

A large background photograph shows several students in a workshop or classroom setting, focused on a large-scale engineering or architectural project. They are gathered around a long table covered with blueprints, tools, and materials. One student in the foreground is holding a tablet, while others are writing in notebooks or pointing at the plans. The scene is well-lit, highlighting the collaborative nature of their work.

# Lean Startup

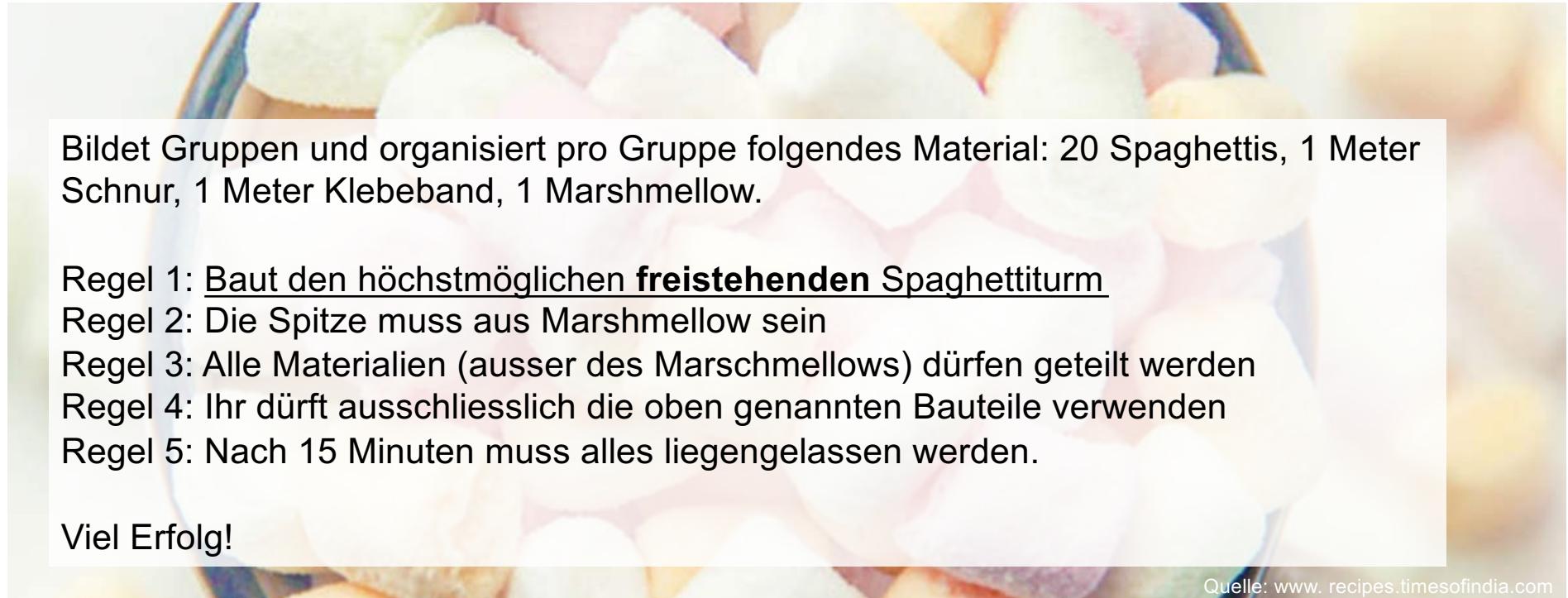
## Einführung

**Laurent Marti**

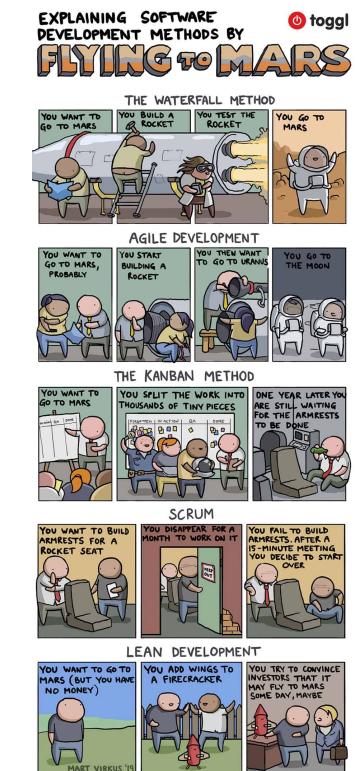
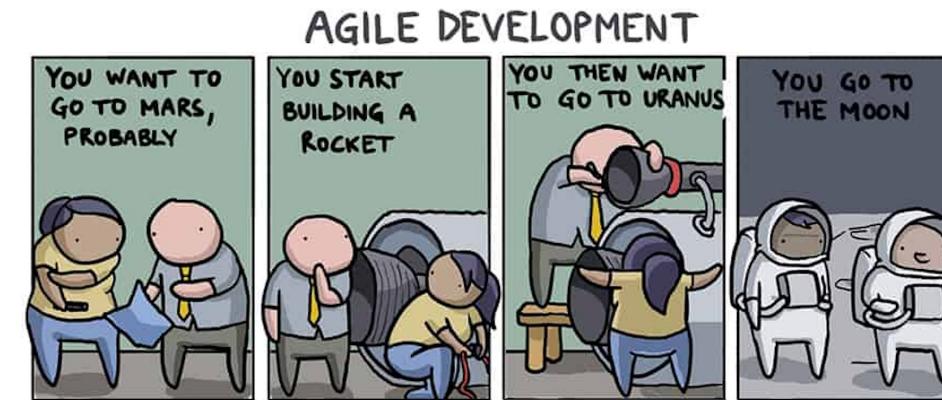
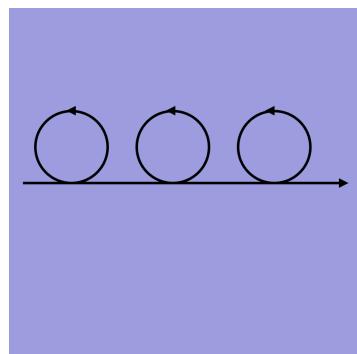
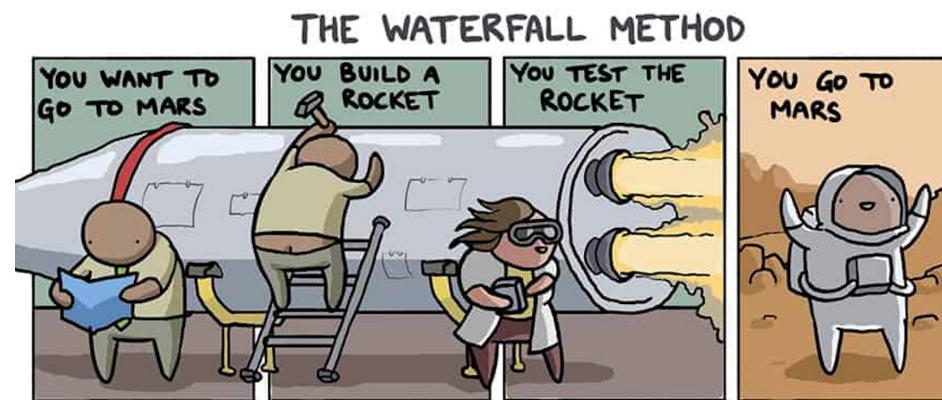
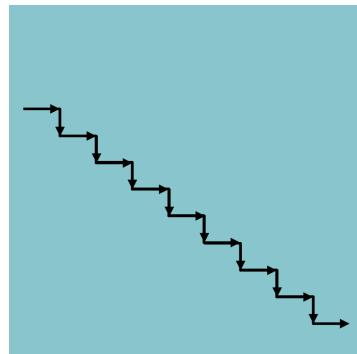
Fachgruppe Wirtschaft und Recht IGS  
Hochschule für Technik & Umwelt FHNW  
Hochschule für Informatik FHNW

[laurent.marti@fhnw.ch](mailto:laurent.marti@fhnw.ch)

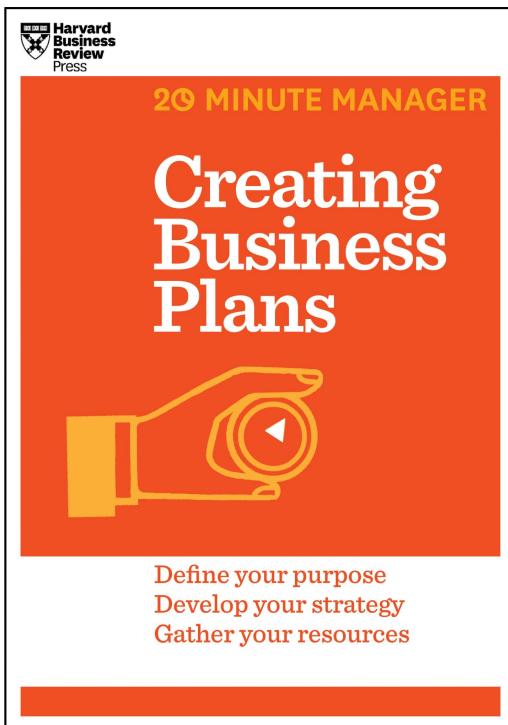
## Marshmallow Challenge!



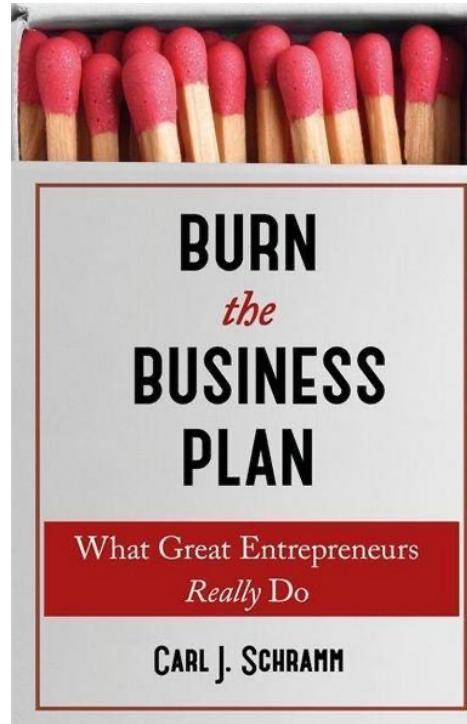
## Projektmanagementansätze: Wasserfall versus Agil (siehe Marshmallow Challenge)



## Entrepreneurship: Planning versus Experimentation

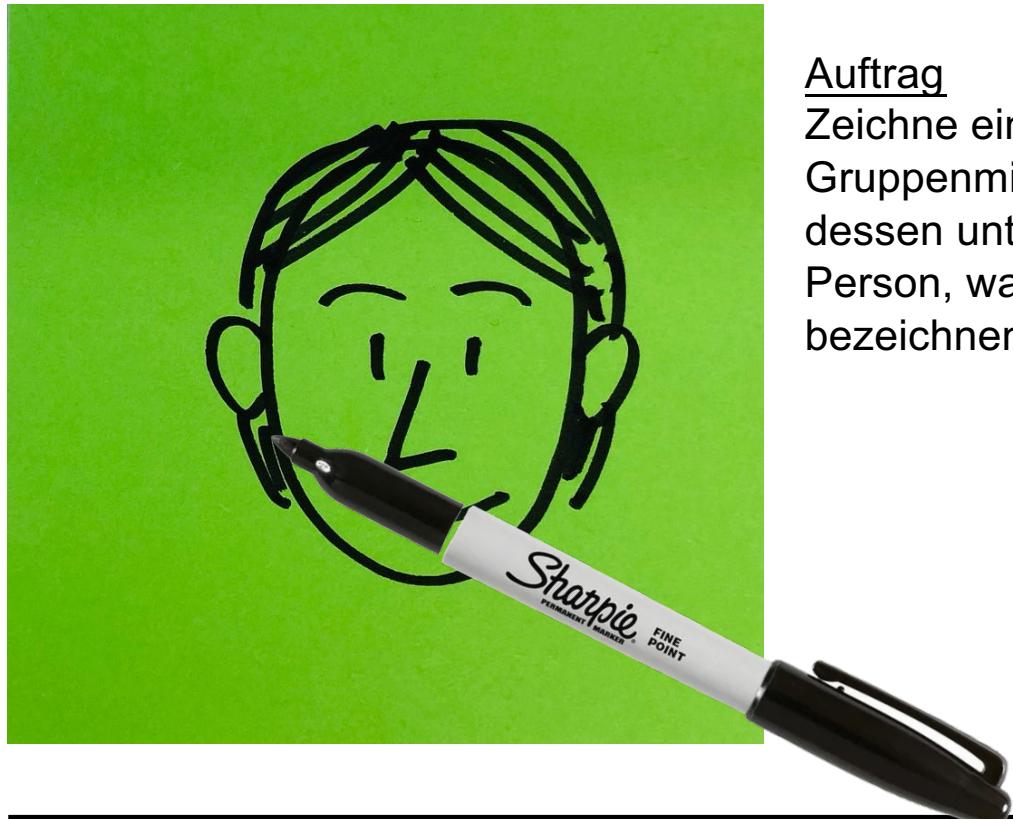


<<vs.>>



«[W]hile writing a business plan is a good exercise for the entrepreneur, it falls short of its true purpose: Facilitating conversations with people other than yourself. Additionally, since most Plan As are likely to be proven wrong anyway, you need something less static and rigid than a business plan. Taking several weeks or months to write a 60-page business plan largely built on untested hypotheses is a form of waste.» (Maurya, 2012)

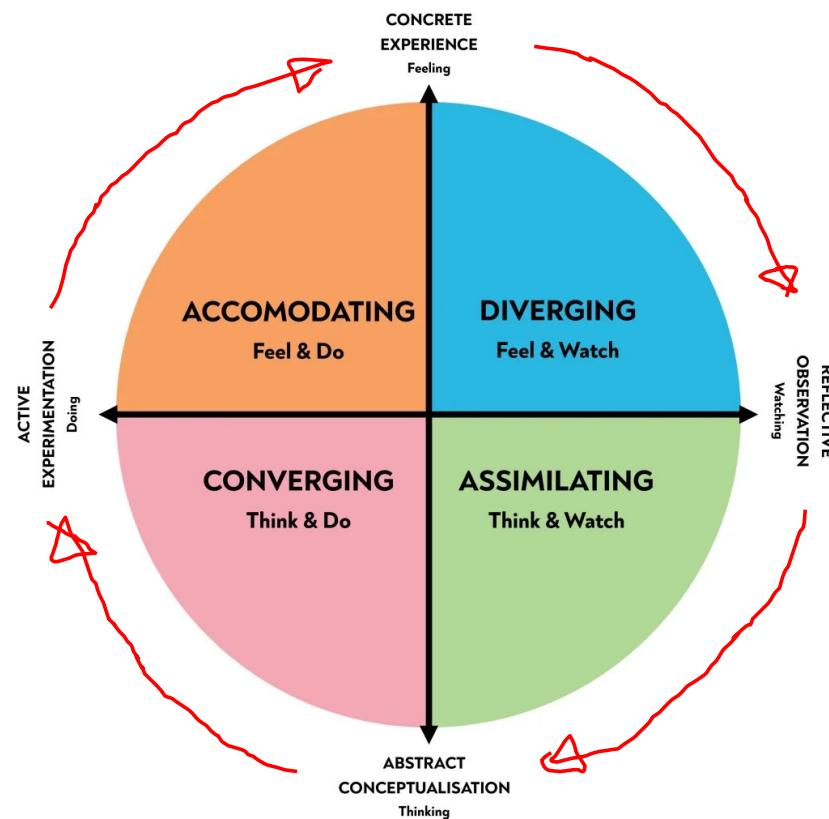
## Picasso Method!



