ThinkTank NETWORKS
Wir organisieren Marketing und Vertrieb

Science 4 Life
GRÜNDERINITIATIVE • LIFE SCIENCES • CHEMIE

Tipps und Tricks für ein erfolgreiches Go-to-Market

Webinar
29. Oktober 2015

Bernd.Einmeier@ThinkTank-Networks.com
+49 871 4302440

© ThinkTank Networks GmbH & Co. KG | All rights reserved

Für wen ist diese Webinar ?

© ThinkTank Networks GmbH & Co. KG | All rights reserved

- Bernd Einmeier ist seit über 20 Jahren im Vertrieb, Marketing und Business Development aktiv
- Sein Sozioökonomie und Betriebswirtschaftsstudium absolvierte er an der Universität Augsburg
- Sein Brachen Fokus liegt bei IT Hardware, Software und Maschinenbau
- Er arbeitete für Unternehmen wie AT&T, Siemens Nixdorf, Siemens, Fujitsu Siemens Computers, Fujitsu, Comics, COMLINE und weitere mittelständische und Start-up Unternehmen
- Seit 2003 Managing Partner der ThinkTank Networks GmbH & Co. KG. Infos unter www.thinktank-networks.com
- Er ist Coach und Business Angel bei BayStartup, Bayern Kapital und Science4Life und arbeitet mit zahlreichen Business Angels und VC Gesellschaften zusammen

Kontakt: Bernd.Einmeier@thinktank-networks.com | Tel. +49 871 430244 0

© ThinkTank Networks GmbH & Co. KG | All rights reserved

Tipps und Tricks:

- Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Start-up alle 3 Säulen möglichst gleichgewichtet entwickelt sind oder werden
- Ressourcen (Mitarbeiter, Geld) sollten so allokiert werden, dass die Bereiche voll funktionstüchtig sind. Gefahr: Fast alle Ressourcen werden in das Produkt gesteckt, für die beiden anderen Bereiche sind nur marginale Mittel verfügbar.
- Sorgen Sie dafür, dass das Management Team Erfahrungen hat um alle 3 Säulen gut abdecken zu können.

Check: Wie ist die Gewichtung in Ihrem Business Plan und in Ihrem Finanz Plan ?

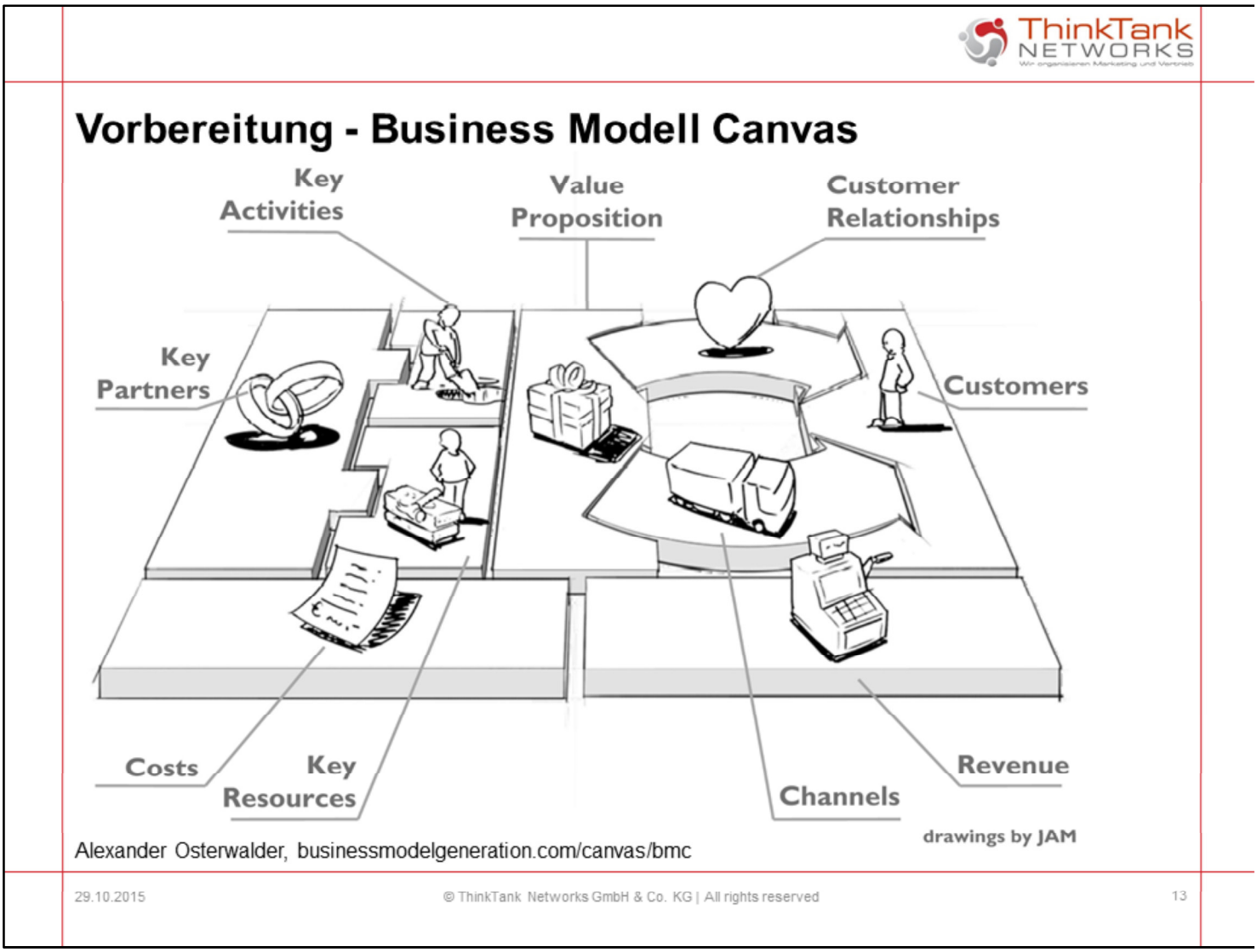
Welches
Unternehmerteam
benötige ich für die
drei Erfolgsfaktoren?

