



Lean Startup

Desirability



Laurent Marti

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

laurent.marti@fhnw.ch

Semesterablauf

SW	Datum	Inhalt
1	16.09.25	Einführung «Lean Startup»
2	23.09.25	Geschäftsmodelle erarbeiten
3	30.09.25	Geschäftsmodelle erarbeiten
4	07.10.25	Geschäftsmodelle erarbeiten
5	14.10.25	Lernkontrolle «Geschäftsmodelle», Einzelarbeit
6	21.10.25	Geschäftshypothesen systematisch testen
7	28.10.25	Geschäftshypothesen systematisch testen
8	04.11.25	Zwischenpräsentation
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»
13	16.12.25	Abschlusspräsentation

Ziele heute

- Studierende können den Business Model Canvas anwenden, um relevante Dimensionen der «Desirability» zu definieren.
- Studierende verstehen den Value Proposition Canvas und können diesen anwenden.
- Studierende verstehen das Konzept der Customer Journey Map und können dieses anwenden.
- Studierende kennen und verstehen verschiedene Geschäftsmodelltypen.

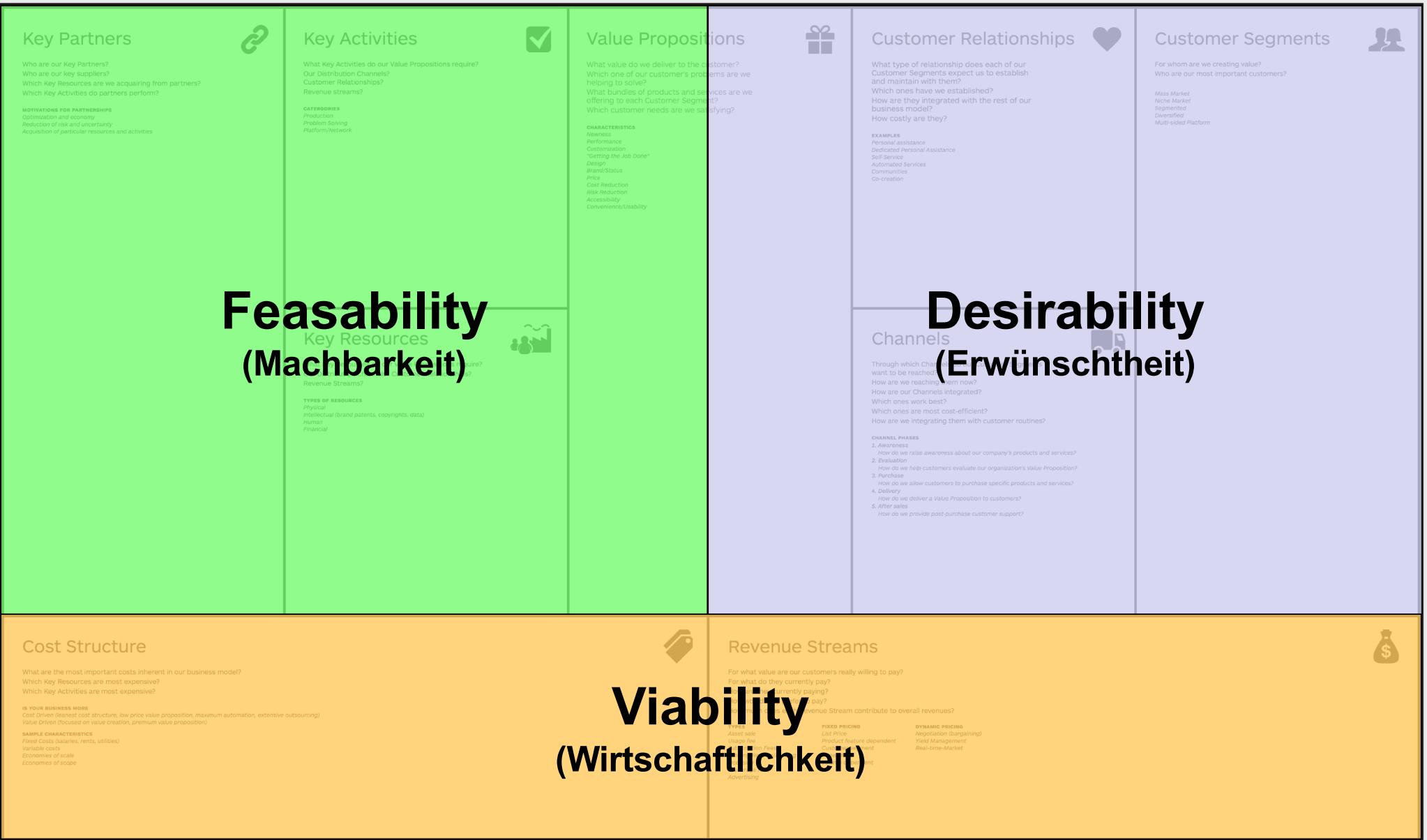
Ablauf heute

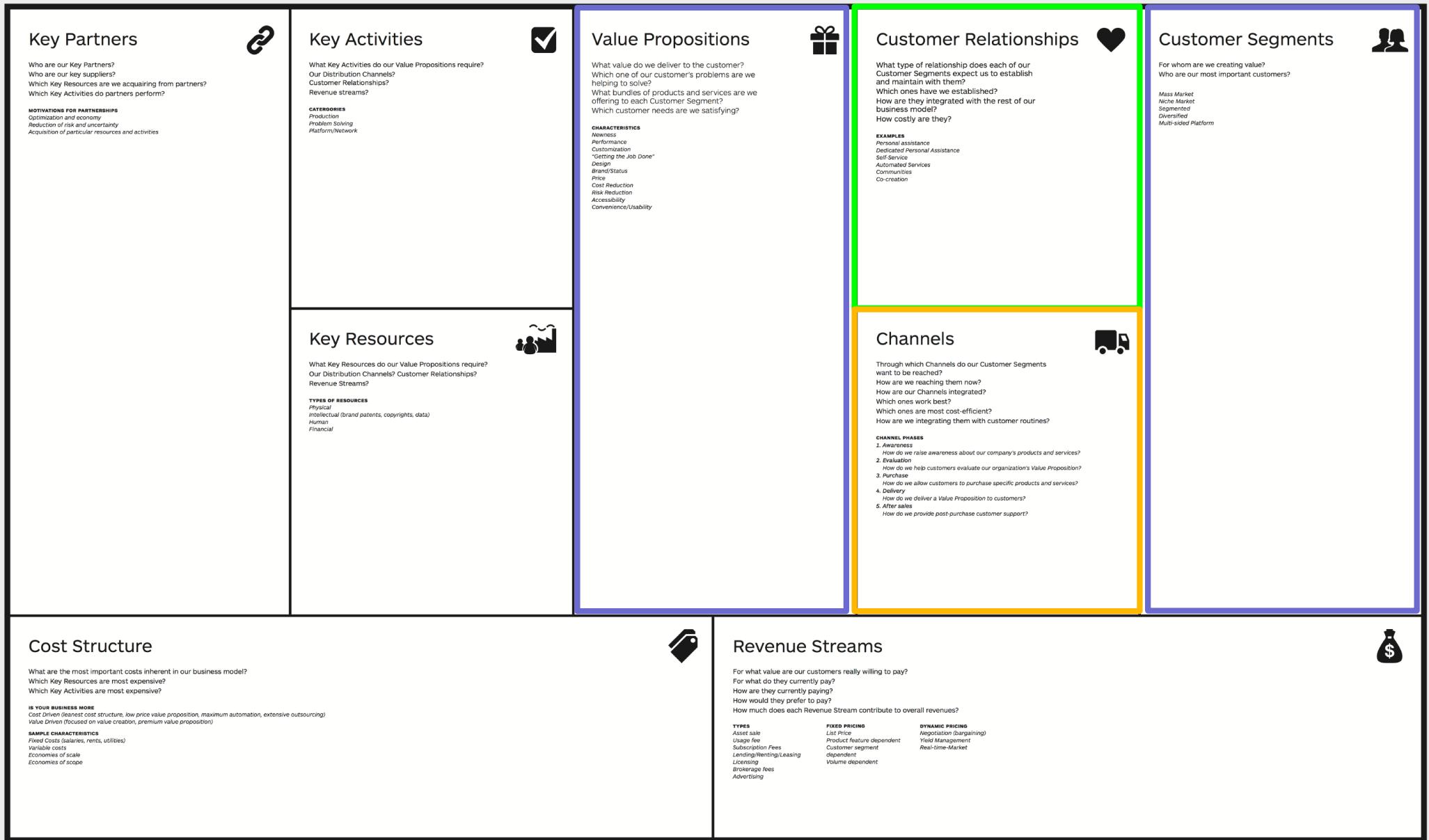
- Austausch zu Geschäftsmodellen
- Einführung «Desirability»
 - Fit: Kundensegment & Wertevereversprechen
- Value Proposition Canvas
 - Customer Segment (Profile)
 - Value Proposition (Map)
- Auftrag auf die SW3

