

1 Flywheel meets Bowtie: Kein Solo für die B2B-Band

Stell dir vor, deine B2B-Band steht im Scheinwerferlicht der Start-up-Bühne. Hochmotiviert, das Publikum zu begeistern. Jedes Bandmitglied – Product, Marketing, Sales und Customer Success – hat sein eigenes Instrument. Doch statt im Takt und Einklang zu spielen, muss jedes Instrument besonders gut klingen. Jedes Bandmitglied drängt sich unangenehm in den Vordergrund. Das Publikum ist verwirrt. Verärgert über den fürchterlichen Klang noch dazu.

So klingt es auch, wenn in SaaS-Firmen nicht zusammengearbeitet wird. Wenn Product irgendwelche Features entwickelt, Marketing die falschen Fans anlockt, der Vertrieb Versprechungen macht, die die Band nicht halten kann, und Customer Success versucht, aus dem Chaos eine Melodie zu formen – dann endet das Konzert in einer Katastrophe. In der Welt von wiederkehrenden Umsätzen ist es entscheidend, dass alle Disziplinen Hand in Hand arbeiten. Marketing muss die richtigen Kunden ansprechen – jene, die wirklich von deinem Produkt profitieren können. Der Vertrieb muss authentisch und transparent sein, um realistische Erwartungen zu setzen. Nur so kann das Produkt seine wahre Magie entfalten und den Kunden begeistern. Und Customer Success? Sie sind die, die das Publikum zum Tanzen bringen, indem sie sicherstellen, dass die Kunden nicht nur zufrieden sind, sondern echte Fans deiner Marke werden.

Wiederkehrender Umsatz folgt auf wiederkehrenden Mehrwert.

In der SaaS-Welt ist es wie bei einer Band auf Welttournee – die Show endet nicht mit dem letzten Akkord des Hauptsets beim ersten Konzert, sondern die Zugabe ist es, die das Publikum oft

am meisten begeistert. Doch damit nicht genug, denn die Welt-tournee spielt auf 5 Kontinenten und in 50 Städten. Ähnlich verhält es sich im SaaS-Universum, das maßgeblich durch das »Bowtie-Modell« von Martin Collings (2009) und durch Winning by Design (2019) geprägt wurde. Hier ist der Kaufakt nur der dramatische Höhepunkt in der Mitte der Show, aber die wahre Magie geschieht in den Zugaben, die sich nach dem Kauf entfalten. Der gesamte Prozess ist wie eine gut gebundene, symmetrische Fliege (siehe auch Abbildung 1.1) – im Knotenpunkt, dem Zentrum, liegt der Kaufakt. Den linken Flügel repräsentieren Marketing und Vertrieb, die das Publikum anlocken. Hier wird der Grundstein für die Kundenbeziehung gelegt, die ersten Töne gespielt.

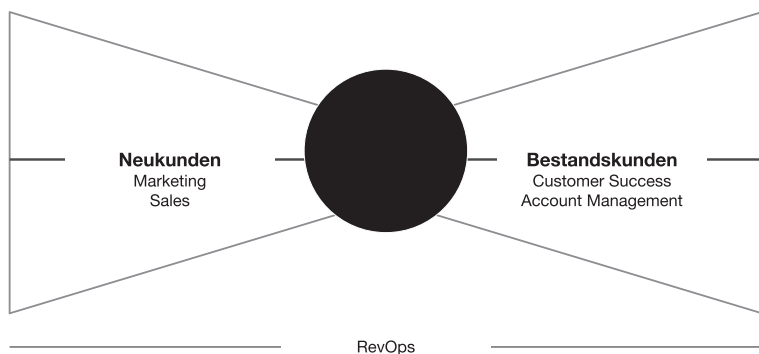


Abbildung 1.1: Ganzheitliche Sicht auf die Customer Journey (Bowtie)¹

Doch die Zugabe, die den Fans in Erinnerung bleibt, findet im rechten Flügel statt – nach dem Kauf. Hier entfaltet sich der Zinsezinseffekt (Compound-Effekt), die Zugabe deiner Band, wo Customer Success und Account Management die Bühne betreten. In dieser Phase geht es darum, deinen Kunden nicht nur immer wieder neue und begeisternde Erlebnisse, sondern auch messbaren Mehrwert zu bieten. Dieser Teil des Konzerts verstärkt die

¹ Danke für deine anregende Skizze in Anlehnung an Winning by Design, Hanna Bachmann, Co-Gründerin und CRO, hepster.

