

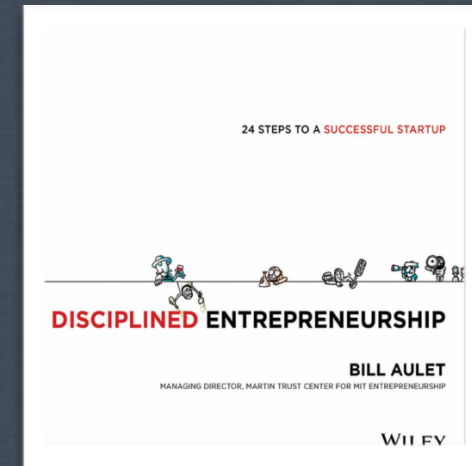
Masterstudiengänge in Künstlicher Intelligenz für Karrieren in der EU (MAI4CAREU)

# MAI 622: AI-Unternehmertum



MAI 622: AI-Unternehmertum - Modul 3

# Diszipliniertes Unternehmertum



# Modul 3 Inhalt



- Methodik des disziplinierten Unternehmertums (24-Schritte)
  - Wer ist Ihr Kunde?
  - Was können Sie für Ihren Kunden tun?
  - Wie erwirbt Ihr Kunde Ihr Produkt?
  - Entwurf des Geschäftsmodells
  - Preisgestaltung, Lebenszeitwert und Kosten der Kundenakquise
  - Entwerfen und Bauen Sie Ihr Produkt
- Schlankes Startup
- Schlanke KI

# Planung



## **Wochen 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11:**

- 14 90-minütige Vorträge
- 7 60-minütige Gebote

# Lernziele

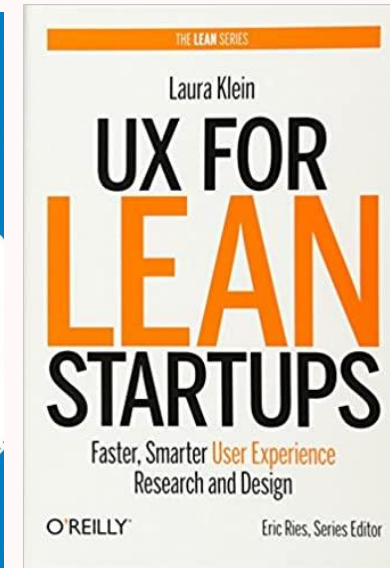
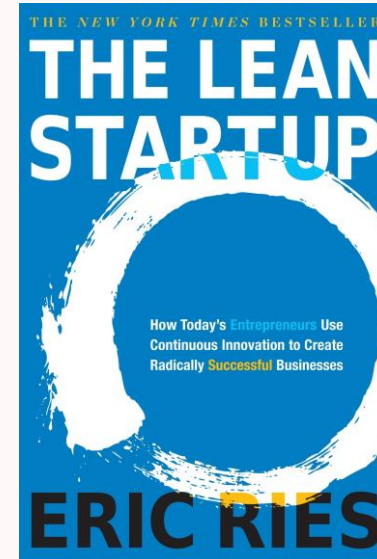
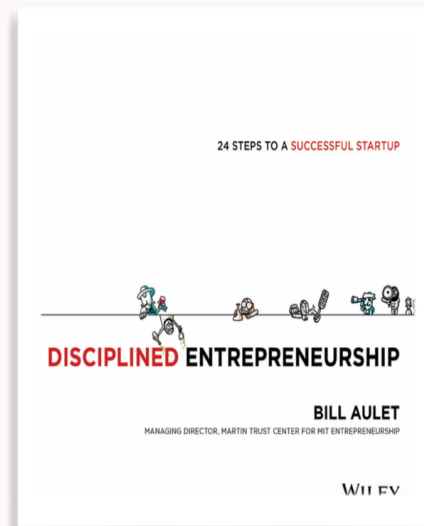


Nach der Teilnahme an diesem Modul, dem Studium der vorgeschlagenen Lektüre und dem Ansehen der vorgeschlagenen Videos sollten die Teilnehmer in der Lage sein:

- Die 24 Schritte des Disciplined Entrepreneurship-Konzepts verstehen, erklären und anwenden können.
- Die Prinzipien von Lean Startup verstehen, erklären und anwenden können.
- Besondere Chancen, Herausforderungen und Handlungsanweisungen für KI-Startups erkennen und beschreiben.

# Modul 3

## Referenzlektüre



- **Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup.** Bill Aulet, Wiley 2013.
- **The Lean Startup.** Eric Ries, 2011.
- **UX for Lean Startups.** Laura Klein, O'Reilly, 2013.



# Online-Videos und -Kurse



- **From Business Ideas to Business Models, Strategyzer**
  - <https://youtu.be/wwShFsSFb-Y>
- **Business Model Canvas, Strategyzer:**
  - <https://youtu.be/wIKP-BaC0jA>
- **Is there any space for more e-commerce or gig-economy startups?** James Mi, Founding Lightspeed China Partners (LCP), (2018).
  - <https://youtu.be/XGVUEjWJTEM>
- **Interview of Cindy Mi, founder and CEO of VIPKID, with the Y Combinator (2019)**
  - <https://www.youtube.com/watch?v=EoffBerre24>

# Online-Videos und -Kurse



- **From Business Ideas to Business Models, Strategyzer:**
  - <https://youtu.be/wwShFsSFb-Y>
- **Business Model Canvas, Strategyzer:**
  - <https://youtu.be/wIKP-BaC0jA>
- **Business Model Canvas explained, Strategyzer:**
  - <https://youtu.be/QoAOzMTLP5s>
- **The Business Model Canvas - 9 Steps to Creating a Successful Business Model by Business Channel.**
  - <https://youtu.be/IP0cUBWTgpY>
- **The Business Model Canvas course at Coursera:**
  - <https://www.coursera.org/learn/business-model-canvas>



Modul 3: Diszipliniertes Unternehmertum

# Abschnitt 1: 24 Schritte Einleitung



# Drei Wege zur Gründung eines neuen Unternehmens

- **Sie haben eine Idee:** Ihnen ist etwas Neues eingefallen, das die Welt - oder einen kleinen Teil davon - positiv verändern kann, oder etwas, das einen bestehenden Prozess, mit dem Sie vertraut sind, verbessern kann, und Sie wollen es umsetzen.
- **Sie haben eine Technologie:** Sie haben einen technologischen Durchbruch erzielt und möchten daraus Kapital schlagen oder einfach seine Einführung beschleunigen, um einen positiven Effekt auf die Gesellschaft zu erzielen. Oder Sie haben von einem technologischen Durchbruch erfahren und sehen ein großes Potenzial für ein Unternehmen.
- **Sie haben eine Passion:** Sie sind selbstbewusst und fühlen sich wohl, wenn Sie Ihre Fähigkeiten so umfassend wie möglich weiterentwickeln wollen. Vielleicht glauben Sie auch, dass Sie als Unternehmer den größten Einfluss auf die Welt haben können. Vielleicht wissen Sie einfach, dass Sie für sich selbst arbeiten und Ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen wollen, so dass Sie sich über das Unternehmertum informieren möchten, während Sie nach einer guten Idee, Technologie und/oder einem Partner suchen.

## Idea:

*"I want to start a company in Africa that will create a sustainable business model to improve life for the people there and empower them with jobs." - Ich möchte ein Unternehmen in Afrika gründen, das ein nachhaltiges Geschäftsmodell entwickelt, um das Leben der Menschen dort zu verbessern und ihnen Arbeitsplätze zu geben.*

Die Idee ist, dass ein nachhaltiges Geschäftsmodell die Armut in Afrika wirksamer bekämpfen kann als wohltätige Spenden an die Armen. Dieser Satz reicht aus, um zum nächsten Schritt der Marktsegmentierung überzugehen, obwohl Sie, wie Sie sehen werden, sehr viel konkreter werden müssen, bevor Sie die Idee in ein Unternehmen verwandeln können.

## Technology:

*"I have a robot that allows you to feel objects rendered by a computer." - Ich habe einen Roboter, mit dem man Objekte fühlen kann, die von einem Computer gerendert werden.*

Diese Aussage birgt viel Potenzial. Wie könnte jemand davon profitieren, ein dreidimensionales Objekt auf seinem Computerbildschirm zu haben und es dennoch in gewisser Weise im physischen Raum spüren zu können?

SensAble Technologies, das in diesem Buch vorgestellt wird, ist ein Unternehmen, das genau diese Technologie entwickelt hat.

## Passion:

*"I have a master's in mechanical engineering and I can quickly prototype most any technological gadget you want and I want to put my skills to use in the most impactful way possible, and be my own boss." - Ich habe einen Master-Abschluss in Maschinenbau und kann in kürzester Zeit Prototypen für fast alle technischen Geräte erstellen, und ich möchte meine Fähigkeiten so effektiv wie möglich einsetzen und mein eigener Chef sein.*

Diese Person hat einen persönlichen komparativen Vorteil ausgemacht, nämlich die Fähigkeit, schnell Prototypen von Geräten zu entwickeln, was einem Unternehmen helfen kann, Produktiterationen schneller zu durchlaufen. Die Person könnte ein hardwarebasiertes Unternehmen in Erwägung ziehen, da dies gut zu ihrem komparativen Vorteil passen würde.



## Schlüsselfrage:

Was kann ich gut, was würde  
ich gerne über einen längeren  
Zeitraum tun?



# Berücksichtigen Sie Ihre Fähigkeiten

- Wissen: Was war der Schwerpunkt Ihrer Ausbildung oder Ihres Berufslebens?
- Fähigkeiten: Was beherrschen Sie besonders gut?
- Verbindungen: Wen kennen Sie, der über Fachwissen in verschiedenen Branchen verfügt? Kennen Sie andere Unternehmer?
- Finanzielle Mittel: Haben Sie Zugang zu umfangreichem Finanzkapital, oder werden Sie sich für den Anfang auf ein mageres Sparkonto verlassen?
- Bekanntheitsgrad: Wofür sind Sie oder Ihre Partner bekannt? Fähigkeiten im Ingenieurwesen? Verständnis für Glasfasertechnik?
- Frühere Berufserfahrung: Welche Ineffizienzen oder "Schmerzpunkte" gab es bei Ihren früheren Tätigkeiten?
- Leidenschaft für einen bestimmten Markt: Begeistert Sie der Gedanke, das Gesundheitswesen zu verbessern? Wie sieht es mit Bildung aus? Energie? Verkehrswesen?
- Engagement: Haben Sie die Zeit und die Mühe, sich diesem Vorhaben zu widmen? Sind Sie bereit, ein neues Projekt zu Ihrem Haupt- (oder einzigen) Schwerpunkt zu machen?

- Oft findet man eine Idee oder Technologie, die etwas für einen persönlich verbessert, und erkennt dann, dass diese Idee oder Technologie das Potenzial hat, vielen anderen zu helfen.
- Dieses Phänomen wird als "**Nutzerunternehmertum**" bezeichnet.
- Fast die  *Hälfte*  aller innovationsbasierten Start-ups, die mindestens fünf Jahre alt sind, wurden von Nutzerunternehmern gegründet.

# Ein tolles Team finden

- Die Auswahl der Mitgründer ist äußerst wichtig.
- Unternehmen mit mehreren Gründern sind erfolgreicher als solche, die von einer Einzelperson gegründet wurden.
- Es gibt viele Quellen, die sich eingehender mit der Suche nach guten Mitgründern befassen.

# Lesen & Video Aufgabe



## Sehen Sie sich die folgenden Videos an:

Finding a Co-founder in College, Y Combinator

- <https://blog.ycombinator.com/advice-on-finding-a-cofounder/>



How to Find a Cofounder - Kat Manalac

12,608 views • Published on May 23, 2019

300 5 SHARE



Kevin Hale - How to Work Together

13,155 views • Published on Aug 22, 2019

392 8 SHARE SAVE ...

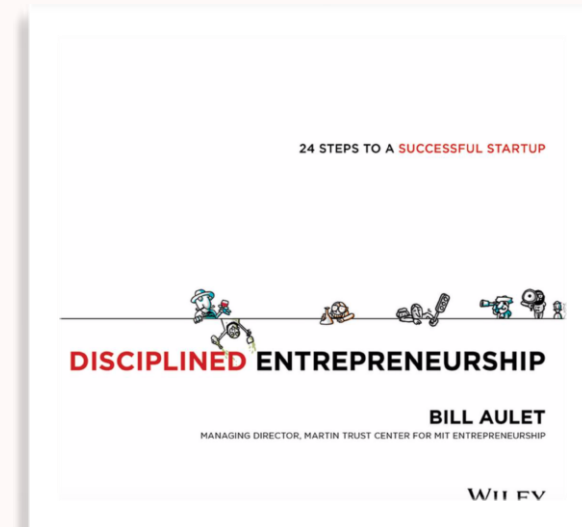


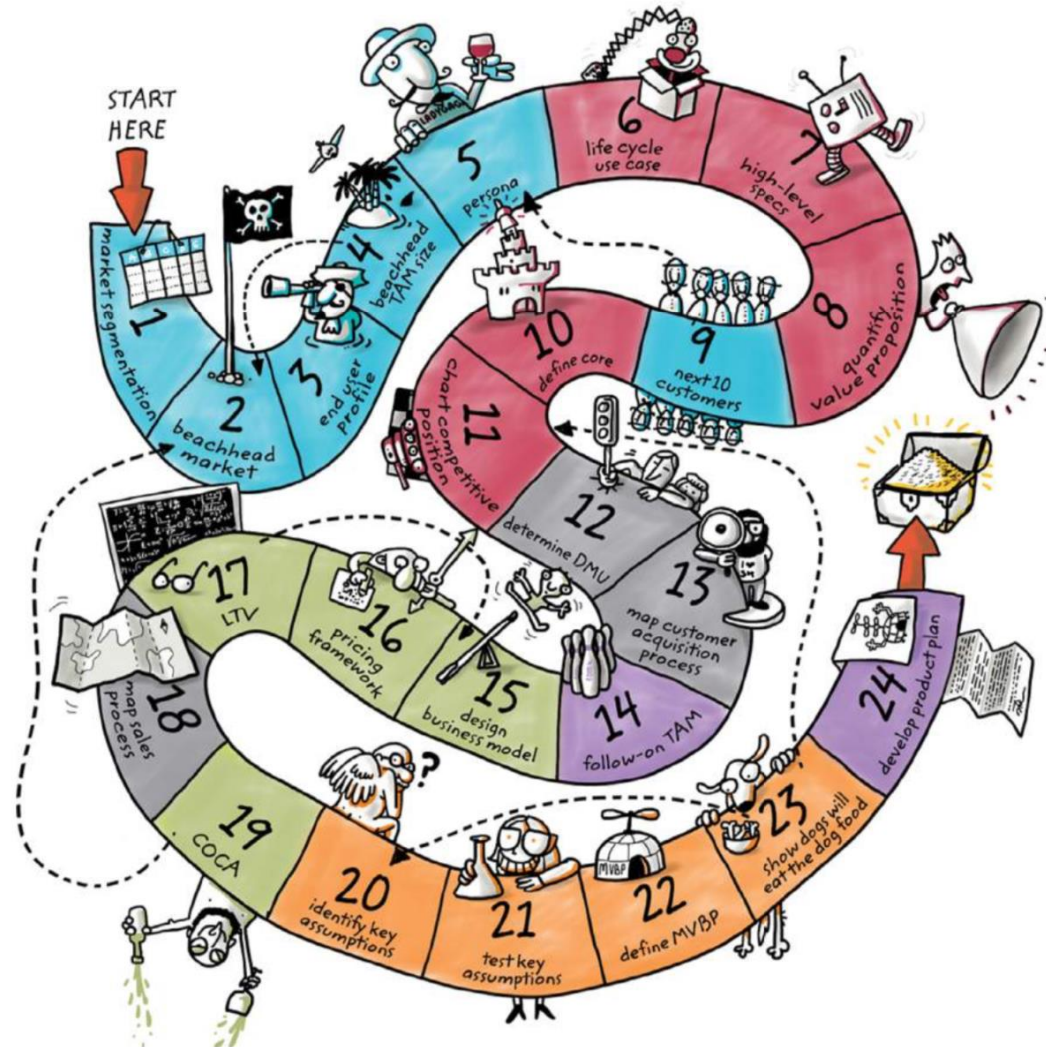
# 24 Schritte

- Sobald Sie eine Idee oder Technologie als Grundlage für Ihr innovationsgetriebenes Unternehmen gefunden haben, müssen Sie Ihren Vorschlag in den **24 Schritten** gründlich prüfen und ausarbeiten.



Bill Aulet





## HOW DO YOU SCALE YOUR BUSINESS?

- 14 Calculate the TAM Size for Follow-on Markets
- 24 Develop a Product Plan

## Six Themes of the 24 Steps

### WHO IS YOUR CUSTOMER?

- 1 Market Segmentation
- 2 Select a Beachhead Market
- 3 Build an End User Profile
- 4 Calculate the TAM Size for the Beachhead Market
- 5 Profile the Persona for the Beachhead Market
- 9 Identify Your Next 10 Customers

### WHAT CAN YOU DO FOR YOUR CUSTOMER?

- 6 Full Life Cycle Use Case
- 7 High-Level Product Specification
- 8 Quantify the Value Proposition
- 10 Define Your Core
- 11 Chart Your Competitive Position

### HOW DOES YOUR CUSTOMER ACQUIRE YOUR PRODUCT?

- 12 Determine the Customer's Decision-Making Unit (DMU)
- 13 Map The Process to Acquire a Paying Customer
- 18 Map the Sales Process to Acquire a Customer

### HOW DO YOU MAKE MONEY OFF YOUR PRODUCT?

- 15 Design a Business Model
- 16 Set Your Pricing Framework
- 17 Calculate the Lifetime Value (LTV) of an Acquired Customer
- 19 Calculate the Cost of Customer Acquisition (COCA)

### HOW DO YOU DESIGN & BUILD YOUR PRODUCT?

- 20 Identify Key Assumptions
- 21 Test Key Assumptions
- 22 Define the Minimum Viable Business Product (MVBP)
- 23 Show That "The Dogs Will Eat the Dog Food"

### HOW DO YOU SCALE YOUR BUSINESS?

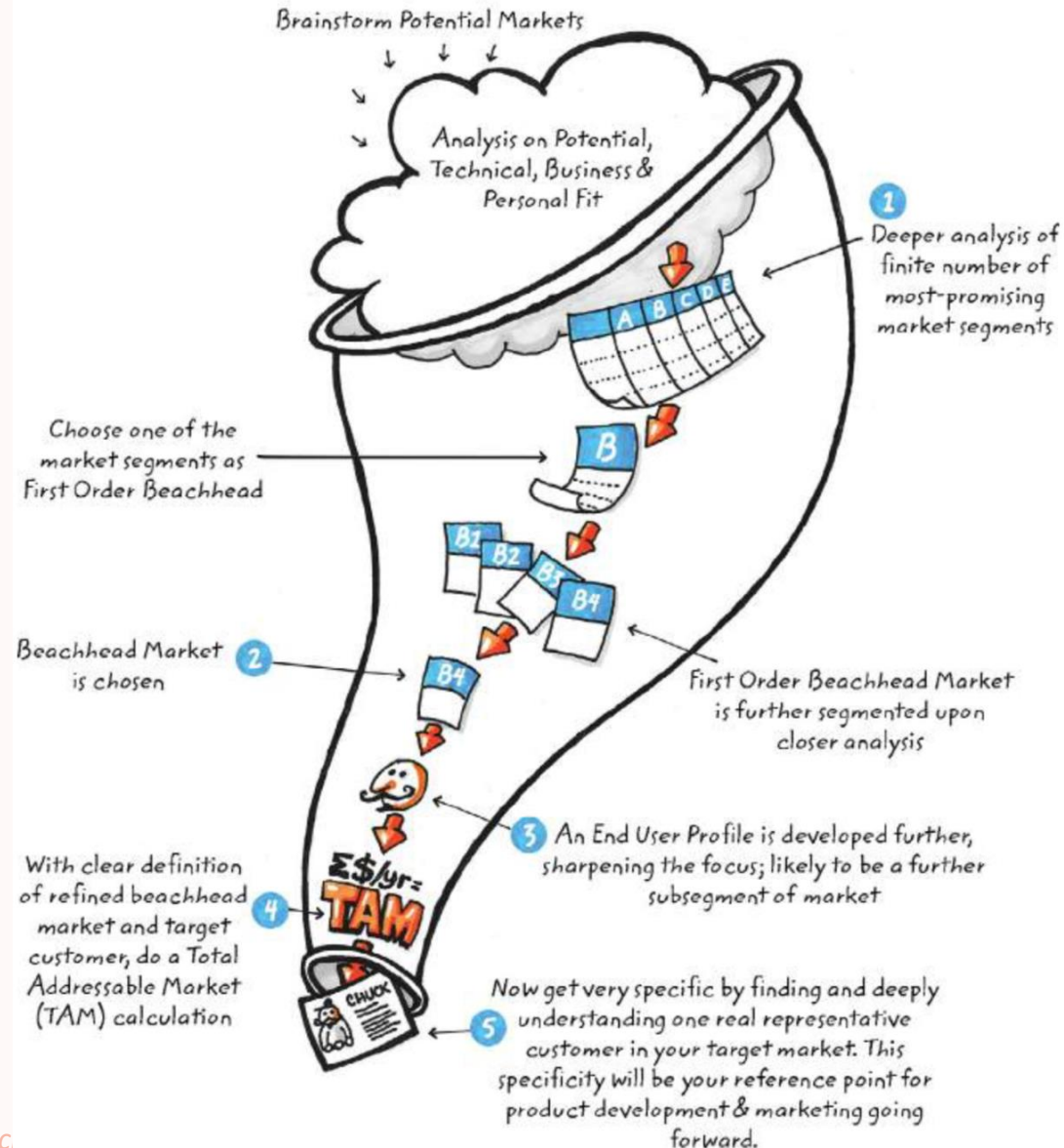
- 14 Calculate the TAM Size for Follow-on Markets
- 24 Develop a Product Plan

Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

# Konzentration!

- Ihr erstes Ziel ist es, **die Bedürfnisse potenzieller Kunden zu ermitteln und sich auf einen Zielkunden zu konzentrieren**, um eine **Produkt-Markt-Anpassung zu erreichen** - ein Produkt, das zu dem passt, was Kunden in einem bestimmten Markt kaufen möchten.
- **Fokussierung** ist sehr wichtig, da Unternehmer nur über sehr **begrenzte Zeit und Ressourcen** verfügen und daher **äußerst effizient** sein müssen.
- Die Fokussierung ist so entscheidend für die Bestimmung Ihres Zielkunden, dass die **ersten fünf Schritte** der 24 Schritte - von der Marktsegmentierung bis zur Erstellung eines Persönlichkeitsprofils - als **"Die Suche nach dem Heiligen Gral der Spezifität"** bezeichnet werden.

# THE SEARCH FOR THE HOLY GRAIL OF SPECIFICITY



# Leseaufgabe



Laden Sie die Arbeitsblätter des Disciplined Entrepreneurship Workbook herunter, prüfen Sie sie, lesen Sie sie und machen Sie sich mit ihnen vertraut:

<https://www.dropbox.com/sh/6zcx3h7z0xlu5a/AACKoK7bLJhU-80ER5kwLEcza?dl=0>

Entdecken Sie die Disciplined Entrepreneurship Toolbox:

<https://mariusursache.us20.list-manage.com/track/click?u=a6f7c430d8a4d381f8349128e&id=b8df57057c&e=14fa150b71>



## Modul 3: Diszipliniertes Unternehmertum

# Abschnitt 2: Wer ist Ihr Kunde?



# Abschnitt 2

## Inhalt



- **DH Schritt 1: Marktsegmentierung**
- **Mit den Kunden sprechen**
- **DH Schritt 2: Beachhead-Markt auswählen**
- **DH Schritt 3: Endverbraucherprofil erstellen**
- DH Schritt 4: Größe des gesamten adressierbaren Marktes (TAM) des Beachhead-Marktes
- DH Schritt 5: Persona des Zielmarktes
- DH Schritt 9: Identifizieren Sie Ihre nächsten 10 Kunden



# Lernziele



Nach der Teilnahme an diesem Modul, dem Studium der Fallstudien und der Leseaufgaben sowie dem Ansehen der vorgeschlagenen Videos sollten Sie in der Lage sein:

- die Bedeutung des Kundenverständnisses für die unternehmerische Tätigkeit zu begreifen.
- Marktanalysen zu verstehen, zu erklären und umzusetzen. Wissen, wie man eine Marktsegmentierung vornimmt.
- Sie können das Konzept des Zielmarktes verstehen und diesen identifizieren.
- Verstehen, wie man mit seinen potenziellen Kunden spricht und seine Marktforschung organisiert.
- Das Konzept des Total Addressable Market (TAM) verstehen und in der Lage sein, die Größe des TAM für Ihren Beachhead Market zu berechnen.
- Erstellen und analysieren Sie ein Endkundenprofil.
- Erstellen Sie die Persona für Ihren Beachhead Market.
- Überprüfung der Lean Product Methodology  
Verstehen Sie das Konzept des Wertangebots und lernen Sie, wie die Lean-Methodik die Marktsegmentierung angeht und unterversorgte Kundenbedürfnisse identifiziert.
- Verstehen und anwenden, wie eine Persona für Ihr Produkt definiert wird.
- Verstehen und Anwenden von Methoden zur Erforschung von Kundenbedürfnissen.

# Lernziele



- Verstehen des Konzepts und Identifizierung Ihres Zielmarktes.
- Verstehen des Konzepts des Total Addressable Market (TAM) und Berechnen der TAM-Größe Ihres Vorreitermarktes.
- Ein Endbenutzerprofil erstellen und analysieren.
- Erstellen Sie die Persona für Ihren Beachhead Market.

# Leseliste



- Chapters 2, 3, 4, 5. *Disciplined Entrepreneurship*, Bill Aulet, Wiley, 2013.
- How to calculate your total addressable market and make a great TAM slide for investors. by David Skok
  - <https://www.forentrepreneurs.com/calculating-tam/>

## Section 2a: Who is Your Customer?

# Step 1: Market Segmentation



- Machen Sie ein Brainstorming über eine Vielzahl von potenziellen Kunden und Märkten für Ihr Unternehmen.
- Grenzen Sie Ihre Liste auf die **6-12 wichtigsten** Märkte ein.
- Sammeln Sie **primäre Marktforschung** über Ihre Top 6-12 Märkte.

# Marktsegmentierung



Seeing the world  
through  
the eyes of the  
customer

vs.



Seeing the world  
through  
the perspective  
of the company

*For success in entrepreneurship, there are some glasses that  
are better than others to view the situation.*

# DIE EINZIGE NOTWENDIGE UND AUSREICHENDE BEDINGUNG FÜR EIN UNTERNEHMEN?



# DIE EINZIGE NOTWENDIGE UND AUSREICHENDE BEDINGUNG FÜR EIN UNTERNEHMEN

**Ein zahlender Kunde!**



# Wichtige Bedingung

- An dem Tag, an dem jemand Geld für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung bezahlt, haben Sie ein Geschäft, **und nicht einen Tag vorher**.
- Sie können ein Unternehmen nicht über ein Produkt definieren, denn **wenn niemand Ihr Produkt kauft**, haben Sie **einfach kein Unternehmen**.
- **Der Markt ist der endgültige Schiedsrichter des Erfolgs.**

# Ist das genug?

- Ein zahlender Kunde bedeutet nicht, dass Sie ein gutes Geschäft haben.
- Um ein gutes, nachhaltiges Unternehmen zu haben, müssen Sie innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums genügend Kunden gewinnen, die genug Geld zahlen, damit Ihnen nicht das Kapital ausgeht, sondern Sie stattdessen **rentabel** werden.
- Als Existenzgründer verfügen Sie nur über wenige Ressourcen, daher muss jede Maßnahme, die Sie ergreifen, äußerst effizient sein.
- Daher werden Sie nicht damit beginnen, ein Produkt zu entwickeln, Entwickler einzustellen oder Vertriebsmitarbeiter zu rekrutieren.
- Stattdessen werden Sie einen kundenorientierten Ansatz verfolgen, indem Sie einen unbefriedigten Bedarf finden und Ihr Unternehmen um diesen herum aufbauen.

- Ein innovatives Produkt zu schaffen, für das es noch keinen Markt gibt, ist für den Erfolg eines Start-ups unerlässlich.
- Wenn Sie **einen neuen Markt schaffen**, haben Sie einen **sehr hohen, wenn nicht gar dominierenden Marktanteil**, den Sie als Grundlage für eine künftige Expansion nutzen können.
- Ein "Me-too"-Unternehmen auf einem bestehenden Markt zu sein, ist angesichts der begrenzten Ressourcen ein schwierigeres Unterfangen.

- Um ein Unternehmen in einem neu definierten Marktraum zu gründen, konzentrieren Sie sich auf einen **Zielkunden**:
  - eine Gruppe potenzieller Kunden, die viele Merkmale gemeinsam haben und die alle ähnliche Gründe haben, ein bestimmtes Produkt zu kaufen.
- Sie müssen sich darauf konzentrieren, die Kunden durch primäre Marktforschung zu identifizieren und zu verstehen

- **Der Wunsch, an alle zu verkaufen:** Sie, ein junges Unternehmen mit wenig oder gar keinen Ressourcen, können Produkte herstellen, die den Bedürfnissen aller Menschen entsprechen, denen Sie begegnen.
- **Das China-Syndrom:** Sie wählen einen riesigen bestehenden Markt, erhalten einen Bruchteil des Marktanteils und ernten die Früchte.

# China-Syndrom

- Wenn Sie auch nur ein Zehntel Prozent des Zahnbürstenmarktes in China (1,3 Milliarden Einwohner) erobern könnten, würden Sie dann nicht eine Menge Geld verdienen?
- Große Unternehmen mit vielen Ressourcen können es sich leisten, hart zu arbeiten, um zusätzliche Marktanteile zu gewinnen, aber Unternehmer haben nicht den Luxus von Ressourcen.
- Nehmen Sie Ihre Ressourcen und setzen Sie sie für einen engen, sorgfältig definierten neuen Markt ein, den Sie beherrschen können.



# Was ist ein "Kunde"?

- Ein Unternehmen, das für Ihr Produkt bezahlt, es erwirbt und nutzt:
  - ein Haushalt, eine Organisation oder eine Einzelperson
- Im Rahmen der weit gefassten Definition eines Kunden gibt es:
  - den **Endverbraucher**, der Ihr Produkt letztendlich nutzt, und
  - der **wirtschaftliche Käufer**, der die endgültige Entscheidung über den Erwerb des Produkts trifft.
  - Der Endverbraucher und der wirtschaftliche Käufer können je nach Situation ein und dieselbe Person sein.

# Komplexe zahlende Kunden

- Es gibt Fälle, in denen die Definition des Begriffs "Kunde" komplizierter wird:
- Erstens, wenn Ihr Geschäftsmodell sowohl **Primärkunden** (Endverbraucher) als auch Sekundärkunden (wirtschaftliche Käufer) erfordert, um **Geld zu verdienen**.
  - Oft sind diese Unternehmen so strukturiert, **dass der primäre Kunde unter den Kosten abgerechnet wird oder ein Produkt kostenlos erhält und eine dritte Partei für den Zugang zum primären Kunden und/oder dessen Informationen bezahlt**.
    - Die Suchmaschine von Google ist beispielsweise kostenlos, aber Google verkauft Anzeigen auf den Suchergebnisseiten, um Geld zu verdienen.
- Googles Fähigkeit, Werbetreibenden eine auf Schlüsselwörter ausgerichtete Anzeigenplatzierung und demografische Informationen über Suchnutzer zur Verfügung zu stellen, steigert Googles Wertangebot für Werbetreibende weiter.





# Komplexe zahlende Kunden

- **Zweiseitiger** oder **mehrseitiger Markt**, bei dem Sie mehrere Zielkunden benötigen, damit Ihr Unternehmen existieren kann.
  - Bei einem mehrseitigen Markt werden Sie jeden Schritt einmal für jede Seite des Marktes durchführen.
- Aber Sie werden wahrscheinlich durch Ihre primäre Marktforschung herausfinden, dass **eine Seite des Marktes für den Erfolg Ihres Unternehmens wichtiger ist.**

# Marktsegmentierung: Wie geht das?

## Schritt 1A: Brainstorming

- Beginnen Sie mit einem Brainstorming über eine breite Palette von Marktchancen. (auch die "verrückten Ideen").
- Sprechen Sie mit potenziellen Kunden über Ihre Idee oder Technologie, um ein klares und genaues Feedback für Ihre Marktsegmentierung zu erhalten.
  - Am besten ist es, wenn Sie selbst der potenzielle Kunde sind und **das Problem, das Sie zu lösen versuchen, genau kennen.**

# Schritt 1A: Brainstorming

- Beginnen Sie damit, mögliche Branchen für Ihre Idee zu identifizieren.
- Listen Sie dann auf, **wer in jeder Branche von Ihrer Idee profitieren könnte**.
- Konzentrieren Sie sich auf die **Endnutzer**, nicht auf die Kunden, denn Sie brauchen eine engagierte Gruppe von Endnutzern, um ein nachhaltiges Unternehmen zu gründen.
- Identifizieren Sie die verschiedenen Aufgaben, die Ihr Endnutzer ausführt.

# Schritt 1A: Brainstorming (ctd)

- Wenn Sie eine Idee haben, denken Sie vielleicht, dass Sie bereits einen bestimmten Markt und eine bestimmte Anwendung im Kopf haben.

## **Sind Ihre Vorstellungen richtig?**

- Wahrscheinlich ist der von Ihnen definierte Markt nicht spezifisch genug, aber vielleicht stellen Sie auch fest, dass der Markt, der Ihnen vorschwebt, nicht gut zu Ihrer Idee passt oder dass sich andere Märkte besser für eine Unternehmensgründung eignen.

**Seien Sie aufgeschlossen und kreativ.**

# Schritt 1A: Brainstorming (ctd)

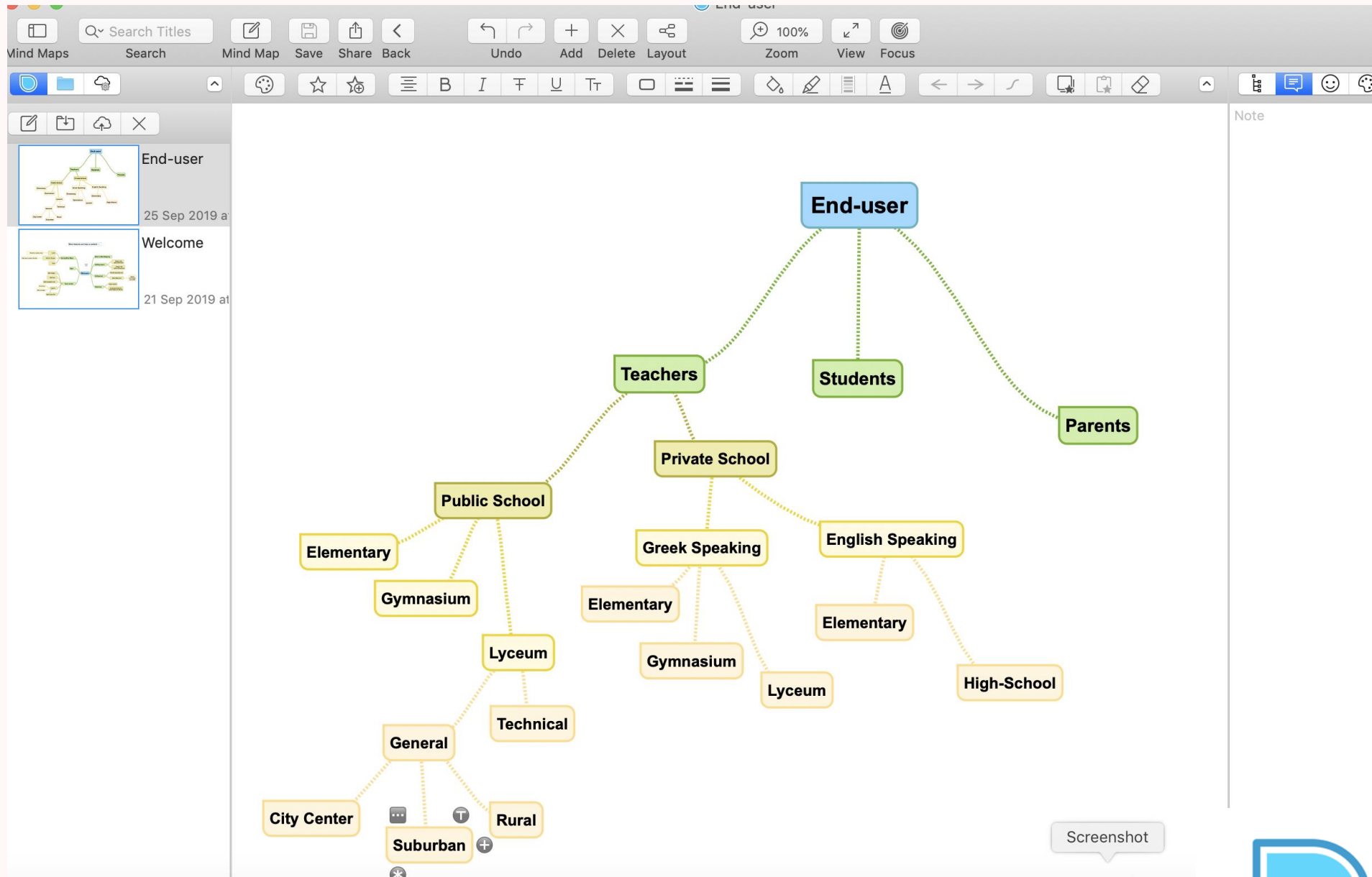
- Wenn Sie Ihre Idee beispielsweise so formulieren: "Ich möchte ein soziales Online-Netzwerk für Lehrer und Eltern von High-School-Schülern einrichten, damit sie sich über die schulischen Fortschritte ihrer Kinder austauschen können", könnten Sie sich auf einen Weg festlegen, der **nicht zu einem nachhaltigen Unternehmen führt**.
- Beginnen Sie stattdessen mit "**Ich möchte die Bildung mit Technologie verbessern**".
- Fragen Sie sich dann, **warum Sie sich für diese Idee begeistern?**
- Wenn Technologie Ihre Hauptleidenschaft ist, sollten Sie wahrscheinlich ein breiteres Spektrum an Branchen als nur Bildung in Betracht ziehen.
- Wenn Ihre Leidenschaft die Bildung ist, können Sie die Bildungsbranche einfach segmentieren, **aber offen sein für andere Lösungen als eine**, die ein hohes Maß an Technologie beinhaltet.

# Schritt 1A: Brainstorming (ctd)

- Wenn Sie eine neue Technologie haben, fallen Ihnen wahrscheinlich viele Branchen ein, die von Ihrem Produkt profitieren könnten.
- Auch wenn Sie über Fachwissen in einem bestimmten Bereich verfügen, kann es sein, dass es in diesem Bereich keine guten Anwendungen für Ihre Technologie gibt, also **seien Sie offen für andere Branchen**.
- Später werden Sie Ihre Ideen filtern, um Ihren Leidenschaften Rechnung zu tragen.

# Beispiel für ein Brainstorming

- Auftrag: Mit Technologie die Bildung verbessern
- Wer ist Ihr Endnutzer?
  - Lehrer, Verwalter, Eltern, Schüler?
- Jede Kategorie kann weiter untergliedert werden.
- Konzentrieren Sie sich auf Endnutzer in Universitäten oder in Grundschulen?
  - Mit welchen verschiedenen Schultypen sind diese Endnutzer verbunden?
  - In welchen Ländern und Regionen arbeiten und leben die Endnutzer?



SimpleMind







Wenn Sie Ihren Markt segmentieren, werden Sie feststellen, dass es viele Segmente gibt und dass scheinbar weit gefasste Kategorien eine Menge wichtiger Unterschiede aufweisen.

Segmentieren Sie zunächst, und stellen Sie dann fest, ob Kategorien gemeinsam genug sind, um sie zusammenzufassen.

# Beispiel für ein Brainstorming



- Ermitteln Sie die verschiedenen Aufgaben, die Ihr Endnutzer ausführt.
- Möglicherweise finden Sie genügend Ähnlichkeiten zwischen bestimmten Unterkategorien, so dass Sie sie je nach Ihrer Idee zusammenfassen können, aber das werden Sie während Ihrer primären Marktforschung herausfinden.
- Fangen Sie nicht an, Kategorien zu kombinieren, ohne mehr über Ihren Kunden zu wissen.
- Eine nützliche Frage, die Sie sich stellen sollten, ist:  
**Warum würde der Verbraucher ein Produkt in einem bestimmten Branchensegment kaufen?**
  - Warum würden Eltern ein Produkt kaufen, das die Bildung verbessert?

# Schritt 1A: Brainstorming



- Seien Sie bei der Segmentierung der Endnutzer für Ihr neues Produkt breit gefächert und expansiv.
  - Sie machen jetzt ein Brainstorming; später werden Sie die Liste eingrenzen, wenn Sie beginnen, jedes Segment zu analysieren.
- Ergebnis des Brainstormings: Sie haben zahlreiche potenzielle Endnutzer und Anwendungen für Ihre Idee oder Technologie identifiziert.

# Schritt 1B: Eingrenzen



- Ihre nächste Aufgabe besteht darin, die 6-12 besonders interessanten Marktchancen aufzulisten
- Eine Marktchance besteht aus einem bestimmten Endnutzer und einer oder einer Handvoll Anwendungen.
- Wenn Sie primäre Marktforschung betreiben, kann es sein, dass die spezifische Anwendung, die Ihnen vorschwebt, nicht diejenige ist, nach der der Endnutzer sucht, daher ist es besser, sich vorerst auf die Endnutzer zu konzentrieren.

# Wie lassen sich Marktchancen erkennen?

- Ist der Zielkunde kapitalkräftig?
  - Wenn der Kunde kein Geld hat, ist der Markt nicht attraktiv, weil er nicht nachhaltig ist und keinen positiven Cashflow für das Wachstum des neuen Unternehmens bietet.
- Ist der Zielkunde für Ihr Verkaufspersonal leicht zugänglich?
  - Ihr Produkt wird sehr schnell verbessert werden, und das direkte Kundenfeedback ist ein wesentlicher Bestandteil dieses Prozesses. Da es sich bei Ihrem Produkt um ein grundlegend neues, noch nie dagewesenes (und potenziell störendes) Produkt handelt, wissen Dritte möglicherweise nicht, wie sie die Nachfrage nach Ihrem Produkt effektiv steigern können.
- Gibt es für den Zielkunden einen zwingenden Grund zum Kauf?
  - Würde der Kunde Ihr Produkt anstelle einer anderen ähnlichen Lösung kaufen? Oder ist der Kunde mit der Lösung zufrieden, die bereits verwendet wird? Denken Sie daran, dass Ihr Hauptkonkurrent in vielen Fällen der Kunde ist, der nichts tut.

# Wie lassen sich Marktchancen erkennen?

- Können Sie heute mit Hilfe von Partnern ein komplettes Produkt liefern?
  - Niemand will eine neue Lichtmaschine kaufen und sie in sein Auto einbauen, selbst wenn die Lichtmaschine viel besser ist als die, die er derzeit hat.
  - Sie wollen ein Auto kaufen. Das heißt, sie wollen eine funktionale Gesamtlösung kaufen und nicht selbst eine zusammenbauen.
  - Sie werden wahrscheinlich mit anderen Anbietern zusammenarbeiten müssen, um eine Lösung zu liefern, die Ihr Produkt beinhaltet, was bedeutet, dass Sie andere Hersteller und Händler davon überzeugen müssen, dass Ihr Produkt es wert ist, in ihre Arbeitsabläufe integriert zu werden.
- Gibt es eine etablierte Konkurrenz, die Sie behindern könnte?
  - Wie stark sind diese Wettbewerber aus Sicht des Kunden (nicht aus Ihrer Sicht oder aus technischer Sicht)?
  - Kann die Konkurrenz Sie daran hindern, eine Geschäftsbeziehung mit einem Kunden einzugehen?
  - Und wie heben Sie sich von dem ab, was Ihr Kunde als Alternativen wahrnimmt?

# Wie lassen sich Marktchancen erkennen?

- Wenn Sie dieses Segment gewinnen, können Sie es nutzen, um weitere Segmente zu erschließen?
  - Wenn Sie diese Marktchance beherrschen, gibt es dann angrenzende Chancen, bei denen Sie Ihr Produkt mit nur geringfügigen Änderungen an Ihrem Produkt oder Ihrer Verkaufsstrategie verkaufen können?
  - Oder müssen Sie Ihr Produkt oder Ihre Vertriebsstrategie radikal überarbeiten, um zusätzliche Marktchancen zu nutzen, und werden es schwer haben, Ihr Unternehmen zu skalieren.
- Steht der Markt im Einklang mit den Werten, Leidenschaften und Zielen des Gründerteams?
  - Sie sollten sicherstellen, dass die persönlichen Ziele der Gründer nicht hinter den anderen hier genannten Kriterien zurückstehen.

# How to identify market opportunities?

- Stellen Sie diese Fragen zunächst auf Branchenebene.
- Überlegen Sie dann, wie die Antworten für den Endverbraucher Ihres Produkts lauten würden.
- Wenn Sie innerhalb einer Branche Ihre potenziellen Endnutzer in viele Kategorien unterteilt haben, stellen Sie die Fragen auf jeder Verzweigungsebene.
- Ihr limitierender Faktor ist die Zeit - Sie werden jeden dieser Märkte gründlich erforschen, und Sie haben nicht die Zeit, eine unbegrenzte Anzahl von Optionen zu prüfen.
  - Sechs bis zwölf Marktchancen sind mehr als ausreichend - wobei eine realistische Zahl eher bei sechs als bei zwölf liegt.



# Schritt 1C: Primäre Marktforschung



- **Primäre Marktforschung:** Direkte Gespräche mit Kunden und Kundenbeobachtung helfen Ihnen, ein besseres Gefühl für die beste Marktchance zu bekommen.
  - Wenn es bereits einen Marktforschungsbericht mit allen Informationen gibt, die Sie benötigen, ist es wahrscheinlich zu spät für Ihr neues Unternehmen.
- Sie werden den Großteil Ihrer Informationen aus der **direkten Interaktion mit echten potenziellen Kunden über deren Situation, Probleme, Möglichkeiten und Marktinformationen gewinnen.**
- Sie sollten zwar so viel wie möglich über Kunden und Märkte herausfinden, bevor Sie mit potenziellen Kunden sprechen, aber man kann die Bedeutung der direkten **Kundenforschung gar nicht hoch genug einschätzen!**
  - Alle anderen Informations- und Wissensquellen sind häufig oberflächlich und wahrscheinlich von geringem Wert.

# Schritt 1C: Primäre Marktforschung



- Ziel der primären Marktforschung ist es, die Probleme der Kunden zu verstehen und später eine Lösung zu entwerfen, die für sie von großem Nutzen sein wird.
- Dazu müssen Sie die zugrundeliegenden Probleme und Möglichkeiten gründlich verstehen, indem Sie mit den Kunden sprechen oder - noch besser - sie bei ihrer Arbeit beobachten ("primäre Beobachtungsforschung").
- Sie werden mit so vielen Endnutzern wie möglich sprechen wollen, aber auch Personen, die keine Endnutzer sind, können Ihnen wertvolle Ratschläge geben oder Ihnen die richtige Richtung weisen.

# LesenAufgabe



## Lesen Sie die folgenden Artikel:

**How to Conduct a Market Research Survey for Your Startup Idea?** by Nick Freiling, Startup Grind

- <https://medium.com/startup-grind/how-to-conduct-a-market-research-survey-for-your-product-idea-d048dc080259>

• **How Superhuman Built an Engine to Find Product/Market Fit** by Rahul Vorha.

- <https://firstround.com/review/how-superhuman-built-an-engine-to-find-product-market-fit/>

# VideoAuftrag



## Sehen Sie sich die folgenden Videos an:

**How to Do Market Segmentation** by Bill Aulet, MIT Open Courseware

- <https://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-390-new-enterprises-spring-2013/video-tutorials/lecture-6/>
- **Building Product, Talking to Users, and Growing** by Adora Cheung, Startup School, Y Combinator.
  - <http://startupclass.samaltman.com/courses/lec01/>
- **Ideas, Products, Teams and Execution Part II** by Dustin Moskowitz, Sam Altman, Y Combinator.
  - <http://startupclass.samaltman.com/courses/lec02/>
- **How to Get Ideas and How to Measure?** by Stewart Butterfield & Adam D'Angelo, Y Combinator.
  - <https://www.startupschool.org/videos/3>



Abschnitt 2a: Wer ist Ihr Kunde?

# Mit den Kunden sprechen



# ReferenzLesen



“UX for Lean Startups.” Laura Klein, O’Reilly, 2013.

# Wie spricht man mit potenziellen Kunden?

- Wenn Sie mit potenziellen Kunden sprechen, ermutigen Sie den Fluss der Ideen; halten Sie sie nicht zurück und versuchen Sie nicht, eine Verpflichtung einzugehen.
- Wenn der potenzielle Kunde spürt, dass Sie versuchen, ihm etwas zu verkaufen, wird er sein Verhalten ändern; er wird entweder wenig sagen oder Dinge sagen, die sich auf die Marktchance beziehen, die Sie ihm scheinbar präsentieren, anstatt Ihnen neue, innovative Ideen für Märkte zu liefern.
  - Infolgedessen werden Sie weniger Marktdaten erhalten, und die, die Sie erhalten, werden voreingenommen sein.
- Ebenso sollten Sie sich nicht darauf verlassen, dass Ihre Kunden Ihr Produkt entwerfen oder Ihnen die Antwort auf ihre Probleme nennen.

# Schlüsselfaktoren für die Erfassung genauer Informationen

- Sie müssen über ein hohes Maß an intellektueller Neugier verfügen.
- Sie müssen sich nicht scheuen, zum Telefon zu greifen, sich ins Auto oder ins Flugzeug zu setzen, um diese Informationen zu erhalten.
- Sie müssen die Fähigkeit besitzen, zuzuhören und Menschen zum Reden zu bringen.
- Sie müssen aufgeschlossen und unvoreingenommen sein und dürfen niemals eine Lösung vorgeben (Untersuchung, nicht Befürwortung).
- Sie müssen in der Lage sein, zu erklären, wie das Wesentliche Ihres vorgeschlagenen Angebots aussehen könnte, und gleichzeitig flexibel sein.
- Sie müssen Zeit und Geduld für diesen wichtigen Schritt aufbringen können.



1. Sie haben nicht "die Antwort" für Ihre potenziellen Kunden und deren Bedürfnisse.
2. Ihre potenziellen Kunden haben nicht "die Antwort" für Sie parat.
3. Sprechen Sie mit Ihren potenziellen Kunden im "Erkundigungsmodus", nicht im "Befürwortungs-/Verkaufsmodus". Hören Sie zu, was sie zu sagen haben, und versuchen Sie nicht, sie zum Kauf zu bewegen.

# Organisieren Sie Ihre Forschung

Die wichtigsten Kategorien, über die Sie Informationen für jeden Markt erhalten möchten, sind:

- 1. Endnutzer:** Wer wird Ihr Produkt konkret nutzen? Der Endnutzer ist oft Ihr "Champion", den Sie an Bord haben müssen, damit Ihr Produkt erfolgreich angenommen wird. Sie haben den Endverbraucher bereits etwas eingegrenzt, aber bei der primären Marktforschung werden Sie feststellen, dass die Kategorie noch weiter segmentiert werden kann.
- 2. Anwendung:** Wofür würde der Endnutzer Ihr Produkt verwenden? Was ist die Aufgabe, die durch Ihr neues Projekt erheblich verbessert würde?

# Organisieren Sie Ihre Forschung

**3. Nutzen:** Welchen tatsächlichen Nutzen hat der **Endnutzer durch die Verwendung Ihres neuen Produkts?** Ist es eine Zeitersparnis? Eine Kostenersparnis? Zusätzlicher Gewinn?

**4. Führende Kunden:** Wer sind die einflussreichsten Kunden, an denen sich andere orientieren, wenn es um die Vordenkerrolle und die Einführung neuer Technologien geht?

- Diese Kunden werden manchmal auch als "**Leuchtturmkunden**" bezeichnet, weil sie so angesehen sind, dass sich andere an ihnen orientieren und ihrem Beispiel folgen, was Ihnen sofortige Glaubwürdigkeit verschafft.
- Manche nennen diese Kunden "**Early Adopters**", aber Leitkunden sind keine Technologiebegeisterten. Sie müssen von anderen als innovative und erfolgreiche Kunden respektiert werden, die kaufen, weil das Produkt ihnen einen echten Wert bietet und nicht nur zum Angeben dient.

# Organisieren Sie Ihre Forschung

5. **Merkmale des Marktes:** Was an diesem Markt würde die Einführung der neuen Technologie fördern oder behindern?
6. **Partner/Akteure:** Mit welchen Unternehmen müssen Sie zusammenarbeiten, um eine Lösung anzubieten, die sich in den Arbeitsablauf des Kunden integrieren lässt? Manchmal ist diese Kategorie mit der unten stehenden Kategorie "Erforderliche ergänzende Ressourcen" verbunden.
7. **Größe des Marktes:** Wie viele potenzielle Kunden gibt es ungefähr, wenn Sie eine Marktdurchdringung von 100 Prozent erreichen?

# Organisieren Sie Ihre Forschung

- 8. Wettbewerb:** Wer, wenn überhaupt, stellt ähnliche Produkte her - tatsächlich oder vermeintlich? Denken Sie daran, dass dies aus der Sicht des Kunden geschieht.
- 9. Erforderliche ergänzende Assets:** Was braucht Ihr Kunde noch, um die "Komplettlösung" zu erhalten, d. h. um die volle Funktionalität Ihres Produkts zu nutzen?
- Wahrscheinlich müssen Sie Ihr Produkt mit Produkten anderer Hersteller bündeln, damit die Kunden Ihr Produkt problemlos kaufen können und die volle Funktionalität erhalten.
  - Zumindest müssen Sie herausfinden, welche anderen Produkte Ihr Kunde kaufen muss, um Ihr Produkt nutzen zu können.

# Organise your research

- Es ist am einfachsten, diese Informationen in einer Matrix zu organisieren, in der:
  - jede potenzielle Marktchance eine Spaltenüberschrift ist, und jede Informationskategorie eine Zeile ist.
  - Möglicherweise gibt es weitere Kategorien, die für Ihre Situation relevant sind.
- Einige der Zeilen in der Beispielmatrix können für Ihre Situation unnötig sein, aber dieses allgemeine Format kann ein guter Ausgangspunkt sein, den Sie nach Bedarf anpassen können.

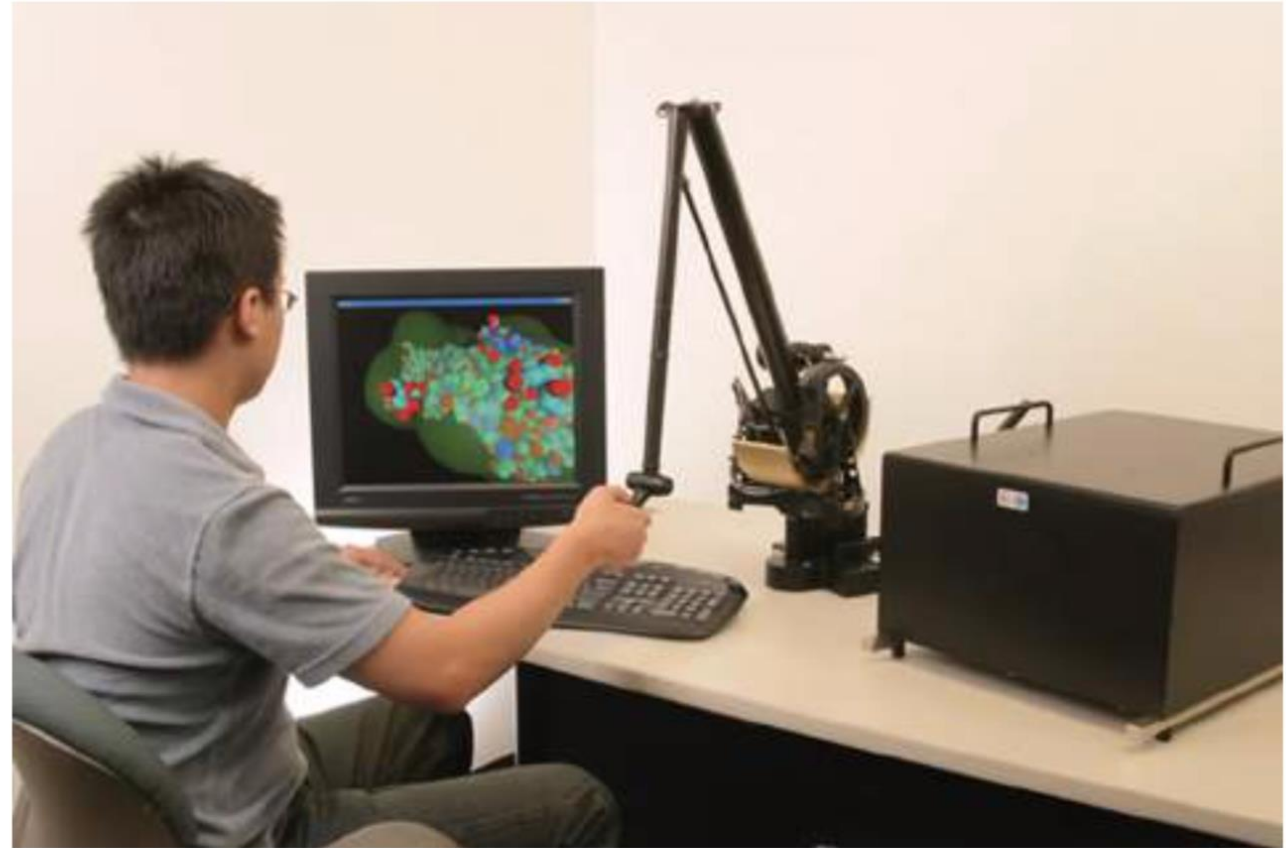
**Table I.1** The SensAble Market Segmentation Chart

Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping
<b>End User</b>	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Person	• Engineer
<b>Application</b>	• Sculpt • Animation • Paint	• Sculpt • Paint • Modeling	• Segmentation • Navigation • Surgical planning • Diagnosis	• Training • Surgical planning	• Ophthalm. Surgery • Neurosurgery	• View enhancement • Drill plan	• H.U.I.	• Design review • Model evaluation
<b>Benefits</b>	• Ease of use • Reduce cycle	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Ease of use • Increase accuracy	• Increase accuracy • Increase accuracy	• Increase accuracy	• Increase yields	• Increase access, "mainstream"	• Reduce cycle • Improve designs
<b>Lead Customers</b>	• Disney • ILM • Dreamworks	• Toyota • Ford • Rollerblade	• Brigham & Women's • German Cancer Rsrch	• U. of Colorado • Penn • BDI	• Dr. Ohgami • Ottawa Eye	• BHP • WMC / CSIRO	• Certec • U. of Delaware	• Volkswagen • Stratasys • Toyota
<b>Market Characteristics</b>	• Early adopt. • High-priced talent • High growth	• Dislike CAD & computers • High-priced talent	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Early adopt • High-priced talent • HMO • Not computer automated	• Late main. • Oligopoly	• Late main. • No money • Gov't sponsor	• Mainstream • Pressure to reduce prod. cycle
<b>Partners/ Players</b>	• Alias • Soft Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith & Neph • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works
<b>Size of Market</b>	40,000			X0,000	X,000	X,000	X,000,000	X00,000
<b>Competition</b>	Watcom			Immersion	None yet	None yet		None yet
<b>Platform</b>	• SGI • Windows	• SGI • SUN	• SGI • SUN	?	None	• SGI • SUN	• Windows	• SUN, HF
<b>Complementary Assets Required</b>	• NURBS • Stylus • Dynamics	• NURBS • Stylus	• Voxels • Stylus • VRML	• 6 DOF • Custom devices	• 3 Finger scaling	• Voxels • Stylus	• Windows I/F • P300	• NURBS • VRML • Dynamics

Potential Market Opportunity

Information Category

# Fallstudie: "Sensable" Technologien



*Figure 1.2 The SensAble PHANToM.*

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*





# Fallstudie: "Sensable" Technologien



Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping	V.R.
End User	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Person	• Engineer	• Researcher • Designer
Application	• Sculpt • Animation • Paint	• Sculpt • Paint • Modeling	• Segment- ation • Navigation • Surgical planning • Diagnosis	• Training • Surgical planning	• Ophthalm. Surgery • Neurosurgery	• View enhancement • Drill plan	• H.U.I.	• Design review • Model evaluation	• Architect Render • Simulation • Training
Benefits	• Ease of use • Reduce cycle	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Ease of use • Increase accuracy	• Increase use of new tech. • Increase accuracy	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Reduce errors • Increase yields	• Increase access, "mainstream "	• Reduce cycle • Improve designs	• Realism • Increase Accuracy
Lead Customers	• Disney • ILM • Dreamworks	• Toyota • Ford • Rollerblade	• Brigham & Women's • German Cancer Rsrch	• U of Colorado • Penn • BDI	• Dr. Ohgami • Ottawa Eye	• BHP • WMC / CSIRO	• Certec • U Delaware	• Volkswagen • Stratasys • Toyota	• Boeing • Corrie Latham • NASA
Market Characteristics	• Early adopt. • High-priced talent • High growth	• Dislike CAD & computers • High-priced talent	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Early adopt • High Priced talent • HMO • Not computer automated	• Late main. • Oligopoly	• Late main • No money • Gov't sponsor	• Mainstream • Pressure to reduce prod. cycle	• Early adopt • Fuzzy ROI • Slow accept
Partners/ Players	• Alias • Soft Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith & Neph • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works	• Sense 8 • Division • Coryphaeus
Size of Market	40,000	X00,000	X0,000	X0,000	X,000	X,000	X,000,000	X00,000	X,000
Competition	Watcom	None yet	None yet	Immersion	None yet	None yet		None yet	• None yet
Platform	• SGI • Windows	• SGI • SUN	• SGI • SUN	?	None	• SGI • SUN	• Windows	• SUN, HF	• SGI • SUN, HF
Needs	• NURBS • Stylus • Dynamics	• NURBS • Stylus	• Voxels • Stylus • VRML	• 6 DOF • Custom devices	• 3 Finger scaling	• Voxels • Stylus	• Windows I/F • P300	• NURBS • VRML • Dynamics	• Polygons • Dynamics • 2-finger?

# Zusammenfassu

# ng: Primäre Marktanalyse



Potential Market  
Opportunity

Information  
Category

## Define your Market: identify top 6-12 market opportunities

Table 1.1 The SensAble Market Segmentation Chart

Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping
<b>End User</b>	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Person	• Engineer
<b>Application</b>	• Sculpt • Animation • Paint	• Sculpt • Paint • Modeling	• Segmentation • Navigation • Surgical planning • Diagnosis	• Training • Surgical planning	• Ophthalm. Surgery • Neurosurgery	• View enhancement • Drill plan	• H.U.I.	• Design review • Model evaluation
<b>Benefits</b>	• Ease of use • Reduce cycle	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Ease of use • Increase accuracy	• Increase use of new tech. • Increase accuracy	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Reduce errors • Increase yields	• Increase access, "mainstream"	• Reduce cycle • Improve designs
<b>Lead Customers</b>	• Disney • ILM • Dreamworks	• Toyota • Ford • Rollerblade	• Brigham & Women's • German Cancer Rsrch	• U. of Colorado • Penn • BDI	• Dr. Ohgami • Ottawa Eye	• BHP • WMC / CSIRO	• Certec • U. of Delaware	• Volkswagen • Stratasy • Toyota
<b>Market Characteristics</b>	• Early adopt. • High-priced talent • High growth	• Dislike CAD & computers • High-priced talent	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Early adopt • High-priced talent • HMO • Not computer automated	• Late main. • Oligopoly	• Late main. • No money • Gov't sponsor	• Mainstream • Pressure to reduce prod. cycle
<b>Partners/ Players</b>	• Alias • Soft Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith & Neph • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works
<b>Size of Market</b>	40,000	X00,000	X0,000	X0,000	X,000	X,000	X,000,000	X00,000
<b>Competition</b>	Watcom	None yet	None yet	Immersion	None yet	None yet		None yet
<b>Platform</b>	• SGI • Windows	• SGI • SUN	• SGI • SUN	• ?	None	• SGI • SUN	• Windows	• SUN, HF
<b>Complementary Assets Required</b>	• NURBS • Stylus • Dynamics	• NURBS • Stylus	• Voxels • Stylus • VRML	• 6 DOF • Custom devices	• 3 Finger scaling	• Voxels • Stylus	• Windows I/F • P300	• NURBS • VRML • Dynamics



# Bedeutung der primären Marktforschung



- Primäre Marktforschung ist für Ihren Erfolg von grundlegender Bedeutung.
- Nur so können Sie unschätzbare Informationen sammeln, die sonst nirgendwo verfügbar sind, und Sie werden verstehen, was hinter den Informationen steckt.
- Wenn Sie diese primäre Marktforschung durchgeführt haben, handelt es sich möglicherweise um die wertvollsten Informationen, die Sie haben.
- Eine gute, direkte Kundenforschung ist für diesen Prozess von entscheidender Bedeutung; Sie werden nicht in der Lage sein, das Nutzerprofil allein zu durchdenken.

*Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

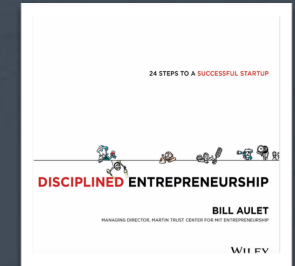
# Video Aufgabe



Sehen Sie sich das folgende Video an und schreiben Sie eine kurze kritische Zusammenfassung:

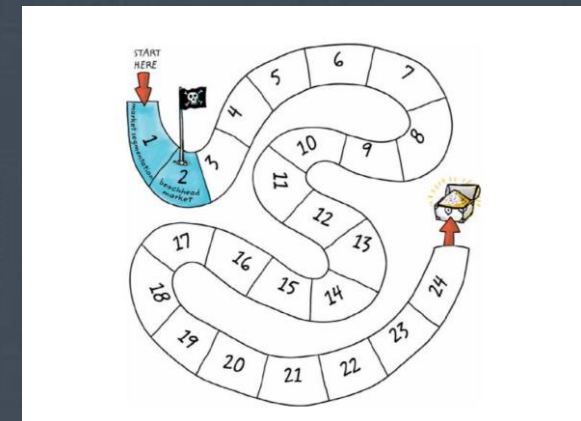
**How To Find Product Market Fit** by David Rusenko, Y Combinator (2018).

- <https://www.youtube.com/watch?v=0LNQxT9LvM0>



Abschnitt 2a: Wer ist Ihr Kunde?

# Schritt 2: Beachhead-Markt auswählen



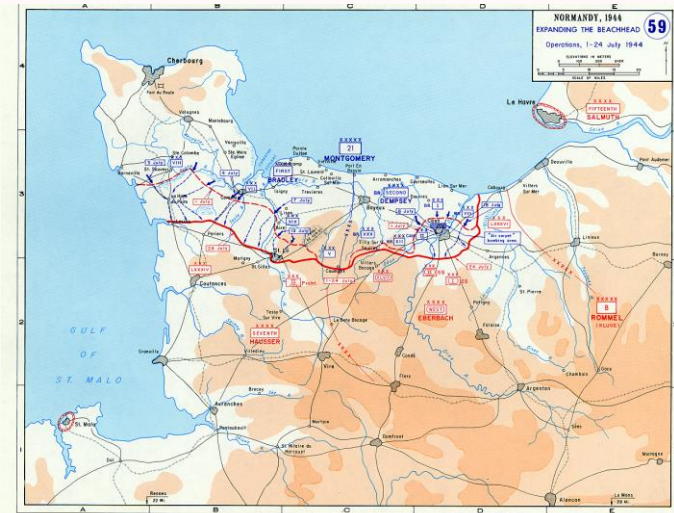
- Analysieren Sie Ihre besten 6-12 Marktchancen und wählen **Sie eine aus, die Sie verfolgen wollen.**
- Segmentieren Sie diesen Markt weiter, um Ihren "**Beachhead**"-**Markt** zu bestimmen.

*Die Auswahl eines Vorreitermarktes ist Teil des kritischen Prozesses, bei dem es darum geht, den **Fokus** und die Aufmerksamkeit auf einen entscheidenden Angriffsbereich einzugrenzen.*

- Wenn Menschen mehrere Wege zum Erfolg vor Augen haben, versuchen sie, alle Wege als Optionen zu behalten.
- Die Auswahl eines bestimmten Weges hätte ihnen jedoch den größten Erfolg garantiert. (Dan Ariely)
- Wenn Sie sich für einen einzigen Markt entscheiden, kann Ihr Startup leichter eine starke Marktposition aufbauen und hoffentlich einen positiven Cashflow erzielen, bevor ihm die Ressourcen ausgehen.
- Wenn Sie sich auf diese Weise konzentrieren, können Sie am schnellsten die positive Mundpropaganda (WOM) erreichen, die für Unternehmer über Erfolg oder Misserfolg entscheiden kann.

# “Beachhead”

- Wenn eine Armee in ein feindliches Gebiet eindringen will, das über einen Zugang zum Wasser verfügt, kann sie eine "Beachhead"-Strategie anwenden:
  - Die Armee landet eine Truppe an einem Strand im feindlichen Gebiet und kontrolliert dieses Gebiet als Basis, um weitere Truppen und Nachschub anzulanden und andere feindliche Gebiete anzugreifen.





# “Beachhead” -Markt

Das ist der Markt, auf dem Sie sich etablieren wollen:

- Sobald Sie einen dominanten Marktanteil erreicht haben,
- werden Sie die Kraft haben, benachbarte Märkte mit anderen Angeboten anzugreifen,
- und mit jedem neuen Kunden ein größeres Unternehmen aufzubauen.

# Vermeiden Sie Analyse - Lähmung

- In vielen Fällen gibt es mehrere Wege zum Erfolg, so dass es nicht zwingend notwendig ist, den absolut besten Markt zu wählen.
- Fangen Sie also lieber an, etwas zu tun, als in "Analyse-Lähmung" zu verfallen.
  - Ihr Ziel ist es, ein Unternehmen zu gründen, nicht ein professioneller Marktanalyst zu werden.
  - Aktionen werden echte Daten liefern, die Ihnen schnell sagen werden, ob der Markt lebensfähig ist oder nicht.
  - Wenn der von Ihnen ausgewählte Markt nicht lebensfähig ist, haben Sie hoffentlich immer noch Zeit und Ressourcen, um zu Ihrer Matrix zurückzukehren und einen zweiten Markt zu erschließen.

Ist dies ein guter “beachhead”?



© 2014 Geotag Aeroview



# Wie wählt man einen beachhead?

## Sieben Kriterien:

1. Ist der Zielkunde finanziell gut ausgestattet?
2. Ist der Zielkunde für Ihr Verkaufspersonal leicht zugänglich?
3. Hat der Zielkunde einen zwingenden Grund zu kaufen?
4. Können Sie heute mit Hilfe von Partnern ein vollständiges Produkt liefern?
5. Gibt es eine etablierte Konkurrenz, die Sie behindern könnte?
6. Wenn Sie dieses Segment gewinnen, können Sie es nutzen, um weitere Segmente zu erschließen?
7. Steht der Markt im Einklang mit den Werten, Leidenschaften und Zielen des Gründerteams?

- Es ist besser, nicht die größten oder sehr großen Märkte auszuwählen, auch wenn sie als die "besten" Segmente erscheinen.
  - Der erste Markt, den Sie angehen, wird eine wichtige Lernerfahrung für Sie sein. Daher ist es besser, wenn Sie in einem kleineren Markt lernen, in dem Sie schnell eine große Anzahl potenzieller Kunden erreichen können.
- Wählen Sie einen kleineren Vorreitermarkt - wenn Sie beispielsweise in einer kleinen geografischen Region leben, beginnen Sie dort, bevor Sie versuchen, in einer größeren Region zu starten.

# Und dann: Weiter segmentieren!

- Wenn Sie beginnen, sich auf Ihren Vorreitermarkt zu konzentrieren, werden Sie schnell erkennen, dass dieser mit Sicherheit in kleinere Märkte unterteilt werden kann.
- Dies ist eine gängige **gute Praxis**.
  - Sie sollten sich keine Sorgen machen, dass Sie sich auf einen zu kleinen Markt konzentrieren: Sie wollen auf einem Markt beginnen, den Sie in relativ kurzer Zeit beherrschen können; ein enger, fokussierter Markt ist der beste Weg, dies zu erreichen.

# Wann hören Sie auf?

How do you tell if your market is targeted enough?

- **Three criteria:**

- The **customers within the market all buy similar products.**
- The customers within the market have a **similar sales cycle and expect products to provide value in similar ways.**
  - Your **salespeople can shift from selling to one customer to selling to a different customer** and still be very effective with little or no loss of productivity.
- There is **“word of mouth”** between customers in the market, meaning they can serve as compelling and high-value references for each other in making purchases.

# Wann hören Sie auf?

Woran erkennen Sie, ob Ihr Markt gezielt genug ist?

- **An drei Kriterien:**

- Die Kunden innerhalb des Marktes kaufen alle ähnliche Produkte.
- Die Kunden innerhalb des Marktes haben einen ähnlichen Verkaufszyklus und erwarten, dass die Produkte auf ähnliche Weise einen Mehrwert bieten.
  - Ihr Verkaufspersonal kann von einem Kunden zu einem anderen wechseln und trotzdem sehr effektiv sein, ohne dass die Produktivität darunter leidet.
- Es gibt "Mundpropaganda" zwischen den Kunden auf dem Markt, d. h. sie können sich gegenseitig als überzeugende und hochwertige Referenzen für ihre Einkäufe dienen.



# Fallstudie: Nanopartikel für den Sonnenschutzmarkt



- Erfindung: Schnellere Synthese von Nanopartikeln für medizinische Zwecke. Eine besondere Anwendung war eine nanoskalige Polymerbeschichtung, die sich an die Haut bindet und über einen Zeitraum von 24 Stunden langsam Medikamente freisetzen kann.
- Ich verbrachte Wochen damit, verschiedene Anwendungen für dieses Polymer zu erforschen, darunter medizinische Anwendungen in Krankenhäusern und ambulanten Diensten, einschließlich der Behandlung von Krebs.
- Ein weiteres Marktsegment, das in Betracht gezogen wurde, waren Sonnenschutzmittel, die durch die zeitliche Freisetzung von Sonnenschutzmitteln über einen langen Zeitraum hinweg langsam freigesetzt werden.
- Ein Verbrauchermarkt wie der für Sonnenschutzmittel erforderte weniger Zeit und Geld als medizinische Märkte, die eine gründliche FDA-Prüfung erfordern. Der Verbrauchermarkt würde es dem Team ermöglichen, eng mit echten Kunden zusammenzuarbeiten und eine Feedbackschleife in Gang zu setzen, so dass sie die Technologie effizienter zu einem Produkt entwickeln könnten.
- Der Markt für Sonnenschutzmittel erwies sich jedoch als zu groß und zu vielfältig für das Team, das den Markt durch primäre Kundenforschung weiter untergliederte. Schließlich entschied man sich für eines der Teilsegmente, nämlich Extremsportler in den Dreißigern, die Triathlon betreiben. Diese Sportler sind extrem wettbewerbsfähig und verfügen über ein hohes verfügbares Einkommen, das sie für ihre Fitness ausgeben. Als das Team einige dieser Athleten mit seiner Idee ansprach, waren sie dem Konzept (oder dem potenziellen Produkt) gegenüber äußerst positiv eingestellt. Das Team erkannte auch, dass, wenn diese Extremsportler das Produkt kaufen würden, andere Märkte leichter zu erschließen wären.

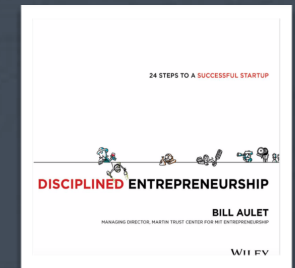
*Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013*



# Video Aufgabe

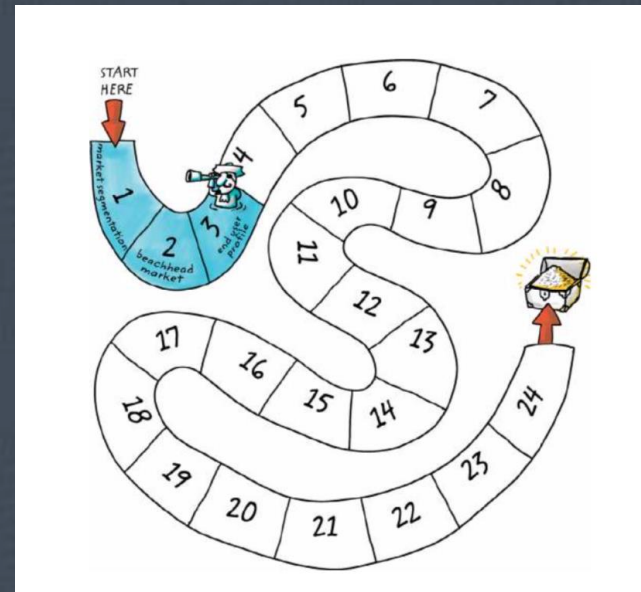


- What is a Beachhead Market by Bill Aulet, MIT Open Courseware
  - <https://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-390-new-enterprises-spring-2013/video-tutorials/lecture-7/>



Abschnitt 2a: Wer ist Ihr Kunde?

# Schritt 3: Erstellen eines Endbenutzerprofils





# Wer ist der "Kunde"?

- Jeder Kunde besteht eigentlich aus einem **Endverbraucher** und einer **Entscheidungseinheit**.
- **Endverbraucher:** Die Person (eine reale Person!), die Ihr Produkt verwenden wird.
  - Der Endverbraucher ist normalerweise ein Mitglied des Haushalts oder der Organisation, die Ihr Produkt kauft. Er ist höchstwahrscheinlich ein integraler Bestandteil der Entscheidungseinheit, kann aber auch nicht die **wichtigste Person** innerhalb dieser Einheit sein.
- **Entscheidende Einheit:** Die Person(en), die entscheidet/entscheiden, ob der Kunde Ihr Produkt kauft, bestehend aus:
  - **Champion:** Die Person, die möchte, dass der Kunde das Produkt kauft; häufig der Endverbraucher.
  - **Wirtschaftlicher Hauptabnehmer:** Die Person, die befugt ist, Geld für den Kauf des Produkts auszugeben. Manchmal ist dies der Endverbraucher.
  - **Beeinflusser, Vetomacht, Einkaufsabteilung usw:** Personen, die Einfluss auf oder direkte Kontrolle über die Entscheidungen des primären wirtschaftlichen Käufers haben.
- Sie werden sich auf den Endverbraucher konzentrieren, **denn wenn der Endverbraucher Ihr Produkt nicht will, können Sie Ihren Kunden nicht erreichen.**

- Was ist das? Eine Beschreibung einer eng definierten Untergruppe von Endnutzern mit ähnlichen Merkmalen und ähnlichen Bedürfnissen.
- Warum wird sie benötigt?
  - Sie müssen Ihr Unternehmen auf der Grundlage des Kunden aufbauen, den Sie bedienen, anstatt das Produkt oder die Dienstleistung, die Sie verkaufen wollen, auf den Markt zu werfen.
  - Es hilft Ihnen, Ihre Zielkunden besser kennenzulernen.
  - Der Versuch, ein Produkt an eine Vielzahl von Endverbrauchern zu verkaufen, ist nicht zielgerichtet. Ihre Verkaufsstrategie ist möglicherweise nicht für 25-Jährige und 50-Jährige gleichermaßen effektiv; Ihre Funktionen können sich je nach den Prioritäten des Endnutzers unterscheiden.
  - Versuchen Sie nicht, jeden Endnutzer zu beschreiben.
- Aber Vorsicht!
- Suchen Sie nach einer Untergruppe von Nutzern auf die gleiche Weise, wie Sie nach einem Vorreitermarkt gesucht haben.
- Dies erfordert in der Regel viel Zeit, Überlegungen und weitere Untersuchungen.
  - Selbst in Ihrem eng begrenzten Markt sind die Endnutzer nicht alle gleich.
  - Konzentrieren Sie sich weiter, indem Sie eine bestimmte demografische Gruppe von Endnutzern auswählen.

# Merkmale des Endbenutzerprofils

- Welches ist ihr Geschlecht?
- Welches Alter haben sie?
- Welches Einkommensniveau haben sie?
- Wie ist ihr geografischer Standort?
- Was motiviert sie?
- Wovor haben sie am meisten Angst?
- Wer ist ihr Held?
- Wohin fahren sie in den Urlaub? Zum Essen? Vor der Arbeit?
- Welche Zeitungen lesen sie? Websites? Welche Fernsehsendungen sehen sie an?
- Was ist der allgemeine Grund, warum sie dieses Produkt kaufen? Ersparnis? Image? Gruppenzwang?
- Was macht sie besonders und identifizierbar?
- Was ist ihre Geschichte?

You may not yet be able to answer many of the above questions; they also may not be relevant to your situation—or so you might think at this point. You will revisit many of these questions and more with greater specificity when you build the Persona.

- Großer Vorteil: Sie können ein tiefes Verständnis für Ihren Kunden entwickeln, das ein entscheidender Faktor für Ihren Erfolg sein kann:
  - Sie müssen sich nicht auf Annahmen verlassen, die oft ungenau sind, wenn es darum geht, wer Ihr Endkunde ist und was er will.
- Wenn Sie nicht bereits jemanden aus der Zielgruppe in Ihrem Gründungsteam haben, sollten Sie einen Ziel-Endnutzer für Ihr Führungsteam einstellen.



# Fallstudie: SensAble



## • Identifizierte mögliche Endnutzer

Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping
End User	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Person	• Engineer

## • Die Industriedesignbranche erfüllte die sieben Kriterien für die Auswahl eines Strandbads:

- Gute Finanzierung, leichte Zugänglichkeit für den Vertrieb, zwingender Grund zum Kauf, Machbarkeit der Produktlieferung, keine etablierte Konkurrenz, einfache Ausweitung auf weitere Segmente, Übereinstimmung mit Werten und Zielen.

*Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013*

# Auswahl des Beachhead- Marktes



- Eine weitere Analyse ergab, dass Industriedesigner in drei verschiedene Gruppen unterteilt werden können und sollten:
  - Eine Gruppe befasst sich mit rechteckigen Formen mit scharfen Kanten, die viel einfache Geometrie enthalten.
  - Eine zweite Gruppe arbeitet mit stark stilisierten Formen mit glatten Oberflächen, die am besten durch mathematische Gleichungen dargestellt werden.
  - Eine dritte Gruppe arbeitet mit sehr organischen und skulpturalen Formen, die oft mit Ton gestaltet werden.
- Das SensAble-Produkt war am besten für die Freiformgestaltung geeignet, so dass die dritte Gruppe der optimale Markt für uns war.
- Bei den Kunden dieser Gruppe handelte es sich hauptsächlich um Spielzeug- und Schuhfirmen mit umfangreichen Tonstudios und vielen Bildhauern unter ihren Designern.

*Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013*

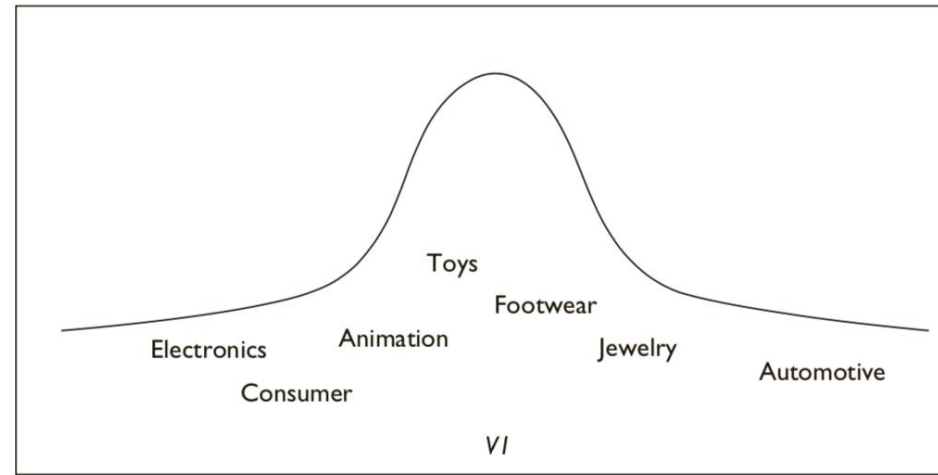
# Auswahl des Beachhead- Marktes



- **Spielzeug- und Schuhfirmen** konnten als ein Markt zusammengefasst werden, da die Industriedesigner in der Spielzeug- und Schuhindustrie so ähnlich vorgingen, dass sie die drei oben genannten Bedingungen eines Beachhead-Marktes vollständig erfüllten:
  - **Ähnliche Produkte kaufen:** Beide verwendeten viel Ton, um sehr organische 3D-Kunstformen zu formen, die in einem sehr engen Zeitrahmen nach China verschifft wurden.
  - **Sie haben einen ähnlichen Verkaufszyklus:** Sie kauften die gleichen Designprodukte und verwendeten sie auf die gleiche Weise. Der Druck, dem sie ausgesetzt waren, war derselbe. Die Verkaufsprozesse und Wertversprechen waren identisch.
  - **"Mundpropaganda" existiert:** Ein weiteres aufschlussreiches Zeichen ist, dass die Designer häufig zwischen Spielzeug- und Schuhfirmen wechselten, um ihre Karriere voranzutreiben; sie gehörten sogar der gleichen Untergruppe der Industrial Design Society of America an.

*Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013*





*Figure 2.1 The toy and footwear markets were our primary focus. The next adjacent markets were likely animation and jewelry, but we would need to do more research when we prepared to scale.*

# Endbenutzerprofil für SensAble



**Table 3.1** SensAble End User Profile

---

## **Industrial Designer in Toy and Footwear Companies**

---

Gender	Male (90%), Female (10%)
Age	24–35, estimating that the average is close to 31
Level at Company	Individual contributor and not a manager
Income	\$50K–\$60K per year, depending on the region
Education	Rhode Island School of Design, Pasadena School of the Arts, or other high-end arts school
History	This is not their first job in the industry so they have some experience. However, this is not their end job either. This is something they will do as long as it is interesting and fulfilling. The industry is tough and they realize they can be laid off if things don't go well. This also leads to a lack of strong attachment to their job, so if another job comes up, they will move on without reservation.

# Endbenutzerprofil für SensAble



## Context

The designers see themselves as artists, not businesspeople. While they might want to be doing great art outside of the commercial world, they have realized that they need a paycheck to survive and have made that compromise. They may do some art on the side but they also are serious about wanting to create products that show off their artistic skills, and they are frustrated with products that don't properly convey their very specific design intent. Hence they have not given up using clay studios, which convey design intent much better than the new digital tools that are being forced on them. The new tools are engineering tools that have been modified for designers but make it very difficult to convey design intent. While the designers are tech-competent and even savvy when it comes to creative tools, that is not at their core. It is a means to an end. They might have an Apple computer at home and one in their department, but at the office, they are primarily working on their Windows-based PC.

## Personality

The designers like to socialize but would never be confused with fraternity boys. They do not have much money and are careful to not waste it. They drink carefully and/or do light recreational drugs when they go out. They like to sit around and listen to technopop music (like Thomas Dolby) and talk about the arts. They generally wear all black and a good number of them have body piercings and maybe even artfully done tattoos. While they do like to socialize, they can also be quiet and introverted much of the time.

# Fallstudie: Ride- Sharing in Russland



- Idee: ein neuer Mitfahrdienst für eine Gruppe von Kunden in Moskau, die bisher nicht über einen solchen Dienst verfügten.
- Der Schwerpunkt lag auf jüngeren, technikaffinen Fahrern, von denen sie annahmen, dass sie den Dienst eher nutzen würden, und sie waren daran interessiert, die neue Infrastruktur von Mobiltelefonen und sozialen Medien zu nutzen, um dies auf eine kapitalschonende Weise zu tun, die bisher nicht möglich war.

# Endnutzerprofil für Mitfahrgelegenheiten



- Ursprüngliches Endnutzerprofil:
  - Geschlecht und Alter: sowohl männlich als auch weiblich, mit einer Altersspanne von 17 bis 40 Jahren.
  - Beruf: Studenten, junge Berufstätige, Zuwanderer nach Moskau aus ländlichen Gebieten Russlands und mittleres Management.
  - "Soziales Niveau": "mittel oder hoch".
  - Technologieakzeptanz: Besitzer von Smartphones, technologisch fortgeschritten, frühe Nutzer neuer technischer Produkte und aktive Nutzer sozialer Netzwerke.
- **Ist das in Ordnung?**
  - Haben alle Männer und Frauen zwischen 17 und 40 Jahren die gleichen Ziele, Wünsche und Ängste?
  - Ist der Zielmarkt ausreichend segmentiert? Versuchen Sie es mit der Frage "Warum sollte der Endnutzer mein Produkt verwenden wollen?" Frage, um ihn weiter zu segmentieren.
  - Was bedeutet "soziales Niveau", und wie können Sie es präzisieren? Welcher Typ und welche Marke von Smartphone oder Dienstanietern?
  - Welche sozialen Netzwerke?

*Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013*





## Modul 3: Diszipliniertes Unternehmertum

# Abschnitt 2: Wer ist Ihr Kunde?



# Abschnitt 2

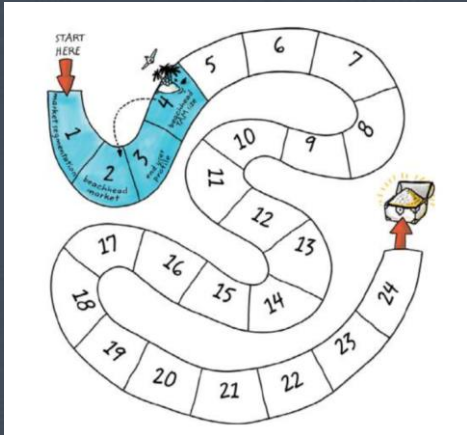
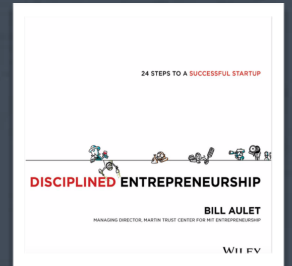
## Inhalt



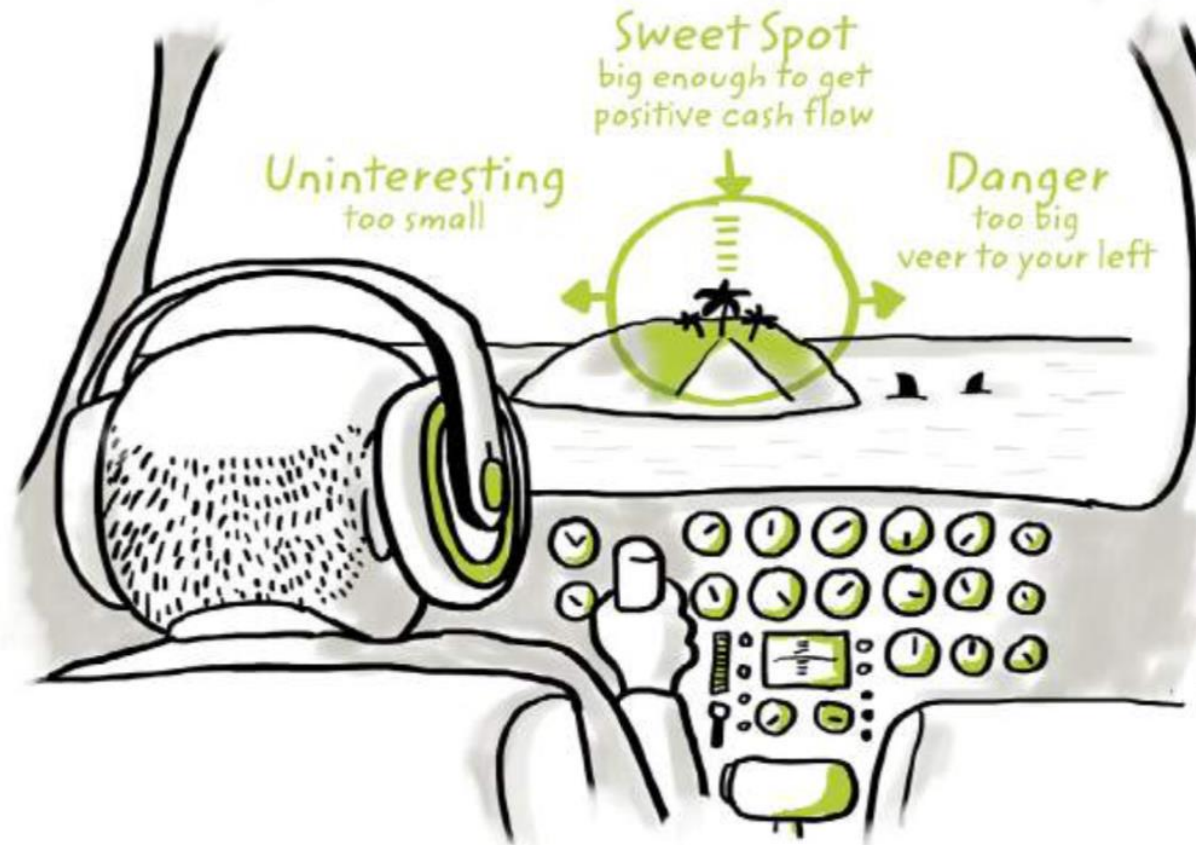
- DH Schritt 1: Marktsegmentierung
- Mit den Kunden sprechen
- DH Schritt 2: Beachhead-Markt auswählen
- DH Schritt 3: Endverbraucherprofil erstellen
- **DH Schritt 4: Größe des gesamten adressierbaren Marktes (TAM) des Beachhead-Marktes**
- **DH Schritt 5: Persona des Zielmarktes**
- DH Schritt 9: Identifizieren Sie Ihre nächsten 10 Kunden

Abschnitt 2b: Wer ist Ihr Kunde?

# Schritt 4: Größe des gesamten adressierbaren Marktes (TAM) für den Zielmarkt



- Es ist wichtig, sich frühzeitig ein Bild von der Größe des Marktes zu machen, auf den Sie abzielen.
- Dies wird sich im Laufe der Zeit ändern, aber es ist ratsam, sich frühzeitig Gedanken über diesen Punkt zu machen und zumindest eine ungefähre Marktgröße zu entwickeln, damit Sie wissen, dass Sie in die richtige Richtung gehen.
- Herangehen:
  - Verwenden Sie die demografischen Daten aus dem Endnutzerprofil, um quantitativ zu bestimmen, wie groß Ihr Vorreitermarkt ist.
  - Verwenden Sie diese Marktgröße, um zu bestimmen, ob Sie den Markt weiter segmentieren müssen, um einen angemesseneren Markt zu erhalten.



Beachhead TAM calculation  
is your sanity check  
that you are headed  
in the right direction

# Gesamter adressierbarer Markt (TAM)

- Das TAM für Ihren Beachhead-Markt ist der Jahresumsatz, ausgedrückt in Dollar pro Jahr, den Ihr Unternehmen erzielen würde, wenn Sie einen Marktanteil von 100 Prozent in diesem Markt erreichen würden.
- So berechnen Sie das TAM:
  1. Ermitteln Sie anhand einer Bottom-up-Analyse, die auf primärer Marktforschung basiert, wie viele Endnutzer existieren, die Ihrem Endnutzerprofil entsprechen.
  2. Ergänzen Sie dies durch eine Top-Down-Analyse, um Ihre Ergebnisse zu bestätigen.
  3. Bestimmen Sie, wie viel Umsatz jeder Endnutzer pro Jahr wert ist.
  4. Die Multiplikation der beiden Zahlen ergibt das TAM.

# Was ist ein erwarteter TAM?

- Sie suchen nach einem Markt, der groß genug ist, um eine kritische Masse zu erreichen, wichtige Fähigkeiten zu entwickeln und einen positiven Cashflow zu erzielen.
- Wenn der Markt jedoch zu groß ist, werden Sie wahrscheinlich nicht über ausreichende Ressourcen verfügen, um wettbewerbsfähig zu sein. Infolgedessen werden Sie möglicherweise überfordert sein und entweder keinen Erfolg haben oder Geld aufnehmen müssen, ohne dass potenzielle Investoren eine Erfolgsbilanz vorweisen können.
- Unternehmer neigen oft dazu, die TAM mit übertriebenem Optimismus aufzublähen, aber eine große Zahl ist nicht unbedingt besser.

# Bottom-up-Analyse

- Der beste Weg, um die Anzahl der Endbenutzer zu berechnen, die Ihrem Endbenutzerprofil entsprechen.
- Mit Hilfe von Kundenlisten, Fachverbänden und anderen Quellen für Kundeninformationen können Sie herausfinden, wie viele Kunden es gibt und wie viele Endnutzer jeder Kunde hat.
- Manchmal wird dies auch als "Nasen zählen" bezeichnet, da Sie sehr genau wissen, wo sich jeder potenzielle Kunde befindet.



- Beginnen Sie mit sekundärer Marktforschung, z. B. Marktanalyseberichten, um zu ermitteln, wie viele Endnutzer verschiedene Merkmale erfüllen.
- Diese Daten werden in der Regel in Form einer umgekehrten Pyramide mit mehreren horizontalen Ebenen dargestellt, wobei die unterste Ebene die kleinste ist und alle Endnutzer enthält, die Ihrem Endnutzerprofil entsprechen.
- Sollte aus zwei Gründen eine Ergänzung zur Bottom-up-Analyse sein:
  - Bei der Top-down-Analyse wird die Zahl der Endnutzer auf dem Markt oft überschätzt, weil die Analyse nicht so spezifisch ist.
  - Eine zu starke Top-Down-Analyse führt dazu, dass Sie sich auf Tabellenkalkulationen und nicht auf Kunden konzentrieren.

# Vom Endverbraucher zum \$\$\$

- Ermitteln Sie, wie viel Jahresumsatz ein einzelner Endnutzer wert ist.
- Multiplizieren Sie den Umsatz pro Endnutzer mit der Anzahl der Endnutzer, um den TAM in Dollar pro Jahr zu berechnen.
- Machen Sie einige Annahmen darüber, wie viel ein Kunde pro Endnutzer zu zahlen bereit ist.
  - Legen Sie die Zahl auf der Grundlage der Budgets der potenziellen Kunden fest, die Sie ermittelt haben.
  - Wie viel geben sie heute aus, um das zu erreichen, was Ihr Produkt kann?
  - Wie viel haben sie in der Vergangenheit für andere neue Produkte gezahlt?
  - Wie viel Wert schafft Ihr Produkt für sie?

# Wie hoch sollte Ihr TAM sein?

- Beträgt der geschätzte Wert Ihres TAM weniger als 5 Mio. USD pro Jahr, ist es möglich, dass Ihr neues Unternehmen keinen ausreichend großen Markt gefunden hat, vor allem weil Unternehmer die Größe ihres Marktes und ihren erwarteten Marktanteil oft überhöhen.
  - Ein anfänglicher TAM von 5 Mio. USD pro Jahr könnte ein erfolgreiches Geschäft sein, wenn Sie den Markt schnell und überzeugend erobern können, insbesondere wenn die Bruttomargen für Ihr Produkt sehr hoch sind (z. B. 90 % - Software, mobile Anwendungen, informationsbasierte Geschäftsmodelle) und Sie nicht viele Mitarbeiter benötigen, um dies zu tun.
  - Dies könnte zu einem positiven Cashflow aus dem Markt führen, was eine bedeutende Leistung und ein guter Einstiegsmarkt wäre.
- Im Allgemeinen ist ein TAM zwischen 20 und 100 Mio. \$ pro Jahr ein gutes Ziel. Alles, was über 1 Milliarde Dollar liegt, gibt Anlass zu Bedenken.

# Warum ist die TAM-Berechnung wichtig?

- Die Bestimmung des TAM ist ein wesentlicher Bestandteil der Entwicklung eines erfolgreichen Produkts oder einer erfolgreichen Dienstleistung.
- Wenn Sie Ihre Idee oder Technologie anderen, z. B. Beratern und Investoren, vorstellen, müssen Sie ein klares Verständnis Ihres Marktes haben, denn diese werden von Ihnen erwarten, dass Sie eine TAM-Zahl vorlegen und die Logik dahinter erklären.
- Verbringen Sie nicht übermäßig viel Zeit mit der TAM-Berechnung, denn es gibt noch andere Faktoren, die Ihren Erfolg beeinflussen, z. B. die Bruttomarge, die Geschwindigkeit, das Potenzial für einen dominanten und nachhaltigen Markt.
- Wahrscheinlich werden Sie die TAM-Kalkulation noch einmal überdenken und abändern, um sie glaubwürdiger zu machen.
- Sie werden auch sehr an der Wachstumsrate des TAM interessiert sein. Sie würden dies mit der so genannten Compound Annual Growth Rate (CAGR) messen.

# SensAble Fallstudie



- Eine Bottom-up-Analyse in einem angemessenen Zeitraum, bei der echte Kunden mitgezählt wurden:
  - Gespräche mit einigen Spielzeugfirmen
  - Ermittlung der Anzahl anderer großer Spielzeughersteller anhand von allgemein verfügbaren, kostenlosen Daten aus der Bibliothek.
  - Persönliche Kommunikation mit Mitarbeitern der Industrial Design Society of America, die zur Verfeinerung der Liste beitrugen.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Wie viele Spielzeughersteller?



- Die Erkenntnis, dass es Spielzeugunternehmen in drei verschiedenen geografischen Regionen gibt - den Vereinigten Staaten, Asien und Europa - führt zu einer weiteren Segmentierung des Marktes.

