LEAN IMPACT JOURNEY

IMPACT

IDEATION-PHASE 4

Problem-, Zielgruppen- und Stakeholderanalyse 5
→ PROBLEM-, ZIELGRUPPEN- UND STAKEHOLDERANALYSE 5
→ DATEN SAMMELN 11
→ VALIDIERUNG 14

Solution Design 17
→ SOLUTION DESIGN 17
→ DATEN SAMMELN 24
→ VALIDIERUNG 26

PROTOTYPING-PHASE 30

Prototypentwicklung und Marktanalyse 30
→ PROTOTYPENENTWICKLUNG 30
→ DATEN SAMMELN 33
→ MARKTANALYSE 37
→ DATEN SAMMELN 40
→ VALIDIERUNG 42

MVP Entwicklung und Finanzierungsstrategie 48
→ MVP-ENTWICKLUNG 48
→ VERTESTUNG DES MVP 54
→ AUFSTELLUNG EINER FINANZIERUNGSSTRATEGIE 59
→ VERTESTEN EUER FINANZIERUNGSSTRATEGIE 62
→ VALIDIERUNG VON MVP UND FINANZIERUGSSTRATEGIE 64

GROWTH-PHASE 68

Produktweiterentwicklung und Wachstumsplanung 68
→ AUFBAU VON TEAM, PROZESSEN UND STRUKTUREN 68
→ PLANUNG DES FINANZIELLEN WACHSTUMS 74
→ WIRKUNGSMANAGEMENT 80
→ KPIS MESSEN 85
→ DATENBASIERTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN 88

SCALING-PHASE 92

EINLEITUNG

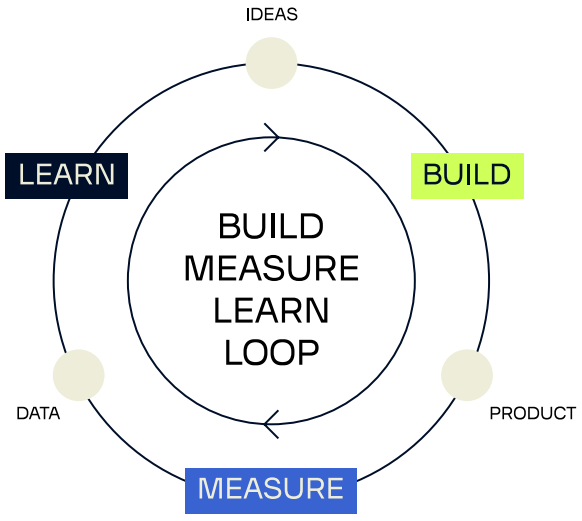
Als Impact Entrepreneur oder Change Maker strebst du nicht nur wirtschaftlichen Erfolg an – du möchtest auch positive soziale und ökologische Veränderungen bewirken. Der Lean Impact-Guide unterstützt dich dabei.

Lean Impact, entwickelt von Ann Mei Chang, basiert auf den Prinzipien des Lean Startup, erweitert diese jedoch, um soziale und ökologische Herausforderungen wirkungsvoll anzugehen. Während Lean Startup auf die schnelle Entwicklung und Validierung kommerzieller Produkte mit dem Fokus auf Profitabilität abzielt, richtet sich Lean Impact auf die Maximierung gesellschaftlichen Nutzens.

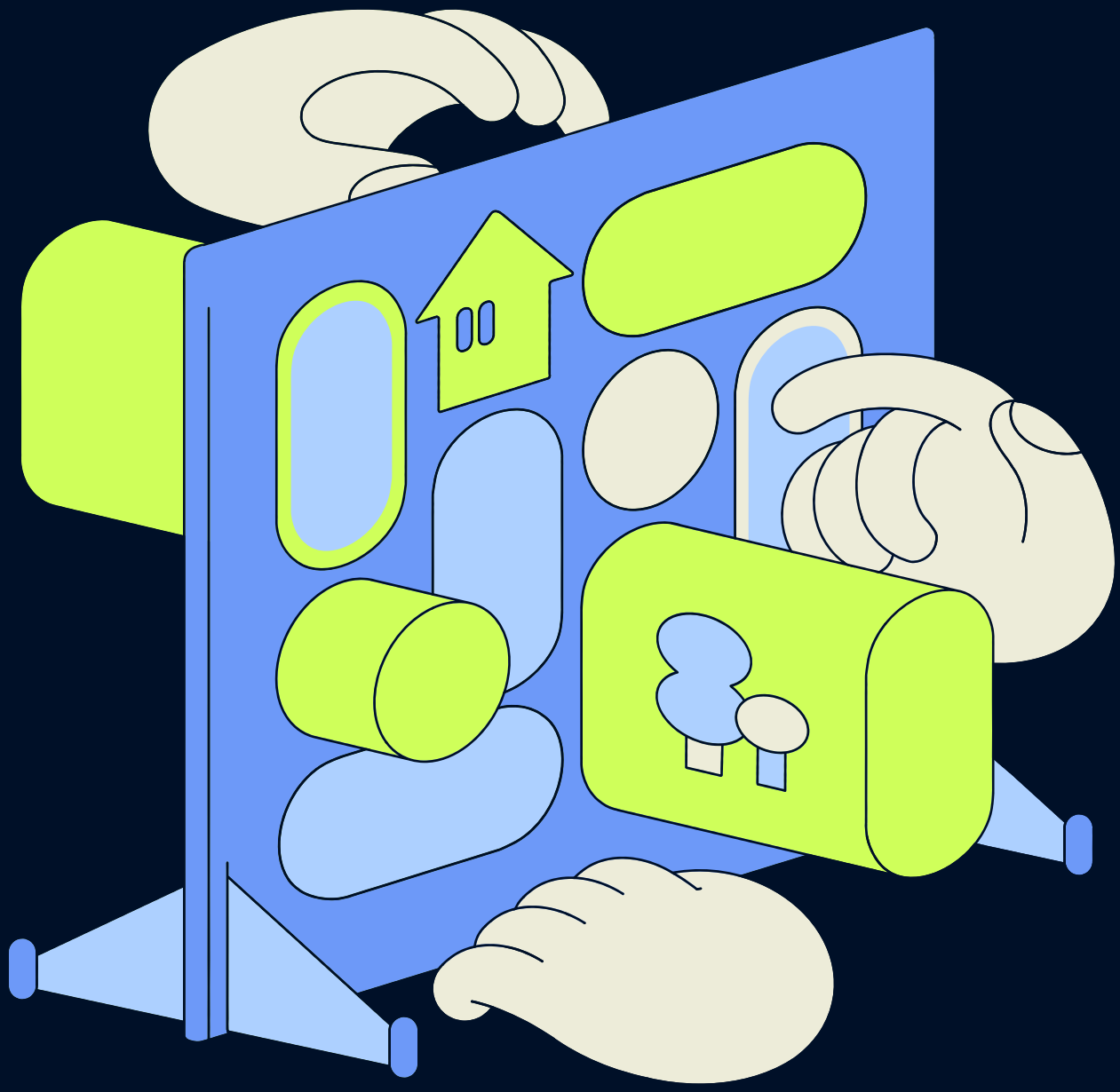
Durch den Lean Impact-Ansatz kannst du mit minimalen Ressourcen effektive Lösungen entwickeln, schnell testen und kontinuierlich verbessern. Kern dieses Ansatzes ist der Bauen-Messen-Lernen-Feedback-Zyklus: Du entwickelst eine erste Version deiner Lösung, sammelst Nutzerdaten und optimierst sie auf Basis dieser Erkenntnisse. So kannst du nachhaltig auf echte Bedürfnisse reagieren und deine Wirkung maximieren.

Nutze den Lean Impact-Guide, um deine Ideen zu verfeinern und den gesellschaftlichen Wandel, den du anstrebst, messbar und sichtbar zu machen. Der Guide ergänzt unser IMMPACT-Reifegradmodell, das im Kooperationsprojekt IMMPACT (Bertelsmann Stiftung, SEND, Bundesinitiative Impact Investing e.V., PHINEO, BHT) entwickelt wurde.

Die Methodik zur Entwicklung der Lean Impact Journey basiert auf dem Lean-Impact-Ansatz von Ann Mei Chang und den Lean-Startup-Prinzipien von Eric Ries, die wir speziell für Startups operationalisiert haben. Bei der Entwicklung haben wir einen partizipatorischen Ansatz verfolgt, was Zusammenarbeit mit den Projektpartner*innen sowie das Feedback eines Sounding Boards aus deutschen Expert*innen für Wirkungsmanagement und -messung einschließt. Um die Tiefe und Qualität der Methodenbeschreibungen zu verbessern, haben wir auch KI-Technologie eingesetzt.
Diese Methodik zielt darauf ab, Start-ups einen strukturierten und dennoch flexiblen Ansatz zur effizienten Entwicklung wirkungsvoller Lösungen zu bieten, der die besten Praktiken leaner Methoden mit einem starken



IDEATION-PHASE



1 PROBLEM-, ZIELGRUPPEN- UND STAKEHOLDERANALYSE

BUILD

PROBLEM-, ZIELGRUPPEN- UND STAKEHOLDERANALYSE: DER ERSTE SCHRITT ZUM IMPACT-STARTUP

Wenn ihr für euer Impact-Startup eine nachhaltige Lösung für ein gesellschaftliches Problem entwickelt, stehen am Anfang oft viele Fragen: Wer ist eigentlich von dem Problem betroffen? Welche Ursachen und Auswirkungen liegen zugrunde – und wie könnt wir diese effektiv bekämpfen?

Um gezielt Wirkung zu entfalten, ist es entscheidend, das Problem, die Zielgruppe und relevante Stakeholder genau zu verstehen. Selbstverständlich bringt jede Gründung ihre eigenen Herausforderungen und Besonderheiten mit sich. Dieses Kapitel bietet daher eine Orientierung, die individuell angepasst werden kann.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...

- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr wisst, welches Problem ihr lösen wollt, aber eure Zielgruppe noch nicht oder noch nicht gut genug kennt.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...

- das gesellschaftliche Problem zu benennen und seine Ursachen zu verstehen.
- die Auswirkungen des Problems zu identifizieren.
- eure Zielgruppe und Stakeholder zu definieren.

Das Kernproblem benennen

Im ersten Schritt benennt ihr präzise das Problem, das ihr lösen möchtet, damit ihr eine fundierte Analyse der Ursachen und Auswirkungen durchführen könnt. Das Problem sollte so formuliert sein, dass es die negative Situation aus Sicht der Zielgruppe beschreibt. Versucht, so spezifisch wie möglich zu sein – je nachdem, was euer jetziger Wissensstand zulässt.

Ein gesellschaftliches Problem kann verschiedene Ebenen haben – sozial, ökologisch, wirtschaftlich.

- Soziale Dimension: Diese bezieht sich auf zwischenmenschliche Interaktionen und gesellschaftliche Strukturen. Dazu gehören Aspekte wie soziale Gerechtigkeit, Bildung, Gesundheit oder soziale Netzwerke.
- Ökologische Dimension: Diese betrifft Umwelt- und Klimafragen. Herausforderungen in diesem Bereich umfassen den Klimawandel, Verlust der Biodiversität, Bodendegradation oder Wassermangel.
- Wirtschaftliche Dimension: Diese bezieht sich auf ökonomische Aspekte wie Einkommen, Vermögen oder wirtschaftliche Entwicklung.

BEISPIEL

„Viele Menschen in ländlichen Regionen Libanons haben keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser."

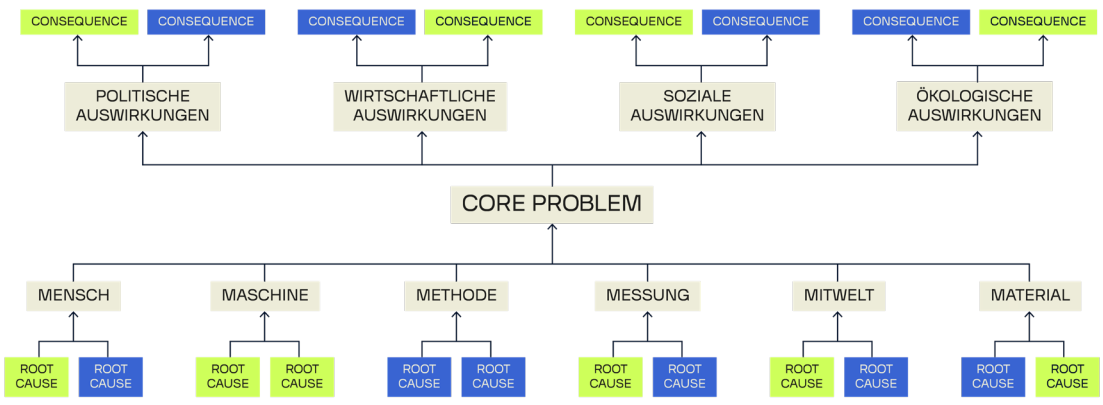
Die Ursachen des Problems identifizieren

Um das zentrale Problem tiefgründig zu verstehen, könnt ihr seine Ursachen in vier Schritten analysieren. Beginnt mit der Frage: Warum existiert dieses Problem?

1. IDENTIFIZIERT HAUPTURSACHENKATEGORIEN

Gliedert das Problem in Hauptursachen, die ihr den folgenden Kategorien zuordnen könnt:

- Gesellschaftliche Trends (demografischer Wandel, Urbanisierung, Digitalisierung, Regeln, z. B. Gesetze, Verordnungen, Standards...)
- Anwendung von Technik (fossile oder erneuerbare Energien, E-Learning-Plattformen, Telemedizin)
- Wirtschaftliche Bedingungen (Arbeitslosigkeit, Einkommensverteilung, Inflation)
- Kulturelles Verständnis (Traditionen und Bräuche, Werte und Normen)
- Umweltbedingungen (Klimawandel, Ressourcenverfügbarkeit, Naturkatastrophen)
- Institutionen (Bildungseinrichtungen, Gesundheitsorganisationen, Vereine, lokale Initiativen)
- Politische Bedingungen (Stabilität der Regierung, internationale Beziehungen mit Handelsabkommen und Sanktionen)



- Individuelle Bedürfnisse von Personengruppen (Bildungsbedarf, Gesundheitsversorgung, Wohnraumversorgung)
- Vorhandener Wissensstand in der Bevölkerung (Bildungsniveau, Bewusstseinsbildung, technologische Kompetenz)

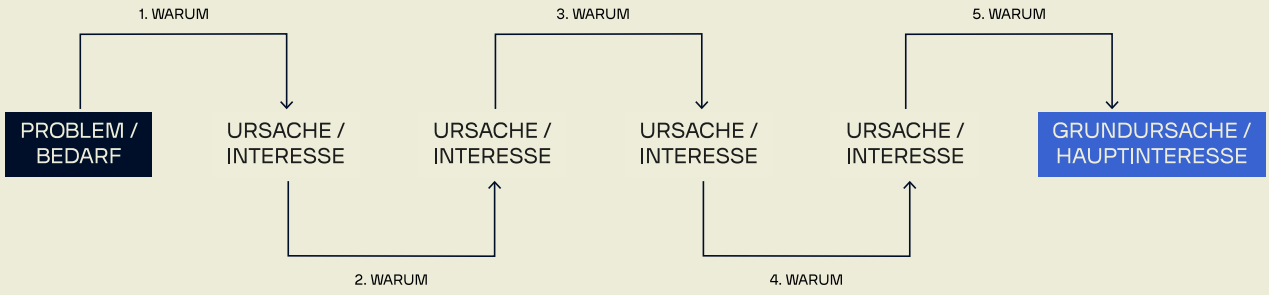
2. ERGRÜNDET DIE URSACHEN MIT DER 5-WHYS-TECHNIK

Um tiefer in das Problem einzutauchen, könnt ihr euch bei jeder identifizierten Ursache fragen: „Warum tritt dies auf?“ und diesen Schritt fünfmal wiederholen. So könnt ihr die zugrunde liegenden Ursachen ermitteln. Diese Ursachen bilden die Wurzeln des Problems und helfen euch, es in seiner Gesamtheit zu verstehen.

BEISPIEL

Wenn das Kernproblem „Viele Menschen in ländlichen Regionen Libanons haben keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser“ ist, könnte eine 5-Whys-Analyse folgendermaßen aussehen:

- Wieso haben sie keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser? – Weil es keine Wasseraufbereitungsanlagen gibt.
- Wieso gibt es keine Wasseraufbereitungsanlagen? – Weil es an finanziellen Mitteln fehlt.
- Wieso fehlen finanzielle Mittel? – Weil die lokalen Behörden keine ausreichenden Budgets dafür bereitstellen.
- Wieso stellen die lokalen Behörden keine ausreichenden Budgets bereit? – Weil das Problem keine hohe Priorität hat.
- Wieso hat das Problem keine hohe Priorität? – Weil das Bewusstsein für die gesundheitlichen Folgen fehlenden Zugangs zu sauberem Trinkwasser gering ist.



1) Why Method

3. BEZIEHT AKTUELLE WISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE IN EURE ANALYSE EIN

Nutzt dafür Datenbanken wie Google Scholar, JSTOR oder PubMed, um relevante Studien und Forschungsergebnisse zu finden. Oft helfen auch öffentliche Reports (UNDP, Bundesregierung etc.), Statistiken, Dokumentarfilme, journalistische Reportagen, Zeitungsartikel und Veröffentlichungen von Verbänden. Diese solltet ihr allerdings auf Richtigkeit überprüfen.

Auch die Teilnahme an Netzwerktreffen, Branchenevents, Konferenzen oder Messen kann euch bei der Analyse weiterhelfen. Dieser datenbasierte Ansatz liefert objektive Einblicke in die Ursachen des Problems und bestärkt oder widerlegt eure Annahmen.

Die Auswirkungen des Problems analysieren

Nachdem ihr die Ursachen analysiert habt, solltet ihr die Auswirkungen des Problems identifizieren. Welche Konsequenzen hat es für die Betroffenen und deren Umgebung?

1. ERGRÜNDET DIE AUSWIRKUNGEN MIT DER 5-WHYS-TECHNIK

Verwendet die gleiche Methode wie vorher und fragt bei jeder Auswirkung: „Welche Folgen hat das?“ und wiederholt diesen Schritt, um systemische Effekte auf ökologischer, politischer, sozialer, ökonomischer, kultureller, spiritueller Ebene usw. zu erkennen.

