start!

Simon Sinek

Challenge 1: Checkliste

- Ihr habt echte Interviews mit mindestens 10 Personen geführt.
- Ihr wisst wer eure Kund*innen sind und habt ein klares Bild von ihnen.
- Ihr kennt die Wünsche und Bedürfnisse eurer Kund*innen.
- Ihr kennt die Probleme, Risiken und Bedenken eurer Kund*innen.
- Euer Wertversprechen passt zu den Anforderungen eurer Kund*innen.
- Eure Kund*innen haben ein echtes Problem, das ihr mit eurer Idee lösen könnt.
- Ihr versteht, dass es ein iterativer Prozess ist und sich eure Annahmen über die Kund*innen noch falsifizieren können.



Yeah,
Challenge 1 geschafft!

It isn't the customers' job
to know what they want.

Steve Jobs

Challenge 2

Challenge 2: Was ist der Product Market Fit?

Im zweiten Meilenstein wird validiert, welche essentiellen Eigenschaften euer Produkt oder Service für eure ersten Kund*innen im Markt erfüllen muss.

Nachdem ihr eure Zielgruppe definiert und deren Probleme ausreichend verstanden habt, kann eure Lösungsidee näher definiert und validiert werden. Der Product Market Fit fügt eure bisherigen Erkenntnisse zusammen und hilft euch bei der Suche nach dem richtigen Produkt oder Service. Es wird überprüft, ob dieses überhaupt eine Chance an eurem ausgewählten ersten Markt hat.

Bei Erreichen des Product Market Fits steigen die Erfolgchancen eures Startups und er bildet den Grundstein, um anschließend in die Wachstumsphase zu gehen. Ihr beweist damit, dass es nicht nur ein Problem gibt, das ihr lösen könnt, sondern auch einen Markt, der diesen Bedarf hat.

Zum Erklärvideo
der Challenge 2




WELCHE METHODEN NUTZEN WIR UND WIE SIND SIE MITEINANDER VERKNÜPFT?

Im **Product Market Fit Canvas** fasst ihr eure Erkenntnisse aus Challenge 1 zusammen. Entwickelt daraus erste Annahmen zu den wichtigsten Eigenschaften eures Produkts oder Services und validiert euren Markt. Mithilfe des **Prototyping** veranschaulicht ihr diese Annahmen, um damit weitere Interviews und **Nutzertests** mit euren potentiellen Kund*innen zu machen und die Annahmen zu überprüfen. Mit den gewonnenen Erkenntnissen könnt ihr eure Idee immer weiter entwickeln.

WAS IST DAS ZIEL DIESER CHALLENGE?

- Ihr habt eine konkrete Vorstellung eures Produkts/Services.
- Ihr wisst welches die wichtigen Eigenschaften und Features dessen für eure Kund*innen sind.
- Ihr habt einen Prototyp bzw. MVP gebaut und getestet.



We feel like when we talk to customers
we're automatically getting feedback,
but a lot of the time what you're
actually getting is just compliments.

Rob Fitzpatrick

Product Market Fit Canvas

DEFINITION:

Das Product Market Fit Canvas hilft euch das richtige Produkt zu definieren und am Markt zu validieren.

Durch das Tool wird den entsprechenden Kund*innen ein passendes Produkt gegenübergestellt, damit das richtige Produkt am richtigen Markt den richtigen Kund*innen angeboten werden kann. In der linken Spalte fasst ihr eure Erkenntnisse über eure ersten Kund*innen bzw. User Personas zusammen. Die rechte Spalte dient der Konkretisierung eures Produktes oder Services. Ebenso werden Kanäle und Erfolgskennzahlen sowie Alternativen zu eurem Produkt beleuchtet. Durch den Fit bzw. Überschneidungen der beiden Seiten validiert ihr euren Markt.

STEPS:

1. Füllt das nachfolgende Template anhand der Leitfragen aus.
2. Arbeitet jede Zeile von links nach rechts durch.
3. Führt bei Bedarf weitere Interviews durch.

ZEIT: 1,5 Stunden

TIPPS:

- Druckt das Canvas groß aus und nutzt je ein Post-It pro Annahme. Sortiert die Post-Its nach Priorität.
- Im Kundensegment fasst ihr die Annahmen eurer User Persona(s) aus Challenge 1 zusammen. Hier könnt ihr z.B. eine Post-It-Farbe je User nehmen.
- Der Product Market Fit ist kein Zustand, den ihr einmal erreicht und garantiert für immer haltet: Kundenbedürfnisse entwickeln sich mit fortschreitender Technologie und neuen Trends ständig weiter.



Kundensegment

Produkt oder Dienstleistung

Charakteristika & To do's
 Wer ist der typische Kunde für das Produkt oder den Service? Welche Arbeiten müssen erledigt werden?



Alternativen
 Wie erledigt der Kunde aktuell seine Arbeiten?
 Welche Werkzeuge benötigt er hierfür?



Probleme & Bedürfnisse
 Warum sollten Kunden das Produkt oder die Dienstleistung nutzen, um ihre Arbeit zu erledigen?



Features
 Was sind die wesentlichen Elemente die das Produkt oder die Dienstleistung liefert, um die Bedürfnisse eurer Kunden zu treffen und um deren Probleme zu lösen?



Kanäle
 Wie kann der Kunde das Produkte oder den Service erwerben?



Wert des Kanals
 Wie ist die Wertsteigerung des Kanals, wenn das Produkt oder die Dienstleistung dort angeboten wird?



User Experience
 Welchen Mehrwert erhält der Kunde durch die Nutzung des Produktes oder der Dienstleistung?

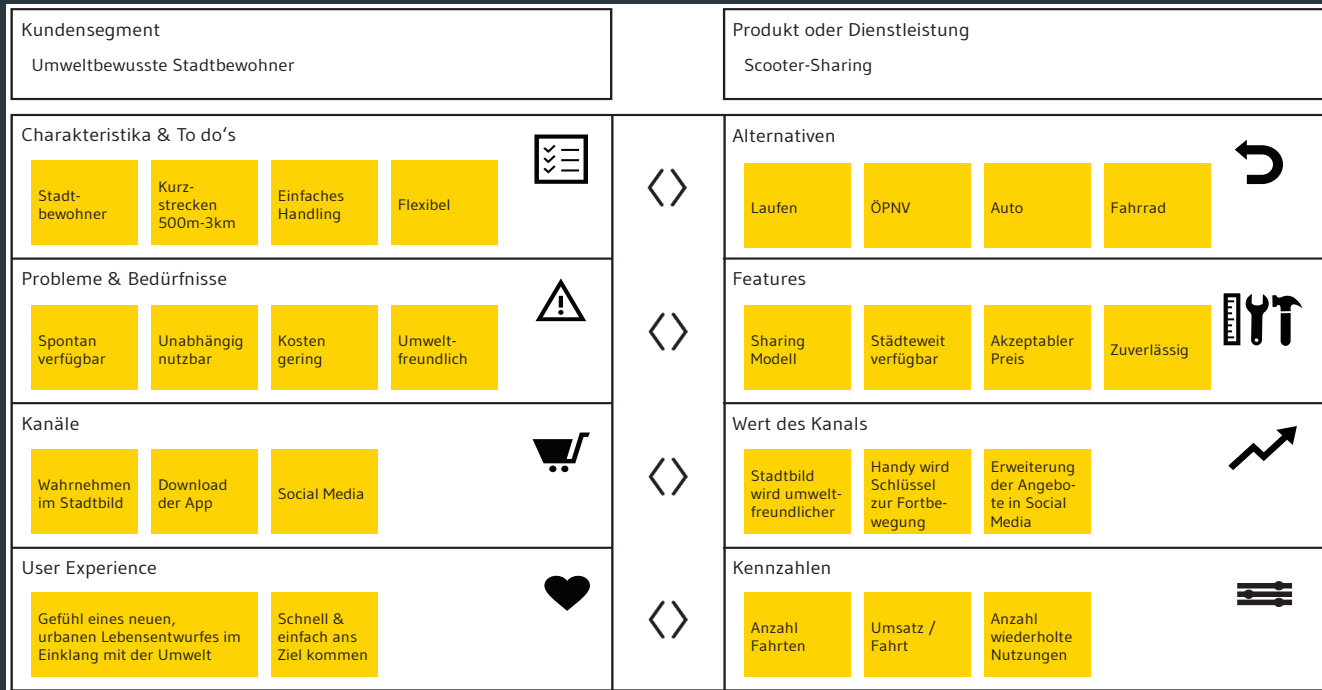


Kennzahlen
 Welche Kennzahlen messen den Mehrwert des Kunden? Die Kennzahlen zeigen, ob der Produkt-Markt-Fit erreicht wurde.



Beispiel

„Scooter Sharing“, d.h. ein Netzwerk von via App flexibel ausleihbaren elektrisch betriebenen Tretrollern (= „scooter“) in Städten, ist eines der kontrovers diskutierten Geschäftsmodelle derzeit. Nach den US-Vorbildern Bird und Lime sind auch in Europa eine Vielzahl von Spielern entstanden, z.B. Circ, Tier, Vo, etc. Hier ein vereinfachtes Beispiel des Product Market Fit Canvas:



If you're not embarrassed by the first
version of your product,
you've launched too late.

Reid Hoffmann

Prototyping

DEFINITION:

Der Prototyp ist kein fertiges Produkt, sondern vielmehr eine schnelle und einfache Umsetzung.

Beschränkt euch auf die wesentlichen Eigenschaften eures Produkts, die ihr validieren wollt. Beispiele für Arten von Prototypen findet ihr in der Entscheidungshilfe. Lasst eure Prototypen direkt von potentiellen Kund*innen testen, um erstes Feedback einzuholen und ein Gefühl dafür zu bekommen, was funktioniert und was nicht. Tipps zu den Nutzertests findet ihr im Exkurs. Letztendlich geht es darum eure Idee erfahrbar zu machen, um diese besser zu verstehen und weiterzuentwickeln.

STEPS:

1. Überlegt welche kritischen Elemente eurer Value Proposition ihr testen wollt.
2. Baut einen Prototyp – seid kreativ!
3. Führt 10-15 Nutzertests mit euren Kund*innen durch.
4. Passt euren Prototyp entsprechend des Feedbacks an, entwickelt ihn weiter und führt erneut Tests durch

ZEIT: Abhängig vom Prototyp, Nutzertests 15 Minuten pro Person

INSIGHTS:

Es gibt unterschiedliche Entwicklungsstufen von Prototypen. Fangt mit einem **Low Fidelity Prototyp** (auch Low Fidelity MVP genannt) an. D.h. mit minimalem Aufwand, wie einer einfachen Papierskizze, erstes Feedback einzuholen. Dabei testet ihr erst mal nur einzelne Annahmen zu Benutzerführung und Funktionalität oder zum Design.

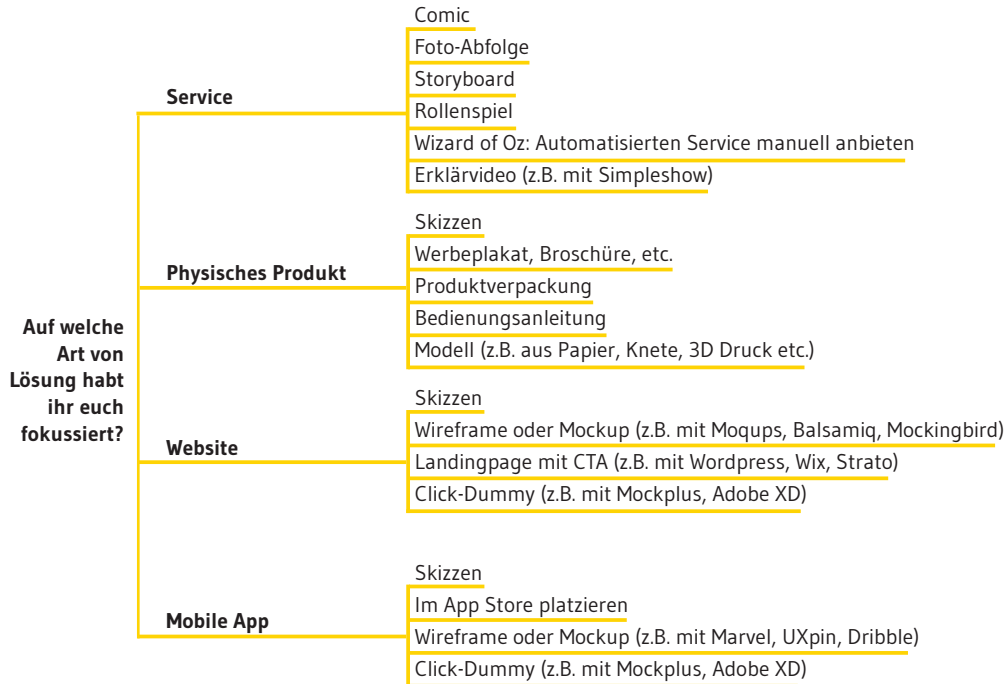
Der **Minimum Viable Product** (MVP) ist eine ausgereifere Version, die bereits die wesentlichen Kernfunktionen von Funktionalität und Design enthält. Der **High Fidelity Prototyp** ist dann schon eine ausgereifte Version und kommt dem fertigen Produkt nahe.

TIPPS:

- Verfallt beim ersten Prototyp nicht in Perfektionismus. Seid schlau, spart euch Zeit und testet eine Annahme nach der anderen. Es ist ein Prozess!
- Es kann Sinn machen von Anfang an mehrere Varianten des Prototyps zu bauen und Nutzertests zu wiederholen, um ein möglichst genaues Bild des fertigen Produkts zu bekommen.
- Versucht mit den Nutzertests gleich E-Mail-Adressen zu bekommen, um eure Kund*innen über den Fortschritt zu informieren, weitere Tests mit ihnen durchzuführen und echtes Interesse zu validieren.

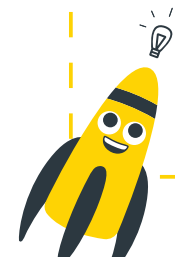


Entscheidungshilfe



TIPPS:

- Wichtig: Das dient nur als Anregung, die Wahl des richtigen Prototyps ist sehr individuell!
- Teilweise ist eine Kombination sinnvoll.
- Wie erreicht ihr eure Kund*innen?
 - Face-to-face: Befragung, Pop-Up Verkaufsstand, etc.
 - Online: Google Ads, SEO, Posts in Foren, Ebay-Kleinanzeigen, Social Media, etc.



Sieben Grundregeln für erfolgreiche Nutzertests

Dark Horse Innovation beschreiben in ihrem Buch „Digital Innovation Playbook“ sieben Regeln für erfolgreiche Nutzertests, die euch bei den Interviews helfen sollen.

1 Den Prototyp nicht erklären!

Das Testszenario soll so echt wie möglich gestaltet werden, um realitätsnahe Informationen zu erhalten. Im Szenario soll der Prototyp nicht erklärt werden, um herauszufinden, welche Probleme beim Nutzen auftreten.

2 Der Prototyp muss selbsterklärend sein!

Euer Prototyp muss für sich selbst sprechen. Kleine Nutzungshinweise können in den Prototyp z.B. auf dem Display eingebaut werden.

3 Wir scheitern so früh und so viel wie möglich.

Das Ziel ist das schnelle Aufdecken von Fehlern und Problemen am Prototyp. Diese werden analysiert und in den neuen Prototyp implementiert. Im Anschluss kann ein neuer Iterationszyklus gestartet werden.

4 Das „Kill your Darling“-Mindset.

Ihr müsst euch darauf einstellen, dass eure Ideen ganz oder teilweise verworfen werden, da der Kunde sie nicht braucht. Auch wenn ihr bereits viel Zeit und Energie investiert habt, müsst ihr bereit sein eure Idee fallen zu lassen, auch wenn ihr euch darin verliebt habt.

5 Den Prototyp niemals verteidigen!

Wenn eure Testpersonen Fragen stellen oder Probleme feststellen ist das super! Ihr solltet es nicht als Angriff empfinden, sondern als wertvolle Information. „Der Nutzer versteht es nicht“ gilt nicht, sondern ihr müsst euren Prototyp entsprechend anpassen.

6 Fragen mit Fragen beantworten.

Antwortet auf Fragen eurer Testpersonen immer mit Gegenfragen. Durch diese lernt ihr am meisten. Beispiel: „Wie kann ich mich hier einloggen?“ könnt ihr mit der Gegenfrage „Wie würdest du dich jetzt einloggen, wenn wir nicht da wären?“ beantworten.

