compendio Bildungsmedien

Ein Start-up gründen in der Schweiz
Entrepreneurship

Thomas Monsch

1. Auflage 2019

Leseprobe

Ein Start-up gründen in der Schweiz
Entrepreneurship
Thomas Monsch

Grafisches Konzept und Realisation, Korrektorat: Mediengestaltung, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich
Illustrationen: ÞILUÞ
Druck: Edubook AG, Merenschwand
Coverbild: ÞXTAPICÞ

Redaktion und didaktische Bearbeitung: Fabienne Streit

Artikelnummer: 17204
ISBN: 978-3-7155-7998-6
Auflage: 1. Auflage 2019
Ausgabe: N1079
Sprache: DE
Code: XBW 005

Artikelnummer E-Book: ÞARTNe-BookÞ
ISBN E-Book: ÞISBNe-BookÞ
Code E-Book: ÞLECDe-BookÞ

Leseprobe

Alle Rechte, insbesondere die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Der Inhalt des vorliegenden Buchs ist nach dem Urheberrechtsgesetz eine geistige Schöpfung und damit geschützt.

Die Nutzung des Inhalts für den Unterricht ist nach Gesetz an strenge Regeln gebunden. Aus veröffentlichten Lehrmitteln dürfen bloss Ausschnitte, nicht aber ganze Kapitel oder gar das ganze Buch fotokopiert, digital gespeichert in internen Netzwerken der Schule für den Unterricht in der Klasse als Information und Dokumentation verwendet werden. Die Weitergabe von Ausschnitten an Dritte ausserhalb dieses Kreises ist untersagt, verletzt Rechte der Urheber und Urheberinnen sowie des Verlags und wird geahndet.

Die ganze oder teilweise Weitergabe des Werks ausserhalb des Unterrichts in fotokopierter, digital gespeicherter oder anderer Form ohne schriftliche Einwilligung von Compendio Bildungsmedien AG ist untersagt.

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Die Printausgabe dieses Buchs ist klimaneutral in der Schweiz gedruckt worden. Die Druckerei Edubook AG hat sich einer Klimaprüfung unterzogen, die primär die Vermeidung und Reduzierung des CO_2-Ausstosses verfolgt. Verbleibende Emissionen kompensiert das Unternehmen durch den Erwerb von CO_2-Zertifikaten eines Schweizer Klimaschutzprojekts.
Mehr zum Umweltbekenntnis von Compendio Bildungsmedien finden Sie unter: www.compendio.ch/Umwelt

Das Zertifikat für Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2015 ist für Kunden und Partner von Compendio Bildungsmedien ein unabhängiger Nachweis für Kompetenz und Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Mehr dazu: www.compendio.ch/ISO

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5

1 Einführung Entrepreneurship 6
1.1 Motivation für Unternehmensgründungen 6
1.2 Vier Unternehmen stellen sich vor 6
1.3 Entrepreneurship als geistige Haltung 8
1.4 Zahlen zu Entrepreneurship in der Schweiz 9
1.5 Die vier Lebensphasen eines Jungunternehmens 10
Zusammenfassung 12
Repetitionsfragen 13

2 Zur Produktidee durch den Lean-Start-up-Kreislauf 14
2.1 Aufbau 14
2.2 Verbesserung durch Iteration 17
2.3 Vorteile des Lean Start-up 19
2.4 Zusammenarbeit mit Externen 19
Zusammenfassung 20
Repetitionsfragen 21

3 Zum Geschäftsmodell mit dem Business Model Canvas 22
3.1 Die neun Bausteine des Business Model Canvas 22
3.2 Gängige Geschäftsmodell-Muster für Start-ups 33
Zusammenfassung 37
Repetitionsfragen 37

4 Wertangebot 38
4.1 Attribute 38
4.2 Kundennutzen 39
4.3 Leitfragen zu Problemlösern und Gewinnerzeugern 40
Zusammenfassung 41
Repetitionsfragen 41

5 Marktperspektive 43
5.1 Kundensegmente 43
5.2 Kundenbeziehungen 50
5.3 Kanäle 54
Zusammenfassung 63
Repetitionsfragen 64

6 Erstellung des Wertangebots 66
6.1 Schlüsselaktivitäten 66
6.2 Schlüsselressourcen 67
6.3 Schlüsselpartner 78
Zusammenfassung 80
Repetitionsfragen 81

7 Ertragsmodell 82
7.1 Kostenstruktur 82
7.2 Einnahmequellen 84
Zusammenfassung 87
Repetitionsfragen 88

8 Rechtliche Aspekte der Unternehmensgründung in der Schweiz 89
8.1 Gesellschaftsform 89
8.2 Handelsregistereintrag 91
8.3 Gründung eines Unternehmens 91
8.4 Sozialversicherungen 94
8.5 Betriebsversicherungen 97
8.6 Mehrwertsteuer 98
8.7 Unternehmensbesteuerung 99
Zusammenfassung 103
Repetitionsfragen 104

Leseprobe

9 Finanzierung und Networking 105
9.1 Kapitalbeschaffung 105
9.2 Übersicht über die Finanzierungsformen 105
9.3 Kapitalquellen 106
9.4 Networking 113
Zusammenfassung 114
Repetitionsfragen 115

10 10Finanzwirtschaftliche Kennzahlen und Key Performance Indicators (KPI) für Start-ups 116
10.1 Liquidität, Rentabilität und Sicherheit 116
10.2 Cashflow-Rechnung und Cashflow-Kennzahlen 117
10.3 Der Liquiditätsplan macht den Cashflow sichtbar 118
10.4 Bilanz- und Erfolgsrechnungskennzahlen für Start-up Unternehmen 119
10.5 KPI für Start-up Unternehmen 121
Zusammenfassung 124
Repetitionsfragen 125

11 Businessplan 126
11.1 Grundinformationen 126
11.2 Analyse 127
11.3 Strategie 127
11.4 Massnahmen 128
11.5 Planrechnungen 129
11.6 Management Summary 130
Zusammenfassung 130
Repetitionsfragen 131

12 Pitch-Training 132
12.1 Pitchen 132
12.2 Zweck des Pitchs 132
12.3 Vorbereitung 133
12.4 Aufbau 134
12.5 Pitch Deck 135
12.6 Wie kann der Adressat helfen? 137
12.7 Feedback aufnehmen und umsetzen 137
12.8 Präsentationstechniken 138
12.9 Zeitmanagement 139
Zusammenfassung 140
Repetitionsfragen 141

13 Wachstum und Expansion 142
13.1 Wachstumsstrategien 142
13.2 Growth Hacking 145
13.3 Anpassung der Produktionsstrukturen 146
13.4 Skalierung 146
13.5 Corporate Governance 146
Zusammenfassung 147
Repetitionsfragen 148

14 Exit-Optionen 150
14.1 Exit-Optionen 150
14.2 Exit-Strategien: Trade-Sale und IPO 151
14.3 Konzept für die Exit-Strategie erstellen 152
14.4 Unternehmensbewertung 153
Zusammenfassung 156
Repetitionsfragen 156

Teil A Anhang 157
Antworten zu den Repetitionsfragen 158
Stichwortverzeichnis 170

Leseprobe

Vorwort

Inhalt und Aufbau

Diese Lerneinheit bietet einen praxisorientierten Leitfaden, damit Sie Ihr Start-up-Unternehmen in der Schweiz gründen können.

In **Kapitel 1** erhalten Sie einen Einblick in die Gründungsszene in der Schweiz, den Begriff Entrepreneurship und Sie lernen die vier Lebensphasen eines Jungunternehmens kennen.

Die Methode Lean Start-up erklärt in **Kapitel 2,** wie Sie rasch und effizient eine Produktidee auf die Beine stellen.

Aus der Produktidee möchten Sie ein erfolgreiches Unternehmen formen. Dazu brauchen Sie ein Geschäftsmodell. Der Business Model Canvas mit seinen Bausteinen ist ein hilfreiches Instrument für diesen Zweck. Wir stellen den Canvas ausführlich in den **Kapiteln 3** bis **7** vor.

Die rechtlichen Aspekte der Unternehmensgründung sowie die Finanzen und das Netzwerk sind für jedes Unternehmen wichtig. Die **Kapitel 8** bis **10** geben wertvolle Hinweise.

Kapitel 11 zeigt Ihnen, wie Sie einen soliden und überzeugenden Businessplan erstellen, und **Kapitel 12** gibt Ihnen Tipps, wie Sie Ihr Start-up potenziellen Investoren vorstellen oder pitchen.