2. BEZIEHT AKTUELLE WISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE IN EURE ANALYSE EIN

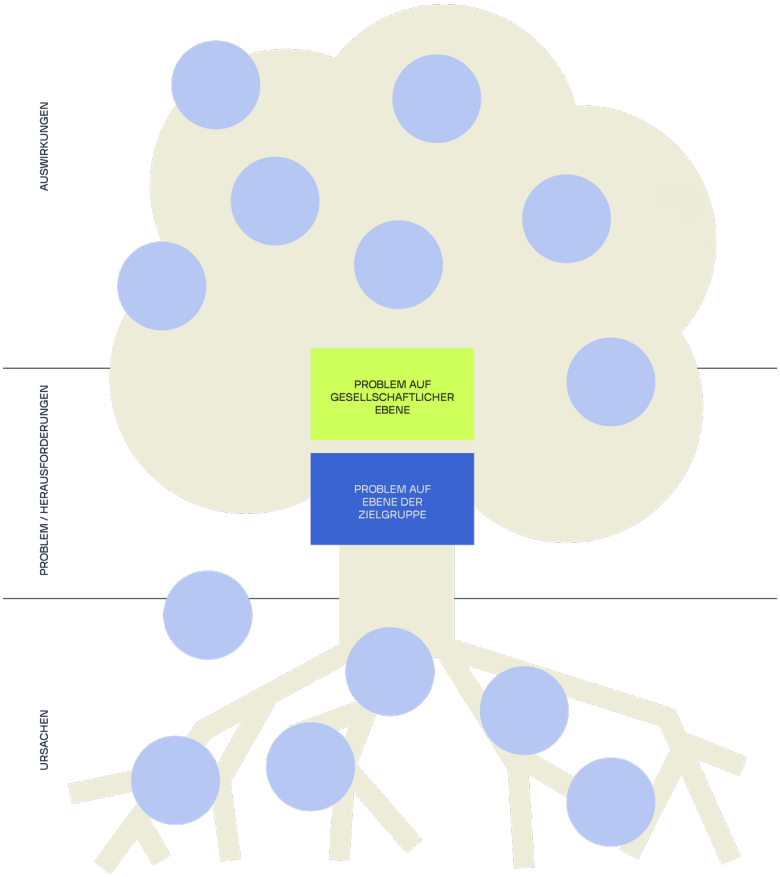
Auch bei der Analyse der Auswirkungen solltet ihr aktuelle Forschungsergebnisse hinzuziehen, um fundierte Erkenntnisse über die langfristigen Effekte des Problems zu erhalten. Wie ihr dabei vorgehen könnt, steht weiter oben bei Die Ursachen des Problems identifizieren.

3. VISUALISIERT EUER PROBLEM IN EINEM PROBLEMBAUM

Den Problembaum könnt ihr später auch für Kommunikationszwecke nutzen. Er stellt die Ursachen und Auswirkungen des Problems grafisch dar.

So erstellt ihr einen Problembaum:

- Zeichnet ein Kästchen in die Mitte des Diagramms und schreibt das Kernproblem hinein.
- Die direkten Ursachen des Kernproblems werden in der Zeile unterhalb des Kernproblems festgehalten, darunter die Ursachen der Ursachen angeheftet.
- Oberhalb des Kernproblems finden die unmittelbaren Auswirkungen Platz, die Auswirkungen der Auswirkungen werden in der Reihe darüber eingetragen. Und so weiter.
- Der Problembaum verzweigt sich nach oben und unten.
- Sofern Zusammenhänge zwischen den Ursachen bzw. Auswirkungen existieren, werden diese mittels Querverbindungen abgebildet. Lücken werden mittels Platzhalter gekennzeichnet, die du gegebenenfalls später füllst.



Nutzt eine einfache Zeichensoftware oder Stift und Papier, um den Problembaum visuell darzustellen.

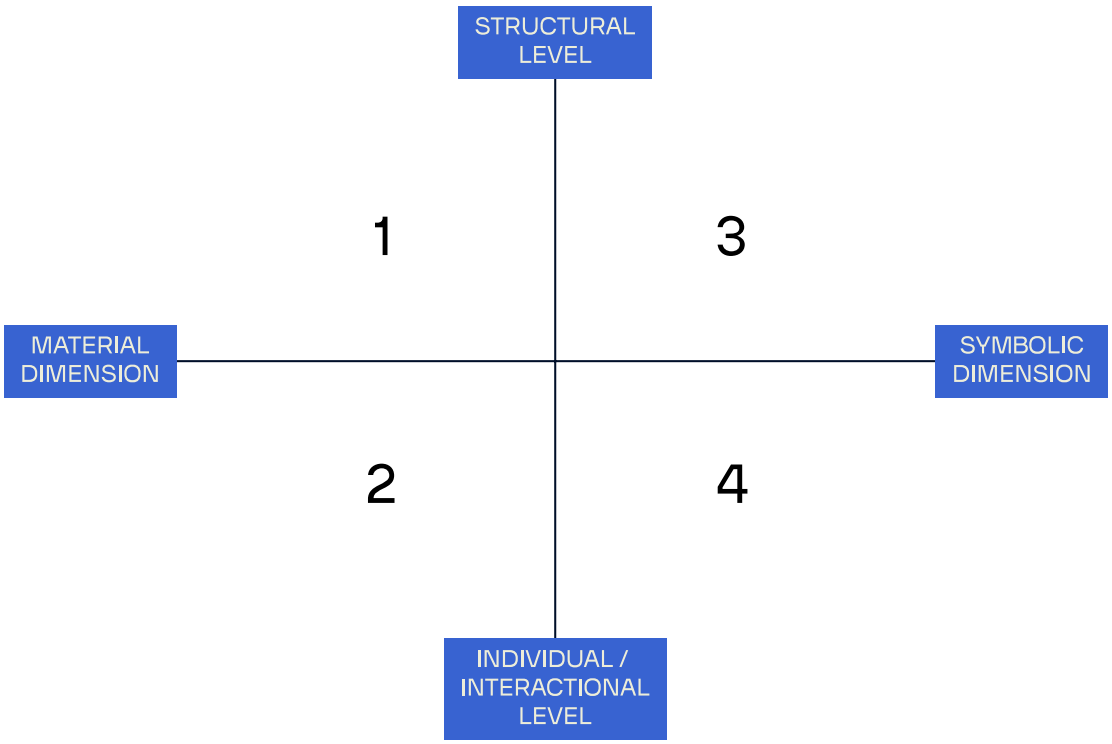
Den systemischen Kontext berücksichtigen

Um das Problem ganzheitlich zu verstehen, solltet ihr es in einen größeren systemischen Kontext einordnen. So könnt ihr gezielt Maßnahmen entwickeln, die die Ursachen auf der richtigen Ebene ansprechen.

1. NUTZT DIE SOCIAL CHANGE MATRIX FÜR EINE SYSTEMISCHE EINORDNUNG EURES PROBLEMS

Die Social Change Matrix unterteilt das Problem in vier Quadranten:

- Quadrant 1: Materiell und strukturell – Probleme, die große Gruppen betreffen und strukturelle Änderungen erfordern, z. B. in Gesetzen oder Institutionen
- Quadrant 2: Materiell und individuell – Konsequenzen struktureller Probleme, die einzelne Personen oder kleine Gruppen betreffen, z. B. mangelnde Bildung oder Armut
- Quadrant 3: Symbolisch und strukturell – Probleme, die gesellschaftliche Wahrnehmungen oder Überzeugungen betreffen und z.B. Änderungen im öffentlichen Diskurs erfordern
- Quadrant 4: Symbolisch und individuell – Probleme, die persönliche Wahrnehmungen oder Einstellungen betreffen, z. B. geringes Selbstwertgefühl



2) Social Change Matrix

Überlegt, in welchem Quadranten sich das Problem wie ausdrückt oder manifestiert, ob alle Quadranten mit einbezogen werden müssen und wo welche Ursachen und Folgen adressiert werden könnt. Materielle Veränderungen sind messbar und greifbar, symbolische Veränderungen hingegen betreffen kulturelle und soziale Einstellungen.
Strukturelle Veränderungen wirken auf gesellschaftlicher Ebene, während individuelle Veränderungen das Verhalten und die Einstellung einzelner Personen beeinflussen.
Manchmal bewirken aber auch Veränderungen auf materiell oder symbolisch individueller Ebene die Ebene der Systeme – also nicht nur top-down sondern auch bottom-up. Ein Wertewandel (symbolisch) kann langfristig oder auch radikal die materiellen Quadranten verändern.

BEISPIEL
Angenommen, das zentrale Problem sei „geringes Umweltbewusstsein in der Bevölkerung“.
Dieses Problem könnte in Quadrant 3 (symbolisch und strukturell) eingeordnet werden, da es die gesellschaftliche Wahrnehmung betrifft und Änderungen im öffentlichen Diskurs erfordert.

Maßnahmen könnten Bildungskampagnen oder politische Initiativen sein, um das Umweltbewusstsein zu

stärken (symbolisch) und individuelle Verhaltensweisen zu verändern (materiell).

Zielgruppen und Stakeholder definieren

Auf Grundlage eurer Problemanalyse könnt ihr jetzt eure Zielgruppen und Stakeholder klar benennen. Überlegt, wer direkt für die Ursachen des Problems verantwortlich und wer von den Auswirkungen betroffen ist. Dies können eure potenziellen Zielgruppen und Stakeholder sein.

1. WER SIND EURE ZIELGRUPPEN?

Zielgruppen sind die Personen, Organisationen oder Systeme, bei denen ihr eine Wirkung erzielen möchtet. Diejenigen, bei denen ihr konkrete Veränderungen bewirken wollt, sind eure direkte Zielgruppe. Falls nötig, könnt ihr hier noch Untergruppen bilden, um eure Lösung präziser anzupassen.

2. WER SIND EURE STAKEHOLDER?

Stakeholder sind alle Personen oder Gruppen, die ein Interesse an eurer Lösung haben oder sie beeinflussen können. Wichtig: Alle Zielgruppen sind automatisch Stakeholder – aber nicht jeder Stakeholder gehört zu eurer Zielgruppe.

Mit einer Stakeholderanalyse könnt ihr herausfinden:

- Wer sind die relevanten internen und externen Stakeholder?
- Welche Erwartungen, Befürchtungen und Hoffnungen haben sie?
- Wie können sie eure Lösung positiv oder negativ beeinflussen?

BEISPIELE FÜR STAKEHOLDER
Interne Stakeholder: eure Zielgruppe, Mitarbeitende, Geschäftsleitung.
Externe Stakeholder: Investor*innen, Behörden, NGOs, Partnerorganisationen, Bürgerinitiativen oder Unternehmen.

ZIELGRUPPE VS. KUND*INNEN
In der Lean Impact Journey differenzieren wir zwischen der Zielgruppe, wenn wir uns mit dem Wirkungsmodell und dem Produkt beschäftigen und Kund*innen, wenn es um das Geschäftsmodell geht.

Wie ihr diese beiden Begriffe für euer Projekt nutzt, hängt davon ab, worin eure Lösung besteht. Als Zielgruppe werden in diesem Playbook einerseits Personen bezeichnet, die die Lösung nutzen und andererseits jene, die von der Lösung profitieren.

Abhängig von der Lösung kann die Zielgruppe beides in sich vereinen.

→ NÄCHSTES KAPITEL: ERKENNTNISSE VALIDIEREN
Der erste Schritt ist gemacht! Ihr kennt nun die Ursachen und Auswirkungen des gesellschaftlichen Problems und eure potenzielle Zielgruppe. Außerdem habt ihr weitere Stakeholder identifiziert.

Im nächsten Kapitel könnt ihr eure Erkenntnisse über euer identifiziertes Problem und eure Zielgruppen und Stakeholder im direkten Gespräch validieren.

MEASURE

DATEN ZU ZIELGRUPPEN UND STAKEHOLDERN SAMMELN: SO GELINGT DIE FUNDIERTE ANALYSE

Um mit eurem Impact-Startup wirklich etwas zu bewegen, brauchen du und dein Team fundierte Einblicke in die Bedürfnisse und Erwartungen eurer Zielgruppe und Stakeholder. Ebenso solltet ihr die Annahmen validieren, die ihr über das gesellschaftliche oder ökologische Problem getroffen habt. Hier zeigen wir, wie ihr die relevanten Daten sammeln könnt, um fundierte Analysen durchzuführen und eure Wirkung zu maximieren.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr eine erste Problemanalyse durchgeführt habt.
- ihr eine Vorstellung von eurer Zielgruppe und den Stakeholdern habt.
- ihr den Lean-Impact-Ansatz kennenlernen wollt.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- eure Annahmen durch einen direkten Austausch mit der Zielgruppe zu überprüfen.
- die Bedürfnisse, Interessen und Einflussfaktoren der Zielgruppe besser zu verstehen.
- sicherzustellen, dass eure Lösung zielgerichtet ist.
- den Build-Measure-Learn-Ansatz von Lean Impact erfolgreich anzuwenden.

Es gibt verschiedene Methoden, mit denen ihr Daten zu Zielgruppe und Stakeholdern erheben könnt. Kaum eine Herangehensweise ist jedoch so effektiv wie das direkte Gespräch mit den Betroffenen. Das ist der beste Weg mit den schnellsten und klarsten Ergebnissen.

Der Fokus liegt hier auf qualitativen Befragungen der Zielgruppe. Mit qualitativen Befragungen sammelt ihr beschreibende Daten (offene Fragen) für tiefere Einblicke in Meinungen, Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen sowie damit verbundene Herausforderungen. Für eine ergänzende Analyse könnt ihr weiterhin quantitative Befragungen durchführen und Daten mit standardisierten Fragebögen (geschlossenen Fragen) für statistische Analysen sammeln.

<u>Ziel ist es, herauszufinden, ...</u>
- ob das identifizierte Problem für den/die Interviewpartner*in relevant ist,
- wie genau die Person und ihr Umfeld von dem Problem betroffen sind und welche Konsequenzen es für sie mitbringt,
- wer sonst davon betroffen sein könnte.

Führt außerdem Einzelgespräche mit Stakeholdern, die direkt oder indirekt von eurer Lösung betroffen sind oder Einfluss darauf haben könnt. So lernt ihr auch ihre Bedürfnisse und Interessen besser kennen und stellt fest, wie sie von eurer Lösung beeinflusst werden. Stakeholder können z. B. Interessensverbände, Aktivist*innen, NGOs, Selbsthilfegruppen, Influencer*innen, Forscher*innen oder öffentliche Vertreter*innen sein.

1. Datensammlung mit Interviews und Befragungen

1. WÄHLT PASSENDE INTERVIEWPARTNER*INNEN AUS

Das ist entscheidend für aussagekräftige Ergebnisse. Achtet darauf, dass möglichst viele unterschiedliche Perspektiven, Hintergründe und Erfahrungen abgedeckt werden. Neben Personen aus der Zielgruppe könnt ihr zum Beispiel auch Expert*innen und Personen befragen, die in einem ähnlichen Umfeld arbeiten.

2. ENTWICKELT INTERVIEWFRAGEN FÜR DIE ZIELGRUPPENGESPRÄCHE

Welche Fragen an die Zielgruppe bzw. Stakeholder sich eignen, hängt davon ab, welchen Weg ihr mit eurem Startup bisher gegangen seid. Habt ihr bereits ein Problem identifiziert und wollt herausfinden, ob die von euch angenommene Zielgruppe dieses Problem als relevant empfindet (Weg 1)? Oder habt ihr euch bereits für eine Zielgruppe entschieden und wollt herausfinden, welches Problem ihr für sie lösen könnt (Weg 2)?

Typische allgemeine Fragen zur Person:

- Wie lautet Ihr Name und Ihre Berufsbezeichnung?
- In welcher Branche arbeiten Sie und wie lange sind Sie bereits in dieser Rolle tätig?
- Was sind die Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten in Ihrer Position?

Typische Fragen zu Weg 1:

- Sind Sie in Ihrer Arbeit schon einmal auf das folgende Problem gestoßen: [beschreiben Sie Ihr Problem]?
- Wie gehen Sie typischerweise mit [relevanter Herausforderung oder Aufgabe] um?
- Was glauben Sie, sind die Hauptursachen für dieses Problem? Warum (5x)?
- Wie stark wirkt sich dieses Problem auf Ihre Produktivität oder Effizienz aus?
- Welche Auswirkungen hat dieses Problem auf Ihre Arbeit oder Ihre Organisation?
- Welche Maßnahmen haben Sie bisher ergriffen, um mit diesem Problem umzugehen?
- Wie würde sich Ihre Arbeit verändern, wenn dieses Problem gelöst wäre?
- Falls dieses Problem für Sie nicht relevant ist, warum denken Sie, dass das so ist?
- Kennen Sie Personen in Ihrer Branche oder in ähnlichen Positionen, die dieses Problem haben könnten?
- Wem könnte dieses Problem Ihrer Meinung nach am ehesten begegnen?
- Glauben Sie, dass dieses Problem in Zukunft für Sie oder andere relevant werden könnte? Wenn ja, warum?

Typische Fragen zu Weg 2:

- Können Sie ein spezifisches Problem beschreiben, das Sie besonders frustriert? Wie oft tritt dieses Problem auf?
- Was glauben Sie, sind die Hauptursachen und Konsequenzen dieses Problems? Warum (5x)?
- Welche Gedanken gehen Ihnen durch den Kopf, wenn Sie versuchen, [Herausforderung] zu bewältigen?
- Welche Sorgen oder Bedenken haben Sie, wenn Sie an [dieses Problem] denken?
- Wie fühlen Sie sich normalerweise, wenn Sie versuchen, [Herausforderung] zu bewältigen?
- Wie stark wirkt sich dieses Problem auf Ihre Produktivität oder Effizienz aus?
- Welche Auswirkungen hat dieses Problem auf Ihre Arbeit oder Ihre Organisation?
- Welche Rolle spielen externe Faktoren (z.B. Marktveränderungen, technologische Entwicklungen, Wertewandel) bei diesem Problem?
- Welches Problem müssten Sie zuerst gelöst haben, um Ihre Arbeit effizienter und angenehmer zu gestalten?

5-WHYS-TECHNIK
Verwendet für die Fragen zu den Ursachen und Auswirkungen die 5-Whys-Technik → siehe Kapitel „Wie führe ich eine Problem-, Zielgruppen- und Stakeholderanalyse durch?“. Fragt bei jeder identifizierten Ursache „Warum tritt dies auf?“ und wiederholt diesen Schritt fünfmal. Fragt bei jeder identifizierten Konsequenz „Wozu führt das?“ und wiederholt diesen Schritt zwei- bis dreimal.