Bindung, führt zu Zugaben in Form von Up-Sells, Cross-Sells und macht aus Gelegenheitsbesuchern treue Fans. Revenue Operations (RevOps) begleitet die komplette Customer Journey und schafft die Basis für eine datenbasierte, laufende Optimierung.

Der Zinseszinsseffekt ist kein schillerndes Konzept, sondern fundierte Mathematik.

Um diesen magischen Effekt voll auszuschöpfen, muss jeder in deiner Band – Product, Marketing, Sales und Customer Success – im Einklang spielen. Nur dann wird aus einem einmaligen Gig eine legendäre Band. So wird deine SaaS-Band nicht nur gehört, sondern bleibt unvergessen in den Annalen der Musikgeschichte. Simplifiziert zeigt Abbildung 1.2 die drei zentralen Hebel für die Beschleunigung deines Umsatzwachstums: Pipeline-Generation, Pipeline Conversion und Customer Base Growth mit den zentralen Kennzahlen Lead Velocity Rate, Sales Velocity und Net Revenue Retention.

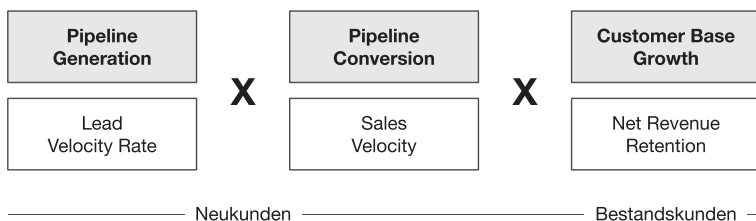


Abbildung 1.2: Hebel für die Beschleunigung des Umsatzwachstums bei SaaS

Die Lead Velocity Rate misst den monatlichen Zuwachs an qualifizierten Leads (mehr dazu in Kapitel 3), die Sales Velocity optimiert die Abschlussgeschwindigkeit in Relation zur Anzahl der Deals, dem Annual Contract Value (ACV) und der Win Rate (mehr dazu in Kapitel 4). Wenn der Umsatzanstieg der Bestandskunden durch Up-Sell und Cross-Sell die Verluste von Kündigungen (Churn) und Downgrades übersteigt, wird von Negative

Churn gesprochen. Die Net Revenue Retention (NRR) liegt dann bei über 100 Prozent und sorgt damit für sich zusätzlich beschleunigendes Wachstum durch Bestandskunden (mehr dazu in Kapitel 5). Die SaaS-Band, die den Zinseszins-Effekt meistert, spielt nicht nur ein beeindruckendes Solo nach dem anderen, sondern kreiert eine unvergessliche Symphonie des Wachstums. Es ist die Kunst, alle Instrumente – Product, Marketing, Sales und Customer Success – so zu dirigieren, dass sie nicht nur zusammenarbeiten, sondern sich gegenseitig verstärken. Da sich mit jeder zufriedenen Kundin, mit jeder erfolgreich abgeschlossenen Transaktion der Zinseszins-Effekt sogar noch weiter beschleunigt, sind das Flywheel-Konzept und die Flywheel-Formel entstanden. Inspiriert von der über 200 Jahre alten Erfindung der Dampfmaschine ist dein Ziel, dein GTM-Flywheel immer schneller zum Drehen zu bringen. Seine Kraft kannst du durch das Hinzufügen von Ressourcen vergrößern und zusätzliches Momentum durch die Reduktion von Reibung erzeugen. Die Drehzahl wird sowohl vom Sales Cycle als auch von der Win Rate beeinflusst:

$$\text{Flywheel-Formel:} \\ (Kraft - Reibung) \times Drehzahl$$

Die Komponente Reibung wird bei der Wachstumsbeschleunigung häufig unterschätzt. Dabei ist sie mindestens genauso wichtig wie der Krafteinsatz. Ineffiziente Prozesse, interne Machtkämpfe, mangelnde Kommunikation oder ein Missverhältnis zwischen Angebot und Kundenerwartungen können deine Kraft, dein Momentum massiv reduzieren. Ein »Good enough«-Prozess zur Klarheit für alle Beteiligten kann in Early-Stage-Start-ups bereits den Antrieb massiv beschleunigen.² Lass uns mit den Phasen beginnen, die jeder Kunde und jede Kundin durchläuft.