7 Wir brauchen nicht viele Nutzer*innen, um zu verstehen, was nicht funktioniert.

Nach einer Studie von Jakob Nielsen können 85 Prozent der Probleme bereits durch Tests mit fünf Personen gefunden werden. Man testet mit rund 10-15 Personen, danach passt man den Prototyp an und testet erneut. Mehr Tests sind laut Nielsen nicht zwingend besser.

Beispiele Prototyping

GYM-FRIDGE

Idee: gesundes Essen To-Go im Fitnessstudio

Die Gründer druckten ihre Speisekarte aus und befragten Passanten vor einem Fitnessstudio, welches Gericht sie direkt für 4,50€ mitnehmen würden. Der Fitnessstudio-Betreiber bekam das mit und lud sie direkt zu einem Gespräch ein.

AIRBNB

Idee: Vermittlung von privaten Wohnräumen

Zur Vermietung ihres kurzfristig freigegebenen Zimmers erstellten die Gründer eine einfache Landingpage mit Bildern vom Zimmer, das sie mit Luftmatratzen auf dem Boden als Schlafplatz anboten. Sie teilten es in Craigslist (wie Ebay Kleinanzeigen) und bekamen daraufhin auch Anfragen aus anderen Städten, ob es dies dort auch gibt.

TIRENDO

Idee: Online-Reifenhandel

Die Gründer erstellten eine einfache Landingpage mit Fotos von Reifen, die es bei ihrem Reifenhändler vor Ort gab. Erst bei einer Bestellung, die per Mail kam, kauften sie die Reifen bei ihrem Händler und versendeten sie selbst. Bei diesem Wizard of Oz Prototyp wurden alle scheinbar automatisierten Schritte manuell erledigt.

GLÜCKSMOMENTE

Idee: themenorientierte Geschenkboxen

Mit einem einfach aber schön gestalteten Schuhkarton, gefüllt mit Geschenk-Ideen, gingen die Gründer auf die Straße und befragten Leute zum Design und Inhalt. So konnten sie feststellen, welche Geschenk-Themen von und für welche Zielgruppen tatsächlich benötigt werden. Nach Anpassungen testeten sie die Zahlungsbereitschaft.

DROPBOX

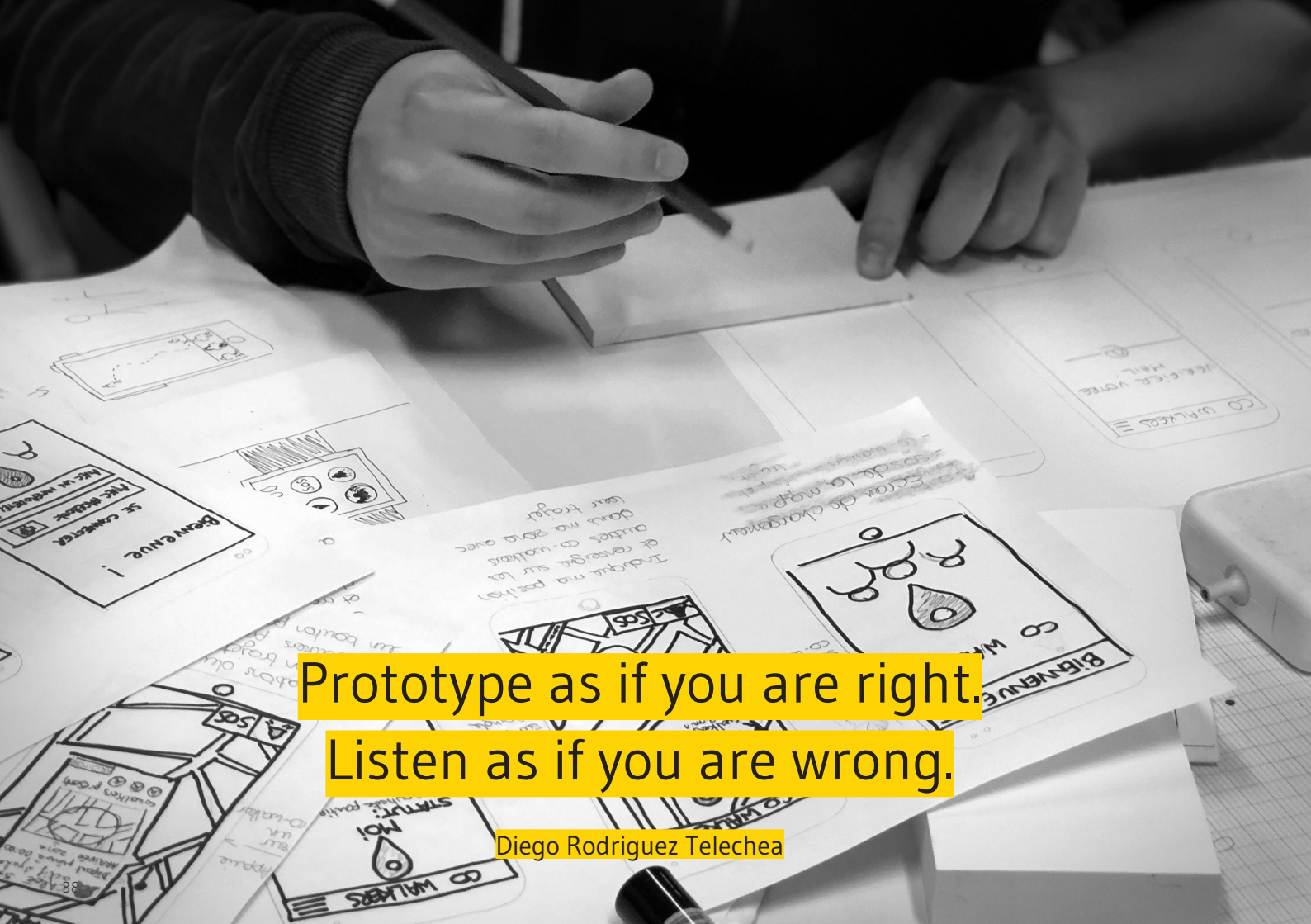
Idee: Cloud-Dienst

Die Gründer erstellten einen Low Fidelity Prototype mit einem 3-minütigen Video, in dem sie erklärten was sie vorhaben und teilten dies mit dem Aufruf sich bei Interesse anzumelden. Erst nach zahlreichen Anmeldungen erstellten sie die High Fidelity Variante, in der man eigene Dateien in der Cloud speichern konnte. Die weiteren Features (z.B. Sharing) kamen erst spät dazu.

VIRTUALQ

Idee: virtuelle Warteschlange in der App

Um zu testen, ob Leute bereit sind eine App herunterzuladen, um sich virtuell in eine Schlange zu stellen, eröffneten die Gründer einen Waffelstand vor der Hochschule. Dort erhielt man kostenlos eine Waffel, wenn man sich die App runterlädt. 2 Minuten vorher wurde man informiert, dass die Waffel fertig ist. Sie erhielten wertvolles Feedback und 100 Downloads an dem Tag.



Prototype as if you are right.

Listen as if you are wrong.

Diego Rodriguez Telechea

Exkurs

Schutzrechte und Intellectual Property (IP)

Viele Startups haben Sorge ihre Idee mit vielen Menschen zu teilen, weil sie Angst haben ihre Schutzrechte zu verlieren oder, dass sie geklaut wird. Entscheidend ist dabei, dass ihr eure „geheime Zutat“ nicht teilt. Also ihr sprecht darüber was eure Idee ist, nicht wie ihr sie umsetzt.

Hier ein Überblick der verschiedenen Arten, wie ihr eure Idee schützen könnt:

Patente

Patente können nur auf wirklich „patentfähige“ Erfindungen erteilt werden. Also Neuerungen, die technischen Charakter besitzen und gewerblich anwendbar sind. Was patentfähig ist, lässt sich oftmals nur mit Hilfe einer Patentanwaltskanzlei bzw. bei der Prüfung durch das Patentamt klären. Dauer bis zu 20 Jahre.

Gebrauchsmuster

Ein Gebrauchsmuster kann für alle technischen Erfindungen (keine Verfahren) einfach und kostengünstig angemeldet werden, die man auch patentieren lassen könnte. Dauer bis zu 10 Jahre.

Marke

Als Marken können Worte, Zahlen, Logos, Farb-kombinationen, Hörmarken (Tonfolgen) sowie geräuschhafte Klangmarken, Multimediemarken und Hologramme geschützt werden. Alle 10 Jahre erneuerbar.

Unternehmensnamen & Domains

Der Unternehmensname wird automatisch durch die Eintragung ins Handelsregister und die Domain durch Anmeldung bei einem Online-Provider geschützt. Es gilt wer zuerst kommt, malt zuerst.

Designs

Designs (früher Geschmacksmuster) schützen die Gestaltung von Produkten sowie beispielsweise Muster von Stoffen und Tapeten. Dauer bis zu 25 Jahre.

Urheberrecht

Texte auf der Webseite, Bedienungsanleitungen oder Quelltexte u.ä. sind automatisch durch das Urheberrecht geschützt. Erfahrungsgemäß ist der Schutz jedoch nur gering.



Was kann ich an einer Idee schützen und wie?

Interview mit

Prof. Dr. Nicolai Schädel

Challenge 2: Checklist

- Ihr kennt die wesentlichen Eigenschaften eures Produkts/Services.
- Ihr kennt die Alternativen, die eure Kund*innen momentan nutzen.
- Ihr wisst wie eure Kund*innen an euer Produkt/Service kommen.
- Ihr wisst was der Mehrwert eures Produkts/Services für eure Kund*innen ist und wie ihr diesen messt.
- Ihr habt einen oder mehrere Prototypen entwickelt und mit mind. 10-15 Menschen getestet.
- Ihr habt eure(n) Prototyp(en) zu einem MVP weiterentwickelt.
- Euer MVP ist so weit, dass ihr anfangen könnt zu verkaufen.



Glückwunsch
zu Challenge 2!

Failure is an option here.
If things are not failing,
you are not innovating enough.

Elon Musk

Challenge 3

Challenge 3: Was ist eine Marktanalyse?

Im dritten Meilenstein befasst ihr euch mit dem Markt, den ihr erschließen wollt und identifiziert eure Wettbewerber.

Nachdem ihr den Product Market Fit erreicht und damit Eigenschaften eures ersten Marktes kennt, geht es nun darum diesen Markt und euren Wettbewerb genauer unter die Lupe zu nehmen. In der Marktanalyse wird die relevante Marktgröße, die Attraktivität eures Produktes oder Services für diesen Markt und damit euer Marktpotential ermittelt. Mit Hilfe einer Wettbewerbsanalyse können mögliche Markteintrittsbarrieren sowie direkte und indirekte Mitbewerber identifiziert werden.

Die nachfolgenden Templates, Tools und Methoden werden euch dabei helfen euren Markt und eure Wettbewerber besser zu verstehen und damit euer Wachstumspotential zu erkennen.

Zum Erklärvideo
der Challenge 3



WELCHE METHODEN NUTZEN WIR UND WIE SIND SIE MITEINANDER VERKNÜPFT?

Zuerst analysiert ihr eure **potentiellen Märkte** und legt fest, welchen Markt ihr als Erstes erschließen wollt. Anschließend schaut ihr euch die Wettbewerbslandschaft anhand des **Blütendiagramms** genauer an, um zu verstehen mit wem ihr in diesem Markt konkurriert. Zuletzt bewertet ihr eure Chancen in diesem Markt mithilfe des **Marktchancenavigators**.

WAS IST DAS ZIEL DIESER CHALLENGE?

- Ihr kennt die Größe und das Potential eures ersten Marktes.
- Ihr habt eure (in)direkten Wettbewerber identifiziert.
- Ihr erkennt eure größte Marktchance und wisst welche Richtung ihr einschlagen wollt.



Wettbewerb ist gut für die Menschen.

Er schafft Innovation.

Er bietet Alternativen und angemessene Preise.

Dafür lohnt es sich zu kämpfen.

Hubert Burda

Marktgröße

DEFINITION:

Die TAM-SAM-SOM Methode hilft euch bei der Eingrenzung und Bestimmung der relevanten Märkte.

Es ist unmöglich alle Märkte mit eurem Produkt oder Service zu erreichen. Um gezielt und fokussiert in den Markt einzutreten und euch erfolgreich zu positionieren, müsst ihr diesen eingrenzen und erkennen welchen Anteil des Gesamtmarktes ihr im ersten Schritt erschließen könnt. Damit bestimmt ihr eure potentielle Marktgröße, die insbesondere auch für Investor*innen eine wichtige Kennzahl ist.

STEPS:

1. Füllt das nachfolgende TAM-SAM-SOM Diagramm anhand der Fragen im Schaubild aus.
2. Beginnt mit TAM, dem äußersten und größten Kreis, und leitet daraus SAM und zuletzt euren SOM ab.
3. Nutzt die Leitfragen aus der TIPPS-Box rechts für eure Recherche und um die Fragen im Diagramm zu beantworten.

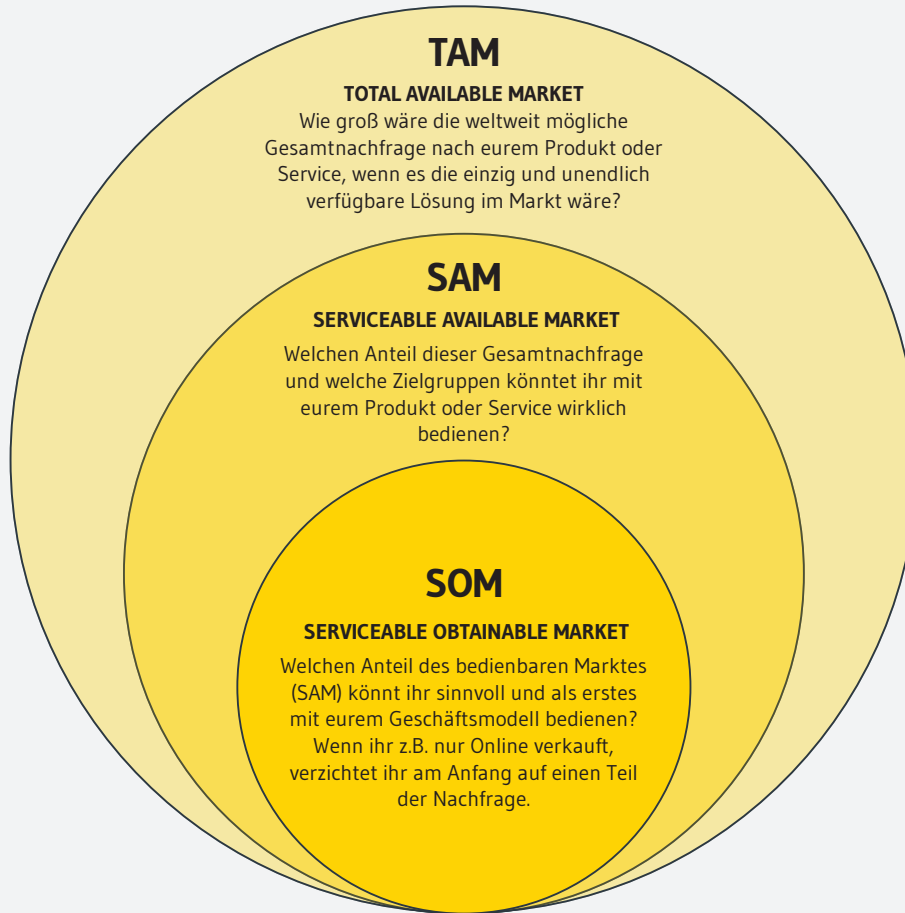
ZEIT: 3 Stunden

TIPPS:

Leitfragen, um den TAM, SAM und SOM zu bestimmen:

1. Beschreibt den Markt in wenigen Sätzen.
2. Wie groß ist der Markt heute? Nutzt z.B. Zahlen zu Umsatz und Größe der potentiellen Zielgruppe.
3. Wie sah die Marktwachstumsrate der letzten 3-5 Jahre aus und wie wird sich der Markt innerhalb der nächsten 3-5 Jahre entwickeln? Wie ist die Marktdynamik?