**Table 4.1** SensAble List of Customers for Toy Industry

<b>Europe</b>	<b>United States</b>	<b>Asia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Synapse</li><li>• Hasbro</li><li>• Schleich</li><li>• Playmobil</li><li>• Mattel</li><li>• Disneyland</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hasbro</li><li>• Mattel</li><li>• Fisher-Price</li><li>• FP Brands</li><li>• Creaa</li><li>• Equity Marketing</li><li>• Marketing Store</li><li>• Gemmy</li><li>• Gentle Giant</li><li>• Whitestone</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bandai</li><li>• Tomy</li><li>• Unitec</li><li>• Creaa</li><li>• Hermon Industries</li><li>• Luen Shing</li><li>• Mattel</li><li>• Hasbro</li><li>• Equity Marketing</li></ul>

Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.



# Wie viele Industriedesigner?



*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

- Durch gute Beziehungen zum Nutzerstamm und den Aufbau von Vertrauen konnte mit großer Sicherheit festgestellt werden, wie viele Industriedesigner bei drei Kunden waren.
- Diese Daten führten zu:
  - Berechnung der "Designerdichte", der Anzahl der Designer pro tausend Mitarbeiter und der Anzahl der Designer pro Million Dollar Umsatz.
  - Wir stellten Vermutungen über andere Unternehmen an, bei denen wir nicht genügend Zeit oder Verbindungen hatten, um "Nasen zu zählen".
- Das gleiche Verfahren wurde für die Schuhindustrie angewandt.

# Wie viele Schuhfirmen?



## FOOTWEAR INDUSTRY LIST OF CUSTOMERS

- Adidas (United States, Europe, Asia)
- Nike (United States, Asia)
- New Balance (United States)
- Reebok (United States, Europe, Asia)
- Fila (United States, Europe)
- Ecco Design (United States, Europe)

- Stride Rite (United States)
- Spalding (United States)
- Rockport (United States)
- Timberland (United States)
- Wolverine (United States)

- Doc Martens (Europe)
- Alsa (Europe)
- Gabor (Europe)
- Kurt John (Europe)
- Clark (Europe)
- Regra Design (Europe)

- Pou Chen (Asia)
- Feng Tay (Asia)
- ASICS (Asia)





# Haushaltsvoranschläge



- Bestimmen, wie viel Budget pro Designer für jeden Kunden zur Verfügung stand, was zusätzliche Daten sowie einige Annahmen und Berechnungen erforderte.
- Zunächst wurde untersucht, wie viel die Kunden heute für ein ähnliches, aber minderwertiges digitales Produkt ausgeben, oder was sie ausgeben, um die Aufgabe ohne ein digitales Produkt zu erledigen.
- Trotz anderer Kosten, die dem Kunden entstehen können, ist die Konzentration auf die Ausgaben des Kunden pro Designer ein einfacher zu ermittelnder Datenpunkt und scheint das Marktpotenzial am besten zu repräsentieren.

# Haushaltsvoranschläge



Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.

- Jeder Kunde budgetierte für jeden Designer eine Clay-Werkbank, die bei voller Ausstattung in den Vereinigten Staaten und Europa etwa 20.000 \$ pro Bank kostet und nach fünf Jahren ausgetauscht werden muss.
- Jeder Kunde veranschlagte auch eine digitale Workstation und Software für jeden Designer, die in den USA und Europa etwa 15.000 Dollar kostet und einen dreijährigen Austauschzyklus hat. Beide Kosten würden durch das Produkt von SensAble ersetzt werden. (Wir haben festgestellt, dass diese beiden Posten für Unternehmen, die für Designer in Asien einkaufen, oft weniger kosten).
- Wir haben auch eine geschätzte jährliche Wachstumsrate einbezogen, die auf unserer primären Marktforschung basiert. Dies hatte zwar keinen direkten Einfluss auf die TAM-Berechnung, war aber ein nützlicher Datenpunkt für zukünftige Schritte, den wir während dieser Forschungsrunde leicht erheben konnten. Außerdem ist eine positive Wachstumszahl ein guter Indikator für eine gesunde Marktchance.

**Table 4.2** SensAble Technologies Beachhead Market TAM Calculation

	United States	Europe	Asia
Industrial Designers/Sculptors (Toys)	1,500	1,000	1,000
Industrial Designers/Sculptors (Footwear)	750	500	500
Estimated Annual Growth Rate	8%	8%	8%
<b>Primary Market Research:</b>			
Price per clay workbench	\$20,000	\$20,000	\$15,000
Price per digital workstation	\$15,000	\$15,000	\$10,000
Life of physical clay workbenches	5 years	5 years	5 years
Life of digital workstations	3 years	3 years	3 years
Annual expenditure per designer (based on assumption that each designer would otherwise have both a clay workbench and a digital workbench, and we can replace them both with our offering)	\$9,000	\$9,000	\$6,333
<b>TAM Calculation:</b>			
Industrial Designers/Sculptors (Toys)	\$13,500,000	\$9,000,000	\$6,333,333
Industrial Designers/Sculptors (Footwear)	\$6,750,000	\$4,500,000	\$3,166,667
<b>Total TAM for Beachhead (\$/year)</b>	<b>\$20,250,000</b>	<b>\$13,500,000</b>	<b>\$9,500,000</b>



# LesenAufgabe

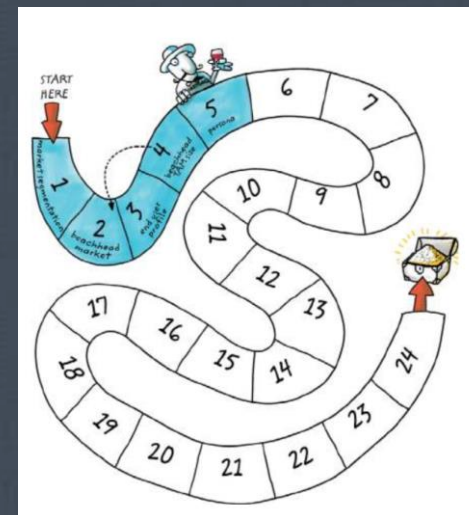
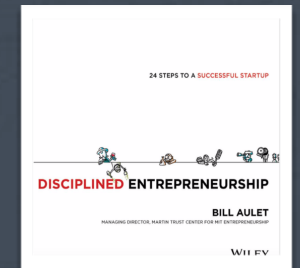


**Lesen Sie den Artikel “How to calculate your total addressable market and make a great TAM slide for investors” von David Skok**

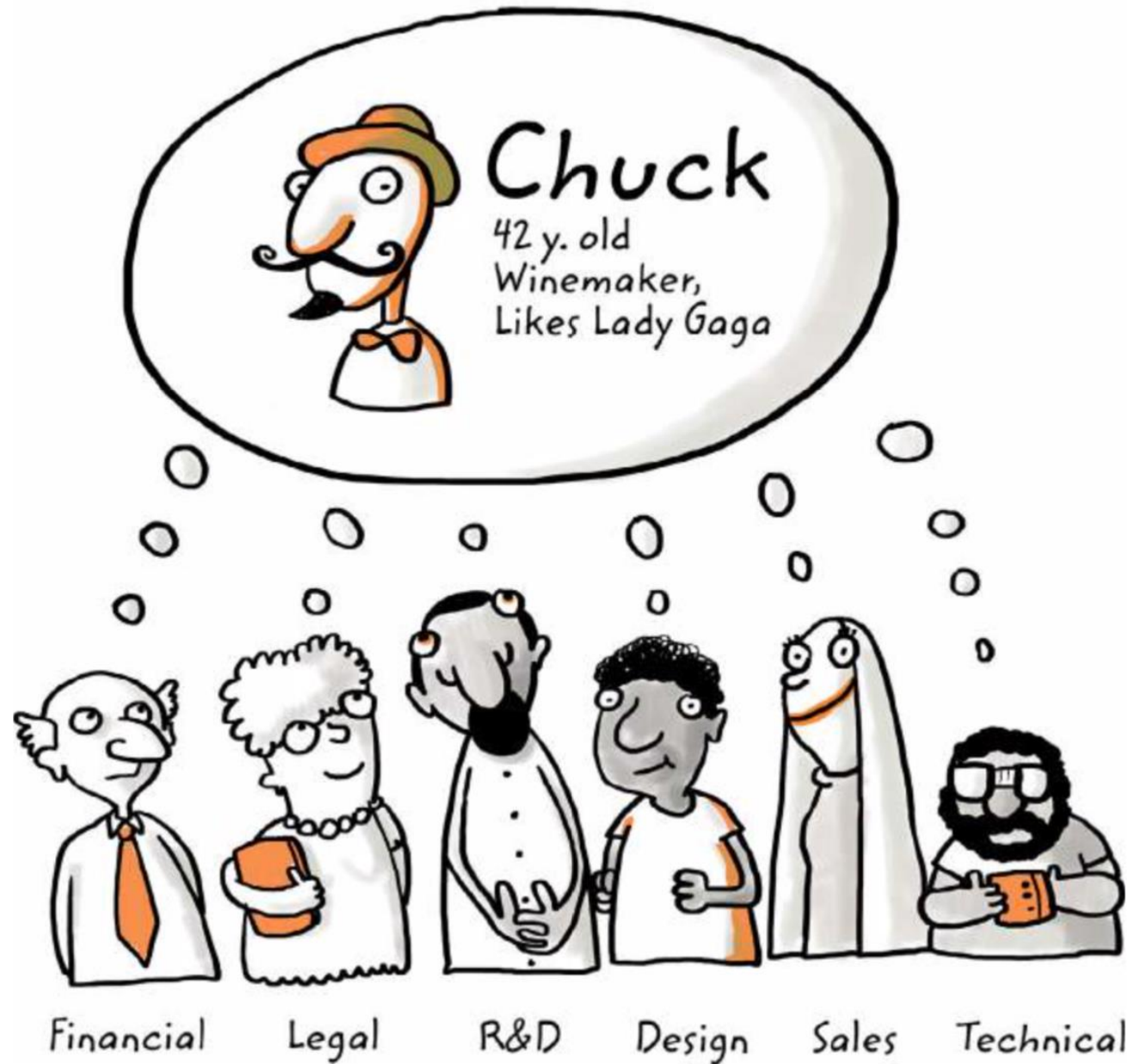
- <https://www.forentrepreneurs.com/calculating-tam/>

Abschnitt 2b: Wer ist Ihr Kunde?

# Schritt 5: die Persona für den Beachhead-Markt



- Wählen Sie einen Endbenutzer von einem potenziellen Kunden als Ihre Persona aus.
- Erstellen Sie eine detaillierte Beschreibung dieser **realen Person**.
- Machen Sie die Persona für alle in dem neuen Unternehmen sichtbar, so dass ständig auf sie Bezug genommen wird.



*The Persona ensures that everyone is unambiguously focused on the same target.*

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Wer ist die Persona?

- Eine Person, die den Hauptkunden für den Beachhead-Markt am besten repräsentiert.
- Ein Endnutzer von einem potenziellen Kunden, der Ihr Endnutzerprofil am besten verkörpert.
- Beantwortet definitiv alle Fragen darüber, was Ihre potenziellen Kunden wollen könnten.
- Auch wenn eine generische Persona hilfreich sein kann, ist es am besten, den Prozess noch weiter voranzutreiben.
- Die Persona sollte eine reale Person sein, nicht ein Kompositum.
  - Kein einziger Endbenutzer repräsentiert 100 % der Merkmale aller Endbenutzer in Ihrem Endbenutzerprofil.
  - Aber während Sie an der Definition der Persona arbeiten, werden Sie in der Lage sein, jemanden zu finden, der dem Profil recht gut entspricht. Sie werden dann Ihre Produktentwicklung auf diese Person konzentrieren.



# Wie wählt man die Persona?

***Wenn ich nur einen Endnutzer hätte, der unser Endnutzerprofil repräsentiert, wer wäre das?***

- Der Prozess der Erstellung einer Persona ist wichtig, daher sollten Sie alle wichtigen Mitglieder Ihres Teams einbeziehen, unabhängig von ihrer Rolle in der Gruppe.
- Teammitglieder, die in den Prozess eingebunden sind, werden den Prozess der Persona-Erstellung genießen, ihn annehmen und einen großen Nutzen daraus ziehen. Nehmen Sie die primäre Marktforschung, die Sie über einige der am meisten interessierten
- Kunden haben, sowie das Endbenutzerprofil und diskutieren Sie die Vor- und Nachteile, jeden Kunden zur Persona zu machen.
- Nach dieser Analyse wählen Sie eine Persona aus, wobei Sie wissen, dass Sie sie später ändern können, wenn Sie mehr Informationen erhalten.
- Verbringen Sie nicht zu viel Zeit damit, sich Gedanken darüber zu machen, ob Sie die perfekte Persona haben; machen Sie einfach Ihre beste Vermutung und beginnen Sie mit dem Prozess.

# Abbildung der Persona

- Bereiten Sie auf der Grundlage der Ihnen bereits vorliegenden Informationen ein Informationsblatt über die Persona vor. Fügen Sie ein:
  - Eine Zeichnung oder ein Foto der Person.  
Informationen über das Leben der Person (geboren, aufgewachsen, Ausbildung, Familie, Alter usw.)
  - Informationen über den Arbeitsplatz der Persona (welches Unternehmen, wie viele Jahre, Ausbildung, Vorgesetzte, Gehalt, Leistungskennzahlen, falls es sich um einen B2B-Fall handelt, usw.).
  - Eine Liste mit den Einkaufskriterien der Persona in prioritärer Reihenfolge.
- Seien Sie **spezifisch**.
- Identifizieren Sie die wichtigsten Fakten, die für Ihr Unternehmen spezifisch sind und die Sie einbeziehen wollen, damit die Persona für Sie nützlich ist.

# Prioritätensetzung Einkaufskriterien

- Die Prioritätensetzung ist sehr wichtig, da diese Prioritäten die Kaufentscheidungen der Persona bestimmen.
- Es ist entscheidend zu verstehen, wie Ihr Kunde seine Bedürfnisse und Wünsche priorisiert.
  - Die oberste Priorität ist das Anliegen, das die Persona nachts wach hält.
  - Es ist das, wovor sie sich entweder am meisten fürchtet oder worüber sie sich am meisten aufregt.
  - Es ist das, wofür sie entlassen oder befördert wird, und oft das, was am deutlichsten sichtbar ist und richtig oder falsch laufen kann.

# Befragung der Persona

- Eine vom Endnutzer zur Verfügung gestellte Liste gibt Ihnen einen ersten Überblick über die Kaufkriterien und ihre Prioritäten.
- Nachdem Sie festgestellt haben, welche Fakten Sie haben und welche nicht, befragen Sie den Endnutzer, der Ihre Persona ist, erneut und füllen Sie die Lücken in Ihrem Wissen.
- **Aber Vorsicht!**
  - Sie können nicht unbedingt alles glauben, was Ihnen der Endnutzer in einem Gespräch erzählt;
  - Sie sollten überprüfen, was er sagt. Oft glaubt der Endnutzer, was er sagt, wird aber in Wirklichkeit ganz anders handeln
- Lassen Sie das Gespräch ergebnisoffen, denn Sie werden wahrscheinlich weitere Fakten erfahren, die für Ihre Persona relevant sind.
- Gehen Sie über das hinaus, was Ihre Persona sagt, und achten Sie auch auf die Details, die sie betreffen.
  - Ist ihr Schreibtisch aufgeräumt?
  - Hat sie Bilder in ihrem Büro?
  - Welche Art von Kleidung trägt sie?
  - Gibt es besonders auffällige Merkmale?

# Persona Fallstudie



**Table 5.1** Chuck Karroll Persona

---

**Facilities Manager, IBM NE Data Center, in Littleton, MA**

---

Environment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Now has just over 20K Blade servers today growing at 15 percent per quarter for the past two years and for the foreseeable future.</li></ul>
Personal Information	<ul style="list-style-type: none"><li>• He is second-generation American (parents from Ireland).</li><li>• Born in Medford, Massachusetts.</li><li>• Medford High to Middlesex Community College.</li><li>• Moved to Winchester.</li><li>• Family with 2 kids (12, 15).</li><li>• Just turned 40 this year.</li></ul>
Career Context	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mid-career, 18 years at IBM and not looking to leave.</li><li>• He is technical in the technician sense, not the engineering development sense.</li><li>• He is maintenance-focused and his vocational degree is relevant.</li><li>• Has been in current job for five years and has had three different managers already but hopes to keep this job for next five years at least.</li><li>• Promotion path forward is to manage more facilities.</li><li>• Makes \$65K per year and has the potential for a 5 percent bonus at the end of the year, based on the unit's overall performance and his contribution as determined by his boss, the data center manager.</li><li>• Eligible for salary increase each year, based on his appraisal (can be between 0 and 12 percent).</li><li>• He has been consistently ranked a 1 or 2 (on a scale of 1–5 where 1 is the best) in his yearly performance review, with reliability and supporting the business unit's growth as two key metrics upon which he is rated.</li></ul>

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*



# Persona Fallstudie



## Information Sources

- He prefers people to websites when he looks for information and answers to questions.
- Belongs to AFCOM (association for data center management professionals) and gets a lot of information from them, and especially likes to go to the Data Center World conference in early October each year in Las Vegas.
- Second-biggest influence is the Uptime Institute.
- Has started to look at Green Grid but not impressed.

## Purchasing Criteria in Prioritized Order

- Also starting to get forwarded e-mail about a blog (Hamilton and Manos) that other influential facilities managers are starting to read, and he has recently bookmarked it himself
1. Reliability (highest priority)
  2. Growth (high priority)
  3. Costs (medium priority)
  4. “Greenness” (low priority—extra credit)

## Other Noteworthy Items

- Drives a Ford F-150 pickup truck and always buys American
- He wears a beeper that is always on
- Listens to country music
- He used to be a volunteer fireman and is proud of it. He makes level-headed decisions when there is a crisis, calling in his training to act fast and put out fires

Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.



# Nach dem Gespräch

- Ergänzen Sie die Informationen aus dem Interview in einer weiteren Teambesprechung, um sicherzustellen, dass alle auf dem gleichen Stand sind und keine wichtigen Details ausgelassen oder übersehen wurden.
- Wenn Sie Ihr Fact Sheet fertiggestellt haben, fassen Sie einige Schlüsselbereiche auf einem Blatt Fleischerpapier oder einem anderen großen Blatt Papier zusammen und hängen Sie es an die Wand, damit Ihr Team nicht vergisst, für wen es tätig ist.
- Manche Unternehmen fertigen einen Pappausschnitt der Persona an und bewahren ihn im Büro auf.
- Andere Spitzenunternehmen ziehen bei wichtigen Entscheidungen eine elektronische Version der Persona heran, um zu erörtern, wie die Persona zu dem Thema stehen würde.

# Persona Fallstudie



## Silviu

35 y.o.

Alternative channels  
manager (small bank)  
Earns 2,500 EUR/mo

**STORY:** Energetic and ambitious.  
Has a family, but is a social person.  
Likes gadgets (Apple fan), motorbikes, and snowboarding.  
Likes good wine & dining w/ friends.  
Prefers doing business with people he likes.

**GOALS:** Go up the ladder (VP/CEO in 10 y).  
Do something different/stand out.  
Be appreciated for results.  
His bank to become more competitive.

**NEEDS:** To get quick measurable results (customer loyalty & satisfaction).  
To lower his costs.  
To move faster/smarter than competitors.  
To find a good technology partner.

**PAINS:** Large IT projects are expensive and take long time to implement.  
Low competitiveness means more pressure (small bank).  
Upper management doesn't understand the leverage of  
usable, user-friendly technology.

Figure 5.1 Making the Persona visual means everyone on your team will be more engaged in the process and will keep the Persona in the front of their minds.



# Persona: Mehr als eine Übung

- Die Persona sollte ein Anhaltspunkt sein, wenn Sie über künftige Entscheidungen nachdenken.
  - Welche Funktionen sollten Sie vorrangig behandeln?
  - Weglassen?
  - Wie sollten Sie Ressourcen zuweisen?
  - Wen sollten Sie für den Verkauf des Produkts einstellen?
  - Wie sollte Ihre Botschaft lauten?
  - Mit wem sollten Sie zusammenarbeiten?
  - Wo können Sie Ihre Kunden treffen?
  - Wer beeinflusst die Einstellung Ihrer Kunden zu Ihrem Produkt?
- The process of answering these questions starts to **bring alignment among the team** and resolves misunderstandings that are bound to occur from imprecise communications.
- Once the Persona is done, it is also useful to maintain this alignment going forward.
- If done effectively, it will help guide all kinds of decisions and create a consistent vision throughout the company.

# Was ist mit mehreren Personas?

- Wenn Ihr Unternehmen einen zweiseitigen Markt anstrebt (wie eBay und Google), sollten Sie eigentlich mit zwei Personas beginnen.
- Das liegt nicht an mangelndem Fokus, sondern vielmehr an der Tatsache, dass ihre Kerngeschäfte zweiseitige Märkte sind; daher brauchten sie eine Persona für jeden Markt.
- Als eBay beispielsweise mit seiner Auktionsseite begann, hatte es eine Persona für einen Käufer und eine völlig andere für einen Verkäufer.
- In ähnlicher Weise hätte Google zu Beginn eine Persona für die Zielgruppe der Suchenden und eine andere Persona für die Zielgruppe der Käufer von Anzeigen haben sollen.
- Google und eBay sind heute so groß, dass sie viele Personas haben, die zu den vielen Bereichen ihres Geschäfts passen, und Unternehmer verweisen manchmal gerne auf die beiden Unternehmen als Grund, warum auch Startups mehrere Personas haben können.
- Große Unternehmen verfügen jedoch über die Ressourcen, um mehrere Märkte abzudecken und mehrere Personas zu verwenden. Diesen Luxus haben Sie nicht, also lassen Sie sich nicht davon beirren, was große Unternehmen mit Personas machen. Konzentrieren Sie sich auf Ihre eine Persona; oder, wenn Sie einen mehrseitigen Markt haben, eine Persona für jede Seite des Marktes.

# Was man nicht tun sollte

- Die Persona-Übung kann sogar erweitert werden, um Personas zu erstellen, die Sie ausdrücklich nicht bedienen wollen.
- Eine solche Übung kann Ihnen helfen, sich zu konzentrieren und Ihre wertvollen Ressourcen nicht abzulenken.
- Sie können sogar darüber sprechen, wie Sie mit diesen Kunden umgehen und sie effizient weiterleiten.
- Es ist sehr schwierig und erfordert viel Übung für Unternehmer, sich von Kunden abzuwenden, aber genau diese Art von Konzentration wird es Ihnen ermöglichen, ein skalierbares und rentables Unternehmen aufzubauen.
- Im Unternehmertum wird Ihr Erfolg oft ebenso sehr durch das bestimmt, was Sie nicht tun, wie durch das, was Sie tun.

# Persona Fallstudie



**Table 5.2** Ed Champ Persona

<b>Name</b>	Ed Champ
<b>Title</b>	Sculpting Manager, Boys' Toys R&D, Hasbro, Pawtucket, Rhode Island
<b>Age</b>	40 (he is about 10 years older than the developers he hangs out with; but he fits in well with the group and is thought to be one of the guys—they are almost all guys—even though he is their supervisor)
<b>Income</b>	\$73.5K (he is the highest paid in the group, by a good margin, due to his seniority; he has been at Hasbro in this location for 14 years and has been a top performer and promoted through the ranks)
<b>Schooling</b>	Missouri State University—Bachelors of Fine Arts & Science: Sculpture and Anatomy (he secretly admires Rhode Island School of Design—RISD—graduates but that is not how he got here)
<b>Personal</b>	Has a girlfriend, but no talk of marriage; he seems to be married to his job. He has a child from a previous relationship, but the child does not live with him; many of his friends are gay.
<b>Career Promotion</b>	It is very unlikely he will get further promoted as he does not like management and it is not his forte. He hopes to make more money to keep up with inflation, but mostly he just loves his job and living in Rhode Island with creative types—and at his age, the job security is good.
<b>Industry Associations</b>	A very strong and active member of IDSA (Industrial Design Society of America) above all else. There are local meetings which he looks forward to. These can be epic, in part because of the relevant content, but even more so because he gets



# Persona Case Study



---

	<p>to hang out with people from RISD, Pasadena Arts Center College of Design, and the like, and talk into the night about the latest in art and design. There are national meetings as well, and he sometimes he goes to the big SIGGRAPH conference (often held in Los Angeles) where there are some great parties.</p>
<b>Music</b>	<p>His group listens to technopop artists like Thomas Dolby; while he is not wild about it, he likes it.</p>
<b>Socializing</b>	<p>His social life often revolves around his work. He likes to hang out with designers; but they don't have much money so when they go to bars, they drink wine (but not beer) and sip whatever drink they get so that it lasts. They have little disposable income so they have to be very careful to not blow money. Interestingly, they are more likely to do designer drugs (e.g., ecstasy) than to lose control by getting drunk. At the bars they go to in Providence, he and his friends often wear all black. It is also common for them to have body piercings, wear jewelry, and have discreet tattoos. But always, their life revolves around art and talking about art.</p>
<b>Heroes</b>	<p>Milton Glaser, John Lasseter (Disney &amp; Pixar), Steve Jobs</p>
<b>What Gets Him Motivated</b>	<p>Making great products and seeing them get to market with his design intent.</p>
<b>What He Fears Most</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Having to leave Hasbro because it is bought or something worse. This is not true for the other designers, but unique to him.</li><li>2. Putting out a product that he feels is crap because he ran out of time to get it done right.</li><li>3. Having his design intent ruined by the engineers after he sends it on to them.</li></ol>
<b>Priorities</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Time to market.</li><li>2. Being able to express his design intent.</li><li>3. Being assured his design intent is not lost when engineers get ahold of it.</li></ol>

---

# Video- Aufgaben



- How to Run a User Interview? by Emmett Shear, Y Combinator (2014)
  - <https://youtu.be/qAws7eXItMk>
- How to talk to users? by Eric Migikowski, Y Combinator (2019)
  - <https://www.startupschool.org/videos/63>
- How to do a user interview? by Konstantinos Kazakos, Google Ventures (2016)
  - <https://www.youtube.com/watch?v=Qq3OiHQ-HCU>

Modul 3: Diszipliniertes Unternehmertum

# Abschnitt 3: Was können Sie für Ihren Kunden tun?



# Abschnitt 3

## Inhalt



- **DH Schritt 6: Anwendungsfall für den gesamten Lebenszyklus**
- **Auf der Suche nach Anwendungsfällen für die "AI Company"**
- DH Schritt 7: High-Level-Produktspezifikation
- Das "Lean AI"-Spielbuch
- DH Schritt 8: Quantifizierung des Wertangebots
- DH Schritt 10: Definieren Sie Ihren Kern
- DH Schritt 11: Zeichnen Sie Ihre Wettbewerbsposition auf



# Lernziele



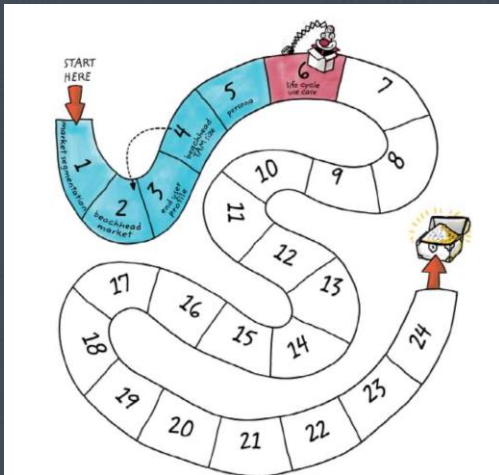
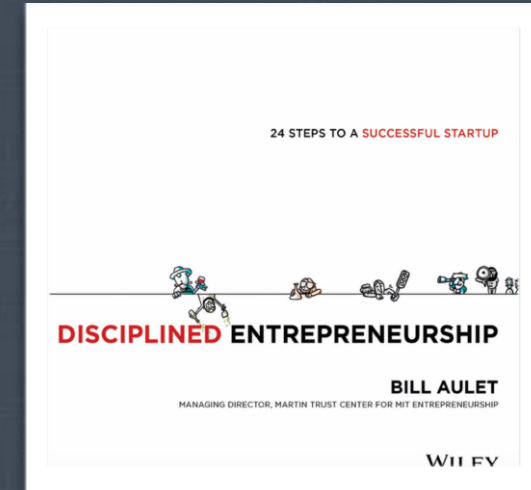
Nach der Teilnahme an diesem Modul, dem Studium der Fallstudien und der Leseaufgaben sowie dem Ansehen der vorgeschlagenen Videos sollten Sie in der Lage sein:

- In der Lage sein, einen Anwendungsfall für Ihr Produkt über den gesamten Lebenszyklus hinweg zu entwickeln.
- eine umfassende Produktspezifikation zu erstellen.
- Quantifizieren Sie Ihr Wertversprechen.
- Wenden Sie den Prozess an, um Ihre nächsten 10 Kunden zu finden und verstehen Sie, was Sie davon haben.
- Definieren Sie den Kern Ihres Wertversprechens.
- Zeichnen Sie Ihre Wettbewerbsposition auf.
- Verstehen und Anwenden von Methoden zur Erforschung von Kundenbedürfnissen.
- Verstehen und Anwenden von Lean-Methoden zur Definition Ihres Wertversprechens.
- Überarbeitung Ihrer Idee unter Anwendung der zuvor untersuchten Lean-Startup-Prinzipien.
- Eins-zu-eins-Mentoring über Ihre Idee.



Abschnitt 3: Was können Sie für Ihren Kunden tun?

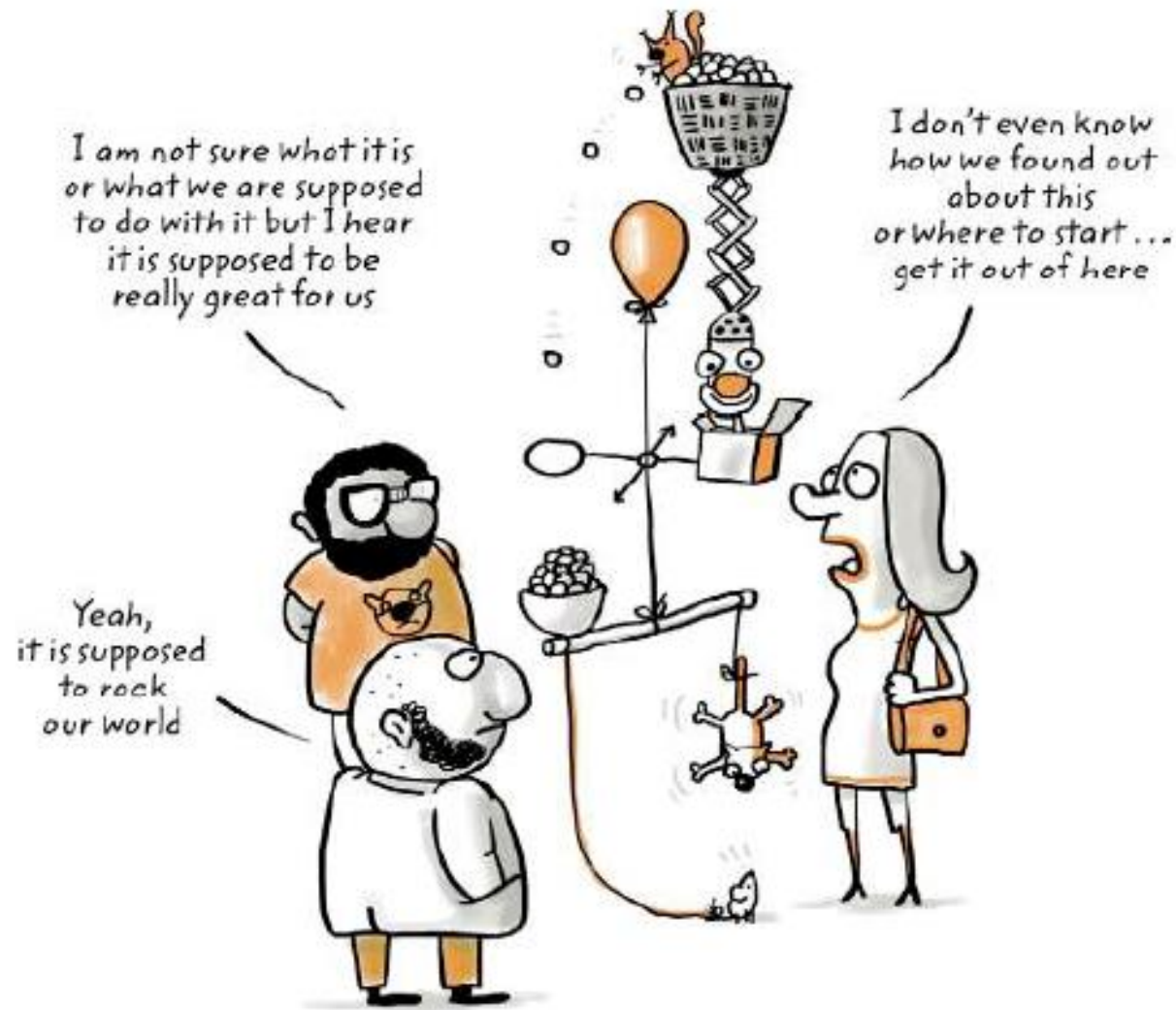
# Schritt 6: Anwendungsfall für den gesamten Lebenszyklus



## Schritt 6: Ziele



- Beschreiben Sie detailliert, wie Ihre Persona von Ihrem Produkt erfährt, es erwirbt, es nutzt, einen Nutzen daraus zieht, dafür bezahlt und weitere Produkte kauft und/oder anderen davon erzählt. Verstehen Sie, warum dieser erweiterte
- Anwendungsfall wichtig ist, um Probleme möglichst zeitnah und kostengünstig zu identifizieren und zu lösen.
- Gewinnen Sie zusätzliche Klarheit und Abstimmung innerhalb Ihres Teams, indem Sie die verschiedenen Aspekte des Full Life Cycle Use Case detailliert beschreiben.



*Building a Full Life Cycle Use Case further focuses the discussion on what specifically your product will do for your customer . . . and what your customer will do with it.*

# Verwendung der Persona

- Der Full Life Cycle Use Case bestimmt, wie Ihr Produkt in die Wertschöpfungskette Ihrer Persona passt.
- Der Full Life Cycle Use Case sollte beinhalten:
  - wie der Kunde das Produkt nutzen würde,
  - den Erwerb (einschließlich der Zahlung für das Produkt)
  - die Supportprozesse nach der Installation.

# Wie geht das?

- Beginnen Sie damit, den Prozess von Anfang bis Ende für Ihre Persona abzubilden.
- Prüfen Sie, ob er auch mit anderen potenziellen Kunden übereinstimmt.
- Ratschläge:
  - Am einfachsten ist es, wenn Sie sich überlegen, wie Ihre Persona das Produkt nach der Akquisition verwendet.
  - Von dort aus können Sie den Support für die Akquisition und die Zeit danach planen.

# Key factors of Use Case

1. Wie die Endverbraucher feststellen, dass sie einen Bedarf und/oder die Möglichkeit haben, einen Bedarf für Ihr Produkt zu haben

- Wie sie sich über Ihr Produkt informieren werden.
- Wie sie Ihr Produkt analysieren werden.
- Wie sie Ihr Produkt erwerben werden.
- Wie sie Ihr Produkt installieren werden.
- Wie sie Ihr Produkt nutzen werden (im Detail; siehe das Satisfier-Beispiel weiter unten).
- Wie sie den Wert Ihres Produkts bestimmen werden.
- Wie sie für Ihr Produkt bezahlen werden.
- Wie sie Unterstützung für Ihr Produkt erhalten werden.
- Ob und wann der Nutzer Ihr Produkt wieder kaufen würde.
- Ob und wie er Ihr Produkt (hoffentlich positiv) bekannt machen wird.

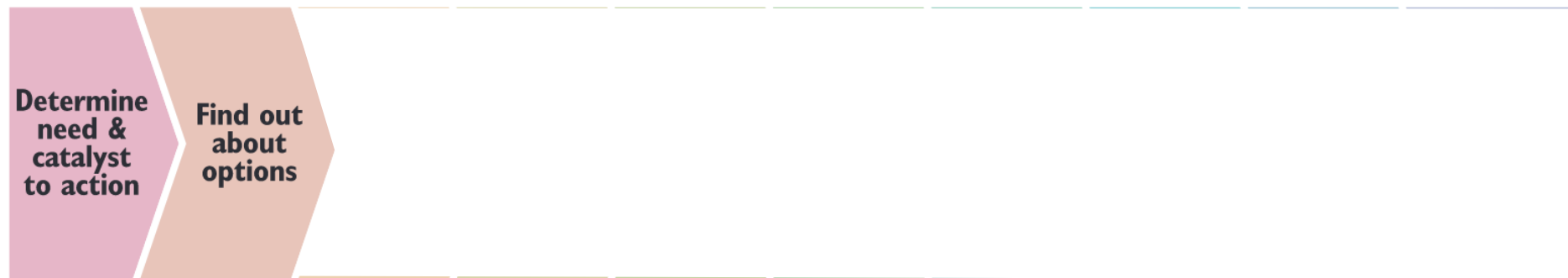
2. Use primary market research and see your product through the eyes of the customer!

## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case

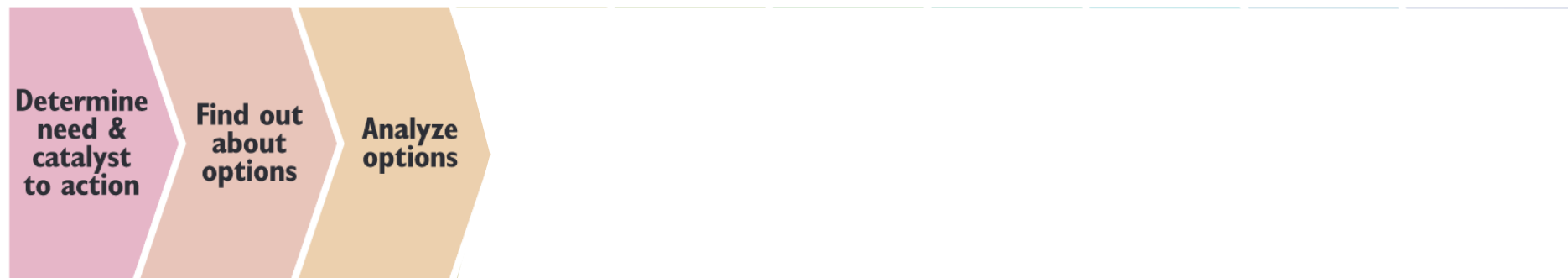
Determine  
need &  
catalyst  
to action



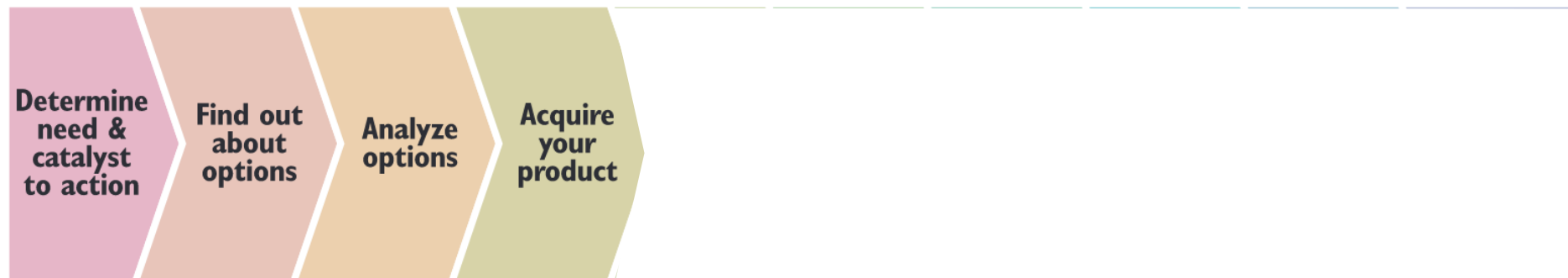
## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



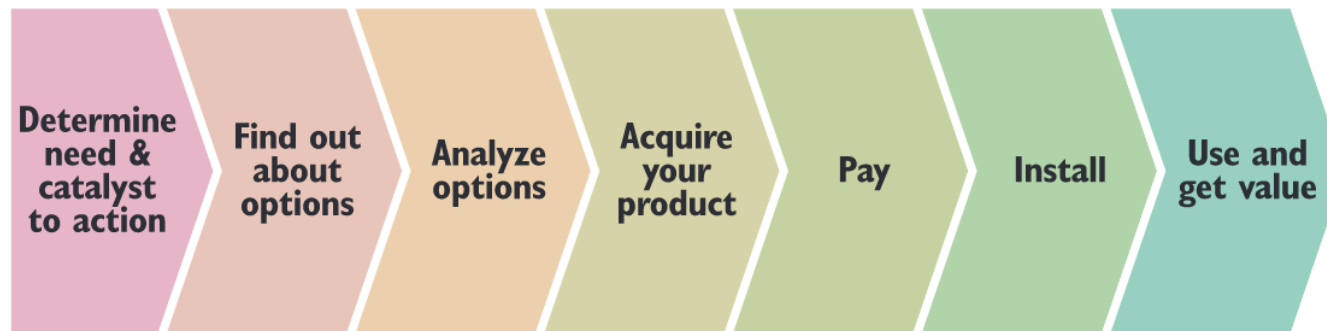
## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case





## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



# Was ist zu beachten?

- Skizzieren Sie den aktuellen Arbeitsablauf des Kunden:
  - Seien Sie visuell
  - Verwenden Sie Diagramme, Flussdiagramme oder andere Methoden zur Darstellung der Abfolge (UML).

# Fallstudie: Satisfier



- Das Gastgewerbe (Hotels, Restaurants, Unterhaltungseinrichtungen usw.) lebt und stirbt von der Qualität seines Kundendienstes.  
Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.
- Regionalmanager, die viele Standorte zu betreuen haben:
  - Sie müssen die Zufriedenheit einer großen Anzahl von Kunden gewährleisten.
  - Sie sind ständig auf der Suche nach Instrumenten, mit denen sie die Kundenzufriedenheit in ihrem spezifischen Umfeld genauer und schneller messen können.



# Fallstudie: Satisfier - die Idee



- Nutzen Sie die Vorteile von Smartphones, um Echtzeit-Umfragen für Unternehmen durchzuführen.  
Source: Disciplined Entrepreneurship, 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley, 2013.
- Die primäre Marktforschung ergab, dass:
  - Der schnellste und kapitalschonendste Weg, um das Unternehmen auf den Weg zu bringen, wäre die Ausrichtung auf eine bestimmte Gruppe von Gastronomiebetrieben, die Universitäten beliefern.
- Die Idee des Teams:
  - Erstellen Sie Plakate mit einem Bild der an jedem Tag angebotenen Speisen und bringen Sie diese am Ausgang des Restaurants an.
  - Unter jedem Bild sollten zwei QR-Codes (Quick Response) angebracht werden, mit denen die Verbraucher auf einfache Weise ihre Zustimmung oder Ablehnung zu einer Speisekarte eintragen können.
  - In einem solchen Szenario könnten die Gastronomiebetriebe ein sofortiges Feedback zu ihrer Speisekarte erhalten.

# Mini- Anwendungsfall "Wie werden sie Ihr Produkt verwenden?"



1) Management creates one or more surveys on Satisfier's website



2) Banner/flyer is placed on a key location



3) Customers rate their experience using smartphones



4) Results are immediately available on Satisfier's website

Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.



# Vorteile des Mini-Anwendungsfalls

- Es handelt sich um ein leicht verständliches Segment des Full Life Cycle Use Case
- Kann potenziellen Endkunden zur Rückmeldung vorgelegt werden.
- Das Team muss durchdenken, wie sein Produkt vom Kunden genutzt werden könnte, um einen Mehrwert zu schaffen.
- Das Beispiel zwingt das Team dazu, viele Dinge genau zu beschreiben:
  - Was ihr Produkt war (aus Schritt 7 der Methodik)
  - Wer die Persona war (aus Schritt 5)
  - Die wichtigsten Personen und Rollen, die es zu berücksichtigen galt
  - Wie alles zusammenhängt und wie sich die gesamte Geschichte abspielen würde?
- Erzeugt ein gemeinsames Verständnis und eine Übereinstimmung in Bezug auf das zu lösende Problem und die Art und Weise, wie ihr Produkt dieses Problem löst.

# Der Weg nach vorn

- Entwickeln Sie das vordere und hintere Ende.
- Erforschen Sie, wie der Kunde:
  - Informiert sich über Ihr Produkt und entscheidet sich dann, es zu testen;
  - für Ihr Produkt zu bezahlen;
  - Service für das Produkt erhält und
  - letztendlich dazu beitragen, dass Ihr Unternehmen Anhänger findet, indem er weitere Produkte kauft und/oder Mundpropaganda für Ihr Unternehmen macht?

# Eine robustere Fallstudie: FillBee



- Bestreben: Das Einkaufserlebnis beim Möbelkauf zu revolutionieren, indem man vor dem Kauf sehen kann, wie eine beliebige Kombination von Möbeln in der eigenen Wohnung aussehen würde.
- Die Idee: Mit Hilfe einer hochentwickelten 3D-Rendering-Plattform, die die Dimensionen Ihres Hauses oder Ihrer Wohnung aufnimmt, wird eine 3D-Welt geschaffen, in der der Nutzer am Computer verschiedene Möbelstücke vor dem Kauf ausprobieren kann.
- Was konzeptionell funktioniert, funktioniert in der Realität oft nicht.

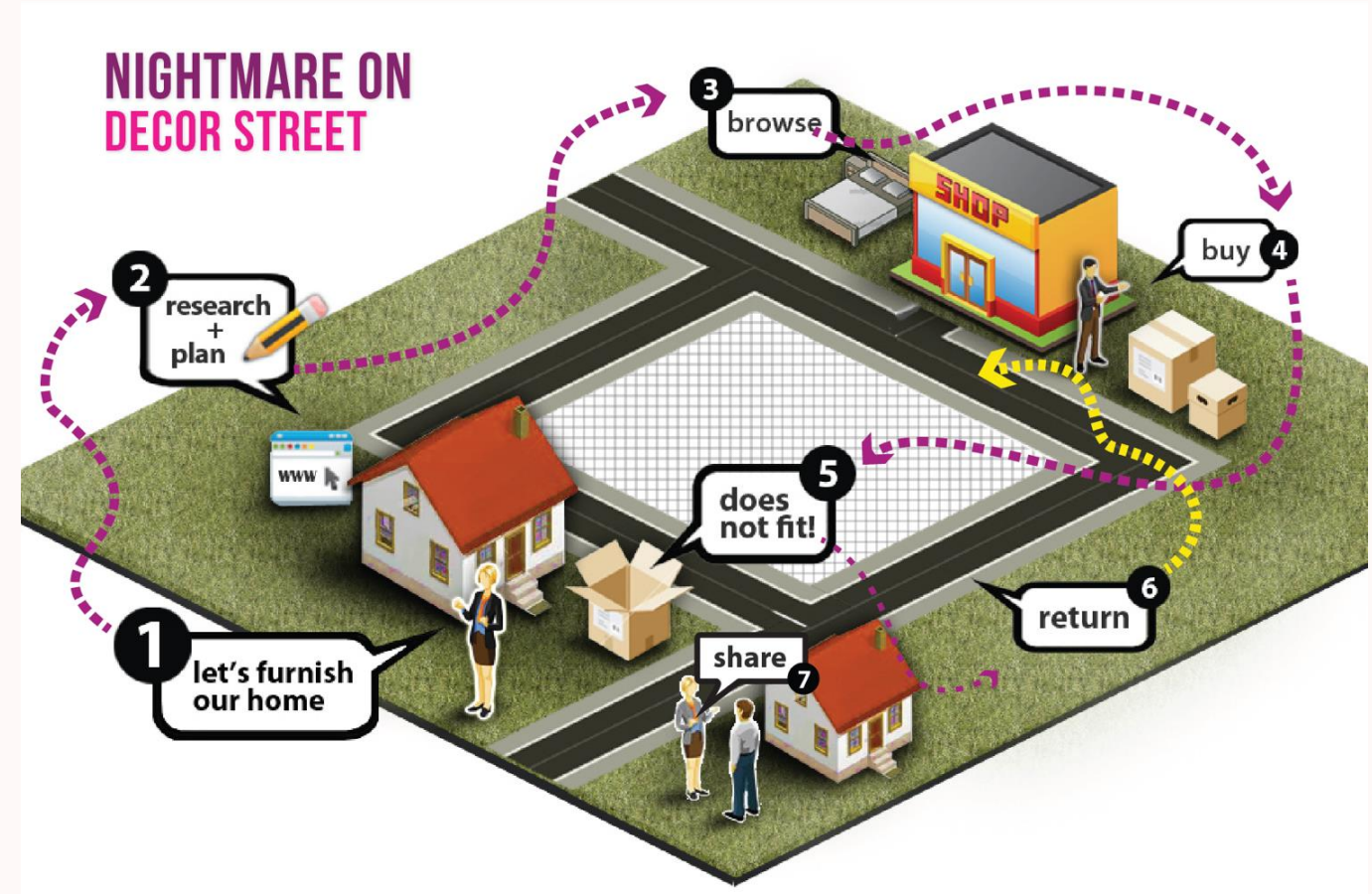
*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*





# FillBee Fallstudie

- Entwickelt durch Abbildung der Perspektive der Persona, wie sie derzeit Möbel einkauft



# FillBee: Fallstudie über den gesamten Lebenszyklus



- FillBee hat viele visuelle Iterationen mit einem multidisziplinären Team durchgeführt, um zu dem Schluss zu kommen, dass:
  - Ein Hauptproblem beim Möbelkauf ist, dass die Möbel manchmal nicht in die Wohnung des Nutzers passen und zurückgeschickt werden müssen.
  - Rückwärts arbeitend identifizierten sie "Recherche + Planung" als den Schritt, in dem Verbesserungen hinsichtlich der Vermessung von Räumen und Möbeln vorgenommen werden können.
- Das Produkt von FillBee fasst auch bestimmte Schritte wie "Recherche + Planung", "Stöbern" und "Kaufen" in einem einzigen Online-Prozess zusammen, anstatt einer Kombination aus persönlichem Besuch und Online-Prozess.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*



# FillBee:

## Anwendungsfall für den gesamten Lebenszyklus



- Im Schritt "Wie sie Ihr Produkt verwenden werden" demonstriert das FillBee-Team mit vielen Details, wie ihre Buyer Persona das Produkt in jedem Schritt des Prozesses verwenden würde.
  - Je detaillierter die Angaben sind, desto einfacher ist es, Schwächen oder Fehler im Plan zu finden, die auf der Kenntnis der Persona beruhen.
  - Je mehr Sie über die Persona wissen, desto besser wird Ihre Analyse ausfallen.
- Diese Analyse sollte Ihr Vertrauen stärken und ist viel kostengünstiger als der Versuch, die Probleme später zu beheben.
- Hinweis: FillBee-Kunden sind sowohl Möbelkäufer als auch Möbelverkäufer:
  - Für jede Seite des Marktes ist ein Full Life Cycle Use Case erforderlich.

Multiple Initial Set-Up Options Aimed at Ease of Use

To get started, Consumers can:

- 1.) Start with standardized room shape templates
- 2.) Enter the dimensions of their room
- 3.) Start with a pre-loaded room layout
- 4.) Upload 2 pictures of their room
- 5.) Upload a 360° video of their room

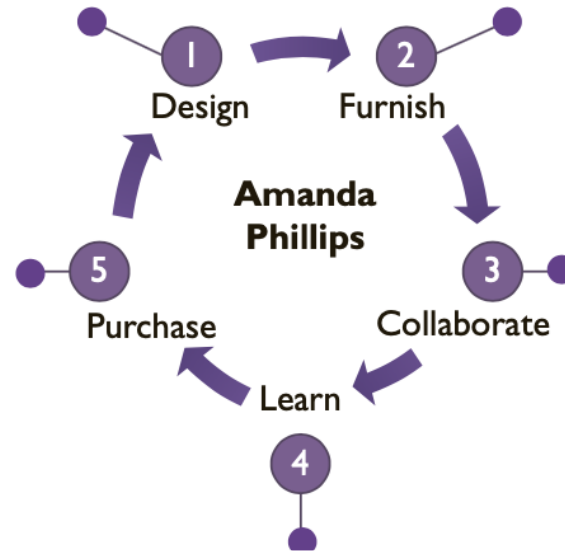


Figure 6.3 FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.

Multiple Initial Set-Up Options Aimed at Ease of Use

To get started, Consumers can:

- 1.) Start with standardized room shape templates
- 2.) Enter the dimensions of their room
- 3.) Start with a pre-loaded room layout
- 4.) Upload 2 pictures of their room
- 5.) Upload a 360° video of their room

Furniture from Multiple Retailers

Consumers shouldn't be confined to one or two local retailers. With FillBee Marketplace, Consumers can:

- Select furniture by type
- Drag and drop the chosen item
- Repeat the previous steps until they've built the perfect room

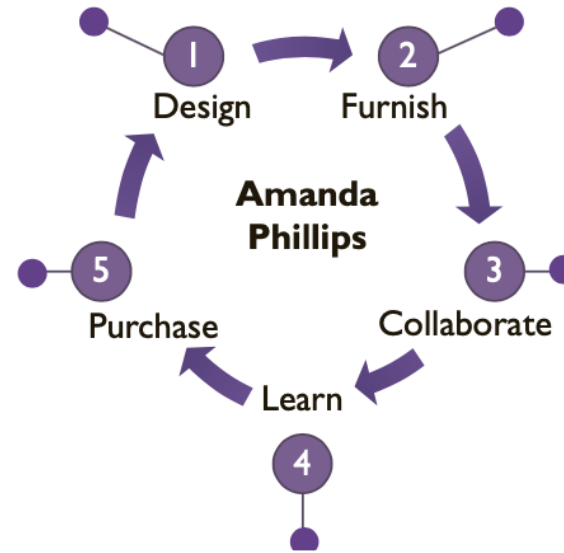


Figure 6.3 FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.

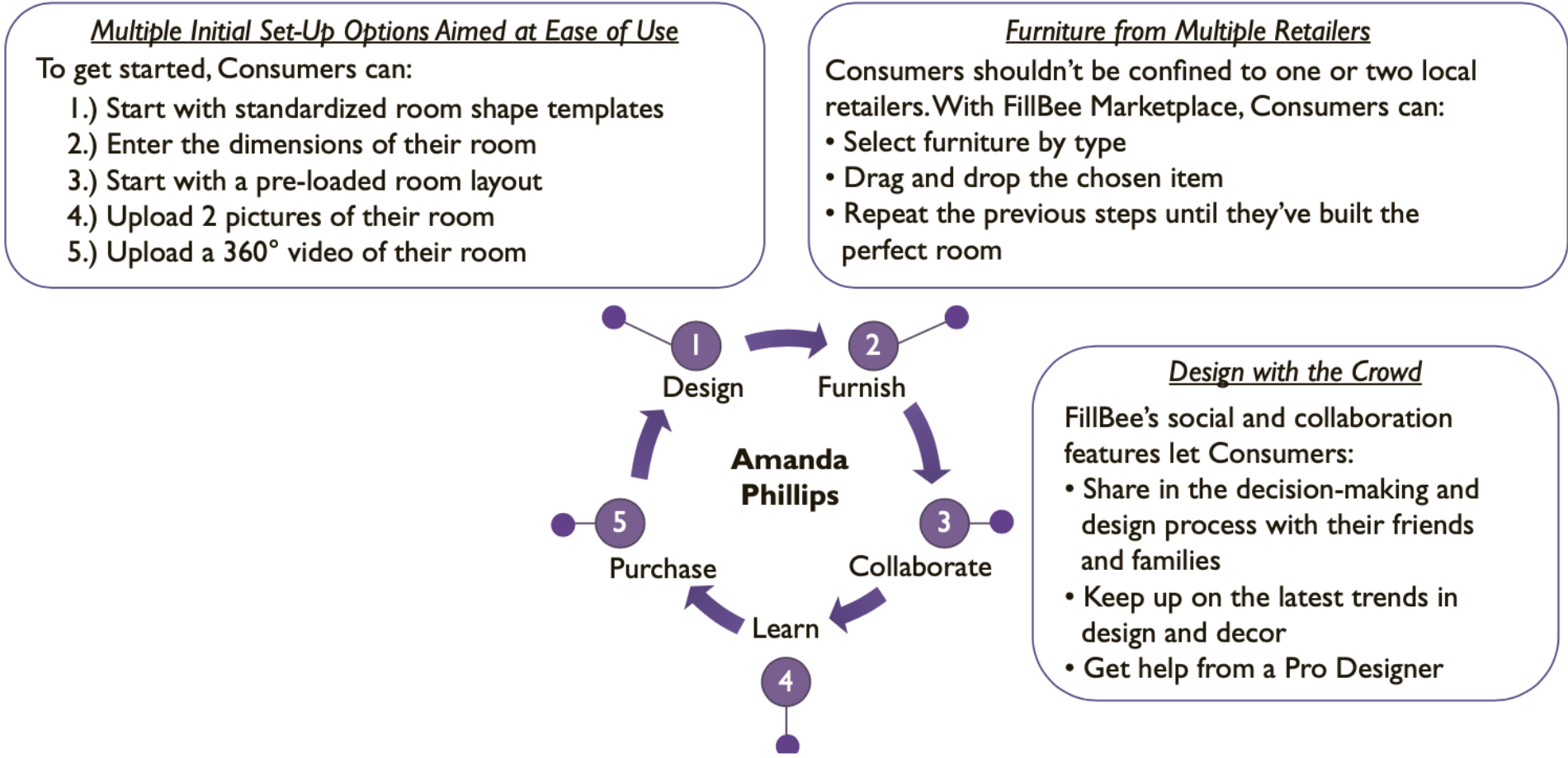


Figure 6.3 FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.

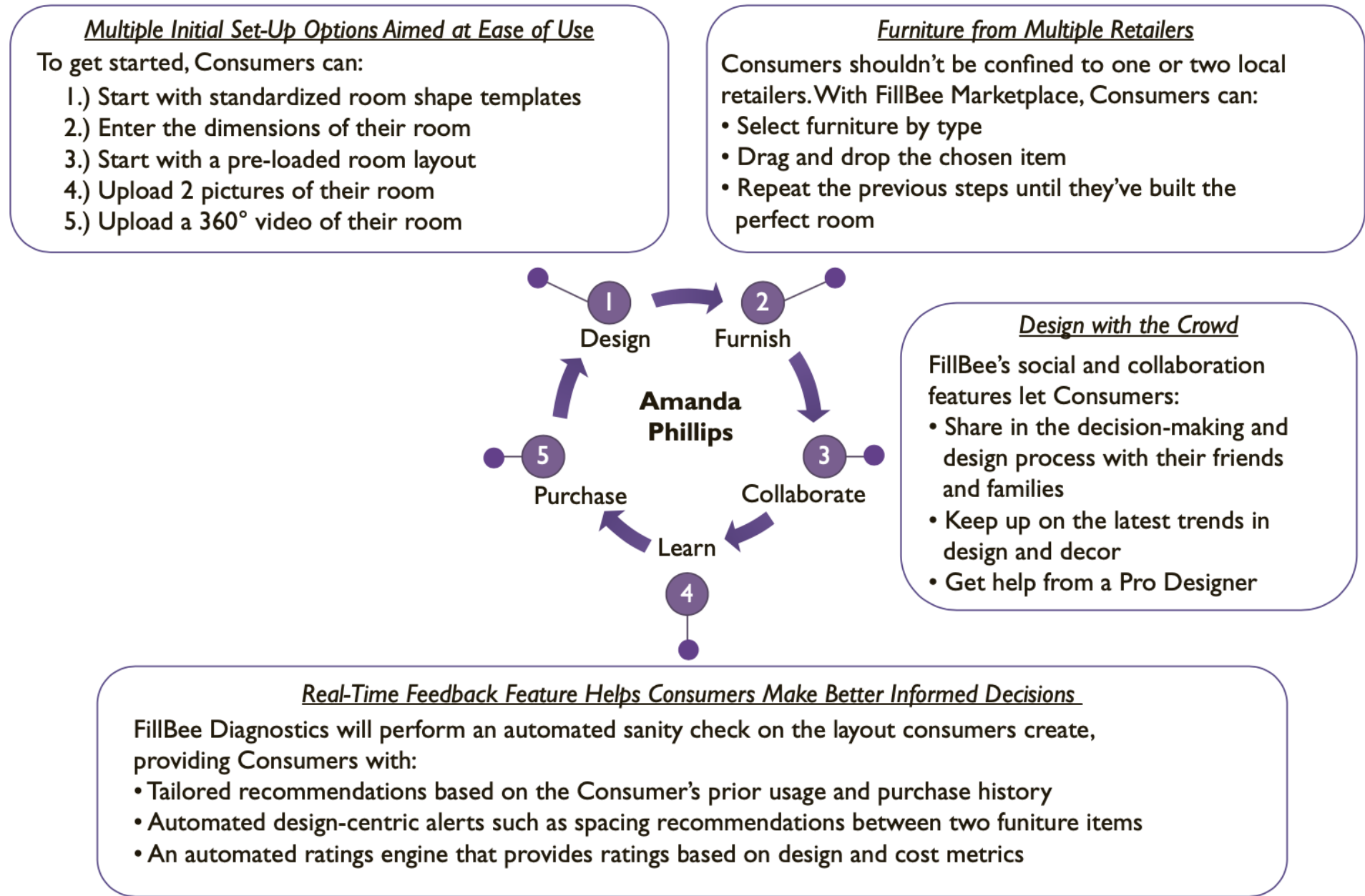


Figure 6.3 *FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.*

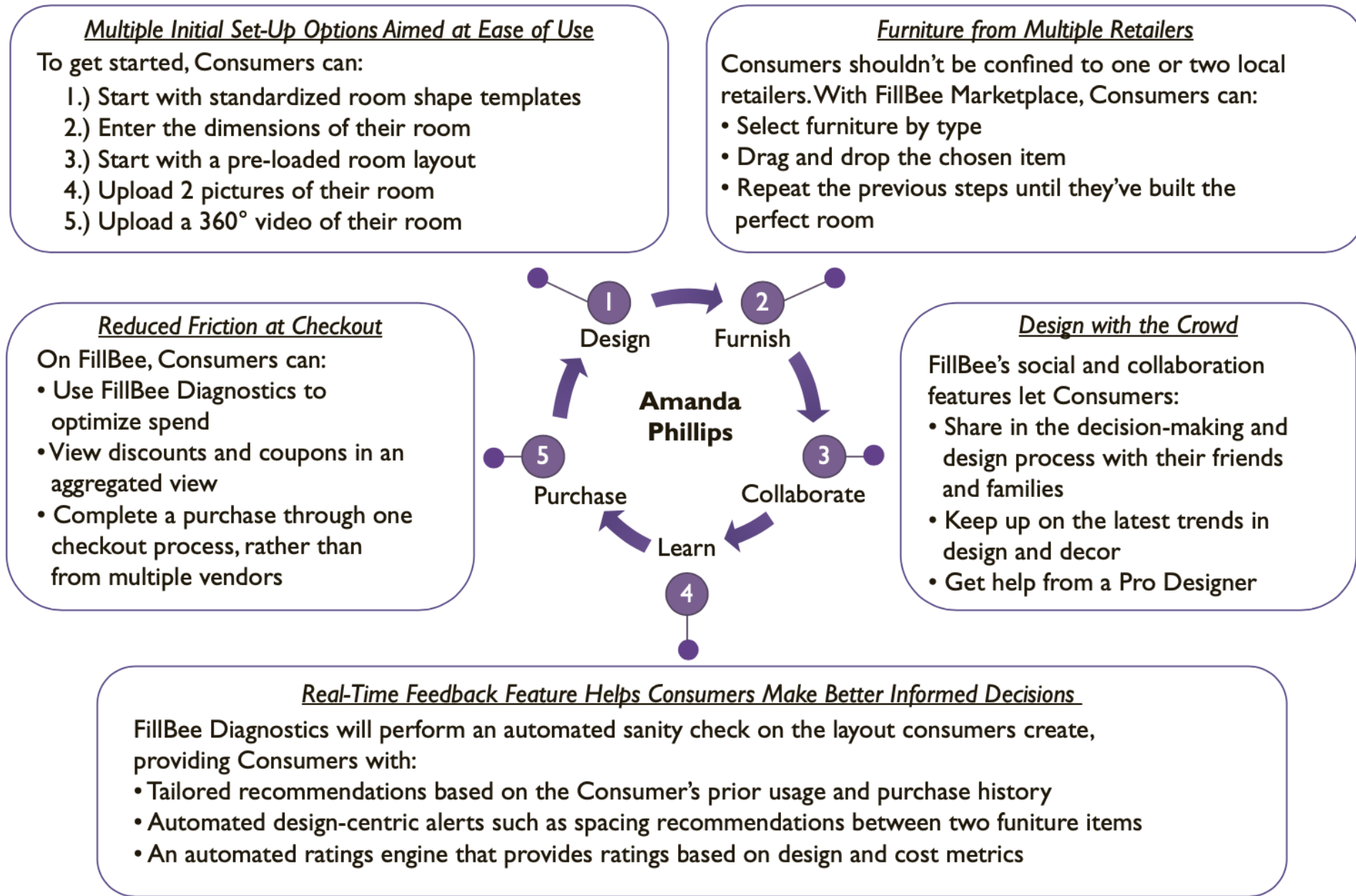


Figure 6.3 *FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.*




# Zusammenfassung



- Wenn Sie den gesamten Lebenszyklus Ihres Produkts visuell darstellen, können Sie erkennen, wie sich das Produkt in die Wertschöpfungskette des Kunden einfügt und welche Hindernisse bei der Einführung auftreten können.
- Wenn Sie nur zeigen, wie der Kunde das Produkt verwendet (die typische Definition von "Anwendungsfall"), erhalten Sie kein hinreichend genaues Bild, um vollständig zu verstehen, welche Hindernisse beim Versuch, Ihr Produkt an Ihren Zielkunden zu verkaufen, auftreten werden.

## WORKSHEETS

Sketch of How the End User Currently Solves The Problem (or Doesn't)

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for a user to sketch or draw their solution to a problem.

Stage #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Action	<i>How do they determine need, and what is their catalyst to take action?</i>	<i>How do they find out about their options?</i>	<i>How do they analyze their options?</i>	<i>How do they acquire your product?</i>	<i>How do they pay for your product?</i>	<i>How do they install or set up your product?</i>	<i>How do they use and get value out of your product?</i>	<i>How do they determine the value they gain from your product?</i>	<i>How do they buy more of your product?</i>	<i>How do they tell others about your product?</i>
Who is involved										
When										
Where										
How										
Misc.										



### Sketch of How the End User Will Use Your Product

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for sketching or drawing a user interface or usage scenario. The box is currently blank.

### Reflection on Full Life Cycle Use Case

1. Looking at these worksheets now, where do you see the gaps in your understanding?

---

---

2. How do you intend to fill those knowledge gaps?

---

---

3. Which stages of the Full Life Cycle Use Case are you most concerned about as posing risks to the adoption of your new solution?

---

---

You have completed your first draft of the Full Life Cycle Use Case! You are probably at least a bit uncomfortable with some aspects of it, and that's understandable; plan to circle back to it as you complete additional steps and gain more understanding. But let's keep moving forward and start to define what your product would be within this overall context.

# Wie viel KI brauchen die Kunden?

Das Unternehmen

AI



**THE AI-FIRST  
COMPANY**  
HOW TO  
COMPETE AND  
WIN WITH  
ARTIFICIAL  
INTELLIGENCE  
ASH FONTANA

KI hilft, bessere und  
schnellere  
Entscheidungen zu  
treffen



University of Cyprus  
Department of Computer Science



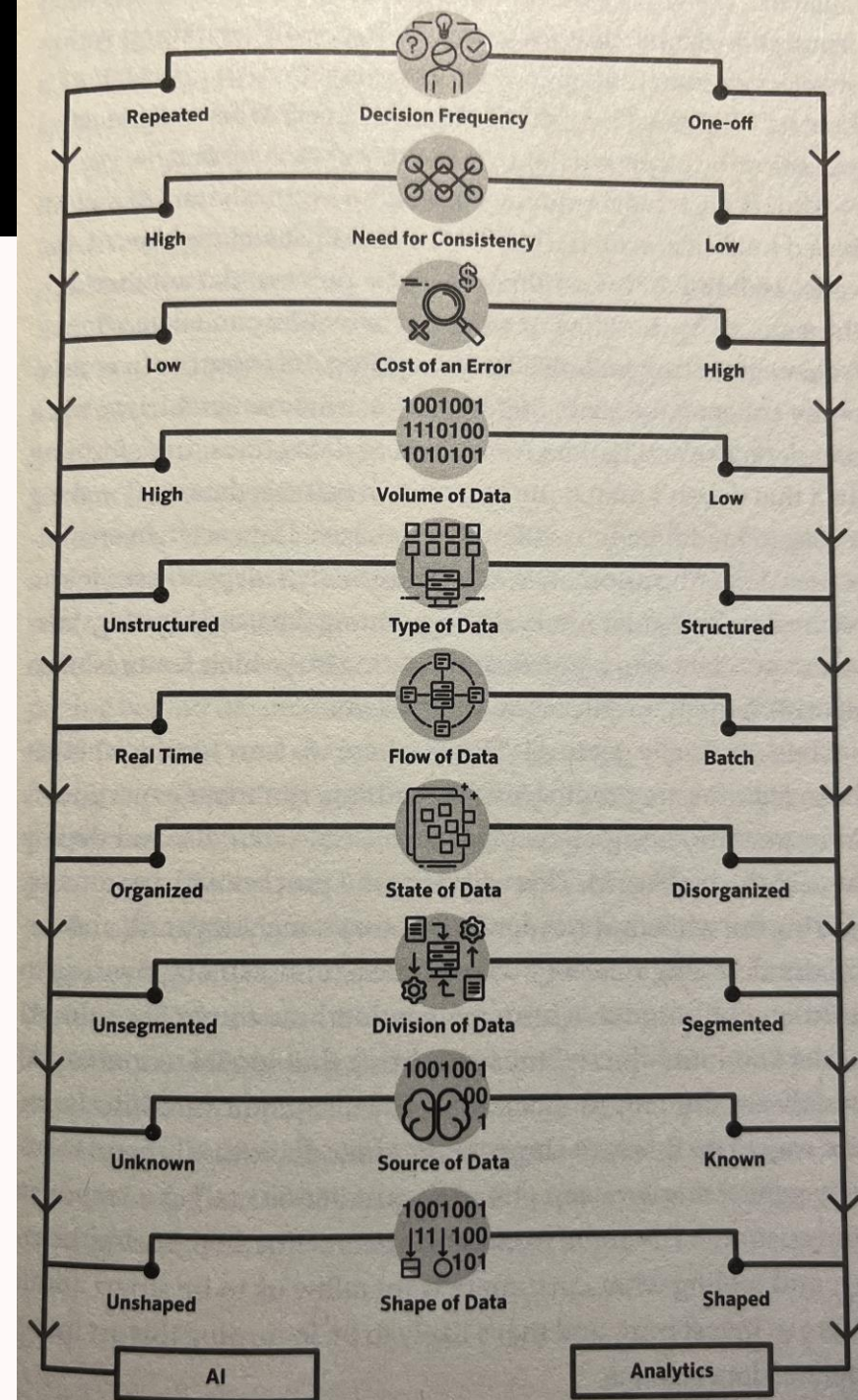
Wie viel KI die Kunden benötigen, hängt von der Art der Entscheidungen ab, die sie treffen, und von den Daten, auf die sie diese Entscheidungen stützen.

*Source: AI-First Company, Ash Fontana, Penguin 2021*



# Lean-AI Entscheidungsbaum

- Um zu entscheiden, was Kunden brauchen, sollten Sie diesen Entscheidungsbaum betrachten und das Gewicht der beiden Bereiche abschätzen: KI oder Analytik
- Analytik ist schwerer: Kunden benötigen wahrscheinlich Funktionen für Daten wie Protokollierung, Bereinigung und Betrieb - mit anderen Worten, mathematische Operationen wie Mittelwertbildung -, aber keine KI.
- KI ist schwerer: Kunden benötigen Funktionen wie Klassifizierung, Segmentierung und Manipulation von Daten.
- Die Kunden benötigen wahrscheinlich sowohl nicht KI- als auch KI-basierte Methoden.

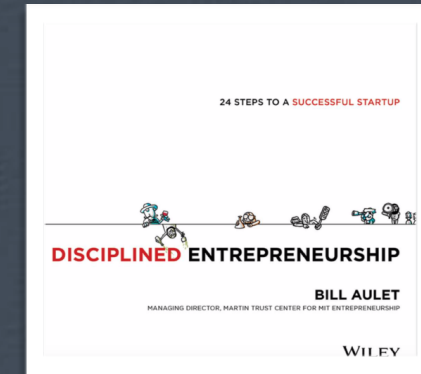


# Analytik vs. KI

- Der Aufbau von KI ist ein allmählicher, schrittweiser Prozess:
- Data Engineering: Instrumentierung von Datenquellen zur konsistenten Erfassung guter Daten, Aufbau einer Infrastruktur zur Speicherung dieser Daten, Extraktion von Daten aus bestehenden Datenspeichern, Umwandlung von Daten, die nicht der Struktur bestehender Daten entsprechen, und Erleichterung des Ladens von Daten in verschiedene Datenbanken.
- Datenwissenschaft: Erkennen von Anomalien, Einrichten von Analyseprozessen, die in regelmäßigen Abständen auf die Daten angewendet werden, Segmentieren von Daten, Aggregieren von Datensätzen, um Daten in einen Kontext zu stellen, und Herausfinden, welche Merkmale eines Algorithmus etwas Nützliches vorhersagen könnten.
- ML-Technik: Testen, ob Merkmale etwas vorhersagen können, Durchführung von Experimenten mit weiteren Daten, Entwurf neuer Algorithmen, Training von Modellen und deren Einsatz und Test in der realen Welt, gemeinsam mit den Kunden.

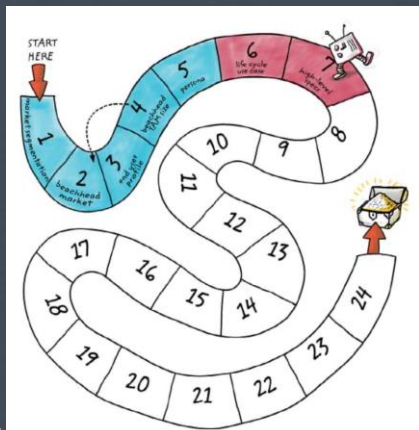
*Source: AI-First Company, Ash Fontana, Penguin 2021*





Abschnitt 3: Was können Sie für Ihren Kunden tun?

# Schritt 7: Produktspezifikation auf höchster Ebene



# Abschnitt 3

## Inhalt

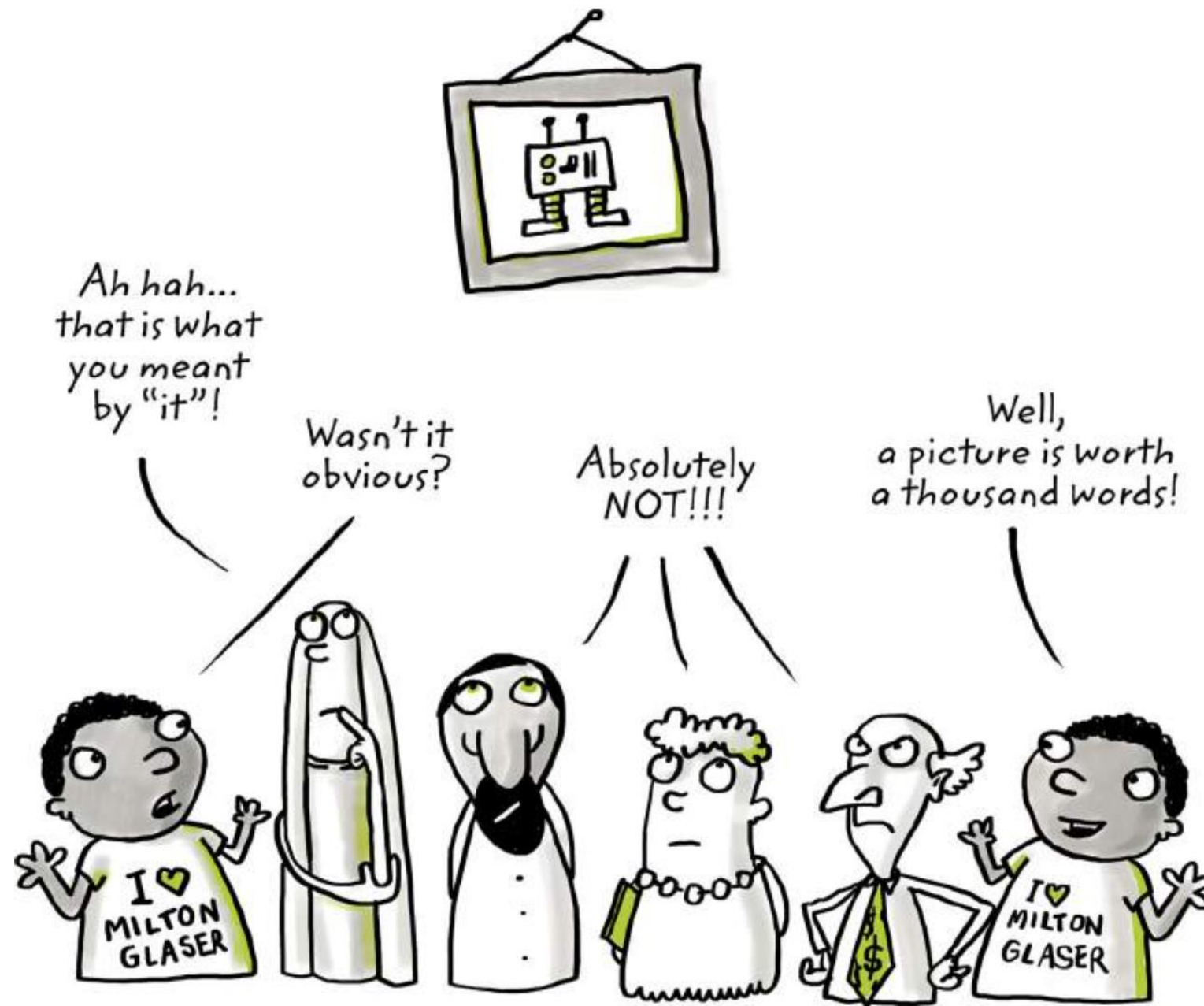


- DH Schritt 6: Anwendungsfall für den gesamten Lebenszyklus
- Auf der Suche nach Anwendungsfällen für die "AI Company"
- **DH Schritt 7: High-Level-Produktspezifikation**
- **Das "Lean AI"-Spielbuch**
- DH Schritt 8: Quantifizierung des Wertangebots
- DH Schritt 10: Definieren Sie Ihren Kern
- DH Schritt 11: Zeichnen Sie Ihre Wettbewerbsposition auf

# Ziele



- Erstellen Sie eine visuelle Darstellung Ihres Produkts.
- Konzentrieren Sie sich auf die Vorteile Ihres Produkts, die sich aus den Funktionen ergeben, und nicht nur auf die Funktionen.



*Defining the High-Level Product Specification at this time ensures that it is more focused on your target customer and also that everyone agrees on what "it" is.*

# Warum nicht früher?

- Bis jetzt haben Sie Ihren Kunden definiert, was er braucht und wie er das, was Sie ihm verkaufen wollen, nutzen wird.
- Die eigentlichen Details des Produkts sind jedoch noch recht unscharf. Sie sind bereits bei Schritt 7 und beginnen erst jetzt zu skizzieren, wie Ihr Produkt aussehen wird.
- Ist das nicht zu spät im Prozess?
  - Wenn Sie damit beginnen, das Produkt zu definieren, anstatt mehr über Ihren Kunden zu erfahren, wird Ihr Produkt wahrscheinlich nicht den Bedürfnissen des Kunden entsprechen.
  - Selbst wenn Sie glauben zu wissen, wie das Produkt aussehen sollte, sollten Sie immer mit den Kundenbedürfnissen beginnen und sich dann weiter vorarbeiten.
  - Auf diese Weise passen Sie Ihr Produkt an den jeweiligen Markt an, anstatt zu versuchen, einem Markt ein Produkt aufzuzwingen.

# Hochrangige Produktspezifikation

- Eine High-Level-Produktspezifikation ist im Grunde genommen eine Zeichnung.
  - Eine visuelle Darstellung dessen, was Ihr Produkt bei seiner endgültigen Entwicklung sein wird, basierend auf dem, was Sie an diesem Punkt des Prozesses wissen.
  - Es ist etwas, das Sie zeichnen, ohne alle zugrunde liegenden Details zu verstehen. Das Zeichnen eines Bildes von dem, was Ihr Produkt sein wird, erzwingt eine Annäherung im Team und beseitigt Missverständnisse.
  - Diese einfache visuelle Darstellung Ihres Produkts kann nun auch mit potenziellen Kunden geteilt werden, wodurch sofort ein eindeutiges Verständnis für Ihr Produkt entsteht.

**Sie verkaufen das Produkt nicht, sondern führen lediglich Iterationen mit den Kunden durch, damit Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Produktspezifikation besser verstehen.**



# Jetzt nicht bauen

- In diesem Stadium muss das Produkt noch nicht gebaut werden.
  - Vermeiden Sie unnötige Kosten und etwas, an dem Ihr Team zu sehr hängt.
- Bleiben Sie auf hohem Niveau und lassen Sie sich nicht ablenken.
- Die Produktspezifikation wird sich im Laufe der Zeit ändern und verfeinert werden.

# Erweiterung der Spezifikation

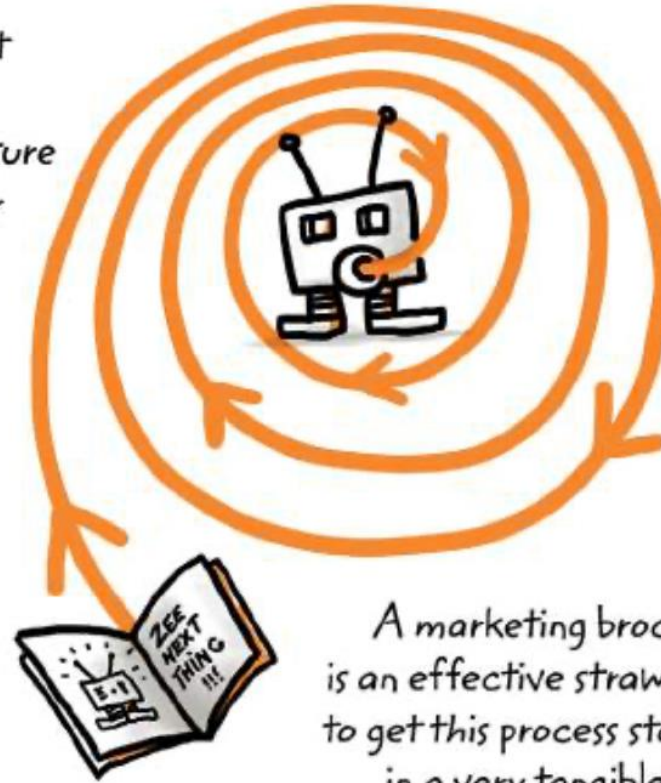
- Der Prozess der Identifizierung und Skizzierung Ihrer High-Level-Produktspezifikation wird durch die Beschreibung der verschiedenen Merkmale Ihres Produkts verstärkt:
  - Beschreiben Sie die verschiedenen Merkmale Ihres Produkts
  - Erläutern, wie sich diese Merkmale in Funktionen umsetzen lassen
  - Beschreiben Sie den Nutzen, den Ihr Kunde aus jeder Funktion zieht.
- Geben Sie immer genau an, was Sie anbieten und wie jeder Bestandteil des Angebots dem Kunden nützt.
  - Warum braucht Ihr Zielkunde Ihr Produkt?

# Eine Broschüre erstellen

- An diesem Punkt können Sie eine Broschüre für Ihr Produkt erstellen, um:
  - Ihnen zu helfen, Ihr Produkt aus der Sicht des Kunden zu sehen  
Ihnen einen konkreten "Strohmann" zur Verfügung zu stellen, den Sie mit Ihrem Kunden testen können.
  - Sie dazu zu zwingen, Ihr neues Projekt aus der Sicht Ihres Kunden zu sehen, mit seinen Worten.
  - um Ihre Ideen zu überprüfen und zu erfahren, ob Sie auf dem richtigen Weg sind.
- Richten Sie die Broschüre auf Ihre Persona aus und stützen Sie sich auf die Arbeit, die Sie in den Schritten zur Persona und zum vollständigen Lebenszyklus des Anwendungsfalls (Schritte 5 und 6) geleistet haben, sowie auf die visuelle Darstellung des Produkts, die Sie bereits erstellt haben.
- Hinweis: Wenn Unternehmer mit dem Aufschreiben von Merkmalen beginnen, sind sie oft zu sehr auf sich selbst konzentriert. Die Erstellung einer Broschüre hilft, diese Falle zu umgehen.

# Spiraling Innovation

The ultimate best product solution for your new venture is arrived at after many iterations with customers and your team.



A marketing brochure is an effective straw man to get this process started in a very tangible way.

*Figure 7.1 The spiraling process of innovation with a product can be significantly accelerated by making a brochure—but not getting too attached to it. It is a tool to focus the knowledge capture process.*

# Fallstudie: SensAble Tech



- Die "Digital Clay"-Lösung mit dem Namen FreeForm umfasste sowohl Hardware (den physischen PHANToM) als auch Software.
- Bei der neuen digitalen Knetbank war die Hardware nicht der kritische Punkt, da sie kleiner und eleganter werden konnte und für die Produktion in Auftrag gegeben werden konnte.
- Der schwierige Teil war die Entwicklung der Software, also konzentrierten sie sich darauf.
- Das Ziel war es, ein Produkt herzustellen, das:
  - die Benutzerfreundlichkeit von Knete hat, und
  - die Vorteile digitaler Dateien, so dass die Entwürfe gespeichert, geändert und elektronisch in die ganze Welt verschickt werden können und den Benutzern auch Upgrades und Verbesserungen zur Verfügung gestellt werden können.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Fallstudie: SensAble Tech



- Die High-Level-Produktspezifikation wurde in Form einer Reihe von PowerPoint-Folien entwickelt, die Folgendes zeigen
  - die Werkzeuge, die die Designer seinerzeit verwendeten.
  - wie dieser Werkzeugsatz nicht nur nachgebildet, sondern durch die neue digitale Knetbank erweitert werden sollte.
  - Dropdown-Menüs, die es dem Benutzer ermöglichen, die Materialien, das Werkzeug und den Endeffektor digital auszuwählen und anzugeben, ob eine Vorlage verwendet werden soll.
- Dadurch war es viel einfacher, sich zu konzentrieren und die Realisierbarkeit einiger konkreter Ideen mit dem Team und potenziellen Kunden zu testen.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

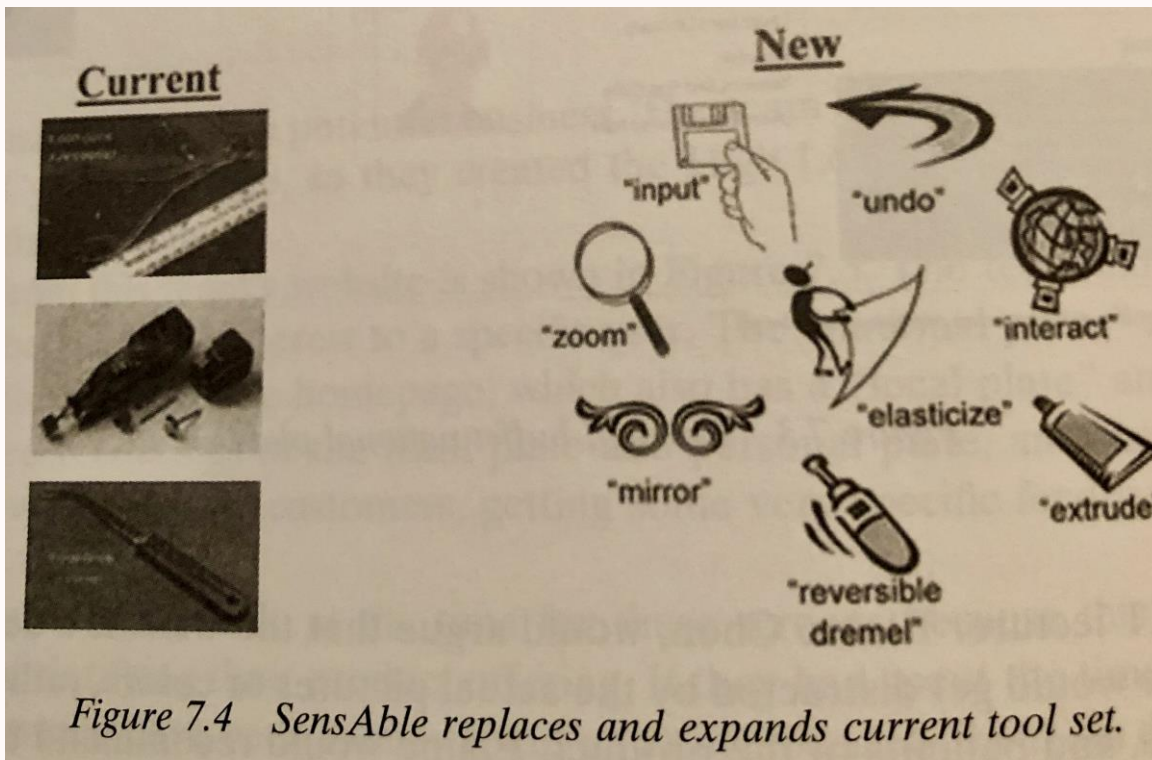


Figure 7.4 SensAble replaces and expands current tool set.

### High-Level Product Specification

#### User Selections

##### Materials:

- Soft Clay
- Medium Clay
- Hard Clay
- Blue Foam
- Ren
- Metal
- Other

##### Tools:

- Sculpt
- Hot Sword
- Push/Pull
- Extrusion
- Dremel
- Scribe
- Other

##### End Effector:

- Point
- Ball
- Triangle
- Square
- Half Elipse
- Hook
- Other

##### Template:

- Yes
- No

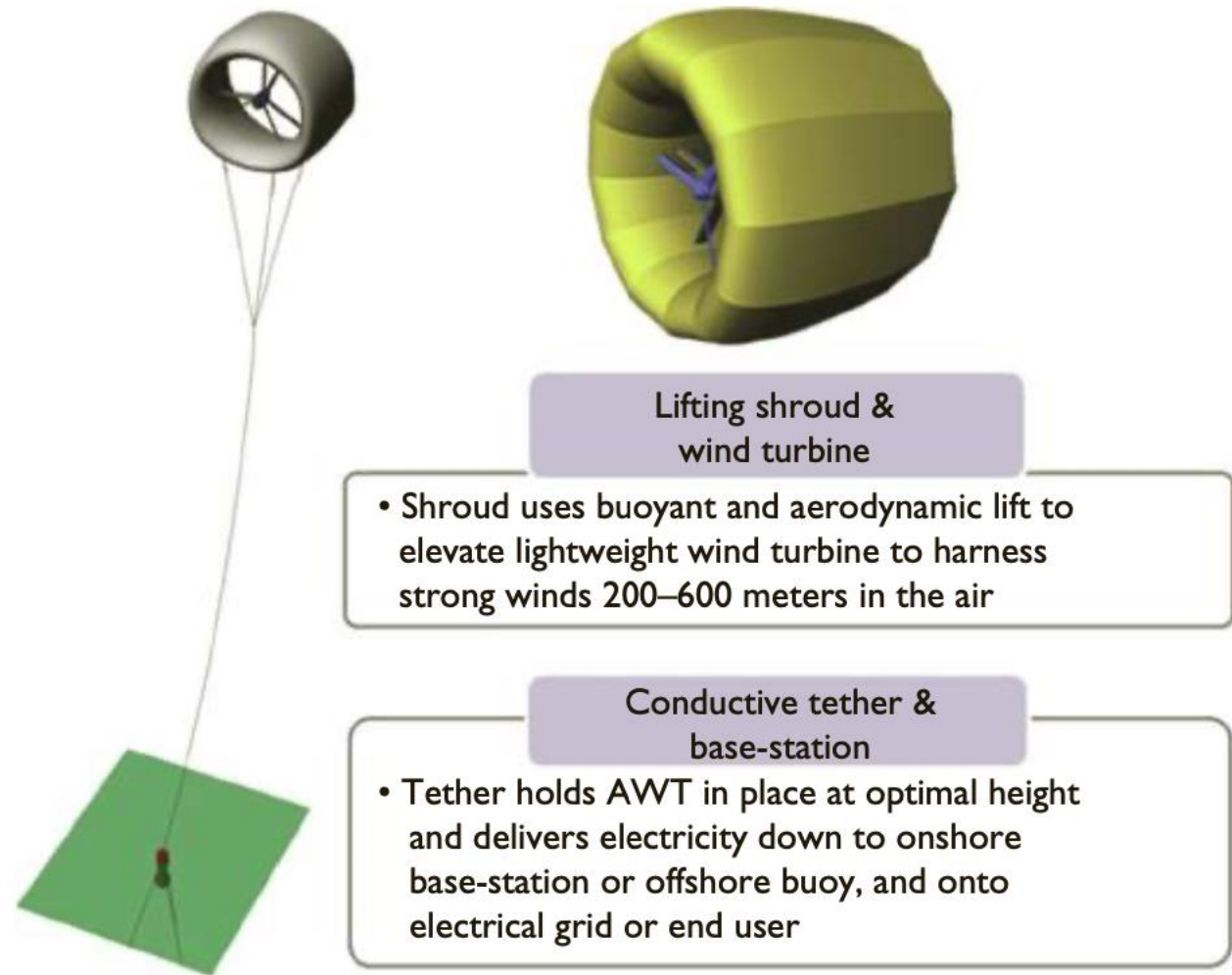
Figure 7.5 SensAble user selections.

# Fallstudie: Altaeros Energies



- Idee: Bau einer Windturbine in den Himmel, hoch genug, um konstanten Wind zu erhalten, und verankert auf einer Plattform im Meer.
- Probleme:
  - Viele Fragen dazu, was genau dies in Bezug auf die Umsetzung bedeutete.
  - Die Entwicklung eines Bildes von dem, was das Produkt sein würde, brachte Unstimmigkeiten innerhalb des Teams darüber zutage, wie das Produkt aussehen würde.
- Am Ende des Product Spec. Designprozesses hatte das Team ein gemeinsames Verständnis des Produkts und konnte die Produktspezifikation problemlos als Grundlage für eine eingehendere Kundenforschung nutzen.





Lifting shroud & wind turbine

- Shroud uses buoyant and aerodynamic lift to elevate lightweight wind turbine to harness strong winds 200–600 meters in the air

Conductive tether & base-station

- Tether holds AWT in place at optimal height and delivers electricity down to onshore base-station or offshore buoy, and onto electrical grid or end user

Figure 7.2 High-level product spec: Altaeros.

Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.

# Fallstudie: Lifetime Supply



- Idee: den Kunden eine lebenslange Versorgung mit allen von ihnen angebotenen Produkten zu bieten.
- Persona: Ein wohlhabender junger Mann, Ivan der Investmentbanker, möchte nicht einkaufen gehen, weiß aber, dass er für den Rest seines Lebens weiße Sportsocken braucht und dass sich dieses Produkt nicht ändern wird. Daher würde das neue Unternehmen eine Zahlung annehmen und Ivan diese Dienstleistung auf Dauer anbieten.
- Primäre Marktforschungsergebnisse:
  - Ein Abonnement, bei dem beide Seiten die Möglichkeit haben, das Abonnement jährlich zu verlängern und bei dem die Preise angepasst werden können.
  - Die Bequemlichkeit war eine der Hauptattraktionen dieses Dienstes: Er sollte über das Mobiltelefon zugänglich sein, so dass die Kunden mit einer Berührung ihres Mobiltelefons nachbestellen können.
- Der schwierige Teil: zu entscheiden, was genau gebaut werden soll, und die Leute dazu zu bringen, den Service zu kaufen.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Versorgung auf Lebenszeit: Beachhead



- Nach einer Analyse und Gesprächen mit vielen potenziellen Kunden entschieden sie sich für die Eltern von College-Studenten als ihren Hauptmarkt:
  - Die finanziellen Mittel, um das Abonnement zu kaufen
  - ein starkes Interesse daran, ihre Kinder zu unterstützen
  - einen starken Wunsch, mit ihren Kindern in Kontakt zu bleiben, insbesondere in Bereichen wie der Körperpflege.
- Beschreiben Sie das Produkt für diese wichtigen Zielgruppen so einfach und effizient wie möglich mit einer Broschüre.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Gestaltung der Broschüre



- Bei der Erstellung der Broschüre war das Team gezwungen, viele Fragen zu klären:
  - Was sind die Vorteile für den Schüler?
  - Was sind die Vorteile für die Eltern?
  - Was sind die Produkte, die Lifetime Supply anbieten wird?
  - Wie sollten wir über die Preisgestaltung nachdenken?
- Allerdings: Mit der Entscheidung, die Preise anzugeben, hat das Team ein Detail geschaffen, das sowohl es selbst als auch potenzielle Kunden ablenken kann.
  - Wenn die Kunden mit den angegebenen Preisen nicht einverstanden sind, werden sie möglicherweise weniger bereit sein, auf die Hauptidee des Projekts einzugehen, nämlich die Bereitstellung von Verbrauchsmaterialien für College-Studenten auf einer All-you-can-use-Basis.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

### How it Works



#### Subscribe

Pick what you need and pay once for the semester



#### Ship & Re-ship

Request more at any time for no additional cost



#### Free Shipping

We ship your products to your doorstep for free!

### Why buy?

#### It's super convenient

- Stop wasting time going to the store
- Focus on studying hard and having fun

#### Stay supplied

- Never worry about running out of the things you need again
- Unlimited access to any product in your Supply

#### Great products

- We offer a wide variety of top brands
- New products added to Supply's monthly

#### Five more reasons for parents

1. Your kid will love you.
2. We send phone call reminders
3. Dirty underwear is gross
4. It costs less than tuition
5. Someday you'll need to be taken care of



Lifetime Supply

#### Shower Supply

"Squeaky Clean"

Shower - \$100/semester

- Select from body wash, bar soap, shampoo, and conditioner

#### Shaving Supply

"Now with unlimited blades"

Shaving - \$150/semester

#### Deodorant Supply

"You're gonna like the way you smell"

Deodorant - \$40/semester

#### Oral Hygiene Supply

"Fresh breath"

#### Deluxe Bundle - save \$55

~~\$130~~ \$75/semester

- Toothpaste Supply
- Toothbrush Supply
- Floss Supply
- Mouthwash Supply

#### Essential Bundle - save \$20

~~\$70~~ \$50/semester

- Toothpaste Supply
- Toothbrush Supply

Toothpaste - \$40/semester

Toothbrush - \$30/semester

Floss - \$30/semester

Mouthwash - \$30/semester

#### Snack Supply

"Cure the munchies"

Snacks - \$200/semester

- New snacks rotated in regularly

#### Undergarments Supply

"Dress Comfortable - Dress Clean"

\$150/semester

- Socks, underwear, and tees

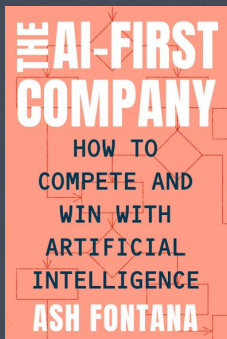
#### Breath Supply

"Fresh Breath Forever"

Breath - \$75/semester

- Select from gum and mints

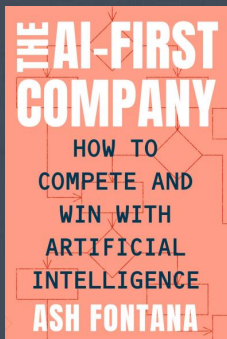
# Fallstudie: Das Lean AI Playbook



- Führen Sie das Data Engineering, Data Science und ML Engineering durch, das für die Erstellung eines kleinen Modells erforderlich ist.
- Führen Sie Tests mit dem Modell durch, um herauszufinden, wie es verpackt werden soll, und stellen Sie das richtige Team zusammen, um das Modell auf den Markt zu bringen.



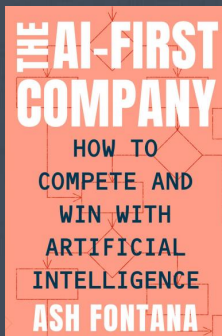
# Fallstudie: Das Lean AI Playbook



- KI-Modelle sind schwer zu simulieren!
- Eine Möglichkeit, damit umzugehen, besteht darin, ein KI-Modell mit einem Menschen zu simulieren, der manuell Vorhersagen generiert oder sogar rät, um eine Reaktion von Kunden zu erhalten.
- Wenn wir sehen, hören und fühlen, was die Kunden wollen, können wir klug entscheiden, wo wir als nächstes investieren sollten.



# Fallstudie: Das Lean AI Playbook

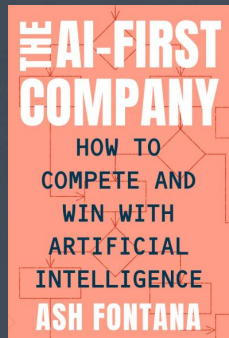


1. Das erste, was gebaut wird, ist vielleicht nicht KI. Die Kunden benötigen möglicherweise sowohl Nicht-KI- als auch KI-basierte Methoden.
2. **Beginnen Sie mit Statistiken.** Ermitteln Sie eine Antwort mit einer statistischen Methode, und nutzen Sie diese, um die nächste Antwort mit einer anderen statistischen Methode zu finden. Viele KIs basieren auf Merkmalen, die in der experimentellen Datenwissenschaft entdeckt wurden.
3. **Beginnen Sie mit einer einzigen Frage.** Wenn Sie mit einer einzigen Frage beginnen, können Sie sich auf einen Datensatz konzentrieren und müssen sich nicht mit unzureichenden Daten aus mehreren Datenbanken herumschlagen.





