



WIE FIT IST DEIN START-UP?

Due-Diligence-Modelle, die vor einer Finanzierungsentscheidung berufen werden, sind nur ungenügend auf Start-ups abgestimmt und damit ineffizient. Das soll nun der Vergangenheit angehören.

Autoren: Prof. Dr. Ralf Jasny, Alfred Hoffmann

In den kommenden zwölf Monaten beläuft sich der Kapitalbedarf der Start-ups in Deutschland auf knapp eine Milliarde Euro. Und ist die Geschäftsidee der zukünftigen Investments auch noch so gut, der Businessplan noch so schlüssig – die Gründe fürs Scheitern sind vielfältig:

- Oft zu kurzfristige Denke.
- Keine nachvollziehbare Produktstrategie aufgrund fehlender Positionierung.
- Keine schlüssige mittel- bis langfristige Markt- und Markenstrategie.

- Fehlendes Verständnis für die Bedürfnisse der Zielgruppen.
- Unzureichende Branchenkenntnis.
- Schlechte Kalkulation/unübersichtliche Kostenstrukturen.

Planungsmängel vorbeugen


Eine der größten Herausforderungen für Start-ups ist die nachhaltige Akquise externer Finanzierungshilfen. Der wichtigste Erfolgsfaktor bei der Akquisition externer Finanzierungsquellen ist die Überzeugung der Investor*innen, das gilt sowohl für Equity als auch für Debt. Nur wenn bei den Investor*innen der Glaube an den Markterfolg geschaffen werden

ten Faktoren direkt mit dem Vermarktungskonzept zusammen. Dies haben wir zum Anlass genommen, um die DIM Due Diligence von Vermarktungskonzepten® zu entwickeln. Diese fokussiert erstmalig die strategische Vermarktung, indem alle relevanten Marketingfaktoren sowie unternehmerische und kund*innenorientierte Perspektiven berücksichtigt werden. Dieses innovative Bewertungsmodell erlaubt zum einen Investoren die fundierte Risikobewertung von Start-ups anhand einer vertriebs- und kundenorientierten Absatzevaluation und zum anderen den Start-ups selbst, eigene Schwachstellen in der Vermarktungskonzeption zu erkennen.

Das DIM Due Diligence Vermarktungskonzept

Die Bedeutung einer kompetenten unternehmens- sowie markenrelevanten Positionierung ist vielen Mitgliedern des Managements eines Start-ups nicht bewusst. Oft ist auch der Mehrwert dieses Instruments in der strategischen Ausrichtung nur wenigen bekannt. Das unternehmerische Verständnis liegt aufgrund entwicklungs-technischer und operativer Aufgaben häufig nur ansatzweise vor. Viele Gründer*innen gerade aus dem naturwissenschaftlichen Bereich fokussieren sich auf Technik, Produktfeatures und Funktionalitäten – lassen aber oftmals die Anforderungen des Markts außen vor. Hier setzt das DIM Due Diligence Vermarktungskonzept an. Das Bewertungsmodell analysiert den Fitness-Faktor von Start-ups. Dabei bewerten wir u.a. Felder wie:

DER FITNESSFAKTOR:



●	Sehr gut	93-100%	Höchste Potentialausschöpfung
●	Gut	85-92%	Gutes Potential, Optimierungen einfach möglich
●	Befriedigend	71-84%	wesentliche Optimierungen nötig, um Potential voll auszuschöpfen
●	Mangelhaft	61-70%	Substantielle Schwächen bei Produkt, Preis, Vermarktung bzw. Kundenerlebnis.
●	Ungenügend	0-60%	Aus Vermarktungssicht ein Sanierungsfall

kann, werden die notwendigen Finanzierungsmittel zur Verfügung gestellt. Eine wesentliche Rolle spielt das Narrativ bestehend aus Teamspirit, Branchenkompetenz, Produktlösung, und Zielgruppenrelevanz.

Denn das Risiko für die Investor*innen ist groß: Mehr als die Hälfte der Start-ups kann keinen Markterfolg erzielen, die Ausfallquote mit Folgen der Schließung und des totalen Investmentverlusts liegt bei 90 Prozent des investierten Kapitals. Laut der Beratungsgesellschaft PWC sind die am meisten vorgetragenen Kritikpunkte von Investor*innen gegenüber neuen Geschäftsideen Planungsmängel sowie das Fehlen eines strategischen Vermarktungskonzepts unter Einbindung der Relevanz für den anzusprechenden Kundenkreis. Fundierte Instrumente, um die Fehlinvestitionsgründe aufzugreifen und damit Risiken zu minimieren, fehlen.