© ThinkTank Networks GmbH & Co. KG | All rights reserved

Tipps und Tricks:

- Das Gründerteam ist das wichtigste Kriterium bei der Vergabe von Venture Capital.
- Gute Gründerteams haben folgende Eigenschaften: Die Mitglieder sind unterschiedlich in Ihrer Ausbildung und in Ihren Ansichtsweisen.
- Aber ! Sie teilen ein gemeinsames Wertesystem auf dass sie sich gemeinsam im Konfliktfall berufen können.
- Ziehen Sie keine „alten Wegbegleiter“ als Gründungsgesellschafter mit, die Sie nicht unbedingt im Team benötigen. Sie können ggf. gerne angestellt werden, brauchen aber nicht zwangsläufig Geschäftsanteile.
- Suchen Sie <u>global</u> nach geeigneten Kandidaten um fehlende Kompetenzen ins Team zu holen, nicht nur im nächsten Umfeld (z.B. an der Uni).
- Holen Sie sich „Schlüsselpersonen“ in Ihren Beirat um ihre Kontakte und Know-how für Sie verfügbar zu machen.
- Arbeiten Sie mit externen Beratern um bestimmtes Know-how in bestimmten Projektphasen zu nutzen. Sie können alles selbst machen aber „Trial and Error“ ist meist teurer als Erfahrung einzukaufen.

Achtung! Ein guter Beirat will nicht nur Geld verdienen, sondern Ihnen helfen damit Sie erfolgreich werden. Also Vorsicht vor externen Beratern, deren Hauptinteresse es ist, mit Ihnen Geld zu verdienen.



Tipps und Tricks:

- Bevor Sie mit dem Schreiben einen Business Plans beginnen, brainstormen Sie über Ihr Geschäftsmodel und versuchen die vielen Ideen in ein System zu bekommen wie beispielsweise der Business Model Canvas von A. Osterwalder. Siehe: http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc
  Buchtipp: Business Model Generation - A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Chall / ISBN-13: 978-3593394749

- Checken Sie anhand der Business Model Canvas die Plausibilität der einzelnen 9 Themenfelder.
- Entdecken Sie Schwachpunkte und Lücken in Ihrem Start-up Vorhaben um ihnen entgegenzuwirken.
- Fangen Sie erst an einen Business Plan zu schreiben, wenn die Business Model Canvas plausibel dargestellt wurde und ein echter Kunden Nutzen (Value Proposition) erarbeitet wurde.

29.10.2015 © ThinkTank Networks GmbH & Co. KG | All rights reserved 14

Frage an die Teilnehmer – Best Practice Sharing

Struktur eines guten Business Plans

1. Executive Summary

2. Produkt und Dienstleistung
2.1 Beschreibung des Produkts
2.2 Kundennutzen
2.3 Ausblick auf den zukünftigen Unternehmensaufbau
2.4 Entwicklungsstand, rechtlichen Rahmenbedingungen und Schutz des Wettbewerbsvorsprungs

3. Markt und Wettbewerb
3.1 Schritt für Schritt zur aussagekräftigen Zielgruppenbestimmung
3.2 Marktanalyse
3.3 Wettbewerbsanalyse
3.4 Zielmarktbestimmung und Positionierung