# Fallstudie: Das Lean AI Playbook



4. **Beginnen Sie mit einer einzigen Frage.** Wenn Sie mit einer einzigen Frage beginnen, können Sie sich auf einen einzigen Datensatz konzentrieren und müssen sich nicht mit schlechten Daten aus mehreren Datenbanken herumschlagen.
5. **Beginnen Sie mit einem einzigen Algorithmus.** Dadurch verringert sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Lösung nicht funktioniert.
6. **Proof-of-Concept (POCS) beweist die Genauigkeit.** AI-First-Produkte erfordern in der Regel eine POC-Phase, da das Wertversprechen des Produkts in der Vorhersage liegt. Potenzielle Kunden müssen wissen, ob diese Vorhersage genau ist, wenn sie für sie gemacht wird - auf ihren Daten und in ihrer Umgebung.



# Fallstudie: Das Lean AI Playbook



**THE AI-FIRST  
COMPANY**  
HOW TO  
COMPETE AND  
WIN WITH  
ARTIFICIAL  
INTELLIGENCE  
ASH FONTANA

7. **Lean AI ist ein Prozess zum Aufbau eines KI-Produkts.** Bei diesem Prozess geht es darum, ein bestimmtes Problem mit KI zu lösen und ein kleines, aber vollständiges KI-Produkt zu entwickeln, das in andere Bereiche hineinwachsen oder auf einen Bereich konzentriert bleiben kann.
8. **Lean AI ist nicht derselbe Prozess wie der Lernprozess für Start-ups.** Die Ziele des Aufbaus eines schlanken Start-ups sind auch anders, wenn man eine KI auf schlanke Weise aufbaut. Anstatt ein MVP zu bauen, sollte man die Vorhersage-Nutzbarkeitsschwelle (PUT) erreichen. Anstelle von Produktmerkmalen als Meilensteine, sind Modellmerkmale Meilensteine. Der Output ist eine Vorhersage, keine Berechnung. Die Leistung und Funktion der Vorhersage im Arbeitsablauf des Kunden sind weniger wichtig als die Genauigkeit und Zuverlässigkeit.



# Fallstudie: Das Lean AI Playbook



**THE AI-FIRST  
COMPANY**  
HOW TO  
COMPETE AND  
WIN WITH  
ARTIFICIAL  
INTELLIGENCE  
ASH FONTANA

9. **Unterschiedliche Kundentypen verlangen unterschiedliche Genauigkeitsniveaus.** Jeder Kunde hat einen Schwellenwert, ab dem eine Vorhersage für sein Unternehmen brauchbar ist: den Schwellenwert für die Nutzbarkeit der Vorhersage.
10. **Funktionen neu definieren.** In der Produktentwicklung sind Features Softwarefunktionen, die dem Benutzer helfen, eine Aufgabe auszuführen: eine Berechnung auszugeben. In der ML-Disziplin sind Features eine Reihe von mathematischen Funktionen, die mit Daten gefüttert werden, um eine Vorhersage auszugeben. Produktfunktionen gelten als performant (schnell berechnend), während Modellfunktionen als prädiktiv (genau vorhersagend) bezeichnet werden. Produktmerkmale bestimmen, was ein Kunde mit einem Produkt tun kann, während Modellmerkmale bestimmen, was ein Kunde mit einem Modell vorhersagen kann.

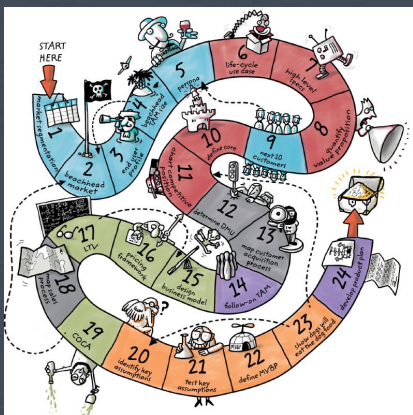
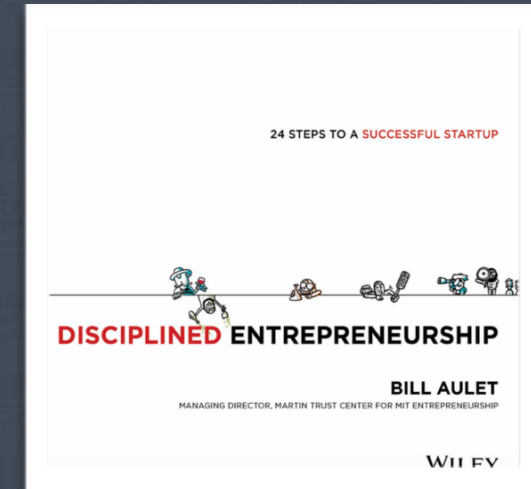


University of Cyprus  
Department of Computer Science



Abschnitt 3: Was können Sie für Ihren Kunden tun?

# Schritt 8: Quantifizierung des Wertangebots



# Abschnitt 3

## Inhalt



- DH Schritt 6: Anwendungsfall für den gesamten Lebenszyklus
- Auf der Suche nach Anwendungsfällen für die "AI Company"
- DH Schritt 7: High-Level-Produktspezifikation
- Das "Lean AI"-Spielbuch
- **DH Schritt 8: Quantifizierung des Wertangebots**
- DH Schritt 10: Definieren Sie Ihren Kern
- DH Schritt 11: Zeichnen Sie Ihre Wettbewerbsposition auf

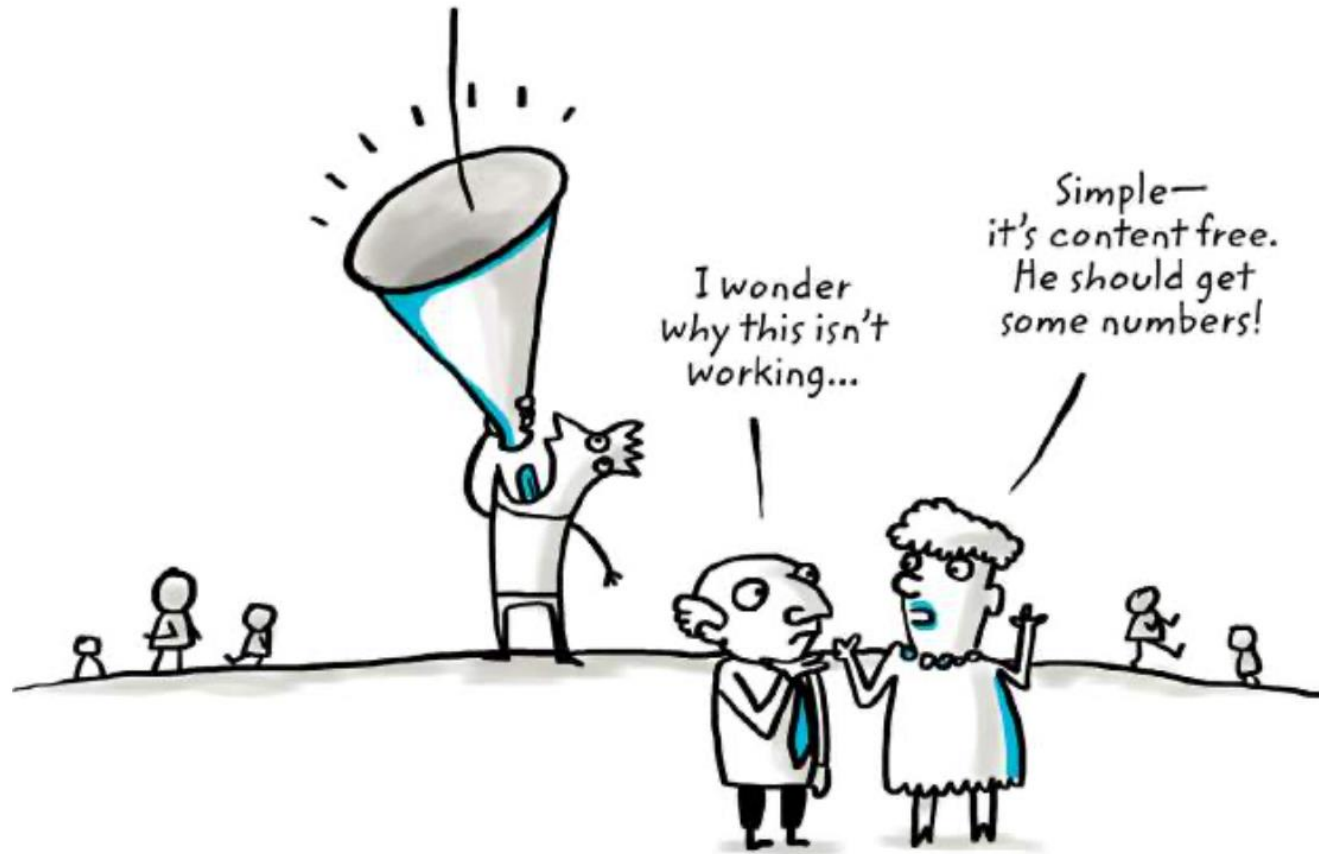


# Ziele



- Bestimmen Sie, wie sich der Nutzen Ihres Produkts in einen Wert verwandelt, den der Kunde aus Ihrem Produkt zieht.
- Berechnen Sie (in den meisten Fällen) quantitative Metriken, um diesen Wert für den Kunden zu zeigen.

Superfantastic!!!  
Awesome!!!  
Soooo much better  
than anyone else's!!!



*The relentless march for specificity continues. The Quantified Value Proposition gives you a concrete understanding of the measureable benefits your product will bring to your target customers.*

- Wenn ein Kunde ein Produkt kauft, fragt er sich  
**"Welchen Nutzen habe ich von diesem Produkt?"**
- Die Kunden müssen die für den Erwerb Ihres Produkts erforderliche Investition rechtfertigen, indem sie diese mit dem Geldbetrag verrechnen, den Ihr Produkt für sie einbringen wird, oder mit der Art und Weise, wie Sie ihr Leben in einer Weise verbessern werden, die für sie wirklich wichtig ist.



# Quantifiziertes Wertversprechen

- Wandelt den Nutzen, den Ihre Persona von Ihrem Produkt hat, in eine greifbare Kennzahl um, die mit der obersten Priorität der Persona übereinstimmt, oder in einigen Fällen mit ihren Prioritäten.
- Konzentrieren Sie sich auf das, was potenzielle Kunden gewinnen wollen, anstatt ins Detail zu gehen und über Technologie, Merkmale und Funktionen zu sprechen.

- Produkte haben oft eine große Anzahl von Vorteilen:
  - Sie können einem Kunden helfen, einen Prozess zu vereinfachen oder die Umweltbelastung zu verringern.
  - Sie helfen einem Unternehmen, zusätzliche Umsätze für seine eigenen Produkte zu erzielen.
- In einer einfachen Weltanschauung lassen sich die Vorteile in drei Kategorien einteilen: "besser", "schneller" und "billiger".

- Erstellen Sie ein Wertversprechen, das sich auf die Kriterien konzentriert, die Sie als die höchste Priorität Ihrer Persona identifiziert haben.
- Wenn die oberste Priorität der Persona die Zeit bis zur Markteinführung von Waren ist und der Wert Ihres Produkts darin besteht, dass es die Produktionskosten senkt, wird Ihr Wertversprechen - "Unser Produkt spart \$XX pro Monat" - Ihren Zielkunden nicht davon überzeugen, Ihr Produkt zu kaufen.
  - Ihr Wertversprechen stimmt nicht mit der höchsten Priorität des Kunden überein, so dass der Kauf Ihres Produkts für den Zielkunden keine hohe Priorität hat und auf dem Stapel der weniger dringenden Dinge, die er erledigen muss, untergeht.
- Wenn Ihr Produkt auch die Zeit bis zur Markteinführung verkürzt, sollten Sie Ihr quantifiziertes Wertversprechen darauf konzentrieren.

# Nutzenversprechen: Keep-it Simple

- Sobald Sie die Priorität Ihrer Persona kennen, können Sie alle Ihre Bemühungen auf diesen Faktor konzentrieren.
- Stellen Sie einen einfachen Vergleich zwischen dem "Ist-Zustand" und dem "möglichen" Zustand an, von dem Sie überzeugt sind, dass er besteht, wenn der Kunde Ihre Lösung nutzt.
- In beiden Fällen machen Sie ihn so quantifizierbar wie möglich.
- Der Unterschied im Wert zwischen beiden ist Ihr quantifiziertes Wertangebot.
- So einfach ist das! Machen Sie es nicht zu kompliziert.

# Fallstudie: SensAble tech



- Ausgewählte Persona: Industriedesigner in der Spielzeugindustrie.
  - Die Persona könnte auch auf die Schuhindustrie angewendet werden, da die beiden Branchen ähnlich sind.
- Oberste Priorität von Persona: die Zeit bis zur Markteinführung neuer Spielzeuge.
  - Bei neuen Spielzeugen, die auf aktuellen Film- oder Videospiefiguren basieren, bedeutet eine kürzere Markteinführungszeit, dass weniger Zeit vergeht, bis die Spielzeuge in diesem zeitlich begrenzten Zeitfenster verkauft werden können.  
Bei neuen Spielwaren, die auf einem Film basieren, bedeutet eine kürzere
  - Markteinführungszeit, dass das Unternehmen mehr Informationen darüber sammeln kann, wie erfolgreich ein Film sein könnte, bevor es Spielwaren dafür herstellt.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*



# Fallstudie: SensAble tech



- Bestimmen Sie die durchschnittliche Zeit bis zur Markteinführung eines neuen Spielzeugs unter Verwendung der derzeit verfügbaren Software.
  1. Untersuchung des Entwicklungsprozesses auf die Art und Weise, wie es der Kunde tut, wobei der Prozess mit den eigenen Worten des Kunden beschrieben wurde.
  2. Iteration mit dem Spielzeughersteller, bis dieser das Gefühl hatte, den Prozess richtig verstanden zu haben.
  3. Dann wurde ein anderer Spielzeughersteller aufgesucht, um zu prüfen, ob sein Prozess ähnlich ist.
- Nach genügend Iterationen wurde ein sehr guter Ist-Zustand des Prozesses erreicht, ohne dass auf unwesentliche Details eingegangen wurde.
- Der Prozess wurde mit Schuhherstellern validiert und als identisch befunden.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

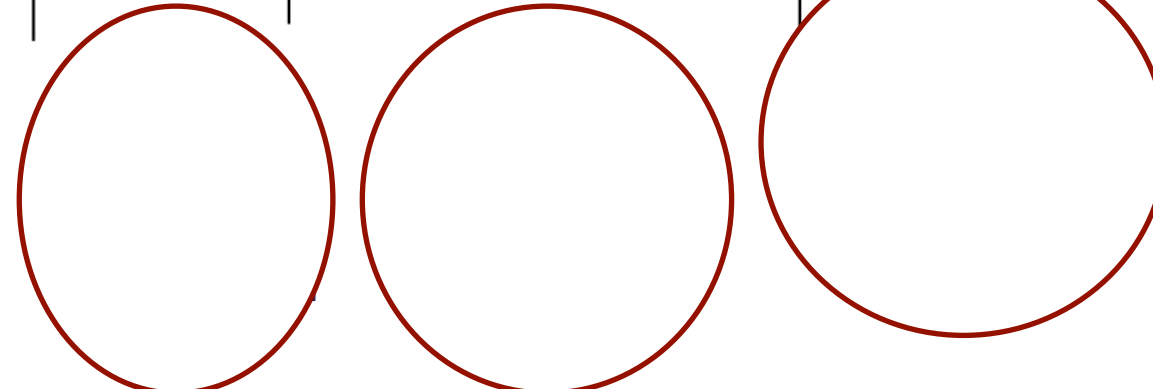
# Fallstudie: SensAble tech



4 Weeks	4-14 Days Model Types: 2D Drawings 3D CAD Models 3D Hand Models	2 Weeks Engineering Manufacturing Rework	2 - 3 Months Tool cavity development - analog CNC Software CNC Milling	16 Weeks Total Development Time
Ideation Phase	Tech Package Design	Looks like Works like	Commercialization	
4 Weeks** Could be lower with FreeForm	4 Days Model Types: FreeForm Native File	3 Days Engineering Manufacturing Rework	3 Weeks Digital tool cavity via STL CNC FreeForm Files CNC Milling	8 Weeks** Total Development Time
<u>FreeForm Process</u>				

US Design Firms

Asian Tool Suppliers



# Fallstudie: Meater



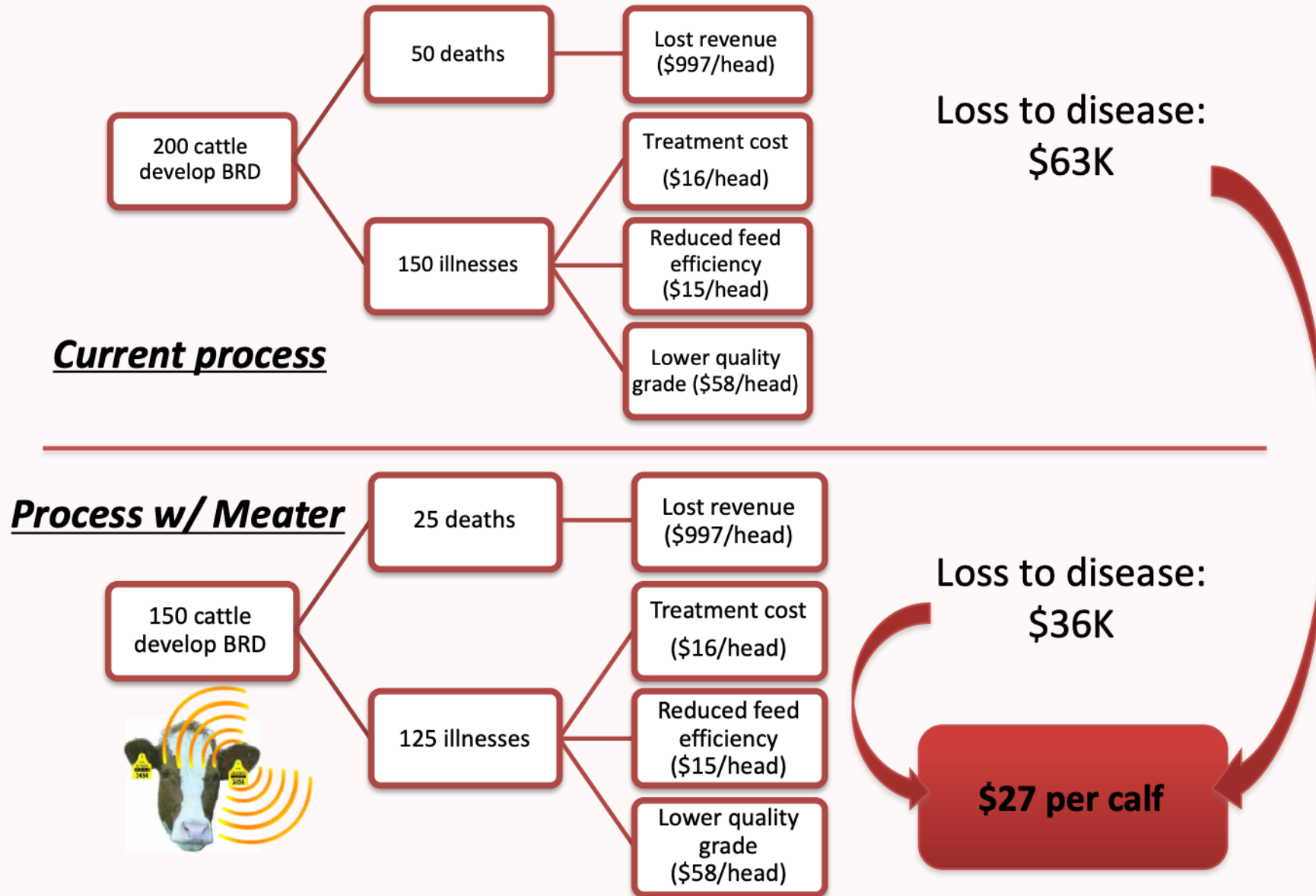
- Dieses Team begann mit einer Biosensortechnologie, die in Bezug auf Größe, Effizienz und Preis deutlich besser war als das, was damals auf dem Markt erhältlich war.
- Geeigneter Zielmarkt: Viehzuchtindustrie.
- Die vorgeschlagene Lösung war ein Biosensor, der am Ohr einer Kuh angebracht werden konnte, ähnlich wie die derzeitige Kennzeichnung von Kühen, um Krankheiten früher zu erkennen.
- Kranke Kühe, die früher erkannt werden, können von der Herde getrennt werden, was die Infektionsrate senkt und eine wirksamere Behandlung von Krankheiten ermöglicht, da sie früher erkannt werden als mit den derzeitigen Methoden.
- Personas (ein Viehzüchter) oberste Priorität: so viel Geld wie möglich zu verdienen.



# Studie zur Quantifizierung des Wertbeitrags



- Bestimmung der aktuellen Wirtschaftlichkeit für eine typische Rinderherde (der "Ist-Zustand"), Überprüfung mit zahlreichen Viehzüchtern und Verfeinerung, bis sie eindeutig gültig und glaubwürdig war.
- Bestimmung des "möglichen" Zustands durch die Verwendung ihres Produkts, wobei sie einige konservative Annahmen machten, die sie mit zwingenden Beweisen untermauern konnten.
- Aufzeigen, wie viel Geld ein Viehzüchter durch die Verwendung seines Produkts sparen würde - das Quantified Value Proposition.
  - Ein überzeugendes und hochspezifisches quantitatives Wertversprechen, das es viel einfacher machte, den Zielkunden zum Erwerb des Produkts zu bewegen und schnell zu überzeugen.
  - Es ist auch eine große Hilfe für spätere Schritte, wenn das Team sein Geschäftsmodell und den Preisrahmen festlegen will.



# Übung Hohes Niveau



**What are the positive things?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**What worries you?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_



# Umfassendere Struktur



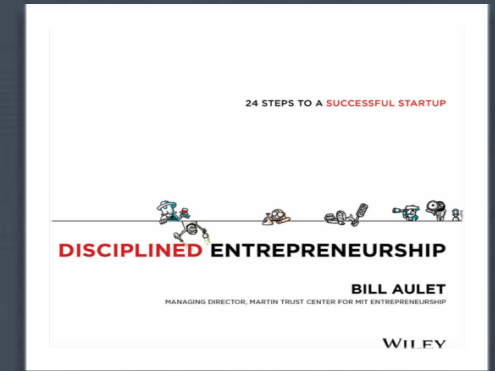
- Füllen Sie den DE Canvas aus
- Grünes Licht - stark
- Gelbes Licht - Nicht stark, aber auch nicht tödlich
- Rotes Licht - Größte Probleme
- Erklären Sie so viele wie möglich, aber beginnen Sie mit den roten, dann den grünen und dann den gelben Ampeln.
- Sie haben nur 10 Minuten Zeit, also konzentrieren Sie sich auf die wichtigsten Punkte

<p><b><u>Raison d'Être</u></b> ① <i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission:</p> <p>Passions:</p> <p>Values:</p> <p>Initial Assets:</p> <p>Initial Idea:</p>	<p><b><u>Competitive Advantage</u></b> ④ <i>Why you?</i></p> <p>Moats:</p> <p>Core:</p> <p>Competitive Positioning:</p>	<p><b><u>Customer Acquisition</u></b> ⑤ <i>How does your customer acquire your product?</i></p> <p>DMU:</p> <p>Process to Acquire Customer:</p> <p>Windows of Opportunity:</p> <p>Possible Triggers:</p>	<p><b><u>Overall Economics</u></b> ⑧ <i>Does your product make money at a company level?</i></p> <p>Est. R&amp;D Exp.:</p> <p>Est. G&amp;A Exp.:</p> <p>LTV/COCA Ratio High Enough:</p>	<p><b><u>Design &amp; Build</u></b> ⑨ <i>How do you produce the product?</i></p> <p>ID Key Assumptions:</p> <p>Test Key Assumptions:</p> <p>MVBP:</p> <p>Tracking Metrics:</p>
<p><b><u>Initial Market</u></b> ② <i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead:</p> <p>End User Profile:</p> <p>TAM:</p> <p>Persona:</p> <p>1<sup>st</sup> 10 Customers:</p>	<p><b><u>Value Creation</u></b> ③ <i>What can you do for you customer?</i></p> <p>Use Case:</p> <p>Prod Description:</p> <p>Problem Being Solved:</p> <p>Quant. Value Prop.:</p>	<p><b><u>Product Unit Economics</u></b> ⑥ <i>Can you make money at the product level?</i></p> <p>Biz Model:</p> <p>Est. Pricing:</p> <p>Short Term - LTV:</p> <p>Short Term - COCA:</p> <p>Medium Term - LTV:</p> <p>Medium Term - COCA:</p> <p>Long Term - LTV:</p> <p>Long Term - COCA:</p>	<p><b><u>Sales</u></b> ⑦ <i>How do you sell your product?</i></p> <p>Preferred Sales Channel:</p> <p>Sales Funnel:</p> <p>Short Term Mix:</p> <p>Medium Term Mix:</p> <p>Long Term Mix:</p>	<p><b><u>Scaling</u></b> ⑩ <i>How do you scale your business?</i></p> <p>Prod. Plan for Beachhead:</p> <p>Next Market:</p> <p>Prod. Plan beyond Beachhead:</p> <p>Follow-on TAM:</p>



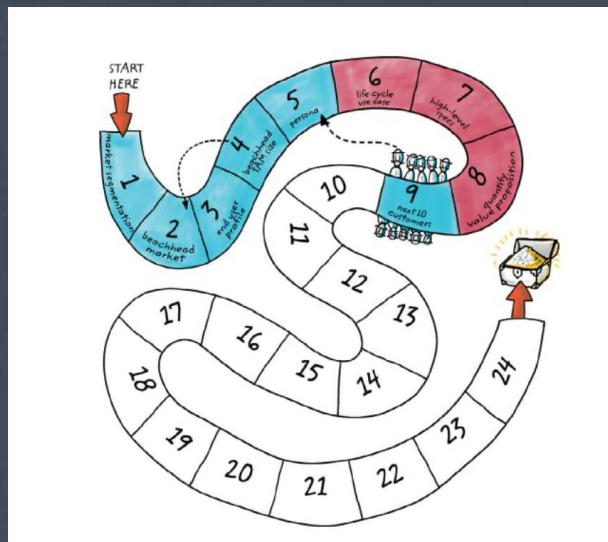
## Abschnitt 2: Wer ist Ihr Kunde?

# Schritt 9: Identifizieren Sie Ihre nächsten 10 Kunden



**WHO IS YOUR CUSTOMER?**

- 1 Market segmentation
- 2 Select a beachhead market
- 3 Build an end-user profile
- 4 Calculate the TAM size for the beachhead market
- 5 Profile the persona for the beachhead market
- 9 Identify your next customers



# Abschnitt 2

## Inhalt



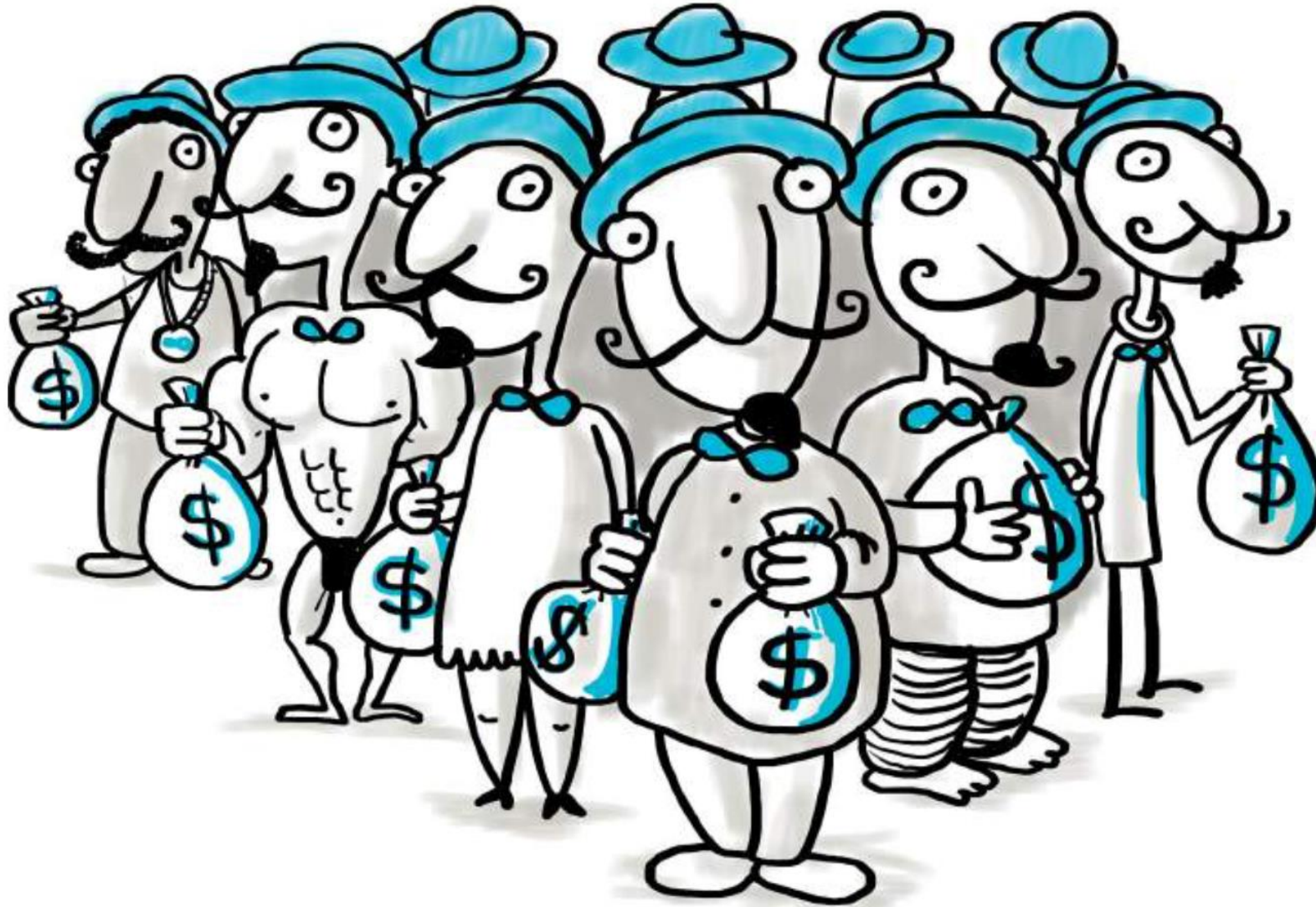
- DH Schritt 1: Marktsegmentierung
- Mit den Kunden sprechen
- DH Schritt 2: Beachhead-Markt auswählen
- DH Schritt 3: Endverbraucherprofil erstellen
- DH Schritt 4: Größe des gesamten adressierbaren Marktes (TAM) des Beachhead-Marktes
- DH Schritt 5: Persona des Zielmarktes
- **DH Schritt 9: Identifizieren Sie Ihre nächsten 10 Kunden**

# Ziele



- Identifizieren Sie neben Ihrer Persona mindestens 10 potenzielle Kunden, die dem Endkundenprofil entsprechen.
- Nehmen Sie Kontakt mit ihnen auf, um ihre Ähnlichkeit mit Ihrer Persona und ihre Bereitschaft, Ihr Produkt zu kaufen, zu überprüfen.





*Explicitly identifying the next 10 customers after the Persona increases your level of confidence that you are on the right path and may also help you refine earlier steps.*



# Warum Schritt 9?

- Die ausschließliche Konzentration auf eine Persona könnte dazu führen, dass Sie ein sehr spezifisches Geschäft aufbauen, ohne die Möglichkeit, an andere Kunden zu verkaufen.
- Wenn die Persona richtig angelegt ist, wird dies nicht passieren.
- Eine Liste von 10 potenziellen Kunden, die über Ihre Persona hinausgeht, wird Ihnen bei Ihrem weiteren Vorgehen von großem Nutzen sein:
  - Wenn Sie in diesem Schritt erfolgreich sind, können Sie wesentlich zuversichtlicher sein, dass Ihr Unternehmen eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit hat - und Sie werden in der Lage sein, andere zu überzeugen, z. B. zukünftige Partner, Mitarbeiter, Kunden, Berater und Investoren.
  - Wenn Sie in diesem Schritt auf Probleme stoßen, können Sie zurückgehen und die Schwachstellen Ihres Plans ermitteln und sie verbessern, bevor Sie weitermachen.
- Indem Sie 10 potenzielle Kunden auflisten und befragen, testen Sie direkt jede Hypothese, die Sie in den letzten acht Schritten aufgestellt haben.
  - Es kann sein, dass Sie negatives Feedback erhalten, wenn Ihr Plan nicht ganz richtig ist. Das ist nicht nur in Ordnung, sondern wahrscheinlich sogar gut.

# Wie wird Schritt 9 abgeschlossen?

1. Listen Sie mehr als 10 potenzielle Kunden auf (abgesehen von Ihrer Persona) und fügen Sie alle sachdienlichen Informationen hinzu, die Sie aus Ihren bisherigen Recherchen über sie haben.

- Jeder dieser Kunden sollte einander und der Persona ähnlich sein; wenn nicht, sollten Sie die Liste überarbeiten und möglicherweise Ihre Auswahl der Persona überdenken. Es ist wichtig, dass Ihre Liste homogen ist. Sie sollten alle starke Kaufreferenzen für einander sein.

2. Setzen Sie sich mit jedem der potenziellen Kunden auf Ihrer Liste in Verbindung und präsentieren Sie Ihren Anwendungsfall für den gesamten Lebenszyklus, die hochrangige Produktspezifikation und das quantifizierte Wertangebot (Schritte 6-8).

- Achten Sie bei diesen Gesprächen darauf, dass Sie im "Erkundungsmodus" und nicht im "Befürwortungs-/Verkaufsmodus" arbeiten. Stellen Sie fest, ob die Bedürfnisse und Ideen des Kunden mit dem übereinstimmen, was Sie bisher aus Ihrer Persona, dem Anwendungsfall über den gesamten Lebenszyklus, dem quantifizierten Wertangebot, den TAM-Annahmen usw. ermittelt haben. Überprüfen Sie mit diesen Kunden insbesondere die Hypothese, die Sie bezüglich der wichtigsten Kaufprioritäten der Persona haben.

# Wie wird Schritt 9 abgeschlossen?

3. Wenn ein Kunde Ihre Hypothesen aus den vorherigen Schritten bestätigt, ist jetzt ein guter Zeitpunkt, den Kunden zu fragen, ob er eine Absichtserklärung zum Kauf Ihrer Lösung abgeben würde, sobald diese verfügbar ist.
  - Sie befinden sich immer noch im "Erkundungsmodus", d. h. Sie fragen: "Wenn ein Unternehmen dieses Produkt anbieten würde, wären Sie daran interessiert, es zu kaufen?" und nicht: "Werden Sie dieses Produkt kaufen?" Wenn der Kunde sehr enthusiastisch ist, können Sie ihn sogar bitten, das Produkt im Voraus zu bezahlen, was ein fantastisches Maß an Engagement darstellt.
4. Wenn das Feedback eines Kunden nicht genau mit Ihren Annahmen übereinstimmt, machen Sie sich gute Notizen und überlegen Sie, wie dies Ihre Analyse beeinflusst.
  - Reagieren Sie nicht übermäßig auf jedes neue Gespräch, selbst wenn es eine größere Abweichung gibt, es sei denn, Sie erkennen ein Muster. Nach ein paar Gesprächen werden Sie intuitiv wissen, ob es eine größere Abweichung gibt.
5. Nachdem Sie jeden Kunden kontaktiert haben, liegen Ihnen möglicherweise neue Daten vor. Gehen Sie zurück und ändern Sie Ihre früheren Annahmen und entscheiden Sie, ob Sie weitere Kunden kontaktieren wollen. Ihr Endziel ist eine homogene Liste von 10 Kunden, die wirklich interessiert sind und mit Ihrer Persona und anderen Annahmen übereinstimmen.

# Wie wird Schritt 9 abgeschlossen?

6. Wenn Sie nicht in der Lage sind, eine Liste von 10 Kunden zu erstellen, die sich für Ihre High-Level-Produktspezifikation begeistern können, müssen Sie möglicherweise Ihren Zielmarkt überdenken.
7. Dieser Schritt ist zwar konzeptionell einfach, aber die Kontaktaufnahme mit den Kunden und das Einholen von Informationen von ihnen erfordert eine Menge Arbeit, die jedoch von unschätzbarem Wert sein wird, wenn Sie vorankommen.
  - Geben Sie diese Kundenliste oder die von Ihnen gesammelten Informationen nicht an andere außerhalb Ihres Unternehmens weiter.

# Umgang mit negativem Feedback

- Negative Ergebnisse werden vorkommen, und die Art und Weise, wie das Unternehmerteam darauf reagiert, ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Teams.
- Wenn also ein Schritt negative Rückmeldungen liefert, d. h. Rückmeldungen, die Ihre Hypothesen nicht stützen, haben Sie wertvolle Informationen darüber erhalten, dass möglicherweise ein Fehler in den Untersuchungen und Daten vorliegt, die Sie bis zu diesem Punkt verwendet haben.
- Negative Ergebnisse in einem Schritt bedeuten in den meisten Fällen nicht das Ende des Projekts, aber mit einem fehlerhaften Plan weiterzumachen, der auf Hoffnungen und nicht auf Fakten beruht, ist ein Rezept für den Misserfolg.

# Arbeitsblatt



Summary of Next 10 Customers												
#	General Info				Fit					Engagement		
	Customer Name	Relevant Info	Title	Email/Phone	Demo-graphic	Psycho-graphic	Use Case	Value Prop	Overall	Contacted	Level of Interest – Letter of Intent?	Source
<u>1</u>												
<u>2</u>												
<u>3</u>												
<u>4</u>												
<u>5</u>												
<u>6</u>												
<u>7</u>												
<u>8</u>												
<u>9</u>												
<u>10</u>												

Note -1: Like with other worksheets, this is meant to give some structure but it can and should be customized as appropriate for your situation

Note – 2: Relevant Info is other relevant info that is not captured elsewhere, such as “Total Megawatts Installed” for the Methane Capture example from Disciplined Entrepreneurship.

Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.

# Team # 1

#	Fit					Engagement		
	Demo-graphic	Psycho-graphic	Use Case	Value Prop	Overall	Contacted	Level of Interest – LOI?	Source
<u>1</u>	A	A	A	A	A	YES	A	From Persona
<u>2</u>	B	B	C	B	B	YES	A	School Friend
<u>3</u>	C	B	B	B	B	YES	A	Neighbor
<u>4</u>	C	A	B	A	B	YES	A	From Persona
<u>5</u>	B	B	B	A	B	YES	A	Family friend
<u>6</u>	B	B	B	B	B	YES	A	Alumni Database
<u>7</u>	B	B	B	B	B	YES	A	Classmate
<u>8</u>	C	A	B	B	B	YES	A	Classmate
<u>9</u>	C	B	B	B	B	YES	A/B	Friend of a Friend
<u>10</u>	C	C	C	B	B/C	YES	A/B	From Persona

Legend:

Fit: A = Excellent, B = Medium, C = Poor

Level of Interest: A = Signed a letter of intent, B = unwilling to sign letter of intent, C = refuses to buy the product

“Use Case” means that the Full Life Cycle Use Case resonated with how the end user operates. “Value Prop” means the benefit your product delivers is in line with that end user’s top priority.





# Team #2

#	Fit					Engagement		
	Demo-graphic	Psycho-graphic	Use Case	Value Prop	Overall	Contacted	Level of Interest – LOI?	Source
1	A	A	A	A	A	YES	A+ (NEEDS IT NOW)	From Industry Group
2	A	A	A	A	A	YES	A	From Persona
3	B	A	A	A	A	YES	A	Cold Call /Email
4	A	A	A	A	A	YES	A	From Industry Group
5	B	A	A	A	A	YES	Needs to Know More but Interested	Cold Call /Email
6	A	A	A	A	A	Early Stages	Needs to Know More but Interested	From Industry Group
7	A	A	A	A	A	Early Stages	Needs to Know More but Interested	From Persona
8	B	A	A	A	A	Early Stages	Needs to Know More but Interested	From Industry Group
9	A	A	A	A	A	Not Yet	Needs to Know More but Interested	From Industry Group
10	A	A	A	A	A	Not Yet	?	From Industry Group

Legend:

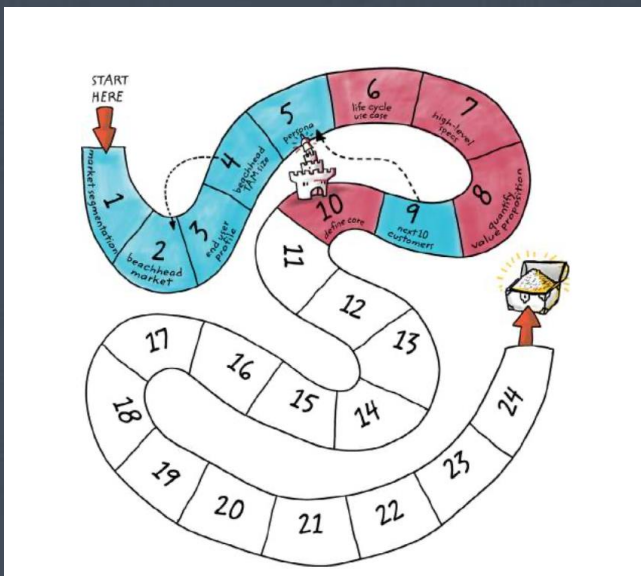
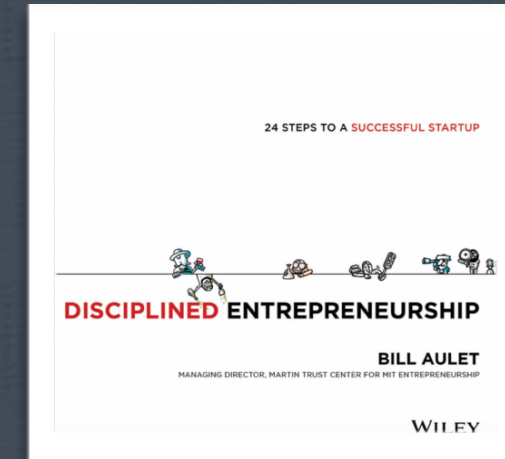
Fit: A = Excellent, B = Medium, C = Poor

Level of Interest: A = Signed a letter of intent, B = unwilling to sign letter of intent, C = refuses to buy the product

“Use Case” means that the Full Life Cycle Use Case resonated with how the end user operates. “Value Prop” means the benefit your product delivers is in line with that end user’s top priority.

Abschnitt 3: Was können Sie für Ihren Kunden tun?

# Schritt 10: Definieren Sie Ihren Kern



# Abschnitt 2

## Inhalt

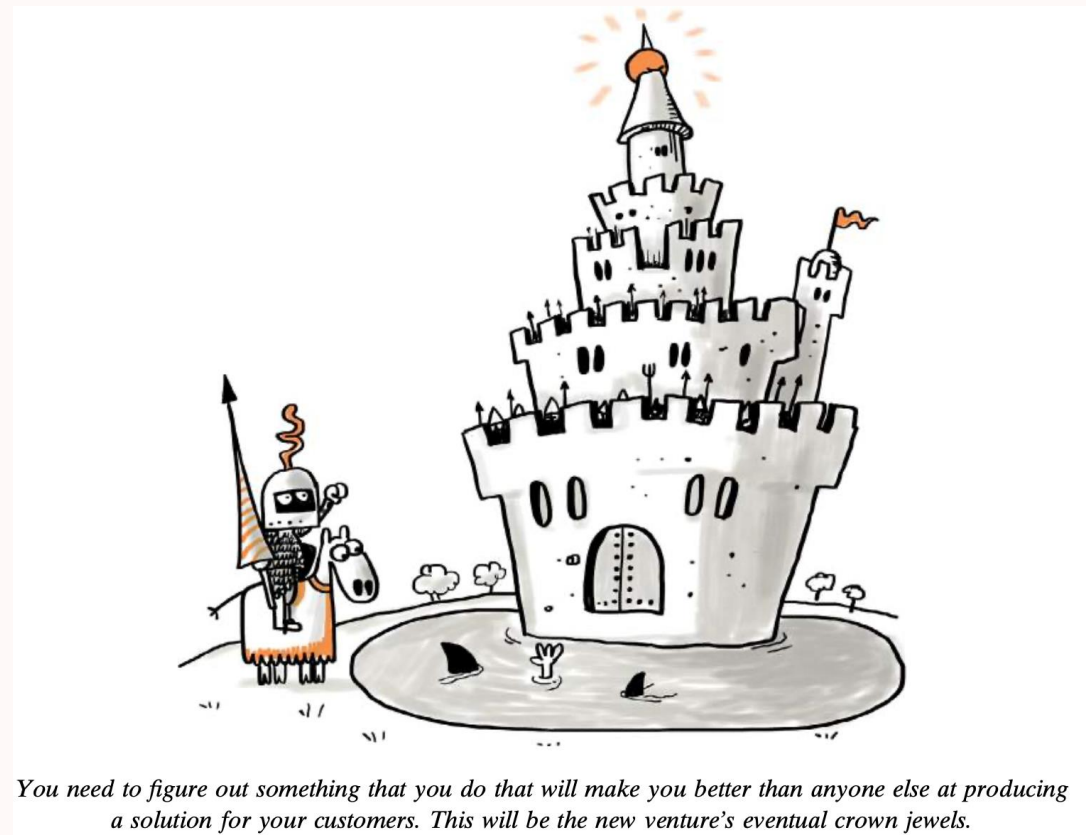


- DH Schritt 1: Marktsegmentierung
- Mit den Kunden sprechen
- DH Schritt 2: Beachhead-Markt auswählen
- DH Schritt 3: Endverbraucherprofil erstellen
- DH Schritt 4: Größe des gesamten adressierbaren Marktes (TAM) des Beachhead-Marktes
- DH Schritt 5: Persona des Zielmarktes
- **DH Schritt 10: Definieren Sie Ihren Kern**
- **DH Schritt 11: Darstellung Ihrer Wettbewerbsposition**

# Ziel



Erklären Sie, warum Ihr Unternehmen den Kunden eine Lösung bieten kann, die andere Unternehmen nicht annähernd so gut können.



Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.



# Was ist der "Kern"?

## Was leistet Ihr Produkt, das Ihre **Konkurrenten** nicht oder nicht so einfach nachahmen können?

- Der Kern ist etwas, das es Ihnen ermöglicht, die Vorteile, die Ihre Kunden schätzen, mit viel größerer Effektivität als jeder andere Wettbewerber zu bieten.
- Es ist diese eine Sache, die es dem nächsten Unternehmen, das versucht, das zu tun, was Sie tun, sehr schwer machen wird.
  - Es kann ein sehr kleiner Teil der Gesamtlösung sein, aber ohne ihn ist Ihre Lösung nicht annähernd so wertvoll. Was können Sie besser als alle anderen?
- Der Kern bietet einen gewissen Schutz, der sicherstellt, dass Sie sich nicht die Mühe machen, einen neuen Markt oder eine neue Produktkategorie zu schaffen, nur um zu sehen, wie jemand anderes mit einem ähnlichen Geschäft die Früchte erntet. Das ist Ihr Kern.
- Er ist die letzte Verteidigung Ihres Unternehmens gegen die Konkurrenz.

# Wie bestimmt man seinen Kern?

- Die Bestimmung des Kerns ist eine sehr situationspezifische Aufgabe.
- Sie erfordert ein gründliches Nachdenken und es kann mehrere Optionen für einen Kern geben.
- Schauen wir uns einige Beispiele aus Kategorien an, die Sie inspirieren (oder zu Ihrem Kern werden) könnten.

- Wenn der Netzwerkeffekt Ihr Kern ist, werden Sie zum Standard, indem Sie eine so große kritische Masse auf dem Markt erreichen, dass es für potenzielle Kunden keinen Sinn mehr macht, ein anderes Produkt zu verwenden.
- Der Wert dieses Produkts für den Nutzer fällt unter das Metcalfesche Gesetz, das im Wesentlichen besagt, dass der Wert des Netzes für jeden Einzelnen in diesem Netz mit dem Quadrat der Anzahl der Nutzer in diesem Netz zusammenhängt.
  - Das Unternehmen mit den meisten Nutzern ist das wertvollste; daher ist es logisch, dass sich neue Nutzer für dieses Netz entscheiden.
  - Infolgedessen wird das Netz noch leistungsfähiger; es handelt sich um eine positive Rückkopplungsschleife.
- Beispiele für Unternehmen, die dies erreicht haben, sind eBay (sowohl für Käufer als auch für Verkäufer), LinkedIn, Facebook und Google für Werbetreibende.

- Durch die Etablierung von Prozessen und einer Kultur, die sich auf einen herausragenden Kundenservice konzentrieren, ermöglicht Ihnen dieser potenzielle Kern Folgendes:
  - Kunden mit einer im Vergleich zu Wettbewerbern sehr hohen Rate an sich binden und dadurch kostspielige Abwanderungen vermeiden.
  - Sie können Kunden auf viel effizientere Weise als andere auf dem Markt anziehen und gewinnen, da Ihre Kunden von ihren Erfahrungen mit Ihnen begeistert sind und durch positive Mundpropaganda zu Verkäufern für Sie werden.
- Dieser Kern erfordert:
  - Ein unglaublich starkes Engagement des gesamten Unternehmens und eine fanatische Konzentration auf ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit in konsequenter Weise.
  - Außergewöhnliche Maßnahmen, die für andere nur schwer nachvollziehbar sind, wie z. B. Rückerstattungen ohne Rückfragen oder andere kostspielige Maßnahmen.
- Es ist schwierig, diese Strategie so auszuführen, dass ein Konkurrent nicht in der Lage ist, Ihren Kern zu kopieren und zu negieren, aber wenn sie funktioniert, kann sie sehr effektiv sein.



- Entwickeln Sie die Fähigkeiten, Beziehungen, Prozesse, Mengen, den finanziellen Aufwand und die Kultur, um alle anderen auf dem Markt bei den Kosten zu übertreffen und langfristig zum Low-Cost-Player zu werden.
  - Dies war ein erfolgreicher Kern für Walmart und ist auch Teil der Strategie vieler asiatischer Unternehmen, insbesondere chinesischer Unternehmen, die kürzlich in den Sektor der sauberen Energie eingestiegen sind.
  - Dies kann durch die Erzielung von Größenvorteilen erleichtert werden.
- Oft handelt es sich dabei nicht um einen Kern, sondern eher um eine Markteintrittsstrategie für Unternehmen, die sich dann dafür entscheiden, mit einem anderen Produkt zu konkurrieren. Honda zum Beispiel trat in den USA als kostengünstiger Anbieter von Unkrautvernichtern,
  - Motorrollern, Motorrädern, Rasenmähern und Autos auf, aber schließlich waren sie nicht mehr die kostengünstige Option. Ihr Kern war die Fähigkeit, großartige Motoren zu bauen, und die niedrigen Kosten waren nur eine Möglichkeit, einen neuen Markt zu erschließen.

- Es gibt eine Vielzahl neuer Strategien, die sich zu potenziellen Kernstärken entwickelt haben, und eine davon ist jetzt die Benutzererfahrung (UX).
  - Dies scheint vom Markt dort angenommen worden zu sein, wo viele Design- und Modetalente zur Verfügung stehen, um diese Herausforderung anzugehen.
- Die Strategie besteht darin, der Beste bei der Entwicklung und kontinuierlichen Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit zu werden, indem das Unternehmen diese in den Mittelpunkt stellt.
- Dies ist eindeutig der Kern von Apple, da das Unternehmen Produkte herstellt, die die Fähigkeiten und das Engagement des Unternehmens für ein wahnsinnig gutes Benutzererlebnis nutzen.

# Wie definieren Sie Ihren Kern?

- Dieser Schritt ist mehr nach innen gerichtet und weniger forschungsbasiert als die anderen.
- Sie werden sich auf interne Selbstbeobachtung in Kombination mit externer Datenerfassung und -analyse verlassen.
- Auch wenn der Prozess zunächst weit gefasst und allgemein erscheinen mag, sollte Ihre endgültige Definition Ihres Kerns konkret und spezifisch sein.

# Prozess der Kerndefinition

- Sie muss viele verschiedene Überlegungen einbeziehen:
  - Was will der Kunde?
  - Welche Möglichkeiten haben Sie?
  - Was Sie wirklich gerne tun?
  - Was können andere außerhalb Ihres Unternehmens tun?
  - Was sind die persönlichen und finanziellen Ziele der Eigentümer?
- Sie muss effizient und sehr spezifisch durchgeführt werden, damit Sie zu einer Antwort kommen, von der Sie überzeugt sind, dass sie richtig ist.
- Sie können Ihren Kern nicht wie andere Elemente in diesem Prozess ändern; er muss im Laufe der Zeit feststehen, wenn Sie ihn einmal festgelegt haben.

- Ein gängiger Ausgangspunkt für die Bestimmung des Kerns ist die Feststellung, dass es sich um Ihr geistiges Eigentum handelt.
- Die Wirksamkeit von geistigem Eigentum als Kernstück hängt jedoch stark von Ihrer Branche ab:
  - In der Medizinbranche, insbesondere in der Biotech-Industrie, sind Patente unglaublich wichtig für den Erfolg eines Produkts oder eines neuen Unternehmens.
  - In anderen Branchen können Patente zwar einen gewissen Wert haben, aber oft reichen sie nicht aus, um den Geschäftserfolg zu sichern. Sie sind eher statisch, während die Märkte dynamisch sind.
- Kompetenz ist in der Regel besser als ein Patent, aber es ist sicher besser, beides zu haben.
  - So werden beispielsweise Teams, die in einem Bereich über ein hohes Maß an Fähigkeiten verfügen, kontinuierlich innovative Produkte produzieren und damit ein Unternehmen, das sich auf ein oder wenige Patente stützt, im Laufe der Zeit überfordern (außer in so speziellen Fällen wie der Biotechnologie).

# Innovationsfähigkeit als Kernstück

- Einige Unternehmen verschaffen sich einen Vorteil auf dem Markt, indem sie einen Prozess und eine Kultur schaffen, die unglaublich schnell Innovationen hervorbringen:
  - Sie bleiben nah am Kunden und nutzen ein starkes Produktmanagement und eine agile Entwicklung, um ihren anfänglichen Vorsprung in einen dauerhaften und mit der Zeit wachsenden Vorteil zu verwandeln.
- Diese Strategie ist jedoch schwer aufrecht zu erhalten, wenn das Unternehmen wächst.
  - Wenn kleinere Unternehmen in den Markt eintreten und zu konkurrieren beginnen, werden sie Vorteile haben, die es ihnen ermöglichen, ebenfalls wendig zu sein und vielleicht Ihr Innovationstempo zu übertreffen, sobald Ihr Unternehmen groß ist.
- Die meisten Unternehmen verlassen sich klugerweise nicht allein auf ihre Innovationsgeschwindigkeit als Kern, sondern nutzen sie als Motivator und als Graben um die Burg, bevor sie sich schließlich auf einen Kern festlegen.
- Vereinfacht gesagt, sollten alle Unternehmen unabhängig von ihrer Definition des Kerns eine schnelle Innovation anstreben; aber nur wenige Unternehmen werden ohne etwas anderes als Kern dauerhaften Erfolg mit schneller Innovation haben.

# Kernposition vs. Wettbewerbsposition

- Ihre Kunden werden höchstwahrscheinlich nicht Ihr Kerngeschäft als Grund sehen, bei Ihnen zu kaufen.
- Sie werden stattdessen auf Ihre Wettbewerbsposition achten (Schritt 11).
- Ihr Kerngeschäft ist ausschlaggebend dafür, dass Sie in der Lage sind, dem Kunden einen bestimmten Nutzen zu bieten, der sich in einem Mehrwert für den Kunden niederschlagen muss (basierend auf den wichtigsten Prioritäten des Kunden), was wiederum zu einer besseren Wettbewerbsposition führt.
- Mit dem Kern bauen Sie eine Fähigkeit auf, mit der Sie sich von Ihren Konkurrenten abheben, und die von anderen nicht ohne weiteres nachgeahmt werden kann.
- Es ist der konzentrierteste Weg, um sich von Ihren derzeitigen und potenziellen Konkurrenten zu unterscheiden, so dass Sie Ihre wenigen Ressourcen wirklich darauf konzentrieren können, den maximalen Wert für Ihr neues Unternehmen zu erzielen.

# Vorteil im ersten Zug gegen Kern

- Der Begriff bezieht sich auf ein Unternehmen, das nur deshalb erfolgreich ist, weil es das erste auf dem Markt ist.
- Die meisten Unternehmen, die als erste auf den Markt kommen, verlieren den Markt jedoch an einen späteren Marktteilnehmer, der die Leistung des ersten Unternehmens übertrifft:

**Der Vorteil eines Erstanbieters allein kann nicht zu einem nachhaltigen Kern führen und könnte als Nachteil angesehen werden.**

- Der First-Mover-Vorteil kann einem Unternehmen mit einem gut definierten Kern helfen, aber es kann den Markt nicht einfach dadurch gewinnen, dass es der Erste ist. Dies muss in etwas anderes umgesetzt werden:
  - die Bindung von Schlüsselkunden
  - Erzielung positiver Netzwerkeffekte für Ihr Unternehmen
  - Rekrutierung der besten Talente in einem bestimmten Bereich usw.



# Sperrern von Lieferanten und Kerngeschäft

- Eine Möglichkeit, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, besteht darin, die Schlüsselemente Ihrer Lösung zu antizipieren und Anbieter mit einer exklusiven oder funktionalen Exklusivvereinbarung an sich zu binden.
- Die Bindung von Schlüssellieferanten ist eine gute Strategie, um Ihre potenziellen Konkurrenten auszubremsen, und sollte bei Bedarf aggressiv eingesetzt werden.
- Es ist eine sehr wertvolle Strategie, mehrere Fallen auf dem Weg zu haben, um es Ihren Konkurrenten schwer zu machen; aber Sie sollten nur einen Kern haben.
- Der Kern ist das Kronjuwel, das die letzte Barriere darstellt, durch die die Konkurrenten nicht durchbrechen können sollten.



*You need to figure out something that you do that will make you better than anyone else at producing a solution for your customers. This will be the new venture's eventual crown jewels.*



# Fallstudie: SensAble tech



- Ein einzigartiges Hardware-Robotergerät namens PHANTOM, ein Gerät, das für sein cleveres Design bekannt war.
- Ein äußerst grundlegendes Patent für eine "Kraft reflektierende haptische Schnittstelle" (US-Patent Nr. 5.625.576), das eines der am häufigsten zitierten Patente seiner Zeit war.
- Thomas Massie, der treibende Kopf hinter der Technologie und ein aufstrebender Ingenieur am MIT, investierte voll in das Unternehmen.
- Was war ihr Kern?



# SensAble

## Einschränkungen



- Das Ziel, in relativ kurzer Zeit ein hohes Maß an Erfolg zu erreichen.
- 2 Die Mitbegründer wollten in vier bis fünf Jahren nach Kentucky zurückkehren,
- Sie wollten etwas Großes machen, das schnell skaliert und für Risikokapitalgeber interessant ist, was einen Zeitplan von fünf Jahren bedeuten würde.



# SensAble Core:

Die IP?



- Von anderen abhängig werden
- Unvorhersehbare Zeitrahmen
- Wir mussten Rechtsexperten werden, um sicherzustellen, dass andere unsere Patente nicht ignorierten oder umgingen.
  - uninteressant und nicht auf die persönlichen Ziele und Leidenschaften abgestimmt
- Aggressiver Aufbau eines Portfolios an geistigem Eigentum mit ihrem IP-Anwalt und dem MIT
  - einer der äußeren Festungsgräben unserer Burg

# SensAble Core: Die Hardware?



- Es braucht viel Zeit und Geld, um erfolgreich zu sein  
Hardware-Unternehmen sind für Investoren nicht so attraktiv wie Software-Unternehmen  
Die Robotik war Mitte der 1990er Jahre extrem in Verruf geraten.  
Wir sollten überhaupt kein Robotik-Unternehmen sein. Schließlich ging es in unserem Kernmarkt nicht um Robotik, sondern um Design.  
Wir haben die PHANToM-Hardware aggressiv geschützt und entwickelt, auch wenn es sich um eine Außenwand handelte und nicht um den Kern.

# SensAble Core: Der Anbieter?



- Wir waren in der Lage, uns die Lieferung einer Schlüsselkomponente (die High-Fidelity-Motoren) zu sichern, die unsere Hardware dem Angebot anderer Unternehmen weit überlegen machte und eine erhebliche Marktzutrittsschranke darstellte.
- Aber wenn die Marktbedingungen richtig gewesen wären, hätten unsere Konkurrenten einen Weg gefunden, die Schlüsselkomponente selbst zu produzieren.

# SensAble Core: Die Software



- Die Software hinter PHANToM war sehr kompliziert:
  - Nicht nur die Schnittstellen-Software, sondern auch
  - wie sie Gewicht, Formen, Textur, Verformungen und viele andere physikalische Eigenschaften der Objekte darstellte, die im Computer zum Anfassen gerendert wurden, und
  - und wie der Benutzer mit ihnen interagierte.
- Am Ende definierte er den Kern als "die Physik der dreidimensionalen Berührung".
  - Dieser Kern sollte in einer Software-Engine verkörpert werden, die 3D-Objekte auf dem Computer rendert, und zwar nicht für visuelle Darstellungen, sondern um sie zu berühren.



# Die Vorteile des Kerns nutzen

- Umsetzung des Kerns in einen nachhaltigen Vorteil, der mit der Zeit wachsen würde  
Identifizierung von Schlüsselpersonen in unserem Team, die über die Fähigkeiten zur Unterstützung des Kerns verfügen.
- Identifizierung der Personen außerhalb des Unternehmens, die in diesem Bereich führend sind, und schnelle Entwicklung starker Beziehungen zu ihnen und Bindung an SensAble.
- Wir identifizierten die Organisationen und Institutionen, in denen diese Leute zu finden sein würden (bestimmte Abteilungen am MIT, der Brown University und der Stanford University) und bauten dort Sichtbarkeit, Ansehen und Beziehungen auf, um die besten und klügsten zukünftigen Stars zu rekrutieren.
- Dies wurde zu einer der obersten Prioritäten von Thomas Massie als CTO, und er überprüfte dies mindestens vierteljährlich in seinen technischen Strategiegelgesprächen.
  - Wir stellten sicher, dass wir einen starken Plan für die Entwicklung von Fähigkeiten in diesem Bereich haben, und unser Anreizsystem spiegelte dies als Priorität mit einer starken Vergütung und der Gewährung großer Aktienoptionen wider.

# Zusammenfassung



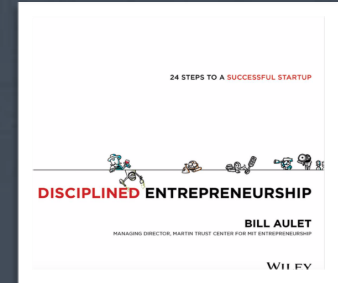
- Der Kern ist das, was Sie haben, was Ihre Konkurrenten nicht haben, was Sie im Laufe der Zeit vor allem anderen schützen werden und woran Sie im Laufe der Zeit kontinuierlich arbeiten, um es zu entwickeln und zu verbessern.
- Wenn Sie sich einmal auf einen Kern geeinigt haben, sollten Sie ihn nicht mehr unüberlegt ändern, sondern Ihren Kern kontinuierlich stärken.
  - Er kann sich jedoch ändern, wenn Sie herausfinden, was Ihre Kunden am meisten schätzen und was Sie am besten können.
- Ihren Kern zu definieren ist nicht einfach und mag abstrakt erscheinen, aber es ist ein wesentlicher Schritt, um den Wert Ihres neuen Unternehmens zu maximieren.

# Abschnitt 2

## Inhalt

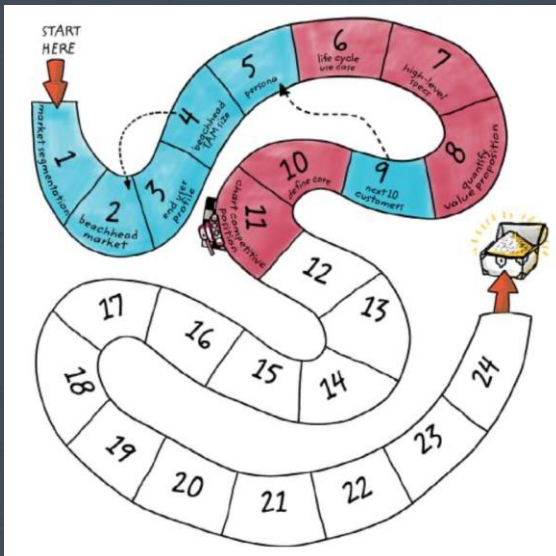


- DH Schritt 1: Marktsegmentierung
- Mit den Kunden sprechen
- DH Schritt 2: Beachhead-Markt auswählen
- DH Schritt 3: Endverbraucherprofil erstellen
- DH Schritt 4: Größe des gesamten adressierbaren Marktes (TAM) des Beachhead-Marktes
- DH Schritt 5: Persona des Zielmarktes
- DH Schritt 10: Definieren Sie Ihren Kern
- **DH Schritt 11: Darstellung Ihrer Wettbewerbsposition**



## Abschnitt 2: Wer ist Ihr Kunde?

# Schritt 11: Darstellung Ihrer Wettbewerbsposition



# Schritt 11: Ziele



- Zeigen Sie, wie gut Ihr Produkt die beiden wichtigsten Prioritäten der Persona erfüllt.
- Zeigen Sie, wie gut die Prioritäten der Persona von bestehenden Produkten im Vergleich zu Ihrem Produkt erfüllt werden.
- Analysieren Sie, ob die von Ihnen gewählte Marktchance sowohl zu Ihren Kern- als auch zu den Prioritäten Ihrer Persona passt.



How does your core  
map to what your customer  
really wants?

*The Competitive Position is where you take your Core and translate it into something that produces real value for the customer, something that they will care deeply about.*



# Entscheidungsfindung beim Kunden

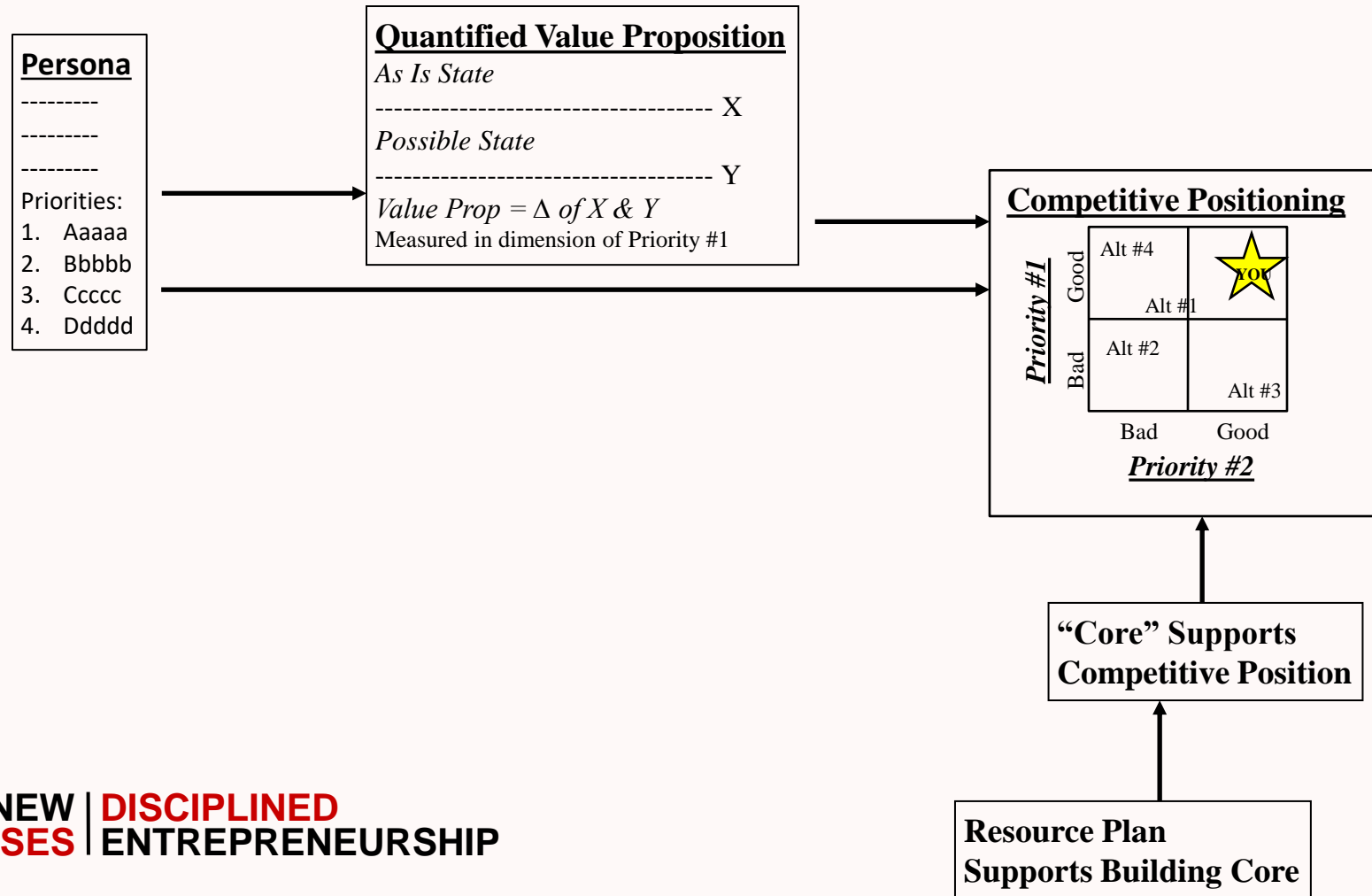
- Die Kunden treffen ihre Kaufentscheidungen in der Regel auf einer vergleichenden Basis, wobei sie alle Optionen in Betracht ziehen und entscheiden, welche Lösung ihren Prioritäten am besten entspricht.
- Die Tabelle zur Wettbewerbspositionierung hilft Ihnen:
  - zu analysieren, wie viel besser Sie im Vergleich zu Ihrer Konkurrenz sind;
  - Schwachstellen aufzuzeigen.
- Zusammen mit dem quantifizierten Nutzenversprechen zeigt es, dass Ihr Produkt benötigt wird und Sie das richtige Unternehmen sind, um es anzubieten.
- Die Wettbewerbsposition ist das Bindeglied zwischen den Prioritäten Ihres Kerns und Ihrer Persona und zeigt, dass sie für den von Ihnen gewählten Zielmarkt logisch sinnvoll sind.

# Tabelle zur Wettbewerbspositionierung

- Zeigt visuell, wie gut Sie die beiden wichtigsten Prioritäten Ihrer Persona erfüllen, im Vergleich dazu, wie gut Ihre Konkurrenz dies tut.
- Das Ziel ist es, zu zeigen, dass Ihre Wettbewerbsposition sowohl Ihren Kern nutzt als auch dass Ihr Produkt die Prioritäten Ihrer Persona weitaus besser erfüllt als bestehende oder logische zukünftige Produkte.
- Wenn beides nicht zutrifft, müssen Sie möglicherweise Ihre Marktauswahl oder Ihren Kern überdenken.
  - Auch wenn Ihr Kern eine gewisse Flexibilität aufweist, ist diese in der Regel begrenzt.
  - Die Unfähigkeit, Ihren Kern in Vorteile für Ihren Kunden umzusetzen, bedeutet nicht unbedingt, dass Ihr Kern falsch ist, denn der Kern spiegelt die Vorzüge und Fähigkeiten Ihres Teams wider; stattdessen kann es eine bessere Marktchance geben, für die Ihr Kern besser geeignet ist.

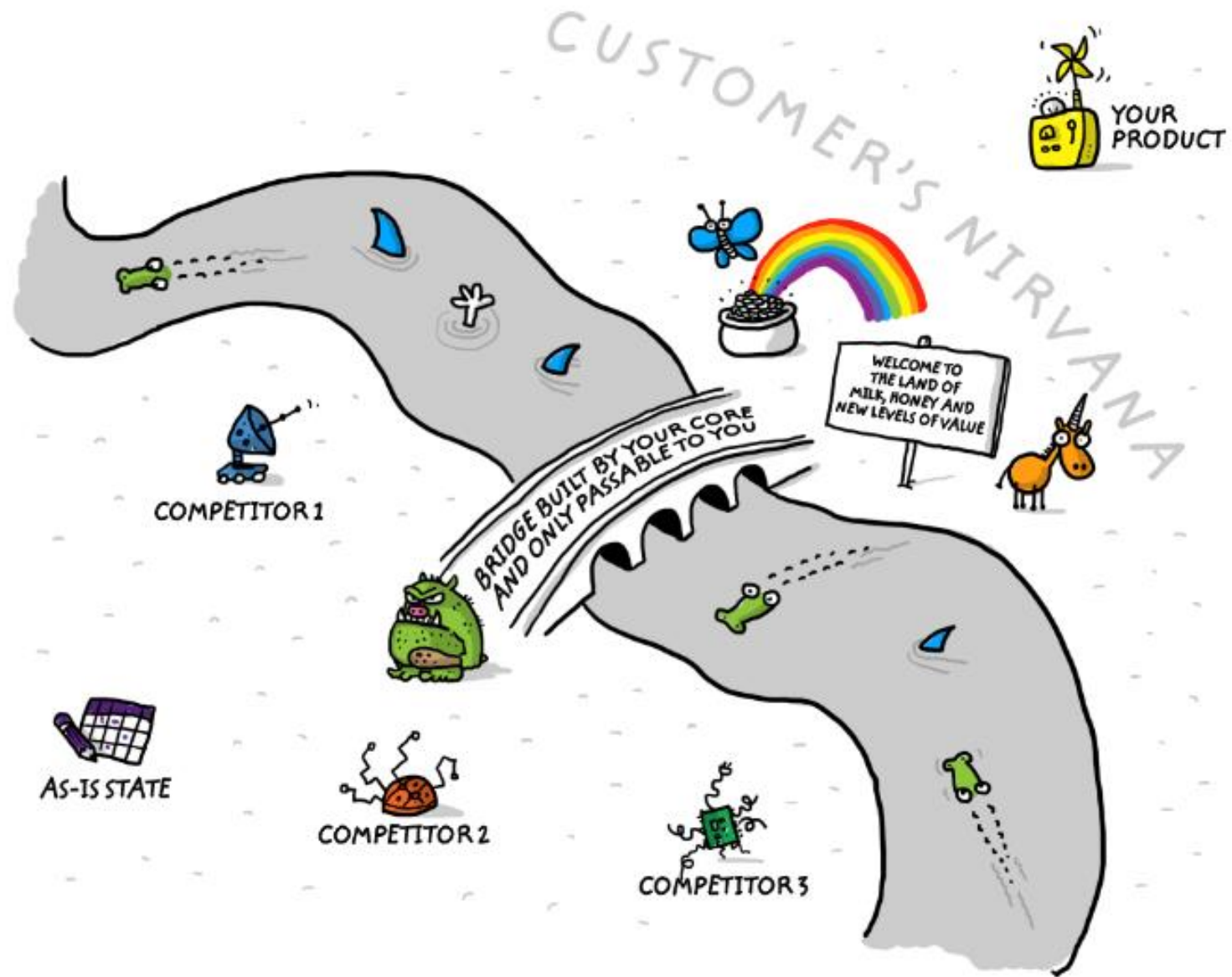


# Die Verknüpfung der verschiedenen Schritte ist von entscheidender Bedeutung und liegt der Integration zugrunde



Source: 15.390 NEW **DISCIPLINED** ENTERPRISES | **ENTREPRENEURSHIP**





# Der härteste Konkurrent von allen

- Der STATUS QUO des Kunden  
Oft besteht die größte Hürde darin, die Kunden davon zu überzeugen, von ihrem Status quo abzuweichen.
- Wenn Sie Ihr Produkt mit dem Status quo vergleichen, stellen Sie sicher, dass es sich um einen realen Markt handelt und nicht um einen konzeptionellen, fiktiven.
- Der weitaus größere Teil des TAM besteht darin, die Menschen dazu zu bringen, ihr heutiges Verhalten zu ändern und die natürliche menschliche und organisatorische Trägheit zu überwinden.
  - Es ist weitaus besser, sich mit dem ungenutzten Markt des "Kunden, der nichts tut" zu befassen, als sich auf ein anderes brandneues Startup zu konzentrieren.

# Der härteste Konkurrent von allen

- Wenn Sie einen guten Kern haben und die Menschen vom Status quo auf eine neue Lösung umsteigen, wird der Markt abheben und sowohl Sie als auch der andere kleine Wettbewerber werden große Gewinne machen.
- In einem solchen Fall ist es wahrscheinlich, dass Sie beide fusionieren, beide von größeren Unternehmen aufgekauft werden oder beide an die Börse gehen.
- Sobald Sie Ihr Kerngeschäft und Ihre Wettbewerbsposition kennen, sollten Sie sich nicht zu sehr auf die Konkurrenz konzentrieren, sondern die meiste Zeit damit verbringen, mit Kunden zu arbeiten, Ihr Kerngeschäft zu entwickeln und Produkte auf den Markt zu bringen.

# Ermitteln Sie Ihre Wettbewerbsposition

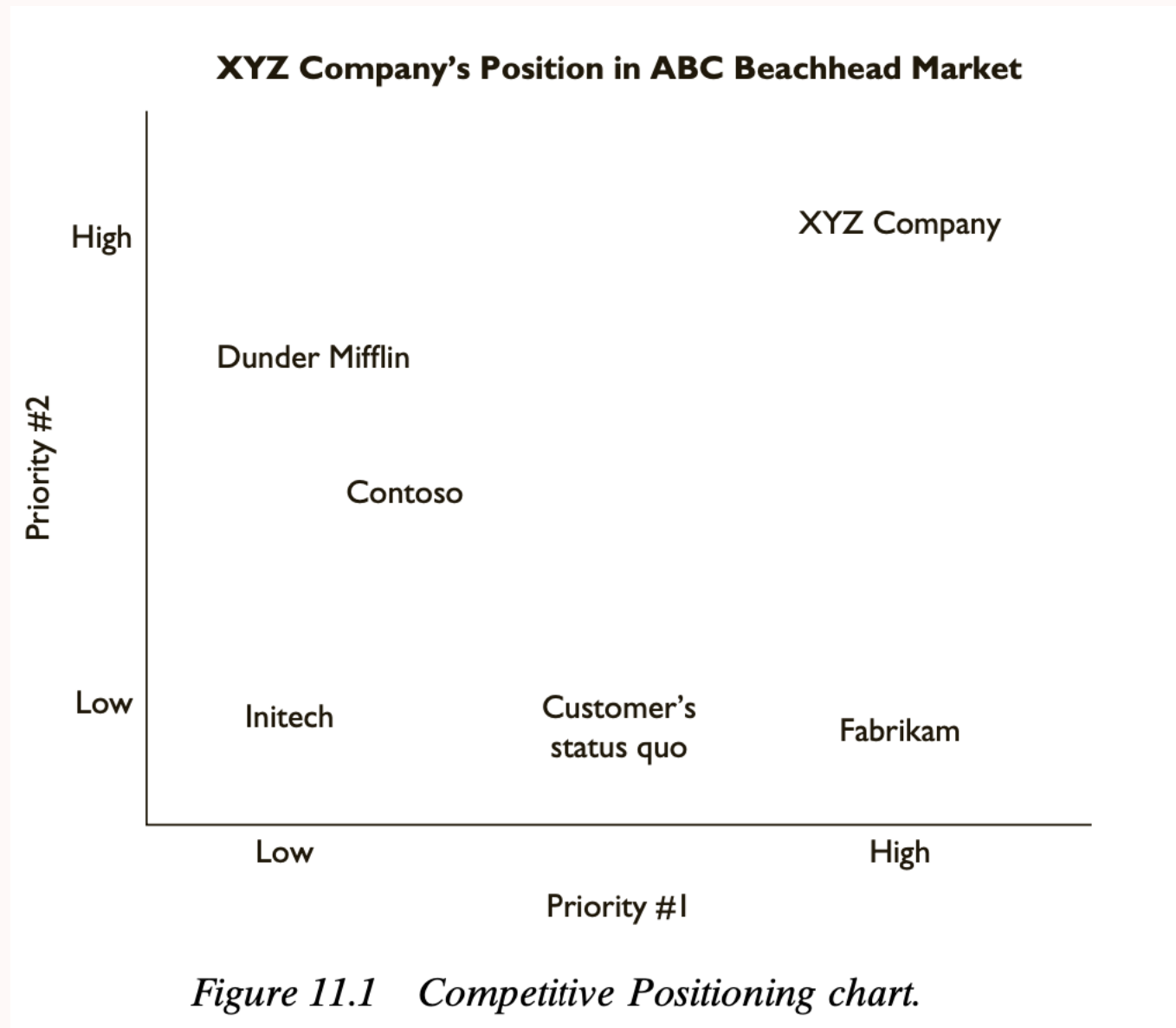
## Schritt 1

- Schlüssel: Holen Sie die richtigen Informationen aus Ihrer primären Kundenforschung
- Identifizieren Sie die beiden wichtigsten Prioritäten Ihrer Persona und gehen Sie davon aus, dass diese beiden Prioritäten alles sind, was zählt.
  - Ihr Kern ist wahrscheinlich inspirierend und durchdacht, und die Funktionen Ihres Produkts sind großartig, aber sie diktieren nicht die Prioritäten des Kunden.

# Ermitteln Sie Ihre Wettbewerbsposition

## Schritt 2

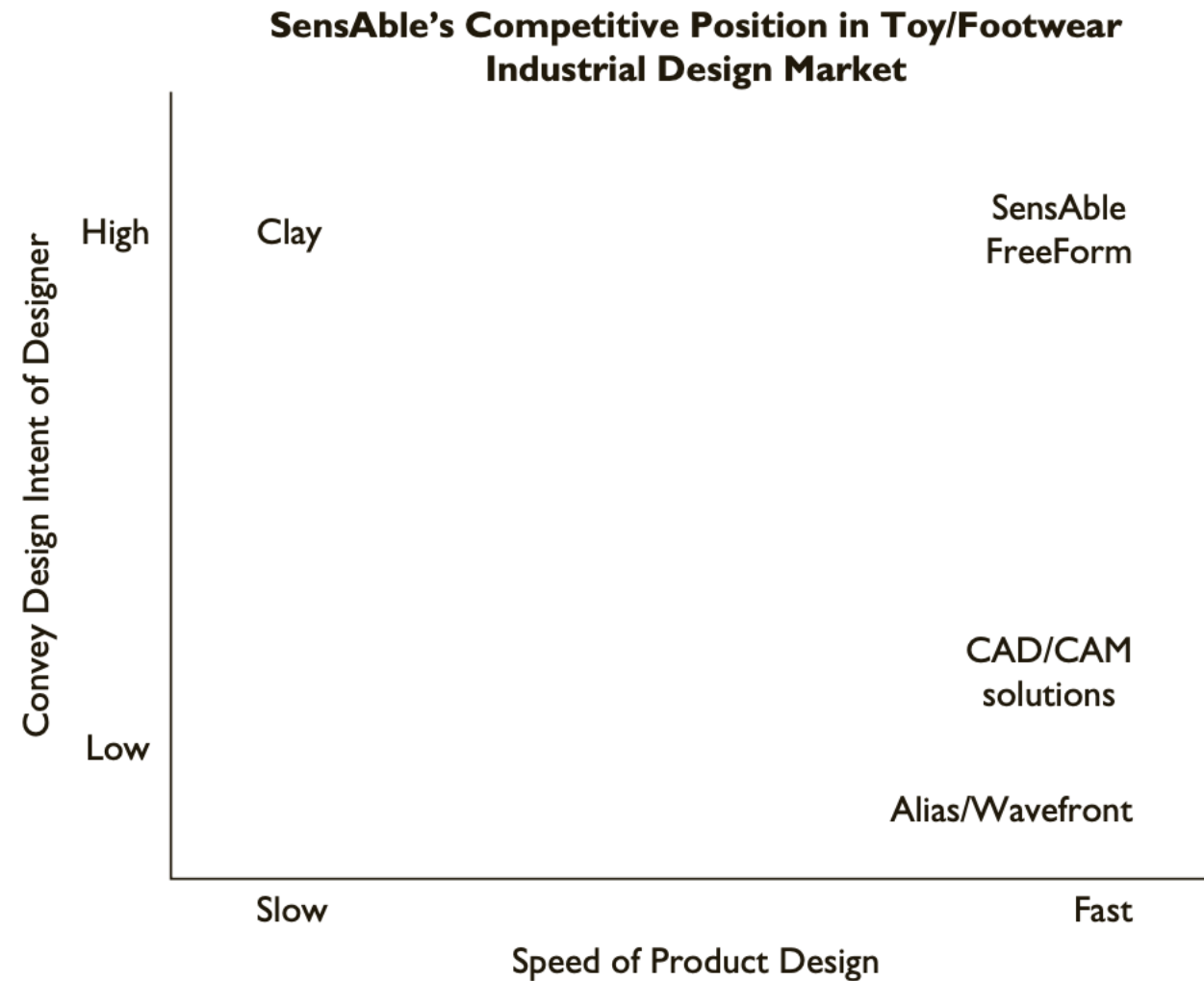
- Erstellen Sie eine einfache Matrix/Grafik wie folgt:
  - Teilen Sie sowohl die x-Achse als auch die y-Achse in zwei Hälften.
  - Schreiben Sie auf die x-Achse die oberste Priorität Ihrer Persona.
  - Auf die Hälfte der x-Achse, die näher am Ursprung liegt, schreiben Sie den "schlechten Zustand" dieser Priorität (z. B. wenn die Priorität "Zuverlässigkeit" ist, schreiben Sie hier "niedrig").
  - Auf die andere Hälfte der x-Achse schreiben Sie den "guten" Zustand dieser Priorität (z. B. "hoch" für "Zuverlässigkeit").
  - Tragen Sie auf der y-Achse die zweithöchste Priorität Ihrer Persona ein. Schreiben Sie den "schlechten Zustand" auf die Hälfte der y-Achse, die näher am Ursprung liegt, und den "guten Zustand" auf die andere Hälfte der y-Achse.
  - Tragen Sie Ihr Unternehmen in das Diagramm ein, zusammen mit denen Ihrer Konkurrenten (gegenwärtig und zukünftig). Fügen Sie auch die Option "nichts tun" oder "Status quo" des Kunden hinzu.



# Tabelle der Wettbewerbsposition

- Wenn Sie eine gute primäre Marktforschung betrieben haben, sollte Ihr Unternehmen im oberen rechten Quadranten dieses Diagramms positioniert sein, am oberen Ende der "guten" Zustände der einzelnen Prioritäten.
- Im unteren linken Quadranten sollten Sie auf keinen Fall sein.
- Andere Positionen im Diagramm sind nicht unbedingt schlecht. Wenn Sie sich jedoch nicht im oberen rechten Quadranten des Diagramms wiederfinden, sollten Sie Ihr Produkt im Vergleich zu Ihrer Konkurrenz neu bewerten.





*Figure 11.2 SensAble's Competitive Position.*

# SunSpring

## Fallstudie

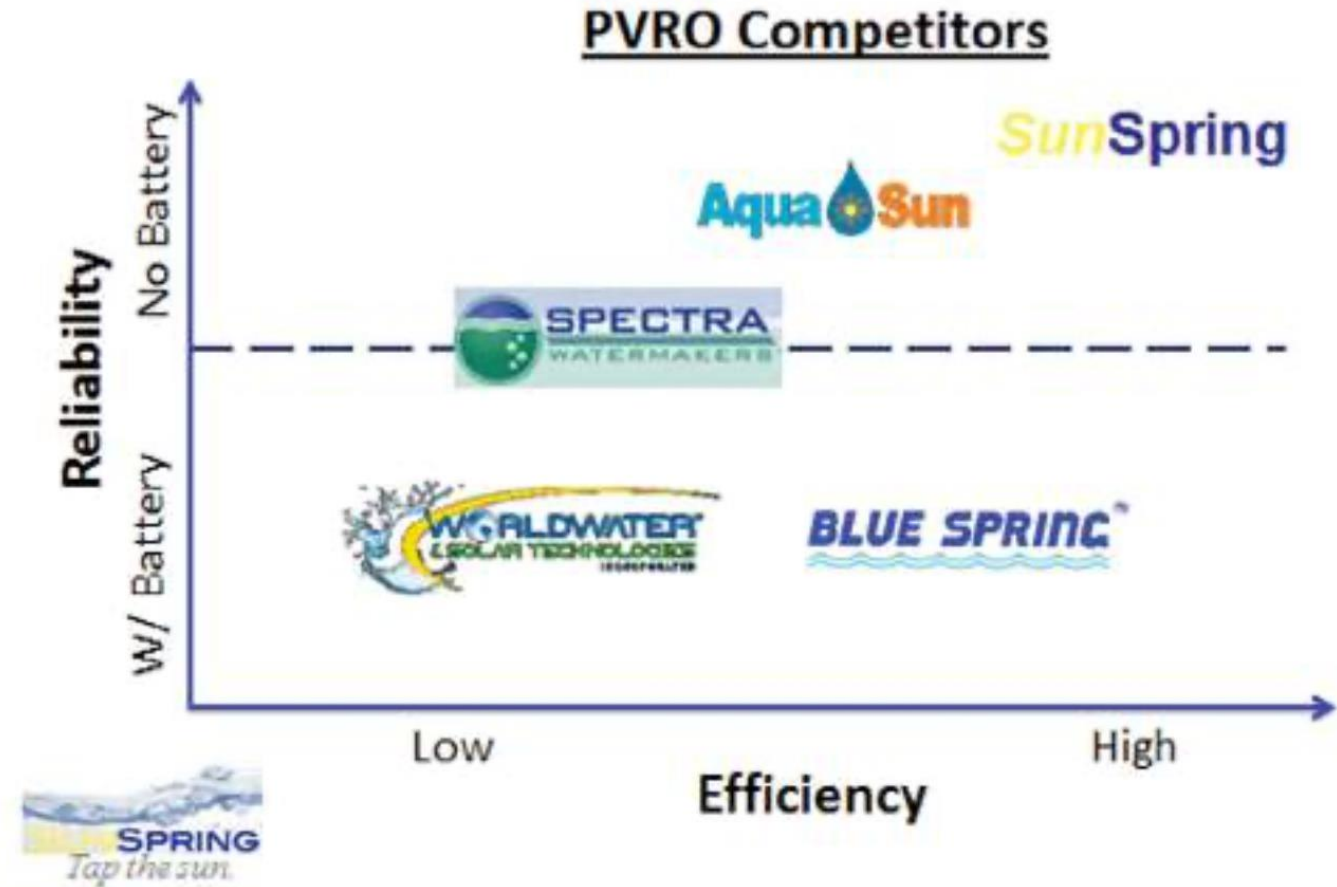


- Lösung zur Nutzung von Solarenergie für die Wasserfilterung.
- Der Markt für die Filterung von Trinkwasser für Militärteams, die an Orten stationiert sind, die nicht an das Stromnetz angeschlossen sind oder keinen Zugang zu einer zuverlässigen Stromversorgung haben.
- Die Kosten hatten für das Militär nicht die höchste Priorität.
- Die Schlüsselemente waren vielmehr Zuverlässigkeit und Effizienz.

# SunSpring Fallstudie



- SunSpring's value proposition is increased efficiency, flexibility, mobility, reliability, and operation simplicity vis-à-vis its competitors



*Figure 11.3 SunSpring's Competitive Position.*



# Zusammenfassung



- Die Definition Ihrer Wettbewerbsposition ist ein schneller Weg, um Ihr Produkt im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern zu validieren, einschließlich des Status quo des Kunden, basierend auf den beiden obersten Prioritäten der Persona.
- Wenn Sie sich nicht in der oberen rechten Ecke der resultierenden Tabelle befinden, sollten Sie Ihr Produkt oder zumindest die Art und Weise, wie Sie es präsentieren, neu bewerten.
- Dies ist auch ein sehr effektives Mittel, um Ihr qualitatives (nicht quantitatives) Wertversprechen an die Kundenzielgruppe in einer Weise zu kommunizieren, die bei ihr Anklang finden sollte.

# Leseaufgabe und Übung



Überprüfen Sie die folgenden Instrumente und wenden Sie sie an:

“Create a Customer Empathy Map” in 6 Easy Steps! by Conceptboard:

- <https://conceptboard.com/blog/create-a-customer-empathy-map-in-6-easy-steps/>
- Value Proposition Canvas by Strategyzer.
  - <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- Competitive Mindshare Maps: a visualization of how products are positioned in a competitive landscape.
  - <https://blog.cauvin.org/2013/11/competitive-mindshare-maps.html>
- Read Chapter 5 (Define your Value Proposition). *The Lean Product Playbook* by Dan Olsen. Wiley 2015.



## Modul 3: Diszipliniertes Unternehmertum

# Abschnitt 4: Wie erwirbt Ihr Kunde Ihr Produkt?

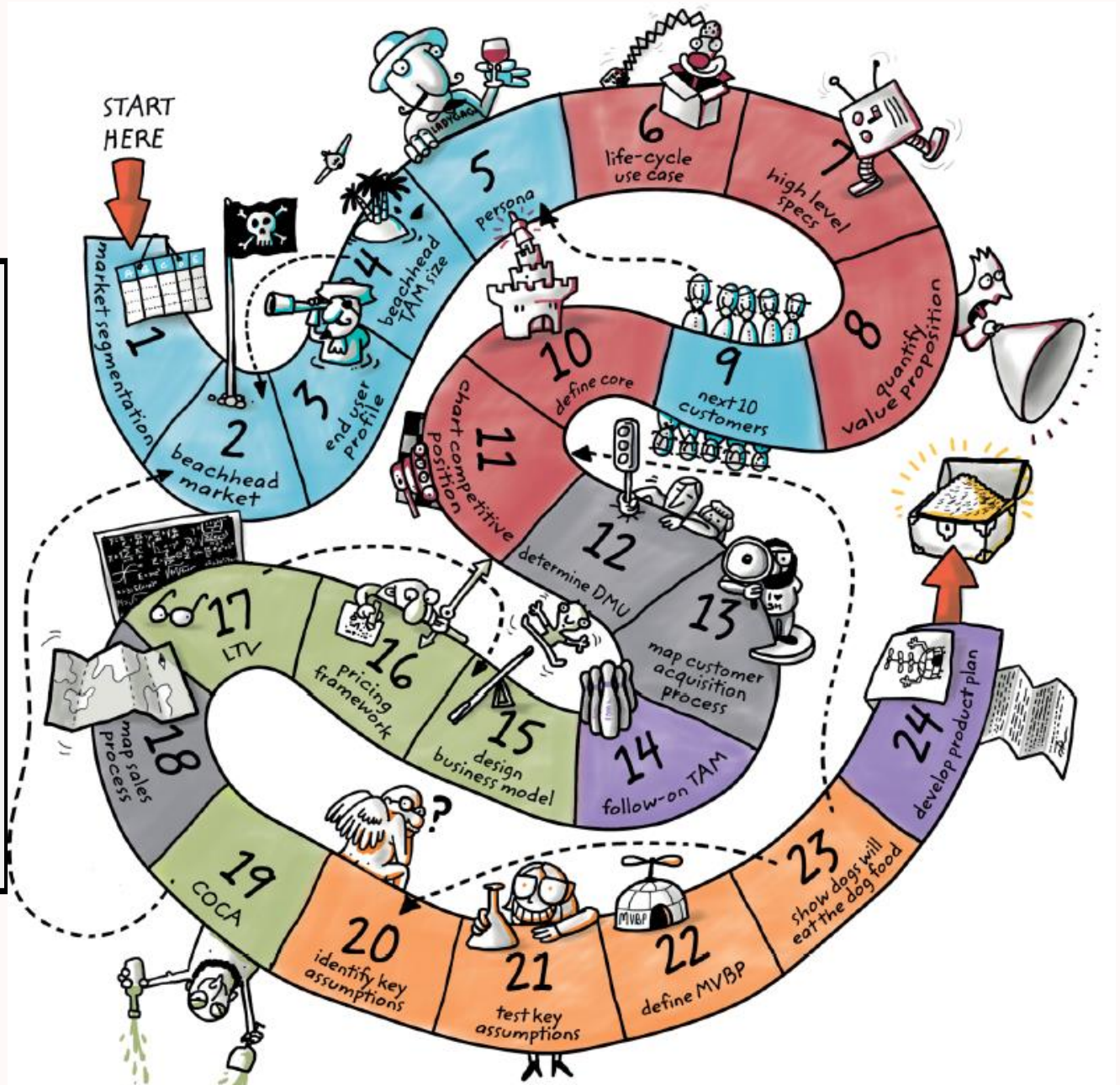


# Rekapitulation



**WHO IS YOUR CUSTOMER?**

- 1 Market segmentation
- 2 Select a beachhead market
- 3 Build an end-user profile
- 4 Calculate the TAM size for the beachhead market
- 5 Profile the persona for the beachhead market
- 9 Identify your next customers



# Wer ist Ihr Kunde?



- **Marktsegmentierung:** Machen Sie sich Gedanken darüber, wie Ihre Idee oder Technologie einer Vielzahl von potenziellen Endnutzern dienen kann. Grenzen Sie die Liste der potenziellen Endnutzer auf mehrere vielversprechende Kategorien ein und führen Sie dann primäre Marktforschung durch, um mehr Informationen über jeden potenziellen Endnutzer zu erhalten.
- **Vorzeigemarkt:** Wählen Sie ein Marktsegment aus der Marktsegmentierungsanalyse (Schritt 1) als ersten Markt aus, auf den sich Ihr Unternehmen konzentrieren wird, um einen ersten Geschäftserfolg zu erzielen.
- **Endbenutzer-Profil:** Erstellen Sie mithilfe primärer Marktforschungstechniken eine Beschreibung mit demografischen und psychografischen Informationen sowie spezifischen Fakten über die Endnutzer Ihres Produkts, einschließlich ihrer Bedürfnisse und Wünsche sowie wertvoller Informationen über ihr Verhalten.
- **TAM-Schätzung:** Schätzen Sie die Gesamteinnahmen, die Sie in Ihrem "Beachhead Market" erzielen könnten (in Dollareinheiten pro Jahr), wenn Sie einen Marktanteil von 100 Prozent erreichen.
- **Persona:** Identifizieren Sie einen realen Endverbraucher in Ihrem Beachhead Market, der Ihr Endverbraucherprofil am besten repräsentiert, und erstellen Sie ein detailliertes Profil dieser spezifischen Person.
- **Identifizieren Sie die nächsten Kunden:** Erstellen Sie eine Liste der nächsten 10 Endnutzer nach der Persona, die dem Endnutzerprofil am ehesten entsprechen. Führen Sie mit ihnen einen Dialog über Ihre Pläne und validieren oder entkräften Sie, was Sie bisher getan haben.

