

**Dr. Michaela Schatzl-Linder**

# **your****SUCCESS** **CODE**

**Der Schlüssel, um Ideen in  
echtes Geld zu verwandeln**

# INHALT

EINLEITUNG	13
STARTEN	6
<b>Kapitel 1: WARUM ein eigenes Unternehmen gründen?</b>	<b>7</b>
Ihr persönliches WARUM	18
Ihre individuelle VISION	12
Ihre MISSION	37
<b>Kapitel 2: Wie identifiziert man die besten IDEEN?</b>	<b>15</b>
Ideen GENERIEREN leicht gemacht	16
Ideen rasch nach Relevanz STRUKTURIEREN	52
Ideen genau und nachvollziehbar BEWERTEN	64
<b>Kapitel 3: Weshalb braucht es ein GESCHÄFTSMODELL?</b>	<b>21</b>
WAS ist ein Geschäftsmodell?	76
AUFBAU eines Geschäftsmodells	22
FEHLER bei der Geschäftsmodell-Gestaltung	93
ZIELKUNDEN	103
<b>Kapitel 4: Der IDEALKUNDE entscheidet über Ihren Erfolg</b>	<b>23</b>
Den Idealkunden IDENTIFIZIEREN	106
Die EMPATHY MAP	114
VALIDIERUNG Ihrer Zielkunden	125
<b>Kapitel 5: HERAUSFORDERUNGEN und CHANCEN der Kunden</b>	<b>139</b>
Customer PAINS	140
Customer GAINS	150
JOBS to be done	160

<b>Kapitel 6: Unterschiedliche Touch Points zu den Kunden</b>	<b>167</b>
WO ist die Zielgruppe anzutreffen?	168
WIE mit der Zielgruppe in Kontakt treten?	171
Von der Transaktion zur Beziehung	183
 <b>WERTANGEBOT</b>	 <b>189</b>
<b>Kapitel 7: Ein WERTANGEBOT das Nutzen stiftet</b>	<b>191</b>
NUTZEN stiften	24
4-SCHRITTE-PLAN zur Umsetzung	207
STOLPERFALLEN	218
 <b>Kapitel 8: Vom Wertangebot zur WERTSCHÖPFUNG</b>	 <b>223</b>
Schlüssel-RESSOURCEN	224
Schlüssel-PARTNER	231
Schlüssel-AKTIVITÄTEN	239
 <b>Kapitel 9: Ihr individuelles GESCHÄFTSMODELL</b>	 <b>251</b>
Bevor es losgeht: LESSONS LEARNED	252
Ihr INDIVIDUELLES Geschäftsmodell entwickeln	255
Ihr Geschäftsmodell im EINSATZ	27
 <b>ANHANG</b>	 <b>282</b>
<b>Glossar</b>	<b>282</b>
<b>Experimente</b>	<b>291</b>
<b>Tabellen</b>	<b>292</b>
<b>Abbildungen</b>	<b>293</b>
<b>Literatur</b>	<b>294</b>
<b>Autorenseite</b>	<b>299</b>

# Zur Handhabung dieses Buchs

Sie können dieses Buch Abschnitt für Abschnitt lesen, wenn Sie das erste Mal ein Unternehmen gründen möchten und Ihr Geschäftsmodell dafür entwickeln. Gerade der erste Teil des Buches ist hier entscheidend, da Sie sich damit beschäftigen werden, in welche Richtung Sie Ihr Unternehmen ausgestalten möchten. Im zweiten Teil fokussieren Sie sich auf die Definition und Auswahl Ihrer Zielkunden. Wenn Sie diese gefunden haben, wird im Teil drei Ihr Produkt für die vorher definierte Zielgruppe entwickelt und schlussendlich das Geschäftsmodell aufgebaut und getestet.

Wenn Sie bereits Unternehmer sind, können Sie das Buch gerne als Nachschlagewerk verwenden und in jene Kapitel tiefer eintauchen, die Sie aktuell am meisten beschäftigen und wo Sie den größten Nutzen für sich daraus ziehen können.

Wenn beim Lesen oder bei den Experimenten weitere Fragen auftauchen sollten, bieten wir Ihnen ab 2026 eine Onlineberatung an. Sie können diesbezüglich gerne mit uns Kontakt aufnehmen unter [www.yoursuccess.at/jetzt-starten](http://www.yoursuccess.at/jetzt-starten) und die Option: „Onlineberatung zum Buch“ auswählen. Wir würden uns sehr freuen, Sie auf Ihrer Reise ein Stück weit begleiten zu dürfen.

Zur besseren Orientierung im Buch sind hier die verwendeten Piktogramme und deren Bedeutung kurz erklärt.



## EXPERIMENTE

Jedes neue Thema wird unmittelbar durch ein praktisches Experiment vertieft, das Sie direkt zur Umsetzung des Gelernten einlädt. Dieser Ansatz bringt Sie sofort ins Handeln, ohne dass Sie erst das gesamte Buch durcharbeiten müssen. So können Sie bereits beim Lesen der ersten Zeilen konkrete Fortschritte erzielen und das theoretische Wissen in greifbare Ergebnisse verwandeln.



## FAZIT

Jeder thematische Abschnitt schließt mit einem prägnanten Resümee ab, das die wichtigsten Erkenntnisse auf den Punkt bringt. Diese kompakte Zusammenfassung erleichtert nicht nur das Einprägen der Kernbotschaft, sondern schafft auch eine schnelle Orientierungshilfe für die praktische Umsetzung im Arbeitsalltag.



## IN A NUTSHELL

Am Ende jedes Kapitels finden Sie die wichtigsten Erkenntnisse und Kerninhalte stichwortartig zusammengefasst. Diese kompakten Highlights dienen als praktisches Nachschlagewerk und ermöglichen es Ihnen, die wesentlichen Punkte schnell zu erfassen oder später gezielt wiederzufinden.