² Herzlichen Dank für deine Anregung, lieber Johannes Stich (ehemals GTM Lead bei Valuecase und Revenue Architect bei Winning by Design).

Ein Song, der nie endet

Eine gute Kundenbeziehung ist wie eine gute Platte – einmal aufgelegt, willst du sie immer wieder hören. Ähnlich wie dieser musikalische Loop verhalten sich die Phasen der Customer Journey – immer gleich und bestens erforscht.

Unawareness

Stell dir vor, du bist in einem Raum voller Musik, doch ein Lied, das du noch nicht kennst, spielt leise im Hintergrund. Nach Schwartz (2004) ist dies die Phase der Unawareness. Hier ist unseren Zielkunden noch nicht einmal bewusst, dass ein Lied – sprich ein Problem oder Bedarf – existiert, das ihr Leben bereichern oder verändern könnte. Diese Phase erfordert eine subtile Kunst: die Melodie so zu spielen, dass sie langsam das Bewusstsein erreicht, ohne aufdringlich zu wirken. Es geht darum, einen Funken Neugier zu wecken, der den Kunden dazu bringt, die Musik – unser Produkt oder unsere Dienstleistung – überhaupt wahrzunehmen. Wir müssen die Stille durchbrechen und einen ersten sanften Ton in das noch unentdeckte Bewusstsein unserer Zielgruppe einfließen lassen.

Awareness

Du hörst zum ersten Mal einen Song und er bleibt dir im Kopf hängen. So funktioniert die Awareness-Phase. Unser Zielkunde (Person im Zielunternehmen) nimmt ein Problem wahr und realisiert, dass er handeln muss. Doch nur, wenn das Problem wirklich wichtig ist, sucht er nach Lösungen. Hier kommt der Message-Market-Fit ins Spiel (mehr dazu in Kapitel 2 und 3). Du musst wissen, welches Problem deinem Publikum wirklich wichtig ist und wie du den richtigen Ton triffst. Ziel ist es, nicht nur dein Produkt ins Rampenlicht zu bringen, sondern auch im Gedächtnis zu behalten – wie der Ohrwurm, der nicht mehr aus dem Kopf geht. Gemäß Forrester (2012) beginnt die Customer Journey mit der

Phase, in der potenzielle Kunden zum ersten Mal auf ein Produkt oder eine Dienstleistung aufmerksam werden und dies(e) als relevant einstufen. Schwartz (2004) differenziert weiter in problem-aware, solution-aware, product-aware und most aware.

Consideration

Jetzt, wo du das relevante Problem deiner Zielkunden getroffen hast, möchte diese Person mehr wissen. Laut Harvard Business Review (2018) beginnen Kunden in dieser Phase, sich intensiver mit dem Produkt zu beschäftigen und aktiv nach Informationen zu suchen. Also tauchen sie tiefer ein, so wie du dich in das Album eines Künstlers vertiefen würdest, dessen Single dir gefallen hat. Dies ist die Phase, in der du den Kunden mit Informationen füttern und ihn für deine Lösung interessieren musst. Je nach GTM-Motion kannst du auch direkt mit einer kostenlosen Testphase weiteres Risiko minimieren – wie gratis in das neue Album reinhören oder ein Kapitel aus diesem Buch kostenlos lesen (mehr dazu in Kapitel 3).

Selection

Showtime! Nun steht die Kaufentscheidung an. Nur noch wenige Schritte trennen dich und deine Kundin vom Abschluss. Doch wie auf einem Festival spielst du selten alleine. Wir schätzen den Wettbewerb, doch am Ende möchten wir maximal viele Leute vor unserer Bühne tanzen sehen. Winning by Design (2020) spricht in diesem Kontext vom »WOW Stage«. Mit tiefem Kundenverständnis und klarer Kommunikation über deine Stärken entscheidet sich die Kundin schließlich für dich und dein Produkt (mehr dazu in Kapitel 3 und 4).

Onboarding und Adoption

Das Album ist gekauft, aber das heißt nicht, dass der Kunde es weiterhin hört. Wie viele Platten liegen in deinem Schrank und werden nie gehört? Laut Harvard Business Review (2018) sorgt ein strukturiertes und kundenorientiertes Onboarding-Programm dafür, dieses Risiko

zu reduzieren (mehr dazu in Kapitel 5). Wäre doch mega schade um die schöne Musik.

