

HANSER



Leseprobe

zu

Startup Navigator – Das Workbook zur Unternehmensgründung

von Dietmar Grichnik und Manuel Heß

Print-ISBN: 978-3-446-47606-6

E-Book-ISBN: 978-3-446-47733-9

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446476066>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

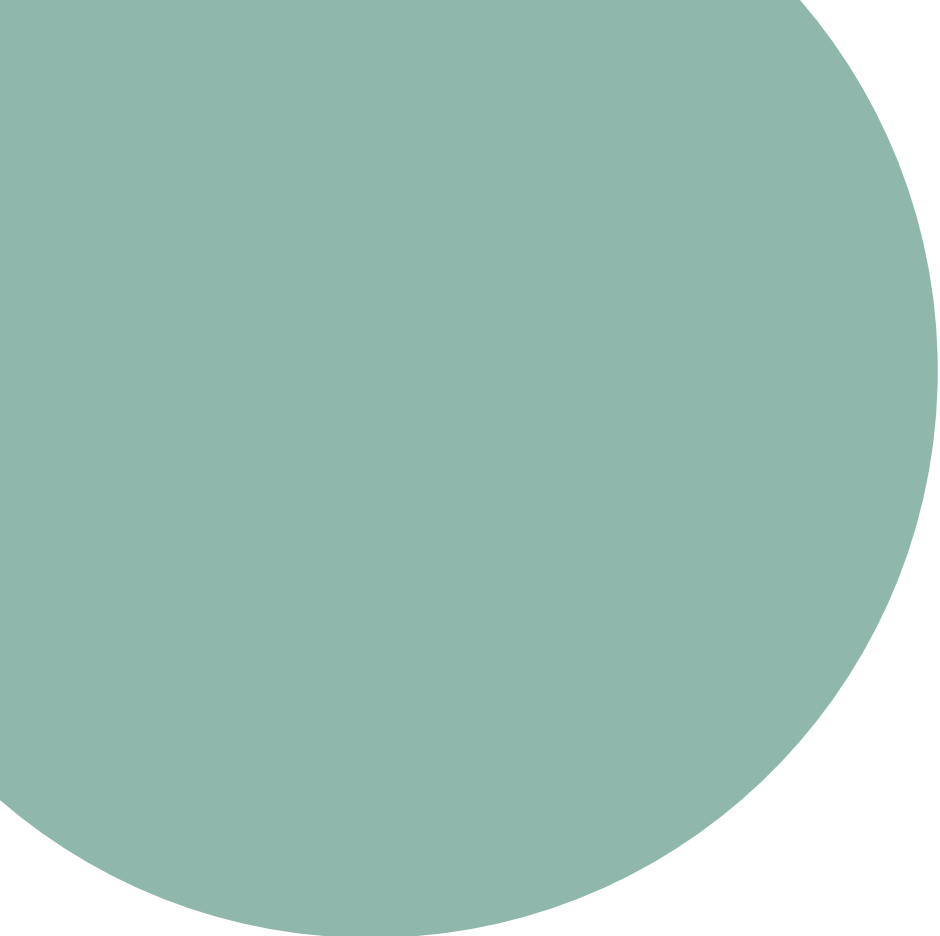
Autorenteam	XII	1.2 Problem	37
Get Started! Der Startup Navigator	XVI	Starte mit (D)einem Problem!	37
I Die Basis	XX	Finde den »schönen Schmerz«	39
So geht Startup!	2	Wo eine Lösung ist, ist nicht immer ein Problem	40
Danke! Merci! Grazie!	6	Input Startup-Cockpit	42
Startup-Navigation	18	1.3 Customer	43
II Die Umsetzung	26	Der Kunde als König?	43
1 Profiling	28	Wer ist Dein Kunde?	43
1.1 Motivation	30	Dein Idealkunde – die Persona	44
Vom »glücklich tun« zum »glücklich sein«	30	Kunde ist nicht gleich User!	46
Die drei unternehmerischen Identitäten	32	Definiere die Decision Making Unit (DMU)	47
Input Startup-Cockpit	36	Input Startup-Cockpit	49
		1.4 Jobs to be done	51
		»Schmerzen lindern«	51
		Das Milkshake-Experiment	51
		What to hire to do the job?	52
		Wer macht was?	54
		Input Startup-Cockpit	55
		1.5 Solution	56
		Wie löst Du (D)ein Problem?	56
		Konkret werden – Gains	57