Kapitel 13 und **14** widmen sich den letzten beiden Phasen im Leben eines Jungunternehmens. Sie stellen Strategien zum Wachstum und zum Verkauf des Unternehmens vor.

Leseprobe

Zur aktuellen Auflage

Diese Neuauflage richtet sich an Entrepreneure, die ihr eigenes Unternehmen gründen möchten.

Zur Autorenschaft

Dieses Lehrmittel wurde von Thomas Monsch erstellt.

In eigener Sache

Haben Sie Fragen oder Anregungen zu diesem Lehrmittel? Sind Ihnen Tipp- oder Druckfehler aufgefallen? Über unsere E-Mail-Adresse postfach@compendio.ch können Sie uns diese gerne mitteilen.

Zürich, im Juli 2019

Thomas Monsch, Autor
Fabienne Streit, Redaktorin

1 Einführung Entrepreneurship

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie …

- den Begriff Entrepreneur erläutern.
- die vier Phasen im Leben eines Jungunternehmens charakterisieren.

Schlüsselbegriffe

Entrepreneur, Expansions-/Exit-Phase, Geschäftsidee, Gründer, Innovation, Seed-Phase, Selbstständigkeit, Start-up-Phase, Unternehmensgründung, Unternehmer, Wachstums-Phase

Dieses Kapitel führt Sie in die Welt des **Entrepreneurship** ein. Sie werden lernen, den Begriff **Entrepreneur** richtig einzuordnen und welche Charaktereigenschaften ihn auszeichnen. Sie werden erkennen, dass Entrepreneurship nicht nur bei neuen, sondern auch bei bestehenden Unternehmen von Bedeutung ist. Wir möchten Ihnen eine realistische Einschätzung darüber vermitteln, welches die zentralen Themen des Unternehmertums sind, die eine erfolgreiche Entwicklung einer Geschäftsidee bestimmen.

1.1 Motivation für Unternehmensgründungen

Entrepreneurship bedeutet **Gründertum** bzw. **Unternehmertum.**

Warum gründet man ein Unternehmen? Die **wichtigste Motivation** ist es, dass sich jeder Mensch selbst verwirklichen, das Leben nach seinen eigenen Vorstellungen gestalten, unabhängig sein und die persönliche Leidenschaft leben will. Dies bedeutet für viele Menschen, etwas Neues, etwas Eigenes zu erschaffen. Sie entwickeln Ideen und setzen sie in die Tat um. Sie stecken ihr Herzblut in ihre Idee und sind stolz auf das Resultat.

Viele Menschen möchten die Welt ein Stückchen besser machen und für ihre Mitmenschen einen Nutzen stiften. Nicht zufällig tauchen in der Schweiz immer mehr Kleidung und Lebensmittel auf, die ökologisch und sozial fair hergestellt wurden.

Andere sind begeistert davon, welche Chancen und Möglichkeiten neue **Technologien** bieten. Die medizinischen Durchbrüche haben entscheidend dazu beigetragen, die Lebensdauer zu verlängern. Viel Kommunikation läuft via Internet und Smartphone, wir können uns mit Freunden in Asien und Amerika jederzeit und unkompliziert austauschen.

Ideen entstehen am laufenden Band. Manche Menschen lassen ihrem Erfindergeist als Hobby freien Lauf. Andere entschliessen sich, ein **Unternehmen zu gründen,** um ihre **Innovationen** umzusetzen. Eine Innovation ist eine Idee für ein Produkt oder einen Prozess, der sich erfolgreich am Markt durchsetzt.

1.2 Vier Unternehmen stellen sich vor

Die folgenden vier Unternehmen wurden vor Kurzem neu gegründet. Wir haben ihren Gründern vier Fragen zur Motivation und zu ihrem Start-up gestellt.

Leseprobe

Abb. [1-1] **Daten zu den vier befragten Unternehmen**

Logo				
Firmenname	Clean the Forest	DTK Swissmade	digicube	ipaster
Kategorie	Nachhaltigkeit	Produktentwicklung	IT und digitales Marketing	Dienstleistung
Gründer / Gründerin	Katherine Braun	David Kengelbacher	Thomas Hagmann, Larklind Cerkezi, Manuel Zangger	Larklind Cerkezi, Calvino Miguel
Gründungsjahr	2018	2016	2017	2016
Link	www.cleanthe forest.ch	www.draft-tec.ch	www.digicube.ch	https://ipaster.ch/

Frage 1: Worin besteht die Geschäftsidee?

Clean the Forest: *Mit der Initiative wollen wir Leute einladen, mit uns Wälder von Unrat zu befreien. Wir machen dies mit Vereinen und Schulen in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Gemeinden. Wir schaffen Wert für den Wald, Tiere und alle, die sich dort aufhalten.*

DTK Swissmade: *Wir stellen effiziente Schankanlagen, die dem Besucher von Grossveranstaltungen das Warten auf ein frisch gezapftes Bier ersparen. Das schafft Wert für den Besucher und den Veranstalter.*

digicube: *Unser Geschäftsmodell zielt auf die gesamtheitliche Betreuung von KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) ab. Mit unseren Geschäftsbereichen IT, Marketing, Strategie und Buchhaltung wollen wir sämtliche Dienstleistungsbereiche eines KMU abdecken. Wir wollen unsere Kunden mit Qualität überzeugen und weniger mit tiefen Kosten.*

ipaster: *Wir beschäftigen Reinigungskräfte und stellen sie Privatpersonen zur Verfügung. Interessierte Kunden können eine Reinigung online buchen und dabei wird sofort der Preis angezeigt. ipaster koordiniert die gesamte Organisation.*

Frage 2: Warum hast du ein Unternehmen gegründet?

Clean the Forest: *Der Wald ist für mich der beste Erholungsort. Es stört mich, wenn unachtsame Menschen hier Unrat hinterlassen. Ich habe entdeckt, dass ich mit dem Interesse an einem sauberen Wald nicht allein bin.*

DTK Swissmade: *Ich habe 2013 ein Rockkonzert besucht. Ich musste lange auf mein Bier warten, das auch noch abgestanden schmeckte.*

digicube: *digicube ist ein Spin-off der Kibernetik AG. (Ein Spin-off ist ein Ableger von einer bestehenden Institution, z. B. Hochschule, Unternehmen). Letztere führte jüngst einige strukturelle Veränderungen durch. Dabei hat sich als sinnvoll herausgestellt, ein Dienstleistungsunternehmen zu gründen: mehr Unabhängigkeit, Flexibilität und Entscheidungsmöglichkeiten.*

ipaster: *Wir beide sind Kinder von Einwanderern. Dies hat eine zielorientierte Denkweise in uns gefördert. Da wir keine grossen finanziellen Ressourcen hatten, fanden wir, dass die Gründung eines Reinigungsunternehmens für uns der einfachste Weg ist. Ausserdem wollte Larklinds Tante zu der Zeit ihren Arbeitgeber wechseln. Also dachte er, dass er mit der Gründung einer Reinigungsfirma zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen könnte.*

Leseprobe

Frage 3: Wie hast du deine Kunden gefunden?

Clean the Forest: *Wir informieren auf den sozialen Medien und über persönliche Empfehlungen.*

DTK Swissmade: *Unsere Kunden finden wir auf internationalen Fachmessen.*

digicube: *Wir finden unsere Kunden durch deren Bedürfnisse. Wir überprüfen, für wen unsere Dienstleistungen interessant sein könnten, und sprechen die Kunden direkt an. Natürlich profitieren wir auch von unserem Netzwerk, das wir in den letzten Jahren aufgebaut haben. In Zukunft werden wir noch vermehrt auf die digitalen Medien setzen.*

ipaster: *Da es in der Region um Buchs im Kanton St. Gallen nicht viele Start-ups gibt, begrüssen die Regionalzeitungen und -medien Neuigkeiten über regionale Nachwuchsförderung. Wir konnten so unsere ersten Kunden gewinnen. Heute sind Google und Social Media unsere Hauptquellen für neue Kunden.*

Frage 4: Was waren die grössten Herausforderungen und Erkenntnisse?