## BONUS FÜR KI-UNTERSTÜTZUNG

Das Thema Künstliche Intelligenz erhält in diesem Buch den Stellenwert, den es verdient. Überall dort, wo Sie dieses Icon entdecken, finden Sie praxiserprobte Tipps zum gezielten KI-Einsatz bei der Geschäftsmodell-Entwicklung. Diese Impulse können Sie ergänzend nutzen, ausprobieren und für Ihre individuellen Bedürfnisse weiter verfeinern. Mein Ziel ist es, Ihnen dabei den Einstieg in dieses zukunftsweisende Thema zu erleichtern und zu zeigen, wie schnell Sie zu konkreten, verwertbaren Ergebnissen gelangen.

**FACHCHINESISCH?** Keine Sorge, Sie müssen kein Wirtschaftsexperte sein, um dieses Buch zu verstehen. Ich verwende bewusst nur wenige Fachbegriffe, und jene, die vorkommen, sind im Glossar kurz und verständlich erklärt. So finden Sie sich schnell zurecht und wissen immer genau, was gemeint ist.

# STARTEN

KOMMEN SIE INS TUN!

## **Kapitel 1**

**WARUM** ein eigenes Unternehmen gründen?

## **Kapitel 2**

Wie identifiziert man die besten **IDEEN**?

## **Kapitel 3**

Weshalb braucht es ein **GESCHÄFTSMODELL**?

# Kapitel 1: WARUM ein eigenes Unternehmen gründen?

## Warum Ihr "WARUM" so wichtig ist

Im Rahmen meiner Beratertätigkeit konnte ich oft beobachten, dass technikaffine Gründer mit einer genialen Idee starten, ohne genau zu wissen, wohin sie wollen oder warum sie diesen Weg einschlagen. Doch genau dieses „Warum“ ist der Motor für Ausdauer, Motivation und Richtung. In diesem ersten Kapitel nehmen wir uns bewusst Zeit, um Ihr inneres Antriebsmoment zu entdecken: Was treibt Sie wirklich an? Was möchten Sie mit Ihrem Unternehmen bewirken? Und was macht Ihre Idee nicht nur technisch spannend, sondern auch unternehmerisch relevant?

Diese Fragen sind nicht nur für Gründer wichtig, sondern auch für all jene, die bereits ein Unternehmen führen. Lassen Sie uns daher gemeinsam diese Aspekte erkunden.

Inspiziert durch das Beispiel von Dr. Ingeborg Hochmair, die mit MED-EL weltweite Wirkung erzielt hat, schauen wir uns typische Gründungsmotive an. Wir beleuchten die Unterschiede in den Beweggründen und klären den Unterschied zwischen Vision und Mission. Das Ziel dieses Kapitels ist es, dass Sie Ihr persönliches „Warum“ entdecken und daraus ein klares, motivierendes Zielbild für Ihr Unternehmen entwickeln.

Denn nur wer sein „Warum“ kennt, findet auch einen Weg für das „Wie“ das es braucht, um ans Ziel zu kommen, dabei längere Durststrecken zu überdauern und Hürden entlang des Weges erfolgreich zu meistern.

## Drei Schlüsselimpulse für Sie als Gründer

Gerade in der Vorbereitungs- und Anfangsphase der Gründung ist es für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens wesentlich, sich über die drei unten angeführten Themen ausreichend Gedanken zu machen, da sich diese massiv auf die Erfolgsaussichten auswirken können.

Schlüsselimpuls	Beschreibung
<b>Nutzen klar denken</b>	Überlegen Sie konkret, welchen Mehrwert Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung für eine bestimmte Zielgruppe stiftet, und zwar messbar: Wer profitiert wie stark und wie häufig davon?
<b>Prototyp testen</b>	Zeigen Sie Ihre Lösung möglichst früh echten Nutzern, um ehrliches Feedback zu erhalten und daraus konkrete Verbesserungen abzuleiten, statt im stillen Kämmerlein zu tüfteln.
<b>Sicherheit durch Struktur</b>	Legen Sie von Beginn an klare Etappen, ein realistisches Budget und konkrete Erfolgskriterien fest. Das gibt Orientierung und hilft, fundierte Entscheidungen im Entwicklungsprozess zu treffen.

## Hobby oder Unternehmung?

Viele Technikbegeisterte lieben es zu tüfteln, doch das allein macht noch kein Unternehmen aus. Der entscheidende Unterschied liegt darin, ob Sie auch dann weitermachen, wenn die Motivation einmal fehlt. Bei einem Hobby können Sie es einfach beiseitelegen, wenn die Lust verfliegen ist. Ein eigenes Unternehmen zu führen, erfordert



hingegen tägliches Engagement und besonders dann, wenn Rechnungen bezahlt werden müssen, Rückschläge auftreten, die Technik nicht mitspielt oder das Einkommen schwankt.

Unternehmerisches Handeln erfordert mehr als Begeisterung für die eigene Idee. Es bedeutet, sich auch jenen Aufgaben zu stellen, die weniger Freude bereiten, sei es die strategische Ausrichtung des Marketings, die sorgfältige Planung der Finanzen oder anspruchsvolle Kundengespräche. Allen voran verlangt es die Fähigkeit, auch in unsicheren Phasen klare Entscheidungen zu treffen.

Wer nur dann aktiv wird, wenn die Motivation gerade hoch ist, bleibt im Stadium des Hobbys oder eines unvollendeten Traums. Wirtschaftlicher Erfolg entsteht dort, wo Beharrlichkeit auf Disziplin trifft, wo man auch dann handelt, wenn der Weg steinig erscheint. Erst dieser bewusste Schritt über den inneren Widerstand hinweg verwandelt die Leidenschaft des „Hobby-Technikers“ in die Professionalität eines erfolgreichen Unternehmers. Denn am Ende entscheidet nicht allein die Idee über den Erfolg, sondern die konsequente Umsetzung.