Gängige Due-Diligence-Modelle, die vor einer Finanzierungsentscheidung berufen werden, sind nur ungenügend auf Start-ups abgestimmt und damit sehr oft ineffizient. Sie greifen die Gründe für das Scheitern oftmals nicht auf: mangelnder Marktbedarf (42%), Geldmangel (29%; oft infolge mangelnden Investoreninteresses), fehlbesetzte Teams (23%), fehlerhafte Budgetierung bezüglich Preisfindung und laufender Kosten (18%), mangelhaftes Kernprodukt oder unschlüssiges Geschäftsmodell (17%), unsystematische Marketingmaßnahmen oder Ignoranz gegenüber den Kundenwünschen (14%). Nach unseren Bewertungen hängen 70 Prozent der genann-

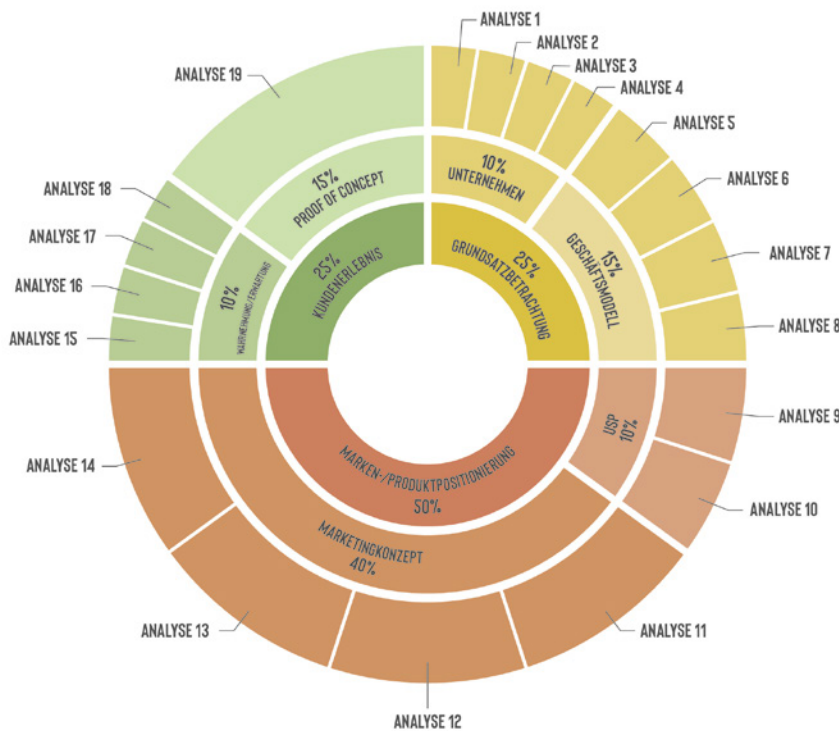
- eine Grundsatzbetrachtung zu Unternehmen und dem Geschäftsmodell;
- die Marken- und Produktpositionierung;
- das Kund*innenerlebnis;
- die Lösung, die den Zielgruppen geboten werden soll;
- das Vermarktungskonzept.

Ziel des Modells ist es zum einen, eine einfache Kennzahl zu generieren, mit deren Hilfe die Vermarktungschancen des Unternehmens eingeschätzt werden können. Zum anderen soll eine Bewertungssystematik vorgelegt werden, die alle Aspekte der Vermarktung als To-do-Liste in Erinnerung ruft.

Die Kennzahl, die nach dem Durchlauf des Modells entsteht, haben wir als Fitnessfaktor bezeichnet. Dieser Fitnessfaktor gliedert sich je nach Zielerreichungsgrad in fünf Notenstufen, analog zu Schulnoten. Dabei reicht die Investitionsempfehlung von „Grünes Licht“ in Note 1 bis hin zu keine Investitionsempfehlung bei der Notenstufe fünf.