Clean the Forest: *Die grösste Herausforderung ist momentan die Bewirtschaftung der Kommunikationskanäle.*

DTK Swissmade: *Die grösste Herausforderung ist die Kommunikation mit Kunden. Zudem ist der Schweizer Markt zu klein für unser Produkt, da es nicht so viele Grossveranstaltungen gibt. Deshalb stehen wir in Kontakt mit Kunden in Japan, Australien und Schweden – das macht das Arbeiten teilweise sehr langwierig und aufwendig, aber auch sehr abwechslungsreich und spannend.*

digicube: *Wir sind schnell gewachsen, vor allem unser Personalbestand. Die Themen Struktur, Kultur und Führung sind daher herausfordernd. Eine gemeinsame Mentalität zu entwickeln, braucht viel Zeit und Aufwand. Man möchte schnell Ergebnisse sehen und die Mitarbeitenden machen sich Sorgen um das Geschäft, sodass es viel Kommunikation braucht.*

ipaster: *Die grössten drei Herausforderungen waren für uns der Mangel an finanziellen Ressourcen, an Erfahrung in der Reinigungsbranche und an Rechtskenntnissen. Zudem haben unsere gut finanzierten Wettbewerber rasch Interesse an unserer spezifischen Nische gezeigt. Wir haben ein paar Fehler gemacht. So hatten wir beispielsweise keine klare Prozessdokumentation und auch keine Wissensdatenbank. Spätestens als einer unserer wichtigsten Mitarbeiter gekündigt hatte, stellten wir fest, dass wir nicht nur sein Wissen, sondern auch die mit seiner Arbeit verbundenen Prozesse verloren hatten. Da ipaster noch nicht allzu gross war, konnten wir aus den Fehlern lernen, ohne zahlungsunfähig zu werden.*

Leseprobe

1.3 Entrepreneurship als geistige Haltung

Die Definition des Entrepreneurship geht über die reine Unternehmensgründung hinaus. Entrepreneurship bezeichnet eine **geistige Einstellung:** Ein Entrepreneur möchte bestehende Produkte, Prozesse und Systeme aufbrechen und sie mit eigenen **Innovationen** ersetzen.

Er entwickelt Ideen für neue Produkte und neue Geschäftsmodelle. Es geht ihm nicht nur darum, Ressourcen effizienter zu nutzen, sondern auf kreative und systematische Art neue Kundenbedürfnisse zu identifizieren und **Marktchancen zu ergreifen.** Entrepreneure verstehen Veränderungen als Chance, ja sie führen den Wandel selbst absichtlich herbei.

Ein Entrepreneur sucht nach praktischen Möglichkeiten, seine Ideen zu verwirklichen. Er inspiriert und motiviert seine Mitarbeitenden. Für die Realisierung nutzt er neue Technologien und baut Prototypen. Er geht aktiv auf Partner und Kunden zu. Der Entrepreneur lässt sich gegenüber Eigentümern, Unternehmern und Führungskräften abgrenzen:

- Ein Entrepreneur muss nicht zwangsweise **Eigentümer** eines Unternehmens sein. Entrepreneurship kann auch innerhalb bestehender Unternehmen praktiziert werden (genannt Intrapreneurship), die anderen Personen gehören.
- Jeder Entrepreneur ist ein **Unternehmer,** aber nicht jeder Unternehmer ist ein Entrepreneur. Zur letzteren Gruppe zählen jene Personen, die bereits ein bestehendes Unternehmen besitzen und bloss ihre Privilegien und ihre Marktstellung verteidigen möchten. Sie schaffen keine Innovation, sondern sie wehren sich gegen Veränderungen.
- **Führungskräfte (Manager)** sollten ihre Unterstellten zu mehr Leistung anspornen. Aber viele Manager verwalten bloss finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen. Ihre eigenen Ziele wie eine gesicherte Arbeitsstelle und eine Beförderung weichen oft von den Interessen eines Entrepreneurs ab.

1.4 Zahlen zu Entrepreneurship in der Schweiz

In der Schweiz werden jedes Jahr rund **40 000 Unternehmen neu gegründet.** Diese Zahl beinhaltet auch Unternehmen, die sich aus der Fusion, Abspaltung, Auflösung oder Änderungen innerhalb eines bereits bestehenden Unternehmens ergeben haben. Werden diese ausgeklammert, so ergeben sich laut dem Institut für Jungunternehmen effektiv **15 000** neu entstandene Unternehmen.

Der deutlich überwiegende Teil bewegt sich im Tertiärsektor (Dienstleistungen), nur 5 000 der jährlichen Unternehmensgründungen sind dem Sekundärsektor (Industrie und Baugewerbe) zuzuordnen. Entgegen der weit verbreiteten Vorstellung beschränken sich die Neugründungen aber nicht nur auf den IT-Sektor oder die biomedizinische Branche.

Leseprobe

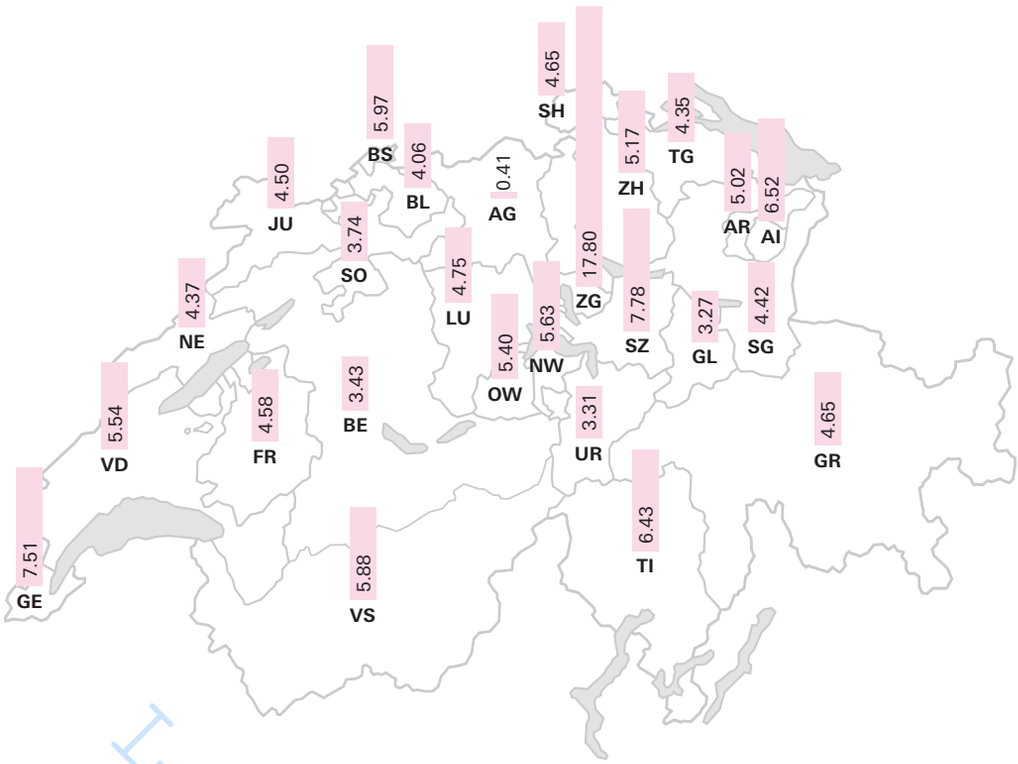
Abb. [1-2] **Die Top-10-Branchen für Unternehmensgründungen in der Schweiz, 2017**

Branche	Anzahl
Unternehmens- und Steuerberatung	3 972
Handwerk	3 562
Unternehmensdienstleistungen	3 406
Einzelhandel	3 405
Gastgewerbe	3 208
Grosshandel	2 289
Informatikdienstleistungen	2 282
Holding und Investitionsgesellschaften	2 032
Autogewerbe	1 238
Landverkehr und Logistik	1 196

Quelle: Institut für Jungunternehmen

Die höchste absolute Anzahl an Neugründungen gibt es im Kanton Zürich und in der Genferseeregion. Setzt man die Anzahl Neugründungen ins Verhältnis zur Einwohnerzahl, so ist der Kanton Zug Spitzenreiter: 18 Jungunternehmen je 1 000 Einwohner, mehr als doppelt so viel wie in Zürich oder Genf. Viele Unternehmen aus der Fintech-Branche lassen sich in Zug nieder. Fintech verwendet digitale Technologien, um Produkte und Dienstleistungen der Finanzbranche (Banken und Versicherungen) zu verbessern.