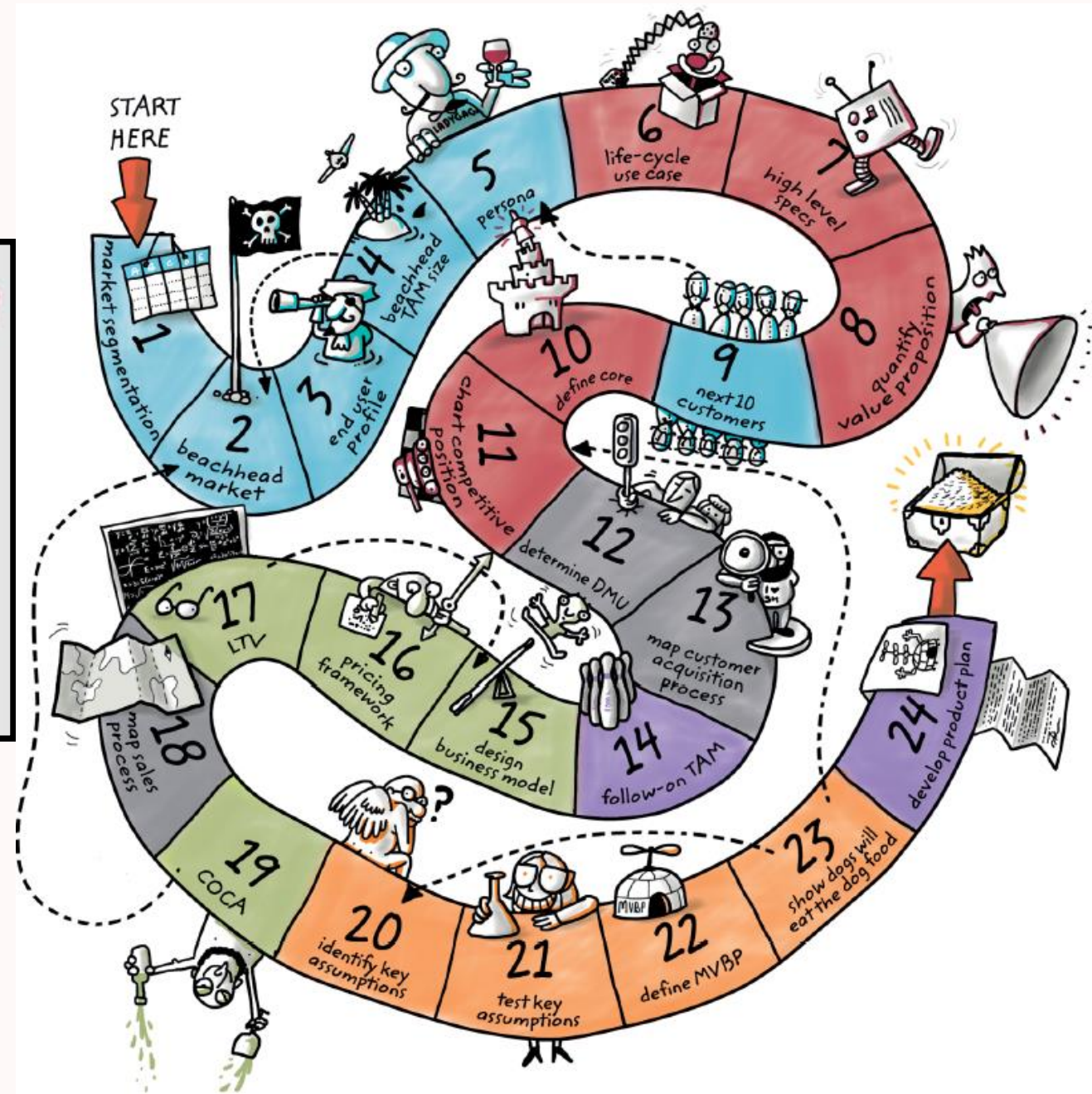


# Rekapitulation



## WHAT CAN YOU DO FOR YOUR CUSTOMER?

- 6 Full life cycle use case
- 7 High level product specification
- 8 Quantify the value proposition
- 10 Define your core
- 11 Chart your competitive position



Source: 15.390 NEW **DISCIPLINED** ENTERPRISES | **ENTREPRENEURSHIP**



University of Cyprus  
Department of Computer Science



# Was können Sie für Ihren Kunden tun?



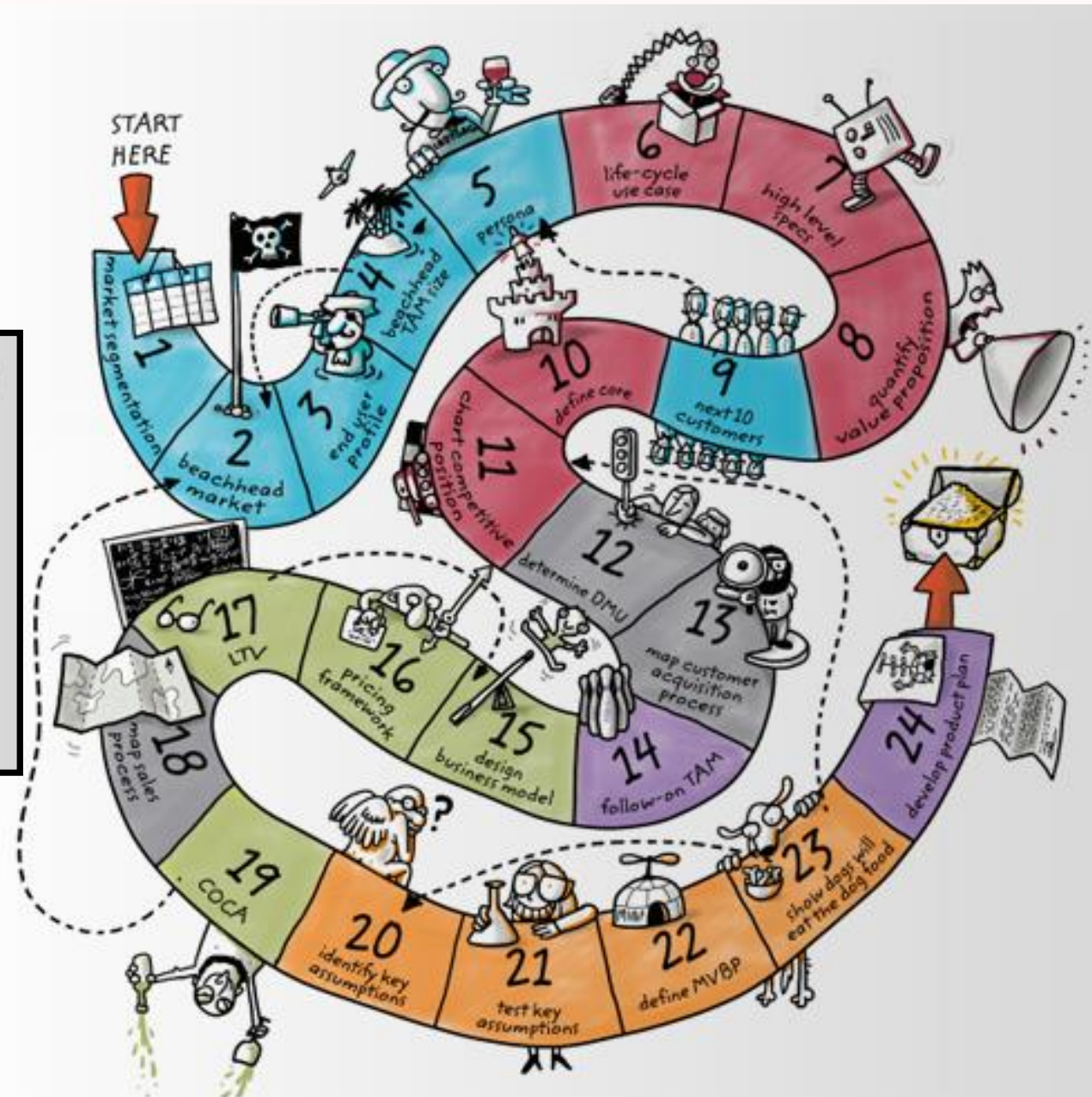
- **Vollständiger Lebenszyklus-Anwendungsfall:** Verstehen und beschreiben Sie den gesamten Kontext, wie Ihr Produkt in den Arbeitsablauf Ihrer Persona passt. Dies ist die Perspektive des Kunden.
- **High-Level-Produktspezifikation:** Erstellen Sie eine visuelle Beschreibung des Produkts und einen einfachen Entwurf für eine Broschüre.
- **Quantifizieren Sie das Nutzenversprechen:** Fassen Sie so konkret und prägnant wie möglich zusammen, welchen Wert Ihr Produkt für den anvisierten Endverbraucher schafft.
- **Definieren Sie Ihren Kern:** Legen Sie fest, was Sie besser machen als alle anderen und was für andere sehr schwer zu kopieren sein wird.
- **Stellen Sie Ihre Wettbewerbsposition dar:** Betrachten Sie Ihr Produkt im Vergleich zu den alternativen Optionen Ihrer Persona durch die Brille der beiden wichtigsten Prioritäten der Persona.

# Was kommt als Nächstes?



## HOW DOES YOUR CUSTOMER ACQUIRE YOUR PRODUCT?

- 12 Determine the Customer's Decision Making Unit (DMU)
- 13 Map the process to acquire a paying customer
- 18 Map the sales process to acquire a customer



# Abschnitt 4

## Inhalt



- **DH Schritt 12: Bestimmen Sie die DMU des Kunden**
- DH Schritt 13: Abbildung des Prozesses zur Gewinnung eines zahlenden Kunden
- DH Schritt 18: Abbildung des Verkaufsprozesses zur Gewinnung eines zahlenden Kunden

# Lernziele

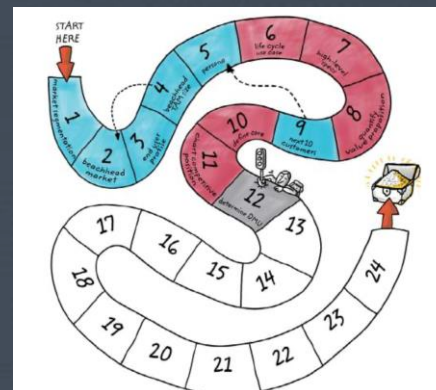
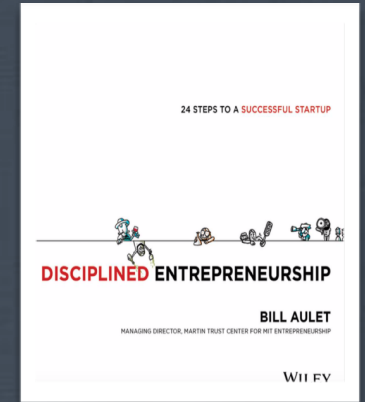


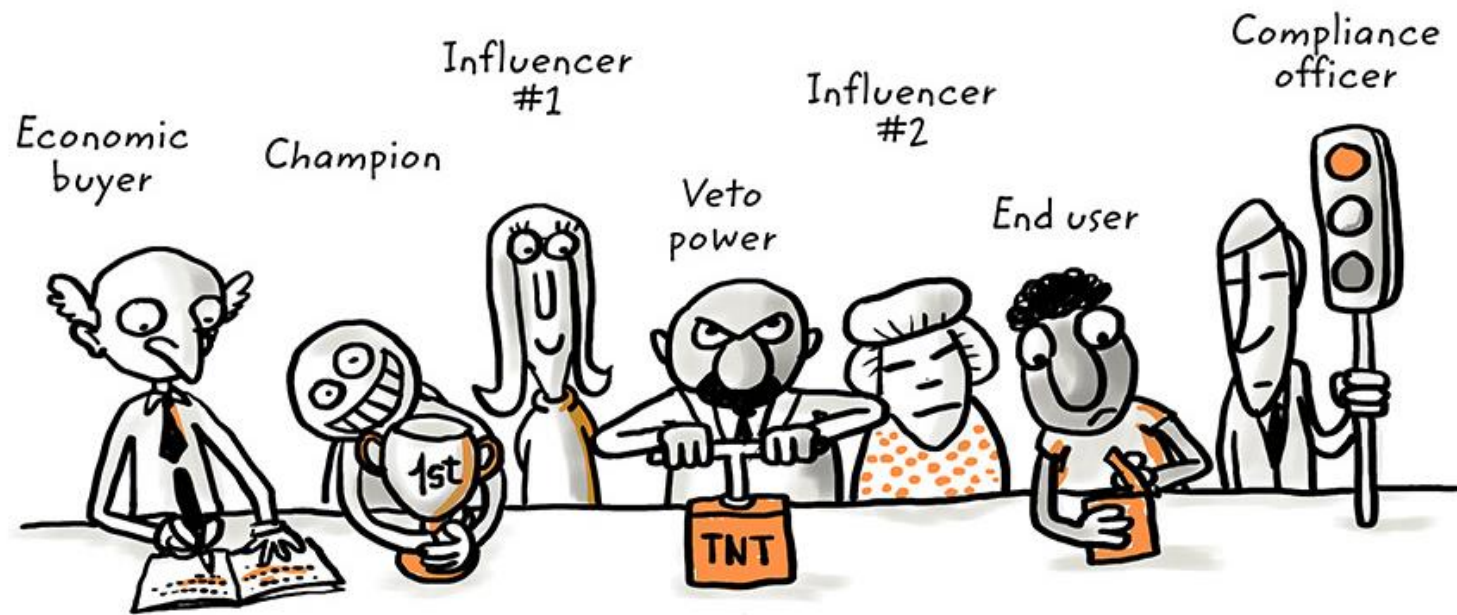
Nach der Teilnahme an diesem Modul, dem Studium der Fallstudien und der Leseaufgaben sowie dem Ansehen der vorgeschlagenen Videos sollten Sie in der Lage sein:

- Beschreiben Sie die Schritte, die unternommen werden müssen, um die Entscheidungseinheit (DMU) des Kunden zu bestimmen, und wenden Sie sie an (Schritt 12).
- Den Prozess zur Gewinnung eines zahlenden Kunden entwerfen und durchführen können (Schritt 13).
- Den Verkaufsprozess erläutern und durchführen (Schritt 18).
- Verstehen, wie man Kunden erreicht und seine Marke aufbaut, und dies in der Praxis anwenden. Erfahrungen im Bereich Vertrieb und Marketing für Start-ups überprüfen.
- Verstehen Sie das Konzept des Up-Selling und analysieren Sie, wie Sie vom "Beachhead" auf angrenzende Märkte expandieren können.

Abschnitt 4: Wie erwirbt Ihr Kunde Ihr Produkt?

# Schritt 12: Bestimmen Sie die Entscheidungseinheit des Kunden (DMU)





## The Decision Making Unit

**Your target customer almost surely has a decision-making group of more than one person. Understanding this group and explicitly mapping out each person's role and interest is of critical importance not just for the sale, but also much earlier in the process when you are developing the product and all of its attributes.**

# Schritt 12: Was ist dieser Schritt?

- Definieren Sie die DMU (Decision Making Unit) für den Zielkunden:
  - Trifft die endgültige Entscheidung, Ihr Produkt zu kaufen, und wird sich für den Kauf einsetzen.
  - Wird in den Kauf Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung involviert sein.
- Definieren Sie sorgfältig jede Partei und die Art der Macht im Akquisitionsprozess.
- Treffen Sie die Einflussnehmer, die Einfluss auf die Kaufentscheidung haben.



# Schritt 12: Warum tun wir das?

- Um Ihr Produkt erfolgreich zu verkaufen, müssen Sie alle Personen identifizieren, die an der Entscheidung über den Erwerb des Produkts durch den Endverbraucher beteiligt sind.
- Einige Personen werden den Kauf aktiv befürworten oder blockieren, während andere ihre Meinung kundtun werden, die den Kaufprozess beeinflussen kann.
- Dieser Prozess oder eine Variante davon wird seit Jahrzehnten in vielen verschiedenen Varianten in Verkaufstrainingsprogrammen vorgestellt und in der Praxis angewandt.
- Dieser Prozess funktioniert sowohl bei B2B- als auch bei B2C-Fällen, obwohl bei B2C-Fällen weniger Personen beteiligt sein können, von denen jede mehrere Rollen haben kann.

# Schritt 12: Warum tun wir es jetzt?

- Bei diesem Schritt sollten Sie sich sicher sein, dass Ihre Persona einen erheblichen Nutzen aus Ihrem Produkt ziehen wird und dass Ihr Angebot einzigartig ist.
- Jetzt müssen Sie ebenso sicher sein, dass Ihre Persona und die nächsten 10 Kunden Ihr Produkt kaufen können.
- Selten ist der Kaufprozess einfach.
  - Wenn fast jedes Produkt von Bedeutung erworben oder zur Verwendung angenommen wird, ob in einem B2B- oder Verbrauchermarkt, müssen mehrere Personen davon überzeugt werden, dass Ihr Produkt einen Kauf wert ist.

# Primäre Rollen in der DMU

- **Champion:** Der Champion ist die Person, die möchte, dass der Kunde das Produkt kauft, in der Regel, aber nicht notwendigerweise Ihr Endverbraucher. Diese Rolle können mehrere Personen übernehmen. Der Champion kann auch als "Befürworter" bezeichnet werden.
- **Endbenutzer:** Dies ist die Person, die das Produkt tatsächlich benutzen wird, um den im quantifizierten Wertangebot (Schritt 8) beschriebenen Wert zu schaffen. Hoffentlich ist diese Person auch Ihr Champion; der Endnutzer spielt in der Regel eine wichtige Rolle beim Kauf eines Produkts.
- **Primärer wirtschaftlicher Käufer:** Dies ist der primäre Entscheidungsträger; alle anderen erwarten von dieser Person, dass sie die Ausgaben für Ihr Produkt absegnet. Meistens kontrolliert diese Person das Budget. Manchmal ist der primäre wirtschaftliche Käufer auch der Champion und/oder der Endverbraucher, was Ihre Arbeit erleichtert, aber Einflussnehmer oder Personen, die den Kauf ablehnen, nicht vollständig ausschaltet.

# Zusätzliche Rollen in der DMU

- **Primäre und sekundäre Einflussnehmer:** verfügen oft über umfangreiche Erfahrungen in der Materie und können die übrigen Mitglieder der DMU beeinflussen.
  - Primär: spielen eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess
  - Sekundär: spielen eine gewisse Rolle im Entscheidungsprozess.  
Manchmal haben die Einflussnehmer ein formelles Vetorecht oder sind vertrauenswürdig genug, um de facto ein Veto einzulegen. Andere Einflussnehmer können Medienpublikationen, einzelne Journalisten, externe Auftragnehmer, Freunde und Familie, Branchengruppen, Websites, Blogs usw. sein.
- **Person mit Vetorecht:** Diese Personen haben die Möglichkeit, einen Kauf aus beliebigen Gründen abzulehnen. In einem B2B-Umfeld ist diese Person in der Unternehmenshierarchie oft ranghöher als der Befürworter oder Endverbraucher.
  - In einem Verbrauchermarkt hat eine Einzelperson nur selten ein Vetorecht. Vielmehr kann es sein, dass der/die Hauptbeeinflusser die Autorität haben oder so angesehen sind, dass sie de facto ein Veto einlegen können.
  - Auch Gewerkschaften und Tarifverträge können den Kauf Ihres Produkts aufgrund bestimmter Bestimmungen blockieren, die in dem betreffenden Unternehmen im Wesentlichen zu Vorschriften geworden sind.
- **Einkaufsabteilung:** kümmert sich um die Logistik des Einkaufs. Kann ein weiteres Hindernis sein, da diese Abteilung oft versucht, die Preise zu drücken, selbst nachdem die Entscheidung zum Kauf vom Primary Economic Buyer getroffen wurde. Sie kann versuchen, Sie auf der Grundlage bestimmter, vom Unternehmen festgelegter Einkaufsregeln zu disqualifizieren.

# Wie bestimmt man die DMU?

- Arbeiten Sie im "Anfrage"-Modus und nicht im "Befürwortungs-/Verkaufs"-Modus:
  - Wenn der Kunde der Meinung ist, dass Ihr Produkt einen starken Mehrwert bietet, wird das Gespräch ganz natürlich verlaufen.
- Dies ist ein hervorragender Zeitpunkt, um den Kunden zu fragen:

*"Angenommen, wir könnten das beschriebene Produkt herstellen, was müsste getan werden, um ein Produkt zum Testen einzubringen?"*

*"Wer außer Ihnen (sorgen Sie dafür, dass sie sich gut fühlen!) wäre an der Entscheidung beteiligt, unser Produkt einzuführen?"*

*"Wer wird den größten Einfluss haben? Wer könnte das verhindern?"*

*"Angenommen, das Produkt leistet, was wir glauben, dass es leisten wird, aus wessen Budget wird das Geld dafür kommen? Braucht diese Person noch jemanden, der dieses Budget absegnet? Wer wird sich davon bedroht fühlen und wie wird er reagieren?"*

# Wie bestimmt man die DMU?

- Beziehen Sie sich auf Ihre vorherige Recherche:
  - Ihr Persona-Faktenblatt sollte dokumentieren, wer oder was die Persona beeinflusst.
- Wenn der Befürworter oder der Hauptabnehmer nicht Ihre Persona ist:
  - Erstellen Sie ein Informationsblatt für die Person in jeder Rolle.
  - Überlegen Sie, wie Sie sie ansprechen können, damit Sie ein "Ja" oder zumindest eine "neutrale" Antwort erhalten.
- Sobald Sie diese Informationen gesammelt haben:
  - Stellen Sie sie visuell dar, damit die Informationen eindeutig sind.
  - Zeigen Sie diese Karte Ihren Persona und Next 10 Customers, um schnell Feedback zu erhalten.
  - Kommunizieren Sie die Karte innerhalb Ihres Teams. Die DMU für jeden Kunden sollte ähnlich sein, und Sie sollten Muster erkennen können.

Determine the Decision-Making Unit (DMU)									
	<u>End User Persona (Step 5)</u>			<u>Economic Buyer Persona</u>			<u>Champion Persona</u>		
<b>Name</b>									
<b>Title</b>									
<b>Demographic Summary</b>									
<b>Psychographic Summary</b>									
<b>Proxy Products</b>									
<b>Watering Holes</b>									
<b>Day In the Life</b>									
<b>Priorities (Top 4 in order)</b>	1.			1.			1.		
	2.			2.			2.		
	3.			3.			3.		
	4.			4.			4.		
<b>Key Selling Points to this Person</b>	1.			1.			1.		
	2.			2.			2.		
	3.			3.			3.		
	<u>Primary Influencers</u>	<u>Secondary Influencers</u>	<u>Veto Power</u>	<u>Primary Influencers</u>	<u>Secondary Influencers</u>	<u>Veto Power</u>	<u>Primary Influencers</u>	<u>Secondary Influencers</u>	<u>Veto Power</u>
<b>People</b>									
<b>Organizations</b>									
<b>Info Sources</b>									
<b>Others</b>									

# Fallstudie: Mechanische Wasserfiltration



Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.

- Neues Wasserfiltrations-/Reinigungssystem
- Beachhead-Markt: Kühlung von Rechenzentren, insbesondere in großen Unternehmen oder Immobiliengesellschaften, die große Rechenzentren verwalten, die von mehreren Kunden gemeinsam genutzt werden.
  - Ursprünglich war geplant, das System an den Neubau von Rechenzentren zu verkaufen, da dies nicht bedeutet, dass ein bestehendes System ersetzt werden muss oder gegen eine Lösung verkauft wird, die bereits für das Rechenzentrum funktioniert.
  - Die Anfragen kommen in erster Linie von neuen Rechenzentren und nicht von Nachrüstungen.
- Der TAM wurde auf **50 Millionen Dollar pro Jahr** berechnet, mit einer jährlichen Wachstumsrate von 20 Prozent: ein attraktiver, richtig dimensionierter Markt, der schnell auch Wettbewerber anziehen würde.



# MWF - Erstellung von Endnutzerprofilen



- Ursprünglich dachte das Team, dass der Endnutzer der Leiter des Rechenzentrums sein würde.
- Primäres Ergebnis der Marktforschung: Der eigentliche Endnutzer ist der Facility Manager:
  - Er untersteht dem Leiter des Rechenzentrums.
  - Kontrolliert das Budget für den Kauf eines Wasserfiltersystems.
- Nach einem halben Dutzend Interviews mit Facility Managern in Rechenzentren ergibt sich ein klares Bild des Endverbrauchers.

# Profilierung von Persona



- Informationen zur Karriere
- Leistungsanreize - Beförderung, Gehalt und Anerkennung
- Wie etabliert ist er/sie im Unternehmen?
- Genutzte Informationsquellen (er wird alles, was das Team ihm mitteilt, mit diesen Quellen abgleichen)

# Die Prioritäten von Persona



- **Erste Priorität:** Vermeidung von Ausfallzeiten im Rechenzentrum.
- **Zweite Priorität:** Erfüllung der Wachstumsziele des Geschäftsbereichs.
- **Dritte Priorität:** das Budget nicht überschreiten.
- **Vierte Priorität:** Umweltfragen.

# Fallstudie: Mechanische Wasserfiltration



- Persona: Chuck Karol
  - Primärer wirtschaftlicher Einkäufer
  - Befürworter
  - Endverbraucher

# MWF-Fallstudie



**Table 5.1** Chuck Karroll Persona

---

**Facilities Manager, IBM NE Data Center, in Littleton, MA**

---

Environment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Now has just over 20K Blade servers today growing at 15 percent per quarter for the past two years and for the foreseeable future.</li></ul>
Personal Information	<ul style="list-style-type: none"><li>• He is second-generation American (parents from Ireland).</li><li>• Born in Medford, Massachusetts.</li><li>• Medford High to Middlesex Community College.</li><li>• Moved to Winchester.</li><li>• Family with 2 kids (12, 15).</li><li>• Just turned 40 this year.</li></ul>
Career Context	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mid-career, 18 years at IBM and not looking to leave.</li><li>• He is technical in the technician sense, not the engineering development sense.</li><li>• He is maintenance-focused and his vocational degree is relevant.</li><li>• Has been in current job for five years and has had three different managers already but hopes to keep this job for next five years at least.</li><li>• Promotion path forward is to manage more facilities.</li><li>• Makes \$65K per year and has the potential for a 5 percent bonus at the end of the year, based on the unit's overall performance and his contribution as determined by his boss, the data center manager.</li><li>• Eligible for salary increase each year, based on his appraisal (can be between 0 and 12 percent).</li><li>• He has been consistently ranked a 1 or 2 (on a scale of 1–5 where 1 is the best) in his yearly performance review, with reliability and supporting the business unit's growth as two key metrics upon which he is rated.</li></ul>



# MWF-Fallstudie



## Information Sources

- He prefers people to websites when he looks for information and answers to questions.
- Belongs to AFCOM (association for data center management professionals) and gets a lot of information from them, and especially likes to go to the Data Center World conference in early October each year in Las Vegas.
- Second-biggest influence is the Uptime Institute.
- Has started to look at Green Grid but not impressed.

---

## Purchasing Criteria in Prioritized Order

- Also starting to get forwarded e-mail about a blog (Hamilton and Manos) that other influential facilities managers are starting to read, and he has recently bookmarked it himself
1. Reliability (highest priority)
  2. Growth (high priority)
  3. Costs (medium priority)
  4. “Greenness” (low priority—extra credit)

## Other Noteworthy Items

- Drives a Ford F-150 pickup truck and always buys American
- He wears a beeper that is always on
- Listens to country music
- He used to be a volunteer fireman and is proud of it. He makes level-headed decisions when there is a crisis, calling in his training to act fast and put out fires

# DMU-Analyse



- DMU-Definition und -Validierung zeigt:
  - Neben Chuck gibt es eine Reihe weiterer wichtiger Akteure zu berücksichtigen
  - Die DMU innerhalb des Unternehmens ist ziemlich komplex.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Sekundäre Einflussfaktoren



- Der Blog von Hamilton und Manos
- Die AFCOM-Treffen, an denen Chuck teilgenommen hat.
- Gelegentliche Veranstaltungen des Uptime Institute, an denen er beteiligt war (einschließlich ihres Newsletters).

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*



# Leiter des Rechenzentrums



- Der typische Rechenzentrumsleiter ist in der Regel stärker in den Einkaufsprozess eingebunden als Chucks Rechenzentrumsleiter.
- Rechenzentrumsleiter sehen sich in der Regel als zweitrangige Einkäufer, da das Budget des Facility Managers im Budget des Rechenzentrumsleiters enthalten ist und der Rechenzentrumsleiter somit ein Vetorecht hat. Wenn der Facility Manager jedoch überzeugende Argumente für die Anschaffung eines Produkts vorbringt, ist es unwahrscheinlich, dass der Rechenzentrumsleiter sein Veto einlegt.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Hauptinformation sbeauftragter



- Der CIO des Unternehmens ist in tangentialer Weise beteiligt:
  - Der CIO würde nie die Entscheidung treffen, aber wenn ein Kauf seinen Zielen zuwiderliefe oder er den Kauf als riskant ansähe, würde er sein Veto einlegen.
  - Er stellte zwar Fragen, um den Vorschlag zu prüfen, hatte aber kaum Einfluss.
  - Es war auch sehr unwahrscheinlich, dass er eine Entscheidung blockieren würde, die vom Facility Manager und dem Leiter des Rechenzentrums gemeinsam unterstützt wurde.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Chief Green Officer



- Das Team dachte zunächst, dass der Chief Green Officer (CGO) des Unternehmens ein Fürsprecher für das Produkt sein würde.
- Die Untersuchung zeigte jedoch, dass der CGO vom Facility Manager nicht ernst genommen wurde.
- Der CGO konnte sich beim Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens dafür einsetzen, dass einmalige Mittel zur Unterstützung des Kaufs bereitgestellt wurden, aber der CGO war ein zweitrangiger Akteur, der dem Unternehmen eher als Informationsquelle für die Anpassung seiner Verkaufsstrategie diente, als dass er den Prozess vorantrieb.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# Externe Auftragnehmer

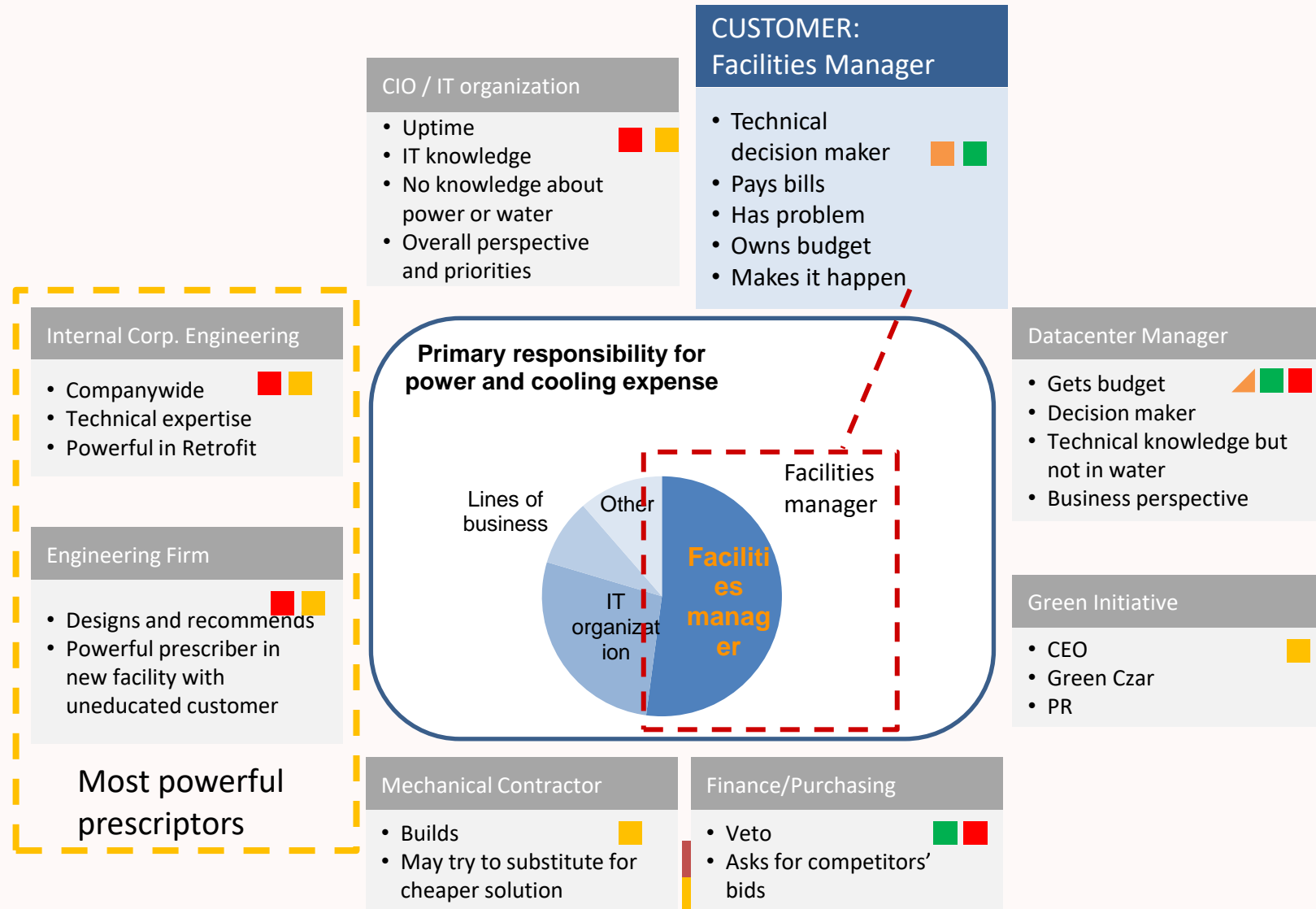


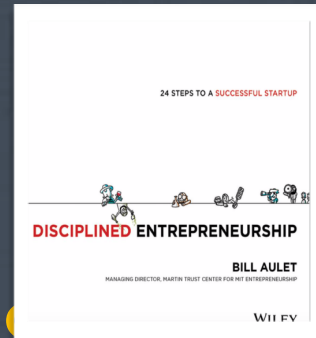
- Das Team unterschätzte den Einfluss, den externe Auftragnehmer auf den Entscheidungsprozess hatten.
- Externe Auftragnehmer hatten einen großen Einfluss auf den Facility Manager, da sie regelmäßig Rechenzentren bauten und umrüsteten, während der Facility Manager dies nicht tat.
- Daher sah der Facility Manager in ihnen eine wichtige Informationsquelle für Wasserkühlungslösungen.
- Das Team erkannte, dass es ein persönliches Datenblatt über die Auftragnehmer erstellen und ein Wertversprechen abgeben musste, warum ihre Lösung auch für sie ein positives Ereignis war.
- Das Team musste auch die interne Gruppe innerhalb des Unternehmens verstehen, die regelmäßig externe Berater empfahl und bearbeitete.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*



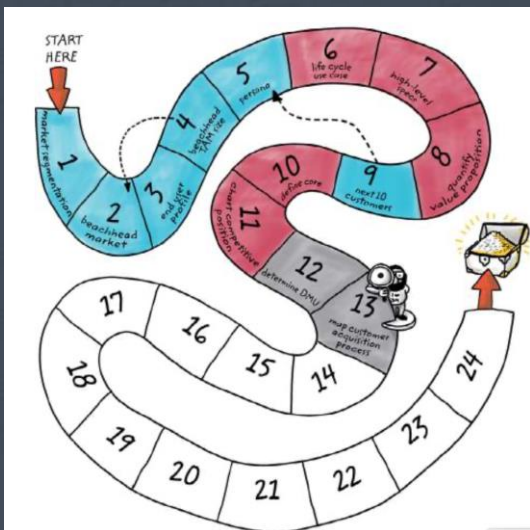
# DMU für mechanisches Wasserfiltrationssystem





Abschnitt 4: Wie erwirbt Ihr Kunde Ihr Produkt?

# Schritt 13: Abbildung des Prozesses zur Gewinnung eines zahlenden Kunden



# Abschnitt 4

## Inhalt



- DH Schritt 12: Bestimmen Sie die DMU des Kunden
- **DH Schritt 13: Abbildung des Prozesses zur Gewinnung eines zahlenden Kunden**
- DH Schritt 18: Abbildung des Verkaufsprozesses zur Gewinnung eines zahlenden Kunden

# Zusammenfassung des letzten Schritts (#12)



*Um das Produkt erfolgreich an den Kunden zu verkaufen, müssen Sie verstehen, wer die endgültige Kaufentscheidung trifft und wer diese Entscheidung beeinflusst.*

*Der Champion und der wirtschaftliche Hauptabnehmer sind am wichtigsten, aber auch die Inhaber von Vetorechten und die wichtigsten Einflussnehmer dürfen nicht außer Acht gelassen werden.*

*B2B-Situationen sind leichter zu erfassen, aber der Prozess ist auch in einer Verbrauchersituation wichtig; große Konsumgüterunternehmen wie Procter & Gamble wenden diesen Prozess seit vielen Jahren an.*



Ziel



Once they see my product,  
they are going to have to have it  
and sales will immediately  
go to the moon!



Actually it doesn't work  
that way... companies have  
a process to buy things  
and it takes a while.  
I suggest you learn it  
and more realistically  
manage expectations



Source: *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Bill Aulet, Wiley 2013.



University of Cyprus

Department of Computer Science



# Was machen wir eigentlich?



- Stellen Sie den Entscheidungsfindungsprozess (DMP) dar, durch den ein Kunde sich für den Kauf Ihres Produkts entscheidet:
  - die verschiedenen Schritte mit den verschiedenen Akteuren und notieren Sie die Rollen und die verschiedenen Genehmigungs-/Befugnisstufen für jede Person
- Schätzen Sie den Verkaufszyklus für Ihr Produkt ab.
- Ermitteln Sie alle budgetären, gesetzlichen oder behördlichen Hürden, die den Verkauf Ihres Produkts behindern könnten.
- Warum?

# Warum eine DMP-Karte?

- Seien Sie realistisch, was den Zeitrahmen für die einzelnen Schritte angeht, und geben Sie eine vernünftige Spanne an (80 % Gewissheit).
  - Die Länge des Verkaufszyklus ist ein entscheidender Faktor dafür, wie teuer es für Sie sein wird, neue Kunden zu gewinnen.
  - Es ist auch von entscheidender Bedeutung, den Cashflow genau zu prognostizieren.
  - Sie müssen schnell genug vom ersten Kontakt zum zahlenden Kunden kommen, um ein nachhaltiges Geschäft aufzubauen.
- Achten Sie darauf, den Budgetierungsprozess zu berücksichtigen, wenn Ihr Produkt/Dienstleistung dies erfordert.
  - Legen Sie die Grundlage für die Berechnung der Kundenakquisitionskosten.
  - Erreichen Sie einen Punkt, an dem Sie mehr Geld mit bestehenden Kunden verdienen als Sie für die Gewinnung neuer Kunden ausgeben. Die Akquisition von Kunden kostet immer mehr, als Sie denken.
- Erkennen Sie versteckte Hindernisse, die Sie daran hindern, Ihr Produkt zu verkaufen und Geld zu bekommen.
  - Wenn etwas an Ihrem Unternehmen ein Hindernis für den Verkauf ist, sollten Sie es jetzt wissen.
- Zeigen Sie potenziellen Kreditgebern und/oder Investoren, dass Sie den Kaufprozess des Kunden verstehen, was für viele eine Voraussetzung für eine Investition in Ihr Unternehmen ist.

# Wie wird das DMP abgebildet?

- Die folgenden Punkte aus dem Anwendungsfall "Full Life Cycle" (Schritt 6) bilden die Grundlage für die Abbildung des Prozesses zur Gewinnung eines zahlenden Kunden:
- Wie stellen die Kunden fest, dass sie ein Bedürfnis und/oder eine Gelegenheit haben, sich von ihrem Status quo zu entfernen, und wie werden die Kunden aktiviert, damit sie das Gefühl haben, etwas anderes tun zu müssen (Ihr Produkt kaufen)?
- Wie werden die Kunden von Ihrem Produkt erfahren?
- Wie werden die Kunden Ihr Produkt analysieren?
- Wie werden die Kunden Ihr Produkt erwerben?
- Wie werden die Kunden Ihr Produkt installieren?
- Wie werden die Kunden für Ihr Produkt bezahlen?

- Was ist der Unterschied zwischen Schritt Nr. 6 (Full Life Cycle Use Case) und diesem?
- Zwei Ansichten eines ähnlichen Prozesses
  - Schritt Nr. 6: Sicht des Kunden (Endbenutzers)
  - Schritt #13: Sicht des Verkäufers

# Kartierung des Prozesses

- Ziel: Erfassen von mehr Details über die DMU und Darstellung der internen Einkaufsmechanismen der Zielkunden.
- Zu den grundlegenden Komponenten des Prozesses gehören:
  - Lead-Generierung
  - Zugang zu Einflussnehmern
  - Planung im Vorfeld des Kaufs
  - Beschaffung
  - Installation
- Berücksichtigen Sie alle Vorschriften staatlicher oder regierungsnaher Organisationen, die sich möglicherweise auf den Verkauf Ihres Produkts auswirken könnten.
- Einige Elemente in Ihrer Karte werden je nach Branche variieren.

# Details to be considered

- Geben Sie für jede Komponente des Prozesses an:
- Wer sind die Hauptakteure der DMU, die beteiligt sein werden?
- Welchen Einfluss haben sie auf den Prozess?
  - Bringen Sie dies in eine zeitliche Reihenfolge und entwickeln Sie fundierte Schätzungen, wie lange jede Komponente dauern wird.
- Wie hoch ist ihre Haushaltsbehörde (Betrag und Art)?
- Wie lange wird die Fertigstellung jeder einzelnen Komponente dauern?
  - Führen Sie sie in zeitlicher Reihenfolge auf und vermerken Sie, ob sie parallel laufen können. (Seien Sie gewissenhaft. Sie müssen für jeden Schritt eine Sicherheit von mindestens 80 Prozent haben.
- Was sind die Ein- und Ausgänge dieser Komponente?

<b>Converting Full Life Cycle Use Case (Step 6) to First Draft Sales Funnel</b>											
<b>Full Life Cycle Use Case Stages</b>		#1 - Determine Need & Catalyst to Action	#2 - Find Out about Options	#3 - Analyze Options	#4 - Acquire Your Product	#5 - Pay	#6 - Install	#7 - Use & Get Value	#8 - Determine Value	#9 - Buy More	#10 - Tell Others
<b>Sales Funnel Elements</b>	#1 – Identification: Lead Generation Output: Leads	#2 – Consideration: Create Awareness to Potential Customers Output: Suspects		#3 – Engagement : Develop Initial Dialogue Output: Prospects	#4 – Purchase: Close Deal & Pay Output: Customers		#6 – Loyalty: Customer Support Output: Satisfied Customers			#7 – Advocacy: Sell More & Positive Word of Mouth Outputs: Repeat Customers and/or Evangelists	
				# 4 – Purchase Intent: Develop Interest to Intent Output: Qualified Prospects							



# Budgetierungs- /Beschaffungsbehörde

- Eine Einzelperson kann ohne die Genehmigung einer ranghöheren Person nur Artikel bis zu einem bestimmten Dollarbetrag kaufen. Manchmal kommt die Genehmigung direkt von einem Entscheidungsträger, während sie in anderen Fällen einen langen und komplizierten Prozess mit der Einkaufsabteilung und ihren Vorschriften in Gang setzt.
  - Die Ermittlung dieser Grenzen kann später bei der Preisgestaltung hilfreich sein: Ein Preis, der unter der Grenze einer Person liegt, bedeutet, dass Sie bestimmte Akteure aus der DMU ausschließen können.
  - Dies könnte Ihren Verkaufszyklus drastisch verkürzen.
- Bestimmen Sie, ob die Zahlung aus dem jährlichen Betriebsbudget oder aus dem längerfristigen Kapitalbudget erfolgen soll.
  - Dies könnte den Unterschied zwischen einem dreimonatigen und einem einjährigen Verkaufszyklus ausmachen, was über Erfolg oder Misserfolg Ihres neuen Vorhabens entscheiden kann, insbesondere wenn Sie sich dessen nicht von vornherein bewusst sind.

- Stellen Sie sicher, dass Sie die Zeit berücksichtigen, die für jeden einzelnen Schritt des Prozesses benötigt wird.
- Wenn Sie alle Zeitschätzungen vorgenommen haben, überprüfen Sie noch einmal, ob die Schätzungen angemessen sind.
  - Berücksichtigen Sie Verzögerungen?
  - Sind Sie bei Ihren Schätzungen eher aggressiv oder konservativ?

# Fallstudie: Wasserfiltrations system



- Das erste Pilotprogramm in einem neuen Rechenzentrum wurde in weniger als neun Monaten abgeschlossen, so dass man davon ausgehen konnte, dass dies der Verkaufszyklus war.
- Bei der Analyse der Entwicklung der Karte des Prozesses zur Gewinnung eines zahlenden Kunden wurde jedoch festgestellt, dass die Art und Weise, wie das Pilotprojekt durchgeführt wurde, für andere Kunden nicht wiederholbar war.
- Als sie die Dauer des Akquisitionsprozesses für neue Rechenzentren nach dem Pilotprojekt untersuchten, stellten sie fest, dass der Verkaufszyklus durchschnittlich 2,5 Jahre dauern würde.
- Das Team betrachtete Nachrüstungen als eine bessere Möglichkeit, in den Markt einzutreten, da der Verkaufszyklus kürzer ist.
- Die mittlere Spanne für die Installation des Produkts in Nachrüstungsprojekten lag bei etwas mehr als einem Jahr. (Selbst ein einjähriger Verkaufszyklus ist für ein Startup eine Herausforderung, daher wäre eine noch kürzere Zeit ideal).



## Beschaffungsprozess: Wasser Filtr. System



### • **Neues Projekt**

- Kontaktaufnahme mit dem CIO, um die Genehmigung zu erhalten und Zugang zu einem unternehmensinternen Spezialisten zu bekommen
- Kontakt zu internem Unternehmensspezialisten / Green Czar / Corporate Facilities Manager, um den Ingenieur zu beeinflussen  
Kontaktaufnahme mit dem Konstrukteur, um gemeinsam das Wassersystem zu definieren, Spezifikationen vorzugeben und MWFS vorschreiben zu lassen
- Kontaktaufnahme mit dem Generalunternehmer und dem Einkauf, um den Kauf und die ordnungsgemäße Installation sicherzustellen

### • **Retrofit**

- Contact Facilities Manager and help him sell to Data Center Manager
- If necessary, contact CIO to get approval and gain access to Data Center Manager and internal company specialists
- Contact Facilities Manager / Data Center Manager/ Purchases to ensure purchase of our product and proper installation

## Neues Projekt

Generierung von Leads	Zugang zu Einflussnehmern	Zugang zu Konstrukteuren	Entwurfsphase	Bauphase: tatsächlicher Verkauf an den Bauunternehmer	Einrichtung
1-2 Monate	2-4 Monate	2-4 Monate	6-12 Monate	12-15 Monate	1 Monat

## Zeitplan für Neu- und Nachrüstung



## Nachrüstungsprojekt

Generierung von Leads	Zugang zum Facility Manager	Zugang zu Einflussnehmern	Verhandlung mit Einkäufern und Budgetverantwortlichen	Einrichtung
1-2 Monate	4-6 Monate	2-4 Monate	2-3 Monate	1 Monat

# 1. Arbeitsblatt für Schritt #13 (DMP)

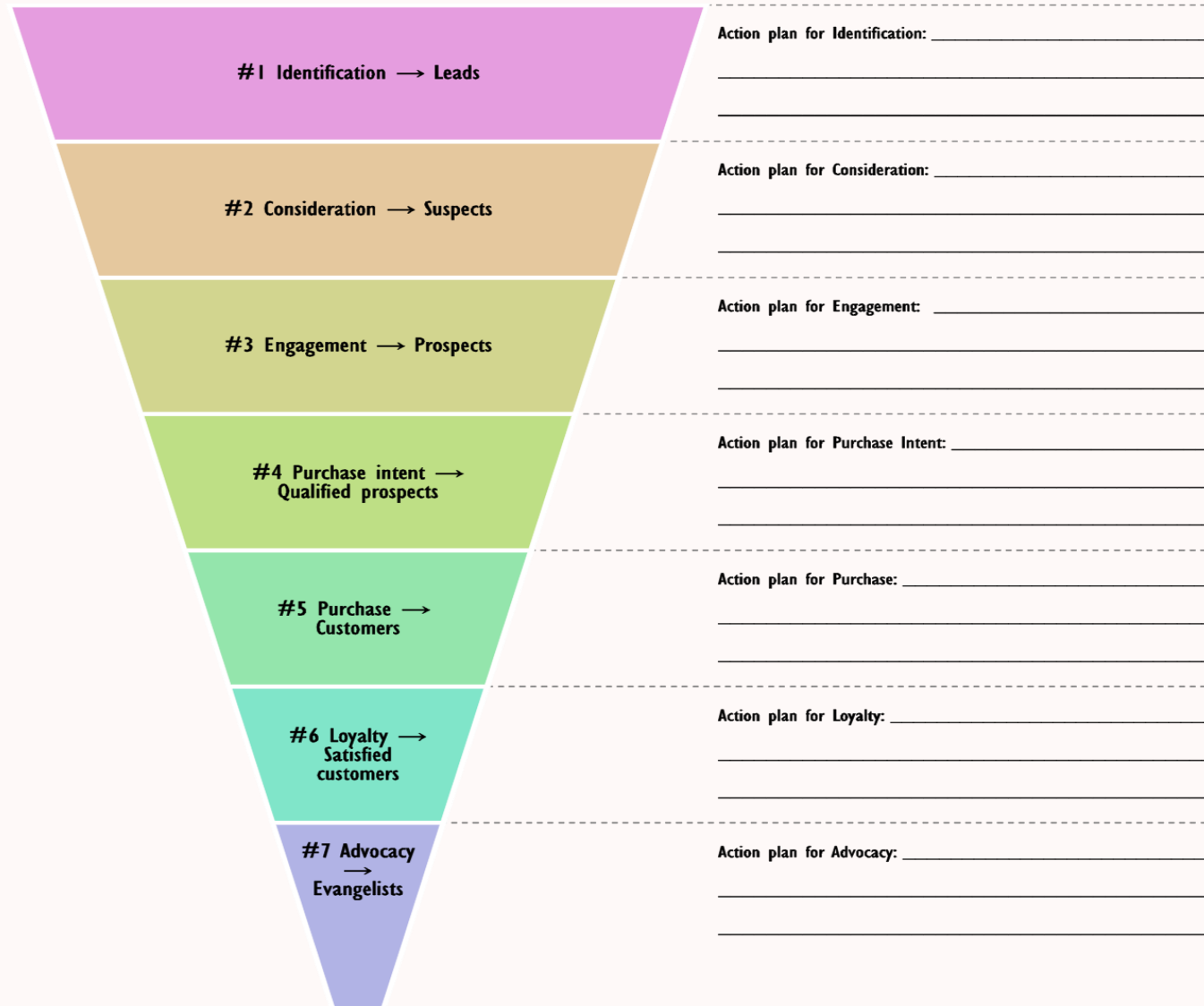
Process to Acquire a Paying Customer (Step #13)										
Stage #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
General Description of Stage	Determine Need & Catalyst to Action	Find Out about Options	Analyze Options	Acquire Your Product	Pay	Install	Use & Get Value	Determine Value	Buy More	Tell Others
What does the customer do in this stage? (from the Full Life Cycle Use Case)										
Who is involved from the DMU?										
Budget limits & other considerations										
How much time will this stage take? (give a range)										
Action plan to accomplish stage										
Risks										
Risk mitigation strategy										
Misc.										

# 2. Arbeitsblatt für Schritt #13

Time Element

Sales Funnel Element	Full Life Cycle Use Case Stage	Estimated Time to Complete
#1 – Identification: Lead Generation Output: Leads	n/a	
#2 – Consideration: Create Awareness to Potential Customers Output: Suspects	#1 - Determine Need & Catalyst to Action & #2 - Find Out about Options	
#3 – Engagement : Develop Initial Dialogue Output: Prospects & # 4 – Purchase Intent: Develop Interest to Intent Output: Qualified Prospects	#3 - Analyze Options	
#5 – Purchase: Close Deal & Pay Output: Customers	#4 - Acquire Your Product & #5 – Purchase: Close Deal & Pay Output: Customers	
<b>Total time for sales cycle:</b>		

# 3. Arbeitsblatt für Schritt #13 (DMP) Entwurf des Verkaufstrichters





# Entwicklung des Verkaufstrichters

- Dies ist nur der erste Entwurf.
- Es wird viele Aktualisierungen geben, während Sie im Prozess voranschreiten.
- Es wird Schlüsselkennzahlen zur Messung Ihres Erfolgs, Ihrer Misserfolge und Engpässe enthalten.

# Was geht hier vor sich? I

- Wir haben die Schritte #1-13 erledigt
  - Persona
  - FLUC
  - QVP (schneller, billiger, gleiche Qualität)
  - DMU & DMP
- Das macht alles Sinn, aber die Hunde fressen das Hundefutter nicht
- Kundenadoption findet nicht statt

# Was geht hier vor sich? II

- Mentales Modell
- Gewohnheit
- Leicht zu ändern?

# Eine wichtige Sache...

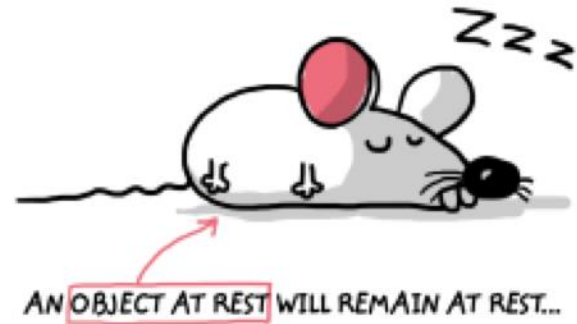


- Die Gewinnung der ersten Kunden kann sehr schwierig sein
- Die Entscheidungsfindungsprozesse für den Kunden sind nicht alle gleich ... Auch wenn es derselbe Kunde ist!
- Das Timing ist wichtig
- Um den ersten Kunden zu gewinnen, müssen Sie ein enormes Maß an Trägheit überwinden, denn es ist für den Kunden wesentlich einfacher, Ihr Produkt nicht zu kaufen und das zu tun, was er oder sie derzeit tut.
  - Der Status quo ist eine extrem starke Kraft, die es zu überwinden gilt, vor allem, bevor ein Produkt allgemein akzeptiert ist und die Menschen ihre Kaufgewohnheiten entsprechend ändern.

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION

---



# NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION



AN **OBJECT AT REST** WILL REMAIN AT REST...



...UNLESS ACTED ON BY AN **UNBALANCED FORCE**.

# NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION



AN OBJECT AT REST WILL REMAIN AT REST...



...UNLESS ACTED ON BY AN UNBALANCED FORCE.



AN OBJECT IN MOTION WILL CONTINUE WITH CONSTANT SPEED AND DIRECTION...

# NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION



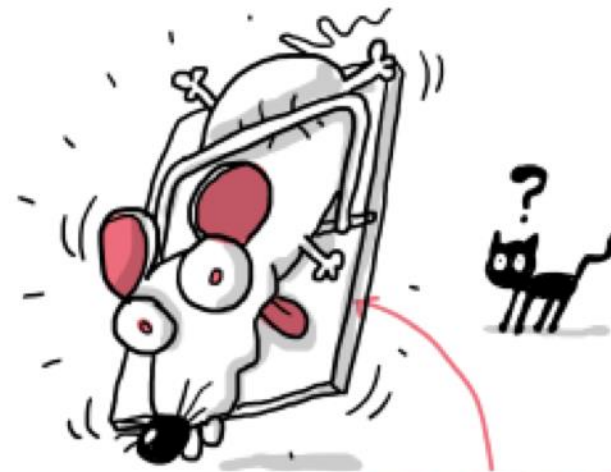
AN OBJECT AT REST WILL REMAIN AT REST...



...UNLESS ACTED ON BY AN UNBALANCED FORCE.



AN OBJECT IN MOTION WILL CONTINUE WITH CONSTANT SPEED AND DIRECTION...



...UNLESS ACTED ON BY AN UNBALANCED FORCE.



# Gelegenheitsfenster und Auslöser

- Ein Window of Opportunity ist ein Zeitraum, in dem Ihr Zielkunde (Endverbraucher, wirtschaftlicher Käufer und/oder Champion) besonders offen für Ihr Angebot ist.
- Ein Auslöser ist eine bestimmte Maßnahme, die Sie innerhalb dieses Zeitfensters ergreifen, um eine Dringlichkeit und/oder einen starken Anreiz für den Kunden zu schaffen, zu handeln.

- **Saisonabhängigkeit** (Verkauf von Limonade im Sommer und Weihnachtskränzen im Winter)
- **Krise** (z. B. Stromausfall, Sicherheitsverletzung) oder **bevorstehende potenzielle Krise** (z. B. Vorhersage eines Sturms, potenzieller Y2K-Computerfehler)
- **Ende des Geschäftsjahres** (äußerst wichtig für Unternehmen, aber auch für einige Verbraucher wegen der Steuern)
- **Haushaltsplanungszyklus**  
**Lebensübergänge** (z. B. Schulabschluss, erster Arbeitsplatz, erste Wohnung, Schwangerschaft)
- **Führungswechsel** (z. B. wenn ein Unternehmen einen neuen Chief Information Officer einstellt)
- **Änderung von Vorschriften** (z. B. Erlass des Affordable Care Act)  
Suche im Internet und Auffinden Ihres Produkts (mehr dazu später)



**Know your Windows of Opportunity and take advantage of them with well-designed Triggers—timing is crucial!**

# Sie brauchen gut durchdachte Auslöser

- Plötzliches Auftauchen eines Verkäufers, persönlich, am Telefon oder in einer Online-Chat-Schnittstelle
- Angebot eines Rabatts, der nach kurzer Zeit abläuft
- Hinweise auf eine Verknappung des Angebots  
Begrenzte Zeit für die Teilnahme an einer speziellen Community
- Sonderangebot mit zusätzlichem Wert, um eine schnelle Entscheidung zu belohnen
- Klare Maßnahmen, die Ihnen helfen, eine Katastrophe zu vermeiden - z. B. eine Sicherheitsbewertung, um eine verheerende
- Cybersecurity-Verletzung, die gerade einen Konkurrenten getroffen hat und heute Schlagzeilen macht



## Fenster der Gelegenheit

1. Expedia - Sie schauen sich einen Flug an
2. IBM - Ende des Geschäftsjahres bei einem Versorgungsunternehmen
3. Studenten - Beginn des Schuljahres
4. Enterprise SW - Konkurrent wird von Oracle übernommen
5. Hubspot - Besuch einer Website
6. Sicherheitsunternehmen - nach einer öffentlichkeitswirksamen Sicherheitsverletzung
7. Politiker - schlechter Obama-Soundbite

## Auslöser

- ➔ 1. "2 verbleibende Plätze zu diesem Preis"
- ➔ 2. "Ich muss meine Leute für Dezember einplanen"
- ➔ 3. Verkauf an Schulen oder Werbegeschenke
- ➔ 4. Zeitgebundenes Trade-in-Programm
- ➔ 5. Kostenloser Website-Grader
- ➔ 6. Kostenloses Audit des Kundenstatus
- ➔ 7. Sofortiger Brief an "Gläubige" mit der Bitte um Spenden

## WORKSHEET

Now use the following worksheet to identify Windows of Opportunity for your product and choose one to focus on. Once you have chosen the Window of Opportunity, develop a spectrum of options of Triggers for that specific Window of Opportunity and choose which one you will focus on first to test for effectiveness.

### Windows of Opportunity and Triggers

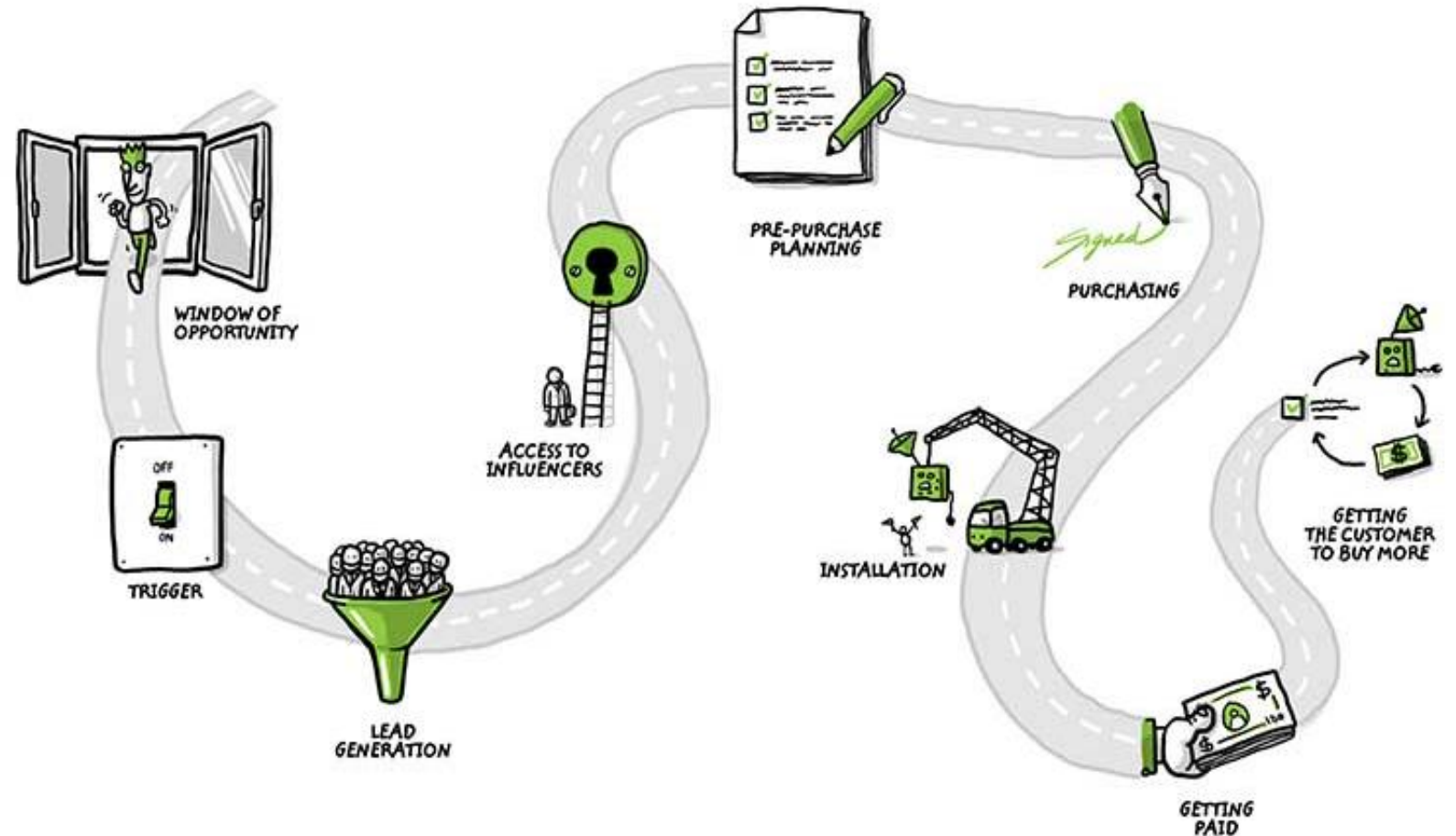
	Window of Opportunity Candidates: What? When? Why?	Who is the Window of Opportunity relevant to?		
		Champion	End User	Economic Buyer
1	What:  When:  Why:			
2	What:  When:  Why:			
3	What:  When:  Why:			



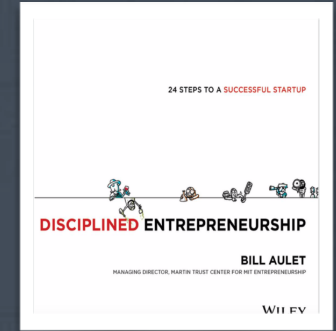
Wohin gehen  
wir?



## THE SALES PROCESS MAP

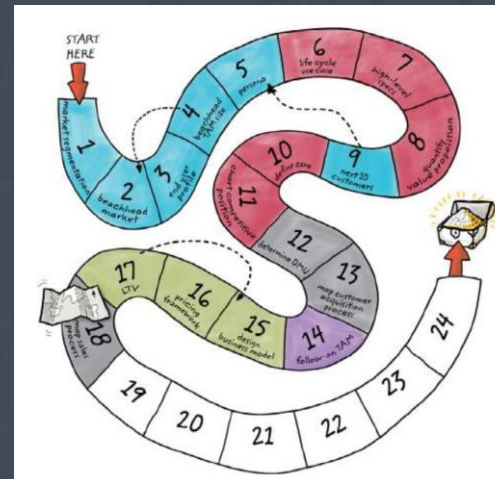


*Understanding and utilizing Windows of Opportunity and Triggers help tremendously in kicking off the sales process and getting your customers to buy your product.*



Abschnitt 4: Wie erwirbt Ihr Kunde Ihr Produkt?

# Schritt 18: Abbildung des Verkaufsprozesses zur Kundenakquise





# Abschnitt 4

## Inhalt



- DH Schritt 12: Bestimmen Sie die DMU des Kunden
- DH Schritt 13: Abbildung des Prozesses zur Gewinnung eines zahlenden Kunden
- **DH Schritt 18: Abbildung des Verkaufsprozesses zur Gewinnung eines zahlenden Kunden**

# Zusammenfassung des letzten Schritts

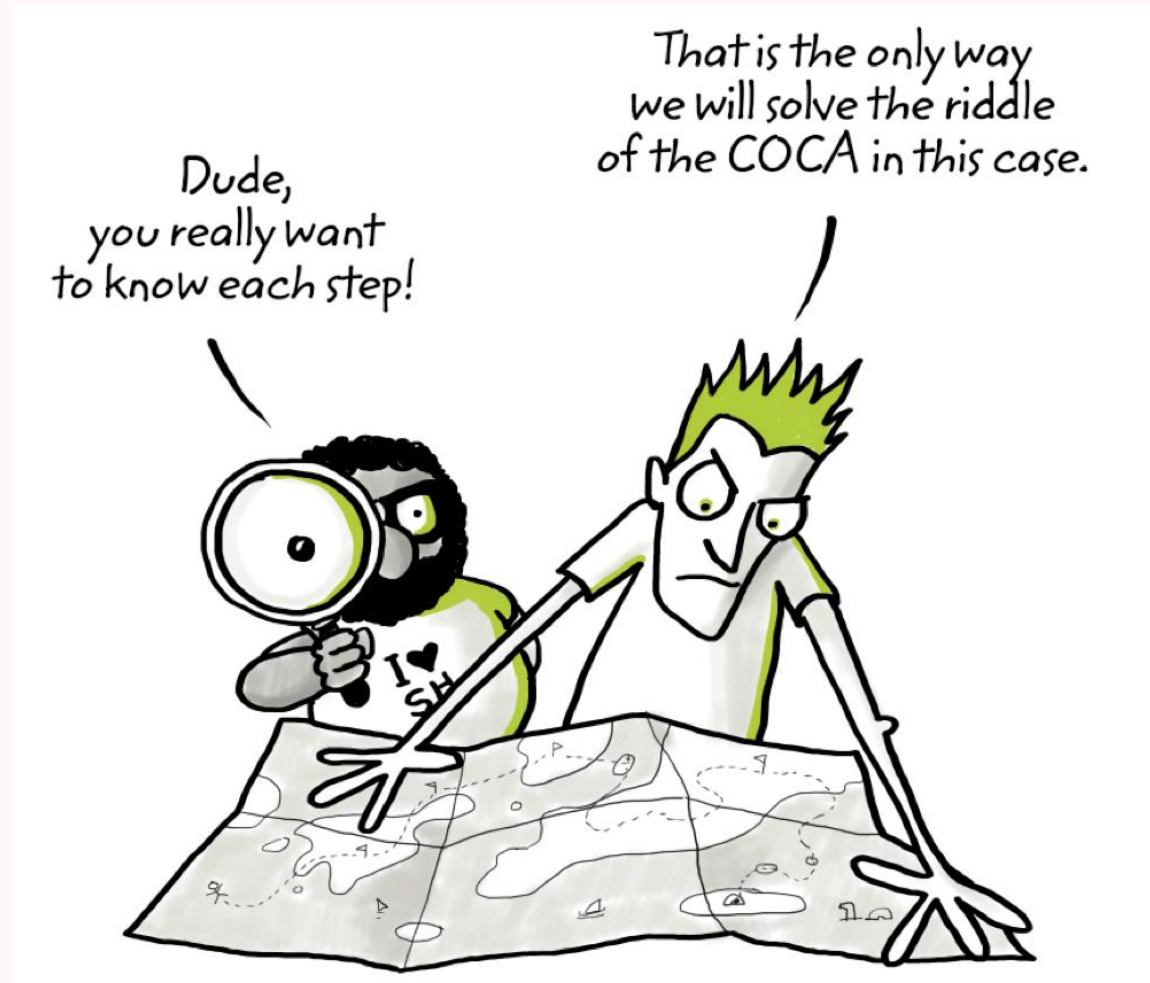
(#13)



- Die Bestimmung des Prozesses zur Gewinnung eines zahlenden Kunden legt fest, wie die DMU entscheidet, das Produkt zu kaufen, und identifiziert andere Hindernisse, die Ihre Fähigkeit, Ihr Produkt zu verkaufen, beeinträchtigen können.
- Von langwierigen Verkaufszyklen bis hin zu unvorhergesehenen Vorschriften und versteckten Hindernissen - der Verkauf eines Produkts kann manchmal weitaus schwieriger sein, als nur die Bedürfnisse der Persona zu erfüllen.
- Dieser Schritt stellt sicher, dass Sie alle potenziellen Fallstricke im Verkaufsprozess identifiziert haben.

# Warum?

- Der Verkaufsprozess ist ein entscheidender Faktor für die Schätzung der Kundenakquisitionskosten (COCA) in Schritt 19.
- Der Vertriebsprozess, einschließlich der Auswahl der Vertriebskanäle, ermöglicht es Ihnen, die Wirtschaftlichkeit Ihres Produkts zu verstehen und dann entsprechend anzupassen, um die Rentabilität zu erhöhen.
- Sie können den Vertriebsprozess intelligent abbilden, wenn Sie eine Schätzung des Lifetime Value (LTV) aus Schritt 17 haben, die Ihnen zeigt, welche Vertriebsmethoden für Ihr Startup erschwinglich und praktisch sind.



**Wenn Sie die Details der Kundenakquise verstehen, werden Ihnen die Kostentreiber klar, so dass Sie im Laufe der Zeit wissen, wie Sie den Verkaufsprozess kürzer und kostengünstiger gestalten können.**

- Wenn Sie eine erste Schätzung des Lebenszeitwerts haben, den jeder Kunde für Ihr Unternehmen bringt, stellt sich die Frage:  
  
"Wie viel wird es kosten, einen neuen Kunden für Ihr Produkt zu gewinnen?"
- Die Bestimmung der Kundenakquisitionskosten (Cost of Customer Acquisition, COCA) ist eine große Herausforderung und wird oft sehr viel falscher eingeschätzt. Das Konzept der COCA ist relativ einfach, aber Unternehmer neigen dazu, die Kosten für die Gewinnung eines neuen Kunden am Anfang dramatisch zu unterschätzen.
- Um wirklich zu verstehen, wie viel Sie für Ihren Verkaufsprozess ausgeben müssen, um Kunden zu gewinnen, führen Sie eine strenge, ehrliche Bewertung durch, die auf Fakten und nicht auf Hoffnungen beruht, und beginnen mit der Darstellung Ihres erwarteten Verkaufsprozesses.

# What are we doing in this step?

- In diesem Schritt werden Sie sich auf den Verkaufsprozess konzentrieren, indem Sie die
  - kurzfristige
  - mittelfristige und
  - langfristigenVertriebskanäle.

- Die Kosten für alle Vertriebs- und Marketingmaßnahmen, die erforderlich sind, um Ihre potenziellen Kunden zu erreichen. Dazu können gehören:
  - Gehälter von Vertriebsmitarbeitern, Druck von Broschüren, Erstellung von Websites, Kosten für Messeauftritte, Werbung in Fachzeitschriften, Entwicklung von Weißbüchern usw.
- Lange Verkaufszyklen, die viel Geld kosten. Unternehmer neigen dazu, sich nur an die kürzesten Verkaufszyklen zu erinnern.
- All die Kunden, die Ihr Produkt nicht gekauft haben, und die mit der Ansprache dieser Kunden verbundenen Vertriebs- und Marketingkosten.
  - Wie viele Frösche haben Sie geküsst, bevor Sie Ihren Prinzen (d. h. Ihren ersten Kunden) gefunden haben?
- **Unternehmensumstrukturierungen**, die sich auf die Entscheidungsabteilung des Kunden auswirken. Neue Manager bringen neue Produkte und Mitarbeiter ein, um ihre Ziele zu erreichen, was die Wirksamkeit der Bemühungen eines Unternehmers, an den Kunden zu verkaufen, beeinträchtigen kann.

# Vertriebskanäle

- Außendienst
- Innendienst
- Internet-Verkauf
- Dritte Wiederverkäufer



# Kategorien von Vertriebskanälen

Option	Pros	Cons
<p><b>1. Field Sales:</b> Direct sales-people who are employees of the company. They call on prospects in person at some point in the process. They provide high-touch connection and line of communication to the potential customer. Also known as “outside sales.”</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excellent for demand generation when creating new markets; may well be the only option for demand generation</li><li>• High-touch approach creates excellent feedback loop</li><li>• High-touch approach also generally creates deep customer loyalty</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Very expensive (salary, bonus, expenses)</li><li>• Requires an LTV of \$30K or likely higher</li><li>• Hard to scale up as hiring them is hard and expensive and the success rate is unpredictable</li><li>• Takes a long time to become productive</li><li>• A challenge to manage</li></ul>

# Kategorien von Vertriebskanälen

<p>2. <b>Inside Sales:</b> Also known as “telesales” in the past, but today no longer just telephone sales reps. They use e-mail and other electronic communication to create and continue a dialogue with the customer, but do not visit the customer in person.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Much cheaper than field sales</li><li>• Maintain direct connection with prospects, potential customers, and customers</li><li>• Able to get nuanced feedback from prospects because a human is in the loop</li><li>• High productivity because of lack of travel</li><li>• Good systems exist to further increase productivity and track progress of sales funnel and sales reps</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lower touch, resulting in less customer engagement and less demonstration of the company’s commitment to the customer</li><li>• Still expensive because the salesperson is interacting one-on-one with customers</li><li>• Some products just can’t be sold without an in-person demo or meeting with the customer</li></ul>
---	--	--

# Kategorien von Vertriebskanälen

<p><b>3. Internet Sales:</b> This is a general catch-all category for sales done by computers through automatically generated e-mails, big data analysis, social media, preference engines, etc. The key differentiator is that there is no human in the loop.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Direct interaction with the customer</li><li>• Ability above all others to systematically capture even more data on the customer and track their progress—as well as spot patterns and make intelligent recommendations</li><li>• Lowest cost by far</li><li>• Actually preferred by some prospects</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Low touch</li><li>• Can't read some nuances that only humans can</li><li>• Some prospects do not react well to it</li><li>• Privacy considerations</li><li>• Can be hard to build customer loyalty</li><li>• Risk for high LTV prospects/customers that others who use the higher touch channels above will steal these valuable customers</li></ul>
--	---	--

# Kategorien von Vertriebskanälen

<p><b>4. Third-Party Resellers:</b> These people sell your product but are not employees of your company. They include Value-Added Resellers (VARs), distributors, stores, catalogues, independent sales agents, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instant geographic coverage</li><li>• Easy to manage</li><li>• Understand cultural context and have preexisting contacts in their databases</li><li>• Lower cost than field sales</li><li>• Don't have to hire, fire, and manage salespeople</li><li>• Good for quick demand fulfillment</li><li>• Potential temporary solution</li><li>• Potential good solution for a mature product</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• They own the customer, not you (very bad!)</li><li>• Unlikely to have direct interaction with prospects, hence miss important learning about customer needs</li><li>• Poor at demand generation</li><li>• Expensive compared to inside sales and Internet sales</li><li>• Most likely low loyalty to you and your product (just another product in their portfolio)</li></ul>
---	--	---

# Welche Kanäle sind erschwinglich?

Estimated LTV	What you can afford for sales channels in the long term
~\$30	Only Internet sales; no human can be in the loop.
~\$300	Predominantly if not all Internet sales, with maybe a very small amount of inside sales for the most important prospects.
~\$3,000	Mix of Internet sales and inside sales and maybe some third-party resellers, especially if the product is mature or requires low support.
~\$30K	Mix of all channels, with heavy reliance on inside sales and judicious use of field sales on big accounts. Third-party resellers can play a role in this scenario for geographic coverage and quick scale-up.
~\$300K	Likely led by field sales, with support from inside sales and some third-party resellers in selected areas for geographic coverage.
~\$3M	Dominated by field sales, with other channels in a supporting role.
~\$30M	The field sales representatives are the all-powerful dictators; other sales channels don't even look at highly qualified prospects or customers without their approval. Customer intimacy and professionalism is crucial in this scenario.

# Abbildung des Verkaufsprozesses

- Legen Sie zunächst fest, welcher Anteil des Umsatzes kurz-, mittel- und langfristig über die verschiedenen Kanäle erzielt werden soll.
- Verwenden Sie das Arbeitsblatt "Vertriebskanäle für die kurze, mittlere und lange Frist", um die Zeiträume und Anteile sowie die in diesem Zeitraum zu erreichenden Verkaufsziele und die damit verbundenen Annahmen und Risiken festzulegen.
- Legen Sie fest, welche Meilensteine Sie in jedem Zeitraum erreichen müssen, damit Ihr Unternehmen auf die Vertriebsstrategie für den nächsten Zeitraum vorbereitet ist.
- Kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele werden größtenteils durch die Fortschritte definiert, die Sie mit Ihrem Produkt erzielen.

### Sales Channels for the Short, Medium, and Long Term

	Short Term—Initial Market Entry	Medium Term—Gaining Market Traction	Long Term—Steady State
How long—when does this time period start and end? (Include units—e.g., months, years.)			
What % of the sales (measured by revenue) for:			
- Field sales	____%	____%	____%
- Inside sales	____%	____%	____%
- Internet sales	____%	____%	____%
- Third-party reseller	____%	____%	____%
Key milestones for this time period, which, when achieved, indicate it is time to move to the next time period:	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Key assumptions:	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Highest risk factors:	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Summary for time period:			

# Veränderung des Verkaufsprozesses im Laufe der Zeit

- Die COCA beginnen sehr hoch und nehmen mit der Zeit ab.
  - Der Verkaufsprozess, der notwendig ist, um Kunden bei der Gründung eines neuen Unternehmens zu erreichen und abzuschließen, erfordert viel mehr Zeit und Investitionen als derselbe Prozess, wenn ein Unternehmen gereift ist und zu wachsen beginnt.
- Der Verkaufsprozess wird zu Analyse Zwecken in der Regel in drei Zeiträume unterteilt.
  - In jeder Periode werden Sie unterschiedliche Verkaufsmethoden oder Kombinationen von Methoden anwenden.



# Zeitraum 1: Kurzfristig

- **Schwerpunkt:** Schaffen Sie eine Nachfrage nach Ihrem Produkt und erfüllen Sie Bestellungen für das Produkt.
- Das Produkt ist noch neu. Sie brauchen also direkte Interaktion mit den Kunden, um:
  - das Wertversprechen und die Einzigartigkeit Ihres Produkts zu erklären
  - das Produkt auf der Grundlage des Kundenfeedbacks rasch zu verbessern,
- Dies ist die Phase des missionarischen Verkaufs: Sie endet, wenn Sie eine Nachfrage nach Ihrem Produkt feststellen, die Sie nicht direkt erzeugt haben.
- Direktvertriebsmitarbeiter ["Business Development"-Mitarbeiter]: traditionell eine kluge und wirksame Investition in dieser Phase. Allerdings:
  - Sie sind sehr teuer und brauchen Zeit, um sich zurechtzufinden.
  - Gute Verkäufer sind schwer zu halten, und es ist schwer, gute von mittelmäßigen Verkäufern zu unterscheiden.
- Webbasierte Techniken wie Inbound-Marketing, E-Mail, Social Media Marketing und Telemarketing können dazu beitragen, den Bedarf an Direktverkäufern zu verringern, selbst in dieser Phase.
  - Einige Produkte, insbesondere Webanwendungen, lassen sich gut mit einer kostenlosen Testversion und einer soliden Dokumentation vertreiben, anstatt sich stark auf Direktverkäufer zu verlassen.
  - Einer der großen Vorteile dieses Tools ist, dass Sie umfangreiche Analysen über Ihre Kunden erhalten, die über den menschlichen Kanal nicht möglich sind.

# Zeitraum 2: Mittelfristig

- **Schwerpunkt:** Verlagerung von der Schaffung von Nachfrage auf die Erfüllung von Aufträgen, da Mundpropaganda und Vertriebskanäle einen Teil der Last der Schaffung von Nachfrage übernehmen.
- Kundenmanagement: Sicherstellung der Bindung bestehender Kunden und Schaffung zusätzlicher Absatzmöglichkeiten für sie.
- Distributoren oder Value-Added Reseller (VARs) werden häufig eingesetzt, vor allem, um entlegene Märkte oder kleinere Kunden mit geringerem LTV zu bedienen.
  - Der Einsatz von Distributoren oder VARs senkt Ihre Kosten für die Kundenakquise erheblich, erfordert aber, dass Sie einen Teil Ihrer Gewinnspanne an den Distributor abgeben - je nach Branche zwischen 15 und 45 Prozent oder mehr.
  - Die geringere Gewinnspanne pro Einheit wird vermutlich durch die Verringerung der COCA und die schnelle Erschließung neuer Märkte über bereits bestehende Vertriebskanäle ausgeglichen.
- **Direktverkäufer** (die teurer sind) können sich auf größere Kundenchancen mit einem höheren LTV konzentrieren.

# Zeitraum 3: Langfristig

- Vertriebsgruppe Schwerpunkt: Erfüllung von Kundenaufträgen. Ihr Unternehmen wird nur sehr wenig Nachfrage schaffen und gegebenenfalls das Kundenmanagement fortsetzen.
- Im Rahmen einer langfristigen Strategie werden in der Regel Internet- und Telemarketing-Maßnahmen eingesetzt.
- Wenn Wettbewerber auf den Markt kommen, müssen Anpassungen vorgenommen werden, was sich auf Ihre Fähigkeit auswirkt, dieses Stadium zu erreichen, und darauf, was Sie tun, wenn Sie es erreicht haben.

## Short Term

- Direct Sales (100%)




All end customers w/focus on strategic accounts in target market

*This would continue until Word of Mouth becomes significant and product is matured and proven. Then as move from demand creation to demand fulfillment . . .*

*Figure 18.1 Example map of sales process.*





### Short Term

- Direct Sales (100%)  All end customers w/focus on strategic accounts in target market

*This would continue until Word of Mouth becomes significant and product is matured and proven. Then as move from demand creation to demand fulfillment . . .*


### Medium Term

- Direct Sales (50%)  Largest customers
- Selected Regional Exclusive VARS (50%)  Medium and small accounts in target market

*This would eventually evolve to more of an online commerce as the product becomes the standard and the product line expands and new markets are tested—estimated in year 3*



*Figure 18.1 Example map of sales process.*

### Short Term

- Direct Sales (100%)  All end customers w/focus on strategic accounts in target market

*This would continue until Word of Mouth becomes significant and product is matured and proven. Then as move from demand creation to demand fulfillment . . .*

### Medium Term

- Direct Sales (50%)  Largest customers
- Selected Regional Exclusive VARS (50%)  Medium and small accounts in target market

*This would eventually evolve to more of an online commerce as the product becomes the standard and the product line expands and new markets are tested—estimated in year 3*

### Long Term

- Direct Sales (25%)  Top 50 accounts & new market
- Selected Regional Exclusive VARS (40%)  Accounts below Top 50 & non-core markets
- Through Web Site & Direct Telemarketing (35%)  All customers in core market (with commission to VARS & Direct Sales)

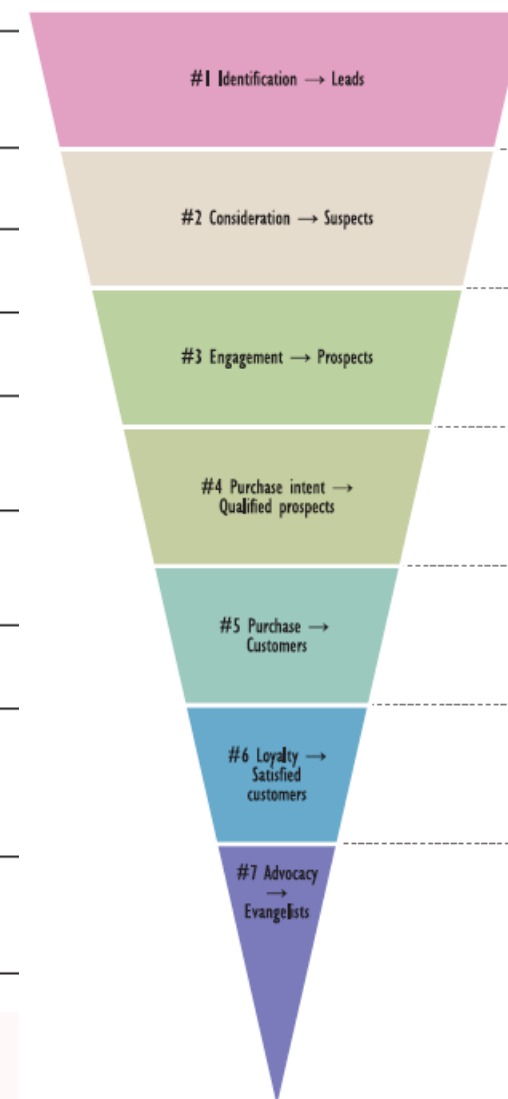
*Figure 18.1 Example map of sales process.*

# Wie können Sie Ihren Verkaufsprozess abbilden?

- Um Ihre Verkaufsstrategie zu entwickeln, müssen Sie wissen:
  - welche Vertriebskanäle Sie nutzen werden und
  - wie sich Ihre Nutzung der Vertriebskanäle im Laufe der Zeit verändern wird.aufbauend auf der Arbeit, die Sie bereits im Full Life Cycle Use Case geleistet haben.
- Zu den wichtigsten Fragen, die Ihr Verkaufsprozess beantworten sollte, gehören:
  - Wie wird Ihrem Zielkunden bewusst, dass er ein Problem oder eine Chance hat?
  - Wie erfährt der Zielkunde, dass es eine Lösung für sein Problem gibt, oder dass es eine Chance gibt, von der er bisher nichts wusste?
  - Wie sieht der Bildungsprozess aus, der es dem Zielkunden ermöglicht, eine fundierte Entscheidung über den Kauf Ihres Produkts zu treffen, sobald er von Ihrem Unternehmen weiß?
  - Wie machen Sie den Verkauf?
  - Wie sammeln Sie das Geld ein?

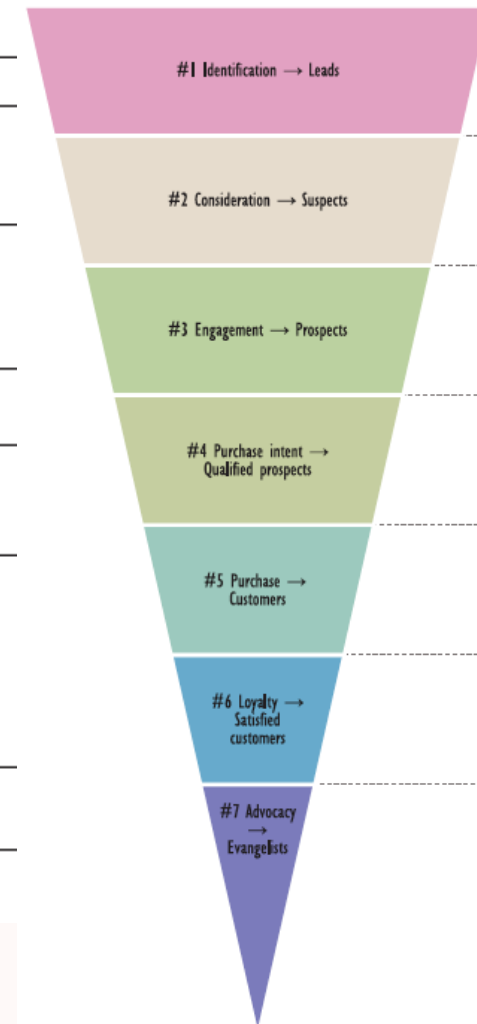
## 2nd Draft Sales Funnel Inputs

		Short Term	Medium Term	Long Term
#1: Identification (Output: Leads)	How will you generate leads?			
	What are your customer's watering holes?			
	Who from the customer's DMU is involved in this part of the funnel?			
#2: Consideration (Output: Suspects)	How do you start the initial dialogue with your leads?			
	What windows of opportunity or triggers exist?			
	Who from the DMU is involved?			
#3: Engagement (Output: Prospects)	How do you determine whether your value proposition is appealing to the customer?			
	How do you determine whether your pricing is in line with the customer's budget?			
	Who from the DMU is involved?			
#4: Purchase Intent (Output: Qualified Prospects)	How do you qualify that the customer is ready to purchase, and how do you develop a proposal for the purchase?			
	How do you close the sale and handle customer questions/objections?			





		Short Term	Medium Term	Long Term
#5: Purchase (Output: Customers)	Who from the DMU is involved?			
	How do you secure full commitment from the customer to purchase your product?			
	How does your customer pay for your product? Who pays?			
	Who from the DMU is involved?			
#6: Loyalty (Output: Satisfied Customers)	How do you ship and install the product?			
	How do you provide support to the customer so they use and get the expected value out of your product?			
	Who from the DMU is involved?			
#7: Advocacy (Output: Evangelists)	How do you encourage the customer to buy more product?			
	How do you encourage the customer to tell others about the product, and how do you measure whether customers are telling others about your product?			
	Who from the DMU is involved?			
	Who from the DMU is involved?			



**Techniques and Actions to Maximize Yield Rate at Each Stage**

Short Term: Summary of Techniques and Actions to Maximize Yield			
Stage in Funnel (starting at top)	Technique(s)	How to Maximize Conversion	Done by Whom? When?
#1—Identification (leads)			
#2—Consideration (suspects)			
#3—Engagement (prospects)			
#4—Purchase Intent (qualified prospects)			
#5—Purchase (customers)			
#6—Loyalty (satisfied customers)			
#7—Advocacy (evangelists)			

**Medium Term: Summary of Techniques and Actions to Maximize Yield**

Stage in Funnel (starting at top)	Technique(s)	How to Maximize Conversion	Done by Whom? When?
#1—Identification (leads)			
#2—Consideration (suspects)			
#3—Engagement (prospects)			
#4—Purchase Intent (qualified prospects)			
#5—Purchase (customers)			
#6—Loyalty (satisfied customers)			
#7—Advocacy (evangelists)			

**Long Term: Summary of Techniques and Actions to Maximize Yield**

Stage in Funnel (starting at top)	Technique(s)	How to Maximize Conversion	Done by Whom? When?
#1—Identification (leads)			
#2—Consideration (suspects)			
#3—Engagement (prospects)			
#4—Purchase Intent (qualified prospects)			
#5—Purchase (customers)			
#6—Loyalty (satisfied customers)			
#7—Advocacy (evangelists)			

**Risk Factors**

What are your three biggest risk factors in your go-to-market plan? How do you intend to mitigate those risks? What metrics will you use to monitor them and intervene as needed? (Remember, things never go exactly the way you want them to or as you plan them!)

**1. Risk factor #1 and mitigation plan:**

---

---

Metrics to watch:

---

---

Potential intervention strategy:

---

---

---

**2. Risk factor #2 and mitigation plan:**

---

---

Metrics to watch:

---

---

Potential intervention strategy:

---

---

---

**3. Risk factor #3 and mitigation plan:**

---

---

Metrics to watch:

---

---

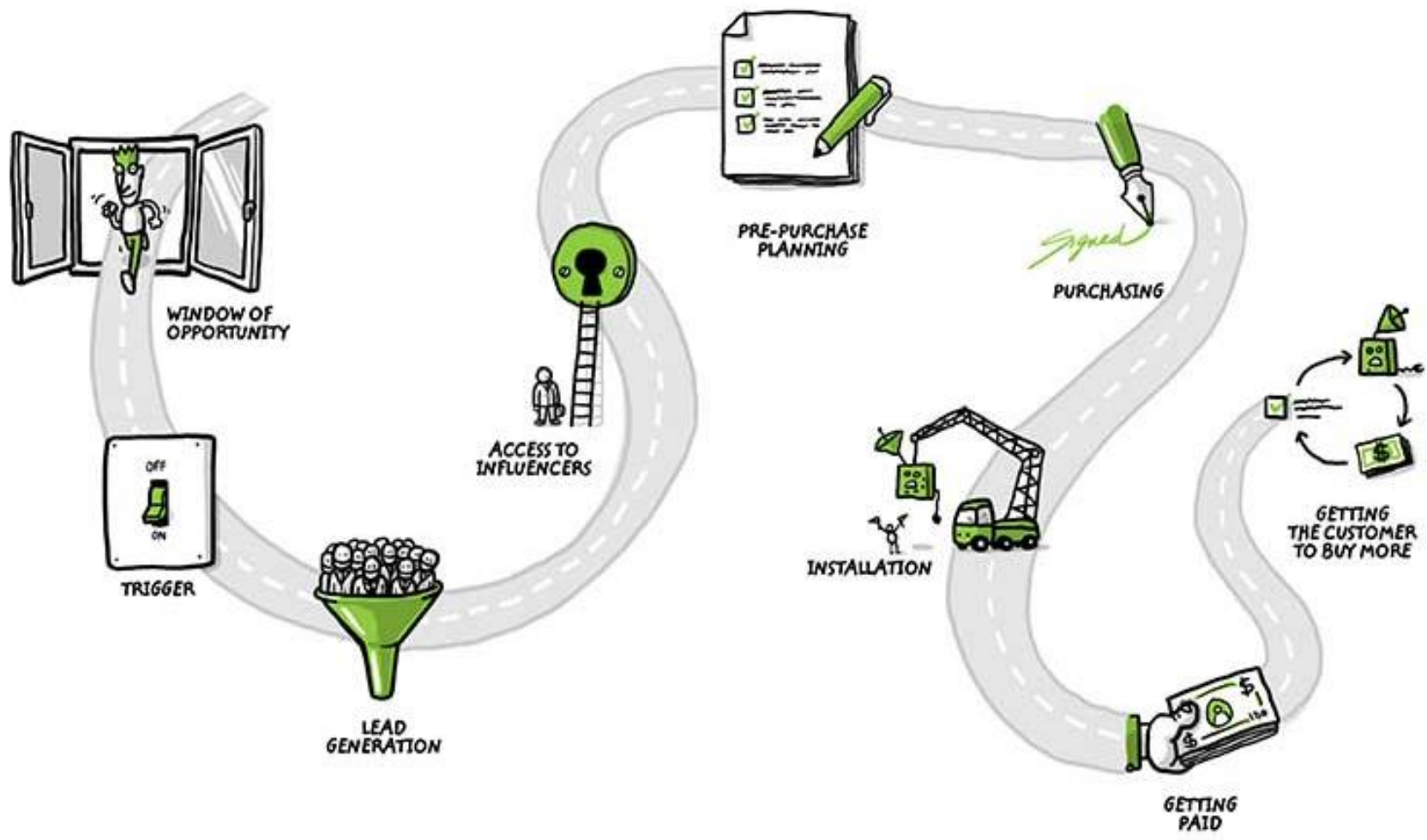
Potential intervention strategy:

---

---

---

# THE SALES PROCESS MAP



# Beispiele für Verkaufsprozesse



- Der **FarmVille**-Hersteller Zynga wählte einen viralen Ansatz, um den Bedarf an Verkäufern stark zu reduzieren.
- Das Modell von **Groupon** hingegen erforderte eine starke Beteiligung des Direktverkaufs, um Händler als Kunden zu gewinnen, was zu einem hohen und konstanten COCA führte, der sich auf die Gewinnspanne des Unternehmens auswirkte; auf der anderen Seite des zweiseitigen Marktes hat Groupon jedoch seine täglichen Angebote viral verbreitet, indem es den Verbrauchern einen wirksamen Anreiz bot, ihren Freunden von den Angeboten zu erzählen.
- **LinkedIn** hat ein verfeinertes Modell.
  - Sie begannen mit sehr selektiven Online-Anzeigen und einigen Direktverkäufern (um ihr Rekrutierungspaket zu verkaufen).
  - Sobald sie auf dem Markt Fuß gefasst hatten und eine angemessene kritische Masse erreicht hatten, verließen sie sich viel stärker darauf, dass die Nutzer ihre Kollegen anwerben, damit diese der Website beitreten, und zwar über ein gut entwickeltes System von einfach zu versendenden Einladungen, gekoppelt mit einem effektiven Algorithmus, der mögliche neue Verbindungen vorschlägt.
  - Dieses System begann schon bald damit, E-Mails an Personen außerhalb des Netzwerks zu senden, um sie zum Beitritt aufzufordern, wenn sie noch nicht Mitglied waren.
  - Sobald das Unternehmen eine hohe Marktdurchdringung erreicht hatte, konzentrierte es seinen Algorithmus darauf, Empfehlungen für Personen zu geben, die bereits auf der Website sind, um den Nutzer zu ermutigen, weitere Verbindungen zu knüpfen, so dass er immer wieder zurückkommt und immer tiefer in die Website investiert, so dass ein Wechsel immer schwieriger wird.
- **Facebook** ist es in ähnlicher Weise gelungen, einen Netzwerkeffekt zu nutzen, um neue Nutzer zu sehr geringen Kosten zu gewinnen und sie dann mit einem ähnlichen Algorithmus zunehmend an sein Netzwerk zu binden, um Personen vorzuschlagen, mit denen der Nutzer gerne in Verbindung stehen würde.

# Fallstudie: Lark



- Der Hersteller von stummen Weckern, Lark Technologies, erkannte bei der Planung seines Verkaufsprozesses, dass er die Benutzer darüber aufklären musste, worum es bei einem stummen Wecker und einem Schlaf-Coaching-Produkt überhaupt geht.
- Es würde einige harte Arbeit erfordern, um den Markt in Bewegung zu bringen.
- CEO Julia Hu entwickelte die folgenden kurz-, mittel- und langfristigen Pläne.





# Lark: Kurzfristig



- Sie verkaufte persönlich an potenzielle Kunden und stellte sogar einen Tisch auf dem MIT-Campus am Commencement Day auf, um das Produkt und seinen Wert zu erklären.
- Die Geschäftsführerin suchte und fand auch viele Gelegenheiten, in der Öffentlichkeit zu sprechen, um das Bewusstsein für ihr Produkt zu schärfen. Diese Strategie war mit beträchtlichen Kosten verbunden, da sie sie von den operativen Kernaspekten ihres Unternehmens ablenkte.
- Viele der ersten Einheiten wurden an Familienmitglieder und Freunde verkauft, die das Produkt weiterverbreiten konnten.
- Die CEO engagierte auch die wichtigsten Multiplikatoren ihrer Persona, wie z. B. die Website Urban Daddy, einen täglichen E-Mail-Newsletter, der sich speziell an wohlhabende junge urbane Fachleute richtet.
- Das Unternehmen erstellte eine Website, auf der die Kunden das Produkt kaufen konnten.
- Sie experimentierten auch mit der Suchmaschinenoptimierung (SEO), um die Besucherzahlen auf der Website zu erhöhen.
- Sie begannen auch, mit sozialen Medien wie Twitter zu experimentieren, allerdings mit mäßigem Erfolg.

# Lark: Mittelfristig



- Das Unternehmen unterzeichnete eine Vereinbarung mit Apple, um sein Produkt im Apple Store zu vertreiben, ohne Exklusivität zu verlangen.
- Diese Strategie verschaffte dem Lark-Produkt sofortige Glaubwürdigkeit, da es von Apple selbst für den Verkauf in den Apple Stores zugelassen wurde, und verschaffte dem Unternehmen eine weitaus größere Bekanntheit; allerdings musste das Unternehmen auf eine große Gewinnspanne verzichten:
  - Das im Laden verkaufte Produkt war die Hardwarekomponente ==> der Laden musste Lagerbestände führen und die Bruttomarge von LARK wurde erheblich beeinträchtigt.
- Der CEO musste sich jedoch nicht mehr um den persönlichen Verkauf kümmern, sondern konzentrierte sich stattdessen auf die Anwerbung von Vertriebspartnern und die Verbesserung der LARK-Website.

# Lark: Langfristig



- Die Website ist der wichtigste Ort, um Informationen über das Produkt zu erhalten und es zu kaufen.
- Das Unternehmen erwartet:
  - 40 % der Bestellungen werden über die Website (und andere direkte Online-Kanäle) getätigt,
  - 50% über den Einzelhandelsvertriebskanal und
  - 10 % aus anderen Kanälen

# Aufgaben zum Lesen



Lesen Sie die folgenden Artikel über Verkauf und Markenbildung:

- **Sales Advice for Technical Founders** by Carol Luong, Y Combinator.
  - <https://blog.ycombinator.com/sales-advice-for-technical-founders/>
- **How to Create a Customer Acquisition Plan for Startups?** by Ryan Gum.
  - <https://ryangum.com/customer-acquisition-plan/>
- **Customer Acquisition Strategy for Startups: 23 Techniques to Win New Customers.**
  - <https://www.omnikick.com/customer-acquisition-strategy/>
- **8 components of branding your startup**, by George Debb, The Next Web.
  - <https://thenextweb.com/dd/2019/07/13/rip-fernando-corby-corbato-inventor-of-the-password-1926-2019/>
- **Enterprise sales for hackers** by Ryan Junee, Y Combinator
  - <https://blog.ycombinator.com/enterprise-sales-for-hackers/>



Modul 3: Diszipliniertes Unternehmertum

# Abschnitt 5: Wie skalieren Sie Ihr Unternehmen?

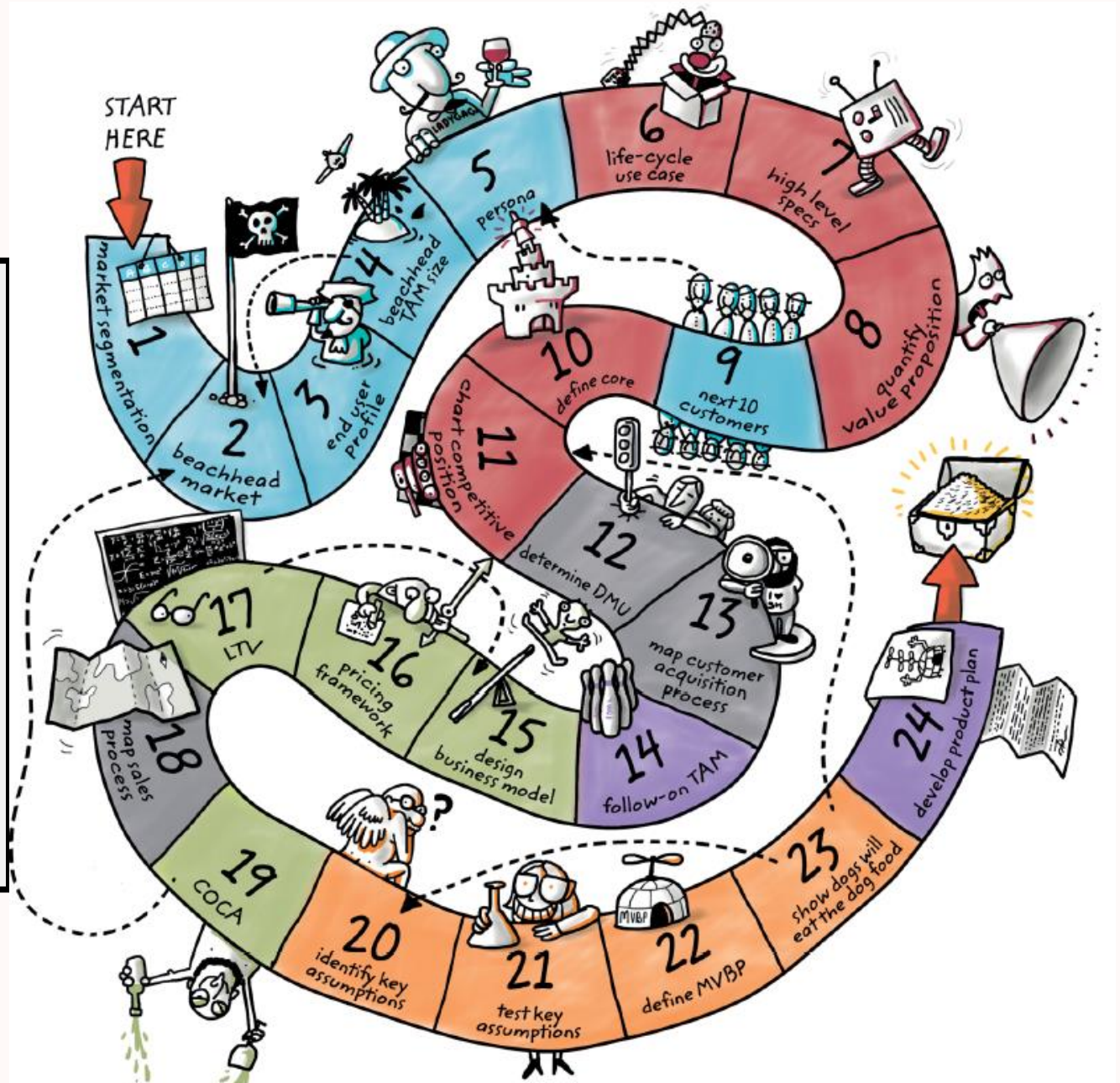


# Rekapitulation



**WHO IS YOUR CUSTOMER?**

- 1 Market segmentation
- 2 Select a beachhead market
- 3 Build an end-user profile
- 4 Calculate the TAM size for the beachhead market
- 5 Profile the persona for the beachhead market
- 9 Identify your next customers



# Abschnitt 5

## Inhalt



- **DH Schritt 14: Berechnen Sie die Gesamtgröße des adressierbaren Marktes für Folgemärkte**
- DH Schritt 24: Entwickeln Sie einen Produktplan

# Abschnitt 5

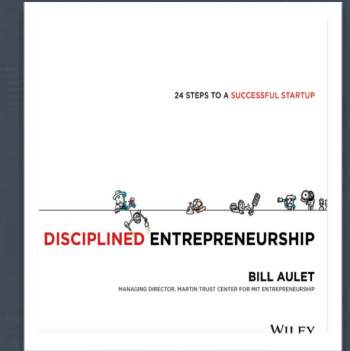
## Lernziele



Nach der Teilnahme an diesem Modul, dem Studium der Fallstudien und der Leseaufgaben sowie dem Ansehen der vorgeschlagenen Videos sollten Sie in der Lage sein:

- Folgemärkte zu identifizieren und deren Größe zu schätzen (Schritt 14).
- Verstehen Sie, wie man Nachfolgemärkte identifiziert und deren Größe schätzt (Schritt 24).