3. VERFASST EIN ANSPRECHENDES ANSCHREIBEN FÜR DAS INTERVIEW

Formuliert klar die Erwartungen an die Teilnehmenden. Geht davon aus, dass sich viele Personen vorab fragen, was genau sie erwartet und ob sie sich vorbereiten müssen. Erklärt, wie lange das Interview dauern wird, welchen Zweck es verfolgt, und betont, dass keine spezielle Vorbereitung nötig ist. Bedankt euch im Voraus bei den Teilnehmenden für ihre Zeit und betont, wie wichtig ihr Beitrag für das Projekt ist.

4. SCHAFFT EINE ANGENEHME ATMOSPHÄRE FÜR DAS GESPRÄCH

Eine vertrauensvolle Atmosphäre ist die Grundlage für ein offenes und ehrliches Gespräch. Beginnt den Austausch mit einer kurzen Vorstellung und erklärt, worum es in eurem Projekt geht und warum ihr das Interview führt. Stellt sicher, dass die Teilnehmenden sich wohlfühlen, indem ihr eine freundliche, entspannte Umgebung schafft und ihnen die Möglichkeit gebt, jederzeit Fragen zu stellen oder Bedenken zu äußern.

5. WÄHLT WENN NÖTIG EINE ZUSÄTZLICHE METHODE FÜR DIE DATENSAMMLUNG

Wenn eure Zielgruppe nicht aussagefähig ist oder ihr Schwierigkeiten habt, aussagekräftige Antworten zu erhalten, gibt es auch andere Wege, um mehr über die Bedürfnisse und Herausforderungen der Zielgruppe zu erfahren: Ihr könnt zum Beispiel die Zielgruppe in ihrem Alltag begleiten, um direkt zu sehen, wie sie mit Herausforderungen umgehen und welche Probleme tatsächlich bestehen oder mit den Stakeholdern einen Workshop abhalten.

→ NÄCHSTES KAPITEL: REALITY-CHECK
Ihr habt eure Datensammlung abgeschlossen – die Ergebnisse sind auch ein wichtiger Referenzpunkt für die spätere Wirkungsmessung.

Im nächsten Kapitel geht es aber erst einmal darum, wie ihr die Daten einem Realitätscheck unterzieht, um eure Problem- und Zielgruppenanalyse zu validieren.

LEARN

PROBLEM- UND ZIELGRUPPENANALYSE: SO GELINGT DIE VALIDIERUNG FÜR IMPACT-STARTUPS

Um euer Impact-Startup auf Erfolgskurs zu bringen, solltet ihr sicherstellen, dass eure Problem- und Zielgruppenanalyse solide und fundiert ist. Hier zeigen wir, wie ihr eure Problem- und Zielgruppenanalyse mit den gesammelten Daten validiert – also wiederholt überarbeitet und anpasst, Erkenntnisse strukturiert nutzt und sicherstellt, dass eure Lösung gut auf die Bedürfnisse eurer Zielgruppe abgestimmt ist.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...

- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr relevante Daten zu den Problemen und Herausforderungen eurer Zielgruppe und Stakeholder gesammelt habt.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...

- eure Annahmen zu testen und zu hinterfragen.
- eure Datensammlung zu validieren.
- dabei strukturiert und effizient vorzugehen.

Annahmen zum Problemverständnis validieren

Mit den folgenden vier Schritten könnt ihr eure Problemanalyse schärfen und eure Lösungen passgenau entwickeln.

1. SORTIERT EURE INTERVIEW-DATEN UND BILDET CLUSTER

Sammelt und notiert alle Aussagen, Beobachtungen und Zitate aus den Interviews auf Post-its oder in digitalen Notizen.

Gruppiert ähnliche Aussagen und identifiziert wiederkehrende Themen und Muster. Indem ihr Themen-Cluster bildet, könnt ihr Erkenntnisse in Kategorien einteilen, die dabei helfen, Prioritäten zu setzen und zu erkennen, welche Bedürfnisse der Zielgruppe den größten Handlungsbedarf erfordern. So könnt ihr zum Beispiel herausfinden, ob bestimmte Herausforderungen besonders oft genannt wurden oder ob es Gemeinsamkeiten im Verhalten eurer Zielgruppe gibt.

2. PRÜFT EURE ANNAHMEN KRITISCH

Prüft die Annahmen, die ihr über das Problem und die Zielgruppe getroffen habt. Decken sich die Aussagen aus den Interviews mit eurer Recherche und euren Überlegungen?

3. AKTUALISIERT EUREN PROBLEMBAUM UND EURE SOCIAL CHANGE MATRIX

Ergänzt und aktualisiert euren Problembaum und eure Social Change Matrix mit den validierten Erkenntnissen über das Problem und eure Zielgruppe aus den Interviews. Damit habt ihr nun eine fundierte Problemanalyse, z. B. für eure Kommunikation.

4. ERSTELLT EIN ZIELGRUPPENPROFIL

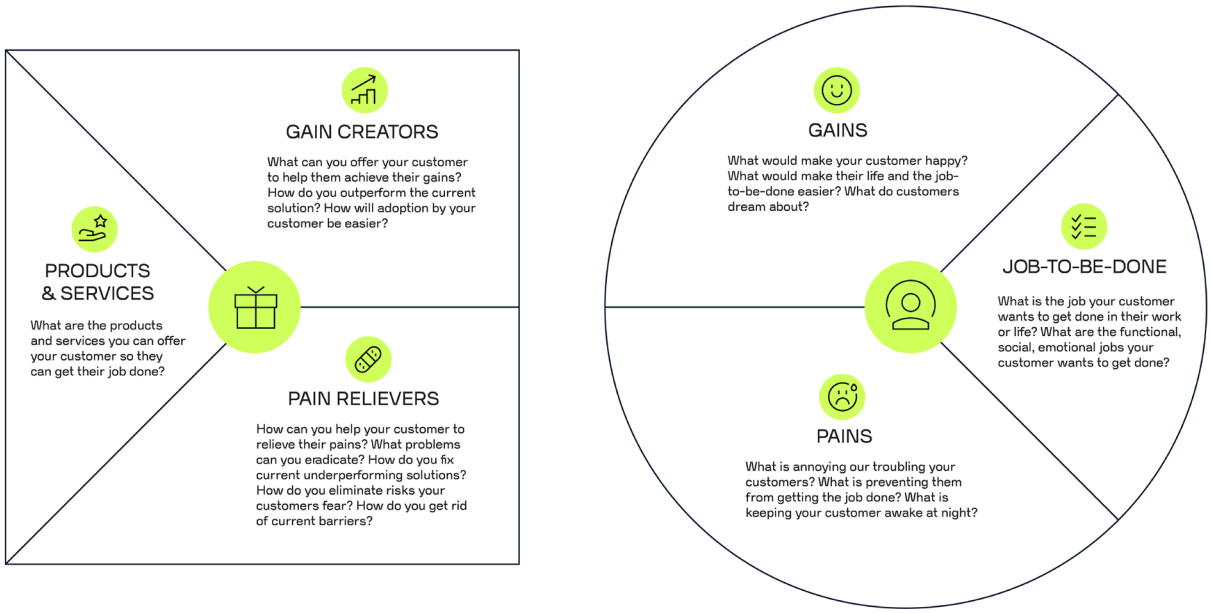
Um ein Zielgruppenprofil zu erstellen, könnt ihr entweder Personas nutzen oder die schlankere Version des Value Proposition Canvas.

Personas sind repräsentative Profile, die dabei helfen, die Zielgruppe besser zu verstehen und auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Lösungen zu entwickeln.

Für jede Persona solltet ihr folgende Punkte betrachten:

- Verleiht der Persona einen (fiktiven) Namen und ein Bild, um sie greifbarer und menschlicher zu machen.
- Bestimmt Alter, Geschlecht, Bildungsniveau, Beruf, Wohnort und Einkommen.
- Beschreibt das Verhaltensmuster, z. B.: Welche Technologien nutzt sie?
- Beschreibt, welche Ziele die Persona verfolgt und welche Bedürfnisse sie hat.
- Notiert, welche Herausforderungen und Schmerzpunkte für die Persona relevant sind.
- Benennt Motivationen und Werte: Was treibt die Persona an und was ist ihr wichtig?

Das Value Proposition Canvas kann ebenso hilfreich sein, um sicherzustellen, dass eure Lösung genau auf die Bedürfnisse eurer Zielgruppe abgestimmt ist. Dafür schauen wir uns zuerst die Seite der Zielgruppe (Kund*innen) an – später im Solution Design vervollständigen wir das Tool mit der Angebotsseite.



3) Value Proposition Canvas

Notiert auf der linken Seite die Herausforderungen (Pains), mit denen eure Zielgruppe konfrontiert ist und welche Verbesserungen ihr helfen. Schreibt auf die rechte Seite (Kreis), welche Lösungen euer Impact-Startup anbietet, um die Zielgruppe zu unterstützen. So stellt ihr die Herausforderungen der Zielgruppe euren Lösungen gegenüber und könnt überprüfen, ob diese tatsächlich einen Mehrwert bieten.

→ NÄCHSTES KAPITEL: SOLUTION DESIGN
Das gesellschaftliche Problem ist klar beschrieben, ihr könnt die Ursachen klar benennen und habt die Auswirkungen analysiert.
Zusätzlich habt ihr ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse und Herausforderungen eurer Zielgruppe entwickelt. Eine Persona oder ein repräsentatives Profil eurer Zielgruppe liegt ebenfalls vor. Wenn all das zutrifft, könnt ihr zum Solution Design übergehen.

TIPPS FÜR EINEN ERFOLGREICHEN DURCHLAUF DER PROBLEM-, ZIELGRUPPEN- UND STAKEHOLDERANALYSE

1. Ausreichend Zeit nehmen
Widersteht dem Drang, vorschnell zu Lösungen überzugehen. Plant genügend Zeit für eine gründliche Problemanalyse ein, wobei ihr euch aber nicht in Details verlieren solltet. Angelehnt an das Pareto-Prinzip empfehlen wir eine 90:10-Regel, d. h. 90% Sicherheit, 10% Flexibilität.

2. Tiefere Stakeholderanalyse
Führt ausführlichere Interviews mit potenziellen Stakeholdern durch. Beobachtet das Verhalten der Zielgruppe in realen Situationen.

3. Problemformulierung überarbeiten
Hinterfragt eure ursprünglichen Annahmen kritisch. Formuliert das Problem aus verschiedenen Perspektiven neu. Nutzt Methoden wie die 5-Why-Technik, um tieferliegende Ursachen zu identifizieren.

4. Validierungsmethoden diversifizieren
Kombiniert qualitative und quantitative Forschungsmethoden. Führt Experimente durch, um eure Annahmen zu testen.

5. Den systemischen Kontext analysieren
Berücksichtigt den breiteren Zusammenhang und mögliche externe Einflussfaktoren. Analysiert das gesamte Ökosystem um das Problem herum.

6. Flexibel bleiben
Haltet euch bereit, eure ursprünglichen Annahmen zu revidieren. Bleibt offen für neue Erkenntnisse, die eure bisherige Sichtweise in Frage stellen könnten. Vergleicht eure Daten mit Branchenbenchmarks oder Studien.

2
SOLUTION DESIGN

BUILD

SOLUTION DESIGN: EINE LÖSUNG FINDEN, MIT DER EUER STARTUP IMPACT SCHAFFT

Ihr kennt das Problem, das ihr mit eurem Impact-Startup lösen möchtet. Im Solution Design geht es nun darum, innovative und wirkungsorientierte Lösungsideen zu entwickeln. Dabei helfen unter anderem Tools wie die Wirkungstreppe und die SWOT-Analyse.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...

- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr wisst, welches Problem ihr lösen wollt und seine Ursachen und Auswirkungen kennt.
- ihr über eure Zielgruppe und ihre Bedürfnisse und zusätzliche Stakeholder Bescheid wisst.
- ihr eine Persona oder ein repräsentatives Profil der Zielgruppe erstellt habt.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...

- innovative Lösungsansätze für euer gesellschaftliches Problem zu erarbeiten.
- Hypothesen zum Wirkungspotential eurer Lösungsideen zu entwickeln.

Bereits existierende Lösungen überprüfen und Innovationspotentiale erkennen

Für viele gesellschaftliche Herausforderungen gibt es bereits Lösungen, die von anderen mutigen Menschen erfolgreich umgesetzt wurden. Wenn ihr diese Lösungen kennt, könnt ihr möglicherweise einzelne Aspekte übernehmen und andererseits Lücken schließen.

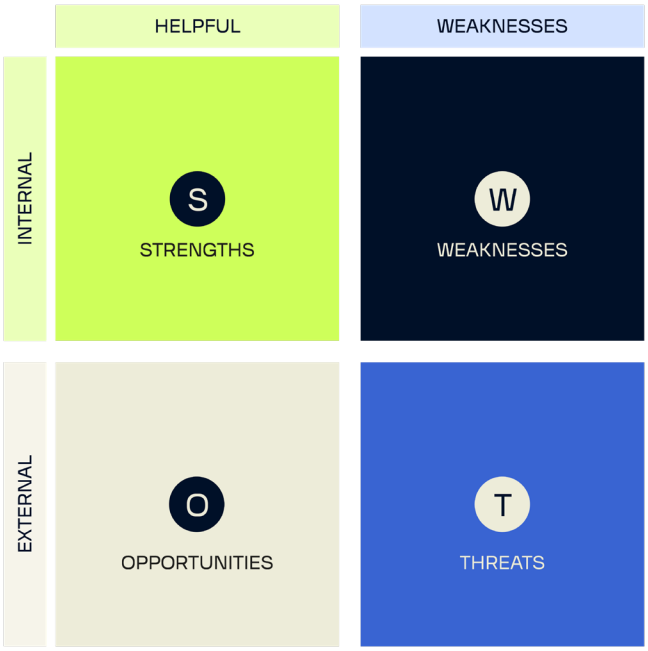
1. DO YOUR RESEARCH

Verschafft euch einen Überblick über bestehende Lösungen, Initiativen und Projekte, die sich mit eurem Problemfeld befassen. Sammelt Informationen über staatliche Programme, NGOs, private Initiativen, technologische Lösungen und lokale Maßnahmen.

2. BEWERTET BESTEHENDE LÖSUNGEN MITHILFE EINER SWOT-ANALYSE

Indem ihr die Reichweite, Zielgruppen und den Erfolg der bestehenden Lösungen analysiert, erkennt ihr, welche bereits gut aufgestellt sind und wo es noch Lücken gibt. So könnt ihr erkennen, welche Teile des Problems bereits gut abgedeckt sind und wo weiterhin ungelöste Herausforderungen bestehen.
Ein Tool, das bei der Untersuchung bestehender Lösungen helfen kann, ist die SWOT-Analyse. Dabei geht ihr wie folgt vor:

- Stärken identifizieren (Strengths): Notiert, was an der Lösung besonders gut funktioniert. Welche Vorteile bietet sie im Vergleich zu anderen Lösungen? Was macht sie erfolgreich?
- Schwächen identifizieren (Weaknesses): Überlegt, welche Probleme oder Lücken bestehen. Gibt es Aspekte, die verbessert werden könnten? Welche Hindernisse schränken die Effektivität ein?
- Chancen aufzeigen (Opportunities): Analysiert, welche externen Faktoren positive Einflüsse auf die Lösung haben könnten. Gibt es Trends oder neue Technologien, die die Lösung noch besser machen könnten? Welche Möglichkeiten bieten sich zur Erweiterung oder Verbesserung?
- Risiken erkennen (Threats): Erkennt, welche Herausforderungen oder Risiken die Lösung gefährden könnten. Das können Konkurrenzlösungen, fehlende Ressourcen oder negative Trends sein, die die Umsetzung erschweren.



4) SWOT Analyse

3. ENTWICKELT MINDESTENS ZWEI LÖSUNGSIDEEN

Findet Bereiche, in denen neue Lösungen entwickelt werden können, um bestehende Lücken zu schließen. Überlegt, welche Innovationen entweder vorhandene Lösungen ergänzen oder völlig neue Ansätze bieten könnten. Das können neue Technologien, Partnerschaften oder kreative Geschäftsmodelle sein. Vielleicht könnt ihr aber auch eine bestehende Lösung in einer neuen Region umsetzen? Auch das ist eine Überlegung wert.

Entwickelt mindestens zwei Lösungsideen, die sich in einem wichtigen Punkt unterscheiden, damit ihr den Unterschied in den Varianten später mit der Zielgruppe zusammen gut vergleichen könnt. Formuliert für jede Variante eine klare Hypothese, warum sie besser funktionieren könnte. So könnt ihr später überprüfen, welche Version am erfolgreichsten ist.

Erste Überlegungen zu einem potenziellen Geschäftsmodell

An dieser Stelle solltet ihr euch überlegen, wie ihr zwischen den Kund*innen (wer für die Lösung bezahlt) und der Zielgruppe (wer von der Lösung profitiert) unterscheiden könnt. Diese Unterscheidung ist besonders relevant für soziale Unternehmen und Impact-Startups, da diejenigen, die von der Lösung profitieren, nicht unbedingt diejenigen sind, die dafür bezahlen.

PRAXISBEISPIELE

1. Kund*innen und Zielgruppe sind dieselben

Eine App zur Unterstützung von Menschen mit Depressionen: Die Nutzer*innen der App bezahlen für den Zugang zu den Funktionen und profitieren gleichzeitig direkt von den angebotenen Therapie-Tools, Mood-Tracking und Unterstützungsnetzwerken. In diesem Fall sind die zahlenden Kund*innen auch diejenigen, die den positiven Impact der Lösung erfahren (Zielgruppe).

2. Kund*innen und Zielgruppe sind verschieden

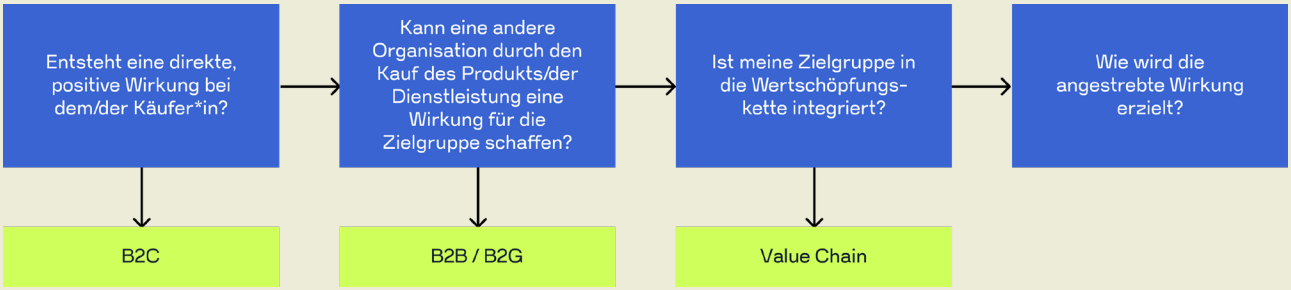
Ein Unternehmen, das nachhaltige Wasserfilter für Entwicklungsländer herstellt: Die Kund*innen sind in diesem Fall Hilfsorganisationen oder Regierungen, die die Filter kaufen. Die Zielgruppe sind jedoch die Menschen in den Zielregionen, die durch die Filter Zugang zu sauberem Trinkwasser erhalten. Hier zahlen also nicht die direkten Nutzer*innen für die Lösung. Das übernimmt eine dritte Partei im Interesse der Zielgruppe.