Bevor Sie den Weg in die Selbständigkeit einschlagen, lohnt es sich, einen ehrlichen Blick auf Ihre persönliche Ausgangslage zu werfen. Starten Sie daher gleich jetzt mit dem ersten Experiment in diesem Buch. Dadurch kommen Sie rasch ins Tun und das Gelesene bleibt nicht mehr abstrakte Theorie, sondern kann sofort auf die eigene aktuelle Situation übertragen werden. Los geht's!



#### EXPERIMENT 1: Unternehmergen

##### **Haben Sie das Gen zum Unternehmertum?**

Die folgenden Fragen helfen Ihnen dabei, Ihre Motivation, Ihre Belastbarkeit und Ihre unternehmerische Bereitschaft realistisch einzuschätzen. Es geht darum, zu erkennen, wo Sie bereits gut aufgestellt sind und wo es noch Entwicklungspotenzial gibt.

Beantworten Sie die Fragen möglichst spontan mit „Ja“ oder „Nein“.

<b>Haben Sie das Gen zum Unternehmertum?</b>	JA	NEIN
1. Würden Sie auch am Wochenende an Ihrer Idee arbeiten, wenn es nötig ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Erledigen Sie ungeliebte Aufgaben regelmäßig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Können Sie weitermachen, wenn Erfolge auf sich warten lassen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sehen Sie Rückschläge als Lernchance?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Haben sie einen Plan, wie Sie erste Einnahmen generieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Können Sie mit anfangs unsicherem Einkommen leben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Organisieren und Strukturieren Sie sich selbst zuverlässig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Lernen Sie gerne betriebswirtschaftliche Grundlagen und Zusammenhänge?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Haben Sie ein unterstützendes Netzwerk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Verfügen Sie über finanzielle Rücklagen für sechs bis zwölf Monate?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sind Sie bereit, aus technischen Misserfolgen Erkenntnisse zu gewinnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fühlen Sie sich motiviert, auch bei Widerstand weiterzumachen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **5 Punkte, die Sie vor Ihrer Gründung beachten sollten, um den Start zu erleichtern**

Sie fühlen sich ausreichend vorbereitet, haben den Selbsttest mit Bravour bestanden und sind sich absolut sicher den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen, dann sollten Sie noch kurz einige grundlegende Voraussetzungen bedenken, bevor es dann wirklich losgeht.

<b>Punkt</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Finanzieller Puffer</b>	Sorgen Sie für einen finanziellen Puffer, der Ihre Fixkosten für mindestens sechs bis zwölf Monate abdeckt. So bleiben Sie handlungsfähig, auch wenn Einnahmen zunächst ausbleiben.
<b>Testen des Geschäftskonzepts</b>	Testen Sie Ihr Geschäftskonzept im Kleinen, zum Beispiel nebenberuflich, um echtes Kundenfeedback zu erhalten und Ihre Idee marktgerecht weiterzuentwickeln.
<b>Klare Ziele und Exit-Strategie</b>	Was wollen Sie erreichen und wie handeln Sie, wenn der gewünschte Erfolg ausbleibt?
<b>Betriebswirtschaftliche Grundlagen</b>	Erarbeiten Sie sich betriebswirtschaftliche Grundlagen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.
<b>Netzwerk aufbauen</b>	Bauen Sie sich frühzeitig ein Netzwerk auf, denn der Austausch mit Gleichgesinnten und Experten ist oft der entscheidende Erfolgsfaktor auf dem Weg zum eigenen Unternehmen.

## **Ihre individuelle VISION**

Vielen Technikern, die ein Unternehmen gründen wollen, ist oft nicht bewusst, wie wichtig es ist, von Anfang an eine klare Vision zu haben, wohin die Reise gehen soll. Oft wird das Thema belächelt und als Zeitverschwendung abgetan. Doch das ist ein fataler Irrtum, den viele Unternehmen erst zu spät erkennen.

## **WARUM gibt es Ihr Unternehmen – Wofür stehen Sie?**

Lassen Sie uns gemeinsam erkunden, warum es so wichtig ist, so früh wie möglich mit der Visionsarbeit zu beginnen. Sollten Sie schon länger Unternehmer sein und bisher noch keine klare Vision für Ihr Unternehmen haben, dann nutzen Sie jetzt die Gelegenheit und beginnen Sie damit. Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und schreiben Sie auf, was Sie mit Ihrem Unternehmen erreichen möchten.

Eine klare Gründungs- oder Geschäftsintention gibt Ihnen Orientierung und motiviert nicht nur Sie selbst, sondern auch Ihr gesamtes Team, da klar ist, welche Ziele und Werte verfolgt werden. Eine sauber definierte Vision schärft den Blick auf das Wesentliche und dient Ihnen als Entscheidungskompass. Stellen Sie sich vor, Sie stehen vor der Wahl, ein neues Projekt zu starten oder ein bestehendes zu optimieren. Ihre Vision hilft Ihnen, die richtige Entscheidung zu treffen.

Als Techniker wird es Ihnen ungemein helfen, wenn Sie den Sinn Ihres Unternehmens kennen, da Sie dadurch leichter Ihre Zielgruppe identifizieren und gezielt ansprechen können. Sie werden auch leichter die passenden Mitarbeiter finden, da Sie mit Ihrer Vision jene Menschen ansprechen, die ähnliche Werte verfolgen. Nicht zuletzt werden Sie es auch leichter haben, entsprechende Geschäftspartner zu finden, wenn für die Außenwelt klar ersichtlich ist, wofür Sie stehen und welche Vision Sie verfolgen.

Gerade wenn es um die Ausarbeitung Ihres individuellen Geschäftsmodells geht, ist es entscheidend, sich vorab zu überlegen, welches Ziel Sie erreichen möchten und welche Vision Sie verfolgen. Ohne eine klare Vision ist ein zielgerichtetes Handeln und die strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens nur sehr schwer möglich. Ihre Vision ist der Ausgangspunkt für die Entwicklung Ihres Geschäftsmodells.

Investieren Sie daher ausreichend Zeit, um Ihre Vision zu entwickeln und klar zu definieren. Jeder Moment, den Sie hier investieren, wird sich später auszahlen und Ihnen helfen, Ihre Ziele schneller und effizienter zu erreichen.