Einführung «Desirability»

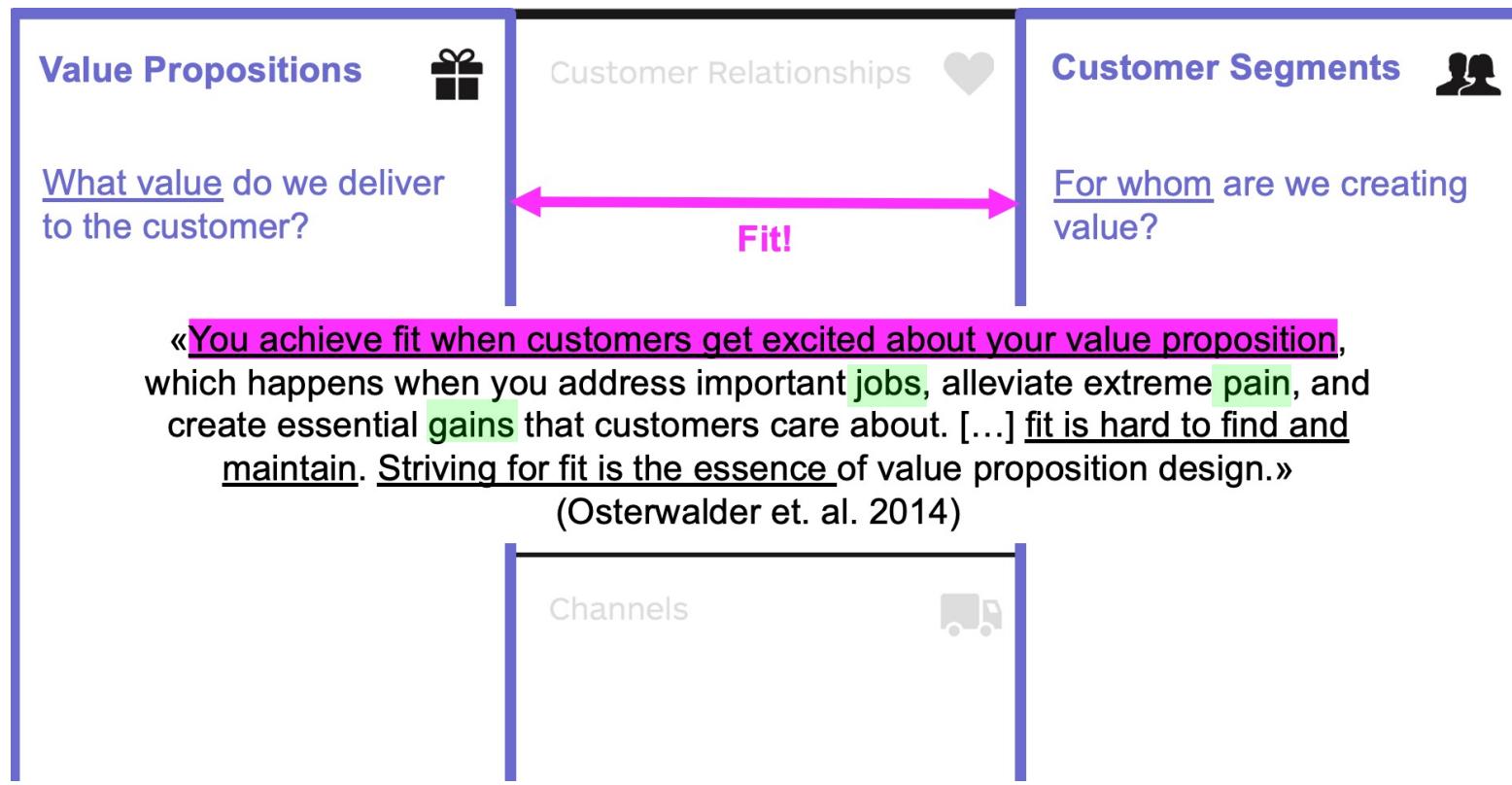
«lean»







Value Proposition? Eine Definition (Wertangebot, Wertversprechen, Nutzenversprechen, etc.)



