

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

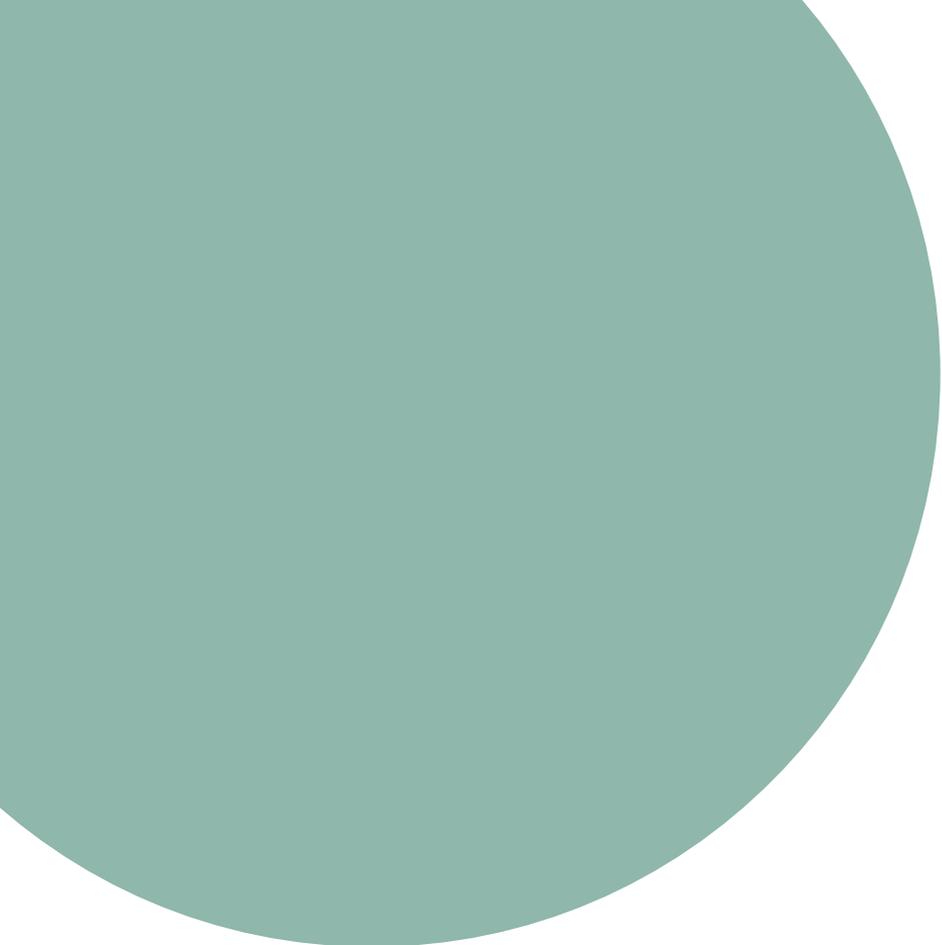
Inhalt	
Autorenteam	XII
Get Started! Der Startup Navigator	XVI
I Die Basis	XX
So geht Startup!	2
Danke! Merci! Grazie!	6
Startup-Navigation	18
II Die Umsetzung	26
1 Profiling	28
1.1 Motivation	30
Vom »glücklich tun« zum »glücklich sein«	30
Die drei unternehmerischen Identitäten	32
Input Startup-Cockpit	36
1.2 Problem	37
Starte mit (D)einem Problem!	37
Finde den »schönen Schmerz«	39
Wo eine Lösung ist, ist nicht immer ein Problem	40
Input Startup-Cockpit	42
1.3 Customer	43
Der Kunde als König?	43
Wer ist Dein Kunde?	43
Dein Idealkunde – die Persona	44
Kunde ist nicht gleich User!	46
Definiere die Decision Making Unit (DMU)	47
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	2.3 Go to Market	82
Jede(r) löst das Problem anders!	59	»Try it till you make it.«	82
Input Startup-Cockpit	62	Woher weiß ein Kunde, dass es Dich gibt?	83
1.6 Startup-Cockpit I: Zusammen- fassung	62	Dein erster Sale muss nicht schon Dein fertiges Produkt anbieten	86
2 Prototyping	64	..., sondern soll vor allem einen Call-to-Action beinhalten!	86
2.1 Product/Service	66	Let's go!	87
Was bietest Du an?	66	Gibt es einen Fit?	89
Visualisiere Dein Produktökosystem. .	66	Input Startup-Cockpit	92
Minimal Viable Product (MVP) – weniger ist mehr!	68	2.4 Competition	93
Du brauchst mehr als ein MVP?	70	Wettbewerb? Gibt es nicht!	93
Ermittle Dein Pricing	71	Kenne Deine Feinde und Freunde	93
A oder B?	74	Vom Wettbewerb zum Markt – bottom-up	95
Input Startup-Cockpit	75	Iteration	98
2.2 Value Proposition	76	Input Startup-Cockpit	100
Warum sollte man Dein Produkt kaufen?	76	2.5 Unique Selling Proposition (USP)	101
Quantifizierbare Value Propositions .	77	Was macht Dich einzigartig?	101
Vorsicht!	79	Braucht es Einzigartigkeit?	102
Erzähle (D)eine Geschichte	80	Der Heureka-Moment	104
Input Startup-Cockpit	82	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
2.7 Startup-Cockpit: II Zusammen-		Input Startup-Cockpit	144
fassung	118	3.4 Requirements	145
2.8 Fallbeispiel: Travis	120	Die Aufpasser	145
3 Sourcing	122	Deine Wertschöpfungskette	146
3.1 Teamrollen und Kompetenzen	124	Make or Buy?	148
Dein Navy-SEAL-Team	125	Best Practice Deiner Branche	150
»Same same but different!« –		Cash-to-Cash-Cycle und Working	
Komplementärtalente	126	Capital	150
Nutze Teamkonflikte!	128	Bits und Bytes: Ressourcen im	
Input Startup-Cockpit	130	digitalen Zeitalter	152
3.2 Netzwerk und Partner	134	Input Startup-Cockpit	153
Das erweiterte Team	134	3.5 Intellectual Property	154
Nicht überschätzen: Starke Kontakte	135	Aufbau einer Monopolstellung	154
Nicht unterschätzen: Schwache		Welcome to the jungle!	154
Kontakte	136	Input Startup-Cockpit	161
Input Startup-Cockpit	137	3.6 Risk Compass	161
3.3 Co-Creation	138	Was darf es Dich kosten?	161
Stärken-Mittelinventar	138	Dein leistbarer Verlust	162
		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
3.8 Startup-Cockpit III: Zusammen- fassung	174	Input Startup-Cockpit	203
3.9 Fallbeispiel: Pixability	175	4.4 Deal und Exit	204
4 Scaling	178	Know your prey!	204
4.1 Performance	180	Intuitive Alphetiere	204
Kriterien für das Wachstum	181	Die Professionellen	207
Wachstum durch das richtige Ertragsmodell	182	Deal Screening	207
Wachstum durch Diversifikation	185	Das Termsheet	209
Wachsende Belegschaft	187	Rollenverteilung – wie in einer guten Ehe	212
Input Startup-Cockpit	189	Exit	215
4.2 Skalierung	189	Input Startup-Cockpit	216
Contribution Margins	189	4.5 Startup-Cockpit IV: Zusammen- fassung	217
Wachstum und Profitabilität	191	4.6 Fallbeispiel: Ein Tag im Leben eines Venture Capitalists	218
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.