Abb. [1-3] **Anzahl Unternehmensgründungen je 1 000 Einwohner, 2017**



Quellen: Institut für Jungunternehmen, Bundesamt für Statistik

Die rund 40 000 neuen Firmen **beschäftigen gut 55 000 Mitarbeitende.** Dabei haben aber laut dem KMU-Portal des Bundes rund 82% der Neufirmen bloss einen Mitarbeiter. Die meisten Jungunternehmen werden von Männern gegründet, rund ein Drittel von Frauen und ca. 10% von Männern und Frauen gemeinsam. Laut Rolf Meyer, Professor für Entrepreneurship an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), ist der durchschnittliche Entrepreneur in der Schweiz männlich, 42 Jahre alt, hat mehrere Jahre Berufserfahrung und einen überdurchschnittlichen Bildungsabschluss. Für die Unternehmensgründung investiert der Gründer im Durchschnitt CHF 50 000. Dies ist nicht wenig Geld und anfangs arbeiten die meisten Entrepreneure an der eigenen Firma nur **Teilzeit.**

Leseprobe

1.5 Die vier Lebensphasen eines Jungunternehmens

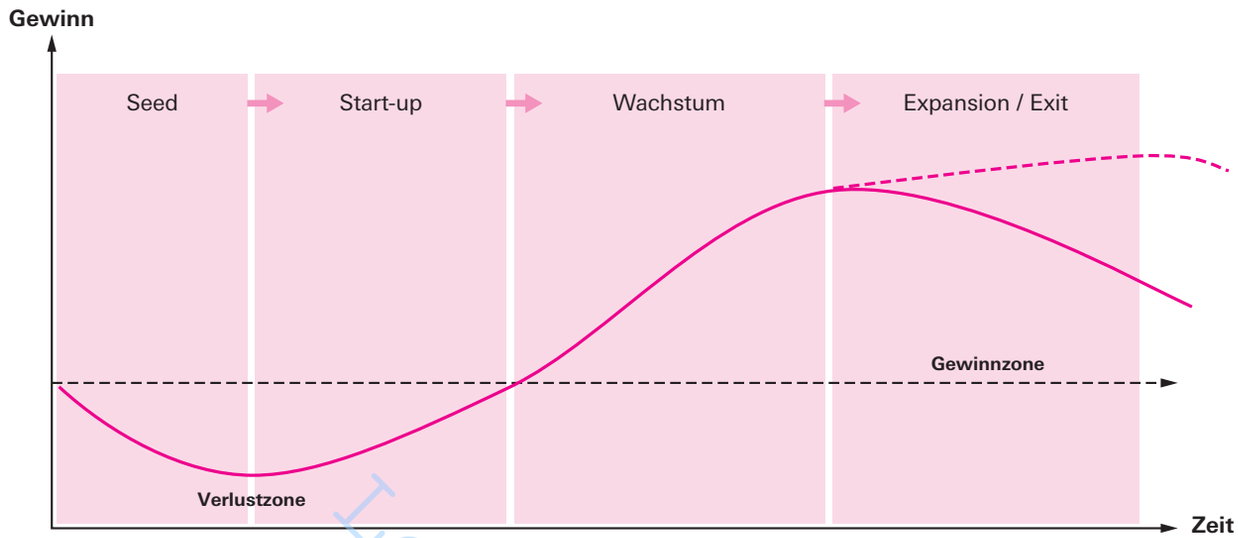
Wir betrachten als Jungunternehmen jedes Unternehmen, das vor wenigen Jahren gegründet wurde, unabhängig von der geschätzten Marktgrösse.

Hinweis Für unsere Zwecke ist eine genauere Definition des Begriffs Jungunternehmen nicht nötig. Es gibt keine allgemeingültige Definition. Je nach Quelle werden nur Firmen, die vor bis zu 2 Jahren gegründet wurden, als Jungunternehmen bezeichnet. Andere Quellen legen als Massstab 10 Jahre an.

Die Entwicklung eines Jungunternehmens hin zu einem wirtschaftlich nachhaltigen und erfolgreichen Unternehmen lässt sich in vier Phasen gliedern. Jede Phase dauert unterschiedlich lang von einigen Monaten bis hin zu mehreren Jahren (dargestellt in Abb. 1-4 durch die Länge der Pfeile). Je weiter das Unternehmen wächst, desto komplexer wird es: Es braucht mehr Mitarbeitende und Kapital, gewinnt Kunden, steigert den Umsatz und Gewinn etc. Dementsprechend schwankt der Bedarf an **finanziellen Mitteln.**

Der in Abbildung 1-4 dargestellte Verlauf ist idealtypisch, d. h., **nicht jedes Jungunternehmen durchläuft** solch ein Leben. Es ist möglich, dass ein Jungunternehmen nicht über die Seed-Phase hinaus überlebt, weil das Produkt bei den Kunden keinen Anklang findet. Vielleicht kann das Jungunternehmen aber auch nicht genug Kapital auftreiben. Die Gewinne in der Wachstums-Phase müssen nicht linear steigen, sie können schwanken.

Abb. [1-4] **Die vier Lebensphasen eines Jungunternehmens**



Leseprobe

1.5.1 Seed-Phase (Findungsphase)

Das englische Wort «seed» bedeutet **säen,** so wie den Samen einer Pflanze. Diese erste Phase lässt sich auch als Findungsphase betrachten. Man geht der Frage auf den Grund: «Welches Bedürfnis erfüllt das Unternehmen?»

Sie vermuten, dass Kunden ein bestimmtes Bedürfnis haben. In Ihrem Kopf entwerfen Sie eine Idee für ein Produkt, das dieses Bedürfnis erfüllen könnte. Die Produktidee möchten Sie ausprobieren und bauen dazu einen **Prototyp.** Den Prototyp **testen** Sie ausgiebig zusammen mit Kunden. Dadurch können Sie herausfinden, ob Sie das Kundenbedürfnis richtig eingeschätzt haben und ob es von Ihrer Produktidee erfüllt wird.

In der Seed-Phase generieren Sie noch keine Einnahmen, sondern müssen Geld in den Prototyp investieren. Diese Kosten bezahlen Gründer, je nach Branche, meist aus ihren eigenen Ersparnissen oder sie leihen sich Geld im Familien- und Bekanntenkreis.

1.5.2 Start-up-Phase (Bestätigungsphase)

Diese Phase wird auch als **Bestätigungsphase** oder **Gründungsphase** bezeichnet. Der Prototyp stiess bei den Kunden auf positive Resonanz, sodass Sie überzeugt sind, dass ein Markt für Ihre Produktidee besteht. Sie entwickeln das Produkt weiter, bis es die Marktreife erreicht und Sie es der Öffentlichkeit verkaufen können. Dies kostet Geld, je nach Branche mehrere Tausend oder Millionen CHF. Die meisten Gründer sind in dieser Phase auf externe Finanzquellen angewiesen.

Jetzt müssten Sie aus der Produktidee ein Geschäftsmodell herleiten: Wie können Sie mit Ihrem Produkt Geld verdienen? Der **Business Model Canvas** ist ein Instrument, das Ihnen bei der Antwort hilft. Nach diesen Schritten sind Sie bereit, Ihr Unternehmen **formell zu gründen,** etwa den Firmennamen auszuwählen und die notwendigen Anmeldungen vorzunehmen.

1.5.3 Wachstums-Phase (Prozessoptimierung)

Ihr Produkt ist im Markt angekommen und generiert erste Einnahmen. Nun geht es für das Unternehmen darum, zu **wachsen** und so aus der Verlust- in die Gewinnzone zu gelangen. Es zielt darauf ab, die verkaufte Menge des Produkts zu steigern. Dies geht mittels Skalierung, Anpassung der Produktionsstrukturen und externer Finanzspritzen.

1.5.4 Expansions-/Exit-Phase (entwickeln oder verkaufen?)

In dieser Phase steht die Entscheidung an, ob das Unternehmen nachhaltige Gewinne verspricht oder ob der Zeitpunkt gekommen ist, das Unternehmen zu verkaufen. Wenn das Geschäft gut läuft, können Sie expandieren: das Produkt weiterentwickeln, neue Kundengruppen erschliessen, ausländische Märkte erobern usw. Solche Vorhaben kosten viel Geld für Investitionen in Forschung, Produktentwicklung, Marketing usw. Daher gehen ein paar Unternehmen an die Börse, um Kapital aufzunehmen.

Andere Unternehmensgründer entscheiden sich jedoch zum **Ausstieg (Exit)** und verkaufen ihre Firma an Investoren bzw. an ein anderes Unternehmen.

Möglich ist aber auch, dass sich die Produkte nicht mehr gut verkaufen, etwa weil die Konkurrenz zu stark wurde oder sich die Kundenbedürfnisse geändert haben. In dem Fall sinken die Einnahmen und das Unternehmen muss **liquidiert** werden, d. h., die Firma gibt ihre Existenz auf, die Mitarbeitenden und der Inhaber werden entlassen und die Vermögenswerte des Unternehmens werden verkauft.

