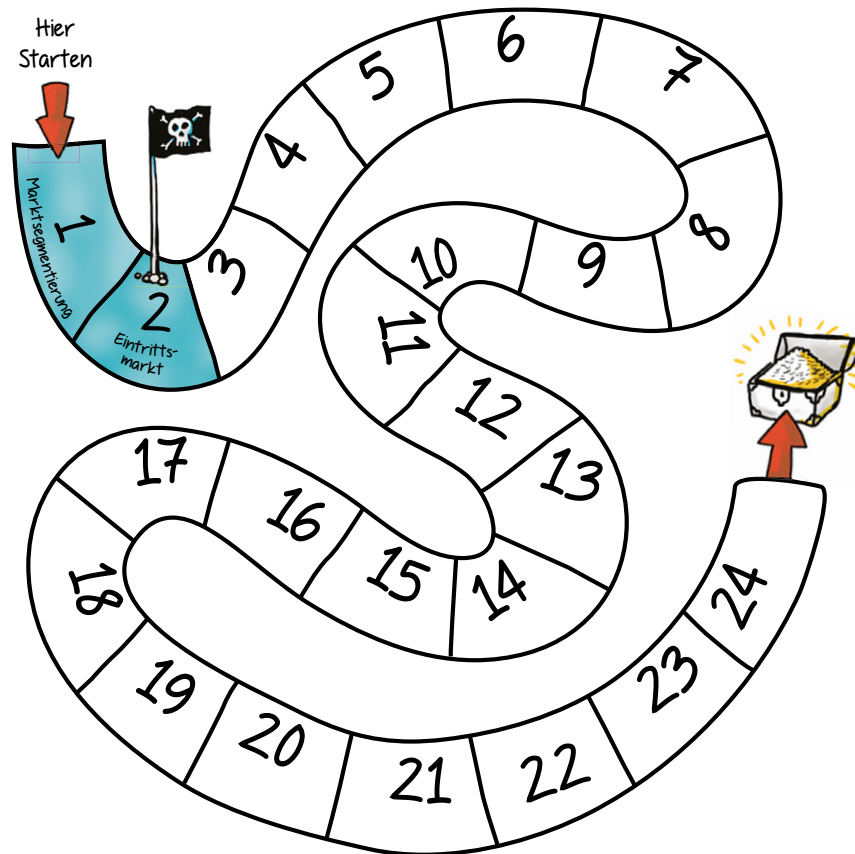


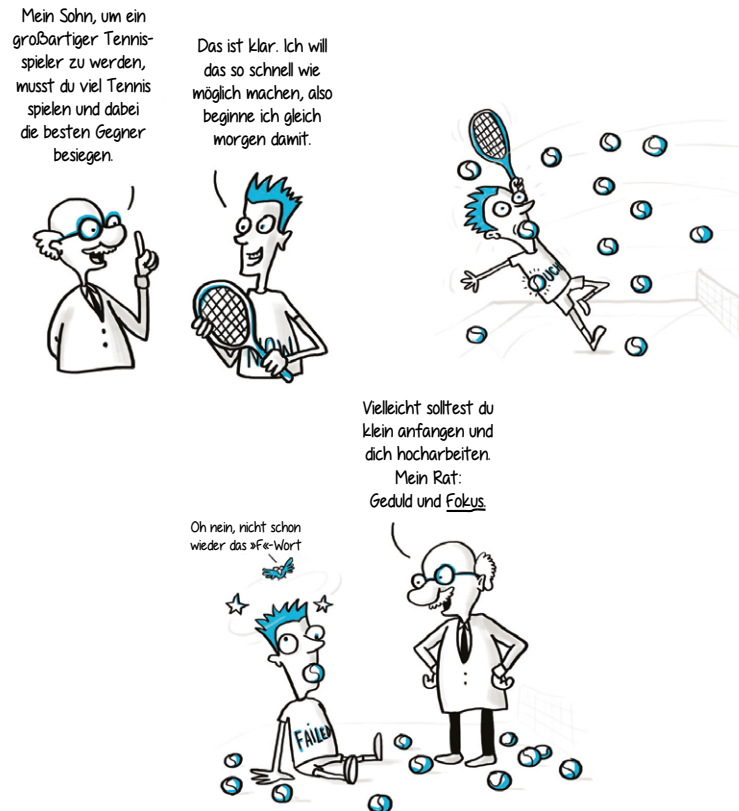
## Schritt 2

Wählen Sie einen Eintrittsmarkt aus



## Worum es in diesem Schritt geht:

- Analysieren Sie Ihre besten sechs bis zwölf Marktchancen und wählen Sie *eine* aus, die Sie weiterverfolgen.
- Unterteilen Sie diesen Markt weiter, um Ihren Eintrittsmarkt festzulegen.