Eine klar formulierte Vision beantwortet nicht nur die Frage, wohin sich Ihr Unternehmen langfristig entwickeln soll, sondern gibt Ihnen auch das Gefühl von Sicherheit und Richtung. Sie hilft Ihnen, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen, und bringt Klarheit in Ihr tägliches Handeln. Der in Großbritannien geborene Bestseller-Autor Simon Sinek, widmete ein ganzes Buch dieser Frage. In *Start With Why* und auch auf seiner Webseite (4) schreibt er: „People don’t buy what you do, they buy WHY you do it.“

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich nicht nur dadurch aus was sie tun, sondern vor allem durch das „Warum“ dahinter, durch die klare Mission und deren dahinterliegenden Absichten, die ihr Handeln tragen. Wer diese Grundhaltung authentisch vermittelt, schafft nicht nur Produkte oder Dienstleistungen, sondern emotionale Bindung.

Kunden, die diese Vision teilen, werden zu überzeugten Botschaftern, nicht aus Zufall, sondern aus Überzeugung. Denn wer versteht, woran Sie glauben, folgt Ihnen nicht nur als Kunde, sondern als Partner auf dem gemeinsamen Weg.

---

“People don’t buy  
what you do,  
they buy  
WHY you do it.”

Simon Sinek (4)

---

## **Kapitel 2: Wie identifiziert man die besten IDEEN?**

### **Ideen generieren, strukturieren und bewerten**

Ideen entstehen selten durch Zufall. Sie wachsen dort, wo aufmerksame Beobachtung, klare Fragen und technisches Können auf echte Bedürfnisse treffen. Der entscheidende Vorsprung liegt dabei nicht in der Suche nach der „genialen Erfindung“, sondern in der Fähigkeit, systematisch Probleme zu erkennen, Trends zu deuten und Verbesserungspotenziale im Alltag Ihrer Zielgruppen zu erschließen.

Fragen wie: Was ließe sich vereinfachen, neu kombinieren oder sogar weglassen, um den Nutzen für Ihre Kunden entscheidend zu steigern? Sind hier wesentlich.

Im Laufe meiner Beratertätigkeit konnte ich immer wieder beobachten, dass viele Gründer und auch Unternehmer mit einer technischen Lösung starten, ohne zu wissen, welches Problem sie tatsächlich lösen. Dabei gibt es erprobte Methoden, um gezielt tragfähige Geschäftsideen zu entwickeln. Denn wie es so treffend heißt: Gute Ideen sind Lösungen auf der Suche nach ihrem Problem, großartige Ideen beginnen beim Problem selbst. Ihr Ziel ist es daher nicht, möglichst viele Einfälle zu sammeln, sondern jene zu identifizieren, die relevant sind.

In diesem Kapitel möchte ich Ihnen zeigen, wie Sie aus einer guten technischen Idee echten Nutzen für andere stiften, sodass aus Ihren Ideen und Gedanken Schritt für Schritt ein tragfähiges und lukratives Unternehmen entstehen kann.

Hier beginnt der Weg von der Idee zur Innovation. Nicht im Labor, sondern dort, wo echte Bedürfnisse auf klare Lösungen warten.

## **Ideen GENERIEREN leicht gemacht**

Gute Geschäftsideen fallen bekanntlich nicht vom Himmel. Sie entstehen, wenn Sie bewusst hinschauen, kluge Fragen stellen und Ihr technisches Können mit echten Bedürfnissen verknüpfen. Der erste Schritt auf diesem Weg ist oft der schwerste. Häufig begegne ich technikaffinen Entwicklern, die innovative Lösungen erschaffen, doch unsicher sind, ob sich daraus ein wirtschaftlich solides Geschäft aufbauen lässt. Gleichzeitig gibt es Gründungswillige, die zwar den Wunsch nach einem eigenen Unternehmen tragen, jedoch noch keine klare Produkt- oder Dienstleistungsidee gefunden haben, um durchzustarten.

An dieser Stelle kann ich Ihnen eine beruhigende Erkenntnis mitgeben: Sie müssen kein „geborenes Ideen-Genie“ sein. Entscheidend ist vielmehr, dass Sie lernen, systematisch und konsequent nutzerzentriert zu denken – eine Perspektive, die für viele technisch geprägte Menschen zunächst ungewohnt sein mag.

Denn während der Fokus oft auf technischer Perfektion liegt, rückt hier eine neue Frage in den Mittelpunkt: Welchen echten Nutzen stiftet meine Lösung für die Menschen, die sie verwenden? Warum dieser Blickwinkel nicht nur lohnend, sondern essenziell ist, um aus technischen Innovationen erfolgreiche Geschäftsmodelle zu machen, wird Sie durch dieses Buch begleiten. Es ist der Unterschied zwischen einer brillanten Erfindung und einem Produkt, das Kunden wirklich begeistert.

## **Die Kunst anzufangen: Ideen entwickeln, die Menschen wirklich helfen.**

Im Folgenden lernen Sie drei konkrete und in der Praxis sehr bewährte Methoden kennen, die auch von Innovationsführern wie Google, Tesla oder Dyson eingesetzt werden. Drei einfache Transferübungen werden Ihnen helfen, das Gelernte sofort anzuwenden, sodass Sie sofort ins Tun kommen.



### **Methode 1: Probleme erkennen statt Lösungen erfinden**

Die wahrscheinlich wirksamste Methode ist, sich konsequent auf die Suche nach ungelösten Problemen zu machen. Statt Lösungen zu entwickeln, die (noch) niemand braucht. Beobachten Sie Ihr Umfeld: Wo entstehen Reibungspunkte, Frust oder unnötiger Aufwand? Besonders wertvoll ist der Blick in technische Arbeitsumfelder, in denen Systeme oft nicht reibungslos miteinander funktionieren oder Potenziale ungenutzt bleiben.