Wettbewerbslandschaft

DEFINITION:

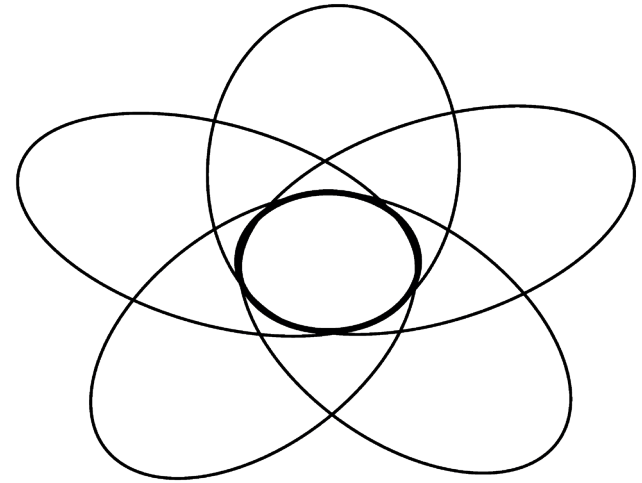
Das Blütendiagramm (Petal Diagram) hilft euch das Gesamtbild eures Wettbewerbsumfelds zu veranschaulichen.

Investor*innen werden nervös, wenn es viel Wettbewerb („overcrowded“) oder gar keinen gibt. Noch nervöser werden sie, wenn sie nach kurzem Googeln einen Wettbewerber finden, der scheinbar das Gleiche macht. Im Blütendiagramm (s. rechts) nach Steve Blank (2013) stellt jedes Blütenblatt eure Wettbewerber in einer bestimmten Kategorie dar. Euer eigenes Unternehmen bildet die Mitte, den sogenannten „Sweet Spot“. Damit könnt ihr die Herausforderung der Wettbewerbsdifferenzierung aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Es zeigt letztlich auf mit wem ihr im gesamten Markt konkurriert.

STEPS:

1. Nutzt das Template und erstellt eure Wettbewerbslandschaft.
2. Stellt euer Start-up in die Mitte und überlegt, wer eure wichtigsten Wettbewerber/Mitbewerber sind: Welche Auswahl haben eure Kunde*innen um euer identifiziertes Problem zu lösen?
3. Fügt bei jedem Wettbewerber die aktuelle Marktgröße (z.B. durch Umsatzkennzahlen) hinzu.

ZEIT: 2 Stunden

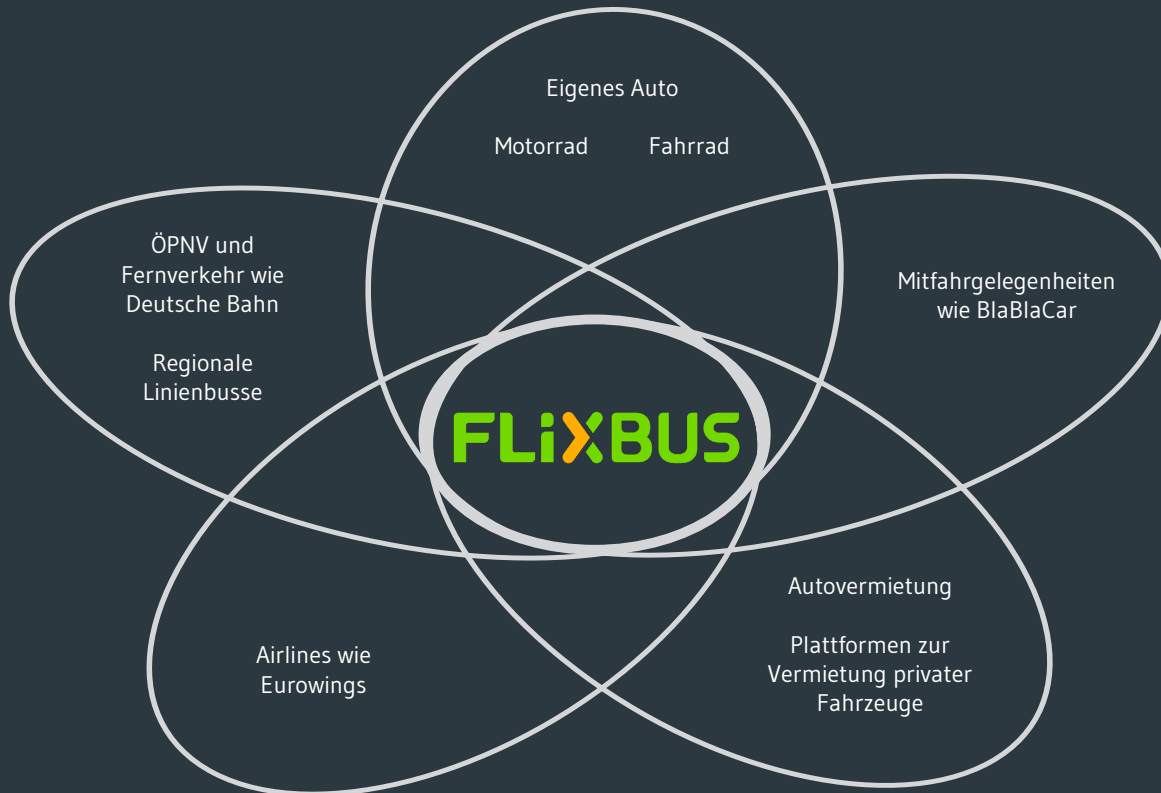


TIPPS:

- Nutzt die „Alternativen“ aus dem Product Market Fit Canvas aus Challenge 2, um anzufangen und kategorisiert diese. Anschließend könnt ihr weitere Wettbewerber ergänzen.
- Es müssen nicht zwingend 5 Blütenblätter sein, es können auch weniger oder mehr sein.



Beispiel



Marktchannavigator

DEFINITION:

Der Marktchannavigator hilft euch eure Chancen im Markt zu identifizieren, priorisieren und zu fokussieren.

Um sicherzustellen, dass ihr mit eurem Produkt oder Service die richtige Richtung einschlagt, hilft euch der Marktchannavigator nach Gruber und Tal. Dieser unterstützt euch bei der systematischen Entdeckung der profitabelsten Marktchancen und damit fundierte Marktentscheidungen zu treffen.

Eine Marktchance ist ein möglicher Use Case eures Produkts oder Services, den ihr aufgrund eurer Kernkompetenzen und Technologien einem/einer Kund*in bieten könnt.

STEPS:

1. Sammelt alle eure Marktchancen.
2. Bewertet eure Marktchancen anhand der Bewertungskriterien.
3. Fügt anschließend eure bewerteten Marktchancen in die Attraktivitäts-Matrix zusammen, um die attraktivsten Optionen für euer Produkt oder Service zu ermitteln.

ZEIT: 2 Stunden

INSIGHTS:

Wie trifft man mithilfe des Marktchannavigators die richtige Marktentscheidung?

Da dies von vielen individuellen Faktoren eures Start-ups abhängt (z.B. Finanzierung, Kapazitäten, etc.) gibt es keine pauschale Antwort. Es kann Sinn machen mit den **Quick Wins** zu starten, um schnell erste Nutzer zu bekommen und weitere Anpassungen zu machen. Das Ziel ist jedoch schnell an die **Goldminen** heranzukommen. Die **Moon Shots** sollten nicht außer Acht gelassen werden, jedoch sollte man sich auch nicht auf sie verlassen. **Questionables** nicht aktiv angehen und bei Anfragen sollten sie nur ohne großen Aufwand bedient werden.

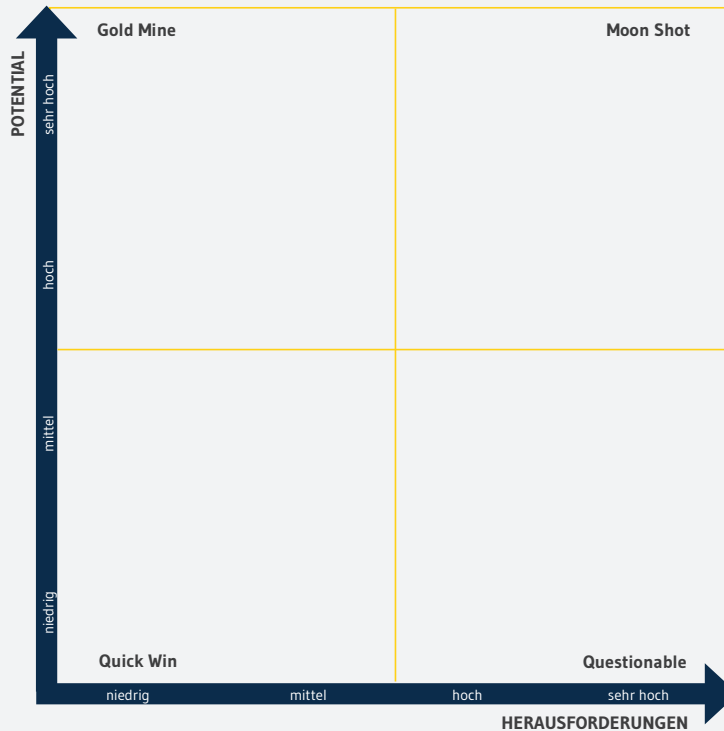
TIPPS:

- Eine Marktchance ist jede beliebige Kombination von Anwendung eures Produkts oder Services und einem/einer Kund*in mit einem Use Case – think outside the box und sammelt so viel wie möglich!
- Nutzt je Marktchance einen Post-It und notiert im zweiten Schritt eure Bewertung darauf.
- Druckt die Attraktivitäts-Matrix groß aus und verteilt die Post-Its entsprechend eurer Bewertung.



BEWERTUNGSKRITERIEN GESAMTPOTENTIAL:

- Zwingender Kaufgrund: unbefriedigter Bedarf, effiziente Lösung, besser als bisherige Lösungen
- Marktvolumen: aktuelle Marktgröße, erwartete Wachstumsrate
- Wirtschaftlichkeit: Marge (Wert vs. Kosten), Zahlungsbereitschaft der Kund*innen, Kundenbindung



BEWERTUNGSKRITERIEN GESAMTHERAUSFORDERUNGEN:

- Hindernisse bei der Implementierung: Schwierigkeiten bei der Produktentwicklung, beim Absatz/Vertrieb oder der Finanzierung
- Dauer bis Umsatzerlöse erzielt werden: Entwicklungsdauer, Zeit zwischen Produkt- und Marktreife
- Externe Risiken: Konkurrenzbedrohung, Abhängigkeit von Dritten, Anpassungsbarrieren

Beispiel

Stagepro, ein Start-up aus dem Finale von ASAP BW im Wintersemester 2019/20, gibt mittels künstlicher Intelligenz Feedback zu Präsentationen. Dazu zählen Sprache (u.a. Verständlichkeit, Hänger und Füllwörter), Redefluss (Anzahl Wörter pro Minute, Gleichmäßigkeit) und einige weitere Aspekte. Es ist nie so gut wie ein persönlicher Coach, kann aber zu einem Bruchteil der Kosten schon wichtiges Feedback zur Verbesserung der Präsentationen bieten.

Folgende „Marktchancen“ wurden in einem ersten Feedback erarbeitet:

1. Lizenzierung an Hochschulen/Universitäten

- Potential: Budgets für E-Learning-Lösungen vorhanden, einfache Delivery über Bibliotheken (Zugang per shibboleth), hohe Nutzerzahlen, Bereitschaft innovative Lösungen auszuprobieren
- Herausforderung: ggf. Konkurrenz durch kostenlose Lösung wie PowerPoint, keine Anpassungen nötig

2. Verkauf der Software an einzelne Lehrstühle und Institute z.B. für Forschung

Ähnlich wie Lizenzierung an Hochschulen/Universitäten, aber weniger Umsatzpotential, kleinere Lizenzen und ggf. mehr Anpassungen nötig

3. Nutzung der Software as a Service, z.B. für 79€ pro Jahr 5 Präsentationen im Monat analysieren lassen

- Potential: guter Weg early Adopters an die Software heranzuführen, Umsätze vorab generieren, hochautomatisierte Abwicklung
- Herausforderung: niedrige Umsätze pro Nutzer, Akquise-Aufwand, offen wie man Traction bekommt

4. Lizenzierung vereinfachter Version kostenlos, günstige Upgrades auf die Vollversion

- Potential: Chance schnell Nutzer*innen zu gewinnen
- Herausforderung: Risiko, dass zu wenig zahlende Kund*innen generiert werden

5. Partnering mit Trainern und Coaches, welche die Software in einem Revenue-Sharing an ihre Kund*innen weitervertreiben

- Potential: Zahlungsbereitschaft schwierig, Marge gering (Revenue-Sharing)
- Herausforderung: macht Coaches überflüssig, betreuungsintensiv

6. Lizenzierungen an die Weiterbildungsabteilungen von DAX30-Unternehmen

- Potential: hohe erzielbare Lizenzpreise (>100k), Suche nach KI-basierten E-Learning-Lösungen
- Herausforderung: langer Sales-Cycle (>1 Jahr), unvorteilhafte Zahlungsbedingungen, Einkaufsprozesse, Kund*innen wünschen oft Anpassungen



EMPFEHLUNG:

Mit Quick Wins (3) starten und nach Validierung schnell auf (1) hinarbeiten, (2) mitnehmen, solange es in die Strategie passt. Bei ausreichend Kapazität auch (6) angehen. (4) & (5) nur bearbeiten, wenn geringer Mehraufwand.



It's not about ideas.

It's about making ideas happen.

Scott Branson

Challenge 3: Checkliste

- Ihr kennt das gesamte Marktpotential für euer Start-up.
- Ihr kennt die Größe des ersten Marktes, den ihr erschließen wollt.
- Ihr kennt die Wettbewerber mit denen ihr in Konkurrenz tretet.
- Ihr habt eine klare Vorstellung der gesamten Wettbewerbslandschaft.
- Ihr kennt eure Chancen im Markt.
- Ihr habt eure Marktchancen nach Potential und Herausforderung bewertet.
- Ihr habt eure Marktchancen priorisiert und wisst, welche Richtung ihr als erstes einschlagen wollt.



Check,
Challenge 3 done!

The only essential thing is growth.
Everything else we associate with startups
follows from growth.

Paul Graham

Challenge 4

Challenge 4: Was ist Traction?

Traction ist Wachstum und bezeichnet die vorhandene oder noch zu schaffende messbare Kundennachfrage, die ein Start-up mit begrenzten Ressourcen schafft.

Auf Deutsch bedeutet Traction in etwa „Zugkraft“ oder „Treibfähigkeit“. Es geht darum, potentiell zahlende und wirklich interessierte Kund*innen zu erreichen und zu messen. Je nach Phase, Art und Marktsegment des Start-ups sind unterschiedliche Kanäle und Größen entscheidend. Im B2B-Bereich kann ein Letter of Intent (Absichtserklärung eines/einer Kund*in) bereits sehr gut sein. Im B2C-Bereich können Größen wie registrierte Nutzer*innen, Newsletteranmeldungen oder Social Media Follower relevant sein.

Eine hohe Traction ist der endgültige Beweis für euren Product Market Fit: dass ihr ein Angebot entwickelt habt, für das es eine große Nachfrage gibt. Für Investor*innen ist es eine der entscheidendsten Voraussetzungen für eine Finanzierung. Ihr solltet die Hälfte eurer Zeit allein damit verbringen.