Impact

Laut Forrester (2019) bezieht sich der Impact auf die messbare Wirkung, die dein Produkt oder Dienstleistung auf das Geschäft des Kunden hat. Dein Kunde nutzt dein Produkt und spürt erste messbare Erfolge. Diese Phase ist noch wichtiger als die Adoption – sowohl für den Kunden als auch für uns intern und die laufende Optimierung (mehr zum Leading Indicator für Kundenbindung in Kapitel 5).

»Neukundenumsatz ist bis zu 4-mal teurer als die Expansion von Bestandskunden.«³

Expand

Mit der messbaren Wirkung steigen die Chancen, mit Up- und Cross-Selling die Geschäftsbeziehung zu erweitern. Für McKinsey & Company (2016) sind gezielte Expansionsstrategien Schlüsselfaktoren für die Erhöhung von Customer Lifetime Value (CLV) und Net Revenue Retention (NRR).

Referral/Advocacy/Evangelist

Kunden, die zufrieden sind und im Umsatz wachsen, sind großartig. Die ultimative Steigerung sind Weiterempfehlungen und wahre Fan. Von Fans zu Superfans – durch das Teilen ihrer Begeisterung werden sie zu deinen Markenbotschafterinnen. *Harvard Business Review* (2018) unterstreicht, dass Kunden, die als Fürsprecher auftreten, nicht nur loyaler sind, sondern auch einen deutlich höheren CLV aufweisen.

³ Pacific Crest (2016)

Rigides Tourmanagement statt Rock 'n' Roll

Du magst den Sound des Rock 'n' Rolls. Den wirst du bekommen. Doch gute Musik allein reicht leider selten – genauso wie herausragende Produkte oder überzeugende Verkäuferinnen. Die Regeln in der SaaS-Welt sind klar und eindeutig. Wiederkehrende Umsätze kommen nur, wenn die Kunden dauerhaft zufrieden sind und Mehrwert erhalten. Du magst dich mit Jahres- und Mehrjahresverträgen kurzfristig vor der Realität retten. Doch das böse Erwachen folgt genauso garantiert wie der Kater nach der exzessiven After Party. Statt Rock-'n'-Roll-Ruhm blicken wir daher ganz nüchtern auf Zahlen, Daten, Fakten. Denn diese können wir messen – und gemeinsam optimieren. Wichtig ist dabei, zwischen »Leading« (führenden) und »Lagging« (nachlaufenden) Indicators zu unterscheiden:

- **Leading Indicators** sind wie die ersten Noten eines Musikstücks, die voraussagen, wie sich der Song entwickeln wird. Sie sind zukunftsorientiert und signalisieren, was wahrscheinlich passieren wird. Sie sind wie die Vorboten eines kommenden Trends oder einer Änderung. Angenommen, du leitest ein B2B-SaaS-Unternehmen und einer deiner Leading Indicators ist die Anzahl der Demo-Anfragen, die du erhältst. Diese Zahl gibt dir einen Hinweis darauf, wie viele potenzielle Kunden Interesse an deinem Produkt zeigen. Ein Anstieg der Demo-Anfragen kann darauf hindeuten, dass du in Zukunft mehr Abschlüsse erwarten kannst.
- **Lagging Indicators** sind im Gegensatz dazu wie der Applaus am Ende eines Musikstücks – sie zeigen dir, wie gut die Performance tatsächlich war. Sie sind vergangenheitsorientiert und liefern konkrete Daten darüber, was bereits geschehen ist. Ein klassischer Lagging Indicator ist das Umsatzwachstum des letzten Quartals. Dieser zeigt hervorragend die Leistungen der Vergangenheit, liefert aber keine fundierte Datenbasis für den Ausblick in der Zukunft.

Leading Indicators	Lagging Indicators
Lead Velocity Rate (LVR)	Umsatzwachstum (MoM, YoY)
Sales und Expansion Cycle (Δt)	Annual Contract Value (ACV)
Conversion Rate für neue und Expansion Deals (in %)	Kohorten-basierte Gross und Net Revenue Retention (GRR und NRR)
Kohorten-basierte Time to Value (TTV) und Anteil in %	Kohorten-basierte CAC Payback (CAC Payback)
Kosten für Pipeline-Generation (CPP und CSQL)	Burn Multiple und GTM Spend Ratio