Abschnitt 5: Wie skalieren Sie Ihr Unternehmen?

Schritt 14: Berechnen Sie die Gesamtgröße des adressierbaren Marktes für Folgemärkte





***Während Sie sich tagtäglich unermüdlich auf Ihren Vorreitermarkt konzentrieren, sollten Sie auch ein wenig analysieren, was passiert, wenn Sie den Vorreitermarkt gewinnen; von einem allgemeinen Standpunkt aus und ohne große Details, was werden Ihre nächsten Märkte sein und wie groß werden sie sein?***

# Breitere TAM-Dimensionierung

- **Was?**

- Berechnen/Schätzen Sie die jährlichen Einnahmen aus den Top-Folgemärkten, wenn Sie in Ihrem Vorreitermarkt erfolgreich sind.

- **Warum?**

- Zeigt das Potenzial auf, das sich aus der Eroberung des Landekopfes ergeben kann, und motiviert Sie, dies schnell und effektiv zu tun.

- **Wie?**

- Verfeinern Sie das TAM für den ersten Markt und entwickeln Sie eine Schätzung des breiteren TAM, das die Folgemärkte einschließt.
- Wird nicht so sicher und spezifisch sein wie der erste Markt.
- Wenn mehr Informationen zur Verfügung stehen, können Sie jederzeit zurückgehen und andere Abschnitte aktualisieren und sich nicht auf diesen einfachen linearen Rahmen beschränken.

# Über das Beachhead-Segment hinausgehen

1. Ist der Zielkunde gut finanziert und für unser Verkaufspersonal leicht zugänglich?
2. Haben sie einen überzeugenden Grund zu kaufen?
3. Können wir heute mit Hilfe von Partnern ein vollständiges Produkt liefern?
4. Gibt es eine etablierte Konkurrenz, die uns blockieren könnte?
5. Wenn wir dieses Segment gewinnen, können wir es nutzen, um weitere Segmente zu erschließen?
- 6. Können wir innerhalb eines akzeptablen Zeitrahmens Ergebnisse vorweisen?**

# Folgemärkte Definition

- Verkauf zusätzlicher Produkte oder Anwendungen an denselben Kunden, was oft als Up-Selling bezeichnet wird.
  - Wenn Sie Ihren Zielkunden genau kennen, können Sie feststellen, welche zusätzlichen Produkte Sie für ihn entwickeln oder sogar an ihn weiterverkaufen könnten.
  - Nutzen Sie die bestehenden Verkaufs- und Vertriebskanäle, um neue Produkte zu verkaufen, und profitieren Sie von den Investitionen und der positiven Beziehung.
  - Allerdings wird die Herstellung zusätzlicher Produkte Ihr Geschäft wahrscheinlich über Ihr Kerngeschäft hinaus ausdehnen, was Ihrer Wettbewerbsposition auf diesen Märkten schaden kann, es sei denn, Ihr Kerngeschäft ist etwas, das mit Kundenbeziehungen zu tun hat.
- Verkaufen Sie dasselbe Basisprodukt auf "angrenzenden Märkten", d. h. auf Märkten, die Ihrem Zielmarkt ähnlich sind.
  - Der Verkauf auf diesen neuen Märkten erfordert in der Regel zusätzliche Funktionen, eine Produktverfeinerung und/oder eine andere Verpackung, Marketingkommunikation oder Preisgestaltung.
  - Sie nutzen denselben Kern und bauen auf dem Know-how und der Größe auf, die Sie auf dem Beachhead-Markt entwickelt haben.
  - In jedem angrenzenden Markt müssen Sie neue Kundenbeziehungen aufbauen, was riskant und teuer sein kann.

# Warum sollte man sich mit Folgemärkten befassen?

- Sie werden sich des langfristigen Potenzials Ihres Unternehmens bewusst, während Sie mit der Entwicklung Ihres Produkts und dem Aufbau von Kapazitäten beginnen.
- Sie werden Management, Mitarbeiter und Investoren begeistern, indem Sie zeigen, dass das Unternehmen das Potenzial hat, sehr erfolgreich zu sein.
- Sie erhalten auch ein besseres Gefühl für andere potenzielle Märkte, falls sich Ihr Hauptmarkt als viel problematischer erweisen sollte, als Sie es sich vorgestellt haben, und Sie ihn entweder aufgeben oder andere Optionen neu überdenken müssen.

- Während der Kern von innovationsbasierten Startups oft dazu führt, benachbarte Märkte zu erkunden, können Sie nach der Beherrschung Ihres Vorreitermarktes eine der beiden Strategien oder eine Mischung aus beiden verfolgen.

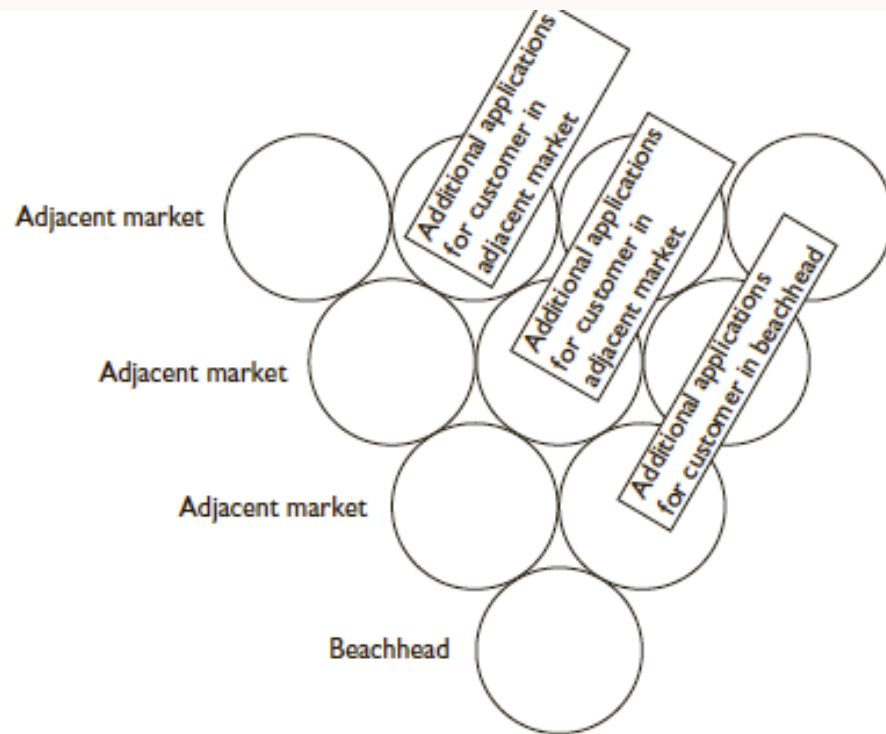


Figure 14.1 Modified Moore bowling pins.

Analogie der Bowlingpins:

Die Kegel auf der linken Seite des Satzes sind benachbarte Märkte;

die Pins auf der rechten Seite des Satzes sind zusätzliche Anwendungen für den Kunden in einem bestimmten Markt

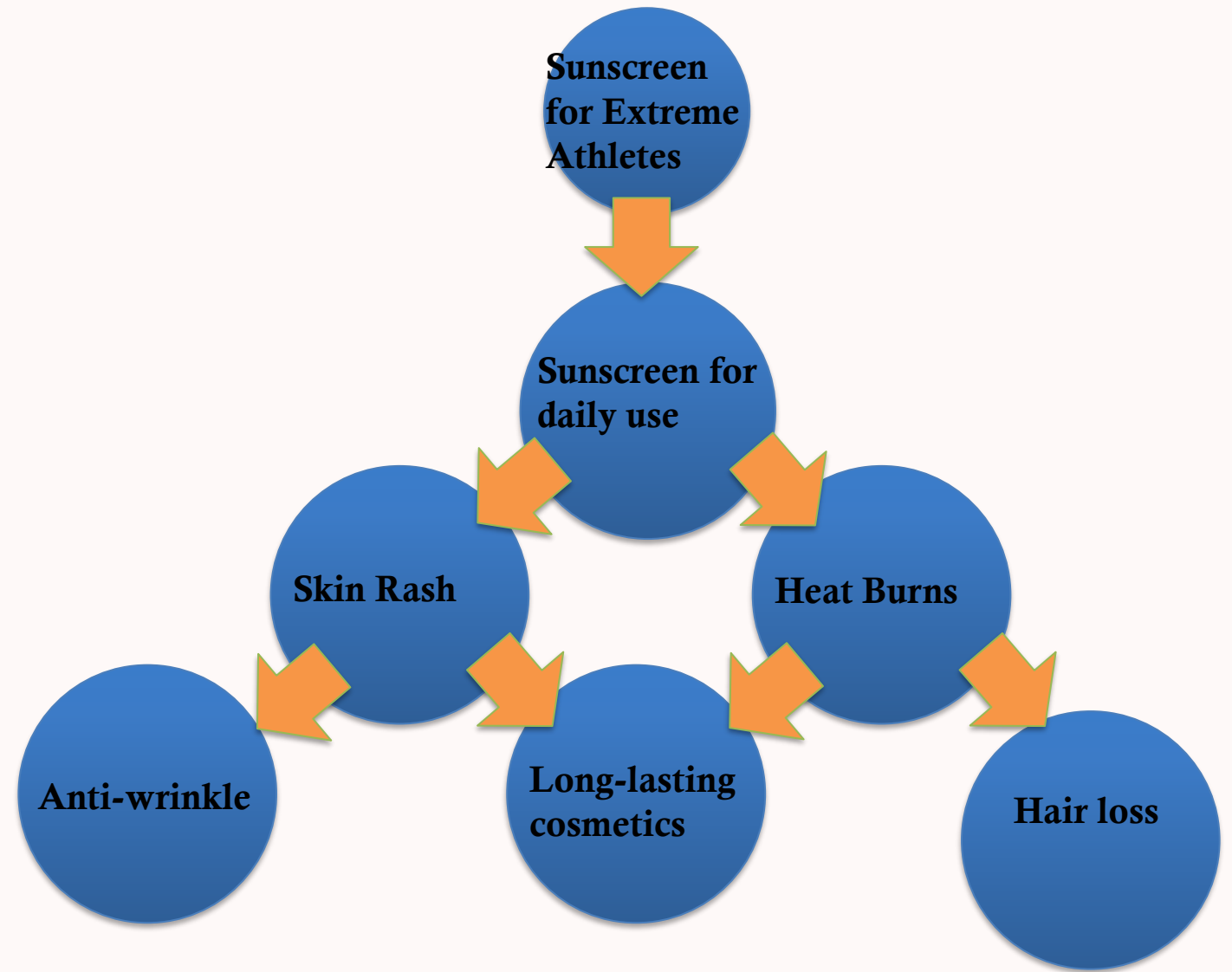
[Geoffrey Moore, Crossing the Chasm]

# Wie berechnet man ein breiteres TAM?

- Denken Sie über die verschiedenen angrenzenden Märkte und Upselling-Möglichkeiten nach, die mit Ihrem Produkt logischerweise Sinn machen.
- Sie sollten in der Lage sein, mindestens fünf oder sechs Folgemärkte zu identifizieren. Berechnen Sie das TAM für jeden Nachfolgemarkt nach der gleichen Methode, die Sie in Schritt 4 für das TAM Ihres Hauptmarktes verwendet haben.
- Wenn Sie Risikokapital anziehen und/oder ein großes Unternehmen aufbauen wollen, gilt die allgemeine Regel, dass das breitere TAM (für 10 oder weniger Folgemärkte) plus Ihr TAM für den Hauptmarkt mehr als 1 Mrd. \$ betragen sollte.
- Wenden Sie alle Techniken aus Schritt 4 an und stellen Sie sicher, dass die Einheiten korrekt sind; aber Sie brauchen jetzt viel weniger primäre Marktforschung. Investieren Sie vorerst nicht zu viel Zeit.



# Beispiel für ein breiteres TAM- Sizing



**SMART SKIN CARE** *Long-lasting protection for your skin*

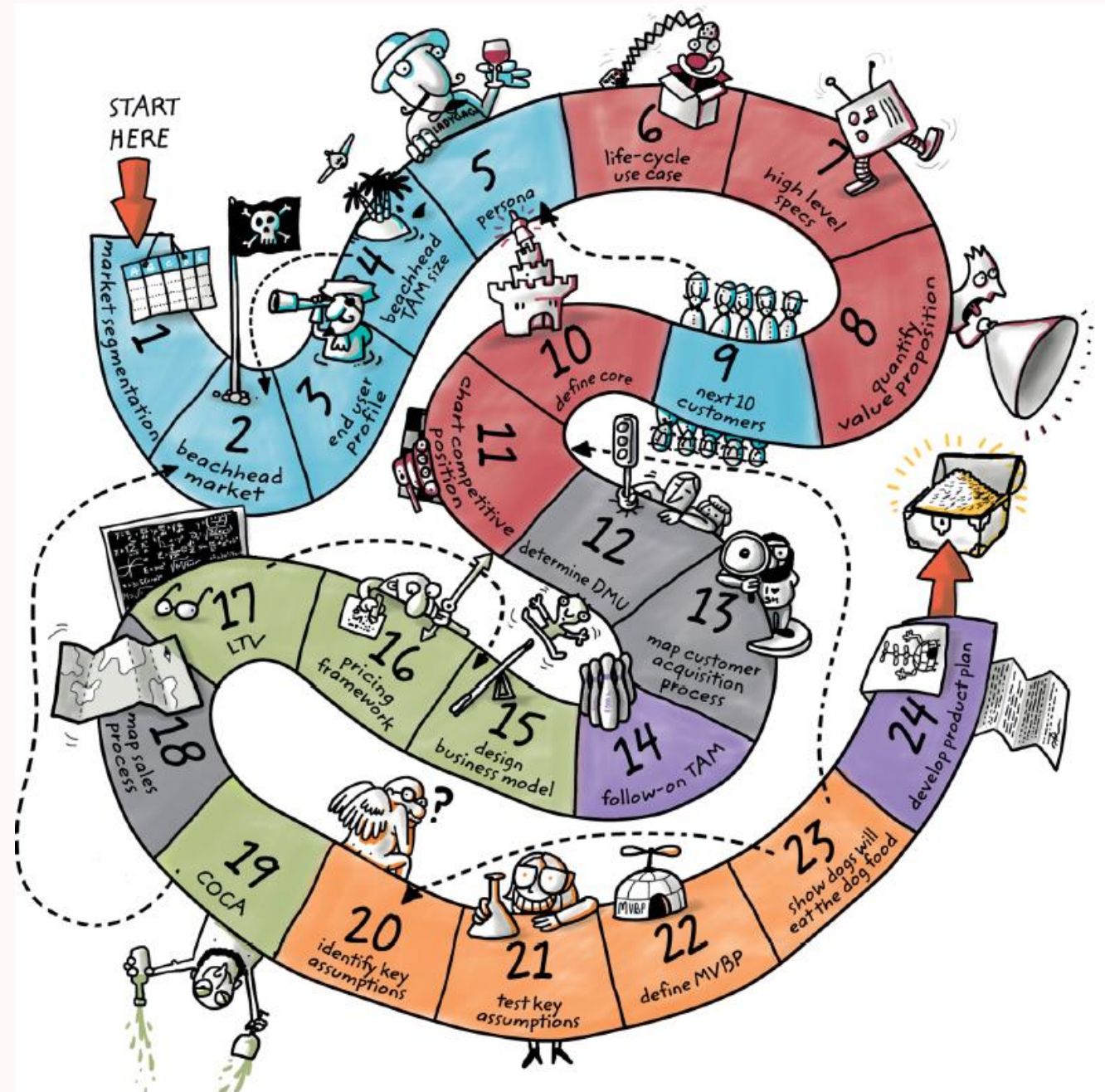


Modul 3: Diszipliniertes Unternehmertum

# Abschnitt 6: Geschäftsmodelle



# Rekapitulation



# Abschnitt 6

## Inhalt



- DH Schritt 15: Entwurf eines Geschäftsmodells
- Geschäftsmodell-Muster



# Abschnitt 6

## Lernziele



Nach der Teilnahme an diesem Modul, dem Studium der Fallstudien und der Leseaufgaben sowie dem Ansehen der vorgeschlagenen Videos sollten Sie in der Lage sein:

- Die Business Model Canvas-Methode zu verstehen und zu erklären.
- Innovative Business Model Patterns verstehen und auf Ihre Idee anwenden.
- Techniken für die Entwicklung von Geschäftsmodellen einschätzen können.
- Die Bedeutung von Geschäftsmodellen zu verstehen. Freemium, Bait & Hook und offene Geschäftsmodelle verstehen, analysieren und anwenden können.
- Die Bedeutung von Geschäftsmodellen verstehen.
- Die Business Model Canvas-Methode verstehen und erklären können.
- Innovative Business Model Patterns verstehen und auf Ihre Idee anwenden.
- Techniken und Werkzeuge für die Entwicklung von Geschäftsmodellen einschätzen und anwenden können.



# Lesungen



- Chapter 2: Patterns. *Business Model Generation*, Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, Wiley 2010.
- Chapters 16, 17, 19. *Disciplined Entrepreneurship*, Bill Aulet, Wiley 2013.
- Business Model Canvas: A Complete Guide.
  - <https://www.cleverism.com/business-model-canvas-complete-guide/>
- Cost Structure Block in Business Model Canvas.
  - <https://www.cleverism.com/cost-structure-block-in-business-model-canvas/>
- Chapters 16, 17, 19. *Disciplined Entrepreneurship*, Bill Aulet, Wiley 2013.
- Pricing Your Product by Sequoia.
  - <https://www.sequoiacap.com/article/pricing-your-product/>
- What's your TRUE customer lifetime value (LTV)? by David Skok.
  - <https://www.forentrepreneurs.com/ltv/>
- The 3 Pricing Strategies Your Startup Should Choose From by Tomasz Tunguz, Inc.
  - <https://www.inc.com/linkedin/tomasz-tunguz/only-3-pricing-strategies-your-startup-tomasz-tunguz.html>
- The 10 Most Popular Startup Revenue Models by Founders Intitute.
  - <https://fi.co/insight/the-10-most-popular-startup-revenue-models>

# Videos



- Nine Business Models and the Metrics Investors Want by Anu Hariharan, Y Combinator (August 2019)
  - <https://www.youtube.com/watch?v=PTg3RZPXgLg>
  - Transcript:  
<https://jotengine.com/transcriptions/M7tQs9xzHM4N7V6MdXB6nw>
- Concrete Steps to Calculate COCA by Bill Aulet, MIT.
  - <https://youtu.be/Tn23iwj3gvw>

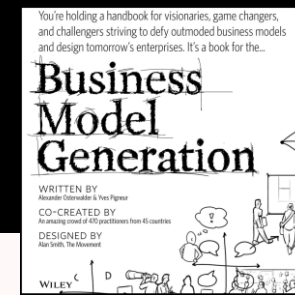


# Was ist ein Geschäftsmodell?





# Was ist ein Geschäftsmodell?



Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, wie ein Unternehmen Werte schafft, liefert und erfasst.

Das Geschäftsmodell ist wie eine Blaupause für eine Strategie, die durch Organisationsstrukturen, Prozesse und Systeme umgesetzt wird.

Ein Geschäftsmodell kann durch neun Grundbausteine beschrieben werden, die die Logik aufzeigen, wie ein Unternehmen Geld verdienen will.

# Left canvas: Effizienz

## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

<h3>Key Partners</h3> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p><b>MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS</b> Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities</p>	<h3>Key Activities</h3> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p><b>CATEGORIES</b> Production Problem Solving Platform/Network</p>	<h3>Value Propositions</h3> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p><b>CHARACTERISTICS</b> Newness Performance Customization "Getting the Job Done" Design Brand/Status Price Cost Reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability</p>	<h3>Customer Relationships</h3> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p><b>EXAMPLES</b> Personal assistance Dedicated Personal Assistance Self-Service Automated Services Communities Co-creation</p>	<h3>Customer Segments</h3> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>Mass Market Niche Market Segmented Diversified Multi-sided Platform</p>																								
<h3>Key Resources</h3> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p><b>TYPES OF RESOURCES</b> Physical Intellectual (brand patents, copyrights, data) Human Financial</p>	<h3>Channels</h3> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p><b>CHANNEL PHASES</b> 1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services? 2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition? 3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services? 4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers? 5. After sales How do we provide post-purchase customer support?</p>																											
<h3>Cost Structure</h3> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p><b>IS YOUR BUSINESS MORE</b> Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing) Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)</p> <p><b>SAMPLE CHARACTERISTICS</b> Fixed Costs (salaries, rents, utilities) Variable costs Economies of scale Economies of scope</p>		<h3>Revenue Streams</h3> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <table border="0"> <tr> <td><b>TYPES</b></td> <td><b>FIXED PRICING</b></td> <td><b>DYNAMIC PRICING</b></td> </tr> <tr> <td>Asset sale</td> <td>List Price</td> <td>Negotiation (bargaining)</td> </tr> <tr> <td>Usage fee</td> <td>Product feature dependent</td> <td>Yield Management</td> </tr> <tr> <td>Subscription Fees</td> <td>Customer segment dependent</td> <td>Real-time-Market</td> </tr> <tr> <td>Lending/Renting/Leasing</td> <td>Volume dependent</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licensing</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Brokerage fees</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Advertising</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			<b>TYPES</b>	<b>FIXED PRICING</b>	<b>DYNAMIC PRICING</b>	Asset sale	List Price	Negotiation (bargaining)	Usage fee	Product feature dependent	Yield Management	Subscription Fees	Customer segment dependent	Real-time-Market	Lending/Renting/Leasing	Volume dependent		Licensing			Brokerage fees			Advertising		
<b>TYPES</b>	<b>FIXED PRICING</b>	<b>DYNAMIC PRICING</b>																										
Asset sale	List Price	Negotiation (bargaining)																										
Usage fee	Product feature dependent	Yield Management																										
Subscription Fees	Customer segment dependent	Real-time-Market																										
Lending/Renting/Leasing	Volume dependent																											
Licensing																												
Brokerage fees																												
Advertising																												

# Right canvas: Value



## Abschnitt 6: Geschäftsmodelle

# Schritt 15: Entwurf eines Geschäftsmodells

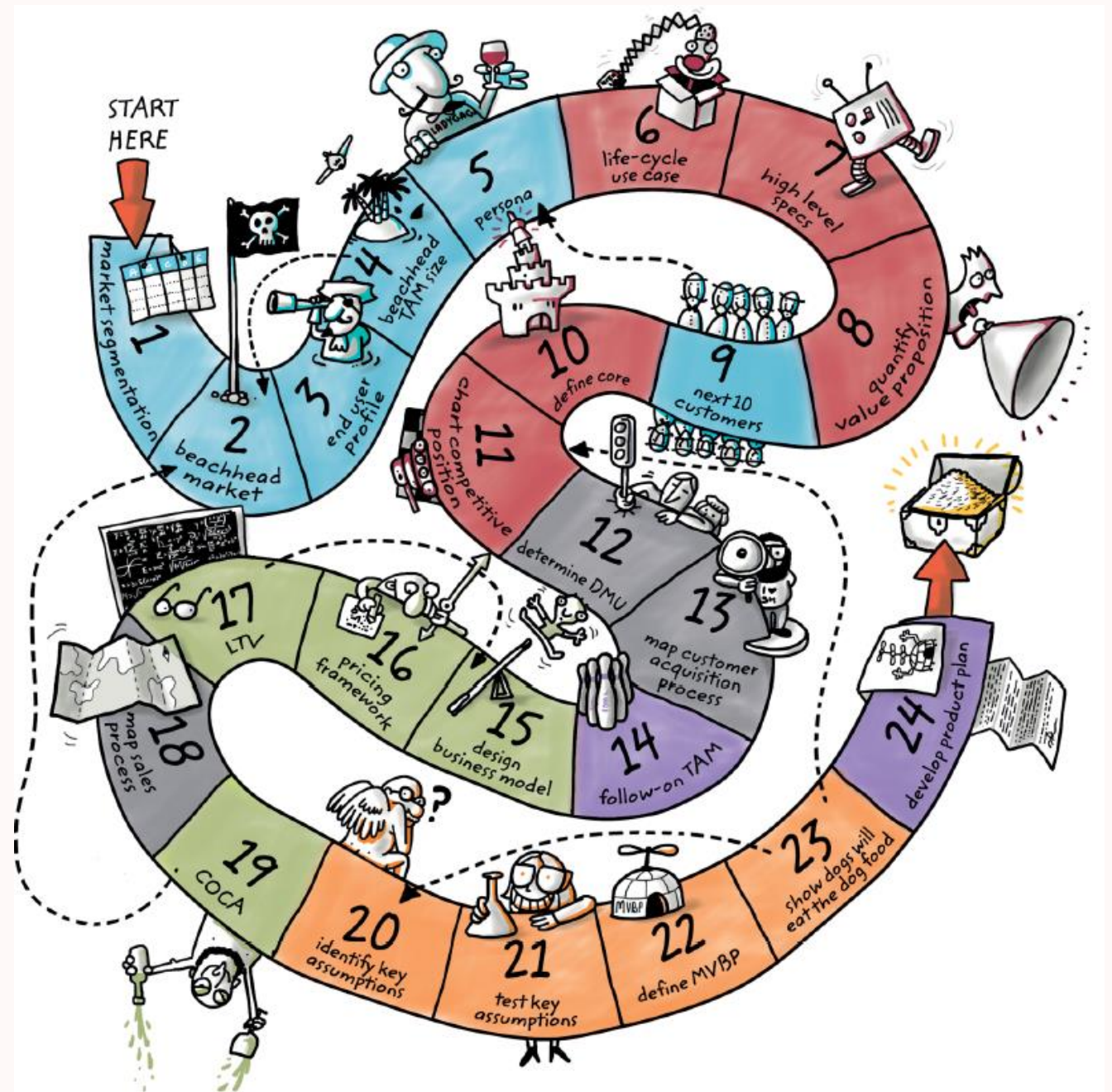


# Gliederung



**HOW DO YOU MAKE MONEY OFF YOUR PRODUCT?**

- 15 Design a business model
- 16 Set your pricing framework
- 17 Calculate the lifetime value of an acquired customer (LTV)
- 19 Calculate the cost of customer acquisition (COCA)



# Was machen wir eigentlich?



## Schritt #15

- Untersuchen Sie bestehende Geschäftsmodelle in verschiedenen Branchen, um einen Teil des Wertes, den Ihr Produkt dem Kunden bringt, zu erfassen.
- Nutzen Sie die Arbeit, die Sie in den anderen Schritten geleistet haben, um ein innovatives Modell für Ihr Unternehmen zu entwerfen.

# Warum tun wir das?



# Warum tun wir das?

- Unternehmer investieren oft viel Zeit in die
  - in die Entwicklung des Endkundenprofils, der Produktdefinition und des Wertversprechens, um aufzuzeigen, wie sie einen Mehrwert für den Kunden schaffen werden,
- aber kaum Zeit, um herauszufinden, wie sich dieser Wert in ein rentables Geschäft umsetzen lässt.
- Warum sollten Sie so viel Zeit auf Innovationen in Bezug auf Technologie und Produktdesign verwenden, wenn Sie nicht auch entsprechend viel Zeit auf die Innovation Ihres Geschäftsmodells verwenden?

**Unternehmen, die Zeit und Mühe in innovative Geschäftsmodelle investieren, können einen enormen Nutzen daraus ziehen.**

# Geschäftsmodell ist nicht Preisgestaltung

- Ein Geschäftsmodell ist ein Rahmen, in dem Sie von Ihren Kunden einen Teil des Wertes abziehen, den Ihr Produkt für sie schafft.
- Es ist die Idee, dass der Geldbetrag, der für Ihr Unternehmen gezahlt wird, darauf basiert, wie viel Wert der Kunde durch Ihr Produkt erhält, und nicht auf einem willkürlichen Aufschlag auf Ihre Kosten.
- Sie sollten ständig auf ein Geschäftsmodell und eine Preisgestaltung hinarbeiten, die wertorientiert sind, auch wenn Sie auf dem Weg dorthin vorübergehende Änderungen vornehmen müssen.
  - Die Preisgestaltung ist überraschenderweise weniger wichtig als die Entwicklung eines effektiven Geschäftsmodells, denn letzteres hat einen direkteren Einfluss auf Ihre Fähigkeit, über die gesamte Lebensdauer Ihres Unternehmens Werte zu schaffen.



# Schlüsselfaktoren bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells

1. **Kunde:** Verstehen Sie, was der Kunde zu tun bereit ist.
  - Das Wissen, das Sie bei der Abbildung der Entscheidungseinheit und des Prozesses zur Gewinnung eines zahlenden Kunden gewonnen haben, wird hier wertvoll sein.
2. **Wertschöpfung und -erfassung:** Beurteilen Sie, wie viel Wert Ihr Produkt für Ihren Kunden bietet und wann. Bestimmen Sie dann, welche Möglichkeiten der Werterfassung gut zueinander passen.
  - Ihr quantifiziertes Wertversprechen wird Ihnen dabei helfen.
3. **Wettbewerb:** Ermitteln Sie, was Ihre Konkurrenz macht.
4. **Vertrieb:** Stellen Sie sicher, dass Ihr Vertriebskanal die richtigen Anreize für den Verkauf Ihres Produkts bietet.

# Welche Arten von Geschäftsmodellen gibt es, um Wert zu schaffen?

- Einmalige Vorabgebühr (plus Wartung)
- Lizenzierung
- Abonnement/Leasing
- Gemeinsame Einsparungen
- Verbrauchsmaterial
- O&M (Betrieb und Wartung)
- Kosten Plus
- Upselling von Zusatzprodukten mit hoher Gewinnspanne
- Werbung
- Transaktion %
- Freemium
- Handy-Plan (oder PPA in Energie)
- Utility-Modell (pro Nutzung)
- Franchise-Modell
- Mikro-Transaktionen
- Parkuhr
- Andere

- Der Vorteil für den Kunden liegt in den niedrigen Anfangskosten und den laufenden Kosten, die sich nach dem Verbrauch richten und die der Kunde in der Regel kontrollieren kann.
  - Der Kunde hat vielleicht keine einfache Möglichkeit, die hohen Anfangskosten zu bezahlen, aber er hat viel mehr Möglichkeiten zur Beschaffung, sobald die Nutzung begonnen hat. Sobald die Nutzung begonnen hat, kann er den Kauf von Verbrauchsmaterialien rechtfertigen, die die Lösung verwendet.
  - Die Menge des Verbrauchsmaterials, die gekauft werden muss, steht in direktem Zusammenhang mit der Nutzung, und in vielen Fällen kann Ihr Kunde die Kosten an seine eigenen Kunden weitergeben.
- Dies ist ein sehr beliebtes Modell für medizinische Geräte, wird aber auch häufig im Verbraucherbereich verwendet.
  - Ein weithin sichtbares und anerkanntes Beispiel ist das von Gillette berühmt gemachte Rasiermesser/Rasierklingen-Modell.
  - Ein weiteres Beispiel ist HP, wo fast der gesamte, wenn nicht sogar der gesamte Gewinn aus dem Verkauf von Tintenpatronen für Drucker stammt.

Der Kunde zahlt einen bestimmten Prozentsatz über den Produktionskosten des Produkts.

- Üblich bei staatlichen Aufträgen sowie in Situationen, in denen Sie und Ihr Kunde das Risiko der Produktherstellung teilen wollen.
- Attraktiv, wenn das Produkt noch nicht ausgereift ist und es zu einer schleichenden Ausweitung des Umfangs kommt - das Angebot sollte ausgereift sein und dann zu einem anderen Geschäftsmodell übergehen.
- Erfordert eine Einigung über die buchhalterischen Annahmen und das Vertrauen darauf, dass die Zahlen korrekt sind und auch in Zukunft korrekt sein werden.
- Es kann auch Anreize schaffen, die eher Aktivität als Fortschritt belohnen, was sowohl für Sie als auch für Ihren Kunden schlecht ist.

# Upselling mit margenstarken Produkten

- Das Hauptprodukt wird mit einer sehr niedrigen Marge verkauft, aber die Gesamtmenge wird durch den Verkauf von Zusatzprodukten mit sehr hohen Margen erhöht.
- Dieses Geschäftsmodell wird oft in Geschäften für Unterhaltungselektronik oder auf Websites und häufig beim Verkauf von Neuwagen angewandt.
- In einem Geschäft für Unterhaltungselektronik wird häufig ein Artikel wie eine Kamera zu einem Preis verkauft, der knapp über dem Selbstkostenpreis liegt, was den Kunden anlockt, aber dann kauft er Zusatzprodukte, die eine höhere Gewinnspanne haben, und dem Kunden wird eine Garantieverlängerung für ein, zwei oder drei Jahre verkauft, die ebenfalls eine sehr hohe Gewinnspanne hat.
- Wie beim Autokauf sind es die Zusatzartikel wie Garantieverlängerung, Zubehör, Rostschutz usw., die eine hohe Gewinnspanne aufweisen und mit denen die Verkäufer den Löwenanteil ihres Gewinns erzielen.

# Weiterverkauf der gesammelten Daten - oder vorübergehender Zugang zu ihnen

- Ähnlich wie beim Werbemodell.
- Beim Weiterverkauf von Nutzerdaten müssen Sie zunächst Endnutzer mit einem kostenlosen Produkt anlocken und dann Geld von Dritten erhalten, die für den Zugang zu demografischen und anderen Informationen über Ihre Nutzer bezahlen.
  - Dies ist eine wichtige Einnahmequelle für LinkedIn, das ein spezielles Paket für Personalvermittler verkauft, das Zugang zu einer breiten Palette von LinkedIn-Nutzerdaten bietet.
  - Auch die Medizinbranche verkauft den Zugang zu Nutzerdaten für die Marktforschung weiter.

- Online-Händler zahlen oder erhalten oft eine Provision für Empfehlungen, die zu Verkäufen führen.
- Ein offensichtliches Beispiel ist [eBay](#), das für jede erfolgreiche Auktion eine Gebühr erhält, die vom Verkäufer bezahlt wird.
- Das Modell ähnelt der Arbeitsweise von Kreditkartenunternehmen, bei der ein Prozentsatz jeder Transaktion an das Kreditkartenunternehmen geht.

- Sie verlangen sehr niedrige Preise, aber sehr hohe Säumnisgebühren.
- Dies wird auch von Kreditkartenunternehmen und (eine Zeit lang) von Blockbuster genutzt.
  - Das Problem, das Blockbuster entdeckte, ist jedoch, dass treue Kunden durch solche Verspätungsgebühren verprellt werden können. Als Netflix mit dem Slogan "keine Verspätungsgebühren" auftauchte, verlor Blockbuster erhebliche Marktanteile und erholte sich nie wieder.
- Die Lektion lautet: Nutzen Sie die Naivität Ihrer Kunden nicht als zentralen Pfeiler Ihres Geschäftsmodells aus.



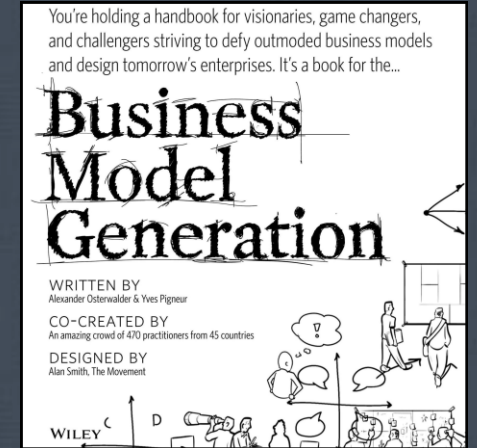
- Ein neues Unternehmen möchte vielleicht nicht wirklich ein Produkt verkaufen, sondern eher für den Betrieb einer Anlage oder eines anderen Vorgangs gegen eine Gebühr bezahlt werden.
- Dies ähnelt zwar in gewisser Weise einem Beratungsvertrag, aber der Kunde hat mehr Anreize, die Kosten zu kontrollieren oder zu senken, da sich dies direkt auf sein Einkommen auswirkt.
- Dieses Modell ist im Energiesektor weit verbreitet.

- Ein neues Erfolgsmodell, das mit Online-Computerspielen in Mode gekommen ist und nun getestet wird, um Zeitungen zu retten, sind Mikrotransaktionen.
- Bei diesem Modell wird der Kunde gebeten, seine Kreditkarte anzugeben und dann sehr kleine Transaktionen (definiert als weniger als 12 \$; oft sind es 1 \$ oder weniger) für digitale Güter (die praktisch keine Grenzkosten haben, da es sich um Elektronen handelt) zu tätigen.
- Es gibt viele dieser Transaktionen, so dass sie sich summieren können.



## Abschnitt 6: Geschäftsmodelle

# Geschäftsmodell-Muster



# Geschäftsmodell- Muster



- Muster in der Architektur ist die Idee, architektonische Entwurfsideen als archetypische und wiederverwendbare Beschreibungen festzuhalten.
- Geschäftsmodellmuster: Geschäftsmodelle mit ähnlichen Merkmalen, ähnlichen Anordnungen von Geschäftsmodell-Bausteinen oder ähnlichen Verhaltensweisen.

# Geschäftsmodell- Muster



- **Ungebündelt**
- Langer Schwanz
- Mehrseitig
- Kostenlose Werbung
- Freemium (RedHat, Skype)
- Offene Geschäftsmodelle

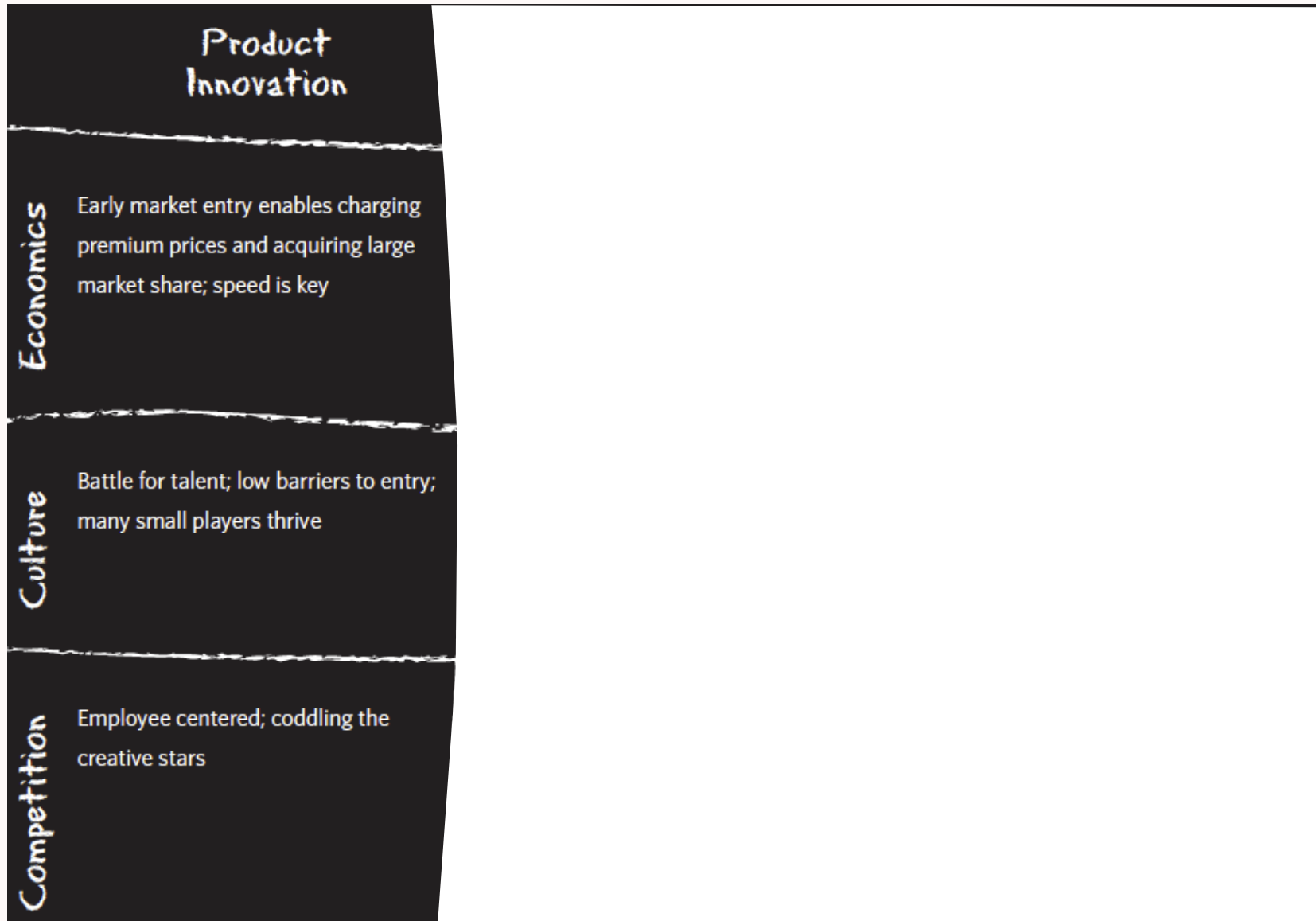
# Entbündelung von Geschäftsmodellen

- Das Konzept des "entflochtenen" Unternehmens geht davon aus, dass es drei grundlegend verschiedene Arten von Unternehmen gibt:
  - Kundenbeziehung
  - Produktinnovation und
  - Infrastruktur.
- Jeder dieser Typen hat unterschiedliche wirtschaftliche, wettbewerbliche und kulturelle Voraussetzungen.
- Die drei Typen können innerhalb eines einzigen Unternehmens nebeneinander bestehen, werden aber idealerweise in getrennte Einheiten "entflochten", um Konflikte oder unerwünschte Kompromisse zu vermeiden.

# Die Rolle der "entflochtenen" Unternehmen

- Unternehmen, die sich mit Kundenbeziehungen befassen: Suche und Gewinnung von Kunden und Aufbau von Beziehungen zu ihnen.
- Produktinnovationsunternehmen: Entwicklung neuer und attraktiver Produkte und Dienstleistungen
- Infrastrukturgeschäfte: Aufbau und Verwaltung von Plattformen für umfangreiche, sich wiederholende Aufgaben.
- Unternehmen sollten diese Geschäftsbereiche voneinander trennen und sich intern auf nur einen der drei Bereiche konzentrieren [Hagel und Singer].
  - Jede Art von Geschäft wird von unterschiedlichen Faktoren angetrieben: Wenn sie in ein und demselben Unternehmen gebündelt werden, können sie miteinander in Konflikt geraten oder zu unerwünschten Kompromissen führen.

# Drei Hauptgeschäftsarten





# Drei Hauptgeschäftsarten

	Product Innovation	Customer Relationship Management
Economics	Early market entry enables charging premium prices and acquiring large market share; speed is key	High cost of customer acquisition makes it imperative to gain large wallet share; economies of scope are key
Culture	Battle for talent; low barriers to entry; many small players thrive	Battle for scope; rapid consolidation; a few big players dominate
Competition	Employee centered; coddling the creative stars	Highly service oriented; customer-comes-first mentality

# Drei Hauptgeschäftsarten

	Product Innovation	Customer Relationship Management	Infrastructure Management
Economics	Early market entry enables charging premium prices and acquiring large market share; speed is key	High cost of customer acquisition makes it imperative to gain large wallet share; economies of scope are key	High fixed costs make large volumes essential to achieve low unit costs; economies of scale are key
Culture	Battle for talent; low barriers to entry; many small players thrive	Battle for scope; rapid consolidation; a few big players dominate	Battle for scale; rapid consolidation; a few big players dominate
Competition	Employee centered; coddling the creative stars	Highly service oriented; customer-comes-first mentality	Cost focused; stresses standardization, predictability, and efficiency

# Private Banking

## Fallstudie



- Traditionell waren Private-Banking-Institute vertikal integriert und übernahmen Aufgaben, die von der Vermögensverwaltung über das Brokerage bis zur Entwicklung von Finanzprodukten reichten:
  - Outsourcing war kostspielig, und
  - Privatbanken zogen es vor, aus Gründen der Geheimhaltung und Vertraulichkeit alles intern zu halten.
- Mit dem Verschwinden des Geheimnisses um die Schweizer Bankpraktiken verlor die Geheimhaltung jedoch an Bedeutung, und das Outsourcing wurde mit dem Aufbrechen der Wertschöpfungskette im Bankensektor durch das Aufkommen spezialisierter Dienstleister wie z. B. Transaktionsbanken attraktiv:
  - Transaktionsbanken, die sich ausschließlich auf die Abwicklung von Bankgeschäften konzentrieren.
  - Finanzproduktboutiquen, die sich ausschließlich auf die Entwicklung neuer Finanzprodukte konzentrieren.

# Entflechtung des Private Banking



- Das Zürcher Private-Banking-Institut Maerki Baumann ist ein Beispiel für eine Bank, die ihr Geschäftsmodell entflochten hat.
  - Sie hat ihr transaktionsorientiertes Plattformgeschäft in eine separate Einheit namens Incore Bank ausgegliedert, die Bankdienstleistungen für andere Banken und Effekthändler erbringt.
  - Maerki Baumann konzentriert sich nun ausschliesslich auf den Aufbau von Kundenbeziehungen und die Beratung von Kunden.

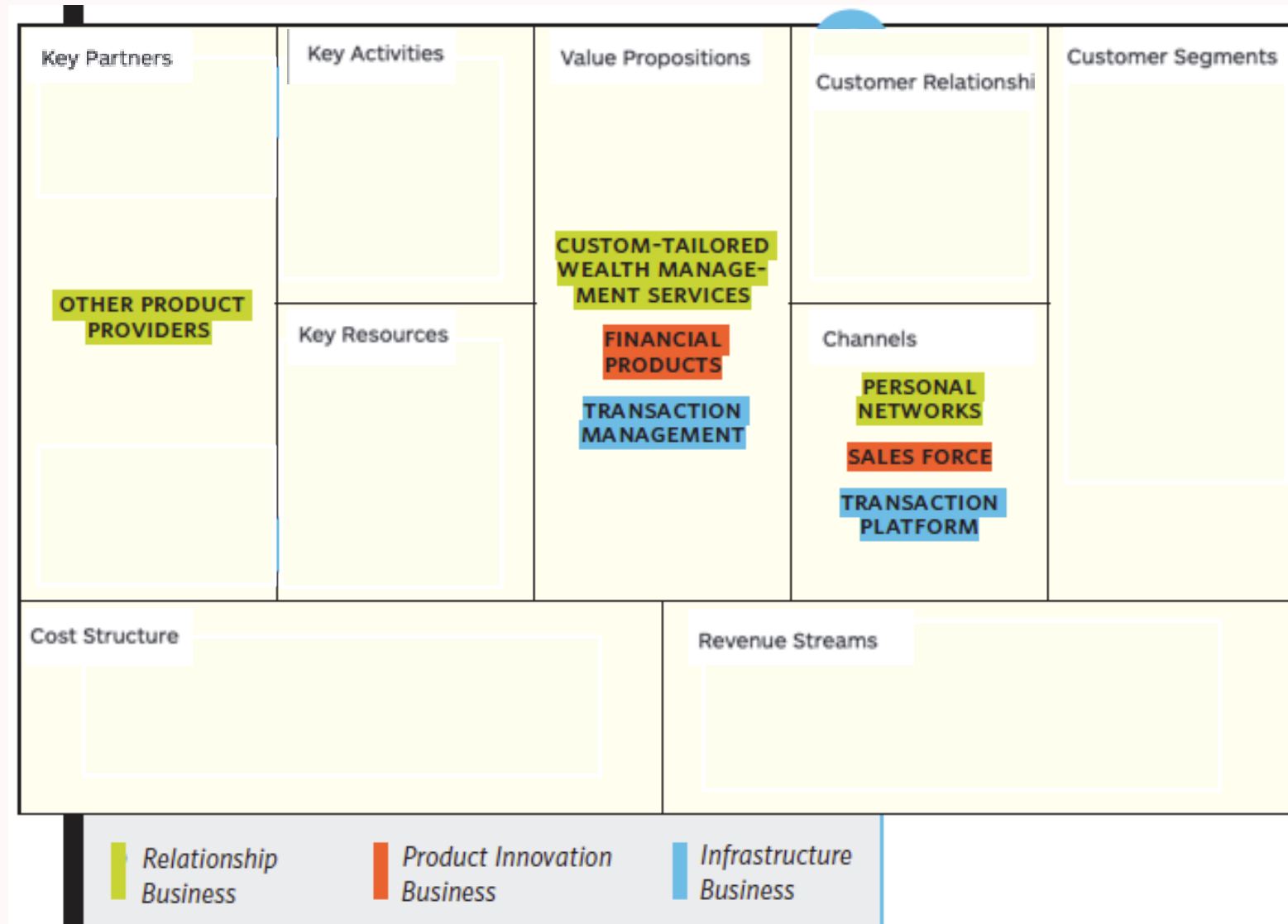
# Entflechtung des Private Banking



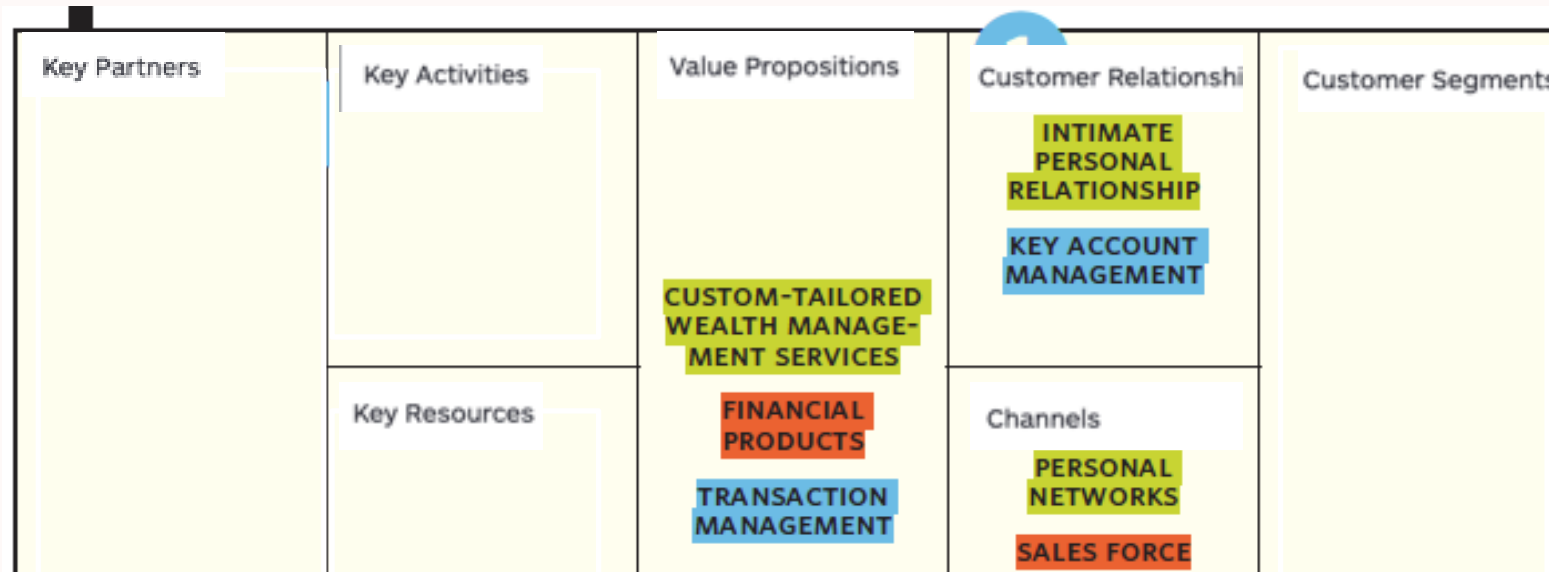
- Pictet mit Sitz in Genf, die größte Schweizer Privatbank, hat es vorgezogen, integriert zu bleiben.
  - Das 200 Jahre alte Institut baut enge Kundenbeziehungen auf, wickelt viele Kundentransaktionen ab und entwickelt eigene Finanzprodukte.
- Obwohl die Bank mit diesem Modell erfolgreich ist, muss sie sorgfältig Kompromisse zwischen drei grundlegend unterschiedlichen Geschäftsbereichen eingehen.

# Das Private-Banking-Modell

## Wertangebot, Kanäle, Schlüsselpartner



# Das Private-Banking-Modell - Kompromisse: Kundenbeziehungen



Die Bank bedient zwei verschiedene Märkte mit sehr unterschiedlicher Dynamik. Die Beratung von Vermögenden ist ein langfristiges, beziehungsorientiertes Geschäft. Der Verkauf von Finanzprodukten an Privatbanken ist ein dynamisches, sich schnell veränderndes Geschäft.

Relationship Business    Product Innovation Business    Infrastructure Business

# Zielkonflikte: Kundensegmente

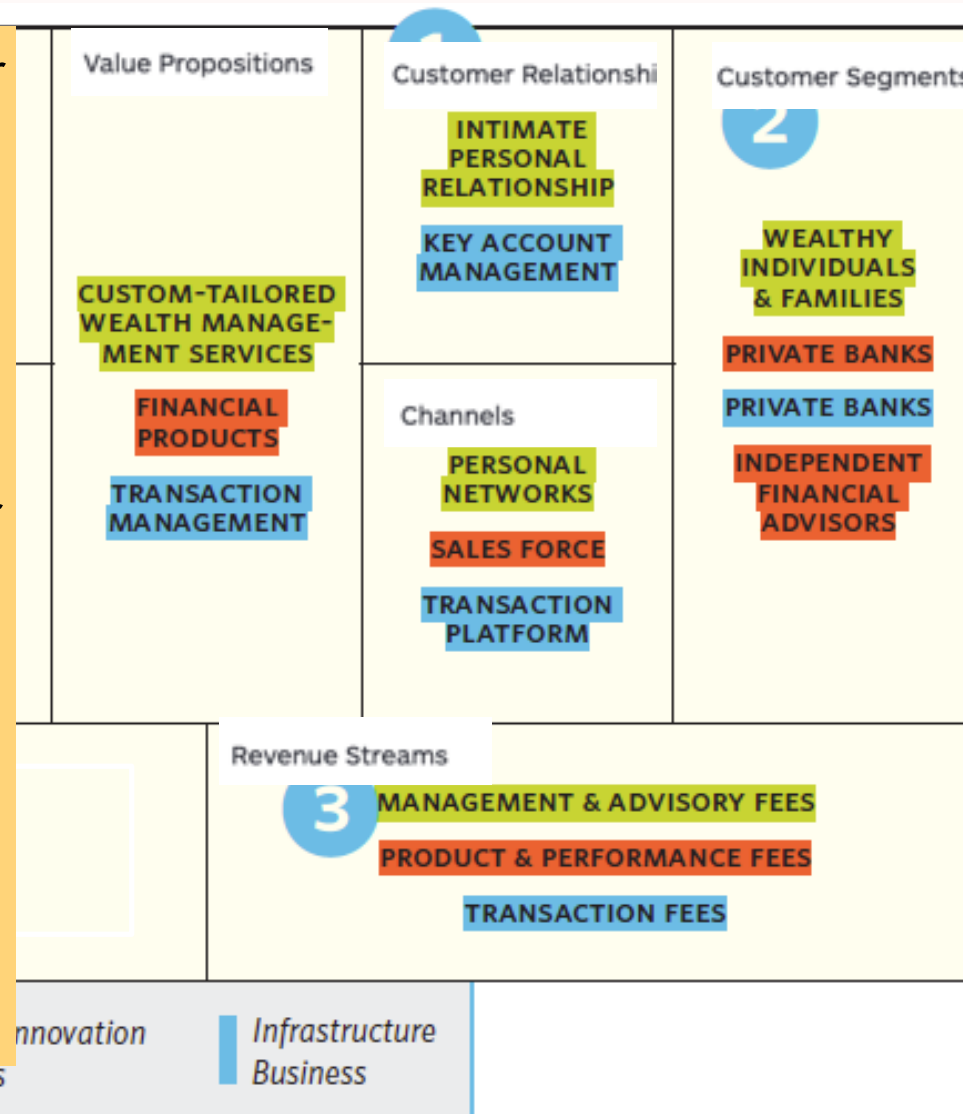




# Abwägungen: Einkommensströme

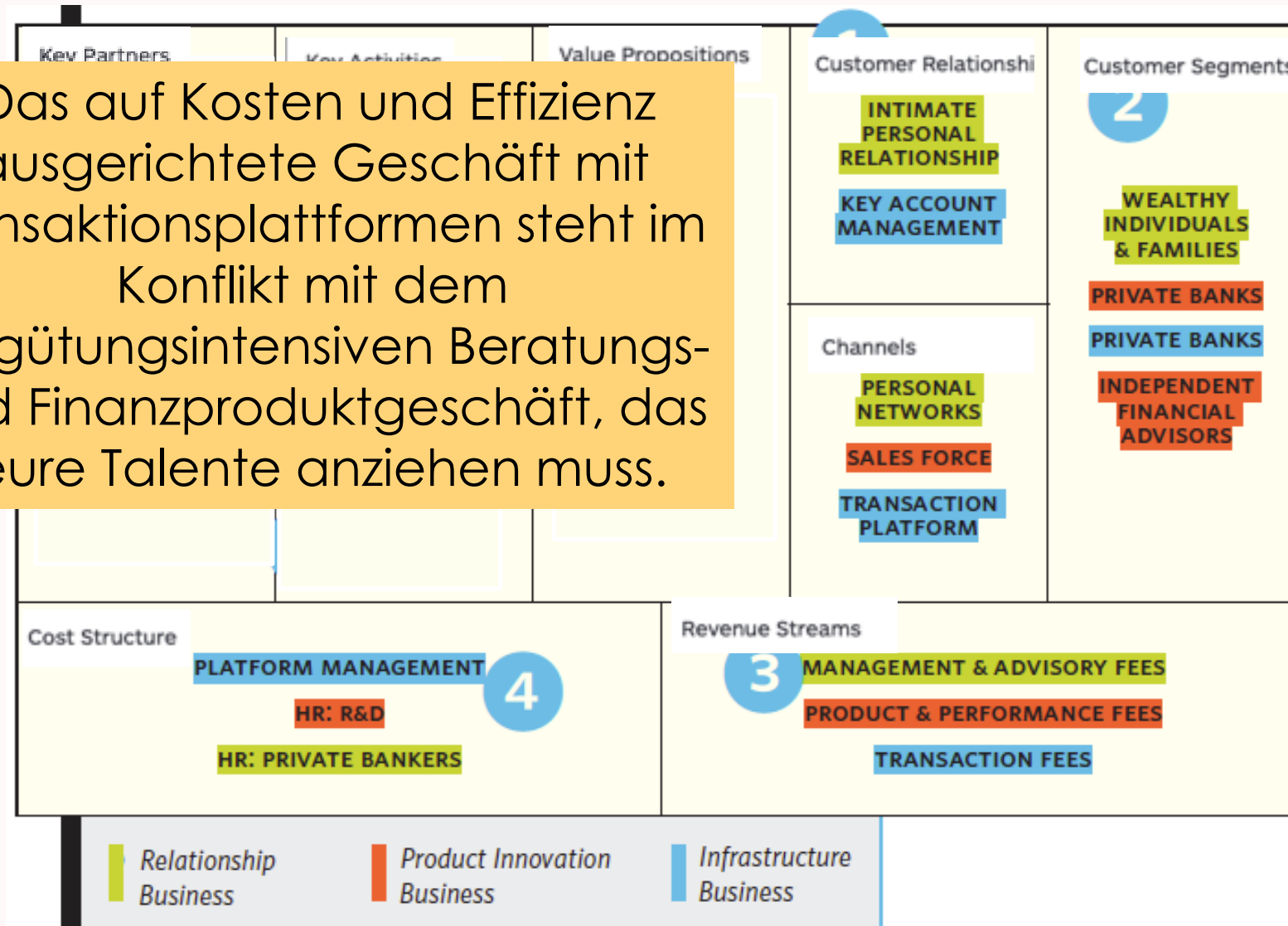
Die Produktabteilung der Bank setzt die Berater unter Druck, den Kunden die Produkte der Bank zu verkaufen. Dies steht im Widerspruch zum Kundeninteresse an einer neutralen Beratung.

Die Kunden wollen in die besten Produkte auf dem Markt investieren, unabhängig von ihrer Herkunft.

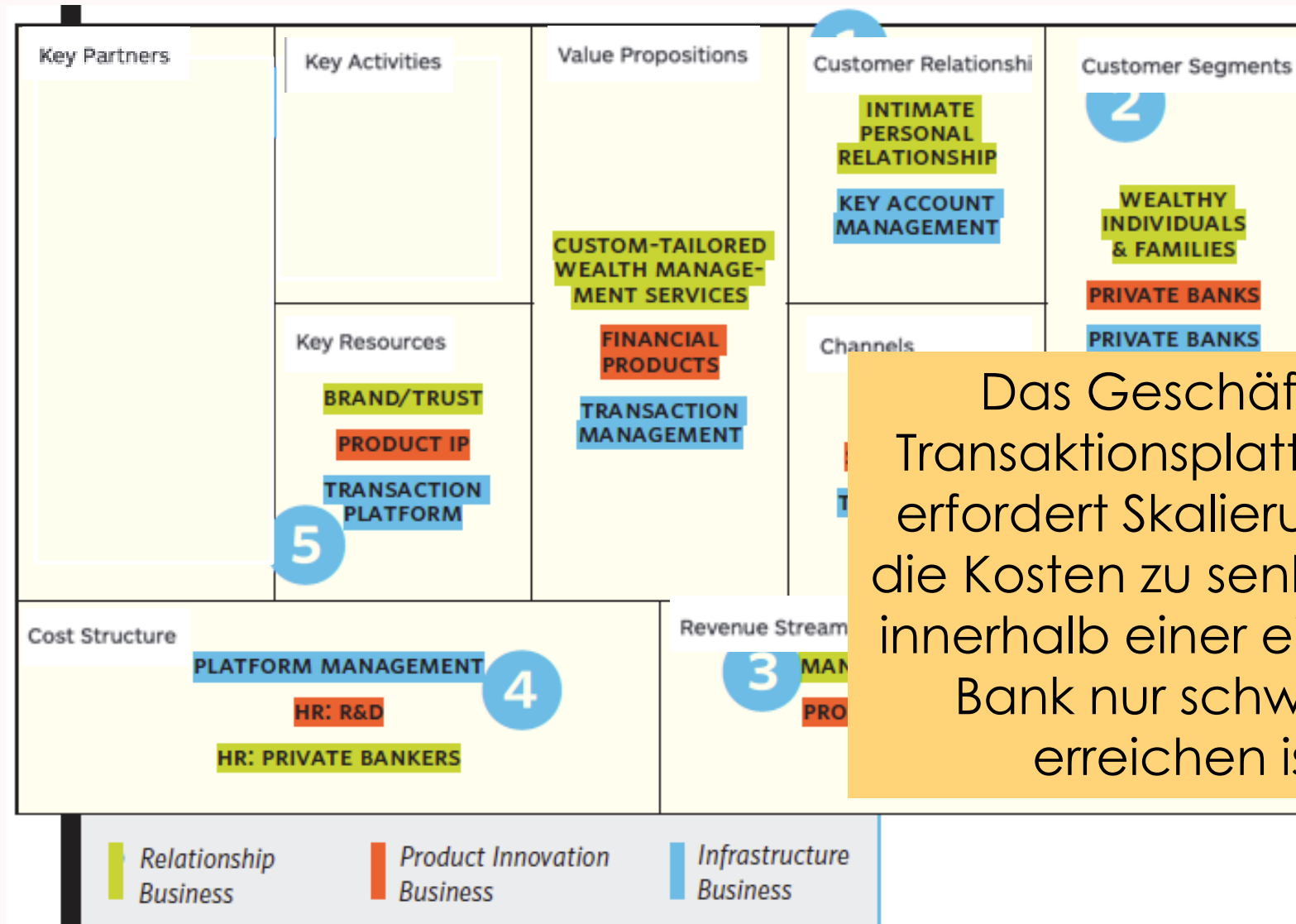


# Zielkonflikte: Kostenstruktur

Das auf Kosten und Effizienz ausgerichtete Geschäft mit Transaktionsplattformen steht im Konflikt mit dem vergütungsintensiven Beratungs- und Finanzproduktgeschäft, das teure Talente anziehen muss.



# Abwägungen: Wichtige Ressourcen



Das Geschäft mit Transaktionsplattformen erfordert Skalierung, um die Kosten zu senken, was innerhalb einer einzelnen Bank nur schwer zu erreichen ist.

# Abwägungen: Wichtige Aktivitäten



Das Geschäft mit der Produktinnovation ist von Schnelligkeit und schnellem Markteintritt geprägt, was im Widerspruch zu dem langfristigen Geschäft der Beratung von Wohlhabenden steht.

# Entflechtung des Mobilfunknetzes

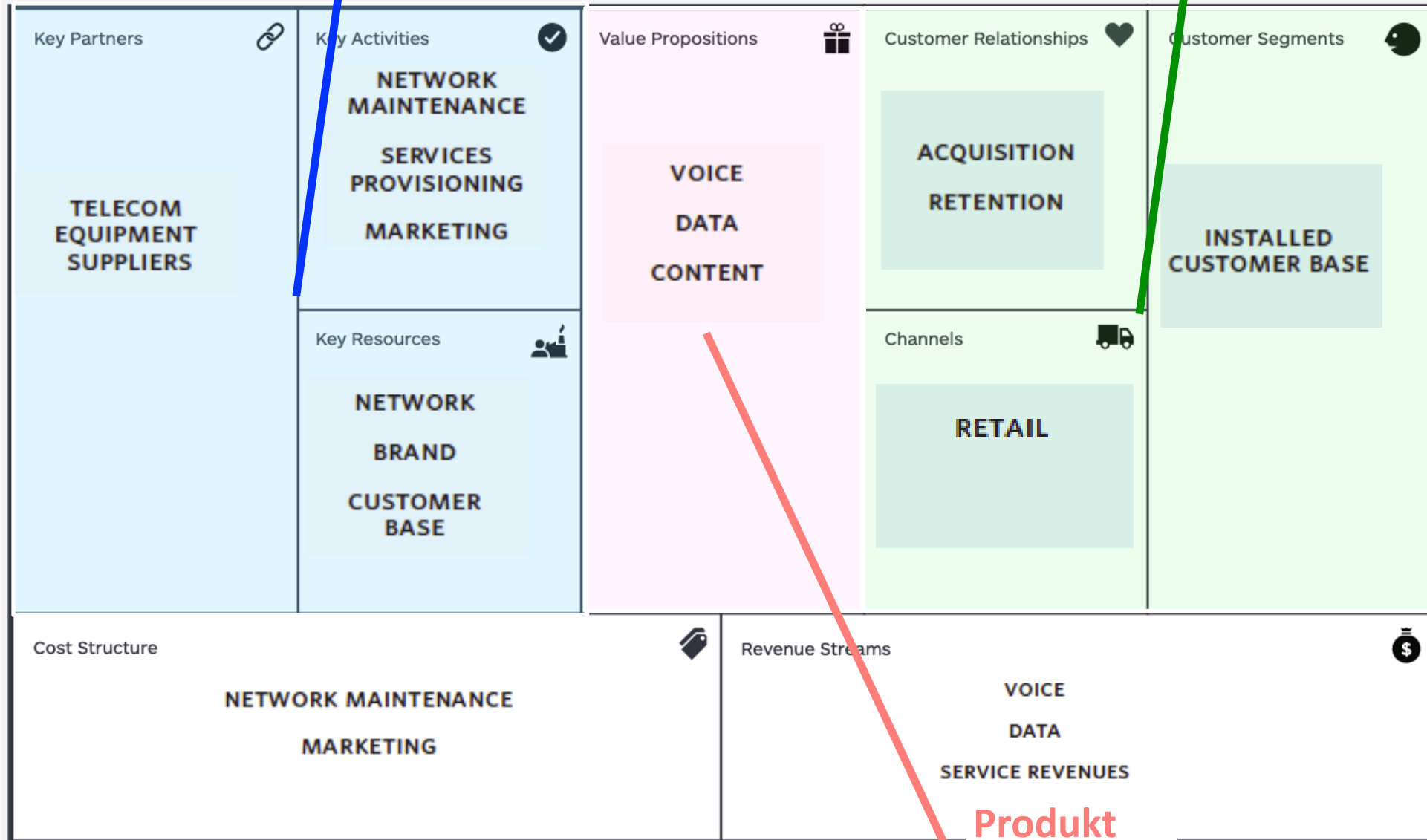


- Die Mobilfunkunternehmen haben mit der Entflechtung ihrer Geschäfte begonnen.
- Traditionell konkurrierten sie über die Netzqualität, aber jetzt schließen sie Vereinbarungen über die gemeinsame Nutzung von Netzen mit Wettbewerbern ab oder lagern den Netzbetrieb vollständig an Gerätehersteller aus. Und **warum?**
- Weil sie erkannt haben, dass ihr wichtigstes Kapital nicht mehr das Netz ist, sondern ihre Marke und ihre Kundenbeziehungen.

# Verwaltung der Infrastruktur

# Kunde Beziehung

Master Programs in Artificial Intelligence for Careers in EU (MAI4CAREU)

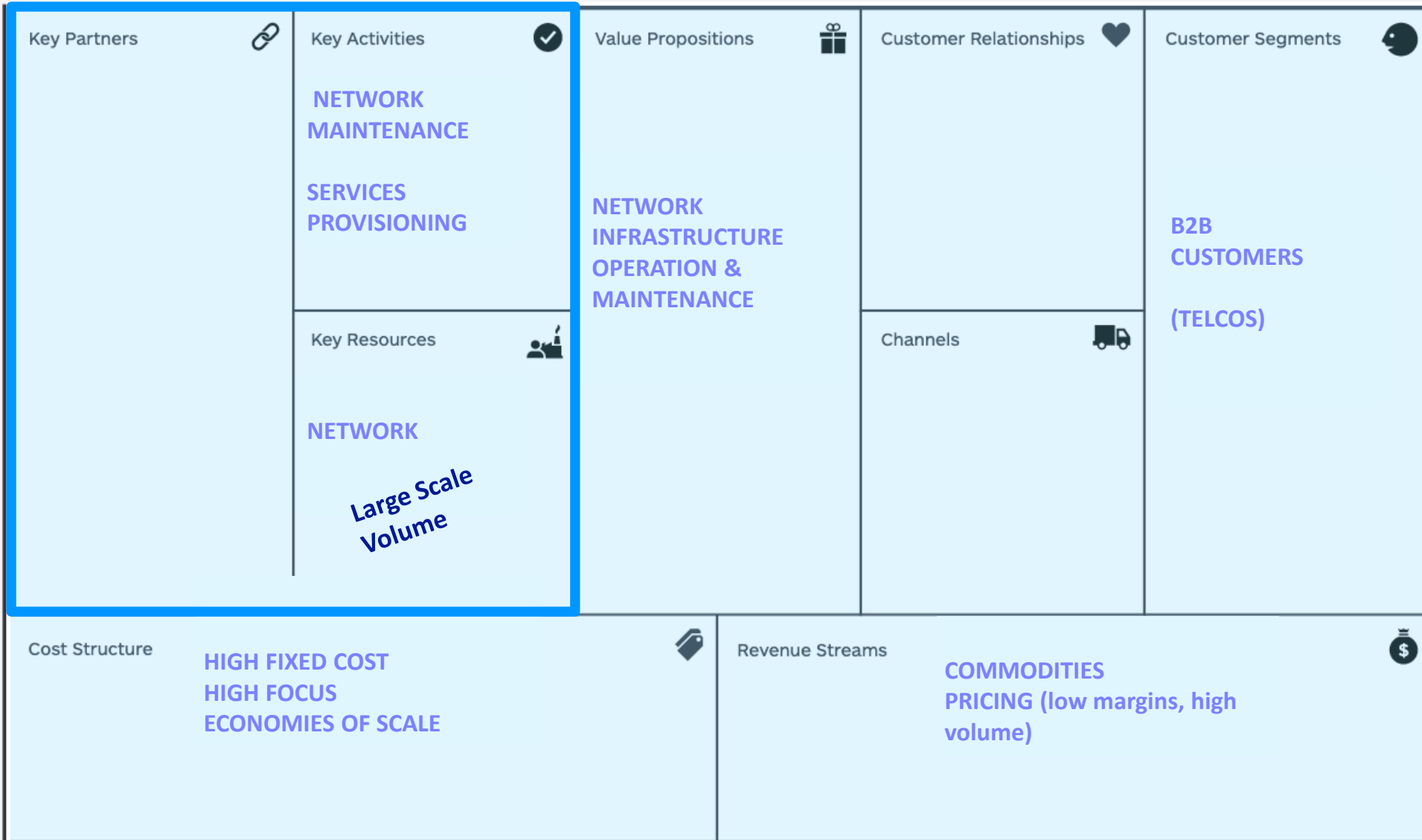


Produkt Innovation

# Hersteller von Ausrüstung

- Telekommunikationsunternehmen wie France Telecom, KPN und Vodafone haben den Betrieb und die Wartung einiger ihrer Netze an Gerätehersteller wie Nokia Siemens Networks, Alcatel-Lucent und Ericsson ausgelagert.
- Die Ausrüstungshersteller können die Netze zu niedrigeren Kosten betreiben, da sie mehrere Telekommunikationsunternehmen gleichzeitig bedienen und so von Größenvorteilen profitieren.

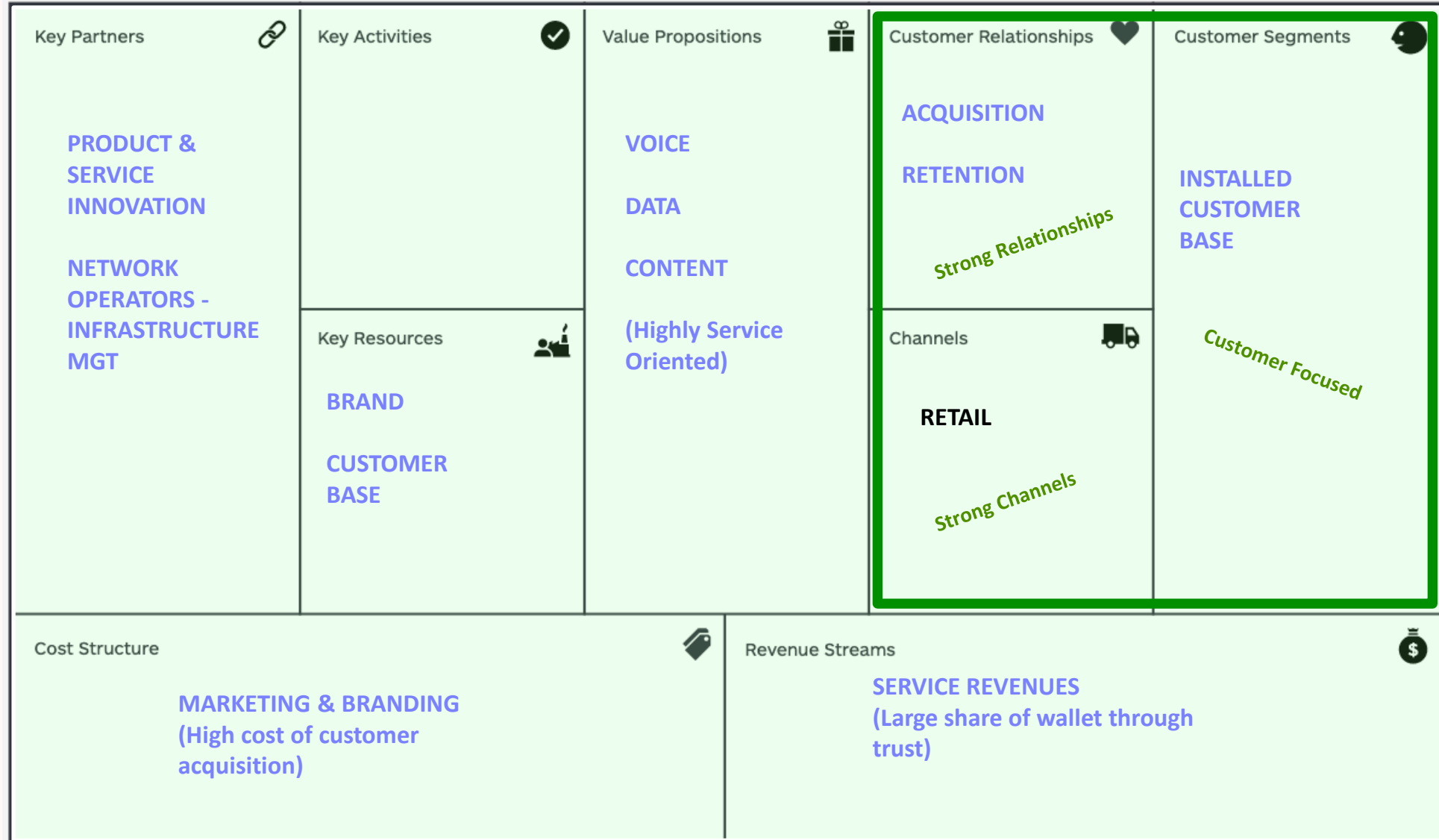
# Hersteller von Ausrüstung





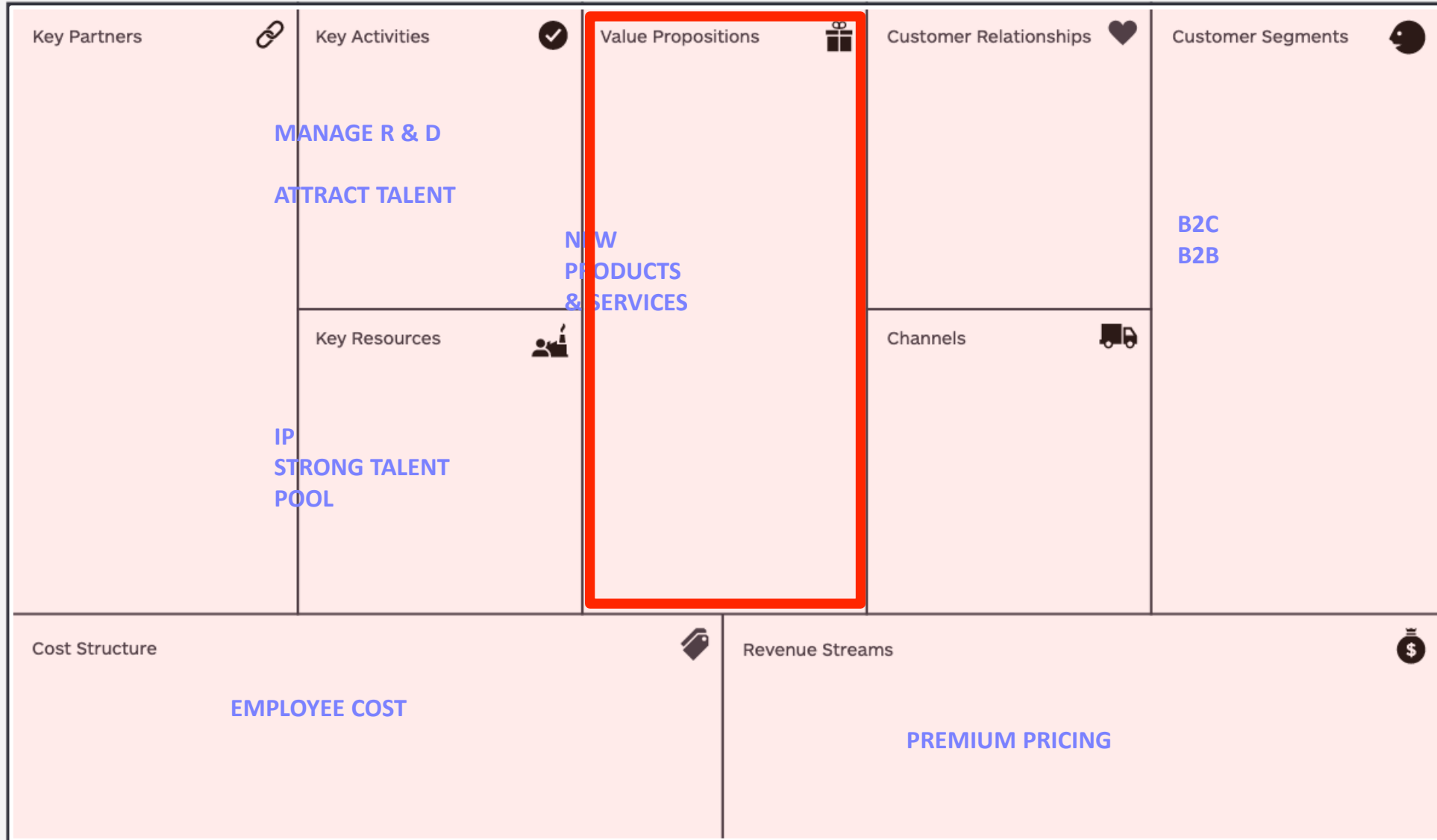
- Nach der Entflechtung des Infrastrukturgeschäfts kann sich ein Telekommunikationsunternehmen stärker auf die Markenbildung und die Segmentierung von Kunden und Diensten konzentrieren.
- Kundenbeziehungen sind sein wichtigstes Kapital und sein Kerngeschäft.
- Durch die Konzentration auf die Kunden und die Erhöhung des Anteils der Briefftasche bei den derzeitigen Abonnenten können die über die Jahre getätigten Investitionen in die Kundenakquise und -bindung genutzt werden.
- Eines der ersten Mobilfunkunternehmen, das eine strategische Entflechtung anstrebte, war Bharti Airtel, heute eines der führenden indischen Telekommunikationsunternehmen.
  - Das Unternehmen lagerte den Netzbetrieb an Ericsson und Nokia Siemens Networks und die IT-Infrastruktur an IBM aus, so dass es sich auf seine Kernkompetenz konzentrieren konnte: den Aufbau von Kundenbeziehungen.

# Ungebündelt Telco



- Für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen kann sich das entflohene Telekommunikationsunternehmen an kleinere, kreative Unternehmen wenden.
- Innovation erfordert kreative Talente, die kleinere und dynamischere Unternehmen in der Regel besser anziehen können.
- Telekommunikationsunternehmen arbeiten mit mehreren Drittanbietern zusammen, die eine ständige Versorgung mit neuen Technologien, Diensten und Medieninhalten wie Kartenmaterial, Spielen, Videos und Musik gewährleisten.
  - Zwei Beispiele sind Mobilizy aus Österreich und das schwedische Unternehmen tat.
  - Mobilizy konzentriert sich auf standortbezogene Dienste für Smartphones (es hat einen beliebten mobilen Reiseführer entwickelt)  
tat konzentriert sich auf die Entwicklung fortschrittlicher mobiler Benutzeroberflächen.

# Anbieter von Inhalten



# Geschäftsmodell-Muster



- Ungebündelt
- **Langer Schwanz**
- Mehrseitig
- Kostenlose Werbung
- Freemium (RedHat, Skype)
- Offene Geschäftsmodelle

# Was ist der Long Tail?

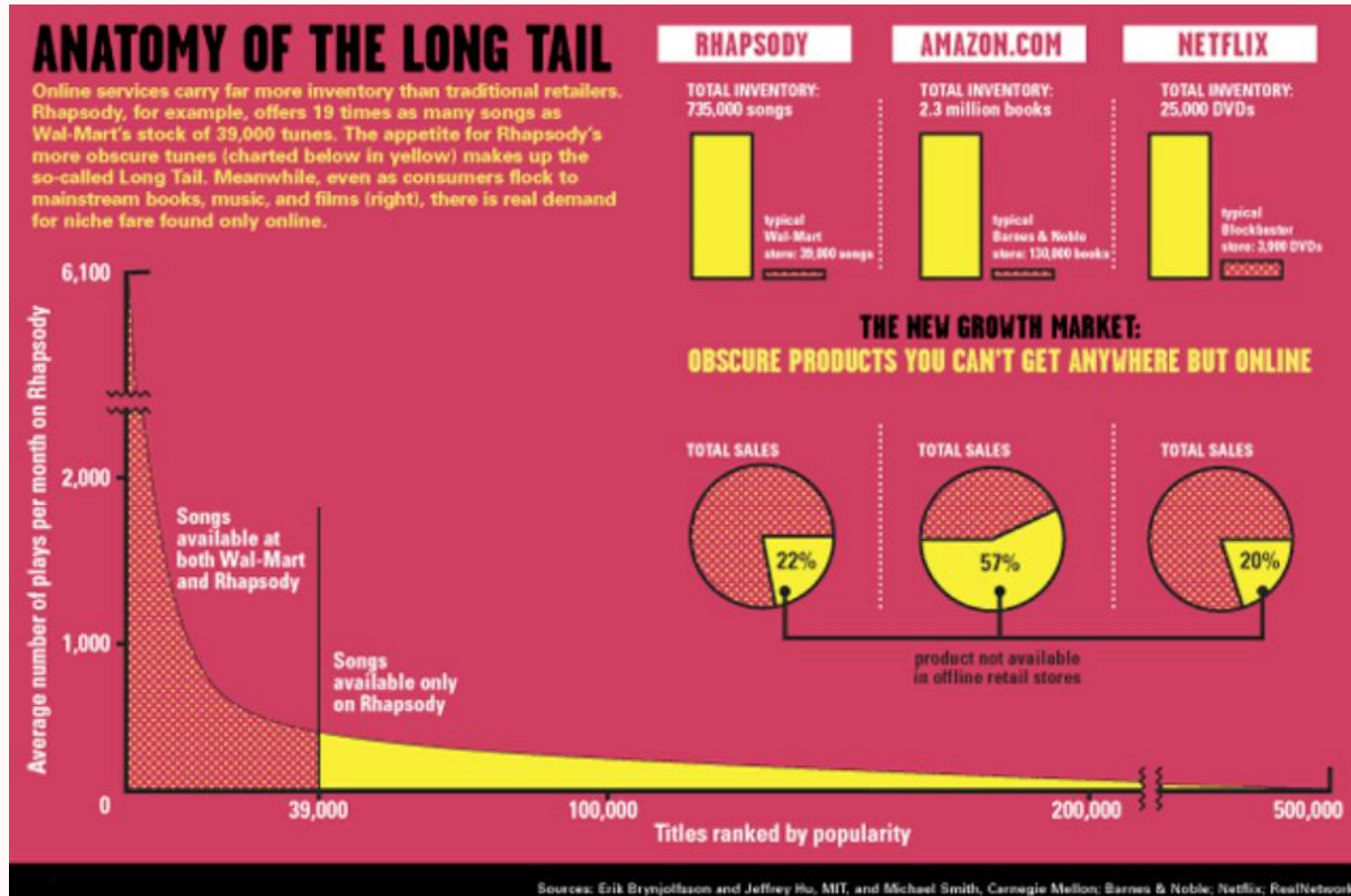
# Der lange Schwanz



Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

- Bei Long-Tail-Geschäftsmodellen geht es darum, weniger von mehr zu verkaufen.
- Sie konzentrieren sich auf das Angebot einer großen Zahl von Nischenprodukten, von denen jedes relativ selten verkauft wird.
  - Der Gesamtverkauf von Nischenprodukten kann ebenso lukrativ sein wie das traditionelle Modell, bei dem eine kleine Anzahl von Bestsellern den Großteil der Einnahmen ausmacht.
- Long-Tail-Geschäftsmodelle erfordern niedrige Inventarkosten und starke Plattformen, um Nischeninhalte für interessierte Käufer leicht zugänglich zu machen.

# Der lange Schwanz



<https://www.wired.com/2004/10/tail/>



# Der lange Schwanz

## THE BIT PLAYER ADVANTAGE

Beyond bricks and mortar there are two main retail models – one that gets halfway down the Long Tail and another that goes all the way. The first is the familiar hybrid model of Amazon and Netflix, companies that sell physical goods online. Digital catalogs allow them to offer unlimited selection along with search, reviews, and recommendations, while the cost savings of massive warehouses and no walk-in customers greatly expands the number of products they can sell profitably.

Pushing this even further are pure digital services, such as iTunes, which offer the additional savings of delivering their digital goods online at virtually no marginal cost. Since an extra database entry and a few megabytes of storage on a server cost effectively nothing, these retailers have no economic reason not to carry *everything* available.



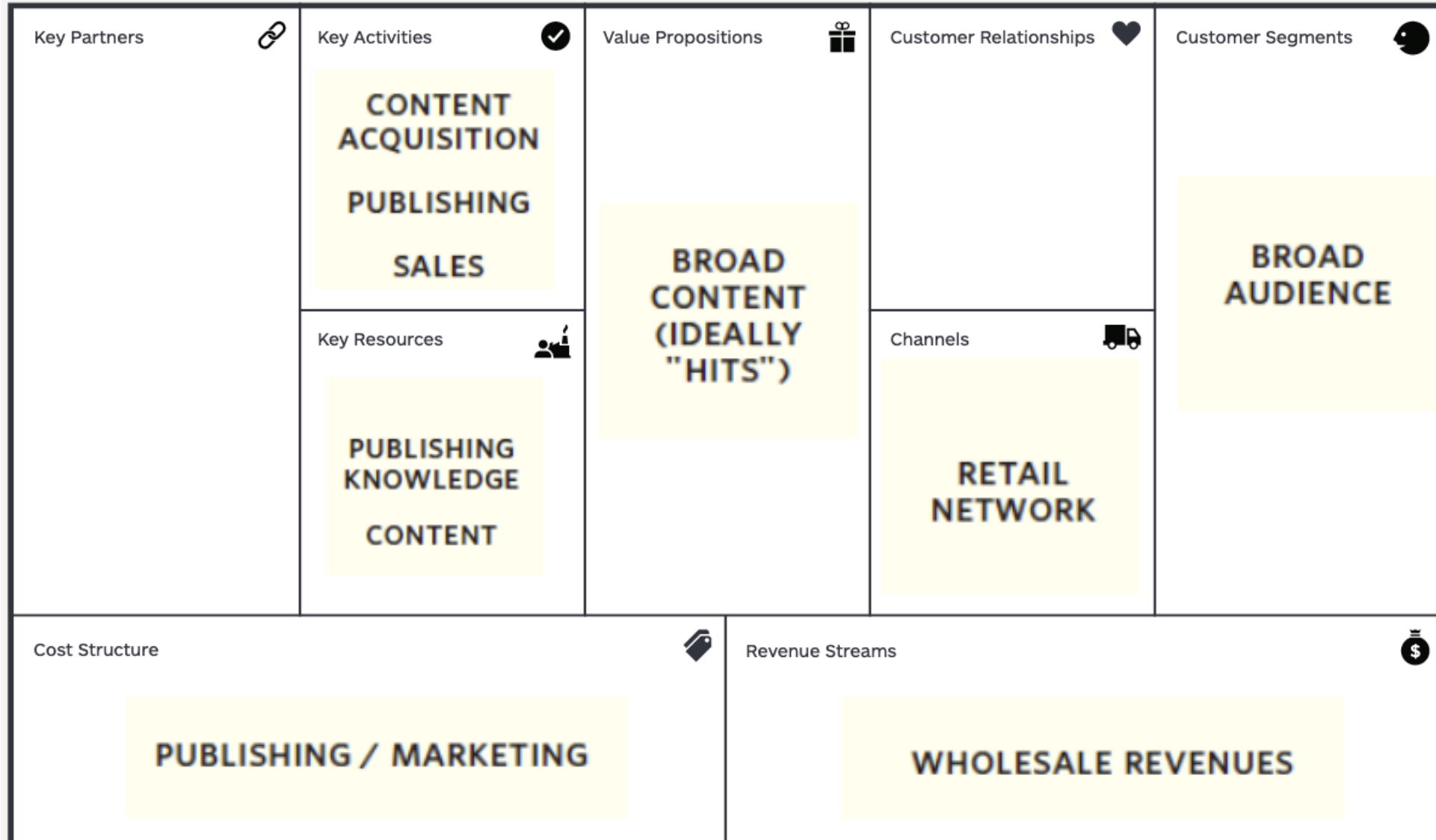
# Faktoren, die zu Long Tail Geschäftsmodellen beitragen

- **Demokratisierung der Produktionsmittel:** Sinkende Technologiekosten ermöglichen dem Einzelnen den Zugang zu Werkzeugen, die noch vor wenigen Jahren unerschwinglich waren. Millionen leidenschaftlicher Amateure können jetzt Musik aufnehmen, Kurzfilme produzieren und einfache Software mit professionellen Ergebnissen entwickeln.
- **Demokratisierung des Vertriebs:** Das Internet hat den Vertrieb digitaler Inhalte zu einer Ware gemacht und die Kosten für Lagerhaltung, Kommunikation und Transaktionen drastisch gesenkt, wodurch sich neue Märkte für Nischenprodukte eröffnet haben.
- **Sinkende Suchkosten, um Angebot und Nachfrage zusammenzubringen:** Die eigentliche Herausforderung beim Verkauf von Nischeninhalten besteht darin, interessierte potenzielle Käufer zu finden. Leistungsstarke Such- und Empfehlungsmaschinen, Nutzerbewertungen und Interessengemeinschaften haben dies wesentlich erleichtert.

# Die Transformation der Buchverlagsindustrie

- Das herkömmliche Buchverlagsmodell beruht auf einem Auswahlverfahren, bei dem die Verlage viele Autoren und Manuskripte prüfen und diejenigen auswählen, die am ehesten die Mindestverkaufsziele erreichen.
  - Weniger vielversprechende Autoren und ihre Titel werden abgelehnt, weil es unrentabel wäre, Bücher, die sich schlecht verkaufen, zu lektorieren, zu gestalten, zu drucken und zu bewerben.
  - Die Verleger sind vor allem an Büchern interessiert, die sie in großen Mengen drucken und an ein großes Publikum verkaufen können.

# Das alte Modell

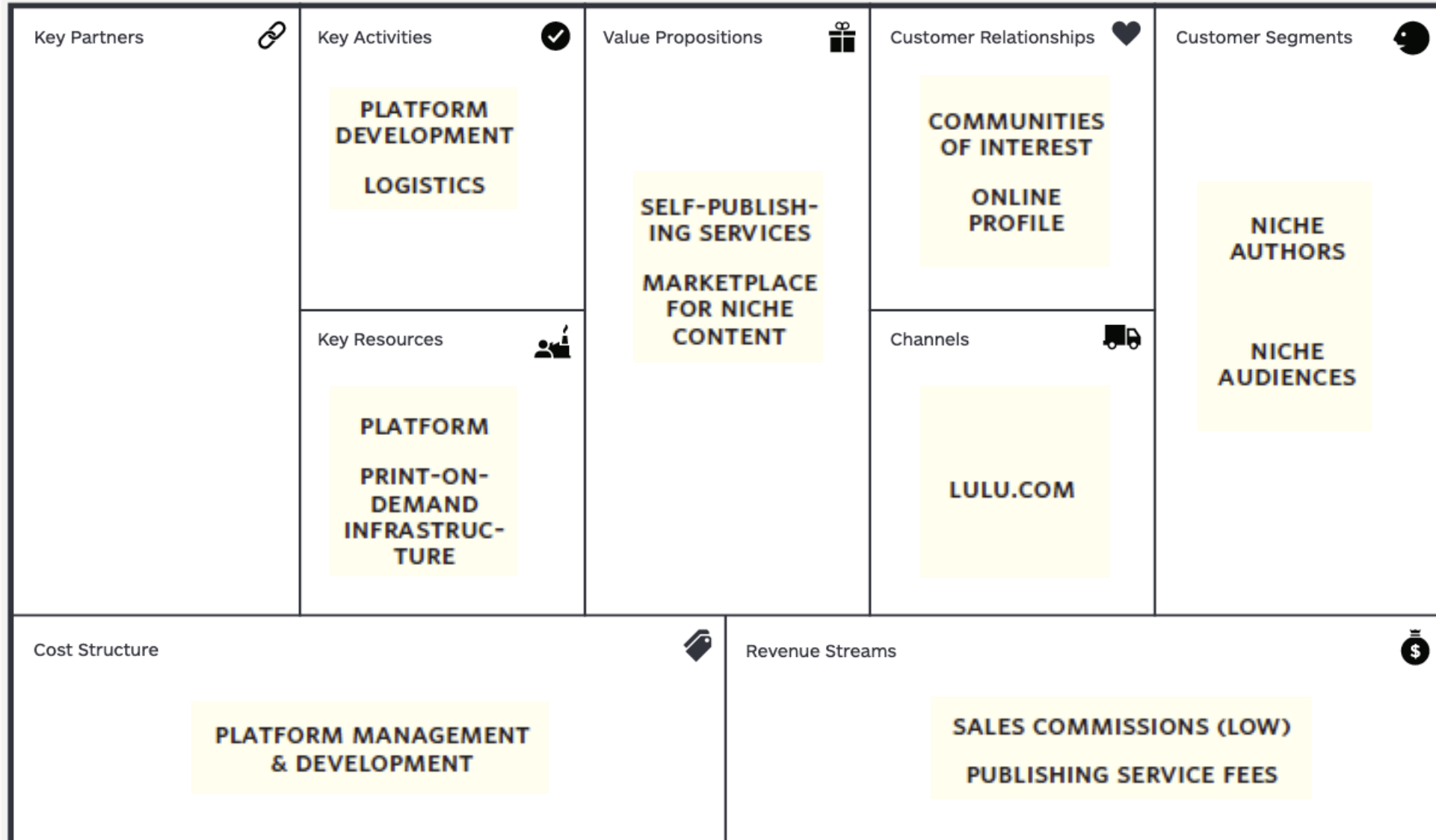


# Das neue Modell

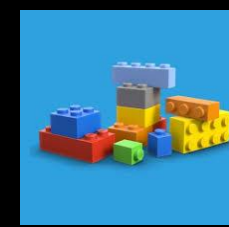


- Lulu.com hat das traditionelle, auf Bestseller ausgerichtete Verlagsmodell auf den Kopf gestellt, indem es jedem ermöglicht, zu veröffentlichen.
  - Das Geschäftsmodell von Lulu.com basiert darauf, Nischen- und Amateurautoren zu helfen, ihre Werke auf den Markt zu bringen.
  - Es beseitigt die traditionellen Eintrittsbarrieren, indem es den Autoren die Werkzeuge zur Verfügung stellt, um ihre Werke über einen Online-Marktplatz zu erstellen, zu drucken und zu vertreiben.
- Dies steht in starkem Gegensatz zu dem traditionellen Modell der Auswahl "marktfähiger" Werke.
  - Je mehr Autoren Lulu.com anzieht, desto erfolgreicher ist es, denn Autoren werden zu Kunden.
- Lulu.com ist eine vielseitige Plattform, die Autoren und Leser mit einem Long Tail von nutzergenerierten Nischeninhalten bedient und miteinander verbindet.
  - Das funktioniert, weil Bücher nur auf der Grundlage von tatsächlichen Bestellungen gedruckt werden.
  - Wenn sich ein bestimmter Titel nicht verkauft, ist das für Lulu.com irrelevant, da ein solcher Misserfolg keine Kosten verursacht.

# Das neue Modell



# Der lange Schwanz von LEGO



- Der sich verschärfende Wettbewerb in der Spielwarenbranche zwang LEGO dazu, neue Wege des Wachstums zu beschreiten:
  - Die Lizenzierung der Rechte für die Verwendung von Figuren aus Blockbuster-Filmen wie Star Wars, Batman und Indiana Jones. Obwohl solche Lizenzen teuer sind, erwiesen sie sich als beeindruckende Einnahmequelle.
  - Im Jahr 2005 begann LEGO mit nutzergenerierten Inhalten zu experimentieren. Das Unternehmen führte die LEGO Factory ein, mit der Kunden ihre eigenen LEGO Bausätze zusammenstellen und online bestellen können.

# LEGOs digitaler Designer



Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

- Mit der Software LEGO Digital Designer können die Kunden:
  - Ihre eigenen Gebäude, Fahrzeuge, Themen und Figuren erfinden und entwerfen und dabei aus Tausenden von Bauteilen und Dutzenden von Farben wählen.
  - Die Schachtel mit dem individuellen Bausatz gestalten.
- Mit der LEGO Factory hat LEGO passive Nutzer in aktive Teilnehmer am LEGO Design verwandelt.
  - Dazu muss die Infrastruktur der Lieferkette umgestaltet werden, und wegen der geringen Stückzahlen hat LEGO seine Support-Infrastruktur noch nicht vollständig an das neue LEGO Factory Modell angepasst.
  - Stattdessen wurden lediglich die bestehenden Ressourcen und Aktivitäten angepasst.