Zum Erklärvideo
der Challenge 4

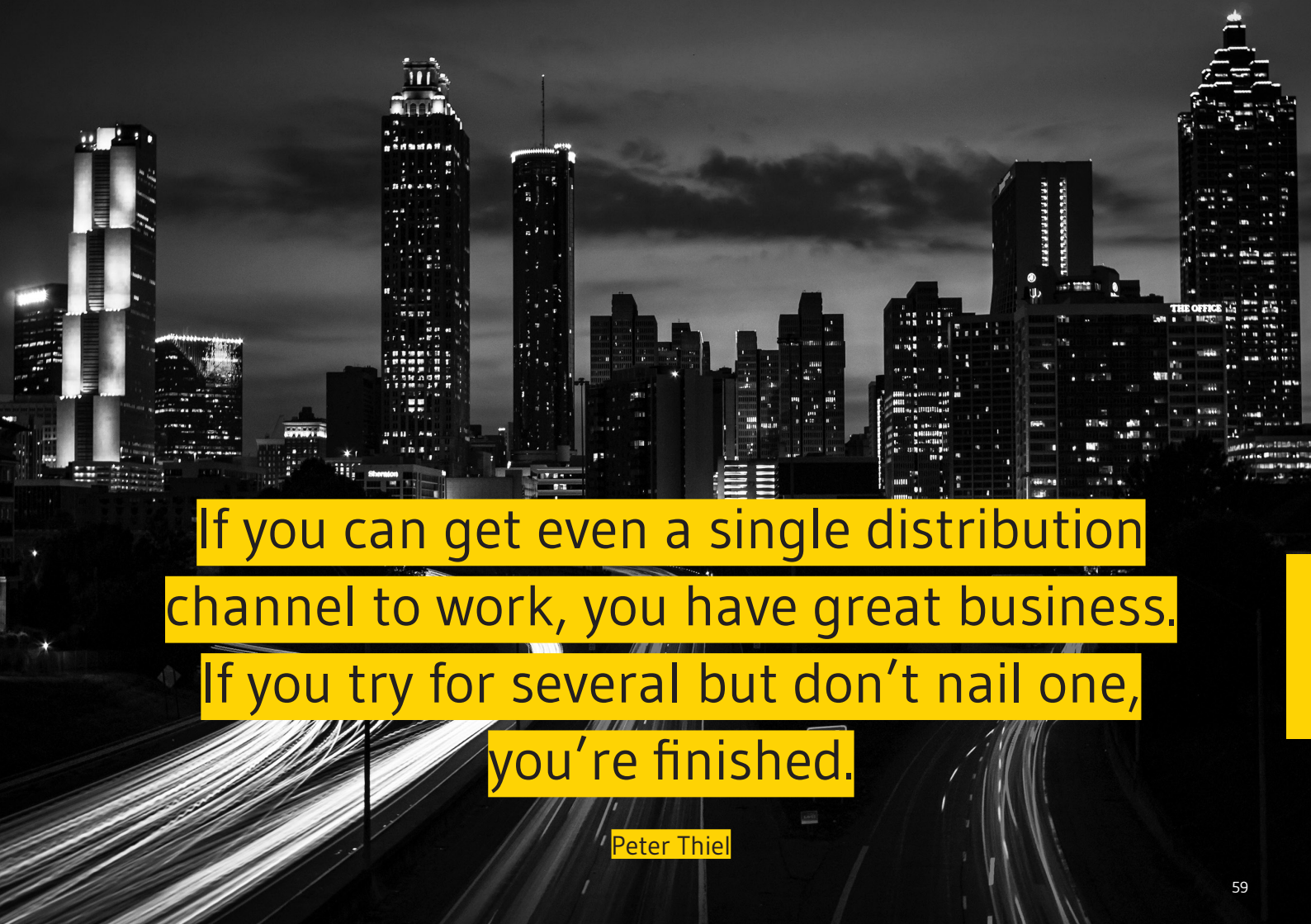


WELCHE METHODEN NUTZEN WIR UND WIE SIND SIE MITEINANDER VERKNÜPFT?

Zur Einführung geben wir euch eine kleine Übersicht zu **Marketing und Sales** und zeigen euch anschließend **Kanäle** auf, die für Start-ups relevant sein können. Im **Bullseye Framework** selektiert ihr die für euch entscheidenden Kanäle. Mithilfe der **Traction Metriken** legt ihr letztlich eure Ziele fest und wie ihr diese messen wollt. Dann gilt es loszulegen und zu testen!

WAS IST DAS ZIEL DIESER CHALLENGE?

- Ihr wisst über welche Kanäle ihr eure (potentiellen) Kund*innen erreicht.
- Ihr wisst wie ihr den Erfolg eures Kanals messt, was eure Ziele sind und wie ihr diese erreichen wollt.
- Ihr startet die Kanäle zu nutzen und testet eure Annahmen!



If you can get even a single distribution channel to work, you have great business.

If you try for several but don't nail one, you're finished.

Peter Thiel

Marketing und Sales

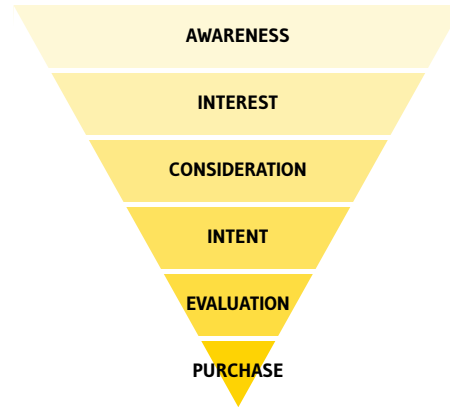
DEFINITION:

Der Fokus liegt darauf, wie ihr Personen und mögliche Kund*innen erreichen, für euch gewinnen und halten könnt.

Marketing- und Distributionskanäle verschmelzen zunehmend und sind in der Praxis (z.B. Pop-up-Stores) schwer zuzuordnen. In der Start-up-Welt spricht man daher einfach von Traction-Kanälen. Wichtig: Ihr müsst erkennen, dass Traction zu erzielen ein Prozess ist und je nach Kund*in und Segment hat dieser eine unterschiedliche Dauer. Ihr müsst es schaffen möglichst viele potentielle Kund*innen überhaupt auf euch aufmerksam zu machen und mehrmals im Prozess bis zum Kauf mit ihnen interagieren. Wie rechts im Marketing und Sales Funnel erkennbar, wird nur ein Bruchteil der Personen bis zum Kauf kommen.

PROZESS:

1. Aufmerksamkeit erzeugen (Awareness/Attention)
2. Interesse wecken (Interest & Consideration)
3. Kaufabsicht auslösen (Intent, Evaluation)
4. Handlungsaufwurf bzw. CTA einbinden (Purchase)



Marketing & Sales Funnel. Quelle: Patrizi (2012).

TIPPS:

- Verbringt die Hälfte eurer Zeit neben der Produktentwicklung mit dem Testen und Entwickeln von Traction-Kanälen.
- Es stehen eine Vielzahl von Kanälen zur Verfügung und es gibt keine „One-Size-Fits-All“-Lösung.
- Abhängig von eurem Start-up und Kund*innen benötigt ihr unterschiedliche Kanäle zu unterschiedlichen Zeitpunkten.



Traction Kanäle

DEFINITION:

Findet die Kanäle, über die ihr eure potentiellen Kund*innen erreichen und für euch gewinnen könnt.

Mit meist wenig Zeit und Geld müsst ihr möglichst kreative Wege finden, um auf euch und euer Produkt oder Service aufmerksam zu machen. Hier liegt neben der eigentlichen Entwicklung heutzutage die größte Herausforderung. Vor allem müsst ihr herausfinden, was funktioniert. Weinberg und Mares beschreiben in ihrem Buch „Traction: How any startup can achieve explosive customer growth“ Kanäle, die als Guideline sinnvoll sind. Diese findet ihr nachfolgend von uns zusammengefasst und durch Beispiele ergänzt.

STEPS:

1. Analysiert die Potentiale der einzelnen Kanäle für euch.
2. Macht euch Notizen zu den Kanälen, über die ihr eure Zielgruppe in welchem Prozessschritt erreichen könnt.
3. Brainstormt erste Ideen, wie ihr die Kanäle nutzen und testen wollt.

ZEIT: 2 Stunden


INSIGHTS:

Im Buch „Management: Entrepreneurial Marketing“ von Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz erhaltet ihr wertvolle Insights zu den zentralen Konzepten im Entrepreneurial Marketing und wie ihr euren idealen Marketing-Mix findet.



Warum das Marketing so wichtig ist
Interview mit Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz

TIPPS:

- Versetzt euch wirklich in die Zielgruppe hinein, wo informiert sie sich, wie könnt ihr sie erreichen?
-  Versucht Kanäle nicht gleich zu ignorieren, in denen ihr eventuell herausstechen könnt.



Jeder Kanal hat für Start-ups aller Art in bestimmten Phasen funktioniert. Bedenkt also auch welche Kanäle wann richtig sind.

Beispiele – Klassische Kanäle

OFFLINE ADS

Zu Offline Ads zählen Flyer, Broschüren, Plakate, Anzeigen in Printmedien sowie sonstige bedruckte Werbemittel. Hier lässt sich der Erfolg nicht leicht messen. Für bestimmte Zielgruppen und in Kombination mit anderen Kanälen wie Events kann dies jedoch durchaus Sinn machen. Auch TV-/Radio-Spots zählen hierzu und lassen sich durch „Media for Equity“ finanzieren.

Zalando hat bereits früh begonnen Anteile gegen Sendezeiten für TV-Spots zu verkaufen und so schnell eine große Bekanntheit erreicht.

VERANSTALTUNGEN

Besucht Veranstaltungen, um euch zu vernetzen, neue Teammitglieder zu finden oder Kund*innen zu akquirieren. Dies können Konferenzen, Partys, Gründertreffen u.v.m. sein. Ihr könnt auch selbst ein Event oder Meetup organisieren oder sponsern, um Traction zu erreichen.

Twitter nutzte eine große Fachkonferenz, stellte dort große Bildschirme auf und entwickelte ein event-spezifisches Feature, über das ihre Early Adopters beim Event „einchecken“ konnten und auf dem Screen erschienen.

MESSEN

Bei branchenspezifischen Messen könnt ihr innerhalb kurzer Zeit alle relevanten Player des Marktes treffen und euch vernetzen. Macht vorher Termine aus! Auf Endkundenmessen erreicht ihr genau eure Zielgruppe und könnt neue Kund*innen akquirieren. Mit einem Messestand könnt ihr zudem euren Prototyp testen.

Ihr wollt Wohnmobilbesitzer ab 55 erreichen, welche sich für euren mobilen Hotspot interessieren? Dann geht auf eine der zahlreichen Freizeitmessen.

DIREKTVERTRIEB

Der „old-fashioned way“ mit dem klassischen Vertriebler, der direkt die Kund*innen anspricht, kann z.B. im B2B-Bereich bei wenigen und anspruchsvollen Kund*innen und einem komplexen, teuren Produkt oder Service sinnvoll sein. Dies ist oft zeitaufwendig, versucht daher eure Vertriebsprozesse zu optimieren und schnell die Entscheider zu überzeugen.

DrSmile verkauft unsichtbare Zahnschienen zur Begradigung der Zähne. Sobald ein Ersttermin online gebucht wird, ruft jemand vom Vertrieb an und berät durch den Prozess.

VORTRÄGE

Ein gut gemachter Vortrag oder Pitch kann die Zuhörer*innen emotional ansprechen und ihr Interesse wecken. Dies könnte bei einer Konferenz, an der Hochschule oder bei einem Start-up Demo Day sein. Auch bei einem Podcast könnt ihr eure Geschichte erzählen. Wichtig ist, dass ihr nicht nur über euch redet, sondern euer Fachwissen teilt.

*Ihr wollt Zahnärzt*innen helfen ihre Online-Bewertungen in den Griff zu bekommen. Haltet Vorträge auf Tagungen und Weiterbildungen von Zahnärzt*innen.*

BUSINESS DEVELOPMENT

Bezeichnet den Prozess strategische Partnerschaften zu schaffen, von denen sowohl euer Start-up als auch der Partner profitiert. Dies könnten z.B. Licensing Deals, Sales Partnerschaften oder Joint Ventures sein.

*Euer neues innovative Auto-Dachzelt könnte auch für skandinavische Kund*innen interessant sein. In dem Fall kann eine Partnerschaft mit einem Outdooranbieter und Autozubehörverkäufern vor Ort attraktiv sein.*

Beispiele – Online Kanäle

SOCIAL & DISPLAY ADS

Es gibt verschiedene Arten von Bannern, die ihr auf Internetseiten, die genau auf eure Kund*innen abzielen, platzieren könnt. Social Ads sind Anzeigen in sozialen Netzwerken wie Facebook, Instagram oder YouTube, die ihr zielgruppenspezifisch und skalierbar steuern könnt. Je genauer eure Zielgruppe ist, desto präziser könnt ihr Werbung schalten.

Ihr habt einen abnehmbaren E-Motor für Mountainbikes entwickelt, dann erreicht ihr berufstätige Mountainbikefahrer ab 45 J. im Großraum Stuttgart über Facebook.

SEARCH ENGINE ADVERTISING (SEA)

Ihr könnt zu ausgewählten Keywords, die für euer Produkt oder Service relevant sind, bezahlte Suchergebnisse z.B. über Google Adwords schalten. So erscheint eure Anzeige, wenn eure potentiellen Kund*innen nach dem Keyword suchen. Die richtige Auswahl der Keywords ist entscheidend.

Ihr bietet eine Plattform zur Vermittlung von naturnahen Unterkünften in den Alpen, dann schaltet Anzeigen, wenn jemand nach „Wildcampen in Deutschland“ sucht.

SEARCH ENGINE OPTIMIZATION (SEO)

Um in der organischen Suche bei Google möglichst weit oben zu erscheinen, müsst ihr den Algorithmus gut kennen und eure Webseite oder Landingpage entsprechend aufbauen und konstant mit relevantem Inhalt pflegen. Auch hier müsst ihr wissen, wonach eure Zielgruppe sucht. Das Suchergebnis kostet nichts, ist aber schwieriger zu erreichen.

Ihr seid Experten für die Planung von Tiny Houses. Dann sorgt dafür, dass ihr den besten Content um das Thema habt, um bei Google oben zu erscheinen.

BLOGS & INFLUENCER

Ihr könnt Blogger, Vlogger und Influencer ansprechen, die von eurer Zielgruppe gelesen oder angesehen werden. Dies ist eine effektive Methode, um eure ersten potentiellen Kund*innen auf euch aufmerksam zu machen und Nischenmärkte zu erreichen.

Ihr verkauft ein neues, besseres Ladekabel für Elektroautos. Zahlreiche Blogger zum Thema Elektromobilität freuen sich, wenn sie über spannende Themen oder Produkte für Tests und Unboxing-Videos berichten können.

BESTEHENDE PLATTFORMEN

Ihr könnt existierende Plattformen, in denen sich eure Zielgruppe aufhält, nutzen, um diese zu erreichen. Das können zum Beispiel Webseiten, App Stores oder Netzwerke wie z.B. Facebook oder eBay Kleinanzeigen sein.

Evernote, ein Tool um Notizen, Bilder und Dateien auf dem Handy zu organisieren, hat es geschafft bei neuen Apple Geräten mit dem Launch auf dem Gerät vorinstalliert zu sein.

ENGINEERING ALS MARKETING

Ihr könnt auf Widgets und Microsites setzen, um Traffic zu generieren. Beispielsweise könnt ihr Demoversionen, kostenlose Testversionen oder eine exklusive Nutzung einer Beta-Version anbieten. So können sich Nutzer*innen selbst von der Qualität überzeugen. Auch Chatfenster auf Webseiten zählen hierzu.

Die Onlinelösung Unternehmeheld bietet kostenlos Infos und Excel-Dateien für die Erstellung von Business- und Finanzplänen zur Verfügung. Für die professionelle Unterstützung bieten sie dann eine kostenpflichtige Software an.

Beispiele – Content und virale Kanäle

CONTENT MARKETING

Das Content Marketing zielt darauf ab, Zielgruppen mit für sie relevanten und hochwertigen Inhalten zu erreichen. Die Inhalte können informativ, beratend, unterhaltsam oder emotional sein und als Text, Newsbeitrag oder Bilder und Infografiken verpackt werden. Geteilt werden diese über einen eigenen Blog oder als Beitrag in Foren und Netzwerken.

Filestage bietet eine Feedback Software für Agenturen an und hat durch einen Blog zu typischen Agentur-Themen und Herausforderungen auf sich aufmerksam gemacht.

E-MAIL MARKETING

E-Mail Marketing eignet sich, um Interessenten in Kund*innen umzuwandeln und bestehende Kund*innen zu halten. Mithilfe von MailChimp u.Ä. könnt ihr automatisierte Kampagnen erstellen und erreicht schnell, einfach und kostengünstig eure Kund*innen. Sendet personalisierte Nachrichten mit Call to Action, die relevant für eure Kund*innen sind und spamt sie nicht zu!

Freeletics hatten, bevor sie ihre App entwickelt hatten, bereits einen Newsletter mit 30.000 Abonnenten, in dem sie Erfolgsstories und PDFs mit Workouts teilten.

(UNKONVENTIONELLE) PR

Durch gute Pressemitteilungen und interessante Stories, die ihr an Redaktionen schickt, könnt ihr erreichen, dass diese über euch berichten. Der unkonventionelle Weg ist, dass ihr etwas so Ausgefallenes macht, dass die Presse von selbst davon berichtet. „Guerilla Marketing“ mit Werreaktionen an unerwarteten Orten und Überraschungseffekt kann schnell großes Interesse schaffen.

The Female Company hat Tampons in einem Buch verpackt verkauft, um damit die Umsatzsteuer von 19% zu umgehen. Die Aufmerksamkeit der Presse war damit gewonnen.