Begeistere mit Deiner Lösung! – Ziel: Recall	58		
Jede(r) löst das Problem anders!	59		
Input Startup-Cockpit	62		
1.6 Startup-Cockpit I: Zusammenfassung	62		
2 Prototyping	64		
2.1 Product/Service	66		
Was bietest Du an?	66		
Visualisiere Dein Produktökosystem..	66		
Minimal Viable Product (MVP) – weniger ist mehr!	68		
Du brauchst mehr als ein MVP?	70		
Ermittle Dein Pricing	71		
A oder B?	74		
Input Startup-Cockpit	75		
2.2 Value Proposition	76		
Warum sollte man Dein Produkt kaufen?	76		
Quantifizierbare Value Propositions ..	77		
Vorsicht!	79		
Erzähle (D)eine Geschichte	80		
Input Startup-Cockpit	82		
2.3 Go to Market	82		
»Try it till you make it.«	82		
Woher weiß ein Kunde, dass es Dich gibt?	83		
Dein erster Sale muss nicht schon Dein fertiges Produkt anbieten	86		
..., sondern soll vor allem einen Call-to-Action beinhalten!	86		
Let's go!	87		
Gibt es einen Fit?	89		
Input Startup-Cockpit	92		
2.4 Competition	93		
Wettbewerb? Gibt es nicht!	93		
Kenne Deine Feinde und Freunde	93		
Vom Wettbewerb zum Markt – bottom-up	95		
Iteration	98		
Input Startup-Cockpit	100		
2.5 Unique Selling Proposition (USP)	101		
Was macht Dich einzigartig?	101		
Braucht es Einzigartigkeit?	102		
Der Heureka-Moment	104		
Net Promoter Score (NPS)	104		
Input Startup-Cockpit	107		

2.6 Metriken, KPIs und Unit Economics ..	108	Co-Creation-Effekt	139
Get Customer Insights	108	Von B2C zu B2B: Wandere die Wert-	
Unit Economics	109	schöpfungskette zurück!	142
Input Startup-Cockpit	117	Co-Creation mit der Konkurrenz?	143
		Input Startup-Cockpit	144
2.7 Startup-Cockpit: II Zusammen-			
fassung	118	3.4 Requirements	145
2.8 Fallbeispiel: Travis	120	Die Aufpasser	145
		Deine Wertschöpfungskette	146
3 Sourcing	122	Make or Buy?	148
3.1 Teamrollen und Kompetenzen	124	Best Practice Deiner Branche	150
Dein Navy-SEAL-Team	125	Cash-to-Cash-Cycle und Working	
»Same same but different!« –		Capital	150
Komplementärtalente	126	Bits und Bytes: Ressourcen im	
Nutze Teamkonflikte!	128	digitalen Zeitalter	152
Input Startup-Cockpit	130	Input Startup-Cockpit	153
3.2 Netzwerk und Partner	134	3.5 Intellectual Property	154
Das erweiterte Team	134	Aufbau einer Monopolstellung	154
Nicht überschätzen: Starke Kontakte	135	Welcome to the jungle!	154
Nicht unterschätzen: Schwache		Input Startup-Cockpit	161
Kontakte	136	3.6 Risk Compass	161
Input Startup-Cockpit	137	Was darf es Dich kosten?	161
3.3 Co-Creation	138	Dein leistbarer Verlust	162
Stärken-Mittelinventar	138	Input Startup-Cockpit	164

3.7 Call-to-Action	165	4.3 Investment	194
Eyes on the target!	165	Die Startbahn	194
Milestones along the Road	165	Die Bewertung	196
Umsetzungsfahrplan mit der Transformation Map	167	Eine Startbahn mit Puffer	199
Leadership mit Objectives and Key Results (OKR)	168	Benchmarks	199
Input Startup-Cockpit	171	Die Vergangenheit zählt	201
		Input Startup-Cockpit	203
3.8 Startup-Cockpit III: Zusammen- fassung	174	4.4 Deal und Exit	204
3.9 Fallbeispiel: Pixability	175	Know your prey!	204
4 Scaling	178	Intuitive Alphetiere	204
4.1 Performance	180	Die Professionellen	207
Kriterien für das Wachstum	181	Deal Screening	207
Wachstum durch das richtige Ertragsmodell	182	Das Termsheet	209
Wachstum durch Diversifikation	185	Rollenverteilung – wie in einer guten Ehe	212
Wachsende Belegschaft	187	Exit	215
Input Startup-Cockpit	189	Input Startup-Cockpit	216
4.2 Skalierung	189	4.5 Startup-Cockpit IV: Zusammen- fassung	217
Contribution Margins	189	4.6 Fallbeispiel: Ein Tag im Leben eines Venture Capitalists	218
Wachstum und Profitabilität	191		
Input Startup-Cockpit	193		