# Das Geschäftsmodell von LEGO



- LEGO hat einen Schritt über die Massenanpassung hinaus getan und ist in das Gebiet des Long Tail vorgedrungen.
- Die LEGO Factory hilft den Nutzern nicht nur, ihre eigenen LEGO Sets zu entwerfen, sondern verkauft auch von Nutzern entworfene Sets online.
- Wichtig für LEGO ist, dass die von den Nutzern entworfenen Sets eine Produktlinie erweitern, die sich bisher auf eine begrenzte Anzahl von meistverkauften Bausätzen konzentrierte:
  - Ein erster Schritt zur Umsetzung eines Long-Tail-Modells als Ergänzung - oder sogar Alternative - zu einem traditionellen Massenmarktmodell.

## LEGO Factory: Customer-Designed Kits

<p>KP </p> <p>Customers who build new LEGO designs and post them online become key partners generating content and value</p>	<p>KA </p> <p>LEGO has to provide and manage the platform and logistics that allow packaging and delivery of custom-made LEGO sets</p>	<p>VP </p> <p>LEGO Factory substantially expands the scope of the off-the-shelf kit offering by giving LEGO fans the tools to build, showcase, and sell their own custom-designed kits</p>	<p>CR </p> <p>LEGO Factory builds a Long Tail community around customers who are truly interested in niche content and want to go beyond off-the-shelf retail kits</p>	<p>CS </p> <p>Thousands of new, customer-designed kits perfectly complement LEGO's standard sets of blocks. LEGO Factory connects customers who create customized designs with other customers, thus becoming a customer match-making platform and increasing sales</p>
<p>C\$ </p> <p>LEGO Factory leverages production and logistics costs already incurred by its traditional retail model</p>	<p>R\$ </p> <p>LEGO Factory aims to generate small revenues from a large number of customer-designed items. This represents a valuable addition to traditional high-volume retail revenues</p>			



# Das Long-Tail-Muster

ms in  
ce for  
s in EU  
AREU)

Long-Tail-Geschäftsmodelle setzen in der Regel auf das Internet als Kanal für Kundenbeziehungen und/oder Transaktionskanal.

Long Tail Geschäftsmodelle Konzentration auf Nischenkunden.

Anbieter von Nischeninhalten (professionelle und/oder nutzergeneriert) sind die Schlüsselpartner in diesem Muster.



Das Wertversprechen eines Long-Tail-Geschäftsmodells ist gekennzeichnet durch das Angebot ein breites Spektrum an "Nicht-Hits" Produkten, die mit "Hit"-Produkten koexistieren können. Langer Tail-Geschäftsmodelle können auch nutzergenerierte Inhalte ermöglichen und nutzergenerierte Inhalte.

Dieses Modell basiert auf der Aggregation kleiner Einnahmen aus einer großen Anzahl von Posten. Die Einnahmeströme variieren; sie können stammen aus Werbung, Produktverkäufen oder Abonnements.

Die wichtigste Ressource ist die Entwicklung der Plattform wie Nischeninhalten.

Die wichtigsten Kosten sind die Entwicklung der Plattform und die Werbung.

# Geschäftsmodell- Muster



- Ungebündelt
- Langer Schwanz
- **Mehrseitig**
- Kostenlose Werbung
- Feemium (RedHat, Skype)
- Offene Geschäftsmodelle

# Mehrseitige Plattformen



Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

- Mehrseitige Plattformen bringen zwei oder mehr unterschiedliche, aber voneinander abhängige Gruppen von Kunden zusammen.
- Solche Plattformen sind für eine Kundengruppe nur dann von Wert, wenn die anderen Kundengruppen ebenfalls vertreten sind.
- Die Plattform schafft Wert, indem sie die Interaktionen zwischen den verschiedenen Gruppen erleichtert.
- Der Wert einer mehrseitigen Plattform wächst in dem Maße, in dem sie mehr Nutzer anzieht, ein Phänomen, das als Netzwerkeffekt bekannt ist.



# Mehrseitige Plattformen



Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

- Die von den Wirtschaftswissenschaftlern als mehrseitige Märkte bezeichneten Märkte sind ein wichtiges wirtschaftliches Phänomen, das schon seit langem existiert.
- Sie haben sich mit dem Aufkommen der Informationstechnologie weiter ausgebreitet.
- Beispiele:
  - Visa-Kreditkarte
  - Microsoft Windows-Betriebssystem
  - Financial Times
  - Google
  - Wii und PSP Spielkonsolen,
  - Facebook usw.
- Sie stellen ein zunehmend wichtiges Geschäftsmodell dar.



# Mehrseitige Plattformen



Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

- Als Vermittler schaffen sie Werte, indem sie diese Gruppen miteinander verbinden:
  - Kreditkarten zum Beispiel verbinden Händler mit Karteninhabern;
  - Computerbetriebssysteme verbinden Hardwarehersteller, Anwendungsentwickler und Nutzer;
  - Zeitungen verbinden Leser und Anzeigenkunden;
  - Videospielkonsolen verbinden Spieleentwickler mit Spielern.
- Der Schlüssel liegt darin, dass die Plattform alle Gruppen gleichzeitig ansprechen und bedienen muss, um einen Mehrwert zu schaffen.

# Mehrseitige Plattformen



Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

- Der Wert der Plattform für eine bestimmte Nutzergruppe hängt wesentlich von der Anzahl der Nutzer auf den "anderen Seiten" der Plattform ab.
- Eine Möglichkeit, wie mehrseitige Plattformen dieses Problem lösen, besteht in der Subventionierung eines Kundensegments.
- Obwohl ein Plattformbetreiber Kosten verursacht, wenn er alle Kundengruppen bedient, entscheidet er sich oft, ein Segment mit einem günstigen oder kostenlosen Wertangebot auf die Plattform zu locken, um anschließend Nutzer der "anderen Seite" der Plattform anzuziehen.
- Eine Schwierigkeit für Betreiber mehrseitiger Plattformen besteht darin, herauszufinden, welche Seite sie subventionieren sollen und wie sie den richtigen Preis festlegen, um Kunden anzuziehen.





# Wichtige Fragen



Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

- Betreiber von mehrseitigen Plattformen müssen sich fragen:
  - Können wir eine ausreichende Anzahl von Kunden für jede Seite der Plattform gewinnen?
  - Welche Seite ist eher preissensibel? Kann diese Seite durch ein subventioniertes Angebot angelockt werden?
  - Wird die andere Seite der Plattform genügend Einnahmen erzielen, um die Subventionen zu decken?



# Das Geschäftsmodell von Google



- Bevor Google aufkam, bestand das Geschäftsmodell bzw. der "Werterfassungsrahmen" von Suchmaschinen darin, so viele Werbebanner wie möglich auf einer Seite unterzubringen und dafür so viel wie möglich zu verlangen.
- Google verwendete einfache Textanzeigen und richtete diese auf die in einer bestimmten Suche verwendeten Schlüsselwörter aus.
- Für die Werbetreibenden war diese Technik attraktiver als die Bannerwerbung, da sie bessere Daten über die Wirksamkeit der einzelnen Anzeigen hatten und auf der Grundlage dieser Daten effektivere Anzeigen schalten konnten.
  - Dieses hochinnovative Geschäftsmodell hat Google zu dem Moloch gemacht, der es heute ist, und nicht die technischen Fertigkeiten seines Suchalgorithmus.
- Ironischerweise stammte diese Idee einer kommerziell nutzbaren kontextbezogenen Suche nicht von Google, sondern von Overture, das als erstes Unternehmen eine glaubwürdige schlagwortbasierte Werbelösung unter dem Namen GoTo.com auf den Markt brachte.
  - Google griff die Idee einfach enthusiastischer auf und führte einen Einführungsplan durch, der es zum de facto Marktführer in der Online-Werbung machte.

# Das Geschäftsmodell von Google



Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

- Das Herzstück des Geschäftsmodells von Google ist sein Wertangebot, das darin besteht, extrem gezielte Textwerbung weltweit über das Internet anzubieten.
- Über einen Dienst namens AdWords können Werbetreibende Anzeigen und gesponserte Links auf den Suchergebnisseiten von Google (und in einem angeschlossenen Content-Netzwerk, wie wir später noch sehen werden) veröffentlichen.
- Die Anzeigen werden neben den Suchergebnissen angezeigt, wenn Nutzer die Google-Suchmaschine verwenden.
- Google stellt sicher, dass nur Anzeigen angezeigt werden, die für den Suchbegriff relevant sind.
- Der Dienst ist für Werbetreibende attraktiv, weil er es ihnen ermöglicht, Online-Kampagnen auf bestimmte Suchanfragen und bestimmte demografische Zielgruppen zuzuschneiden.
- Das Modell funktioniert allerdings nur, wenn viele Menschen die Google-Suchmaschine nutzen.
- Je mehr Menschen Google erreicht, desto mehr Anzeigen kann es schalten und desto größer ist der Mehrwert für die Inserenten.



# Das Geschäftsmodell von Google



Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

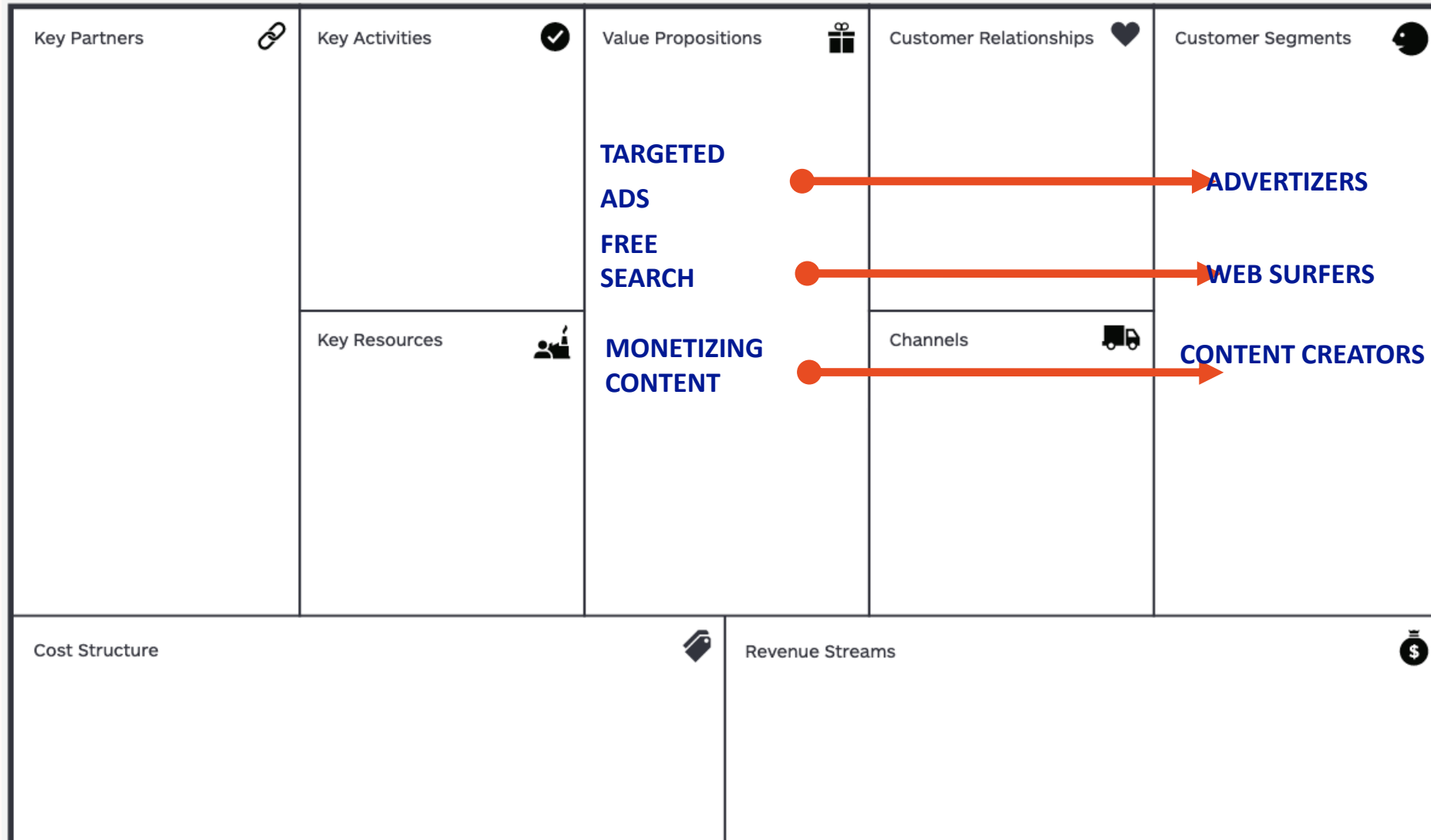
- Das Wertangebot von Google an die Werbetreibenden hängt stark von der Anzahl der Kunden ab, die es auf seine Website lockt.
- Google bedient diese zweite Gruppe von Verbrauchern mit einer leistungsstarken Suchmaschine und einer wachsenden Zahl von Tools wie Gmail (webbasierte E-Mail), Google Maps usw.
- Um seine Reichweite noch weiter zu vergrößern, hat Google einen dritten Dienst entwickelt, der es ermöglicht, seine Anzeigen auf anderen, nicht von Google betriebenen Websites zu schalten.
- Dieser Dienst, AdSense genannt, ermöglicht es Dritten, einen Teil der Werbeeinnahmen von Google zu verdienen, indem sie Google-Anzeigen auf ihren eigenen Websites schalten.
- AdSense analysiert automatisch den Inhalt einer teilnehmenden Website und zeigt den Besuchern relevante Text- und Bildanzeigen an. Das Wertangebot für diese Drittanbieter-Websitebesitzer, Googles drittes Kundensegment, besteht darin, dass sie mit ihren Inhalten Geld verdienen können.



# Das Geschäftsmodell von Google



Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)



# Googles Einnahmemodell

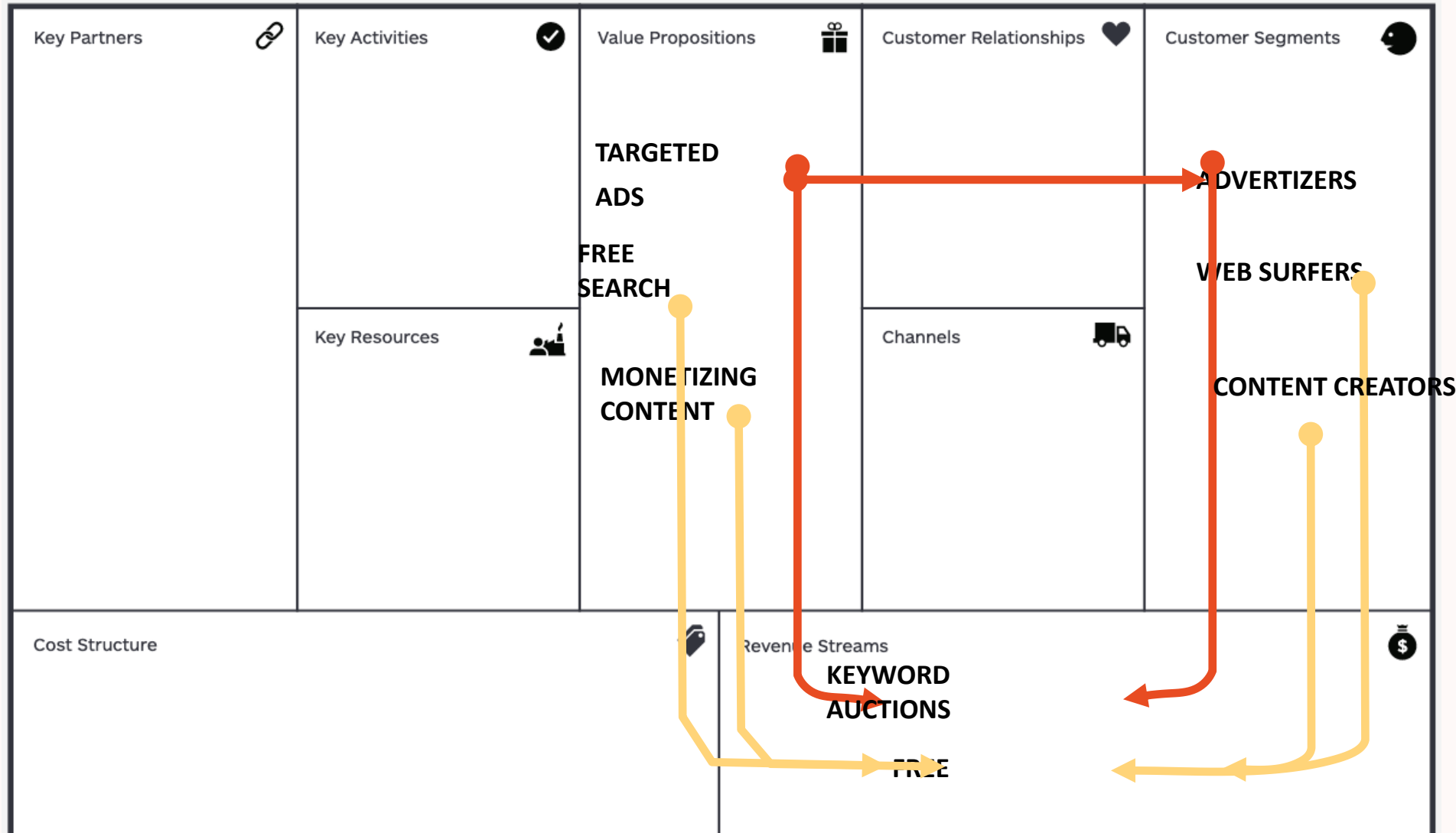


Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

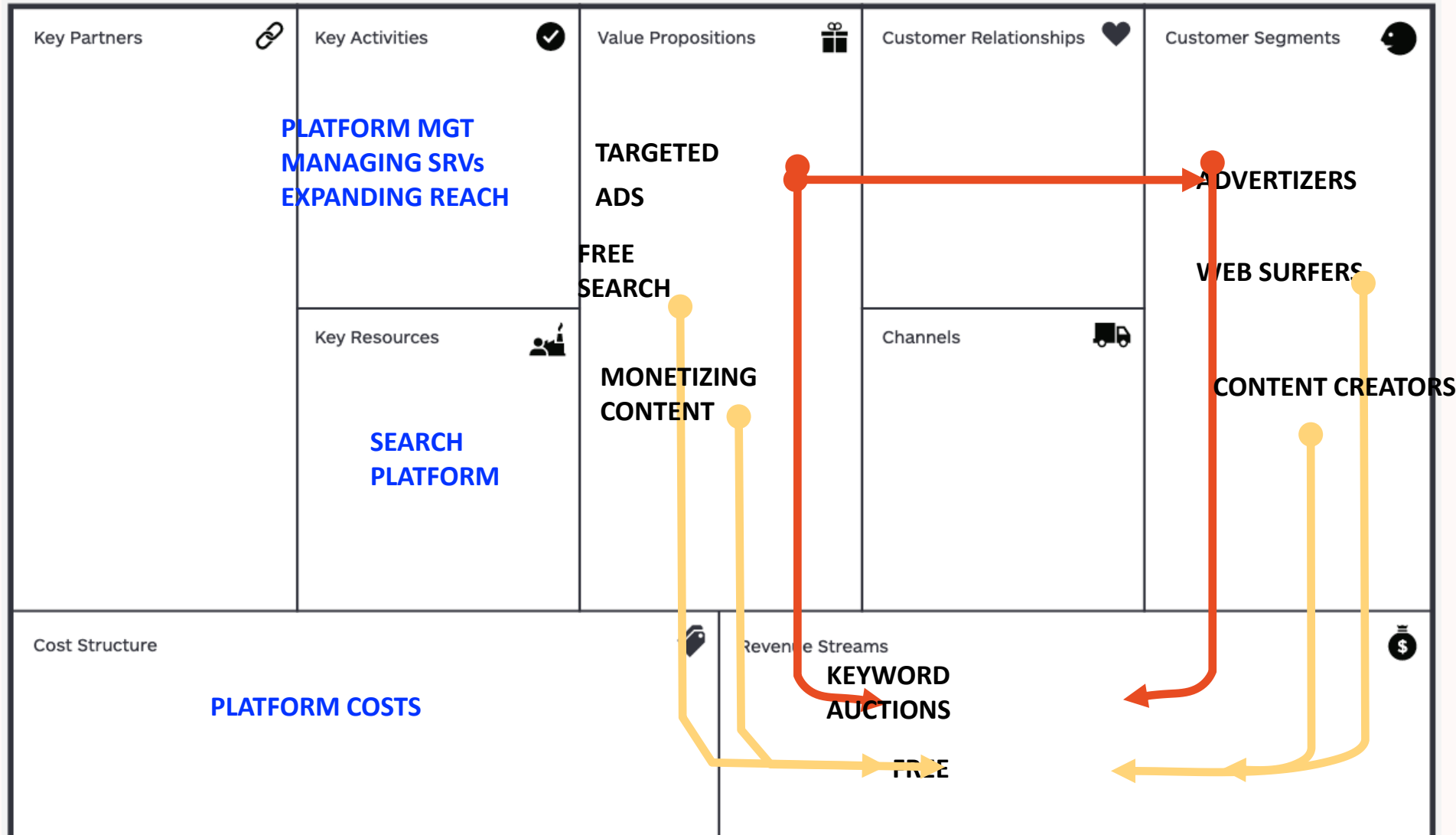
- Als vielseitige Plattform hat Google ein sehr ausgeprägtes Ertragsmodell:
  - Es verdient Geld mit einem Kundensegment, den Inserenten, und subventioniert gleichzeitig kostenlose Angebote für zwei andere Segmente: Websurfer und Eigentümer von Inhalten.
- Das ist logisch, denn je mehr Anzeigen den Web-Surfern angezeigt werden, desto mehr wird von den Werbetreibenden eingenommen.
- Höhere Werbeeinnahmen motivieren wiederum noch mehr Inhaltseigentümer, AdSense-Partner zu werden.
- Werbetreibende kaufen nicht direkt Werbefläche von Google. Sie bieten auf werbebezogene Schlüsselwörter, die entweder mit Suchbegriffen oder Inhalten auf Websites Dritter verknüpft sind.
- Die Gebotsabgabe erfolgt über einen AdWords-Auktionsdienst: Je beliebter ein Schlüsselwort ist, desto mehr muss ein Inserent dafür bezahlen.
- Die beträchtlichen Einnahmen, die Google mit AdWords erzielt, ermöglichen es dem Unternehmen, seine kostenlosen Angebote für Suchmaschinen- und AdSense-Nutzer ständig zu verbessern.



# Googles Einnahmemodell

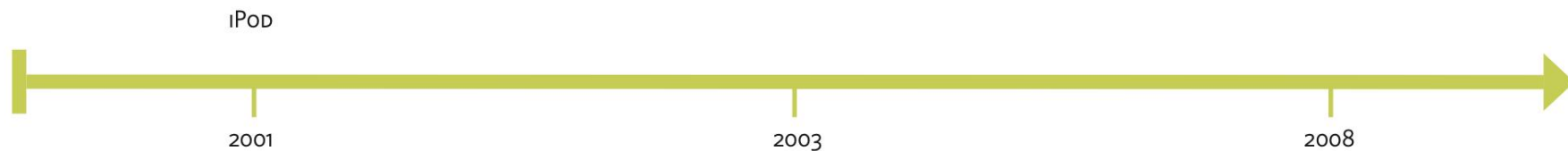


# Die wichtigsten Ressourcen von Google



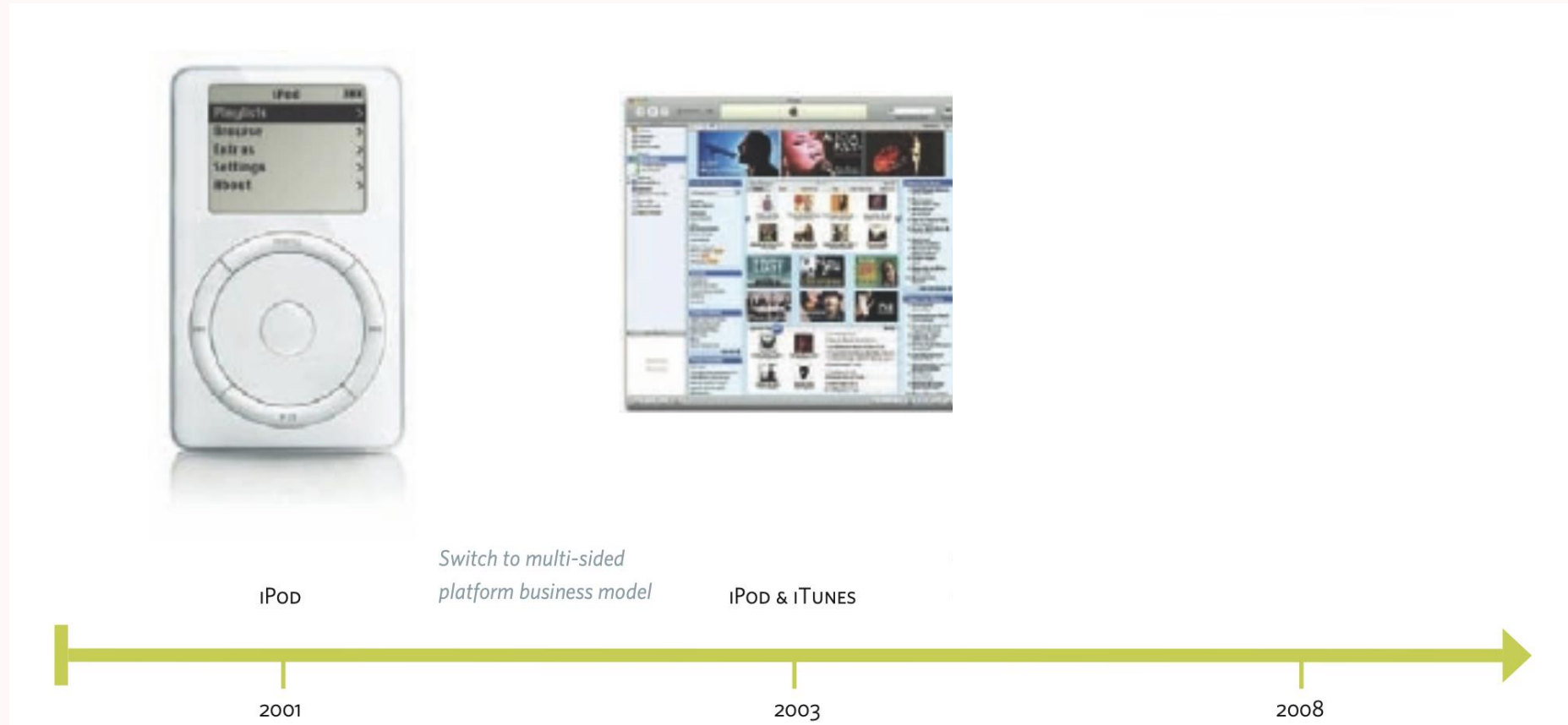


# Apples Entwicklung zu einem Plattform-Betreiber



Apple führte den iPod im Jahr 2001 als eigenständiges Produkt ein. Die Benutzer konnten ihre CDs kopieren und Musik aus dem Internet auf das Gerät herunterladen. Der iPod stellte eine Technologieplattform zum Speichern von Musik aus verschiedenen Quellen dar. Zu diesem Zeitpunkt nutzte Apple den Plattformaspekt des iPod jedoch noch nicht für sein Geschäftsmodell.

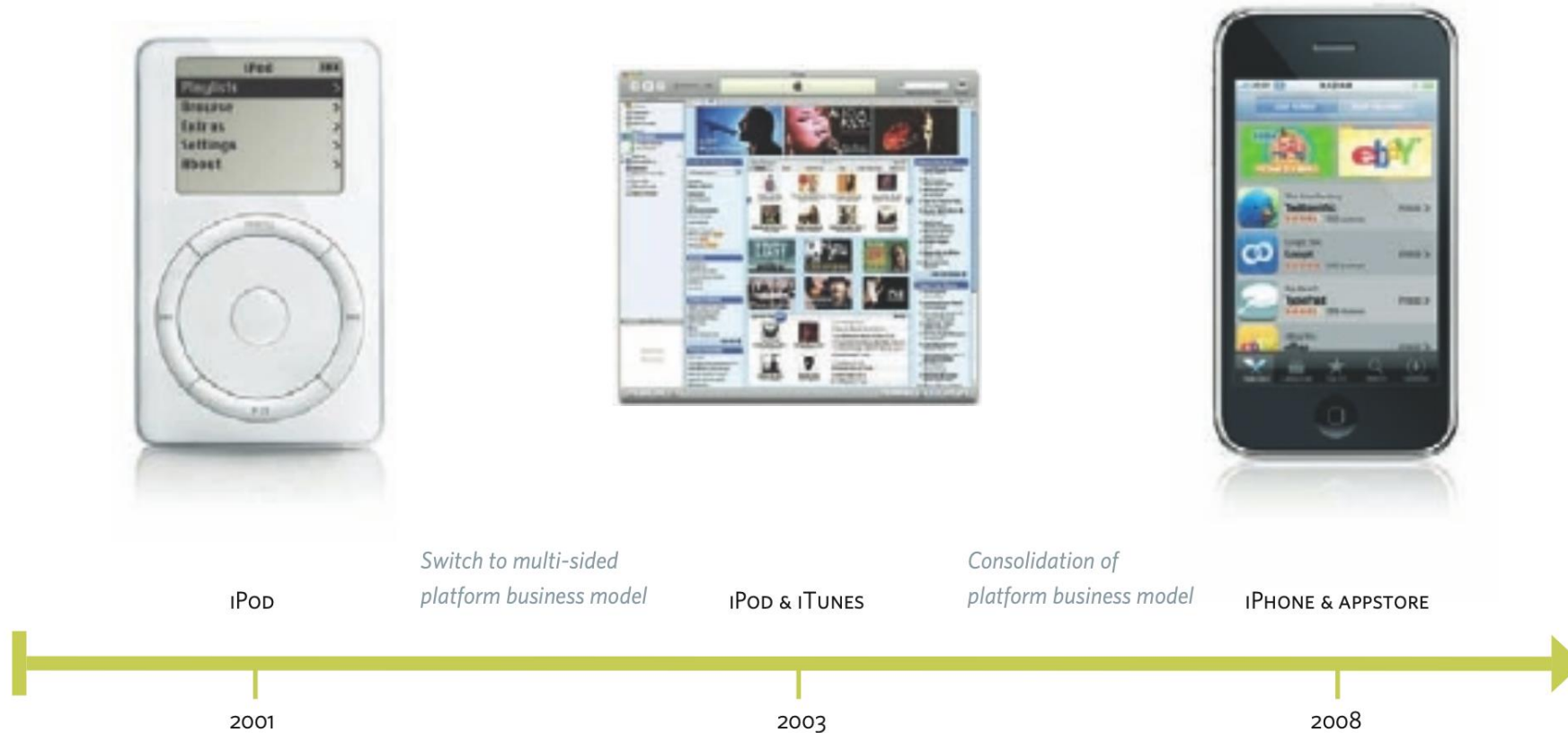
# Apples Entwicklung zu einem Plattform-Betreiber



Im Jahr 2003 führte Apple den iTunes Music Store ein, der eng mit dem iPod verbunden war. Der Store ermöglichte es den Benutzern, digitale Musik auf äußerst bequeme Weise zu kaufen und herunterzuladen. Der Store war Apples erster Versuch, Plattformeffekte auszunutzen. iTunes brachte im Wesentlichen die "Musikrechteinhaber" direkt mit den Käufern zusammen.

Diese Strategie katapultierte Apple in seine heutige Position als weltgrößter Online-Musikhändler.

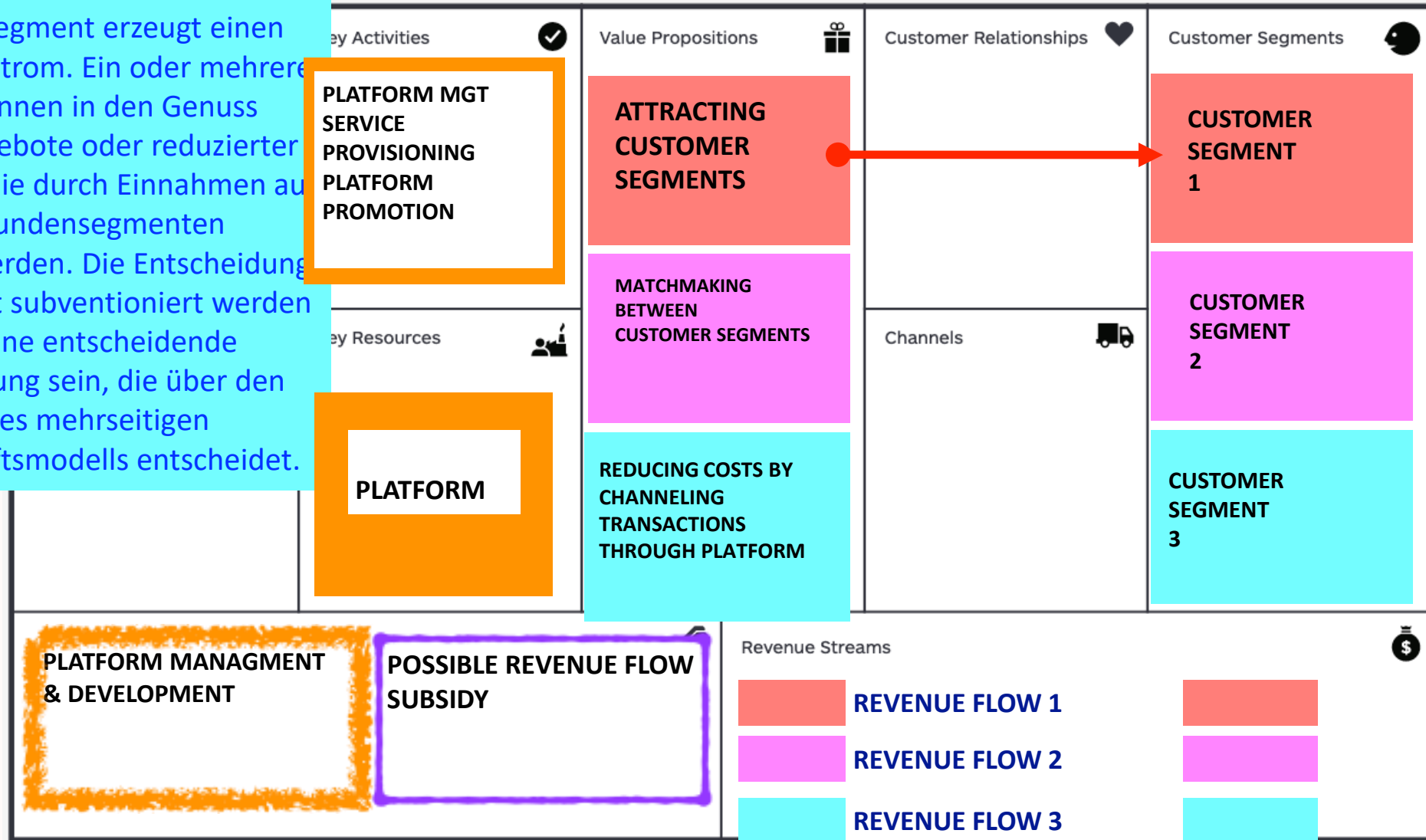
# Apples Entwicklung zu einem Plattform-Betreiber



Im Jahr 2008 konsolidierte Apple seine Plattformstrategie mit der Einführung des App Store für das sehr beliebte iPhone. Der App Store ermöglicht es den Nutzern, Anwendungen direkt aus dem iTunes Store zu suchen, zu kaufen und herunterzuladen und sie auf ihren iPhones zu installieren. Anwendungsentwickler müssen den Verkauf aller Anwendungen über den App Store abwickeln, wobei Apple für jede verkaufte Anwendung eine Lizenzgebühr von 30 Prozent erhält.

# Mehrseitige Plattformmuster

Jedes Kundensegment erzeugt einen anderen Umsatzstrom. Ein oder mehrere Segmente können in den Genuss kostenloser Angebote oder reduzierter Preise kommen, die durch Einnahmen aus anderen Kundensegmenten subventioniert werden. Die Entscheidung, welches Segment subventioniert werden soll, kann eine entscheidende Preisentscheidung sein, die über den Erfolg eines mehrseitigen Plattformgeschäftsmodells entscheidet.



# Geschäftsmodell- Muster



- Ungebündelt
- Langer Schwanz
- Mehrseitig
- **Kostenlose Werbung**
- Freemium (RedHat, Skype)
- Offene Geschäftsmodelle



# Frei ist König

- Jeder Marketingspezialist oder Wirtschaftswissenschaftler wird bestätigen, dass die Nachfrage bei einem Preis von Null um ein Vielfaches höher ist als die Nachfrage bei einem Cent oder einem anderen Preis.
- «Σαν το μούχτι εν εσσει»



# Kostenlos als Geschäftsmodell

- Im kostenlosen Geschäftsmodell kann mindestens ein wesentliches Kundensegment kontinuierlich von einem kostenlosen Angebot profitieren.
- Nicht zahlende Kunden werden durch einen anderen Teil des Geschäftsmodells oder durch ein anderes Kundensegment finanziert.
- In den letzten Jahren haben kostenlose Angebote vor allem im Internet explosionsartig zugenommen.



iCloud



Tik Tok



Red Hat



Evernote





# Kostenlos als Geschäftsmodell

- Die Frage ist natürlich, wie man systematisch etwas kostenlos anbieten und trotzdem beträchtliche Einnahmen erzielen kann.
- Ein Teil der Antwort liegt darin, dass die Kosten für die Herstellung bestimmter Werbegeschenke, wie z. B. Online-Datenspeicherkapazität, drastisch gesunken sind.
- Um einen Gewinn zu erzielen, muss eine Organisation, die kostenlose Produkte oder Dienstleistungen anbietet, trotzdem irgendwie Einnahmen erzielen.

# Kostenlos als Geschäftsmodell

- Das Aufkommen neuer kostenloser Angebote steht in engem Zusammenhang mit den grundlegend anderen wirtschaftlichen Aspekten digitaler Produkte und Dienstleistungen.
  - So kostet beispielsweise die Erstellung und Aufnahme eines Songs einen Künstler Zeit und Geld, während die Kosten für die digitale Vervielfältigung und Verbreitung des Werks über das Internet gegen Null gehen.
  - Daher kann ein Künstler seine Musik über das Internet an ein weltweites Publikum vermarkten, solange er oder sie andere Einnahmequellen wie Konzerte und Merchandising findet, um die Kosten zu decken.

# Kostenlose Geschäftsmodell-Muster

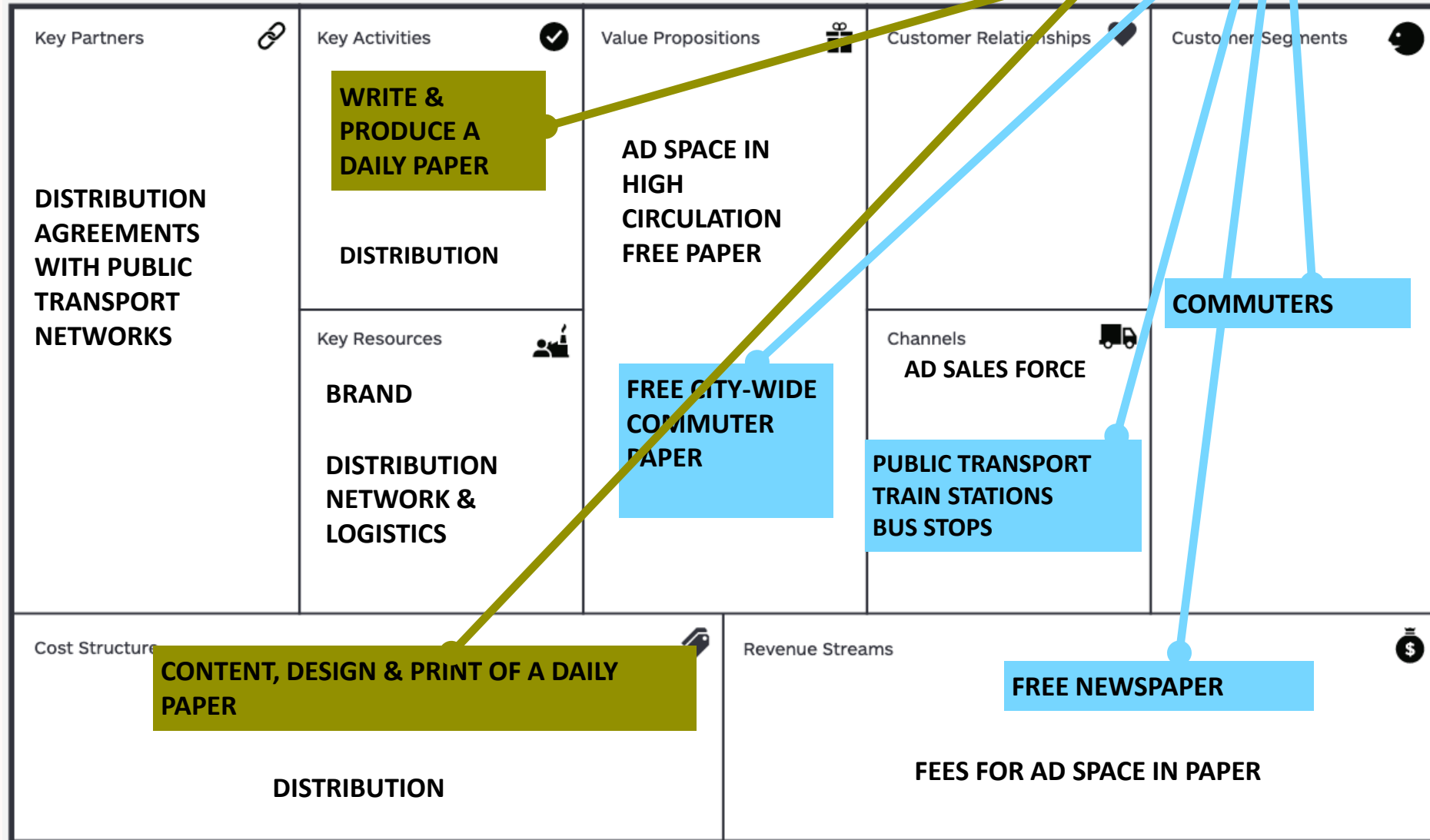
- Es gibt verschiedene Muster, die es ermöglichen, kostenlose Produkte und Dienstleistungen in ein Geschäftsmodell zu integrieren. Die häufigsten sind:
  - Kostenloses Angebot auf der Grundlage mehrseitiger Plattformen: werbebasiert.
  - Kostenlose Basisdienste mit optionalen Premium-Diensten: das sogenannte "Freemium"-Modell.
  - Das "Bait & Hook"-Modell, bei dem ein kostenloses oder kostengünstiges Erstangebot Kunden zu Folgekäufen verleitet.

# Werbung: Ein mehrseitiges Plattformmodell - Fallstudie Metro Newspaper

- Metro ist eine kostenlose Zeitung, die in Stockholm ihren Anfang nahm und inzwischen in Dutzenden von Städten auf der ganzen Welt erhältlich ist.
- Metro änderte das traditionelle Tageszeitungsmodell:  
Sie bot die Zeitung kostenlos an.
  1. Sie konzentrierte sich auf die Verteilung in stark frequentierten Pendlerzonen und öffentlichen Verkehrsnetzen per Hand und mit Selbstbedienungsständen. Dies erforderte den Aufbau eines eigenen Vertriebsnetzes, ermöglichte es dem Unternehmen jedoch, schnell eine hohe Auflage zu erreichen.
  2. Die Redaktionskosten wurden gesenkt, um eine Zeitung zu produzieren, die gerade gut genug war, um junge Pendler während ihrer kurzen Fahrten zu unterhalten.

# Metro-Geschäftsmodell

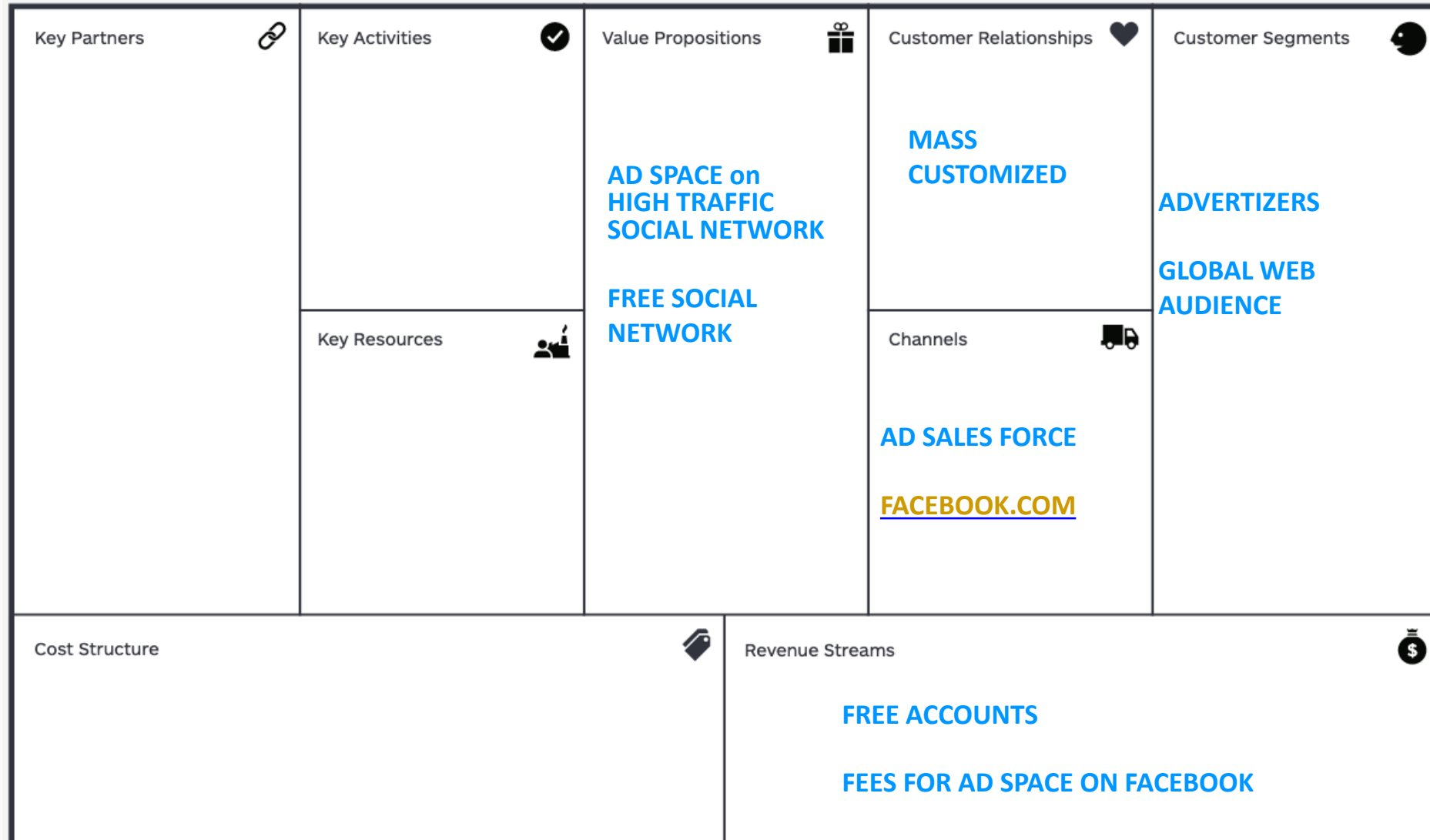
Master Programs in Artificial Intelligence for Careers in EU (MAI4CAREU)



ASSURE HIGH CIRCULATION  
MINIMIZE COST

- Eine große Zahl von Nutzern bedeutet nicht automatisch hohe Werbeeinnahmen, wie der Social-Networking-Dienst Facebook gezeigt hat.
  - Das Unternehmen gab an, im Mai 2009 über 200 Millionen aktive Nutzer gehabt zu haben, und sagte, dass sich mehr als 100 Millionen täglich auf seiner Website anmelden.
  - Branchenexperten zufolge reagierten die Nutzer jedoch weniger auf Facebook-Werbung als auf herkömmliche Web-Anzeigen.
  - Werbung ist zwar nur eine von mehreren potenziellen Einnahmequellen für Facebook, aber eine große Zahl von Nutzern garantiert noch keine großen Werbeeinnahmen (ca. 2010).

# Facebook (2010)

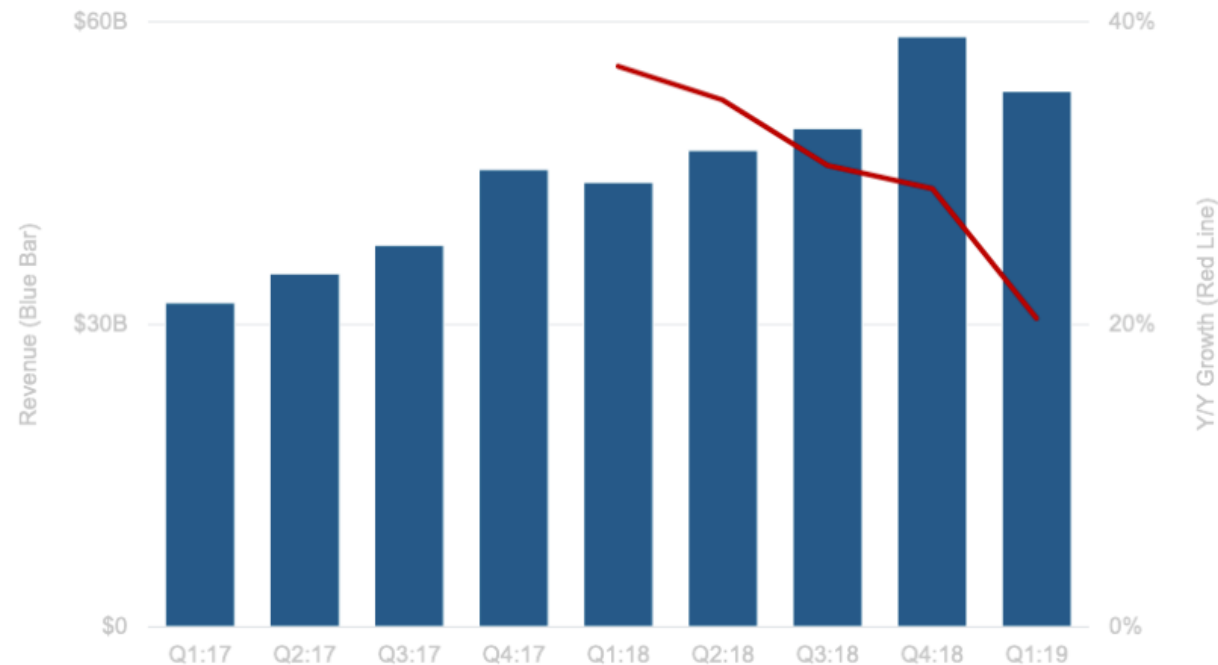


# Facebook: heute?



Internet Ad Revenue (Quarterly – Leading USA Platforms) =  
Decelerating +20% vs. +29% (Y/Y – Q1 vs. Q4)

### Leading USA-Based Online Ad Platform Revenue, Global



Source: Mary Meeker, Internet Trends Report 2019.



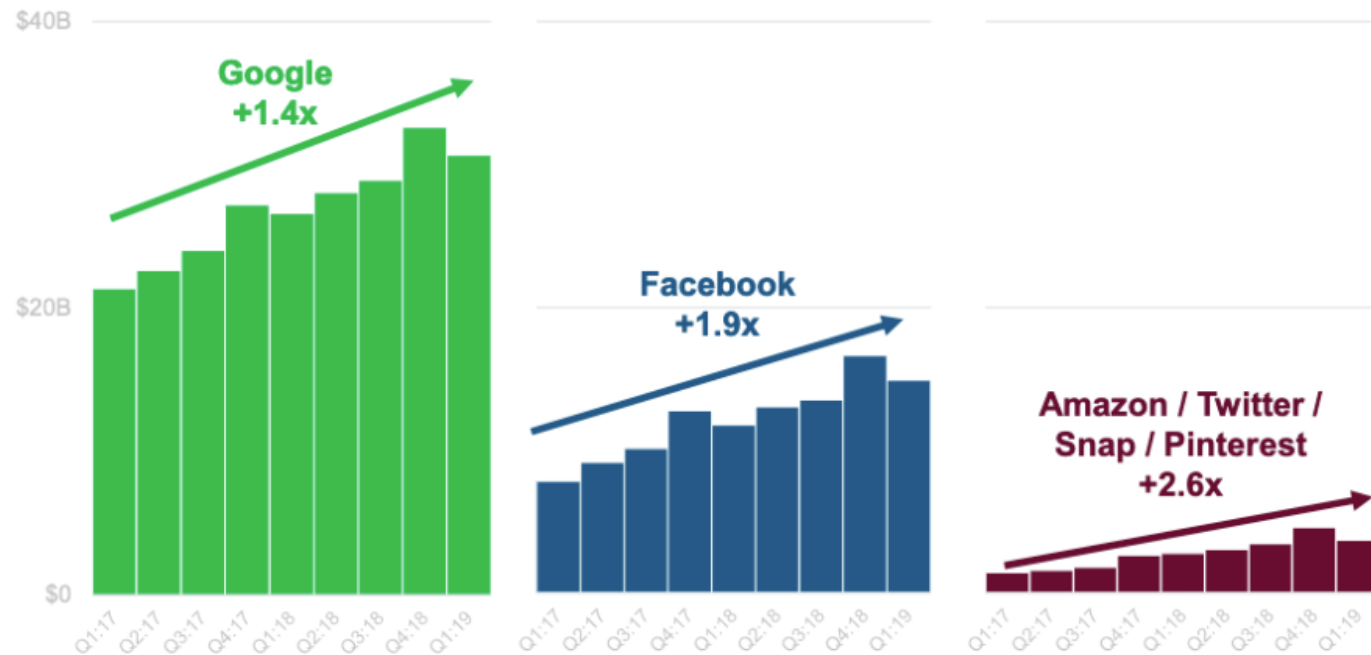
# Facebook: heute?

Internet Ad Platforms =  
Google + Facebook Lead But Others Gaining Share



Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

### Select USA-Based Advertising Platform Revenue, Global



Source: Mary Meeker, Internet Trends Report 2019.

let, Wiley 2013.



# Kostenloses Werbemuster

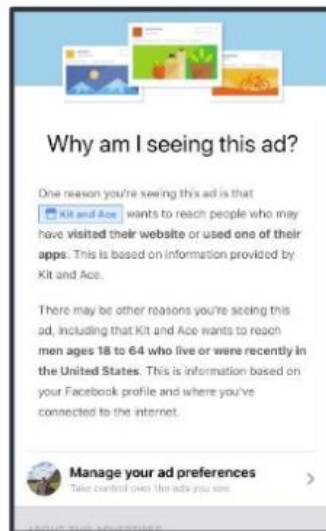


# Anzeigenentwicklung

Ad Share Gain Drivers =  
Better Targeting + New Creative + Commerce + High-Relevance

## Facebook

**Targeting**  
Audience Customization



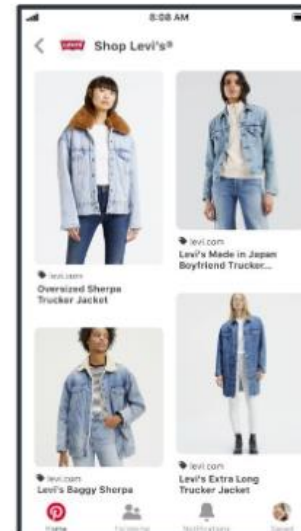
## YouTube

**Machine Learning**  
Automatically Time-Edited Clips



## Pinterest

**Commerce**  
Shoppable Catalogs



## Twitter

**High-Relevance**  
Promoted Tweets



Source: Mary Meeker, Internet Trends Report 2019.

# 2019 INTERNET TRENDS REPORT

# BOND

## INTERNET TRENDS 2019

Mary Meeker

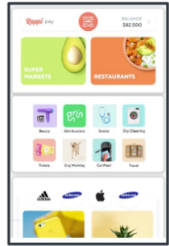
June 11 @ Code 2019



# Latin America (Rappi) = Digitizing Delivery... 8MM Orders + ~2x in Four Months

## Rappi

### Digital Delivery Platform

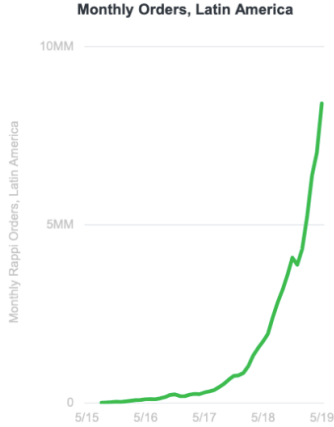


Latin America has a great delivery culture. Cities are chaotic, delivery was super manual & not all stores offered it — there was plenty of inefficiency & high costs.

**We thought: what if we digitized this ecosystem & started to deliver anything in under 30 minutes for less than a dollar?**

Simon Borrero, Sebastian Mejia, Felipe Villanarín, Andrés Bilbao, Guillermo Plaza – Co-Founders, 6/19

### Monthly Orders, Latin America




Source: Rappi (6/19)

BOND Internet Trends 2019 59

# China (Meituan Dianping) = Connecting Consumers & Local Businesses... ~6MM Merchants + ~2x in Two Years

## Meituan Dianping

### Fulfillment

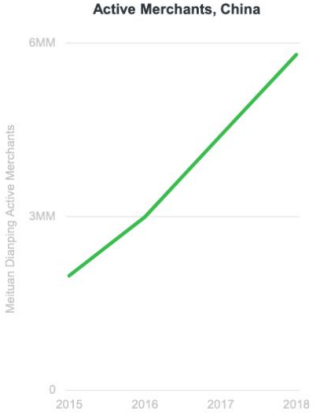


Traditionally, local merchants in China – mostly micro & small businesses – have very few marketing channels available to them. We have become the go-to platform for local search & consumer service discovery.

Based on our data analytics, we leveraged user search queries to connect them with high-quality local merchants who match their preference. We are able to help merchants reach a vast quantity of potential consumers with a low upfront cost & high conversion rates.

Xing Wang – Co-Founder, Chairman & CEO, Meituan Dianping, 3/19

### Active Merchants, China



Source: Meituan Dianping Release (2015-2019) Note: An active merchant is a merchant who has completed at least one transaction, purchased online marketing services, processed a payment through Meituan Dianping's service, or generated an order through Meituan Dianping's ERP system.


BOND Internet Trends 2019 58

Master Programs in Artificial Intelligence for Careers in EU (MAI4CAREU)

# China (Pinduoduo) = Connecting Consumer Preferences & Manufacturers... 443MM Buyers + ~2x in Five Quarters

## Pinduoduo

### Group Discovery / Buying

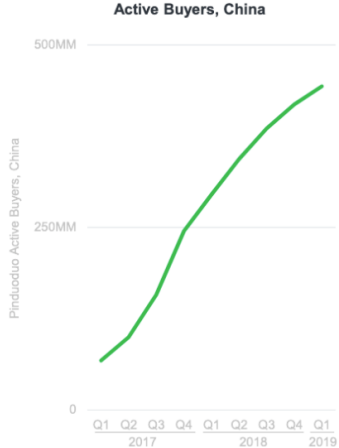


We call it **consumer-to-manufacturer**, where we understand the users' needs first & enable upstream providers, be it farmers, manufacturers, etc. to produce appropriate products for our users. This is different from how the current system works, where upstream producers design, manufacture & sell without necessarily being in tune with the changing needs of their targeted users.

As we add more users to the network & also gain more data points through their increasing interaction with our platform, we can further refine our engine to deliver an even better user experience that keeps up with our users' evolving preferences.

Pinduoduo – Q4:18 Earnings Call, 3/19

### Active Buyers, China




Source: Pinduoduo SEC Filings (2018), Q4:18 Earnings Call (3/19) & Morgan Stanley. Note: An active buyer is a buyer who has completed at least one transaction in the past 12 months.

BOND Internet Trends 2019 57

# Southeast Asia (Shopee) = Mobile-First Social Commerce... \$10B in Gross Merchandise Value + ~2x in One Year

## Sea Limited / Shopee

### Mobile / Social Shopping

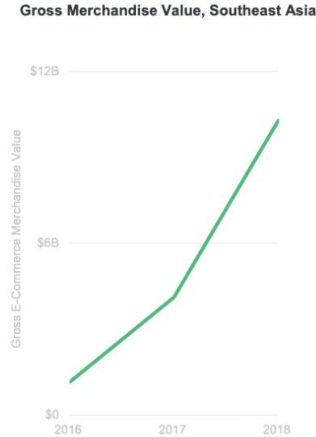


Shopee's ability to grow rapidly over a short period of time is a testament to its focus on building a mobile-centric, socially engaging marketplace with emphasis on high margin products from a highly diverse seller base.

...Shopee has combined its marketplace offering with integrated payments, logistics infrastructure & a comprehensive set of services.

Forrest LI – CEO, SEA Limited, 2/19

### Gross Merchandise Value, Southeast Asia

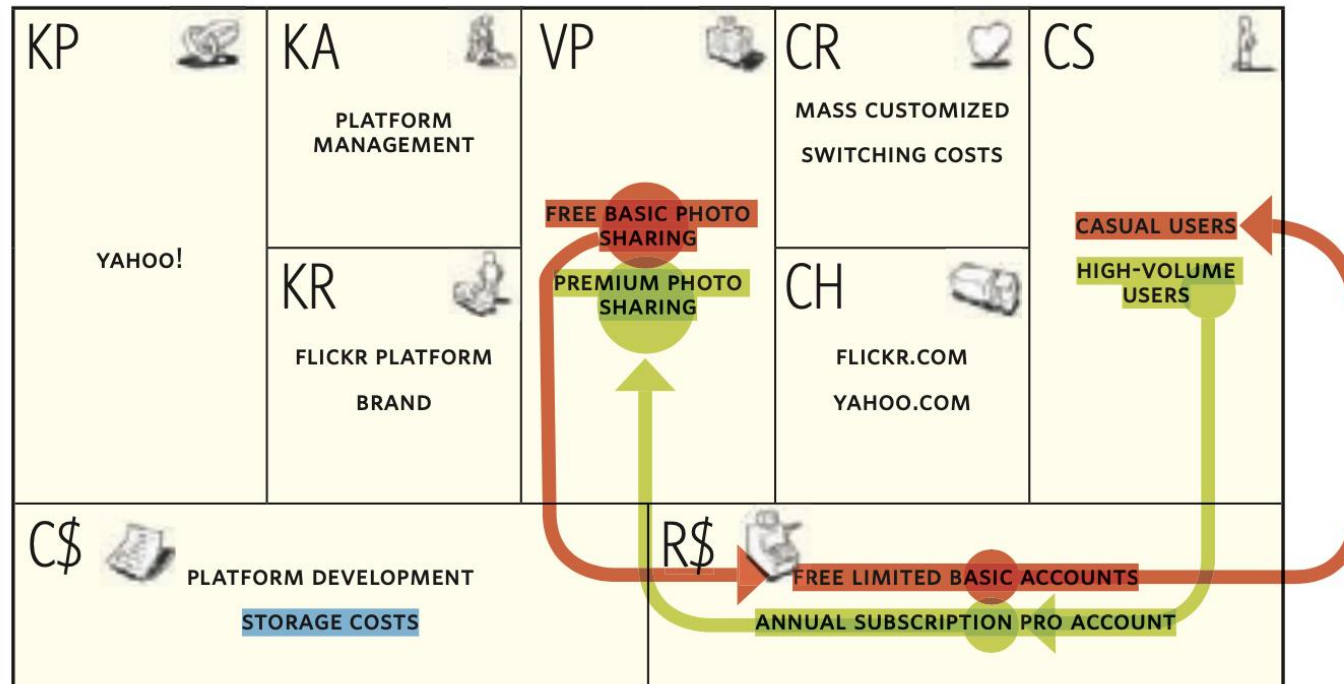


Source: Sea Limited Q1:19 Earnings (2/19), Goldman Sachs Investment Research. Sea Limited operates commerce in Malaysia, Singapore, The Philippines, Thailand, Taiwan, Indonesia & Vietnam.

BOND Internet Trends 2019 61

- Der Begriff "Freemium" wurde von Jarid Lukin geprägt und vom Risikokapitalgeber Fred Wilson in seinem Blog bekannt gemacht.
- Er steht für Geschäftsmodelle, die kostenlose Basisdienste mit kostenpflichtigen Premiumdiensten kombinieren.
- Das Freemium-Modell zeichnet sich durch eine große Nutzerbasis aus, die von einem kostenlosen, unverbindlichen Angebot profitiert.
- Die meisten dieser Nutzer werden nie zu zahlenden Kunden; nur ein kleiner Teil, in der Regel weniger als 10 % aller Nutzer, abonniert die kostenpflichtigen Premium-Dienste.
  - Diese kleine Basis von zahlenden Nutzern subventioniert die kostenlosen Nutzer.
  - Dies ist möglich, weil die Grenzkosten für die Bedienung zusätzlicher kostenloser Nutzer gering sind.
- Bei einem Freemium-Modell sind die wichtigsten Kennzahlen zu beachten:
  1. die durchschnittlichen Kosten für die Bedienung eines kostenlosen Nutzers und
  2. die Raten, mit denen kostenlose Nutzer zu (zahlenden) Premium-Kunden werden.

## Flickr



Fixed and sunk costs  
related to platform  
development

Variable cost  
depending on number  
of photos stored

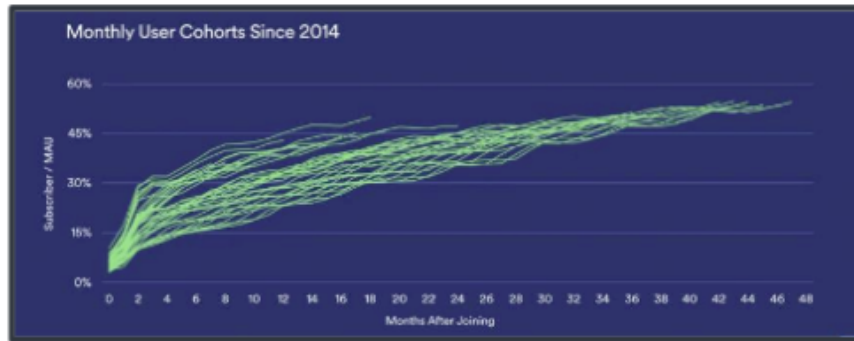


Large base of basic  
accounts for casual users

Small base of paying  
"pro" users

# Happy Customers... Spotify = Free User Conversion to Paid Subscribers...

## Free Ad-Supported Product...

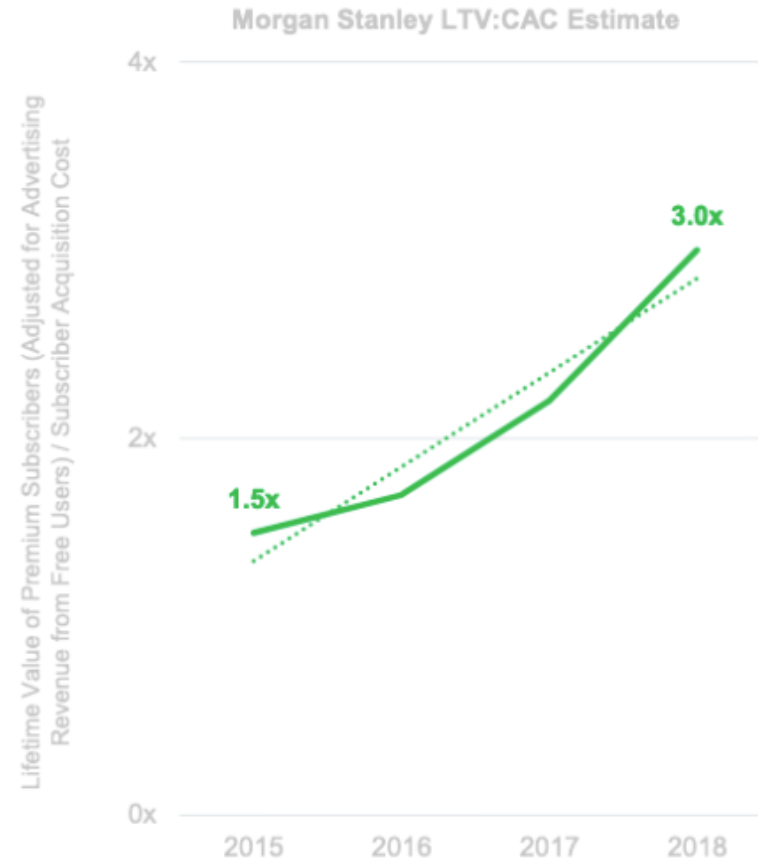


*Our freemium model accounts for ~60% of our gross added premium subscribers... the ad-supported service is a subsidy program that offsets costs of new subscriber acquisition.*

***Developing a better user experience produces by far the most viral effect & impact when investing in growth. Engagement drives conversion from free consumption to paid subscription.***

Barry McCarthy – CFO, Spotify, 3/18

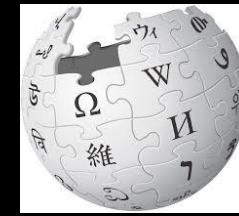
## ...Rising LTV / Subscriber Acquisition Cost Ratio





- Typische Merkmale:
  - Hohe Fixkosten für die Unterstützung einer Armee von Softwareexperten, die das Produkt entwickeln;
  - Ein Einnahmemodell, das auf dem Verkauf mehrerer Lizenzen pro Benutzer und regelmäßigen Upgrades der Software basiert.

# Quelloffene Software



Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

- OSS ist eine Art von Computersoftware, bei der der Quellcode unter einer Lizenz freigegeben wird, mit der der Urheberrechtsinhaber den Nutzern das Recht einräumt, die Software zu studieren, zu ändern und an jedermann und für jeden Zweck zu verteilen.
- Open-Source-Software:
  - kann in gemeinschaftlicher, öffentlicher Weise entwickelt werden
  - ist ein herausragendes Beispiel für offene Zusammenarbeit



# Red Hat Fallstudie



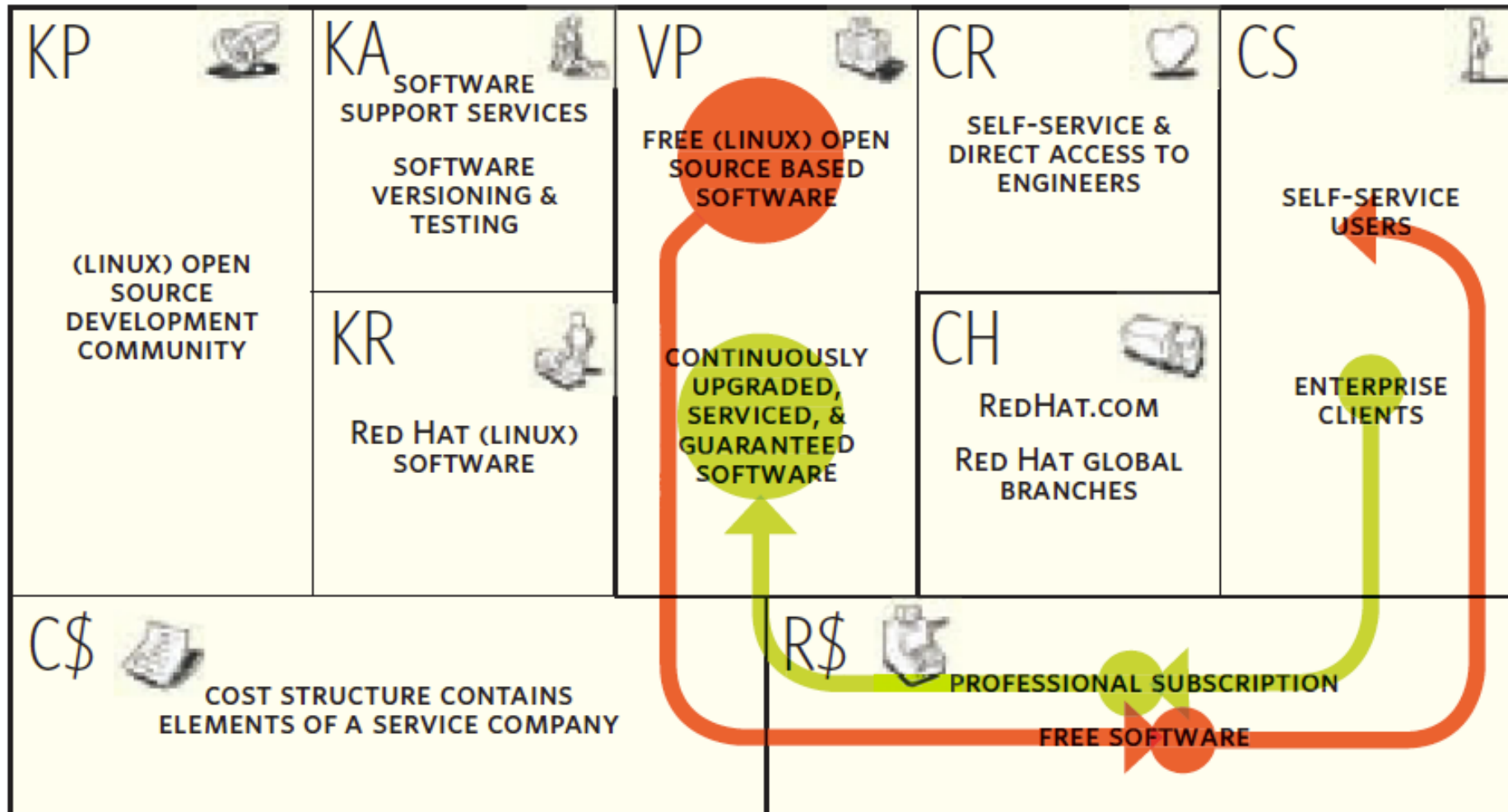
Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

- Red Hat, ein US-amerikanisches Softwareunternehmen, baut seine Produkte auf Open-Source-Software auf.
- Red Hat erkannte, dass Unternehmen an robuster, lizenzgebührenfreier Open-Source-Software interessiert waren, aber zögerten, sie zu übernehmen, weil sie befürchteten, dass keine einzelne Instanz rechtlich für die Bereitstellung und Wartung verantwortlich war.
- Red Hat füllte diese Lücke, indem es stabile, getestete und einsatzbereite Versionen von frei verfügbarer Open-Source-Software, insbesondere Linux, anbot. Jede Red Hat-Version wird sieben Jahre lang unterstützt.
- Vorteile:
  - Die Kunden genießen die Kosten- und Stabilitätsvorteile von Open-Source-Software und sind gleichzeitig vor den Unsicherheiten geschützt, die mit einem Produkt verbunden sind, das offiziell niemandem gehört.
  - Der Software-Kernel von Red Hat wird von der Open-Source-Community kontinuierlich und kostenlos verbessert. Dadurch werden die Entwicklungskosten von Red Hat erheblich gesenkt.
- Einnahmemodell: Gegen eine jährliche Gebühr erhält jeder Kunde kontinuierlichen Zugriff auf die neueste Version von Red Hat, unbegrenzten Service-Support und die Sicherheit, mit dem rechtmäßigen Eigentümer des Produkts zu interagieren.
  - Unternehmen sind bereit, für diese Vorteile zu zahlen, obwohl viele Versionen von Linux und anderer Open-Source-Software kostenlos erhältlich sind.

# Red Hat Fallstudie



Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

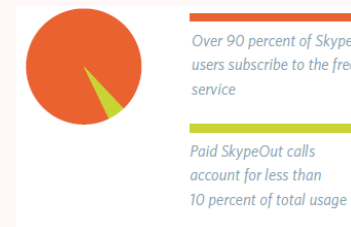
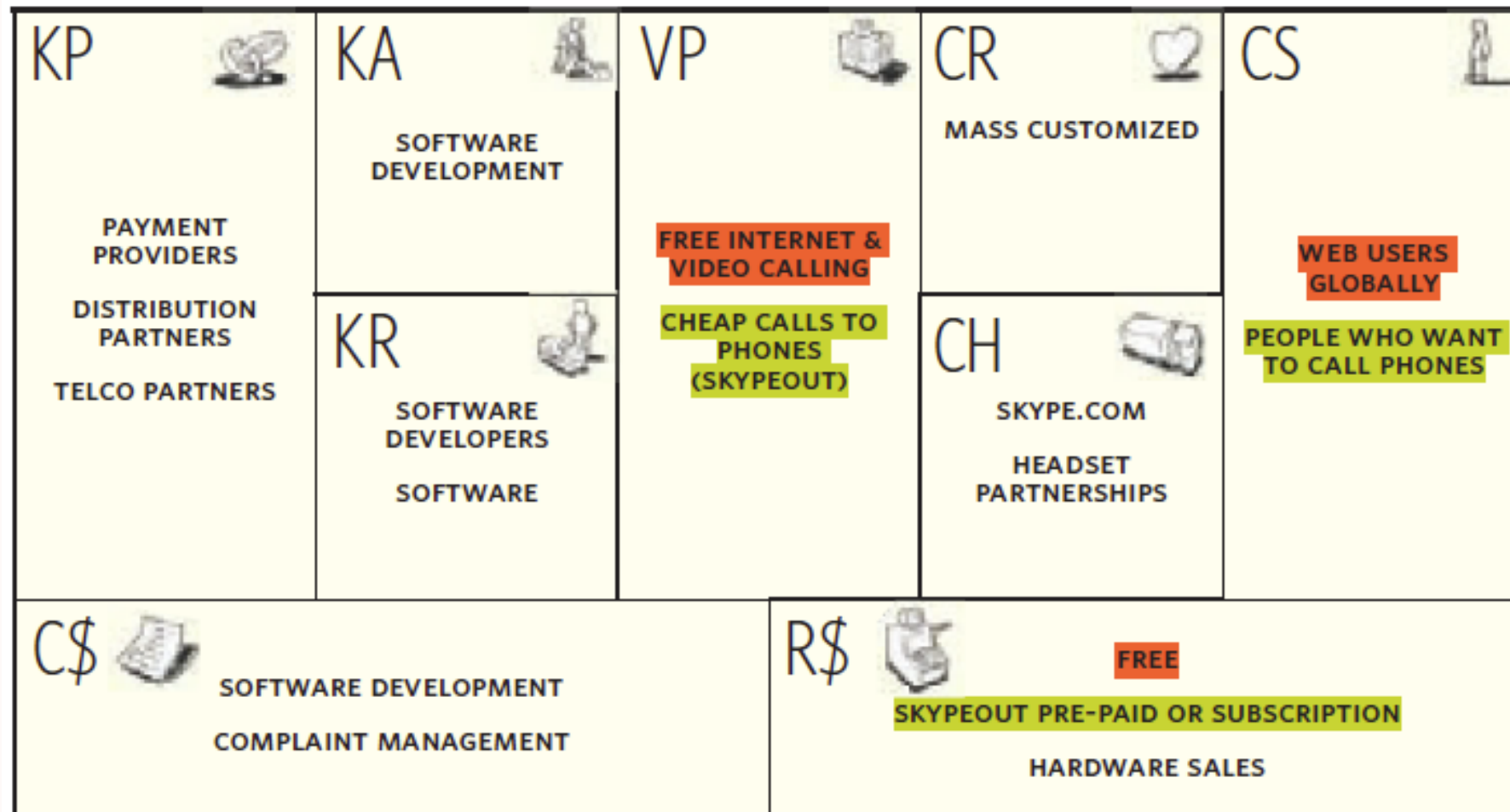


# Skype-Fallstudie



- Skype hat den Telekommunikationssektor auf den Kopf gestellt, indem es kostenlose Telefondienste über das Internet durch eine Software ermöglichte, die, wenn sie auf Computern oder Smartphones installiert ist, den Nutzern ermöglicht, kostenlos von einem Gerät zum anderen zu telefonieren.
- Wie ist das möglich?
  - Skype kann dies anbieten, weil seine Kostenstruktur völlig anders ist als die eines Telekommunikationsanbieters.
  - Kostenlose Anrufe werden vollständig über das Internet geleitet und basieren auf der so genannten Peer-to-Peer-Technologie, bei der die Hardware der Nutzer und das Internet als Kommunikationsinfrastruktur genutzt werden.
  - Daher muss Skype nicht wie ein Telekommunikationsunternehmen sein eigenes Netzwerk verwalten und es entstehen nur geringe Kosten für die Unterstützung zusätzlicher Nutzer.
  - Abgesehen von der Backend-Software und den Servern für die Nutzerkonten benötigt Skype nur sehr wenig eigene Infrastruktur.
- Die Nutzer zahlen nur für Anrufe an Festnetz- und Mobiltelefone über einen Premium-Dienst namens SkypeOut, der sehr niedrige Tarife bietet.
- Tatsächlich werden den Nutzern nur geringfügig mehr als die Terminierungskosten berechnet, die Skype selbst für Anrufe aufwendet, die über Großhandelsanbieter wie iBasis und Level 3 geleitet werden, die den Netzverkehr des Unternehmens abwickeln.










# Skype-Geschäftsmodell



# Skype vs. traditionelle Telekommunikationsunternehmen

- Skype hat die Telekommunikationsbranche auf den Kopf gestellt und dazu beigetragen, die Kosten für die Sprachkommunikation gegen Null zu senken.
- Die Telekommunikationsbetreiber verstanden zunächst nicht, warum Skype kostenlose Anrufe anbot und nahmen das Unternehmen nicht ernst.
- Anfangs nutzte nur ein winziger Bruchteil der Kunden der traditionellen Anbieter Skype. Doch im Laufe der Zeit entschieden sich immer mehr Kunden, ihre Auslandsgespräche über Skype zu führen, wodurch eine der lukrativsten Einnahmequellen der Netzbetreiber versiegte.
- Dieses Muster, das typisch für ein disruptives Geschäftsmodell ist, hat das traditionelle Sprachkommunikationsgeschäft stark beeinträchtigt, und 2010 war Skype nach Angaben des Telekommunikationsforschungsunternehmens Telegeography der weltweit größte Anbieter von grenzüberschreitenden Sprachkommunikationsdiensten.

# Skype vs. traditionelle Telekommunikationsunternehmen

<p>KP </p> <p>MAXIMUM OUTSOURCING</p>	<p>KA </p> <p>SOFTWARE DEVELOPMENT AND NO NETWORK MAINTENANCE</p>	<p>VP </p> <p>ROUGHLY SIMILAR VOICE OFFER</p>	<p>CR </p> <p>AUTOMATED MASS CUSTOMIZATION</p>	<p>CS </p> <p>GLOBAL REACH WITHOUT THE LIMITATIONS OF A NETWORK</p>
<p>C\$ </p> <p>COST STRUCTURE OF A SOFTWARE COMPANY</p>	<p>R\$ </p> <p>90% FREE USAGE 10% PAYING</p>	<p>KR </p> <p>NO INFRASTRUCTURE</p>	<p>CH </p> <p>SOFTWARE DISTRIBUTION 100% LOW COST CHAN- NELS</p>	



# THE WALL STREET JOURNAL.

English Edition ▾ | November 4, 2019 | Print Edition | Video

Home World U.S. Politics Economy Business **Tech** Markets Opinion Life & Arts Real Estate WSJ. Magazine



SHARE



TEXT

## Microsoft Near Deal to Acquire Skype

Software Giant Could Pay Nearly \$8 Billion for Company

*By Anupreeta Das And Nick Wingfield*

Updated May 10, 2011 12:01 am ET

Microsoft Corp. is close to a deal to buy Internet phone company Skype Technologies SA for between \$7 billion and \$8 billion—the most aggressive move yet by Microsoft to play in the increasingly-converged worlds of communication, information and entertainment.

A deal could be announced as early as Tuesday, people familiar with the matter...

### MOST POPU

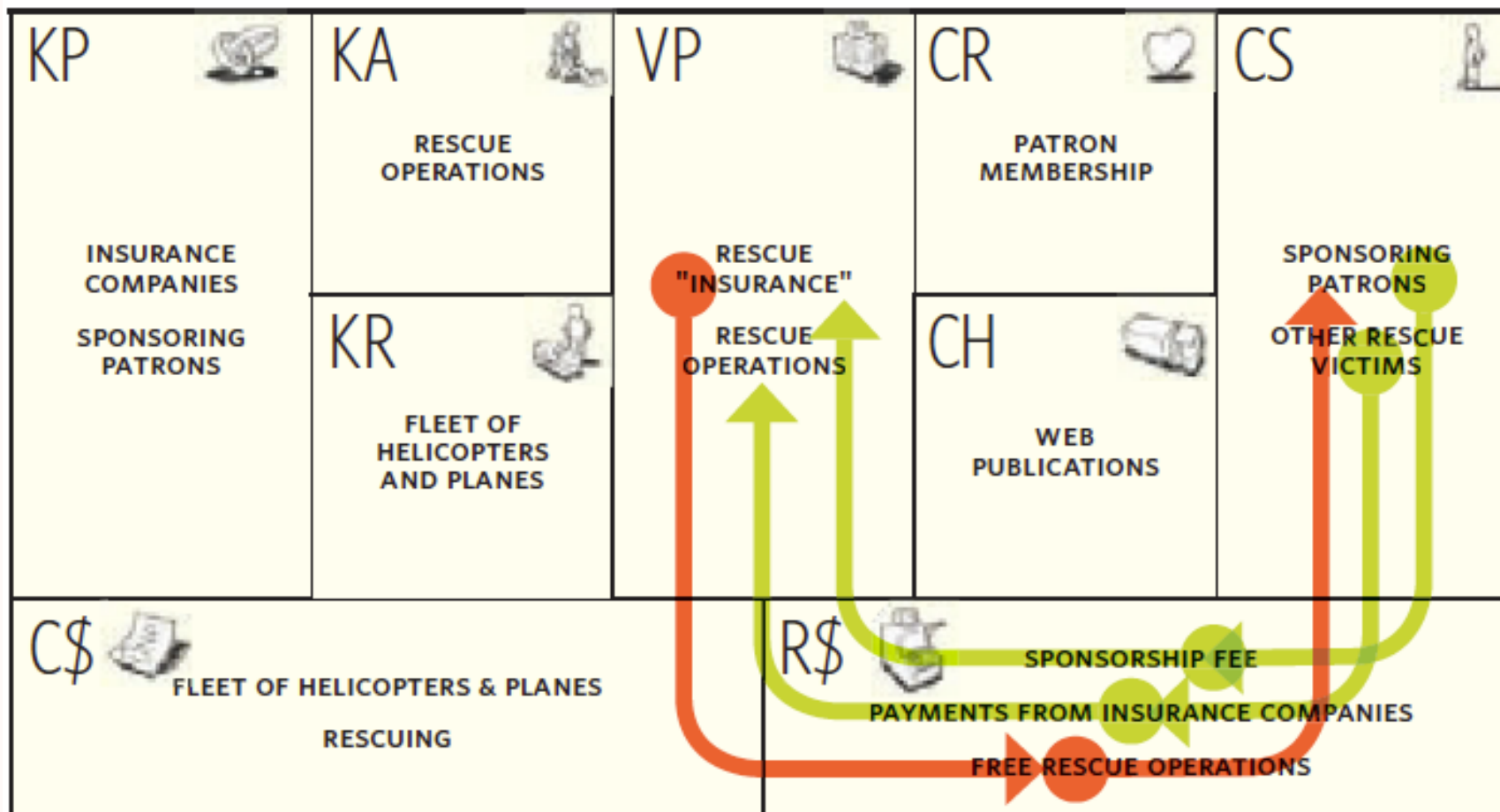
1. AirPods  
Test: Hc  
They St:
2. Biden: U  
Securin



# Das Versicherungsmodell: Freemium von oben nach unten

- Eine große Zahl von zahlenden Kunden subventioniert eine kleine Gruppe von Personen mit tatsächlichen Ansprüchen - aber jeder der zahlenden Kunden könnte jederzeit Teil der begünstigten Gruppe werden.
- Die REGA ist eine Schweizer Non-Profit-Organisation, die Hubschrauber und Flugzeuge einsetzt, um medizinisches Personal an den Unfallort zu transportieren, vor allem in den Berggebieten der Schweiz.
- Über zwei Millionen so genannte "Gönner" finanzieren die Organisation.
- Im Gegenzug sind die Gönner von den Kosten befreit, die bei einer Rettung durch die REGA anfallen.
- Da Bergrettungseinsätze sehr kostspielig sein können, ist der Dienst für die Gönner der REGA attraktiv, da er sie vor den hohen Kosten von Unfällen in den Skiferien, auf Sommerwanderungen oder Bergfahrten schützt.

# REGA



# Geschäftsmodell- Muster



- Ungebündelt
- Langer Schwanz
- Mehrseitig
- Kostenlose Werbung
- **Feemium** (RedHat, Skype)
- Offene Geschäftsmodelle



# Freemium-Geschäftsmodell



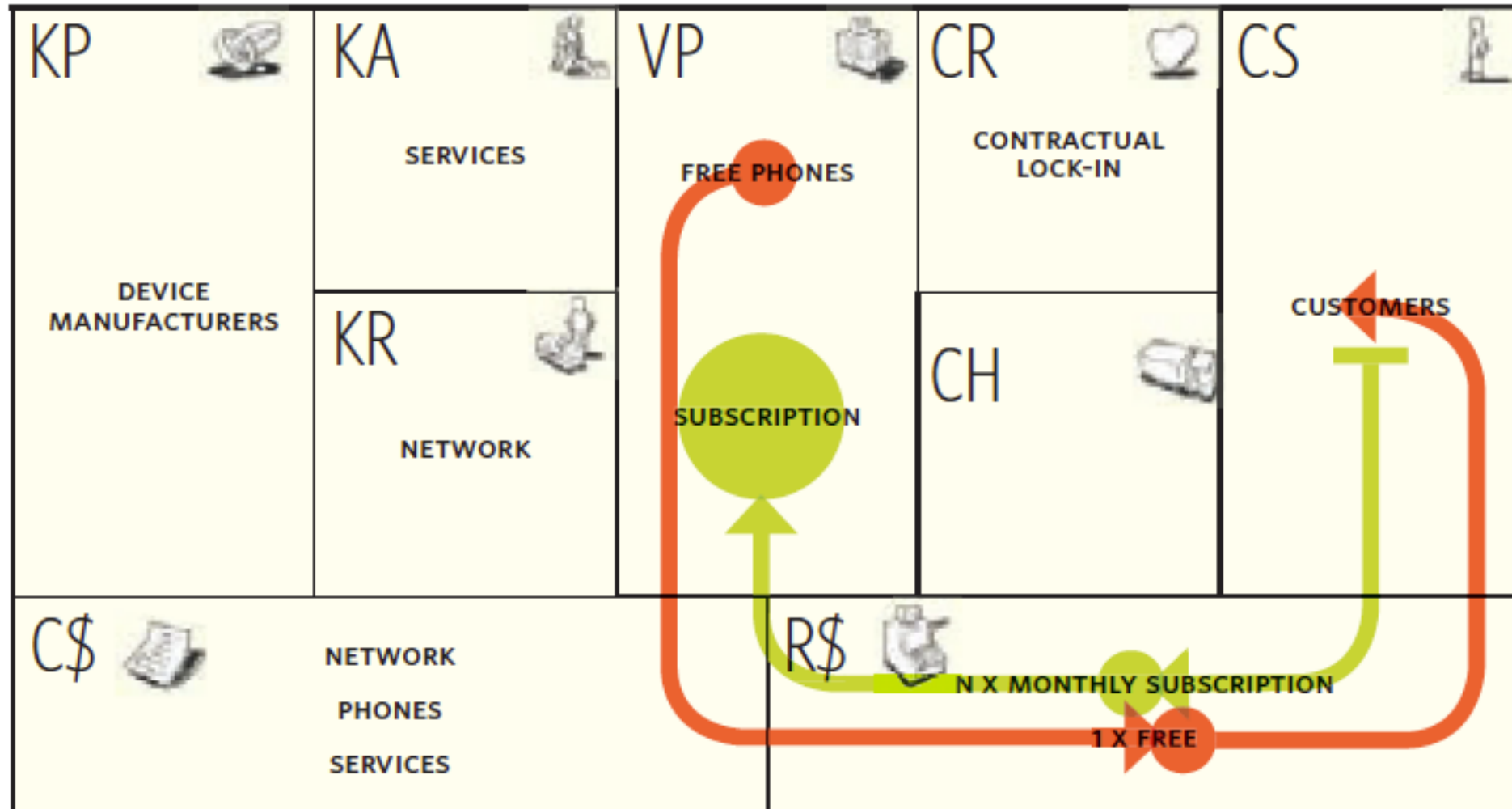
# Wichtige Metriken und Terminologie

- Die Kosten des Dienstes geben die durchschnittlichen Kosten an, die dem Unternehmen für die Bereitstellung eines kostenlosen oder Premium-Dienstes für einen kostenlosen oder Premium-Nutzer entstehen.
- Der Preis des Premium-Dienstes gibt die durchschnittlichen Kosten an, die dem Unternehmen für die Bereitstellung eines Premium-Dienstes für einen zahlenden Premium-Nutzer entstehen.
- Die Wachstums- und Abwanderungsrate gibt an, wie viele Nutzer hinzukommen bzw. abwandern.
- Kundenakquisitionskosten: Gesamtkosten, die einem Unternehmen entstehen, um neue Nutzer zu gewinnen.
- Prozentualer Anteil der Premium- und Gratisnutzer: gibt an, wie viele aller Nutzer Premiumzahler oder Gratisnutzer sind.

# Bait & Hook Business Model Pattern

- Zeichnet sich durch ein attraktives, preiswertes oder kostenloses Erstangebot aus, das zu weiteren Käufen von verwandten Produkten oder Dienstleistungen anregt. Auch bekannt als:
  - "Lockvogelangebot" - bezieht sich auf ein subventioniertes, sogar verlustbringendes Erstangebot mit der Absicht, durch Folgekäufe Gewinne zu erzielen.
  - "Razor & Blades" bezieht sich auf ein Geschäftsmodell, das von einem amerikanischen Geschäftsmann, King C. Gillette, dem Erfinder der Einwegrasierklinge, populär gemacht wurde (siehe S. 105).
- Der Begriff "Bait & Hook"-Muster beschreibt die allgemeine Idee, Kunden mit einem ersten Angebot anzulocken und gleichzeitig an Folgeverkäufen zu verdienen.

# Köder und Haken in der mobilen Telekommunikation

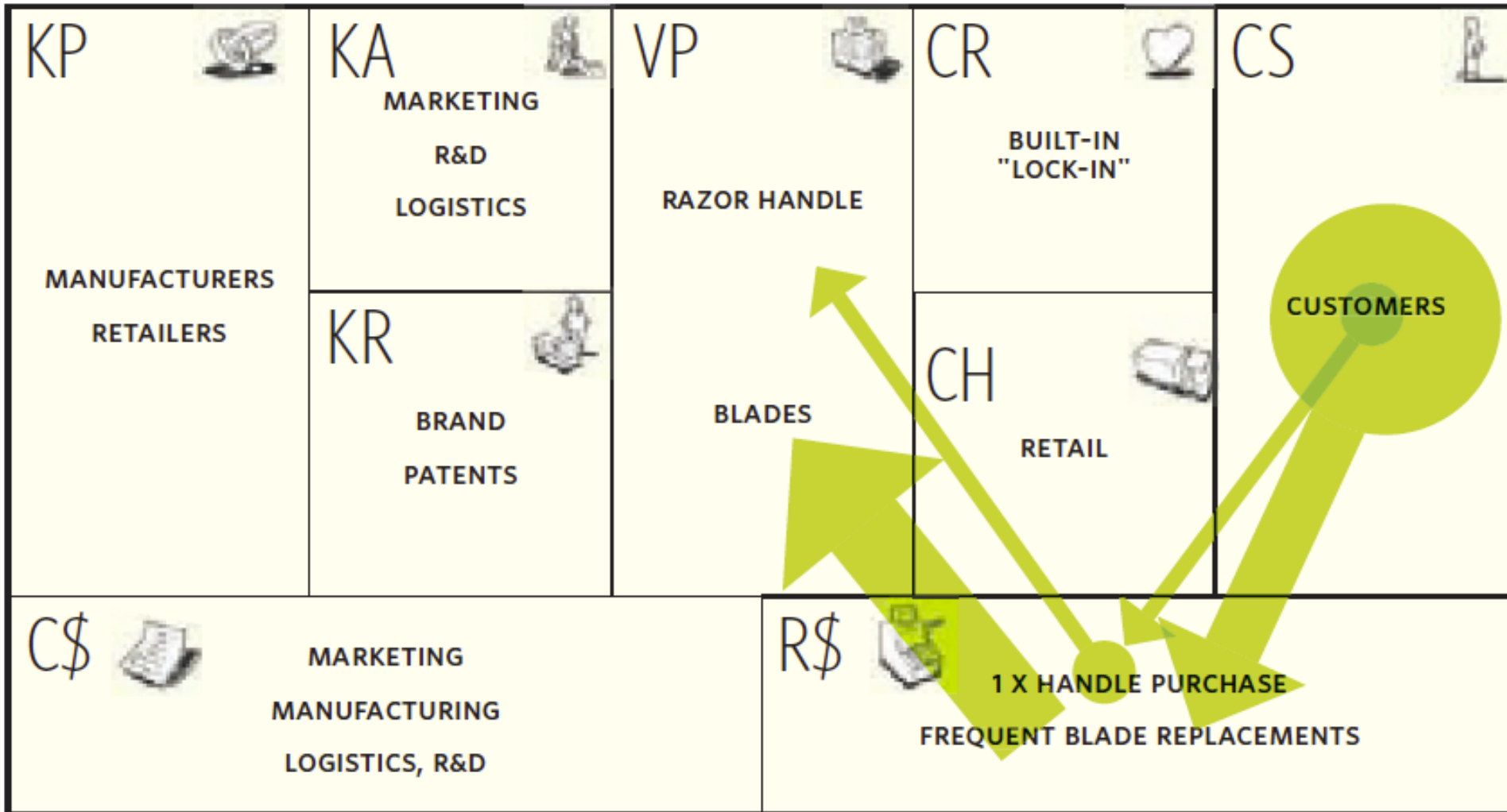




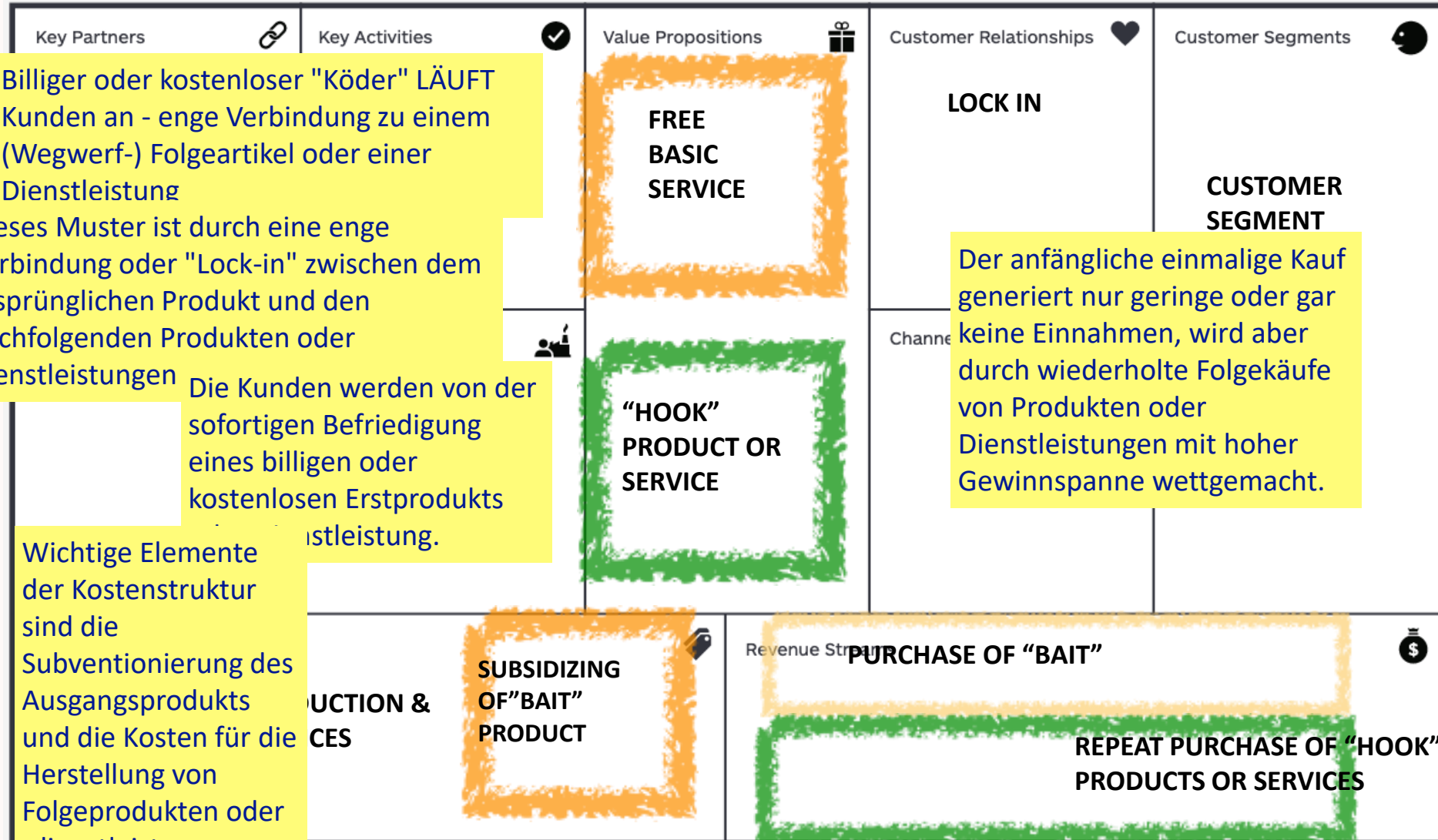
# Razor & Blades : Gillette

- Gillette ist die führende Marke für Rasierprodukte.
- Der Schlüssel zu diesem Modell ist die enge Verbindung zwischen dem preiswerten oder kostenlosen Erstprodukt und dem Folgeprodukt - in der Regel ein Einwegartikel -, an dem das Unternehmen eine hohe Marge verdient.
- Die Kontrolle des "Lock-in" ist entscheidend für den Erfolg dieses Modells. Durch die Blockierung von Patenten stellte Gillette sicher, dass Konkurrenten keine billigeren Klingen für die Griffe der Gillette-Rasierer anbieten konnten.
- Tatsächlich gehören Rasierapparate heute zu den am stärksten patentierten Konsumgütern der Welt, mit mehr als 1.000 Patenten, die alles abdecken, von Schmierstreifen bis zu Patronenladesystemen.

