

GRÜNDUNGS CAMPUS!

Coaching-Leitfaden

Kundenzentrierte Geschäftsmodellentwicklung

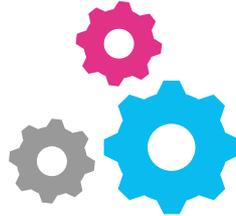
Wir für Deinen Erfolg



Mit unserem Coaching-Leitfaden lernst Du, wie Du Deine Idee in ein handfestes Geschäftsmodell verwandelst und erfolgreich mit Deinem Startup durchstarten kannst.



Deine Idee



Dein Geschäftsmodell



Dein Erfolg

Jede gute Idee braucht ein valides Geschäftsmodell, um ein erfolgreiches Startup zu gründen. Mit diesem Coaching-Leitfaden lernst du elementare Tools kennen, mit denen du ein solches Geschäftsmodell schnell und valide erstellen kannst.

Unsere Devisen lauten dabei:

A) *Fail faster, fail cheap*

Das bedeutet, du lernst Fehler schneller zu erkennen, bevor du unnötiges Kapital für womöglich falsche Schritte aus gibst. Das Ganze nennt man „**Lean Startup Prozess**“ und zieht sich über jede Phase deiner Geschäftsmodellentwicklung.

B) *Kundenzentrierte Produkt- und Geschäftsmodellentwicklung*

Wir zeigen dir, wie du die richtige Zielgruppe findest sowie ihre Probleme und Bedürfnisse besser verstehst. Der Leitfaden hilft dir, dein Produkt kundenzentriert zu entwickeln und frühzeitig Feedback in Produkt- und Geschäftsmodellentwicklung zu implementieren.



Keine Sorge, wenn du etwas nicht verstehst. Bei Rückfragen stehen dir deine persönlichen Coaches des Gründungscampus-Teams selbstverständlich jederzeit zur Verfügung!

Status Quo

Wo stehst du und wo willst du hin?

Bevor wir beginnen, halte deine **Idee**, das **Problem**, welches du lösen möchtest sowie deine **Vision** bzw. deine Ziele zunächst schriftlich fest. Schreibe im Delta Canvas auf, wie dein **Status Quo** aussieht: Was hast du bisher in den einzelnen Bereichen getan, seit deine Idee existiert? Schreibe hier alle Aktivitäten auf, was du daraus gelernt hast und was relevant für die Entwicklung deiner Idee war. Zum jetzigen Zeitpunkt musst du noch nicht viel Input stehen haben. Im Laufe des Coachings wird sich das noch ändern.

Das Problem

Deine Lösungsidee

Deine Vision / Dein Ziel

Delta Canvas

Kunde & Problem	Lösung & Produkt
Team	Markt & Wettbewerb
Geschäftsmodell	Traktion

- Was hast du bisher in den einzelnen Bereichen geschafft?
- Was hast du daraus gelernt?
- Was ist relevant?
- Wo ist das größte Delta?

Bevor du beginnst...

... sich einen groben Überblick verschaffen

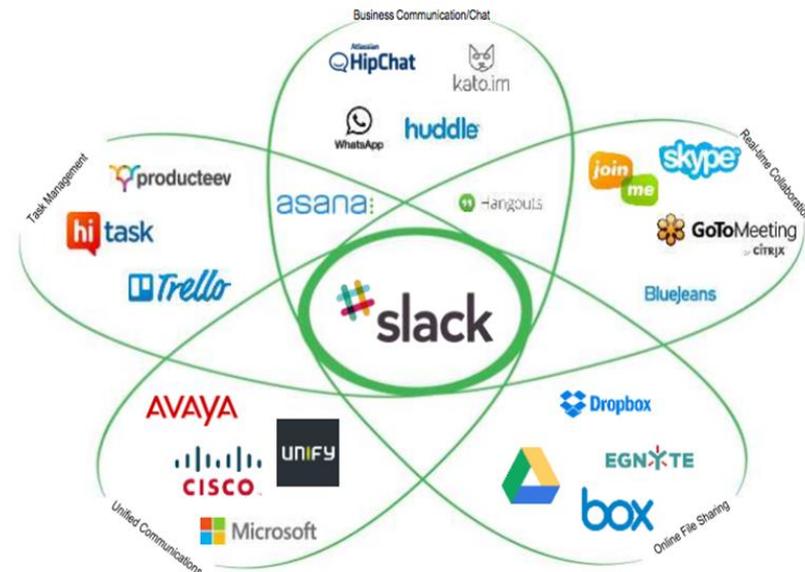
Bevor du mit dem Coaching-Leitfaden beginnst, solltest du dir einen groben Überblick über den Markt, möglicher Wettbewerber und Substitutsprodukte sowie möglicher Zielgruppen verschaffen. Beantworte dir folgende Fragen:

- In welchen Markt trete ich ein?
- Wie entwickelt sich der Markt? Welche Trends sind in den letzten Jahren zu verzeichnen?
- Welche Produkte bestehen auf diesem Markt?
- Welche Produkte kommen deinem Produkt nahe?
- Wie könnte/n deine Zielgruppe/n aussehen?

Gerne kannst du, um dir einen groben Überblick über verschiedene Akteure im Markt zu verschaffen, das Petal-Diagramm von Steve Blank heranziehen.

Kennzeichne hierzu jedes Blatt mit den Namen der Marktplätze und befülle das jeweilige Blatt mit den Namen der Unternehmen, die in diesen angrenzenden Märkten repräsentative Akteure sind. Mithilfe dieses Diagramms kannst du bereits erste Hypothesen darüber formulieren, auf welche Kundensegmente du abzielen möchtest.

Beispiel Petal-Diagramm nach Steve Blank



Quelle: <https://steveblank.com/2013/11/08/a-new-way-to-look-at-competitors/>.

Unternehmensvision

Wer möchtest du sein?

Die Vision ist die Vorstellung eines bestimmten Zustandes in der Zukunft. Eine Unternehmensvision beschreibt daher ein **übergreifendes, langfristigen Ziel** und ist für die **strategische Ausrichtung des Geschäftsmodells** wichtig.

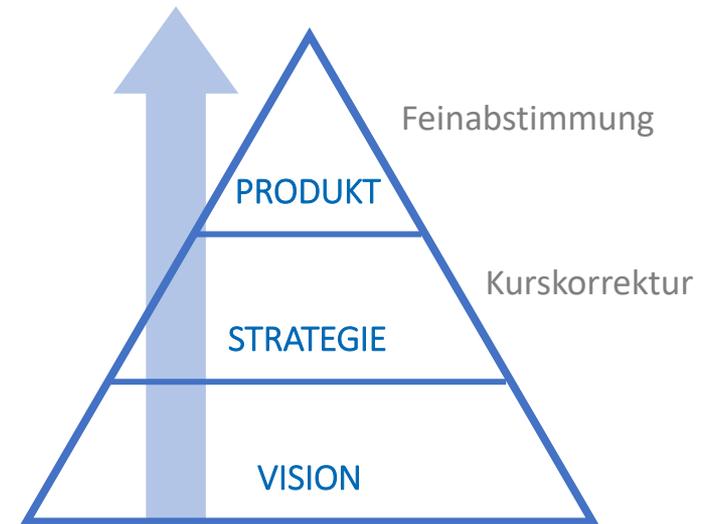
Während die Vision in der Regel unverändert bleibt, kann es in der **Strategie** (Geschäftsmodell, Produkte, Zielgruppenvorstellungen, etc.) Änderungen durch eine **Kurskorrektur** geben, um das übergreifende Ziel, die Vision, zu erreichen.

Das **Produkt** wird konstant anhand der gesammelten Erkenntnisse in der Geschäftsmodellentwicklung verändert und kontinuierlich angepasst. Das Produkt ist das **Endergebnis der Strategie**.

Die Strategie und Produktentwicklung wirst du im Laufe des Coaching-Leitfadens erstellen. Vorab ist es wichtig deine Vision festzuhalten. Bei der Vision geht es nicht um messbare Ziele („In 5 Jahren 1 Millionen Umsatz machen“) sondern um inspirierende Idealzustände, die ggf. auch die Daseinsberechtigung des Unternehmens in seiner Umwelt wiedergibt.

Beispiele richtiger Visionen:

- Microsoft 1975: „Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause.“
- Wikipedia: „Stell Dir eine Welt vor, in der jeder einzelne Mensch freien Anteil an der Gesamtheit des Wissens hat.“
- Walmart: „To become the worldwide leader in retailing.“



Die Vision sollte

- „visionär“ aber trotzdem realistisch,
- klar und verständlich formuliert sein und
- in einem Satz (Konzentration auf die wesentlichen Faktoren) wiedergegeben werden können
- Eine intrinsische Motivation bei den Mitarbeitern hervorrufen.

Vgl. Squarespace.com (o.J.); Darrelmann, Mareike (o.J.); Fuer-Gründer.de (o.J.).

Einführung

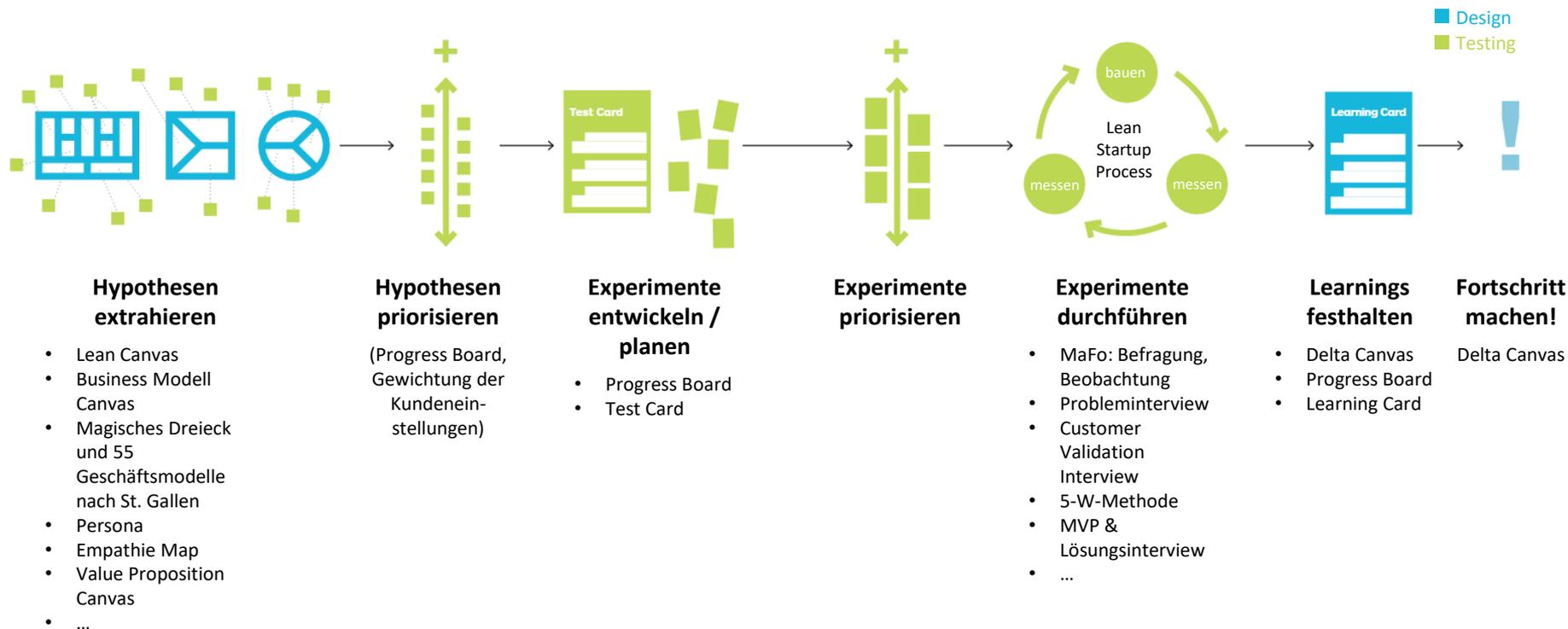
Lean Startup Prozess
Customer Development Prozess



Designed by freepik.com

Überblick Validierungsprozess

Die Geschäftsmodellentwicklung und der Validierungsprozess des Coaching Leitfadens ist wie im unten abgebildeten Schaubild aufgebaut:



Bildquelle: Vgl. Osterwalder et al. (2015: 198f.).

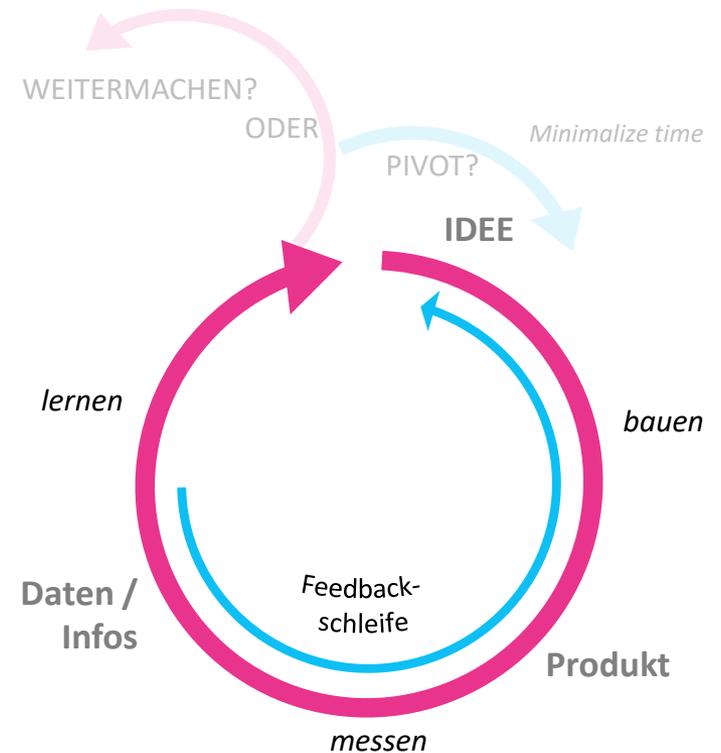
LEAN STARTUP PROZESS

„Bauen-Messen-Lernen“-Feedbackschleife

Um mit wenig Kapitaleinsatz und hoher Effizienz frühzeitig Fehler in der Produkt- und Geschäftsmodellentwicklung aufzudecken, soll deine Idee in kurzen iterativen Schritten in eine ständig verbessernde Lösung überführt werden. Dabei stellst du immer eine Hypothese voran und überprüfst mittels verschiedener Methoden die Richtigkeit.

→ **Vorgehen für alle Phasen des Customer Development Prozesses:**

- **BAUEN:** Lösungen werden auf Basis der Idee & Hypothesen entwickelt, die bestimmte Bedürfnisse potenzieller Kunden lösen sollen.
- **MESSEN:** Die potenziellen Kunden werden mittels verschiedener Methoden mit der Lösung konfrontiert.
- **LERNEN:** Es wird überprüft, ob das Problem / Bedürfnis tatsächlich besteht und die Kunden es gelöst haben wollen bzw. ob die vorgeschlagene Lösung akzeptiert wird.
- **Weitermachen oder Pivot?**
Ist das der Fall, wird die Lösung weiterentwickelt (nächste Phase im Customer Development Prozess).
Ansonsten werden die Hypothesen und Lösungsentwürfe angepasst und die Schleife erneut gedreht („Pivot“).



Vgl. Ries, Eric (2014).

Customer Development Prozess

Dein Weg zum erfolgreichen Startup

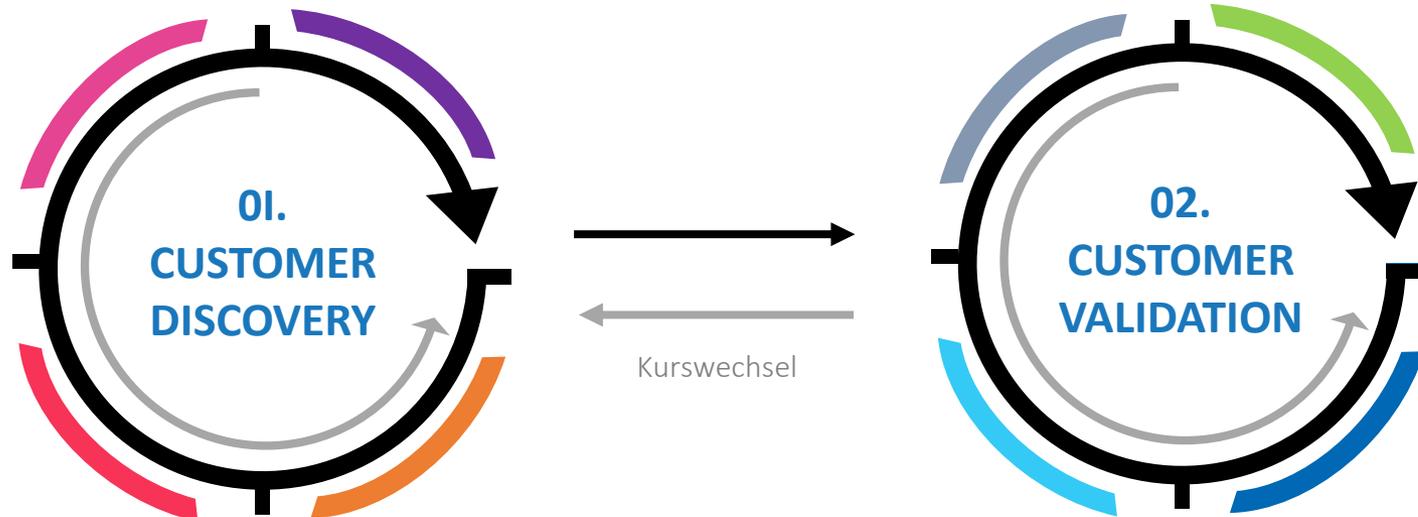


Der Customer Discovery Prozess bildet 4 Phasen bis zum Unternehmensaufbau ab. Jede Phase beinhaltet 4 Unterphasen, die das Prinzip des Lean Startup Prozesses inne haben. Dieser Coaching-Leitfaden beinhaltet die ersten 2 Phasen des Customer Development Prozesses, die auf das **Finden und Validieren des Geschäftsmodells** ausgerichtet sind.

→ Durch direktes Kundenfeedback und dem validierten Anpassungsprozess kannst so eine wirklich kundenorientierte Lösung erzeugen.

Customer Development Prozess

Phasen der Geschäftsmodellsuche, -erstellung und -validierung



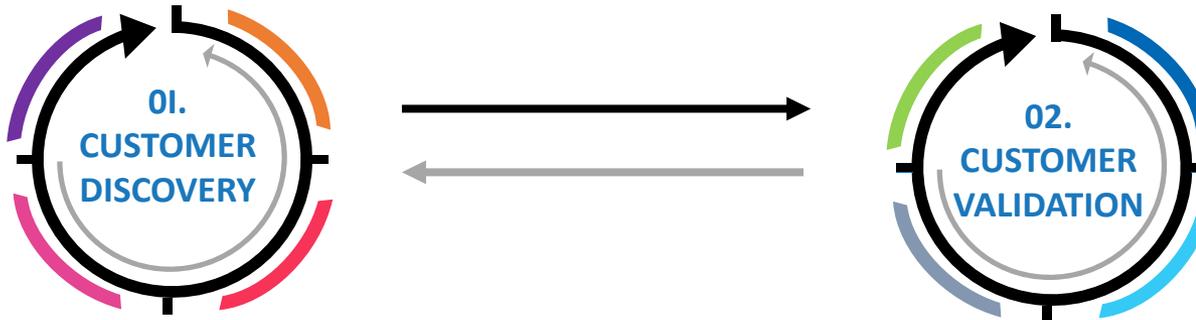
Die **Customer Discovery (Kundenentdeckung)** erfasst zunächst die Vision der Gründer und verwandelt sie in eine Reihe von Geschäftsmodellhypothesen. Dann wird ein Plan entwickelt, um die Kundenreaktionen auf diese Hypothesen zu testen und sie in Fakten umzuwandeln.

Die **Customer Validation (Kundenvalidierung)** testet, ob das resultierende Geschäftsmodell nachhaltig und skalierbar ist. Falls nicht, wird es an die Customer Discovery zurück gegeben.

Vgl. Squarespace.com (o.J.), Vgl. Blank/ Dorf (2017).

Customer Development Prozess

Phasen der Geschäftsmodellsuche, -erstellung und -validierung



Phase 01.1

Formulieren der Hypothese und
Festlegen der Experimente

Phase 01.2

Prüfen des Problem/Solution-Fits

Phase 01.3

Validieren des Product/Market-Fits

Phase 01.4

Kurswechsel oder Weitermachen?

Phase 02.1

Vorbereiten von Verkäufen

Phase 02.2

Durchführen erster Verkäufe

Phase 02.3

Entwicklung der Produkt- und
Unternehmenspositionierung

Phase 02.4

Kurswechsel oder Weitermachen?

Vgl. Squarespace.com (o.J).



Phase 01 Customer Discovery

Designed by freepik.com

Customer Discovery

Kundenzentrierte Geschäftsmodell-Suche



Beim Customer Discovery Prozess entwickelst du klar definierte **Hypothesen** (= Annahmen), von denen das Geschäftsmodell am meisten abhängt. Um diese Hypothesen zu validieren oder zu verwerfen, werden „**Experimente**“ entwickelt. Mache hier so viele „**Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleifen**“ wie möglich und nötig, denn in dieser Phase ist es noch sehr leicht einen **Pivot** zu machen, da in der Regel erst ein „**low-fidelity**“ Produkt vorhanden ist, in das noch nicht zu viel investiert wurde. Die Entwicklung eines **MVP (Minimum Viable Product)** ist Voraussetzung für validiertes Lernen.

Herausforderung:

Raus aus den 4 Wänden und echte Gespräche mit potentiellen Kunden führen, deren Feedback dokumentieren und daraus lernen.

Product/Market-Fit:

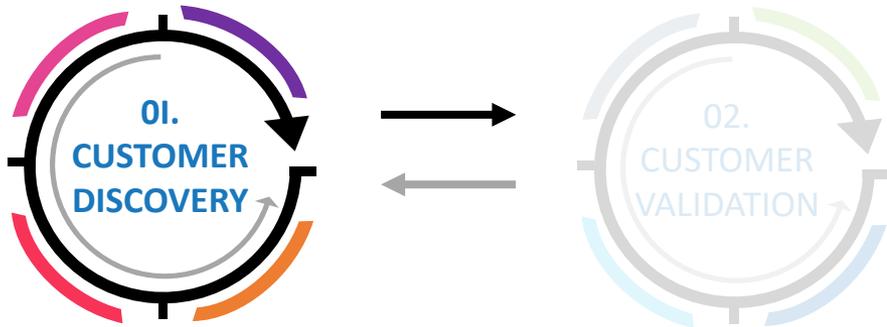
Gibt es eine passende Schnittmenge zwischen Produkt und Markt?

- **Early Adopters** finden,
- deren **Bedürfnisse verstehen** und verifizieren und darauf aufbauend
- ein **minimal funktionsfähiges Produkt (MVP)** entwickeln,
 - welches ein Problem löst (**Problem/Solution-Fit**) und
 - für dessen Lösung die Early Adopters **bereit sind zu bezahlen**

→ bei fehlender Schnittmenge wird mithilfe des konstanten Kundenfeedback Geschäftsmodell und Produkt gleichermaßen vorangebracht (Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife).

Vgl. [Squarespace.com](https://www.squarespace.com) (o.J.), Vgl. Blank/ Dorf (2017).

Toolbox – Customer Discovery



WAS?

- Phase 01.1**
 Formulieren der Hypothese und Festlegen der Experimente
- Phase 01.2**
 Prüfen des Problem/Solution-Fit
- Phase 01.3**
 Validieren des Product/Market-Fit
- Phase 01.4**
 Kurswechsel oder Weitermachen?

WIE?

- Lean Canvas, Persona, Progress Board / Testkarte
- Value Proposition Canvas, typischer Kundentag, TouchPoints, Empathy Map, Probleminterviews, 5-W-Merthode
- MVP, Lösungsinterview
- Korrektur: Geschäftsmodell, Kundensegment, Kundenbedarf, Technologie, Wertschöpfung, etc.

Vgl. Squarespace.com (o.J); Vgl. Blank/ Dorf (2017).

TEMPLATES



Phase 01.I

Formulieren der Hypothesen und
Festlegen der Experimente



In dieser Phase musst du deine Vision in verschiedene Hypothesen zu den einzelnen Bausteinen des hypothetischen Geschäftsmodells (Lean Canvas oder Business Modell Canvas) zerlegen und wählst Experimente aus, mit denen du die einzelnen Hypothesen überprüfen möchtest. Optimalerweise dokumentierst du alles in einem Progress Board, um den Überblick zu behalten.

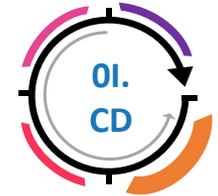
Anlagen:

- [Lean Canvas](#)
- [Progress Board](#)
- [Persona](#)
- [Early Adopter](#)

Vgl. Ries (2014); Vgl. Blank/ Dorf (2017); Squarespace.com (o.J).

Phase 01.I

Geschäftsmodellhypothesen formulieren



Es gibt verschiedene Tools, um ein Geschäftsmodell zu erstellen. Die bekanntesten sind:

- **Das Magische Dreieck** – Gassmann et al. (2017)
- **Das Lean Canvas** – Maurya (2015)
- **Das Business Model Canvas** – Osterwalder / Pigneur (2010)

Im Gegensatz zum Businessplan sind diese dynamisch und übersichtlich und erlauben dir agil zu handeln. „Kein Businessplan überlebt den ersten Kontakt mit dem Kunden“ - Blank / Dorf (2017:29).

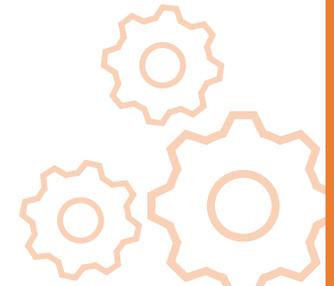
Wie vorab erläutert, stellst du auf der Suche nach dem richtigen Geschäftsmodell zunächst verschiedene Hypothesen zu verschiedenen Bereiche auf, wie: *Wer ist meine Zielgruppe?, Welchen Kundennutzen biete ich?, Wie sieht die Wertschöpfungskette aus?, Was sind die größten Kosten- und Ertragsblöcke?, ...* Um die Hypothesen zu validieren, wendest du verschiedene Experimente (z.B. Befragungen, Beobachtungen, MVP, etc.) an.

Im Laufe des Coaching-Leitfadens lernst du die richtigen Hypothesen für die verschiedenen Bereiche des Geschäftsmodells zu formulieren und mittels verschiedenen hilfreichen Tools kundenzentriert zu validieren. Wir empfehlen dir, zu Beginn mit dem Lean Canvas zu arbeiten (nächste Folie). Das Business Modell Canvas wird dir später präsentiert.

Bevor du startest, setze dich mit dem **Problem** auseinander, **welches du lösen möchtest**. Stelle dir folgende Fragen:

- *Gibt es ein Problem?*
- *Ist das Problem relevant?*
- *Würde die Zielgruppe eine Problemlösung akzeptieren?*
- *Würde die Zielgruppe Deine Problemlösung akzeptieren?*

Fülle nun das Lean Canvas mit deinen Hypothesen.



Phase 01.I

Lean Canvas

**Ziel:**

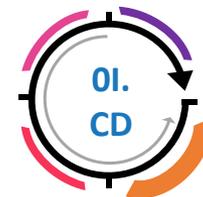
Strukturierung der Geschäftsidee und Erarbeitung erster Hypothesen.

Ergänzende Literaturhinweise:

- Osterwalder et al. (2011): Business Model Generation
- Maurya (2013): Running Lean

Du kannst dir das Lean Canvas unter www.hs-aalen.de/toolbox herunterladen!

Lean Canvas in Anlehnung an: Maurya (2015); Osterwalder/ Pigneur (2010).



Phase 01.I

Progress Board

Behalte den Überblick, indem du die Hypothesen und die zur Prüfung der Hypothesen notwendigen Experimente strukturierst und dokumentierst:

		1				2	3	
		GM-hypothesen	Backlog	Kriterien:	Test: BAUEN	Test: MESSEN	Test: LERNEN	
		Liste wichtiger GM-Hypothesen nach deren Bedeutsamkeit für das Startup.	Tests und Experimente, die du in Betracht ziehst.	Deine Validierungskriterien je Hypothese und Experiment	Tests und Experimente, die geplant, designed oder gebaut sind.	Tests und Experimente, die derzeit laufen und Daten/Infos einsammeln.	Tests und Experimente, die bereit sind analysiert zu werden.	
Bedeutsamkeit	+++	?!	Time Required Test Costs	Wenn (...) erreicht, dann ist das Experiment abgeschlossen und das Ergebnis valide				
		?!	Time Required Test Costs	Wenn (...) erreicht, dann ist das Experiment abgeschlossen und das Ergebnis valide				
		?!	Time Required Test Costs	Wenn (...) erreicht, dann ist das Experiment abgeschlossen und das Ergebnis valide				
	+	?!	Time Required Test Costs	Wenn (...) erreicht, dann ist das Experiment abgeschlossen und das Ergebnis valide				



Invalide:
Kurskorrektur / Iteration



Unklares Ergebnis:
Anpassungen & mehr lernen, bevor Entscheidungen fallen

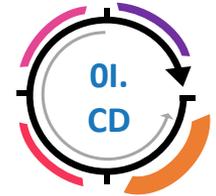


Valide:
zum nächsten Schritt fortschreiten

Vgl. Strategizer.

Phase 01.I

Test und Learning Card



Alternativ oder zusätzlich zum Progress Board und dem Delta Canvas kannst du auch die Test und Learning Card verwenden.

Test Card



<i>Test Name</i>	<i>Deadline</i>
<i>Assigned to</i>	<i>Duration</i>

STEP 1: HYPOTHESIS

We believe that

Critical:   

STEP 2: TEST

To verify that, we will

Test Cost:   
 Data Reliability:   

STEP 3: METRIC

And measure

Time Required:   

STEP 4: CRITERIA

We are right if

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Quelle: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-test-card.pdf>

Learning Card



<i>Insight Name</i>	<i>Date of Learning</i>
<i>Person Responsible</i>	

STEP 1: HYPOTHESIS

We believed that

STEP 2: OBSERVATION

We observed

Data Reliability:   

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS

From that we learned that

Action Required:   

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS

Therefore, we will

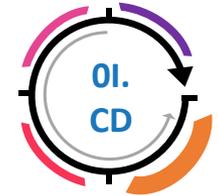
Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Quelle: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-learning-card.pdf>

Vgl. Strategyzer.

Phase 01.I

Persona I

**Erklärung:**

Eine Persona (*lat. Maske*) ist ein personifiziertes Modell, das die Merkmale einer gesamten Zielgruppe in einer Person abbildet. Durch die Abbildung einer Persona soll die Einnahme der Kundensicht („point of view“) für weitere (Entscheidungs-)Prozesse (z.B. Marketing, Produktentwicklung, etc.) erleichtert werden.

Dadurch wird sichergestellt, dass der tatsächliche Kundennutzen berücksichtigt wird.

Bei der Erstellung eines Kundenprofils werden zunächst viele Annahmen über die Zielgruppe gesammelt, die anschließend (in der nächsten Phase) mittels Primärforschung (Befragung, Beobachtung, Experiment) validiert werden.

Die Philosophie des Customer Discovery:
Raus aus dem Büro!

→ „Kein Startup-Businessplan überlebt den ersten Kontakt mit dem Kunden!“ – Steve Blank

Ziel:

Die User Persona ermöglicht es, ein besseres Verständnis deiner Zielgruppe zu erhalten.