4. Marketing und Vertrieb
4.1 Marketingziele
4.2 Marketingstrategien
4.3 Differenzierung
4.4 Markteintrittsstrategien
4.5 Konkrete Marketingmaßnahmen
4.6 Kundenbedürfnisse und Produktpolitik
4.7 Kosten für Kunden und Preispolitik
4.8 Distributions- Vertriebsstrategie
4.9 Kommunikationspolitik

5. Geschäftsmodell und Organisation
5.1 Die Bestandteile eines erfolgreichen Geschäftsmodells
5.2 Aufbauorganisation und Rechtsform
5.3 Standort des Unternehmens

6. Unternehmerteam, Management und Personal

7. Realisierungsfahrplan

8. Chancen und Risiken

9. Finanzplan und Finanzierung
9.1 Kernelemente der Finanzplanung
9.2 Detailpläne
9.3 Gewinn- und Verlustrechnung
9.4 Liquiditätsplanung
9.5 Plan-Bilanz
9.6 Finanzierung
9.7 Finanzierungselemente

10. Anhang

29.10.2015 © ThinkTank Networks GmbH & Co. KG | All rights reserved 15

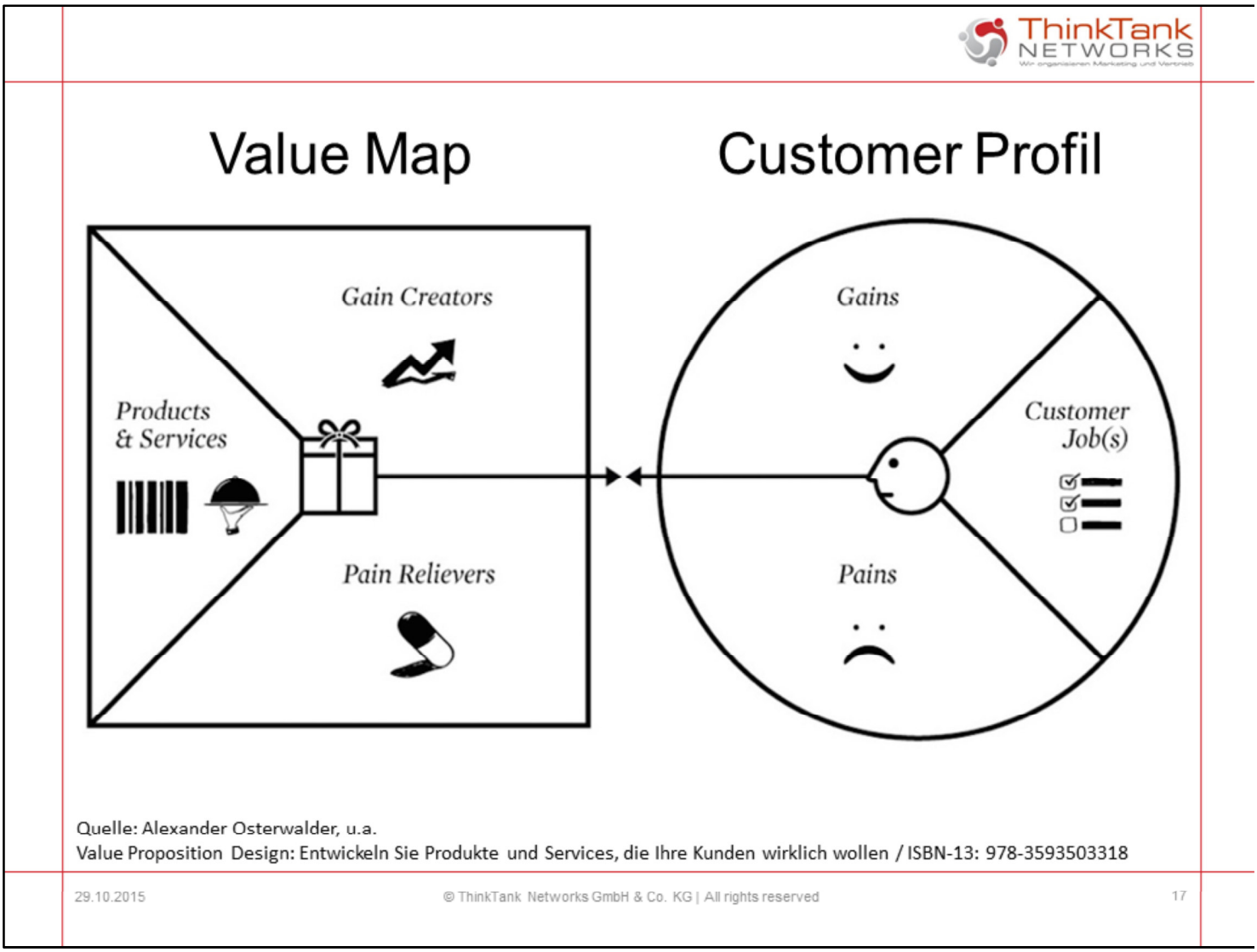
Tipps und Tricks:

- Es gibt unendlich viel Literatur zum Thema Business Plan, die sich im Kern alle sehr ähnlich sind.
- Ein Business Plan ist in Deutschland sehr standardisiert. Das liegt daran, dass Investoren (VC, Business Angel, Banken, etc.) vor der Aufgabe stehen in sehr kurzer Zeit sehr viele Business Pläne zu lesen und zu bewerten. Je ähnlicher sie von der Struktur sind, desto leicht fällt ihnen die Bearbeitung. Sie wollen ja einem Investor gefallen, also machen Sie ihm die Arbeit leichter und halten Sie sich an die Struktur.
  Achtung: Business Pläne im angelsächsischen Wirtschaftsraum sind anders strukturiert als in Deutschland.

- Sehr gute und kostenfreie Handbücher können Sie hier herunterladen:
  Science4 Live: http://www.science4life.de/VentureCup/Handbuch.aspx
  BayStartUP: http://www.baystartup.de/know-how-und-kontakte/handbuchbusinessplan.html

Tipps und Tricks:

- Der Kundennutzen ist das meist Unterschätzte bei Start-up Unternehmen. Es geht nicht darum was man selbst glaubt was ein hoher Nutzen ist, sondern nur darum ob ihr Markt den Nutzen anerkennt.
- Glauben Sie nicht was der Kundennutzen (Value Proposition) ist, sondern entwickeln Sie ihn systematisch gemeinsam mit Ihrer Zielgruppe(n).
- Buchtipp: Value Proposition Design: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen / ISBN-13: 978-3593503318



Tipps und Tricks:

- Buchtipp: Value Proposition Design: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen / ISBN-13: 978-3593503318
- Erstellen Sie Ihr persönliches Value Proposition Design und schaffen Sie größtmögliche Übereinstimmung .

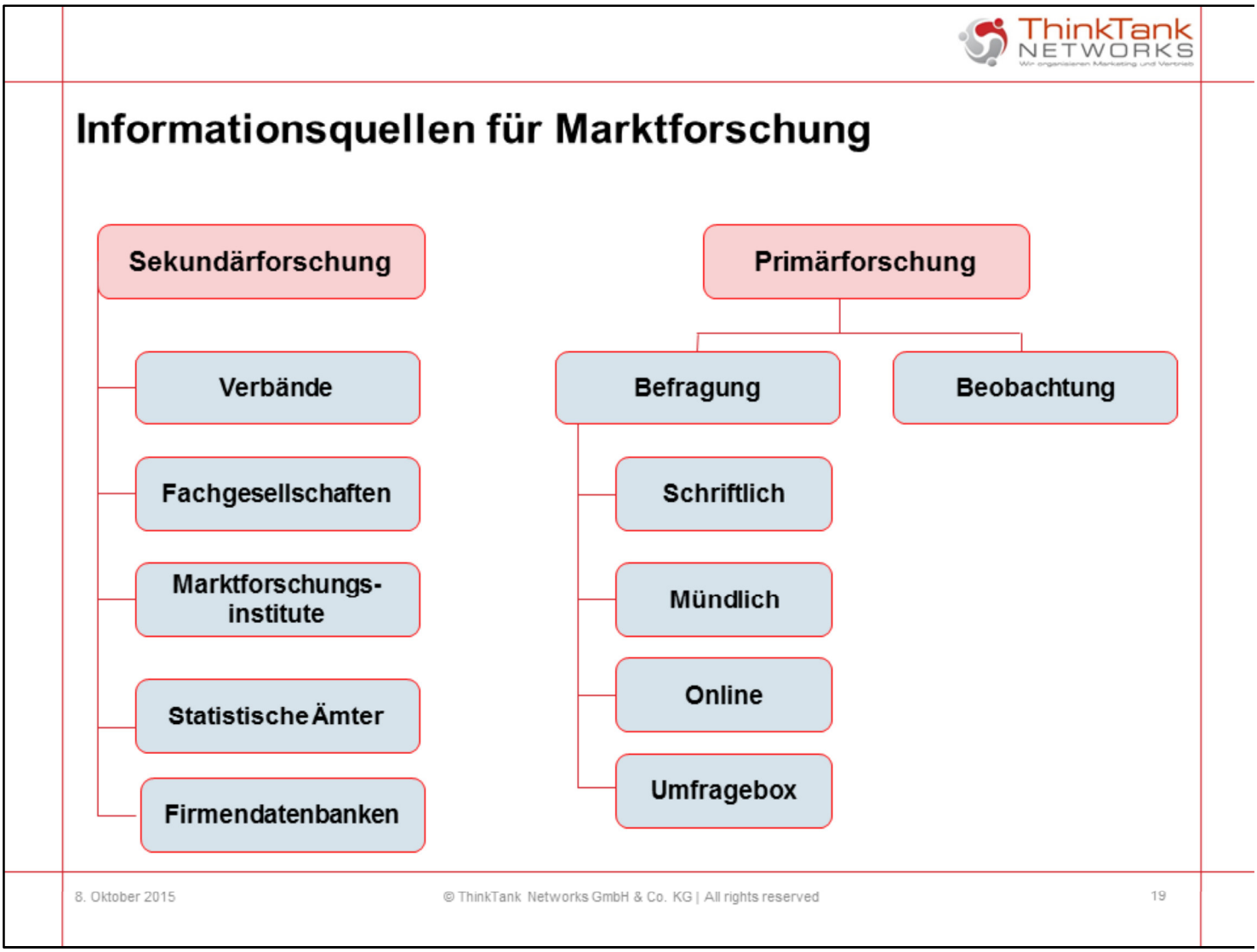
Tipps und Tricks:

- Der Markt ist meist nicht homogen sondern sehr vielschichtig diversifiziert. Identifizieren sie möglichst viele und relevante Eigenschaften die Ihren potenziellen Markt betreffen.
- Häufig passende Kriterien sind
    - Geografie (z.B. Deutschland, Europa, Welt)
    - Branchen (z.B. Metallverarbeitenden Automobil Zulieferer)
    - Unternehmensgröße (z.B. nach Umsatz oder Anzahl Mitarbeiter)
    - Kaufverhalten (z.B. Direktbezug, Vertiebspartner, Online)
    - Kaufkraft (z.B. verfügbares Budget)
    - Entwicklungsstand (hohes Know-how, wenig Know-how)
    - etc.

- Finden Sie Ihre relevanten Kriterien und bewerten Sie die Aspekte für ihre Business Planung.
- Achten Sie auf Vollständigkeit und Konsistenz (z.B. wenn Sie eine bestimmte Zielgrupp in Deutschland analysieren, dann bitte auch für die anderen relevanten geografischen Regionen, die Sie betrachtet habe.)
- Identifizieren Sie Ihren Idealkunden. Nicht jeder Kunde passt zu ihnen. Es gibt Kunden die hätte jeder gerne auf der Liste, sind aber zu groß und die Augenhöhe passt nicht. Auf der

andere Seite gibt es Kunden, die sind nett, haben aber kein Wachstumspotenzial um ihr Wachstum zu ermöglichen. Dazwischen liegen die Idealen Kunden für Sie.

- Named Account List: Erstellen Sie eine Liste mit mindestens 100 potenziellen Kunden (wenn noch keine echten Kunden vorhanden). Benennen Sie den Namen, die Adresse des Unternehmens und ermitteln Sie mindestens 1 Entscheider als Ansprechpartner. Schreiben Sie für jeden Kunden auf, wie Sie ihn auf sich Aufmerksam machen wollen und wer Ihnen dabei hilft.
- Nutzen Sie von Anfang an ein professionelles CRM System (z.B. Salesforce.com oder kostenfreie Tools wie Sugar CRM oder Tiger CRM).



Tipps und Tricks:

- Ein große Schwierigkeit bei der Erstellung von Business Plänen ist es, ohne großes Budget an relevante und valide Marktzahlen zu kommen.
- Nutzen Sie für Ihren Business Plan beides: Sekundärdaten (Siehe Übersicht in der Folie) und Primärdaten.
  Sie wirken bei Investoren wesentlich glaubwürdiger, wenn Sie auch repräsentative Primärdaten zur Verfügung haben.
- Nutzen Sie externe Berater, um Ihnen bei der Erstellung der Primärdatenerhebung zu helfen, damit Sie die Daten objektiver analysieren.
- Extern durchgeführte Analysen sind bei Investoren glaubwürdiger.

Die Chancen ihres Unternehmens mittels ***Wettbewerbsanalyse*** *erkennen*

29.10.2015 © ThinkTank Networks GmbH & Co. KG | All rights reserved 20

Tipps und Tricks:

- „Gut kopiert ist besser als schlecht Erfunden“ Zitat von Dr. Christoph Franz, ehem. Vorsitzender des Vorstands der Lufthansa AG
- „Wo kein Wettbewerb, da ist auch kein Markt“
- Sie müssen nicht in allen Aspekten besser als Ihr Wettbewerber sein, oft reicht auch nur ein kleiner Aspekt für ein gutes Geschäftsmodell aus (Beispiel Uber, AirBnB).
- Nutzen Sie externe Berater, um Ihnen bei der Erstellung der Wettbewerbsanalyse zu helfen, damit Sie besseren Zugang zu Wettbewerber Daten erhalten (z.B. Mystery Shopping) und diese objektiver analysiert werden.
- Extern durchgeführte Wettbewerbsanalysen sind bei Investoren glaubwürdiger.
- Benutzen Sie bewährte grafische/tabellarische Darstellungen, damit Investoren sehr einfach die Unterschiede bewerten können.

