



Ähnlich erschienen in:

Günther, Ute/Kirchhof, Roland (Hrsg.):

Leitfaden für Business Angels

Eine Publikation von Business Angels Netzwerk Deutschland e.V.

(BAND) in Zusammenarbeit mit dem VentureCapital Magazin,

München 2012

ISBN 978-3-943021-33-2

**„Fliegt es oder fliegt es nicht?“
Marktpotenzialanalyse als Entscheidungsunterstützung
bei der Auswahl eines geeigneten Start-ups**

Ein typisches Problem von Business Angels ist die Unsicherheit über das Marktpotenzial: Nach einer Matching-Veranstaltung und weitergehender Gespräche, besteht ein initiales Interesse, sich an einem vielversprechenden Wachstumsunternehmen zu beteiligen - aber gleichzeitig auch Unsicherheit über die Marktchancen, denn oftmals ist der BA selbst nicht in der Zielgruppe. Anhand eines Fallbeispiels erhalten Sie praktische Empfehlungen, wie Sie diese Unsicherheit deutlich reduzieren können.

Problemstellung

Natürlich sind Gründer entflammt von ihrer Idee. Da ist es leicht, sich von der Euphorie anstecken zu lassen, ohne die Marktrealität zu betrachten.

Abhängig vom Fachwissen können BA zwar oft grob das Geschäftsmodell beurteilen, ob z. B. eine Information über den Geschäftsverlauf eines Unternehmens plausibel ist, aber selten kann ein unbekannter Markt eingeschätzt werden, bzw. ein Markt, der erst noch entwickelt werden muss. Eine Beurteilung der Erfolgswahrscheinlichkeit ist in jedem Fall nur schwer möglich. Es fehlen Informationen und Vergleichszahlen. Gerade weil sich die Innovationen in einer Frühphase befinden, ist es immer eine Entscheidung unter großer Unsicherheit. Dieses „BA-Dilemma“ ist ein Paradebeispiel für asymmetrisch verteilte Information bei einer wichtigen Entscheidung. Selbst wenn wahrscheinlich das Start-up dazu bereit ist, sämtliche Informationen vor der Beteiligung preiszugeben, bleibt das Problem, dass der BA deren Qualität nicht ausreichend bewerten kann.

Die Einschätzungen der Gründer sind jedoch auch in aller Regel systematisch verzerrt. Die an sich notwendige Begeisterung für die eigene Geschäftsidee kann zu einer Überschätzung sowohl der Marktchancen, als auch der eigenen Fähigkeiten führen („over confidence“ ist ein Hauptgrund für das Scheitern von Startups). Hinzu kommt, dass es Menschen, welche von der eigenen Idee überzeugt sind, notorisch schwer fällt, sich in andere Menschen (insbesondere potentielle Kunden und Kapitalgeber) hinein zu versetzen, welche einen geringeren Informationsstand haben („curse of knowledge“). Wer etwas mag, überschätzt die Wahrscheinlichkeit, dass jemand anderes es ebenfalls mag.

Neben einer Einschätzung der Gründer selbst (z.B. Passung des Teams, berufliche Erfahrungen, Leidenschaft, ...) ist oftmals eine Marktanalyse und Definition von Zielmarkt- und -kunden entscheidend für die Entscheidung, sich an jungen Start-ups zu beteiligen.

Lösungsansätze

Quellen und Methoden, die bei der Entscheidung helfen, eine Beteiligung einzugehen:

I. Offenlegung und Diskussion der Annahmen

Vor allem die impliziten Annahmen gilt es, intensiv mit den Gründern zu diskutieren. Denn gerade die verdeckten Annahmen der Planung werden oft nicht genannt oder ausreichend in Frage gestellt. Eine ausführliche, offene und vertrauensvolle Diskussion führt zu einer zumindest teilweisen Beseitigung der Informationsasymmetrien zwischen Gründern und Business Angel. Die Gründer haben allen Anlass, nur positive Fakten zu präsentieren, die für das Geschäftsmodell sprechen. Spielen Sie den Teufelsadvokaten und lassen Sie die Gründer dagegen argumentieren. Dabei treten oft auch die versteckten Annahmen zutage.