III Die Präsentation	220	IV Anhang	230
5 Der Pitch – Kunst oder Wissenschaft?	222	6 Quellen	232
5.1 Dein Rüstwerkzeug	223	7 Index	238
Das Pitch Deck	223	8 Index Personen und Unternehmen	244
Der Pitch	224		
5.2 Startup Navigator Sample Pitch Deck	227		



Autorenteam



Dietmar Grichnik ist »The Scientist«, der das Motto der Universität St. Gallen »from insight to impact« auch als führender Professor für Entrepreneurship und Serial Business Angel lebt. Er ist Ordinarius für Entrepreneurship und Direktor am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen. Als Prorektor ist er für Innovation und Qualitätsentwicklung an der Universität St. Gallen zuständig.



Manuel Heß verbindet wissenschaftliche Insights mit praktischer Relevanz und bringt diese in seinen Tätigkeiten zur Anwendung. Er war Assistenzprofessor für Entrepreneurship an der Universität St. Gallen und hat selbst Erfahrung mit Börsengängen junger Unternehmen. Kürzlich wurde er als Professor für Corporate Finance an der Grenoble École de Management (Frankreich) berufen, eine Anerkennung seiner Expertise in Unternehmertum und Finanzen.



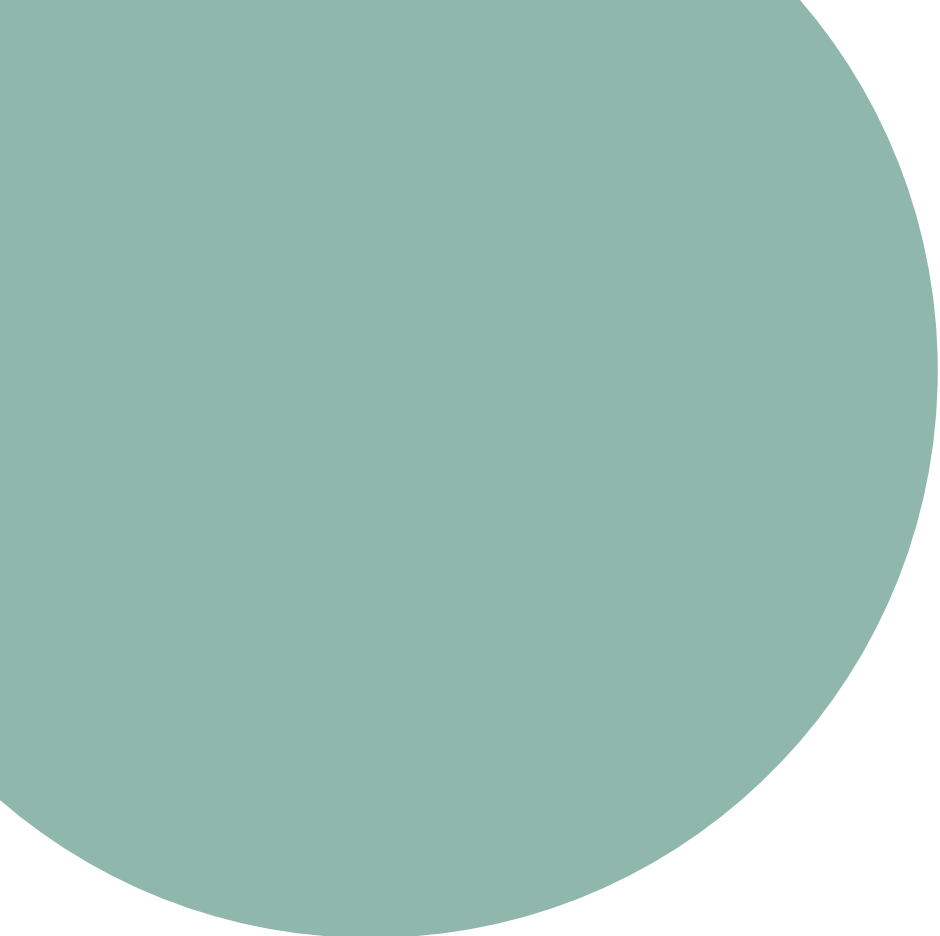
Diego Probst war Managing Director des Center for Entrepreneurship der Universität St. Gallen. Als langjähriger Akteur und Coach im Schweizer Startup-Ecosystem hat er zahlreiche Startups in ihrer Entwicklung begleitet und maßgeblich den Aufbau der Gründungsförderung an der Universität St. Gallen mitgestaltet.