*Einen Eintrittsmarkt auszuwählen, ist Teil des unverzichtbaren Prozesses, mit dem Sie den für Ihre Offensive entscheidenden Bereich immer deutlicher eingrenzen.*

Im vorigen Schritt der Marktsegmentierung haben Sie basierend auf Ihrer primären Marktforschung zu den besten sechs bis zwölf Märkten eine Matrix aufgebaut. Jetzt wählen Sie nur eine Marktchance aus der Matrix als Eintrittsmarkt aus, um sie weiterzuverfolgen; die anderen ignorieren Sie.

So gut wie alle erstmaligen Entrepreneurure finden es schwierig bis schmerzhaft, Marktchancen zu ignorieren. Sie halten beharrlich an der Idee fest, dass mehr Märkte ihre Erfolgchancen erhöhen und sie sich so am besten absichern, bis einer der Märkte durchstartet.

Tatsächlich wird dieses Vorgehen aber Ihre Erfolgchancen verringern, weil Sie und Ihre neue Firma sich so nicht ausreichend fokussieren können, um Erfolg zu haben. Ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Entrepreneururen ist ihre Fähigkeit, einen Markt auszuwählen und die Disziplin zu besitzen, die anderen Märkte dann zu verwerfen.

Es kann schwierig sein, sich zu fokussieren, insbesondere für Entrepreneurure. Menschen halten sich ihre Optionen offen, auch wenn das nicht in ihrem Interesse ist. Der frühere MIT-Professor Dan Ariely beschreibt das in seinem Buch *Denken hilft zwar, nützt aber nichts* aus dem Jahr 2008. Seine Forschungen ergaben: Wenn Personen zwischen mehreren vermeintlichen Wegen zum Erfolg auswählen können, versuchen sie, sich alle Optionen offen zu halten, auch wenn die Wahl nur eines Wegs ihnen den größten Erfolg garantiert hätte.

Durch die Wahl eines einzigen Markts, in dem Sie dann richtig gut sind, kann Ihr Start-up viel einfacher eine starke Marktposition aufbauen und hoffentlich Gewinn machen, bevor ihm die Ressourcen ausgehen. Indem Sie sich auf diese Art und Weise fokussieren, erreichen Sie am schnellsten die ausgesprochen wichtige positive Mundpropaganda, die für Entrepreneurure über Erfolg und Misserfolg entscheiden kann.

---

## Wie Sie Ihren Eintrittsmarkt auswählen

Wenn eine Armee bei einer militärischen Operation feindliches Territorium erobern will, das am Wasser liegt, nutzt sie eventuell eine Brückenkopf-Strategie, bei der Einheiten an einem Strandabschnitt des Feindes anlanden. Das dort gewonnene Territorium nutzt sie dann als Basis, um mehr Truppen und Nachschub anzulanden und andere Bereiche des feindlichen Territoriums anzugreifen. Die Invasion der Alliierten im von den Nazis kontrollierten Europa im Jahr 1944 ist eines der bekanntesten Beispiele für so eine Brückenkopf-Strategie. (Im Englischen wird dies als »Beachhead Strategy« bezeichnet, was zu so

einer Invasion natürlich noch besser passt.) Die Alliierten richteten Brückenköpfe an der Küste der Normandie ein, von wo aus sie nach und nach die gesamten von den Nazis kontrollierten Gebiete in Europa einnehmen konnten. Ohne das Erobern der Brückenköpfe hätten sie keine Einstiegspunkte für ihre Invasion gehabt.

Genauso ist Ihr Brückenkopf- oder Eintrittsmarkt der, von dem aus Sie nach dem »Erobern« eines dominierenden Marktanteils benachbarte Märkte mit anderen Angeboten »angreifen« können und dadurch das Wachstum Ihrer Firma befördern.