3. Zielgruppe ist in die Wertschöpfungskette integriert

Ein Kaffeeunternehmen möchte fair produzierten und gehandelten Kaffee in Deutschland verkaufen: Es achtet daher auf ökologisch nachhaltige Anbaumethoden, faire Arbeitsbedingungen (existenzsichernder Lohn, Arbeitsschutz etc.) und nachhaltige und möglichst kurze Transportwege. Die Wirkung entsteht daher entlang der Wertschöpfungskette, der/die Kund*in in Deutschland zahlt für das Angebot.

4. Wenn keines der Modelle zutrifft

Überlegt euch, wie ihr Impact erzielen könnt. Das kann beispielsweise über eine festgelegte Umsatzspende und Kooperation mit einer oder mehrerer NGOs passieren. Achtet aber darauf, dass euer Produkt oder eure Dienstleistung hohen Nachhaltigkeitsansprüchen standhält.



Das Schaubild zeigt verschiedene Fragen auf, die ihr euch stellen könnt, um erste Ideen für ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Euer Geschäftsmodell kann auch mehrere Strategien vereinen.

Lösung mit den Bedürfnissen der Kund*innen abgleichen

Das Tool Value Proposition Canvas hilft dabei, sicherzustellen, dass eure Lösung gut zu euren Kund*innen passt. Es besteht aus zwei Teilen: der Kund*innenseite und der Angebotsseite. Die Seite der Kund*innen habt ihr bereits bei der Evaluierung eurer Problem-, Zielgruppen- und Stakeholderanalyse ausgefüllt, wenn ihr den positiven Impact direkt bei euren Kund*innen erzielt.

Solltet ihr in diesem Kapitel erkannt haben, dass eure Kund*innen eine dritte Partei zum Erreichen eures Impacts sind, füllt ihr das Value Proposition Canvas erneut für die Kund*innen aus. Weiterhin entwickelt ihr jetzt die Angebotsseite. Diese beinhaltet:

- Produkte und Dienstleistungen: Schreibt auf, was ihr anbietet. Berücksichtigt dabei alle Elemente, die euer Impact-Startup bereitstellt, einschließlich nicht-materieller Werte wie Support oder Community.
- Problemlöser (Pain Relievers): Zeigt, wie eure Lösung die Probleme der Zielgruppe beseitigen kann. Stellt sicher, dass die Problemlöser genau auf die beschriebenen Probleme (Pains) zugeschnitten sind und fokussiert euch darauf, das größte Problem zu lösen.
- Gewinnbringer (Gain Creators): Beschreibt, wie eure Lösung die Zielgruppe glücklicher macht. Was sind die Vorteile? Achtet darauf, dass die Gewinnbringer nicht nur funktional sind, sondern auch auf emotionaler Ebene ansprechen, um eine stärkere Zielgruppenbindung zu schaffen.

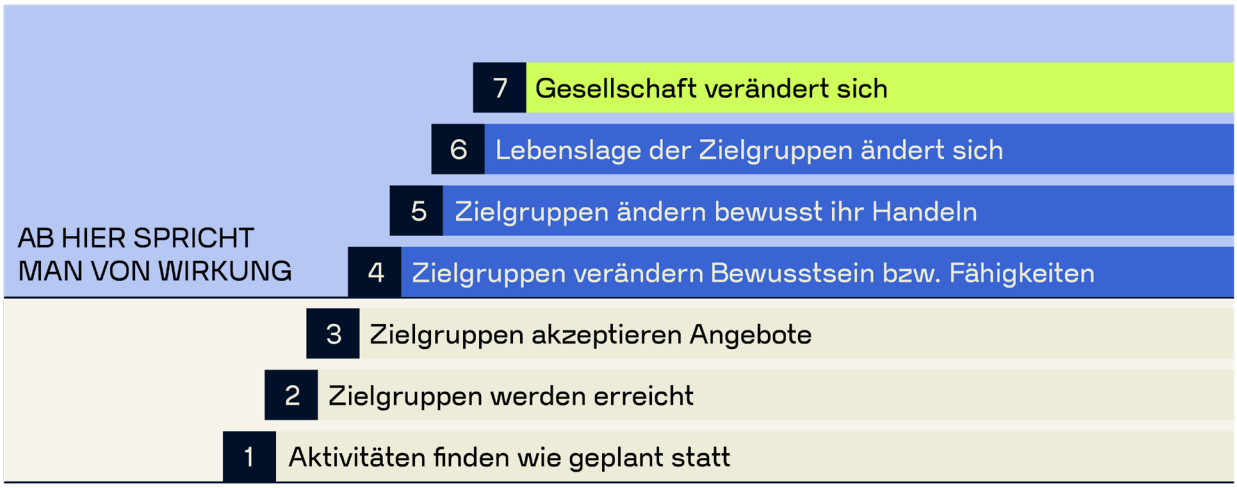
Am Ende vergleicht ihr beide Seiten. Der Value Proposition Canvas ist ein iteratives Werkzeug, das immer wieder überprüft und angepasst werden sollte. So stellt ihr sicher, dass eure Lösungen wirksam sind.

3) Value Proposition Canvas

Überprüft das Wirkungspotential eurer Lösungsideen mit Hilfe der Wirkungstreppe

Um wirkungsorientiert arbeiten zu könnt, braucht es eine Wirkungslogik, die den Weg zum angestrebten Impact beschreibt. Die Wirkungstreppe hilft dabei, eure Maßnahmen und Ziele klar zu formulieren. Sie stellt die einzelnen Stufen dar – von den Inputs (Ressourcen), über die Aktivitäten, bis hin zu den Ergebnissen und langfristigen Wirkungen. Versucht, die Wirkungstreppe von oben nach unten zu befüllen.

MODELLVIELFALT
Es gibt alternative Wirkmodelle wie die IOOI-Logik, Theory of Change, LogFrame und die Wirkungskette. In diesem Playbook arbeiten wir mit der Wirkungstreppe.



5) Wirkungstreppe

1. FÜLLT DIE WIRKUNGSTREPPE FÜR EURE LÖSUNGSIDEEN AUS

Nun geht es daran, zu prüfen, ob eure Lösungsideen das von euch identifizierte gesellschaftliche Problem lösen können und den angestrebten Impact erreichen. Dekliniert hierfür die Wirkungstreppe für eure Ideen durch. Los geht's mit Stufe 1 der Wirkungstreppe:

Stufe 1: Aktivitäten finden wie geplant statt (Output)
Legt fest, welche konkreten Maßnahmen bzw. Aktivitäten für eure Lösungsidee nötig sind. Diese gehören ebenfalls zu den Outputs und sind die Basis, auf der ihr die weiteren Schritte aufbaut. Fragt euch: Welche spezifischen Aktivitäten müssen wir durchführen?

Stufe 2: Zielgruppe wird erreicht (Output)
Bestimmt, wie viele Personen aus eurer Zielgruppe ihr durch eure Lösung erreichen könnt. Dies gehört ebenfalls zu den Outputs und ist eine wichtige Kennzahl, um den Erfolg eures Projekts zu bewerten. Fragt euch:
Wie viele Personen aus unserer Zielgruppe wollen wir mit unserer Lösung erreichen?

Stufe 3: Zielgruppe akzeptiert Angebote (Output)
Definiert, wie die Zielgruppe eure Lösung annehmen und nutzen soll. Dieser Schritt ist entscheidend, um die Wirkung eurer Lösung zu verstehen. Fragt euch:
Wie soll die Zielgruppe auf unser Angebot reagieren und es in Anspruch nehmen?

Stufe 4: Zielgruppe verändert ihr Bewusstsein bzw. Fähigkeiten (Outcome)
Beschreibt, welches neue Wissen oder welche Fähigkeiten die Zielgruppe erwerben soll. Diese Bewusstseinsänderung oder Kompetenzentwicklung gehört zu den Outcomes, die ihr messen könnt, um den Fortschritt zu verfolgen. Hier beginnt der Impact. Fragt euch:
Welche spezifischen Kenntnisse, Einstellungen oder Kompetenzen soll die Zielgruppe entwickeln?

Stufe 5: Zielgruppe ändert ihr Handeln (Outcome)
Bestimmt, welches neue Verhalten die Zielgruppe zeigen soll. Dieses Verhalten ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu eurem gewünschten Outcome. Fragt euch:
Welche konkreten Handlungen oder Verhaltensweisen sollen sich bei der Zielgruppe ändern?

Stufe 6: Lebenslage der Zielgruppe ändert sich (Outcome)
Beschreibt, wie sich die Lebenslage der Zielgruppe konkret verbessern soll. Stufe 6 der Wirkungstreppe ist der Outcome eurer Arbeit. Um ihn treffend formulieren zu könnt, fragt euch:
Welche spezifische Verbesserung in der Lebenslage der Zielgruppe wollen wir erreichen?
Stufe 7: Gesellschaft verändert sich (Impact)
Definiert eurer langfristigen Ziels bzw. den gewünschten Impact in der Gesellschaft. Hier gehört die positive Veränderung hin, die ihr erreichen möchtet. Benennt diesen Impact klar, indem ihr euch fragt:
Welche langfristige Veränderung in der Gesellschaft streben wir an?

Wenn die Wirkungstreppe steht, könnt ihr überlegen, welche Ressourcen, Mittel und Inputs erforderlich sind, um die geplanten Aktivitäten durchzuführen. Dazu gehören finanzielle Mittel, Personal, Materialien und technologische Ressourcen, aber auch Wissen und Netzwerke.

EINE WIRKUNGSTREPPE PRO ZIELGRUPPE
Ihr habt festgestellt, dass es für eure Lösung mehrere Zielgruppen gibt? Dann baut am besten für jede Zielgruppe eine eigene Wirkungstreppe und schaut euch genau an, an welchem Punkt die unterschiedlichen Wirkungstreppen ineinandergreifen. Versucht jedoch, euch auf so wenige Zielgruppen wie möglich zu konzentrieren – sonst verliert eure Wirkungslogik an Schärfe.

→ NÄCHSTES KAPITEL: LÖSUNGSIDEEN TESTEN
Ein weiterer wichtiger Schritt ist gemacht: Ihr habt innovative Lösungsansätze für euer Problem entwickelt und eine Wirkungstreppe gebaut.

Um die Lösungsansätze zu überprüfen, empfehlen wir das Testen eurer Ideen mit der Zielgruppe. Das tun wir im nächsten Kapitel.

TIPPS VON PHINEO-EXPERT*INNEN: TYPISCHE FEHLER BEI DER WIRKUNGSTREPPE

1. Die Zielgruppe wird in den Zielen nicht benannt
Es bleibt unklar, für wen eure Lösung eigentlich gedacht ist. Das könnt ihr tun: Bezieht eure Wirkungsziele auf die Zielgruppe. Beispiel: „Kinder aus bildungsfernen Familien, die zwischen sechs und acht Jahre alt sind, könnt besser lesen."

2. Die Ziele sind nicht in einem klaren Satz ausformuliert, sondern allenfalls stichpunktartig aufgelistet.
Das könnt ihr tun: Formuliert Ziele so konkret wie möglich. Je exakter ein Wirkungsziel benannt ist, desto

eher lassen sich aus diesem Ziel auch Indikatoren ableiten, mit denen ihr die Zielerreichung feststellen und messen könnt.

3. Die Ziele sind negativ formuliert.
Das könnt ihr tun: Formuliert Ziele so, dass sie positive Assoziationen wecken. Positive Ziele motivieren und setzen Energien frei. Beispiel: „Kinder zwischen sechs und acht Jahren könnt lesen" ist eine bessere Formulierung als „Kinder zwischen sechs und acht Jahren lesen nicht mehr so schlecht".

4. Es sind mehrere Ziele mit „und" verbunden.
Zum Beispiel: „Kinder erlangen mehr Wissen und ein größeres Selbstbewusstsein". Beide Ziele lassen sich nicht in einem Rutsch überprüfen, weil jedes der beiden Ziele unterschiedliche Indikatoren erfordert, die wiederum unterschiedliche Erhebungsmethoden mit sich bringen. Das könnt ihr tun: Beschreibt beide Ziele in jeweils einem Satz.

5. Es werden verschiedene Zielgruppen angesprochen.
Das könnt ihr tun: Baut für jede Zielgruppe eine eigene Wirkungstreppe und überlegt, an welcher Stelle sie ineinandergreifen.

6. Unter „Zielgruppe wird erreicht" werden alle Personen verstanden, die das Angebot nutzen.
Das könnt ihr tun: Macht euch klar, wer genau zu eurer Zielgruppe gehört, wer Sub-Zielgruppe ist und wer keine Zielgruppe darstellt. Relevant für die Zielerreichung ist, dass tatsächlich Personen aus der Zielgruppe (!) die Lösung nutzen.

7. Ihr verfolgt utopische Ziele.
Dass Personen in prekären Lebenslagen (z. B. Menschen in Obdachlosigkeit, Langzeitarbeitslosigkeit oder mit Suchterkrankung) tatsächlich eure Lösung nutzen, kann bereits auf eine Änderung des Verhaltens hinweisen. Bei solchen Zielgruppen etwa eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt als Erfolgsmaßstab anzusetzen, geht an der Realität vorbei. Das könnt ihr tun: Prüft eure Annahmen realistisch und besprecht sie mit anderen!

8. Stufe 4 und Stufe 5 werden verwechselt oder durch „und" verbunden.
Das solltet ihr wissen: Stufe 4 ist alles, was im Kopf (neues Wissen, neue Kompetenzen) und emotional (verändertes Bewusstsein, andere Einstellungen) stattfindet. Stufe 5 betrifft ausschließlich das veränderte Handeln.

9. Der Unterschied zwischen Stufe 6 und Stufe 7 fällt vielen schwer.
Das hilft euch: Eine Faustregel könnte sein: — Bis einschließlich Stufe 6 geht es um Personen, die ihr direkt bzw. indirekt über eine Mittlerzielgruppe wie Eltern, Erzieher*innen oder Lehrkräfte mit eurer Lösung ansprecht.
Auf Stufe 7 geht es um die Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene oder in einem Ökosystem. Das muss nicht die Gesamtbevölkerung Deutschlands sein, sondern kann sich auch auf einen Kiez, einen Stadtteil oder eine bestimmte Region beziehen (je nachdem, welche Reichweite ihr anstrebt).

MEASURE

SOLUTION DESIGN: WIE IMPACT-STARTUPS IHRE LÖSUNGSIDEEN TESTEN KÖNNEN

Ihr habt bereits innovative Lösungsansätze für ein Problem entwickelt, dem ihr mit eurem Impact-Startup begegnen wollt? Nun geht es daran, eure Annahmen zur Lösung des Problems zu testen, um die beste Lösung zu identifizieren. Dabei helfen Interviews mit der Zielgruppe.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr innovative Lösungsansätze für ein Problem entwickelt habt.
- ihr eure Zielgruppe und ihre Bedürfnisse kennt.
- ihr eine Wirkungstreppe gebaut habt.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- Feedback zu euren Lösungsideen einzuholen.
- den besten Lösungsansatz zu finden.
- zu erkennen, wo es Verbesserungspotenzial gibt.

Feedback zu euren Lösungsideen sammeln

Um die Wirksamkeit eurer Lösungsideen zu überprüfen, spiegelt ihr sie am besten direkt mit der Zielgruppe. Dafür bieten sich Interviews an. Mit konkreten Fragen bewertet ihr Potenzial, Akzeptanz und Impact eurer Lösungsideen. So erhaltet ihr wertvolles Feedback für die Weiterentwicklung. Ihr könnt dabei in folgenden vier Schritten vorgehen:

1. WÄHLT PASSENDE INTERVIEWPARTNER*INNEN AUS

Das ist entscheidend für aussagekräftige Ergebnisse. Achtet darauf, dass möglichst viele unterschiedliche Perspektiven, Hintergründe und Erfahrungen abgedeckt werden. Neben Personen aus der Zielgruppe könnt ihr zum Beispiel auch Expert*innen und Menschen befragen, die in einem ähnlichen Umfeld arbeiten.

2. ENTWICKELT INTERVIEWFRAGEN FÜR DIE ZIELGRUPPENGESPRÄCHE

Die folgenden Vorschläge für Fragen dienen nur als Beispiel und müssen an eure Lösungsideen und eure Zielgruppe angepasst werden. Wo es sinnvoll ist, könnt ihr als Antwortmöglichkeiten Multiple Choice, eine Bewertungsskala oder offene Antwortfelder anbieten.

BEWERTUNG DER VORGESCHLAGENEN LÖSUNGSIDEE
- Welche Aspekte unserer Lösungsidee gefallen Ihnen am meisten?
- Gibt es Elemente der Lösungsidee, die Sie für problematisch oder ineffektiv halten?
- Wie leicht verständlich und nutzbar ist unsere Lösungsidee für Sie?

- Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie für unser Lösungskonzept?

Relevanz und Akzeptanz der Lösung
- Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unsere Lösung verwenden würden?
- Was würde Sie dazu motivieren, unsere Lösung aktiv zu nutzen?
- Was könnte Sie daran hindern, unsere Lösung zu nutzen?

Bewertung des potenziellen Impacts
- Inwieweit stimmen Sie zu, dass unsere Lösung zu positiven Veränderungen in Ihrem Umfeld beitragen kann?
- Welche konkreten positiven Veränderungen kann unsere Lösung bewirken?

Machbarkeit und Ressourcen
- Wie realistisch schätzen Sie die Umsetzung unserer Lösung in Ihrem Umfeld ein?
- Welche Herausforderungen oder Barrieren könnte es dabei geben?
- Welche Ressourcen oder Unterstützung benötigen Sie, um die Lösung erfolgreich zu nutzen?
- Würden Sie unsere Lösung selbstständig anwenden oder benötigen Sie Unterstützung?