Torben Antretter ist Dozent für Entrepreneurial Finance an der Universität St. Gallen und Alumnus des Instituts für Technologiemanagement der Universität St. Gallen. Er investiert aktiv als Business Angel und wurde im Jahr 2020 vom renommierten US-Wirtschaftsmagazin *Forbes* in die Liste der »30 under 30« einflussreicher Unternehmer aufgenommen. Über das von ihm gegründete Startup-Unternehmen Right Now wurden drei Case Studies an der Harvard Business School verfasst.



Britta Pukall hat selbst mehrere Unternehmen gegründet und Firmen unterschiedlichster Größe in Sachen Positionierung, Design und Innovation beraten. Sie war 25 Jahre Inhaberin der führenden Schweizer Design- und Innovationsagentur Milani Design & Consulting AG in Zürich – sie hat mit ihrem Team unzählige Startups begleitet. Sie ist spirituelle Lehrerin und engagiert sich international in Architektur-, Kunst- und Nachhaltigkeitsprojekten.



Get Started! **Der Startup** **Navigator**

Deine persönliche Motivation legt den Grundstein für den Aufbau eines Startups, und genau hier setzt der St. Galler Startup Navigator™ an. Im Gegensatz zu bestehenden Tools werden die Persönlichkeits- und Teamebenen aktiv in den Designprozess der unternehmerischen Idee und den dynamischen Aufbau eines Startups einbezogen. Gleichzeitig schafft die fundierte Einführung in das Thema der »Unit Economics« ein Verständnis für relevante Erfolgsindikatoren und die betriebswirtschaftliche Validierung der Geschäftsidee. Im St. Galler Startup Navigator™ begleitet Dich ab Tag eins ein Startup-Cockpit, das die Umsetzung Deines Startups systematisiert und so zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden kann.

In der Praxis der systematisierten Ideenfindung für Startups und in Entwicklungsabteilungen von Technologieunternehmen wurde eine Vielzahl von Tools entwickelt. Auch wenn diese Tools die Wichtigkeit einzelner Elemente wie zum Beispiel die Validierung einer Idee, die Value Proposition, das Netzwerk oder das Geschäftsmodell beschreiben, fehlt ein ganzheitlicher Ansatz, der alle relevanten Aspekte in einen chronologischen Zusammenhang stellt.

Das Persönlichkeitsprofil oder die Teamebene werden lediglich separat betrachtet und nur indirekt in den Prozess der Startup-Entwicklung integriert. Zudem werden betriebswirtschaftliche Aspekte wie Deckungsbeiträge und Schlüsselkennzahlen meist stark vernachlässigt, obwohl sie von Beginn an richtungsweisend, spannend und vor allem entscheidend sind! Die Unit Economics ermöglichen Startups, frühzeitig die Machbarkeit und Umsetzbarkeit einer Geschäftsidee einzuschätzen. Ebenso werden Wettbewerbsanalysen oft zu oberflächlich angedeutet oder nicht erwähnt. Hier verbirgt sich unbeachtetes Potenzial. Die Entwicklung einer Go-to-Market-Strategie versteckt sich in bestehenden Konzepten hinter »Channel«- oder »Customer Relationship«-Boxen. Wie aber gewinnt man die ersten Kunden und setzt sich in einem wettbewerbsintensiven Umfeld durch?

Diese Beobachtungen aus der täglichen Anwendung bestehender Tools haben uns dazu motiviert, den St. Galler Startup Navigator™ an der Universität St. Gallen zu entwickeln. Wir sind davon überzeugt, damit einen wesentlichen Beitrag für die Startup- und Venture Building Community zu liefern. Warum? Weil wir es vali-

diert haben! In über tausend Coachings von Solo-Entrepreneuren und Teams, sowohl in Corporates als auch in Startup-Settings, beim Wissenstransfer bestehender Forschung in Unternehmen und bei der Entwicklung unternehmerischer Ideen ab Zeitpunkt null.