Leseprobe

Zusammenfassung

Ein Entrepreneur ist **Unternehmensgründer,** der eine **Idee** für ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung hat.

Jährlich werden in der Schweiz **15 000 Unternehmen gänzlich neu gegründet,** meist beschäftigt der Gründer, und damit Inhaber, keine weiteren Angestellten. Viele sind sogar selbst parallel bei einem anderen Unternehmen angestellt.

Ein Gründer baut sein eigenes Unternehmen auf, weil er unabhängig sein will und sich selbst verwirklichen möchte. Ein hohes Einkommen steht nicht immer im Vordergrund.

Auch **bestehende Unternehmen** haben Bedarf an unternehmerischem Geist. Sie gründen eigene Abteilungen oder Tochterunternehmen, um neue Produkte und Innovationen auszuprobieren, ohne von bisherigen Strukturen und Regeln eingeschränkt zu werden. Sie motivieren ihre Mitarbeitenden zu mehr Eigenverantwortung, Kundenorientierung und Kostenbewusstsein.

Die meisten Unternehmensgründungen beginnen mit einer Idee für ein neues Produkt. Um das Überleben des eigenen Unternehmens zu sichern, sollte man ein **Geschäftsmodell** konzipieren. Das Geschäftsmodell stellt den **Kunden** und seine Bedürfnisse in den Fokus, nicht das Produkt.

Ein Jungunternehmen durchschreitet vier Lebensphasen:

1. Seed-Phase
2. Start-up-Phase
3. Wachstums-Phase
4. Expansions-/Exit-Phase

Repetitionsfragen

1	Wie würden Sie den Begriff Entrepreneurship in Ihren eigenen Worten erklären?
2	Nennen Sie zwei Gründe, warum auch etablierte Unternehmen Entrepreneurship anstreben. Begründen Sie Ihre Antwort mit je 1–2 Sätzen.
3	A] Warum genügt es nicht, dass ein Jungunternehmen eine tolle Produktidee hat? B] Was muss das Jungunternehmen daher zusätzlich entwickeln?
4	A] Wie definiert sich ein Start-up? B] Ein Jungunternehmen durchläuft vier Lebensphasen. Beschreiben Sie jede Phase kurz mit Stichwörtern. C] Durchläuft jedes Jungunternehmen diese Phasen? Begründen Sie Ihre Antwort.

Leseprobe

2 Zur Produktidee durch den Lean-Start-up-Kreislauf

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie …

- Annahmen über Kundenbedürfnisse aufstellen.
- einen Prototyp Ihres Produkts entwickeln.
- mittels Kundenfeedback Ihre Annahmen überprüfen.
- dank Iteration des Lean-Start-up-Kreislaufs Ihren Prototyp den Kundenbedürfnissen möglichst genau anpassen.
- die Zusammenarbeit mit Programmierern gehaltvoll ausgestalten.

Schlüsselbegriffe

Arbeitspaket, Bauen, Daten, Early Adopter, Erkenntnisjournal, Ideenfindung, Innovation, Iteration, Kanban-Board, Kundenbedürfnisse, Lean Start-up, Minimum Viable Product (MVP), Produktidee, Programmierer, Prototyp, Testen

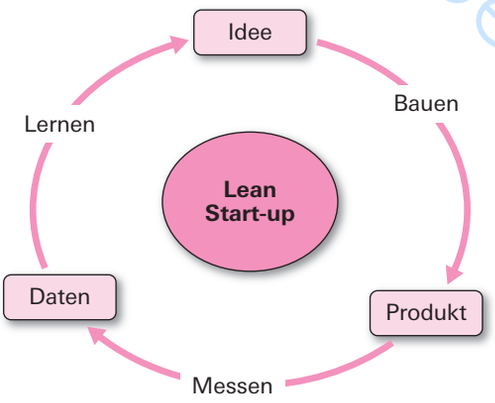
Sie befinden sich jetzt in der **Seed-Phase** bzw. **Findungsphase** und möchten eine Produktidee entwickeln. Es sind Ihnen kaum Grenzen gesetzt: ein Smartphone mit Hologramm-Funktion, ein 3-D-Drucker für Lebensmittel oder Organe usw. Wie wäre es mit Schuhen mit Raketenantrieb? Um die Idee Wirklichkeit werden zu lassen, können Sie die Lean-Start-up-Methode einsetzen. Sie beschränkt den Aufwand auf das Wesentliche und richtet sämtliche Tätigkeiten am Kunden aus («lean» bedeutet schlank).

Leseprobe

2.1 Aufbau

Lean Start-up basiert auf drei Bausteinen: **Idee, Produkt und Daten.**

Abb. [2-1] **Schematische Darstellung des Lean Start-up**



Quelle: http://theleanstartup.com/principles

In Ihrem Kopf entsteht eine **Idee:** Sie stellen Annahmen darüber an, welche Bedürfnisse ein Kunde haben könnte. Danach **bauen** Sie einen Prototyp eines Produkts, das die Bedürfnisse erfüllen könnte. Diesen testen Sie zusammen mit potenziellen Kunden. Sie messen die Reaktion und das Feedback der Kunden. Aus diesen **Daten** können Sie lernen, ob Sie die Bedürfnisse richtig eingeschätzt haben. Danach beginnt der **Kreislauf von Neuem,** bis Sie überzeugt sind, dass das Produkt marktreif ist.

2.1.1 Idee

Es gibt **unzählige Bedürfnisse** für neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. Denken Sie nur daran, welche Momente im Leben Ihnen besonders viel Freude bereiten. Oder aber welche Probleme Ihnen den Alltag und den Beruf schwer machen.

Beispiel

Gärtner, Farmer und Privatleute finden es mühsam, Unkraut zu vernichten. Zugleich möchten sie auf umweltschonende Massnahmen setzen. Das Schweizer Start-up ecoRobotix entwickelt autonome Roboter, die Unkraut mittels Bilderfassungssystem erkennen. Sie sprühen zielgenau Herbizide, wodurch die Umwelt möglichst wenig belastet wird. Quelle: http://www.ecorobotix.com/de/

Viele Menschen ahnen selbst nicht einmal, welche Bedürfnisse sie haben.

Beispiel

Als Apple das Tablet erfunden hat, waren viele Konsumenten und Technologieexperten sehr skeptisch, wozu das Tablet überhaupt gut sein sollte. Sie glaubten, Tablets würden aufgrund fehlender Nachfrage scheitern. Heutzutage besitzt fast jeder dritte Einwohner der Schweiz ein Tablet.

Dies alles sind Gelegenheiten für Sie, mit einer **Produktidee** aufzutrumpfen. Natürlich experimentieren einige Unternehmensgründer und machen dabei neue Entdeckungen. Aber nur wenige erschaffen etwas bisher völlig Unbekanntes. Die meisten orientieren sich an bereits Bestehendem und gehen wie folgt vor:

- Sie **modifizieren** ein bestehendes **Produkt,** indem sie eine Komponente daran ändern oder neue Technologien einsetzen bzw. kombinieren.
- Sie **kopieren** oder **importieren** ein Produkt, das es bereits im Ausland gibt, aber noch nicht in ihrem Heimatland.
- Sie **verändern** bestehende **Prozesse,** sei es in der Logistik, der Herstellung oder dem Verkauf. Die Prozesse gestalten sie automatischer, einfacher, kostensparender, transparenter oder digitaler.
- Nach einigen Jahren Berufserfahrung bei einem anderen Unternehmen haben sie in ihrem Beruf **Fachkompetenz** und einen **Kundenstamm** aufgebaut. Sie machen sich nun selbstständig, indem sie eine eigene Firma gründen. Dabei üben sie **dieselben Tätigkeiten** aus wie zuvor, bloss **auf eigene Rechnung.**

Beispiel

Toyota hat Automotoren **modifiziert,** um neben dem Benzin auch elektrische Energie zu nutzen.

In vielen asiatischen Ländern sind Insekten eine Delikatesse. In Europa werden sie hingegen kaum gegessen. Die Restaurantkette Nooch Asian Kitchen bietet als eines der ersten Restaurants der **Schweiz neu** Insekten auf ihrer Speisekarte an. Andere Unternehmen **importieren** die Insekten aus Asien.