Kooperation und Engagement
- Wie bereit sind Sie, aktiv an der Weiterentwicklung und Anpassung unserer Lösung mitzuwirken?
- Welche Art von Unterstützung oder Kooperation könnt Sie uns anbieten, um die Lösung weiter zu verbessern?

3. VERFASST EIN ANSPRECHENDES ANSCHREIBEN FÜR DAS INTERVIEW

Formuliert klar die Erwartungen an die Teilnehmenden. Geht davon aus, dass sich viele Personen vorab fragen, was genau sie erwartet und ob sie sich vorbereiten müssen. Erklärt, wie lange das Interview dauern wird, welchen Zweck es verfolgt, und betont, dass keine spezielle Vorbereitung nötig ist. Bedankt euch im Voraus bei den Teilnehmenden für ihre Zeit und betont, wie wichtig ihr Beitrag für das Projekt ist.

4. SCHAFFT EINE ANGENEHME ATMOSPHÄRE

Sie ist die Grundlage für ein offenes und ehrliches Gespräch. Beginnt den Austausch mit einer kurzen Vorstellung und erklärt, worum es in eurem Projekt geht und warum ihr das Interview führst. Stellt sicher, dass die Teilnehmenden sich wohlfühlen, indem ihr eine freundliche, entspannte Umgebung schafft und ihnen die Möglichkeit gebt, jederzeit Fragen zu stellen oder Bedenken zu äußern.

→ NÄCHSTES KAPITEL: REALITY-CHECK

Ihr habt Feedback zu euren Lösungsideen eingeholt und wisst nun, wo es Verbesserungspotenzial gibt und welche Ideen den größten Anklang bei der Zielgruppe finden.

Als nächsten Schritt empfehlen wir, den Reality-Check für eure Lösungsideen zu machen und die anstehenden Aufgaben zu priorisieren.

LEARN

SOLUTION DESIGN FÜR IMPACT-STARTUPS: REALITY-CHECK FÜR LÖSUNGSIDEEN

Bevor ihr Zeit und Ressourcen in die Entwicklung eines Prototyps steckt, lohnt es sich, eure Lösungsideen zu validieren und zu iterieren – also wiederholt zu überarbeiten und anzupassen, basierend auf dem Feedback der Zielgruppen und den gewonnenen Erkenntnissen. Das spart nicht nur Mühe, sondern erhöht auch die Erfolgschancen.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr eure Zielgruppe und ihre Bedürfnisse bereits kennt.
- ihr Lösungsideen für ein Problem getestet und Feedback eingeholt habt.
- ihr eine Wirkungstreppe gebaut habt.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- eure Lösungsideen zu bestätigen oder zu verbessern.
- eure Wirkungslogik weiter zu schärfen und die Wirkungstreppe zu verfeinern.
- die nächsten Schritte zu priorisieren.

Annahmen zu euren Lösungsideen validieren

Indem ihr eure Annahmen systematisch überprüft und mit den Erkenntnissen aus Interviews abgleicht, könnt ihr eure Ideen präzisieren, Prioritäten setzen und eine schlüssige Wirkungslogik entwickeln. Wir empfehlen folgende drei Schritte:

1. SORTIERT EURE INTERVIEW-DATEN UND BILDET CLUSTER

Sammelt und notiert alle Aussagen, Beobachtungen und Zitate aus den Interviews auf Post-its oder in digitalen Notizen.

Gruppiert ähnliche Aussagen und identifiziert wiederkehrende Themen und Muster. Indem ihr Themen-Cluster bildet, könnt ihr Erkenntnisse in Kategorien einteilen, die dabei helfen, Prioritäten zu setzen und zu erkennen, welche Lösungsidee am meisten Anklang gefunden hat.

2. PRÜFT EURE ANNAHMEN KRITISCH

Prüft die Annahmen, die ihr über eure Lösungsidee getroffen habt. Decken sich die Aussagen aus den Interviews mit eurer Recherche und euren Überlegungen?

3. VERFEINERT EURE WIRKUNGSLOGIK MIT HILFE DER WIRKUNGSTREPPE

Nutzt die bereits erstellte Wirkungstreppe aus dem → Kapitel “Solution Design: Eine Lösung finden, mit der ein

Startup Impact schafft", um die einzelnen Schritte von Problem über Lösung bis hin zu Impact nachvollziehbar darzustellen und sicherzustellen, dass eure Wirkungslogik schlüssig ist. Ergänzt und aktualisiert eure Wirkungstreppe mit den validierten Erkenntnissen über eure Lösung. Diese Wirkungsziele sind die Grundlage für die spätere Wirkungsmessung.

Effort-Impact-Matrix: Sind eure Lösungsideen umsetzbar?

Um herauszufinden, welche eurer Ideen den größten Nutzen bei vertretbarem Ressourceneinsatz versprechen, hilft die Effort-Impact-Matrix. Das ist besonders für soziale Unternehmen mit begrenzten Mitteln von Bedeutung. Die Einschätzung des Impacts und des Ressourcenaufwands erhaltet ihr durch die Interviews und eine grobe Kalkulation der Inputs.

1. DEFINIERT DIE X- UND DIE Y-ACHSE

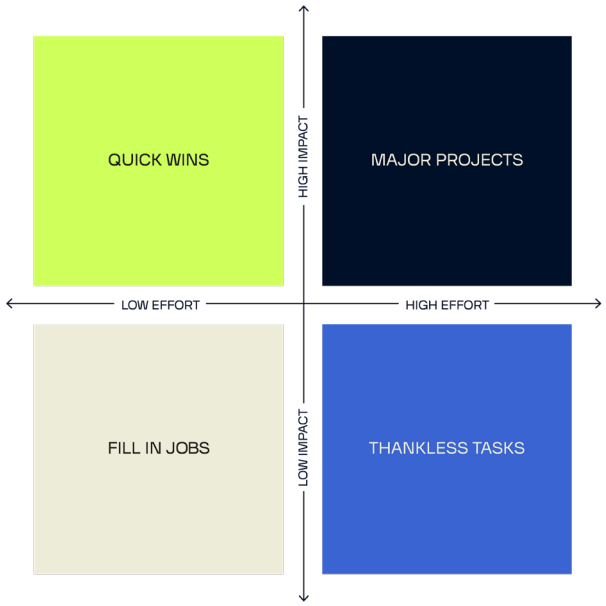
- X-Achse (Effort/Machbarkeit): Hier geht es um den Aufwand für die Umsetzung – sei es Zeit, Kosten, Ressourcen oder technische Komplexität, von „hohem Aufwand/schwierig umzusetzen" (rechts) bis „geringem Aufwand/einfach umzusetzen" (links).
- Y-Achse (Impact): Diese Achse steht für die potenzielle gesellschaftliche Wirkung eurer Lösung, von „geringem Impact" (unten) bis „hohem Impact" (oben).

2. BEWERTET UND POSITIONIERT EURE IDEEN

- Bewertet jede eurer Ideen basierend auf den beiden Kriterien „Impact" und „Effort":
- Impact: Wie groß ist der erwartete Nutzen oder die Wirkung der Lösung?
- Effort/Machbarkeit: Wie schwierig oder ressourcenintensiv ist die Umsetzung?
- Platziert eure Lösungen entsprechend auf der Matrix.

3. PRIORISIERT EURE LÖSUNGEN

- Quick Wins (oben links): Hoher Impact, geringer Aufwand – Diese Lösungen solltet ihr zuerst angehen. Sie sind relativ einfach umzusetzen und bringen einen hohen Nutzen.
- Major Projects (oben rechts): Hoher Impact, hoher Aufwand – Diese Lösungen sind lohnend, aber sie erfordern signifikante Ressourcen und Planung. Ihr solltet sie nach den Quick Wins priorisieren.
- Fill-Ins (unten links): Geringer Impact, geringer Aufwand – Diese Lösungen könnt ihr umsetzen, wenn Zeit und Ressourcen übrig sind, aber sie sind nicht entscheidend.



5) Effort-Impact-Matrix

- Thankless Tasks (unten rechts): Geringer Impact, hoher Aufwand – diese Lösungen vermeidet ihr am besten, da der Aufwand den Nutzen nicht rechtfertigt.

  → NÄCHSTES KAPITEL: PROTOTYP ENTWICKELN

  Ihr könnt klar das Problem, die Zielgruppe und den Impact benennen und belegen? Und ihr habt eine akzeptierte Lösungsidee entwickelt? Wunderbar. Stehen euch außerdem alle benötigten finanziellen, personellen und technischen Ressourcen für die Entwicklung eines Prototyps zur Verfügung?

  Wenn all das zutrifft, könnt ihr zum Prototyping übergehen.

TIPPS, DIE DABEI HELFEN, LÖSUNGSIDEEN UND WIRKUNGSLOGIK ZU VALIDIEREN

1. Kreativere Lösungsideenfindung
Nutzt verschiedene Kreativitätstechniken wie Brainstorming oder Mind Mapping. Betrachtet das Problem aus verschiedenen Perspektiven durch mehr Stakeholder-Einbindung. Sucht nach ähnlichen Problemen in anderen Branchen oder Kontexten und prüft, wie sie dort gelöst werden.

2. Iterativerer Ansatz
Testet einzelne Aspekte eurer Lösung, bevor ihr einen Prototyp für die vollständige Lösung entwickelt. Nutzt die Wirkungstreppe, um die Testschritte logisch aufeinander aufzubauen und sie weiter zu verfeinern.

3. Priorisieren einzelner Funktionen
Erstellt eine priorisierte Liste von Funktionen basierend auf ihrem Wert für die Zielgruppe. Konzentriert euch auf die Kernfunktionen, die das Problem am effektivsten lösen.

4. Systematischere Bewertung von Lösungsideen
Entwickelt klare Kriterien zur Bewertung eurer Lösungsideen. Erstellt eine Vergleichstabelle, um verschiedene Lösungen objektiv zu bewerten. Berücksichtigt Faktoren wie Machbarkeit, Kosten und potenzielle Auswirkungen.

5. Feedback-Schleifen verkürzen
Holt früher und häufiger Feedback ein.

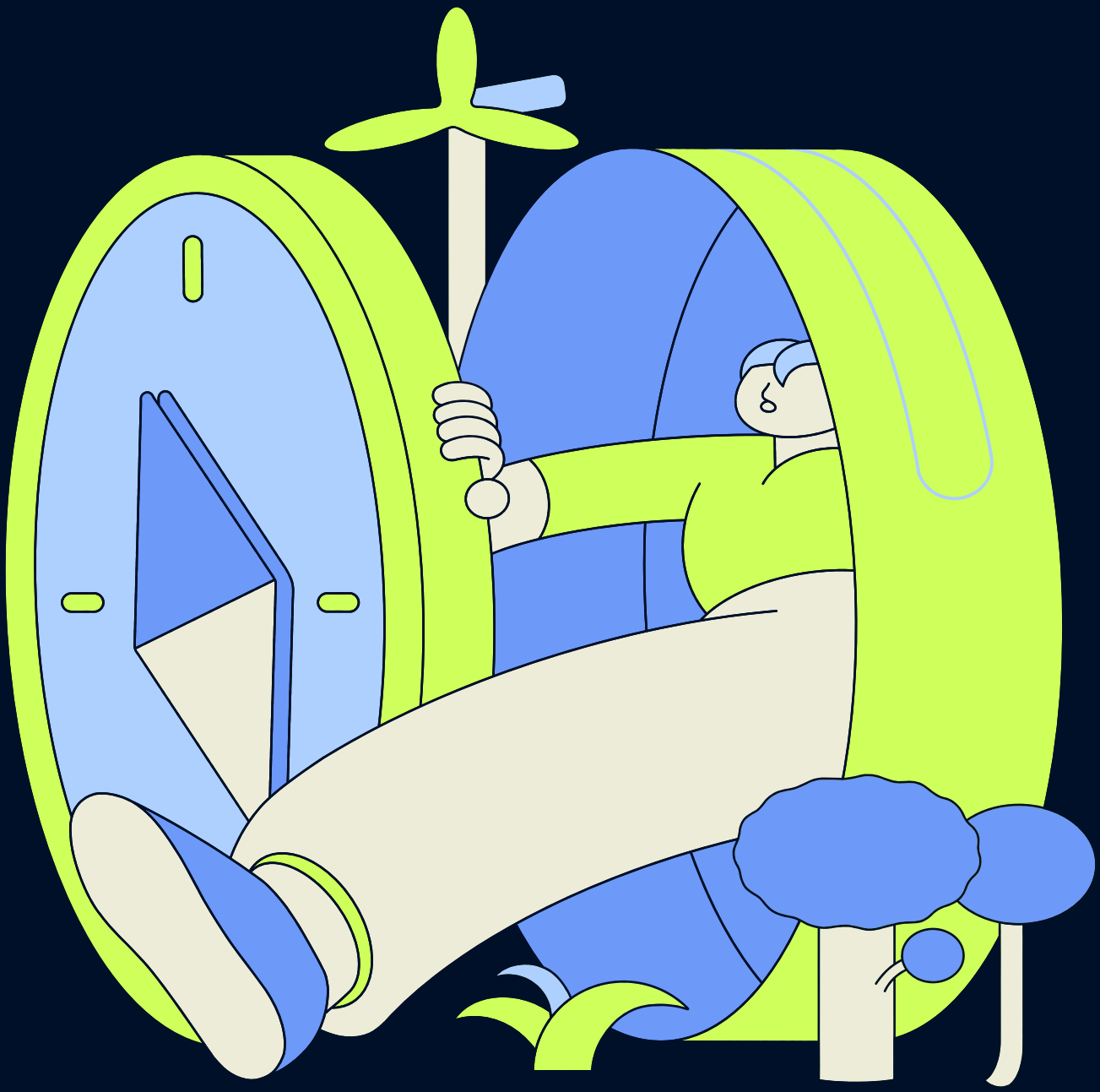
TIPPS, DIE DABEI HELFEN, PROBLEM UND ZIELGRUPPE ZU VALIDIEREN

1. Problem gründlicher analysieren
Überprüft, ob ihr das zugrundeliegende Problem wirklich verstanden habt. Führt eine tiefere Situationsanalyse durch, um den Ist-Zustand genauer zu erfassen. Hinterfragt eure ursprünglichen Annahmen kritisch.

2. Vertiefen der Zielgruppenanalyse
Führt weitere Interviews oder Umfragen durch, um tiefere Einblicke in die Bedürfnisse und Schmerzpunkte eurer Zielgruppe zu gewinnen.

3. Überprüfen der Ziele
Überprüft, ob eure Ziele noch relevant und realistisch sind. Definiert klare, messbare Erfolgskriterien für eure Lösungsideen.

PROTOTYPING-PHASE



1 PROTOTYPENTWICKLUNG UND MARKTANALYSE

BUILD

PROTOTYPING FÜR IMPACT-STARTUPS: ERSTEN PROTOTYP ENTWICKELN UND SCHLÜSSELMETRIK FINDEN

In der Prototyping-Phase baut ihr eine simple Version eurer Lösung aus der validierten Lösungsidee und sammelt echte Erfahrungen aus der Zielgruppe. Hier lernt ihr, wie ihr einen funktionierenden Prototyp entwickelt und schon hier mit einer Schlüsselmetrik frühzeitig euren Impact messen könnt.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...

- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr eure Zielgruppe genau kennt.
- ihr das Problem, die Lösung und den Impact klar benennen könnt.
- ihr alle Ressourcen habt, um einen Prototyp zu entwickeln.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...

- einen funktionsfähigen Prototyp zu entwickeln.
- die One Metric That Matters (OMTM) für die frühe Wirkungsmessung eures Projekts zu finden.

Einen einfachen Prototyp bauen

Bei eurem ersten Prototyp solltet ihr euch auf die Kernfunktionen konzentrieren, die das Hauptproblem eurer Zielgruppe lösen. So könnt ihr dabei vorgehen:

1. IDENTIFIZIERT DIE WICHTIGSTEN KERNFUNKTIONEN

Bestimmt die wichtigsten Funktionen, die das Hauptproblem eurer Zielgruppe lösen. Das könnten die Funktionen spezifischer Dienstleistungen wie persönliche Betreuung oder die Inhalte eines Workshops oder die eines spezifischen Projekts sein, z. B. Hilfsmittel.

2. BAUT ZUNÄCHST DIE EINFACHSTE VERSION EURER LÖSUNG

Startet mit der einfachsten Version eurer Lösung und entwickelt diese dann immer weiter. Sie muss nicht perfekt sein oder bereits alle Details enthalten. Es geht zunächst um eine grobe Darstellung der Lösung. Dies ist euer Low Fidelity Prototyp. Hier einige gängige Beispiele für Prototypen:

- Landing Page: Entwickelt eine simple Website, die eure Lösung präsentiert. Wenn möglich, integriert Call-to-Actions, auf die die Testpersonen reagieren könnt und Conversion-Tracking, um diese Reaktionen zu messen.
- Physische Produkte: Nutzt einfache Materialien wie Papier, Pappe oder Legosteine, um eure Lösung zu veranschaulichen. Spielt die Lösung mit euren Testpersonen durch (z. B. in Form von Fokusgruppen) und nehmt das Feedback auf.
- Software: Erstellt Wireframes oder klickbare Mockups. Lasst eure Testpersonen die Mockups ausprobieren und beobachtet sie dabei.
- Dienstleistungen: Nutzt einfache Darstellungen, z. B. durch Rollenspiele oder Mockups. Auch ein Service Blueprint bietet sich als visuelles Werkzeug an, um eure Lösung detailliert abzubilden. Es umfasst die wichtigsten Prozesse, Berührungspunkte mit der Zielgruppe und den geplanten Impact. Für die Visualisierung eignen sich diverse Tools wie z. B. Miro, Mural, Canva oder Figma. Beobachtet, wie eure Zielgruppe im Rollenspiel interagiert und schreibt eure Erkenntnisse mit.

Schlüsselmetrik für frühe Wirkungsmessung auf Stufe 5 der Wirkungstreppe finden

Wichtig ist an dieser Stelle, dass ihr bereits eine Wirkungstreppe für euer Projekt erstellt habt. Falls nicht, holt das am besten gleich nach. Wie ihr eine Wirkungstreppe baut, erklären wir im → Kapitel “Solution Design: Eine Lösung finden, mit der euer Startup Impact schafft”.

1. FOKUSSIERT EUCH AUF DIE OUTCOMES

Wählt eine Metrik, die auf Stufe 5 eurer Wirkungstreppe liegt und einen direkten, messbaren Einfluss auf euer Hauptziel hat. Neben der Impact-Schlüsselmetrik auf Stufe 5 messt ihr im nächsten Schritt auch die Attraktivität und Nutzung eurer Lösung. Mehr Informationen dazu gibt es im → Kapitel “Prototyp im Praxistest: Feedback sammeln und Wirkung messen”.