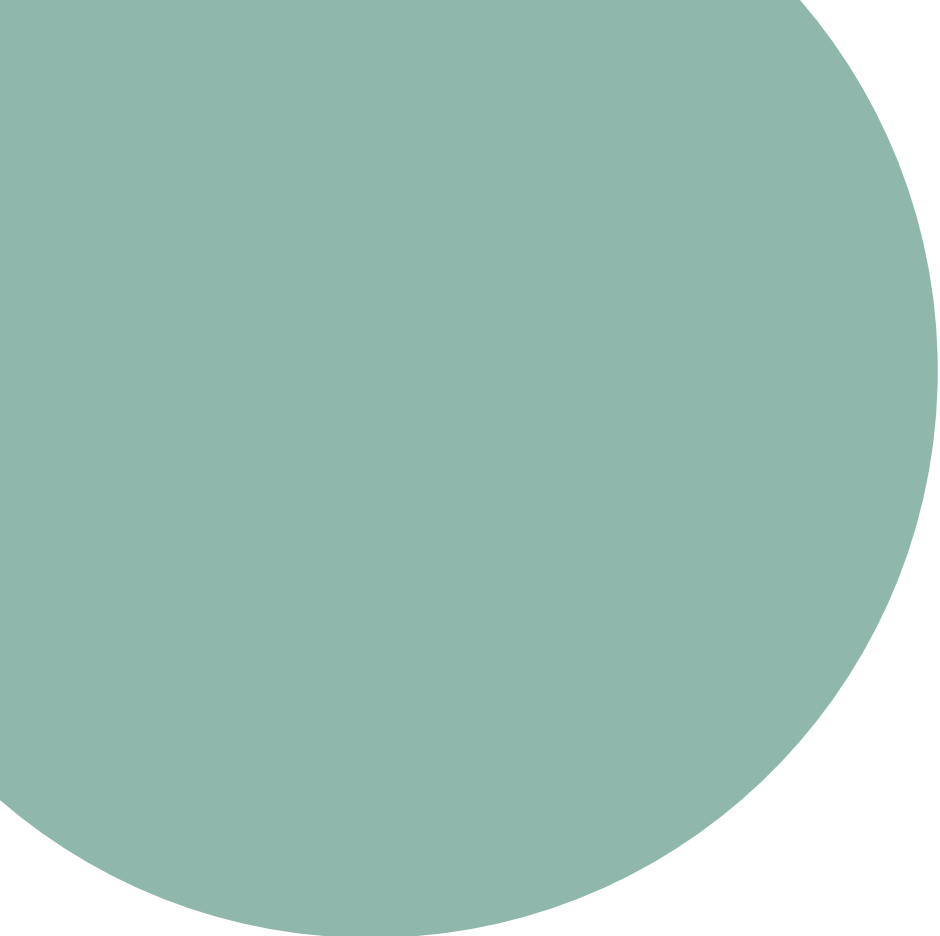
Wer sind die Mitstreiter? Die Universität St. Gallen (HSG), deren Absolventen mit zu den erfolgreichsten Entrepreneuren im deutschsprachigen Raum zählen, bietet mit Startup@HSG ein intensives Coaching-Programm an und arbeitet mit vielen Partnern zusammen: über 170 HSG Spin-offs; Fraunhofer Venture, die den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in Neugründun-

gen betreut; die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETHZ), die eine hohe Anzahl technologieorientierter Ausgründungen durch ambitionierte Studierende vorweist; Startfeld, der als regionaler Inkubator Schweizer Startups eine Förderplattform bietet; und Milani Design & Consulting, die als führende Schweizer Kreativagentur Startups vom ersten Tag an begleitet und die handfeste Realisierbarkeit der Projekte sicherstellt.

Werde Teil dieser Community auf www.stgaller-navigator.com.

I Die Basis





**So geht
Startup!**

Geschäftsideen gibt es wie Sand am Meer. Was unterscheidet aber gute Ideen von schlechten Ideen? Die Art der Ausführung! Erst wenn Du Deine Idee systematisch angeht und die richtigen Zeichen zu deuten weißt, wirst Du Erfolg haben. Mit dem St. Galler Startup Navigator™ lernst Du, wie man erste Konzepte erfolgreich in die Tat umsetzt.