Wenn ein Unternehmen Geldmittel benötigt, geht es in der Regel zur Bank und beantragt einen Kredit. Auf Crowdlending-Plattformen im Internet können nun KMU einen Kredit beantragen, der von privaten Geldgebern finanziert wird. Die Onlineplattformen haben den bisherigen **Kreditprozess** der Banken **verändert,** sie haben ihn digitalisiert, es entfällt viel Papierarbeit.

Einem Buchhalter oder Wirtschaftsprüfer, der zehn Jahre bei einer grossen Kanzlei gearbeitet hat, vertrauen die Kunden, er kennt ihre Geschäfte und Bedürfnisse sehr detailliert. Er kann sich **selbstständig** machen, die Kunden werden ihm vermutlich treu bleiben.

Eine Idee wird zu einer **Innovation,** wenn aus ihr ein Produkt wird, das sich erfolgreich am Markt etabliert. Dazu muss ein Produkt die Bedürfnisse erfüllen, sodass der Kunde einen Nutzen daraus zieht und bereit ist, dafür Geld zu zahlen.

2.1.2 Produkt

Sobald Sie sich eine solche **Idee** für ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung ausgedacht haben, müssen Sie sie umsetzen. **Bauen** Sie dazu einen **Prototyp.** Ein Prototyp ist eine erste und vereinfachte Version des Produkts. Mit ihm testen Sie, ob die Neuheit tatsächlich

Leseprobe

funktioniert. Prototypen bieten sich für alle Produkte und Dienstleistungen an. Es kann sich also etwa um ein Gerät oder die Website für Ihr Onlinegeschäft handeln.

Es braucht zu Beginn noch kein vollfunktionales, durchdesigntes Endprodukt. Beschränken Sie sich auf ein «minimal überlebensfähiges Produkt», auf Englisch **Minimum Viable Product (MVP).** Das MVP ist die erste Version des Prototyps. Beim MVP werden mit möglichst geringem Aufwand jene Produkteigenschaften entwickelt, mit denen die Kundenbedürfnisse abgedeckt und Feedback eingeholt werden kann.

Beispiel

Ihre Produktidee ist eine Bierzapfanlage für zu Hause, damit jeder selbst sein individuelles Craft Beer aus fertigen Zutaten herstellen kann. Sie nehmen Kundenbedürfnisse an:

- Ich möchte zu Hause mein eigenes Bier brauen können.
- Ich möchte die Zapfanlage platzsparend in der Küche unterbringen.
- Ich möchte die Anlage einfach bedienen können.

Das MVP muss Eigenschaften aufweisen, die diese Bedürfnisse erfüllen:

- Es sollte kompakt sein, vielleicht 50 cm im Durchmesser.
- Es sollte aus Edelstahl sein, weil dies das gängigste Material für eine Zapfanlage ist.
- Ein Fach, in das die Zutaten einfügt werden können.
- Ein Knopf, mit dem der Brauvorgang gestartet werden kann.

Diese Eigenschaften muss das MVP besitzen, um Ihre Annahmen über die Kundenbedürfnisse überprüfen zu können. In späteren Iterationsrunden widmen Sie sich Details, etwa ob die Anlage nun 30 cm oder 40 cm gross oder rot oder blau lackiert sein soll.

2.1.3 Daten

Wenn Sie ein MVP gebaut haben, **testen und bewerten** Sie es ausgiebig mit dem Kunden. Sie können dazu verschiedene **Methoden** verwenden, etwa Kunden in Interviews befragen, sie unbemerkt beobachten oder digitale Methoden (A/B-Tests, Google Analytics, Facebook Analytics und ähnliche) verwenden.

Konkret sollen Ihnen die Kunden Rückmeldung zu folgenden Fragen geben:

1. Existiert das Bedürfnis, das ich bei den Kunden vermutet habe, tatsächlich? Habe ich es richtig erkannt oder steckt vielleicht gar ein anderes Bedürfnis dahinter? Hat er vielleicht noch andere, aber damit zusammenhängende Bedürfnisse?
2. Erfüllt mein Produkt das Bedürfnis? Erfüllt es das Bedürfnis besser als bereits bestehende Produkte?
3. Welche Kundengruppe hat am besten auf das Produkt angesprochen? Welche am schlechtesten? Warum?
4. Scheint das Bedürfnis so gross zu sein, dass Kunden bereit wären, Geld für mein Produkt zu bezahlen? Wie hoch könnte der mögliche Preis sein?
5. Wie gross schätze ich das Marktpotenzial (Anzahl Kunden × Preis)?

Das **Feedback** kann als verbale Antwort vom Kunden erfolgen oder aber Sie schliessen selbst darauf vom Verhalten des Kunden.

Beispiel

Sie haben eine neue Limonade entwickelt und haben die Erlaubnis vom lokalen Ladenbesitzer, die Limonade an einem Stand in seinem Laden testen zu dürfen. Das Kundenfeedback können Sie auf verschiedene Arten ermitteln:

- Sie fragen den Kunden, wie er den Geschmack einschätzt und wie viel er für die Limonade bezahlen würde.
- Sie stellen ein Glas Ihrer eigenen Limonade und einer Konkurrenzlimonade auf den Standtisch und lassen die Kunden blind kosten. Anhand ihrer Aussagen und ihrer Mimik können Sie feststellen, ob Ihre Limonade vergleichbar, besser oder schlechter als das Konkurrenzprodukt schmeckt.
- Sie können in den Einkaufswagen unbemerkt beobachten, welche Kunden (Mütter, Jugendliche usw.) welche Konkurrenzlimonaden kaufen. Damit können Sie das Kundenbedürfnis und das Marktpotenzial grob abschätzen.

Leseprobe

Lassen Sie den Prototyp von potenziellen Kunden statt im Bekanntenkreis testen. Denn Letztere zählen meist nicht zu jenen, die das Produkt nutzen und dafür bezahlen würden.

Erkenntnisjournal führen

Das Erkenntnisjournal ist ein **Protokoll** des Kundenfeedbacks. Gestalten Sie es als eine Tabelle und ordnen Sie die Einträge chronologisch. In den ersten Spalten erfassen Sie Datum, Ort und Methode der Erhebung wie Interview oder Beobachtung.

Zweitens nehmen Sie persönliche Angaben zum Kunden auf wie Name, Alter, Beruf, Bildungshintergrund. Falls der Kunde Ihnen die Angaben verweigert oder aber Sie ihn unbemerkt beobachten, versuchen Sie äussere Kriterien zu schätzen (z. B. 40- bis 50-jährige Mutter mit zwei Kindern, edle Kleidung).

Drittens sollten Sie jedem Kunden dieselben Fragen zum Prototyp stellen und die Antworten systematisch festhalten (z. B. positive und negative Eigenschaften des Prototyps, Preisvorstellung, in welchen Situationen würde er das Produkt einsetzen und wozu?).

Viertens vermerken Sie auch spontane Aussagen und Signale (z. B. Mimik, Körpersprache) des Kunden, weil diese zusätzliche Informationen liefern, die er eventuell nicht aussprechen kann oder möchte.

Abb. [2-2] **Beispiel für ein Erkenntnisjournal für Limonade**

Datum	Ort	Methode	Kunde	Feedback	Max. Preis	Signal
10.9.20_8	Dorfladen	Interview am Stand	Fiona, 40 Jahre, 1 Kind, Versicherungsberaterin	Meine Limonade ist etwas zu süsslich	CHF 3.50 pro 0.5 Liter	Wirkte sehr sportlich
10.9.20_8	Dorfladen	Blindverkostung	Jon, 25 Jahre, Student	Konkurrenzlimonade schmeckt bitterer	Keine Angabe	Rollte bei meinem Preisschild (CHF 5 pro 0.5 Liter) mit den Augen und ging weg
11.9.20_8	Dorfladen	Einkaufswagen unbemerkt beobachtet	Name unbekannt, Familienvater mit 3 Kleinkindern, ca. 35 Jahre	–	Konkurrenzprodukte kosten jeweils CHF 2 pro 0.5 Liter	Kaufte je 1 Flasche Orangen- und Zitronenlimonade der Konkurrenz

Leseprobe

2.2 Verbesserung durch Iteration

Aus diesen Daten können Sie lernen, ob Ihre Annahmen über die Kundenbedürfnisse richtig waren und ob Ihr Prototyp die Kundenbedürfnisse richtig bedient.

1. Annahmen über Kundenbedürfnisse revidieren

Zumindest in den ersten Runden des Lean-Start-up-Kreislaufs werden Sie oft Ihre **Annahmen über die Kundenbedürfnisse revidieren** müssen: Manche Bedürfnisse existieren nicht oder Ihr Produkt befriedigt die Kundenbedürfnisse nicht oder die Unzufriedenheit des Kunden hat einen anderen Ursprung, als Sie dachten. Passen Sie Ihre Annahmen über die Bedürfnisse an: Streichen Sie widerlegte Annahmen, adaptieren Sie sie und fügen Sie neue hinzu.