### Auftrag

Zeichne ein Portätbild (Gesicht) eines Gruppenmitglieds auf ein Post-it und notiere, was dessen unternehmerische Superpower ist. Frage die Person, was sie selbst als ihre eigene Superpower bezeichnen würde.

## Kolb's Lernzyklus mit unterschiedlichen Lernstilen



Quelle: [www.simplypsychology.org/](http://www.simplypsychology.org/)

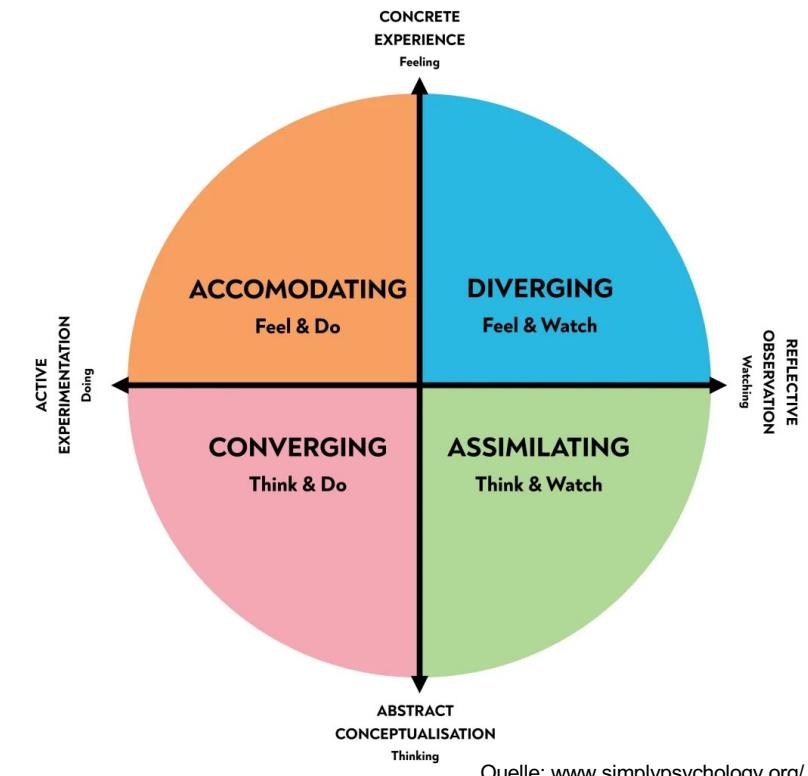
## Unterschiedliche Lern- und Arbeitsstile I (Beispiel: Kolb's Lernstile)

### Diverger:

- Betrachten die Dinge aus **verschiedenen Blickwinkeln** und nutzen ihre **Imagination**, um Probleme zu lösen.
- **Interessieren sich für Menschen**, haben ein Wert- und **Bedeutungsbewusstsein** und sind **gefühlsorientiert**.
- Sind oft **künstlerischen Bereichen** stark.

### Assimilator:

- Lassen sich **von der Logik leiten** und sind gut darin, Informationen in einem **klaren und logischen Format** zu **organisieren**.
- konzentrieren sich auf **abstrakte Konzepte** und interessieren sich weniger für Menschen und praktische Lösungen.
- Sind oft in **wissenschaftlichen Berufen** stark.



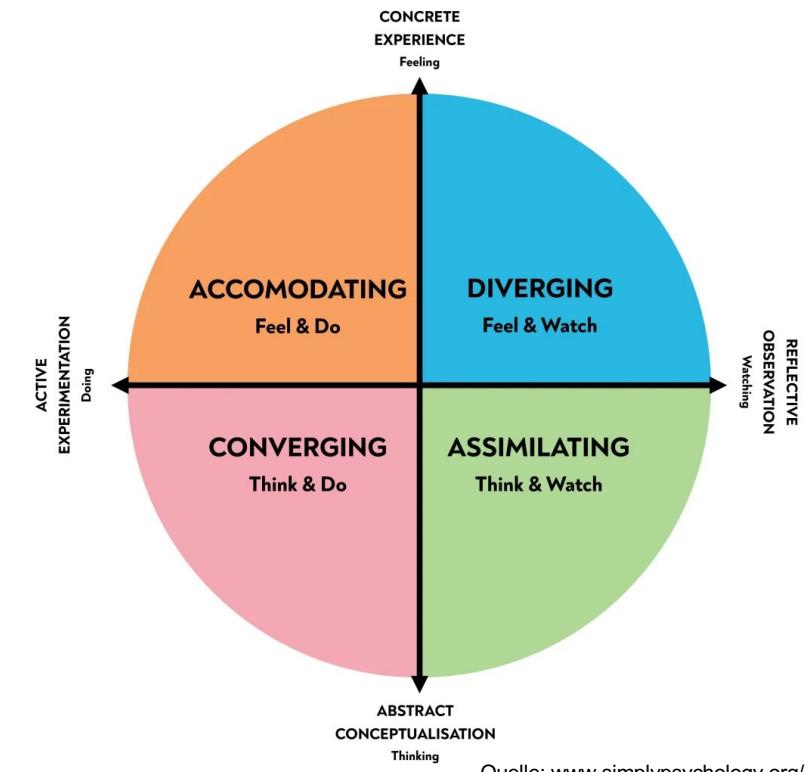
## Unterschiedliche Lern- und Arbeitsstile II (Beispiel: Kolb's Lernstile)

### Converger:

- Bevorzugen technische Aufgaben (anstelle von sozialen Herausforderungen) und sind am besten darin, praktische Anwendungen für Ideen zu finden.
- Bevorzugen es mit praktischen Anwendungen zu arbeiten und (korrekte) Lösungen für spezifische Probleme zu finden.

### Accomodator:

- Verlassen sich eher auf Intuition (trial-and-error) als auf Logik und können sich schnell anpassen.
- Sie neigen dazu, eher nach dem Bauchgefühl als nach eigener logischer Analyse zu handeln und suchen Risiken.
- Neigen dazu, sich bei Informationsbedürfnissen auf andere zu verlassen.



Quelle: [www.simplypsychology.org/](http://www.simplypsychology.org/)

## Charakteristika von erfolgversprechenden Teams



- Domänenwissen
- Diversität (Professionelle Hintergründe, Biographien, Demographie, Freizeitaktivitäten, Gender, Lern- und Arbeitsstilen etc.)
- Mischung aus Kontinuität (eingespieltes Kernteam) und Erneuerung
- Teamgrösse: Nicht zu klein, nicht zu gross (3-5 Personen)

# Geschäftsmodelle

## Einführung



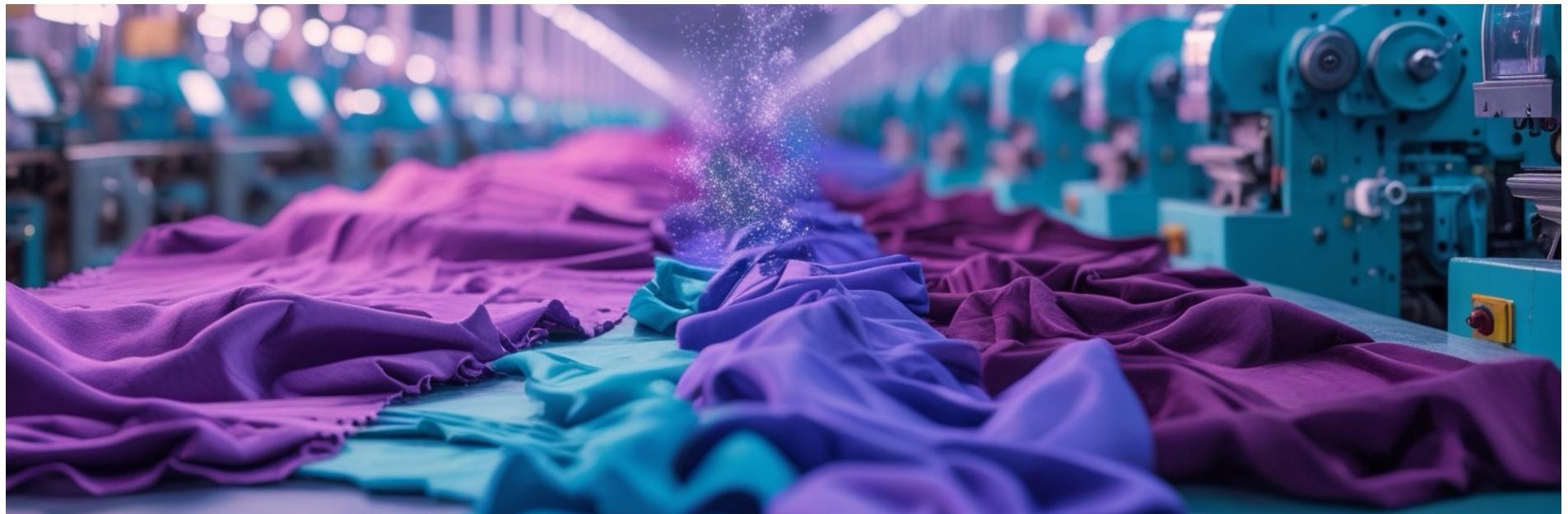
## Was ist ein Geschäftsmodell? Eine Definition

«Ein **Geschäftsmodell** ist eine **abstrakte, komplexitätsreduzierende Beschreibung der Funktionsweise eines Unternehmens** oder eines Geschäftsbereichs. [...] Die Beschreibung des Geschäftsmodells kann anhand eines **Wertschöpfungsnetzwerks** erfolgen, das zumeist **anhand von acht bis zehn relevanten Dimensionen** [...] darstellt, wie das Unternehmen **Wert** für seine Kundinnen und Kunden sowie das **Unternehmen schafft.**» (Fueglistaller et al. 2019, 141f.)

«Ein Geschäftsmodell **beschreibt zentrale Gestaltungsfelder organisationaler Wertschöpfung** [...]. Im **Zentrum** des Geschäftsmodells steht **die gesamte Wertschöpfungskette** bzw. **Wertschöpfungskonfiguration** – und oft ein **neues Selbstverständnis der Wertschöpfung.**» (Rüegg-Stürm & Grand, 2020)