29.10.2015 © ThinkTank Networks GmbH & Co. KG | All rights reserved 21

Tipps und Tricks:

- Realisierungsfahrplan: Beschreiben Sie in Ihrem Business Plan was Sie machen wollen, aber auch was sie nicht machen, oder später erst unternehmen wollen
- Erstellen Sie ein Gant Diagramm mit den wesentlichen Aktivitäten und Meilensteine, so dass es auf eine Übersichtsseite passt.

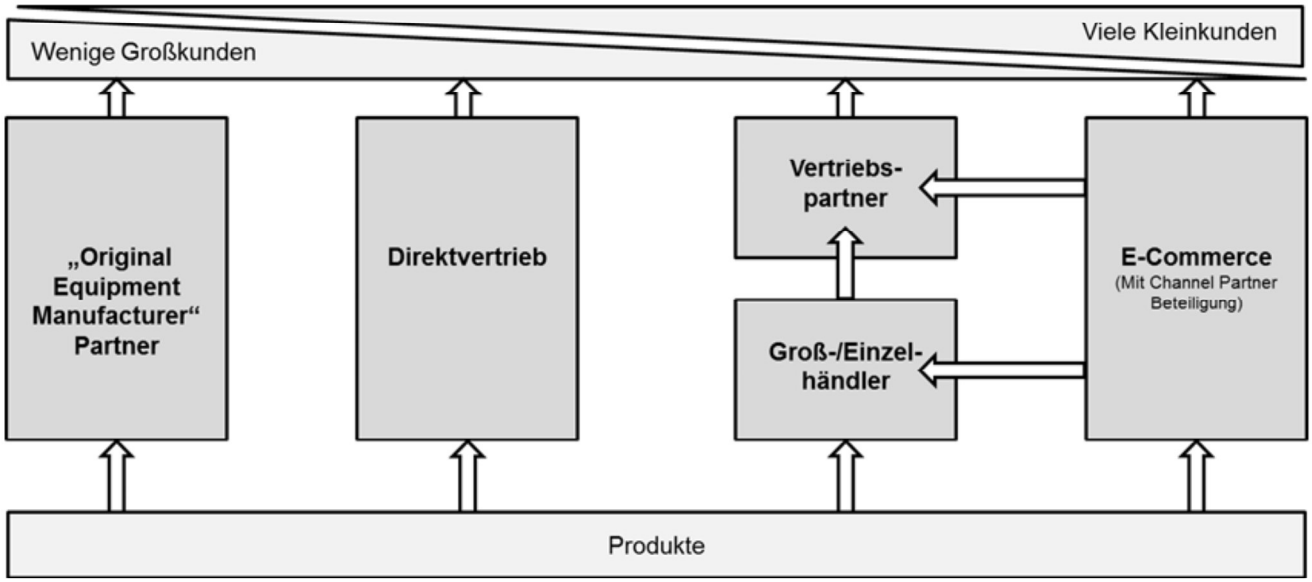
Wie entwickle ich die optimale ***Distributionsstrategie****?*

© ThinkTank Networks GmbH & Co. KG | All rights reserved

Tipps und Tricks:

- Es gibt keine optimale Vertriebsstrategie – Es gibt nur einen effizienten und weniger effizienten Vertrieb.
- Achten Sie darauf, dass Sie ihren Vertrieb mit ausreichenden Ressourcen (Personen, Budget) ausgestattet haben.
- Nutzen Sie interne und externe Erfahrung um Kunden zu adressieren.

Multi-Channel Vertriebsstruktur



© ThinkTank Networks GmbH & Co. KG | All rights reserved

Tipps und Tricks:

- Sorgen Sie für einen mühelosen Zugang zu Ihren Produkten.
- Lassen Sie den Kunden entscheiden wie er bei Ihnen Kaufen möchte.
- Der Königsweg ist eine „Multi-Channel“ Vertriebsstrategie, ist aber aufwendig zu organisieren.
- Planen Sie so, dass Sie Kanalkonflikte möglichst vermeiden.
- Planen Sie immer eine digitale Geschäftsstrategie für die Auftragsbearbeitung (möglichst hoher Automatisierungsgrad).