2. Anpassungen am Prototyp definieren

Basierend auf dieser Revision müssen Sie überlegen, welche **Anpassungen an Ihrem Prototyp** notwendig sind: Soll er eine neue Farbe erhalten, neue Funktionen oder muss er weniger wiegen? Eventuell müssen Sie die grundlegenden Attribute des Prototyps überdenken und anders gestalten oder arrangieren. Vielleicht genügen schon kleinere Modifikationen oder Sie sollten gänzlich neue Eigenschaften und Funktionen hinzufügen.

3. Arbeitspakete definieren

Sie werden wahrscheinlich mehrere notwendige Anpassungen am Prototyp feststellen. Für jede Anpassung leitet sich ein Arbeitspaket ab. Ein **Arbeitspaket** ist ein Bündel Massnahmen, die nötig sind, um eine Anpassung umzusetzen. Definieren Sie ein Arbeitspaket so, dass es selbstsprechend ist, aber nicht zu detailliert.

Beispiel

Arbeitspakete beim Hausbau

Ein Architekt möchte ein Haus bauen und legt dazu die einzelnen Arbeitspakte fest: Baupläne zeichnen, Fundament ausheben, Beton giessen usw.

Er wäre jedoch zu detailliert, wenn er das Arbeitspaket «Baupläne zeichnen» in allen Einzelheiten definieren würde, etwa welche Software, Papiergrösse, Bleistifte usw. er benutzen sollte.

4. Kanban-Board

Schreiben Sie alle Arbeitspakete auf **Kärtchen** (z. B. Post-its). Auf jedes Kärtchen kommt nur ein Arbeitspaket. Jedes Kärtchen heften Sie in die linke Spalte eines **Kanban-Boards.** Bei dem Board handelt es sich um eine Tafel bzw. ein Brett oder Poster. Es hilft Ihnen, den Überblick zu behalten, welche Arbeitspakete überhaupt zu erledigen sind und inwieweit ein Paket schon bearbeitet wurde.

Das Board hat drei Spalten für den Arbeitsprozess: «Aufgabe», «In Bearbeitung» und «Abgeschlossen». Zu Beginn heften Sie alle Kärtchen in die Spalte **«Aufgabe».** Wenn Sie sich ein Arbeitspaket heraussuchen und mit der Umsetzung beginnen, heften Sie das Kärtchen in die Spalte **«In Bearbeitung»** um. Sobald Sie das Arbeitspaket erledigt haben, heften Sie das Kärtchen in die Spalte **«Abgeschlossen».** Danach widmen Sie sich dem nächsten Arbeitspaket.

Aber mit welchem Arbeitspaket sollten Sie anfangen? Nicht mit einem beliebigen, sondern mit dem wichtigsten. Je stärker ein Arbeitspaket ein Kundenbedürfnis erfüllt, desto wichtiger ist es. Erinnern Sie sich an die Daten und das Feedback der Kunden: Welches Bedürfnis wurde am häufigsten genannt und am stärksten betont?

Daher ist es hilfreich, wenn Sie das Kanban-Board um die **Zeilen «Muss», «Kann» und «Nice to Have»** erweitern. Die wichtigsten, unbedingt zu erfüllenden Arbeitspakete fügen Sie in die Zeile «Muss», nicht ganz so wichtige Arbeitspakete in die Zeile «Kann» und alles andere in «Nice to Have». Damit priorisieren Sie die Aufgaben. Sie erledigen zuerst alle «Muss»-Arbeitspakete, danach «Kann» und abschliessend «Nice to Have».

Abb. [2-3]

Beispiel eines Kanban-Boards

Status	Aufgabe	In Bearbeitung	Abgeschlossen
Muss	• Elektrik verlegt • Tor eingebaut	• Decke verschalen • Dämmung anbringen • Aussenwände mauern	• Fundament ausheben • Baupläne erstellen
Kann	• Vordach anbringen	•	•
Nice To Have	• Innenwände gestrichen	•	•

Leseprobe

Sobald alle Arbeitspakete in der Spalte «Abgeschlossen» stehen, haben Sie alle Ihre Verbesserungsideen am Prototyp umgesetzt.

6. Kreislauf beginnt von Neuem

Nun beginnt der Kreislauf von vorn: Fragen Sie mit der aktualisierten Version ihres Prototyps erneut bei Ihren Kunden nach, gehen Sie auf neue Personen zu, lassen sie den Prototyp erneut bewerten, messen Sie die Daten und lernen Sie wieder daraus usw.

Diesen Kreislauf werden Sie einige Male durchlaufen. Diese mehrfache Wiederholung wird **Iteration** genannt. Sie dient dem Zweck, Ihr Produkt beständig zu verbessern und es den Kundenbedürfnissen immer genauer anzupassen. Auf diese Weise gelingt es Ihnen am ehesten, ein marktfähiges und profitables Produkt zu entwickeln. Vielleicht entdecken Sie neue Kundenbedürfnisse für **ergänzende Produkte und Dienstleistungen,** die zu Ihrem Prototyp passen und die Sie ebenfalls anbieten könnten.

Beispiel

Jean möchte einen Raketenrucksack (einen Jet Pack) für den Alltagsbedarf entwickeln, damit Fussgänger rasch von Ort A nach Ort B fliegen können. Die Early Adopter sind begeistert von seinem Prototyp. Allerdings hat bisher noch niemand davon praktische Erfahrung. Daher wären Flugstunden eine zusätzliche Dienstleistung, die Jean seinen Kunden anbieten sollte.

2.3 Vorteile des Lean Start-up

Die Methode des Lean Start-up bietet zahlreiche **Vorteile:**

- Der Gründer lernt die Kunden und ihre Bedürfnisse kennen.
- Man entwickelt das Produkt nicht basierend auf eigenen Vermutungen, sondern auf Rückmeldungen von Kunden.
- Die Wahrscheinlichkeit steigt, am Markt erfolgreich zu sein.
- Damit erhöht sich die Überzeugungskraft des eigenen Geschäftsmodells gegenüber externen Geldgebern.
- Als Unternehmen verschwendet man wenig Zeit und Kapital auf die Entwicklung eines Produkts, das am Markt gar nicht gefragt ist.

2.4 Zusammenarbeit mit Externen

Viele Unternehmen arbeiten nicht allein, sondern mit **externen** Fachpersonen und Unternehmen zusammen, um das Produkt zu entwickeln und das Geschäftsmodell umzusetzen. Die Externen verfügen über Know-how, Fähigkeiten oder Ressourcen, die ein Jungunternehmen selbst nicht besitzt. Viele Produktideen drehen sich um die Digitalisierung, sei es eine App, eine Social-Media-Plattform usw. Daher kommt **Programmierern** eine Schlüsselrolle zu sowie Webdesignern, CAD-Konstrukteuren, Grafikern etc.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sollten Sie mehrere Punkte berücksichtigen.

Anforderungen klar definieren

Der externe Partner kennt zu Beginn weder das Produkt noch die Kundenbedürfnisse. Diese müssen Sie ihm klar erläutern. Daraus leiten Sie ab, welche Anforderungen er erfüllen muss – welche Eigenschaften muss die App, die Produktbetriebssoftware, die Website etc. haben? Sie sollten zusammen mit dem Partner einen Aktionsplan definieren. Er enthält **Meilensteine,** die auflisten, bis wann er welche Aufgaben erfüllen muss. Die Anforderungen und Aufgaben sollten schrittweise aufeinander aufbauen.

Leseprobe

Aufgaben definieren – nicht die Endlösung

Sie geben die Rahmenbedingungen vor, die **konkrete Umsetzung überlassen** Sie dem Partner. Wie eine App oder ein Quellcode tatsächlich programmiert wird, welche technischen Schwierigkeiten es geben kann und ähnlich, damit kennen sich die meisten Menschen nicht aus. Überlassen Sie dies dem Experten, Ihrem Partner. Sie können die Aufgaben im Lastenheft und auf dem Kanban-Board festhalten. Sie sollten ihm jedoch zu jedem Meilenstein rückmelden, wie gut oder schlecht er ihn umgesetzt hat.