# Geschäftsmodelle & Wertschöpfung

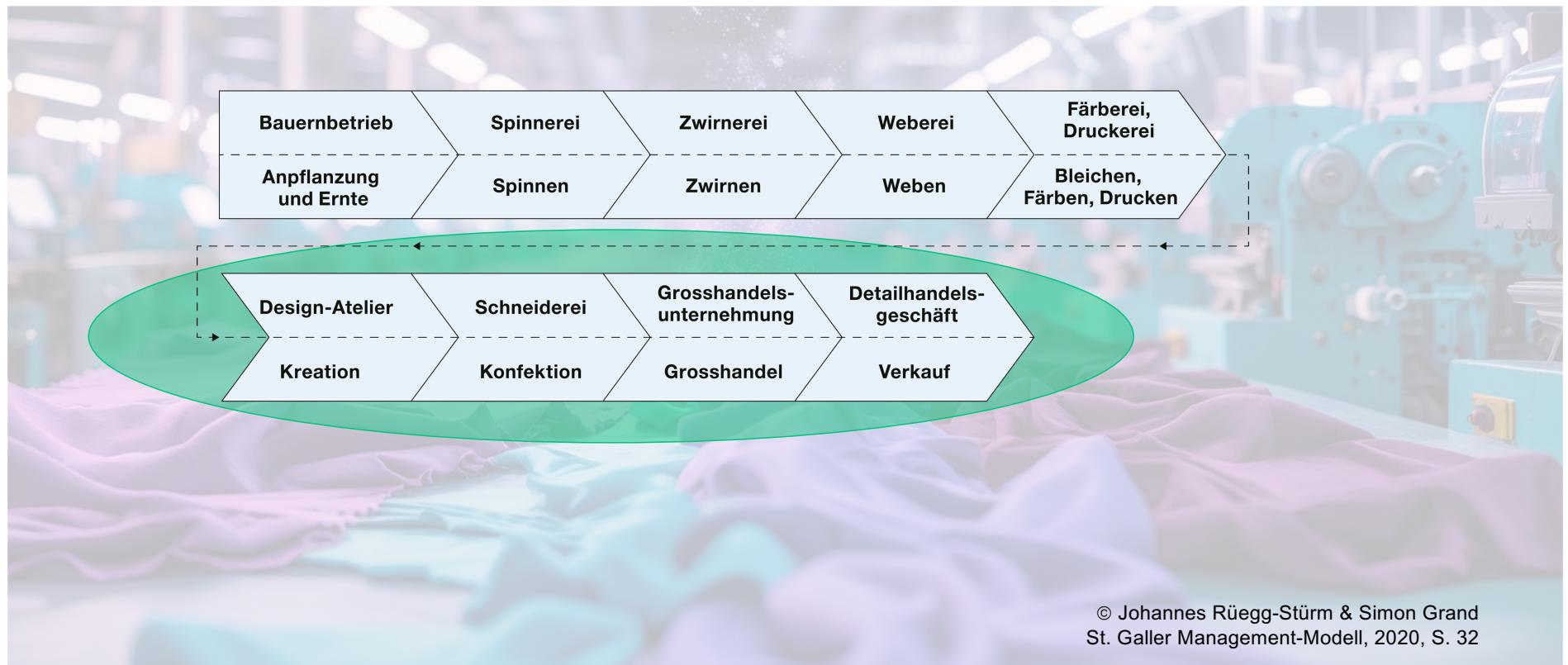
## Einführung



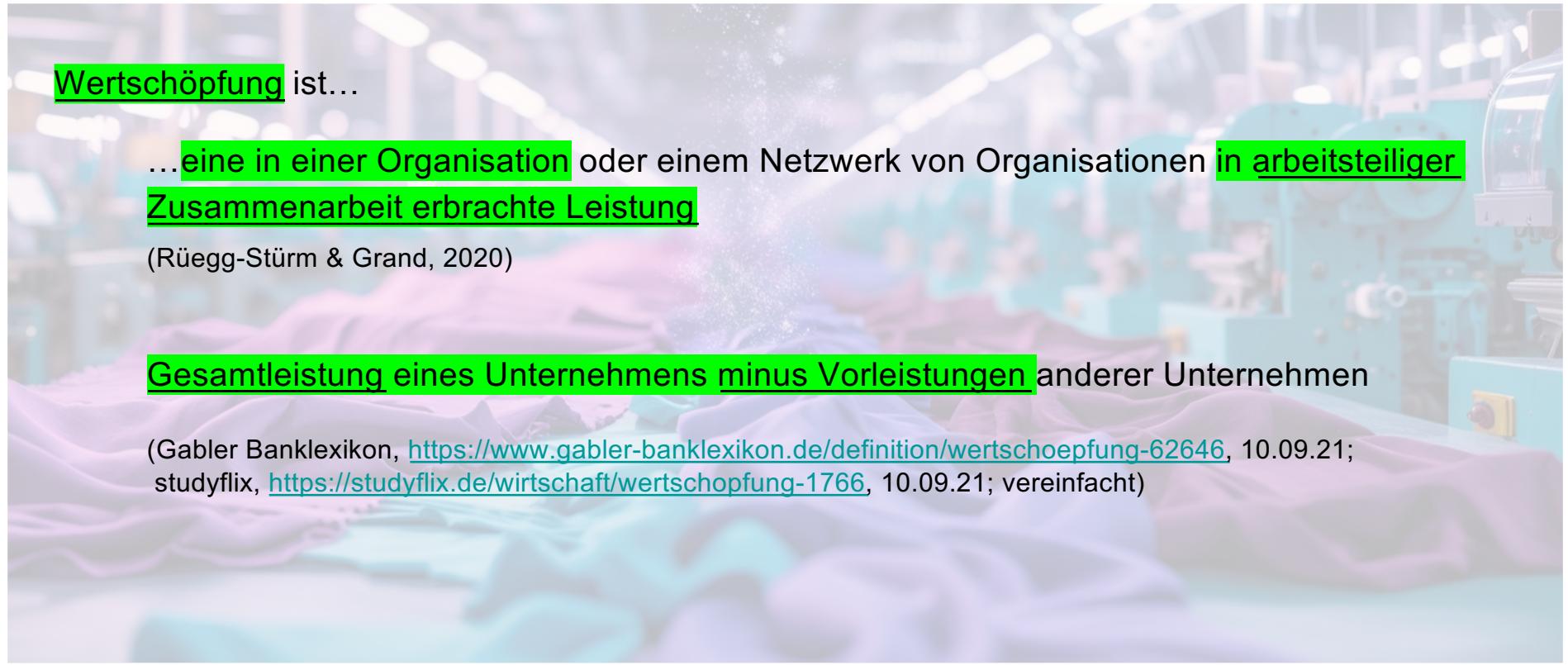
## Wertschöpfung: Von Zara?

The screenshot shows the Zara website's product page for a long green alpaca wool dress. The top navigation bar includes 'SUCHEN', 'MEIN KONTO', 'HILFE', and 'EINKAUFSKORB (0)'. The main content features a woman wearing the green dress, with the text 'LANGES KLEID AUS ALPAKAWOLLE' above it. Below the image, the product description states: 'KLEID AUS MISCHGEWEBE MIT WOLLE UND ALPAKA. ARMELLOS MIT HOHEM KRAGEN.' It is priced at 89,90 CHF, color Farbe Grün | 9598/152, and sizes S, M, L are available. A 'Finden Sie Ihre Größe' and 'Leitfaden für Größen' link is provided. A 'In den Einkaufskorb' button is visible. The bottom left contains a sustainability section with 'MATERIALZUSAMMENSETZUNG' and 'MATERIALZUSAMMENSETZUNG' sections, mentioning Green to Wear 2.0 and The List program. The bottom right shows a URL: <https://www.zara.com/ch/de/langes-kleid-aus-alpakawolle-p09598152.html?v1=138549836&v2=1881787>.

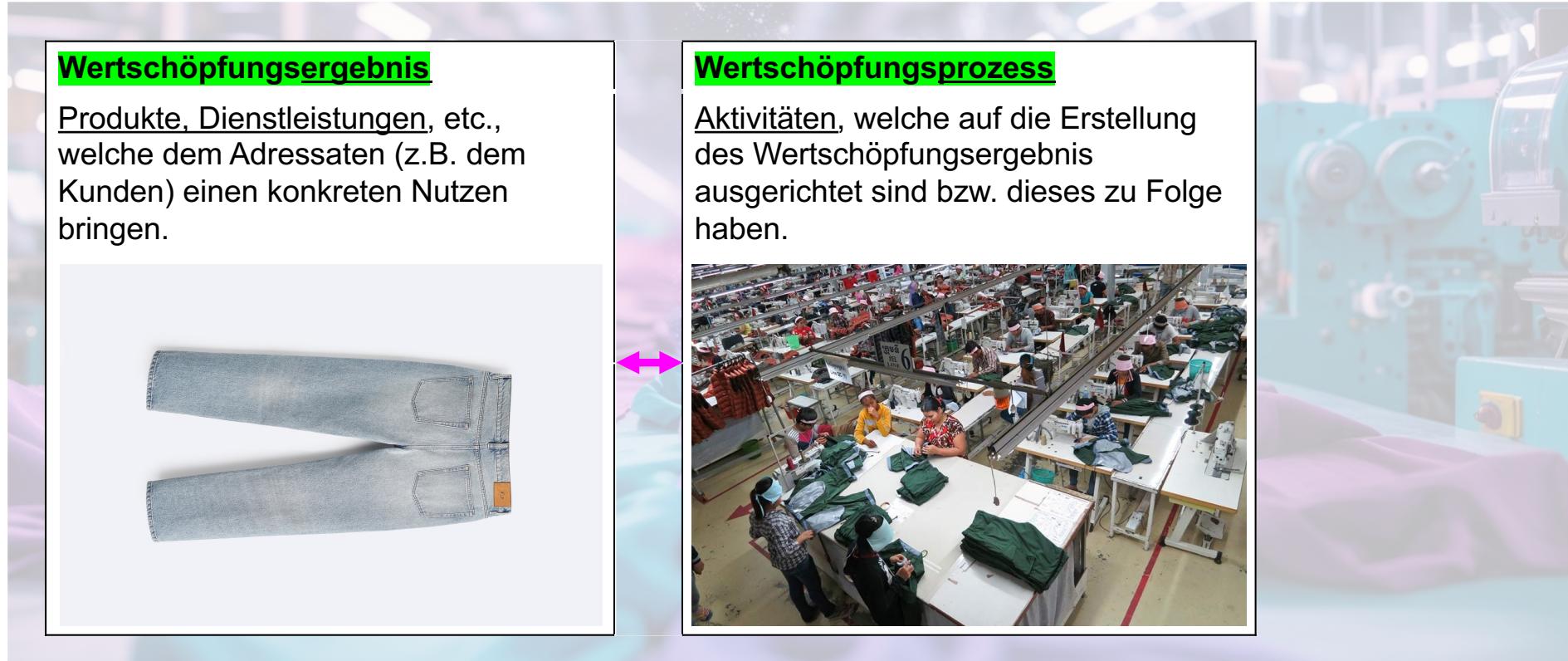
## Wertschöpfung: Wertschöpfungskette in der Textilindustrie?