Bevor du startest...

- Bezieht sich die Idee auf eine oder mehrere Personas?
- Unterscheide:
 - B2C: Business-to-Customer**
 - B2B: Business-to-Business**
 Beispiel: Wenn du ein neues Herstellungsverfahren entwickelt hast, sind deine Kunden i.d.R. Unternehmen, also B2B. Verkaufst du ein Konsumgut in deinem Online-Shop direkt an die Endkunden / Nutzer, handelt es sich um ein B2C-Geschäft. Vertriebst du eine Fitness-App, könnten deine Zielgruppen B2B und B2C, sein, bspw. Werbetreibende und User.
- Unterscheide Kunde und Nutzer / User:
 - **Kunden** sind diejenigen, die für das Produkt **bezahlen**.
 - **Nutzer** hingegen diejenigen, die das Produkt zwar nicht unbedingt kaufen, aber dennoch **nutzen**.

Beispiel Kinderspielzeug: Kunden sind die Eltern, Nutzer hingegen die Kinder.

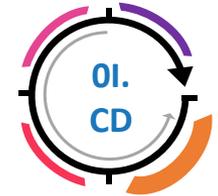
Ergänzende Literaturhinweise:

- Lewrick et al. (2018): Das Design Thinking Playbook

Vgl. Blank/ Dorf (2017).

Phase 01.I

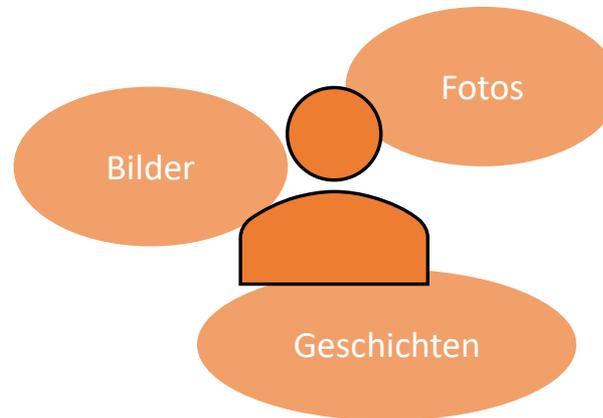
Persona B2C



Verhaltensmerkmale

- Mediennutzung & Informationsverhalten
- Kanäle (Touch Points)
 - Häufigkeit / Zeitpunkt
 - Role Models (Influencer)
- Konsum-/Einkaufsverhalten
- Marken
 - Kaufstättenwahl
 - Preissensibilität
- ...

Name



Typischer Kundentag

Umfelder (Freunde, Familie, Beeinflusser, Arbeitskollegen, Vorgesetzter, etc.)

Ziele / Gewinne (Gains)

Ängste / Probleme (Pains)

Aufgaben

Sozioökonomische Merkmale

Bildungsstand
Ausbildung
Beruf
Berufliche Position
Einkommen
...

Demographische Merkmale

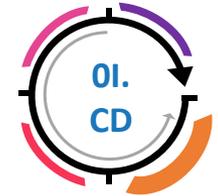
Geschlecht
Alter
Familienstand
Wohnort
Haushaltsgröße
...

Psychografische Merkmale

Charaktereigenschaften
Hobbies / Freizeit / Interessen
Einstellungen, Nutzenvorstellungen,
Motivation (z.B. Preis, Komfort,
Convenience, Schnelligkeit, Loyalität,
Imagebildung)

Phase 01.I

Persona B2B – Buyer Persona



Firmenname



Bilder

Fotos

Geschichten

Firmendemograph. M.

Rechtsform
Unternehmensgröße
Branche
Firmensitz

Ökonomische Merkmale

Finanzkraft
Geschäftsvolumen

Verhaltensmerkmale

Kauf-, Entscheidungs-,
Produktionsverhalten,
Organisation der
Einkaufsentwicklung

Vision, Werte,
Unternehmensgeschichte

...



Name



Bilder

Fotos

Geschichten

Berufsbezeichnung

Position im Unternehmen

- Projekt- /
Führungsverantwortung?
- Position im Organigramm?
- beruflichen Ziele? Antriebe?
- Tatsächlicher Einfluss im
Unternehmen?

Hintergrundinfos:

- Demographische,
- sozioökonomische,
- psychografische Merkmale
und
- Verhaltensmerkmale

Ziele / Gewinne (Gains)

Ängste / Probleme (Pains)

Aufgaben + Typischer Tag der Persona, Umfeld

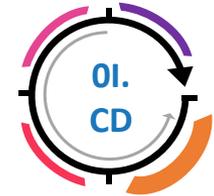
= Anforderungen an
Geschäftspartner

Kaufprozess / Customer Journey / TouchPoints

Vgl. Bruhn/Esch/Langner (2016a), S. 65f.
Vgl. <https://blog.anneschuessler.de/buyer-personas-im-b2b-wie-sie-diese-in-7-schritten-entwickeln/>

Phase 01.I

Persona – Beispiel I



„Männer aus Großbritannien, verheiratet, mit Kindern, Millionäre, machen gern Urlaub in den Alpen, sind bereits 1mal geschieden.“

Ozzy Osbourne



Quelle:

https://de.wikipedia.org/wiki/Ozzy_Osbourne

soziodemografische
Zwillinge



Quelle:

https://de.wikipedia.org/wiki/Charles,_Prince_of_Wales

Prinz Charles

Sozioökonomische und demographische Merkmale können wichtig sein (z.B. Alter, Geschlecht und Familienstand für Speeddating-Event), jedoch reichen diese allein in der Regel nicht aus. Wie das obige Beispiel zeigt, können formale Gemeinsamkeiten, eine vergleichbare soziale Lage oder eine ähnliche Einstellung zur Produktkategorie, mit ganz unterschiedlichen Lebensstilen und Wertorientierungen verbunden sein. Konsum und Markenpräferenzen werden von Psychographischen Merkmalen wie Lebensziele, -stile, Einstellungen und ästhetischen Präferenzen deutlich mehr bestimmt als von der Soziodemographie. Deshalb ist eine **ganzheitliche Betrachtung** wichtig.

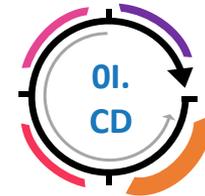
Erst, wenn du verstanden hast, wie deine Zielgruppe tickt, weißt du,

- welche relevanten Probleme und Bedürfnisse sie wirklich hat, für die sie bereit sind zu zahlen > Validierung der Produktidee
- wie du dein Produkt gestalten musst > Produktentwicklung und
- wie du die Zielgruppe richtig ansprechen musst > Marketing

Vgl. Mittag (2018); Vgl. Sinus (2017).

Phase 01.I

Persona – Beispiel II



✗ „Frauen, zwischen 25 und 35 Jahren, die Single sind, in Hamburg wohnen und ein Einkommen ab 45.000€ brutto p.a. erhalten.“



soziodemografische Zwillinge unterscheiden:

- Gebe deiner Persona einen Namen und ein Gesicht
- Stelle die Lebenswelten mittels Collagen bildlich dar
- Psychographische Merkmale, Gains, Pains und Aufgaben

Soziodemografisch:

Single, 50.000 €,
Brandmanager

Psychographisch:

- Leben im Hier und Jetzt
- Hobbys: Reisen, Surfen
- Gains: Erleben, Genuss, Spaß im Job
- Pains: Verpassen, sich einordnen



Lena (28 Jahre)



Soziodemografisch:

Single, 70.000 €,
Unternehmensberater

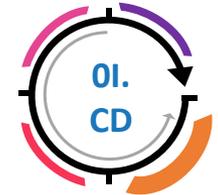
Psychographisch:

- Karriereorientiert, an die Zukunft denken
- Hobbys: Ausgleich zum Beruf (Yoga, Wellnesswochenende)
- Gains: Anerkennung im Beruf, Status Image
- Pains: Kontrolle verlieren, Zeitdruck

Glückwunsch, du hast nun ein genaueres Bild deiner Personas erhalten und verstehst, welche Probleme / Bedürfnisse sie haben. In der Phase 01.2 überträgst du jede Persona in ein eigenes Value Proposition Canvas, um zu prüfen, ob dein Angebot für die Persona relevant ist.

Phase 01.I

Persona – Early Adopter

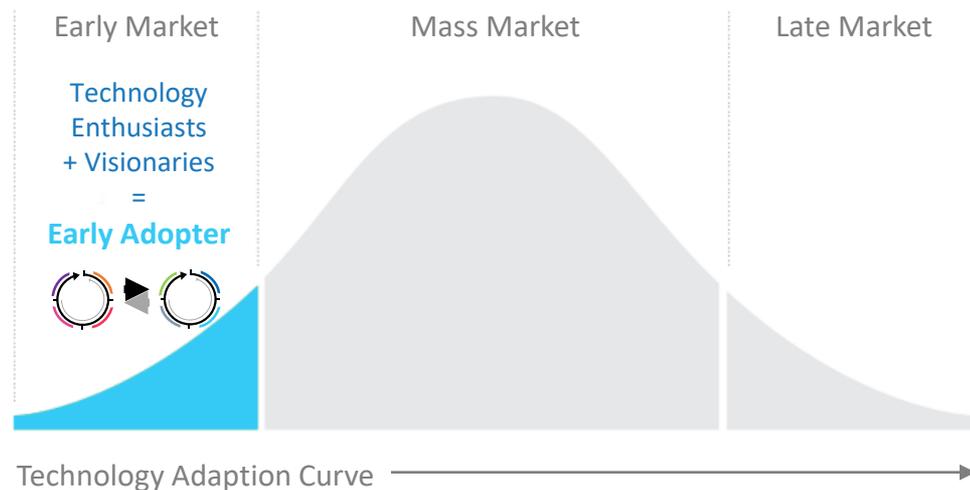


Unter deinen definierten Personas / Zielgruppen, solltest du herausfinden, wer deine *Early Adopters* (auch: Earlyvangelisten) sind. Dabei handelt es sich um Kunden, die ein besonders hohes Interesse daran haben, neue Produkte auszuprobieren. Dieser Wunsch kann aus sozialen Motiven entspringen – zum Beispiel der Reputation innerhalb des eigenen Umfelds – oder der Dringlichkeit des Problems. Early Adopters sind also diejenigen, **die bereit sind, dir einen Vertrauensvorschuss zu geben und ein frühes Produkt (Alpha- / Beta-produkte) zu kaufen**, da sie eine Problemlösung im Produkt sehen.

Bevor du also an die breite Masse gehst, kannst du zu einer späteren Phase des Coaching-Leitfadens (Phase 02, Customer Validation), den gesamten Kaufvorgang am Early Adopter testen, sein Feedback einholen und dein Angebot verbessern. Vorab solltest du dir einfach bewusst machen, dass der Early Adopter dein wichtigster Kunde ist und dir helfen kann, dein Produkt am Markt zu adaptieren.

Eigenschaften:

- Hat ein Problem / Bedürfnis
- Ist sich bewusst, dass er ein Problem / Bedürfnis hat
- Hat aktiv nach einer Lösung gesucht
- Baute sich bereits selbst eine provisorische Lösung
- Hat / bekommt ein Budget



Vgl. Blank/ Dorf (2017).

Delta Canvas

Status Quo

Super, du bist ans Ende der ersten Phase der Customer Discovery gekommen.

Wie nach jeder Phase, kannst du alles nochmal Revue passieren lassen und deine Aktivitäten und Learnings im Delta Canvas festhalten.

Kunde & Problem	Lösung & Produkt
	
Team	Markt & Wettbewerb
Geschäftsmodell	Traktion

- Was hast du bisher in den einzelnen Bereichen geschafft?
- Was hast du daraus gelernt?
- Was ist relevant?
- Wo ist das größte Delta?

Phase 01.2

Prüfen des Problem/Solution-Fit



Teste deine (Problem)Hypothese, indem du Experimente (z.B. Befragungen) durchführst. Sollten sich die Hypothesen als falsch herausstellen, verwerfe sie schnell und ersetze sie durch neue Hypothesen.

Stelle dir folgende Fragen, um den **Problem/Solution-Fit** zu testen:

- Verdient das Problem eine Lösung?
- Geht es um etwas, was Kunden wollen?
- Werden die Kunden dafür bezahlen?
- Wenn nicht, wer dann? (Rentabilität)
- Ist das Problem lösbar?

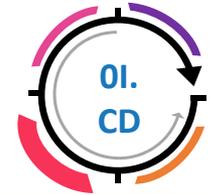
Durch die **Definition der Zielgruppe und Kundenbedürfnisse** sowie **schnelles, direktes Kundenfeedback** wird vermieden, dass viel Zeit und Geld in die Idee investiert wird und diese am Ende nicht von der Zielgruppe akzeptiert wird.

Anlagen:

- [Typischer Kundentag & TouchPoints](#)
- [Value Proposition Canvas \(VPC\)](#)
- [Customer Validation Interview \(Probleminterview\)](#)
- [5-W-Methode](#)

Phase 01.2

Typischer Kundentag & TouchPoints



Durch das Skizzieren eines **typischen Tags des Kunden** (und später das Validieren durch bspw. qualitatives Interview oder Beobachtungen) soll

- verstanden werden, welche **Aufgaben** die potenzielle Kundengruppe im Alltag (Job / Freizeit) oder zu bestimmten Situationen (z.B. Arztbesuch, morgendlicher Ablauf, Ablauf nach Feierabend, Ablauf Kinobesuch, etc.) erledigen muss sowie
- festgestellt werden, welche **Probleme** bei der Erledigung der Aufgaben auftauchen oder befürchtet werden und welche Ziele / **Gewinne** sie sich dabei erhoffen. Wie kann das Produkt Probleme lösen bzw. Gewinne bringen?

Vorteil:

Bei dieser Art der Befragung und Beobachtung zur Validierung läuft man nicht die Gefahr, durch falsche Fragestellungen die Antworten zu verfälschen.

Optional:

In Verbindung mit der **(Media) TouchPoint-Analyse** soll zusätzlich aufgedeckt werden, wo und wann der Kunde mit dem Produkt oder mit Medieninhalten zum Produkt konfrontiert werden könnte.

Die Skizzierung und Validierung des Kundentags hilft zusätzlich, das Kundensegment des VPC auszufüllen und zu validieren.

Beispielhafte Fragestellung:

„Bitte beschreibe im Detail, wie dein morgendlicher Ablauf an einem typischen Arbeitstag aussieht, inklusive Zeit des Aufstehens bis Ankunft am Arbeitsplatz.“

Wurden Probleme festgestellt, bei denen du denkst, dass dein Produkt diese lösen kann, kannst du näher darauf eingehen. Dein Produkt als Problemlöser solltest du erst ganz am Schluss vorstellen.

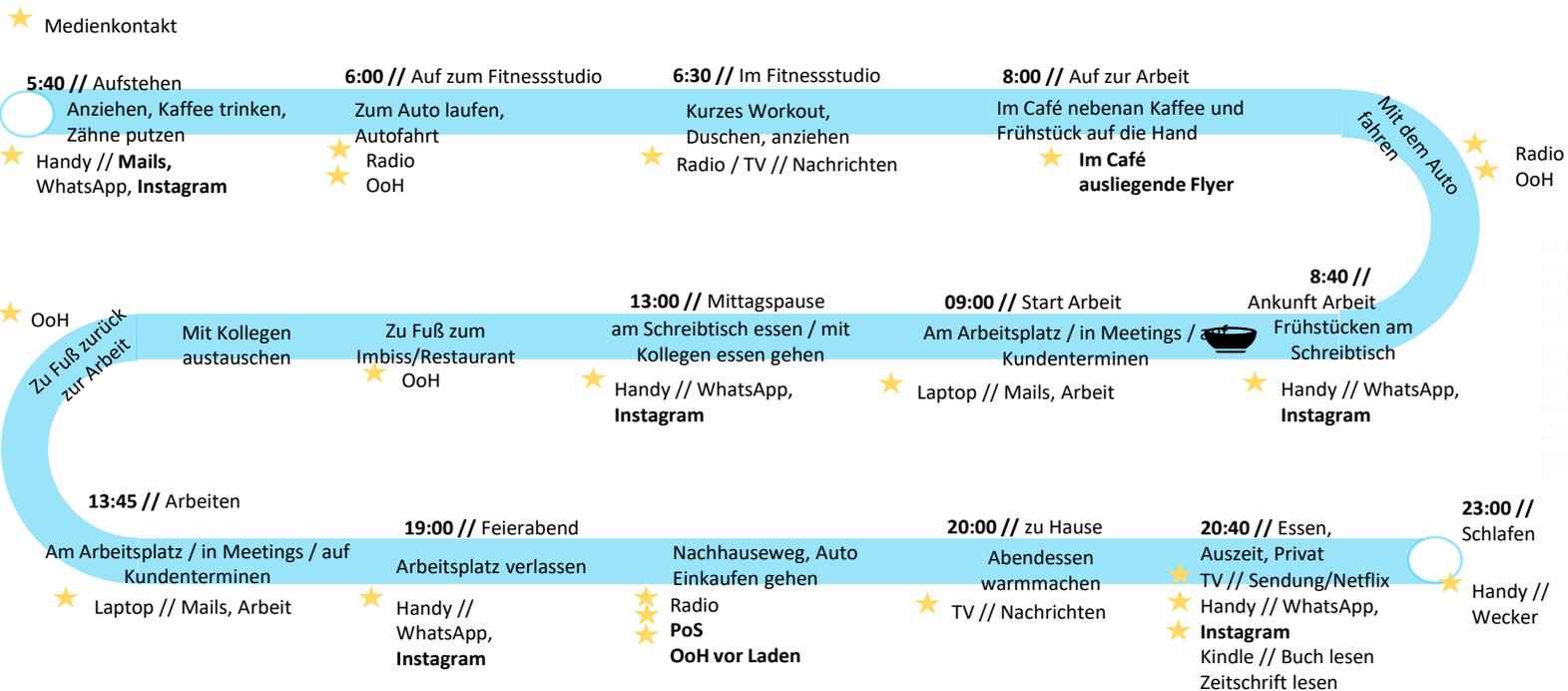
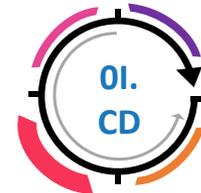
Anleitung:

Zeichne eine Roadmap auf

- Du kannst einzelne Schritte und Situationen mit Post-Ist, Bildern, Uhrzeit & Ort, Gefühls- & Sinneseindrücken, etc. versehen
- Zu relevanten / kritischen Situationen kannst du parallel eine **Empathie Map** erstellen (übernächste Folie)
- Fokussiere dich auf Situationen / Wochentage / Tagesabschnitte / etc. die für dein Produkt relevant sind (z.B. B2C Frühstücksprodukt = morgendlicher Ablauf der Zielgruppe, z.B. B2B 3D-Drucker = Ablauf herkömmliche Produktion eines Prototypen)

Phase 01.2

Typischer Kundentag & TouchPoints – Beispiel

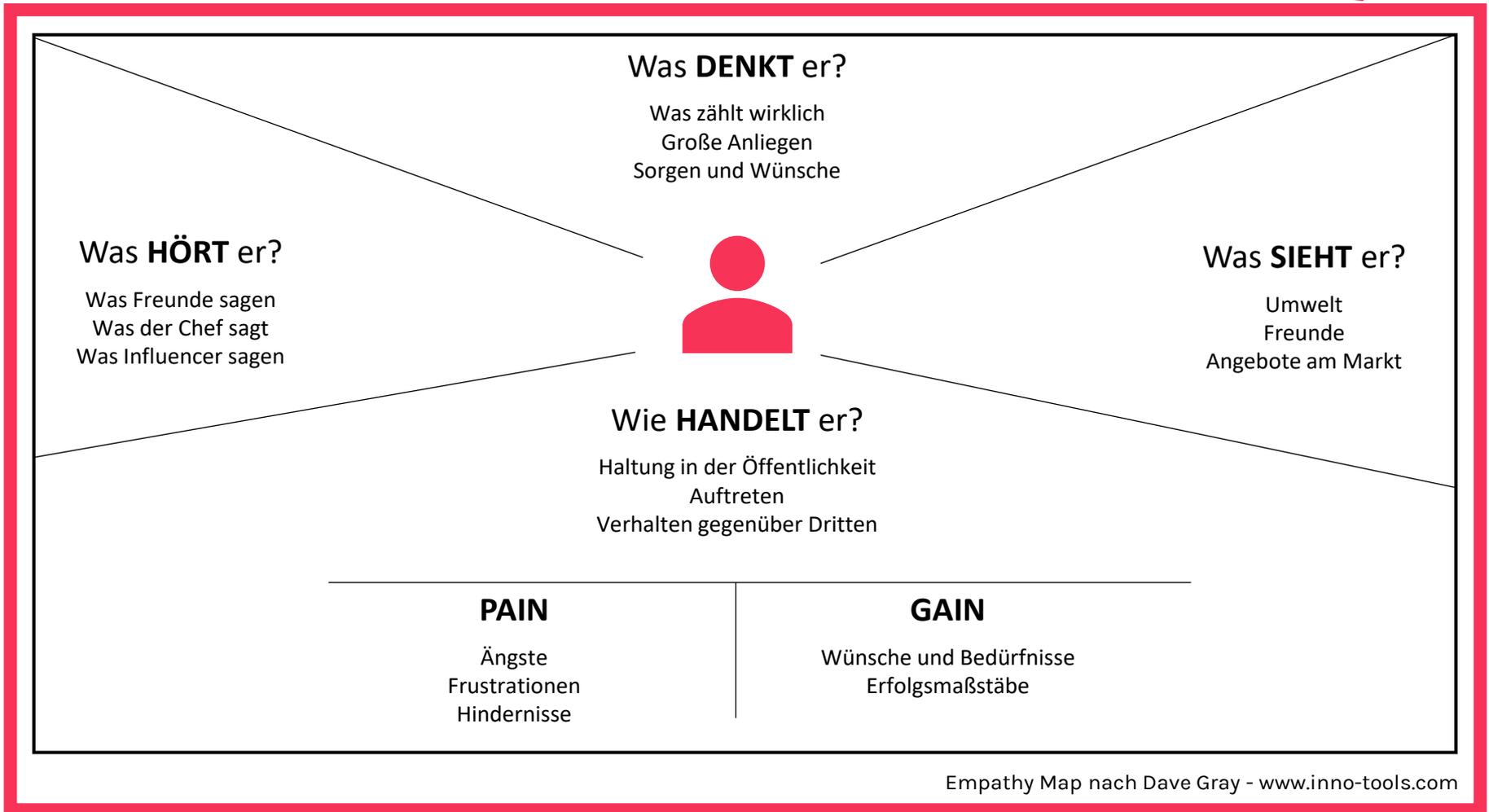
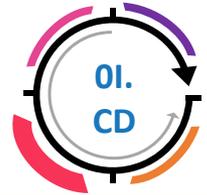


Typischer Wochentag „Performer“ inkl. Medien-TouchPoint-Analyse, Vgl. Schwarz (2019).

Tool-Tipp für Media TouchPoint-Analyse: die VuMA Touchpoints = wichtigste Markt-Media-Studie für elektronische Medien. Sie kombiniert Mediennutzungsdaten mit detaillierten Konsuminformationen: <https://touchpoints.vuma.de>

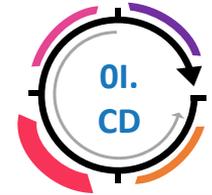
Phase 01.2

Empathy Map



Phase 01.2

Value Proposition Canvas I



Um zu überprüfen, ob das eigene Wertangebot zur Zielgruppe (und deren Probleme / Bedürfnisse) passt, bzw. bei welcher Zielgruppe welche Produkteigenschaften und Werte herauszustellen sind, stellt das **Value Proposition Canvas (VPC)** von Osterwalder ein hilfreiches Tool dar.

Beim VPC werden eine **Value Proposition Map** und **Kundensegmentprofile** zunächst getrennt voneinander erstellt und danach auf Übereinstimmungen geprüft.

Das **Kundensegmentprofil** enthält **Kundenaufgaben**, **Probleme** und **Gewinne** einer Zielgruppe. Diese sollten nach Relevanz für die Zielgruppe gewichtet werden.

Die **Value Proposition Map** beschreibt das Wertangebot deiner Geschäftsidee und wird unterteilt in **Produkte / Dienstleistungen**, **Problemlöser** sowie **Gewinnbringer**.

Beachte: Es müssen und können nicht alle Probleme / Gewinne gelöst werden! Wichtig ist, dass die, die gelöst werden, Relevanz haben und gut gelöst werden.

Literaturverweis:

Osterwalder et al. (2015): Value Proposition Design.

Vorgehen:

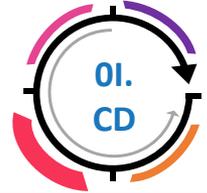
- 1 Überführung der Erkenntnisse aus Persona, Typischer Kundentag und Empathy Map in das Kundensegmentprofil des VPC. Für jede Zielgruppe wird ein eigenes Kundensegmentprofil erstellt
- 2 Gewichtung der Aufgaben, Probleme und Gewinne der Kunden nach ihrer Relevanz
- 3 Erstellung der Value Proposition Map
- 4 Gewichtung der Produkte / Dienstleistungen, Problemlöser und Gewinnbringer nach ihrer Relevanz für den Kunden
- 5 Prüfung auf Übereinstimmung der Value Proposition Map mit den jeweiligen Kundensegmentprofilen
- 6 Zielgruppe finden / priorisieren: Es wird jenes Kundensegment gewählt bzw. priorisiert, welches die meisten oder vielversprechendsten Übereinstimmungen mit dem eigenen Wertangebot hat
- 7 Kundenorientierte Produktentwicklung: Das eigene Wertangebot wird den Bedürfnissen der Zielgruppe angepasst

} Validierung mittels
Customer Validation
Interview

Vgl. Osterwalder et al. (2015).

Phase 01.2

Value Proposition Canvas – Kundensegmentprofil I



1 Kundensegmentprofil

1. Aufgaben (Jobs):

Welche Aufgaben versuchen die Kunden in ihrem Alltag / im Job zu erfüllen? Beispiel:

- Functional jobs: Erledigung spezifischer Aufgaben oder Lösen spezifischer Probleme, z.B. Gesund Essen, einen Report schreiben, eine Dienstleistung für Kunden durchführen, ...
- Social jobs: bspw. gut Aussehen, Macht oder Status erlangen, ein bestimmtes Image erreichen, ...
- Personal / emotional jobs: bspw. sich gut / sicher fühlen, ...
- Supporting jobs: Angebote vergleichen, beim Produktdesign mitwirken, Produktbewertungen posten, ...

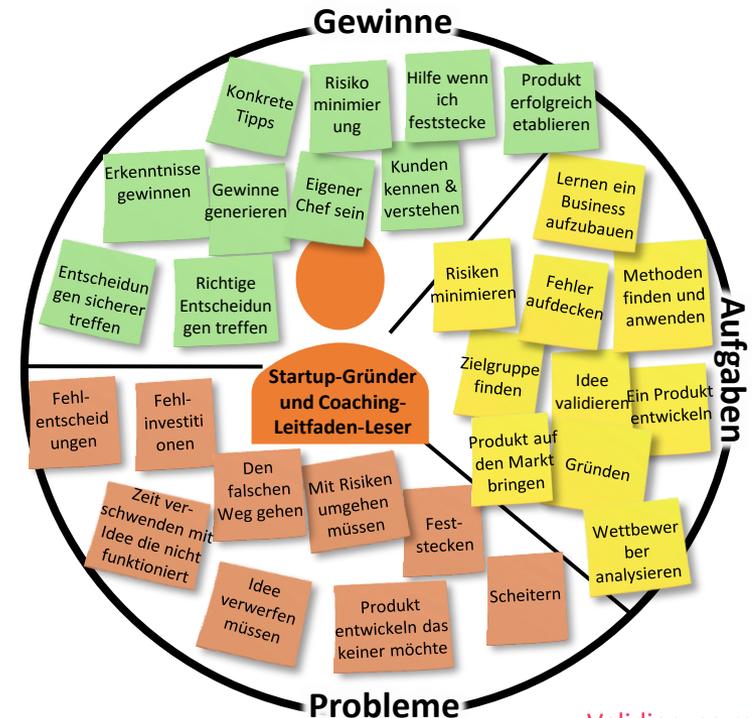
2. Probleme:

Welche Probleme / Ängste haben Kunden während / vor / nach der Erledigung ihrer Aufgaben? Welche hindern sie die Aufgabe zu erledigen?

3. Gewinne:

Welche Ziele & Wünsche erhoffen sich die Kunden? (Beispielsweise Funktionsnutzen, soziale Gewinne, positive Emotionen, Kostenersparnisse, ...)

Beispiel:



Validierung mittels
Customer Validation
Interview

Vgl. Osterwalder et al. (2015).

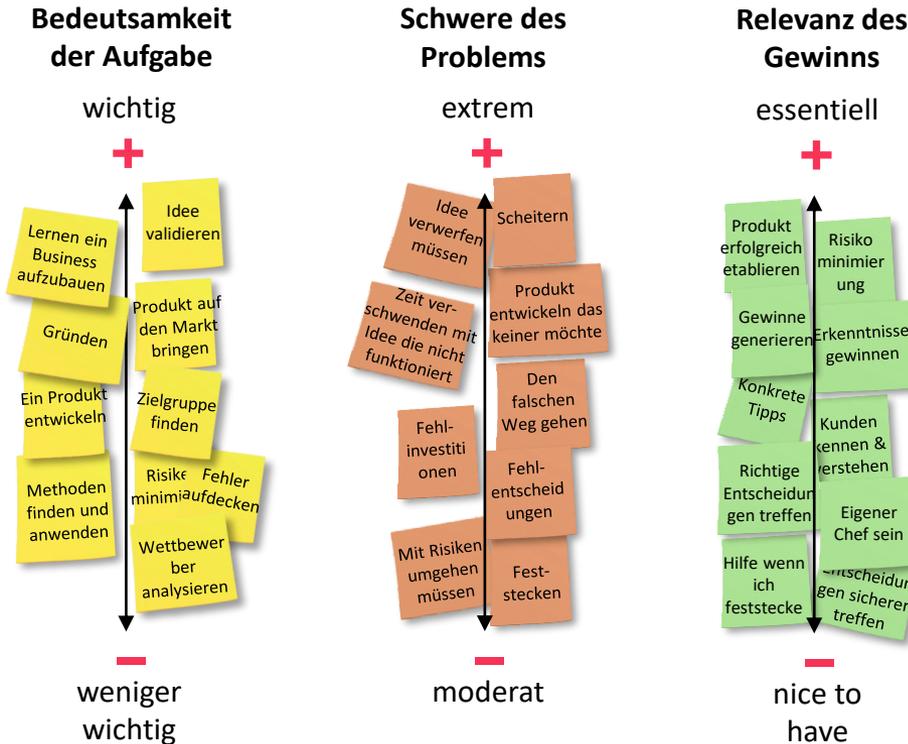


Phase 01.2

Value Proposition Canvas – Kundensegmentprofil II

2 Gewichtung der Aufgaben, Probleme und Gewinne

Beispiel:



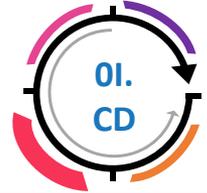
Die Aufgaben sowie die Probleme und Gewinne in der Erledigung der Aufgabe werden nach ihrer Relevanz für den Kunden gewichtet und sortiert.

Validierung mittels Customer Validation Interview

Vgl. Osterwalder et al. (2015).