Tabelle 1.1: Fokus-Metriken je Segment für den Flywheel-Effekt

Tabelle 1.1 zeigt auf, wie das Verständnis von führenden und nachlaufenden Indikatoren innerhalb deines Geschäftsmodells dazu beitragen kann, sowohl die zukünftigen Möglichkeiten zu erkennen als auch vergangene Leistungen zu bewerten. Führende Indikatoren wie die Lead Velocity Rate (LVR), der Sales und Expansion Cycle, die Conversion Rate für neue und Expansion Deals, die Kohorten-basierte Time to Value (TTV) und die Kosten für die Pipeline-Generation geben Hinweise darauf, was in Zukunft passieren könnte. Sie sind proaktiv und helfen dir dabei, Entscheidungen zu treffen, die den Grundstein für zukünftige Erfolge legen.

Nachlaufende Indikatoren wie Umsatzwachstum, Annual Contract Value (ACV), Kohorten-basierte Gross und Net Revenue Retention (GRR und NRR), CAC Payback sowie Burn Multiple und GTM Spend Ratio zeigen dagegen, was bereits geschehen ist. Sie bieten dir eine feste Grundlage, auf der du die Effizienz deiner Geschäftspraktiken und den ROI deiner bisherigen Strategien messen kannst.

Für dich ist entscheidend, die Balance zwischen diesen beiden Arten von Indikatoren zu finden und sie sinnvoll einzusetzen. So kannst du sicherstellen, dass dein Unternehmen auf einem soliden Fundament steht und gleichzeitig agil genug ist, um auf Veränderungen im Markt zu reagieren. Indem du dich auf

spezifische Kennzahlen pro Zielkunden-Segment (zum Beispiel nach Anwendungsfall/Use Case) oder Branche/Vertical) konzentrierst, kannst du deine GTM-Strategie weiter feinjustieren, um noch besser auf die Bedürfnisse deiner Kunden einzugehen.

Nicht allein die Größe deiner Bühne zählt

In der Welt des Start-up-Rock-'n'-Rolls geht es häufig um den schillernden Traum des »Total Addressable Market« (TAM). Riesige Märkte haben einen überzeugenden Charme. Doch auch die größte Bühne nützt dir nichts, wenn du dich auf dem Weg dorthin verzettelst. Je nach Unternehmensphase kommt dein Umsatz von ganz verschiedenen Kunden. Für die initiale Traktion ist das sogar gut, denn das erfolgreiche Feedback am Markt zeigt das breite Potenzial. Doch für das weitere, mehr und effiziente Wachstum geht dieser Ansatz selten gut. Zu verschieden sind häufig die Anwendungsfälle (Use Cases) der Kunden, zu unterschiedlich sind die Anforderungen an das Produkt. Der initiale Deal mag noch erfolgreich abgeschlossen werden, doch bei Produktnutzung und Expansion werden sich starke Unterschiede zeigen. Dieses Buch führt dich deshalb Schritt für Schritt durch die Definition deiner Fokus-Segmente und deren zielgerichteten Durchdringung. Und ja, du bekommst auch Orientierungspunkte für die »Mitnahme« von opportunistischem Umsatz mit Kunden außerhalb deiner Fokus-Segmente.

Aulet (2013) betont in *Disciplined Entrepreneurship*, dass ein Vorreitermarkt (Beachhead) der Schlüssel zur Invasion des Gesamtmarktes ist. Es geht darum, jene Kunden zu finden, die dein Produkt nicht nur kennenlernen, sondern auch kaufen und zu treuen Botschaftern deiner Marke werden.

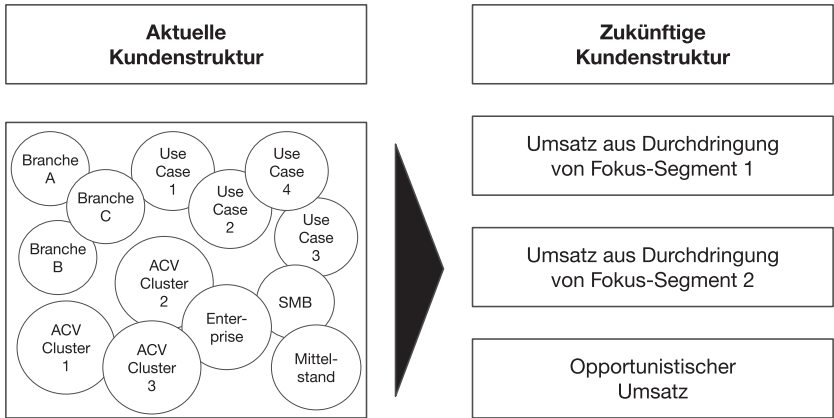


Abbildung 1.3: Fokus-Segmente für sich beschleunigendes Umsatzwachstum

»We don't want the beachhead market to be the biggest possible market, but the lowest hanging fruit that is big enough to allow us to be cash-flow positive and establish a position to win additional markets.«⁴