## Wertschöpfung: Definitionen



## Wertschöpfung: Perspektiven (Rüegg-Stürm & Grand, 2020)



# Geschäftsmodellinnovation

## Einführung

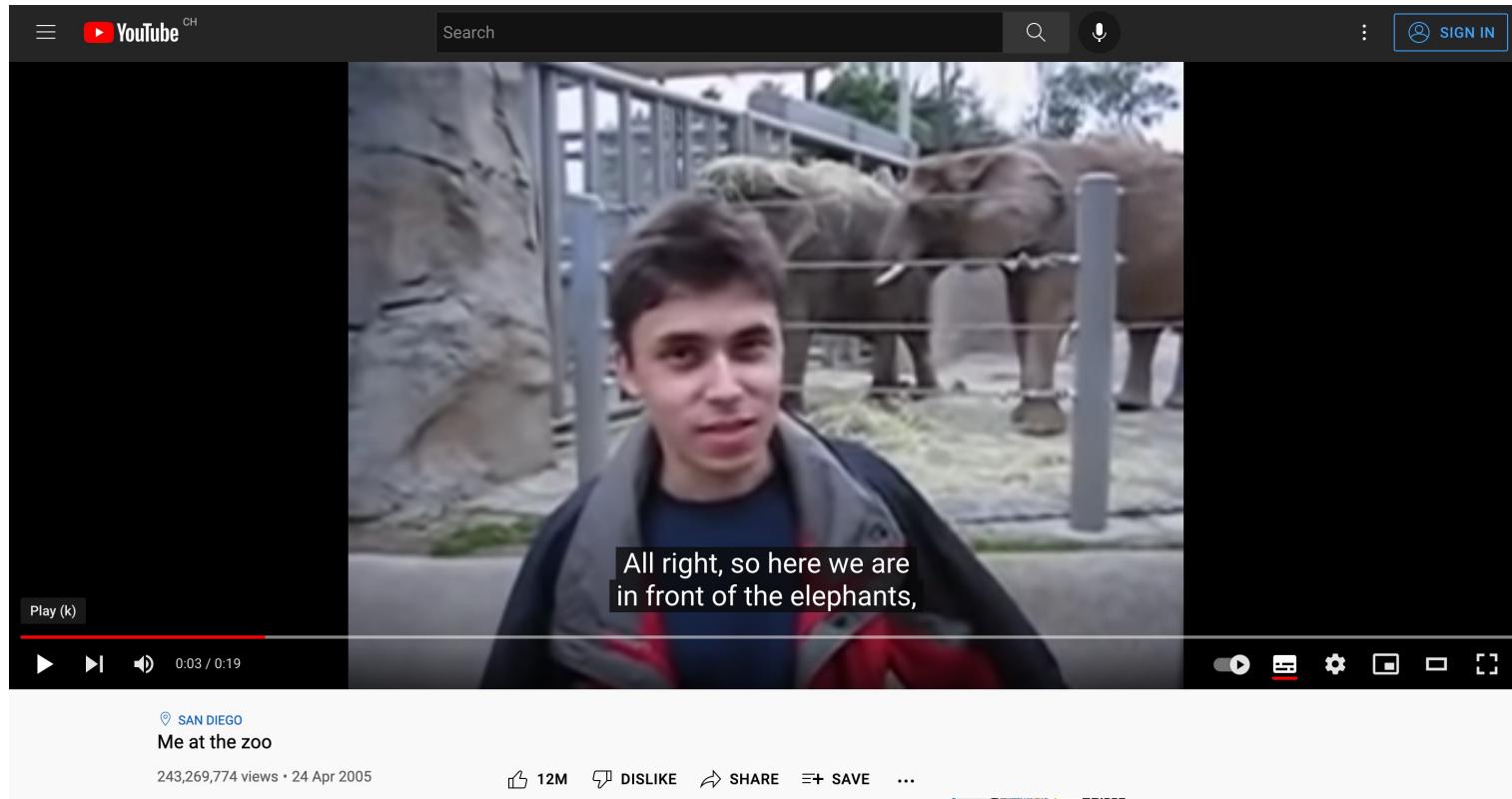


## Was ist Geschäftmodellinnovation?

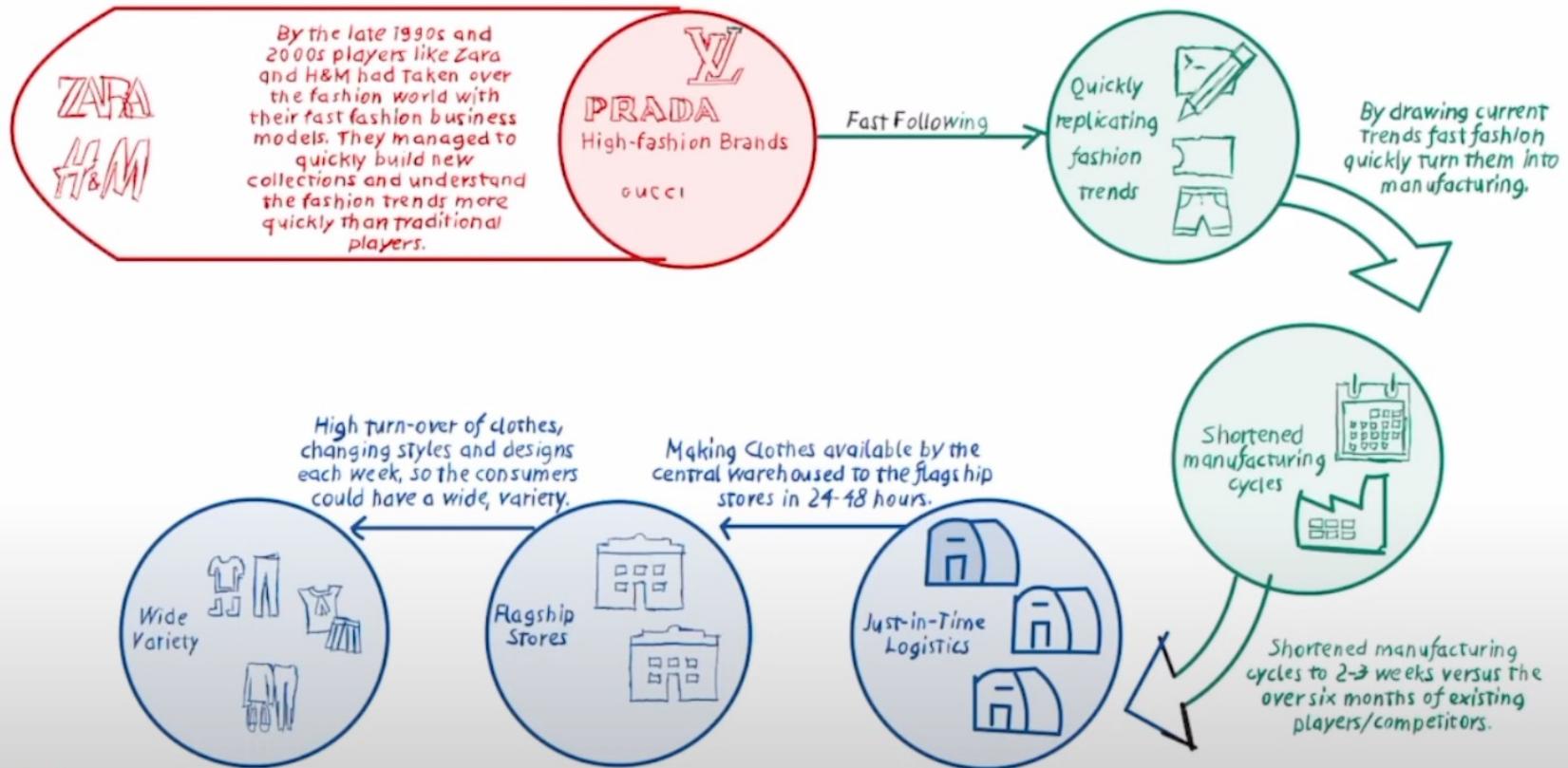
Typen von Innovationen (u.a.):

- Produktinnovation
- Prozessinnovation
- Geschäftsmodellinnovation:
  - «Neuerfindung des für eine Branche typischen Geschäftsmodells. Die Geschäftsmodellinnovation unterscheidet sich von bisher bekannten Geschäftsmodellen in der Branche, indem den Kunden und Kundinnen ein neuartiger Nutzen angeboten wird, die Leistung auf eine komplett andere Art erstellt wird und/oder Erträge auf eine andere Art und Weise erwirtschaftet werden. Die Entwicklung von Geschäftsmodellen kann mit methodischen und visuellen Rastern unterstützt werden.» (Fueglistaller et al. 2019, 142)

## Was ist Geschäftmodellinnovation?



## Fast Fashion Business Model In A Nutshell



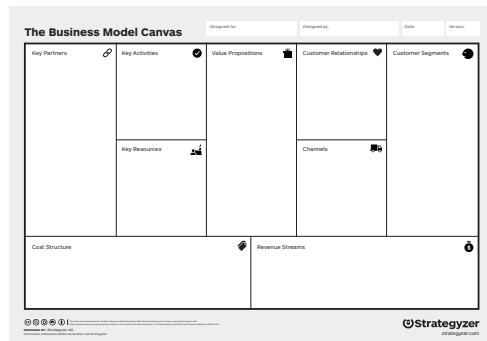
FourWeekMBA

# Visuelle Tools

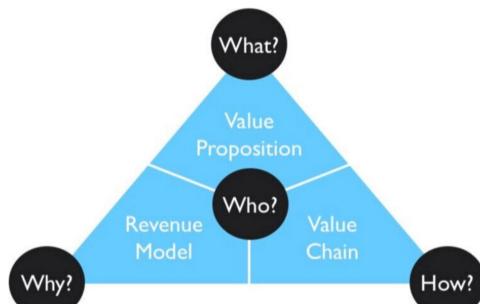
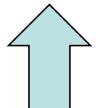
## Einführung



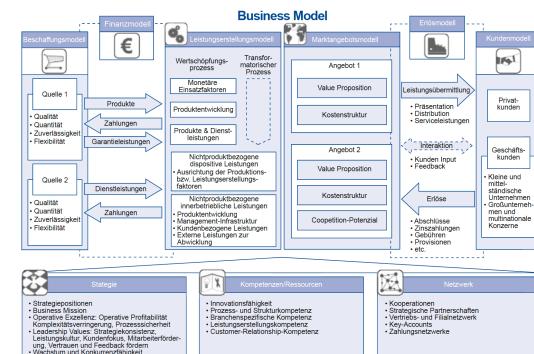
## Visuelle Tools (Beispiele)



Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur)

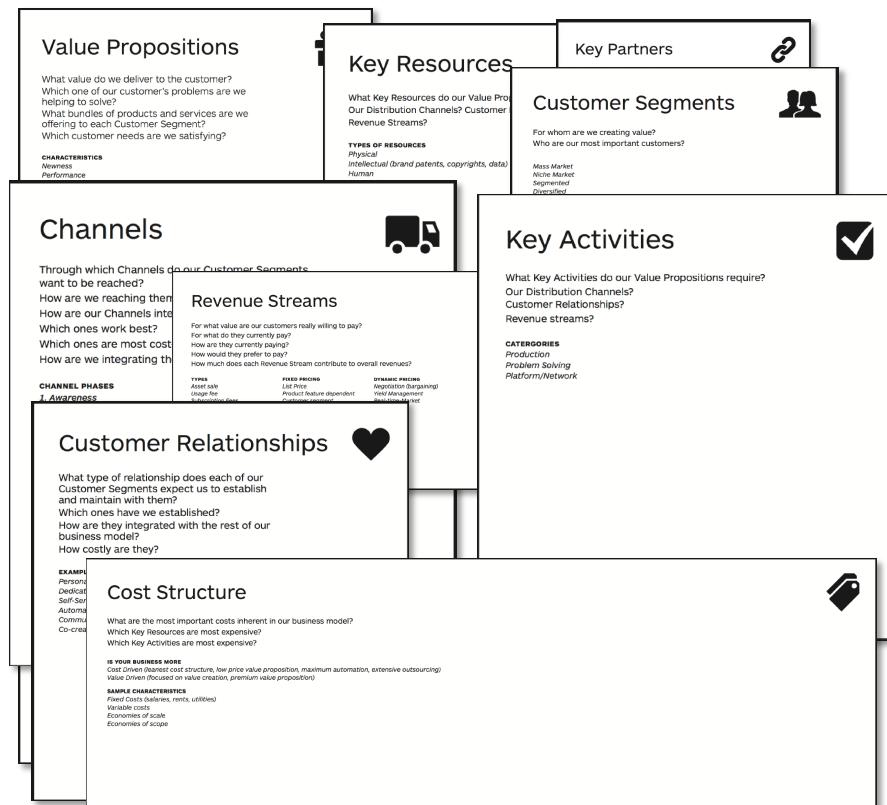


Magic Triangle of Business Model Navigator (Gassmann et al.)



Business Model Management (Wirtz)

## Visuelle Tools: Verwendungszweck



Lean Startup

**Ideation:** Vereinfacht ein rasches Generieren und Entwickeln von neuen Geschäftsmodellvariationen.

**Analyse:** Ermöglicht das systematische Analysieren bestehender Geschäftsmodelle.

**Dokumentation:** Ermöglicht ein strukturiertes Festhalten entstehender/ bestehender Geschäftsmodellvariationen (z.B. während dem Experimentieren).