Entsprechend gängiger Kennzahlensysteme wie z.B. der Balanced Scorecard werden die oben genannten Felder wie die Grundsatzbetrachtungen, das Kund*innenerlebnis sowie die Marken- und Produktpositionierung weiter anhand von

DIM DUE DILIGENCE VON VERMARKUNGSKONZEPTEN – BEWERTUNGSMODELL



dass die Einschätzungen sehr plausibel sind.

Ein Modell mit Zukunftspotenzial

Mit der Zunahme des Einsatzes und der Erhöhung der damit verbundenen Stichproben streben wir an, die Gewichte ggf. branchenspezifisch anzupassen und einer laufenden, kritischen Reflexion zu unterziehen. Wie bei jedem neu entwickelten Modell bedarf es auch hier vieler Anwendungen und genügend Zeit, um die Prognose-tauglichkeit des aus dem Modell entstehenden Fitnessfaktors ständig zu verbessern. Selbst wenn dieses Ziel naturbedingt in einiger Ferne liegt, sind allein die Systematik der Bewertung und die Prüfung der einzelnen Kriterien für jedes Start-up sehr wertvoll, um alle marketingrelevanten Aspekte zu testen und zu verbessern. Da aktuell viele der zu untersuchenden Aspekte überhaupt nicht betrachtet werden, sehen wir das Modell als einen großen Fortschritt. In den vergangenen zwei Jahren haben bereits mehrere Arbeiten die DIM Due Diligence von Vermarktungskonzepten

Einzelindikatoren aufgespaltert. So wird z.B. das Feld der Marken- und Produktpositionierung in die Faktoren Marketingkonzept und den USP aufgegliedert. Die einzelnen Faktoren wie das Marketingkonzept werden dann wiederum in Einzelaspekte zerlegt; hier in die allseits bekannten 4Ps-Kommunikation, Preis, Produkt und Vertrieb. Um die einzelnen Aspekte konkret zu messen und zu evaluieren, wurden umfangreiche Checklisten mit Fragen erstellt. Diese Checkliste und Fragen werden im Unternehmen systematisch durchgeprüft und bewertet.

Die Gewichtung der Faktoren, also die Frage, wie stark der Vertrieb zum Fitnessfaktor beiträgt, haben wir im Modell zunächst anhand inhaltslogischer Gewichte festgelegt. Das Ziel ist, das Feld „Marken-/Produktpositionierung“ mit 50 Prozent am stärksten zu gewichten, gefolgt von der Dimension „Kundenerlebnis“ und „Grundsatzbetrachtung“. Die Frage der Gewichtung der Felder, Faktoren und Einzelaspekte zueinander ist zum jetzigen Entwicklungszeitpunkt des Modells noch auf Plausibilitätsüberlegungen abgestellt. Die Unternehmen aus den Branchen Baustoffindustrie, Digitalisierung, FinTec, Nuklearmedizin, alternative Energiegewinnung, Mobilität, die bisher mit dem Modell bewertet wurden, haben in der Diskussion mit den Investor*innen und den Gründer*innen gezeigt,

wissenschaftlich diskutiert, analysiert und bewertet.

Fazit

Die Heterogenität und Neuartigkeit des Ansatzes von DIM Due Diligence von Vermarktungskonzepten liefert nicht nur vermarktungs- und unternehmensrelevante Bewertungskriterien, sondern bietet in Theorie und Praxis in Bezug auf operative und personelle Unternehmensstrukturen, Absatzkanäle, Kund*innennutzen und -erlebnis bei Gründungen neue Anwendungsmöglichkeiten. Zudem werden mögliche Problemfelder frühzeitig visualisiert und Handlungsoptionen zur Korrektur oder Produkt- und Unternehmensausrichtung erleichtert. Die risikobasierte Planung des Positions- und des Vermarktungskonzepts erhöht die Erfolgchancen von Investor*innen und Start-ups essenziell. ●

Die Autoren: Prof. Dr. oec. publ. Ralf Jasny hat die Professur für ABWL und Finanzdienstleistungen an der Frankfurt University of Applied Sciences, Fachbereich Wirtschaft und Recht, inne, <https://bit.ly/34q1n6h>; Alfred Hoffmann ist Dipl. Betriebswirt und erfahrener Marketing-Profi. Mit DIM Developing Investors Money unterstützt er Start-ups dabei, sich fit für Investor*innen zu machen, www.dim.works