Welches Wertangebot für welches Kundensegment? Beispiel «Sympany» 2007



Welches Wertangebot für welches Kundensegment? Beispiel «Sympany» 2007



Problem/ Job to be done:
Passende Versicherung auswählen

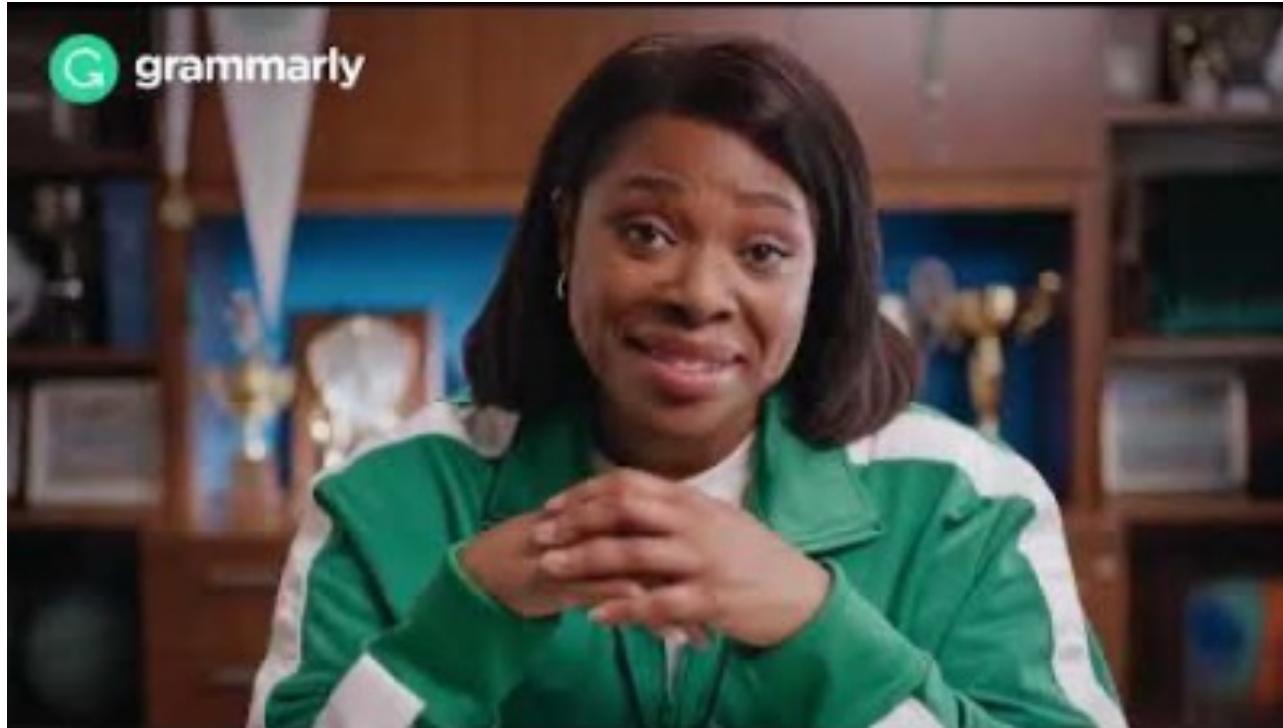
Schmerzpunkt:
Zu viele Optionen (bei Konkurrenz)

«*Mir findet, s'Läbe sött wieder einfacher werde..*»
«*sympany: erfrischend anders*»

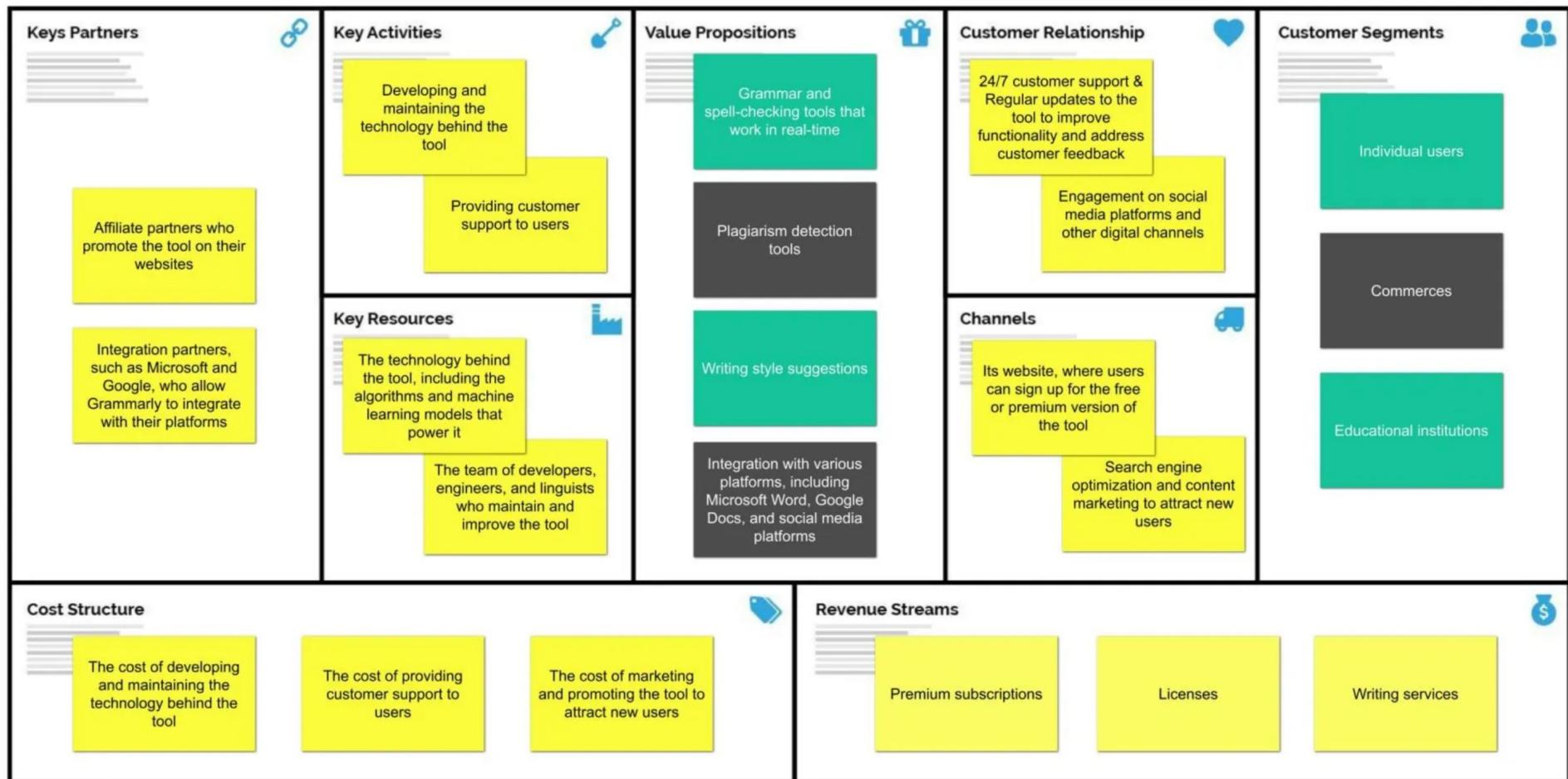
Kundensegment:
Einfacher «Büezer», ohne Versicherungswissen, mit festem Budget

Lösung (auf Website):
«In 5 Minuten zur passenden Krankenversicherung»