### **Ein Beispiel aus der Praxis:**

James Dyson (8) war frustriert, weil sein damaliger Staubsauger mit Staubbeuteln ständig an Saugleistung verlor, je mehr sich diese füllten. Dieses alltägliche Ärgernis führte dazu, dass er aktiv nach einer besseren Lösung suchte.

Er entwickelte das Dual-Zyklon-System, das Schmutz durch Zentrifugalkraft aus der Luftfilterung entfernt, ohne Beutel und mit konstant hoher Saugkraft. Er testete über 5.127 Prototypen, bevor das Produkt 1983 als "G-Force" auf den Markt kam.

Dyson revolutionierte dadurch den Staubsaugermarkt mit einem neuartigen Reinigungsprinzip. Die Einführung des beutellosen Zyklon-Staubsaugers machte das Unternehmen global bekannt (9).

### **Methode 2: Trends beobachten und kombinieren**

Trends zeigen, wohin sich die Gesellschaft und die Märkte entwickeln. Wer aktuelle Entwicklungen früh erkennt und mit eigenen Kompetenzen verbindet, hat einen erheblichen Wettbewerbsvorteil. Technisch ist vieles möglich, die relevante Frage, die man sich stellen sollte, ist: „Was wird morgen gebraucht und gewünscht?“

Ein Start-up kombiniert beispielsweise zwei Megatrends: „Pflege im Alter“ und „Smart Home“. Daraus entsteht eine modulare Steuerungslösung, die sowohl Komfortfunktionen (beispielsweise

Licht, Raumtemperatur und automatische Rollläden) als auch Sicherheit (Sturzerkennung und Medikamentenerinnerung) für ältere Menschen vereint.

Hier handelt es sich um keine neue Technologie, die erst aufwendig und kostspielig entwickelt werden muss, sondern um bestehende Lösungen, die durch eine kombinatorische Anwendung einen klaren Nutzen stiftet und so zu einem neuen Angebot für eine bestimmte Zielgruppe führt.

**Tipp:** Nutzen Sie Tools wie Google Trends (10), die 55+ Musterkarten erprobter Geschäftsmodelle des BMI Lab (11) oder besuchen Sie die verschiedensten Webseiten, die es zu Zukunftsmärkten gibt, und stellen Sie sich dabei die Frage: Wie kann ich diesen Trend mit meiner technischen Stärke verbinden? Wichtig ist, dass Sie mit Ihren Ideen rausgehen, so wie es Steve Blank in seinem Buch The Startup Owner's Manual (12) mit folgenden Worten beschreibt: "Die besten Geschäftsideen entstehen nicht im Labor, sondern im echten Leben."

### **Methode 3: Bestehendes weiterdenken mit SCAMPER**

SCAMPER ist ein einfaches und sehr effektives Kreativwerkzeug. Statt das Rad neu zu erfinden, nehmen Sie ein bestehendes Produkt oder System und denken Sie es weiter. Dies geschieht durch gezielte Fragen wie:

**S – Substitute:** Was könnten Sie ersetzen?

**C – Combine:** Was lässt sich kombinieren?

**A – Adapt:** Was können Sie anpassen?

**M – Modify:** Was könnten Sie verändern?

**P – Put to another use:** Wofür ließe sich das noch nutzen?

**E – Eliminate:** Was können Sie weglassen?

**R – Reverse:** Was können Sie umkehren?



## EXPERIMENT 2: Problem-Liste

### **Erstellen Sie Ihre erste Problem-Liste**

Bestens geeignet für Gründer mit dem Ziel, den Blick für echte Bedürfnisse zu schärfen. Sei es im Alltag oder im Arbeitsumfeld.

Nehmen Sie sich 5 – 10 Minuten Zeit und schreiben Sie mindestens 10 Dinge auf, die Sie oder andere in Ihrem Umfeld regelmäßig frustrieren oder unnötige Zeit kosten. Achten Sie dabei auf:

- Technische Abläufe, die möglicherweise zu kompliziert sind
- Wiederkehrende Fehlerquellen, die vermeidbar sind
- Kommunikationsprobleme zwischen Systemen oder Geräten
- Manuelle Prozesse, die automatisierbar wären

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1) ..... | 2) .....  |
| 3) ..... | 4) .....  |
| 5) ..... | 6) .....  |
| 7) ..... | 8) .....  |
| 9) ..... | 10) ..... |

Wählen Sie im zweiten Schritt den aus Ihrer Sicht relevantesten Punkt aus und stellen Sie sich die folgenden drei Fragen:

- Gibt es dafür bereits eine Lösung?
- Sind diese akzeptabel, teuer, unpraktisch oder veraltet?
- Wie würden Sie dieses Problem lösen?

Gibt es eine Lösung? .....

Ist die Lösung akzeptabel? .....

Meine Lösung: .....

## **Typische Fehler bei der Ideenfindung vermeiden**

Gerade technisch versierte Gründer und kleinere Unternehmen tapen immer wieder in typische Denkfallen. Hier finden Sie vier Fehler, die ich in der Praxis oft erlebe.

### **Fehler 1: Technikzentrierung statt Kundenfokus**

Viele entwickeln, was sie selbst spannend finden, jedoch nicht, was Kunden tatsächlich brauchen. Die Folgen sind gravierend: Sie haben Produkte mit beeindruckender Technik, allerdings ohne nennenswertes Absatzpotenzial. Mein Tipp: Fragen Sie sich immer zuerst, welches Problem Ihr Produkt konkret löst und für wen.

### **Fehler 2: Keine Validierung**

Ideen werden entwickelt, gebaut, perfektioniert, doch nie am Markt getestet. Das Risiko, das Sie dabei tragen ist, dass monatelange Arbeit für ein neues Produkt verloren ist, da es keine Käufer findet. Mein Tipp: Testen Sie bereits sehr früh Ihre Idee. Ein klickbarer Prototyp oder ein einfaches Kundengespräch kann Ihnen sehr viel Klarheit bringen.