Dieses Tool wurde über Jahre hinweg an der Universität St. Gallen mit erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern entwickelt. Bei der Anwendung des Navigators entsteht ein einzigartiges Startup aus den persönlichen Stärken jedes einzelnen Entrepreneurs heraus, der sich das Wissen unternehmerischer Methoden zu eigen macht und seine Idee professionell und systematisch entwickelt.

Das Autorenteam aus erfahrenen Praktikern und Forschern hat ein Handbuch für den direkten Einsatz des Startup Navigators geschrieben. Unternehmerinnen und Unternehmer, Company Builder und Investoren erfolgreicher Startups aus der Schweiz, dem Berliner Ecosystem und dem Silicon Valley begleiten Dich durch die

einzelnen Elemente des Navigators und veranschaulichen die Methoden.

Schritt für Schritt liefert dieses Handbuch einen Bauplan zur erfolgreichen Umsetzung der eigenen Geschäftsidee. Das Startup-Cockpit erfasst dazu die gesammelten Informationen bei der Startup-Navigation. Mit dem magischen Kreisel rund um das Startup-Cockpit wird die eigene Geschäftsidee in vier Schritten entwickelt: vom Profiling und Prototyping über das Sourcing bis zum Scaling. In mehreren Durchläufen mit realem Kundenfeedback entsteht so ein eigenes Geschäftsmodell, das zum Markt passt. Baustein für Baustein, Kapitel für Kapitel erarbeitest Du Dir den Input für das Startup-Cockpit, der sich am Ende zu einer Steuerungseinheit mit Monitoren für die einzelnen qualitativen und quantitativen Informationen für Dein Startup zusammensetzt. Eine Anleitung zur Übersetzung der entstandenen Ergebnisse in einen erfolgreichen Pitch (Präsentation) sowie wertvolle Einsichten in den Deal und das Investment eines Startups runden das Handbuch ab.



Dieses Handbuch ist für alle Gründerinnen und Gründer geschrieben und auch für die, die es werden wollen! Es hilft auch allen schon aktiven Entrepreneuren, die bei einem genauen Blick in die Zahlen feststellen, dass die erste Euphorie verfliegt, weil sich das Geschäftsmodell nach dem Start am Markt als weniger tragfähig erweist als erwartet.

Unfair Advantage – unser Trumpf!

Was ist unser unfairer – ureigener – Vorteil, den wir Dir anbieten? Mit ausgewiesener Expertise aus der Startup-Welt und aus der Forschung füllen wir eine entscheidende Lücke für Dein Vorhaben im Startup oder innovativen KMU und Corporate. Unsere Lösung, der St. Galler Startup Navigator™, geht über die Kombination bestehender Tools hinaus. Wir zeigen nicht nur einen strukturierten und prozessorientierten Weg auf, ein Startup und unternehmerische Innovationsprojekte zu entwickeln. Sondern wir erklären auch, wie man ab der ersten Stunde verlässlich

mit betriebswirtschaftlichen Zahlen und Leistungsindikatoren arbeitet. Letzteres ist der Grundstein für die erfolgreiche Entwicklung des Geschäftsmodells. Das unternehmerische Cockpit erlaubt, maßgebliche Indikatoren für Dein Business im Auge zu behalten und somit unternehmerische Potenziale leichter und zuverlässiger bewerten zu können.

Du sprichst Denglisch?

Dieses Buch ist mit der Startup-Terminologie aus dem Englischen angereichert. Bei einem »Startup«-Handbuch führt kaum ein Weg daran vorbei. Das zwischenzeitliche »Denglisch« nehmen wir dafür bewusst in Kauf, um den Leser und die Leserin mit dem vorherrschenden Jargon der Szene vertraut zu machen und auch mitreden zu lassen. Ohne den Bogen zu überspannen, werden so zentrale Begriffe wie KPI, Call-to-Action, MVP etc. eingeführt. Noch eine Besonderheit ist die direkte Ansprache mit »Du«. Es ist wie im Sport – ein Roger Federer würde seine Trainingspartner und Kontrahenten wohl kaum siezen. Genauso bewegt man sich in der Startup-Szene. Selbst die älteren Semester wählen wie selbstverständlich das »Du«, daher sei auch uns die

englischsprachige Variante des Du erlaubt, ohne damit einen mangelnden Respekt auszudrücken.