WARUM STUFE 5?

- Direkte Wirkung: Stufe 5 repräsentiert Veränderungen in Handeln und Verhalten der Zielgruppe, was eine direkte und messbare Auswirkung eures Prototyps darstellt
- Aussagekraft: Diese Stufe zeigt bereits konkrete Ergebnisse, ist aber noch nicht so langfristig wie Stufe 6, was für einen Prototyp oft zu weit gefasst wäre
- Zeitnahe Feedback-Schleife: Veränderungen auf Stufe 5 sind schneller erkennbar als die Veränderungen der Lebenssituation eurer Zielgruppe auf Stufe 6, was für die iterative Entwicklung eines Prototyps wichtig ist.
- Relevanz für Stakeholder: Verhaltensänderungen der Zielgruppe sind für viele Stakeholder überzeugender als reine Output-Zahlen.

BEISPIELE FÜR INDIKATOREN AUF STUFE 5 DER WIRKUNGSTREPPE

- Häufigkeit und Qualität von Handlungen der Zielgruppe, die auf eine Verhaltensänderung hindeuten
- Anzahl der Teilnehmer*innen, die neu erlernte Kompetenzen in ihrem Alltag anwenden
- Veränderungen in den Einkaufsgewohnheiten der Zielgruppe nach einer Intervention
- Nutzung von bevorzugten Kommunikationskanälen durch die Zielgruppe nach einer Schulung

- Veränderungen im Online-Verhalten, wie z.B. erhöhte Interaktion mit bestimmten digitalen Inhalten oder Plattformen

2. NUTZT SMART-KRITERIEN

Formuliert eure One Metric That Matters (OMTM) so, dass sie den SMART-Kriterien entspricht.

- Spezifisch: muss klar definiert und eindeutig sein.
- Messbar: muss quantifizierbar sein.
- Attraktiv: muss relevant für dein Ziel sein.
- Realistisch: muss mit deinen verfügbaren Ressourcen erreichbar sein.
- Terminiert: muss zeitlich begrenzt sein. Setzt einen Zeitrahmen von zwei bis vier Monaten.

3. BEREITET DIE MESSUNG EURER SCHLÜSSELMETRIK VOR

Implementiert ein Messsystem, damit ihr eure Schlüsselmetrik genau und regelmäßig messen könnt. Definiert eine Baseline – also einen Ausgangswert, der als Referenzpunkt dient, um den Zustand vor und nach euren Maßnahmen zu vergleichen (z. B. Anzahl von Menschen mit Bewusstsein für Bedeutung gesunder Ernährung oder mit Fähigkeiten in Stressresilienz). Die Baseline solltet ihr idealerweise durch offizielle Statistiken festlegen und nicht durch Selbsteinschätzung festsetzen. Das könnte die Gefahr von Impact Washing erhöhen.

Setzt konkrete Zielwerte, damit ihr präzise nachvollziehen könnt, welche Fortschritte ihr in der Prototyping-Phase macht. Denkt daran: Wirkungsorientierung ist ein iterativer Prozess – traut euch, Anpassungen vorzunehmen und kontinuierlich zu lernen!

→ NÄCHSTES KAPITEL: FEEDBACK EINHOLEN

Geschafft! Ihr habt einen ersten Prototyp entwickelt und die Schlüsselmetrik für eine erste Wirkungsmessung definiert.

Im nächsten Kapitel könnt ihr beides überprüfen, indem ihr Feedback aus der Zielgruppe sammelt und erste Daten zum Outcome erhebt. So lernt ihr, wo es Verbesserungsbedarf gibt.

MEASURE

PROTOTYP IM PRAXISTEST: FEEDBACK SAMMELN UND WIRKUNG MESSEN

Ihr habt für euer Impact-Startup schon einen Prototyp entwickelt? Dann geht es jetzt darum, konkrete Daten zur Nutzung und Wirkung zu sammeln. Unabhängig davon, ob der Prototyp digital oder physisch ist, sind gründliche Tests unerlässlich, um ihn zu optimieren. Hier stellen wir verschiedene Testmethoden vor, die ihr je nach Art des Prototyps einsetzen könnt.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr eure Zielgruppe genau kennt.
- ihr das Problem, die Lösung und den Impact klar benennen könnt.
- ihr einen funktionsfähigen Prototyp entwickelt habt.
- ihr eine Schlüsselmetrik (OMTM) zur frühen Wirkungsmessung definiert habt.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- wertvolles Feedback aus der Zielgruppe für euren Prototyp zu sammeln.
- erste Daten zu Output- und Outcome-Indikatoren zu erheben.
- gezielt Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

Tests für Landingpages

Kampagnentests sind eine einfache und kostengünstige Methode, um herauszufinden, wie gut euer Prototyp bei der Zielgruppe ankommt. Ihr könnt damit wertvolle Einblicke gewinnen, welche Aspekte eures Prototyps Interesse wecken und Engagement fördern.

1. DEFINIERT KLARE TESTZIELE

Bestimmt, welche Aspekte eures Prototyps ihr testen möchtet (z. B. Interessen der Teilnehmenden, Conversion-Rate, Zielgruppenansprache, Interaktionen). Legt messbare Schlüsselkennzahlen (KPIs) fest (z. B. Klickrate, Anmeldungen, Anfragen).

2. RICHTET EURE KAMPAGNEN EIN

GOOGLE-ADS
- Erstellt eine Suchnetzwerk-Kampagne.
- Wählt relevante Keywords, die zu eurem Prototyp passen.
- Verfasst aussagekräftige Anzeigentexte, die euer Angebot klar kommunizieren.

LINKEDIN-ADS
- Nutzt Sponsored Content oder Text-Ads.
- Definiert eure Zielgruppe präzise nach Branche, Jobtitel, Unternehmensgröße etc.
- Erstellt ansprechende Anzeigen mit einem klaren Versprechen.

3. TESTET UNTERSCHIEDLICHE ANZEIGENVARIANTEN GEGENEINANDER

Experimentiert mit verschiedenen Zielgruppen, Keywords oder Botschaften, um herauszufinden, was am besten funktioniert. Setzt zunächst ein begrenztes Budget, um Risiken zu minimieren, und erhöht das Budget basierend

auf deinen Ergebnissen schrittweise.

Tests für digitale und nicht-digitale Prototypen: Zugänglichkeit und Akzeptanz des Prototyps prüfen

Mithilfe von Tests könnt ihr sicherstellen, dass eure Lösung intuitiv anwendbar ist und die Bedürfnisse der Zielgruppe erfüllt. Testen könnt ihr sowohl digitale als auch nicht-digitale Prototypen – z. B. eine Software, eine App, ein physisches Produkt oder eine Dienstleistung.

1. DEFINIERT KLARE ZIELE

Legt fest, was genau ihr testen möchtet – z. B. eine Website, eine App, ein Rollenspiel oder einen Click-Through-Dummy. Ihr könnt die Tests auf qualitativer und auf quantitativer Ebene durchführen. Die qualitative Ebene ist in diesem Fall weiterverbreitet.

QUALITATIVE USABILITY-TESTS:
Hier konzentriert ihr euch auf Einblicke, wie Menschen euren Prototyp nutzen. Diese Tests eignen sich hervorragend, um Probleme bei der Nutzung zu entdecken.

QUANTITATIVE USABILITY-TESTS:
Hier erfahrt ihr etwas über das Erlebnis der Teilnehmenden bei der Nutzung, indem ihr Kennzahlen wie den Aufgabenerfolg oder die Verweildauer bei der Aufgabe messt. Diese Tests helfen euch, Benchmarks zu setzen.

2. BESTIMMT EURE TESTMETHODE

Ihr könnt aus verschiedenen Testmethoden wählen. Die gängigsten sind diese:

- Einzelinterviews: Befragt einzelne Teilnehmende zu ihrem Erlebnis mit eurem Prototyp.
- Feldtests: Testet euren Prototyp in der realen Umgebung. Beobachtet, wie die Teilnehmenden mit eurem Prototyp interagieren und führt Interviews durch.
- Fokusgruppen: Bringt eine Gruppe potenzieller Nutzer*innen eurer Lösung zusammen, um euren Prototyp zu diskutieren.
- Expertenbewertungen: Lasst Expert*innen aus eurem Bereich den Prototyp bewerten.

3. REKRUTIERT TEILNEHMER*INNEN

Wählt Personen aus, die eurer Zielgruppe entsprechen. Plant fünf bis acht Teilnehmende ein, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten.

> ZIELGRUPPE VS. KUND*INNEN
> In der Lean Impact Journey differenzieren wir zwischen der Zielgruppe, wenn wir uns mit dem Wirkungsmodell und dem Produkt beschäftigen und Kund*innen, wenn es um das Geschäftsmodell geht.
>
> Wie ihr diese beiden Begriffe für euer Startup nutzt, hängt davon ab, worin eure Lösung besteht. Als Zielgruppe werden in diesem Playbook einerseits Personen bezeichnet, die die Lösung nutzen und andererseits jene, die von der Lösung profitieren.
>
> Abhängig von der Lösung kann die Zielgruppe beides in sich vereinen. Tut sie das bei euch nicht, solltet ihr hier Testpersonen aus beiden Gruppen rekrutieren.

4. ERSTELLT EIN TESTSZENARIO UND AUFGABEN

Entwickelt realistische Nutzungsszenarien für euren Prototyp und formuliert klare Aufgaben. Achtet darauf, dass die Szenarien realistisch und relevant sind und formuliert diese klar, präzise und messbar. Entscheidet, ob der Test im Labor, remote oder direkt im Nutzungskontext stattfinden soll. Sorgt dafür, dass alle benötigten Tools

funktionieren.

5. FÜHRT DEN TEST DURCH

Während der Tests bittet ihr die Teilnehmenden, ihre Gedanken laut auszusprechen, während sie den Prototyp nutzen. Beobachtet genau, wie sie damit interagieren, und dokumentiert eure Erkenntnisse, um gezielte Verbesserungen vornehmen zu können.

NUTZER*INNENTESTS

Die Begriffe „Nutzertests" oder „User Testing" stammen ursprünglich aus dem Software-Bereich – ihr könnt sie aber gut auf nicht-technologiebasierte Innovationen anpassen. Hier einige Tipps:

- Sprecht von Teilnehmenden oder Zielgruppen statt von Usern.
- Betrachtet Aspekte eurer Lösung statt Funktionen.
- Verwendet physische Prototypen, Rollenspiele oder Simulationen.
- Formuliert klar die Szenarien, in denen eure Lösung zum Einsatz kommen kann.
- Schafft eine realistische Umgebung, um die Reaktionen der Teilnehmenden zu beobachten.

A/B-Tests: Verschiedene Versionen des Prototyps vergleichen

Bei A/B-Tests überprüft ihr verschiedene Versionen eures Prototyps, um den größtmöglichen Impact zu schaffen. Ihr könnt z. B. verschiedene Elemente der Nutzer*innenführung, Buttons oder visuelle Gestaltungselemente testen – aber auch verschiedene Versionen von Beratungen, Trainings und Unterstützungsleistungen sowie von Design und Funktionalitäten. So findet ihr heraus, welche Version eures Prototyps die besten Ergebnisse erzielt. Präsentiert jeweils zwei verschiedene Varianten (Variante A und Variante B) zufällig verschiedenen Teilen der Zielgruppe.

1. DEFINIERT KLARE ZIELE

Wählt die Aspekte eures Prototyps aus, die ihr testen möchtet. Legt Metriken und Erfolgskriterien fest. Es ist wichtig, SMARTe Metriken zu definieren, die den Erfolg eurer Lösung bestimmen. Das können je nach Produkt oder Angebot Konversionsraten, Verhaltensänderungen oder auch qualitative Indikatoren sein. Wie die SMART-Methode funktioniert, erklären wir im Kapitel „So entwickelst du deinen ersten Prototyp und findest deine Schlüsselmetrik". Verteilt fürs Testen die Zielgruppe zufällig auf jeweils zwei Varianten (A und B).

2. FEEDBACK DER TEILNEHMENDEN SAMMELN

Sammelt nach den A/B-Tests das Feedback der Teilnehmenden ein, z. B. in einer Umfrage. Diese kann sowohl Multiple Choice als auch offene Fragen oder eine Bewertungsskala beinhalten. Typische Fragen sind:

- Was sind Ihre ersten Gedanken zur Ihnen gezeigten Variante?
- Gibt es etwas, das fehlt?
- Wie zufrieden waren Sie mit der von Ihnen genutzten Version?
- Welche Elemente waren für Sie besonders hilfreich?
- Was hat Ihnen nicht gefallen oder war irritierend?
- Wie fanden Sie das Design und die Benutzungsfreundlichkeit?
- Welche Änderungen würden Sie vornehmen, um diese Version noch besser zu machen?
- Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie auf den Button in Variante A/B klicken würden?
- Was würden Sie an der Ihnen gezeigten Variante ändern?

Neben schriftlichen Befragungen kann es sinnvoll sein, einzelne Teilnehmende zu einem kurzen Interview einzuladen, um die Ergebnisse des A/B-Tests noch detaillierter zu besprechen. Das kann helfen, die

quantitativen Ergebnisse mit subjektiven Eindrücken zu verknüpfen und so ein tieferes Verständnis der Zielgruppenerfahrung zu gewinnen.

Schlüsselmetrik (OMTM) auf Stufe 5 der Wirkungstreppe messen

1. BEFRAGT EURE ZIELGRUPPE ZU EUER FRÜHEN WIRKUNG

Um schon frühzeitig den sozialen und ökologischen Impact eures Prototyps beurteilen zu könnt, ist es wichtig, die One Metric That Matters (OMTM) zu messen. So seht ihr, ob ihr auf dem richtigen Weg seid, um langfristige Wirkung zu entfalten.

Um herauszufinden, ob euer Prototyp auf Stufe 5 der Wirkungstreppe Erfolge erzielt, könnt ihr beim Testen Fragen wie diese stellen:

- Wie hat sich das Verhalten der Zielgruppe durch die Nutzung des Prototyps verändert?
- Welche konkreten Fähigkeiten oder Kompetenzen haben die Nutzer durch den Prototyp erworben oder verbessert?
- Inwiefern hat der Prototyp die Lebensqualität oder Arbeitssituation der Zielgruppe positiv beeinflusst?
- Welche messbaren Verbesserungen in Bezug auf das adressierte Problem konnten durch den Einsatz des Prototyps beobachtet werden?
- Wie nachhaltig sind die erzielten Verhaltensänderungen oder Verbesserungen?

→ NÄCHSTES KAPITEL: MARKTANALYSE

Ihr habt nun also Feedback von Teilnehmenden für euren Prototyp gesammelt, erste Daten zu Outcome-Indikatoren erhoben und wisst, wo und wie euer Prototyp verbessert werden kann.

Bevor ihr die Erkenntnisse zu eurem Prototyp validiert und ein Geschäftsmodell entwickelt, empfehlen wir, eine Marktanalyse vornehmen. Diese könnt ihr im nächsten Kapitel entwickeln.

BUILD

MARKTANALYSE FÜR IMPACT-STARTUPS: DIE RICHTIGE POSITION IM MARKT FINDEN

Bevor ihr aus den Testergebnissen zu eurem Prototyp lernt und ein Geschäftsmodell entwickelt, braucht es Erkenntnisse zu eurem Markt. Eine klare und fundierte Marktanalyse gibt euch das notwendige Fundament, um euer Impact-Startup erfolgreich weiterzuentwickeln und einen Product-Market-Fit herzustellen.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr eure Zielgruppe genau kennt.
- ihr das Problem, die Lösung und den Impact klar benennen könnt.
- ihr alle Ressourcen habt, um einen Prototyp zu entwickeln.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- die Marktgröße und -dynamik zu untersuchen.
- Markttrends und externe Einflussfaktoren zu analysieren.

Marktanalyse Schritt-für-Schritt

Eine gründliche Marktanalyse hilft, das Potenzial und die Positionierung eures Produkts zu verstehen. Sie liefert wichtige Erkenntnisse für die Produktentwicklung und das Geschäftsmodell. Sie liefert euch Erkenntisse zu Marktgröße und -dynamik, Wettbewerbern und Alternativen und Kundensegmenten und -bedürfnissen.

1. IDENTIFIZIERT DAS PROBLEM, DAS IHR LÖSEN WOLLT

Um das Problem, das ihr lösen wollt, klar benennen zu können, stellt euch folgende Fragen:

- Problem und USP: Welches Problem löst ihr? Welche Merkmale und Vorteile sind besonders wichtig? Diese Klarheit hilft später bei der Marktanalyse.
- Impact-Perspektive: Wie unterscheidet sich eure Lösung von herkömmlichen Lösungen in Bezug auf den sozialen oder ökologischen Nutzen? Beschreibt euren positiven Impact klar und prägnant.

Idealerweise habt ihr das Problem bereits im → Kapitel "Problem- und Zielgruppenanalyse: So gelingt die Validierung für Impact-Startups" analysiert und eure Lösung im → Kapitel "Solution Design für Impact-Startups: So funktioniert der Reality-Check für Lösungsideen" klar definiert. Falls nicht, betrachtet es aus den folgenden Perspektiven:

2. ERMITTELT EUREN TOTAL ADDRESSABLE MARKET (TAM)

Der Total Addressable Market (TAM) ist der gesamte Markt, den ihr mit eurem Impact-Startup theoretisch erreichen könnt. Er berechnet sich wie folgt:

Gesamtzahl potenzieller Kund*innen x durchschnittlicher Jahresumsatz pro Kund*in

Um den TAM zu berechnen, solltet ihr aktuelle Branchenberichte, Marktstatistiken und öffentlich zugängliche

Daten recherchieren, zum Beispiel von Regierungsbehörden oder Branchenverbänden. Stellt euch außerdem folgende Fragen:

- Wie breit ist der gesamte adressierbare Markt wirklich?
- Welche Angebote gehören tatsächlich zum Markt eures Impact-Startups?
- Wer könnte das Angebot theoretisch nutzen, unabhängig von der aktuellen Reichweite?