Übersicht:

>**Indirekter Vertrieb** (nicht beratungsintensiv)

+Schnelle Markterschließung
+Günstiger (weniger Kapitalbindung)
-Kein direktes Kundenfeedback
-Marge für Vermittler

>**Direkter Vertrieb** (eher bei technischen, erklärungsbedürftigen Produkten)

+Kundenbindung
+Kundenwünsche aus erster Hand
-Hohe Kosten
-Langsame Markterschließung
-Prozesse selbst abwickeln

Wie können
Chancen und Risiken
Ihres Business realistisch eingeschätzt werden?

29.10.2015 © ThinkTank Networks GmbH & Co. KG | All rights reserved 24

Tipps und Tricks:

- Machen Sie eine „echte“ SWOT Analyse in Matrixform, so wie sie in den 60er Jahren an der Harvard Business School entwickelt wurde. D.h. schreiben Sie nicht nur Chancen, Risiken Stärken und Schwächen hin, sondern leiten sie konkrete Handlungen und Vorsichtsmaßnahmen davon ab.
- Es ist glaubwürdiger bei Investoren, wenn Sie mehr Risiken und Schwächen sehen, als Sie es normalerweise zugeben würden

Siehe Wikipedia:

Kombinationen
Die Stärken und Schwächen werden in den entsprechenden Matrixfeldern mit den entsprechenden Titeln aufgelistet.
Umweltanalyse: Suchen nach den strategisch relevanten Chancen und Gefahren.
Nun wird versucht, den Nutzen aus Stärken und Chancen zu maximieren und die Verluste aus Schwächen und Gefahren zu minimieren. Hierzu wird gezielt nach folgenden Kombinationen gesucht, danach wird gefragt, welche Initiativen und Maßnahmen sich daraus ableiten lassen:

SO Stärke-Chancen-Kombination: Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie

können Stärken genutzt werden, so dass sich die Chancenrealisierung erhöht?

ST Stärke-Gefahren-Kombination: Welchen Gefahren können wir mit welchen Stärken begegnen? Wie können vorhandene Stärken eingesetzt werden, um den Eintritt bestimmter Risiken abzuwenden?

WO Schwäche-Chancen-Kombination: Wie können trotz Schwächen Chancen genutzt werden? Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden?

WT Schwäche-Gefahren-Kombination: Wie können wir trotz Schwächen den Gefahren trotzen - oder auf welche Gefahren dürfen wir uns nicht einlassen, da entsprechende Stärken fehlen? Wie können wir uns sonst vor Gefahren schützen?

Es können durchaus mehrere Stärken zur Realisierung einer Chance oder Begegnung einer Gefahr eingesetzt werden. Die größten Risiken sind auch dort zu vermuten, wo eine Kombination von Schwächen einer oder mehreren Gefahren gegenüberstehen.

Aufgrund dieser Kombinationen müssen dann passende Strategien entwickelt und aufeinander abgestimmt werden. Hierbei handelt es sich sicher um den anspruchsvollsten Teil des Vorgehens.

Die Kernstrategien werden dann in die Vierfelder-Matrix eingetragen.