**Kommunikation:** Vereinfacht die Kommunikation zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen.

**Adaption:** Ermöglicht einfache Anpassung der relevanten Dimensionen an situative Bedürfnisse.

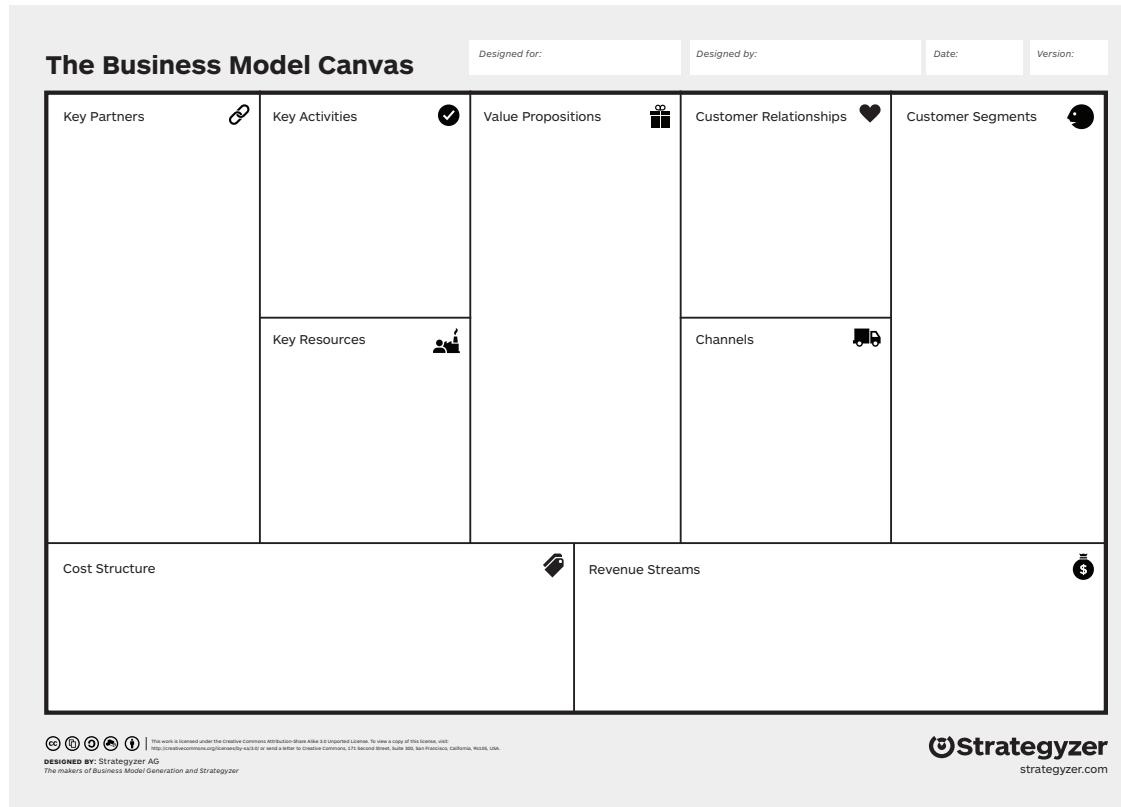
# Business Model Canvas

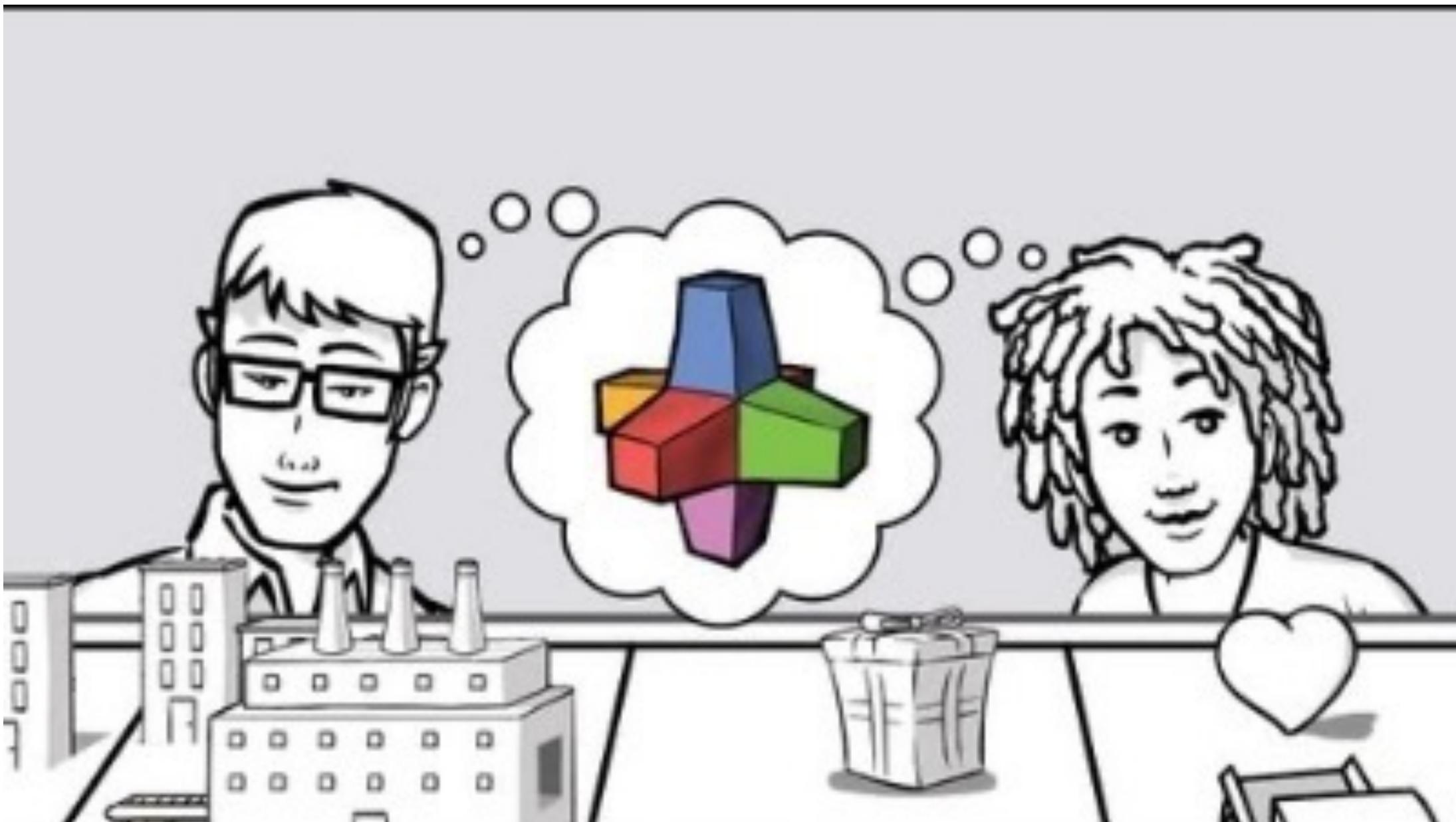
## Einführung



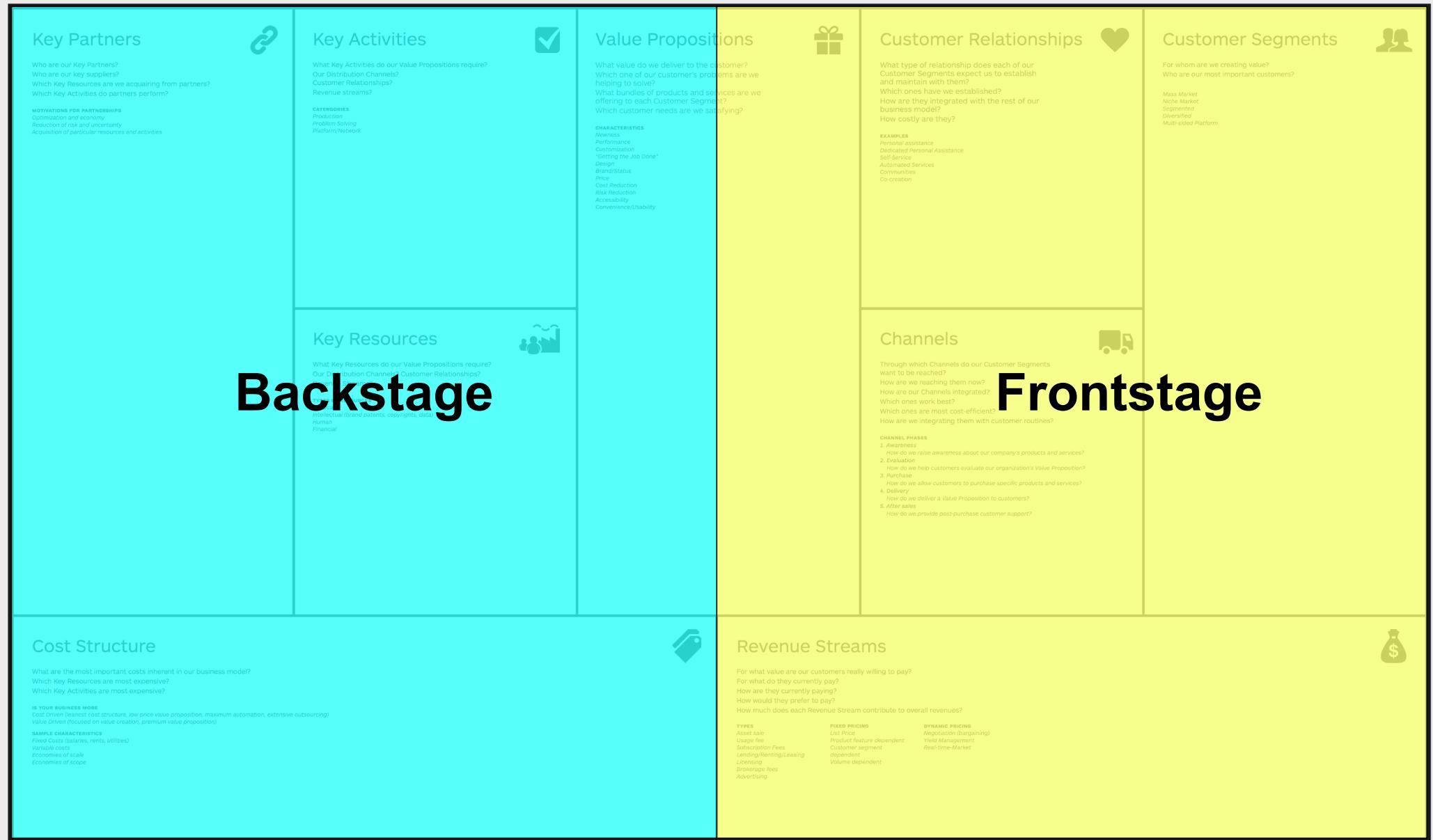
How can you  
describe your  
Business Model?

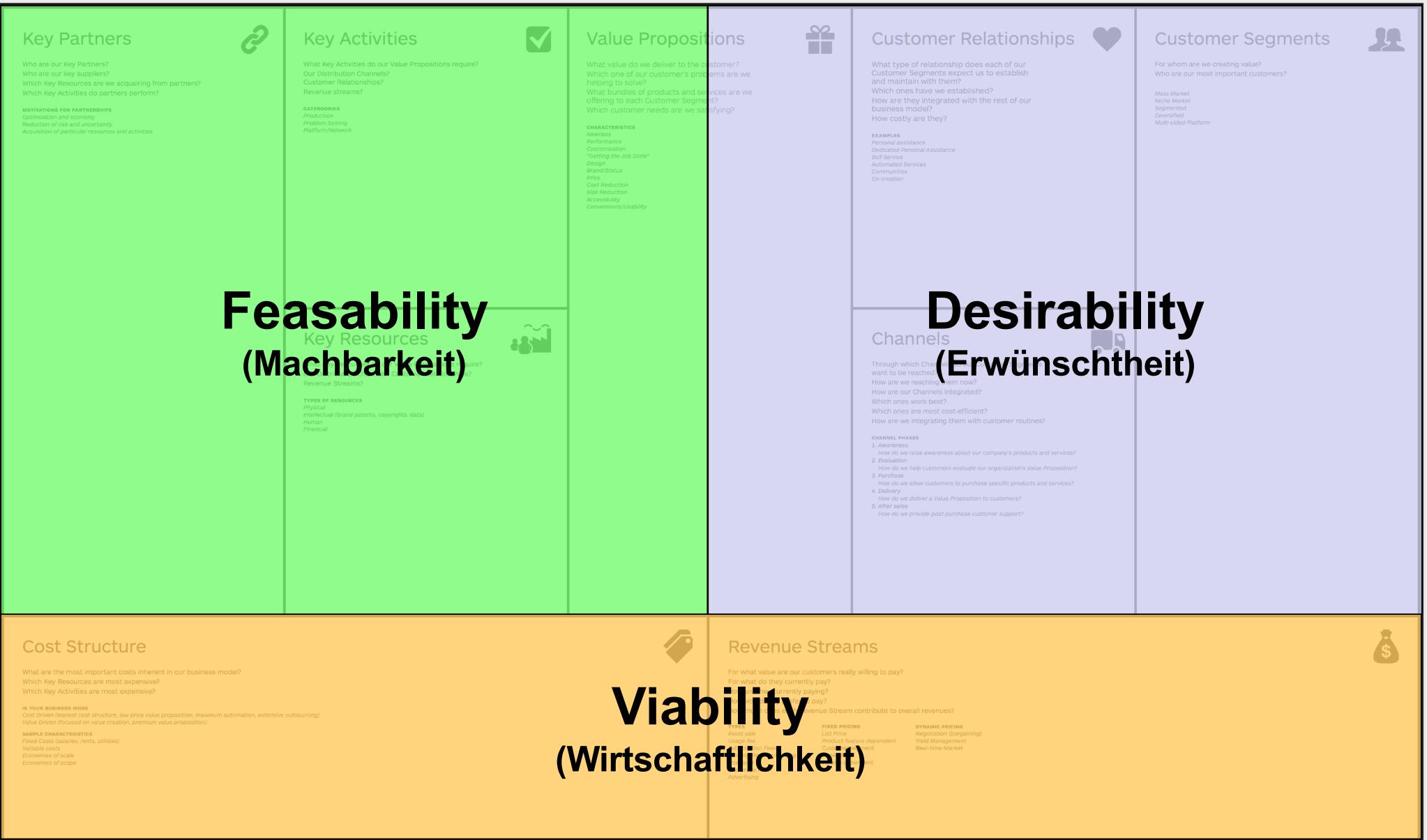
## Geschäftsmodelle: Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)



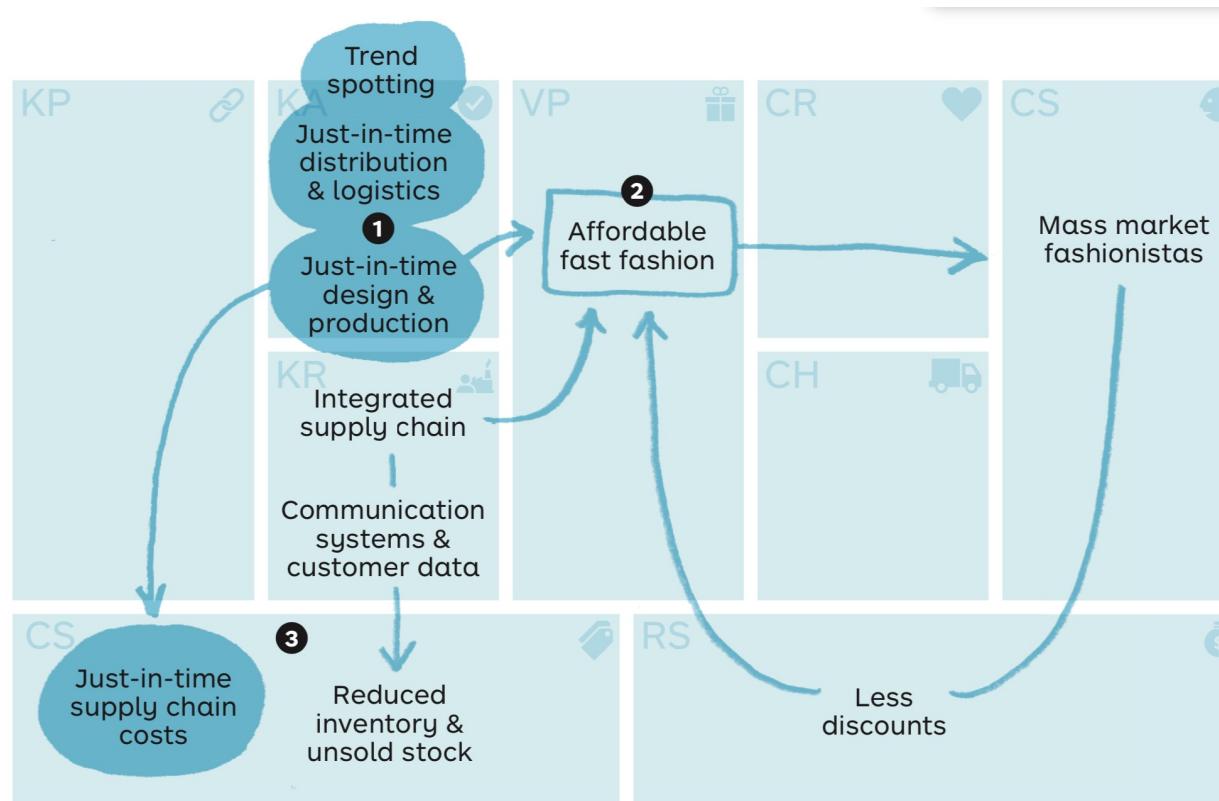


<h3>Key Partners</h3>  <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p><b>MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS</b> Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities</p>	<h3>Key Activities</h3>  <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p><b>CATEGORIES</b> Production Problem Solving Platform/Network</p>	<h3>Value Propositions</h3>  <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundle of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p><b>CHARACTERISTICS</b> Novelty Performance Customization "Getting the Job Done" Design Brand/Status Price Cost Reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability</p>	<h3>Customer Relationships</h3>  <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p><b>EXAMPLES</b> Personal assistance Dedicated Personal Assistance Self-Service Automated Services Communities Co-creation</p>	<h3>Customer Segments</h3>  <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p><b>MARKETS</b> Mass Market Niche Market Segmented Diversified Multi-sided Platform</p>																								
<h3>Key Resources</h3>  <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p><b>TYPES OF RESOURCES</b> Physical Intellectual (brand patents, copyrights, data) Human Financial</p>	<h3>Channels</h3>  <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p><b>CHANNEL PHASES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Awareness: How do we raise awareness about our company's products and services?</li> <li>2. Evaluation: How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?</li> <li>3. Purchase: How do we allow customers to purchase specific products and services?</li> <li>4. Delivery: How do we deliver a Value Proposition to customers?</li> <li>5. After sales: How do we provide post-purchase customer support?</li> </ol>																											
<h3>Cost Structure</h3>  <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p><b>IS YOUR BUSINESS MORE</b> Cost Driven (lowest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing) Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)</p> <p><b>SAMPLE CHARACTERISTICS</b> Fixed Costs (salaries, rents, utilities) Variable costs Economies of scale Economies of scope</p>	<h3>Revenue Streams</h3>  <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>TYPE</th> <th>PRICING</th> <th>NEGOTIATING</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Asset sale</td> <td>List Price</td> <td>Negotiation (bargaining)</td> </tr> <tr> <td>Usage fee</td> <td>Product feature dependent</td> <td>Yield Management</td> </tr> <tr> <td>Subscription Fees</td> <td>Customer segment dependent</td> <td>Real-time-Market</td> </tr> <tr> <td>Lending/Renting/Leasing</td> <td>Volume dependent</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leasing</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Brokerage fees</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Advertising</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	TYPE	PRICING	NEGOTIATING	Asset sale	List Price	Negotiation (bargaining)	Usage fee	Product feature dependent	Yield Management	Subscription Fees	Customer segment dependent	Real-time-Market	Lending/Renting/Leasing	Volume dependent		Leasing			Brokerage fees			Advertising					
TYPE	PRICING	NEGOTIATING																										
Asset sale	List Price	Negotiation (bargaining)																										
Usage fee	Product feature dependent	Yield Management																										
Subscription Fees	Customer segment dependent	Real-time-Market																										
Lending/Renting/Leasing	Volume dependent																											
Leasing																												
Brokerage fees																												
Advertising																												