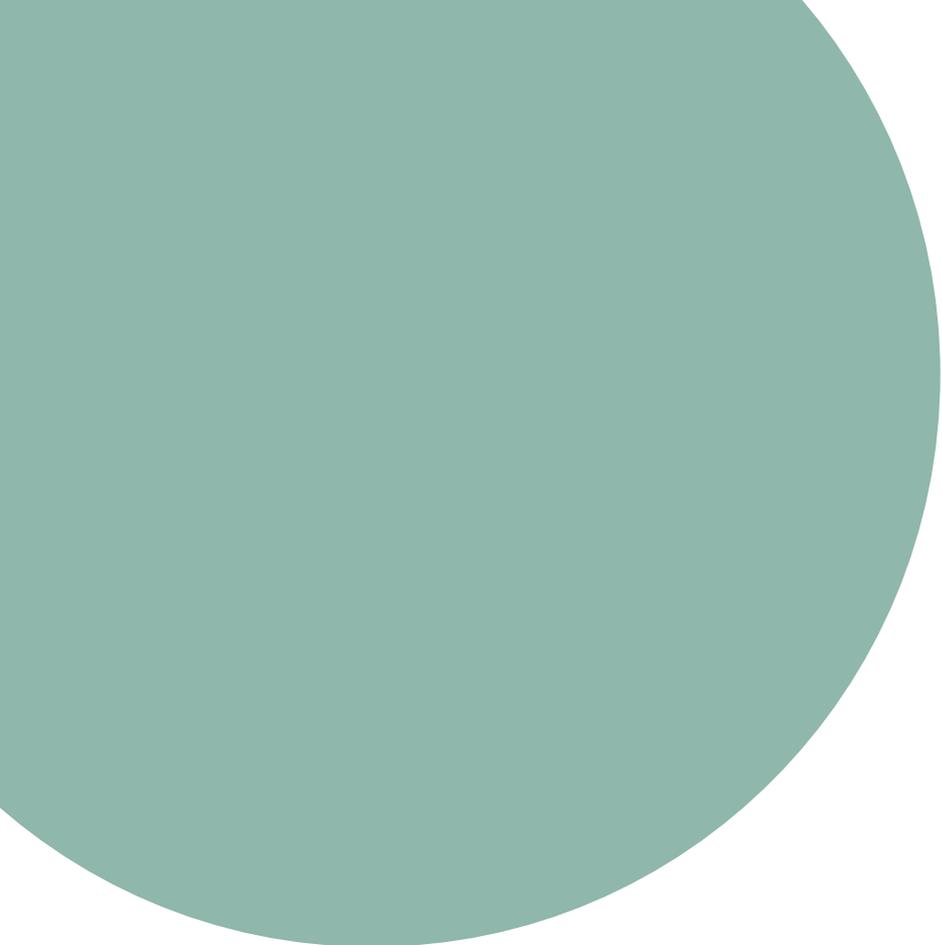
Diego Probst war Managing Director des Center for Entrepreneurship der Universität St. Gallen. Als langjähriger Akteur und Coach im Schweizer Startup-Ecosystem hat er zahlreiche Startups in ihrer Entwicklung begleitet und maßgeblich den Aufbau der Gründungsförderung an der Universität St. Gallen mitgestaltet.