Welches Wertangebot für welches Kundensegment? Beispiel «Grammarly» 2021



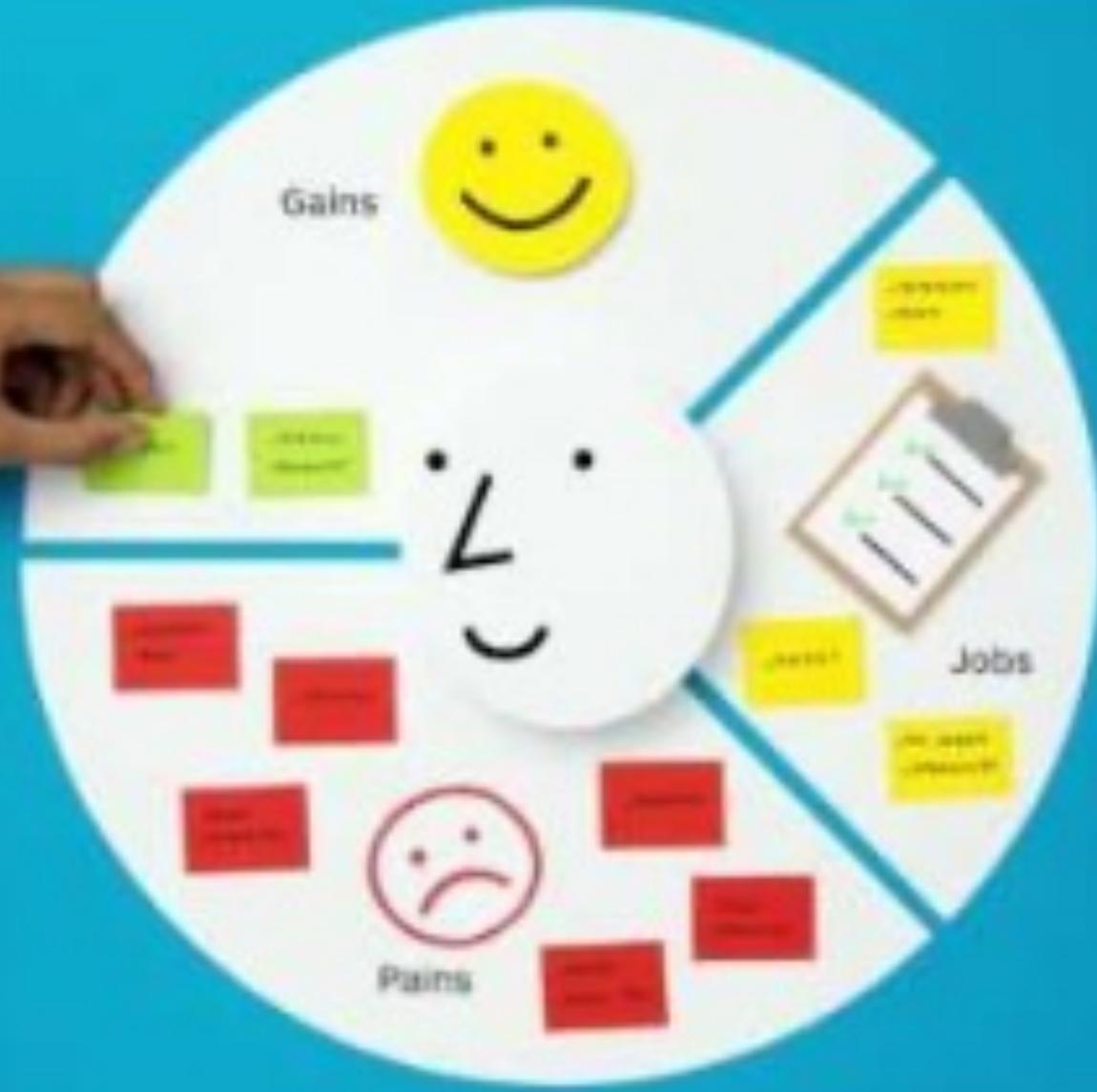
- Kundensegment: ?
- Problem: ?
- Lösung: ?



Value Proposition Canvas

«Desirability»



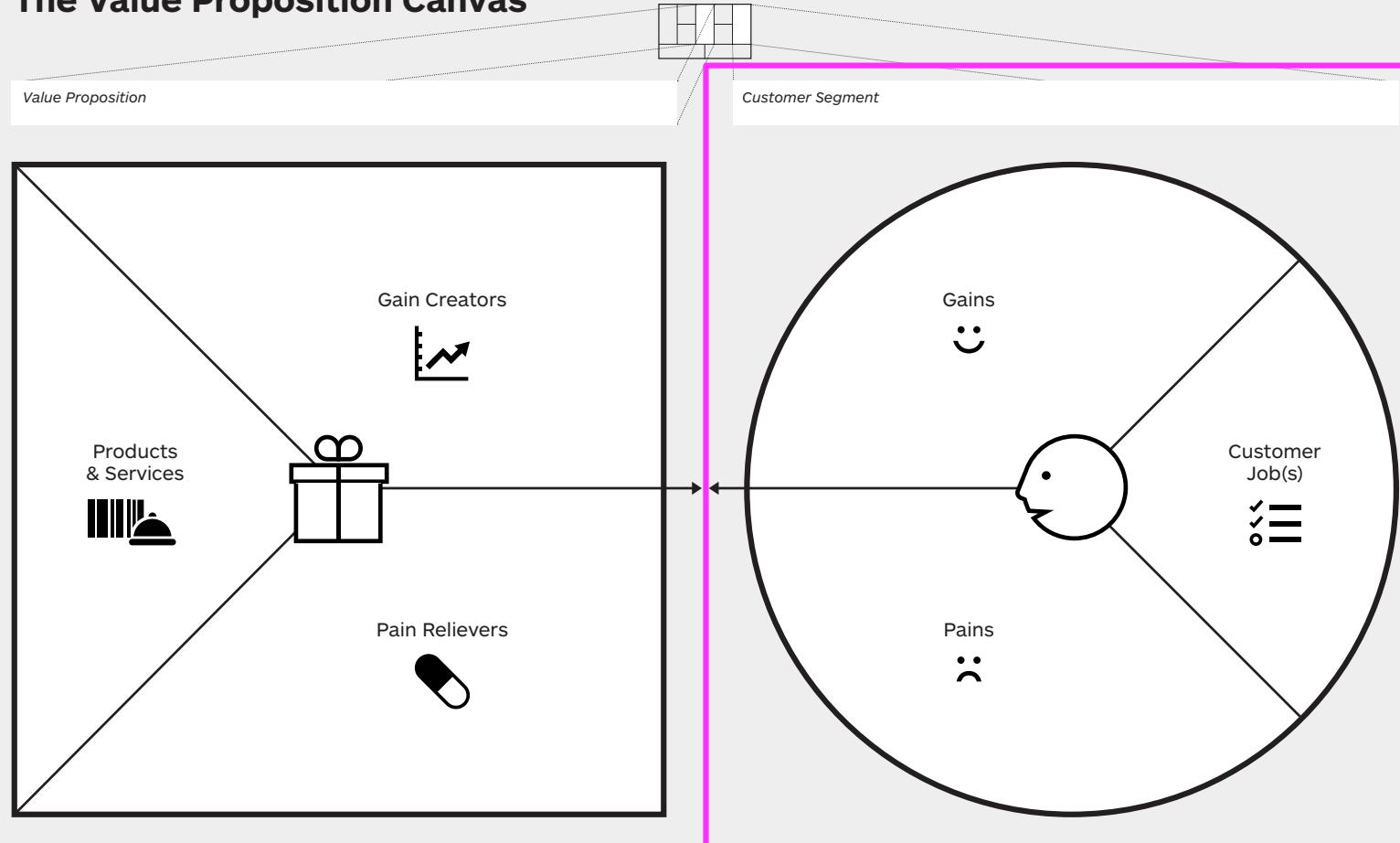


Customer Segment (Profile)

Value Proposition Canvas



The Value Proposition Canvas



COPYRIGHT: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com

Kundensegment definieren: Definition und Vorgehen

«The Customer (Segment) Profile describes a specific customer segment in your business model in a more structured and detailed way. It breaks the customer down into its jobs, pains and gains.»
(Osterwalder et. al. 2014)

Vorgehen:

- 1) Kundensegment definieren
- 2) “Jobs to be done” der Kunden beschreiben: funktional, sozial, emotional
- 3) Schmerzpunkte der Kunden identifizieren: Probleme, Hindernisse, Risiken
- 4) Nutzen/ Gewinn für Kunden beschreiben: benötigt, erwartet, erwünscht, unerwartet (und funktional, sozial, emotional, kostenbezogen)
- 5) Priorisierungen vornehmen: Schweregrad des Schmerzes bestimmen, Wichtigkeit des Jobs bestimmen, Relevanz des Nutzens bestimmen

Kundensegment definieren: Markt, Strategische Geschäftsfelder, Teilmärkte, Zielgruppen

Markt: Sehhilfen			
Strategische Geschäftsfelder	Brillen	Kontaktlinsen	...
Teilmärkte	Alltagsbrillen	Sonnenbrillen	Arbeitsbrillen
Zielgruppe 1: Kinder	X	X	
Zielgruppe 2: Profisportler		X	
...			