Ein Vorreitermarkt (Beachhead) bietet einfachen Zugang zu ersten Kunden und ermöglicht es, schnell Zugkraft in deiner Nische zu entwickeln, eine gewisse Größenordnung aufzubauen und dein Produkt kontinuierlich zu verfeinern. Ein Vorreitermarkt ist immer eine Teilmenge des SAM. Der Serviceable Addressable Market (SAM) – auch als Segmented Addressable Market bezeichnet – ist der Bereich, den du mittelfristig und realistisch mit deinem Produkt bedienen kannst. In Märkten, die neu definiert werden, ist die TAM-SAM-SOM⁵-Ableitung jedoch eine sehr theoretische Übung. Die Beachhead-Marktabschätzung dagegen fokussiert sich auf Kunden mit ähnlichen Bedürfnissen und Wertvorstellungen. Sie kaufen

⁴ Aulet, Bill (2013)

⁵ SOM (Serviceable Obtainable Market): Realistische Abschätzung des erreichbaren Marktpotenzials unter Berücksichtigung vom Wettbewerb

ähnliche Produkte, teilen ähnliche Verkaufszyklen und beeinflussen andere Kunden als Referenz und durch Weiterempfehlungen. Für Jim Goetz (2021) sind diese Kundensegmente perfekt für das schnelle Gewinnen von Marktanteilen. Angeregt durch Maja Voje (2023) habe ich ein eigenes Scoring-Modell für die Segmentauswahl und -priorisierung entwickelt (Abbildung 1.4). Die Gewichtung der Kriterien kannst du je nach Kontext individuell gestalten.

Mit diesem Modell stellst du sicher, dass du dich nicht auf irgendeine beliebige Bühne fokussierst, sondern auf Segmente mit der größten Erfolgswahrscheinlichkeit. Indem du diese Kriterien abwägst, findest du nicht nur treue Fans, sondern legst das Fundament für eine Welttournee.

- **Geschwindigkeit des Wandels (Speed of Change):**

In Frühphasen-Unternehmen ist Timing (fast) alles. Du hast nur begrenzte Ressourcen und in der Regel 6 bis 24 Monate, um ein nicht zu stoppendes Momentum aufzubauen. Einen wichtigen Anteil daran hat die Geschwindigkeit, mit der in deinem Zielsegment auf Veränderungen reagiert wird.

- **Dringlichkeit für Veränderung (Urgency to Change):**

Die Dringlichkeit des Wandels ist der Bass, der die Zuhörer zum Mitwippen bringt. Sie entsteht aus dem Bedürfnis, akute Probleme zu lösen. Je intensiver dieses Bedürfnis, desto dringlicher der Rhythmus, der deine Kunden zum Handeln bewegt, zum Beispiel durch Gesetzesänderungen.

- **Wettbewerbslandschaft (Competitive Landscape):**

Ein Blick auf die Konkurrenz ist wie ein Blick auf die anderen Bands im Line-up. Wie stark sind deine Mitstreiter? Das weißt du, wenn du siehst, wer noch auf deinem Markt spielt – und das bestimmt, wie laut du spielen musst, um gehört zu werden.

- **Marktgröße (Market Size):**

Die Größe des Marktes ist wie die Kapazität des Veranstaltungsortes. Ist es ein intimer Club oder ein großes Stadion? Die Größe deines Publikums definiert, wie weit deine Musik reichen kann.