Effizient kommunizieren

Einigen Sie sich mit dem Partner, wie Sie **zusammenarbeiten und kommunizieren** möchten: Teilen Sie sich zu zweit ein Büro, arbeitet jeder von zu Hause aus, wie häufig treffen Sie sich persönlich, kommunizieren Sie per E-Mail oder per Telefon, innerhalb welcher Zeitfrist werden Sie beide gegenseitig auf ein E-Mail antworten etc.?

Zusammenfassung

Lean Start-up ist eine Methode, möglichst rasch eine Produktidee zu entwickeln, die sich gut im Markt verkaufen würde. Sie basiert auf drei Bausteinen: Idee, Produkt und Daten.

Idee: Sie stellen Annahmen darüber auf, welche **Bedürfnisse** Kunden haben könnten. Mit einem Produkt oder einer Dienstleistung möchten Sie das Bedürfnis bedienen. Dadurch stiften Sie für den Kunden einen Nutzen.

Sie entwickeln eine **innovative Produktidee,** indem Sie

- Ihre eigenen Probleme oder die von anderen lösen,
- selbst experimentieren, um etwas neu zu erfinden,
- bestehende Produkte bzw. Dienstleistungen verbessern oder
- bestehende Produkte bzw. Dienstleistungen günstiger anbieten.

Produkt: Definieren Sie die wichtigsten Attribute (Eigenschaften), die das Produkt aufweisen muss, damit es die Kundenbedürfnisse bedient, d. h., dem Kunden einen Nutzen stiftet. Bauen Sie einen Prototyp mit diesen Attributen.

Daten: Holen Sie das Feedback von Kunden zum Prototyp ein, insbesondere ob Ihre Annahmen über die Bedürfnisse korrekt sind und ob die Attribute die Bedürfnisse angemessen bedienen. Halten Sie das Feedback in einem **Erkenntnisjournal** fest.

Beginnen Sie den Lean-Start-up-Kreislauf von vorn **(Iteration):** Passen Sie Ihre Annahmen an. Planen Sie die Umsetzung mit dem Kanban-Board und allen notwendigen Arbeitspaketen.

Mit dem Aufkommen digitaler Geschäftsmodelle wird die **Zusammenarbeit mit Programmierern** immer wichtiger. Sie müssen hierbei die Anforderungen klar definieren. Geben Sie die Aufgaben vor, der Programmierer entwickelt die Endlösung. Stellen Sie Regeln für die effiziente Kommunikation auf.

Leseprobe

5 Nennen Sie die fünf Möglichkeiten, eine Innovation zu erzeugen. Beschreiben Sie jede mit einem kurzen Satz.

6 Ihre Kunden sind Sänger und Orchester. Diese brauchen Übungsräume, in denen der Schall nicht zurückgeworfen wird, weil ansonsten die Musik ungeniessbar klingt. Sie entwickeln einen speziellen Vorhang für Wände und Fenster, der genau dieses Problem beheben soll. Welche Eigenschaften sollte der erste Prototyp, das Minimum Viable Product (MVP), haben?

A] Ein Stoff, der Schall absorbiert

B] Ein Stoff, der Schall absorbiert und gut aussieht

C] Ein Stoff, der Schall absorbiert und wenig Gewicht hat

7 A] Was ist ein Arbeitspaket?

B] Welche Vorteile bietet ein Kanban-Board?

C] Betrachten Sie Ihre Küche als einen Prototyp. Ihr Mitbewohner hat das Bedürfnis nach einer sauberen Küche. Erstellen Sie ein Kanban-Board für die Aufgabe «Küche putzen». Dabei sollen nur noch zwei Arbeitspakete offen sein.

Leseprobe

3 Zum Geschäftsmodell mit dem Business Model Canvas

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie …

- die einzelnen Bausteine des Business Model Canvas beschreiben.
- das Zusammenspiel der einzelnen Bausteine des Business Model Canvas nachvollziehen.
- verschiedene Geschäftsmodell-Muster beschreiben und für unterschiedliche Geschäftsideen anwenden.
- für Ihre Geschäftsidee ein funktionierendes Geschäftsmodell erstellen.

Schlüsselbegriffe

Business Model Canvas, Einnahmequellen, Ertragsmodell, Kanäle, Kostenstruktur, Kundenbeziehungen, Kundensegmente, Marktbereich, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartner, Schlüsselressourcen, Wertangebot, Wertangebot erstellen

Sie haben eine interessante Idee für ein Produkt oder eine Dienstleistung und wollen nun wissen, ob sich damit ein rentables Geschäft aufbauen lässt. Damit haben Sie die zweite Entwicklungsphase eines Jungunternehmens erreicht: Sie befinden sich in der Start-up-Phase. Sie wollen Ihre Idee zu einem **Geschäftsmodell** weiterentwickeln. Ein Geschäftsmodell ist wie jedes Modell die vereinfachte Abbildung der Realität eines Unternehmens. Ein Geschäftsmodell zeigt auf, wie ein Unternehmen Wert kreiert und damit Ertrag erzielt. Im Unterschied zu Unternehmensmodellen zielt das Geschäftsmodell darauf ab, die eigentliche Geschäftsaktivität sichtbar zu machen. Unternehmensmodelle beschreiben das Unternehmen als Ganzes, ohne dass eine Verknüpfung der einzelnen Unternehmensbereiche geschieht.

Der **Business Model Canvas** von Osterwalder und Pigneur ist ein bewährtes Instrument, das Ihnen als Jungunternehmer bei der Entwicklung Ihres Geschäftsmodells hilft. Etablierten Unternehmen hilft der Business Model Canvas bei der Überprüfung des angestammten Geschäftsmodells sowie bei der Entwicklung und Bewertung neuer Geschäftsmodelle. Wir stellen Ihnen in diesem Kapitel dieses nützliche Instrument Schritt für Schritt vor.

Leseprobe

3.1 Die neun Bausteine des Business Model Canvas

Der Business Model Canvas ist eine praktische **Visualisierung** Ihres Geschäftsmodells. Der Canvas besteht aus neun Bausteinen, die zeigen, wie Ihr Unternehmen Wert für die Kunden kreiert und wie Ertrag erzielt wird. Abbildung 3-1 zeigt den Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur.

Die Stärke des Business Model Canvas liegt in der einfachen Handhabung und der Übersichtlichkeit. Allerdings benötigen Sie BWL-Grundwissen, um sich unter den einzelnen Bausteinen etwas vorzustellen.

Ziel jedes Start-up-Gründers ist es, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das einzigartig, in sich stimmig und rentabel ist. Dabei soll das Geschäftsmodell nicht für jeden kopierbar sein, sodass man sich nachhaltig von anderen Unternehmen abgrenzen kann. Hinzu kommt der Wunsch nach Skalierbarkeit, damit das anfängliche Start-up wachsen und expandieren kann. Solche Überlegungen gilt es von Anfang an zu berücksichtigen, wenn Sie mit dem Business Model Canvas Ihr Geschäftsmodell entwickeln.

Um mit dem Canvas zu arbeiten, können Sie ihn als PDF-Datei von www.strategyzer.com herunterladen und als Poster im Format A1 oder A0 ausdrucken. Um Ihr Geschäftsmodell flexibel zu entwickeln, schreiben Sie nicht direkt auf das Poster, sondern benutzen Post-its. Für jeden Eintrag nehmen Sie ein Post-it. So können Sie Einträge herumschieben, neue dazunehmen oder nicht mehr benötigte wegnehmen.

Wenn möglich, sollten Sie den Canvas in einem Team ausfüllen, weil jedes Teammitglied eigene Erfahrungen, Ideen und Sichtweisen einbringt.

Wir beschreiben in diesem Kapitel jeden einzelnen Baustein des Business Model Canvas kurz und geben Ihnen ein Anwendungsbeispiel.

Abb. [3-1] **Der Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur (2011)**

Leseprobe

Der Business Model Canvas kann gemäss Abbildung 3-1 grob in vier Bereiche unterteilt werden. Der erste Bereich **«Wertangebot»** entspricht dem Wertangebot im Canvas. Der zweite Bereich **«Marktperspektive»** fasst die drei Blöcke Kundensegmente, Kundenbeziehungen und Kanäle zusammen. Der dritte Bereich **«Wertangebot erstellen»** umfasst die Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen und Schlüsselpartner. Der vierte Bereich **«Ertragsmodell»** zieht die beiden Blöcke Kostenstruktur und Einnahmequellen zusammen. Wir widmen uns in den restlichen Kapiteln diesen vier Bereichen ausführlicher und geben Ihnen das notwendige BWL-Grundwissen an die Hand, um Ihr Start-up zu gründen.