3. DEFINIERT EUREN SERVICEABLE AVAILABLE MARKET (SAM)

Der Serviceable Available Market (SAM) ist der Teil des TAM, den ihr realistisch erreichen könnt. Ihr eruiert also, wie viele Personen der Gesamtpopulation ihr ansprechen könntet, wenn die Ressourcen keine Rolle spielen würden. Er berechnet sich wie folgt:

Anzahl erreichbarer Kund*innen x durchschnittlicher Jahresumsatz pro Kund*in

Grenzt für die Berechnung des SAM eure Zielgruppe ein, z. B. nach Geografie, Demografie oder Branche. Berücksichtigt dabei eure Produktspezifikationen und Vertriebskapazität und stellt euch folgende Fragen:

- Für welche spezifischen Segmente innerhalb des TAM ist eure Lösung besonders wirkungsvoll?
- Welche geografischen, demografischen oder psychografischen Einschränkungen des Marktes gibt es?
- Gibt es technische oder logistische Faktoren, die euren erreichbaren Markt beeinflussen?

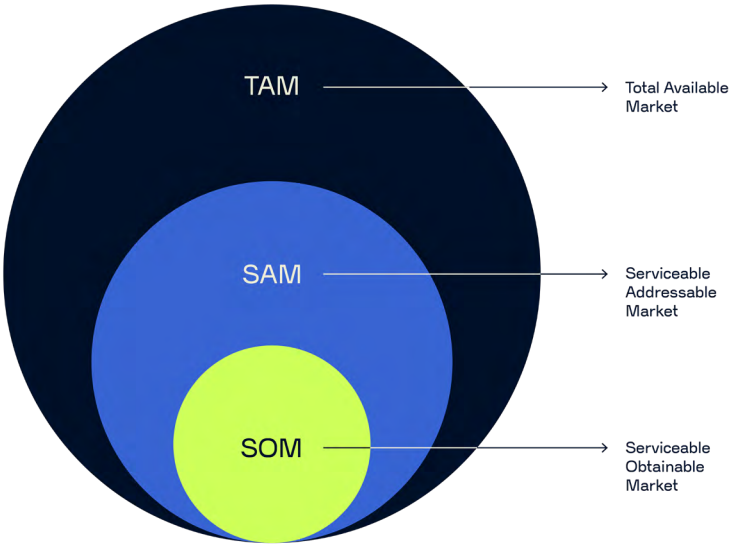
4. SCHÄTZT DEN SERVICEABLE OBTAINABLE MARKET (SOM)

Der Serviceable Obtainable Market (SOM) ist der Marktanteil, den ihr mit euren aktuellen Ressourcen und Kapazitäten wirklich erreichen könnt. Er berechnet sich wie folgt:

Realistisch erreichbarer Marktanteil x SAM

Analysiert für die Berechnung eure Wettbewerbssituation und Marktposition. Im Solution Design habt ihr idealerweise bereits existierende Lösungen überprüft – im → Kapitel „Solution Design: Eine Lösung finden, mit der ein Startup echten Impact schafft“. Überprüft außerdem, welche Ressourcen euch zur Verfügung stehen, um Marktanteile zu gewinnen (z. B. Vertrieb, Marketingbudget, Partnerschaften).
Und stellt euch folgende Fragen:

- Wie viel des SAM könnt ihr realistisch mit den aktuellen Ressourcen erreichen?
- Welche Wettbewerbsfaktoren beeinflussen den erreichbaren Marktanteil?
- Wie lange wird es dauern, diesen Marktanteil zu erreichen?



© TAM SAM SOM Analyse

5. GRENZT TAM, SAM UND SOM KLAR VONEINANDER AB

Damit eure Marktanalyse belastbar ist, sollet ihr eine klare Abgrenzung der drei berechneten Werte vornehmen. Stellt sicher, dass es keine Überschneidungen gibt und definiert eindeutige Kriterien für jeden Bereich. Dokumentiert die verwendeten Annahmen und Quellen, um die Analyse nachvollziehbar zu gestalten. Stellt euch außerdem folgende Fragen:

- Gibt es klare, nicht überlappende Kriterien für TAM, SAM und SOM?
- Könnt ihr jeden Bereich eindeutig voneinander abgrenzen?
- Habt ihr sichergestellt, dass ihr nicht Teile des SAM bereits im TAM vorwegnehmt?

6. ANALYSIERT MARKTTRENDS UND EXTERNE EINFLUSSFAKTOREN

Nun ist es noch wichtig, weitere Einflussfaktoren wie Branchentrends (z. B. technische Entwicklungen oder gesetzliche Rahmenbedingungen) und gesellschaftliche Trends, die euren Impact verstärken können (z. B. Nachhaltigkeitsfonds oder soziale Innovation) einzubeziehen. Anschließend könnt ihr mögliche externe Risiken (z. B. regulatorische Änderungen, wirtschaftliche Schwankungen) analysieren, die den Markt beeinflussen könnten. Stellt euch außerdem folgende Fragen:

- Welche Trends könnten den Erfolg eures Impact-Startups beeinflussen?
- Welche externen Faktoren solltet ihr im Blick behalten, um auf Änderungen reagieren zu könnt?
- Gibt es politische oder gesetzliche Entwicklungen, die eure Zielgruppe oder eure Lösung beeinflussen könnten?

→ NÄCHSTES KAPITEL: ANNAHMEN ÜBERPRÜFEN

Ein weiterer wichtiger Schritt ist gemacht: Ihr habt eine Marktanalyse für eure Lösung durchgeführt und euch Trends sowie weitere externe Einflussfaktoren angeschaut.

Als nächstes empfehlen wir, eure Annahmen zu überprüfen, indem ihr direkt mit der Zielgruppe sprecht und Feedback sammelt. Das tun wir im nächsten Kapitel.

MEASURE

REALITÄTSCHECK FÜR IMPACT-STARTUPS: MARKTANALYSE AUF DEM PRÜFSTAND

Bevor ihr ein Geschäftsmodell für euer Impact-Startup entwickelt, solltet ihr sicherstellen, dass eure Markteinschätzungen realistisch sind und eure Lösung tatsächlich den Bedarf deckt, den ihr identifiziert habt. Das Testen eurer Marktanalyse hilft, blinde Flecken zu erkennen und eure Lösung besser auf den Markt abzustimmen.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr eure Zielgruppe genau kennt.
- ihr Problem, Lösung und Impact klar benennen könnt.
- ihr alle Ressourcen habt, um einen Prototyp zu entwickeln.
- ihr bereits eine Marktanalyse durchgeführt habt.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- eure Annahmen zum Markt und zu euren Wettbewerbsvorteilen zu überprüfen.
- direktes Feedback von Marktexpert*innen und potenziellen Kund*innen einzuholen.

Marktanalyse validieren in 5 Schritten

Die folgenden Schritte helfen dabei, eure Analyse durch Datenabgleich, Expert*innenfeedback und Primärforschung abzusichern, Abweichungen zu erkennen und eure Strategie darauf abzustimmen.

1. VERGLEICHT DATEN AUS VERSCHIEDENEN QUELLEN

Um eure Analyse zu validieren, solltet ihr Ergebnisse aus verschiedenen Quellen und Methoden vergleichen. Kombiniert quantitative und qualitative Daten, um ein umfassenderes Bild zu erhalten. Sucht dabei nach Übereinstimmungen und Abweichungen – diese könnt wichtige Hinweise geben, wo noch Verbesserungspotenzial besteht.

2. HOLT EUCH EXPERT*INNEN DAZU

Lasst eure Marktanalyse von Branchenexpert*innen oder erfahrenen Marktteilnehmer*innen prüfen. Das Feedback dieser Fachleute hilft, blinde Flecken zu erkennen und eure Annahmen realistischer einzuschätzen.

3. BETREIBT PRIMÄRFORSCHUNG

Primärforschung ist ein weiterer Schritt, um eure Annahmen zu überprüfen. Hier geht es darum, neue Daten direkt zu erheben, statt auf bestehende Quellen zurückzugreifen. Führt eigene Umfragen oder Interviews mit potenziellen Kund*innen durch, um sicherzustellen, dass die Daten, auf die ihr euch stützt, auch in der Praxis standhalten.

4. FÜHRT VERGLEICHE MIT BRANCHENBENCHMARKS DURCH

Vergleicht eure Ergebnisse mit Standards und Statistiken aus eurer Branche. Wenn es Abweichungen gibt, analysiert diese genau – sind sie ein Hinweis auf eine Marktlücke oder habt ihr vielleicht falsche Annahmen getroffen?

5. HOLT EUCH FEEDBACK VON KOLLEG*INNEN DURCH PEER-REVIEWS

Bittet eure Kolleg*innen um Peer-Reviews. Diskutiert dabei die Methodik eurer Analyse und die daraus gezogenen Schlüsse. So stellt ihr sicher, dass eure Einschätzungen Hand und Fuß haben.

→ NÄCHSTES KAPITEL: GESCHÄFTSMODELL AUFBAUEN

Ihr habt eure Annahmen zum Markt und zu euren Wettbewerbsvorteilen überprüft.

Im nächsten Kapitel geht es daran, die Erkenntnisse zu eurem Prototyp zu validieren und ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Solltet ihr eure One Metric That Matters (OMTM) und Methoden zur Wirkungsmessung noch nicht festgelegt haben, empfehlen wir euch, es vorher im → Kapitel „Prototyping für Impact-Startups: Ersten Prototyp entwickeln und Schlüsselmetrik finden“ zu tun.

LEARN

VOM PROTOTYP ZUR WIRKUNG: EIN NACHHALTIGES GESCHÄFTSMODELL FÜRS IMPACT-STARTUP AUFBAUEN

Bei der Entwicklung eines gut durchdachten Prototyps geht es nicht nur darum, dass dieser technisch funktioniert. Er soll auch wirtschaftlich Sinn ergeben und einen positiven Impact erzielen. In diesem Kapitel kombiniert ihr den wirkungsorientierten Aspekt (Kapitel „Prototyp im Praxistest: Feedback sammeln und Wirkung messen“) mit dem geschäftsorientierten Aspekt (Kapitel „Realitätscheck für Impact-Startups: Marktanalyse auf dem Prüfstand“) eurer Lösung.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr eure Zielgruppe genau kennt.
- ihr Problem, Lösung und Impact klar benennen könnt.
- ihr alle Ressourcen habt, um einen Prototyp zu entwickeln.
- ihr bereits eine Marktanalyse durchgeführt habt.
- ihr eine Schlüsselmetrik (OMTM) für frühe Impact-Messung und Methoden zur Wirkungsmessung festgelegt habt.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- euren Prototyp basierend auf Feedback und Markterkenntnissen anzupassen.
- ein tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln.
- eure Wirkungsmetriken weiter zu verfeinern.

Daten aus den Prototypentests auswerten

Die Auswertung der Daten aus euren Prototypentests ist essenziell, um fundierte Entscheidungen für die Weiterentwicklung eurer Lösung zu treffen.

1. SORTIERT EURE INTERVIEW-DATEN UND BILDET CLUSTER

Sammelt die Daten, indem ihr alle Beobachtungen, Notizen und Aufzeichnungen zusammenfasst. Strukturiert die Daten anschließend nach Testaufgaben oder Bereichen des Prototyps. Identifiziert Muster und Trends, indem ihr nach wiederkehrenden Problemen oder Kommentaren sucht. Achtet dabei auf Bereiche, die besonders positiv oder negativ auffielen.

2. ANALYSIERT EURE GESAMMELTEN DATEN

Priorisiert die Erkenntnisse, indem ihr die Schwere der identifizierten Probleme bewertet. Fokussiert euch auf Probleme, die mehrere Teilnehmende hatten. Quantifiziert die Ergebnisse, indem ihr Erfolgsraten für bestimmte Aufgaben berechnet und Zeitaufwände für verschiedene Interaktionen messt.
Analysiert qualitatives Feedback, indem ihr verbale Kommentare der Teilnehmenden kontextualisiert sowie Schlüsselwörter und -themen identifiziert.

3. VISUALISIERT EURE ERGEBNISSE

Nutzt Diagramme oder Heatmaps, um das Verhalten der Teilnehmenden zu visualisieren. In Nutzerfluss-Diagrammen (User Flow Diagram) könnt ihr die Customer Journey der Teilnehmenden abbilden – angefangen bei Startpunkten über Aktionen, Entscheidungen und Pfade bis hin zu Zielen. Die Journey gibt Aufschluss darüber, an welcher Stelle die Teilnehmenden auf Probleme stießen und wo ihr eure Lösung verbessern könnt.

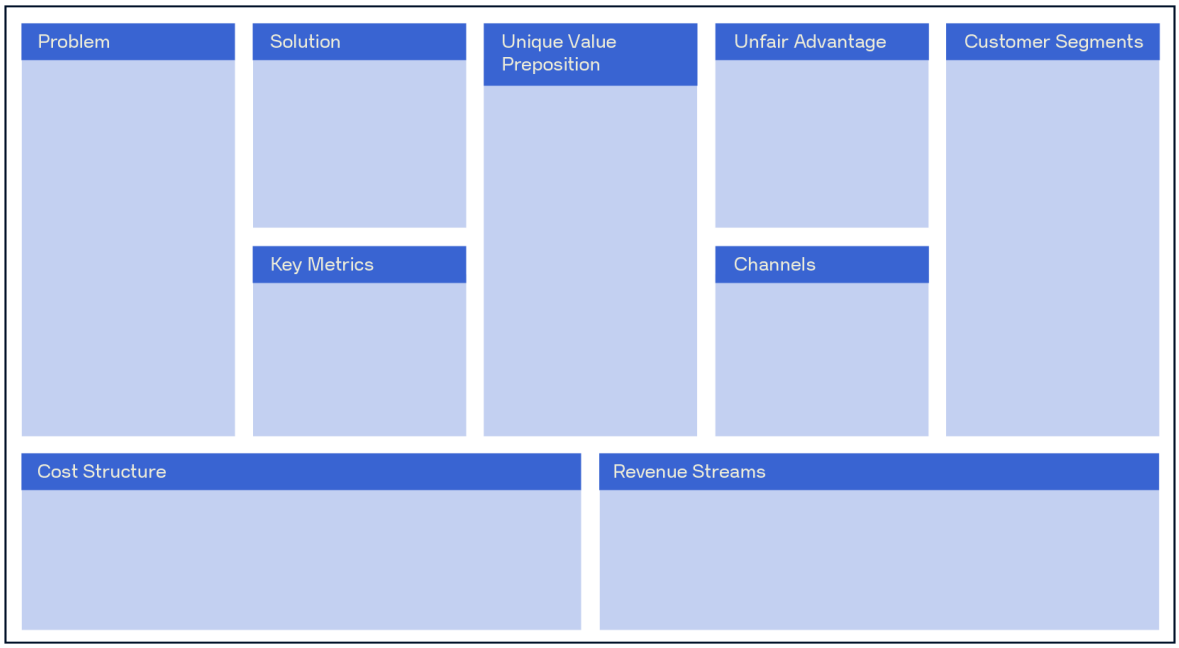
> WAS IST EINE CUSTOMER JOURNEY?
> Konzepte wie die Customer Journey stammen ursprünglich aus dem Software-Bereich, können aber durchaus auch für nicht-technologiebasierte Innovationen genutzt werden. Es gibt einige Möglichkeiten, wie ihr die Prinzipien der Customer Journey auf nicht-technische Innovationen übertragen könnt, z. B.:
> - Statt von Usern sprecht ihr von Teilnehmer*innen oder der Zielgruppe.
> - Anstelle von Klicks oder Conversions betrachtet ihr Interaktionen.

4. PASST EURE BISHERIGEN ANNAHMEN AN

Möglicherweise habt ihr das zugrundeliegende Problem nicht vollständig oder korrekt erfasst, bei der Umsetzung der Lösungsidee den falschen Fokus gesetzt oder die falsche Zielgruppe für den Test ausgewählt. Scheut euch nicht davor, eure bisherigen Annahmen auf Basis der erhobenen Daten im Prototypentest anzupassen und ein weiteres Testing durchzuführen. Passt gegebenenfalls auch euer Wirkungsmodell und eure Wirkungsmetriken an, solltet ihr hier durch das Testing neue Erkenntnisse gewonnen haben.

Ein Geschäftsmodell entwickeln und es mit dem Wirkungsmodell zusammenführen

Ein solides Geschäftsmodell ist das Fundament eines erfolgreichen Impact-Startups. Für die Entwicklung könnt ihr das Lean Canvas als Tool nutzen.



7) Lean Canvas

Hier einige Schritte, die helfen.

1. BENENNT KLAR DAS PROBLEM

Definiert die ein bis drei wichtigsten Probleme eurer Zielgruppe. Beschreibt bestehende Alternativen, wie diese Probleme derzeit gelöst werden.

→ Wenn ihr hier nicht weiterkommt, geht zurück zum Kapitel „Problem-, Zielgruppen- und Stakeholderanalyse: Der erste Schritt zum Impact-Startup“.

ZIELGRUPPE VS. KUND*INNEN

In der Lean Impact Journey differenzieren wir zwischen der Zielgruppe, wenn wir uns mit dem Wirkungsmodell und dem Produkt beschäftigen und Kund*innen, wenn es um das Geschäftsmodell geht.

Wie ihr diese beiden Begriffe für euer Startup nutzt, hängt davon ab, worin eure Lösung besteht. Als Zielgruppe werden in diesem Playbook einerseits Personen bezeichnet, die die Lösung nutzen und andererseits jene, die von der Lösung profitieren. Abhängig von der Lösung kann die Zielgruppe beides in sich vereinen.

Beachtet, dass eure Kund*innen und eure Zielgruppe die Lösung möglicherweise unterschiedlich nutzen oder unterschiedlich von ihr profitieren. Kund*innen und Zielgruppe könnt parallel im Lean Canvas in zwei Farben eingetragen werden.

2. FORMULIERT EURE UNIQUE VALUE PROPOSITION (UVP)

Entwickelt eine klare, überzeugende Kernbotschaft, die erklärt, warum eure Lösung einzigartig und kaufenswert ist – die ist eure Unique Value Proposition (UVP). Die UVP beschreibt, welchen einzigartigen Mehrwert eure Lösung für die Kund*innen schafft. Sie beantwortet die Frage: Warum sollten Kund*innen genau eure Lösung wählen? Fokussiert euch darauf, wie euer Impact-Startup die Bedürfnisse der Kund*innen besser oder anders erfüllt als andere.

3. LEGT KUND*INNENSEGMENTE FEST

Bestimmt eure Kund*innen und frühen Anwender*innen (Early Adopters) und charakterisiert diese Gruppen genau.

> → Wenn ihr hier nicht weiterkommt, geht zurück zum Kapitel „Problem-, Zielgruppen- und Stakeholderanalyse: Der erste Schritt zum Impact-Startup“.

4. DEFINIERT PASSENDE KANÄLE

Hier legt ihr fest, wie ihr eure Kund*innen mit eurer Lösung erreichen werdet. Sind sie eher online oder offline ansprechbar? Sollte der Kontakt direkt oder indirekt stattfinden?

