

# Das Handbuch für Startups

*Steve Blank & Bob Dorf*

*Mit Prof. Nils Högsdal & Daniel Bartel*

*Übersetzung von Kathrin Lichtenberg*

**O'REILLY®**

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

# Inhalt

|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| Vorwort zur deutschen Ausgabe     | XI   |
| Wie Sie dieses Buch lesen sollten | XV   |
| Für wen ist dieses Buch gedacht?  | XXI  |
| Vorwort                           | XXV  |
| Einleitung                        | XXIX |

## Teil I: Die Grundlagen

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | Der Weg in die Krise, oder: Ein Startup ist nicht die kleine Version eines großen Unternehmens | 3  |
|   | Das traditionelle Modell zur Einführung neuer Produkte   | 4  |
|   | Konzeptions- und Startkapitalphase   | 4  |
|   | Produktentwicklung   | 5  |
|   | Alpha-/Betatest  | 6  |
|   | Produktstart und erste Lieferung an Kunden   | 7  |
|   | Die neun Todsünden des Modells zur Einführung neuer Produkte                                   | 8  |
| 2 | Der Weg zur Erleuchtung: Das Vorgehensmodell für Customer Development                          | 17 |
|   | Eine Einführung ins Customer Development   | 18 |
|   | »Die Suche nach einem Geschäftsmodell«: Schritte, Iteration und Kurswechsel (Pivots)           | 20 |
|   | Das Customer Development-Manifest  | 26 |

## Teil II: Schritt 1: Customer Discovery

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 3 | Eine Einführung in Customer Discovery   | 43  |
|   | Die Philosophie des Customer Discovery  | 45  |
|   | Entwickeln Sie das Produkt für wenige, nicht für viele  | 46  |
|   | Earlyvangelisten: die wichtigsten Kunden von allen  | 47  |
|   | Bauen Sie zuerst ein minimal praktikables Produkt (MVP)   | 48  |
|   | Nutzen Sie das Business Model Canvas als Cockpit für Customer Discovery   | 50  |
| 4 | Customer Discovery, Phase 1: Nennen Sie Ihre Hypothesen zum Geschäftsmodell                                       | 57  |
|   | Hypothese zur Marktgröße (physisch und digital)   | 58  |
|   | Hypothese zum Nutzenversprechen (Teil 1/physisch)   | 61  |
|   | Nutzenversprechen 1: Hypothese über das digitale MW (»Low-Fidelity-MVP«)  | 66  |
|   | Kundensegmente: Wer/Problem-Hypothese (physisch)  | 68  |
|   | Kundensegmente: Quellen/Vernetzung-Hypothese (digital)  | 74  |
|   | Hypothesen zum Kanal (physisch)   | 78  |
|   | Hypothesen zum Kanal (digital)  | 83  |
|   | Nutzenversprechen 2: Markttyp- und Konkurrenzhypothesen   | 89  |
|   | Hypothese zu Kundenbeziehungen (physisch)   | 100 |
|   | Hypothese zu den Kundenbeziehungen (digital)  | 112 |
|   | Hypothesen zu den Schlüsselressourcen (physisch und digital)  | 129 |
|   | Hypothese zu den Partnern (physisch)  | 135 |
|   | Hypothese zu den Traffic-Partnern (digital)   | 137 |
|   | Hypothesen zu Umsatz und Preisgestaltung  | 138 |
| 5 | Customer Discovery, Phase 2: Verlassen Sie das Gebäude, um herauszufinden: »Interessiert das überhaupt jemanden?« | 147 |
|   | Tests und Pass/Fail-Experimente   | 148 |
|   | Auf Kundenkontakte vorbereiten (physisch)   | 151 |
|   | Ein Low-Fidelity-MVP erstellen (digital)  | 155 |
|   | Das Verständnis des Problems testen und seine Bedeutung abschätzen (physisch)                                     | 158 |
|   | Low-Fidelity-MVP-Problemtest (digital)  | 164 |
|   | Kundenverständnis gewinnen  | 170 |
|   | Marktkennntnis erwerben (physisch)  | 172 |
|   | Traffic-/Konkurrenzanalyse (digital)  | 174 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 6 | Customer Discovery, Phase 3: Verlassen Sie das Gebäude, um die Produktlösung zu testen              | 177 |
|   | Aktualisieren von Team und Geschäftsmodell (Kurswechsel oder Weitermachen)                          | 180 |
|   | Die Produktlösungspräsentation erstellen (physisch)   | 183 |
|   | High-Fidelity-MVP-Test (digital)  | 185 |
|   | Testen Sie die Produktlösung mit dem Kunden (physisch)  | 186 |
|   | Das Kundenverhalten messen (digital)  | 191 |
|   | Erneutes Aktualisieren des Geschäftsmodells (Kurswechsel oder Weitermachen – noch einmal)           | 196 |
|   | Die ersten Mitglieder des Beirats identifizieren  | 199 |
| 7 | Customer Discovery, Phase 4: Das Geschäftsmodell bestätigen und den Kurs wechseln oder weitermachen | 201 |
|   | Haben wir eine passende Produkt-Markt-Schnittmenge gefunden?  | 202 |
|   | Wissen wir, wer unsere Kunden sind und wie wir sie erreichen?                                       | 206 |
|   | Können wir Geld verdienen und das Unternehmen expandieren?  | 208 |
|   | Kurswechsel oder Weitermachen?  | 210 |