Was erwartet Dich?

»Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne«, um mit Hermann Hesse zu sprechen: Jenseits der so weitverbreiteten Gründungsromantik vermittelt dieses Buch aber vor allem eine systematische Anleitung, um nach der ersten Euphorie nicht gleich in die Scheiter-Falle zu schlittern. Um nicht dasselbe Schicksal vieler Startups zu teilen, setzt Du Dich von Beginn an in das Startup-Cockpit des St. Galler Startup Navigators™: eine chronologisch angeleitete Umsetzung einer

Geschäftsidee bis zum funktionierenden Geschäftsmodell am Markt in Verbindung mit Elementen aus dem Design Thinking.

Der Beginn einer Affäre!

Mit dem Startup-Cockpit navigierst Du Dich sicherer durch Dein unternehmerisches Abenteuer. Wärest Du nicht von Deiner Gründungsidee begeistert, würdest Du nicht den Mut haben, ein eigenes Business zu starten.

Anita Roddick, legendäre Gründerin von Body Shop, formulierte es einmal so: »*Starting a Business is like a love affair*« – ähnlich berauschend, verwirrend und begeisternd.



7

Index

A

ABC-Liste 89, 92, 216
 Abo-Modell 47
 Abschlusswahrscheinlichkeit 182
 Account Acquisition Costs (AAC) 114
 Account Lifetime Value (ALV) 114f.
 Alleinstellungsmerkmal (USP) 21, 89, 101, 104
 Analogs 96
 Angebot 66, 89
 Anschlussfinanzierung 211
 Anti-Dilution-Klausel 211
 Antilogs 96

B

B2B-Bereich 43f., 47, 78, 80, 87f., 114
 Bankkredit 213
 Belbin-Test 130
 Belegschaft 187
 Benchmark 199
 Best Practice 150
 Board 125, 135
 Bootstrapping 141
 Bottom-up-Ansatz 95, 98, 169
 Business Angel (BA) 204
 Businessplan 223

Business-to-Business-Modell 48
 Business-to-Consumer-Modell 48
 Buy 148

C

Call-to-Action (CtA) 86, 165
 Capitalization Table 201
 Cart Value 190
 Cashflow 194
 Cash-to-Cash-Cycle 150
 Churn Rate 113
 Co-Creation 138
 Co-Creation-Effekt 139
 Coffee-type Meeting 49
 Cold Call 83
 Company Building 185
 Competition 93
 Content Sharing 186
 Contribution Margin 189
 Conversion 88
 Conversion Funnel 87
 Conversion Rate 88, 108, 110, 182
 Convertible Loan 213
 Copycats 102
 Costs of Goods Sold (COGS) 111
 CRM-Tool 137
 Crowdfunding 145, 214

Customer (Account) Lifetime Value (C(A)LV) 181
 Customer Acquisition Costs (CAC) 110
 Customer Care 182, 216
 Customer Insight 21, 108
 Customer Journey 21, 52
 Customer Lifetime Value (CLV) 112

D

Deal 204
 Deal Screening 207
 Decision Making Unit (DMU) 47, 71
 Deckungsbeitragsrechnung 189
 Decoy-Effekt 73
 Design 68, 70
 Digitalisierung 185
 Diversifikation 185
 Downround 197
 Downside 155
 Drag-Along 211

E

Early Stage 214
 Einzigartigkeit 102
 Elevator Pitch 59
 Erfolg 88

Ertragsmodell 182
Execution 180f.
Execution-Fit 22, 124
Exit 215
Exit-Erlös 212

F

Finanzierung 43, 201, 204
Finanzierungsphase 214
Fixkosten 88, 111f.
Fokus 168
Free Cashflow 194
Funding 181

G

Gain 57, 76
Gebrauchsmuster 159
Geschäftsmodell 79, 155, 180, 182, 189
Geschmacksmuster 159
Gewinn 189
Glück 30
Growth Stage 214
Gründeridentität »Charles Darwin« 32
Gründeridentität »Kommunentyp« 33
Gründeridentität »Weltverbesserer« 34

H

Heureka-Moment 104
Holstee-Manifest 30

I

Identität 32, 138
Immaterialgüterrecht 154
»Intel Inside«-Effekt 80
Intellectual Property 154
Investment 194
Iteration 98