VIRALES MARKETING

Hier generiert ihr Traction, indem ihr euren bestehenden Kund*innen Anreize gebt euch weiterzuempfehlen. Z.B. über Word of Mouth, einen Post auf Facebook oder Goodies. Wenn jede*r Kund*in einen weiteren bringt und dieser ebenso, dann seid ihr wirklich viral. In einer perfekten Welt ist euer Produkt „inherent viral“, d.h. der/die Kund*in profitiert davon, dass auch seine/ihre Freunde Nutzer*innen sind.

*Eure Reiseplattform erlaubt das gemeinsame Buchen von Freizeitparks zum Gruppentarif. Die Chance, dass jede*r Nutzer*in weitere Nutzer*innen mitbringt ist hoch.*

AFFILIATE PROGRAMS

Dieses System funktioniert auf Provisionsbasis. Andere Webseiten verlinken euer Produkt und erhalten beispielsweise pro Klick eine Provision. Vor allem im E-Commerce ist Affiliate Marketing einer der wichtigsten Traction Kanäle. Beispielsweise auf Amazon können Händler ihre Produkte einfach verkaufen.

Eure nachhaltige Lunchbox soll Foodies ansprechen? Packt sie auch auf Amazon und sorgt dafür, dass jede Bestellung, die über die zahlreichen Food-Blogs bei euch landet, für den Empfehlenden honoriert wird.

COMMUNITY BUILDING

Ihr könnt eine Art Community aufbauen, in der sich die Nutzer*innen austauschen können. Insbesondere wenn es dies in eurem Feld noch nicht gibt, könnt ihr dadurch das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Bindung zu eurem Start-up stärken.

Nerdfitness.com bietet Online Coaching Programme und hat von Anfang an eine starke Community aufgebaut, die sich gegenseitig stützt und die Bindung an ihre Webseite damit gestärkt.

Exkurs

Growth Hacking

Der Begriff Growth Hacking hat in der Start-up Szene große Beliebtheit und bezeichnet kreative Marketingmaßnahmen, um mit wenig Budget möglichst großes Wachstum zu erzielen.

Es kann auch als Lean Marketing bezeichnet werden, bei dem mit knappen Ressourcen erfolgreich Marketingmaßnahmen umgesetzt werden. In der Umsetzung beinhaltet es die Schnittstelle zwischen Engineering und Marketing mit einem (daten)technischen Antrieb von Wachstumsansätzen durch neuartige und unkonventionelle Tools und Taktiken.


Der bekannteste und erste Growth Hack war **Airbnb**. Die ersten Anbieter von Wohnräumen konnten über die Plattform von Airbnb mithilfe einer Schnittstelle ihre Wohnungsanzeigen direkt auf Craigslist, ähnlich wie eBay Kleinanzeigen, posten. Dadurch erreichten diese Anzeigen sehr einfach und schnell einen großen Markt.

SF bay area craigslist > san francisco > housing > vacation rentals

\$59 Stay at 'Queen Airbed in Central, Modern Apt' by the night (Castro)

Date: 2011-07-18, 8:37PM PDT
You have chosen not to show an email address. Be sure you include contact information in your ad, or nobody will be able to answer it!
Reply to: see below

Interested? Got a question? [Contact me here](#)



Airbed in shared room

\$59
per night

Includes:

- No Smoking
- TV
- Cable TV
- Internet
- Wireless Internet
- Heating
- Kitchen
- Washer / Dryer
- Buzzet/Wireless Intercom

Bild und weitere Beispiele: Optimmonster (2019), <https://bit.ly/3dTOYd>.

Bullseye Framework

DEFINITION:

Das Bullseye Framework ist ein einfaches Tool, um systematisch die wichtigsten Kanäle zu definieren.

Es hilft euch zu fokussieren, um möglichst schnell und günstig eure Zielgruppe zu erreichen und zu vergrößern. Dennoch verliert ihr das große und ganze Bild eurer möglichen Kanäle nicht. Sobald ein Kanal weniger gut funktioniert versucht ihr den nächsten.

STEPS:

1. Angelehnt an eure Notizen und Ideen zu den Kanälen wählt eure Top 3 Kanäle aus, streicht sie aus dem Kreis außen und schreibt sie in die Mitte.
2. Anschließend wählt ihr die nächsten 6 Favoriten und streicht sie aus dem äußersten Kreis.
3. Testet eure ersten 3 Kanäle direkt aus!

ZEIT: 1 Stunde + Testen der Kanäle individuell

INSIGHTS:

Die Geschichte von Freeletics zeigt, dass ihr auch wenn ihr noch gar nicht richtig wisst wohin es mit eurer Idee geht, Traction Kanäle nutzen könnt, um parallel euer Produkt oder Service zu entwickeln.

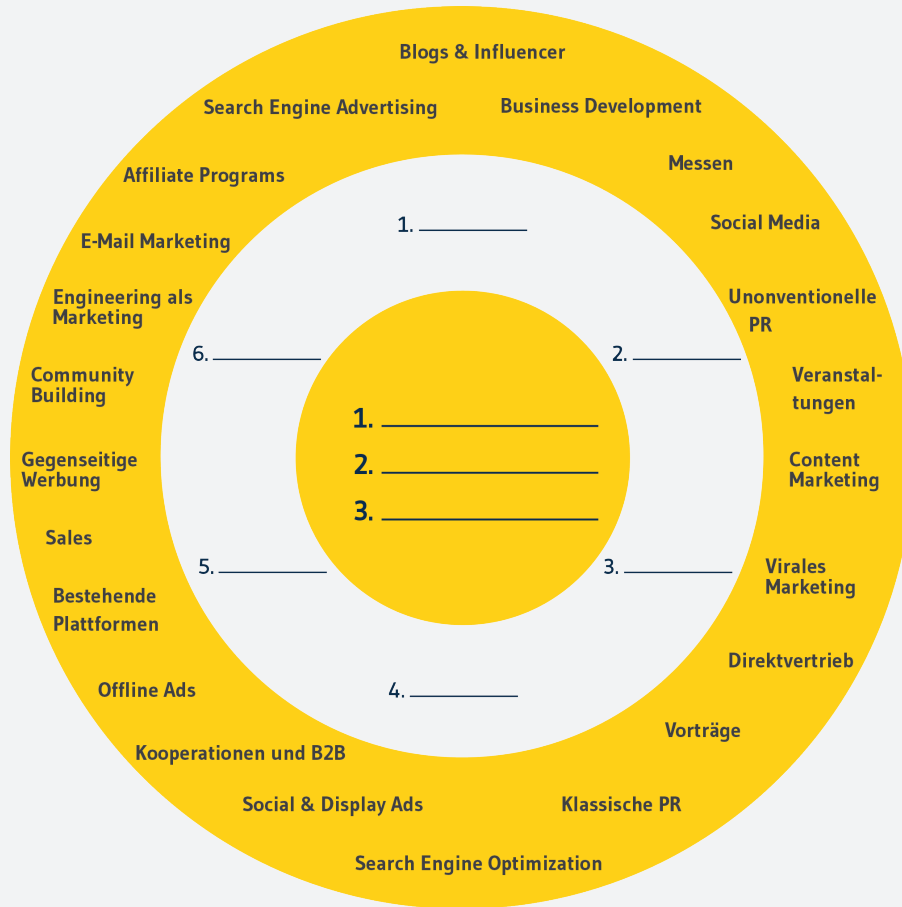


Wie es FREELETICS zum Erfolg geschafft hat?
Interview mit Prof. Dr. Klaus Sailer

TIPPS:

- Seid kreativ und startet mit den drei vielversprechendsten Kanälen parallel.
- Viele erfolgreiche Start-ups haben ihre Early Adopters mit nur einem Kanal erreicht. Die Herausforderung ist diesen zu finden, das geht nur mit Testen.
- Die beliebtesten Strategien beinhalten den direkten Kundenkontakt (online/offline).
- Seid euch bewusst, dass dies ein iterativer Prozess ist. Ggf. müsst ihr eure Wahl überdenken. Vielleicht ist ein Kanal auch erst später im Prozess relevant.





Bullseye Framework. Quelle: zapier.com (2015), in Anlehnung an Weinberg/Mares (2015).

Traction Scoreboard

DEFINITION:

Bei Traction ist ausschlaggebend, dass ihr echte Kundenreaktionen messt und bewertet.

Wichtig ist, dass eure Metriken zeigen, wie sie zum Erfolg beitragen. Je nach Geschäftsmodell können Monate zwischen dem ersten Kontakt mit potentiellen Kund*innen und Umsätzen liegen. Ihr benötigt Metriken, die frühzeitig zeigen, ob ihr auf Kurs seid. Stellt hierzu Hypothesen auf und seid euch bewusst, dass diese sich im Laufe der Zeit ändern. Zuerst können z.B. Downloads wichtig sein, dann die Nutzung und irgendwann der Anteil der Nutzer*innen, die zur Premiummitgliedschaft upgraden.

STEPS:

1. Füllt anhand eurer favorisierten Kanäle und Umsetzungsideen folgendes Traction Scoreboard mit konkreten Hypothesen aus.
2. Orientiert euch an den Schlüsselfragen rechts.
3. Führt konstant Tests durch, um eure Hypothesen zu testen und zu messen! Bedenkt, dass sich alle Hypothesen im Laufe der Phasen des Customer Development-Prozesses ändern.

ZEIT: 2 Stunden + Testen der Kanäle individuell

SCHLÜSSELFragen:

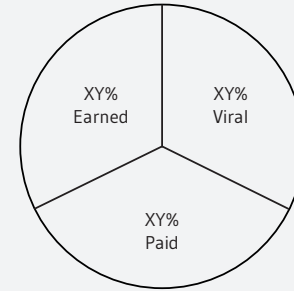
1. Was sind eure übergeordneten **Traction Ziele**? Z.B. Leads, Downloads, Sign-ups, Mitgliedschaften, Kund*innen oder Transaktionen? Mit welchen Kanälen erreicht ihr diese und wie messt ihr?
2. Wie teilt ihr euren **Wachstumsmotor** in Viral, Paid und Earned Media auf? Viral funktioniert nur, wenn jede*r Kund*in mehr als eine*n neuen Kund*in bringt (Koeffizient > 1). Paid sind die Kanäle, die Kosten verursachen. Earned steht für den Aufwand (Zeit), um eine*n Kund*in über guten Content oder E-Mail-Newsletter zu finden und zu binden.
3. Wie sieht euer **Marketing und Sales Funnel** aus? Z.B. startet ihr mit einer E-Mail-Adresse als Lead, dann Registrierung, Nutzung, Upgrade zu Premium, Weiterempfehlung. Im Verlauf der Zeit bekommt ihr ein Gefühl für die Dauer und die Conversion Rate (z.B. 2 von 10 aktive*n Nutzer*innen machen ein Upgrade auf Premium).
4. Wie sieht es mit der **Kundentreue** aus? Kauft ein*e Kund*in einmal oder mehrmals bei euch ein? Wichtige Größen sind Customer Acquisition Costs (CAC), der Churn und der Customer-Lifetime-Value (CLV). Z.B. Bei einmaliger Nutzung: Churn = 100%, CLV = der Wert des Auftrags/ erzielten Gewinn, die CAC sollten also darunter liegen. Bei einer Mitgliedschaft könnte der Churn 33% sein (d.h. ein Drittel kündigt pro Jahr), bei einer Nutzungsdauer von 3 Jahren ist der CLV = 3x jährlicher Mitgliedsbeitrag. Die CAC können also durchaus der Wert einer Jahresmitgliedschaft sein.



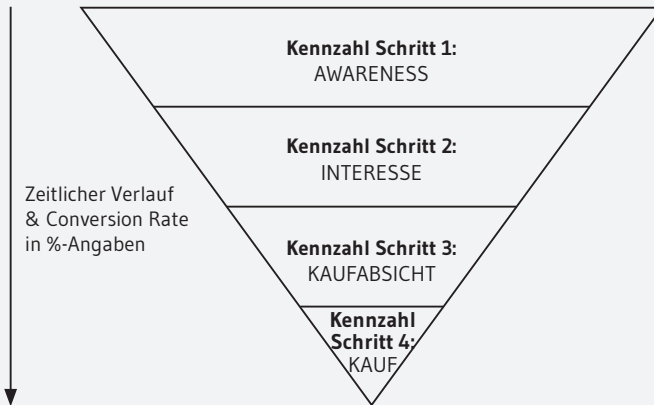
1 TRACTION ZIELE

Ziel	Mögliche Kanäle	Kennzahl	Wert

2 WACHSTUMSMOTOR



3 MARKETING & SALES FUNNEL



4 KUNDENTREUE

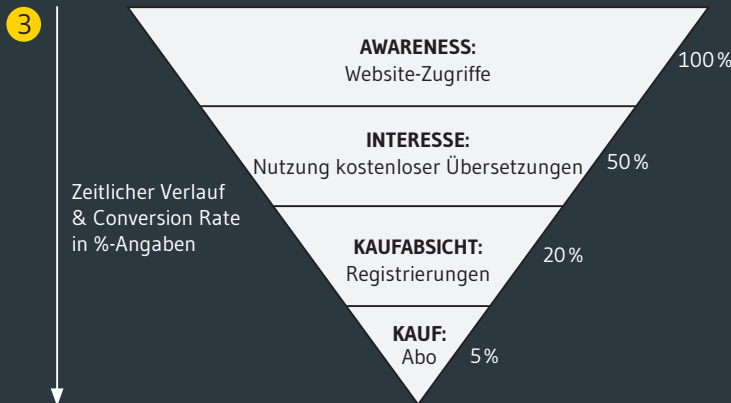
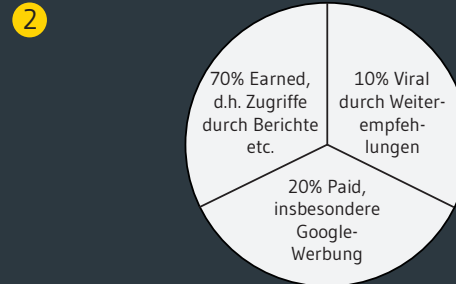
Kennzahl		Erwarteter Wert
Customer Acquisition Costs	Wie viel kostet es einen Kunden zu bekommen?	In €
Customer Churn	Wie viel % der Kunden verliert ihr?	In %
Customer Lifetime Value	Wie viel Umsatz/Gewinn bringt euch ein Kunde über die gesamte Zeit?	In €

Beispiel

Das Start-up „PerfectTranslator“ übersetzt über eine Online-Plattform mittels Künstlicher Intelligenz in Sekunden und kostenlos einzelne Texte. Kostenpflichtig kann man ganze Dokumente für 70 Euro im Jahr übersetzen.

1

Ziel	Mögliche Kanäle	Kennzahl	Wert
Nutzer gewinnen	PR, Content, viral, SEO	Anzahl Seitenaufrufe	200.000 Zugriffe pro Monat
Registrierungen für Newsletter generieren	Engineering as Marketing, besseres UX	Anzahl Neu-registrierungen	10.000 Newsletter Registrierungen
Jahreslizenzen verkaufen	E-Mail-Newsletter	Anzahl neuer und verlängerter Lizenzen	1000 neue Lizenzen, 70.000 Euro Umsatz




4

Kennzahl		Erwarteter Wert
Customer Acquisition Costs	Wie viel kostet es einen Kunden zu bekommen?	5 € pro Lead (Paid), Earned schwer messbar
Customer Churn	Wie viel % der Kunden verliert ihr?	Nur 40% der Kunden verlängern das Abo, d.h. 60%
Customer Lifetime Value	Wie viel Umsatz/Gewinn bringt euch ein Kunde über die gesamte Zeit?	Ca. 100 €, d.h. 70 Euro *1,4 Jahre

Challenge 4: Checkliste

- Ihr erkennt die Wichtigkeit der Marketing- und Vertriebsherausforderungen und verbringt die Hälfte eurer Zeit damit.
- Ihr erkennt, dass ein*e Kund*in einen Prozess durchläuft und ihr ihn mehrmals erreichen müsst.
- Ihr wisst über welche Kanäle ihr eure Kund*innen in welcher Phase erreichen könnt.
- Ihr habt konkrete Ideen, wie ihr die Kanäle nutzen wollt.
- Ihr wisst mit welchen Metriken ihr den Erfolg eurer Maßnahmen messt.
- Ihr habt erste Annahmen zu den Customer Acquisition Costs, Customer Churn und Customer Lifetime Value.
- Ihr habt angefangen erste Kanäle zu bespielen und eure Annahmen zu testen.



You've rocked
Challenge 4!

Being wrong is cheap,
being slow is deadly.

Jeff Bezos

Challenge 5

Challenge 5: Was ist der Business Model Fit?