# Razor & Blades : Gillette



# Bait & Hook Pattern



Billiger oder kostenloser "Köder" LÄUFT Kunden an - enge Verbindung zu einem (Wegwerf-) Folgeartikel oder einer Dienstleistung

Dieses Muster ist durch eine enge Verbindung oder "Lock-in" zwischen dem ursprünglichen Produkt und den nachfolgenden Produkten oder Dienstleistungen

Die Kunden werden von der sofortigen Befriedigung eines billigen oder kostenlosen Erstprodukts

abgelenkt.

Wichtige Elemente der Kostenstruktur sind die Subventionierung des Ausgangsprodukts und die Kosten für die Herstellung von Folgeprodukten oder -dienstleistungen.

Der anfängliche einmalige Kauf generiert nur geringe oder gar keine Einnahmen, wird aber durch wiederholte Folgekäufe von Produkten oder Dienstleistungen mit hoher Gewinnspanne wettgemacht.

# Business Model Patterns



- Ungebündelt
- Langer Schwanz
- Mehrseitig
- Kostenlose Werbung
- Freemium (RedHat, Skype)
- **Offene Geschäftsmodelle**



- Wird von Unternehmen eingesetzt, um durch systematische Zusammenarbeit mit externen Partnern Werte zu schaffen und zu erhalten.
- Dies kann von "außen nach innen" geschehen, indem externe Ideen innerhalb des Unternehmens genutzt werden, oder von "innen nach außen", indem externen Parteien Ideen oder Vermögenswerte zur Verfügung gestellt werden, die innerhalb des Unternehmens brachliegen.

# Offene Innovation und offene Unternehmen

- In einer Welt, die durch verteiltes Wissen gekennzeichnet ist, können Unternehmen mehr Wert schaffen und ihre eigene Forschung besser nutzen, indem sie externes Wissen, geistiges Eigentum und Produkte in ihre Innovationsprozesse integrieren (Chesbrough, 2003).
- Produkte, Technologien, Wissen und geistiges Eigentum, die in einem Unternehmen brachliegen, können zu Geld gemacht werden, indem sie durch Lizenzvergabe, Joint Ventures oder Spin-offs für Dritte verfügbar gemacht werden.
- Offene Innovation und offene Geschäftsmodelle beziehen sich auf die Öffnung des Forschungsprozesses eines Unternehmens für externe Parteien.
- "Outside-in"-Innovation liegt vor, wenn ein Unternehmen externe Ideen, Technologien oder geistiges Eigentum in seine Entwicklungs- und Vermarktungsprozesse einbringt.
- "Inside-out"-Innovation liegt vor, wenn Unternehmen ihr geistiges Eigentum oder ihre Technologien, insbesondere ungenutzte Vermögenswerte, lizenzieren oder verkaufen.

# Grundsätze der Innovation

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.

# Grundsätze der Innovation

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.



# Grundsätze der Innovation

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we conduct most of the best research in the industry, we will win.	We don't have to originate the research to benefit from it.

# Grundsätze der Innovation

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we conduct most of the best research in the industry, we will win.	We don't have to originate the research to benefit from it.
If we create the most or the best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal and external ideas, we will win.

# Grundsätze der Innovation

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we conduct most of the best research in the industry, we will win.	We don't have to originate the research to benefit from it.
If we create the most or the best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal and external ideas, we will win.
We should control our innovation process, so that competitors don't profit from our ideas.	We should profit from others' use of our innovations, and we should buy others' intellectual property (IP) whenever it advances our own interests.

# Das Connector-Geschäftsmodell

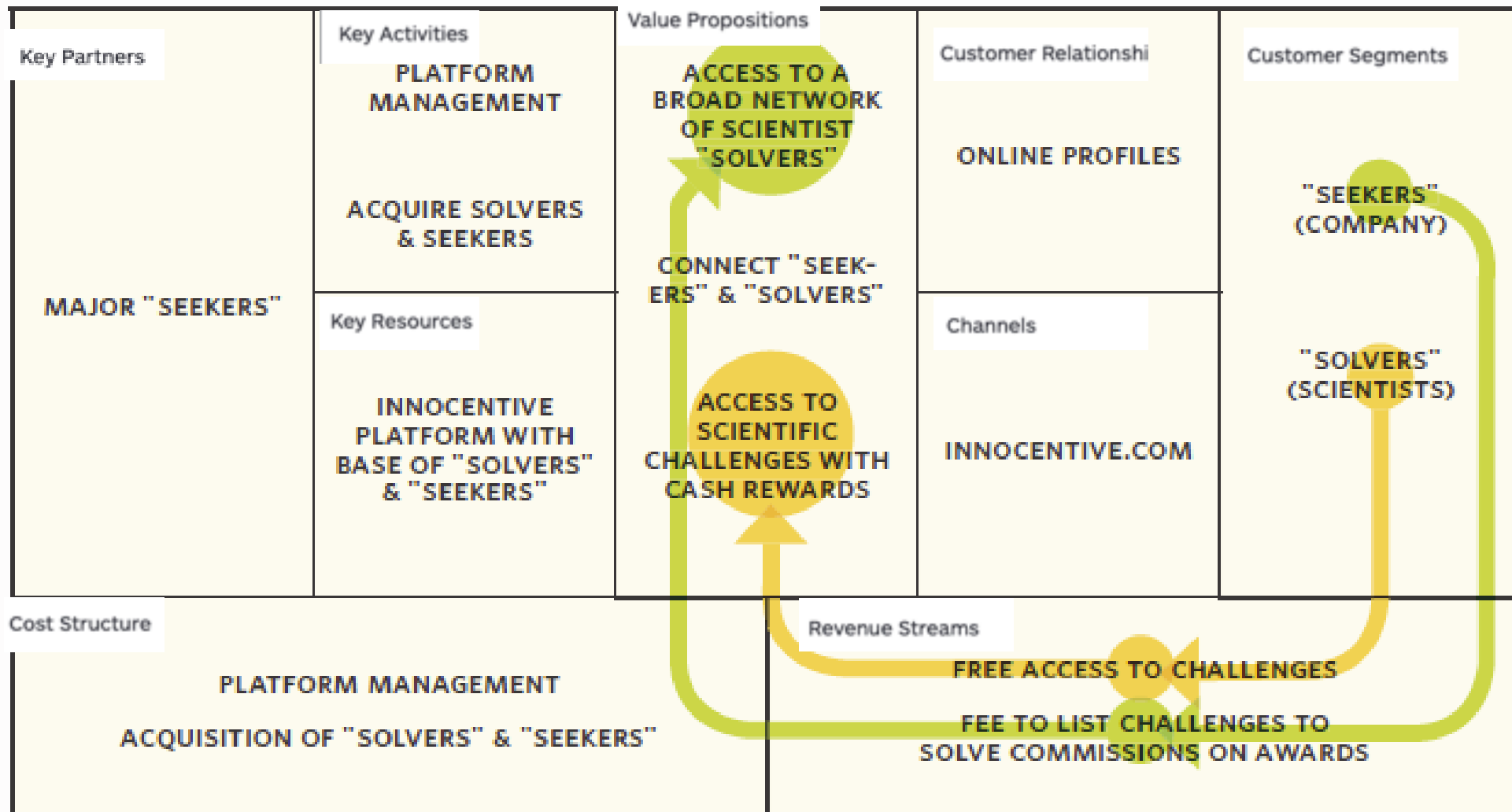
- **Problem:** Unternehmen, die Erkenntnisse von externen Forschern suchen, müssen erhebliche Kosten auf sich nehmen, wenn sie versuchen, Personen oder Organisationen zu gewinnen, die über Wissen verfügen, das ihre Probleme lösen könnte.
  - Auf der anderen Seite entstehen Forschern, die ihr Wissen außerhalb ihrer eigenen Organisation anwenden wollen, bei der Suche nach attraktiven Möglichkeiten ebenfalls Suchkosten.

<https://www.innocentive.com/>

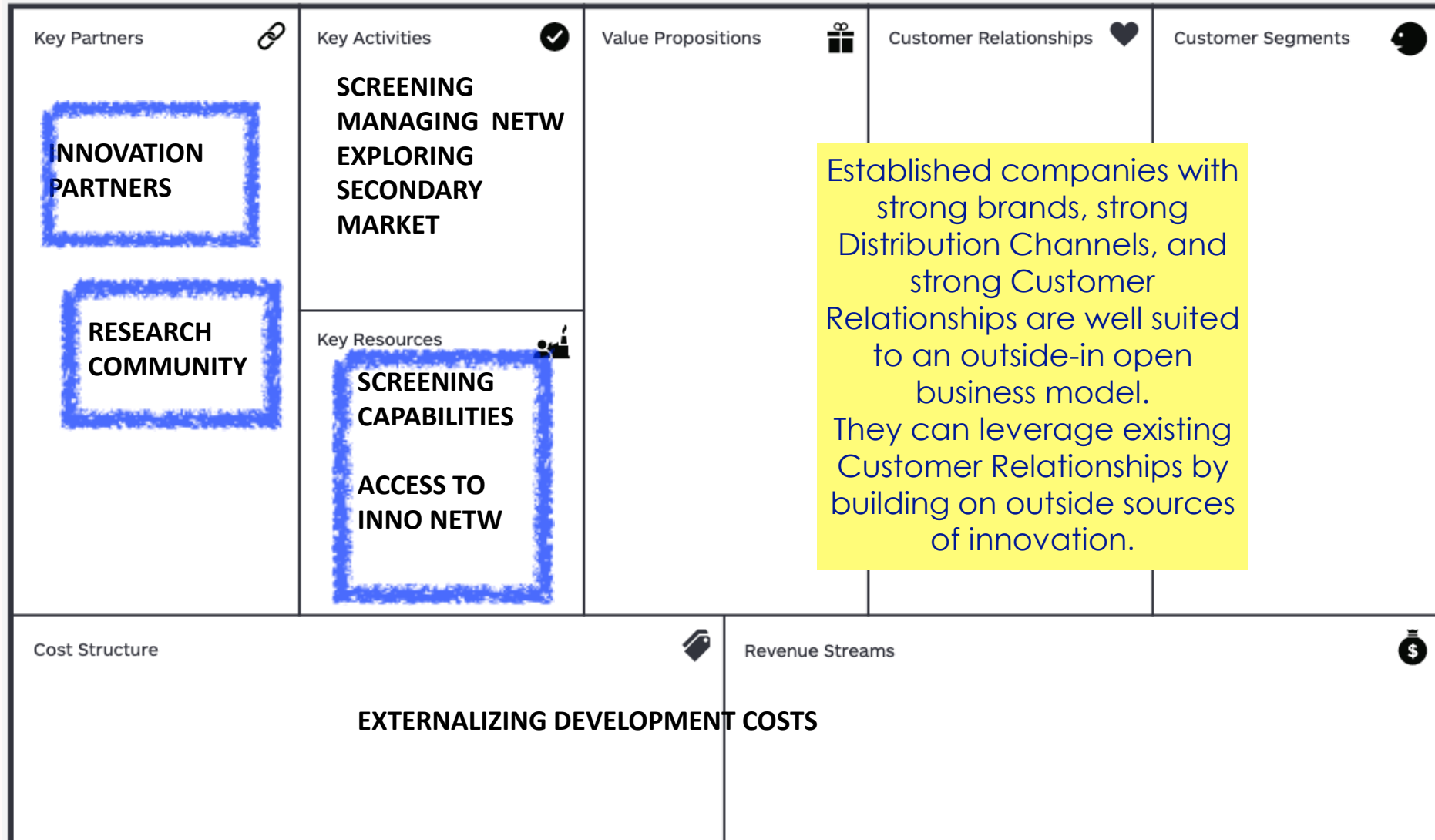
# InnoCentive Fallstudie

- InnoCentive schafft Verbindungen zwischen Unternehmen, die Forschungsprobleme zu lösen haben, und Forschern aus der ganzen Welt, die an der Lösung anspruchsvoller Probleme interessiert sind.
- Funktioniert als unabhängiger Vermittler, der gemeinnützige Organisationen, Regierungsbehörden und kommerzielle Organisationen wie Procter & Gamble, Solvay und die Rockefeller Foundation auflistet.
  - "Suchende": Unternehmen, die ihre Innovationsherausforderungen auf der InnoCentive-Website veröffentlichen. Sie belohnen erfolgreiche Problemlöser mit Geldpreisen, die zwischen 5.000 und 1.000.000 \$ liegen können.
  - "Löser": Wissenschaftler, die versuchen, Lösungen für die aufgeführten Probleme zu finden.
- InnoCentive's Value Proposition lies in aggregating and connecting "seekers" and "solvers."

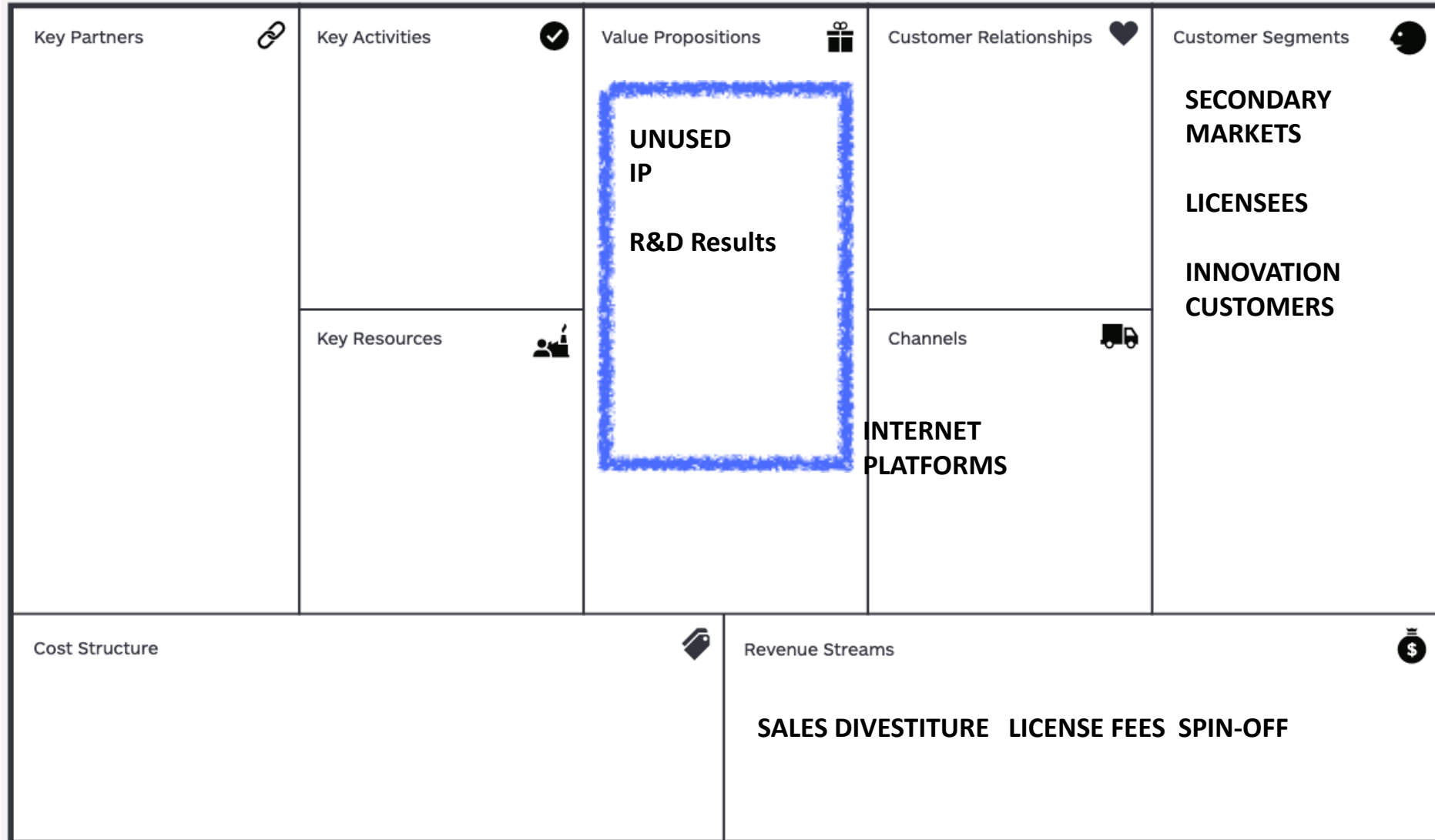




# Outside-in Pattern

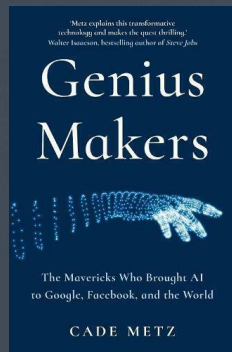


# Inside-out Pattern





# LesenAufgabe



- Lesen Sie das Buch "Geniale Macher" von Cade Metz.
  - Das Kapitel behandelt unter anderem die Gründung und Entwicklung des Unternehmens OpenAI.
- Diskutieren und beantworten Sie die folgende Frage:
  - Was war der Auftrag und das Geschäftsmodell von OpenAI und wie hat es sich bis heute entwickelt?

# Diskussion



Diskutieren Sie Geschäftsmodelle, die für KI-Startups geeignet sind

Modul 3: Diszipliniertes Unternehmertum

# Abschnitt 7: Preisgestaltung, LTV und COCA



# Abschnitt 7

## Inhalt

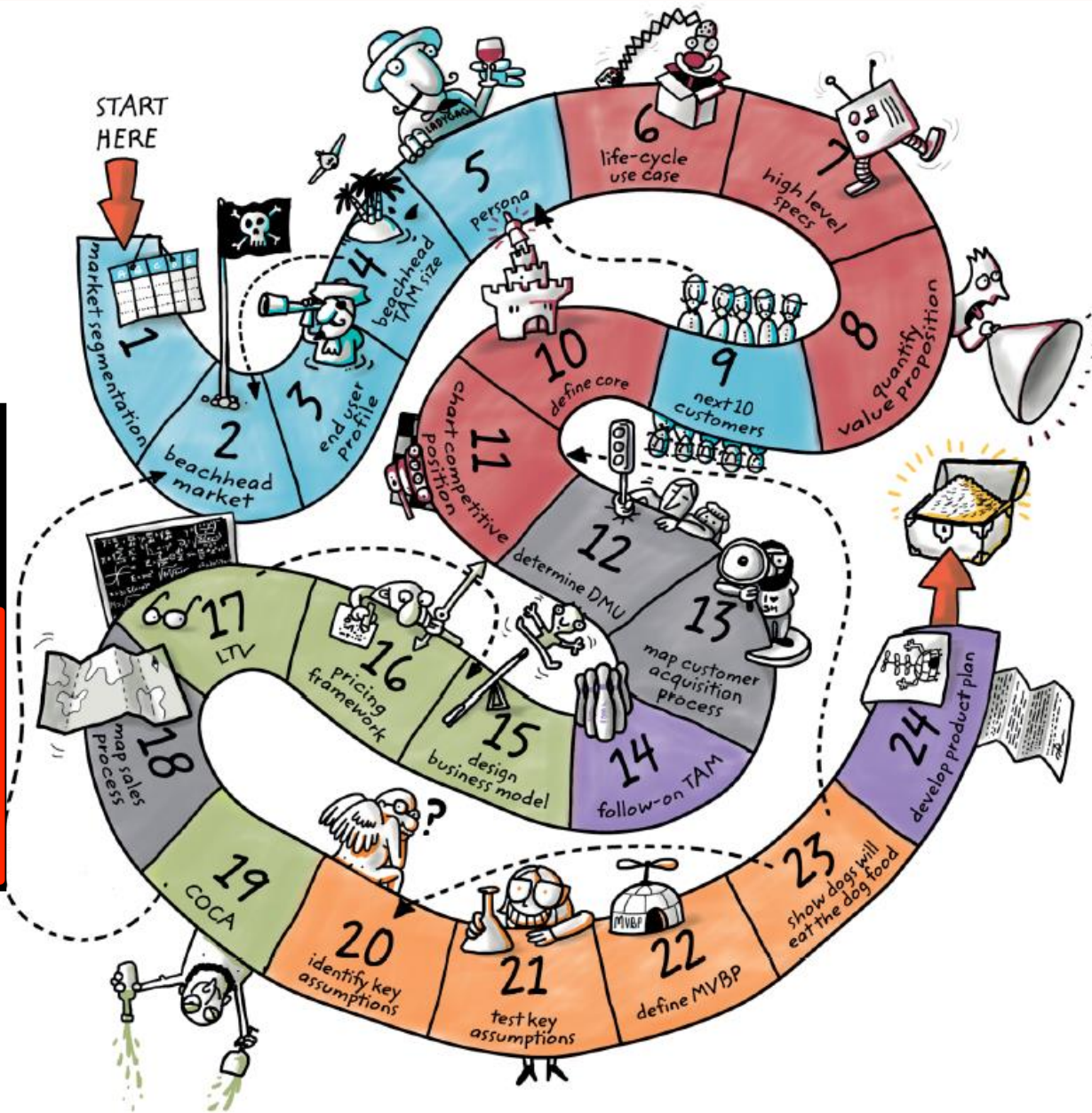


- DH Schritt 16: Rahmen für die Preisgestaltung
- DH Schritt 17: Lebenszeitwert eines akquirierten Kunden
- DH Schritt 19: Kosten der Kundenakquise (COCA)

# Gliederung



- HOW DO YOU MAKE MONEY OFF YOUR PRODUCT?**
- 15 Design a business model
  - 16 Set your pricing framework
  - 17 Calculate the lifetime value of an acquired customer (LTV)
  - 19 Calculate the cost of customer acquisition (COCA)



# Abschnitt 7

## Lernziele

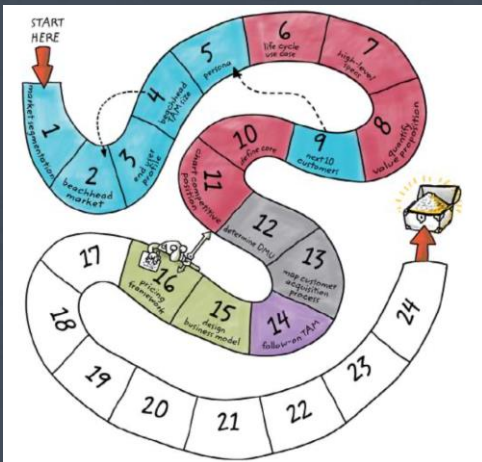
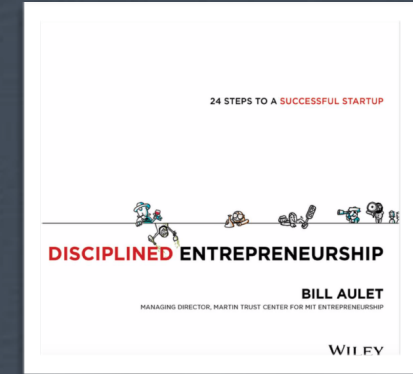


Nach der Teilnahme an diesem Modul, dem Studium der Fallstudien und der Leseaufgaben sowie dem Ansehen der vorgeschlagenen Videos sollten Sie in der Lage sein:

- Die Konzepte und Herausforderungen der Preisgestaltung für Ihr Produkt zu verstehen und zu erklären.
- Preisfindungsrahmen erforschen und entwickeln (Schritt 16).
- Den Lifetime Value eines akquirierten Kunden zu beschreiben, zu analysieren und zu bewerten (Schritt 17).
- Die Bedeutung der Kundenakquise (COCA) verstehen, den COCA analysieren und berechnen.

Abschnitt 7: Preisgestaltung, LTV und COCA

# Schritt 16: Rahmen für die Preisgestaltung



# Rahmen für die Preisgestaltung

- **Was?**

- Legen Sie einen Rahmen fest, um die Preisgestaltung für Ihr neues Produkt zu testen und entscheiden Sie, wie hoch der Anfangspreis sein wird.
- Erstellen Sie eine First-Pass-Strategie, mit der Sie den Lifetime Value eines akquirierten Kunden berechnen können, der zusammen mit den Kundenakquisitionskosten eine wichtige Variable für die Rentabilität Ihres Unternehmens darstellt.

- **Warum?**

- Kleine Änderungen in der Preisgestaltung können große Auswirkungen auf Ihre Rentabilität haben.

- **Mehr...**

*Da Sie nun ein Geschäftsmodell haben, ist es an der Zeit, erste Entscheidungen über die Preisgestaltung zu treffen. Betrachten Sie dies immer auch aus der Sicht des Kunden und nicht nur aus Ihrer. Berücksichtigen Sie auch die Konkurrenz, wenn Sie Ihre Preisstrategie festlegen.*



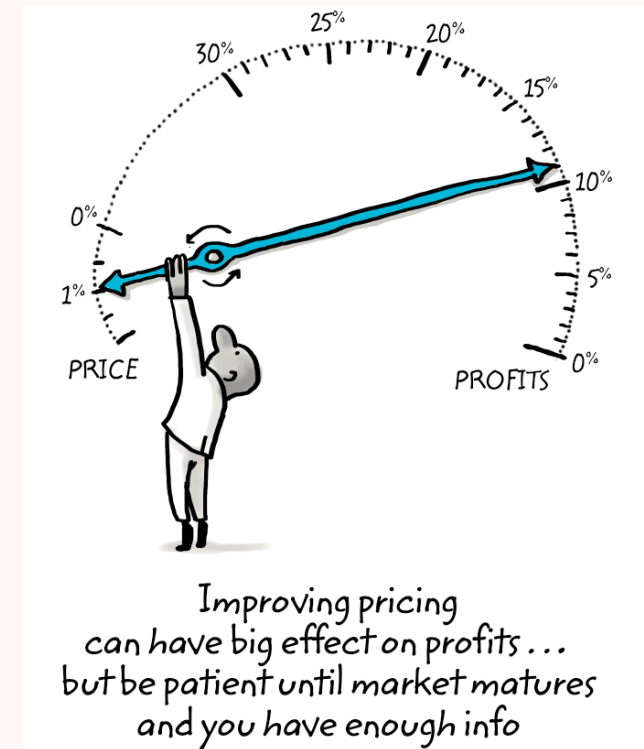
# Schritt #16: Rahmen für die Preisgestaltung

- **Wie?**

- Verwenden Sie Ihr quantifiziertes Wertangebot und Ihr Geschäftsmodell, um einen geeigneten Rahmen für die Preisgestaltung Ihres Produkts zu bestimmen.
- Ein iterativer und fortlaufender Prozess, bei dem Sie an einem Punkt beginnen, der zu diesem Zeitpunkt die beste Schätzung darstellt, und dann spiralförmig immer näher an eine bessere Antwort herankommen.

# Bedeutung

- Der Rahmen für die Preisgestaltung ist für die Beeinflussung Ihrer Rentabilität äußerst wichtig, daher ist es wichtig, dass Sie Ihr Produkt richtig bepreisen.
- Für Unternehmen der Global 1200 würde ein um 1 % höherer Preis zu einem Anstieg des Gesamtgewinns um 11 % führen, denn nach Begleichung der Kosten sind die verbleibenden Einnahmen ausschließlich Gewinn ["The 1% Windfall", zitiert nach McKinsey-Studie].
- Natürlich gibt es aufgrund der Dynamik der Entscheidungseinheit, des Prozesses zur Gewinnung eines zahlenden Kunden und des Verkaufszyklus immer eine Obergrenze für Ihren Preis.
- Der Preisrahmen ist Ihr Versuch, ein Gleichgewicht zwischen der Erzielung möglichst hoher Einnahmen und der Gewinnung möglichst vieler Kunden herzustellen.



# Grundlegende Konzepte der Preisgestaltung

- Die Kosten sollten bei der Preisgestaltung keine Rolle spielen.
- Verwenden Sie die DMU und den Prozess zur Gewinnung eines zahlenden Kunden, um die wichtigsten Preispunkte zu identifizieren.
- Verstehen Sie die Preise der Alternativen des Kunden.
- Verschiedene Kundentypen werden unterschiedliche Preise zahlen. Seien Sie flexibel bei der Preisgestaltung für Frühtester und "Leuchtturmkunden".
- Es ist immer einfacher, den Preis zu senken, als ihn zu erhöhen.

# Kosten vs. Preis

- Legen Sie Ihre Preise auf der Grundlage des Nutzens fest, den der Kunde aus Ihrem Produkt zieht, und nicht auf der Grundlage Ihrer Kosten.
- Kostenbasierte Strategien lassen fast immer Geld auf dem Tisch liegen.
  - Bei Software beispielsweise sind die Grenzkosten (die Kosten für die Herstellung eines weiteren Exemplars der Software) praktisch gleich Null, so dass es bei einer Preisgestaltung auf der Grundlage der Kosten äußerst schwierig wäre, Geld zu verdienen.
- Verwenden Sie stattdessen Ihr quantifiziertes Wertversprechen, ermitteln Sie, wie viel Wert Ihr Kunde durch Ihr Produkt erhält, und berechnen Sie einen Bruchteil davon. Der genaue Anteil hängt von der Konkurrenz und der Branche ab, aber:
- 20 % sind in der Regel ein vernünftiger Ausgangspunkt, so dass 80 % des Wertes für den Kunden verbleiben, der ein Risiko eingeht, indem er Ihr Produkt in seine Infrastruktur einbaut.
- Einige Unternehmen wie Microsoft und Intel konnten ihre Monopolstellung ausnutzen, um noch höhere Preise zu verlangen. Kurzfristige Gewinne durch diese Strategie können jedoch langfristig zu Problemen für Ihr Unternehmen führen, wenn Ihre Kunden denken, dass Sie sie übervorteilen und andere Unternehmen mit anderen oder günstigeren Produkten auf den Markt kommen.

# Kosten vs. Preis: Bemerkungen

- Der Prozentsatz des Kundenwerts, den Sie mit Ihrer Preisgestaltung erfassen können, hängt von Ihrem Geschäftsmodell ab und davon, wie viel Risiko Sie Ihrem Kunden aufbürden.
  - Bei einem monatlichen Abonnementmodell, bei dem der Kunde im Laufe der Zeit bezahlt, aber auch jederzeit kündigen kann, können Sie einen höheren Preis ansetzen als bei einem Modell mit Vorauszahlung, bei dem der Kunde ein zusätzliches Risiko eingeht, indem er das Produkt vollständig bezahlt, bevor er weiß, wie vorteilhaft das Produkt für ihn sein wird.
- Wenn in Gesprächen über Ihr Produkt die Kosten zur Sprache kommen, stellen Sie klar, dass Ihr Preis nicht auf den Kosten basiert. Drehen Sie die Diskussion sofort um, wie viel Wert Sie für den Kunden schaffen.
  - Mein Geschäft ist sehr einfach. Meine Kunden geben mir zwei Dollar und bekommen zehn zurück. Das ist der Grund, warum wir so erfolgreich sind. (Steve Walske)
- Geben Sie Ihre Kostenzahlen nicht an jemanden weiter, der sie nicht unbedingt wissen muss. Sagen Sie es auf keinen Fall Ihrer Verkaufsabteilung!
  - Jeder gute Verkäufer wird alle seine Ressourcen nutzen, um einen Verkauf abzuschließen, auch wenn das bedeutet, den Preis auf die Kosten zu drücken. Diese Mentalität ist der Grund, warum Sie sie eingestellt haben, warum Sie sie lieben und was sie so effektiv macht.
  - Wenn Sie sich Gesprächen über Kosten öffnen, kann dies zu unangemessenen Gesprächen über Ihre Preisgestaltung führen, was wiederum zu einem Rückgang der Moral, der Produktivität und möglicherweise der Rentabilität führt.

# Identifizierung der wichtigsten Preispunkte

- Die Entscheidungseinheit und der Prozess zur Gewinnung eines zahlenden Kunden liefern unschätzbare Informationen darüber, wie das Budget Ihres Kunden funktioniert.
- Die Kenntnis der Kaufbefugnisgrenzen einer Person kann dazu beitragen, Reibungsverluste im Verkaufsprozess zu verringern.
- Ein Beispiel für die Verwendung dieser Informationen bei der Preisgestaltung stammt von Kinova aus Montreal, Quebec.
- Kinova vertreibt den Jaco-Hilfsroboterarm für behinderte Menschen im Rollstuhl.
- Als Kinova in den Niederlanden auf den Markt kam, ergab eine erste Marktforschung, dass die Verbraucher für den Kauf des Produkts bis zu 28.000 Euro von ihrer Krankenkasse erstattet bekommen konnten.
- Wenn der Preis über 28.000 Euro lag, musste Kinova den zusätzlichen Betrag aus der eigenen Tasche bezahlen, was zu Reibungsverlusten im Verkaufsprozess führte.
- Trotz eines äußerst überzeugenden Wertversprechens, das einen höheren Preis hätte rechtfertigen können, setzte Kinova den Preis für sein Produkt auf 28.000 Euro fest, was die Dauer des Verkaufszyklus und die Kundenakquisitionskosten des Unternehmens drastisch senkte.
- Infolgedessen konnte das Unternehmen seine Verkäufe schnell steigern und einen viel größeren Marktanteil erreichen, als es bei einem höheren Preis der Fall gewesen wäre.



# Preise der Alternativen des Kunden

- Es ist unerlässlich, aus der Sicht des Kunden zu verstehen, welche alternativen Produkte zur Verfügung stehen und wie viel der Kunde für jedes bezahlen würde, einschließlich des Status quo des Kunden.
- Recherchieren Sie sorgfältig, welche anderen Alternativen dem Kunden ähnliche Vorteile bieten würden, wie hoch die Preise dieser Alternativen sind und wie viel besser Ihre Lösung ist.
- Die Sammlung und Analyse von Daten ist in diesem Schritt sehr wichtig.

# Unterschiedliche Preise für unterschiedliche Kundentypen

Die schlechte Nachricht ist, dass Sie nur halb so viele Einheiten verkaufen werden, wie Sie glauben. Aber die gute Nachricht ist, dass Sie an die erste Gruppe von Käufern zu einem doppelt so hohen Preis verkaufen können, wie Sie glauben. (Mitch Kapor).

- Verschiedene Arten von Kunden werden unterschiedliche Beträge zahlen, je nachdem, wie früh oder spät sie im Vergleich zu anderen Kunden kaufen.
  - Eine differenzierte Preisstrategie und -struktur für diese unterschiedlichen Kundensegmente bedeutet wesentlich höhere Gewinne für Ihr Unternehmen.



- Technikbegeisterte Menschen sind die ersten, die ein Produkt kaufen. Sie sind technikbegeistert und würden von allem etwas kaufen. Einige sind Verbraucher, andere arbeiten in Forschungs- und Entwicklungslabors von Universitäten, nationalen Labors oder Unternehmen wie General Electric.
  - Sie kaufen nur ein Exemplar (daher die Hälfte der erwarteten Stückzahl), aber da sie es sofort und vor allen anderen haben wollen, sind sie auch bereit, einen viel höheren Preis zu zahlen (daher der doppelte Preis).
- Early Adopters sind ebenfalls preisunempfindlich, wollen aber das Gefühl haben, ein besonderes Angebot erhalten zu haben, und benötigen viel Aufmerksamkeit und zusätzlichen Service; stellen Sie also sicher, dass Sie dies in Ihr Preismodell integrieren.
- Die frühe Mehrheit (Pragmatiker) ist der Bereich, in dem Sie sich zu einem großartigen und wirklich skalierbaren Unternehmen entwickeln werden. Das ist der Preispunkt, an den die meisten von uns denken, wenn wir über eine Preisstrategie sprechen und diese planen.
- Die späte Mehrheit (Konservative) befindet sich später im Prozess, und Ihre Preisstrategie wird zu diesem Zeitpunkt bereits sehr klar sein; sie mögen gut definierte, konservative Pläne.
- Nachzügler/Skeptiker kommen so spät in den Prozess, dass Sie Ihr Unternehmen zu diesem Zeitpunkt vielleicht schon verkauft haben.

# Frühe Tester und "Leuchtturmkunden"

- Frühtester arbeiten mit Ihnen zusammen, um Ihr Produkt zu verbessern
  - Lighthouse-Kunden haben einen großen Einfluss auf die Kaufentscheidungen anderer Unternehmen der Branche.
  - Diese Kunden können Ihnen bei der Erstellung von Fallstudien helfen, Vor-Ort-Seminare abhalten, in denen Sie für Ihr Produkt werben können, oder anderweitig starke Referenzen auf dem Markt darstellen.
- Ermöglichen Sie Flexibilität bei der Preisgestaltung für diese beiden Kundengruppen. Wie?
  - Durch einen Preisnachlass im Voraus oder durch eine kostenlose oder kostengünstige Testphase.
- Verschenken Sie Ihr Produkt jedoch nicht an sie, und lassen Sie keine laufenden Einnahmequellen außer Acht. Warum?
  - Das würde signalisieren, dass Ihr Produkt einen sehr geringen Wert hat, und einen gefährlichen Präzedenzfall schaffen.
- Lassen Sie frühe Kunden eine Vereinbarung unterzeichnen, in der ihre Preiskonditionen vertraulich behandelt werden, und seien Sie hart gegenüber anderen, späteren Kunden, die versuchen, sich dieselben Preiskonditionen zu sichern.
  - Sie wollen nicht, dass Ihre frühen, einmaligen Geschäfte Ihre allgemeine Preisstrategie bestimmen.
- Wenn Sie die Möglichkeit haben, einen Preisnachlass auf Hardware oder Software zu gewähren, ziehen Sie es vor, den Preis für die Hardware zu senken und den Preis für die Software beizubehalten.
  - Die Kunden können den Wert der Hardware im Vergleich zum Wert der Software leichter nachvollziehen, und es wird einfacher sein, die Preise für Hardware wieder anzuheben als die für Software.

# Preis: Leichter zu senken als zu erhöhen

- Es ist besser, den Preis hoch anzusetzen und anfangs Preisnachlässe zu gewähren, als den Preis zu niedrig anzusetzen und festzustellen, dass Sie später den Preis erhöhen müssen.
- Die ersten Kunden haben in der Regel ein größeres Budget als spätere Kunden, die eher bereit sind, für einen niedrigeren Preis eine weniger fortschrittliche Technologie zu akzeptieren.
- Außerdem wird es schwierig sein, Kunden zu überzeugen, einen höheren Preis zu akzeptieren, wenn sie gewohnt sind, einen niedrigeren Preis zu zahlen.
- Manchmal ist eine Preiserhöhung notwendig, wenn Sie mehr über den Markt erfahren, aber erfolgreiche Preiserhöhungen kommen nicht häufig vor.

# Fallstudie:

## Helios

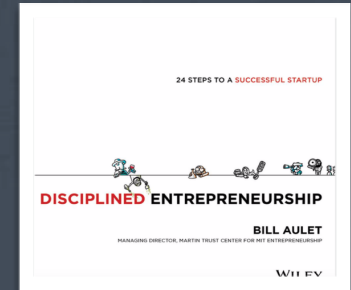


- Entwicklung einer aufregenden neuen Dünnschichttechnologie, die Sonnenenergie einfängt und bei Bedarf freisetzen kann.  
Hauptmarkt: Fernenteisung der Scheiben von Fahrzeugflotten von Unternehmen und Behörden.
- Hauptalternativen: Fahrer, die ihre Autos manuell enteisen, oder Wartungsmitarbeiter, die eine Flotte manuell enteisen.
  - Auch gewerkschaftliche Vorschriften und Wünsche mussten berücksichtigt werden. Um zu einer fundierten Preisvorstellung zu gelangen, musste das Team sein quantifiziertes Wertversprechen sowie die rationalen und emotionalen Qualitäten der Entscheidungsinstanz genau verstehen.
- Das Team erstellte in einem ersten Durchgang einen Preisrahmen, und nachdem es in späteren Schritten den Lebenszeitwert eines gewonnenen Kunden und die Kosten der Kundenakquise berechnet hatte, ging es zurück und überarbeitete seinen Preisrahmen auf der Grundlage dieser Berechnungen.
- In dem überarbeiteten Preisrahmen wurde der Preis auf 100 US-Dollar pro Einheit festgelegt, was im ersten Verkaufsjahr 100.000 US-Dollar einbringen würde (basierend auf der durchschnittlichen Fahrzeugflottengröße des Zielkunden von 1.000 Fahrzeugen). Bei einer durchschnittlichen Flottenfluktuation von 20 Prozent würden sie danach 20.000 Dollar pro Jahr einnehmen.
- Sie verglichen ihre Technologie mit der Scheibentönung und kamen zu dem Schluss, dass die Kunden ihre Preise daran messen würden, was sie für die Tönung zu zahlen gewohnt waren. In der Strategie wurde auch eine Rabattstrategie für Pilotkunden erörtert, um eine positive Mundpropaganda in Gang zu setzen.

# Zusammenfassung

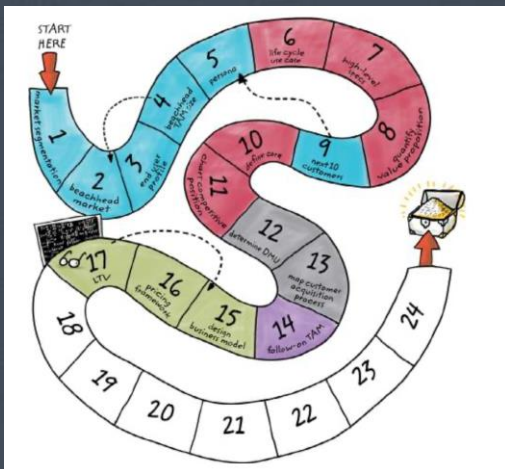


- Bei der Preisgestaltung geht es in erster Linie darum, festzustellen, welchen Wert Ihr Produkt für Ihren Kunden hat, und einen Teil dieses Wertes für Ihr Unternehmen zurückzugewinnen.
- Die Kosten spielen bei der Festlegung Ihrer Preisstruktur keine Rolle.
- Sie können für frühe Kunden einen höheren Preis verlangen als für spätere Kunden. Seien Sie jedoch flexibel, indem Sie ausgewählten frühen Testern und Leuchtturmkunden spezielle, einmalige Rabatte anbieten, da diese für den Erfolg Ihres Produkts viel nützlicher sind als der durchschnittliche frühe Kunde.
- Anders als Ihr Geschäftsmodell wird sich die Preisgestaltung ständig ändern, sowohl aufgrund der von Ihnen gesammelten Informationen als auch im Laufe der 24 Schritte und als Reaktion auf die Marktbedingungen.

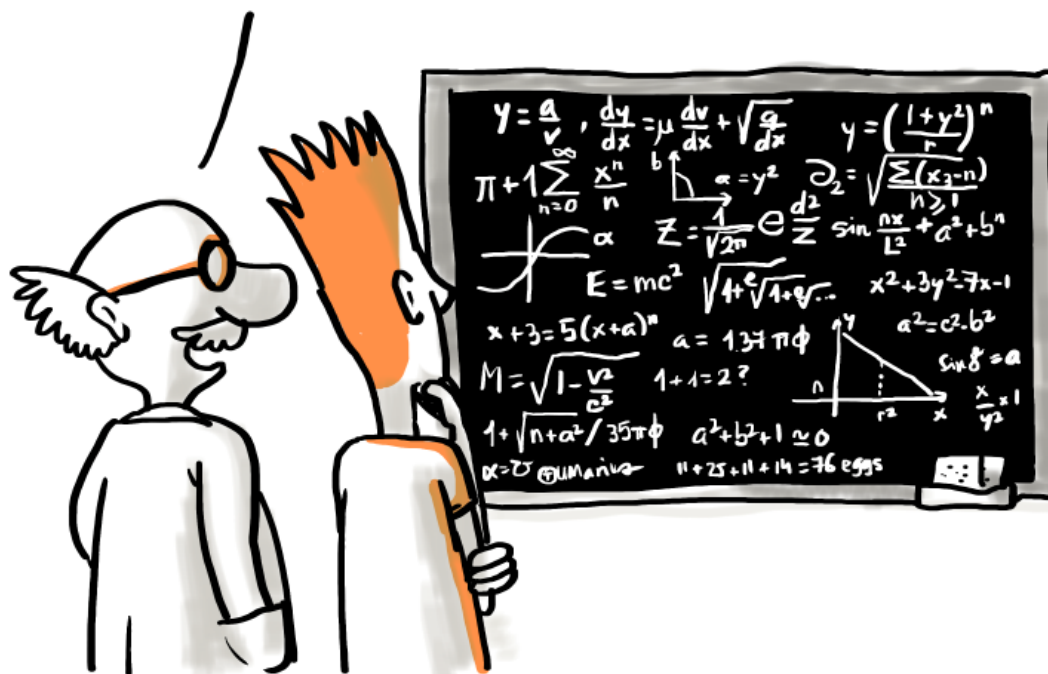


## Abschnitt 7: Preisgestaltung, LTV und COCA

# Schritt 17: Berechnen Sie den Lifetime Value (LTV) eines akquirierten Kunden



Don't worry,  
entrepreneurial math  
is much simpler.  
If the LTV does not equal  
3 times the COCA,  
none of this matters!



# Schritt #17: LTV-Berechnung

## • Was?

- Addieren Sie die Einnahmen, die Sie von einem einzelnen Kunden erwarten können.
- Ziehen Sie die Einnahmen davon ab, wie viel es Sie kosten wird, die Investoren im Laufe der Zeit zurückzuzahlen.
- Können Sie Kunden zu Kosten akquirieren, die wesentlich geringer sind als der Wert, den sie für Ihr neues Unternehmen über die gesamte Lebensdauer des Kunden haben werden?

## • Warum?

- Bestimmen Sie, wie profitabel Ihr Unternehmen auf dem Zielmarkt sein wird.
- Der LTV dient als grundlegender Prüfpunkt, um festzustellen, wie lebensfähig das Unternehmen ist, und um sicherzustellen, dass Sie klar verstehen, was die Nachhaltigkeit und Rentabilität des Unternehmens ausmacht, damit Sie sich auch in Zukunft darauf konzentrieren können.



# Fallstudie: pets.com



- Das Unternehmen wurde im August 1998 gegründet, um über das Internet Produkte für Haustiere zu verkaufen.
  - Das Konzept: Die Menschen gaben viel Geld für ihre Haustiere aus; das Unternehmen konnte diese Verkäufe einfangen und mit einem neuen Geschäftsmodell, das keine Kosten für den Betrieb von Einzelhandelsgeschäften verursachte, sehr groß und profitabel werden.
  - Das Unternehmen sammelte Millionen von Dollar von Investoren ein, machte aggressiv Werbung auf der Website und akquirierte Kunden.
- Es wurde keine rigorose Analyse der Wirtschaftlichkeit pro Einheit durchgeführt: Aufgrund der geringen Gewinnspanne bei den verkauften Produkten und der sehr hohen Kosten für die Kundenakquisition verlor das Unternehmen mit jedem neuen Kunden Geld.
  - Das Unternehmen verlor Geld, aber die Geschäftsleitung meinte, es sei nur eine Frage des Volumens, und wenn der Kundenstamm groß genug sei, würde das Unternehmen einen positiven Cashflow erzielen.
  - Dabei handelte es sich jedoch eher um Wunschdenken als um eine echte wirtschaftliche Analyse, denn das Management hatte weder einen klaren Weg zur Steigerung des LTV noch einen klaren Weg zur deutlichen Senkung der COCA entwickelt.
  - So wurde das Ausbluten von Barmitteln immer größer, je mehr Kunden gewonnen wurden.
- Bald merkten die Investoren, dass die Rechnung für Pets.com nicht aufging. Im November 2000 wurde das Unternehmen geschlossen und die Vermögenswerte wurden liquidiert.
- 300 Millionen Dollar an Investorengeldern waren verloren gegangen.



# Fallstudie: Groupon



- Groupon ist ein amerikanischer, weltweiter E-Commerce-Marktplatz, der Abonnenten mit lokalen Händlern verbindet und Aktivitäten, Reisen, Waren und Dienstleistungen in 15 Ländern anbietet.
- Geschäftsmodell:
  - Ursprünglich bot Groupon einen einzigen Deal pro Tag an. Um das Angebot zu aktivieren, musste eine bestimmte Anzahl von Personen einkaufen. Diese täglichen Angebote waren 24 Stunden lang verfügbar. Zu den ersten Angeboten gehörten Pizzen zum Preis von zwei für einen und 50 % Rabatt bei lokalen Einzelhändlern. Sobald ein Angebot aktiviert war, erhielt jeder, der es kaufte, einen Gutschein, der später eingelöst werden konnte.
  - Dadurch verringerte sich das Risiko für die Einzelhändler, die die Gutscheine sowohl als Mengenrabatt als auch als Verkaufsförderungsinstrument betrachten konnten.
  - In den ersten Jahren, bevor die Aufteilung der Einnahmen je nach Bedarf angepasst wurde, verdiente Groupon Geld, indem es ungefähr die Hälfte des Geldes behielt, das der Kunde für den Coupon bezahlte. In jüngster Zeit kann diese Aufteilung in Abhängigkeit von vielen Faktoren variieren.

# Fallstudie: Groupon



- Das Unternehmen nutzte die Mund-zu-Mund-Propaganda über soziale Medien, um ein schnell wachsendes Unternehmen zu werden - gemessen am Umsatz.
  - Im Oktober 2010 war Groupon in 150 Städten in Nordamerika und 100 Städten in Europa, Asien und Südamerika verfügbar und hatte 35 Millionen registrierte Nutzer.
  - Ende März 2015 bediente Groupon mehr als 500 Städte weltweit, hatte fast 48,1 Millionen aktive Kunden und bot mehr als 425.000 aktive Angebote in 48 Ländern an.
- Allerdings:
  - Groupon hatte keinen lebensfähigen Kern etabliert, so dass mit zunehmendem Wettbewerb sein LTV wahrscheinlich sinken und sein COCA steigen würde, während es in einem überfüllten Markt um mehr Kunden kämpft.

# Fallstudie: Groupon



recode

Groupon all-time stock chart



Source: [Yahoo Finance](#)

recode



University of Cyprus  
Department of Computer Science



- Es ist sehr wichtig zu verstehen, was den Wert des LTV bestimmt:
  - die zugrunde liegenden Faktoren, damit Sie Ihre Risiken verstehen können
  - wie Sie den LTV im Laufe der Zeit erhöhen können.
- Dies wird Ihnen auch helfen, wenn Sie echte zahlende Kunden bekommen und analysieren müssen, wie hoch ihr LTV ist und wie er sich entwickelt.

# Wichtige Inputs für die LTV-Berechnung

- Einmalige Einnahmequelle, falls vorhanden.
  - Wenn Sie für Ihr Produkt eine Vorabzahlung leisten müssen, handelt es sich in der Regel um eine einmalige Einnahmequelle.
- Wiederkehrende Einkommensströme, falls vorhanden.
  - Abonnement- und Wartungsgebühren sowie der wiederholte Kauf von Verbrauchsmaterial sind wiederkehrende Einnahmen.
- Zusätzliche Einnahmemöglichkeiten.
  - Wenn es Möglichkeiten zum "Upselling" gibt, bei denen der Kunde mit minimalem Mehraufwand Ihres Verkaufsteams zusätzliche Produkte erwirbt, sollten Sie diese als Einnahmequellen berücksichtigen.
  - Denken Sie daran, die DMU und den Verkaufszyklus zu berücksichtigen, die Sie zuvor berechnet haben. Eine Unterschätzung dieser beiden Faktoren könnte zu einer verzerrten Sichtweise führen.

# Wichtige Inputs für die LTV-Berechnung

- **Bruttomarge für jede Ihrer Einnahmeströme.**

- Dies ist der Preis Ihres Produkts abzüglich der Produktionskosten für die Herstellung eines einzelnen Produkts. Die Kosten umfassen nicht die Vertriebs- und Marketingkosten oder Gemeinkosten wie F&E oder Verwaltungskosten.

- **Beibehaltungsquote.**

- Für jeden wiederkehrenden Umsatzstrom ist dies der Prozentsatz der Kunden, die weiterhin die wiederkehrende Gebühr für das Produkt zahlen. In der Regel wird dies als monatliche oder jährliche Rate ausgedrückt. (Das Gegenteil ist die "Abwanderungsrate", d. h. der Prozentsatz der Kunden, die Sie verlieren).
- Gehen Sie der Einfachheit halber davon aus, dass ein Kunde, der aufgehört hat, eine wiederkehrende Gebühr zu zahlen, nicht mehr für ein Up-Selling empfänglich ist. Gehen Sie nicht davon aus, dass der Kunde bei einem mehrjährigen oder mehrmonatigen Vertrag alle Zahlungen leisten wird. Die vorzeitige Beendigung eines Vertrags durch den Kunden sollte in die Bindungsrate einbezogen werden.

- **Lebensdauer des Produkts.**

- Für jede einmalige Einnahmequelle ist dies die Zeitspanne, die das Produkt voraussichtlich halten wird, bevor der Kunde entweder ein Ersatzprodukt kaufen oder das Produkt nicht mehr verwenden muss.

# Wichtige Inputs für die LTV-Berechnung

- Nächste Produktkauftrate.

- Für jeden einmaligen Umsatzstrom ist dies der Prozentsatz der Kunden, die ein Ersatzprodukt von Ihnen kaufen werden, wenn das aktuelle Produkt das Ende seiner Lebensdauer erreicht hat.

- Kapitalkostensatz für Ihr Unternehmen.

- Als Jahresrate ausgedrückt, ist dies der Betrag, den es Sie in Form von Fremd- oder Eigenkapital kostet, Geld von Investoren für Ihr Unternehmen zu erhalten.
- Für einen neuen Unternehmer, der noch keine Erfolgsbilanz vorweisen kann und gerade erst anfängt, liegt die angemessene Zahl höchstwahrscheinlich zwischen 35 und 75 Prozent pro Jahr.
- Diese Zahl ist deshalb so hoch, weil ein Investor Ihnen Geld gibt, das er über Jahre hinweg nicht zurückbekommt (eine illiquide Investition). Außerdem geht der Investor ein großes Risiko ein, weil es sich um ein brandneues Unternehmen handelt. Diese beiden Faktoren führen dazu, dass die Investoren einen erheblichen Aufschlag für das Kapital verlangen.



# Überlegungen zur LTV-Berechnung

- Der LTV ist der Nettogegenwartswert Ihrer Gewinne von Jahr 0 bis Jahr 5.
- Als brandneues Unternehmen werden Sie den LTV über einen Zeitraum von fünf Jahren berechnen.
  - Wenn Sie mehr als fünf Jahre in die Zukunft projizieren, sind die aufgezinnten Kapitalkosten für ein neu gegründetes Unternehmen so hoch, dass sie den Wert, den Ihr Kunde Ihnen nach fünf Jahren bietet, zunichte machen.
  - Der Kunde hat auch nach fünf Jahren noch einen Wert für Sie, aber Sie müssen auch Ihren Kapitalkostensatz in die Berechnung einbeziehen.

# Nettoglegenwartswert

- Der Nettoglegenwartswert ist der Gegenwartswert der Zahlungsströme mit der erforderlichen Rendite Ihres Projekts im Vergleich zu Ihrer ursprünglichen Investition.
- Durch die Betrachtung des gesamten Geldes, das Sie von der Investition erwarten, und die Umrechnung dieser Erträge in heutige Dollar können Sie entscheiden, ob sich das Projekt lohnt.

$$\text{Net Present Value} = \sum \frac{\text{Year } n \text{ Total Cash Flow}}{(1 + \text{Discount Rate})^n}$$

Where “n” is the year whose cash flow is being discounted.

- Der Abzinsungssatz ist unternehmensspezifisch, da er davon abhängt, wie das Unternehmen seine Mittel erhält.
- Es handelt sich um die Rendite, die die Investoren erwarten, oder um die Kosten für die Aufnahme von Geld. Wenn die Aktionäre eine Rendite von 12 % erwarten, ist dies der Abzinsungssatz, den das Unternehmen zur Berechnung des Kapitalwerts verwenden wird. Wenn das Unternehmen 4 % Zinsen auf seine Schulden zahlt, kann es diese Zahl als Abzinsungssatz verwenden.

# Überlegungen zur LTV-Berechnung

- Berechnen Sie für jeden Umsatzstrom anhand der Bruttomarge und der Bindungsrate Ihren Gewinn für das erste Jahr, in dem Ihr Kunde das Produkt bei Ihnen kauft ("Jahr 0"), sowie für die folgenden fünf Jahre.
- Addieren Sie dann den Gewinn über alle Umsatzströme für jedes Jahr.
- Berechnen Sie den Barwert über den Kapitalkosten, bei dem der Gewinn abgezinst wird, um zu berücksichtigen, dass Ihre Investoren ihre Investition in Ihr Unternehmen mit Zinsen zurückgewinnen müssen.
- Der Gegenwartswert für das Jahr 0 ist gleich dem Gewinn dieses Jahres. Um den Gegenwartswert für die Gewinne jedes Jahres nach dem Jahr 0 zu berechnen, verwenden Sie die folgende Formel:

$$\text{Barwert} = \text{Gewinn} \times (1 - \text{Kapitalkostensatz})^t$$

wobei  $t$  = Anzahl der Jahre nach dem Jahr 0.

# Überlegungen zur LTV-Berechnung

- Der LTV allein sagt nichts darüber aus, wie attraktiv Ihr Unternehmen ist; Sie müssen auch den COCA berechnen.
- Ein LTV von 10.000 \$ pro Kunde ist großartig, wenn Ihr COCA bei 1.000 \$ pro Kunde liegt, ist aber schlecht, wenn Ihr COCA bei 50.000 \$ pro Kunde liegt.
  - Weitere Informationen finden Sie im Blog des VC-Kapitalisten David Skok [www.forentrepreneurs.com](http://www.forentrepreneurs.com).
- Für Software-as-a-Service (SaaS)-Unternehmen hält Skok ein Verhältnis von LTV zu COCA von 3 zu 1 für eine gute Faustregel:
  - In den COCA sind viele andere Kosten in Ihrem Unternehmen nicht enthalten, z. B. für Forschung und Entwicklung, Finanzen und Verwaltung sowie andere Gemeinkosten (ganz zu schweigen vom Gewinn).
  - Daher müssen diese Faktoren in erheblichem Umfang berücksichtigt werden.
  - Außerdem sind die LTV- und COCA-Berechnungen in der Regel zumindest etwas zu optimistisch, auch wenn Sie sich noch so sehr bemühen, sie realistisch zu gestalten, so dass ein Verhältnis von 3:1 sicherstellt, dass genügend Spielraum für Fehler vorhanden ist.
  - Ein neues Unternehmen ist ein sehr variables System, so dass ein hohes Verhältnis von 3:1 oder mehr sicherstellt, dass Sie in der Lage sind, auch schwierige Zeiten zu überstehen, wenn Unvorhergesehenes eintritt (z. B. Produktverzögerungen, Wettbewerbsreaktionen, Rezession).

# Beispiel für eine LTV-Berechnung



- Berechnen Sie den LTV auf der Grundlage eines hypothetischen Unternehmens, das ein "Widget" herstellt.
- In dem Geschäftsmodell gibt es eine einmalige Gebühr für das Widget und eine jährlich wiederkehrende Gebühr für die Wartung.

# Annahmen



- Einmalige Einnahmen: Der Preis für das Widget beträgt 10.000 \$.
- Wiederkehrende Einnahmen: Jährliche Wartungsgebühr in Höhe von 15 % des Preises des Widgets nach einer sechsmonatigen Garantiezeit. Die Gebühr würde also im Jahr 0 \$750 und in den Folgejahren \$1.500 betragen.
- Zusätzliche Einnahmequellen: Keine.
- Bruttomarge für jeden Umsatzstrom:
  - Widget: 65 %.
  - Wartung: 85 %.
- Beibehaltungsquote:
  - Aufrechterhaltung: 100 % pro Jahr im ersten Jahr;
  - 90 % pro Jahr in den Folgejahren.
- Lebensdauer des Produkts: Fünf Jahre.
- Quote für den nächsten Produktkauf: 75 % der Kunden, die zum Zeitpunkt des nächsten Produktkaufs noch die Wartungsgebühr zahlen.
- Kapitalkostensatz: 50 %.

# Haupttreiber des LTV



- Sehr hohe Kapitalkosten, die neue Unternehmen haben, weil ihre begrenzte Fähigkeit, Investitionen anzuziehen, sehr teuer wird.
  - Das bedeutet, dass die Gewinne von morgen viel weniger wert sind als die Gewinne von heute.
  - Daher sind die Geschäftsmodelle für Abonnements und Verbrauchsgüter nicht so klar auf der Gewinnerseite, wie man meinen könnte.
- Bruttogewinnspanne für Ihre verschiedenen Einnahmeströme
- Kundenbindungsrate. Es ist in der Regel billiger, einen bestehenden Kunden zu halten, als einen neuen zu finden, was einen großen Hebel darstellt.

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875
Revenue time series: Maintenance						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	<i>n/a (see next product purchase rate)</i>
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = $r^t$ where $r$ = retention rate and $t$ = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Profit from maintenance	\$637.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$313.65
Sum of profits	\$7,137.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$5,188.65
Cost of capital rate	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Net present value factor	100%	50%	25%	12.5%	6.25%	3.125%
Net present value factor = $(1 - r)^t$ where $r$ = cost of capital rate and $t$ = no. of years after year 0						
Present value above cost of capital	\$7,137.50	\$573.75	\$258.19	\$116.19	\$52.28	\$162.15
Net present value of profits (LTV)	\$8,300.06					



# Anmerkungen



- Der größte Faktor, den Unternehmer bei der Bestimmung des Lifetime Value ihrer Kunden zunächst übersehen, sind die Kapitalkosten.
  - Wenn Sie Zugang zu günstigem Kapital haben, kann dies einen großen Unterschied ausmachen.
- Wenn Unternehmer diese Berechnung durchführen, sind sie in der Regel überrascht, wie niedrig der Lifetime Value eines Kunden für ihr Unternehmen ist.
- Neben dem LTV müssen Sie auch die absolute Zahl der Einnahmequellen und der Nutzer in den Folgejahren kennen.
- Dies ist ein entscheidender Faktor für den Wert des von Ihnen geschaffenen Vermögenswerts, der es Ihnen wesentlich leichter macht, kostengünstiger an Geld zu kommen, und Sie möglicherweise zu einem attraktiven und wertvollen Übernahmeziel macht.
- Arbeiten Sie mit echten Zahlen und verstehen Sie, was diese Zahlen antreibt!

# Wichtige Überlegungen



- Die Entscheidung über das Geschäftsmodell. Die Wahl des Geschäftsmodells kann sich erheblich auf den LTV und die Höhe der Einnahmen auswirken, die Sie erzielen.
  - Modelle mit wiederkehrenden Einnahmen, wie z. B. Abonnementmodelle, erhöhen häufig die Einnahmen, erfordern aber zusätzliches Kapital von den Investoren im Voraus und haben daher sehr hohe Kapitalkosten.
  - Eine einmalige Vorauszahlung kann den Kapitalbedarf für den Start reduzieren, ist aber auf Dauer nicht so lukrativ.
- Beim LTV geht es um den Gewinn, nicht um den Umsatz. Ihre Bruttomarge und Ihre Kapitalkostensätze sind für die Bestimmung eines genauen LTV unerlässlich. Der häufigste Fehler, den Unternehmer bei LTV-Berechnungen begehen, ist, dass sie einfach die Einnahmeströme zusammenzählen; entscheidend ist jedoch der Gewinn.
- Gemeinkosten sind nicht zu vernachlässigen. Zur Vereinfachung der LTV-Berechnung werden die Gemeinkosten (F&E- und Verwaltungskosten) bei der Ermittlung der Bruttomarge eines Produkts nicht berücksichtigt; um dies zu berücksichtigen, muss der LTV jedoch wesentlich höher sein als der COCA.
  - Die Gemeinkosten können auf die Gesamteinheiten eines verkauften Produkts umgelegt werden, so dass die Gemeinkosten pro Stück mit steigender Verkaufsmenge sinken.



# Fallstudie: Helios



- Sie legten fest, dass der Preis 100 Dollar pro Gerät betragen sollte. Dieser Preis (der erwartete Nettopreis nach Rabatten) beinhaltete die Fensterabdeckung und die Software zur Fernsteuerung des Enteisers über ein Smartphone für ein Jahr.
- Auf der Grundlage des Geschäftsmodells, der Preisentscheidungen und der Untersuchung, wie viel der durchschnittliche Kunde bei einer typischen Transaktion kaufen würde, ermittelte das Team, dass der Jahresumsatz pro Kunde im ersten Jahr 100.000 US-Dollar betragen würde.
- Die typische Kundenflotte, die sie anvisierten, bestand aus 1.000 Fahrzeugen (einige hatten mehr, andere weniger, aber 1.000 war die durchschnittliche Flottengröße ihres Zielmarktes), daher der geschätzte Nettoumsatz von 100.000 \$ pro Neukunde im ersten Jahr.
- In den Folgejahren würden durchschnittlich 20 Prozent des Fuhrparks ausgetauscht, so dass auch die neuen Fahrzeuge beschichtet werden müssten, was eine wiederkehrende Einnahmequelle darstellen würde.

# LTV-Annahmen



- 5% Preiserhöhung pro Jahr
- 90% Kundenerneuerungsrate (eine aggressive Annahme)
- 97% Bruttomarge, da für jede Flotte zusätzliche marginale Service- und Wartungskosten anfallen
- 40 % Kapitalkosten, da das Unternehmen zufällig Zugang zu einigen kostengünstigeren Mitteln für den Start hat

**Table 17.2** Lifetime Value Calculations for Helios  
Numbers may not add up exactly to LTV per Fleet due to rounding.

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue per Year (Assumes 5% Yearly Price Increase) =	\$ 100,000	\$18,900	\$17,861	\$16,878	\$15,950	\$15,073
Gross Margin Profits from Revenues =	\$ 97,000	\$18,333	\$17,325	\$16,372	\$15,471	\$14,620
Net Present Value at Above Cost of Capital =	\$ 97,000	\$11,000	\$ 6,237	\$ 3,536	\$ 2,005	\$ 1,137
<b>NPV of Profit Stream or LTV per Fleet =</b>	<b>\$120,915</b>					
Pricing (Unit Price)	\$100	Business Model is a one-time charge with no recurring revenue				
Average Yearly Revenue per Fleet in Yr 1	\$100K					
Gross Margin	97%					
Price Increase per Year	5%					
Life of Product	5 years					
Retention Rate	90%					
Cost of Capital for Company (est.)	40%					

# Helios Fallstudie: Bemerkungen



- Einen großen Erstverkauf an eine Flotte tätigen und dann weiterziehen, anstatt ein "klebriges" Produkt zu entwickeln, das zufriedene Bestandskunden zur Gewinnung weiterer Verkäufe nutzt.
- Die größte Zahlung im ersten Jahr kassieren ==> schwache Anreize, weiter mit den Kunden zu arbeiten und Folgeaufträge für die 20 Prozent Jahresumsatz an Fahrzeugen zu gewinnen.  
90 % Kundenbindungsrate, scheint nach den Erfahrungen anderer Unternehmen aggressiv.
- Es überrascht, dass der LTV nicht höher war, aber die Wahl des Geschäftsmodells und der Preisgestaltung hat dem Unternehmen diese Wirtschaftlichkeit für den LTV beschert.
- Der Verkauf einer neuen Flotte würde viel Zeit, Mühe und letztlich auch Kosten erfordern. Der COCA würde mehr als 30.000 \$ und wahrscheinlich mehr als 50.000 \$ betragen, da eine große Anzahl von Verkaufsgesprächen erforderlich wäre.
- Nachdem Helios seine LTV-Kalkulation durchgeführt hatte, erkannte das Unternehmen, dass es sein Geschäftsmodell und seine Preisgestaltung überdenken musste, um herauszufinden, ob es einen besseren Weg zur Monetarisierung gab, und dass es möglicherweise sein Wertangebot erweitern musste, indem es mehr Funktionen hinzufügte und über neue Möglichkeiten nachdachte, die Smartphone-App zu nutzen, die das Enteisungssystem auf den Fahrzeugen aktivieren würde.

# Fallstudie: Pet Rocks



- Im Jahr 1975 erfand der Werbefachmann Gary Dahl die Idee des Pet Rock.
- Es handelte sich um ein Haustier, das nach dem ersten Kauf keine Pflege und keine Kosten erforderte.
- Er wurde für 3,95 \$ pro Stück verkauft.



*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

# LTV- Berechnung



- Einmalige Einnahmen: Der Preis für das Widget beträgt 3,95 \$.  
Wiederkehrende Einnahmen: Keine.
- Zusätzliche Einnahmemöglichkeiten: Keine.
- Bruttomarge für einmalige Einnahmen (die einzigen Einnahmen):  
25 Prozent.
- Bindungsrate: Spielt keine Rolle, da es keine Einnahmequelle gibt  
und sie nicht mehr kaufen werden.
- Lebensdauer des Produkts: Unbegrenzt.
- Kaufrate für das nächste Produkt: 0% (sie würden nicht mehr  
kaufen - der Witz lässt sich nicht skalieren).
- Kapitalkostensatz: 50 Prozent.
- Gary Dahl bekam \$1 pro verkauftem Stein und das Unternehmen  
(eigentlich nur Gary Dahl) machte \$1 Million.



# Zusammenfassung



- Lifetime Value of an Acquired Customer (LTV): der Gewinn, den ein neuer Kunde im Durchschnitt einbringt, abgezinst, um die hohen Kosten für die Kapitalbeschaffung zu berücksichtigen, mit denen ein Startup konfrontiert ist.
- Es ist wichtig, bei der Berechnung des LTV realistisch und nicht optimistisch zu sein und die zugrunde liegenden Faktoren zu kennen, die den LTV beeinflussen, damit Sie daran arbeiten können, ihn zu erhöhen.
- Sie werden den LTV mit dem COCA vergleichen.
- Ein LTV:COCA-Verhältnis von 3:1 oder höher ist anzustreben.

---

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000

---

Master Programs in  
cial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%

Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875

Master Programs in  
 Artificial Intelligence for  
 Careers in EU  
 (MAI4CAREU)



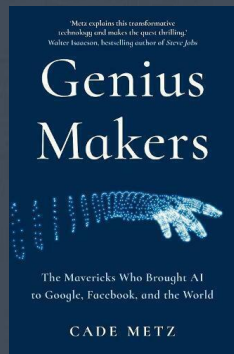
	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875
Revenue time series: Maintenance						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	<i>n/a (see next product purchase rate)</i>
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = $r^t$ where $r$ = retention rate and $t$ = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Profit from maintenance	\$637.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$313.65

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
<b>Profit from widget</b>	<b>\$6,500</b>					<b>\$4,875</b>
Revenue time series: Maintenance						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	<i>n/a (see next product purchase rate)</i>
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = $r^t$ where $r$ = retention rate and $t$ = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
<b>Profit from maintenance</b>	<b>\$637.50</b>	<b>\$1,147.50</b>	<b>\$1,032.75</b>	<b>\$929.48</b>	<b>\$836.40</b>	<b>\$313.65</b>
<b>Sum of profits</b>	<b>\$7,137.50</b>	<b>\$1,147.50</b>	<b>\$1,032.75</b>	<b>\$929.48</b>	<b>\$836.40</b>	<b>\$5,188.65</b>

Master Programs in  
Artificial Intelligence for  
Careers in EU  
(MAI4CAREU)

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875
Revenue time series: Maintenance						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	<i>n/a (see next product purchase rate)</i>
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = $r^t$ where $r$ = retention rate and $t$ = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Profit from maintenance	\$637.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$313.65
Sum of profits	\$7,137.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$5,188.65
Cost of capital rate	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Net present value factor	100%	50%	25%	12.5%	6.25%	3.125%
Net present value factor = $(1 - r)^t$ where $r$ = cost of capital rate and $t$ = no. of years after year 0						
Present value above cost of capital	\$7,137.50	\$573.75	\$258.19	\$116.19	\$52.28	\$162.15
Net present value of profits (LTV)	\$8,300.06					

# LesenAufgabe

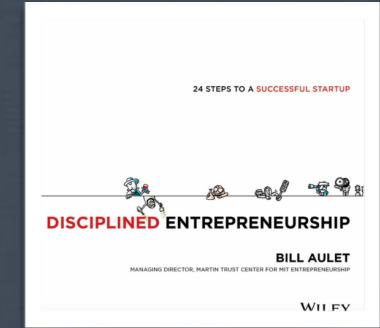


Lesen Sie das Buch "Geniale Macher" von Cade Metz.

- Das Kapitel behandelt unter anderem die Gründung und Entwicklung des Unternehmens OpenAI.
- Diskutieren und beantworten Sie die folgenden Fragen:
  - Wie wurde der Marktpreis von DNNResearch festgelegt?
  - Welcher Wert spiegelte sich in diesem Preis wider?
  - Was war der Auftrag und das Geschäftsmodell von OpenAI und wie hat es sich bis heute entwickelt?

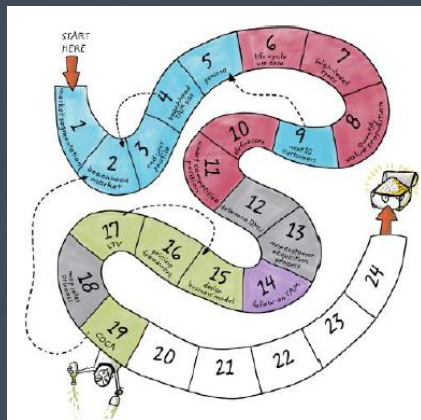






Abschnitt 7: Preisgestaltung, LTV und COCA

# Schritt 19: Berechnen Sie die Kosten der Kundenakquise (COCA)





**Wir lieben die Unternehmer und ihren Optimismus, aber er macht sie fast immer blind für die tatsächlichen Kosten der Kundengewinnung.**

**Es ist wichtig, dass Sie realistische Berechnungen anstellen und dann im Laufe der Zeit entsprechende Anpassungen vornehmen.**

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*

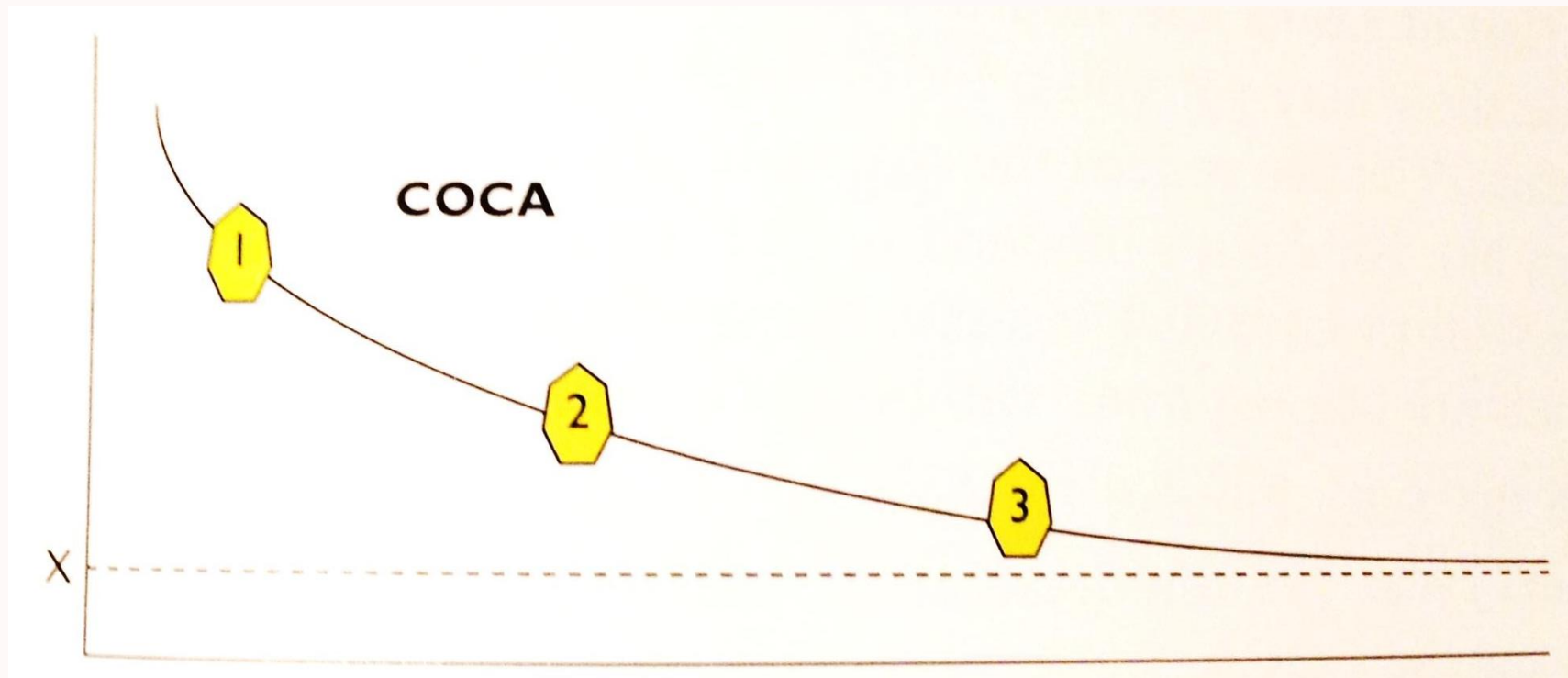


## • Warum?

- Die Kundenakquisitionskosten (Cost of Customer Acquisition, COCA) sind eine äußerst wichtige Kennzahl, die anfangs schwer zu verstehen und zu berechnen sein kann.
- Achten Sie genau auf die Details, um sie richtig zu berechnen. Sie erfordert einen erheblichen Aufwand und systematisches Nachdenken.
- In der Regel übersteigt der COCA in den frühen Phasen des Verkaufsprozesses den Lifetime Value eines akquirierten Kunden. In nachhaltigen Unternehmen sinkt der COCA mit der Zeit, bis er deutlich unter dem LTV liegt.
- Eine der wichtigsten Fragen für Ihr Unternehmen ist, wie lange es dauert, bis der COCA unter den LTV eines Kunden fällt, denn bis Sie diesen Punkt erreichen, gibt Ihr Unternehmen mehr Geld aus als es einnimmt.

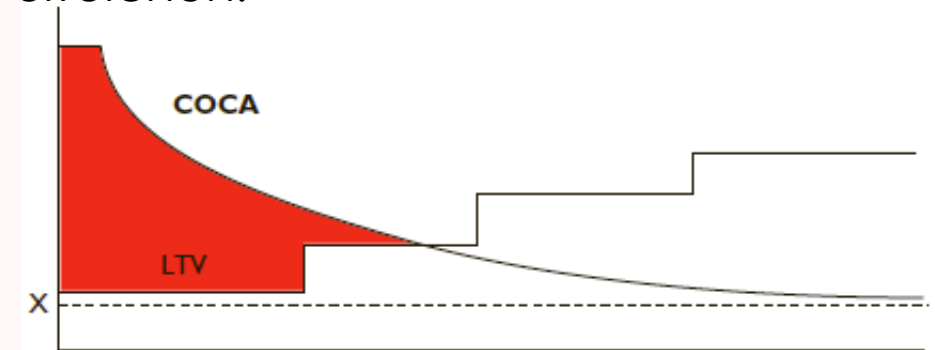
# Es ist sehr wichtig, COCA im Zeitverlauf zu betrachten

- Zu Beginn wird sie sehr hoch sein und sollte dann mit der Zeit sinken.



# COCA vs LTV

- In einem nachhaltigen Unternehmen werden die Kosten für die Kundenakquise (COCA) schließlich unter den Lebenszeitwert eines akquirierten Kunden (LTV) fallen.
- Während der langfristigen Phase des Verkaufsprozesses werden sich die COCA abflachen und weiterhin eine laufende Investition erfordern, die jedoch weniger als der LTV des Kunden kostet.
- Der LTV wird im Laufe der Zeit häufig auch aufgrund von Up-Selling-Möglichkeiten bei bestehenden Kunden ("negative Abwanderung") steigen.
- Auch die Preissetzungsmacht nimmt manchmal zu, wenn Ihr Produkt zu einem Standard wird, bei dem es kaum noch Konkurrenz gibt.
- Diese grafische Darstellung zeigt einen besonders aggressiven Anstieg des LTV, was normalerweise nicht der Fall ist, aber dem Diagramm eine gewisse Dramatik verleiht. Der rote Bereich zeigt an, wie viel Geld Sie verbrauchen, bevor Sie einen positiven Cashflow erreichen.



## • Was?

- COCA umfasst alle Vertriebs- und Marketingkosten, die bei der Gewinnung eines einzigen durchschnittlichen Kunden im eingeschwungenen Zustand anfallen, auch wenn ein potenzieller Kunde sich gegen den Kauf Ihres Produkts entscheidet.
- Ihr COCA enthält keine fixen Produktionskosten oder Ausgaben außerhalb der Vertriebs- und Marketingabteilung, wie z. B. Forschung und Entwicklung, Finanzen und Verwaltung oder Gemeinkosten.
- In diesem Schritt werden Sie Ihren COCA für drei zusammenhängende Zeiträume berechnen, wobei der erste Zeitraum mit den anfänglichen Vertriebskosten beginnt.
- Sie werden die COCA-Berechnung verfeinern, wenn Sie im Verkaufsprozess weiter fortgeschritten sind.

## • Wie?

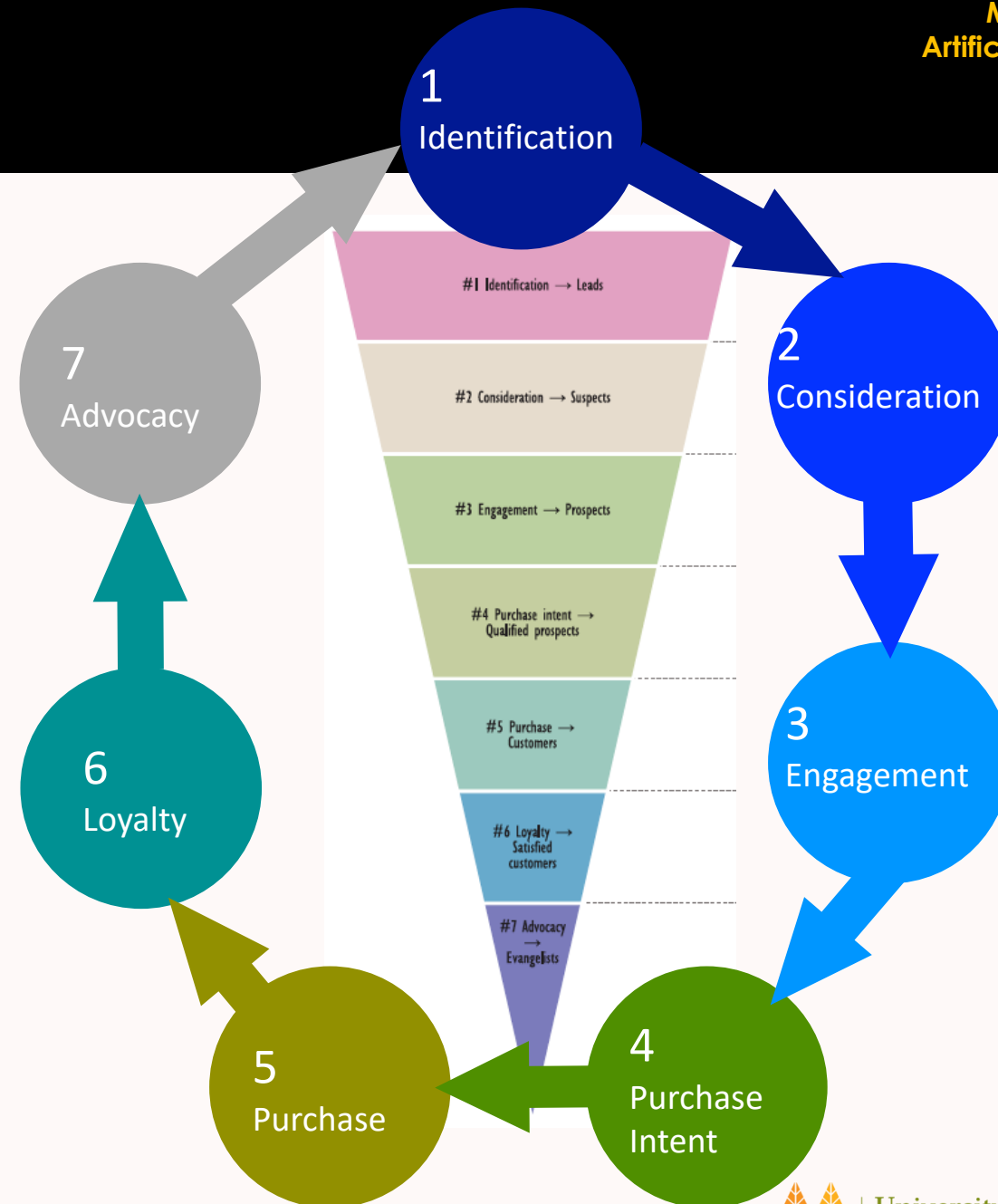
- Identifizieren Sie, welche Faktoren Ihre COCA beeinflussen
- den verschiedenen Faktoren realistische Werte zuzuordnen, und
- zu verstehen, welche Maßnahmen Sie ergreifen können, um sicherzustellen, dass Ihr COCA im Laufe der Zeit sinkt.

# COCA-Berechnung

- Beispiel:
  - Sie verkaufen ein Widget mit einem Verkaufszyklus von einem halben Jahr;
  - Ein Zwanzigstel der Arbeitszeit Ihres Verkäufers wird benötigt, um einen Kunden zu identifizieren, zu gewinnen, zu verfolgen, zu unterstützen, abzuschließen und die Zahlung für den Verkauf an einen Kunden einzuziehen;
  - Bezahlung des Verkäufers: 150.000 \$ pro Jahr, wenn er seine Quote zu 100 Prozent erfüllt (oft auch "On-Target Earnings" genannt).
  - Angenommen, der Vertriebsmitarbeiter erfüllt seine Quote.
- **Wie viel kostet es, einen Verkäufer zu bezahlen, um einen Kunden zu gewinnen?**

# Verkaufszyklus

- Der Prozess, den Unternehmen beim Verkauf eines Produkts an einen Kunden durchlaufen.
- Umfasst alle Aktivitäten, die mit dem Verkaufsabschluss verbunden sind.
- Viele Unternehmen haben unterschiedliche Schritte und Aktivitäten in ihrem Verkaufszyklus, je nachdem, wie sie ihn definieren.





# COCA-Berechnung

- Beispiel:
  - Der Verkauf eines Widgets mit einem Verkaufszyklus von einem halben Jahr nimmt ein Zwanzigstel der Arbeitszeit unseres Verkäufers in Anspruch, um einen Kunden zu identifizieren, zu gewinnen, zu verfolgen, zu unterstützen, abzuschließen und die Zahlung für den Verkauf an einen Kunden einzuziehen.
  - Bezahlung des Verkäufers: 150.000 \$ pro Jahr, wenn er seine Quote zu 100 % erfüllt (oft als "On-Target"-Verdienst bezeichnet).
  - Angenommen, der Verkäufer widmet  $1/20$  seiner Zeit dem Abschluss eines Verkaufs.  
Angenommen, der Verkäufer erfüllt seine Quote.
- Wie viel kostet es, einen Verkäufer zu bezahlen, um einen Kunden zu gewinnen? \$3,750.
- Ist das der COCA?

# Wie kann man COCA NICHT berechnen?

- Bei der obigen Berechnung wurden alle anderen Kosten, die mit dem Abschluss dieses Geschäfts verbunden sind, nicht berücksichtigt.
  - Die Sozialleistungen des Verkäufers (Gesundheitsfürsorge, Urlaub, 401 (k) usw.) kosten Sie in der Regel 25 bis 30 Prozent seines Gehalts.
  - Hinzu kommen Kosten für Reisen und Bewirtung, Demogeräte, technischen Support, Mobiltelefonrechnungen, Messekosten, Marketingkampagnen zur Gewinnung von Leads, Internet-Datengebühren und vieles mehr.
- Wir könnten eine Bottom-up-Analyse durchführen, indem wir die Quittungen und Rechnungen sorgfältig prüfen und die Ausgaben jedem Kunden zuordnen.
- Wir müssen auch die anderen Kosten berücksichtigen, die mit der Beschäftigung eines Verkäufers verbunden sind: Büromöbel, Computer-, Internet- und Telefongebühren, die Kosten für die Miete oder den Kauf des Gebäudes, in dem der Verkäufer arbeitet, und mehr.
- Nehmen wir an, dass alle diese Kosten zusammengenommen und durch die Anzahl der neuen Kunden geteilt, weitere 2.500 \$ pro Kunde ergeben.
- Ist unser COCA also tatsächlich  $3.750 \$ + 2.500 \$ = 6.250 \$$ ?
- Nein!

# Wie kann man COCA NICHT berechnen?

- Wenn der Verkäufer 100 % der Verkäufe, an denen er arbeitet, abschließt und  $1/20$  seiner Zeit benötigt, um einen Verkauf in einem sechsmonatigen Verkaufszyklus abzuschließen, ergibt dies insgesamt 20 Verkäufe pro sechsmonatigem Verkaufszyklus.
- Diese Annahme ist äußerst unwahrscheinlich, denn kein Verkäufer schließt jedes Geschäft ab.
- Wenn ein Verkäufer auch nur 50 % der Kunden, die er anspricht, zum Abschluss bringt, bekommt er wahrscheinlich viel mehr als 150.000 \$ pro Jahr und würde deshalb nicht in Ihrem Unternehmen arbeiten.
- Selbst wenn man davon ausgeht, dass ein Verkäufer 25 % der Verkäufe abschließt, was sehr aggressiv ist, bedeutet dies, dass der Verkäufer in jedem Verkaufszyklus fünf Einheiten verkauft, anstatt 20.
- Für jedes Viertel der Zeit, die ein Verkäufer mit einem Kunden verbringt, der einen Kauf tätigt, werden also weitere  $3/4$  seiner Zeit mit potenziellen Kunden verbracht, die nicht kaufen.
- Diese Kosten müssen ebenfalls in den COCA einfließen.
- Eine Bottom-up-Analyse, bei der all diese anderen Kosten berücksichtigt werden, neigt dazu, sehr schnell unübersichtlich zu werden und kann ein falsches Gefühl von Genauigkeit vermitteln.
  - Diese Methode funktioniert nicht.

# Wie kann man COCA NICHT berechnen?

- Eine genaue Schätzung der Kosten für die Gewinnung eines neuen Kunden ist schwer zu ermitteln.
- Wir können jedoch sicher sein, dass eine Schätzung der COCA von 6.250 \$ dramatisch untertrieben wäre und nur die Spitze des Eisbergs der COCA-Kosten darstellen würde.
- Realistischerweise liegen die COCA in diesem Beispiel wahrscheinlich eher beim 10-20 fachen dieser Zahl.



# Top-down-Berechnung von COCA

- Ermitteln Sie Ihre gesamten Vertriebs- und Marketingausgaben über einen bestimmten Zeitraum und teilen Sie diese durch die Gesamtzahl der in diesem Zeitraum neu gewonnenen Kunden.
- Berücksichtigen Sie bei der Aggregation die Kosten für alle wichtigen Posten im Vertriebs- und Marketingplan:
  - Außendienstmitarbeiter,
  - Auto, Reisen und Unterhaltung, Telefon, Internet,
  - Vorführgeräte, technische Verkaufsunterstützung, Website-Entwicklung,
  - Berater,
  - Messen, Immobilien, administrative Unterstützung, Computer und so weiter.
  - Berechnen Sie auch die Kosten für die Zeit, die die Führungskräfte des Teams für den Verkauf aufwenden, da dies sehr reale und teure Kosten sind.
- Diese Berechnung setzt voraus, dass Sie Ihren Verkaufsprozess gut verstehen. Seien Sie nicht beunruhigt, wenn Ihre Berechnung nicht genau stimmt, aber stellen Sie sicher, dass Sie:
  - Ziehen Sie eine erfahrene Person hinzu, die Ihnen bei der Erstellung von Budgetprojektionen hilft, und
  - verstehen, wie sich die Anpassung der Kosten auf die Rentabilität auswirkt.

# Zeiträume bei der COCA-Schätzung

- Da sich Ihr COCA(t) im Laufe der Zeit ändern wird, wenn sich Ihr Verkaufsprozess ändert, Ihr Unternehmen in der Lernkurve ist und Sie eine starke positive Mundpropaganda innerhalb Ihrer Kundenzielgruppe entwickeln, sollten Sie ihn im Laufe der Zeit berechnen.
- Es werden drei Zeiträume empfohlen, um zu zeigen, wie sich der COCA entwickelt. Geeignete Zeiträume hängen vom Lebenszyklus Ihres Produkts ab, der in direktem Zusammenhang mit der Zeit steht, die Ihr Kunde benötigt, um den Wertbeitrag Ihres Produkts zu erkennen.
  - Ein typischer Weg, die ersten drei Zeiträume für eine COCA-Berechnung zu definieren, besteht darin, Ihr erstes Verkaufsjahr, Ihr zweites und drittes Verkaufsjahr und Ihr viertes und fünftes Verkaufsjahr zu nehmen.
  - Je nach Ihrem neuen Unternehmen können diese Zeiträume unterschiedlich sein.

# COCA-Berechnung

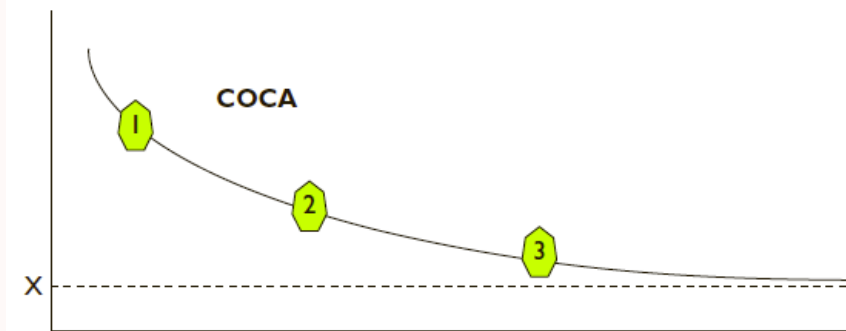
- Dividiert man die Kosten für Ihre Vertriebs- und Marketingausgaben durch den definierten Zeitraum, erhält man die gesamten Marketing- und Vertriebsausgaben über die Zeit oder  $TMSE(t)$ , wobei  $t$  der erste, zweite oder dritte Zeitraum ist.
- Wenn ein beträchtlicher Teil Ihrer  $TMSE(t)$  auf die Kosten für die Bindung bestehender Kunden entfällt und nicht auf die Gewinnung neuer Kunden, ziehen Sie diesen Betrag von der  $TMSE(t)$  ab.
  - Bezeichnen Sie die Kosten für die Kundenbindung als "Install Base Support Expense over Time" oder  $IBSE(t)$ .
  - Bestimmen Sie dann die Anzahl der Neukunden, die Sie in diesem Zeitraum abschließen werden (d. h. das Produkt liefern und das Geld kassieren), was als New Customers over Time oder  $NC(t)$  bezeichnet wird.
- Unter Berücksichtigung dieser Definitionen ist der COCA für einen bestimmten Zeitraum wie folgt:  
 **$COCA(t) = (TMSE(t) - IBSE(t))/NC(t)$**

# COCA-Berechnung

- Sobald Sie die Zahlen für jeden der ersten drei Zeiträume haben, tragen Sie sie in ein Diagramm ein, bei dem die x-Achse die Zeit und die y-Achse den COCA-Wert für diesen Zeitraum darstellt. Sie können auch eine Best-Fit-Kurve zeichnen.

$$\text{Cost of Customer Acquisition} = \frac{\text{Total Marketing and Sales Expenses}(t) - \text{Install Base Support Expense}(t)}{\text{Number of New Customers}(t)}$$

- Die horizontale Linie bei X steht für den stabilen Zustand des COCA, wenn das Verkaufsvolumen ansteigt und das Produkt, das Unternehmen und der Markt ausgereift sind, was in der Regel in der längerfristigen Phase Ihres Verkaufsprozesses erreicht wird.





# Wie kann man COCA reduzieren?

- Die COCA beginnen fast immer an einem sehr hohen Punkt (d.h. weit über der endgültigen COCA und wahrscheinlich höher als der LTV), da Sie zunächst den Markt schaffen müssen.
- Ihr Unternehmen wird nach Möglichkeiten suchen, diese Kosten zu senken, um das Geschäft wesentlich attraktiver zu machen.

# Wie kann man COCA reduzieren?

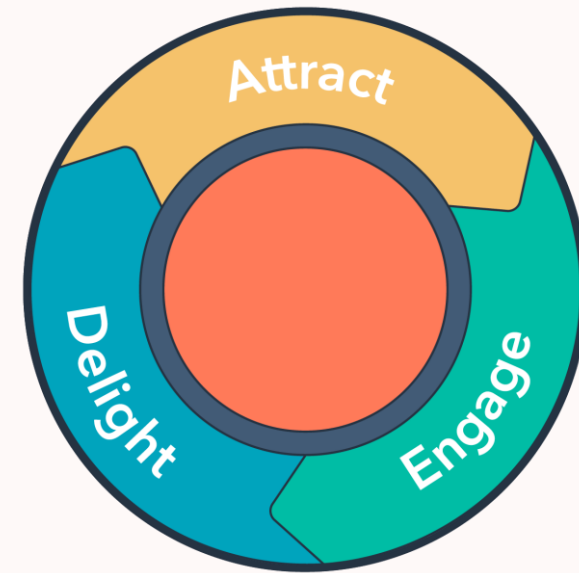
- Setzen Sie den Direktvertrieb mit Bedacht ein, denn er ist sehr teuer, aber sehr wirkungsvoll:
  - Die Einstellung eines Teams für den Direktvertrieb mag zu Beginn notwendig sein, ist aber sehr teuer.
  - Ziehen Sie stattdessen in Erwägung, in technologische Hilfsmittel zu investieren, vom Telemarketing über eine effektive Internetpräsenz bis hin zum Engagement in den sozialen Medien, um die Kosten so weit wie möglich zu senken.
- Automatisieren Sie so viel wie möglich:
  - Versuchen Sie, wann immer möglich, den Kundengewinnungsprozess zu automatisieren, auch wenn dies erhebliche Investitionen erfordert.
  - Wenn Sie Ihr Produkt über Websites bewerben können, auf denen es große Netzwerke und Möglichkeiten gibt, Ihre Botschaft viral zu verbreiten, von den Netzwerkeffekten von Facebook und LinkedIn bis hin zur Präferenzmaschine von Amazon.com, sind dies großartige Kanäle, über die Einzelheiten über Ihr Produkt verbreitet werden können.
  - Sie könnten Ihr Marketing auch automatisieren, indem Sie Anreizsysteme für Ihre Nutzer schaffen, ähnlich denen, die Avon berühmt gemacht haben, oder denen, mit denen Groupon eine milliardenschwere Bewertung erreicht hat.

# Wie kann man COCA reduzieren?

- **Verbessern Sie die Konversionsraten im Verkauf:**
  - Konzentrieren Sie sich stets auf die Verbesserung der Konversionsraten Ihrer Leads. Wie Sie aus den Bottom-up-Berechnungen ersehen können, ist die Verfolgung von Geschäften, die Sie nicht abschließen, mit enormen Kosten verbunden. Höhere Konversionsraten bei Leads öffnen den Trichter, so dass mehr Abschlüsse zustande kommen, Ihr Umsatz steigt und Ihr COCA sinkt.
- **Senken Sie die Kosten für Leads und verbessern Sie die Qualität der Leads:**
  - Wenn Sie sich auf einer Messe einen Haufen Visitenkarten besorgen, bekommen Sie vielleicht viele Leads (weniger Kosten pro Lead), aber es sind wahrscheinlich Leads von schlechter Qualität.
  - Mit Techniken wie der Inbound-Marketing-Strategie von HubSpot können Sie die Kosten für Leads senken, ohne die Qualität der Leads zu beeinträchtigen.
  - Wenn Sie Tools und Techniken in Ihren Vertriebsprozess integrieren, die die Qualität Ihrer Leads erhöhen, und wenn Sie darauf achten, woher Ihre Leads kommen, wird sich Ihre Konversionsrate verbessern.

# Inbound Marketing

- Eine Geschäftsmethode, die Kunden anzieht, indem sie wertvolle Inhalte und Erfahrungen schafft, die auf sie zugeschnitten sind.
- Während Outbound-Marketing Ihr Publikum mit Inhalten unterbricht, die es nicht will, schafft Inbound-Marketing Verbindungen, nach denen es sucht, und löst Probleme, die es bereits hat.



# Wie kann man COCA reduzieren?

## • Schneller durch den Verkaufstrichter:

- Indem Sie sich auf die Geschwindigkeit konzentrieren, mit der sich potenzielle Kunden durch den Verkaufszyklus bewegen, können Sie den Verkaufszyklus verkürzen, was sich sehr positiv auf die Reduzierung des COCA auswirkt.

## • Wählen Sie Ihr Geschäftsmodell mit COCA im Hinterkopf:

- Die Gestaltung Ihres Geschäftsmodells kann Ihre COCA drastisch beeinflussen.
- Beispiel: IntraLinks, das Unternehmen, das Investmentbankern und Anwälten einen sicheren Online-Raum für den Austausch von Dokumenten mit ihren Kunden bietet.
  - Als das Geschäftsmodell noch auf der Nutzung basierte, war es schwierig, den Kunden das Produkt zu verkaufen, da sie nicht genau planen konnten, wie viel sie dafür ausgeben würden.
  - Als man zu einem "Handy"-Modell überging, bei dem die Kunden jeden Monat einen festen Betrag für eine vereinbarte Art von Dienstleistung bezahlten und die Flexibilität hatten, zusätzliche Dienstleistungen auf Nutzungsbasis zu kaufen, war es viel einfacher, das Produkt an die Kunden zu verkaufen, und die Dauer des Verkaufszyklus verkürzte sich drastisch.