## Geschäftsmodelle: Beispiel Zara

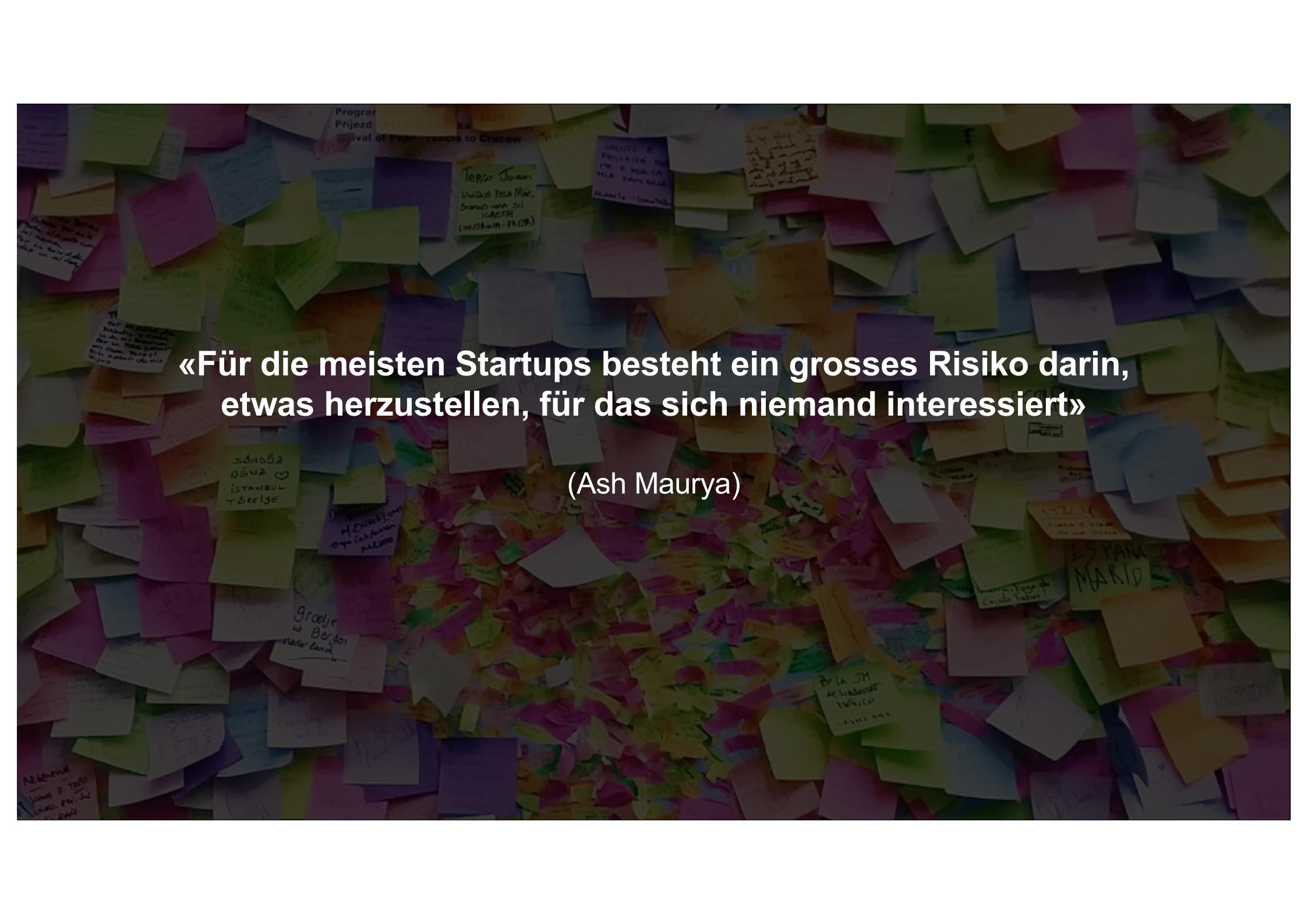


<https://www.strategyzer.com/library/zara-business-model>

# Lean Startup Prozess

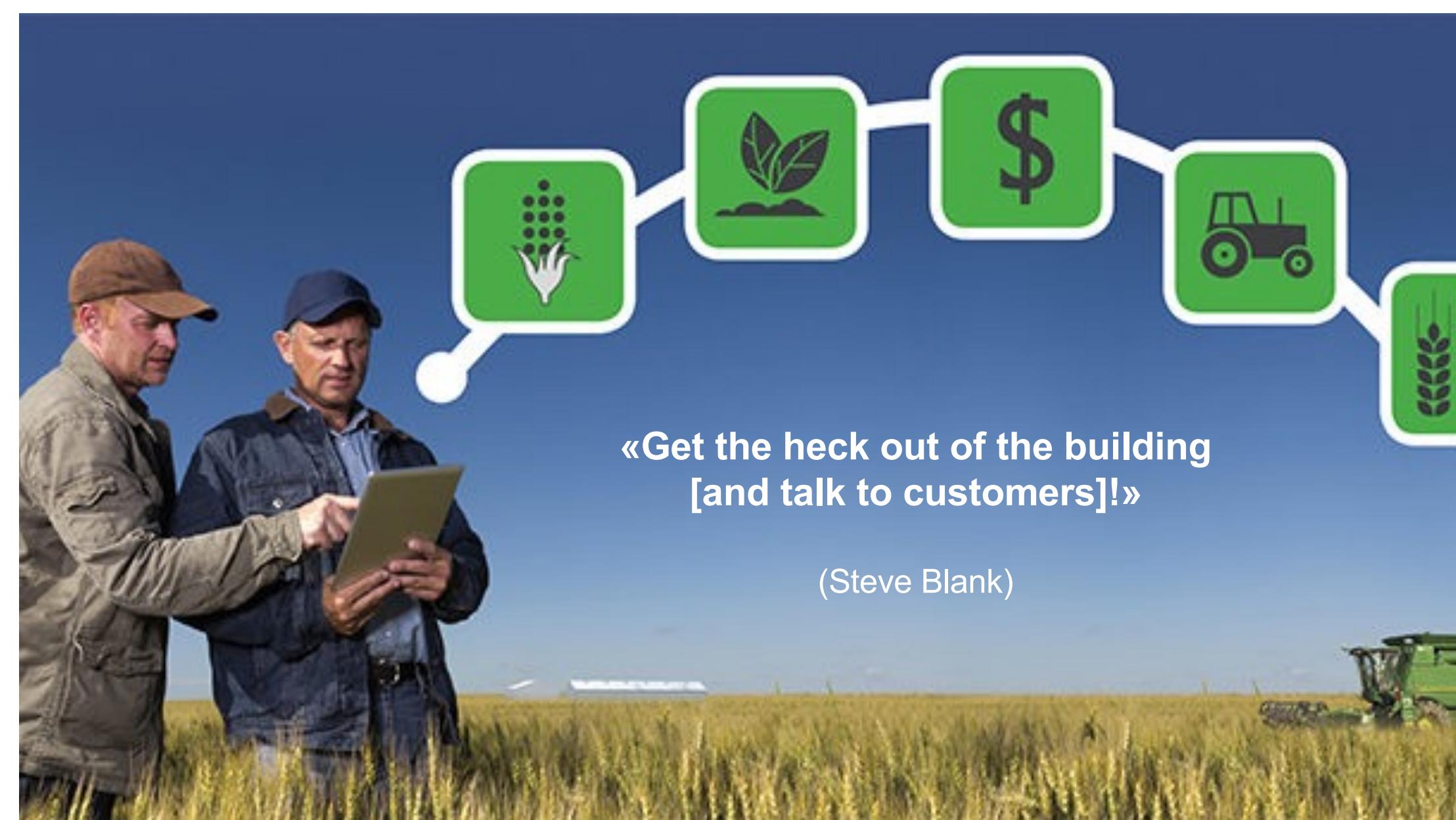
## Einführung





«Für die meisten Startups besteht ein grosses Risiko darin,  
etwas herzustellen, für das sich niemand interessiert»

(Ash Maurya)



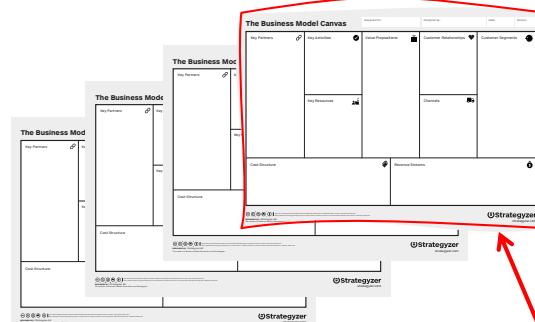
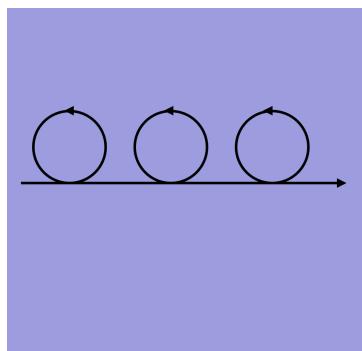
**«Get the heck out of the building  
[and talk to customers]!»**

(Steve Blank)

## Lean Startup: Definitionen

“Lean Startup ist eine Methodik, wie UnternehmerInnen schnell und schlank („lean“) Kundenfeedback einholen, um herausfinden zu können, ob eine Nachfrage besteht und was die Kundenbedürfnisse sind.” (Fueglistaller et al. 2019)

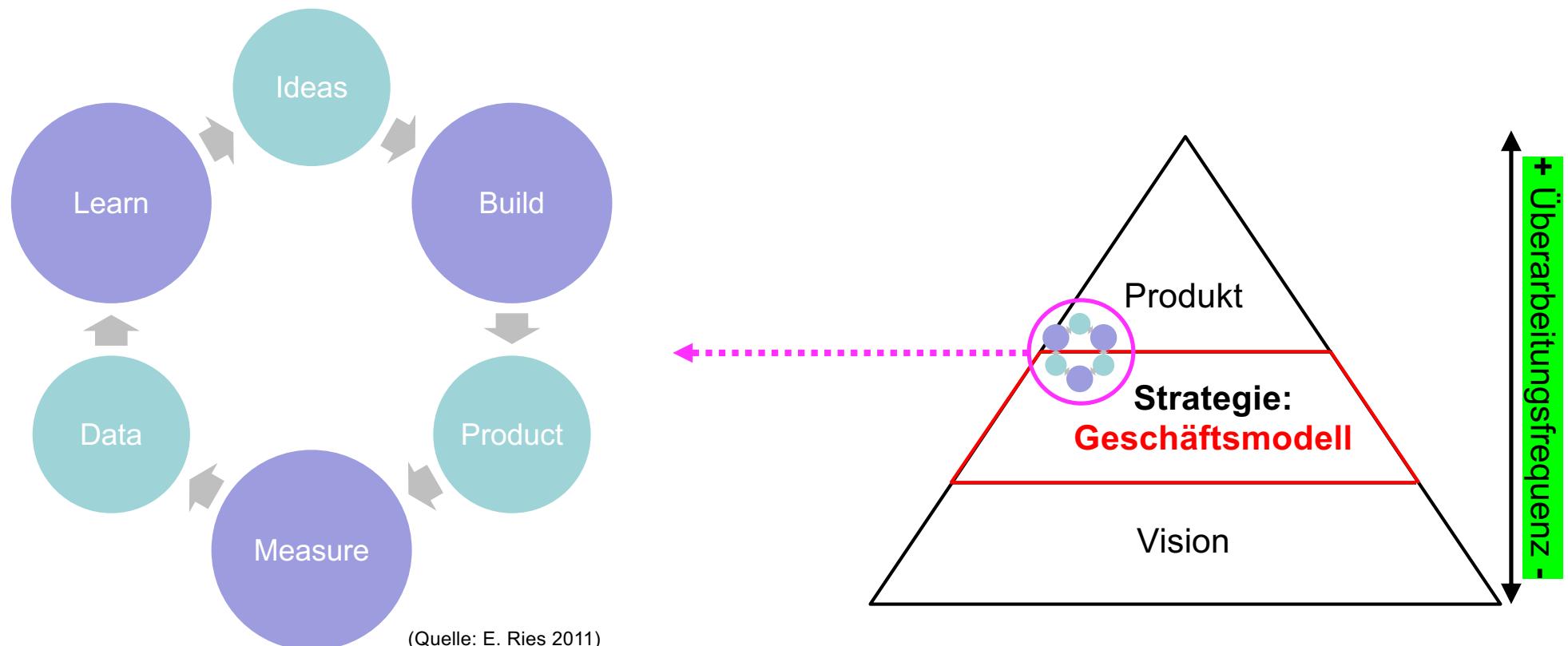
iterative



«A startup is a temporary organization in search of a scalable, repeatable, business model» (Blank 2012)