Denken Sie auch daran, dass meist ungenügend berücksichtigt wird, welche Faktoren kumulativ erfüllt sein müssen, um zum Erfolg zu gelangen (Verknüpfungstäuschung). Lassen Sie sich daher vom Gründer(-team) erläutern, wie die Wahrscheinlichkeiten von Planungsannahmen eingeschätzt werden - Stichwort „kritische Masse“. Es muss auch oft eine Schwelle überschritten werden, ab der mit dem Wachstum eines Netzwerks gerechnet werden kann. Stellen Sie daher bewusst Fragen zu diesem Mechanismus.

II. Intuition und Erfahrungswissen

Wenn z.B. nach einer Matching-Veranstaltung mehrere Startups in Betracht gezogen werden, kann eine gewichtete Entscheidungsmatrix bei der Auswahl einer Lösung aus verschiedenen Optionen helfen. Zusätzlich zu allen Methoden sollte natürlich nicht versäumt werden, auch auf das Bauchgefühl zu hören. Gerade Erfahrung und unternehmerisches Know-how zeichnet ja Business Angels aus. "Wir wissen mehr, als wir sagen können." (Michael Polanyi, nicht kodifizierbares Wissen)

III. Marktpotenzialanalyse

Fragen Sie nicht nur Ihre Freunde und Familie, sondern nutzen Sie die Unterstützung von Dienstleistern, die rasch und pragmatisch Produkte auf Attraktivität und Nutzungsabsicht prüfen (z.B. feedback – vgl. Fallbeispiel unten). Lediglich ein kurzes inhaltliches Briefing ist erforderlich, die Gestaltung des Untersuchungsdesigns und Zusammenstellung der Ergebnisse übernimmt der Dienstleister. Gerade für B2C-Firmen und wenn bereits erste Darstellungen existieren, bieten sich solche Firmen an, um grundlegende Annahmen der Businesspläne zu stützen oder zu widerlegen. Bei den meisten Innovationen ist es auch wichtig, eine gewisse Geheimhaltung zu wahren, um nicht zu früh Nachahmer anzulocken. Hier bietet sich eine nicht-öffentliche Befragung ausgewählter Nutzer an. Eine unmoderierte facebook-Diskussion wäre riskant.

Achten Sie auf folgende vier Kernelemente bei der Marktpotenzialanalyse:

1. Kundennutzen und Alleinstellungsmerkmal der Geschäftsidee. Prüfen Sie sehr genau die Bedürfnisse am Markt und ob das Start-up auch tatsächlich ein existentes, relevantes Problem löst, unabhängig von ihrer persönlichen Meinung
2. Analysieren Sie die Antworten der Probanden aufmerksam nach Wettbewerbern. Konkurrenz aus der eigenen Branche wird oft überschätzt - aus anderen Bereichen jedoch unterschätzt. Möglicherweise kann der Bedarf ganz anders gedeckt werden
3. Holen Sie die Meinungen über vielfältige Kundensegmente hinweg ein und überprüfen Sie somit die Zielgruppenanalyse. Möglicherweise war die Zielgruppe nicht präzise genug abgegrenzt, dann wird die künftige Ansprache viel genauer. Erfahrungen zeigen, dass die Zielgruppe oftmals viel größer ist als angenommen, u.U. sind lediglich leichte Produktveränderungen notwendig, um diese adressieren zu können. Viele Gründer haben sich zu sehr auf ihre spitze Zielgruppe konzentriert, dass sie diese Chance nicht wahrnehmen.
4. Stellen Sie Fragen zur Kaufbereitschaft und schätzen Sie damit die Zahlungsbereitschaft der potenziellen Nutzer ab.

Praxisbeispiel

Das folgende Fallbeispiel veranschaulicht die praktische Anwendung solch einer Marktpotenzialanalyse.