In vielen Fällen gibt es mehrere Wege zum Erfolg, daher ist es nicht zwingend notwendig, den absolut besten Markt auszuwählen. (SensAble ist ein gutes Beispiel für eine Technologie, die in einer ganzen Reihe von Marktsegmenten erfolgreich gestartet werden konnte.) Fangen Sie also mit einem Markt an, statt in einer »Analyse-Paralyse« gefangen zu sein. Sie wollen schließlich eine Firma gründen und kein professioneller Marktanalyst werden. Ihre weiteren Aktivitäten sorgen dann für echte Daten, anhand derer Sie schnell sehen werden, ob der Markt brauchbar ist oder nicht. Haben Sie einen brauchbaren Markt ausgewählt, ist das toll. Wenn nicht, werden Sie hoffentlich immer noch ausreichend Zeit und Ressourcen haben – weil Sie schnell und effizient vorgegangen sind –, um zu Ihrer Matrix zurückzukehren und einen zweiten Markt auszuwählen.

Die von mir in Schritt 1 erwähnten sieben Kriterien zum Eingrenzen Ihrer Marktchancen sind auch bei der Auswahl Ihres Eintrittsmarktes nützlich:

1. Sind die Kunden finanziell ausreichend ausgestattet?
2. Sind die Kunden schon für Ihr Verkaufsteam ansprechbar?
3. Haben die Kunden einen überzeugenden Grund zu kaufen?
4. Können Sie heute, mit der Hilfe von Partnern, schon ein vollständiges Produkt ausliefern?
5. Gibt es etablierte Konkurrenz, die Ihnen im Weg sein könnte?
6. Wenn Sie dieses Segment gewinnen – können Sie dann wachsen, um zusätzliche Segmente anzugehen?
7. Stimmt der Markt mit den Werten, Leidenschaften und Zielen des Gründungsteams überein?

Es ist nicht unbedingt am besten, den größten oder einen sehr großen Markt auszuwählen, auch wenn er zu den »führenden« Märkten gehört. Der erste Markt, den Sie angehen, wird

für Sie sehr lehrreich sein, da ist es besser, in einem kleineren Markt zu beginnen, weil Sie dort in der Gruppe der potenziellen Kunden schneller sichtbar sein werden. Dieses Prinzip kennen Sie vielleicht vom Lernen einer Sportart – Sie lernen am meisten, wenn Sie gegen jemanden spielen, der *etwas* besser ist als Sie. Beginnen Sie damit, gegen einen der Besten zu spielen, werden Sie nur lernen, dass der Profi sehr gut ist – das können Sie aber auch durch Beobachten von der Seitenlinie aus feststellen. Wählen Sie einen kleineren Eintrittsmarkt – leben Sie zum Beispiel in einer überschaubaren geografischen Region, fangen Sie dort an, bevor Sie es in einem größeren Gebiet probieren. Große Firmen machen es genauso: Sie testen ihre neuen Produkte in »unauffälligeren« Ländern und Regionen, bevor sie sie weltweit ausrollen.

---

## Ihr Eintrittsmarkt muss immer noch weiter unterteilt werden

Wenn Sie damit beginnen, sich auf Ihren Eintrittsmarkt zu konzentrieren, werden Sie schnell erkennen, dass er mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit in kleinere Märkte unterteilt werden kann. Das ist ein übliches Vorgehen. Sie sollten sich keine Sorgen darüber machen, dass Sie sich auf einen zu kleinen Markt fokussieren (wir werden die Total Addressable Market-Größe in einem späteren Schritt überprüfen). Ich habe noch nie einen Entrepreneur gesehen, der seinen Markt zu sehr eingegrenzt hat – es geht immer in die andere Richtung, die Fokussierung ist meist nicht konsequent genug. Sie starten am besten in einem Markt, in dem Sie in recht kurzer Zeit dominieren können – da hilft es, wenn der Markt begrenzt ist.

Woher wissen Sie, dass Ihr Markt stark genug eingegrenzt ist? Sie sollten Ihre Marktchancen so lange weiter unterteilen, bis sie die drei Bedingungen erfüllen, die einen Markt definieren. Diese Definition erweitert eine, die Geoffrey Moore in *Das Tornado-Phänomen* vorstellt.

(...)