	Speed of Change	Urgency to Change	Competitive Landscape	Market Size	Market Potential	Adjacent Segments	Bewertung
	Wie wahrscheinlich sind Entscheidungen in 6-24 Monaten?	Wodurch kommt die Dringlichkeit, um das Problem zu lösen?	Wie stark sind direkte und indirekte Marktbegleiter?	Wie groß ist der aktuelle Markt?	Wie schnell wächst der Markt?	Wie groß sind verwandte Segmente?	1 = gering 5 = sehr groß
Gewichtung	20%	20%	10%	20%	20%	10%	100%
Segment 1	5	5	3	2	5	5	4.20
Segment 2	2	5	5	4	2	4	3.50
Segment 3	5	4	2	2	5	3	3.70
Segment 4	3	5	1	5	2	1	3.20
Segment 5	4	3	5	3	2	3	3.20

Abbildung 1.4: Scoring-Modell für die Segmentauswahl und -priorisierung

- **Marktpotenzial (Market Potential):**

Das Potenzial deines Marktes zeigt, wie schnell deine Musikszene wächst. Es ist die Vorhersage, wie viele Fans du morgen haben wirst, wenn du heute die Charts stürmst.

- **Angrenzende Segmente (Adjacent Segments):**

Schließlich gibt es immer die Chance, dass deine Musik über die Grenzen deines Genres hinaus Anklang findet. Die Größe verwandter Segmente verrät dir, wie viele zusätzliche Fans auf dich warten könnten.

Das Gesamtergebnis für jedes Segment ergibt sich aus der Multiplikation der Bewertungen für jedes Kriterium mit seiner (individuellen) Gewichtung und der Summe dieser Produkte. Höhere Summenwerte deuten auf ein attraktiveres Segment hin. Der Maximalwert kann bei 5,0 liegen. Tabelle 1.2 zeigt die Gesamtergebnisse für jedes Segment:

Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4	Segment 5
4,2	3,5	3,7	3,2	3,2

Tabelle 1.2: Gesamtergebnis des Scorings für jedes Segment

Segment 1 ist mit einer Gesamtpunktzahl von 4,20 dein Headliner, bei dem der Vorhang für den größten Erfolg fällt. Mit einer hohen Dringlichkeit für Veränderung und einer beeindruckenden Geschwindigkeit des Wandels (zum Beispiel Gesetzesänderungen) bist du bereit, dort eine Show zu liefern, die in die Geschichte eingeht. Während die aktuelle Marktgröße eher gering ausfällt, sind das Marktwachstum hoch und verwandte Segmente nah.

Ein zu kleines Segment ist wie eine Coverband, die nur auf Hochzeiten spielt: Du wirst Geld verdienen, aber nie ein Rockstar sein.

Beispiel

In unserer eigenen SaaS-Geschichte beginnt alles mit unserem Beachhead-Markt – bestehend aus aktuell 1198 bei Crunchbase gelisteten SaaS-Unternehmen in Deutschland.⁶ Diese sind wie kleine Clubs, die darauf warten, entdeckt zu werden. Jedes dieser Unternehmen stellt eine Chance dar, die eigenen Melodien des Mehrwerts zu spielen, mit einem durchschnittlichen ARR-Potenzial, das wie die Gage für den Auftritt am Abend ist.

Wir zoomen in die Szene, in der unsere SaaS-Band ihre Instrumente stimmt, die Bühne betritt und bereit ist, den Markt zu erobern (die von Rogers, E. (2003) erforschte »Diffusion of innovations« vertiefen wir noch im weiteren Verlauf dieses Kapitels).

	Beachhead Market	Innovators	Early Adopters	Early Majority	Summe
	100 %	3 %	14 %	34 %	50 %
Kunden-potenzial	1198	30	162	407	599
ARR-Potenzial	17.970.000	449.250	2.425.950	6.109.800	8.985.000
Marktanteil 25 %		112.313	606.488	1.527.450	2.246.250
Marktanteil 50 %		224.625	1.212.975	3.054.900	4.492.500
Marktanteil 70 %		314.475	1.698.165	4.276.860	6.289.500

Tabelle 1.3: Beachhead-Market-Abschätzung anhand von SaaS in Deutschland

6 Crunchbase (2023), Abruf am 11.12.2023

Der Anfang ist vielversprechend: Die Innovatoren, eine kleine, aber feine Gruppe, sind die ersten, die den neuen Sound bemerken und schätzen. Sie sind die ersten Fans, die sich die Merchandise-Artikel schnappen und die Basis für die Mundpropaganda bilden.

Als Nächstes greifen die Early Adopters ein. Sie sind diejenigen, die die Clubs füllen, sobald sie vom neuen Hit hören. Sie bringen Freunde mit, die Tickets kaufen und die Stimmung anheizen. Hier beginnt der Effekt des exponentiellen Wachstums; aus unserem kleinen Fanclub wird eine wachsende Fangemeinde.