## Teil III: Schritt 2: Die Kundenvalidierung

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 8 | Einführung in die Kundenvalidierung (Customer Validation)                      | 217 |
|   | Die Philosophie der Kundenvalidierung  | 220 |
|   | Überblick über den Kundenvalidierungsprozess                                   | 225 |
| 9 | Kundenvalidierung, Phase I: Verkaufsvorbereitung                               | 229 |
|   | Verkaufsvorbereitung: Die Positionierungsaussage entwickeln                    | 230 |
|   | Verkaufsvorbereitung: Vertriebs- und Marketingmaterialien (physisch)           | 233 |
|   | Verkaufsvorbereitung: Der Plan zum Akquirieren/Aktivieren von Kunden (digital) | 239 |
|   | Verkaufsvorbereitung: Einen Sales Closer einstellen (physisch)                 | 259 |
|   | Verkaufsvorbereitung: Ein High-Fidelity-MVP erstellen (digital)                | 260 |
|   | Verkaufsvorbereitung: Vertriebskanal-Roadmap (physisch)                        | 261 |
|   | Verkaufsvorbereitung: Kennzahlen entwickeln (digital)                          | 266 |
|   | Verkaufsvorbereitung: Die Vertriebs-Roadmap entwickeln (physisch)              | 270 |
|   | Verkaufsvorbereitung: Einen Datenanalytiker einstellen (digital)               | 276 |
|   | Verkaufsvorbereitung: Den Beirat formalisieren (Alle Kanäle)                   | 277 |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 10 | Kundenvalidierung Phase 2: Verlassen Sie das Gebäude und verkaufen Sie!        | 281 |
|    | Das Gebäude verlassen und Earlyvangelisten finden (physisch)                   | 283 |
|    | Das Gebäude verlassen und Optimierungspläne/-werkzeuge vorbereiten (digital)   | 285 |
|    | Das Gebäude verlassen und Testverkäufe starten (physisch)                      | 295 |
|    | Das Gebäude verlassen und das Akquirieren weiterer Kunden optimieren (digital) | 300 |
|    | Das Gebäude verlassen und die Vertriebs-Roadmap verfeinern (physisch)          | 307 |
|    | Das Gebäude verlassen und das »Binden« und »Entwickeln« optimieren (digital)   | 312 |
|    | Das Gebäude verlassen: Testverkäufe über Vertriebspartner                      | 321 |
|    | Das Gebäude verlassen: Testverkäufe über Traffic-Partner (digital)             | 323 |
| 11 | Kundenvalidierung, Phase 3: Produktentwicklung und Unternehmenspositionierung  | 327 |
|    | Die Positionierung entwickeln: Produktpositionierung                           | 330 |
|    | Die Positionierung entwickeln: Die Positionierung auf den Markttyp abstimmen   | 332 |
|    | Die Positionierung entwickeln: Unternehmenspositionierung                      | 335 |
|    | Die Positionierung entwickeln: Die Positionierung validieren                   | 337 |
| 12 | Kundenvalidierung, Phase 4: Kurswechsel oder weitermachen?                     | 341 |
|    | Kurswechsel oder weitermachen: Daten zusammenstellen                           | 341 |
|    | Kurswechsel oder weitermachen: Ihr Geschäftsmodell validieren                  | 344 |
|    | Kurswechsel oder weitermachen: Das Finanzmodell validieren                     | 347 |
|    | Wichtige Kennzahlen  | 347 |
|    | Kurswechsel oder weitermachen: Das Geschäftsmodell erneut validieren           | 364 |
|    | Die härteste Frage für ein Startup: Kurswechsel oder weitermachen?             | 367 |

## Teil IV: Weitere Materialien

|   |   |     |
|---|---|-----|
| A | Fallstudien aus dem deutschsprachigen Raum            | 371 |
|   | Fallstudie: AutoScout24 Elektro                       | 371 |
|   | Fallstudie: car2go                                    | 375 |
|   | Fallstudie: JoinMyGift.com                            | 380 |
|   | Fallstudie: KISI – Smartphone-basierter Gebäudezugang | 384 |

|   |     |
|---|-----|
| Fallstudie: simpleshow-Erklärvideos                           | 389 |
| Fallstudie: Solution Space                                    | 393 |
| Fallstudie: Ferndiagnose im vernetzten Fahrzeug bei T-Systems | 398 |
| B Checklisten   | 403 |
| C Glossar   | 441 |
| D Wie man ein Web-Startupaufbaut -ein einfacher Überblick     | 449 |
| Wie man ein Web-Startup aufbaut-Lean LaunchPad Edition        | 449 |
| Customer Discovery für das Web                                | 452 |
| Danksagung  | 455 |
| Index   | 459 |