Phase 01.2

Value Proposition Canvas – Value Map

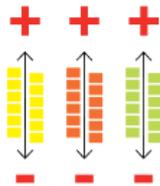


3 Value Map

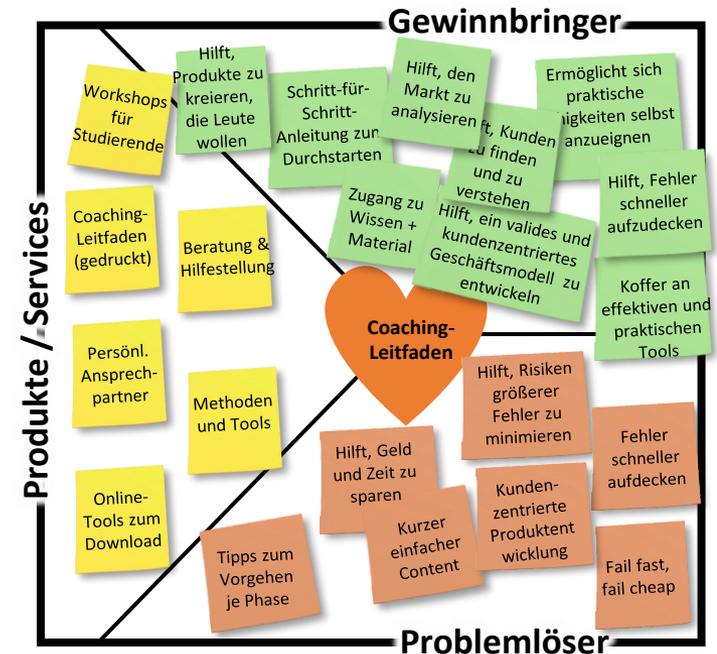
1. **Produkte / Services:**
Liste der Produkte und Services, die das Wertversprechen liefern
2. **Problemlöser**
Wie lösen die Produkte / Services Kundenprobleme?
3. **Gewinnbringer:**
Wie machen die Produkte / Services die Kunden glücklich?

4 Gewichtung

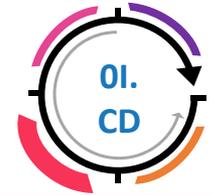
Gewichte und sortiere die Produkte / Services, Problemlöser und Gewinnbringer nach der Relevanz für die Kunden



Beispiel:



Vgl. Osterwalder et al. (2015).

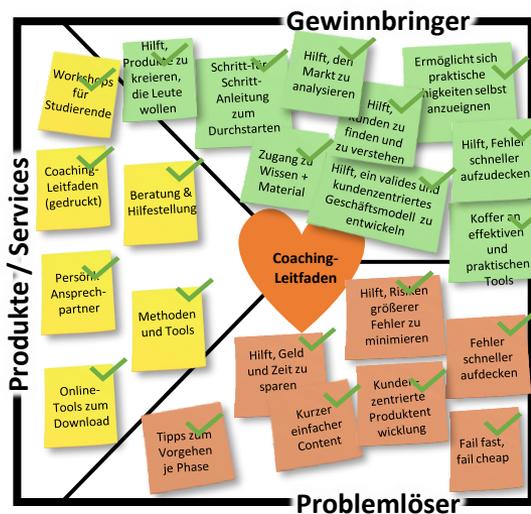


Phase 01.2

Value Proposition Canvas – Problem/Solution-Fit

5 Prüfung auf Übereinstimmung der Value Proposition Map mit den jeweiligen Kundensegmentprofilen

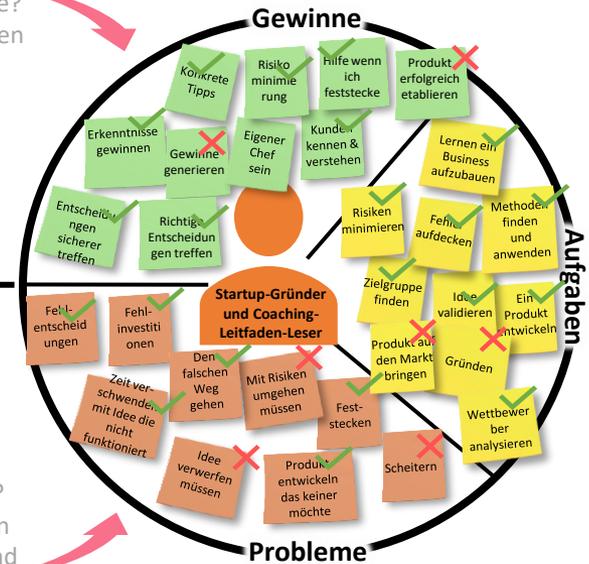
Beispiel:



Adressierst du essentielle Kundengewinne?
→ Konzentriere dich auf die für den Kunden relevantesten Gewinne

FIT

Adressierst du extreme Kundenprobleme?
→ Konzentriere dich auf die für die Kunden größten Probleme, die noch nicht gelöst sind

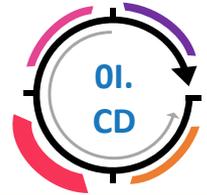


- ✗ Das Nutzenversprechen adressiert keines der Kundenaufgaben, -probleme oder -gewinne
- ✓ Produkt / Services lösen Probleme oder bringen Gewinne und adressieren direkt eines der Kundenaufgaben, -probleme oder -gewinne

Du kannst dir das Value Proposition Canvas unter www.hs-aalen.de/toolbox herunterladen! Vgl. Osterwalder et al. (2015).

Phase 01.2

Customer Validation Interview I



„Get out of the building“ – Steve Blank

Nachdem du die Persona, das VPC und den typischen Kundentag mittels Annahmen erstellt hast, musst du diese nun validieren. Am Besten geht das mit einem persönlichen Interview.

Mit dem Customer Validation Interview (auch: **Probleminterview**), soll untersucht werden, ob das hypothetische Problem bei der von dir ausgewählten hypothetischen Zielgruppe besteht, ob deine Lösung das potenzielle Problem lösen kann und ob das Problem relevant genug ist.

Falsch geführte Befragungen sind fatal, da sie folgende negative Ergebnisse herbeiführen können:

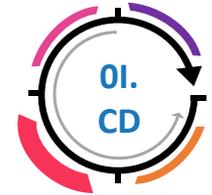
- **Falsche positive Antworten:** „Tolle Idee!“
→ Menschen sind in der Regel höflich, doch Komplimente sind kein Feedback! Im schlimmsten Fall führen falsche Komplimente dazu, dass du in die falsche Zielgruppe, das falsche Problem bzw. die falsche Lösung viel Geld und Zeit investierst.
- **Falsche negative Antworten:** „Das funktioniert doch nie!“
→ Im schlimmsten Fall verwirfst du deine Idee, obwohl sie potenziell erfolgreich hätte sein können.

Literaturhinweis:

- Rob Fitzpatrick: The Mom Test

Phase 01.2

Customer Validation Interview II



Goldene Regeln des Customer Validation Interviews / Probleminterviews:

1. Interviews persönlich führen

2. Verschweige anfangs deine Produkt- / Geschäftsidee

So wenig Informationen wie möglich über das Produkt / die Idee geben, während du gleichzeitig das Gespräch in eine nützliche Richtung lenkst. **Hier soll das Problem erörtert, nicht die Idee gepitcht werden!** In einem Pitch redest du meistens und lernst sehr wenig über das Kundenverhalten und es fällt den Kunden anschließend leicht, mit dir übereinzustimmen. In der ersten Phase des Kundenvalidierungs-/Probleminterviews musst du zuerst das „richtige“ Kundenproblem verstehen, bevor du davon ausgehst, die „richtige“ Lösung für sie zu haben.

3. Formuliere Fragen richtig

Falsch formulierte Fragen:

- Geschlossen statt offen
- „Sie haben das doch sicher auch schonmal erlebt?“,
„Finden Sie nicht auch, dass ...“

Besser: Problem erörtern statt präsentieren durch offene und in einen Kontext gebundene Fragen.

4. Stelle mind. eine Frage, die das Potenzial hat deine Geschäftsidee zu zerstören

Auch wenn es weh tut, es ist besser früher als später die Idee an den Nagel zu hängen oder zumindest einen Kurswechsel einzulegen.

5. Stelle die richtigen Fragen

Vermeide Fragen wie:

- „Halten Sie es für eine gute Idee?“
- „Würden Sie dieses Produkt kaufen? Wieviel würden sie bezahlen?“
- „Würden Sie für solch ein Produkt, xx € bezahlen?“

Dies sind theoretische Meinungen über die Zukunft und nicht ein Verhalten, welches derzeit bzw. in der Vergangenheit erfolgt ist und somit keine Fakten.

Besser:

- Der Kunde soll zeigen, wie sie einzelne Probleme derzeit lösen: „Wie gehen Sie vor bei ...?“, „Wie gehen Sie derzeit mit dem Problem um?“
- Lass sie darüber reden, was sie lieben und hassen. Hinterfrage Antworten, um Hintergründe/Einstellungen/Emotionen zu erörtern
- Frage, welche anderen Tools / Ansätze sie verwenden
- Frage, wie sie von der aktuellen Lösung erfahren haben
- Frage, wie viel sie dafür derzeit bezahlen / bezahlt haben
- Frage, was passiert, wenn sie nicht jenes Problem lösen können (dadurch erfährst du, welche emotionale Relevanz das Problem und somit die Lösung hat)

6. Sich vorab auf negatives Feedback einstellen

Beschütze deine Idee nicht und gebe dem Befragten grünes Licht, dich bzw. dein Produkt / deine Idee zu kritisieren.

Vgl. <https://studiozao.com/what-customer-discovery-questions-to-ask-to-validate-pain-points/>

Phase 01.2

Customer Validation Interview III



Auswertung der Interviews:

- Dokumentiere die Ergebnisse sofort nach jedem Interview.
- Lese zwischen den Zeilen, der Kundenantworten und achte auch auf Körpersprache und Emotionen
- Suche nach gemeinsamen Mustern, nachdem du mit 10 bis 20 Kunden gesprochen hast
- Verfeinere die demografischen Daten der Early Adopters.
- Ermittle, bei welchen Personengruppen das Problem hohe Relevanz hat (=Fokuszielgruppe) und lasse die am wenigsten erfolgversprechenden Kundensegmente fallen
- Verfeinere die Problemhypothesen und füge deinem Skript ggf. neu entdeckte "must-have"-Probleme hinzu, die du in weiteren Interviews validierst

Du kannst dir eine Vorlage eines Probleminterview-Skripts unter www.hs-aalen.de/toolbox herunterladen!

Skript Probleminterview

Projekt:

Erstellt von:

Datum:

Iteration:

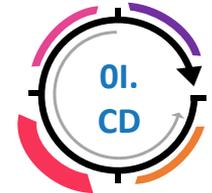
Willkommen Alles auf Anfang ⌚ 2 Min*	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Einführung ins Thema • Einverständnis Interview
Demografien sammeln Kundensegment testen ⌚ 2 Min*	<ul style="list-style-type: none"> • Einleitenden Fragen zu demografischen Daten • Grundlage zur späteren Charakterisierung und Segmentierung von Early Adoptern
Eine Geschichte erzählen Problemkontext klären ⌚ 2 Min*	<ul style="list-style-type: none"> • Veranschaulichung der Hauptprobleme im Rahmen einer Geschichte • „...kommt Ihnen das bekannt vor?“
Problem-Rangfolge Problem testen ⌚ 4 Min*	<ul style="list-style-type: none"> • Nennung der Hauptprobleme durch Interviewer • Bildung einer Rangfolge durch Interviewpartner
Erkundung des Kundenweltbilds Problem testen ⌚ 15 Min*	<ul style="list-style-type: none"> • Probleme der Reihe nach durchgehen und Einschätzung zum Problem gewinnen: <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Must-have</i> ○ <i>Nice-to-have</i> ○ <i>Don't need</i> • Gegenwärtige Arbeitsabläufe beim Interviewpartner? • Zuhören und Beobachten! • Gibt es neue Probleme?
In Trockenen Tüchern Ködern und fragen ⌚ 2 Min*	<ul style="list-style-type: none"> • High-Concept-Pitch • Für weitere Interviews/ Experimente verfügbar? • Weitere mögliche Interessenten?
Ergebnisse dokumentieren Systematische Aufzeichnung der Interviewergebnisse ⌚ 5 Min*	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation nach dem Interview • Hilfreich: Musterschablone zur Aufzeichnung der Ergebnisse • Separate Dokumentation des Begleiters

*Vorschlag zur Zeiteinteilung bei einem 30 minütigen Interview

Skript Probleminterview in Anlehnung an: Maurya (2015): Running Lean.

Phase 01.2

5-W-Methode



Eine simple und gleichzeitig äußerst wirkungsvolle Methode, um Problemen tatsächlich auf den Grund zu gehen ist die 5-W-Methode (bzw. 5-Why-Methode).

Die Methode findet in der Qualitätssicherung Anwendung und wurde von Saichi Toyota, Gründer des Automobilherstellers Toyota erfunden. Im Rahmen der Problemvalidierung und im Probleminterview kannst du dir das Prinzip der 5-W-Methode zunutze machen, denn nicht immer ist die Lösung eines Problems offensichtlich erkennbar, manchmal liegt die tatsächliche Ursache tief im Verborgenen, die ggf. selbst der Befragte auf Anhieb nicht kennt.

Vorgehen:

- Versuche stufenweise mit Warum-Fragen der Wurzel des Problems auf den Grund zu gehen. Man geht davon aus, dass mehrere Kausalzusammenhänge ineinander greifen
- Die Anzahl der W-Fragen muss dabei nicht unbedingt „5“ betragen
- Versuche den Ort des Geschehens zu betrachten, mit allen tatsächlich betroffenen Beteiligten zu sprechen, und nicht aus der Ferne vom Schreibtisch aus zu beurteilen

Beachte, ...

... dass der Zyklus von Fragen nicht zu früh abgebrochen wird, denn dies führt zu falschen Schlüssen zur echten Ursache. Teste es: Funktioniert der Umkehrschluss deiner Annahmen, so bist du wahrscheinlich am Ende der Kausalkette angelangt.

... dass sie 5-W-Methode immer nur auf eine Ursache abzielt, häufig aber gibt es nicht nur eine, sondern mehrere Ursachen für ein auftretendes Problem.

Beispiel:

Problem: Maria geht häufig ohne Frühstück aus dem Haus

- ?
- „Warum gehst du ohne Frühstück aus dem Haus, Maria?“
- „Weil ich morgens keine Zeit zum Frühstück haben habe.“
- ?
- „Warum hast du morgens keine Zeit?“
- „Weil ich häufig verschlafe und zu spät aufstehe.“
- ?
- „Warum verschläfst du / stehst du zu spät auf?“
- „Weil ich zu spät ins Bett gehe.“
- ?
- „Warum gehst du zu spät ins Bett?“
- „Weil meine Lieblingssendung so spät läuft.“



Umkehrschluss: Wenn Maria ihre Lieblingssendung ansieht, geht sie am nächsten Morgen ohne Frühstück aus dem Haus.

Vgl. Blum (2016).

Delta Canvas

Status Quo

Super, du bist ans Ende der zweiten Phase der Customer Discovery gekommen.

Wie nach jeder Phase, kannst du alles nochmal Revue passieren lassen und deine Aktivitäten und Learnings im Delta Canvas festhalten.

Kunde & Problem	Lösung & Produkt
	
Team	Markt & Wettbewerb
Geschäftsmodell	Traktion

- Was hast du bisher in den einzelnen Bereichen geschafft?
- Was hast du daraus gelernt?
- Was ist relevant?
- Wo ist das größte Delta?

Phase 01.3

Validieren des Product/Market-Fit



Glückwunsch, du hast es in die nächste Phase der Customer Discovery geschafft. Das bedeutet, dass du die Zielgruppe definiert und das Problem ausreichend analysiert hast.

In dieser Phase musst du nun **Kunde und Produkt** näher definieren und **validieren**. Überprüfe deine Lösung, indem du das Wertversprechen und das **minimal funktionsfähige Produkt (MVP)** den potenziellen Kunden präsentierst und von ihnen **testen** lässt. Anschließend kann dein Canvas anhand der gesammelten Erkenntnisse aktualisiert und fein justiert werden.

Um den Product/Markt-Fit zu prüfen, stelle dir die Fragen:

- Gibt es für das Produkt einen Markt?
- Habe ich etwas entwickelt, das die Leute interessiert?

Anlagen:

- [MVP](#)
- [Lösungsinterview](#)

EXKURS

Idee schützen & sich über Schutzrechte informieren

Bisher hast du dich ausschließlich auf das Problem konzentriert, ohne viel von deiner Idee preiszugeben. Handelt es sich um bspw. eine technische Innovation, ist es ratsam, vor Erstellung eines Prototyps, sich Gedanken um ein Patent zu machen.

Es gibt verschiedene Arten von Schutzrechten:

Patente, Gebrauchsmuster, Markenrechte, betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, Urheberrechte, Lizenzen.

Eine Recherche über in Deutschland angemeldete Schutzrechte kannst du online über das Deutsche Patent- und Markenamt durchführen: <https://www.dpma.de/>.

Markenname:

Bevor du dich auf einen Markennamen festlegst, ist es ratsam, zunächst über das DPMA-Register eine Recherche durchzuführen. Auch eine Recherche über Domains kann hilfreich sein. Nicht jeder Name ist markenrechtlich schützbar. Schlägt die Markenmeldung fehl, musst du die Kosten dennoch tragen. Deshalb informiere dich gut und lasse dich ggf. beraten. Auch wenn du keinen Markennamen anmelden möchtest, ist eine Recherche ratsam, um nicht die Schutzrechte anderer zu verletzen.

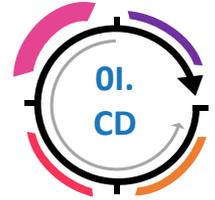
Patent:

Die Patentrecherche ist deutlich aufwendiger und erfordert enorm viel Zeit. Hier kannst du dich an einen spezialisierten Anwalt wenden, allerdings ist dies auch mit hohen Kosten verbunden (Anwalts- und Recherchekosten etwa 5.000 bis 10.000 Euro). Nicht immer macht eine Patentanmeldung Sinn, da das Anmelden eines Patents gleichzeitig die Veröffentlichung der Innovation bedeutet. Auf der anderen Seite ist ein Patent ein wirkungsvolles Marketinginstrument bei der Investorensuche. Gehe hier strategisch vor und lasse dich ggf. von unabhängigen Stellen externer Berater beraten. Entscheidest du dich FÜR eine Anmeldung, informiere dich zunächst über mögliche Förderungen, um Geld zu sparen (z.B. WIPANO Förderung <https://www.innovation-beratung-foerderung.de/INNO/Navigation/DE/WIPANO/wipano.html>).



Phase 01.3

Minimum Viable Product (MVP)



„Wenn dir die erste Version deines Produktes nicht peinlich ist, hast du es zu spät auf den Markt gebracht.“

Reid Hoffman, Co-Gründer von LinkedIn



MVP = Prototyping

- Kein fertiges Produkt, sondern eine schnelle und einfache Umsetzung
- Dadurch soll Zeit und Geld gespart, schnelles Feedback generiert und dieses Feedback in den nächsten, produktnäheren Prototypen eingebaut werden
→ IDEE greifbar machen und anhand Feedback weiterentwickeln
- Fehler bei Umsetzung dienen dazu, die Idee zu verbessern
→ Fehler sind erwünscht
- Im Alpha / Beta sich auf Kernfunktionen konzentrieren: Early Adopter können die „Lücken“ bezüglich fehlender Features schließen

Produkt MVP:

- Skizze
- Papierprototyp
- Modell
- CAD
- Rendering
- 3D-Print
- Wizard of Oz
- Crowdfunding

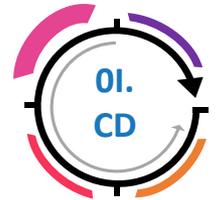
Software MVP:

- Landing Page
- Smoke Test
- Usability Test
- A/B-Test
- Scribble
- Mockup
- Click Dummy
- Wizard of Oz
- Functional Prototype

Vgl. Ries (2014).

Phase 01.3

MVP – Beispiele

**Rendering**

Rendern (Bildsynthese) bedeutet, dass du dein Produkt als Grafik skizierst (Rohdaten). Das ist sowohl einfach mit Bleistift und Papier, als auch mit Computerprogrammen möglich.

**CAD**

CAD bedeutet rechnerunterstütztes Konstruieren. Bevor du dein Produkt bzw. MVP herstellst, kannst du mittels CAD dein Konstruktionsmodell digital erzeugen und laufend optimieren, bis es herstellungstauglich ist. Zudem kann dein CAD-Modell bspw. in Simulations- oder Berechnungsverfahren oder als Digital Mock-Up verwendet werden.

**3D-Print**

3D-Druck ist ein vergleichsweise günstiges Verfahren, um einen Hardware-Prototypen herzustellen.

Scribble / Papierprototyp

Vgl. <https://www.alittlestyle.de/2013/05/14/mobile-paper-prototyping-heute-baue-ich-ein-iphone/>.

Wizard of Oz

Wizard of Oz-Prototypen sind Prototypen mit gefälschten Funktionen – zum Beispiel Interaktivität, die eher von einem Menschen als von einem Algorithmus oder Softwarecode ausgeht, wobei Benutzer glauben, dass Letzteres der Fall ist – die Sie zum Testen mit Ihren Benutzern verwenden können (z.B. eine virtuelle Assistenzsoftware in dem ein Mensch, der an einem anderen Computer arbeitet, die Antworten eingibt).

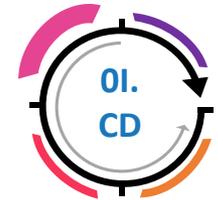
Vgl. <https://www.interaction-design.org/literature/article/prototyping-learn-eight-common-methods-and-best-practices>.

Click Dummy

Click-Dummys sind eine programmierte, teilfunktionale Demonstration einer digitalen Anwendung (Website / App). Hiermit testest du hauptsächlich die User-Experience und lässt den Benutzer so früh wie möglich einmal selbst die Applikation erleben.

Phase 01.3

Lösungsinterview



Präsentiere dem Kunden dein MVP und hole dir direktes Feedback ein. Beispielsweise über

- halbstrukturierte Interviews oder anschließende Fragebögen
- Co-Discovery- oder Think-Aloud-Tests
- Shadowing, uvm.

Beispiel Think-Aloud-Test:

= Think-Aloud ist eine Methode, bei der der Benutzer die Anwendung durchläuft und dabei verbal dokumentiert, bspw. beim Testen deines Click-Dummy MVPs.

Wie der Test abläuft und was du dafür brauchst:

- Suche dir mehrere Zielpersonen, mit denen du den Test einzeln durchführst
- Stelle den Click-Dummy über dein Smartphone bereit
- Bitte die Testperson, alle Gedankengänge während des Tests laut zu äußern, egal wie nichtig sie erscheinen
- Gebe dem Tester keine Einführung, sondern beobachte, wie er sich in deiner App / deiner Website zurecht findet
- Organisiere dir eine Kamera und filme den Bildschirm und die Hände der Testperson = Klickwege inklusive der Sprachaufnahme während der Testnutzung



Designed by Freepik

Skript Lösungsinterview

Projekt: _____ Erstellt von: _____ Datum: _____
Iteration: _____

<p>Willkommen Alles auf Anfang ⌚ 2 Min*</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Einführung ins Thema • Einverständnis Interview
<p>Demografien sammeln Kundensegment testen ⌚ 2 Min*</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einleitenden Fragen zu demografischen Daten • Grundlage zur späteren Charakterisierung und Segmentierung von Early Adoptern
<p>Eine Geschichte erzählen Problemkontext klären ⌚ 2 Min*</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veranschaulichung der Hauptprobleme im Rahmen einer Geschichte • „...kommt Ihnen das bekannt vor?“
<p>DEMO / MVP Lösung testen ⌚ 4 Min*</p>	<p>Richtlinien des Demos/MVPs nach Maurya:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Das MVP sollte (techn.) umsetzbar sein (2) Es muss möglichst echt aussehen (3) Es muss rasch variiert werden können (4) Es muss Verschwendung minimieren (5) Es sollten keine Dummy-Daten (z.B. Lorem- ipsum-Text) verwendet werden
<p>Preis Testen Einnahmequellen ⌚ 15 Min*</p>	<p>Die Frage der Preisgestaltung zur Verfeinerung der Zielgruppendefinition sowie als erster Anhaltspunkt für mögliche generierbare Einnahmen.</p> <p>→ Frage potenzielle Kunden / User nicht nach dem Preis, den sie zu zahlen bereit wären, sondern gebe ihn einfach vor und teste die Reaktionen.</p>
<p>In Trockenen Tüchern Ködern und fragen ⌚ 2 Min*</p>	<ul style="list-style-type: none"> • High-Concept-Pitch • Für weitere Interviews/ Experimente verfügbar? • Weitere mögliche Interessenten?
<p>Ergebnisse dokumentieren Systematische Aufzeichnung der Interviewergebnisse ⌚ 5 Min*</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation nach dem Interview • Hilfreich: Musterschablone zur Aufzeichnung der Ergebnisse • Separate Dokumentation des Begleiters

*Vorschlag zur Zeiteinteilung bei einem 30 minütigen Interview

Skript Lösungsinterview in Anlehnung an: Maurya (2015): Running Lean.

Delta Canvas

Status Quo

Super, du bist ans Ende der dritten Phase der Customer Discovery gekommen.

Wie nach jeder Phase, kannst du alles nochmal Revue passieren lassen und deine Aktivitäten und Learnings im Delta Canvas festhalten.

Kunde & Problem	Lösung & Produkt
	
Team	Markt & Wettbewerb
Geschäftsmodell	Traktion
	

- Was hast du bisher in den einzelnen Bereichen geschafft?
- Was hast du daraus gelernt?
- Was ist relevant?
- Wo ist das größte Delta?

Phase 01.4

Kurswechsel oder Weitermachen?



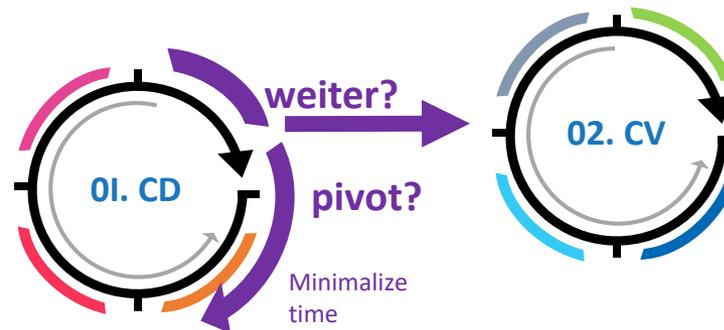
Nun bist du ans Ende der Customer Discovery angekommen. Hier verifizierst du die Ergebnisse deiner Experimente und entscheidest: Weitermachen oder Kurswechsel?

Keine Sorge, es ist normal am Anfang mehrere Pivots zu machen, bis die Customer Discovery steht und du zur nächsten Phase, die Customer Validation, übergehen kannst.

Durch deine gesammelten Learnings solltest du jedoch bei jedem neuen Pivot schneller werden.

Korrektur bezüglich bspw.:

- Geschäftsmodell,
- Kundensegment,
- Kundenbedarf,
- Technologie,
- Wertschöpfung,
- etc.





Phase 02

Customer Validation

Designed by freepik.com

Customer Validation

Kundenzentrierte Geschäftsmodell-Prüfung



In Phase 01. Customer Discovery hast du zuerst deine Hypothesen über das Geschäftsmodell mit einer relativ kleinen Gruppe von Kunden getestet, indem du um ihre Meinungen gebeten hast, nicht um Bestellungen.

In der Phase der Kundenvalidierung gehst du einen Schritt weiter und stellst fest, ob eine Schnittmenge aus Markt und Produkt durch Bestellungen oder Nutzen validiert werden kann.

In anderen Worten beweist du hier, dass das was bei der Customer Discovery (01.) getestet wurde,

- a) **nachhaltig** und
- b) **skalierbar** ist

→ **Produkt/Markt-Schnittmenge ist groß genug, um das Skalieren der Verkäufe und der Marketingaufgaben zu rechtfertigen**

Hier baust du dein MVP zu einer „**high-fidelity**“ Version aus, die sich auch **testweise verkaufen** lässt. Zudem werden die Vertriebs- und Marketingpläne und -materialien weiterentwickelt.

Gehe raus und führe mit deinem MVP und alle anderen wesentlichen Geschäftsmodellhypothesen mehrere (Pass/Fail-)Tests bezüglich z.B. Preismodell, Kundenakquise und Vertriebskanäle durch.

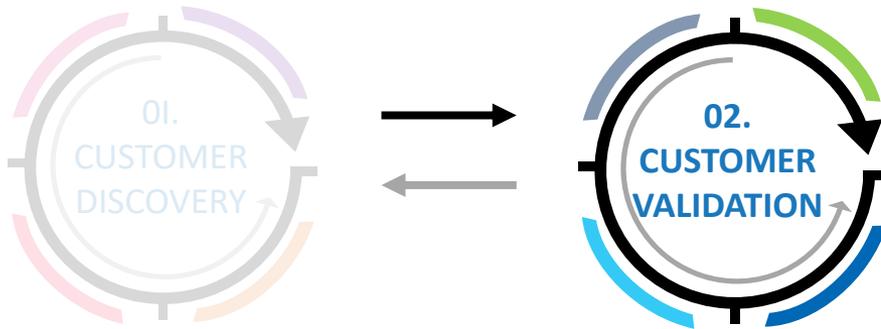
Am Ende dieser Phase sollte dir klar werden, ob ein Markt für das Produkt besteht, wer die primären Kunden sind und wie viel das Produkt auf dem Markt wert ist.

Beachte: hier ist die letzte Chance ohne große Verluste zu pivoten.

→ **Teste das MVP indem du um Bestellungen bittest.**

Vgl. [Squarespace.com](https://www.squarespace.com) (o.J.), Vgl. Blank/ Dorf (2017).

Toolbox – Customer Validation



WAS?

Phase 02.1

Vorbereiten von Verkäufen

Phase 02.2

Durchführen erster Verkäufe

Phase 02.3

Entwicklung der Produkt- und Unternehmenspositionierung

Phase 02.4

Kurswechsel oder Weitermachen?

WIE?



Positionierungsaussage, Stakeholder-Map, Wertschöpfungskette, Kanal-Roadmap, Traction, Kommunikationsstrategie, Kunden-Gewinnen-Binden Strategie / AIDA, Storytelling-Canvas, Vertriebskanal-Roadmap, Service Blueprint, Kostenstruktur, Preisgestaltung, Erlösmodell > 55 St. Gallen, GuV ...



Early Adopter Testverkäufe, Testvertrieb für digitale Kanäle, Crowdfunding, Marktgrößen- & Marktwachstumsanalyse, Marktanalyse – Makro- & Micro-Umwelt, Marktchancen und –risiken / Marktattraktivität, Erweiterte, Wettbewerbsanalyse, SWOT, Marktpotenzial, ...



Unternehmenspositionierung entwickeln, Wertversprechen-Botschaft, Wettbewerbsanalyse #2 (Wettbewerberpositionierung), Differenzierende Produktpositionierung, ...



Daten zusammenstellen, Kennzahlen-Analyse, Validierung: Geschäftsmodell, Finanzplan, ...

Vgl. Squarespace.com (o.J.), Vgl. Blank/ Dorf (2017).