SWOT Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths) Produkt: - Vielversprechende Technologie und Patentschutz - Sehr gute Alleinstellungsmerkmale - Messung der unabhängig von Implantatsystem Markt & Vertrieb: - Multi-Channel Vertrieb Model (direkt und indirekt) - Gute Partner zum Aufbau einer Vertriebsorganisation vorhanden - Gute Reputation der Universität Erlangen und der Gründer Geschäftsmodell: - Kostenstruktur kann sehr flexibel organisiert werden (wenig Personal) - Hochkarätiger Beirat Finanzplanung: - Kontinuierliche und planbare Einnahmen durch ILIVEOSTICS Sensor - Geringe Fixkosten - Solides Finanz Know-how	**Schwächen (Weaknesses)** Produkt: - Zulassungsprozess noch zu durchlaufen - Zusätzliche Patentanmeldungen sind noch notwendig Markt & Vertrieb: - Anfangs kein Budget für interne Vertriebsorganisation - Aufwändige Kundenstamm Akquise Geschäftsmodell: - Koordinationsaufwand externer Ressourcen Finanzplanung: - Investor noch nicht final evaluiert
Externe Analyse	**Chancen (Opportunities)** Produkt: - Höhere Deckungsbeiträge durch stabilere Alleinstellungsmerkmale Marketing & Vertrieb: - Messung wird zum OP Standard - Kostenübernahme durch Versicherer Geschäftsmodell: - Optimale Kostenstruktur bei Lieferanten durch externe Ausschreibungen - Grundlage für globaltaliente Produktion geschaffen Finanzplanung: - Potential Investor steigt ein - Interessanter Exit	**SO – Strategie** Produkt: - Wir versuchen den Verkaufspreis hoch zu halten, eventuell zu steigern Markt & Vertrieb: - Wir sorgen für möglichst schnelle Verbreitung des Messsystems - Wir kommunizieren die USPs über alle Vertriebskanäle Geschäftsmodell: - Wir organisieren unsere Lieferanten mit optimalen Prozessen Finanzplanung: - Wir bewerben uns aktiv um Förderungen und Forschungsgelder	**WO – Strategie** Produkt: - Wir optimieren weiter die Produktentwicklung und versuchen weitere Patentansprüche zu definieren - Markt & Vertrieb: - Reputation der Gründer an der Uni Erlangen wird möglichst lange ausgenutzt Geschäftsmodell: - Wir reduzieren die Produktion auf Standard Produktionsprozesse die einfach vergeben werden können. Finanzplan: - Wir gewinnen den besten Gründerpreis für Life Science in Deutschland
	Risiken (Threats) Produkt: - Patentverletzung durch Mitbewerber - Unvorhergesehene Probleme bei Zulassung Markt & Vertrieb - Mitbewerber entwickeln ein Produkt mit ähnlichen USPs - Überzeugung der Kunden dauert zu lange - OEM Partner steigt nicht mit ein - Etablierte Wettbewerber blockieren aktiv gemeinsame Vertriebskanäle Geschäftsmodell - Fachkräftemangel in Deutschland - Kein direkter Zugriff auf externe Produktion - Lieferanten fallen aus Finanzplanung - Folgeinvestitionen bleiben aus	**ST – Strategie** Produkt: - Wir können zeitnah und flexibel Produktspezifikationen angassen Markt & Vertrieb: - Wir kommunizieren die USPs mit maximal möglichem Aufwand - Die Multi-Channel Vertriebsstrategie ermöglicht direkten Marktzugang Geschäftsmodell: - Wir versuchen ein attraktiver Arbeitgeber zu sein Finanzplan: - Wir arbeiten an überdurchschnittlichen Renditen	**WT – Strategie** Produkt: - Wir investieren in gute Patentanwälte um unsere Rechte schützen zu lassen Markt & Vertrieb: - Wir aktivieren Multiplikatoren aus den medizinischen Fachgesellschaften Geschäftsmodell: - Wir schaffen klar kommunizierbare Standardprozesse im Unternehmensablauf um Lieferanten wechseln zu können Finanzplan: - Wir haben kompetente Coaches die Investor Relations mit uns gemeinsam betreiben

29.10.2015 © ThinkTank Networks GmbH & Co. KG | All rights reserved 25

Tipps und Tricks:

- Beispiel: Struktur einer SWOT Analyse in Matrixform

Siehe Wikipedia:

Kombinationen

Die Stärken und Schwächen werden in den entsprechenden Matrixfeldern mit den entsprechenden Titeln aufgelistet.
Umweltanalyse: Suchen nach den strategisch relevanten Chancen und Gefahren. Nun wird versucht, den Nutzen aus Stärken und Chancen zu maximieren und die Verluste aus Schwächen und Gefahren zu minimieren. Hierzu wird gezielt nach folgenden Kombinationen gesucht, danach wird gefragt, welche Initiativen und Maßnahmen sich daraus ableiten lassen:

SO Stärke-Chancen-Kombination: Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können Stärken genutzt werden, so dass sich die Chancenrealisierung erhöht?

ST Stärke-Gefahren-Kombination: Welchen Gefahren können wir mit welchen Stärken begegnen? Wie können vorhandene Stärken eingesetzt werden, um den Eintritt bestimmter Risiken abzuwenden?

WO Schwäche-Chancen-Kombination: Wie können trotz Schwächen Chancen genutzt werden? Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden?

WT Schwäche-Gefahren-Kombination: Wie können wir trotz Schwächen den Gefahren trotzen - oder auf welche Gefahren dürfen wir uns nicht einlassen, da entsprechende Stärken fehlen? Wie können wir uns sonst vor Gefahren schützen?

Es können durchaus mehrere Stärken zur Realisierung einer Chance oder Begegnung einer Gefahr eingesetzt werden. Die größten Risiken sind auch dort zu vermuten, wo eine Kombination von Schwächen einer oder mehreren Gefahren gegenüberstehen.

Aufgrund dieser Kombinationen müssen dann passende Strategien entwickelt und aufeinander abgestimmt werden. Hierbei handelt es sich sicher um den anspruchsvollsten Teil des Vorgehens.

Die Kernstrategien werden dann in die Vierfelder-Matrix eingetragen.

Ihre Fragen ?

Download:
www.thinktank-networks.com/download/webinar.pdf
Bernd.Einmeier@ThinkTank-Networks.com
Tel. +49 871 4302440

© ThinkTank Networks GmbH & Co. KG | All rights reserved

ThinkTank
NETWORKS
We manage Marketing and Sales