Im letzten Meilenstein fügt ihr alle bisherigen Erkenntnisse zusammen und entwickelt daraus mit weiteren Tests ein funktionierendes Geschäftsmodell.

Wenn ihr den Business Model Fit erreicht, heißt das, dass euer Leistungsversprechen in ein profitables und skalierbares Geschäftsmodell eingebettet ist. Ein Geschäftsmodell beschreibt die Gründe dafür, wie eine Organisation Werte schafft, liefert und erfasst. Hierfür müsst ihr euch mit euren Kosten und euren potentiellen Umsätzen auseinandersetzen und Einschätzungen zusammenstellen. Dabei hängt alles immer von euren Kunden, dem Markt und eurer Wertschöpfung ab.

Um diese komplexen Zusammenhänge möglichst einfach darzustellen, hat sich das Business Model Canvas in der Startup-Szene etabliert. Dies ist kein grafischer Business Plan, sondern eine aktuelle Zusammenstellung eurer bisherigen Annahmen, die ihr mit Post-Its bei Bedarf schnell anpassen könnt.

Zum Erklärvideo
der Challenge 5



WELCHE METHODEN NUTZEN WIR UND WIE SIND SIE MITEINANDER VERKNÜPFT?

Einstieg in das Thema bietet das **Magische Dreieck** eine einfache erste Visualisierung eures Geschäftsmodells. Anschließend stellen wir euch verschiedene innovative **Erlösmodelle** vor, die als Inspiration für euer Geschäftsmodell dienen. Im **Business Model Canvas** fügt ihr alle bisherigen Annahmen zusammen und erhaltet einen Überblick des Status Quo. Zuletzt hilft das **Assumption Mapping**, um die kritischen Hypothesen für weitere Tests genauer unter die Lupe zu nehmen.

WAS IST DAS ZIEL DIESER CHALLENGE?

- Ihr identifiziert innovative Erlösmodelle für eure Idee.
- Ihr fügt alle eure Annahmen in einer Übersicht zu einem Geschäftsmodell zusammen.
- Ihr erkennt eure kritischen Hypothesen und versteht den Prozess zur Validierung eines Geschäftsmodells.



PERFECT

Perfektion ist nicht dann erreicht,
wenn es nichts mehr hinzuzufügen gibt,
sondern wenn man nichts mehr weglassen kann.

Antoine de Saint-Exupéry

Magisches Dreieck

DEFINITION:

Mithilfe des magischen Dreiecks könnt ihr euer erstes vereinfachtes Geschäftsmodell beschreiben.

Im Business Model Navigator von Gassmann et. al geht es darum die Geschäftslogik eines Unternehmens zu strukturieren. Das magische Dreieck bietet ein einfaches, aber dennoch ganzheitliches Modell zur Beschreibung von Geschäftsmodellen und macht dieses greifbar. Gerade zum Einstieg hilft es sich zu fokussieren. Es besteht aus vier Dimensionen: Kunde, Nutzenversprechen, Wertkette und Ertragsmechanik.

STEPS:

1. **Wer** eure Kund*innen sind, und **was** ihr ihnen für ein Nutzenversprechen anbietet, könnt ihr aus Challenge 1+2 übernehmen!
2. Überlegt **wie** eure Wertschöpfungskette aussieht. Wie stellt ihr die Leistung her? Welche Aktivitäten, Prozesse, Ressourcen und Fähigkeiten benötigt ihr?
3. Wie wird in eurem Start-up **Wert** erzielt? Was macht euer Geschäftsmodell finanziell überlebensfähig? Überlegt wie eure Kostenstruktur und Umsatzmechanismen aussehen können.

ZEIT: 1 Stunde

INSIGHTS:

Warum heißt es magisches Dreieck?

Es wird vom „magischen Dreieck“ gesprochen, da die Optimierung an einem der Eckpunkte (beispielsweise Ertragsoptimierung) automatisch Antworten der beiden anderen Seiten (Nutzenversprechen oder Wertschöpfungskette) erfordert.



Wie kann ich Geschäftsmodelle skalieren?
Interview mit Christian Bauer (Volocopter GmbH)

TIPPS:

- Druckt das magische Dreieck groß aus und nutzt Post-Its, um eure Hypothesen kurz und knackig in das Modell zu bringen.
- Keep it simple - versucht euch auf die wesentlichen Punkte zu fokussieren, um eine gute Übersicht zu bekommen.





Beispiel

Ein Start-up-Team aus dem Wintersemester 2019/20 hatte die Idee einen Frühstücks-Lieferservice anzubieten. Im ersten Schritt sollen in Großstädten, v.a. in Trend- und Szenevierteln, komplette Frühstücke morgens an die Haus- bzw. Wohnungstür geliefert werden. Das Team hat bewiesen, dass es dafür eine Nachfrage gibt. Spannend ist nun herauszuarbeiten, wie ein vollständiges Geschäftsmodell dafür aussehen kann.



SALE

Price is what you pay.
Value is what you get.

Warren Buffet

Erlösmodelle

DEFINITION:

Heutzutage finden sich viele Geschäftsmodelle, welche ihren Vorteil durch innovative Erlösmodelle erzielen.

Klassisch sind rein transaktionale Erlösmodelle, bei denen der/die Kund*in für den Kauf des Produktes oder Services bezahlen. Gerade bei hohen Fixkosten und geringen variablen Kosten bieten sich Erlösmodelle an, welche den Absatz maximieren bzw. die Auslastung optimieren.

Die Optionen sind vielfältig und gerade wenn ihr in einen vorhandenen Markt eindringen wollt, kann es sinnvoll sein mit einem innovativen Erlösmodell die Kund*innen zum Wechseln zu bewegen und dauerhaft zu binden. Nachfolgend findet ihr einige Erlösmodelle aus dem Buch „Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator“ mit kurzen Beispielen zusammengefasst.

STEPS:

1. Geht die einzelnen Erlösmodelle durch und sammelt Ideen wie ihr diese nutzen könnt.
2. Entscheidet euch anschließend für das Modell bzw. die Modelle, mit denen ihr euch am meisten Potential erhofft.

ZEIT: 1 Stunde

INSIGHTS:

Beispiele für erfolgreich eingesetzte innovative Erlösmodelle:

- Tetra Pak war weniger eine innovative Verpackung, sondern der erste Anbieter, der sich nicht die Maschinen bezahlen ließ, sondern pro verpackter Einheit abrechnete. Das machte es Molkereien einfach neben den klassischen Flaschen auch Tetra Pak in ihr Angebot aufzunehmen.
- Ein Anbieter von Heizungen stellte fest, dass in der Betriebsphase ein Mehrfaches des Kaufpreises für Wartung und Strom ausgegeben wird. Er entschied sich ein Rundum-sorglos-Paket mit einer monatlichen Leasingrate, inklusive aller Wartungskosten und einem vergünstigten Stromtarif anzubieten.
- Selbst ein Friseur könnte sich überlegen, ob man nicht eine Flatrate für Haarschnitte anbietet.

TIPPS:

- Oftmals ist eine Kombination von verschiedenen Erlösmodellen sinnvoll. Ihr könnt mit einem starten und weitere testen.
- Der eigentliche Preis ist selten Teil der Strategie und muss im Markt getestet werden.



Beispiele

ADD-ON - SEPARATE VERRECHNUNG VON EXTRAS

In diesem Modell wird das Kernprodukt recht günstig für den/die Kund*in erworben und durch teurere, mögliche Zusatzoptionen und Extras ergänzt. Das sind z.B. gekoppelte Services, Erweiterungen oder Individualisierungsmaßnahmen. Dadurch könnt ihr euch ggf. gegenüber der Konkurrenz durchsetzen und der/die Kund*in zahlt am Ende doch einen ähnlichen Preis.

Beispiele sind Ryanair (Flugticket günstig, Zusätze wie Gepäck kosten extra), Daimler (z.B. Mercedes-Benz S-Klasse mit Basispreis & über 100 Aufpreisoptionen) oder SAP (Standardsoftware günstig, zusätzliche Applikationen müssen zugekauft werden).

RAZOR AND BLADE – HAKEN UND KÖDER

Das Grundprodukt wird den Kunden*innen sehr günstig oder sogar umsonst angeboten und die Verbrauchsmaterialien, die zur Nutzung benötigt werden, werden mit hohen Margen verkauft. Durch Patente oder ein starkes Markenimage wird sichergestellt, dass der/die Kund*in nur beim eigenen Unternehmen einkauft.

Beispielsweise machen Nespresso oder Gillette die meisten Umsätze durch die Kaffeekapseln bzw. Rasierklingen. Apple nutzt dieses Prinzip andersherum. Die Endgeräte sind teuer, die Nutzung von Songs, Apps und eBooks dagegen günstig.

NO FRILLS – VERGÜNSTIGTE ABGESPECKTE VERSION

No Frills ist eine stark abgespeckte und dafür vergünstigte Form eines Produkts/Services im Vergleich zum üblichen Leistungsumfang. Damit soll die breite Masse mit preisbewussten Konsumierenden erreicht werden. Kostensenkungen werden durch Standardisierungen erreicht.

Beispiele sind Tesla (Model 3 wird aufgrund der Standardisierung, Einfachheit und Massenproduktion zur Hälfte der üblichen Marktpreise angeboten) und Aldi (günstiger, da Verzicht auf Markenprodukte, reduziertes Angebot und Einsparung durch gute Verhandlungsposition mit Lieferanten).

PAY-PER-USE - NUTZUNGSABHÄNGIGE VERGÜTUNG

Bei Pay-per-Use wird ausschließlich die effektive Nutzung des Produkts/Services abgerechnet. Hierbei können Größen, wie verbrauchte Leistungseinheiten oder der Nutzungszeitraum, herangezogen werden. Vorteile liegen in der Transparenz und Gerechtigkeit für die Kund*innen.

*Beim Carsharing-Dienst car2go bezahlen Nutzer*innen lediglich eine einmalige Anmeldegebühr und die Minuten, für welche das Fahrzeug wirklich genutzt wird.*

RENT INSTEAD OF BUY - ENTGELTLICHES, TEMPORÄRES NUTZUNGSRECHT

Hier wird das Produkt nicht verkauft, sondern vermietet. Dadurch entfallen die Anschaffungskosten für den/die Kund*in und er/sie kann Produkte nutzen, die er sich normalerweise nicht leisten könnte. Das Absatzpotential ist durch die vielen Kund*innen möglicherweise höher als bei einer Kaufoption. Um von diesem Modell profitieren zu können, müsst ihr sicher sein, dass ihr euch die Vorfinanzierung leisten könnt. Ähnlich wie Pay-per-Use.

*Der Porsche Reisepass ist ein neues Geschäftsmodell, bei dem Kund*innen für eine feste monatliche Gebühr verschiedene Porsche mieten können.*

LICENSE - KOMMERZIALISIERUNG VON GEISTIGEM EIGENTUM

Das Erlösmodell der Lizenzen fokussiert sich auf geistiges Eigentum, das in Form von Lizenzen an Dritte verkauft wird. Gerade in der Technologie- und Wissensbranche steht die Kommerzialisierung von Nutzungsrechten im Fokus. Ein Unternehmen kann sich hierbei völlig auf F&E konzentrieren, anstatt sich um die Produktion zu kümmern.

Walt Disney (verkaufte die Nutzung von Mickey Mouse an einen Schulartikel-Hersteller und konnte damit hohe Umsätze erzielen sowie die Marke stärken) und Carl Zeiss (vergibt Lizenzen für Herstellverfahren von Brillengläsern an Labore)

Beispiele

SUBSCRIPTION - ABONNIEREN VON LEISTUNGEN

Bei der Subscription bzw. dem Abonnement bezieht der/die Kund*in eine Leistung in regelmäßigen Abständen. Die Frequenz und Dauer wird vertraglich festgelegt und der/die Kund*in zahlt im Voraus oder in regelmäßigen Abständen. Oftmals erhält der/die Kund*in reduzierte Preise, wodurch Geld und Zeit gespart wird. Ihr profitiert durch die kalkulierbaren Einnahmeströme.

Dieses Modell wird klassisch in der Zeitschriftenbranche und mittlerweile auch in der Softwarebranche genutzt. Auch Start-ups wie The Female Company nutzen dies, um die Bio-Tampons regelmäßig zu verschicken.

HIDDEN REVENUE - TRENNUNG VON EINKÜNFTEN UND KUNDE

Unternehmen generieren ihren Umsatz bei Hidden Revenue durch die Kommerzialisierung von Werbeflächen, die an die Produkte und Dienstleistungen geknüpft sind. Ihr könnt damit euer Produkt/Service vergünstigt oder kostenlos euren Kund*innen anbieten und durch die Vermietung von Werbeflächen an Werbekund*innen Umsatz generieren.

Beispiele sind Gratiszeitungen/-zeitschriften, die durch höhere Auflagenzahlen höhere Anzeigenpreise verlangen können.

TARGETED REVENUE - ZIELGRUPPENSPEZIFISCHE WERBEEINNAHMEN

In dieser speziellen Form werden die jeweiligen Werbebotschaften an die verschiedenen Zielgruppen angepasst. Streuverluste können minimiert und die Werbebotschaften zielführend vermittelt werden.

Google besitzt mit AdSense die größte verfügbare Menge an Werbeflächen im Netz. Diese vertreibt Google zielgruppenspezifisch an seine Werbekunden und besetzt damit über 60% des Umsatzes im Bereich der Internetwerbung.

FLATRATE - UNLIMITIERTER KONSUM ZUM FESTPREIS

Flatrates sind Angebote, die zu einem Pauschalpreis angeboten werden und von denen Kund*innen eine unbegrenzte Menge nutzen können. Sie profitieren vom uneingeschränkten Konsum mit voller Kostenkontrolle. Dieses Modell ist so lange rentabel, wie sich starke Nutzer*innen und weniger starke Nutzer*innen in der Waage halten. Bei manchen Angeboten werden Obergrenzen gesetzt, um das Unternehmen vor übermäßigen Kosten zu schützen.

Beispiele sind die BahnCard 100, „all you can eat“ Restaurants, Telefonflatrates oder das „all-inklusive“ Modell aus der Tourismusbranche. Innovativere Beispiele sind Netflix und Spotify.

FREEMIUM - FREIE BASIS- UND KOSTENPFLICHTIGE PREMIUMVERSION

Freemium setzt sich aus den Begriffen „Free“ und „Premium“ zusammen. Bei diesem Modell ist ein bestimmtes Basisprodukt frei oder zu einem geringen Preis (häufig mit Werbeeinblendungen) erhältlich, wodurch ein erster Kundenstamm gewonnen wird. Die Premiumversion mit relevanten, erweiterten Features ist dann gegen einen Aufpreis erhältlich. Das Ziel ist möglichst viele Kund*innen zum Upgrade zu bringen und mit der Conversion Rate zu messen. Auch wenn sich der Nutzen mit der Anzahl der Anwender*innen vergrößert, dann können Freemium Modelle Sinn machen.

Beispiele sind Spotify und SoundCloud (kostenlose Version mit eingeschränktem Musikstreaming mit Werbeblocks & Bezahlversion ohne Werbung, dafür Zusatzfeatures wie Offline Speichern) oder auch Skype (kostenlos Anrufe über das Internet, Anrufe ins Mobil- oder Festnetz mit Guthaben).

Beispiele

PAY WHAT YOU WANT - ZAHLE, WIE VIEL ES DIR WERT IST

Der Preis des Produkts/Services wird durch den/die Käufer*in festgelegt, d.h. er/sie bezahlt nur so viel wie er/sie möchte. Das Unternehmen ist verpflichtet jeden Preis anzunehmen, auch wenn dieser unter dem Wert der erbrachten Leistung liegt. Im Durchschnitt werden meist höhere Preise gezahlt. Die Kund*innen empfinden diese Preisgestaltung vorteilhaft, da sie anfallende Kosten kontrollieren können. Durch den positiven Marketingeffekt gibt es oft einen deutlichen Zuwachs an Neukund*innen für das Unternehmen.

Die britische Rockband „Radiohead“ lies die Fans frei entscheiden, wie viel sie für den Download des neu veröffentlichten Albums zahlen möchten. Der bezahlte Preis pro Download war niedriger als üblich, dafür wurden jedoch mehr Alben heruntergeladen und ein deutlicher Marketingeffekt erkennbar.