Business Model (Canvas)

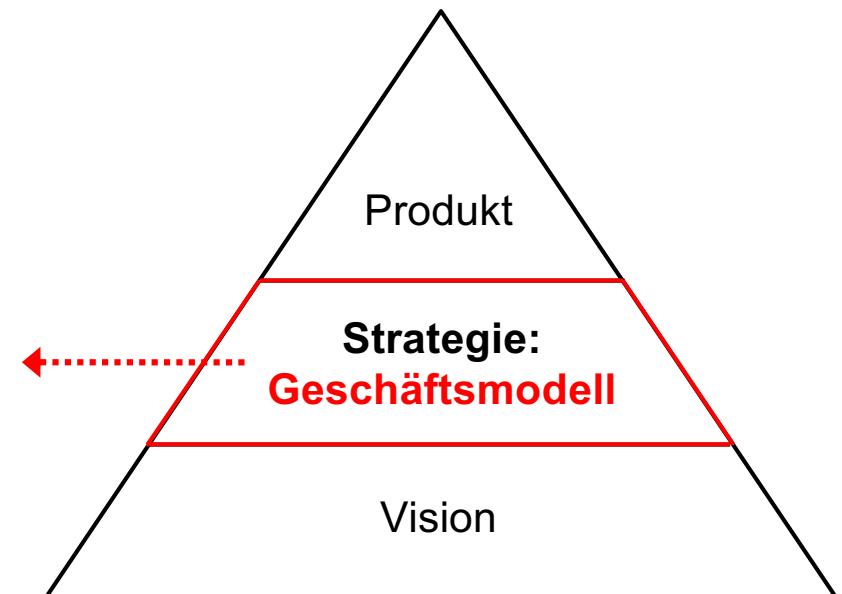
## Lean Startup: Build-Measure-Learn Loop zur agilen Geschäftsmodellentwicklung



## Lean Startup: Build-Measure-Learn Loop zur agilen Geschäftsmodellentwicklung

### Geschäftsmodell

«Ein Geschäftsmodell ist eine abstrakte, komplexitätsreduzierende Beschreibung der Funktionsweise eines Unternehmens oder eines Geschäftsbereichs. [...] Die Beschreibung des Geschäftsmodells kann anhand eines Wertschöpfungsnetzwerks erfolgen, das zumeist anhand von acht bis zehn relevanten Dimensionen [...] darstellt, wie das Unternehmen Wert für seine Kundinnen und Kunden sowie das Unternehmen schafft.» (Fueglistaller et al. 2019, 141f.)

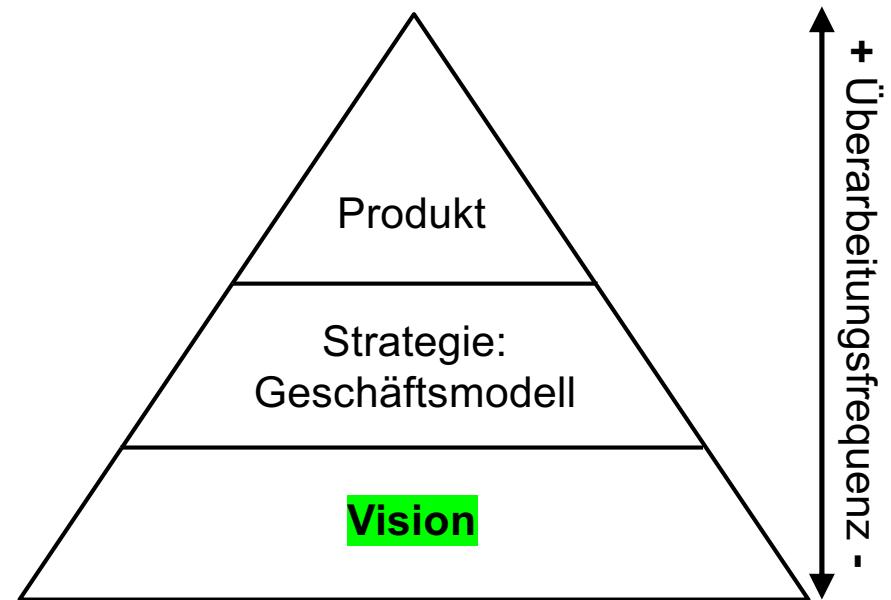


## Lean Startup: Vision

### Vision

«Ein Vision Statement befasst sich mit der Zukunft, die ein Unternehmen gestalten möchte. Eine Vision drückt meist ein Bestreben aus, das Begeisterung auslöst und die Leistung befähigt. Hier lautet die Frage also: Was wollen wir erreichen. [...] Auf welche Erfolge und Leistungen möchten wir gerne in zwanzig Jahren zurückblicken können.» (Johnson et al. 2018)

Vision Statement WWF: «Our vision is to build a future in which people live in harmony with nature»



## Lean Startup Prozess: Überblick

The diagram illustrates the Lean Startup process flow with iterative cycles between phases:

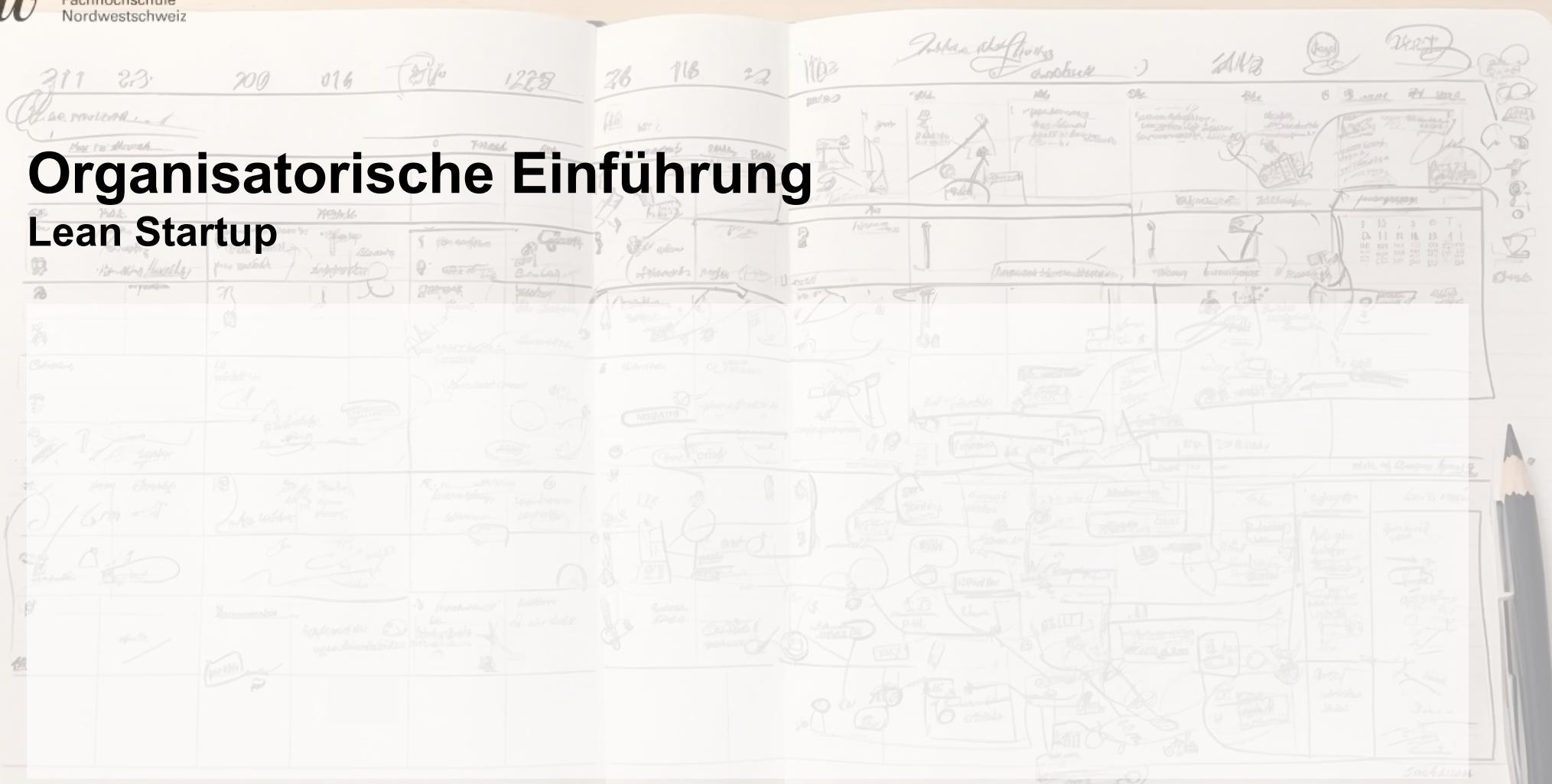
```

graph LR
    Startpunkt([Startpunkt]) --> Problem([Problem])
    Problem --> Solution([Solution])
    Solution --> Product([Product])
    Product --> Market([Market])
    Market --> Scaling([Scaling])
    Startpunkt <--> Problem
    Startpunkt <--> Solution
    Startpunkt <--> Product
    Startpunkt <--> Market
    Startpunkt <--> Scaling
    Problem <--> Solution
    Problem <--> Product
    Problem <--> Market
    Solution <--> Product
    Solution <--> Market
    Product <--> Market
    Product <--> Scaling
    Market <--> Scaling
  
```

<u>Phasen</u>	<b>Startpunkt und Vorbereitung</b>	<b>Problem-Solution Fit (on the paper)</b>	<b>Product-Market Fit (in the market)</b>	<b>Scaling (on the bank)</b>
<u>Unsere Ziele</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision und Ziele definieren</li> <li>• Geschäftsmodelle definieren (Portfolio)</li> <li>• Risikoreichste Aspekte identifizieren</li> <li>• Kennzahlen festlegen</li> <li>• Rat herbeiziehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem verstehen</li> <li>• Lösung definieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validierung</li> <li>• Finanzierung sicherstellen</li> </ul>	
<u>Verwendete Werkzeuge &amp; Methoden</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dashboard</li> <li>• Business Model Canvas</li> <li>• Value Proposition Canvas</li> <li>• Beratergespräche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem Interview</li> <li>• Solution Interview</li> <li>• Dashboard</li> <li>• Canvases</li> <li>• Optional: Tools aus Design Thinking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimal Viable Product (MVP)</li> <li>• (MVP Interview)</li> <li>• Dashboard</li> <li>• Canvases</li> </ul>	

# Organisatorische Einführung

## Lean Startup



## Lernziele (gemäss Modulbeschrieb)

Die Studierenden

- kennen zentrale Charakteristika von (Tech) Startups und (digitalen) Geschäftsmodellen.
- verstehen zentrale Konzepte und Werkzeuge der Lean Startup Methode.
- können die Lean Startup Methode praktisch anwenden, um Geschäftsideen zu testen, zu evaluieren und weiterzuentwickeln.
- Können Ideen anspruchsgruppengerecht «pitchen».
- können die Lean Startup Methoden kritisch beurteilen.
- können in (Startup-)Teams projektorientiert arbeiten.

## Semesterablauf

SW	Datum	Inhalt
1	<b>16.09.25</b>	<b>Einführung «Lean Startup»</b>
2	23.09.25	Geschäftsmodelle erarbeiten
3	30.09.25	Geschäftsmodelle erarbeiten
4	07.10.25	Geschäftsmodelle erarbeiten
<b>5</b>	<b>14.10.25</b>	<b>Lernkontrolle «Geschäftsmodelle», Einzelarbeit</b>
6	21.10.25	Geschäftshypothesen systematisch testen
7	28.10.25	Geschäftshypothesen systematisch testen
<b>8</b>	<b>04.11.25</b>	<b>Zwischenpräsentation</b>
9	11.11.25	Geschäftshypothesen systematisch testen
10	18.11.25	Geschäftshypothesen systematisch testen
11	02.12.25	Geschäftshypothesen systematisch testen
12	09.12.25	Einführung «Pitchen»
<b>13</b>	<b>15.12.25</b>	<b>Abschlusspräsentation</b>

## Leistungsbeurteilung

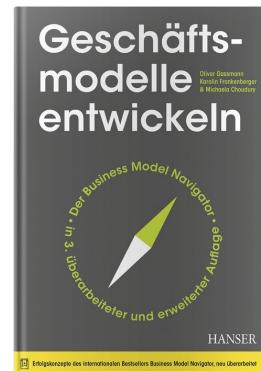
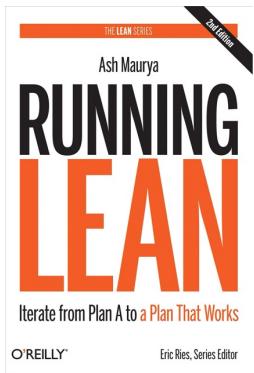
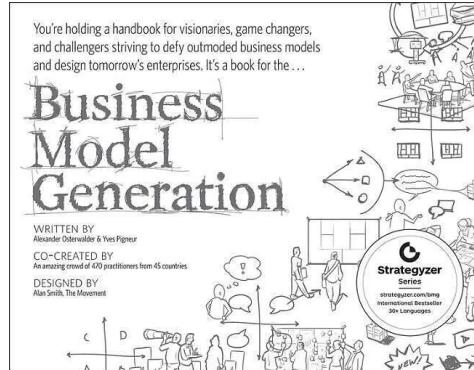
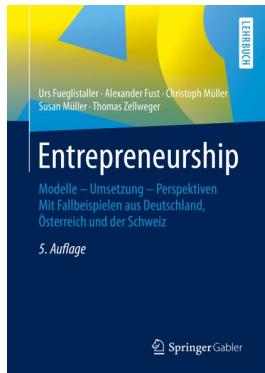
Die **Leistungsbeurteilung** ergibt sich aus **2 Abgaben** + **Zwischenpräsentation**:

- SW05: **Prüfung** “Geschäftsmodelle” (Kurzprüfung): 40% der Gesamtnote (Einzelarbeit)
  - Vollständiger Stoffumfang SW1-SW4 (Multiple-Choice, offene Fragen, Kalkulationen, etc.)
  - Abgabe eines «Opportunity Journals» (ab 2 Tage vor der Lernkontrolle), welches bepunktet und in der Gesamtpunktzahl der Lernkontrolle inkludiert wird
  - Open Book
- SW08: **Zwischenpräsentation** (Gruppenarbeit), obligatorisch für alle, aber keine Note
- SW13: **Abschlusspräsentation mit Q&A**: 60% der Gesamtnote (Gruppenarbeit), bestehend aus
  - Pitch mit Q&A und “Pitch Deck”
  - Prozessdokumentation im Anhang des Slide Decks

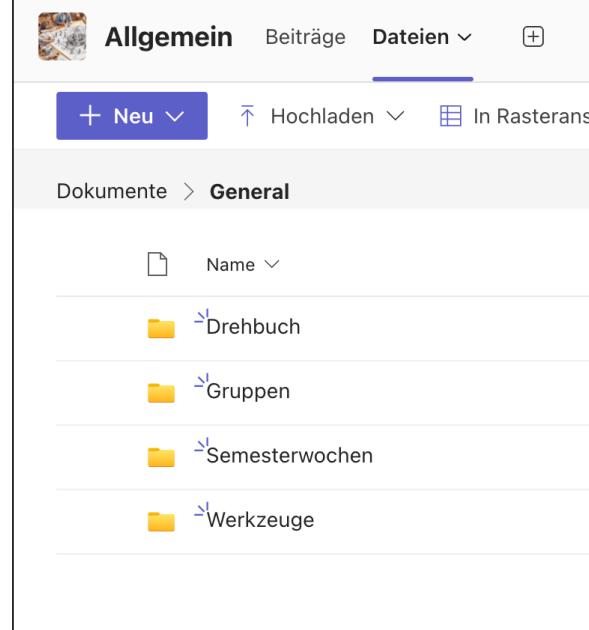
## Lern- und Arbeitsformen

- Inputreferate
- Gruppenarbeiten
- Übungsaufgaben
- Diskussionsrunden
- Präsentationen
- Individuelles Selbststudium

## Zentrale Literatur



## Teams



A screenshot of the Microsoft Teams interface showing the "Allgemein" channel. The top navigation bar includes "Allgemein", "Beiträge", "Dateien", and a "+" button. Below the bar are buttons for "+ Neu", "Hochladen", and "In Rasteransicht". The main area shows a list of files under "Dokumente > General". The files listed are:

- Name
- Drehbuch
- Gruppen
- Semesterwochen
- Werkzeuge

# Auftrag auf SW2

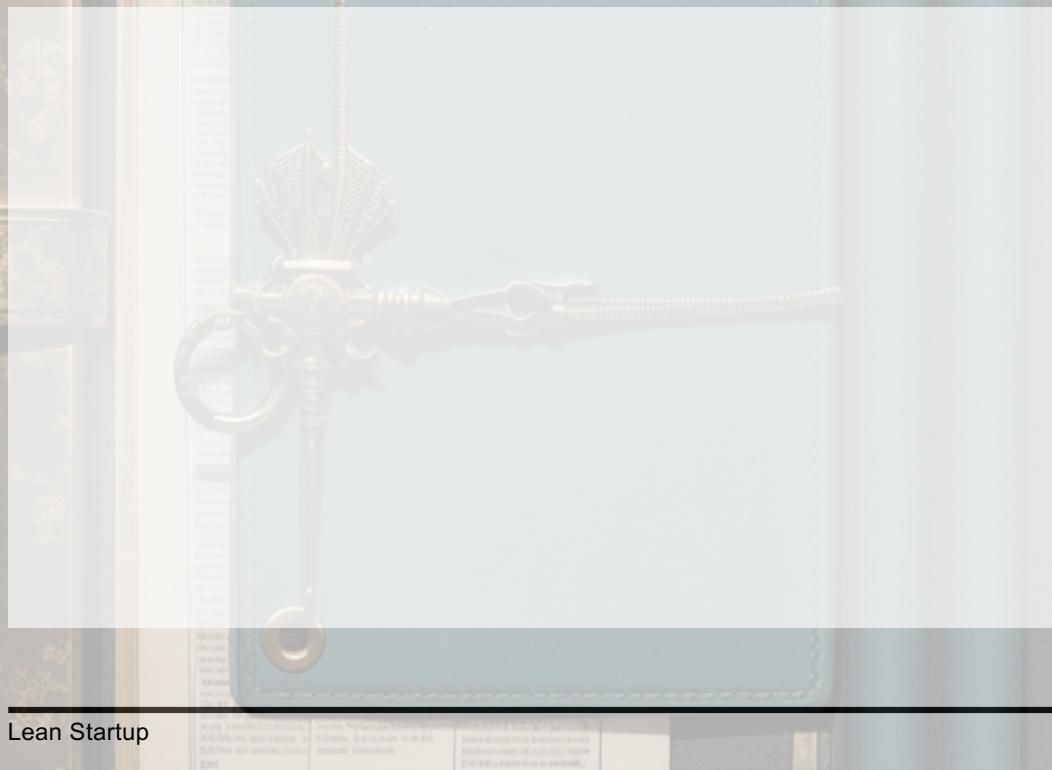
## Lean Startup

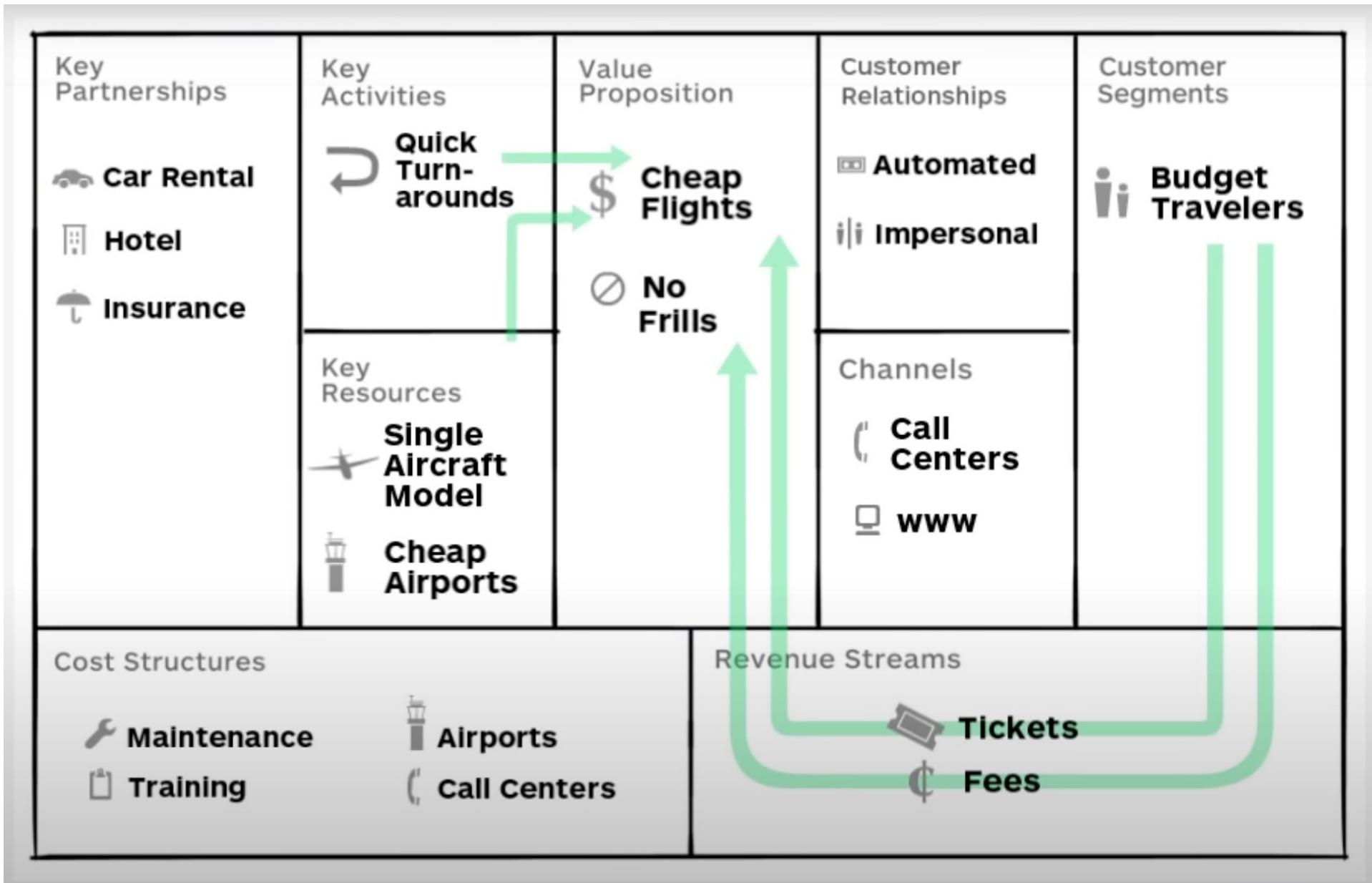
## Auftrag auf SW2

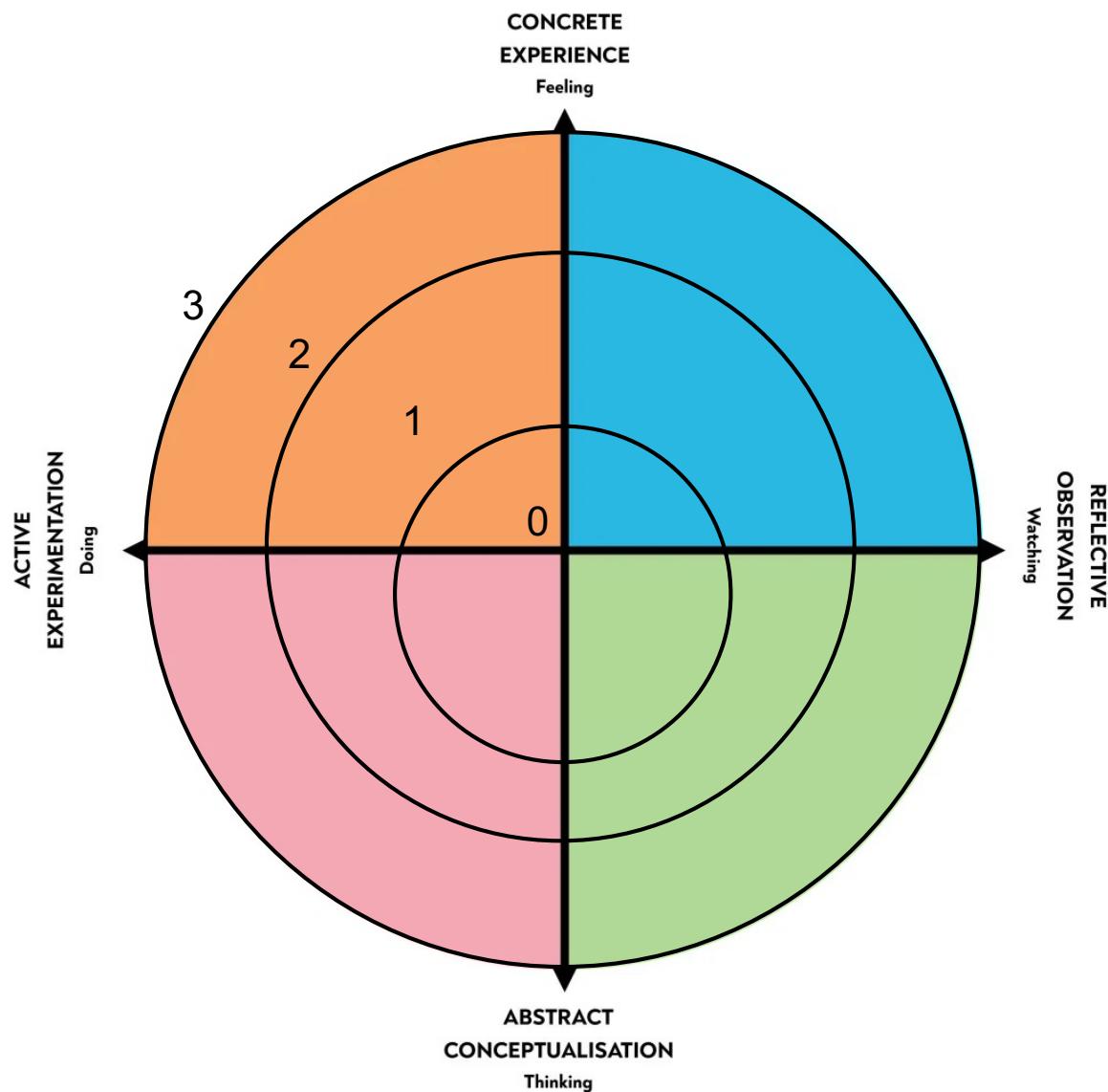
- Mach dich mit dem Business Model Canvas vertraut:
  - Beschreibe das Geschäftsmodell eines Schweizer KMUs mit den Dimensionen des Business Model Canvas (in nachvollziehbaren Sätzen).
  - Lade deine Analyse auf Teams.
- Reflektiere deinen Lern-/Arbeitsstil sowie deine Stärken (notiere diese im Excelfile auf MS Teams):
  - Stärken (auch Wissen/Erfahrungen aus Freizeitaktivitäten) hinsichtlich einer möglichen (unternehmerischen) Teamarbeit.
  - Lern- und Arbeitsstil nach Kolb.
- Literatur organisieren.

# Anhang SW1

## «lean»







Quelle: [www.simplypsychology.org/](http://www.simplypsychology.org/)