TEMPLATES



Phase 02.I

Vorbereiten von Verkäufen



In der ersten Phase der Kundvalidierung wird ein skalierbarer Verkaufsablauf vorbereitet. Dafür ist es erforderlich, eine weiterentwickelte Produktversion bereitzustellen (**High-Fidelity-MVP**) und eine eingängige und glaubwürdige Positionierungsaussage zu entwickeln. Um Informationen liefern zu können und den Verkauf anzuregen, werden erste Vertriebs- und Marketingmaterialien hergestellt. Außerdem sollte eine Liste möglicher Vertriebs- und Marketingkanäle aufgestellt und systematisch getestet werden. Es wird eine Vertriebskanal-Roadmap festgelegt, die sich zuerst auf einen Vertriebskanal konzentriert und eine Vertriebs-Roadmap erarbeitet. Unterstützt wird der Vertrieb mit einer Marketingkommunikationsstrategie.

- Positionierungsaussage
- Stakeholder-Map
- Wertschöpfungskette
- Kanal-Roadmap
- Traction
- Kommunikationsstrategie
- Kunden-Gewinnen-Binden Strategie / AIDA
- Storytelling, Pitch und Storytelling-Canvas
- Vertriebskanal-Roadmap
- Service Blueprint
- Kostenstruktur
- Preisgestaltung
- Erlösmodell, 55 Geschäftsmodelle nach St.Gallen
- GuV

Vgl. Blank/ Dorf (2017).

Phase 02.1

Positionierungsaussage



Eine Positionierung ist das eindeutige und differenzierende Herausstellen deines Nutzenversprechens in den Köpfen deiner Zielgruppe.

Deine Positionierungsaussage sollte kurz und prägnant sein – keine einfache Aufgabe! Versuche hierzu die Platzhalter des folgenden Satzes für dein Produkt zu auszufüllen:

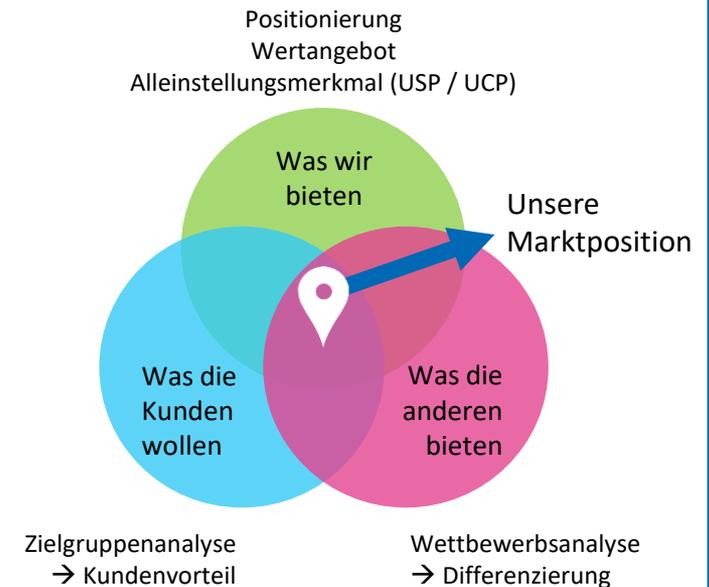
Für <Zielgruppe>, die <überzeugender Kaufgrund> möchten / brauchen, ist <Name des Produktes> ein <Kategorie>, das <Alleinstellungsmerkmal / einmaliger Kundennutzen> hat. Im Gegensatz zu <Alternative> grenzt sich <Name des Produktes> durch <wichtigste Abgrenzung> ab.

Hast du eine Positionierungsaussage getroffen, kannst du hieraus einen Slogan / Claim erstellen, der den Kundennutzen nach außen kommuniziert.

Beispiel Positionierungsaussage – Amazon:

“For World Wide Web users who enjoy books, Amazon is a retail bookseller that provides instant access to over 1.1 million books. Unlike traditional book retailers, Amazon.com provides a combination of extraordinary convenience, low prices and comprehensive selection.”

<http://www.zephram.de/blog/workshop/positionierungsaussage/>



Vgl. Graham Horton (o.J.); Vgl. Blank/ Dorf (2017).

Phase 02.1

Stakeholder-Map

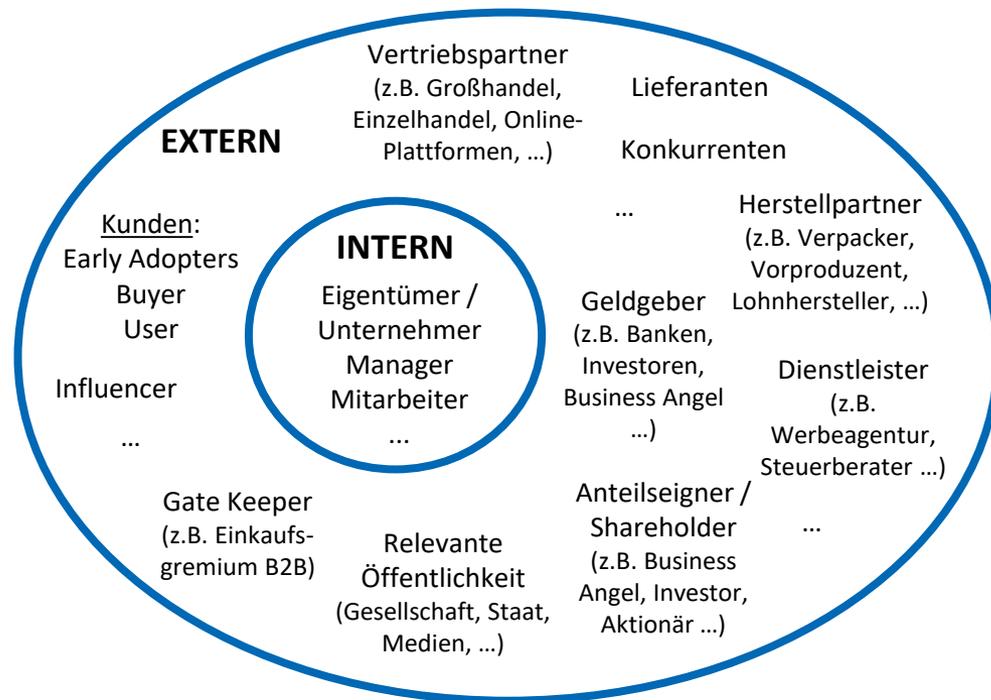


In unternehmerische Prozesse sind stets viele Personengruppen involviert. Externe oder interne Personengruppen, die ein wirtschaftliches, finanzielles oder ideelles Interesse am positiven Verlauf eines Projektes oder eines unternehmerischen Prozesses haben, nennt man **Stakeholder** (engl., „Teilhaber“ oder „Anspruchsgruppen“).

Beispielsweise haben Kapitalgeber Interesse daran, ihr Kapital sicher und gewinnbringend anzulegen, Zulieferer brauchen zahlungsfähige und zuverlässige Abnehmer, Kunden wünschen ein qualitativ hochwertiges Produkt oder eine Leistung zu guten Konditionen und intern sind Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens interessiert, da ihr Arbeitsplatz und Verdienst hiervon stark abhängt und sie sich im Idealfall als Teil des Unternehmens definieren.

Stakeholder können unterschiedlich starken Einfluss auf das Unternehmen haben. Wichtig ist, dass du mit deinem unternehmerischen Verhalten und deiner unternehmerischen Tätigkeit, immer deine Stakeholder berücksichtigst.

Folgende Abbildung listet dir mehr Beispiele für externe und interne Stakeholder auf:

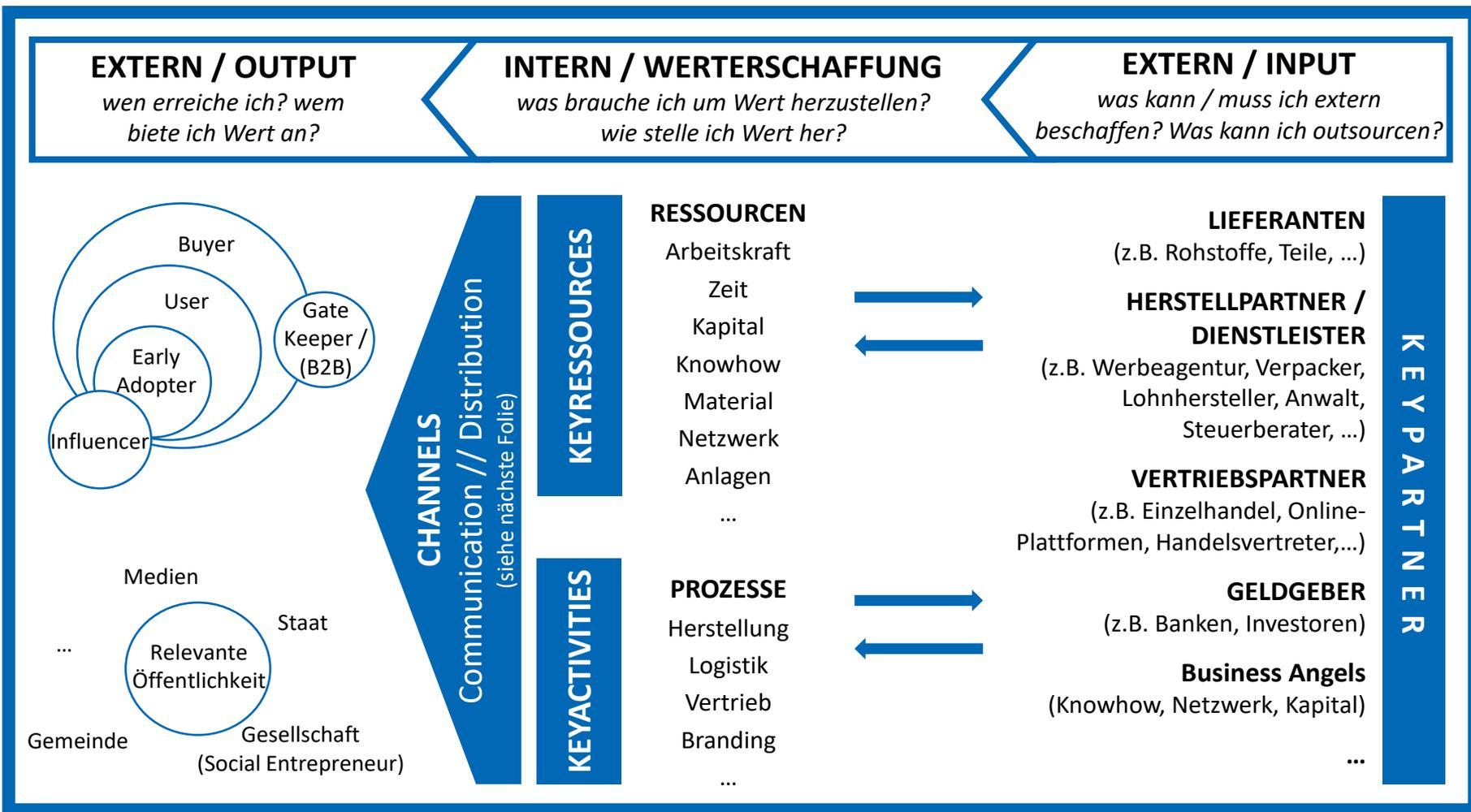


Vgl. <https://bwl-wissen.net/definition/stakeholder>.



Phase 02.1

Wertschöpfungskette & Stakeholder



Phase 02.I

Kanäle (Channels)



Um deine Kunden zu erreichen und ihnen dein Produkt / deine Dienstleistung zur Verfügung zu stellen, solltest du die für dein Produkt / deine Dienstleistung / dein Geschäftskonzept geeignete **Distributions- und Kommunikationskanäle** wählen. Für die Wahl geeigneter Kanäle sind verschiedene Kriterien entscheidend:

Entscheidungskriterien **Distributionspolitik:**

- **Produktbezogene Faktoren:**
Eigenschaften des Produktes wie Wert, Lagerfähigkeit, Transportfähigkeit, Erklärungsbedürftigkeit sowie etwaige Zusatzleistungen, ...
- **Kundenbezogene Faktoren:**
Anforderungen, Anzahl und geographische Verteilung und Einkaufsgewohnheiten der Kunden sowie Bedarfshäufigkeit, ...
- **Konkurrenzbezogene Faktoren:**
Anzahl und Marktstellung, Produkte und Vertriebskanäle der Konkurrenz, ...
- **Unternehmensbezogene Faktoren:**
finanzielle Situation, Kosten, Umsatz, vorhandene Absatzkanäle, Geschäftsmodell- und Marketingkonzept, ...
- **Rechtliche Faktoren**

Entscheidungskriterien **Kommunikationspolitik:**

- **Produktbezogene Faktoren:**
Produktpositionierung, Erklärungsbedürftigkeit, ...
- **Kundenbezogene Faktoren:**
geographische Verteilung, Touch Points, mediales Nutzungsverhalten, ...
- **Konkurrenzbezogene Faktoren:**
Wettbewerbspositionierung, Kommunikationskanäle der Konkurrenz, ...
- **Unternehmensbezogene Faktoren:**
finanzielle Situation, Kosten, Umsatz, vorhandene Kommunikationskanäle, Geschäftsmodell- und Marketingkonzept, ...
- **Rechtliche Faktoren**
- **Kanalbezogene Faktoren:**
Werbeeffizienz, Kosten/Reichweite Verhältnis, ...

Auf der nächsten Folie werden dir verschiedene mögliche Kanäle für die Kommunikation und Distribution vorgestellt. Wähle hier für dich geeignete Kanäle aus und prüfe die Eignung gegen.

Vgl. <https://bwl-wissen.net/definition/distributionspolitik>.

Phase 02.1

Kanäle (Channels)



- ✓ Passt der Kanal zur Positionierung?
Zum Geschäftsmodell?
Zur Kommunikationsstrategie?
- ✓ Kann der Kanal das Produkt
ausreichend erklären?
- ✓ Erreicht der Kanal meine Zielgruppe?
Geographisch und medial?
- ✓ Kann ich mir diesen Kanal leisten?
- ✓ Stehen die Kosten mit der Reichweite
in einem sinnvollem Verhältnis?
Werbeeffizienz?
- ✓ ...

Kommunikationskanäle

- Online:
 - Social-Media-Kanäle
(Ads, Beiträge, Influencer)
 - Suchmaschinen (SEA, SEO)
 - Website / Blog
 - E-Mail, Newsletter
 - Foren
 - Dritt-Seite (Affiliate)
- PR
 - Whitepaper
 - Fachartikel
 - Vorträge, Keynotes, Reden
- Messen, Events, Promotion
- Print
 - Flyer, Plakate
 - Zeitung, Magazine
- FFF-Kanäle (Film, Funk, Fernseher)
- ...

Distributionskanäle

- Direkt
 - eigener Onlineshop
 - Eigener Store
 - Messe-, Marktstände
 - Haustür-geschäfte
- Indirekt: Vermittler
 - Online-Marktplätze
 - Groß- / Einzelhandel, Fachgeschäfte
 - Handelsvertreter
 - Versandhandel
 - Automaten
- Franchise: gebundene Vermittler
- ...



- ✓ Passt der Kanal zu den
Eigenschaften des Produkts?
- ✓ Passt der Kanal zur Positionierung?
Zum Geschäftsmodell?
Zur Marketingstrategie?
- ✓ Erreicht der Kanal die Zielgruppe?
- ✓ Kann ich mir den Kanal leisten?
- ✓ Stehen die Kosten mit der Reichweite
in einem sinnvollem Verhältnis?
- ✓ ...

Phase 02.I

Traction Channels I

**Definition und Bedeutung Traction:**

Traction wird als eines der **zentralen Erfolgskriterien**, zusammen mit Team, Produkt und Geschäftsmodell gezählt. Traction kann mit „Zugkraft“ übersetzt werden und ist ein **quantitativer Beleg für die Kundennachfrage**.

Traction meint nicht nur die zu messende vorhandene Nachfrage, sondern auch die potenzielle. Traction beantwortet also die Frage, **wie gut ein Startup Nachfrage erst entfachen kann**. Je nachdem wie wichtig das Ausweisen von Nachfrage ist, wird Traction sogar zum entscheidenden Element beim Präsentieren einer Geschäfts-idee vor Geldgebern.

Solche **Traction-Maßzahlen** sind beispielsweise registrierte Nutzer, Neuanmeldungen innerhalb einer Zeitspanne, Einnahmen, Website-Traffic, Followerzahl, ... (Kennzahlen siehe 02.4).

Traction Channels sind die entsprechenden Kanäle der Kundenakquirierung.

Welche Traction Channels gewählt werden und welche Maßzahlen erfolgskritisch sind, kommt ganz auf den Markttyp, das Produkt und das Geschäftsmodell an. Für eine Community-Plattform ist vielleicht die Weiterempfehlungen pro Nutzer oder die vom Durchschnittsnutzer aufgewendete Zeit besonders relevant, für ein E-Commerce-Startup sind es womöglich die wiederkehrenden Kunden, für eine Mobile-App die Rate der Downloads.

In den vorherigen Folien „Kanäle (Channels)“ hast du dir bereits bedanken um Distributions- und Kommunikationskanäle gemacht. Anders als dort, geht es hier um **Wachstum**: „[...] **traction is growth. The pursuit of traction is what defines a startup**“ (Weinberg / Mares, 2014).

Bullseye Framework (s. n. Folie)

Ein Tool zum Auffinden von Traction Channels bieten Weinberg / Mares (2014) in ihrem Buch „Traction“ mit ihrem Bullseye Framework. Ganz wie das Lean Startup Konzept, ist auch das Bullseye Framework darauf ausgerichtet, gewählte Traction Channels schnell und kundenzentriert zu testen, bei Bedarf zu verwerfen und eine Iteration durchzuführen. Im Vorherein kannst du nur Vermutungen aufstellen, doch erst nach dem Testen weißt du, welche Kanäle am besten geeignet sind.

Es ist wichtig, dass du alle möglichen Traction Channels im Auge behältst und versuchst mehrere aber nicht zu viele Channels auszutesten. Das BullsEye rät zur Auswahl von 3 Channels.

Ergänzende Literaturhinweise:

- Weinberg, Gabriel / Mares, Justin (2014): Traction: A Startup Guide to Getting Customers.

Vgl. Weinberg / Mares (2014), startwerk (2011).

Phase 02.I

Traction Channels II



The Bullseye Framework

Bei so vielen Traction Kanälen ist es schwierig, sich auf einige wenige zu konzentrieren. Um dies zu vereinfachen wird das Bullseye Framework als Tool empfohlen.

Vorgehensweise:

Schritt 1: Brainstorming

- Betrachte **alle** Channels und spiele theoretisch die Bespielung dieser Channels durch. Wenn du offline werben würdest, wo wäre der beste Ort dafür? Wenn du eine Rede halten würdest, wer wäre das ideale Publikum?
- Frage dich:
 - Wie wahrscheinlich ist es, dass diese Idee funktionieren würde (1-5)?
 - Wie hoch sind die geschätzten Kosten, um einen Kunde durch diese Idee zu gewinnen?
 - Mit wie vielen Kunden kannst du rechnen (bis zur Sättigung)?
 - Wie viel Zeit würde es benötigen, um Tests durchzuführen?

Natürlich kennst du nicht die richtigen Antworten auf all diese Fragen, aber du kannst fundierte Vermutungen anstellen. Im Bullseye findest du mögliche Traction Channels im äußersten Kreis. Auf der nächsten Folie findest du jeweils kurze Erläuterungen.

Ausführliche Beschreibungen und Praxistipps kannst du in der vorab vorgeschlagenen Literatur nachlesen.



Vgl. Weinberg / Mares (2014).

Phase 02.I

Traction Channels III

**Viral Marketing**

Virales Marketing erlangt hohe Aufmerksamkeit durch möglichst schnelle und selbstständige Verbreitung von Inhalten durch Rezipienten, i.d.R. über digitale Medien. Der Rezipient profitiert durch die Werbebotschaft, indem er etwas Interessantes zu erzählen hat (bspw. Edeka Weihnachtvideo, welches starke Emotionen weckt und schnell viral wurde).

Public Relations (PR)

PR meint die Öffentlichkeits-/Pressearbeit über klassische Medien, wie Zeitung, Magazine, TV, Radio, usw.

Unconventional PR / Guerilla Marketing

Bei unkonventioneller PR geht es darum, die Aufmerksamkeit der Medien auf etwas Außergewöhnliches zu lenken (z.B. Sensation, Ambient oder Street Marketing: aufmerksamkeits-erregende Werbeinstallationen, Produktinszenierungen und Marketingaktionen im Out-of-Home-Bereich).

Search Engine Advertising (SEA)

SEA beinhaltet das Schalten bezahlter Anzeigen über Suchmaschinen wie Google.

Social and Display Ads

Anzeigen auf sozialen Netzwerken wie YouTube, Facebook, Instagram, usw. oder andere Seiten in Nischen, auf denen sich potenziell deine Zielgruppe aufhält.

Offline Ads

Offline Ads beinhalten TV und Radio Spots, Anzeigen in Zeitungen und Magazine, Werbetafeln, Flyer usw.

Search Engine Optimization (SEO)

SEO beinhaltet die Websiteoptimierung, um bei Suchmaschinen eine höhere Platzierung in organischen Trefferlisten zu erhalten.

Content Marketing

Content Marketing bietet der Zielgruppe relevante und hochwertige Inhalte mit Mehrwert / Nutzen (informierend, inspirierend, beratend und / oder unterhaltend). Die Inhalte sind nicht werblich, sondern haben indirekten Bezug zum Produkt / zum Unternehmen (z.B. Blogbeitrag über das Thema gesunde Ernährung).

Email Marketing und Newsletter

Email Marketing ist ein klassisches Instrument im Direktmarketing, mit dem schnell, kostengünstig, bei Bedarf automatisiert und zielgruppengenau eigene Inhalte regelmäßig und anlassbezogen eine Vielzahl von Adressaten erreicht werden. Es ist ein sehr wirksames Instrument, bedarf allerdings vorab die Generierung von bestätigten E-Mail-Adressen.

Engineering as Marketing

Technische Ressourcen werden zur Kundengewinnung eingesetzt, um Traktion zu erzeugen, wie bspw. Microsites oder Widgets.

Targeting Blogs / Influencer Marketing

Die Reichweite von Bloggern und Influencern wird für die Bewerbung deines Produkts genutzt. Je nach Zielgruppe und Budget sind auch Mikro-Influencer geeignet.

Business Development (BD), Kooperationen und B2B

BD meint die Kreierung strategischer Partnerschaften, die eine Win-Win-Situation für dich und deinen Partner hervorruft (z.B. Produkt-Bundles, z.B. Coca-Cola und Jack-Daniels).

Sales

Sales fokussiert sich auf das Herstellen eines direkten Verkaufsprozesses gegen Entgelt. Hier könnte der Einsatz eines klassischen Vertrieblers gefragt sein.

Affiliate Programs

Externe Websites verlinken auf deine Seite / deinen Online-Shop und erhalten hierfür Provision (z.B. pro Klick).

Existing Platforms (Content Marketing)

Der Fokus wird auf bestehende Plattformen wie Facebook, App Stores usw. gelegt, um Wachstum zu erzielen. Hier findet Content Marketing auch Anwendung.

Trade Shows / Messen

Insbesondere branchenspezifische Messen können ein geeigneter Traction-Kanal sein, um mit neuen potenziellen Kunden als auch Kooperationspartner (BD) in Kontakt zu treten.

Offline Events

Auf verschiedenen Events – von kleinen Veranstaltungen bis hin zu Kongressen – kannst du Aufmerksamkeit durch Teilnahme, Pitches, Sponsoring o.ä. generieren.

Speaking Engagements / Storytelling

Ein Vortrag oder Pitch, welches die Storytelling-Prinzipien berücksichtigt kann das Interesse der Rezipienten wecken und Emotionen auslösen.

Community Building

Über Foren oder Sozialen Netzwerken Community und Kundenbindung aufbauen.

...
...
...

Vgl. Weinberg / Mares (2014), Schwarz (2019).

Phase 02.I

Traction Channels IV



The Bullseye Framework

Schritt 2: Ranking

Deine Überlegungen aus dem Brainstorming sollen nun kritisch gegenübergestellt und priorisiert werden:

- Inner Circle (A): welche Traction Channels scheinen zum jetzigen Zeitpunkt am erfolgsversprechendsten?
- Potential (B): Welche Traction Channels scheinen, dass sie vermutlich funktionieren würden?
- Long-shot (C): Welche Traction Channels scheinen eher weniger erfolgsversprechend zu sein?

Schritt 3: Priorisiere

Identifiziere nun den inneren Kreis (A): die 3 Traction Channels die am vielversprechendsten scheinen. Wenn du bereits 3 Channels hast, hast du deine Aufgabe bereits erledigt, andernfalls musst du nun priorisieren. Es ist empfehlenswert, zeitgleich mehr als einen Channel zu testen, um Zeit zu sparen, jedoch nicht mehr als 3, um den Fokus nicht zu verlieren.

- Inner Circle (A): Wähle bis zu 3 aus und schreibe sie im Kreis A auf
- Potential (B): Wähle bis zu 6 aus und schreibe sie im Kreis B auf.
- Streiche die für A und B gewählten Channels aus Kreis C aus.



Vgl. Weinberg / Mares (2014).

Phase 02.I

Traction Channels V



The Bullseye Framework

Schritt 4: Test

- Setze deine Ideen um
- Ziel ist es herauszufinden, welche Traction Channels aus deinem inneren Kreis (A) es wert sind, den Fokus beizubehalten.
- Die Entscheidung wirst du basierend auf Ergebnisse sämtlicher, relativ günstiger Tests treffen müssen.
- Die Tests sollten die Annahmen, welche du in Schritt 1 getroffen hast, bestärken können:
 - Wie viel wird es grob Kosten, Kunden durch diesen Channel zu akquirieren?
 - Wie viele Kunden glaubst du, sind über diesen Channel erreichbar?
 - Entsprechen die Kunden, die du durch diesen Channel generieren kannst, deiner anvisierten Zielgruppe?

INFO:

Erfolgskritische Kennzahlen zur Validierung deiner Channels findest du erst in Phase 02.4. Zunächst wirst du in Phase 02.2 (Durchführen erster Verkäufe) die Channels anwenden müssen. Beim Überprüfen der Kennzahlen in 02.4 triffst du dann die Entscheidung über Weitermachen oder Pivot. Ist letzteres der Fall, treffen wir uns in dieser Phase wieder! Keine Sorge, es ist vollkommen normal mehrere Pivots zu machen, bevor du die am besten geeigneten Channels findest.

Schritt 5: Fokus

Wenn alles gut läuft, dann liefert eines deiner im inneren Kreis (A) gewählten Channels im Test erfolgsversprechende Ergebnisse. In diesem Fall solltest du deine Traction Bemühungen und Ressourcen besonders diesem Channel widmen. Versuche das Wachstum deines gewählten Kanals durch kontinuierliches Experimentieren zu optimieren. Je tiefer du eintauchst, desto effektivere Taktiken wirst du aufdecken und alles tun, um diese zu skalieren, bis sie aufgrund von Sättigung oder steigenden Kosten nicht mehr effektiv sind. Fokus auf ein Traction Channel bedeutet also, dass du ein Experte in diesem Channel wirst, durch kontinuierliches Testen neuer Taktiken, um die höchste Traction zu erreichen.

Iteration

Sollte sich im Test herausstellen, dass keiner der drei gewählten Channels aus (A) erfolgsversprechend ist, wird der gesamte Prozess wiederholt. Die im mittleren Kreis (B) ausgewählten Traction Channels rutschen dann in (A).

Dieser Prozess sollte sich durch Lernerffekte und den bereits gesammelten (Kunden-)Daten in der nächsten Iteration zeitlich verkürzen.

Vgl. Weinberg / Mares (2014).

Phase 02.1

Kanal-Strategien



Nachdem du deine Kommunikations- und Distributionskanäle grob skizziert hast, geht es nun darum, die geeigneten Strategien und Taktiken für diese zu konzipieren. Hierzu findest du in den nächsten Folien folgende Templates:

- Kunden-Gewinnen-Binden-Strategie
- Kommunikationsstrategie
- Vertriebskanal-Roadmap
- Service Blueprint

Die Wahl geeigneter Kommunikations- und Distributionskanäle sowie die Entwicklung der Kommunikations- und Distributionsstrategie geht Hand-in-Hand. Das heißt, dass je nach konzipierter Strategie, sich die Auswahl an Kanälen wieder ändern kann.

Auf der nächsten Folie findest du ein Schema, wie eine Kommunikationsstrategie skizziert werden kann.

Darauffolgend findest du ein Template, wie du eine Kunden-Gewinnen-Binden-Strategie entwickeln kannst.

Dieses unterscheidet physische und digitale Kanäle und unterteilt sich in die Bereiche

„Kunden akquirieren“,
„Kunden binden“,
„Kunden entwickeln“.

Fülle im Template den Bereich „Wie?“ nach deiner individuellen Taktik aus.

Bevor du das Template ausfüllst und deine Kunden-Gewinnen-Binden-Strategie festlegst, denke daran, dass auch hier Pass/Fail-Tests erfolgen sollen (z.B. Beobachten, welche Botschaften, Farben, Wordings, etc. die meisten Erfolge, wie z.B. Websitebesuche, Kauf etc. herbeiführen).



Phase 02.1

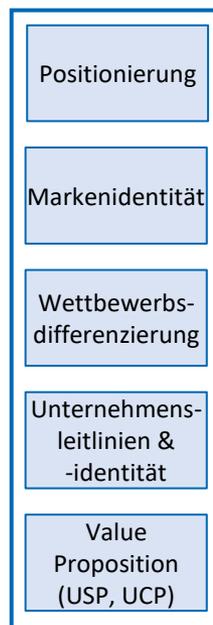
Kommunikationsstrategie



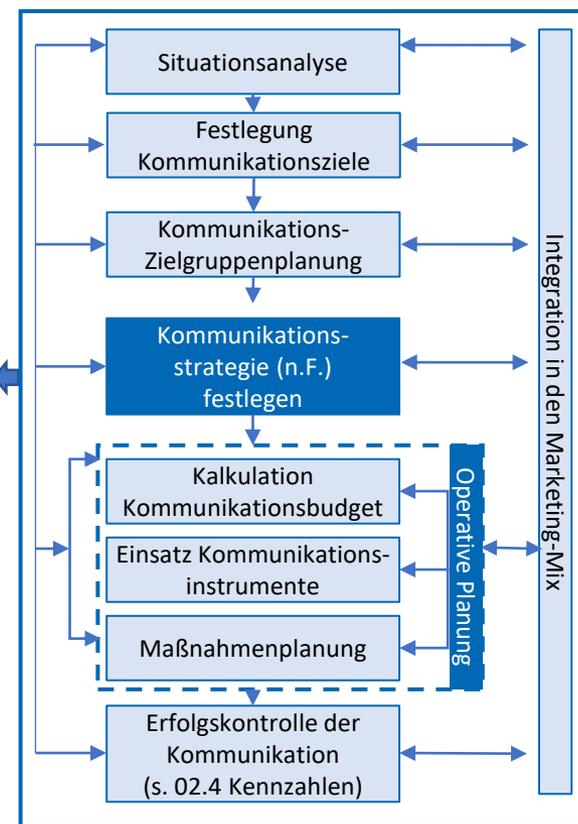
Ziel deiner Kommunikationsbemühungen sind nicht nur die Generierung von Aufmerksamkeit, die Information und Traction, sondern auch, ein einzigartiges Image bzw. deine angestrebte Positionierung in den Köpfen der Kunden zu etablieren. Um bei deinen Kommunikationsaktivitäten strategisch vorzugehen, haben wir für dich die abgebildete Struktur hinterlegt.