K

Kaltakquise 83
Kapitalbedarf 194, 199
Key Performance Indicator (KPI)
108, 184
Klicks 68, 88
Know-how-Abfluss 157
Kohortenanalyse 182
Kompetenz 124, 139
Komplementärtalente 126
Konkurrenz 143
Kontakt 135
Korrigieren 180

Kosten 161
Kunde 43, 46, 83
Kundensegmentierung 182

L

Landingpage 68, 83
Later Stage 214
Leadership 168
Leads 86, 114
Liquidation Preference 212
Liquidität 141, 150, 182, 194
Liquiditätslevel 212
Liquiditätsnullpunkt 195
Lock-up-Periode 215
Lösung 38, 40, 58

M

Magischer Kreisel 19f.
Make 148
Marke 159
Markenstory 70
Markt 82, 89, 95
Marktbedürfnis 57
Mehrwert 32f., 41, 72, 76, 80, 108, 215
Meilenstein 165, 199
Metrik 108

Milkshake-Experiment 51
 Minimal Viable Product (MVP) 68
 Misserfolg 181
 Mitzugsrecht 211
 Monopolstellung 154

N

Net Promoter Score (NPS) 104, 184
 Network Sharing 186
 Netzwerk 134, 139
 Nutzenversprechen 79, 101

O

Objectives and Key Results (OKR)
 165, 168
 Ökosystem 66, 185
 OKR-Prinzipien 168
 Optimieren 180
 Outsourcing 148 ff.

P

Pain Point 40, 49, 53, 58, 76 f.
 Partizipation 168
 Partner 134, 212
 Patent 159

People-Opportunity-Fit 102
 Performance 180
 Performance-Fit 180
 Persona 44, 79
 Personality Sharing 186
 Piraterie 157
 Pitch 222
 Pitch Deck 223
 Plattform 46, 83, 169, 186
 Post-Money-Bewertung 197
 Präsentation 223
 Pre-Money-Bewertung 197
 Pre-Seed 214
 Pricing 71
 Problem 37, 56, 59
 Problem-Solution-Fit 21, 29, 65, 89, 165
 Product 66
 Product-Market-Fit 21, 65, 89, 104 f., 165
 Profiling 21, 29, 44, 46, 52, 71, 87, 139
 Profitabilität 191
 Proof of Concept 83
 Prototyp 82
 Prototyping 21, 66

R

Reach 87
 Recall 58

Rechtsschutz 155
 Ressource 152
 Retention Rate 113
 Risiko 162
 Risikokompass 124, 161
 Roadmap 165
 Rollenverteilung 212
 Run Rate 212
 Runway 199

S

SaaS-Modell 58, 66
 Sales Funnel 182, 184
 Sales Pitch 81, 85
 Scaling 22, 180
 Schalker Kreisel 19
 Scheitern 57, 120, 125, 180
 Schmerzpunkt 49
 Schutzmaßnahme 154
 Series-A-Finanzierung 214
 Service 66
 Sharing Economy 186
 Sign-ups 68
 Similarweb 95
 Skalierung 189
 Smallest Achievable Unit (SAU) 87
 Sourcing 22, 124, 165, 216

Stakeholder 140, 165f.
Stakeholder Pitch 144
Stärken-Mittelinventar 138
Startup-Cockpit 22
Storytelling 80

T

Team 125, 134
Teamkonflikte 128
Teamrollen 124
Termsheet 209
Thunderbolt 101
Time Sharing 186
Time-to-Market 86, 154f.
Tracking-Matrix 87
Transformation Map 167
Transparenz 168

U

Übernisierung 108
Unfair Advantage 4, 150
Unique Selling Proposition (USP) 22, 89, 101, 104
Unit Economics 108f.
Unternehmensbewertung 196
Unternehmeridentität 31
Upround 197
Upside 155
Urheberrecht 159
User 46

V

Value Proposition 76
Venture Capitalist (VC) 204
Venture-Capital-Methode 200
Verarbeitung 70

Verlust 162
Verwässerungsschutz 211
Vesting 209
Vision 167

W

Wachstum 181f., 185, 191
Wertschöpfungskette 142, 146
Werttreiber 197
Wertversprechen 76
Wettbewerb 93, 95
Win-win-Situation 140, 150
Working Capital 150

Z

Ziel 165
Zielgruppe 45, 76, 79
Zielkundenanalyse 49