Ausgangslage und Zielsetzung - Was war bisher und was soll erreicht werden?

Die Firma und das Angebot „beauty locator“ bestehen bereits seit 2011. Als iPhone-App sowie als Website (www.beauty-locator.de) lokalisiert der beauty locator nicht nur Parfümerie, Spa, Friseur, Nagelstudio etc. in der Nähe des Nutzers, sondern findet auch Kosmetikmarken oder den gewünschten Duft. 2013 steht eine neue Wachstumsphase mit Kooperations- und Finanzierungsgesprächen an.

Gerade für Business Angels, die nicht aus dem Bereich „Beauty“ kommen, ist eine Einschätzung des Marktpotenzials schwierig.

Methode und Vorgehensweise - Wie wurde das Informationsproblem gelöst?

Das Unternehmen feedback wurde mit einer Online-Befragung von 1.000 Personen beauftragt und lieferte bereits nach einer Woche das Ergebnis. Kunden Erwartungen, Nutzungslogik und Präferenzen wurden getestet, jeweils für die Website und die App.

Das Ergebnis

beauty locator erhielt eine individuelle Übersicht über den grundsätzlichen Bedarf, konkrete Ideen für Verbesserungen und Kooperationspartner, jeweils aus Sicht der idealen Zielgruppe.

Die Analyse führte sogar zu einer weiteren Zielgruppe, als zunächst gedacht (mehr Männer und mehr ältere Frauen hatten Gefallen am Angebot)

Die Befragung ergab auch, dass die Funktionalitäten für Website und App unterschiedlich genutzt werden und daher unterschiedliche Potenziale bieten. Bestätigt wurde beauty locator ihre Markt- und Innovationsführerschaft („beauty locator fliegt“). Darüber hinaus wurde für die Website – basierend auf dem Umfrageergebnissen – ein Ranking der neuen Ideen erarbeitet, um die Ressourcen optimal einzusetzen. Konkrete Handlungsempfehlungen waren sehr hilfreich für die Priorisierung der nächsten Schritte und das Vereinbaren von Meilensteinen.

Die Potenzialabschätzung auf der Grundlage von Befragten aus der Zielgruppe gab den entscheidenden Input, um die Entscheidung für eine BA-Beteiligung objektiver und faktengestützt treffen zu können.

Fazit – Abschließende Bewertung und Empfehlung

Das Fallbeispiel zeigte, wie mit Hilfe von feedback, schnell und kostengünstig die Produktchancen auf dem Markt getestet wurden. Nicht nur die Identifikation sondern auch die genaue Charakterisierung der Zielgruppe hilft sehr bei der Erstellung des Marketingkonzepts und der Kundenansprache. Gleichzeitig kann das Start-up den Marketing-Mix realistischer und effizienter gestalten.

Nutzen Sie also bewusst sämtliche Informationsquellen und Methoden, die Ihnen zur Verfügung stehen

1. Intensive Diskussion mit den Gründern,
2. Ihre eigenen Erfahrungen und Expertise aus Ihrem Netzwerk, sowie eine
3. Marktpotenzialanalyse.

Damit verschwindet natürlich das unternehmerische Risiko nicht vollständig, aber die Situation kann deutlich klarer beurteilt werden.

Der Aufwand der Marktanalyse muss also nicht hoch sein, aber sichert die wichtige Entscheidung ab, bei einem Unternehmen einzusteigen. Verglichen mit den möglichen Kostenfolgen einer Fehleinschätzung sind zeitlicher Aufwand (ca. 1 Woche) und Kosten hierfür gering (ca. 2-5 TEUR). Somit vereinfacht der Einsatz von Marktpotenzialanalysen die Lösung des "lemon problems" (George Akerlof). Business Angels können auf diese Weise Zitronen einfacher aussortieren und Perlen erkennen. Im Ergebnis gibt es im Markt mehr gute Unternehmen. Und in Deutschland noch mehr erfolgreiche Angel-Beteiligungen.