### **Fehler 3: Zu komplex starten**

Der Wunsch, „es gleich richtig zu machen“, führt oft zu überfrachteten und viel zu komplexen Produkten. Das hemmt die Geschwindigkeit bei der Markteinführung und verkompliziert auch den Markteintritt selbst. Mein Tipp: Starten Sie daher mit einem sogenannten Minimum Viable Product (MVP). Realisieren Sie erstmals nur die nötigsten Funktionen und arbeiten Sie von hier aus weiter.



### **Fazit: Ideen GENERIEREN leicht gemacht**

**Ideen sind überall, Sie müssen nur lernen, sie zu sehen.**

Wenn Sie bewusst beobachten, echte Probleme erkennen, Trends klug kombinieren und Bestehendes infrage stellen, werden Sie

regelmäßig auf gute Ideen stoßen. Entscheidend ist, dass Sie nicht im Denken stecken bleiben, testen Sie Ihre Ideen und sprechen Sie mit echten Menschen darüber, nur so erhalten Sie auch Feedback, was Menschen wirklich hilft, um ihre Aufgaben besser und schneller zu lösen.

## **Kapitel 3: Weshalb braucht es ein GESCHÄFTSMODELL?**

### **Der Motor Ihrer Umsetzung**

Nachdem wir uns im vorhergehenden Abschnitt mit dem Generieren, Strukturieren und Bewerten von Ideen beschäftigt haben, steht nun der nächste entscheidende Schritt an: Die Umsetzung Ihrer Idee. Gute Ideen allein reichen nicht aus, sie müssen in ein tragfähiges Konzept überführt werden, das ihre Realisierung möglich macht. Genau hier beginnt der professionelle Teil: Die Idee muss in ein durchdachtes System überführt werden, das beschreibt, wie sie in der Praxis funktionieren soll, Mehrwert schafft und wirtschaftlich tragfähig werden kann.

Dafür braucht es Klarheit, Struktur und eine systematische Herangehensweise. Ein Geschäftsmodell bietet diesen Rahmen. Es dient als Bauplan dafür, wie aus einer Idee ein funktionierendes Unternehmen entsteht – wer was für wen mit welchem Nutzen tut und wie dabei Geld verdient wird.

Ein professionelles Geschäftsmodell schafft Orientierung, macht strategische Entscheidungen nachvollziehbar und hilft dabei, potenzielle Schwachstellen frühzeitig zu erkennen. Im Folgenden schauen wir uns an, was ein Geschäftsmodell ist und warum es die Basis für jede erfolgreiche Unternehmensentwicklung bildet.

## Die 5-W-Fragen zum Thema Geschäftsmodell

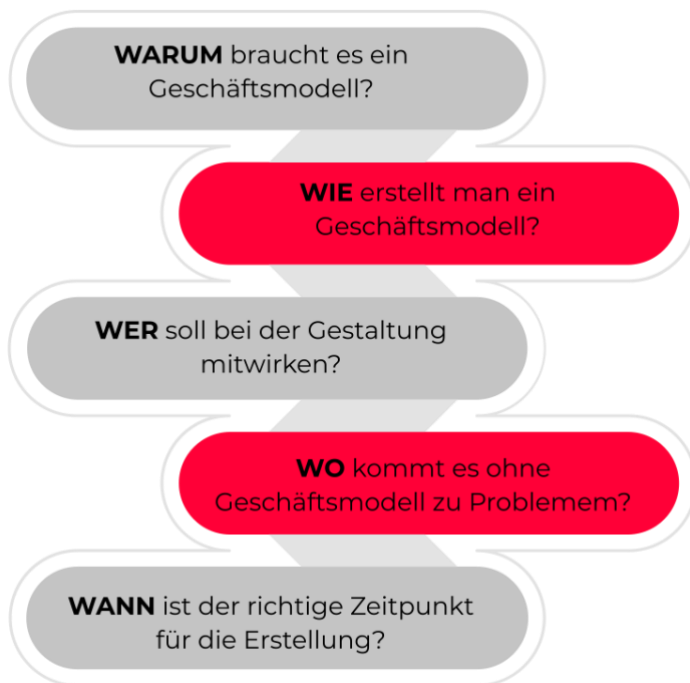


Abbildung 1: Die 5-W-Fragen zum Thema Geschäftsmodell

## AUFBAU eines Geschäftsmodells

Ein Geschäftsmodell ist kein dickes Strategiepapier, wie im vorangegangenen Kapitel bereits erklärt wurde, sondern ein lebendiger Bauplan für Ihr Unternehmen. Und wie jeder gute Plan braucht er Struktur, die einfach genug ist, um sie zu verstehen, und gleichzeitig klar genug, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

Genau dafür wurde das Business Model Canvas von Alexander Osterwalder (29) entwickelt. Es ist eine visuelle Vorlage, welche die neun wichtigsten Bausteine Ihres Geschäftsmodells auf einem

einziges Blatt zusammenfasst. Ideal für Gründer, Tüftler, kreative Köpfe und Technikprofis, die ins Tun kommen wollen.

Stellen Sie sich das Canvas wie einen Baukasten vor: Neun Felder, die alle miteinander verbunden sind, wie Zahnräder in einem Getriebe. Wenn Sie jedes dieser Zahnräder bewusst gestalten, entsteht ein stimmiges Gesamtbild. Im Folgenden werden die neun Felder erläutert, sodass sie eine Vorstellung bekommen, welche Inhalte die jeweiligen Felder beschreiben.

## **Kapitel 4: Der IDEALKUNDE entscheidet über Ihren Erfolg**

Stellen Sie sich vor, Sie betreten einen überfüllten Raum und rufen: „Hallo alle zusammen!“ Einige drehen sich flüchtig um, die meisten ignorieren Sie komplett. Nun stellen Sie sich vor, Sie gehen gezielt zu einer bestimmten Person: „Frau Müller, ich habe die Lösung für Ihr Problem mit der zeitraubenden Buchhaltung.“ Welche Reaktion erwarten Sie jetzt?