Fragen: Wer nutzt das Produkt? Wer wählt/ kauft das Produkt? Wer bezahlt das Produkt? Etc.

Kundensegment definieren: Wettbewerbsstrategie (nach Porter)

Dominante Annahme: Man muss sich für eine Strategie entscheiden!

		Strategischer Vorteil (Leistung oder Kosten)	
Strategisches Zielobjekt		1. Differenzierung (Präferenzstrategie bzw. Qualitätsführerschaft)	2. Kostenführerschaft (Preis-Mengen-Strategien)
Branchenweit (Gesamtmarktabdeckung)		1. Differenzierung (Präferenzstrategie bzw. Qualitätsführerschaft) 	2. Kostenführerschaft (Preis-Mengen-Strategien) 
	Beschränkung auf Segment (Teilmarktabdeckung)	3. Fokussierung (Nischenstrategie) 	

Kundensegment definieren: Segmentierung

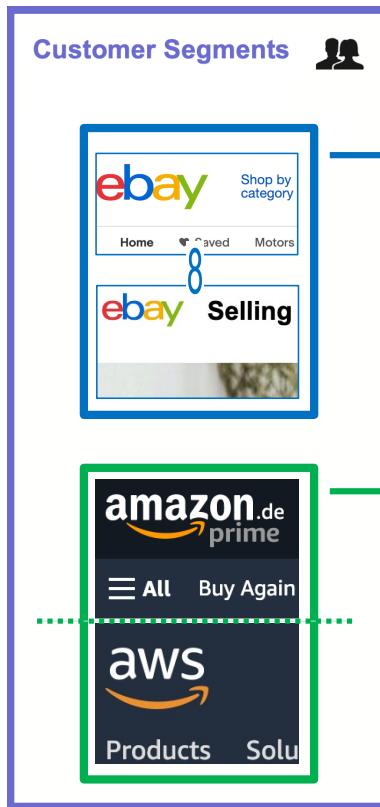
Zielmarktstrategie: Sollen Märkte geographisch/ räumlich (aufgrund kultureller, sprachlicher etc. Unterschiede) gesondert bearbeitet werden?

Marktsegmentierungsstrategie: "Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen nach verschiedenen Kriterien. Hauptziel ist immer, eine solche Aufteilung zu wählen, die eine effiziente und erfolgreiche Marktbearbeitung ermöglicht." (Thommen et al. 2020, 65)

Geografische Segmentierung	z.B. Länder, Regionen, Kultur- oder Sprachkreis, etc.
Soziodemografische Segmentierung	z.B. Alter, Geschlecht, Beruf, Einkommen, Ausbildung, etc.
Psychografisch Segmentierung	z.B. Lebensstil, Einstellung, Persönlichkeit, etc.
Verhaltensbezogene Segmentierung	z.B. Allgemein: Freizeitgestaltung; Produktbezogen: Kaufmotive

Auch im **B2B-Bereich** können Segmentierungen vorgenommen werden, z.B. auf Basis der Unternehmensgröße (z.B. Mitarbeiterzahl), Branchen, Standort etc.

Kundensegment definieren: Diversifiziert versus Multi-sided Platform



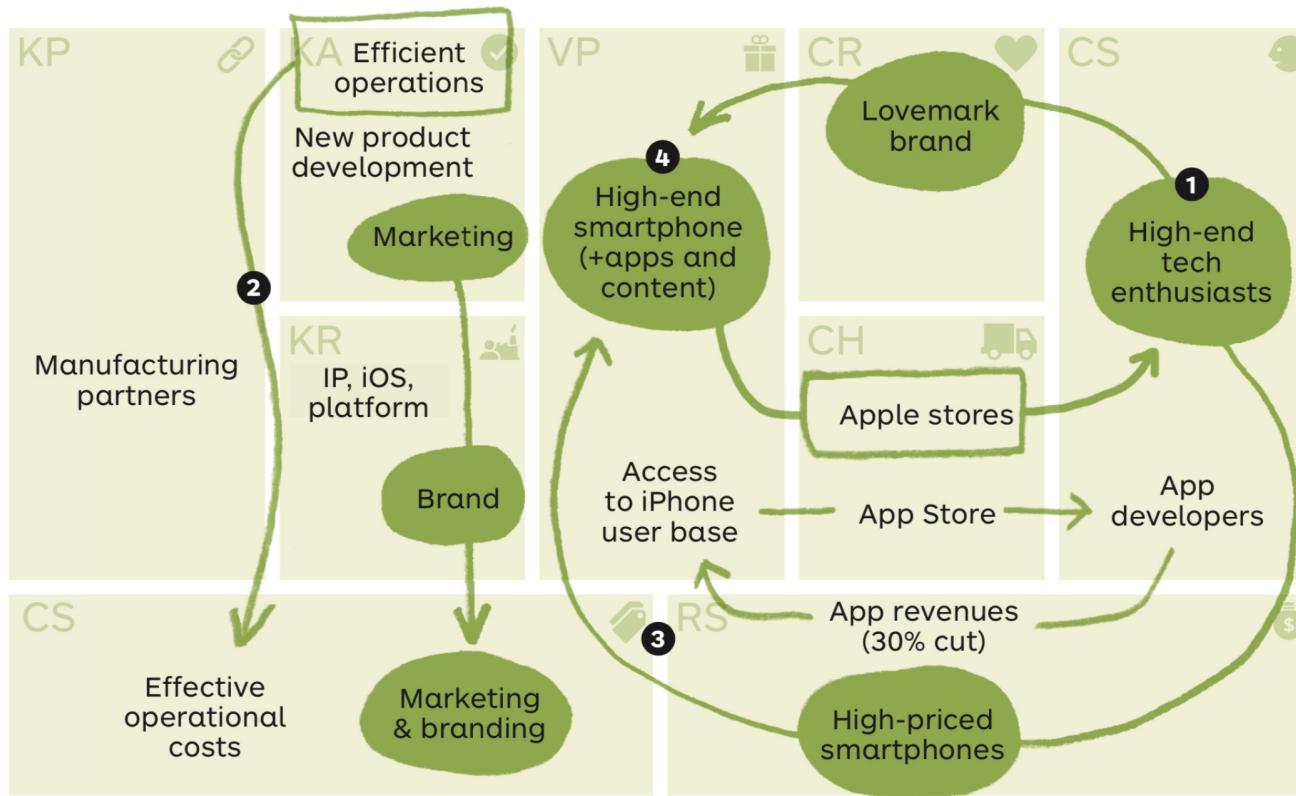
Multi-sided Plattform:

Bedienung von zwei oder mehreren voneinander abhängenden Kundensegmenten (>> eine Value Proposition pro Kundensegment)

Diversifiziertes Geschäftsmodell:

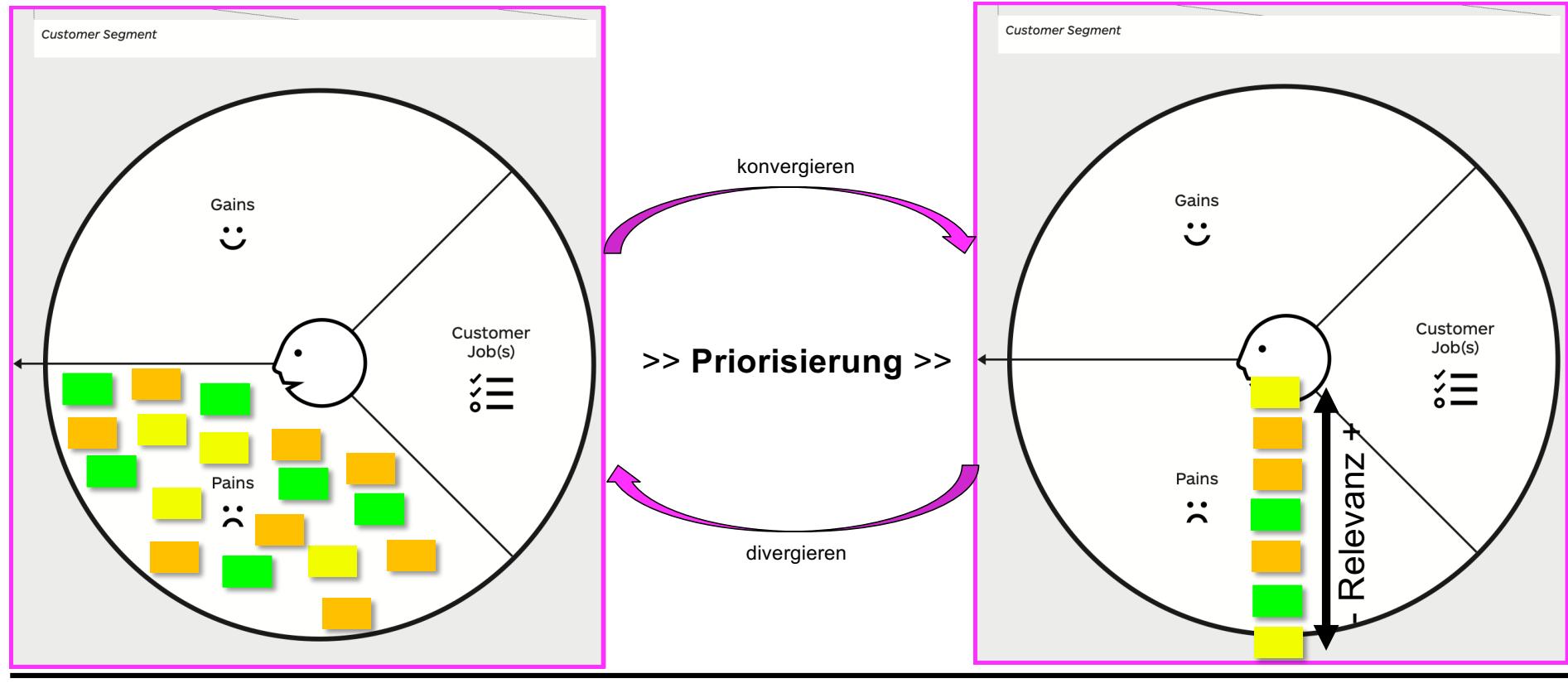
Bedienung von zwei oder mehreren nicht zusammenhängenden Kundensegmenten mit unterschiedlichen Problemen bzw. Ansprüchen (>> eine Value Proposition pro Kundensegment)

Kundensegment definieren: Beispiel von Apple iPhone



Quelle: <https://www.strategyzer.com>

Kundensegment definieren: Priorisierungen bei Definition von Kundensegmenten

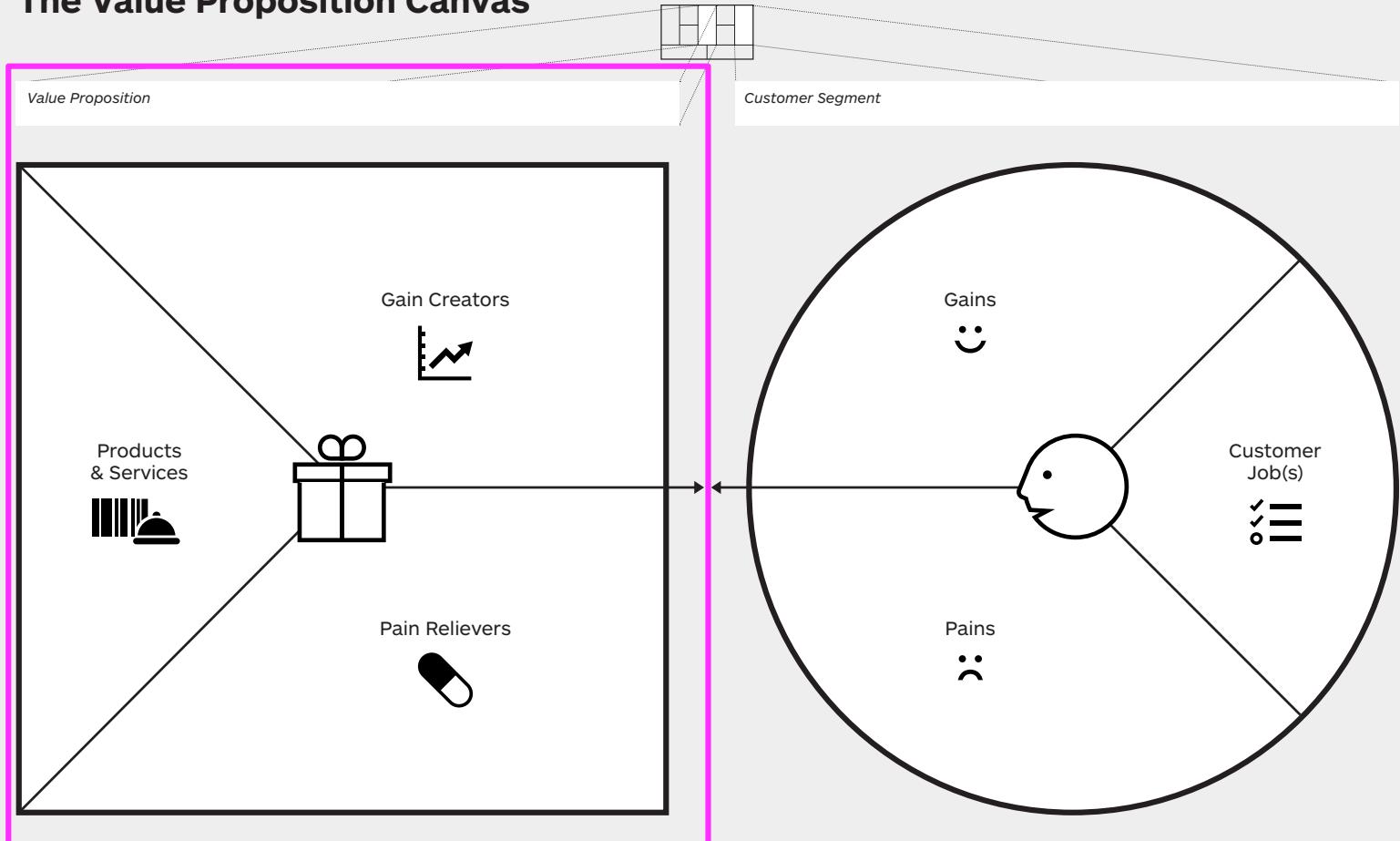


Value Proposition (Map)

Value Proposition Canvas



The Value Proposition Canvas



COPYRIGHT: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com

Value Proposition (Wertangebot, Wertversprechen, Nutzenversprechen, etc.)