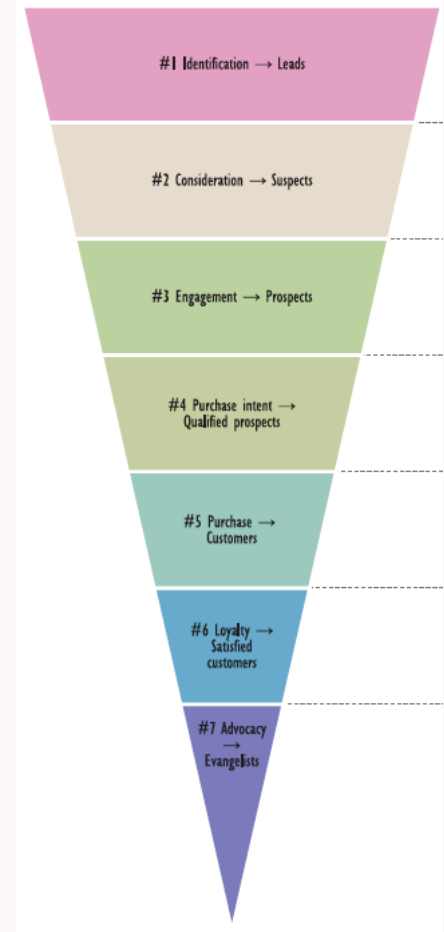
# Wie kann man COCA reduzieren?

## • Schneller durch den Verkaufstrichter:

- Indem Sie sich auf die Geschwindigkeit konzentrieren, mit der sich potenzielle Kunden durch den Verkaufszyklus bewegen, können Sie den Verkaufszyklus verkürzen, was sich sehr positiv auf die Reduzierung des COCA auswirkt.

## • Wählen Sie Ihr Geschäftsmodell mit COCA im Hinterkopf:

- Die Gestaltung Ihres Geschäftsmodells kann Ihre COCA drastisch beeinflussen.
- Beispiel: IntraLinks, das Unternehmen, das Investmentbankern und Anwälten einen sicheren Online-Raum für den Austausch von Dokumenten mit ihren Kunden bietet.
  - Als das Geschäftsmodell noch auf der Nutzung basierte, war es schwierig, den Kunden das Produkt schmackhaft zu machen, da sie nicht ohne Weiteres planen konnten, wie viel sie für das Produkt ausgeben würden.
  - Als man zu einem "Handy"-Modell überging, bei dem die Kunden jeden Monat einen festen Betrag für eine vereinbarte Art von Dienstleistung bezahlten und die Möglichkeit hatten, zusätzliche Dienstleistungen auf Nutzungsbasis zu erwerben, war es viel einfacher, den Kunden das Produkt zu verkaufen, und die Dauer des Verkaufszyklus verkürzte sich drastisch.



# Wie kann man COCA reduzieren?

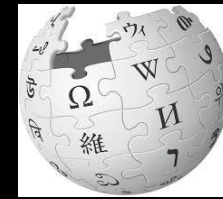
- **Mundpropaganda:**

- Die größte Triebkraft für die Verringerung der COCA ist die positive Mundpropaganda über ein Unternehmen und sein Produkt. Dies führt zu einer drastischen Verkürzung des Verkaufszyklus, verringert den Wunsch des Kunden, Sie zu Rabatten zu drängen, und bringt gut qualifizierte Kunden, die bereits für das Produkt geeignet sind, so dass die Vertriebsmitarbeiter viel produktiver mit ihnen umgehen können.
- Viele große und kleine Unternehmen versuchen heute, dies zu erreichen, indem sie den Net Promoter Score Index und ein entsprechendes System verwenden. Sie verfolgen dies sorgfältig und berichten darüber in ihren Betriebs-, Geschäftsführungs- und sogar Vorstandssitzungen. Boni werden daran geknüpft, in der Überzeugung, dass dies ein guter Indikator für die Stärke der Mundpropaganda Ihrer Kunden ist, was sich in der Praxis bestätigt hat.

- **Konzentrieren Sie sich auf den Zielmarkt:**

- Wenn Sie sich von den ersten Schritten dieses Prozesses an auf Ihren Hauptmarkt konzentrieren und sich nicht von Kunden außerhalb des von Ihnen gewählten Marktes ablenken lassen, wird die Mundpropaganda verbessert und Ihre Vertriebsmitarbeiter werden viel produktiver.
- Ihre Vertriebsmitarbeiter werden zu Experten in ihrer Branche, und die Dauer des Verkaufszyklus wird sich verkürzen (durch den wiederholten Verkauf an dieselbe DMU und den Prozess zur Gewinnung eines zahlenden Kunden wird der Vertriebsmitarbeiter viel produktiver), wodurch sich der COCA verringert.

# Net Promoter Score



- **Der Net Promoter oder Net Promoter Score (NPS) ist ein Managementinstrument, mit dem sich die Loyalität der Kundenbeziehungen eines Unternehmens messen lässt.**
- Der Net Promoter Score wird anhand der Antworten auf eine einzige Frage berechnet: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Unternehmen/Produkt/Dienstleistung einem Freund oder Kollegen empfehlen würden? Die Bewertung für diese Antwort basiert meist auf einer Skala von 0 bis 10.
  - Diejenigen, die mit einer Punktzahl von 9 bis 10 antworten, werden als Promotoren bezeichnet und zeigen wahrscheinlich wertschöpfende Verhaltensweisen, wie z. B. mehr Käufe, eine längere Kundenbindung und mehr positive Empfehlungen an andere potenzielle Kunden.
  - Diejenigen, die mit einer Punktzahl von 0 bis 6 antworten, werden als "Detractors" bezeichnet, und es wird angenommen, dass sie weniger wahrscheinlich wertschöpfende Verhaltensweisen an den Tag legen. Antworten von 7 und 8 werden als Passive bezeichnet, und ihr Verhalten liegt zwischen Promotoren und Detraktoren.
- Der Net Promoter Score wird berechnet, indem der Prozentsatz der Kunden, die zu den Detraktoren gehören, von dem Prozentsatz der Kunden, die zu den Promotoren gehören, abgezogen wird.
- Für die Berechnung des Net Promoter Score werden die Passiven in die Gesamtzahl der Befragten eingerechnet, wodurch der Prozentsatz der Detraktoren und Promotoren sinkt und der Nettowert gegen 0 gedrückt wird.



# Fallstudie: Assoziierte Gasenergie



- Bei Ölbohrungen entsteht in der Regel auch "Begleitgas", dessen Entsorgung kostspielig und problematisch für die Umwelt ist.
- Oft gibt es am Bohrort keine Infrastruktur, um das Gas dorthin zu transportieren, wo es verkauft werden könnte. Associated Gas Energy war ein neues Projekt, das von MIT-Studenten entwickelt wurde, um Ölproduzenten die Möglichkeit zu geben, diese Betriebskosten in Gewinn umzuwandeln.
- Mit Hilfe der GTL-Technologie (Gas To Liquids) wird das Begleitgas in Rohöl umgewandelt, das den Kunden 70 \$ pro Barrel kostet.
  - Der Kunde kann dieses Öl zu Marktpreisen verkaufen. Bei Marktpreisen von etwa 100 \$/Barrel erzielt der Kunde einen Gewinn von 30 \$/Barrel.
  - Die Einsparungen bei den Reinjektionskosten bringen dem Kunden etwa 10 \$/Barrel zusätzlich ein.
- Dies war eine sehr clevere Idee mit scheinbar überzeugenden Finanzdaten.

# Assoziierte Gasenergie COCA-Schätzung



- Der Zielkunde war ein sehr konservativer Käufer, der mit altmodischen Direktverkaufsmethoden angesprochen werden musste. Das neue Unternehmen würde eine Menge missionarischer Arbeit erfordern, um an den Start zu gehen. Man ging davon aus, dass der Verkaufszyklus für dieses teure Produkt (300.000 \$ für die Erstinstallation plus jährliche Wartungsgebühren) etwa ein Jahr betragen würde, obwohl es ein überzeugendes Wertversprechen hatte.
- Das Unternehmen musste einstellen:
  - einen erfahrenen Vertriebsmitarbeiter sowie einen technischen Vertriebsmitarbeiter, der glaubwürdig war und die Verkaufsdynamik verstand;
  - einen Berater für das erste Jahr, der ihnen helfen sollte, die anfängliche Trägheit der Kunden zu überwinden, die dieses System als erste haben wollten (denken Sie daran, dass es sich um einen konservativen Markt handelt!), und der sich um alle rechtlichen Fragen kümmern sollte, die mit Energie- und Umweltprojekten wie diesem einhergehen.
- Sie rechneten mit einer Anlaufzeit für den Vertriebsmitarbeiter, um das Produkt effektiv verkaufen zu können, so dass sie realistisch davon ausgingen, dass im ersten Jahr ein System verkauft werden würde.
- Der erste Verkauf würde der schwierigste sein; danach würden sie den Berater nicht mehr benötigen.
- Nachdem sie die Lernkurve durchlaufen hatten, würde das Team des neuen Unternehmens in der Lage sein, den Verkauf selbst zu übernehmen. Mit einer erfolgreichen Installation als Referenz könnte zudem der Verkaufszyklus drastisch verkürzt werden.
- Im zweiten Jahr könnten sie einen zweiten Vertriebsmitarbeiter sowie eine Person für den technischen Support einstellen, um ihren Umsatz zu steigern.

**Table 19.1** Associated Gas Energy COCA Calculation (a direct sales example)

Items from Marketing & Sales Budget	Year		
	1	2	3
Number of Salespeople = Number of Tech Support People	1	2	3
Sales Salary (\$175K/year fully burdened)	\$ 175,000	\$ 350,000	\$ 525,000
Tech Support Salary (\$125K/year fully burdened)	\$ 125,000	\$ 250,000	\$ 375,000
Travel	\$ 24,000	\$ 40,000	\$ 52,500
Entertainment	\$ 15,000	\$ 24,000	\$ 30,000
Events	\$ 30,000	\$ 35,000	\$ 40,000
Website Cost	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Consultant	\$ 15,000	\$ —	\$ —
Total	\$ 394,000	\$ 709,000	\$ 1,032,500
Number of Customers	1	3	7
COCA for Year	\$ 394,000	\$ 236,333	\$ 147,500

# COCA- Schlüsselfaktoren



- Direktverkauf vs. Telesales
- Hoher Kontakt vs. Automatisiert
- Konversionsrate
- Kosten der Leads
- Qualität der Leads
- WOM
- Weiterleitung durch den Verkaufstrichter
- Gestaltung Ihres Geschäftsmodells
- Fokus => Verkürzung des Verkaufszyklus

# Common COCA Oversights...



- Underestimates headcount required to sell and market
- Overestimates sales productivity
- Does not consider her/his own cost in the calculation
- Underestimates cost of personnel (fully burdened)

Modul 3: Diszipliniertes Unternehmertum

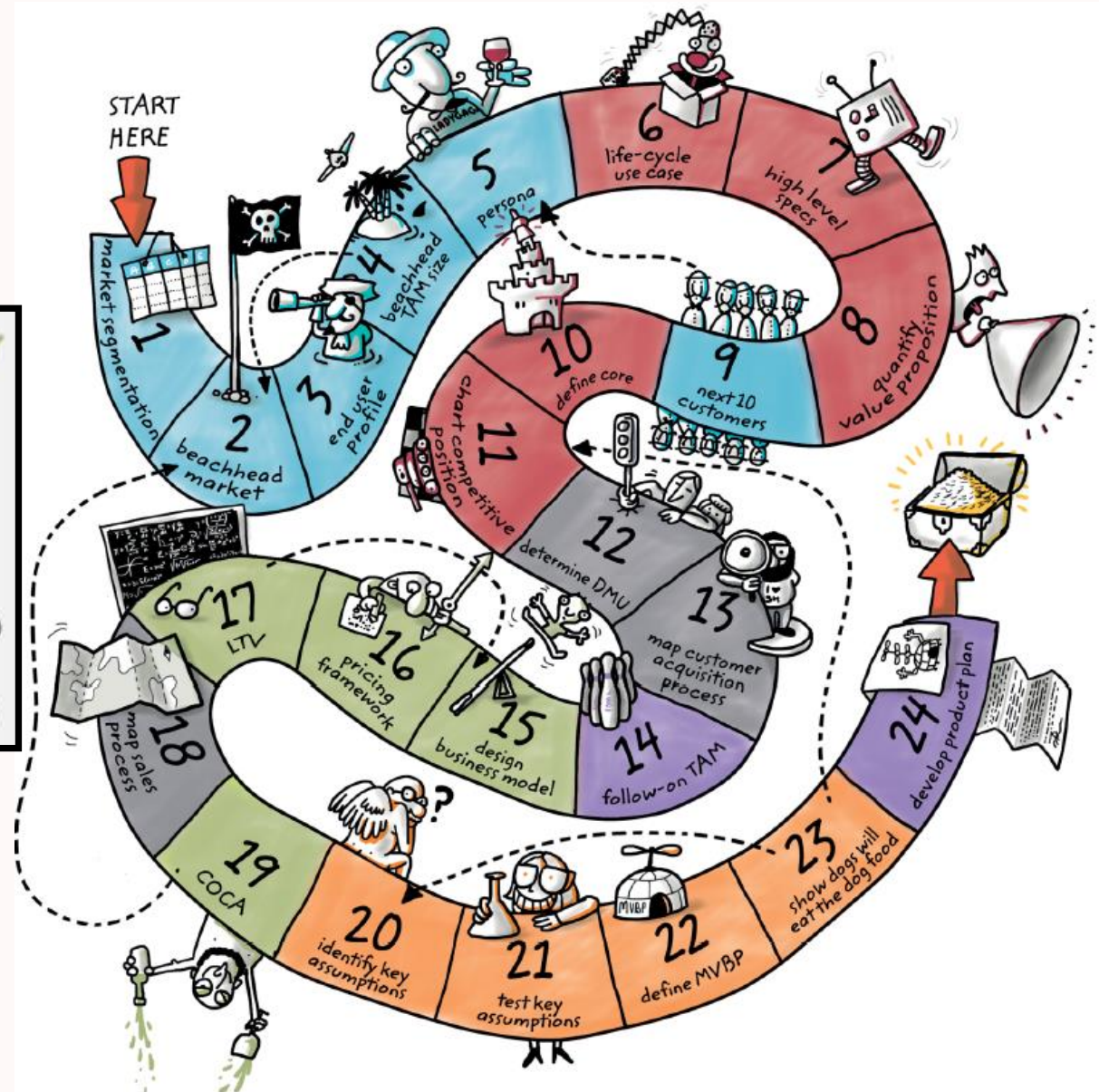
# Abschnitt 8: Wie entwerfen und bauen Sie Ihr Produkt?



# Rekapitulation



- HOW DO YOU MAKE MONEY OFF YOUR PRODUCT?**
- 15 Design a business model
  - 16 Set your pricing framework
  - 17 Calculate the lifetime value of an acquired customer (LTV)
  - 19 Calculate the cost of customer acquisition (COCA)



# Was haben Sie erreicht?



- Sie haben mit den Kunden gesprochen, sie bei der Arbeit beobachtet und sie bei jedem Schritt auf dem Weg dorthin befragt, indem Sie mit ihnen gesprochen haben, um herauszufinden, ob sie Ihren Plan für ihre Bedürfnisse geeignet finden.
- Sie haben ein Verständnis dafür:
  - wer der Kunde ist
  - welchen Wert Sie für ihn haben
  - wie er Ihr Produkt erwerben wird
  - wie viel es kostet, einen Kunden zu gewinnen, und
  - wie viel Gewinn der Kunde Ihnen bringen wird.

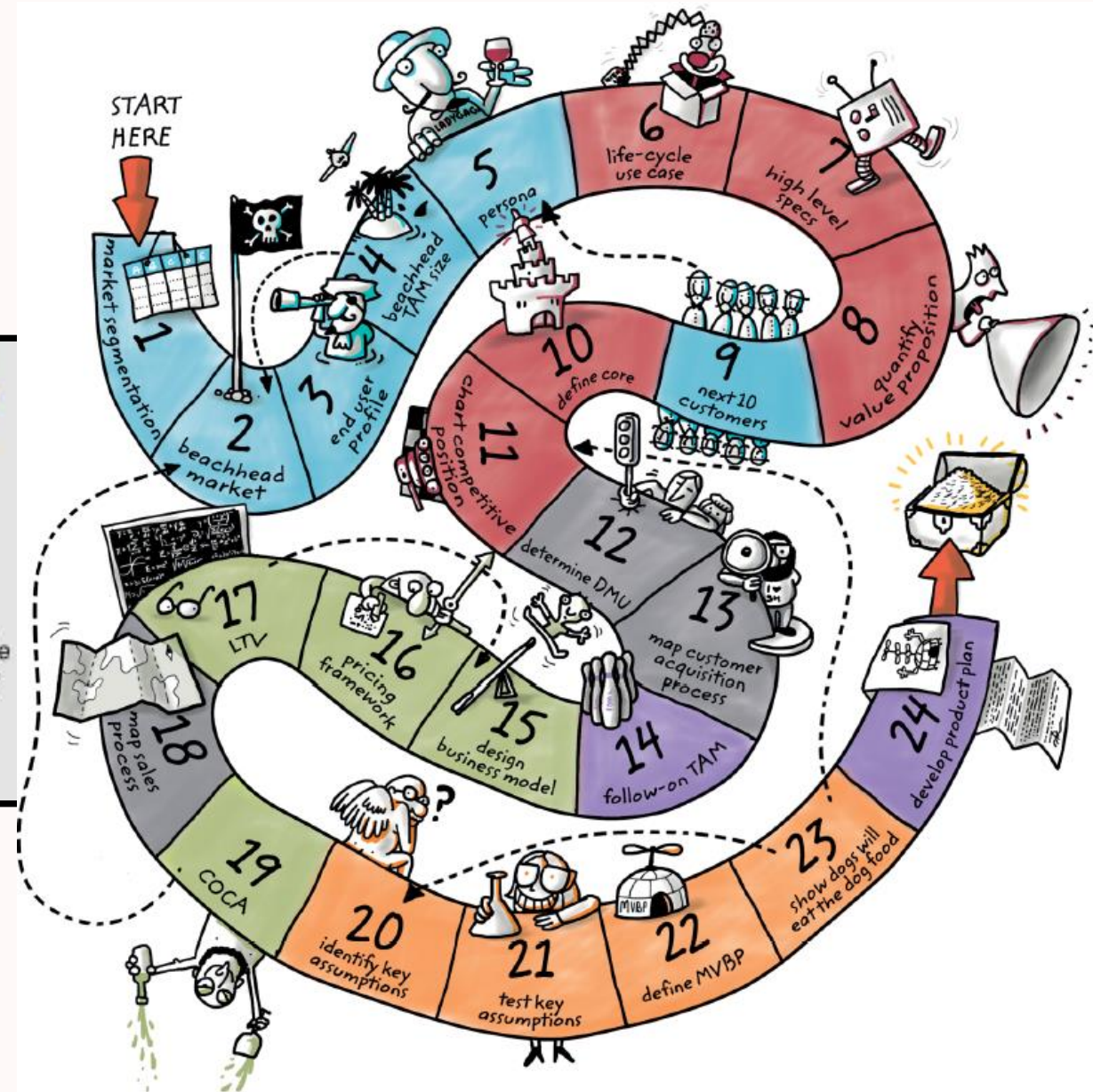


# Was kommt als Nächstes?



## HOW DO YOU DESIGN & BUILD YOUR PRODUCT?

- 20 Identify key assumptions
- 21 Test key assumptions
- 22 Define the minimum viable business product (MVBP)
- 23 Show that "the dogs will eat the dog food"



# Abschnitt 8

## Inhalt



- DH Schritt 20: Wichtige Annahmen
- DH Schritt 21: Testen der wichtigsten Annahmen
- DH Schritt 22: Definieren Sie die MVBP
- DH Schritt 23: "Die Hunde werden das Hundefutter fressen"

# Abschnitt 8

## Lernziele

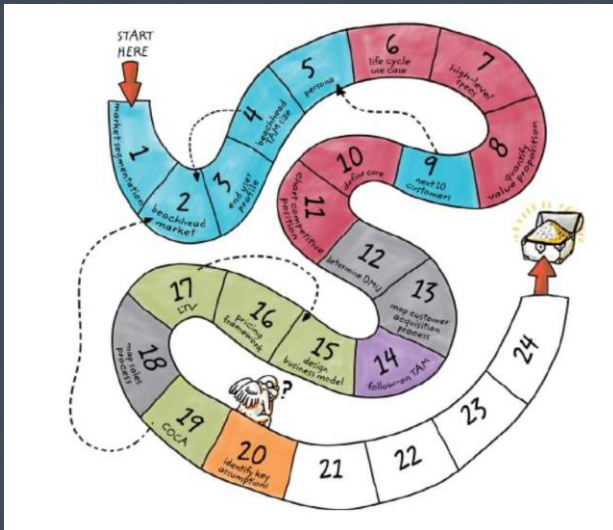
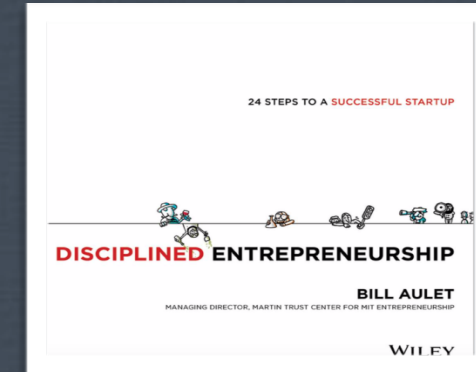


Nach der Teilnahme an diesem Modul, dem Studium der Fallstudien und Leseaufgaben sowie dem Ansehen der vorgeschlagenen Videos sollten Sie in der Lage sein:

- die wichtigsten Annahmen, die Ihrem Produktdesign zugrunde liegen, zu identifizieren und zu überprüfen.
- die Schlüsselkonzepte der Lean-Startup-Methodik zu verstehen und zu erklären. Spezifikationen für Ihr Minimum Viable Product (MVP) zu erstellen.
- die Entwicklung des Prototyps Ihres Minimum Viable Product (MVP) zu planen.

Abschnitt 8: Wie entwerfen und bauen Sie Ihr Produkt?

# Schritt 20: Identifizierung der wichtigsten Annahmen

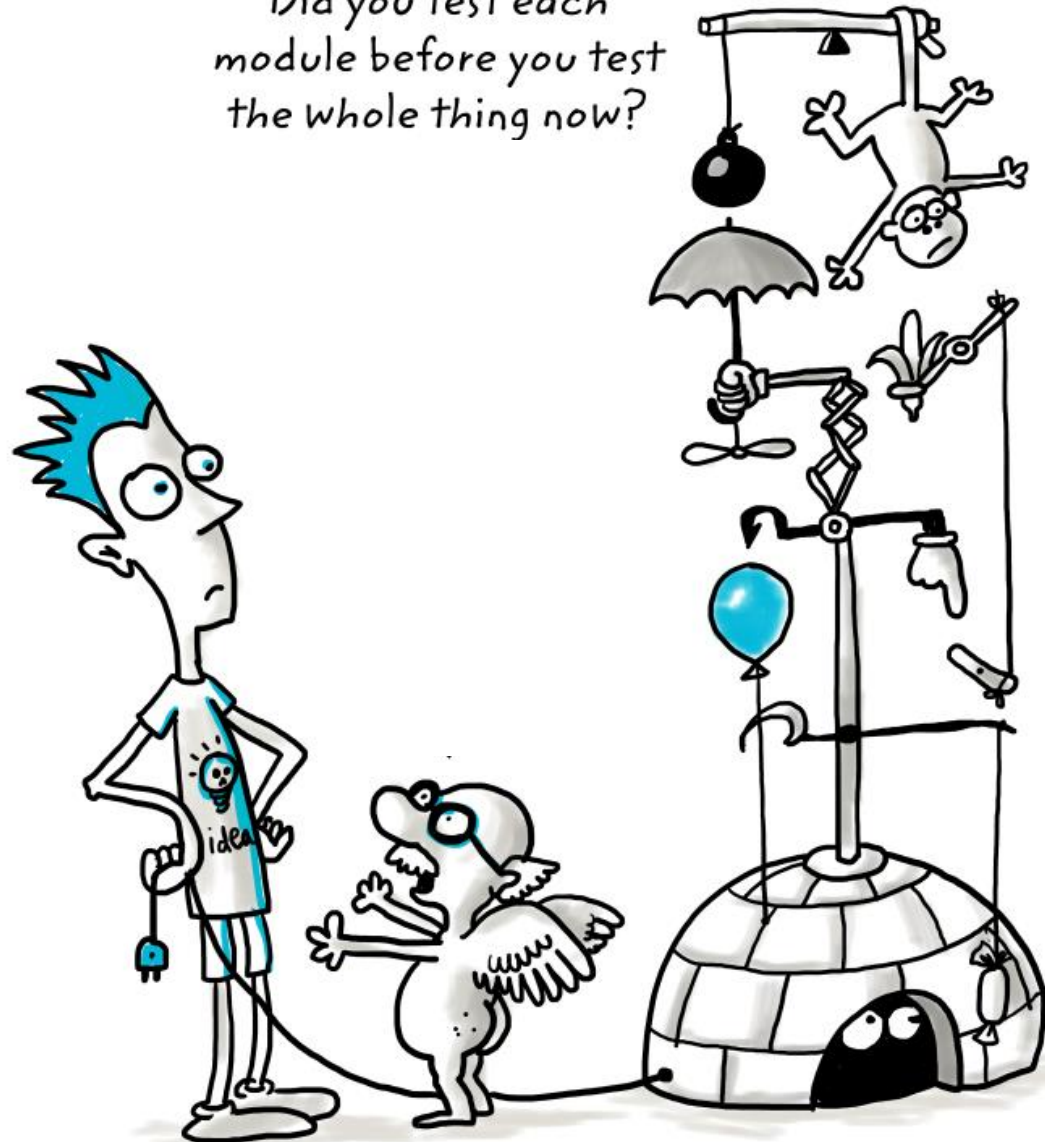


I can't wait to see  
how this works!



I can't wait to see  
how this works!

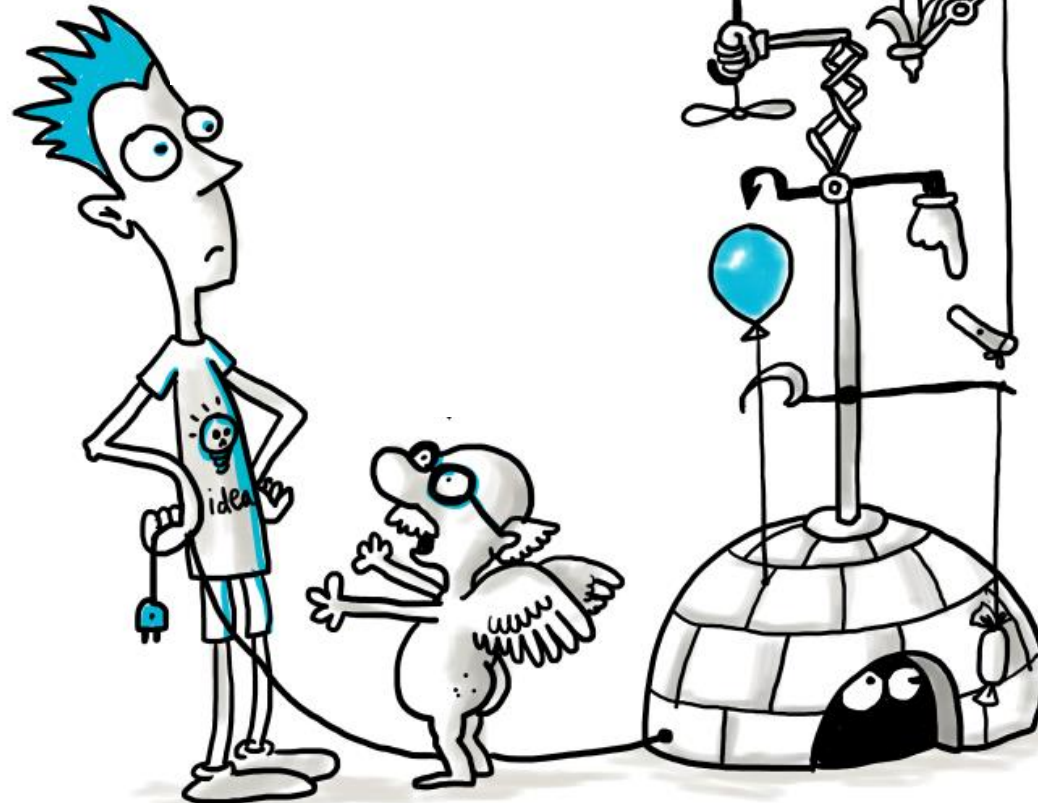
Did you test each  
module before you test  
the whole thing now?



I can't wait to see  
how this works!

Did you test each  
module before you test  
the whole thing now?

No, but maybe  
that would have been  
a good idea







# Schritt #20: Ziele

- Ermitteln Sie, welche Annahmen über Ihr Unternehmen noch nicht gründlich getestet wurden.
- Ordnen Sie Ihre 5 bis 10 wichtigsten Annahmen nach ihrer Wichtigkeit.

# Warum?

- Sie sind ein neues Unternehmen mit einem Produkt, das es bisher nicht gab.
- Sie gehen von bestimmten Annahmen aus, die auf Logik und Forschung beruhen, aber sind diese auch gültig?
  - Sie müssen Ihre wichtigsten Annahmen ermitteln und rigoros prüfen.

# Wie?

- Treten Sie einen Schritt zurück und denken Sie über Ihre wichtigsten Annahmen nach und prüfen Sie, ob sie mit der Realität übereinstimmen, nicht mit dem, was Sie denken oder was Ihre Kunden glauben, dass die Welt funktioniert.
- Es ist nicht schwer, Ihre wichtigsten Annahmen zu identifizieren und aufzuschlüsseln, aber Unternehmer neigen dazu, diesen Schritt zu überspringen und auf Intuition oder Forschung zu vertrauen, um die tatsächliche Prüfung der Annahmen zum Geschäfts- und Kundenverhalten zu ersetzen.

# Was macht eine gute Vermutung aus?

# Was macht eine gute Vermutung aus?

- **Spezifisch** - Definieren Sie Ihre Begriffe
- **Wichtig** - Es ist wirklich wichtig!
- **Einheitlich** - Nur eine Variable in der Gleichung
- **Messbar** - Es ist in einer akzeptablen Metrik quantifizierbar.
- **Prüfbar** - Wir können ein Experiment damit durchführen.
- **Klein, aber oho** - Kleine Veränderungen, die einen großen Unterschied machen.

# Beispiele für wichtige Annahmen

- Auflistung der Bereiche, in denen Sie logische Annahmen von PMR....spezifisch, eng gefasst, getroffen haben, so dass sie getestet werden können, zum Beispiel
  - Ihr Nutzenversprechen
  - Merkmale
  - Zeit bis zur Markteinführung
  - Kanal
  - Kosten
- Lösen Sie das richtige Problem, ist dies der richtige Kunde, wird Ihr Kunde es kaufen?

# Wie lassen sich die wichtigsten Annahmen ermitteln?

- Überprüfen Sie jeden Schritt des Rahmens und erstellen Sie eine Liste der Bereiche, in denen Sie auf der Grundlage Ihrer primären Marktforschung logische Schlussfolgerungen gezogen haben.
  - Haben Sie die Prioritäten Ihrer Persona richtig erkannt?
  - Wird Ihr Kunde das Nutzenversprechen attraktiv finden, wenn er einen Kauf tätigt?
  - Wird der Kunde die Zeit und Mühe aufwenden, um Ihr Produkt in seinen Arbeitsablauf zu integrieren?
- Sind Ihre Kostenziele korrekt?
  - Wenn es sich bei dem Produkt um Hardware handelt, überprüfen Sie die Stückliste und analysieren Sie sorgfältig die Kosten der wichtigsten Positionen in der Stückliste.
  - Handelt es sich um Software, listen Sie die wichtigsten Entwicklungsherausforderungen, Annahmen und Kostenpositionen auf.
- Gibt es unter den Kunden, die Sie bereits identifiziert haben, "Leuchtturm"-Kunden?
- Gibt es "Dreh- und Angelpunkt"-Kunden, bei denen, wenn sie nicht kaufen, auch andere nicht kaufen werden?
- Gibt es andere wichtige Kunden, die Sie noch nicht identifiziert haben?
- Sind die "Leuchtturm"- und "Dreh- und Angelpunkt"-Kunden daran interessiert, Ihr Produkt zu kaufen?

# Wie lassen sich die wichtigsten Annahmen ermitteln?

- Überprüfen Sie jeden Schritt des Rahmens und erstellen Sie eine Liste der Bereiche, in denen Sie auf der Grundlage Ihrer primären Marktforschung logische Schlussfolgerungen gezogen haben.
  - Haben Sie die Prioritäten Ihrer Persona richtig erkannt?
  - Wird Ihr Kunde das Nutzenversprechen attraktiv finden, wenn er einen Kauf tätigt?
  - Wird der Kunde die Zeit und Mühe aufwenden, um Ihr Produkt in seinen Arbeitsablauf zu integrieren?
- Sind Ihre Kostenziele korrekt?
  - Wenn es sich bei dem Produkt um Hardware handelt, überprüfen Sie die Stückliste und analysieren Sie sorgfältig die Kosten der wichtigsten Positionen in der Stückliste.
  - Handelt es sich um Software, listen Sie die wichtigsten Entwicklungsherausforderungen, Annahmen und Kostenpositionen auf.
- Gibt es unter den Kunden, die Sie bereits identifiziert haben, "Leuchtturm"-Kunden?
- Gibt es "Dreh- und Angelpunkt"-Kunden, bei denen, wenn sie nicht kaufen, auch andere nicht kaufen werden?
- Gibt es andere wichtige Kunden, die Sie noch nicht identifiziert haben?
- Sind die "Leuchtturm"- und "Dreh- und Angelpunkt"-Kunden daran interessiert, Ihr Produkt zu kaufen?



# Methodische Ermittlung der wichtigsten Annahmen

- Gehen Sie jetzt den gesamten Canvas für Ihr Unternehmen durch und besprechen Sie, wie Sie sich selbst in jedem Kästchen und jedem Posten einschätzen
  - **Vergeben Sie einen grünen Punkt für Bereiche mit Stärken.**
  - **Vergeben Sie einen gelben Punkt für Bereiche, die nicht stark, aber nicht gut genug sind, um nicht lebensbedrohlich zu sein.**
  - **Kennzeichnen Sie die Bereiche mit einem roten Punkt, die Sie als Schwachstellen ansehen und die fatal sein könnten.**
- Warum geben Sie diese Bewertungen ab? Welche Annahmen sind grundlegend?
  - Die Qualität dieses Dialogs ist entscheidend
- Welche sind die wichtigsten Annahmen, wenn man das Gesamtbild betrachtet? (d. h. das höchste Risiko und die größten Chancen)
- Machen Sie sich diese Annahmen sehr klar, damit Sie sie überprüfen können

<p><b><u>Raison d'Être</u></b> ① <i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission:</p> <p>Passions:</p> <p>Values:</p> <p>Initial Assets:</p> <p>Initial Idea:</p>	<p><b><u>Competitive Advantage</u></b> ④ <i>Why you?</i></p> <p>Moats:</p> <p>Core:</p> <p>Competitive Positioning:</p>	<p><b><u>Customer Acquisition</u></b> ⑤ <i>How does your customer acquire your product?</i></p> <p>DMU:</p> <p>Process to Acquire Customer:</p> <p>Windows of Opportunity:</p> <p>Possible Triggers:</p>	<p><b><u>Overall Economics</u></b> ⑧ <i>Does your product make money at a company level?</i></p> <p>Est. R&amp;D Exp.:</p> <p>Est. G&amp;A Exp.:</p> <p>LTV/COCA Ratio High Enough:</p>	<p><b><u>Design &amp; Build</u></b> ⑨ <i>How do you produce the product?</i></p> <p>ID Key Assumptions:</p> <p>Test Key Assumptions:</p> <p>MVBP:</p> <p>Tracking Metrics:</p>
<p><b><u>Initial Market</u></b> ② <i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead:</p> <p>End User Profile:</p> <p>TAM:</p> <p>Persona:</p> <p>1<sup>st</sup> 10 Customers:</p>	<p><b><u>Value Creation</u></b> ③ <i>What can you do for you customer?</i></p> <p>Use Case:</p> <p>Prod Description:</p> <p>Problem Being Solved:</p> <p>Quant. Value Prop.:</p>	<p><b><u>Product Unit Economics</u></b> ⑥ <i>Can you make money at the product level?</i></p> <p>Biz Model:</p> <p>Est. Pricing:</p> <p>Short Term - LTV:</p> <p>Short Term - COCA:</p> <p>Medium Term - LTV:</p> <p>Medium Term - COCA:</p> <p>Long Term - LTV:</p> <p>Long Term - COCA:</p>	<p><b><u>Sales</u></b> ⑦ <i>How do you sell your product?</i></p> <p>Preferred Sales Channel:</p> <p>Sales Funnel:</p> <p>Short Term Mix:</p> <p>Medium Term Mix:</p> <p>Long Term Mix:</p>	<p><b><u>Scaling</u></b> ⑩ <i>How do you scale your business?</i></p> <p>Prod. Plan for Beachhead:</p> <p>Next Market:</p> <p>Prod. Plan beyond Beachhead:</p> <p>Follow-on TAM:</p>

# Was sind Beispiele für wichtige Annahmen?

- Auflistung der Bereiche, in denen Sie logische Annahmen von PMR....spezifisch, eng gefasst, getroffen haben, damit sie z. B. getestet werden können:
  - Ihr Wertversprechen
  - Merkmale
  - Zeit bis zur Markteinführung
  - Kanal
  - Kosten
- Lösen Sie das richtige Problem, ist dies der richtige Kunde, wird Ihr Kunde es kaufen?

# Beispiel: Morphlab (jetzt Ori)



Robotermöbel zur Erhöhung der Funktionalität Ihrer Wohnung. Auf der Grundlage von PMR-Beobachtungen wurden 3 Dinge identifiziert, die getestet werden sollten.

- Mangel an Stauraum
- Fehlende Raumaufteilung ist ein Problem für Menschen, die in Studios leben
- Kein geeigneter Wohn- und Essbereich

# Beispiel: Morphlab Fortsetzung



- Bei den ersten Gesprächen fehlte es an der nötigen Spezifität
- Die Persona - Mieter? Entwickler? Beide?
- Das Team zeichnete einige 3D-Modelle potenzieller Lösungen und zeigte sie den Personas zur Validierung, wodurch die Diskussionsbereiche angesprochen wurden, aber auch mehr Details über die Funktionsweise.
- Der Mieter wäre ein guter Alpha-/Beta-Standort, aber es wurden Bedenken hinsichtlich der Übertragbarkeit geäußert. Der Entwickler würde eine in die Modellsite für sein neues Gebäude einbauen, um Feedback zu erhalten.
- Lektion: In Bewegung geblieben & jetzt Zeit, Persona usw. zu überdenken. Iterieren ist gut. Sich nicht zu bewegen ist nicht in Ordnung. Aber jetzt ohne Validierung weiterzumachen, ist sehr teuer.

# Beispiel: Genesis

## DNA



- Vermutung: Die Durchlaufzeit war wichtiger als die Kosten, und um diese Annahme zu testen, wurden die Interviewfragen so offen wie möglich gehalten, so dass es keine Anhaltspunkte für eine Antwort gab, die das Team hören wollte.
- Experiment: Absichtserklärung
  - LOIs waren bisher unglaublich hilfreich für uns. Es gibt eine Reihe anderer DNA-Synthese-Unternehmen, und wenn wir von Investoren gefragt werden, wie wir sicher sein können, dass die Kunden mit dem Status quo unzufrieden sind, hilft es immer, ihnen die 9 LOIs (von einigen großen Unternehmen) zu zeigen, die sie während Delta V erhalten konnten. Das ist sehr konkret und wird gegenüber Umfragen bevorzugt.
  - Wir lernten Schmerzpunkte kennen, die bei den Kunden in späteren Gesprächen wirklich ankamen, was uns half, mehr LOIs zu bekommen, wenn sie das Gefühl hatten, dass wir wirklich auf ihrer Seite waren.
- Lektion: Die Antwort, die Sie erhalten (in diesem Fall ein Wertangebot, aber es könnten auch viele andere Schritte wie DMU sein), wird nicht wirklich getestet, bis Sie darauf drängen, den LOI zu erhalten. Das wird die Dinge klären. Worte sind billig, Bargeld ist es nicht.

# Fallstudie: Sasa



- Ein gewinnorientiertes soziales Unternehmen, das Frauen in Afrika unterstützt, indem es ihnen ermöglicht, ihre Kunst weltweit über Mobiltelefone zu verkaufen.
- Da das Team sein Unternehmen in einer kapitalbeschränkten Situation starten und ausbauen wollte, war es sehr darauf bedacht, seine Annahmen zu ermitteln und zu überprüfen, um kein wertvolles Geld oder Zeit zu verschwenden.

## **Producers Assumptions**

1. Craftswomen (i.e., Producers) want to be economically empowered.
2. Craftswomen will adopt the Sasa platform into their market practices.
3. The vendors will earn a sustainable income.
4. Vendors will trust the Sasa technology and services.
5. Existing infrastructures will be consistent and expand with demand.
6. Vendors will earn more using Sasa than by selling in the open-air markets.
7. A vendor can afford to buy a simple feature phone, which is camera-enabled.
8. A vendor is familiar with using SMS.
9. A vendor is able to leverage their knowledge of SMS to quickly adopt the use of MMS.

**sasa**

Customer—Assumptions about the producers

- Beachten Sie, dass einige der Annahmen für die Verbraucherseite nicht spezifisch genug sind und in mehrere Annahmen aufgeteilt werden müssen.

## Web Consumer Assumptions

1. Consumers not only value, but prefer handmade goods.
2. Consumers want to know who made their products and how.
3. International consumers will trust the Sasa technology and services.
4. International consumers will be compelled to buy products on the Sasa platform.
5. Sasa customers will return to Sasa to buy more products.
6. International consumers will happily wait for up to three weeks to receive products from Africa.
7. Sasa can profit greatly just from selling jewelry to start.
8. The necessary infrastructure and policy will be consistent and expand with demand.

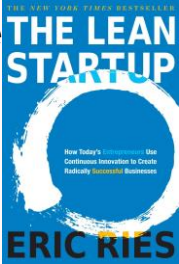
**sasa**

Customer—Assumptions about the web consumer



# Lean-Startup-Grundlagen

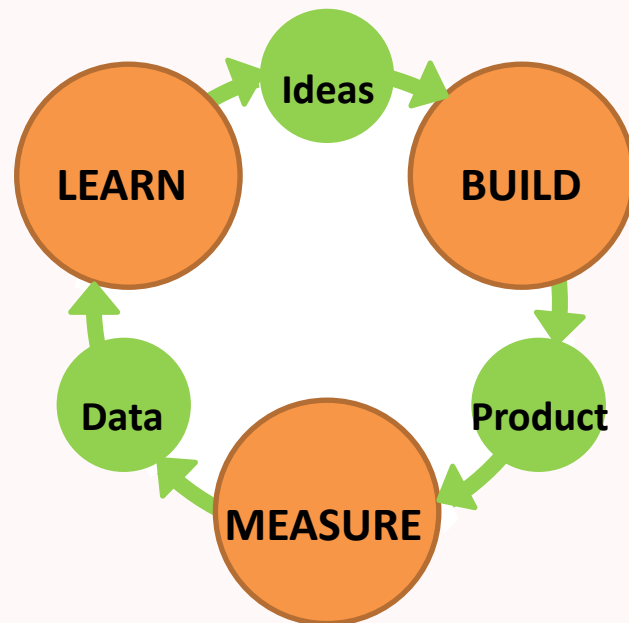
- Ein Startup ist eine menschliche Einrichtung, die unter extrem unsicheren Bedingungen ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung schaffen soll.
- Startups haben ein Ziel vor Augen (Vision): ein florierendes und die Welt veränderndes Unternehmen zu schaffen.
- Um diese Vision zu erreichen, setzen Startups eine Strategie ein, die ein Geschäftsmodell, einen Produktplan, einen Standpunkt zu Partnern und Konkurrenten sowie Vorstellungen über den Kunden umfasst.
- Das Produkt ist das Endergebnis dieser Strategie.
- Produkte verändern sich ständig durch den Prozess der Optimierung (Tuning des Motors).
- Seltener muss auch die Strategie geändert werden (Pivot).
- Lernen ist die wesentliche Einheit des Fortschritts für Start-ups. Der Aufwand, der nicht unbedingt notwendig ist, um zu lernen, was die Kunden wollen, kann eliminiert werden (validiertes Lernen - Lernen, das durch positive Verbesserungen bei den Kernkennzahlen des Start-ups nachgewiesen wird).
- Die Bemühungen eines Startups sind Experimente, mit denen die Strategie getestet wird, um zu sehen, welche Teile brilliant und welche überflüssig sind.
- Die Produkte, die ein Startup baut, sind Experimente.



- Die Build-Measure-Learn-Feedback-Schleife ist der Kern des Lean-Startup-Modells.
- Das Minimum Viable Product (MVP) ist diejenige Version des Produkts, die eine vollständige Umdrehung der Build-Measure-Learn-Schleife mit einem Minimum an Aufwand und Entwicklungszeit ermöglicht.

# “MVP”

- "M": Minimum
- "V": Lebensfähig
- "P": Produkt



“The MVP is that version of the product that enables a full turn of the **Build-Measure-Learn loop** with a minimum amount of effort and the least amount of development time.” - Der MVP ist diejenige Version des Produkts, die eine vollständige Umkehrung der Build-Measure-Learn-Schleife mit einem Minimum an Aufwand und Entwicklungszeit ermöglicht.

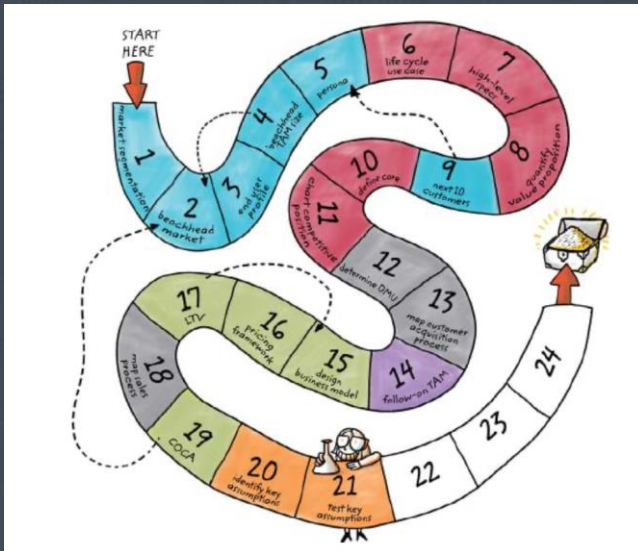
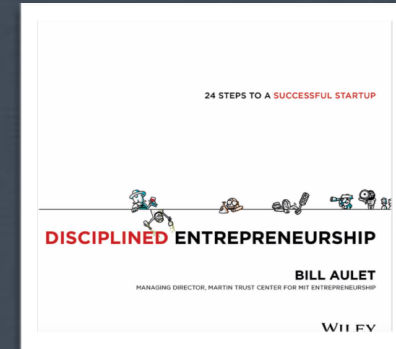
- Ries, Eric (2011-09-13). *The Lean Startup* (p. 77), Random House, Inc.. Kindle Edition.



- Ähnlichkeit zwischen dem Konzept des "Minimum Viable Product" oder MVP und MVBP.
- Im Rahmen der 24 Schritte sollte ein "Produkt" jedoch immer so vollständig sein, dass ein Kunde einen Nutzen daraus ziehen kann.
  - Der MVP-Rahmen hingegen schließt in seine Definition von "Produkten" Maßnahmen ein, die lediglich einzelne Annahmen über die neue Geschäftsidee testen.
  - Der Prozess der Erstellung eines MVBP stellt einen "Systemtest" dar, um festzustellen, ob Ihr Kunde für das, was Sie anbieten, Geld bezahlen wird, und nicht nur einen Kanal, über den Sie eine Annahme testen.
  - Genauso wie Sie erst dann ein sinnvolles Geschäft haben, wenn Sie einen zahlenden Kunden haben, hat Ihr Unternehmen erst dann ein Produkt, wenn jemand es kauft, einen Nutzen daraus zieht und Ihnen ein sinnvolles Feedback dazu geben kann.
- In den nächsten beiden Schritten werden Sie Ihre Annahmen auspacken und in eine nach Prioritäten geordnete Liste aufteilen, um sie empirisch zu testen, bevor Sie Ihr MVBP starten.

Abschnitt 8: Wie entwerfen und bauen Sie Ihr Produkt?

# Schritt 21: Testen der wichtigsten Annahmen



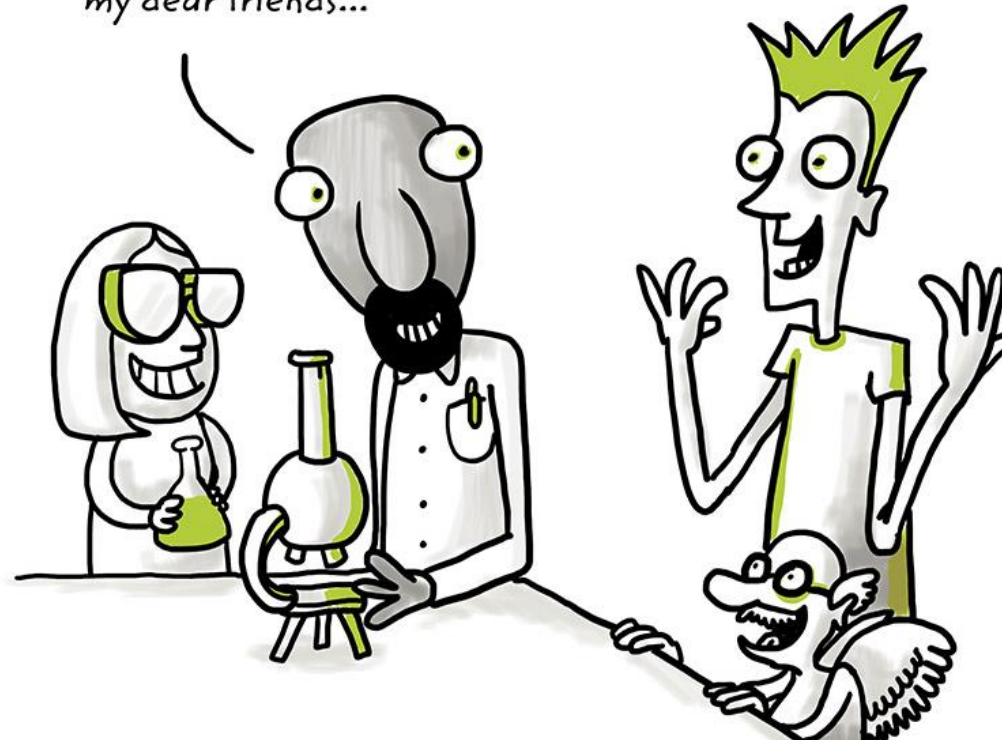
# Abschnitt 8

## Inhalt



- DH Schritt 20: Wichtige Annahmen
- DH Schritt 21: Testen der wichtigsten Annahmen
- DH Schritt 22: Definieren Sie die MVBP
- DH Schritt 23: "Die Hunde werden das Hundefutter fressen"

While trying to find  
that entrepreneurship gene  
was a waste of time,  
this seems very doable  
and productive  
my dear friends...



*Now that we have identified those key assumptions, let's use a scientific approach to test them individually before just smashing them all together and seeing if they work.*

# Schritt #21: Ziele

- Nehmen Sie Ihre Liste der wichtigsten Annahmen und entwerfen Sie empirische Tests, um sie zu bestätigen oder zu widerlegen.
- Führen Sie die empirischen Tests durch und gehen Sie dabei schnell und effizient vor, um das Risiko Ihres Startups zu verringern.
- Sammeln Sie empirische Daten, die Ihre Annahmen entweder bestätigen oder widerlegen.



# Test der wichtigsten Annahmen

- Sobald wir die wichtigsten Annahmen ermittelt haben, ist es oft nicht schwer, sie zu testen.
- Entwerfen Sie Experimente, um diese Annahmen auf die billigste, schnellste und einfachste Weise zu testen.
- Diese Experimente erfordern, wenn überhaupt, nur den Bau physischer Gegenstände oder das Schreiben von Code, sondern eher logisches Denken, um einfache, aber effektive Tests zu entwerfen.

# Prüfung von Annahmen (z. B.)

- Um die Kostenziele zu testen, senden Sie informelle Anfragen (RFQ) oder Spezifikationen an Lieferanten, um zu sehen, ob Ihre Kostenprognosen bei dem von Ihnen benötigten Volumen zutreffen.
- Um das Interesse von Leuchtturm- und Linchpin-Kunden zu testen, prüfen Sie, ob sie einen der folgenden Punkte tun:
  - Vorauszahlung für Ihre Lösung (am besten)
  - Eine Anzahlung leisten (gut)
  - Eine Absichtserklärung abgeben (okay)
  - Einem Pilotprojekt zustimmen (akzeptabel)
  - ein starkes Interesse am Kauf bekunden, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind (nicht sehr beruhigend, aber möglicherweise akzeptabel)
- Wenn Sie Kunden persönlich treffen, nehmen Sie einen erfahrenen Außenstehenden mit, der Ihnen hilft festzustellen, ob der Kunde wirklich von Ihrem Produkt begeistert ist und es kaufen wird oder ob er nur höflich ist oder Informationen sammelt.
- Um zu testen, ob bestimmte Kunden Leuchtturm- oder Dreh- und Angelpunkt-Kunden sind, wiederholen Sie den oben beschriebenen Prozess, aber mit anderen Kunden; schauen Sie, ob sie ihre Kaufentscheidungen bestimmten anderen Kunden zuschreiben, und achten Sie auf Muster.

# Beispiele für überprüfbare Annahmen

- Hypothese: "Neohippies" im Alter von 25-35 Jahren nutzen ihre Smartphones als Einkaufshilfe im Supermarkt
- Dieses Team wollte jungen Menschen, die in Naturkostläden wie Whole Foods Market einkaufen, einen persönlichen Einkaufsassistenten auf dem Smartphone anbieten.
  - Die Studenten des Teams benutzten ihre Smartphones beim Einkaufen und gingen daher davon aus, dass andere dies auch tun. Dies war eine der wichtigsten Annahmen, die es zu überprüfen galt.
- Um diese Annahme zu überprüfen, ging das Team zu einem Whole Foods und beobachtete Kunden, die der Beschreibung ihrer Zielgruppe entsprachen. Praktisch keiner der Kunden benutzte ein Smartphone, während er sich im Laden aufhielt.
- Das Team war ungläubig, bestätigte das Ergebnis aber in einem anderen Whole Foods-Laden.
- Das Team befragte die Kunden und fand heraus, dass viele von ihnen zwar iPhones besaßen, aber nicht daran interessiert waren, sie beim Einkaufen zu benutzen, weil sie bereits eine für sie gut funktionierende Art des Einkaufens hatten und sich nicht ändern wollten.
- Daraufhin änderte das Team seinen Fokus komplett und arbeitete an einer anderen mobilen App für einen anderen Zielkunden.

# Beispiele für überprüfbare Annahmen

- **Meinungsumfragen lassen sich auf Facebook viel besser durchführen als mit traditionellen telefonbasierten Methoden**
- Eine Studentin, die Politikwissenschaften studiert, war besorgt über politische Meinungsumfragen und die Möglichkeit, dass die Genauigkeit der Umfragen durch die wachsende Zahl von Menschen, die ihre Festnetzanschlüsse zugunsten von Mobiltelefonen kündigen, beeinträchtigt werden könnte.
  - Amerikanische Gesetze verbieten es, Mobiltelefonbenutzer mit automatischen Wahlmaschinen zu kontaktieren, so dass Meinungsforscher, die Mobiltelefone anrufen wollen, jede Nummer einzeln wählen müssen, was die Kontaktaufnahme mit Mobiltelefonbenutzern im Vergleich zu Festnetzbenutzern wesentlich teurer macht.
  - Es besteht die Gefahr, dass die Umfragen verzerrt werden, weil bestimmte Bevölkerungsgruppen eher zu den reinen Handy-Nutzern gehören als andere.
- Der Student ging davon aus, dass er, da Facebook es ermöglicht, Anzeigen auf bestimmte demografische Gruppen auszurichten und auf die demografischen **Daten für angeklickte Anzeigen zuzugreifen, Facebook-Anzeigen nutzen könnte, um schnell und kostengünstig Umfragen durchzuführen, die genauer und weniger arbeitsintensiv sind als telefonische Umfragen.**

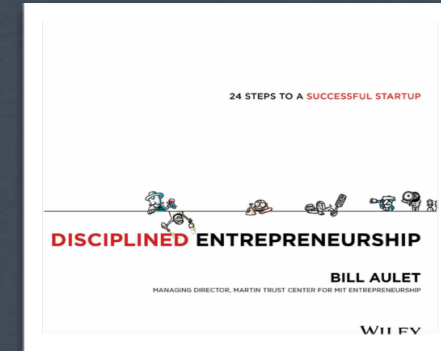
# Beispiele für überprüfbare Annahmen

- Der Student konnte seine Hypothese über Nacht mit weniger als 100 Dollar für Facebook-Anzeigen testen.
- In seinem ersten Experiment verglich er die Klickraten seiner Anzeigen mit den Ergebnissen der Vorwahlen 2012 in New Hampshire und der Gesamtheit der professionellen Umfragen, die während der Vorwahlen durchgeführt wurden.
- Seine Klickraten sagten das Ergebnis der Vorwahlen nicht genau voraus, so dass er die Hypothese aufstellte, dass er genauere Ergebnisse erzielen würde, wenn er das Design der Anzeigen ändern würde.
- Weniger als eine Woche später probierte er mit weiteren 50 Dollar für Anzeigen ein anderes Format für die Überschriften der Anzeigen aus.
- Dieser zweite Versuch wurde mit den Präsidentschaftsvorwahlen eines anderen Bundesstaates verglichen und erzielte ähnliche Ergebnisse wie die professionellen Umfragen, deren Erstellung 100.000 Dollar und mehrere Tage kostete.
- Interessanterweise fand er bei der Überprüfung seiner Hypothese einen noch interessanteren Verwendungszweck für seine Idee: Die Meinungsforscher waren daran interessiert, die demografische Ausrichtung von Facebook-Anzeigen zu nutzen, um zielgerichtete Fokusgruppen zu organisieren - eine Marktchance, die viel breiter angelegt ist als die Vorhersage von Wahlergebnissen.

# Prüfung der wichtigsten Annahmen

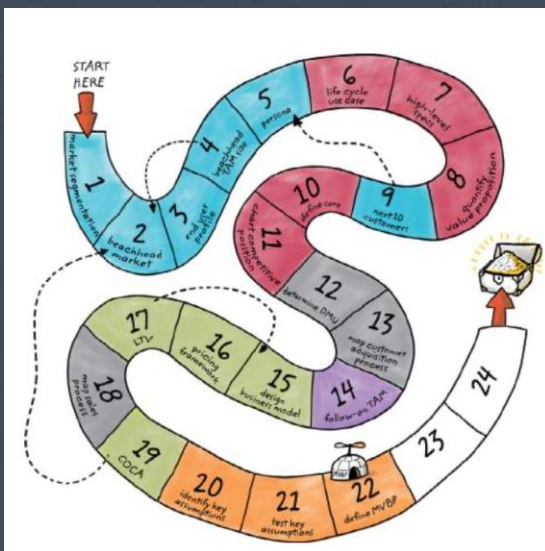


- Bestimmen Sie die beste Versuchsmethodik
- Stets versuchen, ein möglichst kleines, effektives Experiment durchzuführen
- Optionen:
  - Verfeinertes PMR
  - LOIs, Paid Beta, Prepays (Testen des Geldbeutels)
  - Kosten validieren
  - Validierung des Wertbeitrags mit Pilot/Concierge-Service
  - Leistungsvergleiche
  - A/B-Tests
- Kreative Methoden, wie sie in der Literatur vorgeschlagen werden



Abschnitt 8: Wie entwerfen und bauen Sie Ihr Produkt?

# Schritt 22: Definieren Sie das Minimum Viable Business Product (MVBP)



# Abschnitt 8

## Inhalt

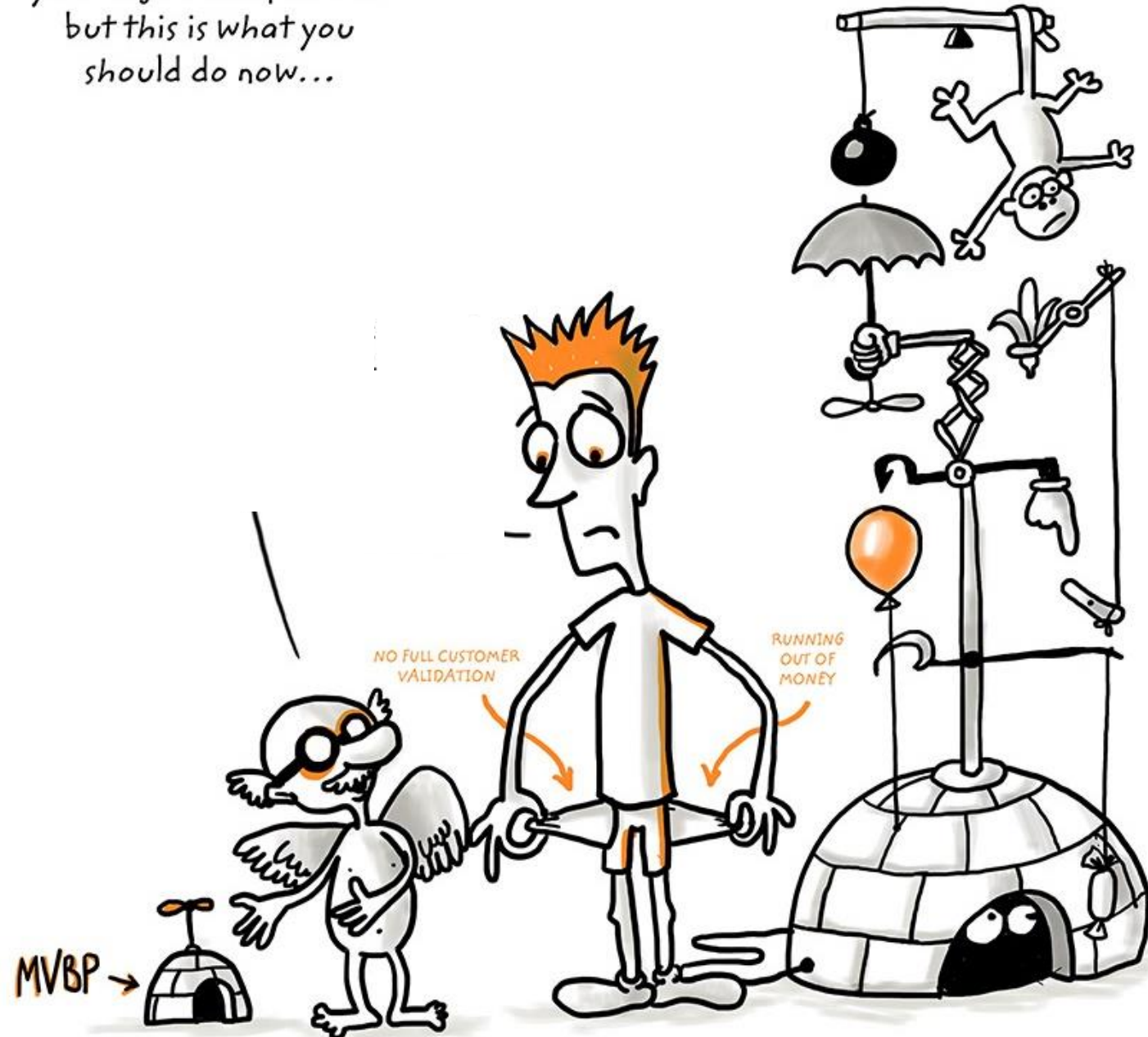


- DH Schritt 20: Wichtige Annahmen
- DH Schritt 21: Testen der wichtigsten Annahmen
- DH Schritt 22: Definieren Sie die MVBP
- DH Schritt 23: "Die Hunde werden das Hundefutter fressen"

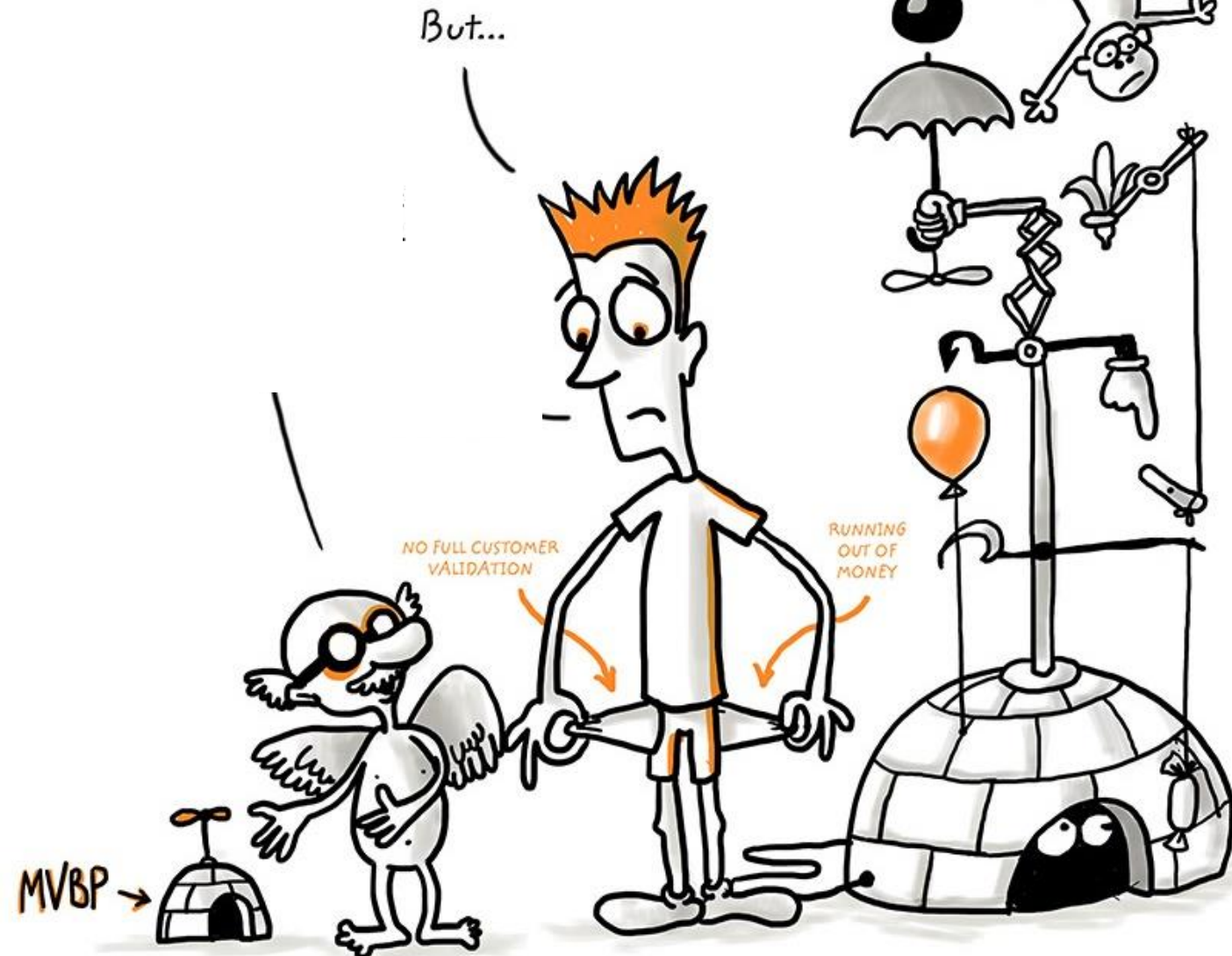


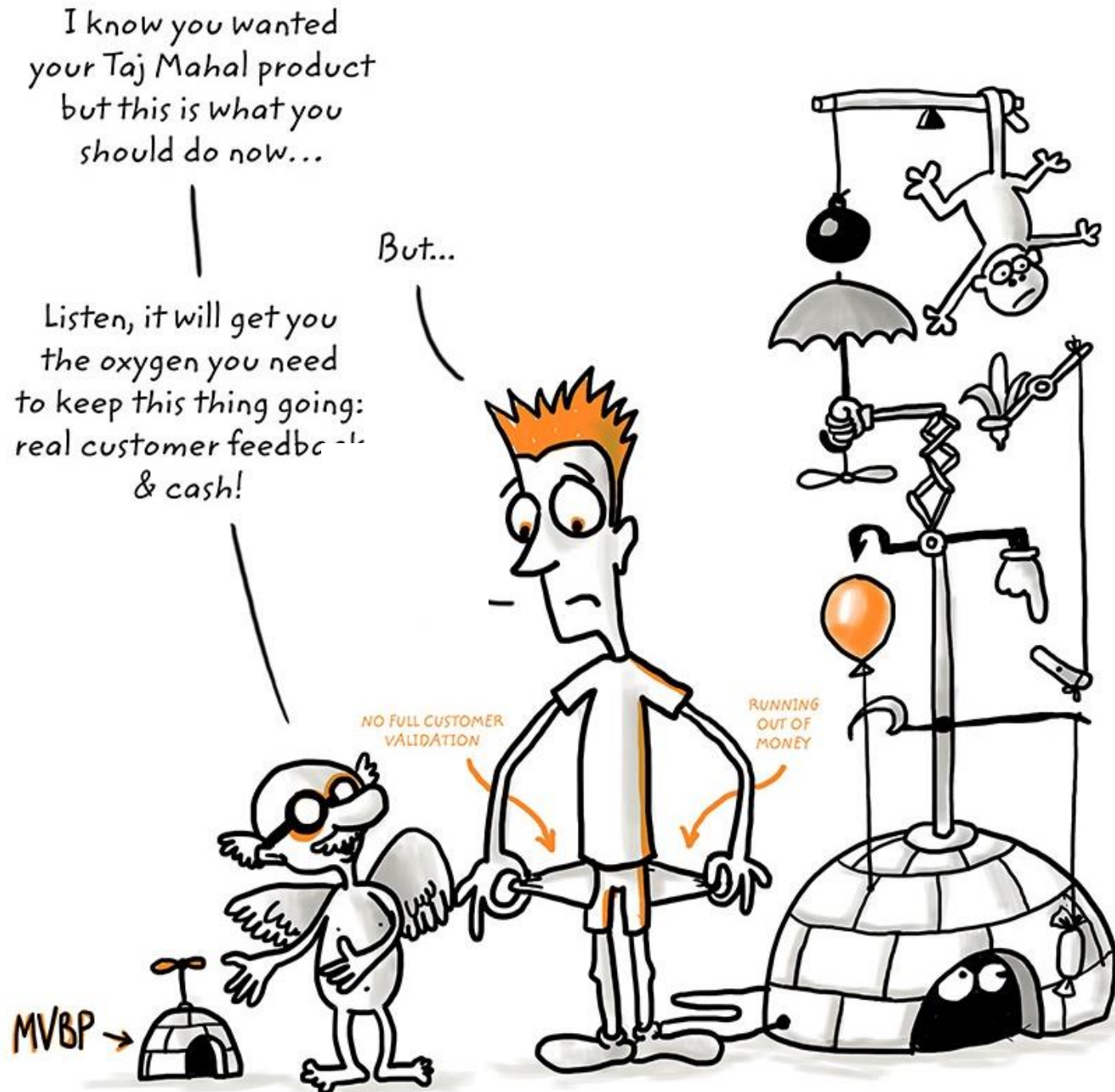


I know you wanted  
your Taj Mahal product  
but this is what you  
should do now...



I know you wanted  
your Taj Mahal product  
but this is what you  
should do now...





Jetzt haben wir ein gutes Gefühl bei unserem Produkt, aber wir müssen uns zurückhalten; wir werden jetzt den Rubikon überschreiten und ein minimal lebensfähiges Produkt auf den Markt bringen, für das ein Kunde bezahlen wird, aber die Funktionalität so einfach wie möglich halten, damit wir die Risiken minimieren und auch weiterhin die Annahmen wissenschaftlich testen können.

# Schritt #22: Ziele

- In diesem und dem nächsten Schritt werden Sie das Minimum Viable Business Product (MVBP) entwickeln und testen.
- Das MVBP fasst die wichtigsten individuellen Schlüsselannahmen zu einem integrierten Produkt zusammen, das verkauft werden kann.
- Das MVBP ermöglicht es Ihnen, die wichtigste Annahme zu testen, die den Rest integriert: dass die Kunden für Ihr Produkt bezahlen werden.
- Das Produkt, das Sie in diesem Schritt entwickeln, wird die drei Bedingungen eines MVBP erfüllen.

# 3 Schlüsselbedingungen



- Mit dem geringsten Investitionsaufwand die folgenden drei Bedingungen erfüllen:
- **Wert**: Der Kunde hat einen Nutzen von Ihrem Produkt (d.h. Schritt #8, QVP validieren)
- **Bezahlung**: Der wirtschaftliche Käufer zahlt etwas für das Produkt (d. h., er bestätigt ein gewisses Maß an WTP)
- **Rückmeldung**: Starten Sie eine sinnvolle Feedbackschleife mit dem Endverbraucher.

- Ihr MVBP sollte ein Gleichgewicht zwischen Einfachheit und Hinlänglichkeit herstellen.
  - Die Erfolgchancen sind höher, wenn Sie die Anzahl der Variablen in Ihrem Ausgangsprodukt begrenzen und dem Kunden schnell ein funktionierendes Produkt in die Hand geben, auch wenn es nicht alle Funktionen hat, die Sie gerne hätten.

# MVBP: Wie?

- Erstellen Sie eine Liste aller Ihrer wichtigsten Annahmen
- Beschränken Sie Ihre Annahmen auf die wichtigsten
- Setzen Sie sie in ein Produkt um, das der Kunde nutzen kann
- Prüfen Sie, ob er es kaufen wird



# “Concierge” MVBP

- Es muss nicht wirklich funktionieren
- Sie müssen nur das Ergebnis simulieren, als ob das Produkt wirklich funktionieren würde.
- Dann sehen Sie, ob sich Ihre Annahmen bewahrheiten
- Kein nachhaltiges Modell, aber es hilft beim Testen und bei der besseren Zuweisung von Ressourcen

# Beispiel für Concierge MVP

- Automatisches Couponing-Programm.
- Nehmen wir an, Sie möchten ein Softwareprogramm, das dem Benutzer automatisch Coupons für die wöchentlich eingekauften Lebensmittel schickt und ihm bei der Entscheidung hilft, in welchem Lebensmittelgeschäft er einkaufen soll, um mehr Geld zu sparen.
- Anstatt eine Software zu entwickeln, würden Sie zunächst einem Benutzer erlauben, Ihnen mitzuteilen, was er jede Woche kauft, vielleicht per E-Mail oder persönlich, und ihm dann jede Woche die Gutscheine und das beste Lebensmittelgeschäft zukommen lassen.
- Schon bald werden Sie herausfinden, ob und wann der Nutzer nicht in den Supermarkt geht, ob die Ersparnisse wirklich die Wahl des Supermarktes beeinflussen und ob er sich für bestimmte Marken interessiert, und wenn ja, in welchen Lebensmittelkategorien.
- Mit dieser Concierge-MVP-Technik würden Sie viel mehr lernen, als wenn Sie den enormen Aufwand betreiben, eine Webanwendung zu erstellen. Auf diese Weise können Sie entscheiden, welche Ideen auf der Grundlage Ihrer anfänglichen Hypothese funktionieren und welche Ideen verworfen werden müssen.

# Zusammenfassung



- Definieren Sie Ihre MVBP sehr sorgfältig, bevor Sie sie erstellen
  - Software
  - Hardware
- Testen Sie das "B" in der MVBP so früh wie möglich
  - Wenn Sie können: verkaufen Sie es direkt
  - Wenn Sie es nicht können: Vorverkauf, bezahlte Betaversion - mit \$
- Aufbau der MVBP
  - Wissen, was man nicht weiß
  - Holen Sie sich Hilfe, wenn nötig



# Fallstudie: Heimteam- Therapie



- **Problem:** Verbesserung der physikalischen Therapie während der Genesung.
- **Die Idee:** Verwendung von Microsoft Kinect zur Überwachung von Patienten und Bereitstellung von automatisiertem Echtzeit-Feedback, wenn sie ihre Therapieübungen zu Hause durchführen.
  - Auch die Ärzte könnten die häuslichen Übungen sehen und ihrerseits Feedback geben.



# Fallstudie: Heimteam- Therapie



- Die Umsetzung der gesamten Idee war kompliziert, zum Teil wegen mangelnder Ressourcen.
- Die Definition des **Minimum Viable Business Product** basierte darauf, ob Ärzte und Patienten sein MVBP-Online-System, das sie bei der Physiotherapie unterstützt, nutzen und bezahlen würden.
- Ursprünglich sollte Kinect Teil des Produkts sein, um die Aufmerksamkeit zu erregen.

# Fallstudie: Heimteam- Therapie



Home Team Therapy - Welcome Client

http://www.hometeamtherapy.com/client/myworkout.php

JOIN US! HOME | PATIENTS | PHYSICIANS | ABOUT US | CAREERS | CONTACT US

# home team therapy

My Home Team | **My Workout** | Progress Report | Schedule | My Profile

My Workout

Kinect Stick Figure Feed

PT Video

⏪ ⏩ 🔊

Squats (10 reps)

Lunges (10 lunges)

One-Leg Balance (10 reps, 3 sec)

**Two-Legged Jumps (10 jumps)**

Ouch!  Feels Great!  Help/FAQ

facebook | twitter | linkedin

© 2011 Home Team Therapy

# Home Team Therapie MVBP



- Nachdem wir uns ernsthaft gefragt hatten, was für eine minimale Markteinführung erforderlich war, um die wichtigsten Annahmen zu testen und einen Feedback-Zyklus mit dem Kunden einzuleiten, wurde das MVBP vereinfacht.
- Elemente des alten Designs, das das Kinect-System beinhaltete, sind verschwunden.
  - Sie konnten jedoch nur ein Online-Video für die Physiotherapie und eine sehr einfache Verbindung zum Physiotherapeuten in der MVBP verwenden.
  - Damit entfielen das technologische Risiko und viele andere Risiken, wie z. B. die Frage, wie der Patient an die Hardware kommt, ob sie mit einem bereits vorhandenen Computer kompatibel ist, ob der Benutzer mit der Kinect zurechtkommt und viele andere Fragen.

# Home Team Therapie MVBP



JOIN US! HOME | PATIENTS | PHYSICIANS | ABOUT US | CAREERS | CONTACT US

## home team therapy

Home Team | **Workout** | Progress | Schedule

My Workout

**Physical Therapy  
Exercise Video**

Squats  
 Lunges  
 Balance  
 Jumps

⏮ ⏪ ⏩ ⏭ 🔊

facebook | twitter | linkedin

© 2011 | Home Team Therapy



# Prüfung von Annahmen

- Bei der Bestimmung des minimalen lebensfähigen Geschäftsprodukts wurden die wichtigsten Annahmen getestet, um die iterative Lernschleife in Gang zu setzen:
  1. Können wir Patienten dazu bringen, sich anzumelden?
  2. Werden sie das System nutzen?
  3. Können wir Ärzte dazu bringen, sich anzumelden?
  4. Können wir generell dafür bezahlt werden?
  5. Wir haben Kundenbefragungen durchgeführt, aber wie können wir feststellen, ob dies die Funktionen sind, die die Kunden wirklich wollen?
  6. Sind dies die Funktionen, für die die Kunden zahlen werden?
  7. Sind dies die Funktionen, die die Kunden immer wollen, oder scheint es, dass sich ihre Präferenzen im Laufe der Zeit ändern werden?

# Fallstudie: StyleUp

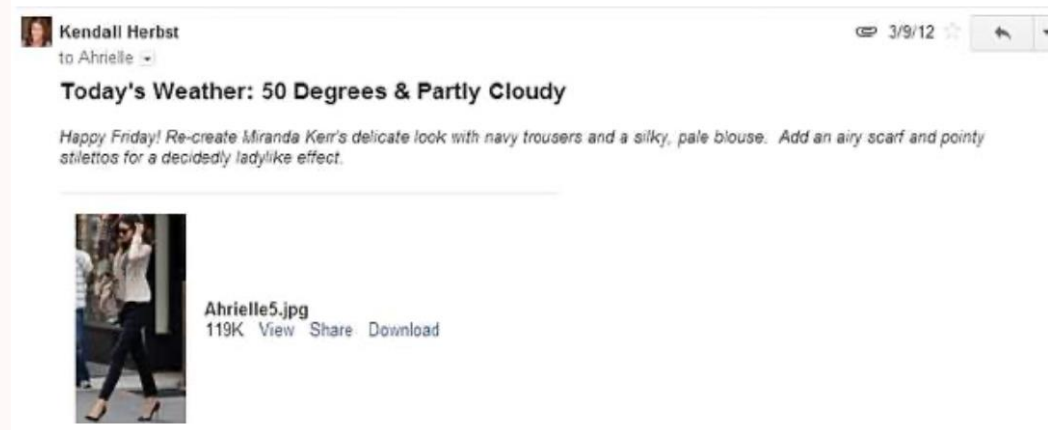


- **Problem:** Lücke zwischen den traditionellen Modeberatungskanälen und dem, was einer Frau bei der Entscheidung, was sie tragen oder kaufen soll, tatsächlich hilft.
- **Idee:** Frauen sollten Modetipps erhalten, die auf ihren persönlichen Geschmack und das lokale Wetter an diesem Tag zugeschnitten sind.
- **Annahme:** Frauen würden sich über eine Dosis Mode-Inspiration freuen, wenn sie sie am meisten brauchen - wenn sie sich anziehen - und dass eine komprimierte, personalisierte Dosis effektiver wäre als ein sperriges 600-seitiges Modemagazin.

# StyleUp Test- Annahme



- Schicken Sie täglich individuelle E-Mails an eine Handvoll Freundinnen mit einem Outfit, das jede Frau nachstylen könnte, sowie mit der Wettervorhersage für den jeweiligen Tag.



# Gelernte Lektionen



- Die Frauen waren von dieser Idee begeistert. Die anfängliche Gruppe wuchs bald auf fast 40 Personen an.
  - Viele von ihnen waren Kendalls Freundinnen, und sie konnte mit ihnen darüber sprechen, was ihnen gefiel und was sie verbessern konnte.
  - Kendall schloss auch Frauen ein, die sie nicht kannte, und diese Frauen öffneten die E-Mails regelmäßig. Das deutete darauf hin, dass die Idee skalierbar war.
- Erkenntnisse über Schlüsselprodukte:
  - Einige Frauen zogen es vor, sich am Vorabend inspirieren zu lassen, andere wollten die E-Mails gleich am nächsten Morgen erhalten.
  - Frauen wollten diese Looks shoppen, wenn sie nicht bereits ähnliche Teile besaßen.

# StyleUp

## Nächster Schritt

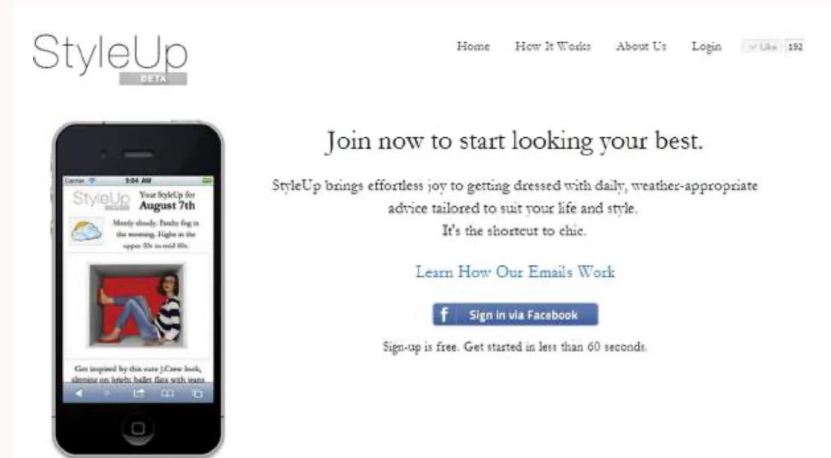


- Gemeinsam mit einem Ingenieur habe ich ein System für Kendall entwickelt, um:
  - Bilder zu kategorisieren und
  - sie vielen Frauen gleichzeitig zukommen zu lassen, anstatt sie einzeln anzuschauen
  - viele der frühen Erkenntnisse wie z. B. individuelle Lieferzeiten und Click-to-Purchase-Links zu integrieren.
- Bei dieser Geschäftsidee:
  - wäre der Hauptkunde die Frau, die die kostenlose tägliche E-Mail erhält;
  - Der Sekundärkunde wäre ein Unternehmen, das mit Mode zu tun hat, z. B. ein Einzelhändler, der Zugang zur Primärkundin haben möchte, um diese zum Kauf seiner Produkte zu bewegen.

# StyleUp MVBP



- Ein Backend-System, das Bilder nach Wetter und Stil kategorisieren kann.
- Ein einfacher Liefermechanismus, um diese Bilder jeden Tag zu verteilen.



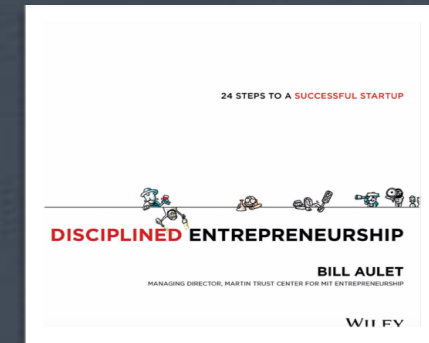
- Eine Datenbank mit schönen Bildern, die die Zielkundin (vielbeschäftigte, berufstätige Frauen) gerne sehen würde, einschließlich eines Quellenlinks (aus urheberrechtlichen Gründen).
- Analysen, um zu messen, wie intensiv sich Frauen mit dem Dienst beschäftigen und ihn teilen.

# StyleUp MVBP

## Schlussfolgerungen

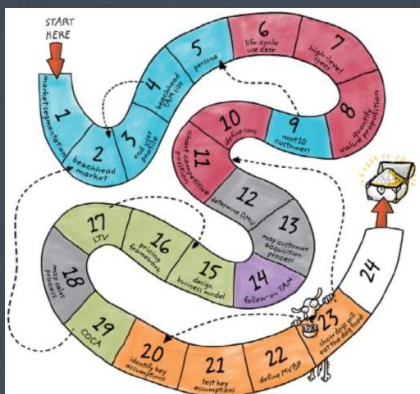


- Ohne viel Geld zu investieren oder zu weit in eine Richtung zu gehen, wollten Kendall und Ryan zeigen, dass Frauen das Angebot so gut finden würden, dass sie sich anmelden, die E-Mails öffnen und ihren Freunden davon erzählen.
- Sie waren sehr zuversichtlich, dass sie später weitere Funktionen hinzufügen könnten, aber sie wollten nach der Implementierung und Nutzung der ersten grundlegenden Funktionen weitere Anleitungen erhalten, um zu wissen, welche Funktionen in welcher Priorität hinzugefügt werden sollten. Sie wollten die Feedbackschleife mit ihren Zielkunden so bald wie möglich beginnen.
- Mit diesem MVBP konnten sie auch gut testen, ob der Sekundärkunde einen Nutzen aus dem Produkt zog und bereit war, für den Zugang zum Primärkunden zu zahlen, da das MVBP Links enthält, über die Frauen auf Websites klicken können, auf denen Kleidungsstücke verkauft werden.



Abschnitt 8: Wie entwerfen und bauen Sie Ihr Produkt?

Schritt 23: Zeigen Sie, dass "die Hunde das Hundefutter fressen werden".





# Abschnitt 8

## Inhalt



- DH Schritt 20: Wichtige Annahmen
- DH Schritt 21: Testen der wichtigsten Annahmen
- DH Schritt 22: Definieren Sie die MVBP
- DH Schritt 23: "Die Hunde werden das Hundefutter fressen"

*Es war einmal ein Chemiker in einem Land namens Elfenbeinturm, das gar nicht so weit von hier entfernt war, der wollte besseres Hundefutter herstellen. Er studierte, um herauszufinden, welche Art von Futter die Gesundheit, das Glück und das finanzielle und geistige Wohlergehen des Hundes verbessern würde.*

*Er entwickelte eine bahnbrechende Formel, die für alle besser war und nur ein Zehntel des Preises für das billigste Hundefutter auf dem Markt kostete.*

*Die Hunde würden nachts besser schlafen, ein besseres Benehmen haben, weniger Haare verlieren, weißere Zähne haben, freundlicher zu Fremden sein, ihren Besitzern mehr gehorchen und so weiter.*

*Im Labor wurden chemische Tests durchgeführt, und es wurde gesagt, dass es sogar besser schmecken würde. Alles ergab einen logischen Sinn. Es war eine Geschäftsmöglichkeit, die fast zu schön war, um wahr zu sein.*

*He sprang into action, raising a large sum of money and spending \$3 million to build a plant to produce the dog food.*

*He signed up distributors and kicked off a huge marketing campaign. To quote Jackie Gleason from The Honeymooners, “This thing is going to the moon, Alice!”*

*The product shipped. Owners put the food in front of their dogs. And the dogs refused to eat the dog food. The company crashed and burned in a spectacular*

But they have to eat it.  
This doesn't make sense.  
All my logical data and research  
shows that it is good for them ...  
plus they told me  
they would eat it.



*Jetzt, wo wir unser Produkt auf den Markt gebracht haben, müssen wir den messbaren Beweis erbringen, dass die Kunden das Produkt annehmen;*

*keine rosarote Brille - Daten sind erforderlich.*

# Schritt #23: Ziele

- Weisen Sie quantitativ nach, dass die Kunden für Ihr Minimum Viable Business Product (MVBP) zahlen werden.
- Entwickeln Sie Kennzahlen, die zeigen, wie viel Mundpropaganda Ihr MVBP bei den Kunden auslöst.

# Einfache Metriken

- Erstes Interesse - Durchklickraten
- Konversionsraten
- Kauf und Bezahlung
- Wartungsvertrag
- Retentionsraten
- Kundenbefürwortung
- COCA und LTV
- Bruttogewinnspanne



# Schritt #23: Warum?

- Ausgehend von allen Details, die Sie über Ihr Produkt und Ihren Kunden herausgefunden haben, könnte es sinnvoll sein, dass Ihr Produkt lebensfähig ist.
- Aber letztendlich muss ein Mensch Ihr neues innovatives Produkt annehmen, und Menschen sind nicht immer rational.
- Nachdem Sie also Ihre logischen Pläne mit einzelnen Experimenten gemacht haben, und bevor Sie viel Zeit und Geld investieren, stellen Sie sicher:
  - die Hunde werden das Hundefutter fressen!
  - die Hundebesitzer (oder Freunde) das Hundefutter auch bezahlen werden.

# Schritt #23: Was?

- Prüfen Sie, ob der Zielkunde das Produkt kaufen und annehmen wird.
- Lernen Sie enorm viel aus den realen Daten des MVBP: Kundenpräferenzen.
- Fangen Sie an zu messen, inwieweit die Kunden anderen im TAM die Vorteile Ihres Produkts empfehlen werden.
  - Wie groß ist das Ausmaß der positiven Mundpropaganda, die Ihr Produkt erzeugt? (Viralkoeffizient).

# Fallstudie: StyleUp



- Nach der Veröffentlichung von MVBP hat das Unternehmen das Engagement und die Akzeptanz seiner Zielkunden gemessen.
- Zielkennzahlen zur Bewertung des Fortschritts und zur Validierung einer Geschäftsmöglichkeit, um zu sehen, ob Frauen auf den Dienst reagieren und ihre Freunde zur Anmeldung ermutigen würden:
  - Beständiges Engagement: Dazu gehört sowohl, ob die Frauen die E-Mails geöffnet haben als auch, ob sie sich zu Webseiten durchgeklickt haben, auf denen sie die Waren, die sie in den E-Mails gesehen haben, kaufen konnten, was eine potenzielle Möglichkeit zur Monetarisierung des Produkts darstellt.
  - Wachstum: Erzählen Frauen ihren Freunden, sich bei StyleUp anzumelden; dies lässt sich über den Empfehlungslink leicht quantitativ verfolgen.



# StyleUp

## Beobachtungen



- Obwohl sie in den ersten Monaten kein Geld für Marketing ausgaben, verbreitete sich die Nachricht durch reine Mund-zu-Mund-Propaganda und minimale Presseberichterstattung an 1.500 Personen.
- Selbst als sie fast 8.000 Mitglieder erreichten, hatte StyleUp nur ein Minimum an Kapital und Zeit für das Marketing aufgewendet und verzeichnete dennoch weiterhin ein Wachstum von 20 Prozent im Vergleich zum Vormonat.
- Natürlich wären zusätzliche Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit, wie der Net Promoter Score®, ein wertvolles zusätzliches Datenmaterial, um die langfristige Lebensfähigkeit zu beurteilen.

# Mehr Metriken



- Die zweite zu untersuchende Dimension ist der Nachweis, dass **die Hunde für das Hundefutter bezahlen würden.**
- Kann StyleUp für dieses Kundenengagement bezahlt werden?

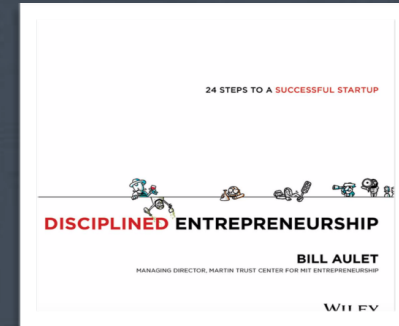
*Kann StyleUp die Situation, die es geschaffen hat, monetarisieren?*

- Drei wichtige Metriken, die zu messen sind:
  - die Klickraten auf die geöffneten E-Mails,
  - die Höhe der Umsätze, die die Affiliates durch die Click-Throughs erzielt haben, und
  - die Zahlungen an StyleUp für diese Verkäufe.

# Zusammenfassung

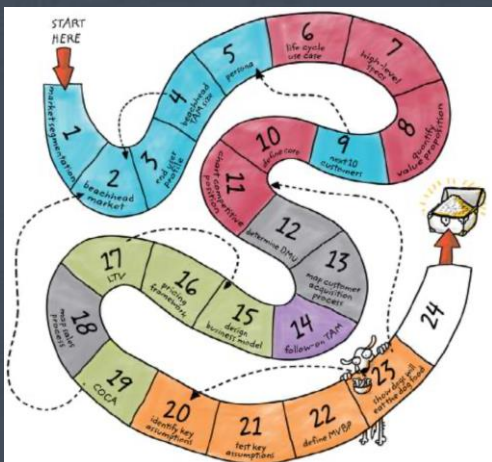


- Bringen Sie Ihr Minimum Viable Business Product zu den Kunden, um zu sehen, ob sie das Produkt tatsächlich nutzen und dafür bezahlen werden.
- Sammeln Sie Daten, um zu sehen, ob sie es wirklich nutzen und wie engagiert sie als Nutzer sind.
- Stellen Sie fest, ob sie oder jemand aus ihrem Umfeld dafür bezahlen werden und ob sie Ihr Produkt durch Mundpropaganda weiterempfehlen.
- Nachdem Sie im Laufe der Zeit Daten gesammelt haben, sollten Sie diese analysieren und insbesondere nach Trends suchen und die zugrunde liegenden Faktoren verstehen.
- Stellen Sie sicher, dass Sie intellektuell ehrlich sind und sich auf reale Daten und nicht auf abstrakte Logik verlassen.



## Abschnitt 5: Entwurf und Erstellung des Produkts

# Schritt 24: Entwicklung eines Produktplans



# Abschnitt 5

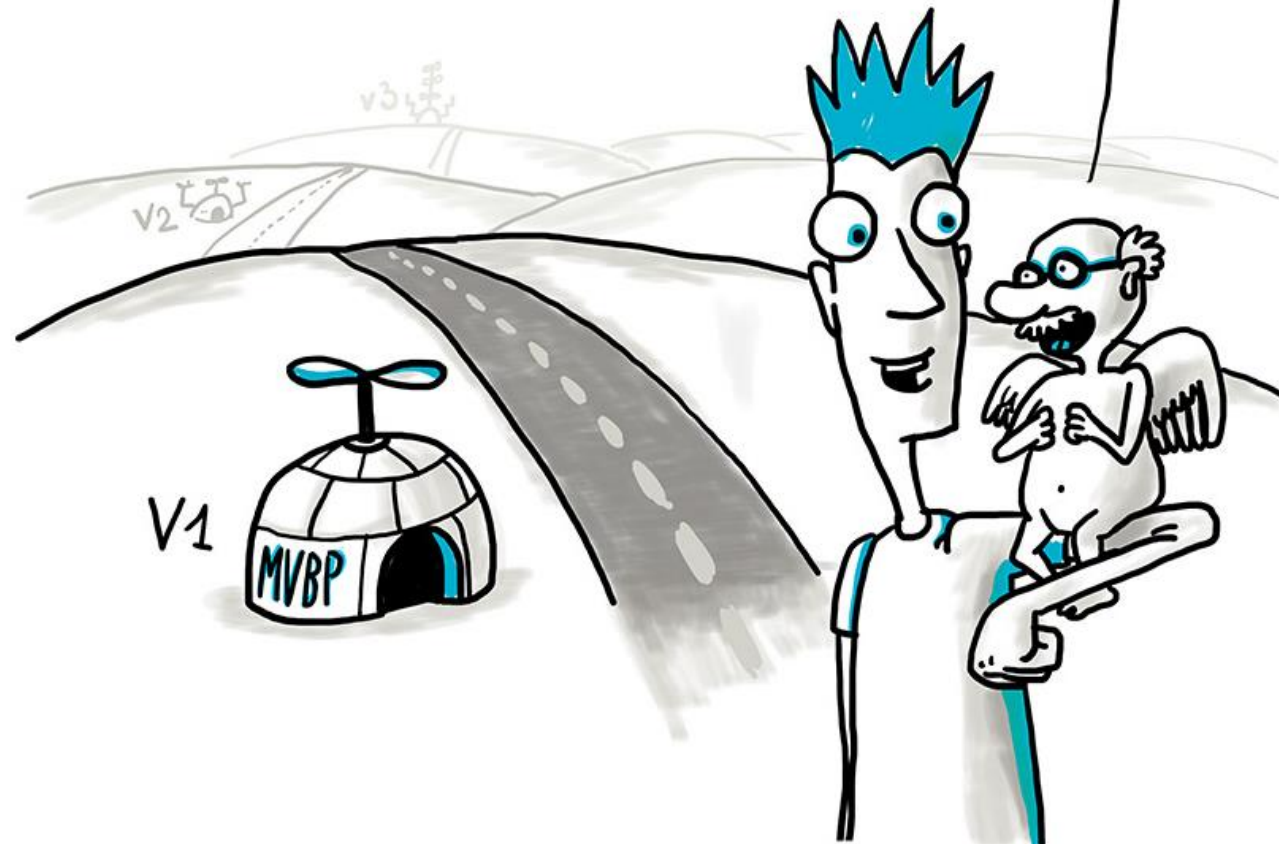
## Inhalt



- DH Schritt 14: Berechnen Sie die Gesamtgröße des adressierbaren Marktes für Folgemärkte
- **DH Schritt 24: Entwickeln Sie einen Produktplan**



Let's get started with the MVBP  
but let's also have a plan here.  
Things will change but we are playing chess  
and not checkers in that we need  
to think a few moves ahead.  
That is our flexible plan!



*Es ist an der Zeit, Ihr Follow-on Market TAM zu überdenken und einen Produktplan zu entwickeln, damit Ihr Produkt nicht nur eine Insel ist, die ins Leere führt.*

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*



# Schritt #24: Ziele

- Gehen Sie über das Minimum Viable Business Product (MVBP) hinaus, um zu bestimmen, welche Funktionen Sie für den Vorreitermarkt ausbauen werden.
- Legen Sie fest, in welche angrenzenden Märkte Sie verkaufen werden, nachdem Sie den Vorreitermarkt dominiert haben, und wie sich Ihr Produkt für jeden neuen Markt ändern muss.

# Schritt #24: Entwickeln Sie einen Produktplan

## Was?

- Entwickeln Sie einen längerfristigen Plan zur Erweiterung der Funktionalität, damit Sie zusätzliche Märkte ansprechen können.

## Wie?

- Es ist wichtig, im Voraus zu denken und einen Plan zu haben, damit die Menschen bereit sind, nach der MVBP weiterzumachen.

**15.390 NEW** | **DISCIPLINED**  
**ENTERPRISES** | **ENTREPRENEURSHIP**

*Source: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, Bill Aulet, Wiley 2013.*



# Schritt #24: Produktplan

- Entwickeln Sie einen längerfristigen **Produktplan**, um Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung und Ihre Märkte im Laufe der Zeit weiterzuentwickeln, so dass das MVP der erste Schritt eines Plans für einen viel breiteren Erfolg ist.
- Dieser Plan kann sich ändern, wenn neue Informationen eintreffen. Machen Sie sich also nicht zu viele Gedanken über die Details und verbringen Sie nicht zu viel Zeit damit, sondern haben Sie zumindest eine allgemeine Vorstellung davon, wie Sie dieses Unternehmen zu einem großen Unternehmen machen wollen.

# Ein Unternehmen ist mehr als 24 Schritte

Die 24 Schritte geben Ihnen ein Gerüst an die Hand, mit dem Sie bei der Markteinführung einen felsenfesten Produkt-Markt-Fit erreichen. Wenn Ihr Unternehmen jedoch über den MVBP hinauswächst, müssen Sie sich auch mit den folgenden Aspekten befassen, auf die wir in diesem Buch leider nicht eingehen können:

- **Kultur**
- **Team & HR-Prozesse**
- **Entwicklung**
- **Vertriebsdurchführung**
- **Kundenbetreuung**
- **Finanzen & Finanzierung**
- **Führung und Skalierung des Unternehmens**
- **Unternehmensführung**
- **Immaterielles**