Beachte:

- Situationsanalyse: beinhaltet den aktuellen Status quo hinsichtlich der Kommunikation und der Ist-Position: *Wie viele Follower habe ich derzeit? Wie bekannt bin ich? Welche kommunikativen Aktivitäten sind bereits erfolgt?*
- Festlegung Kommunikationsziele: Bei der Festlegung von Zielen aller Art, kannst du dir die SMART-Formel zunutze machen. Das Ziel sollte demnach Spezifisch, Messbar, Attraktiv / Akzeptiert und Terminiert sein.
- Kommunikations-Zielgruppenplanung: Zielgruppe der Kommunikation kann, muss aber nicht der Kunde sein. Bspw. Kannst du auch eine Kommunikation zur Ansprache von Investoren planen.
- Deine Kommunikationsstrategie sollte sich in den Marketing-Mix (4P's = Product, Price, Place, Promotion) integrieren.
- Die Erfolgskontrolle erfolgt nicht nur ad-hoc, sondern kontinuierlich.



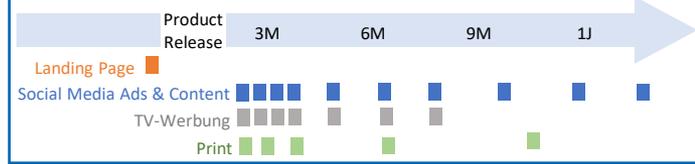
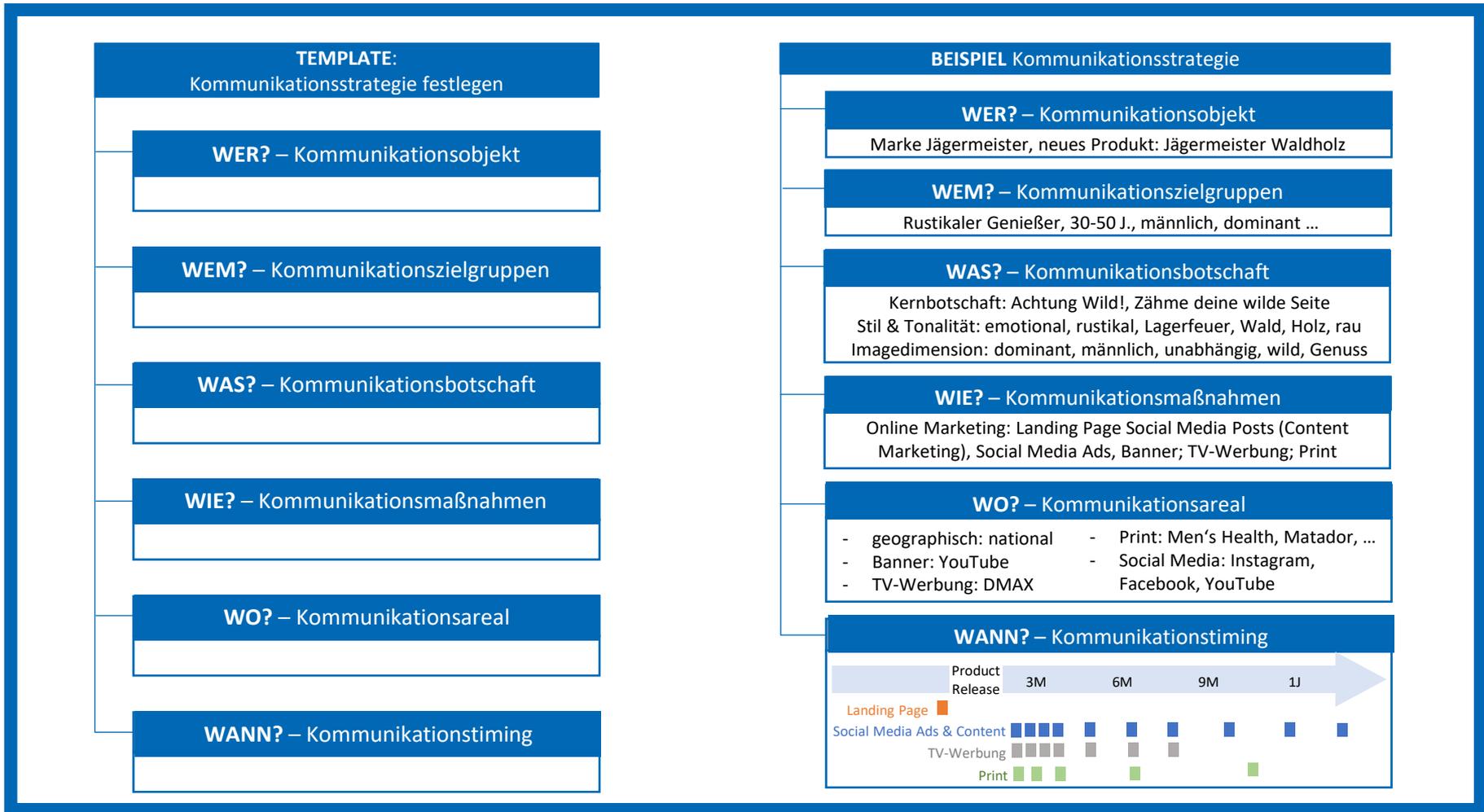
Planungsprozess Kommunikation nach Bruhn (2014):





Phase 02.I

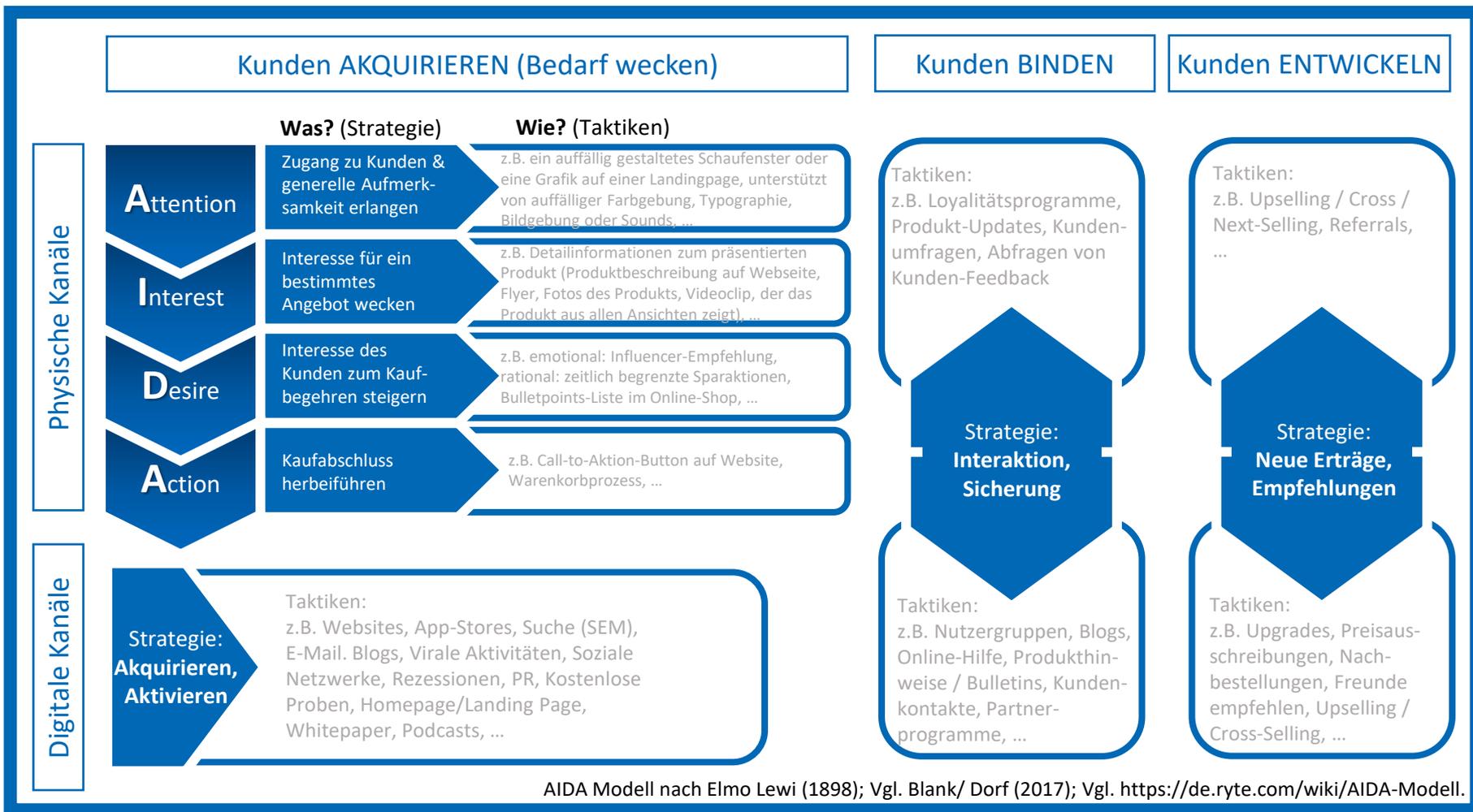
Kommunikationsstrategie





Phase 02.1

Kunden-Gewinnen-Binden Strategie



AIDA Modell nach Elmo Lewi (1898); Vgl. Blank/ Dorf (2017); Vgl. <https://de.ryte.com/wiki/AIDA-Modell>.

Phase 02.I

Storytelling I



Deine Idee als Problemlöser bzw. dein Geschäftsmodell solltest du in wenige Minuten auf den Punkt bringen können (= „Pitch“). Nicht nur Startups sondern alle Unternehmen sollten eine eigene Geschichte erzählen können. Mit einer guten Story holst du nicht nur Investoren ab, sondern auch Kunden, Mitarbeiter, Presse, mögliche Partner und sonstige Stakeholder.

Eine gute Story sorgt dafür, dass der Adressat das Erzählte mit „inneren Bilder“ sieht (Bilder sind einprägsamer als Worte), mitfühlen (Emotionen wecken), abstrakte Dinge verstehen und sich mit der Hauptrolle (dem „Helden“) der Geschichte und somit mit der Marke / dem Produkt / dem Unternehmen identifizieren kann. Durch Storytelling kann ein UAP / UCP (Unique Advertising / Communication Proposition) kreiert und somit die Marke (auch eine ohne USP im engeren Sinne) vom Wettbewerb differenziert werden. Weiterhin hilft ein klares und einheitliches Storytelling dabei, deine Marke / Produkt / Unternehmen eindeutig zu positionieren und andersrum sollte deine Story immer deiner Positionierung entsprechen. Gute Unternehmensgeschichten helfen also auch dabei, den Wert deines Unternehmens / Marke / Produkts zu erhöhen.

Auf der nächsten Folie findest du eine Übersicht, wie du nach dem „Think-Tell-Sell“-Prinzip nach Etzold eine tolle Story konzipierst.

Als Gründer hast du sicherlich auch schon von einem „Pitch“ gehört. Wir zeigen dir, was du beachten musst und was bei einem Pitch nicht fehlen darf.

Zudem haben wir dir ein Template bereitgestellt, mit dem du deine eigene Story / Pitch konzipieren kannst.

Ergänzende Literaturhinweise:

- Vgl. Etzold / Ramge (2014): Equity Storytelling

Vgl. Schwarz (2019).

Phase 02.I

Storytelling II – Think-Tell-Sell

Think

Zunächst musst du die inhaltliche und strategische Basis für eine gute Geschichte schaffen.

Die Basis der strategischen Ausrichtung von Storytelling ist die „**Core Story**“. Sie dient als Grundlage zur Konzeption von Stories, die in der internen und externen Kommunikation zum Einsatz kommen. Das heißt, dass jede noch so kleinste kommunikative Aktivität von der Core Story abgeleitet werden sollte, um ein starkes und konsistentes Markenbild zu schaffen.

In der Regel bildet sie die Marken- / Unternehmenswerte oder auch die Mission oder Vision ab, die in eine einheitliche und aussagekräftige Botschaft verwandelt werden.

Auf Folie 55 hast du bereits eine Positionierungsaussage formuliert, die als Basis dienen könnte.

Tell

Nun geht es darum, deine Geschichte zu erzählen und zwar so, dass sie gehört, verstanden und gefühlt wird.

In jeder guten Story gibt es...

- einen **Helden** (Hauptfigur, z.B. Gründer selbst, der Kunde, das Produkt, Mitarbeiter etc.)
- einen **Schurken** / Feind und ein Konflikt, die der Held überwinden muss (Problem, Wettbewerbsprodukte, etc.)
- **Höhen & Tiefen**, Wendepunkte: eine gute Geschichte muss eine Dramaturgie enthalten, um die Rezipienten emotional zu fesseln. Baue einen **Spannungsbogen** auf und beende die Geschichte mit einem
- **Happy End (+ Moral der Geschichte)**

Sell

Jede noch so gute Story verliert ihre Wirkung, wenn der Gründer sie schlecht erzählt. Nur wenige sind geborene Geschichtenerzähler, jedoch kann man mit ein paar Regeln und viel Übung die Story überzeugend erzählen. Regeln für gutes Erzählen einer Story:

- **Authentizität:**
 - Story leitet sich von Core Story und somit von den Marken- / Unternehmenswerten ab
 - Absenderkompetenz: (s.n.F.)
 - im richtigen Sprachstil erzählt: Sprachstil des Storytellers, sowie der Sprechstil der verschiedenen Charaktere
- **Struktur:**
 - logisch: Logische und zusammenhängende Erzählstruktur
 - klar und einprägsam: KISS-Formel (Keep it short and simpel)
 - Spannend, überraschend, unterhaltend: Dramaturgie mit Höhen, Tiefen, Wendepunkten sowie ein Konflikt / Schurke
- **Emotion:**
 - identifizierend: Markante Hauptperson (Held), mit typischen charakteristischen Merkmalen, mit der sich die Rezipienten identifizieren können
 - emotional: Dichotome Lebenskonzepte (Liebe, Hass, etc.) werden angesprochen
 - bildlich und sinnlich: Metapher, Symbole, Bilder und Requisiten
 - erfreulich: Happy End
- **Inszenierung:**
 - Keine / wenige Slides; ggf. Visual Talk mit Flipchart
 - Interaktionselemente und Requisiten

Vgl. Schwarz (2019); Vgl. Schach (2017); Vgl. Fog et al. (2010); Vgl. Quesenbery/Brooks (2010); Vgl. Etzold (2016).

Phase 02.I

Storytelling III – der Pitch

Der **Elevator Pitch** ist eine kurze prägnante Präsentation der Geschäftsidee bzw. des Geschäftsvorhabens, mit dem Ziel Geschäftspartner, Investoren oder Kunden von dieser zu überzeugen. Es funktioniert nach dem Prinzip, dass jede Geschäftsidee in wenigen Minuten (meist unter zwei) erklärt werden kann, inklusive der Vorstellung des Gründers („*Wer bin ich?*“), des konkreten Vorhabens („*Was mache ich?*“), der USPs („*Warum bin ich einzigartig?*“) und des Ziels („*Was will ich erreichen?*“).

Der Aufbau eines Pitch kann sich beispielsweise am AIDA-Modell orientieren:

- (1) Attention:** Aufmerksamkeit wecken: Ein überraschender Einstieg, z.B. durch unerwartete Zahl, lustiges, sprachliches Bild, kontroverse Behauptung, kluge Frage.
- (2) Interest:** Interesse wecken: Wertversprechen platzieren.
- (3) Desire:** Verlangen wecken: z.B. für Investoren Marktgröße, wichtige Kennzahlen, im Vergleich zum Wettbewerb.
- (4) Action:** Handlungsimpuls auslösen.

Absenderkompetenz:

Die Story kann sehr stark durch den Gründer bzw. das Gründungsteam geprägt sein. Charismatische Persönlichkeiten können einen Identifikationsanker für die Nachfragerseite repräsentieren und damit die Vermarktung erleichtern. Zum Storytelling, gehört auch immer die Absenderkompetenz. Eine gute persönliche Story bietet dem Gründer oder auch einem Vertriebler die Legitimität dafür, der richtige „Problemlöser“ zu sein. Insbesondere bei abstrakten Produkten, wie Dienstleistungen, die der Kunde weder anfassen noch sehen kann sowie für technologiegetriebene Startups, die sich als Experte in ihrem Gebiet positionieren wollen, ist die Absenderkompetenz ausschlaggebend für den Erfolg.

Die Absenderkompetenz kann sich bspw. darauf beziehen, dass der Absender

- a) Selber das Problem hatte und dieses gelöst hat bzw. lösen will,
- b) Expertenwissen in diesem Gebiet besitzt,
- c) Das Problem bereits bei anderen Kunden erfolgreich gelöst hat

und mehr. Beim Storytelling wird die Absenderkompetenz in Geschichten verpackt und bewusst nach außen getragen

Vgl. Schwarz (2019); Vgl. gruenderszene.de; Vgl. Etzold (2014).

Phase 02.I

Storytelling III – der Pitch - Beispiel

BEISPIEL ERZÄHLSTRUKTUR FÜR PITCH:

PROBLEM = SCHURKE + AUFMERKSAMKEIT

Frage stellen, die die meisten betrifft, eine Mitmachaktion und erstaunliche Statistikzahl, direkte Ansprache der Rezipienten steigert Aufmerksamkeit:

„Wer von euch hat sich schon einmal vorgenommen, sich gesünder zu ernähren? - einmal Hand heben. Wer von euch ist schon einmal daran gescheitert? - Hände oben halten. Was war der Grund? Keine Zeit zum Kochen? ... Unsere Gesellschaft ist heute berufsbedingt immer mobiler und zeitlich eingeschränkter. Statistisch gesehen, isst jeder zweite von euch außer Haus.“

HELD / GRÜNDER / ICH-LEGITIMATION / Absenderkompetenz

„Wir sind Max und Moritz und sind leidenschaftliche Sportler. Um unsere sportlichen Ziele zu fördern, gehört gesunde Ernährung ganz klar dazu. Jedoch ist unser Alltag berufsbedingt zeitlich sehr beschränkt und wir wissen wie schwer es ist, gesunde Ernährung in den Berufsalltag zu integrieren. Wie oft wir schon die Süßigkeiten-Schublade der Kollegin geplündert haben...“

LÖSUNG VORSTELLEN + PRODUKT VORZEIGEN (ABGRENZUNG WETTBEWERB)

„Dem setzen wir ein Ende, mit Well-Snack, den gesunden Food-Automaten für Unternehmen. (Requisite in Form von Prototyp oder fertiges Produkt vorzeigen.) Bei uns gibt es gesunde Mahlzeiten und Snacks zum sofort-verzehr. Well-Snack greift also genau da an, wo der Heißhunger meistens entsteht – am Arbeitsplatz!“

(a. Was machen Wettbewerber schlecht? / wo liegen ihre Schwächen?)

„Meisten Unternehmen bieten den Mitarbeitern Süßigkeiten-Automaten oder Kantinen, die wenig Gesundes bieten, nicht transparent sind und oft zeitlich sehr beschränkt (z.B. nur mittags geöffnet)“

(b. Was mach ich besser? STÄRKEN / USPs?)

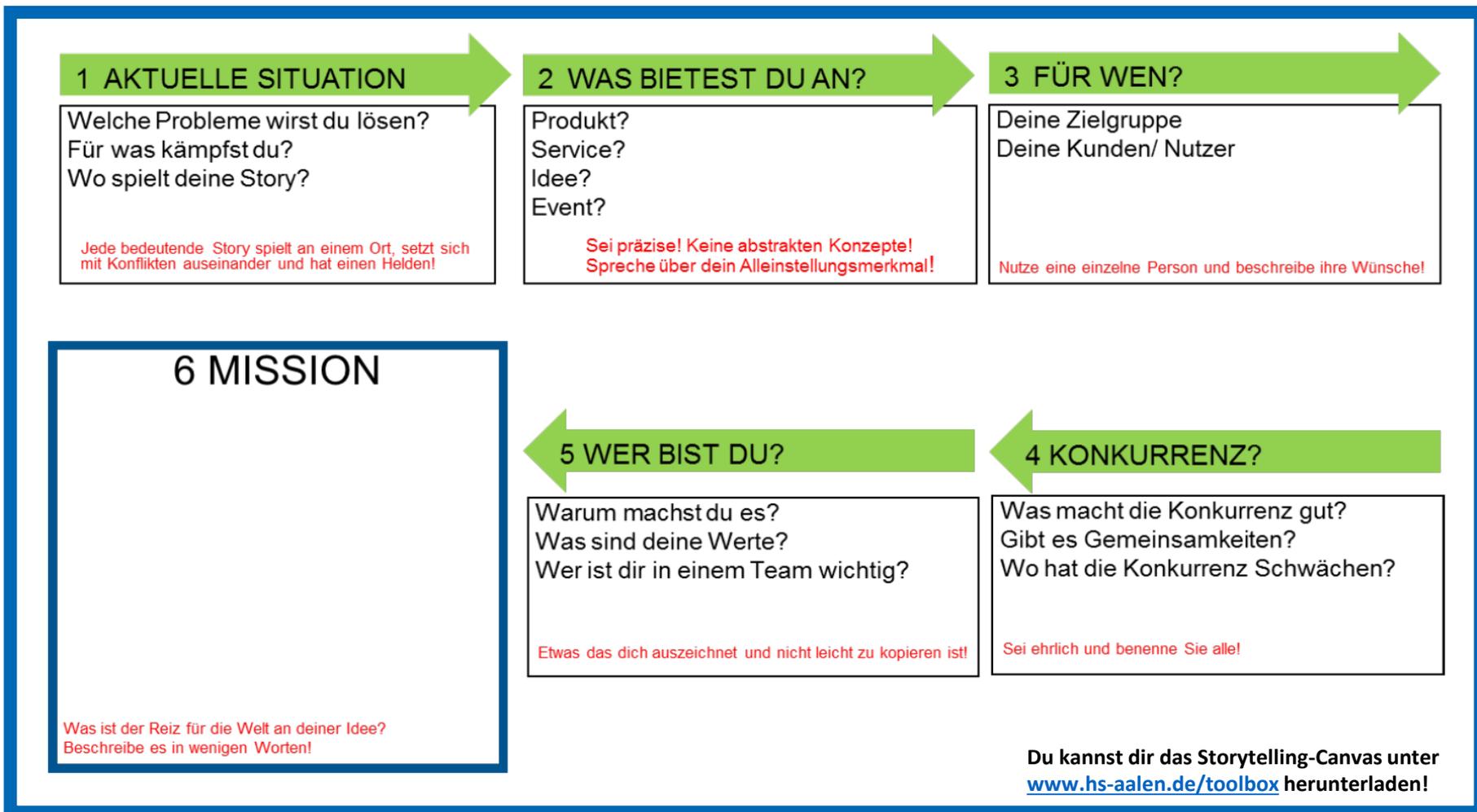
„Unser Sortiment bietet euch frische und gesunde Snacks wie Smoothies oder Haferriegel sowie gesunde vollwertige Mahlzeiten wie bspw. Oatmeals für's Frühstück oder gesunde Veggie-Bowls für den Mittag. Bei uns kommt nur das in den Kühlautomaten, wofür wir stehen: Frische, Gesundheit und Natürlichkeit,... Zudem habt ihr über unsere Website oder App transparenten Einblick in Zutaten und Nährwerte.“

ZIEL / MISSION / VISION = HAPPY END

„Unser Ziel ist es, jedem Mitarbeiter die Chance zu gewähren, sich am Arbeitsplatz gesund zu ernähren ohne zeitliche Einbußen. Und nicht nur der Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen profitiert davon, den nur ein gesunder, gestärkter und somit glücklicher Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter.“

Phase 02.I

Storytelling IV – Storytelling Canvas



Phase 02.1

Vertriebskanal-Roadmap



Vorab hast du Hypothesen über verschiedene Distributionskanäle getroffen. In dieser Phase wird nun getestet, welche Kanäle die richtigen sind. Anstatt dich breit aufzustellen und mehrere Kanäle zu testen, solltest du dich auf nur einen Kanal konzentrieren:

Direktvertrieb? Ladenketten? Versand?

Je nachdem wie die Tests ausfallen, kannst du später andere Kanäle hinzufügen.

Ausnahme: Solltest du über deine Website direkt an den Kunden verkaufen, solltest du parallel zu diesem Vertriebsweg noch ein weiteren testen.

Elemente der Vertriebskanal-Roadmap:

Kanal-Nahrungskette	Zeige alle Beteiligten zwischen deinem Unternehmen und dem Kunden auf und beschreibe ihre Beziehungen mit deinem Unternehmen und untereinander.	z.B.
Verantwortung für den Kanal	Die Kanalverantwortung stellt die Beziehungen in einem komplexen Vertriebskanal dar. Beschreibe hier die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Beteiligten.	
Vertriebskonditionen	Übliche Rabatte, Margen und finanzielle Aspekte.	
Kanal-Management	Ziel ist ein wohlorganisierter und sorgfältig ausgewählter Vertriebskanal, der fortlaufend kontrolliert werden muss, um unerwartete Kanalkosten vorzubeugen. Besonders bei indirekten Vertriebskanälen, bei denen ein oder mehrere Vertriebsmittler zwischengeschaltet sind (siehe Beispiel), ist Kanal-Management (Dokumentation, Kontrolle, Risikomanagement) wichtig.	

Vgl. Blank/ Dorf (2017).

Phase 02.1

Service Blueprint

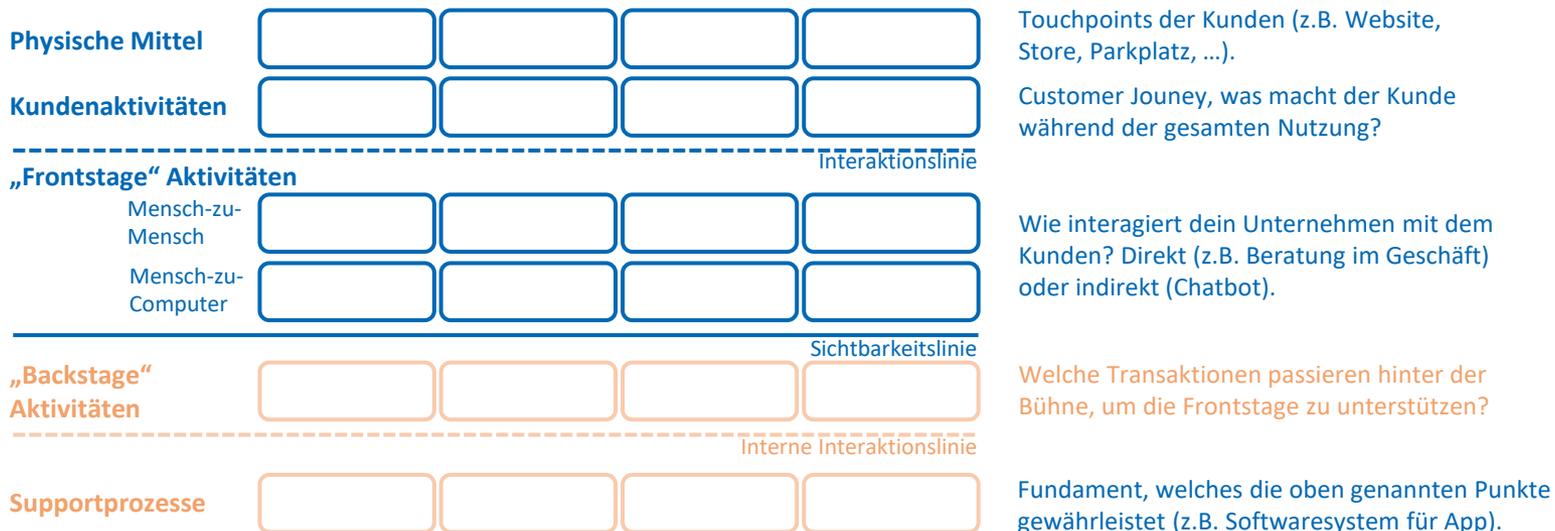


Um alle Prozessschritte, Entscheidungen und Ereignisse deines Produkts / deiner Dienstleistung einfach zu visualisieren, kannst du dich der Methode „Service Blueprint“ bedienen. Hierdurch können Möglichkeiten zur Verbesserung des Services, wie auch Verantwortungsbereiche, Umfang und Arbeitsumfang innerhalb bestimmter Verantwortungsbereiche analysiert werden. Du kannst das unten abgebildete Template nehmen oder dir ein eigenes aufzeichnen.

Vorgehen:

Beginne mit den Kundenaktivitäten und ermittle im Nachgang die physischen Mittel. Anschließend werden die „Frontstage“ und „Backstage“ Aktivitäten ausgefüllt. Zum Schluss werden die Abhängigkeiten, Verbindungen und Abfolgen definiert und mit Pfeilen zwischen den Kästchen verdeutlicht.

Ein Erklärvideo der NNGroup findest du hier:
https://www.youtube.com/watch?v=bCRBaD2_dCQ



Vgl. Hoegsdal et al.: Playbook 2.0

Phase 02.I

Kostenstruktur



Nachdem du deine Wertschöpfungskette samt benötigte Ressourcen und Schlüsselpartner definiert und deine Kommunikations- und Distributionskanäle gewählt hast, kannst du nun deine Kostenstruktur ziemlich genau aufstellen. Die Kostenstruktur hat zudem Einfluss auf die Preisgestaltung, die du nachfolgend bearbeiten wirst. Schließlich ist die Kostenaufstellung wichtig, um Aussagen über Anfangsinvestitionen zu treffen, die du ggf. bei externen Kapitalgebern „erpitchen“ musst.

Nachdem du deine Anfangsinvestitionen und die geschätzten laufenden Kosten aufgestellt hast, solltest du diese zunächst theoretisch dem erwarteten Umsatz gegenüber stellen. Dies erfolgt in der Gewinn- und Verlustrechnung (F.82). Für die Umsatzschätzung musst du die zu erwartende Verkaufsmenge und den Preis je Produkt kennen. Dies erarbeitest du in den nächsten Folien.

Anfangsinvestitionen

Gründungskosten	
Anwalt-/Notarkosten	
Gewerbeanmeldung	
Patentanmeldung	
Markenanmeldung	
Usw.	

Gründungsinvestitionen

Produktion (Immobilie, Maschinen, Fahrzeuge, ...)	
Lager (Rohmaterial, Fertigprodukte, ...)	
Produktspezifische Kosten (Produktentwicklung, Design, Materialherstellung, ...)	
Marketingkosten (Design, Werbematerial, Homepage, ...)	
Geschäftsausstattung (Büroeinrichtung, Ladeneinrichtung, Kasse, Unternehmenssoftware, ...)	

Laufende Kosten

Materialkosten – Produkt A, B, C	
Herstellungskosten (inkl. Vorleistung)	
Personalkosten	
Löhne Mitarbeiter (Brutto, Nebenkosten)	
Dein Unternehmerlohn (bspw. GmbH) inkl. Nebenkosten	
Miete, Büro, Fahrzeuge	
Miete und Nebenkosten	
Büromaterial, Telefonkosten, Office, etc.	
Fahrzeuge	
Werbung	
Vertriebskosten, Reisekosten	
Finanzen	
Versicherungen	
Zinsaufwand	

Phase 02.I

Preisgestaltung I



Nachdem du deine Positionierung formuliert, den Wert deiner Idee für den Kunden einschätzen kannst, deine Vertriebsstrategie geplant und deine Kostenstruktur aufgestellt hast, geht es nun um die Findung eines Preises für dein Produkt bzw. deine Dienstleistung.