Wertangebot: «Describes the benefits customers can expect from your products and services»
(Osterwalder et al. 2014)

Verschiedene Rezepte zur Entwicklung einer Wertangebots:

- «We help [X] to [Y] by [Z]» (Steve Blank)
- «[who your *customer* is] [what *problem* you're solving for the customer] [what is your *solution* for the problem]» (Vlaskovits & Cooper)
- «[Proven industry example] for/ of [new domain]» (Venture Hack)
- «For [target customer] who [statement of need/ opportunity] our [product/service name] is [product category] that [statement of benefits]» (Geoff Moore)
- ...

Value Proposition: Was ist der Wert?

<u>Wert</u> (quantitativ oder qualitativ)	<u>Beschrieb/ Beispiel</u>
<u>Neuheit</u>	Befriedigung vollständig neuer Bedürfnisse/ Bedürfnistypen
<u>Leistung</u>	Verbesserung der gegenwärtigen Produkt-/ Serviceleistungen
<u>Anpassung an Wünsche</u>	Massgeschneiderte Produkte/ Dienstleistungen
<u>Arbeit erleichtern</u>	Für Kunden spezifische Teile der Wertschöpfung übernehmen
<u>Design</u>	Produkt-/ Servicedifferenzierung durch Gestaltung (Ästhetisch etc.)
<u>Marke/ Status</u>	Symbolische Wirkkraft (Abgrenzung, Gruppenzugehörigkeit) der Marke
<u>Preis</u>	Neue Kundensegmente durch geringere Preise (auch Gratisangebote)
<u>Kostenreduktion</u>	Kunden helfen, ihre Kosten zu reduzieren
<u>Risiko mindern</u>	Risiken beim Kauf eines Produkts/ Dienstleistung reduzieren (Garantie)
<u>Verfügbarkeit</u>	Produkte/ Dienstleistungen neuen Kundensegmenten zugänglich machen
<u>Nutzerfreundlichkeit</u>	Nutzung eines Produkts/ Dienstleistung vereinfachen/ angenehmer machen

Value Proposition: Was ist der Wert?

The screenshot shows the yokoy website homepage. The header includes the logo 'yokoy', navigation links for 'Produkt', 'Lösungen', 'Kunden', 'Ressourcen', and a 'Demo vereinbaren' button. The main section features a large headline 'Sparen Sie mit jeder Geschäftsausgabe' and a subtext about the AI-powered suite transforming spending management. It also shows screenshots of the software's mobile and web interfaces.

yokoy

Produkt ▾ Lösungen ▾ Kunden Ressourcen ▾

DE ▾

Login Compliance Center NEW

Demo vereinbaren

Sparen Sie mit jeder Geschäftsausgabe

Die KI-gestützte Suite von Yokoy transformiert das Ausgabenmanagement für mittelständische und globale Unternehmen – damit Sie mit jeder Ausgabe sparen.

Demo vereinbaren

DSGVO und DSG compliant. ISO 27001-, ISO 9001-, und ISO 14001-zertifiziert.

Value Proposition (Canvas): The Value Map

«The Value (Proposition) Map describes the features of a specific value proposition in your business model in a more structured and detailed way. It breaks your value proposition down into products and services, pain relievers, and gain creators.» (Osterwalder et. al. 2014)

Vorgehen (wie bei Customer Profile):

- 1) Liste aller Produkte und Dienstleistungen erstellen, auf welche die Value Proposition baut, welche die Value Proposition zum Ausdruck bringt: Physisch, immateriell, digital, finanziell
- 2) Alle schmerzlindernden Mittel/ Aspekte umreissen
- 3) Alle Gewinn/ Mehrwert stiftenden Aspekte umreissen
- 4) Priorisierungen (der Produkte/ Dienstleistungen, schmerzlindernde Effekte, Mehrwert) gemäss Relevanz für Kundensegment vornehmen

Customer Journey (Map): Kanäle & Beziehungen

«Geschäftsmodelle erarbeiten: Desirability»