Genau hier liegt der fundamentale Unterschied zwischen der Gießkanne und dem Präzisionsinstrument. Während viele Unternehmer ihre Energie verpuffen lassen, indem sie versuchen, jeden anzusprechen, wissen erfolgreiche Geschäftsleute haargenau, für wen sie arbeiten. Nicht für „alle“, sondern für eine klar definierte Gruppe von Menschen, deren Probleme, Wünsche und nächtliche Sorgen sie bis ins kleinste Detail verstehen.

Diese Präzision ist kein Luxus, sondern überlebensnotwendig. In einer Welt, in der täglich Tausende von Botschaften um unsere Aufmerksamkeit konkurrieren, durchdringen nur die Nachrichten unser Bewusstsein, die sich direkt an uns richten. In diesem Kapitel durchlaufen Sie eine systematische Transformation von vagen

Vermutungen und Bauchgefühl hin zu kristallklaren, datenbasierten Erkenntnissen über Ihre Zielkunden. Sie entdecken bewährte Methoden, um tief in die Gedankenwelt Ihrer Zielgruppe einzutauchen. Praxisnahe Fallstudien zeigen Ihnen, wie eine klare Zielgruppendefinition solide Unternehmen entstehen ließ.

## **NUTZEN stiften**

Ihr Wertangebot ist das Herzstück Ihres Geschäftsmodells. Es entscheidet darüber, ob Ihre Zielgruppe bei Ihnen kauft oder zum Mitbewerber geht. In diesem Abschnitt beschäftigen wir uns damit, wie Sie überprüfen können, ob Ihr aktuelles Angebot tatsächlich die Bedürfnisse Ihrer Kunden erfüllt, ihre Probleme löst und einen spürbaren Mehrwert bietet. Denn nur dann wird aus einer technischen Lösung auch ein marktfähiges, wirtschaftlich erfolgreiches Produkt oder eine wirtschaftlich erfolgreiche Dienstleistung.

## **So trifft Ihr Wertangebot den Nerv Ihrer Zielgruppe**

Bevor wir in die Tiefe gehen, lade ich Sie ein, einen kurzen Standort-Check durchzuführen: Wie nahe ist Ihr aktuelles Wertangebot beziehungsweise Ihre aktuelle Produktidee tatsächlich an den Bedürfnissen und Problemen Ihrer Kunden ausgerichtet?

Dazu finden Sie gleich hier einen Fragebogen. Er dient für Sie als praktischer Einstieg, um sich bewusst mit der Lücke zwischen „was Sie anbieten“ und „was Ihre Kunden wirklich brauchen“ auseinanderzusetzen. Betrachten Sie den Fragebogen als eine Art Kompass, er zeigt Ihnen, wo Sie gerade stehen und in welche Richtung Sie Ihr Angebot entwickeln sollten, damit es noch treffsicherer die „Pains“ Ihrer Zielgruppe löst und deren „Gains“ ermöglicht.



*Tabelle 1: Fragebogen: Trifft Ihr Wertangebot den Nerv der Zielgruppe?*

<b>Treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?</b>	<b>JA</b>	<b>NEIN</b>
1. Kennen Sie Ihre drei wichtigsten Kundensegmente?		
2. Können Sie deren drängendste Herausforderungen beschreiben?		
3. Wissen Sie, wie Ihr Angebot diese Probleme konkret löst?		
4. Ist Ihr Nutzenversprechen in maximal zwei Sätzen erklärbar?		
5. Haben Sie Kundenfeedback zu einem Ihrer Angebote eingeholt?		
6. Können Sie klar benennen, wodurch sich Ihr Angebot, von dem Ihrer Mitbewerber unterscheidet?		
7. Ist Ihr Nutzenversprechen intern und extern klar kommuniziert?		

---

“Warum sollten Kunden  
gerade bei Ihnen kaufen  
und nicht bei jemand  
anderem?”

---

## Ihr Geschäftsmodell im EINSATZ

Eine Geschäftsidee entfaltet ihr volles Potenzial erst, wenn sie am Markt überprüft wird. Tests sind dafür der Schlüssel, um Annahmen zu validieren, Risiken zu minimieren und Klarheit über die tatsächliche Nachfrage zu gewinnen. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie Hypothesen formulieren, Experimente durchführen und die Ergebnisse so auswerten, dass daraus konkrete Entscheidungen für Ihr Geschäftsmodell entstehen.

### Wie kann ein Geschäftsmodell getestet werden?

Eine gute Geschäftsidee allein reicht nicht. Der entscheidende Schritt liegt darin, die eigenen Annahmen systematisch zu testen, bevor größere Investitionen getätigt werden. Bedenken Sie immer, dass der Erfolg eines Geschäftsmodells nicht am Schreibtisch entschieden wird, sondern im freien Markt. Drei zentrale Fragen, die sich mit dem Testen von Geschäftsmodellen beschäftigen möchte, ich Ihnen hier kurz vorstellen:

- 1) Wie formuliere ich eine **Hypothese**?
- 2) Wie führe ich ein **Experiment** durch?
- 3) Wie fasse ich die Ergebnisse zusammen und leite daraus **Entscheidungen** ab?

#### Erstens: Eine Hypothese aufstellen

Jedes Geschäftsmodell basiert im ersten Schritt auf Annahmen. Wer sind die möglichen Kunden, die man adressieren möchte, welche Herausforderungen haben diese, wie groß könnte ihre Zahlungsbereitschaft sein oder auch welche Kanäle funktionieren, um diese neuen Kunden gezielt anzusprechen. Man beginnt hier zuerst damit, diese Annahmen explizit zu formulieren und in überprüfbare Hypothesen zu übersetzen (19). Eine Hypothese sollte dabei folgende drei wesentlichen Elemente aufweisen:

- 1) **Annahme:** Was glauben Sie über Ihre möglichen neuen Kunden oder Ihr neues Geschäftsmodell bereits zu wissen?
- 2) **Messkriterium:** Woran erkennen Sie, ob Ihre Annahmen stimmen? Wie könnte man diese bewerten und messen?
- 3) **Zeitraum / Umfang:** Wann und mit wie vielen Personen soll getestet werden, um eine valide Aussage zu erhalten?