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.

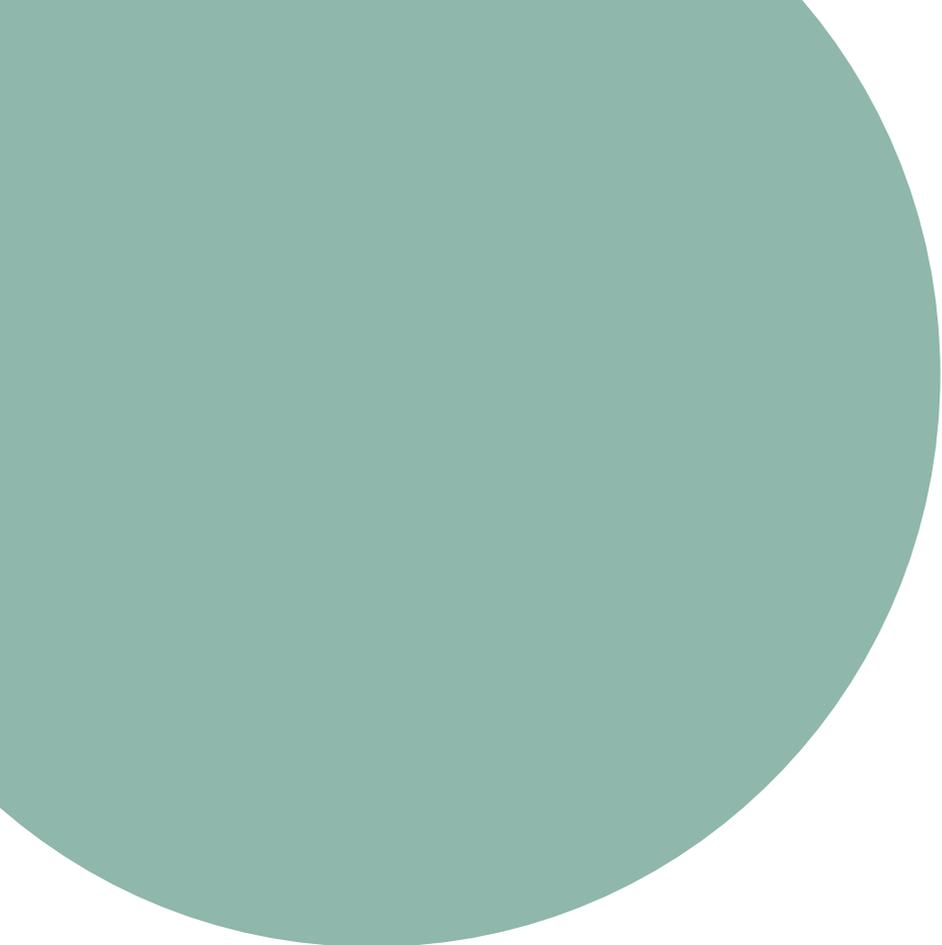
Wer sind die Mitstreiter? Die Universität St. Gallen (HSG), deren Absolventen mit zu den erfolgreichsten Entrepreneuren im deutschsprachigen Raum zählen, bietet mit Startup@HSG ein intensives Coaching-Programm an und arbeitet mit vielen Partnern zusammen: über 170 HSG Spin-offs; Fraunhofer Venture, die 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
Analoge 96
Angebot 66, 89
Anschlussfinanzierung 211
Anti-Dilution-Klausel 211
Antilogis 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
Corycats 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 148ff.

P

Pain Point 40, 49, 53, 58, 76f.
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, 104f., 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

Ubernisierung *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*