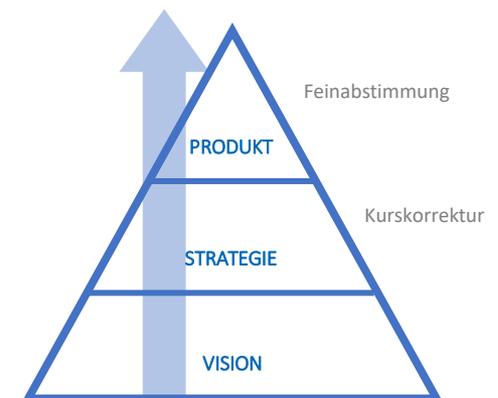
Für die Preisfindung gibt es verschiedene Ansatzpunkte und Herangehensweisen. Wir stellen dir nachfolgend drei Schritte zur Preisgestaltung vor:

Schritt 1: Analyse der Unternehmensvision

Der Preis hängt stark von der Vision des Unternehmens ab. Frage dich, wo die Reise deines Start-ups hingehen soll. Ist ein Exit geplant oder möchtest du organisch wachsen? Ist das Produkt kundenindividuell oder ein Massenprodukt? Hieraus ergeben sich zwei mögliche Preisstrategien:

- **Abschöpfung/Skimming:**
bei der Markteinführung wird ein hoher Verkaufspreis angesetzt, der dann mit der Zeit schrittweise gesenkt wird (z.B. bei einem organischen Wachstum).
- **Penetration:**
bei der Markteinführung wird ein niedriger Einführungspreis angesetzt, um schnell Marktanteile zu gewinnen, mit dem Ziel, sich damit im Markt zu positionieren. Später kann der Preis gegebenenfalls schrittweise erhöht werden (z.B. bei einer Exit-Strategie).

Deine Unternehmensvision hast du bereits ganz zu Beginn des Coaching-Leitfadens formuliert. Gehe nochmal zurück und überlege, welche Herangehensweise deiner Vision entspricht.



Vgl. Kajdas (2020).

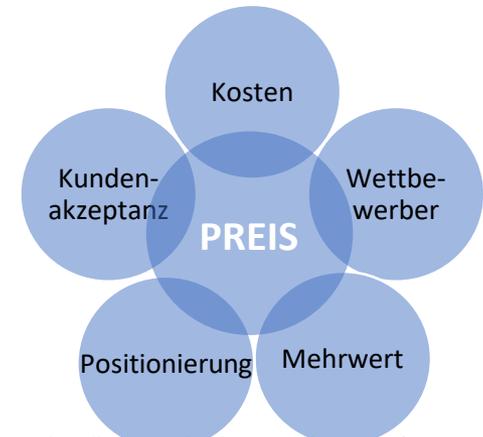
Phase 02.1

Preisgestaltung II



Schritt 2: Preisfindungsmethoden

- **Kostenorientierter Ansatz:** Hier geht man von den Herstellungs- und Materialkosten aus, die eingesetzt werden müssen, um eine Einheit des Produkts oder der Dienstleistung herzustellen. Da die Absatzmenge noch unbekannt ist, werden fixe Kostenparameter zwar noch nicht berücksichtigt, trotzdem ist es empfehlenswert, unterschiedliche Absatzszenarien (Best-Case, Worst-Case) durchzurechnen, damit du ein Gefühl für die Preisgestaltung erhältst.
- **Wettbewerbsorientierter Ansatz:** Im nächsten Schritt der Preisnäherung vergleichst du schon erhältliche Wettbewerbsprodukte / -technologien mit deiner eigenen Lösung. Was ist der niedrigste und höchste Preis am Markt? Hieraus bekommst du erste Anhaltspunkte zur **Zahlungsbereitschaft potenzieller Kunden**. Je nach deiner **Positionierungsstrategie** gestaltest du deinen Preis möglichst nah oder fern zu relevanten Wettbewerbern.
- **Wertbasierter Ansatz:** Dieser Ansatz geht vom (Mehr-)Wert aus, den deine Lösung erzeugt. Z.B. Wenn die Lösung ein Produktionsverfahren um zehn Prozent beschleunigt, stellt sich die Frage, wie viel Zeit- und Kostenersparnis es dem Kunden verschafft (objektiv). Auch subjektive, nicht messbare Werte spielen hierbei eine Rolle (bspw. wenn der Kunde mit dem Produkt in seiner Umwelt ein bestimmtes (Lifestyle)Image präsentieren möchte, z.B. Fiji-Wasser). Je mehr Wert der Kunde dem Produkt zuschreibt, desto höher ist die **Kundenakzeptanz**. Durch die Zielgruppenanalyse und **Positionierung** (z.B. Qualitäts- / Prestige-Produkt oder Niedrigpreisprodukt) hast du bereits eine Zielgruppe abgegrenzt, anhand derer du den Wert ermitteln und ein Preis ableiten kannst.



Schritt 3: Realitätscheck der Preisannahme

Im letzten Schritt werden die Preisannahmen mit der potenziellen Zielgruppe gegengecheckt. Beachte hier nochmal den Unterschied zwischen Kunden und Nutzer, damit die Preisannahme mit der richtigen Zielgruppe getestet wird. Spreche wenn möglich die Zielgruppe direkt an, bspw. mit einer Umfrage, durch Internetrecherchen in Foren und Blogs oder durch persönliche Interviews. Achtung: Bevor du die Zielgruppe fragst, was sie „bereit wären zu bezahlen“, frage sie, was sie bisher für alternative Produkte ausgegeben haben (Verweis auf Mom-Test). Gegebenenfalls kannst du verschiedene Testverkäufe mit unterschiedlichen Preisen durchführen (In der nächsten Phase nach Gewerbeanmeldung), jedoch sollte dies in kleinem Rahmen stattfinden, um deine Marke nicht zu schädigen.

Vgl. Kajdas (2020).

Phase 02.1

Erlösmodell – 55 GM St. Gallen I

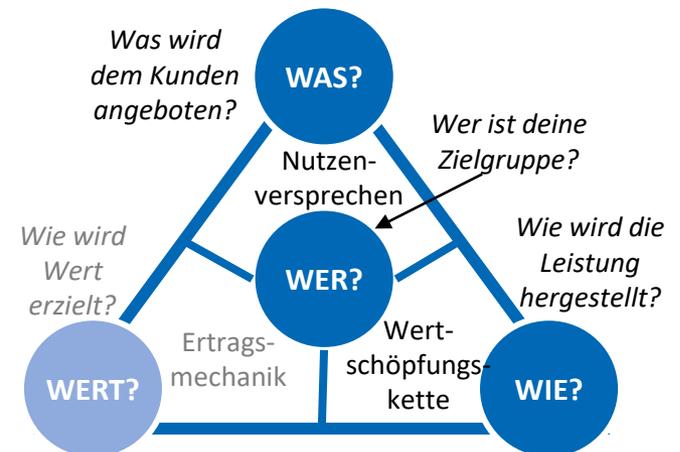


Bisher hast du – abgesehen von der Ertragsmechanik – alle Bereiche eines Geschäftsmodells abgedeckt. Wir empfehlen dir nun, deine bisherigen Erkenntnisse hinsichtlich Kunden, Nutzenversprechen und Wertschöpfungskette nochmals zusammenfassend aufzuschreiben, um draus ableitend ein Erlösmodell zu konzipieren. Als Tool zur zusammenfassenden Beschreibung deines bisherigen Geschäftsmodells kannst du das „Magische Dreieck“ nach St. Gallen anwenden:

Magisches Dreieck nach St. Gallen

Die vier Dimensionen des Magischen Dreiecks:

- 1. WER? Kunde – wer sind deine Zielkunden?**
Der Kunde steht immer im Mittelpunkt jedes Geschäftsmodells. Für jedes erfolgreiche Geschäftsmodell musst du wissen, welches die relevanten Kundensegmente sind.
- 2. WAS? Nutzenversprechen – was bietest du dem Kunden an?**
Das Nutzenversprechen beschreibt alle deine angebotenen Leistungen (Produkte und Dienstleistungen), die dem Kunden von Nutzen sind.
- 3. WIE? Wertschöpfungskette – wie stellst du die Leistung her?**
Beschreibe die verschiedenen Prozesse und Aktivitäten sowie die involvierten Ressourcen und Fähigkeiten sowie ihrer Koordination entlang der Wertschöpfungskette, die erforderlich sind, um das Nutzenversprechen zu erzielen.
- 4. WERT? Ertragsmechanik – wie wird Wert erzielt?**
Die Ertragsmechanik beinhaltet Aspekte der Kostenstruktur und Umsatzmechanismen und erklärt, warum dein Geschäftsmodell finanziell überlebensfähig ist.
→ Dieser Punkt wird nachfolgend behandelt.



Vgl. Gassmann et al. (2017).

Phase 02.I

Erlösmodell – 55 GM St. Gallen II



Um deinen Horizont an möglichen Geschäftsmodell-Konzepten zu erweitern, siehe dir die **55 Geschäftsmodelle nach St. Gallen** an.

Vorgehen:

- Erstelle Kärtchen mit den 55 GM nach St. Gallen und halte die jeweiligen Beschreibungen bereit
 - Die 55 Geschäftsmodelle findest du ausführlich beschrieben im Buch: Gassmann et al. (2017): Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator
 - Spare Zeit: Wir haben für dich die 55 Geschäftsmodelle auch zusammengefasst als PDF so hinterlegt, dass du sie ausdrucken und ausschneiden kannst: www.hs-aalen.de/toolbox
 - Spare Papier: Du kannst auch in unserem Büro vorbeischaun und dir die 55-GM-Karten ausleihen
- Sortiere im Team die Kärtchen nach Relevanz:
 - Erstelle hierfür eine Tabelle, bspw. auf einer großen Tafel, wie unten abgebildet. Fange an, die GM auszusortieren, die überhaupt nicht in Frage kommen, dann sortiere die übrigen nach „ausgewählt“ und „in Zukunft nicht ausgeschlossen“, um langfristig weitere Möglichkeiten im Auge zu behalten. Die Spalte „ausgewählt“ sollten nicht mehr als 6 Kärtchen enthalten.
- Widme dich danach wieder deinem Magischen Dreieck und passe dieses an. Aus den ausgewählten Geschäftsmodell-Konzepten erhältst du dann den Relevanten Input für dein Erlösmodell.



Phase 02.I

Erlösmodell – 55 GM St. Gallen III



Beispiel: Desktop- und Mobile-App für Planung der Inneneinrichtung für B2C = MyInterior

Gewählte GM-Konzepte aus den 55 GM nach St. Gallen:

Two-sided market: zwei unterscheidbare Nutzergruppen, die auf der Plattform eines Dritten zusammengeführt werden. Hier herrscht ein indirekter Netzwerkeffekt: Je mehr Nutzer der einen Gruppe sich auf der Plattform versammeln, desto attraktiver wird diese für die andere Gruppe und umgekehrt.

E-Commerce: ausschließlich elektronisch abgewickelten Vertrieb und Service.

Hidden Revenue: Unternehmen generiert seinen Hauptumsatz nicht durch das Verkaufen eines Produkts oder einer Dienstleistung, sondern durch das Kommerzialisieren einer Werbefläche, die daran geknüpft ist.

Affiliation: Dritte werden für die Zuführung von Kundschaft entlohnt. Z.B. ein Link wird auf der Seite des Vertriebspartners integriert, welcher den Kunden auf die Internetseite des Verkäufers leitet.

Self-Service: Teile der Wertschöpfungskette werden vom Unternehmen auf den Kunden übertragen. Es ergeben sich enorme Einsparungspotenziale. Hier: Selbstständige Durchführung von Planungsaktivitäten (Inneneinrichtung), Bestellung und Abwickeln von Zahlungsvorgängen.

Nicht ausgeschlossene / zukünftig erweiterbare GM:

Open Source: ein Produkt wird nicht von einem einzelnen Unternehmen, sondern von einer öffentlichen Community entwickelt und wird somit kostenlos der Allgemeinheit präsentiert. Hier: Innendesigns von Community mit verfügbaren Möbelstücken und Dekorationsartikeln gestalten lassen und mittels Rankings und Wettbewerbe animieren. (Crosssellingeffekte hervorrufen)



Ertragsmechanik – wie wird Wert erzielt?



MyInterior bietet seine App-Anwendung für die B2C-Kunden kostenlos an, dafür werden aber Werbeflächen in die App integriert, um Einnahmen zu generieren.



MyInterior verwendet dieses GM umgekehrt, d.h. MyInterior befindet sich auf der Vertriebspartnerseite und generiert zusätzliche Umsätze durch Provisionen.

Werbeeinnahmen durch Hidden Revenue und Vertriebsprovisionen durch Affiliation sind also die ausgewählten Strategien, um Einnahmen zu generieren. Nun muss die Taktik hierzu konzipiert werden. Wie viel Werbefläche wird zur Verfügung gestellt? Welche Preisstrukturen werden hier gewählt? Wie viel % Provision kann verlangt werden?

Vgl. Gassmann et al. (2017).

Phase 02.I

GuV



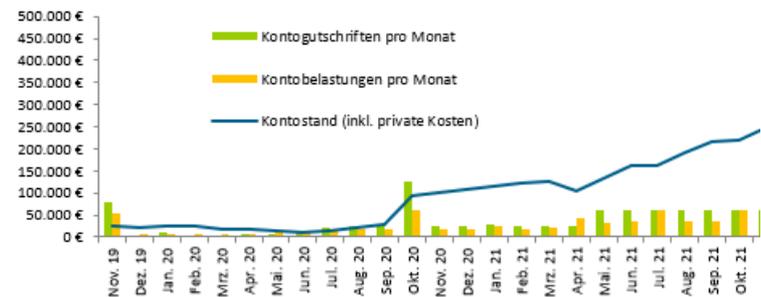
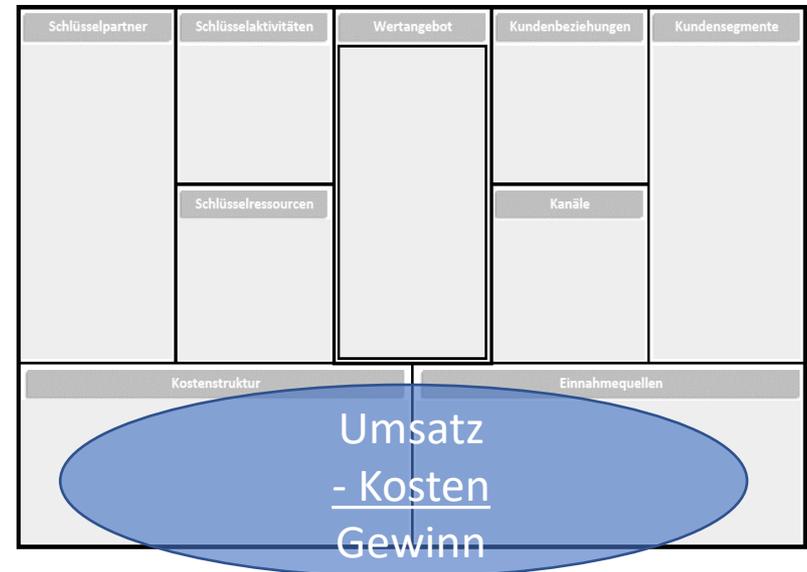
Nachdem du den Preis für dein Produkt ermittelt und ein Erlösmodell konzipiert hast, solltest du realistisch einschätzen, wie viele Produkte du in den nächsten Monaten und Jahre umsetzen kannst.

Abzüglich der von dir bereits erfassten Kosten, kannst du dein Gewinn bzw. deinen Verlust errechnen. Wie viele Produkte müsstest du verkaufen, um schwarze Zahlen zu schreiben? Ab welchem Geschäftsjahr könntest du den Break-Even-Point erreichen?

Zugegeben, die Finanzplanung ist ein hartes Pflaster und die Zahlen sind meist nur geschätzt. Arbeite deshalb mit Worst und Best Cases.

Du benötigst zusätzlich Hilfe?

Wir von stAArt-UP!de organisieren regelmäßig Vorträge von Experten, auch zum Thema Finanzplan. Sobald du erste Versionen erstellt hast, vermitteln wir dich auch gerne für ein persönlichen Termin mit einem Experten.



Phase 02.1

High-Fidelity-MVP



Ziel des Low-Fidelity-MVPs (Bspw. Papierprototyp, Erklärvideos, Landing Page und A/B Test, User Story, usw.) war es, sich ein besseres Verständnis der Kundenprobleme zu verschaffen, zu Prüfen, wie wertvoll eine Lösung für dieses Problem für Kunden sein kann und ob es sich lohnt, das Problem zu lösen und welche Art von Lösung für den Kunden am effektivsten ist.

Da du in der nächsten Phase bereits erste Verkäufe startest, sollte den MVP insoweit ausgereift sein, dass es verkaufsfähig ist. Ziel des High-Fidelity-MVPs ist es, herauszufinden, wie viel die Kunden tatsächlich bereit sind, für dein Produkt zu bezahlen, Early Adopters zu finden, die deine ersten Kunden sind, und dir dabei helfen, dein Produkt bekannter zu machen sowie deine Marketingstrategie zu optimieren und die besten potenziellen Wachstumsstrategien zu definieren.

Dein Produkt / deine Dienstleistung muss allerdings nicht voll ausgereift sein. Inwieweit dein MVP ausgereift ist, hängt ganz von der Komplexität des Produkts selbst ab. Konzentriere dich zunächst darauf, das deine Kernfunktionen, die das tatsächliche Kundenproblem lösen, gut funktionieren. Durch die Verkäufe erhältst du echtes Kundenfeedback, mit dem du diese perfektionieren und ggf. mit Zusatzfunktionen ausstatten kannst.

Beispiele für High-Fidelity-MVPs sind digitale Prototypen (z.B. funktionsfähige App), 3D Modelle, „Wizard of Oz“ MVP, Crowdfunding, usw.

Vgl. <https://www.robotmascot.co.uk/18-types-of-minimum-viable-product/>

Delta Canvas

Status Quo

Super, du bist ans Ende der ersten Phase der Customer Validation gekommen.

Wie nach jeder Phase, kannst du alles nochmal Revue passieren lassen und deine Aktivitäten und Learnings im Delta Canvas festhalten.

Kunde & Problem	Lösung & Produkt
Team	Markt & Wettbewerb
	
Geschäftsmodell	Traktion
	

- Was hast du bisher in den einzelnen Bereichen geschafft?
- Was hast du daraus gelernt?
- Was ist relevant?
- Wo ist das größte Delta?

Phase 02.2

Durchführen erster Verkäufe



Du hast nun einer der spannendsten Phasen erreicht, denn spätestens ab jetzt werden erste Umsätze fließen. Das beste Kundenfeedback ist der Kauf! Doch sei nicht zu euphorisch, strebe zunächst nur den Verkauf an Early Adopter an. Versuche nicht, von Beginn an den gesamten potenziellen Markt zu adressieren.

Anhand erster Verkäufe zum (nahezu) vollen Preis und der daraus gezogenen Erkenntnisse, werden Kriterien festgelegt, die für eine Skalierung gelten. Durch ein besseres Verständnis der Unternehmens- und Kundenorganisation wird die Vertriebs-Roadmap verfeinert.

Um die Kanalstrategie und -ziele zu bestätigen, werden erste Testverkäufe über potentielle Vertriebspartner abgewickelt (Bestellung oder feste Zusage künftiger Partner).

Anlagen:

- Early Adopter Testverkäufe
- Testvertrieb für digitale Kanäle
- Crowdfunding
- Marktgrößen- & Marktwachstumsanalyse
- Marktanalyse – Makro- & Micro-Umwelt
- Marktchancen und –risiken / Marktattraktivität
- Erweiterte Wettbewerbsanalyse
- SWOT
- Marktpotenzial

Vgl. Blank/ Dorf (2017); Squarespace.com (o.J).

EXKURS:

Gewerbeanmeldung

Bevor du deine ersten Verkäufe durchführst, musst du zunächst ein Gewerbe anmelden.

Sicher stellst du dir nun die Frage über die richtige Rechtsform für dein Start-up:
GmbH? UG? GbR? Oder zuerst ein einfaches Neben-/Kleingewerbe?

Eine pauschale Antwort, welche Rechtsform die geeignete ist, gibt es nicht – es kommt ganz auf deine Geschäftsidee, deine Teamkonstellation, deine Strategie und dein Kapital an...

Wir empfehlen dir, dich an die örtliche IHK zu wenden und eine kostenlose, persönliche Gründerberatung in Anspruch zu nehmen:

<https://www.ihk.de/gruendungsberatung#>

Die IHK berät dich auch, welche Fördermöglichkeiten für eine Gründung bestehen:

<https://www.ihk.de/informationen-zur-gruendungsforderung>



EXKURS:

Fördermittelantrag

Bevor du dein Gewerbe anmeldest, überprüfe zunächst einmal, ob staatliche Fördermittel für dich / euch in Frage kommen könnten. Einige Fördermittel können nach offizieller Gründung leider nicht mehr beantragt werden.

Beispiel Exist Gründerstipendium:



- Wer wird gefördert?
 - Hochschulabsolventen (bis zu fünf Jahre nach Abschluss bzw. Ausscheiden)
 - Studierende, die zum Zeitpunkt der Antragstellung mindestens die Hälfte ihres Studiums absolviert haben, wobei das Team nicht mehrheitlich aus Studierenden bestehen darf
 - Gründerteams bis max. drei Personen
- Was wird gefördert?
 - Innovative technologieorientierte Gründungsvorhaben
 - Innovative wissensbasierte Dienstleistungen, die auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen
- Wie wird gefördert?
 - Sicherung des persönlichen Lebensunterhalts für ein Jahr:
 - Promovierte Gründer/innen 3.000 Euro/Monat
 - Absolventen mit Hochschulabschluss 2.500 Euro/Monat
 - Studierende 1.000 Euro/Monat
 - Sachausgaben bis zu 10.000 Euro für Einzelgründungen (bei Teams max. 30.000 Euro)
 - Coaching: 5.000 Euro
- Weitere Infos: <https://www.exist.de/DE/Programm/Exist-Gruenderstipendium/inhalt.html>

Phase 02.2

Early Adopter Testverkäufe



	Frühe Begutachter	Early Adopter (Earlyvangelisten)	Skalierbare Kunden	Durchschnittskunden
Motivation	Begutachtung der Technologie	Gleiche Vision. Verstehen, dass sie ein Problem haben und haben eine ähnliche Lösung visualisiert.	Praktikabilität. Interessiert an einem Produkt, dass jetzt ein identifiziertes Problem lösen kann.	Möchte den Standard kaufen, will das „ganze Produkt“ geliefert bekommen.
Preisgestaltung	Kostenlos	Listenpreis an der „Schmerzgrenze“, danach kräftigen Rabatt gewähren.	Veröffentlichte Preisliste und harte Verhandlungen.	Veröffentlichte Preisliste und härtere Verhandlungen.
Entscheidungsgewalt	Kann einen kostenlosen Erwerb abnicken	Können ggf. einen begrenzten Erwerb abnicken. Können i.d.R. Kauf beschleunigen. Intern starke Befürworter eines Kaufs.	Rückendeckung auf allen Ebenen erforderlich. Normaler <i>Vertriebsprozess</i> . Vergleich mit Konkurrenz kann ggf. vermieden werden.	Rückendeckung auf allen Ebenen erforderlich. Normaler <i>Vertriebsprozess</i> . Vergleich mit Konkurrenz und / oder Ausschreibung.

Tabelle: Vier Kundentypen, nach Blank/ Dorf (2017).

Vgl. Blank/ Dorf (2017).



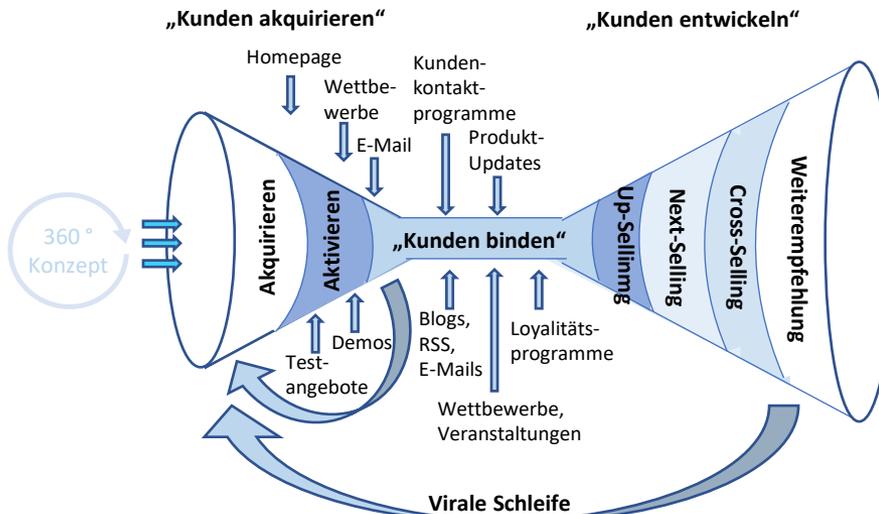
Phase 02.2

Testvertrieb digitale Kanäle



Earned und Paid Media

- PR →
- Virales Marketing →
- SEM →
- Blogs/Website →
- Partnermarketing →
- Werbung →
- Messen →



Optimierungsplan vorbereiten: mehr aus den einzelnen Schritten des „Akquirieren, Binden, Entwickeln“ rausholen.

1. Was optimiere ich? (z.B. Traffic, Referrals, Erstbestellungen, ...)
2. **Optimierungswerkzeuge auswählen**, z.B.:
 - A/B-Tests
 - Usability-Tests
 - Heatmaps
 - Eye-Tracking
 - ...

Vgl. Blank/ Dorf (2017).

Phase 02.2

Crowdfunding



Abhängig von deiner Idee, könnte ggf. auch Crowdfunding als Validierungs- und Marketingtool in Frage kommen, verlangt allerdings aber auch eine hohe Transparenz und eine große Verantwortung der Crowd gegenüber.

Was ist Crowdfunding?

Beim Crowdfunding unterstützt die „Crowd“ (=Vielzahl von Menschen) ein Projekt finanziell („Funding“). Es gibt verschiedene Arten des Crowdfundings: Vorverkauf-Crowdfunding (Klassisch), Spenden-Crowdfunding (ohne Gegenleistung), Crowdinvesting, Crowdlending, etc.

Vorverkauf-Crowdfunding (Klassisch):

Crowd erhält für ihre „Spenden“ eine nicht-finanzielle Gegenleistung, in Form eines kleinen Dankeschöns, das fertige Produkt o.ä. Durch diese Art des Crowdfundings kannst du Innovationstreiber und Early Adoptors erreichen.

Wo finde ich die Crowd?

Es gibt verschiedene Crowdfunding-Plattformen. Informiere dich am besten online, welche für dich geeignet ist. Achte hier auf Themen- und Länderfokus, die anvisierte Zielgruppe und den allgemeinen Bekanntheitsgrad der jeweiligen Plattform.

Eine der bekanntesten Plattform ist **startnext** (Themenübergreifend, Länderfokus: Deutschland, Schweiz, Österreich).



Wie läuft das Crowdfunding ab?

1. Vorstellung

Auf der Plattform bekommst du eine eigene Landing-Page, in der du dich, dein Startup und dein Projekt (mittels erklärenden Texten, Bildern, Videos) vorstellst, sowie den Verwendungszweck des eingesammelten Kapitals.

2. Finanzierung

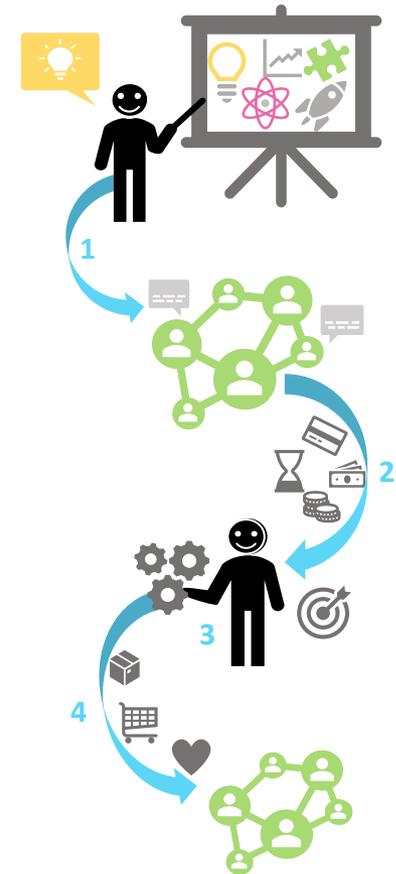
Die Dauer der Kampagne und die Höhe des Fundingziels bestimmst i.d.R. du selbst. Die Crowd kann meist selbst entscheiden, mit welchem Betrag sie sich finanziell engagieren möchte bzw. welche Vorbestellung sie tätigen möchte.

3. Umsetzung

Erst wenn dieses Ziel innerhalb des Zeitraums erreicht ist, wird dir das gesammelte Geld ausgezahlt. Andernfalls geht das Geld an die Unterstützer zurück.

4. Gegenleistung

Sobald du das Projekt erfolgreich umgesetzt hast, bekommt die Crowd die versprochene Gegenleistung in Form von bspw. einen Anteil an der Unternehmenswertsteigerung, ein kleines Dankeschön oder das fertige Produkt.



Vgl. [crowdfunding.de/was-ist-crowdfunding/](https://www.crowdfunding.de/was-ist-crowdfunding/)

Phase 02.2

Marktgrößen- und Marktwachstumsanalyse II



Um die spätere Absatz- und damit Umsatzschätzung durchführen zu können, ist die Analyse der Marktgröße und des Marktvolumens wichtig. Diese Faktoren sind auch wichtig, um die Marktattraktivität gegenüber zukünftigen Geldgebern zu präsentieren. Für die Bestimmung der Marktgröße kannst du eine Sekundärforschung betreiben, z.B. über Branchenbriefe der IHK, von Banken, Institutionen sowie Verbände oder das Statistische Bundesamt (DESTATIS).

Schritte der Marktanalyse:

1. Festlegung analysierter Markt / Marktsegment

Abgrenzung z.B. geografisch (z.B. Markt in DE), produktspezifisch (z.B. Markt für Kaffee kapseln), nach Branchen (z.B. Verpackungsbranche), nach Anwendungsgebieten (z.B. Einsatz bei 3D-Druckern), nach Zielgruppenmerkmalen (z.B. nach Branchen, Soziodemografie), nach der Beschaffungsart (z.B. Ersatzbeschaffung, Onlinekauf) oder Kombinationen (z.B. 3D-Druck-Anwendungen in der Verpackungsbranche).

2. Fixierung der Fragestellungen und Datenquellen

Fixierung konkreter Fragestellungen, um die wirklich benötigten Fakten zu identifizieren, recherchieren und zielgerichtet analysieren.

3. Erfassung der quantitativen Marktgrößen für das quantitative Marktprofil

Quantitative Marktgrößen sind z.B.:

- Umsatz- und Absatzvolumina des Marktes,
- Anzahl der Zielpersonen im Endmarkt,
- erwarteter Verbrauch pro Jahr
- vorhandene oder erwartete Marktpotential
- erwarteten Marktanteile und Marktverschiebungen, durch Einschätzung der Marktstabilität / Marktdynamik (Zeitreihenbetrachtung)

4. Erfassung marktbestimmender Faktoren und Trends für das qualitative Marktprofil

Qualitative Marktfaktoren beschreiben die Charakteristika des Marktes und beinhalten Fragen nach der Einflussgröße und Verhalten von Marktakteuren, Konsumenten und Wettbewerbern. Es gilt Markttreiber und Marktbarrieren zu identifizieren aber auch den Trend des Marktes zu erkennen. Weiterhin gehört auch eine Branchen- und Technologieanalyse zur Festlegung marktbestimmender Faktoren.

- Tool Macro-Umweltanalyse: PESTLE- und die Chancen-Risiken-Analyse (s. F. 94)
- Tool Micro-Umweltanalyse: 5-Forces nach M. Porter (s. F. 96)

5. Analyse und Bewertung der Informationen

Verifizierung der ursprüngliche Fragestellung mit den gesammelten Fakten. Hierzu stehen eine Vielzahl von Analyseinstrumente zur Verfügung. Auf der nächsten Folie sind solche für verschiedene Fragestellungen beispielhaft aufgeführt.