Dann erreichen wir die Early Majority, die ein volles Haus bedeutet. Hier ist der Punkt erreicht, an dem die Band nicht mehr nur eine lokale Berühmtheit ist, sondern ein Phänomen, das Stadien füllen kann. Mit einer 25-prozentigen Marktdurchdringung und 2,25 Millionen EUR/CHF fühlt sich das wie ein ausverkauftes Konzert an. Die Welttournee mit einem Marktanteil von 50 Prozent bedeuten sogar 4,49 Millionen EUR/CHF.

Das ist die Reise von der Hochzeitsband zum Rockstar-Status, die Geschichte einer Band, die die Szenen erobert, ihr Publikum versteht und jeden Auftritt in ein unvergessliches Erlebnis verwandelt.

Starte als Nischen-Rockstar. Erobere danach die Weltbühnen.

Indem du dich auf spezielle Segmente der Vorreitermärkte konzentrierst und diese eng mit der Produktentwicklung verzahnt, kannst du schnell eine dominante Position etablieren. Mit dem starken Fundament des nischigen Marktführers und bewährter

Methodik beginnst du danach, ähnliche Segmente in anderen Regionen oder Branchen mit demselben zielgerichteten Ansatz zu bearbeiten. Oder du ergänzt einen weiteren Anwendungsfall (Use Case). Deine GTM-Flywheels beginnen sich zu drehen und sich zu beschleunigen. Mit den richtigen Akkorden und einer treuen Fangemeinde kannst du von kleinen Clubs zu den größten Bühnen der Welt aufsteigen.

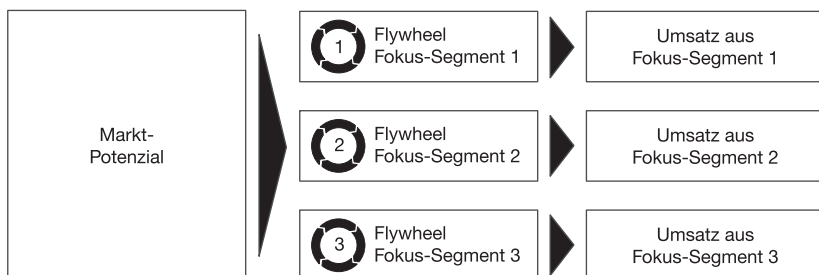


Abbildung 1.5: Sich beschleunigendes Wachstum in den Fokus-Segmenten

Hörens wert



Viele Early-Stage-Start-ups setzen sich ehrgeizige Ziele. Viele zu ambitioniert. So auch bookingkit, ein Softwareanbieter für die Erlebnisindustrie, der ursprünglich einen riesigen Markt von einer Million potenzieller

Kunden in Europa anvisierte. Versuche, alle 250 Marktsegmente anzusprechen, führten nicht zur angestrebten Kundenzufriedenheit. Die richtige Antwort fand das Unternehmen in einer fokussierten Strategie, die zwar zunächst mit einem kleineren Umsatzpotenzial einherging, jedoch nun langfristig deutlich erfolgreicher ist. Mit dem QR-Code kannst du direkt in die Folge der The SaaS Symphony mit Hans Christian Heinemeyer, dem Chief Revenue Officer von bookingkit, Reinhören.

Kapitel 1: Kompakt im Überblick

Entlang des GTM-Flywheels und der Durchdringung deiner Fokus-Segmente begleitet dich die Flywheel-Formel. In diesem Kapitel hast du dafür die Basis gelegt. Tabelle 1.4 fasst dies kompakt zusammen:

Zielgerichtete Kraft	Geringe Reibung	Hohe Drehzahl
Beachhead Märkte sind die low hanging fruits für dein aktuelles Produkt und seine Fähigkeiten. Das Scoring-Modell bewertet unterschiedliche Segmente und vermeidet, dass deine Nische zu klein ist.	Wiederkehrender Umsatz folgt auf wiederkehrenden Mehrwert.	Der Zinseszinsseffekt beschleunigt dein Wachstum – durch kontinuierliche Verbesserungen in der Neukundenakquise und negativem Churn (NRR) bei Bestandskunden.

Tabelle 1.4: Transfer von Kapitel 1 auf die Flywheel-Formel

Bonus:

Leading Indicators legen die Basis für deine Performance in der Zukunft.

Lagging Indicators zeigen dir, wie gut deine tatsächliche Leistung war.

Starte als Nischen-Rockstar, erobere danach die Weltbühnen.