Das folgende Beispiel soll Ihnen verdeutlichen, was mit den drei Elementen einer Hypothese gemeint ist:

„Wir glauben, dass (**Zielgruppe:** Studierende) bereit sind, für (**Lösung:** eine Lern-App mit personalisierten Karteikarten) zu zahlen, wenn wir (**Beweis:** mindestens 30 Voranmeldungen innerhalb von 2 Wochen) erreichen.“



### EXPERIMENT 3: Hypothesen-Check

#### Lernen Sie Ihre ersten Annahmen zu formulieren

Formulieren Sie drei unterschiedliche Annahmen zu Ihrem Geschäftsmodell. Nutzen Sie dafür die untenstehende Vorlage.

„Wir glauben, dass (Zielgruppe) bereit sind, für (Lösung) zu zahlen, wenn (Beweis) erreicht wird.“

Wählen Sie dafür die kritischste Hypothese aus, also jene, deren Bestätigung oder Widerlegung die größte Auswirkung auf Ihr Geschäftsmodell hat, und testen Sie diese.

Hypothese 1: .....  
 .....

Hypothese 2: .....  
 .....

### **Zweitens: Ein Experiment durchführen**

Ist die Hypothese formuliert, folgt die Durchführung eines dazu passenden Experiments. Die Grundregel dafür lautet: So schnell, so günstig und so risikolos wie möglich testen. Ziel dabei ist es, echte Kundenreaktionen zu messen. Bitte beachten Sie bei der Durchführung Ihrer Experimente folgende, wichtige Prinzipien:

- **Eine Hypothese** pro Experiment testen: Vermeiden Sie es, zu viele Variablen gleichzeitig zu prüfen.
- **Messbare Kriterien:** Definieren Sie vorab, welche Kennzahlen den Erfolg zeigen.
- **Realistischer Rahmen:** Planen Sie den Test so, dass er in wenigen Tagen oder Wochen Ergebnisse liefert.

### **Drittens: Ergebnisse auswerten und lernen**

Der Wert eines Experiments liegt nicht nur in den Zahlen, sondern darin, was Sie daraus lernen. Maßgebend ist, die Ergebnisse systematisch auszuwerten und in eine klare Entscheidung für die nächsten Schritte zu überführen. Dazu kann ich Ihnen die unten angegebene Vorgehensweise empfehlen.

- **Daten sammeln:** Dokumentieren Sie die erzielten Ergebnisse und halten Sie diese schriftlich fest, wie beispielsweise die Anzahl der Registrierungen, Kaufabsichten, Feedback aus Interviews, etc.
- **Vergleich mit Hypothese:** Wurde die Annahme bestätigt oder widerlegt? Wurde die Hypothese bestätigt, gehen Sie zur nächsten Annahme und testen Sie weiter. Wurde die Hypothese widerlegt, passen Sie die Annahmen an und überarbeiten Sie die Hypothese.
- **Lernpunkte festhalten:** Welche Erkenntnisse ergeben sich

für Kunden, Wertangebot, Kanäle oder Erlöse?

- **Entscheidung treffen:** Hier werden zwei Begriffe gerne verwendet: Zum einen „Pivot“ um zu beschreiben, dass man die Richtung ändern und anpassen muss, und zum anderen „Persevere“ was bedeutet, dass der eingeschlagene Kurs weiterverfolgt wird.

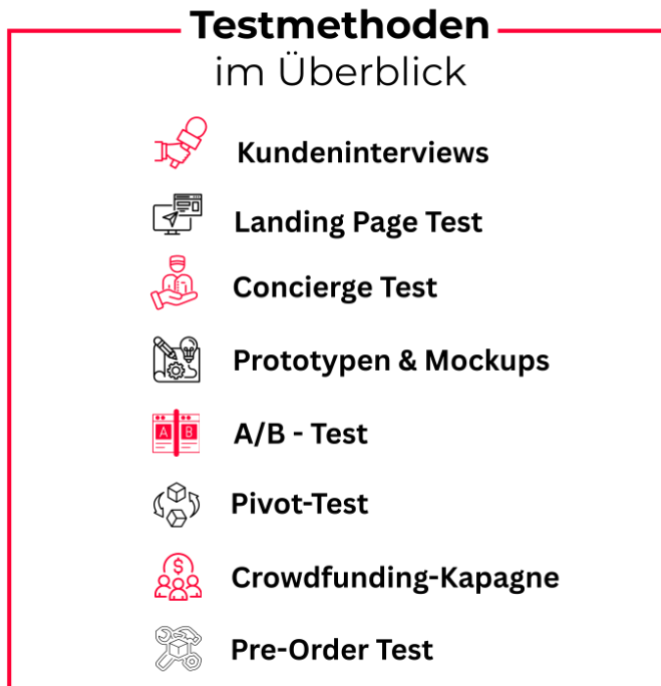


Abbildung 2: Testmethoden im Überblick



## **IN A NUTSHELL: Ihr GESCHÄFTSMODELL**

### **Vom Bauchgefühl zur Evidenz**

- Erfolgreiche Geschäftsmodelle starten mit radikaler Kundenzentrierung und einem glasklaren Wertangebot, das ein reales Problem spürbar löst.
- Formulieren Sie überprüfbare Hypothesen und testen Sie diese mit schlanken, schnellen Experimenten direkt am Markt, bevor Sie große Ressourcen binden.
- Balancieren Sie Ihr Modell konsequent zwischen Kostenstruktur und Einnahmequellen, sodass Erlöslogik und Preisgestaltung belastbar bleiben.
- Arbeiten Sie fokussiert: Priorisieren Sie Schlüsselaktivitäten, nutzen Sie Partner gezielt, setzen Sie STOP-Regeln und entscheiden Sie nach jedem Test „Pivot“ oder „Persevere“.
- Dokumentieren, lernen und iterieren Sie kontinuierlich am Business Model Canvas, bis alle neun Felder stimmig ineinandergreifen.