6. Wichtige Daten bewahren, Ergebnisse in die Planung einfließen lassen, Iteration der Marktanalyse

Der Markt sollte kontinuierlich beobachtet werden, um auf Ereignisse und Entwicklungen im Markt zügig zu reagieren.

Vgl. Schwarz (2019); Vgl. Meffert et al. (2019), S. 47f.; Vgl. Theobald (o.J.)

Phase 02.2

Beispielhafte Analyseinstrumente für die Verifizierung



Fragestellung	Analyseinstrumente
Erkennung Markttrends	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitreihenanalysen Technologieeinsatz • Analyse Substitutionsmärkte • Marktforschung Kundenbedürfnisse • SWOT-Analyse
Marktattraktivität mehrerer Märkte vergleichen	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenüberstellung der quantitativen Entwicklung verschiedener Märkte im Status Quo und • Bewertung der Zukunft durch die Einschätzung der qualitativen Faktoren • Wettbewerbsdruck, Marktpotential, Reifegrad des Marktes, Preiselastizität, usw. • Porter-5-Forces • Risikoanalyse
Marktveränderungen untersuchen	<ul style="list-style-type: none"> • Porter-5-Forces • PEST-Analyse • SWOT-Analyse
Marktdynamik prognostizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Trendanalyse auf Basis der Makroumwelt- + Technologieanalyse • Zeitreihenanalyse • Marktreifegrad

Marktpotential abschätzen	<ul style="list-style-type: none"> • Potentialanalyse über Konsumentenbefragung • Berechnung des Potentials auf Basis des nachgelagerten Marktes • makroökonomische Daten • SWOT-Analyse • Marktreifegrad. • Ermittlung des gesamten Marktpotentials auf Basis der Kundendaten, um das mögliche Wachstum einzuschätzen und die Ressourcen für die Zukunft zu planen
Investitionsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> • Blind-Spot-Analyse • Analyse Wachstumsmärkte • Wettbewerbsanalyse • Technologieanalyse
Wachstumsstrategien für Märkte entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse Erfolgsfaktoren, • USP/Positionierungsanalyse • SWOT-Analyse • Ansoff-Standardstrategien in Szenarien entwickeln

Vgl. Schwarz (2019); Vgl. Meffert et al. (2019), S. 47f.; Vgl. Theobald (o.J.)

Phase 02.2

Marktvolumen (=Marktgröße) berechnen



Beispiel Berechnung:

Beim Marktvolumen (=Marktgröße), errechnest du die Absatzmenge / den Umsatz eines **bestimmten Produkts / einer bestimmten Produktkategorie**, auf einem **bestimmten Markt** für einen **definierten Zeitraum** und innerhalb einer **bestimmte Zielgruppe**.

1. Recherche:

- Du greifst auf vorhandene Daten,
- Du schätzt auf Basis vorhandener Daten
- Reine Schätzung.

Nehmen wir den Fall b). Nehmen wir an, du möchtest coole Handyhüllen mit abgebildeten Memes an onlineaffine 14-30 Jährige Hipster vertreiben. Nun willst du herausfinden, wie groß der Handyhüllenmarkt innerhalb dieser Zielgruppe tatsächlich ist. Du findest eine Statistik, die aussagt, dass die Anzahl der Smartphone-Nutzer im Jahr 2018 in Deutschland 57 Millionen betrug. Mit einer Umfrage / Marktbeobachtung findest du heraus, dass 20% der von dir 200 Befragten/Beobachteten Personen innerhalb deiner Zielgruppe eine Handyhülle benutzen. Zudem findest du eine Statistik, die zeigt, dass die 14-30 Jährigen 24,5 Mio. der deutschen Bevölkerung ausmachen (=29,59%), 98% von ihnen onlineaffin sind und 40% in die Kategorie Hipster fallen würde. Wie du siehst, kannst du durch viele andere Statistiken auf Umwegen die Größe deines anvisierten Marktes schätzen. Sagen wir, es sind 1,32 Mio. Personen. Wir gehen davon aus, dass die 14-30 Jährigen onlineaffinen Hipster, die Handyhüllen benutzen, in der Regel nur eine Handyhülle p.a. kaufen. Der Preis einer Handyhülle beträgt laut deiner Recherche durchschnittlich 5 €.

Marktvolumen (Absatz) = Anzahl Käufer x Menge pro Käufer 1,32 Mio. x 1 = **1,32 Mio. Stück**

Marktvolumen (Umsatz) = Anzahl Käufer x Menge pro Käufer x Preis 1,32 Mio. x 1 x 5€ = **6,6 Mio. €**

Phase 02.2

Marktanalyse – Makro-Umwelt



Bei der **Analyse der Makro-Umwelt** untersuchst du alle Faktoren, die von einem einzelnen Unternehmen nicht kontrolliert werden können und das Verhalten von Unternehmen und Transaktionspartnern indirekt beeinflussen. Hilfreiche Tools für die Makro-Umweltanalyse sind die PESTLE- und die Chancen-Risiken-Analyse, optimalerweise in Kombination und mit Gewichtung hinsichtlich ihrer Einflussgröße, Priorität und Eintrittswahrscheinlichkeit

Mit der **PESTLE-Methode** werden relevante Umweltfaktoren nach unterschiedlichen Bereichen strukturiert dargestellt:

- **P**olitical factors (politische Faktoren, wie z.B. Handels- und Steuer-politik)
- **E**conomical factors (wirtschaftliche Faktoren, wie z.B. Wirtschafts-wachstum, Schlüsselindustrien, Zinssätze, Wechselkurse, Inflation, Besteuerung)
- **S**ocio-economic factors (sozio-kulturelle Faktoren, wie z.B. Bevölkerungsstruktur, Bildungswesen, Demografie, Mobilität, Werte, Einstellungen, Verhaltensweisen)
- **T**echnological factors (technologische Faktoren, wie z.B. Forschungs-stand, neue Produkte und Prozesse, Produktlebenszyklus, Digitalisierung, neue Informations- und Kommunikationstechnologien)
- **L**egal factors (rechtliche Faktoren, wie z.B. Gesetzgebung, Patent-schutz, Wettbewerbsrecht)
- **E**nvironmental factors (umweltbezogene Faktoren, wie z.B. Klima-wandel, Abfall, Umweltschutzauflagen, Rohstoffzugang, Emissions-handel)

Vgl. Johnson et al. (2016), Vgl. Schwarz (2019).



Phase 02.2

Marktchancen und –risiken / Marktattraktivität

POTENTIAL

niedrig mittel hoch sehr hoch →

Zwingender Kaufgrund
Unbefriedigter Bedarf
Effiziente Lösung
Besser als bisherige Lösungen

niedrig mittel hoch sehr hoch →

Marktvolumen
Aktuelle Marktgröße
Erwartete Wachstumsrate

niedrig mittel hoch sehr hoch →

Wirtschaftlichkeit
Marge (Wert vs. Kosten)
Zahlungsbereitschaft der Kunden
Kundenbindung

HERAUSFORDERUNGEN

niedrig mittel hoch sehr hoch →

Hindernisse bei der Implementierung
Schwierigkeiten bei der Produktentwicklung
Schwierigkeiten beim Absatz/Vertrieb
Herausforderungen bei der Finanzierung

niedrig mittel hoch sehr hoch →

Dauer bis Umsatzerlöse erzielt werden
Entwicklungsdauer
Zeit zwischen Produkt- und Marktreife
Länge des Verkaufszyklus

niedrig mittel hoch sehr hoch →

Externe Risiken
Konkurrenzbedrohung
Abhängigkeit von Dritten
Anpassungsbarrieren

Gesamtpotenzial

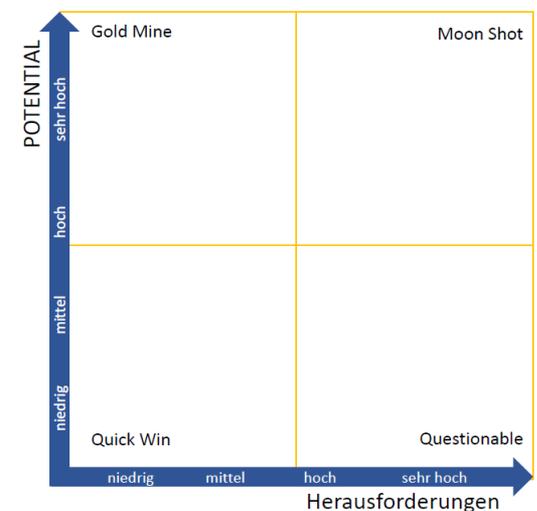
niedrig mittel hoch sehr hoch →

Gesamtherausforderung

niedrig mittel hoch sehr hoch →



Attraktivitätskarte



Vgl. Playbook 2.0, S.30

Phase 02.2

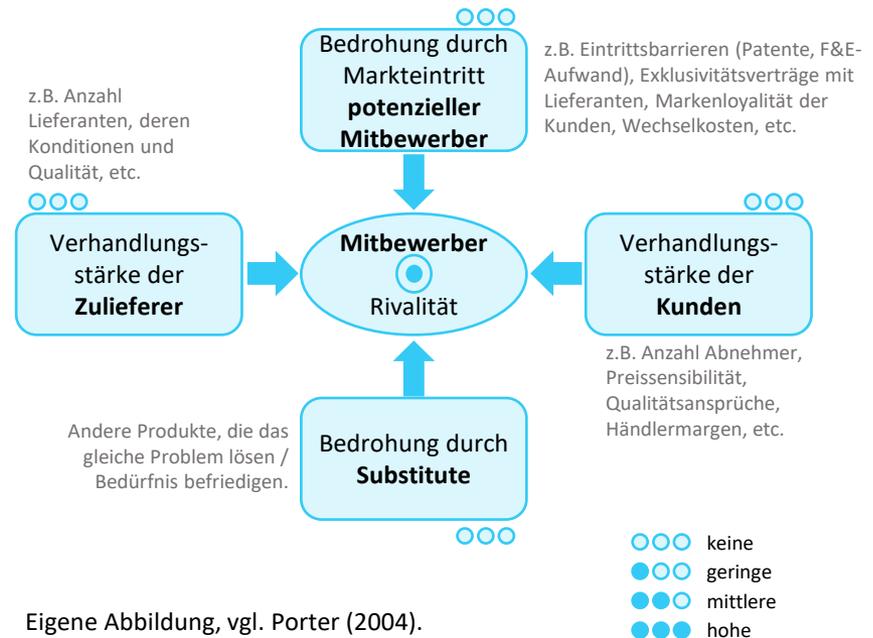
Marktanalyse – Mikro-Umwelt / Wettbewerbsanalyse #1



Bei der **Analyse der Mikro-Umwelt** analysierst du die Bereiche, die die engste Bindung zwischen den Unternehmensaktivitäten und externen Transaktionspartnern aufweisen. Die Mikro-Umwelt stellt in anderen Worten den Markt dar, welcher die Transaktionspartner auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten (Lieferanten, Handel, Konsumenten), die Konkurrenten, aber auch jene Institutionen und Teilöffentlichkeiten (Aufsichtsämter, Behörden etc.), die unmittelbar die Unternehmensaktivitäten beeinflussen, umfasst.

Das **Fünf-Kräfte-Modell (Five Forces)** von Porter, auch Branchenstrukturanalyse genannt, ist ein Instrument zur Erfassung und Bewertung marktbestimmender Faktoren der Mikro-Umwelt und betrachtet den Rivalitätsgrad bestehender Konkurrenten, die Bedrohung durch Markteintritt neuer Konkurrenten, die Bedrohung durch Ersatzprodukte bzw. Substitute sowie die Verhandlungsstärke der Zulieferer und der Konsumenten.

In der Mitte der Abbildung wird die Analyse der Hauptkonkurrenten dargestellt. Die Wettbewerbsanalyse wird in der nächsten Folie näher betrachtet.



Eigene Abbildung, vgl. Porter (2004).

Vgl. Porter (2004); Vgl. Schwarz (2019); Vgl. Meffert et al. (2019).

Phase 02.2

Wettbewerbsanalyse #1



Mit der Marktanalyse hast du die Grundlage für die Konkurrenzanalyse geschaffen. Weiterhin spielt dein bereits erarbeiteter erster Positionierungsansatz als auch die Zielgruppenanalyse eine große Rolle bei der Wettbewerbsanalyse.

Hier ein Beispiel zum Verständnis:

Nehmen wir an, du möchtest einen Haferkeks auf den Markt bringen.

In **Wettbewerbsanalyse #1** recherchierst du zunächst

- alle Mitbewerber die eine direkte Rivalität darstellen (könnten), z.B. andere Haferkeksanbieter
- die Bedrohung durch Substitute, z.B. andere Snacks (Schokoriegel, Waffeln, Butterkekse, etc.)

Mit der Betrachtung der Verhandlungsstärke der Kunden und Zulieferer erstellst du dein **Fünf-Kräfte-Modell** und schätzt das Marktpotenzial und deine Marktchancen ein.

Du merkst selbst, dass die Anzahl an Wettbewerbern und Substituten unüberschaubar ist und somit kaum zu bewerkstelligen. Deshalb grenzt du den Markt hinsichtlich verschiedenen Kriterien vorher ein, bspw. hinsichtlich:

- der anzusprechenden Zielgruppe: Erwachsene, Kinder, Senioren, Berufstätige, Gesundheitsorientierte, Naschkatzen, etc.
- dem Preis- und Qualitätssegment: Hochpreisig / Qualitätsprodukt, Mittelpreisig, Günstig, etc.
- der Positionierung: Frühstück vs. Snack, Gesund vs. Naschen, etc.
- dem Vertriebskanal: Online, Einzelhandel, Cafés, etc.
- Weiteres: Marktsegment (geografisch, Branche, etc. siehe Marktanalyse), etc.

Die Wettbewerbsanalysen liefern dir wichtige Ansatzpunkte, um deine eigene Positionierung am Markt festzulegen. In **Wettbewerbsanalyse #2** zeigen wir dir, wie du die Positionierungen der Wettbewerber analysieren und dich differenziert positionieren kannst und dir somit ein (kommunikatives) Alleinstellungsmerkmal verschaffst. Dies erfolgt aber erst in der nächsten Phase, d.h. zunächst betrachten wir in der Wettbewerbsanalyse #1 den Wettbewerb zunächst eher oberflächlich und objektiv, wir verschaffen uns einen groben Überblick.



Phase 02.2

Wettbewerbsanalyse #1

**Vorgehensweise:**

1. Kriterien für Wettbewerbsanalyse auswählen (siehe vorherige Folie)
2. Recherche: Wer (und wo) sind deine Konkurrenten?
Bspw. Branchenverzeichnisse (z. B. die Gelben Seiten, Branchenverzeichnisse im Internet), Google Places, Websites und Pressemitteilungen der Wettbewerber, Stiftung Warentest, Recherche vor Ort (z. B. bei Ladengeschäften), IHK, Branchenzeitschriften/-zeitungen, Messen, Gespräche mit Kunden der Konkurrenz oder mit Branchenkennern, Unternehmensregister, Bundesanzeiger, ...
3. Klassifizieren der Wettbewerber: Wie relevant oder „gefährlich“ sind die Konkurrenten. Welche Marktanteile haben sie?
Ziel: einflussreichen Mitbewerber bestimmen.
4. Objektive Kriterien sammeln:
 - Hard Facts: Größe des Unternehmens, Umsatzzahlen, Anzahl Mitarbeiter, Anzahl und Ansiedlung der Standorte, etc.
 - Hard Facts zur Konkurrenz-Marke / Produkt / Dienstleistung: Qualität, Prestige, Service, Design, etc.
 - Unternehmensstrategie: Marktanteil, Managementbesetzung, geplante Unternehmenserweiterungen, etc.
 - Produktstrategie & Produkteigenschaften: Tiefe und Breite des Sortiments, geplante Erweiterungen des Sortiments, Marken, regelmäßige Lieferanten, etc.
 - Marketingstrategie: Budgets für Marketingaktivitäten, Agenturen, geschaltete Werbemaßnahmen (Art und Umfang)
 - Vertriebsstrategie: gewählte Kanäle, Zusammensetzung der Vertriebsabteilung, Maßnahmen, bediente Absatzmärkte
5. Stärken / Schwächen Analyse der Konkurrenten und der Konkurrenzprodukte
Beschreibe jeweils die Wettbewerbsvorteile und die Alleinstellungsmerkmale (bzw. der besondere Kundennutzen) der 3-5 größten direkten Wettbewerber. Vergleiche zudem die „objektiven“ Kriterien der Wettbewerbsprodukte / -dienstleistungen.

Vgl. <https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/markt/wettbewerber/>.

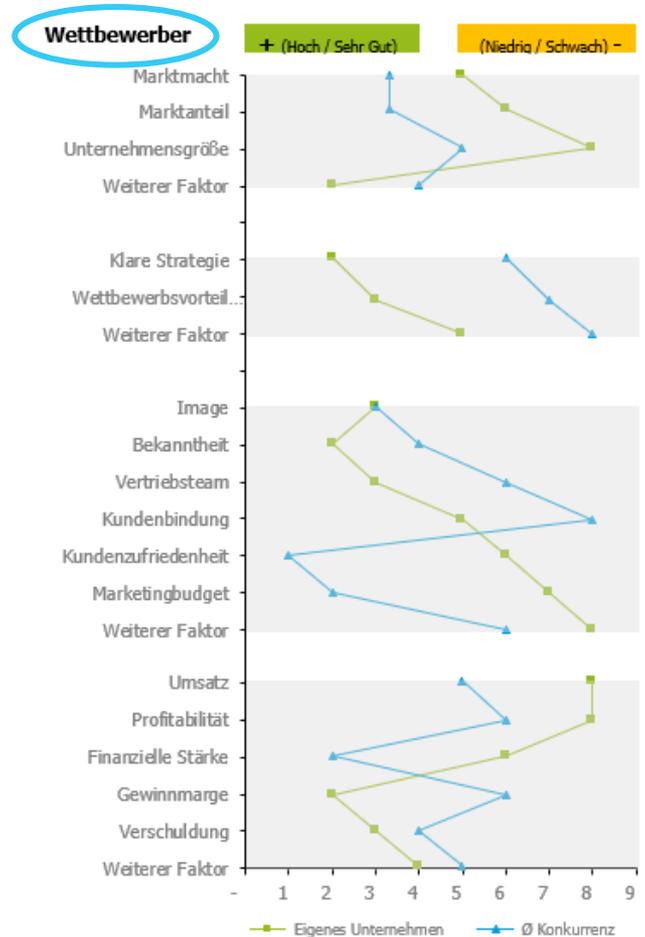
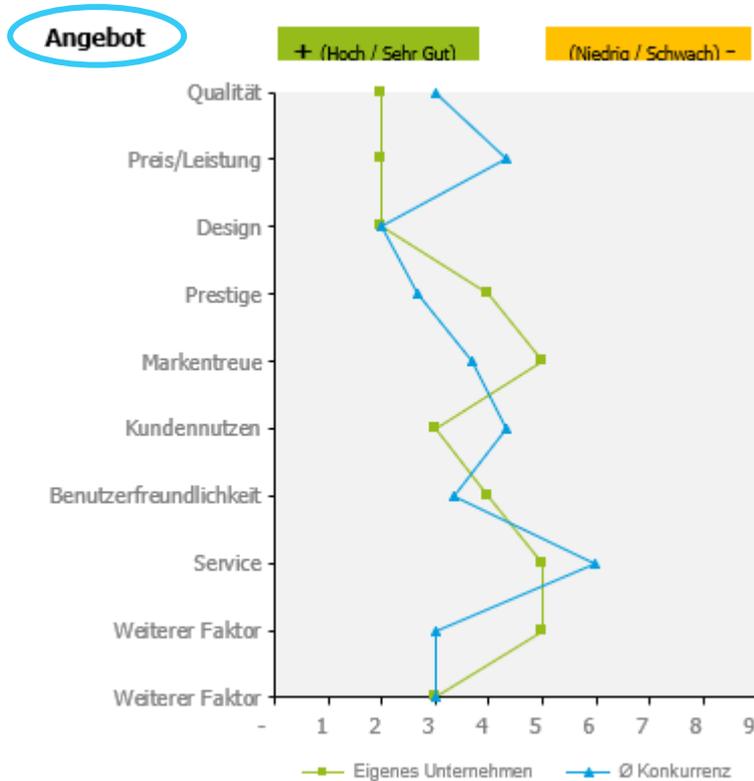
Phase 02.2

Wettbewerbsanalyse #1



Hier siehst du ein Beispiel, wie du die Konkurrenz-analyse übersichtlich darstellen kannst.

Unter folgenden Link kannst du dir ein kostenloses Tool für die Konkurrenzanalyse herunterladen:
<https://www.fuer-gruender.de/businessplan-vorlage/konkurrenzanalyse/>
 (Stand 28.11.2019).



Phase 02.2

SWOT



Nachdem du deinen Markt samt seiner Entwicklungen, Chancen und Risiken sowie den Wettbewerb und die Kunden ausgiebig analysiert, die Chancen / das Potenzial und die Risiken / Herausforderungen hinsichtlich ihrer Relevanz und Eintrittswahrscheinlichkeit gewichtet hast, kannst du nun eine aussagekräftige SWOT-Matrix erstellen.

Kein Markt und kein Produkt ist perfekt, es wird immer Risiken und Wettbewerber geben. Genauso ist kein Start-up perfekt, es wird immer Schwächen bspw. bzgl. des Teams oder des Produkts geben. Auch Investoren sind sich dem bewusst. Es geht darum, dass Gründer sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst sind und dass sie in der Lage sind, Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen, um bspw. Pläne zu schmieden, wie man sich gegen Risiken absichern oder diese vermeiden kann bzw. Chancen frühzeitig zu erkennen, um diese nutzen zu können.

SWOT Matrix		Intern	
		Stärken (Strengths) Stärken deines Startups, deines Produkts, deines Teams	Schwächen (Weaknesses) Schwächen deines Startups, deines Produkts, deines Teams
extern	Chancen (Opportunities) Chancen auf dem Markt	S-O-Strategie AUSBAUEN Chancen nutzen, die zu den Stärken passen (Matching-Strategie)	W-O-Strategie AUSGLEICHEN Schwächen beseitigen, um neue Chancen zu nutzen (Umwandlungsstrategie)
	Risiken (Treaths) Risiken auf dem Markt	S-T-Strategie ABSICHERN Stärken nutzen, um Risiken abzuwehren (Neutralisierungsstrategie)	W-T-Strategie VERMEIDEN Verteidigungsstrategie entwickeln

Eigene Abbildung, Vgl. Salzburg Research (2015), Homburg (2017), Gabler Wirtschaftslexikon.

Phase 02.2

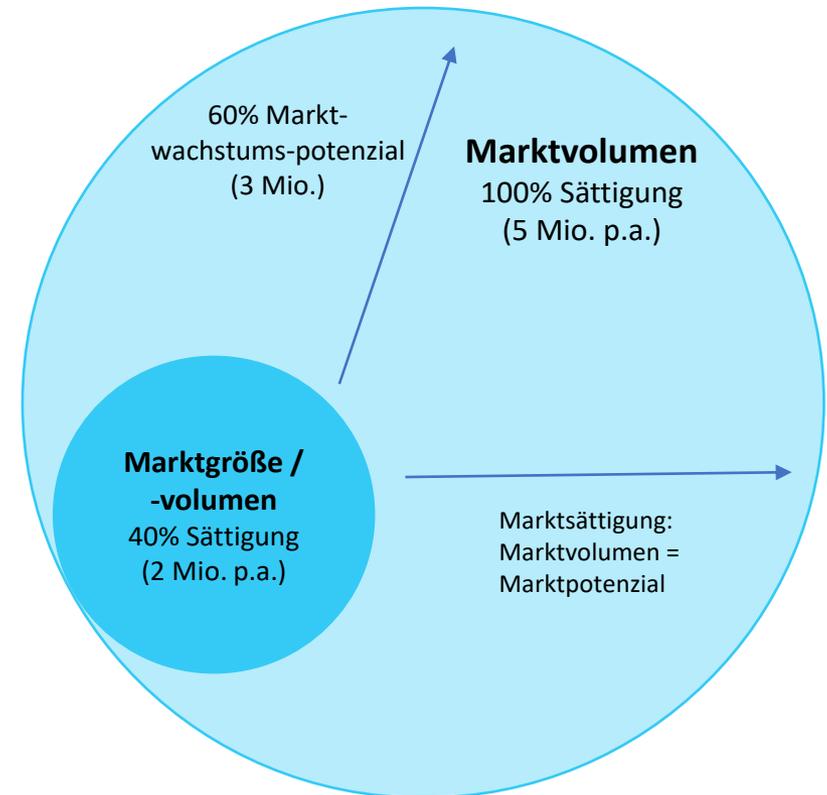
Marktpotenzial



Das **Marktpotenzial** gibt die *theoretische* Absatzmenge auf einem bestimmten Markt bzw. die Höhe des maximal erzielbaren Umsatzvolumens eines Produktes an.

Die Differenz zum Marktvolumen, also der heutigen Marktgröße, zeigt, wie groß der unausgeschöpfte Anteil des Marktes ist (Grad der Marktsättigung).

Das **Marktpotenzial**, das **Marktvolumen**, das **Marktwachstum** und die **Marktsättigung** sind wichtige Faktoren für dich und für eventuelle Investoren, da diese Kennzeichen darauf hindeuten, ob sich eine Markteinführung langfristig überhaupt lohnt, denn tendenziell ist es einfacher in einem Markt erfolgreich zu sein, der über weiteres Marktpotenzial verfügt und somit wächst.



Vgl. <https://studyflix.de/wirtschaftswissenschaften/marktpotenzial-1756>.

Phase 02.2

Marktpotenzial berechnen



Beispiel Berechnung:

Nehmen wir das Beispiel von vorhin, als wir das Marktvolumen berechnet haben. Dort berechneten wir, wie groß der abgesetzte Markt 2018 von Handyhüllen an 14-30 Jährige onlineaffine Hipster war. Nun möchten wir das Marktpotenzial berechnen, d.h. wir schauen uns nicht nur diejenigen unserer Zielgruppe an, die bereits eine Handyhülle benutzen, sondern auch die, die potenziell eine kaufen würden. Zudem lassen wir die Markttrends einfließen. Nehmen wir an, du hast anhand von Statistiken ermittelt, dass die Anzahl an Smartphone-Nutzer kontinuierlich um 2% p.a. steigt und die durchschnittliche Anzahl an Smartphones je Smartphone-Nutzer von 1,1 auf 1,4 angestiegen ist und weitere Steigerungen prognostiziert werden.

Du nimmst die Daten von vorhin, lässt aber die 20% der tatsächlichen Handyhüllen-Besitzer weg, d.h. du berechnest von der Anzahl der Smartphone-Nutzer im Jahr 2018 in Deutschland (57 Millionen) den geschätzten Anteil der 14-30 Jährigen (=29,59%), von ihnen denen 98% onlineaffin sind und 40% in die Kategorie Hipster fallen. Nehmen wir an, es sind 6,6 Millionen potenzielle Käufer. Wir erhöhen diese Zahl aufgrund des Markttrends um 2% = 6,7 Mio.

Der Preis einer Handyhülle beträgt laut deiner Recherche durchschnittlich 5 €, jedoch findest du in einer weiteren Recherche über Amazon heraus, dass ausgefallene Handyhüllen meist bei durchschnittlich 10 € liegen.

$$\text{Marktpotenzial} = \text{Anzahl potenzieller Käufer} \times \text{durchschnittlicher Bedarf im Zeitraum}$$

$$6,7 \text{ Mio.} \times 1,4 = \underline{8,1 \text{ Mio. Stück}}$$

$$\text{Marktpotenzial} = \text{Anzahl potenzieller Käufer} \times \text{durchschnittlicher Bedarf im Zeitraum} \times \text{Preis}$$

$$6,7 \text{ Mio.} \times 1,4 \times 10 = \underline{81 \text{ Mio. €}}$$

Delta Canvas

Status Quo

Super, du bist ans Ende der zweiten Phase der Customer Validation gekommen.

Wie nach jeder Phase, kannst du alles nochmal Revue passieren lassen und deine Aktivitäten und Learnings im Delta Canvas festhalten.

Kunde & Problem	Lösung & Produkt
Team	Markt & Wettbewerb
	
Geschäftsmodell	Traktion
	

- Was hast du bisher in den einzelnen Bereichen geschafft?
- Was hast du daraus gelernt?
- Was ist relevant?
- Wo ist das größte Delta?

Phase 02.3

Entwicklung der Produkt- und Unternehmenspositionierung



Phase 3 beginnt, sobald dir einige Bestellungen vorliegen und du genügend Kundeninformationen hast, um deine Produkt- und Unternehmenspositionierung zu entwickeln und zu verfeinern. Zum einen umfasst dies eine eindeutige Formulierung des Wertangebotes und zum anderen die Abgrenzungen zu etwaigen Konkurrenten. Eine erste Positionierungsaussage hast du bereits in Phase 02.01 formuliert. Mit den gewonnenen Kundeninformationen kannst du diese anpassen und mit der nachfolgenden Wettbewerbsanalyse gewinnst du Erkenntnisse, wie du deine Positionierung differenziert und somit einzigartig aufstellen kannst. Hierzu müssen die Marketingmaterialien oft erneut angepasst werden.

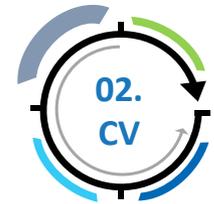
Anlagen:

- Unternehmenspositionierung entwickeln
- Wertversprechen-Botschaft
- Wettbewerbsanalyse #2 (Wettbewerberpositionierung)
- Differenzierende Produktpositionierung

Vgl. Blank/ Dorf (2017).

Phase 02.3

Unternehmenspositionierung



Bei der Unternehmenspositionierung formulierst du deine **Corporate Identity (CI, Unternehmensidentität)** und dein **Unternehmensleitbild**. Die CI setzt sich zusammen aus **Corporate Behavior, Corporate Culture, Corporate Communication** und **Corporate Design**. Das von außen wahrgenommene Bild deines Unternehmens ist dann das **Corporate Image**. Dein Unternehmensleitbild setzt sich zusammen aus deiner **Unternehmensvision**, den **Unternehmenszweck bzw. Mission** und den **Unternehmenswerten**. Bei der Formulierung der Leitsätze spielst du als Gründerperson eine zentrale Rolle. Jeder Gründer bzw. jedes Gründer-Team hat ein Vorstellungsbild seines Unternehmens und dessen Zweck. Dieses Vorstellungsbilds des Unternehmens in der Zukunft, welches wie ein Kompass die Richtung für alles weitere unternehmerische Handeln angibt, ist die Unternehmensvision. Die Werte des Unternehmens werden von der Gründerperson selbst verkörpert. Für die weitere Entwicklung des Startups ist es wichtig, die Wertevorstellungen zu reflektieren und explizit zu machen, gegenüber Investoren, den ersten Kunden und den ersten Mitarbeitern. Sie muss von den Gründern gemeinsam formuliert werden und es muss Konsens darüber bestehen. Eine schriftliche Festlegung von Identität, Werte, Vision und Mission bewahren mit wachsender Mitarbeiterzahl die Kontinuität des Selbstverständnisses.