OPEN SOURCE - GEMEINSAM EINE FREIE LÖSUNG

Bei Open Source werden Produkte/Services nicht von einzelnen Unternehmen, sondern im Rahmen einer öffentlichen Community entwickelt. Dabei ist der Quellcode frei einsehbar, sodass jeder einsteigen und die eigene Expertise teilen kann. Lösungen gehören der Allgemeinheit, weshalb für sie kein Geld verlangt werden kann. Erträge werden meist durch Leistungen, die nicht direkt dem Produkt/Service zugrunde liegen, erwirtschaftet. Open Source hat sich fest in der Softwarebranche integriert.

Wikipedia ist eine Open Source Lösung und mittlerweile das meistgenutzte Nachschlagewerk. Es wird fortlaufend von Internetnutzern weltweit erweitert wie auch verbessert und hauptsächlich durch Spenden finanziert.

REVENUE SHARING - SYMBIOTISCHE GEWINNTEILUNG

Beim Revenue Sharing wird der Umsatz mit Stakeholdern geteilt. Oftmals wird ein festgelegter Prozentsatz des Unternehmens mit den Stakeholdern, die einen großen Anteil zur Umsatzgenerierung beigetragen haben, geteilt. Dies kann beispielsweise durch Kundenempfehlungen oder die Übernahme wertschöpfender Tätigkeiten erfolgen. Durch die direkte Umsatzbeteiligung werden den Stakeholdern stärkere Anreize geboten. Daraus können neue Geschäfte generiert als auch bestehende Geschäfte ausgebaut werden.

Auf der Plattform HubPages (eine Homepage mit nutzergenerierten Inhalten) können Autoren eigene Magazinartikel, Fotos und Videos teilen. Das Unternehmen schaltet Werbung auf den Seiten und teilt den daraus resultierenden Umsatz.

AUKTION - DREI, ZWEI, EINS... MEINS

Bei einer Auktion legt nicht der/die Verkäufer*in den Preis fest, sondern die Käufer*innen. Jede*r Käufer*in hat die Möglichkeit ein Gebot abzugeben. Nach Ablauf der Auktion erhält der Meistbietende den Artikel und muss dadurch nicht mehr zahlen als er sich leisten kann oder möchte. Als Verkäufer*in kann man einen Mindestpreis (= Reservationspreis) festlegen.

*Beispiele sind Online-Auktionsportale, wie eBay oder das Weinauktionsportal Wine-Bid, welches Privatpersonen und Weinhändlern anbietet, Weine mit einem Reservationspreis pro Flasche an Weinkenner aus der ganzen Welt zu versteigern. Das Portal gehört mit 60.000 registrierten Nutzer*innen zu den größten Anbietenden.*

Business Model Canvas

DEFINITION:

Das Business Modell Canvas (BMC) visualisiert euer Geschäftsmodell ganzheitlich und transparent.

Das BMC von Alexander Osterwalder bietet eine qualitative Betrachtung des gesamten Geschäftsmodells. Durch die übersichtliche Darstellung können schnell Anpassungen gemacht und Schwachstellen entdeckt werden. Es ist ein gutes Werkzeug, das euch beim Diskutieren, Notieren und Designen eures Geschäftsmodells hilft und letztlich aufzeigt, ob es wasserdicht ist. Es bildet das Grundgerüst für einen Business Plan.

STEPS:

1. Startet damit die rechte Seite des BMC (1-4) mit euren Annahmen aus Challenge 1, 2 und 4 anhand der Fragen zu befüllen.
2. Definiert mithilfe eurer Notizen zu den Erlösmodellen eure Einnahmequellen (5).
3. Auf der linken Seite des BMC (6-8) fasst ihr eure Wertschöpfung aus Ressourcen, Aktivitäten und Partnern zusammen. Wichtige Tipps dazu findet ihr noch nachfolgend.
4. Zuletzt widmet ihr euch der Kostenstruktur (9). Gemeinsam mit (5) habt ihr damit ein erstes Finanzmodell.

ZEIT: 2 Stunden

INSIGHTS:

Es gibt zwei wesentliche Ansätze, die euch hier helfen: Der Lean-Startup-Ansatz von Eric Ries setzt darauf einzelne Anpassungen zu machen, diese zu messen, daraus zu lernen und ggf. das Geschäftsmodell anzupassen. Dann macht ihr die nächste Anpassung, nach dem Motto: „Build, Measure, Learn“.

Der zweite Ansatz ist von Günter Faltin, der auf komponentenorientiertes Gründen setzt. Er plädiert darauf die Komplexität von Anfang an zu reduzieren und Prozesse möglichst einfach zu halten. Gerade zu Beginn macht es Sinn Aufgaben an Partner abzugeben oder diese erst einmal manuell zu machen.

TIPPS:

- Druckt das BMC mindestens in DIN A3 groß aus und nutzt Post-Its, um eure Hypothesen einzufügen.
- Es gibt starke Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Segmenten des Canvas. Ändert immer nur einen Punkt nach dem anderen.
- Dies ist ein iterativer Prozess, mit jeder Veränderung erstellt ihr eine neue Version. Je nach Phase eures Start-ups wird sich das BMC auch mitverändern.



<p>Schlüsselpartner </p> <p>Nicht alles könnt ihr selbst abdecken. Hier helfen euch Schlüsselpartner, z.B. durch externe Zulieferer oder das Auslagern von Tätigkeiten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer sind eure Schlüsselpartner? • Wer sind eure Schlüssellieferanten? • Bei welchen Schlüsselressourcen oder -aktivitäten seid ihr von Partnern abhängig? <p style="text-align: right;">8</p>	<p>Schlüsselaktivitäten </p> <p>Die Schlüsselaktivitäten zeigen, was ihr wirklich braucht, um euer Produkt/Service anbieten zu können.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Aktivitäten müsst ihr durchführen, um den Kundennutzen zu erfüllen? • Welche Aktivitäten sind für die Vertriebskanäle notwendig? • Welche Aktivitäten für die Kundenbeziehungen? <p style="text-align: right;">7</p> <hr/> <p>Schlüsselressourcen </p> <p>Es wird definiert, welche Ressourcen und welche Infrastruktur benötigt wird, damit ihr euer Produkt/Service anbieten könnt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auf welche Ressourcen baut eure Value Proposition auf? • Was benötigt ihr, um euren Kundennutzen zu erfüllen? <p style="text-align: right;">6</p>	<p>Wertversprechen </p> <p>Jedes Produkt/Service schafft einen Wert und ist perfekt auf euer Kundensegment abgestimmt. (s. Challenge 1+2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Für welches Problem bietet ihr eine Lösung? • Welchen Mehrwert bietet ihr eurem Kunden? • Welche Kundenbedürfnisse erfüllt ihr? <p style="text-align: right;">2</p>	<p>Kundenbeziehungen </p> <p>Kundenbeziehungen stellen die Art der Beziehung dar, die ihr mit euren Kunden aufbaut. (s. Challenge 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was macht ihr für den Aufbau, die Pflege und Erweiterung der Kundenbeziehungen? • Passt die Form der Kundenbeziehung zu eurem Geschäftsmodell? <p style="text-align: right;">4</p> <hr/> <p>Kanäle </p> <p>Hier werden die Kanäle und Berührungspunkte beschrieben, mit denen eure Kunden interagieren und welche zugleich einen Mehrwert liefern. (s. Challenge 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Über welche Vertriebskanäle erreicht ihr eure Kunden? <p style="text-align: right;">3</p>	<p>Kundensegmente </p> <p>Hierzu zählen eure Nutzer und zahlenden Kunden. Das sind alle Personen, für die ihr mit eurem Angebot einen Wert schafft. (s. Challenge 1+2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Für wen schafft ihr einen Wert? • Wer sind eure wichtigsten Kunden? <p style="text-align: right;">1</p>
<p>Kostenstruktur €</p> <p>Sobald ihr verstanden habt, wie eure Geschäftsmodellinfrastruktur funktioniert, wisst ihr auch wie eure Kostenstruktur und Finanzplanung aussehen soll.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Kostenstruktur ergibt sich aus den Planungen? • Welche Schlüsselressourcen/-aktivitäten sind die Kostentreiber? • Welche Kostenstruktur ergibt sich aus eurem Geschäftsmodell? <p style="text-align: right;">9</p>		<p>Einnahmequellen </p> <p>Die Einnahmeströme oder Erlösmodelle machen klar, wie und in welcher Form ihr Einnahmen erzielen möchtet. (s. Challenge 3+5)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Für welchen Nutzen würden eure Kunden zahlen und wie viel? • Gibt es ähnliche Produkte oder Dienstleistungen? • Wie sehen dort die Einnahmequellen aus? <p style="text-align: right;">5</p>		

Linke Seite Business Model Canvas

DEFINITION:

Die linke Seite des Business Model Canvas stellt eure Wertschöpfung dar.

Erfahrungsgemäß können die drei Elemente Partner, Aktivitäten und Ressourcen (6-8) nicht voneinander getrennt werden. Es bestehen erhebliche Abhängigkeiten. D.h. eine Änderung bei den Ressourcen zieht auch Änderungen der Aktivitäten und Partner nach sich. Im Laufe der Skalierung eines Startups kommt es häufig zu erheblichen Anpassungen, da es Sinn machen kann ab einem gewissen Volumen Prozesse zu automatisieren oder in eine eigene Infrastruktur zu investieren, statt die eines Partners zu nutzen. Zu Beginn ist das jedoch anders!

STEPS:

1. Macht euch Gedanken, wie eure Wertschöpfung aussehen kann und versucht diese im BMC mit Post-Its zu füllen.
2. Überprüft, ob es sich wirklich um eine schlanke Variante handelt (s. Tipps).
3. Könnt ihr manche Investitionen durch Aktivitäten ersetzen oder von Partnern abwickeln lassen?

ZEIT: 30 Minuten

AM BEISPIEL FRÜHSTÜCKSLIEFERDIENST:

Für den Anfang reicht es wenn einer der Gründer*innen die Bestellungen per Telefon und E-Mails über das Webformular entgegennimmt. Für die Zahlungen gibt es Dienstleister, die Routenplanung lässt sich mit Google Maps durchführen und im eingeschränkten Liefergebiet reichen 2-3 Fahrradboten auf 450€ Basis. Erst wenn der/die Gründer*in es aufgrund der hohen Nachfrage nicht mehr manuell schafft, ist es Zeit in eine Web Plattform zu investieren. So stellt ihr sicher, dass ihr genau die Funktionalitäten baut, welche ihr nachher benötigt. Wer weiß wo sich euer Geschäftsmodell hin entwickelt. Möglicherweise werden viel weniger Frühstücke von Privatpersonen und wesentlich mehr von Unternehmen bestellt. Oder bei vielen individuellen Wünschen kann es sinnvoll sein weiter bei einem Concierge Service zu bleiben, statt einer automatisierten Plattform.

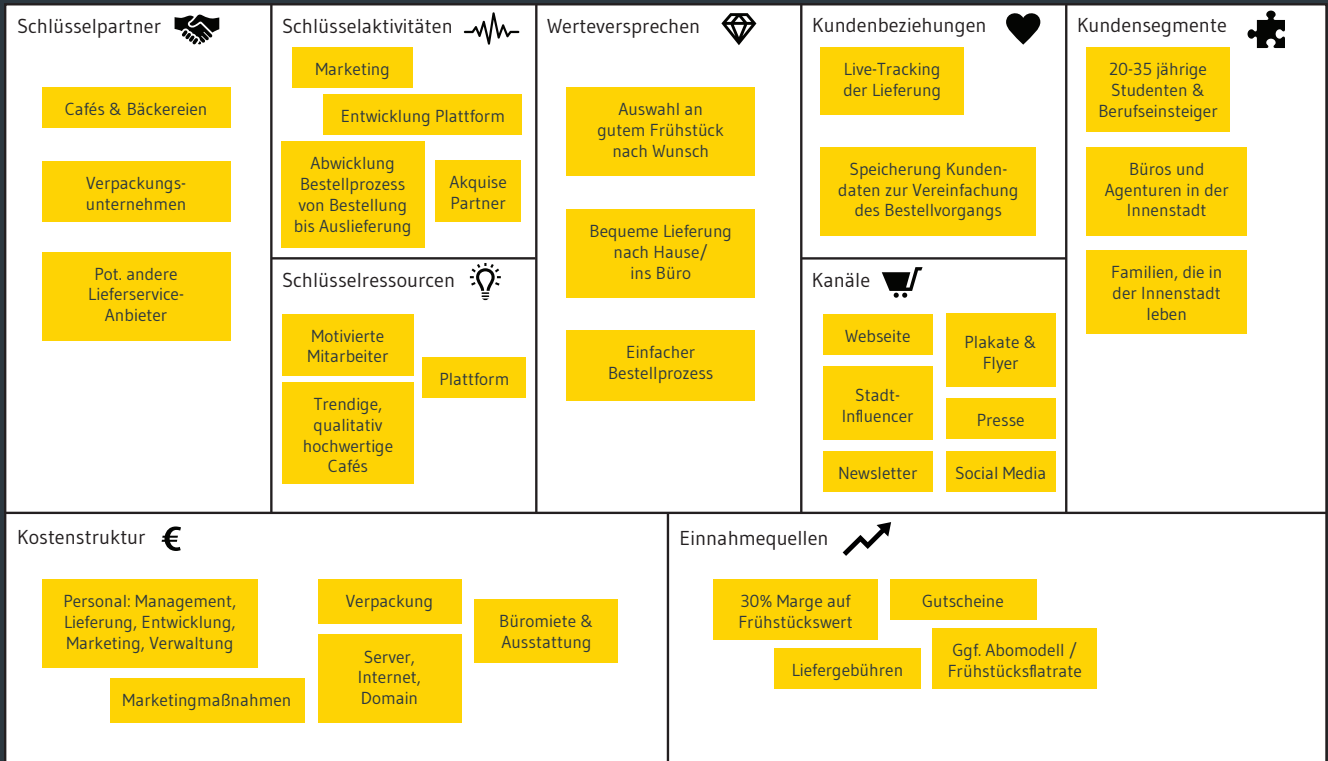
TIPPS:

- Nach dem Lean Ansatz bedeutet „schlank“ so wenig Investitionen wie gerade nötig und so viel Spielraum mit dem Geschäftsmodell zu experimentieren wie möglich.
- Verzichtet zu Beginn auf hohe Investitionen mit Kapitaleinsatz und Fixkosten und damit eine unnötige Festlegung.
- Vergesst eure langfristige Vision nicht, aber bleibt agil im Prozess und nutzt den Spielraum zu experimentieren.



Beispiel

Anhand des vorigen Beispiels des Frühstücks-Lieferservices (S. 78) hier eine vereinfachte Version des Business Modell Canvas:



Assumption Mapping

DEFINITION:

Mit Assumption Mapping könnt ihr die größten Risiken eures Geschäftsmodells identifizieren.

Euer Geschäftsmodell basiert auf vielen Annahmen, von denen ihr nicht wisst, ob sie auch wirklich gelten. Wenn sich wichtige Annahmen als falsch herausstellen, kann das komplette Geschäftsmodell scheitern. Mit der Assumption-Mapping-Methode könnt ihr solche Risiken sichtbar machen und priorisieren. So erfahrt ihr, welche Annahmen ihr als Nächstes testen solltet. Durch das Testen riskanter Annahmen könnt ihr Risiken reduzieren und die Erfolgswahrscheinlichkeit eurer Geschäftsidee erhöhen.

STEPS:

1. Notiert alle wichtigen Annahmen, die eurem Geschäftsmodell zugrunde liegen. Orientiert euch an den 3 Fragen:
 - **Erwünschtheit** - Wollen die Kund*innen dies?
 - **Machbarkeit** - Können wir eine Lösung entwickeln?
 - **Wirtschaftlichkeit** - Sollten wir das machen?
2. Platziert die gefundenen Annahmen auf der Assumption Map.
3. Identifiziert und priorisiert die riskantesten Annahmen.