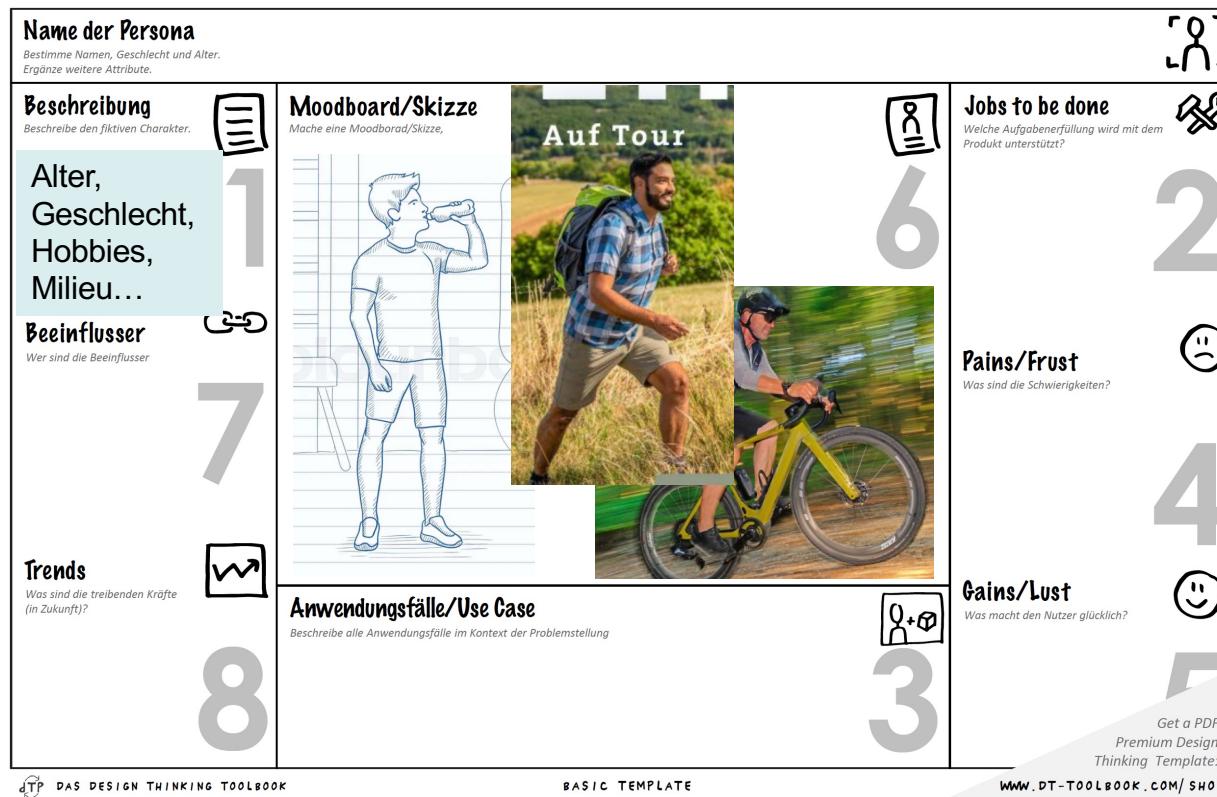


Customer Journey Map: Kanäle und Kundenbeziehungen

Persona*	<u>Szenario</u>		<u>Ziele und Erwartungen</u>		
	← davor ← während → danach→				
Phase	<u>Attract:</u> Anziehen (Nachfrage, Kaufüberlegungen)	<u>Convert</u> Lead generieren (Informieren, überzeugen)	<u>Close:</u> Abschliessen (Verkauf, Vertrag unterzeichnen)	<u>Delight:</u> Begeistern (Up-selling, cross- selling)	
	Strangers	Visitors	Leads	Customers	Promoters
Aktionen Gedanken Emotionen	 	 			
Kundenbeziehung	(z.B. Community)	z.B. persönlich	z.B. automatisiert	z.B. Mitbeteiligung	
Kanäle	z.B. Instagram	z.B. im Ladenlokal	z.B. im Webstore	z.B. im Webstore	

*Beschreibung einer typischen Vertreter:in der Zielgruppe (fiktiver aber lebensnaher Charakter)

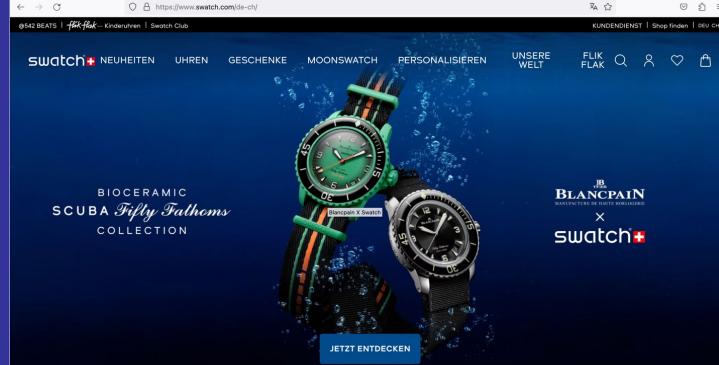
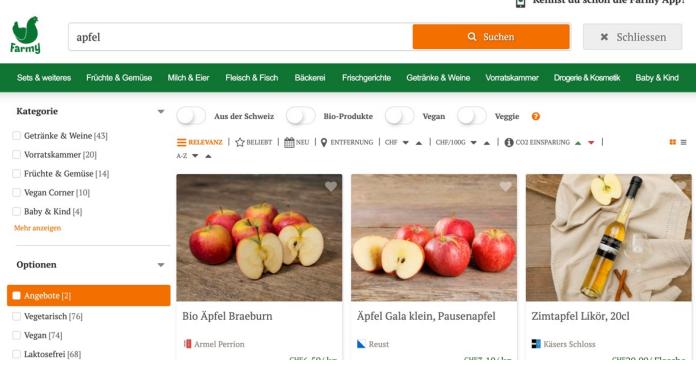
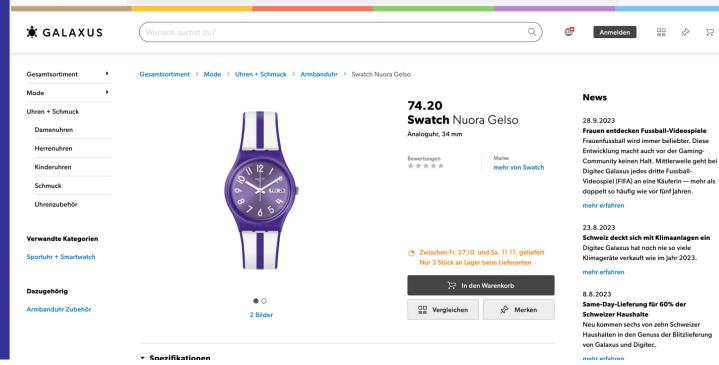
Customer Journey Map: Exkurs zu «Persona»



Persona:

- Beschreibung einer typischen Vertreterin der Zielgruppe
- Fiktiver aber lebensnaher Charakter (Persona: konkret; Kundesegment: allgemein, abstrakt)

Kanäle (Channel) = Berührungspunkte/ Schnittstellen zwischen Unternehmen und Kunden

Direkt		Eigener Kanal	
Indirekt		Partner-kanal	

Kundenbeziehungen (Customer Relationship): Qualität der Interaktionen mit Kunden



Art/ Qualität der Kundenbeziehung ist abhängig von Zielsetzung (im «Journey»):

- Kundenakquise
- Kundenpflege
- Verkaufssteigerung



ADD YOUR MAGIC TOUCH

When all that inspiration goes into your shoe design, anything feels possible. Voilà!

Try your hand at making that so-you shoe with Nike's co-creation service.

Customize

Typen von Kundenbeziehungen

- (Individuelle) persönliche Unterstützung (durch echten Berater)
- Selbstbedienung (Bereitstellung aller nötigen Mittel für Selbstbedienung)
- Automatisierte Dienstleistungen (Emulation einer persönlichen Beziehung)
- Communities (Ermöglichung/ Förderung von Austausch zwischen Nutzern)
- Mitbeteiligung (Mitarbeit der Kunden an Erbringung der Wertschöpfung)

Auftrag auf SW3

Lean Startup



Auftrag auf SW3

- **Lektüre** «Business Model Generation»: Kapitel 1 sowie in Kapitel «Muster» die Abschnitte zu den Geschäftsmodelltypen «Multi-Sided Plattform» und «Köder & Haken» lesen (individuelle Arbeit).
- **Opportunity Journal I/III** (siehe Template auf Teams, individuelle Arbeit): Lade das Template «Opportunity Journal» auf deinen Rechner und trage die vorläufigen Lösungen zu folgender Aufgabenstellung auf dem Dokument ein. **Aufgabenstellung**: Beobachte dein Umfeld und identifiziere mögliche «Probleme», die du mit einem zukünftigen Startup-Team adressieren könntest («Beschrieb Desirability»). Zeige auf, wie gross der Markt für dieses Problem ist («Beschrieb des Potentials»). **Voraussetzung**: Das (zu lösende) Problem und/oder die zur Lösung genutzten Ressourcen/Kompetenzen haben einen starken Engineering-/Informatikbezug. **Wichtig**: Die fertiggestellte Lösung der gesamten Aufgabe (Teilaufgaben II und III folgen) muss vor der Lernkontrolle SW5 dem Dozierenden per Mail abgegeben werden und ist notenrelevant.