UNTERNEHMENSLEITBILD

Vision:

„Was wollen wir erreichen?“

(intern kommuniziert)

Unternehmenszweck / Mission:

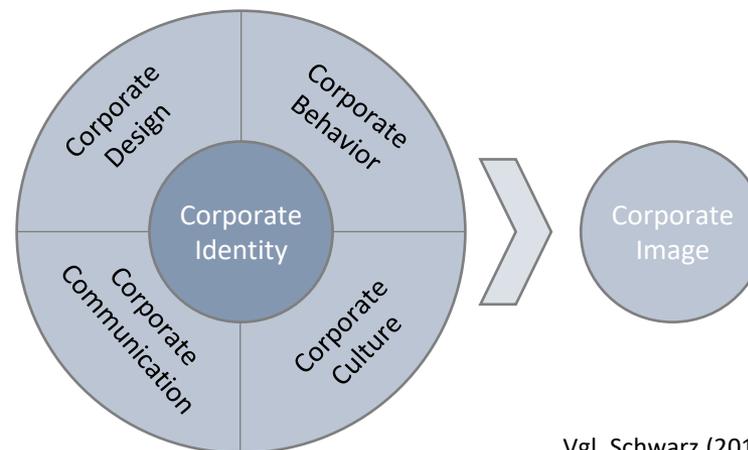
„Warum gibt es uns?“

(extern kommuniziert)

Unternehmenswerte:

„Für was stehen wir ein?“

(intern kommuniziert, Corporate Behavior)



Vgl. Schwarz (2019); Vgl. Hecker (2012); Vgl. Bittner-Fessler/Häfelinger (2018).

Phase 02.3

Wettbewerbsanalyse #2



In der vorherigen Wettbewerbsanalyse, hast du dich eher auf objektive Merkmale (harte Fakten) fokussiert.

Hier sollst du die Markenidentität und -positionierung der Haupt-Wettbewerber analysieren und dein Produkt bzw. deine Marke hinsichtlich subjektiven Eigenschaften (weiche Faktoren) abgrenzen. Marken-Positionierung erfolgt immer in den Köpfen der Konsumenten, d.h. auf einem scheinbar gesättigten Markt (faktisch) können neue Positionierungsdimensionen (subjektiv) geschaffen und sich so vom Wettbewerb differenziert werden. Hier erschafft man sich einen sogenannten **UCP / UAP (Unique Communication Proposition / Unique Advertising Proposition)**.

Um die subjektive Positionierung der Wettbewerber zu analysieren, solltest du dir den marketing-kommunikativen Auftritt der Wettbewerber ansehen.

- Welche Zielgruppe wird primär angesprochen?
- Welche Markenwerte werden kommuniziert?
- In welcher Marken-Sprache (Tonalität)?

Zur Positionierungs-Analyse kannst du beispielsweise das Kernwerte-Modell nach Linxweiler, wie in der nächsten Folie abgebildet, verwenden.

Natürlich kannst du auch andere Positionierungsräume zur Analyse heranziehen. Kläre:

- Positionierungsraum: in welchem Markt oder Marktsegment soll die Positionierung stattfinden?
- Positionierungsgegner: gegenüber welchen Wettbewerbern wird differenziert?
- Positionierungsdimensionen: hinsichtlich welcher Image- und Einstellungsdimensionen soll die Positionierung stattfinden?

Um diese Fragen zu beantworten, kann auf die Informationen, die in den Markt-, Zielgruppen- und Wettbewerbsanalysen gesammelt worden sind, zurückgegriffen werden.

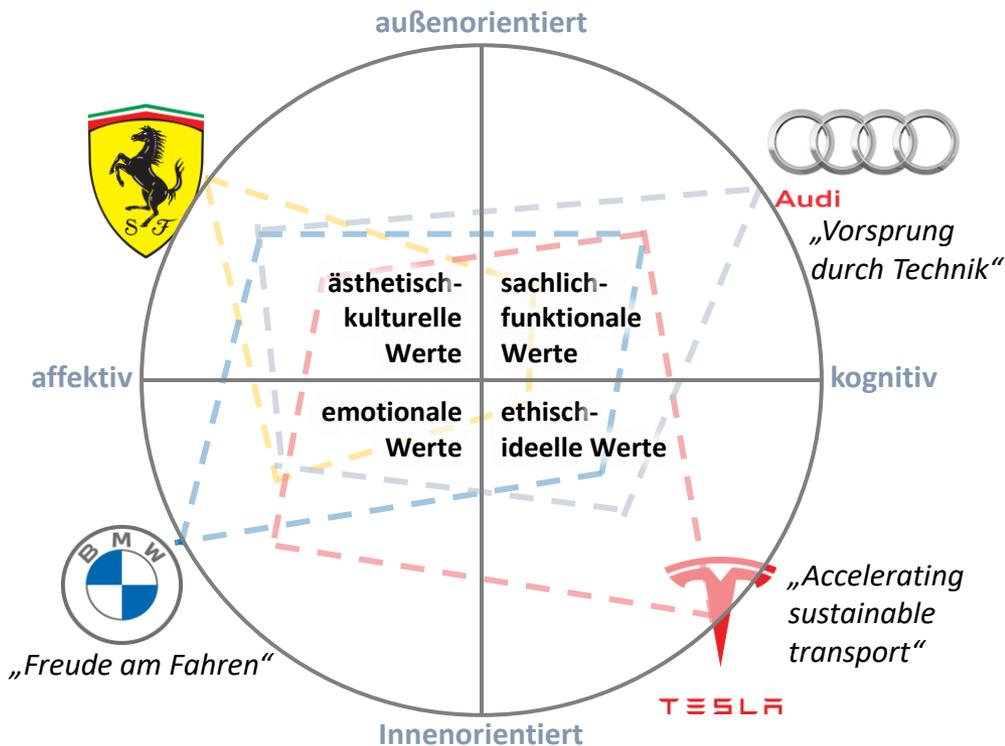
Vgl. Schwarz (2019); Vgl. Linxweiler (2004);
Vgl. Ries/Trout (1994); Vgl. Kühn (1996); Vgl. Esch (2018).

Phase 02.3

Wettbewerbsanalyse #2



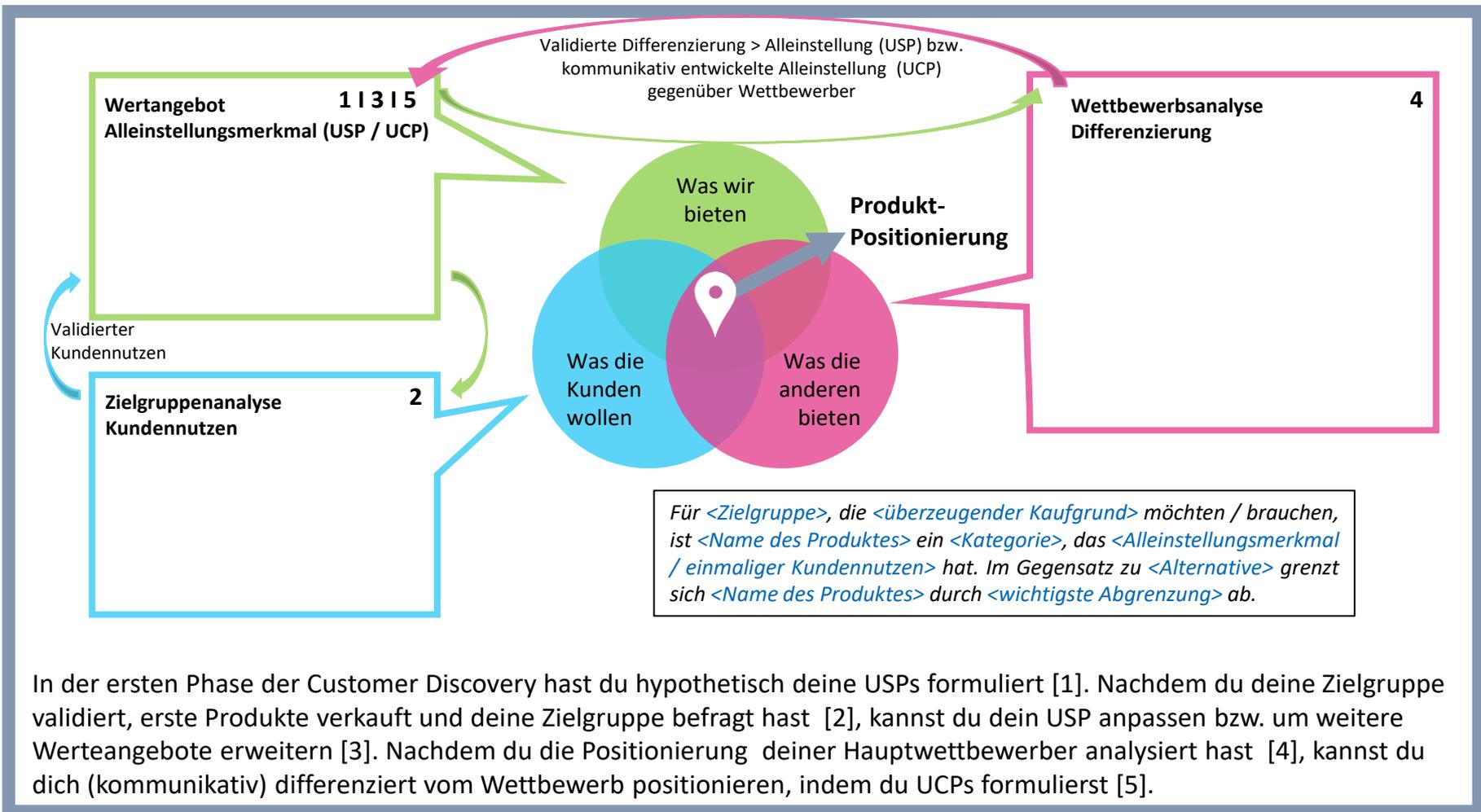
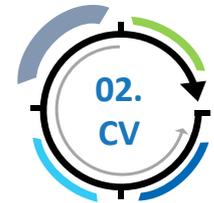
Beispiel:



- Anhand der kommunikativen Positionierungen der Konkurrenz, kannst du deine **Soll-Positionierung** festlegen.
- Idealerweise liegt die **eigene Positionierung weit von der Konkurrenz**, denn je näher die Positionierungen konkurrierender Marken liegen, desto austauschbarer sind sie
- Eine Marke sollte nicht versuchen, alle Werte des Kernwertemodells abzudecken, also die sachlich-funktionalen, ethisch-ideellen, emotionalen und ästhetisch-kulturellen Werte, sondern sollte sich **auf einen Wert kommunikativ fokussieren**, da sonst kein **klares Bild der Marke** entstehen kann.
- Merke dir die **KISS-Formel: Keep it Short and Simple (/Stupid)**.

Phase 02.3

Differenzierende Produkt-/ Markenpositionierung



Delta Canvas

Status Quo

Super, du bist ans Ende der ersten Phase der Customer Validation gekommen.

Wie nach jeder Phase, kannst du alles nochmal Revue passieren lassen und deine Aktivitäten und Learnings im Delta Canvas festhalten.

Kunde & Problem	Lösung & Produkt
Team	Markt & Wettbewerb
	
Geschäftsmodell	Traktion
	

- Was hast du bisher in den einzelnen Bereichen geschafft?
- Was hast du daraus gelernt?
- Was ist relevant?
- Wo ist das größte Delta?

Phase 02.4

Kurswechsel oder Weitermachen?



Großartig, du bist in die letzte Phase der Customer Validation angekommen. Stoppe nun alle Aktivitäten lange genug, um eine ausführliche Analyse durchzuführen, an deren Ergebnisse du die Frage nach dem Weitermachen oder Kurswechsel beantworten kannst.

Sammele alle Ergebnisse aus der Discovery- und Validierungsphase, um die Hypothesen und ihre Zusammenhänge zu untersuchen und zu bestätigen. Durch Auswertung der gesammelten Kennzahlen wird das Finanzmodell validiert und es kann eine Aussage getroffen werden, ob das Geschäftsmodell wirklich skalierbar und profitabel ist.

Abschließend wird das Geschäftsmodell erneut geprüft, ob es die beste Wahl ist und es keine besseren Alternativen gibt. Keine Sorge, es ist üblich, dass das optimale Geschäftsmodell nicht bereits beim ersten oder zweiten Versuch während der Validierung zu finden ist.

- Validierung: Geschäftsmodell, Finanzplan
- Kennzahlen-Analyse / KPIs

Phase 02.4

Kennzahlen-Analyse / KPIs



KPIs (=Key Performance Indicator) sind Kennzahlen, mit denen du verschiedene Aktivitäten in deinem Startup bewerten kannst. Welche KPIs wichtige Schlüsselkennzahlen für den Erfolg DEINES Startups sind, ist sehr individuell und hängt ganz vom Geschäftsmodell sowie der jeweiligen Maßnahme und deren Zielen ab. Zeigt eine KPI einen negativen Wert auf, gilt es gegenzusteuern sowie Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, die dein Startup wieder auf Kurs bringen.

Welche KPIs gibt es?

- Finanzielle KPIs: Rohertrag, EBIT, EBITDA, ROI, Cashflow, ...
- Operative KPIs: Marktanteil, Benutzeranzahl, Anzahl Besucher, ...
- KPIs für Innovationskraft
- KPIs für Kundenzufriedenheit
- KPIs für Mitarbeitermotivation
- KPIs für Produktivität
- KPIs für Innovationskraft
- KPIs für Prozessqualität
- ...

Du siehst, es gibt eine Vielzahl von KPIs. Finde heraus, welche KPIs für dein Startup erfolgsentscheidend sind. Konzentriere dich auf einige wenige KPIs (3 - 5), um den Überblick zu behalten, entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen und ggf. Maßnahmen zu ergreifen, um dein Startup auf Kurs zu halten.

Vgl. <https://www.textbroker.de/kpi>; Vgl. <https://www.fuer-gruender.de/wissen/unternehmen-fuehren/controlling/kpis-kennzahlen/>.

Phase 02.4

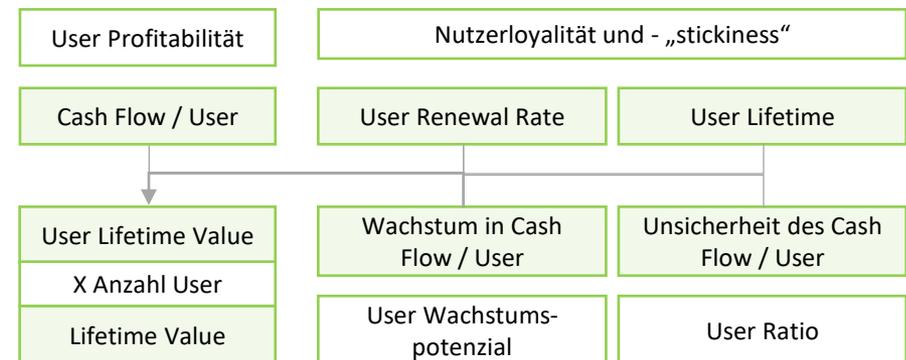
KPIs-Beispiel 1



KPI	Beschreibung
DAU / MAU – Daily / Monthly Active User	Anzahl täglicher / monatlicher User, wobei Doppelungen ausgeschlossen werden
ARPU – Average Revenue Per User	Der durchschn. generierte Umsatz eines Kunden
Retention Rate	Quote über Loyalität der Kunden bzw. Wahrscheinlichkeit des Kundenverbleibs
LTV – Lifetime Value	Wert aller gegenwärtigen Kunden. Anzahl Nutzer x Differenz aus ULTV und CAC
ULTV – User Lifetime Value	Wert User/Kunde, den er während seiner „Lebensdauer“, z.B. in der App generiert
CPU – Cost Per User	Gesamtkosten eines Users / Kunden
CAC – Customer Acquisition Cost	Kosten für Kundengewinnung, i.d.R. Marketingkosten
UV – Unique Visitors	Komponente der Bekanntheit, stellt einen einzelnen App-Besucher dar, der anhand der IP-Adressen identifiziert wird und in neue und alter User unterteilt werden kann
PI – Page Impressions	Seitenaufrufe als erste Messzahl für Bekanntheit
CCR – Cap-Customer-Ratio	Unternehmensmarktwert ÷ Kundenzahl = Marktwert pro Kunde

Bei digitalen Geschäftsmodellen sind andere KPIs gefragt, beispielsweise kann ein Freemium Modell nicht mit verkauften Stückzahlen von Dienstleistungen rechnen, wohl aber mit Conversion Rates, Daily Active User, User Lifetime Value, usw. Die neben stehende Tabelle gibt eine Übersicht über relevante KPIs in der Unternehmensbewertung von digitalen Geschäftsmodellen.

Beispiel Kennzahlenanalyse:



Quelle: <https://www.roedl.de/themen/venture-capital-vc/due-diligence-digital-geschaeftsmodell-loesungen-probleme-bewertung-kennzahlen#2>.

Phase 02.4

KPIs-Beispiel 2



Pirate Metrics „AARRR!!!“ nach Dave McClure

Acquisition (Akquisition)

Wie finden Anwender Sie?

- Kundenkontakte
- Follower bei Facebook

Activation (Aktivierung)

Machen Anwender eine erfreuliche Ersterfahrung?

- Anzahl der Personen die das Geschäft betreten,
- Preisnachfragen,
- Klicken auf (... mehr Info)

Retention (Retention)

Kommen die Anwender wieder?

- Abonnement Newsletter
- Erneuter Besuch des Geschäfts
- Öffnen von Infomails

Revenue (Einnahmen)

Wie verdienen Sie Geld?

- Kauf eines Produkts
- Rentabilitätskennzahl
- Abschluss eines Abos

Refferal (Empfehlung)

Berichten die Anwender von Ihnen?

- Weiterempfehlungsrate
- „Gefällt mir“ – Klicks
- Geworbene Kunden kaufen ein

Vgl. Maurya (2015).



Abschluss Business Modell Canvas

Designed by freepik.com

Business Modell Canvas (BMC)

Dein valides Geschäftsmodell im Überblick



Ziel:

Zusammenfassung, Strukturierung und vereinfachte Darstellung des nun validen Geschäftsmodells.

Vergiss nicht: Ein Geschäftsmodell ist immer zu überprüfen und ggf. anzupassen. Es ist kein starres Konstrukt sondern geht mit der Zeit!

Ergänzende

Literaturhinweise:

Osterwalder et al. (2011): Business Model Generation

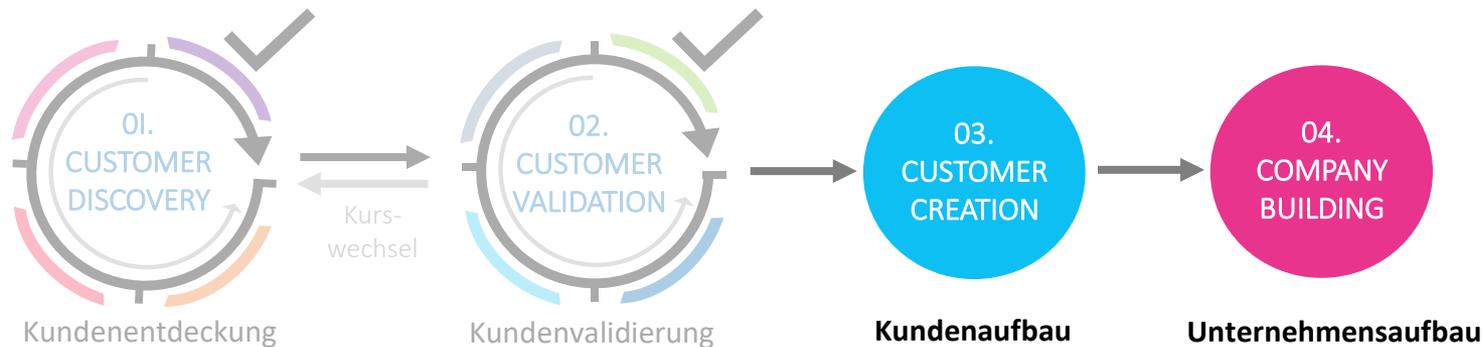
Du kannst dir das BMC unter www.hs-aalen.de/toolbox herunterladen!

Business Model Canvas in Anlehnung an Osterwalder/ Pigneur (2010).

*Ressourcen umfasst z.B. Kapital, Arbeitskraft, Zeit, Knowhow, Material, Infrastruktur, Software, Hardware, etc.

Customer Development Prozess

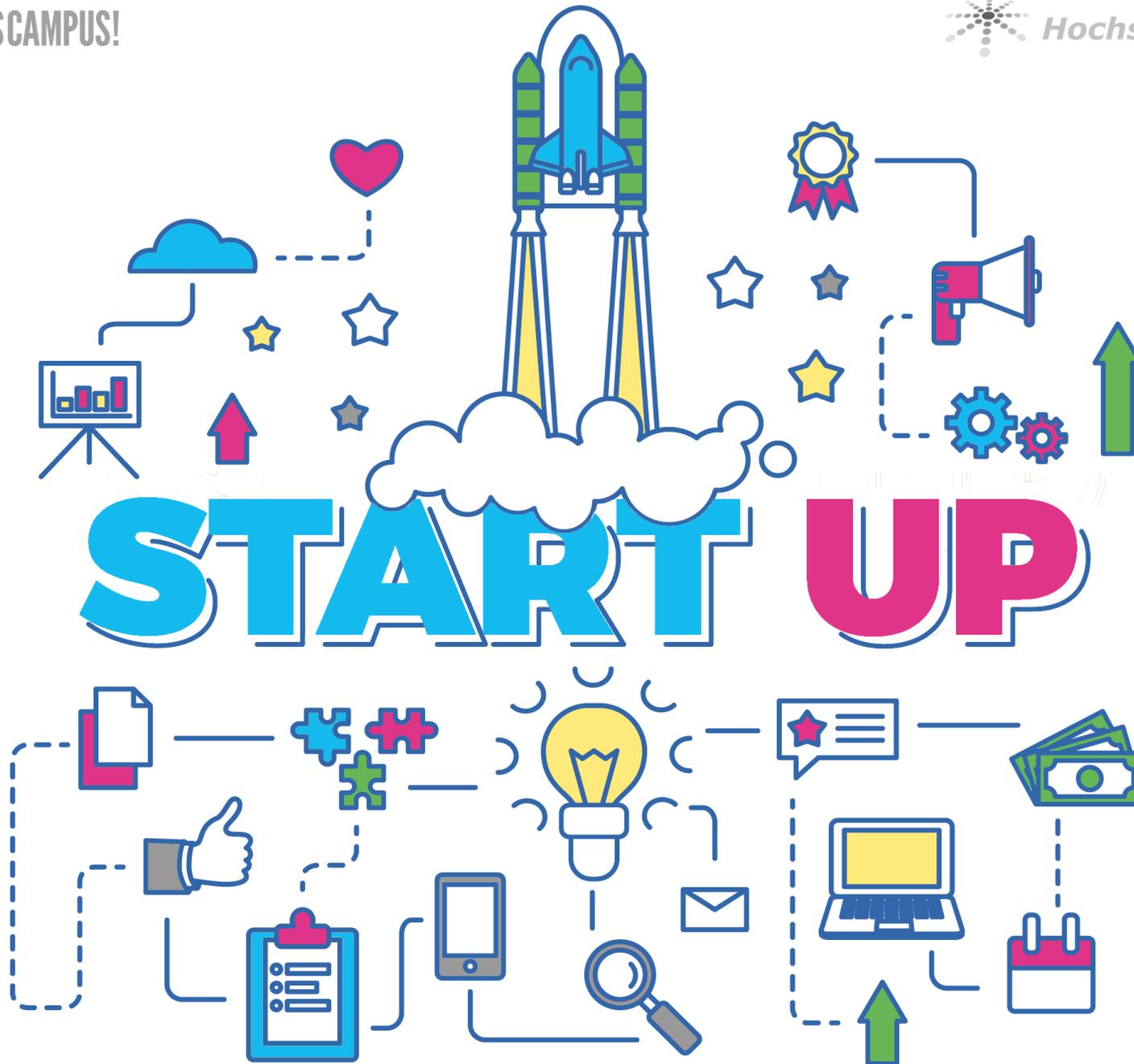
Dein Weg zum erfolgreichen Startup



Herzlichen Glückwunsch, du bist ans Ende des Coaching-Leitfadens angekommen und hast deine Idee kundenzentriert entwickelt und in ein valides Geschäftsmodell überführt.

Dir steht nun nichts mehr im Wege, deine Kundschaft sowie dein Unternehmen aufzubauen und so richtig durchzustarten!

Dein Gründungscampus Team wünscht dir auf
deinem weiteren Weg viel Erfolg!



Designed by freepik.com

Quellen

- **Bittner-Fesseler, Angela/Häfelinger, Michael (2018)** Kommunikation für junge Unternehmen. Das Praxishandbuch für Existenzgründer und Start-ups, Wiesbaden.
- **Blank, Steve / Dorf, Bob (2017)**: Das Handbuch für Startups. Unter Mitarbeit von Nils Högsdal und Daniel Bartel. 1. Auflage, 2. korrigierter Nachdruck. Beijing, Cambridge, Farnham, Köln, Sebastopol, Tokyo: O'Reilly.
- **Blum, Claudia (2016)**: Die 5-Why-Methode – Wie Sie mit 5 Fragen Licht ins Dunkel bringen. Zugegriffen am 07.01.2020. Verfügbar unter URL: <https://www.management-circle.de/blog/die-5-why-methode-wie-sie-mit-5-fragen-licht-ins-dunkel-bringen/>.
- **Bruhn, Manfred / Esch, Franz-Rudolf / Langner, Tobias (2016)**: Handbuch Instrumente der Kommunikation, Wiesbaden.
- **Darrelmann, Mareike (o.J.)**: Was ist eine Vision? Zugegriffen am 28.10.2019. Verfügbar unter URL: <https://www.akademie.de/wissen/unternehmensvision-entwickeln/was-ist-eine-vision-0>.
- **Esch, Franz-Rudolf (2018)**: Strategie und Technik der Markenführung, 9. Auflage, München.
- **Etzold, Veit (2016)**: "Der weiße Hai" im Weltraum. Storytelling für Manager, 2. Auflage, Weinheim.
- **Etzold, Veit / Ramge, Thomas (2014)** Equity Storytelling. Think - tell - sell: mit der richtigen Story den Unternehmenswert erhöhen, Wiesbaden.
- **Fog, Klaus/Budtz, Christian/Munch, Philip/Blanchette, Stephen (2010)** Storytelling. Branding in Practice, Second Edition, Berlin, Heidelberg.
- **Freiling, Jörg / Kollmann, Tobias (2015)**: Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen. 2. Auflage, Wiesbaden.
- **Fuer-Gründer.de (o.J.)**: Unternehmensziele: was wollen Sie mit dem Unternehmen erreichen? Zugegriffen am 28.10.2019. Verfügbar unter URL: <https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/ziele/>.
- **Gassmann, Oliver / Frankenberger, Karolin / Csik, Michaela (2017)**: Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator.
- **Graham Horton (o.J.)**: Die Positionierungsaussage. Zugegriffen am 26.09.2019. Verfügbar unter URL: <http://www.zephram.de/blog/workshop/positionierungsaussage/>.

Quellen

- **Hecker, Falk (2012):** Management-Philosophie. Strategien für die Unternehmensführung: Grundregeln für ein erfolgreiches Management, Wiesbaden.
- **Hoegsdal, Nils / Wochner Nina / Bockinac Ann-Kathrin (o.J.):** Playbook 2.0. Start-up BW Academic Seed Accelerator Program.
- **Homburg, Christian (2017):** Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 6. Aufl. 2017, Wiesbaden.
- **Johnson, Gerry / Whittington, Richard / Scholes, Kevan / Angwin, Duncan / Regnér, Patrick (2016):** Strategisches Management. Eine Einführung, 10., aktualisierte Auflage, Hallbergmoos, Germany.
- **Kajdas, Bartosz (2020):** So findet ihr den richtigen Preis für euer Startup-Produkt. Zugegriffen am: 09.01.2020. Verfügbar unter URL: https://www.gruenderszene.de/business/pricing-produkt-dienstleistung-startup?xing_share=news.
- **Kühn, Richard (1996):** Angebotspositionierung als Ansatz zur Präzisierung von Wettbewerbsstrategien, in: Torsten Tomczak, Thomas Rudolph und Alexander Roosdorp (Hrsg.), Positionierung – Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen; S. 112–121.
- **Lewrick/ Link/ Leifer (2017):** Das Design Thinking Playbook.
- **Linxweiler, Richard (2004):** Marken-Design. Marken entwickeln Markenstrategien erfolgreich umsetzen, 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- **Maurya (2015):** Running Lean - Das How-to für erfolgreiche Innovationen.
- **Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred / Eisenbeiß, Maik (2019):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Aufl. 2019, Wiesbaden.
- **Mittag, Mario (2018):** Zielgruppe definieren: 1 komplett neue Strategie, 09. November 2018. Zugegriffen am 07.11.2019. Verfügbar unter URL: <https://mariomittag.de/zielgruppe-definieren-eine-neue-strategie/>.
- **Osterwalder/ Pigneur (2010):** Business Model Generation.
- **Osterwalder, Alexander / Pigneur, Yves / Bernarda, Greg / Smith, Alan (2015):** Value Proposition Design. Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden [wirklich] wollen ; beginnen Sie mit... ; [die Fortsetzung des Bestsellers Business Model Generation!], Frankfurt am Main.
- **Porter, Michael E. (2004):** Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors, First Free Press export ed., New York.

Quellen

- **Ries, Al/Trout, Jack (1994):** The 22 immutable laws of branding, London.
- **Ries, Al/Trout, Jack (2012):** Positioning. Wie Marken und Unternehmen in übersättigten Märkten überleben, München.
- **Ries, Eric (2014):** Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. 3. Auflage, Redline Verlag, München.
- **Ries, Eric / Hickman, L. / Department of Management public lecture (o.J.):** The Lean Startup. Zugegriffen am: 26.09.2019. Verfügbar unter URL: http://www.lse.ac.uk/assets/richmedia/channels/publicLecturesAndEvents/slides/20120112_1830_theLeanStartup_sl.pdf.
- **Schach, Annika (2017):** Storytelling. Geschichten in Text Bild und Film, Wiesbaden: Springer Gabler.
- **Schwarz, Christina (2019):** No-/Low-Budget Marketing-Kommunikationsstrategien für Startups – mit Anwendungsbeispiel FitOaty.
- **Sinus (2017):** Informationen zu den Sinus-Milieus. Zugegriffen am 07.11.2019. Verfügbar unter URL: https://www.sinus-institut.de/fileadmin/user_data/sinus-institut/Dokumente/downloadcenter/Sinus_Milieus/2017-01-01_Informationen_zu_den_Sinus-Milieus.pdf.
- **Squarespace.com (o.J.):** Startup Prozess Poster. Zugegriffen am: 05.09.2019. Verfügbar unter URL: <http://static1.squarespace.com/static/5706398b859fd0b1d68768f3/t/570e4ddd4c2f85f6fd8ec45e/1460555232211/16-04-13+Startup+Prozess+Poster.pdf>.
- **startwerk (2011):** Was mit „Traction“ wirklich gemeint ist. Zugegriffen am: 23.01.2020. Verfügbar unter URL: <https://www.startwerk.ch/2011/04/28/buzzwords-und-wissenswertes-was-mit-traction-wirklich-gemeint-ist/>.
- **Strategyzer**, Zugegriffen am: 06.09.2019, Verfügbar unter www.strategyzer.com.
- **Theobald, Elke (o.J.):** Vorgehensweise bei der strategischen Marktanalyse, Zugegriffen am 28.11.2019. Verfügbar unter URL: https://www.management-monitor.de/de/infotehk/White_Paper_Marktanalyse.pdf?m=1519297736.
- **Weinberg, Gabriel / Mares, Justin (2014):** Traction: A Startup Guide to Getting Customers.