ZEIT: 1,5 Stunden

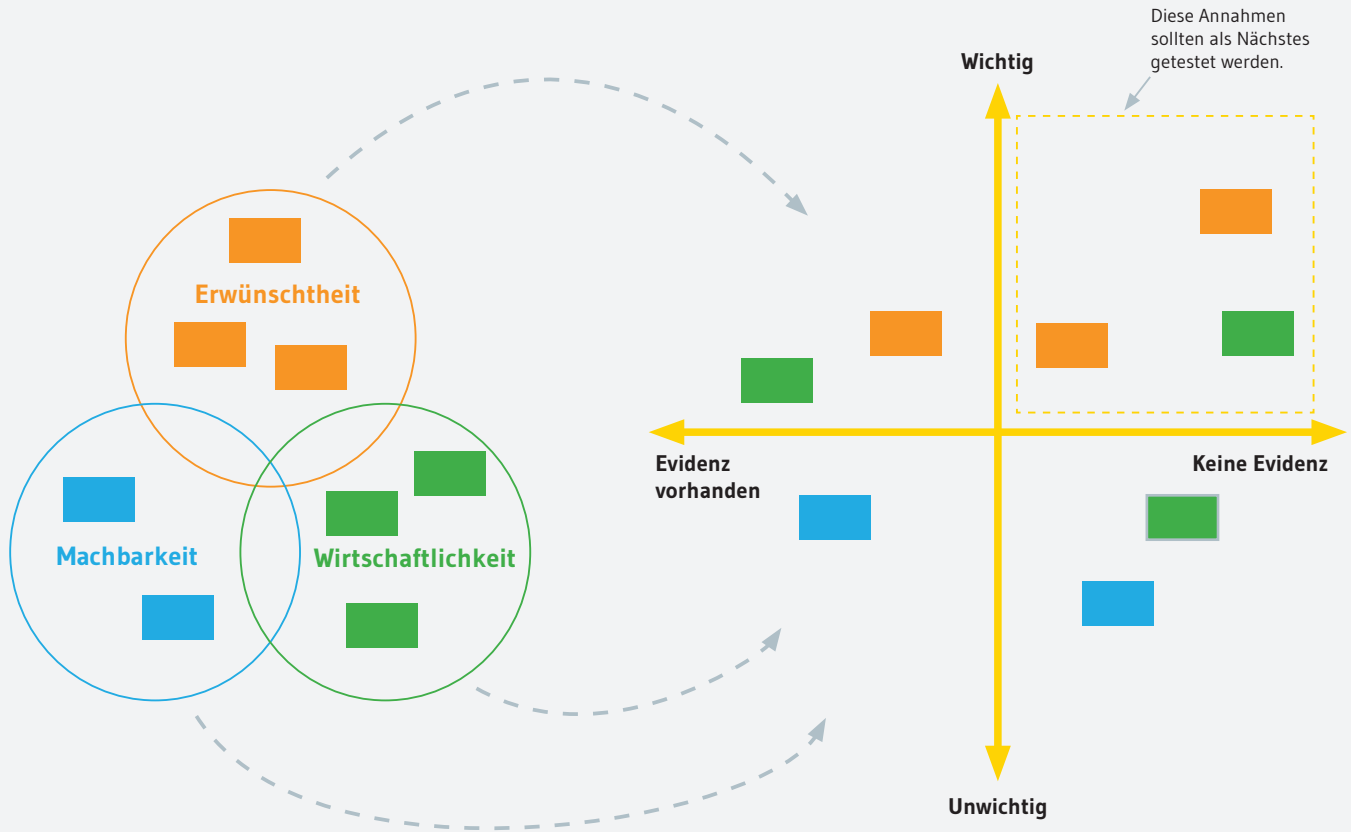
INSIGHTS:

Die kritischen Annahmen beziehen sich am Anfang typischerweise auf das Problem und das Kundensegment, später auf die Lösung und schließlich auf das Wachstum.

TIPPS:

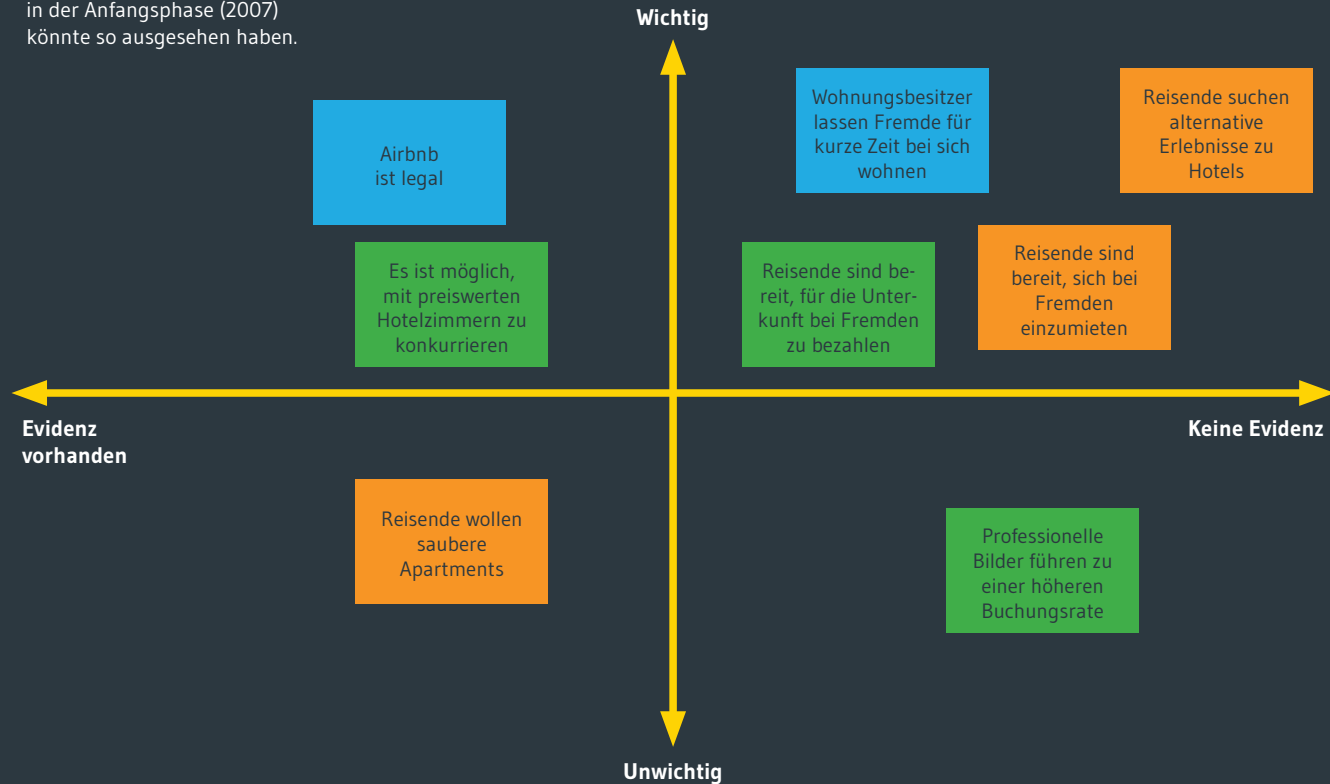
- Nehmt für jede Annahme ein Post-It. Nutzt unterschiedlich farbige Post-Its für Annahmen aus den Bereichen Erwünschtheit, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit.
- Formuliert die Annahmen möglichst konkret und überprüfbar.
- Platziert in Schritt 2 jede Annahme entsprechend ihrer Wichtigkeit und dem (Nicht-) Vorhandensein von Evidenz (d.h. validierte Fakten), die die Annahme unterstützt.
- Wählt im Schritt 3 im oberen rechten Quadranten diejenigen Annahmen aus, die absolut kritisch für eure Geschäftsidee sind (d.h. sollte eine dieser Annahmen nicht gelten, scheitert eure Geschäftsidee).
- Die absolut kritischen Annahmen sind diejenigen, die ihr als Nächstes testen solltet.





Beispiel

Die Assumption Map von Airbnb in der Anfangsphase (2007) könnte so ausgesehen haben.





In the end, a strategy is nothing but good intentions unless it's effectively implemented..

Clayton M. Christensen

Challenge 5: Checkliste

- Ihr habt eine erste Übersicht eures vereinfachten Geschäftsmodells im magischen Dreieck.
- Ihr kennt die verschiedenen Erlösmodelle und habt Ideen, welche ihr wann, wie und für welche Kund*innen nutzen wollt.
- Ihr habt alle eure bisherigen Annahmen im Business Model Canvas zusammengefasst.
- Ihr wisst mit welchen Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partnern ihr Wertschöpfung schafft.
- Ihr habt eine Vorstellung eures Finanzmodells mit der Kostenstruktur und euren Erlösmodellen.
- Ihr wisst welches die kritischen Annahmen sind, die ihr noch weiter testen müsst.
- Ihr versteht, dass es ein iterativer Prozess ist und sich eure Annahmen mit Skalierung eures Geschäftsmodells verändern.



**Letzte Challenge
gemeistert!**

Quellen

LITERATUR- & QUELLENVERZEICHNIS

CHALLENGE 1

Fitzpatrick, Rob (2016): Der Mom Test: Wie Sie Kunden richtig interviewen und herausfinden, ob Ihre Geschäftsidee gut ist - auch wenn Sie dabei jeder anlügt. North Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Grichnik, Dietmar; Heß, Manuel; Probst, Diego; Antretter, Torben; Pukall, Britta (2018): Startup Navigator: das Handbuch. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg; Smith, Alan (2015): Value Proposition Design. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

CHALLENGE 2

Barret, Tom (2018): Prototyping — the quickest way to learn how bad your ideas really are!
Internet: <https://medium.com/@tombarrett/prototyping-the-quickestway-to-learn-how-bad-your-ideas-really-are-c09bf9c88947>, 21.04.2020.

Dark Horse Innovation (2016): Digital Innovation Playbook. Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager.
Hamburg: Murmann Publisher GmbH.

DPMA Deutsches Patent- und Markenamt, Berlin (2019): Schutzrechte. Internet: https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Recht-Verhandlungsgespraechе/uebersicht-Schutzrechte.pdf?__blob=publicationFile, 24.04.2020.

Gerstbach, Ingrid (2018): Dem Kunden verpflichtet. Mit Empathie und Kreativität Innovationen schaffen. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.

Rustler, Florian (2014): Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation. Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden. München: creaffective.

CHALLENGE 3

Albul, Artem (2018): Start Up Your Startup Properly: TAM, SAM, SOM! Internet: <https://medium.com/@artem.albul/start-up-your-startup-properly-tamsamsom-133d4d5aaeea>, 06.07.2020.

Blank, Steve (2013): A New Way to Look at Competitors. Internet: <https://steveblank.com/2013/11/08/a-new-way-to-look-at-competitors/>, 06.07.2020.

Blank, Steve; Dorf, Bob; Högsdal, Nils; Bartel, Daniel (2015): Das Handbuch für Startups. Köln: O'Reilly Verlag.

Gruber, Marc; Tal, Sharon (2018): Where to play: In nur 3 Schritten zu den profitabelsten Marktchancen. Frankfurt/ New York: Campus Verlag.

Horton, Graham (o.J.): Marktabschätzung mit TAM, SAM und SOM. Internet: <http://www.zephram.de/blog/ideenbewertung/marktabschaetzung-tam-samsom/>, 06.07.2020.

CHALLENGE 4

Blank, Steve; Dorf, Bob; Högsdal, Nils; Bartel, Daniel (2015): Das Handbuch für Startups. Köln: O'Reilly Verlag.

Hall, Sharon (2019): Growth Hacking Examples. Internet: <https://optimmonster.com/growth-hacking-examples/#growtheg3>, 06.07.2020.

Kuckertz, Andreas (2015): Management: Entrepreneurial Marketing. Wiesbaden: Springer Gabler.

Patrizi, Steve (2012): The New Marketing Sales Funnel. Internet: <https://stevepatrizi.com/2012/10/23/the-new-marketing-sales-funnel/#more-4>, 06.07.2020.

Ratchitsky, Lenny (2020): How the biggest consumer apps got their first 1,000 users. Internet: <https://www.lennyrachitsky.com/p/how-the-biggest-consumer-apps-got>, 06.07.2020.

Weinberg, Gabriel; Mares, Justin (2015): Traction: How any Startup can achieve explosive customer growth. New York/ London: Portfolio Penguin.

Quellen

CHALLENGE 5

Bland, David J. (2016): Precoil - How to Get Started with Assumptions Mapping. Internet <https://www.youtube.com/watch?v=PyCvsBrKO4w>, 06.07.2020.

Bland, David J.; Osterwalder, Alexander (2020): Testing Business Ideas, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Dark Horse Innovation (2016): Digital Innovation Playbook. Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager. Hamburg: Murmann Publisher GmbH.

Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2017): Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. München: Hanser.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main: Campus.

Ries, Eric (2012): Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. München: Redline Verlag.

Schüller, Anne M. (2013): Touchpoints: Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. Managementstrategien für unsere neue Businesswelt. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

METHODEN & TOOLS

Customer Validation Interview:

Pabon, Jamie (2011): CusDev Interview Template by Jamie Pabon. Internet: <https://bit.ly/38cAKiO>, 06.07.2020.

Empathy Map:

Gray, Dave; Brown, Sunni; Macanufo, James (2011): Gamestorming. Ein Praxisbuch für Querdenker, Moderatoren und Innovatoren. Köln: O'Reilly.

Value Proposition Canvas:

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg; Smith, Alan (2014): Value Proposition Design. How to create products and services customers want. Hoboken, NJ: Wiley. Vorlage online abrufbar unter: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>, 06.07.2020.

Product Market Fit Canvas:

Co-created by a group of innovation practitioners from all around the world. Further information at www.productmarketfitcanvas.com.

Entscheidungshilfe für Prototyping:

Barrett, Tom (2018): Prototyping — the quickest way to learn how bad your ideas really are! Internet: <https://medium.com/@tombarrett/prototyping-the-quickest-way-to-learn-how-bad-your-ideas-really-arec09bf9c88947>, 06.07.2020.

TAM-SAM-SOM Modell:

Blank, Steve; Dorf, Bob; Högsdal, Nils; Bartel, Daniel (2015): Das Handbuch für Startups. Köln: O'Reilly Verlag.

Petal Diagram:

Blank, Steve (2013): A New Way to Look at Competitors. Internet: <https://steveblank.com/2013/11/08/a-new-way-to-look-at-competitors/>, 06.07.2020.

Attraktivitäts-Matrix:

Gruber, Marc; Tal, Sharon (2018): Where to play: In nur 3 Schritten zu den profitabelsten Marktchancen. Frankfurt/ New York: Campus Verlag.

Bullseye Framework:

Weinberg, Gabriel; Mares, Justin (2015): Traction: How any startup can achieve explosive customer growth. New York/ London: Portfolio Penguin. Vorlage online abrufbar unter: <https://zapier.com/blog/acquire-customers/>, 06.07.2020.

Quellen

Traction Scoreboard (Eigene Darstellung)

Magisches Dreieck:

Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2017): Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. München: Hanser.

Business Model Canvas:

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. (2010): Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: Wiley. Vorlage online abrufbar unter: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>, 06.07.2020.

Assumption Mapping:

Bland, David J.; Osterwalder, Alexander (2020): Testing Business Ideas. Frankfurt: Campus Verlag.

BILDRECHTE

Seite 11: Hochschule der Medien Stuttgart

Seite 17 (Logo MyCabin): MyCabin.

Wir weisen darauf hin, dass die Logos nur zur Illustration gelten und die Bildrechte bei den Markeninhabern liegen.

Seite 47 (Logo FlixBus): FlixBus.

Wir weisen darauf hin, dass die Logos nur zur Illustration gelten und die Bildrechte bei den Markeninhabern liegen.

Seite 63: OptinMonster

Sonstige Bildquellen: Unsplash

Danke an unsere Partner!

ASAP BW Förderer und Projektpartner



Universität Stuttgart

GRÜNDER MOTOR

startup bw



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TOURISMUS

ASAP BW Ecosystem Partner



MFG
BADEN-WÜRTTEMBERG



STARTUP
STUTTGART

Textil Accelerator
Fair // Fashion // Smart Textiles



Ein Programm der:
Baden-Württemberg
Stiftung



finttogether

CAMPUS FOUNDERS

CODE_n

STARTUPAUTOBAHN
powered by PLUGANDPLAY



Wir sind Teil der Gründermotor Community

Academic Partner



Ecosystem Partner



Corporate & Community Partner



Investment Partner



Nutzung und Ansprechpartner

Dieses Playbook ist nicht für die kommerzielle Nutzung sondern für die Lehre konzipiert. ASAP BW erhebt keinen Anspruch auf Namens- oder Markenrechte.

Falls ihr Templates, Canvases oder Tools aus diesem Playbook nutzt, bitten wir euch immer die Urheber*innen anzugeben.

Verantwortlich für dieses Playbook sind Prof. Dr. Nils Högsdal und June Nardiello.

Mehr Informationen unter www.asap-bw.com

Ihr findet uns auch bei LinkedIn, Instagram, Facebook und Youtube.

Bei Fragen oder Anregungen schreibt uns gerne eine Mail an: startup@asap-bw.com

**In 5 Challenges von der Idee zum
validierten Geschäftsmodell**