5. BENENNT KLAR DIE LÖSUNG

Nachdem ihr die Kanäle definiert habt, über dir ihr mit euren potenziellen Kund*innen in Kontakt tretet, beschreibt eure Lösung so kurz und prägnant wie möglich.

> → Wenn ihr hier nicht weiterkommt, geht zurück zum Kapitel „Solution Design: Eine Lösung finden, mit der ein Startup Impact schafft“.

6. IDENTIFIZIERT EUREN „UNFAIREN VORTEIL“

Ein unfairer Vorteil bezieht sich auf Aspekte des Geschäftsmodells, die von Konkurrent*innen nicht leicht kopiert oder übernommen werden können. Er konzentriert sich auf einzigartige Eigenschaften oder Ressourcen des Startups, die schwer zu replizieren sind. Überlegt, was eure Lösung einzigartig und schwer kopierbar macht, z. B. ein Patent.

7. IDENTIFIZIERT UND BEWERTET POTENZIELLE EINNAHMEQUELLEN

In diesem Schritt geht es darum, mögliche Einnahmequellen zu definieren. Das können z. B. folgende sein:

- Direkter Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen
- Abonnement-Modelle
- Freemium-Modelle (Grundversion kostenlos, Premium-Features kostenpflichtig)
- Lizenzgebühren
- Beratungsleistungen
- Partnerschaften oder Sponsoring

Bewertet anschließend jede Einnahmequelle nach diesen Kriterien:

- Wie gut passt sie zu euren Impact-Zielen?
- Wie nachhaltig ist sie langfristig?
- Welches Potenzial hat sie für Skalierung?

8. BEDENKT AUCH INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE

Nutzt profitable Bereiche, um weniger profitable, aber Impact-starke Bereiche zu finanzieren. Zum Beispiel:

- Hybrides Modell: Kombiniert verschiedene Einnahmequellen, um Risiken zu streuen.
- Impact-orientierte Preisgestaltung: Staffelt Preise nach sozialer/ökologischer Wirkung.
- Cross-Subventionierung: Nutzt profitable Bereiche, um Impact-starke, aber weniger profitable Bereiche zu finanzieren.

9. ANALYSIERT EURE KOSTEN

Listet die wichtigsten Kosten für euer Geschäftsmodell und euer Wirkungsmodell in unterschiedlichen Farben auf (z. B. Entwicklung, Marketing, Personal). Berücksichtigt auch anfallende Kosten für Impact-Messung und -Reporting.

10. LEGT EURE KEY METRICS FEST

Definiert die wichtigsten (Impact-)Kennzahlen, an denen ihr den Erfolg eures Geschäftsmodells messen werdet. Nutzt das Feedback aus der Praxis, verfeinert euren Ansatz und stellt sicher, dass sowohl eure Lösung, als auch euer Geschäftsmodell auf soliden Grundlagen stehen. Es ist sinnvoll, die Wirkungsmessung basierend auf den Erkenntnissen aus den Prototypentests und der Marktanalyse kontinuierlich anzupassen. So erhöht ihr die Chance, langfristig Impact zu erzielen und erfolgreich zu sein – auch wenn sich euer Geschäftsmodell weiterentwickelt.

→ NÄCHSTES KAPITEL: MVP ENTWICKELN

Ihr seid nun an einem Punkt, an dem ihr idealerweise euren Prototyp, das Impact- und Marktpotential eurer Lösung und euer Geschäftsmodell validiert habt. Das heißt, ...

- ihr habt euren Prototyp erfolgreich getestet und positive Rückmeldungen bekommen.
- es gibt für eure Lösung einen ersten Wirkungsbeleg von eurer Zielgruppe auf Outcome-Ebene.
- es gibt klare Anzeichen dafür, dass ein Markt für eure Lösung existiert und sie skalierbar ist.
- ihr habt ein initiales Geschäftsmodell entwickelt, das zeigt, wie ihr euer Impact-Startup nachhaltig aufstellen könnt.

Wenn all das zutrifft, könnt ihr im nächsten Kapitel die erste Grundversion eurer Lösung (MVP) entwickeln.

TIPPS, UM EUREN PROTOTYP, DAS IMPACT- UND MARKTPOTENTIAL SOWIE EUER GESCHÄFTSMODELL ERFOLGREICH ZU VALIDIEREN

1. Findet eine gute Balance zwischen Forschung und Testen
Investiert nicht zu viel Zeit in Recherche auf Kosten des tatsächlichen Testens. Nutzt Forschungskenntnisse stattdessen lieber als Grundlage für praktische Tests.

2. Analysiert das Marktpotenzial gründlich
Untersucht die tatsächliche Nachfrage – ob rein hypothetisch Interesse an eurer Lösung besteht, ist an diesem Punkt nicht aussagekräftig genug. Validiert die Zahlungsbereitschaft potenzieller Kund*innen.

3. Bleibt offen für Feedback
Bleibt stets flexibel und bereit, eure Lösung und die Wirkungsmetriken basierend auf aktuellem Feedback anzupassen. Betrachtet Kritik als eine wertvolle Lernerfahrung, um den Impact eurer Lösung weiter zu steigern.

4. Validiert euren Prototyp frühzeitig
Wartet nicht zu lange damit, euren Prototyp zu testen. Er muss noch nicht perfekt sein. Beginnt mit dem Testen, sobald ihr einen grundlegenden Prototyp entwickelt habt.

5. Nutzt echte Daten
Validiert eure Annahmen und die Wirkungsmetriken mit realen Daten, nicht nur auf Basis von Vermutungen. Führt Interviews und Umfragen mit potenziellen Kund*innen und Tests durch.

6. Konzentriert euch auf das Kernproblem
Stellt sicher, dass ihr das richtige Problem löst. Verschwendet keine Zeit und Ressourcen auf Nebensächlichkeiten.

2
MVP ENTWICKLUNG UND FINANZIERUNGS-STRATEGIE

BUILD

MVP ENTWICKELN: LÖSUNGEN FÜR IMPACT-STARTUPS UNTER REALEN BEDINGUNGEN TESTEN

Nach dem Prototyp kommt das Minimal Viable Product (MVP): Damit wird es möglich, mit möglichst geringem Aufwand maximales Wissen über eure Kund*innen und die Zielgruppe zu sammeln und eure Lösung unter realen Bedingungen zu testen. Die Erweiterung um weitere Impact-Indikatoren hilft, auch kurz- und mittelfristige Veränderungen bei eurer Zielgruppe zu erfassen. Wichtig: Sowohl der Prozess des MVP-Entwickelns als auch die Wirkungsmessung sind iterativ und sollten für den größtmöglichen Impact fortlaufend an neueste Erkenntnisse angepasst werden.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr eure Zielgruppe sowie Problem, Lösung und Impact klar benennen könnt.
- ihr einen validierten Prototyp entwickelt habt.
- ihr für eure Lösung einen ersten Wirkungsbeleg auf Outcome-Ebene erhalten habt.
- ihr für eure Lösung einen Markt identifiziert habt und sie skalierbar ist.
- ihr ein initiales Geschäftsmodell entwickelt habt.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- ein Minimal Viable Product (MVP) zu entwickeln.
- die Wirkungsmessung für eure Lösung auf die Outcome-Ebene zu erweitern.

MVP UND PROTOTYP: DAS SIND DIE UNTERSCHIEDE
Ein Prototyp und ein Minimum Viable Product (MVP) sind zwei wichtige Konzepte in der Produktentwicklung, die sich in mehreren Aspekten unterscheiden:

- Zweck und Funktionalität: Ein Prototyp dient primär zur Visualisierung des Produktdesigns und zum Testen verschiedener Konzepte. Er hat begrenzte Funktionen und repräsentiert die erste greifbare Form einer neuen Idee. Ein MVP hingegen enthält die essenziellen Funktionen für ein funktionsfähiges Produkt und wird genutzt, um Benutzerfreundlichkeit, Design und Gesamtfunktionalität basierend zu testen.
- Einsatzbereich und Entwicklungsphase: Prototypen werden hauptsächlich intern im Startup oder von einer kleinen Gruppe von Zielbenutzer*innen getestet. MVPs werden auf einem breiteren Marktsegment getestet und stellen die erste der Öffentlichkeit zugängliche Ausgabe dar. Sie repräsentieren die einfachste Version eines vollständigen Produkts, das den Nutzer*innen bereits einen Mehrwert bietet.
- Einsatzzweck und Ausgereiftheit: Prototypen dienen vollends zu internen Testzwecken und kommen nicht live zum Einsatz. Die angewandten Ideen sind häufig noch nicht ausgereift und deshalb sehr fehleranfällig. MVPs hingegen werden im Livebetrieb mit echten Kund*innenen getestet. Sie sind zwar minimal, aber bereits für den Einsatz bei Kund*innenen geeignet und funktionsfähig.
- Zielsetzung: Prototypen zielen darauf ab, Fehlerquellen auszumachen und die Darstellung auf verschiedenen Endgeräten zu testen. MVPs dienen dazu, schnell erste Ergebnisse im Markt zu erzielen und Erfahrungen für die Entwicklung der größeren, kompletten Lösung zu sammeln.

Entwicklung eines MVP und weiterer Wirkungsindikatoren

Bevor ihr startet, solltet ihr definieren, welche Funktionen euer MVP unbedingt haben muss und welche ihr erst später hinzufügen könnt:

1. PRIORISIERT FUNKTIONEN/ASPEKTE EURES MVP

Erstellt eine Feature-Liste und sammelt alle potenziellen Elemente für eure Lösung. Kategorisiert die Elemente nach der MoSCoW-Methode und priorisiert die Elemente in jeder Kategorie nach Wichtigkeit.

DIE MOSCOW-METHODE

Die MoSCoW-Methode ist ein Priorisierungstool, das dabei hilft, Funktionen und Anforderungen eures MVP zu bewerten und nach ihrer Wichtigkeit zu ordnen. Die Methode teilt die Anforderungen in vier Kategorien ein:

- Must have: Unverzichtbare Elemente, ohne die das MVP nicht funktioniert. Sie sind essenziell für die grundlegende Funktionsfähigkeit der Lösung oder die Erfüllung der Kernbedürfnisse der Zielgruppe.
- Should have: Wichtige Elemente, die einen Mehrwert bieten, aber nicht sofort notwendig sind. Sie sollten idealerweise integriert werden, können aber zurückgestellt werden, wenn Zeit oder Ressourcen knapp sind.
- Could have: Wünschenswerte Elemente, die aber für die Kernfunktionalität der Lösung nicht entscheidend sind. Sie können später eingebaut werden, wenn es die Zeit und Ressourcen erlauben.
- Won't have (this time): Elemente, die bewusst für die aktuelle Version ausgeschlossen werden.

Konzentriert euch zunächst auf die „Must haves". Entwickelt das MVP zuerst mit den wichtigsten Elementen, die den größten Einfluss auf den Erfolg eurer Lösung haben. Im Kapitel "Solution Design für Impact-Startups: Reality-Check für Lösungsideen" nutzen wir die Impact-Effort-Matrix, die ihr hier auch anwenden könnt.

Ressourcenplanung für den Bau des MVP

Plant von Anfang an, welche Ressourcen ihr benötigt. Eine gute Planung hilft Ihnen, das richtige Gleichgewicht zwischen Über- und Unterallokation von Ressourcen zu finden. Dies ist entscheidend, um ein funktionales und wertvolles Produkt zu liefern, ohne das Team oder das Budget zu überfordern.

1. IDENTIFIZIERT BENÖTIGTE RESSOURCEN

Zerlegt euer Projekt in kleinere, überschaubare Arbeitspakete und schätzt den Aufwand für jedes. Legt fest, welche Ressourcen ihr benötigt. Mögliche Ressourcen sind:

- Personal: z. B. Entwickler*innen, Designer*innen, Projektmanager*innen, Workshop-Leiter*innen
- Technologie: z. B. Entwicklungstools, Server und Lizenzen
- Finanzen: z. B. Budget für Entwicklung, Marketing und externe Dienstleistungen

2. PLANT EURE PERSONALRESSOURCEN

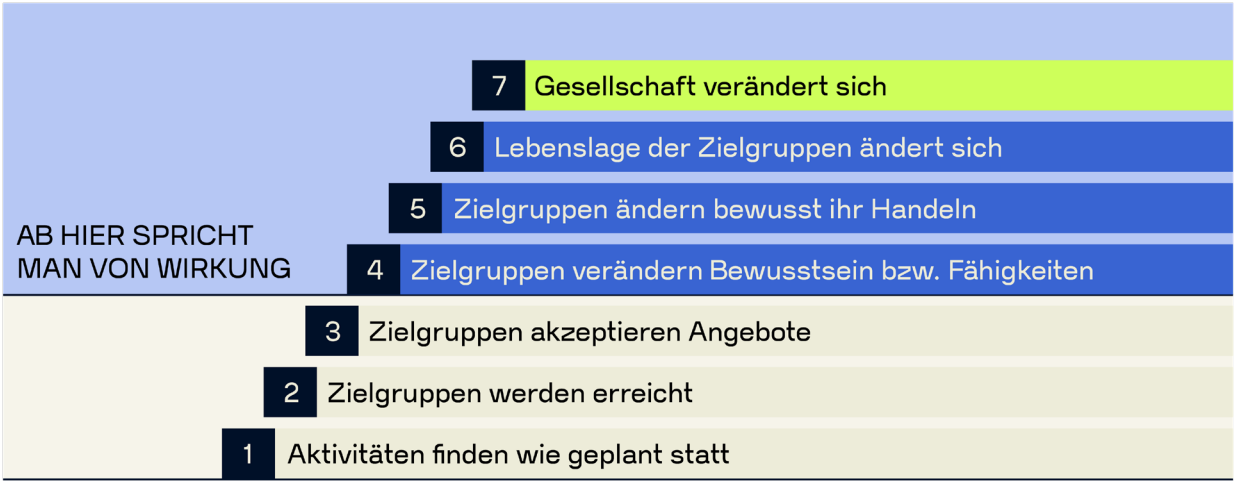
Verteilt die Arbeitspakete im Team unter Berücksichtigung der Auslastung der Mitarbeitenden. Bereitet euch auf unvorhergesehene Herausforderungen vor, indem ihr Zeitpuffer einbaut. Durch eine klare Ressourcenzuordnung und frühzeitige Erkennung von Engpässen könnt ihr eure Arbeitsabläufe effizienter gestalten und beugt gleichzeitig Überlastung und langfristige Ausfälle im Team vor.

3. KALKULIERT EURE KOSTEN

Kalkuliert eure Kosten, indem ihr Personalkosten, zusätzliche Technologiekosten und eventuelle externe Dienstleister*innen schätzt. Eine genaue Kostenkalkulation hilft euch, ein realistisches Budget festzulegen und zu verwalten. Ebenso hilft euch eine detaillierte Kostenaufstellung in Gesprächen mit potenziellen Investor*innen und erhöht eure Chancen auf Finanzierung.

Entwickeln von Indikatoren für die Impact-Ziele

Nun geht es daran, die richtigen Metriken auszuwählen, um den tatsächlichen Impact des MVP bis Stufe 6 der Wirkungstreppe messbar zu machen.



5) Wirkungstreppe

1. FOKUSSIERT EUCH AUF OUTPUTS UND OUTCOMES

Messungen bis Stufe 6 zeigen, ob das MVP tatsächlich zu einer messbaren Verbesserung in der Lebenslage eurer Zielgruppe führt.

Warum sollte hier bis Stufe 6 gemessen werden?

- Nachweis der tatsächlichen Veränderung: Ihr erfasst nicht nur Veränderungen im Bewusstsein und Verhalten (Stufen 4 und 5), sondern auch konkrete Verbesserungen in der Lebenslage der Zielgruppe (Stufe 6)
- Frühzeitige Impact-Messung: Obwohl das MVP noch nicht die volle Wirkung des ausgereiften Produkts hat, könnt ihr durch die Messung bis Stufe 6 frühzeitig Hinweise auf den gesellschaftlichen Impact (Stufe 7) erhalte
- Validierung des Konzepts: Ihr könnt besser beurteilen, ob das MVP das Potenzial hat, langfristige Veränderungen zu bewirken.
- Frühzeitig Herausforderungen erkennen: Metriken bis Stufe 6 helfen dabei, Hindernisse frühzeitig zu erkennen.
- Bessere Entscheidungsgrundlage: Mit Daten bis zur Stufe 6 könnt ihr fundierte Entscheidungen über die Weiterentwicklung oder Anpassung des MVP treffen.
- Stärkere Argumentation für Stakeholder: Nachweise über Veränderungen in der Lebenslage der Zielgruppe (Stufe 6) sind überzeugender für Investor*innen und Partner*innen.

BEISPIELE FÜR INDIKATOREN BIS STUFE 6 DER WIRKUNGSTREPPE:

Stufe 1 — Aktivitäten finden wie geplant statt
- Anzahl der durchgeführten Workshops/Trainings/Veranstaltungen
- Prozentsatz der planmäßig umgesetzten Projektaktivitäten
- Anzahl der eingesetzten Mitarbeitenden/Freiwilligen
- Menge der verteilten Materialien (z. B. Flyer, Lehrbücher)

- Einhaltung des Zeitplans für Projektmeilensteine
- Anzahl entwickelte oder hergestellte Produkte
- Anzahl der gepflanzten Bäume in einem Aufforstungsprojekt

Stufe 2 — Zielgruppen werden erreicht
- Anzahl der Anmeldungen/Registrierungen für ein Programm
- Reichweite in verschiedenen Kommunikationskanälen (z. B. Social-Media-Follower, Newsletter-Abonnent*innen)
- Anzahl Kund*innen, die das Produkt kennen
- Fläche der renaturierten Gebiete in Hektar

Stufe 3 — Zielgruppen akzeptieren Angebote
- Teilnahmequote an Veranstaltungen/Programmen
- Abschlussquote von Kursen oder Programmen
- Kauf- oder Nutzungsrate von angebotenen Dienstleistungen oder Produkten
- Zufriedenheitsrate der Teilnehmenden
- Wiederkehrende Nutzung, Kauf oder Teilnahme an Angeboten
- Überlebensrate der neu gepflanzten Bäume nach 6 Monaten

Stufe 4 – Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten
- Anzahl der Teilnehmenden, die neues Wissen über ein bestimmtes Thema erlangt haben
- Veränderung in der Einstellung der Zielgruppe gegenüber einem Thema
- Anzahl der Personen, die nach einer Schulung oder einem Workshop neue Fähigkeiten demonstrieren können
- Gesteigerte Motivation, das eigene Verhalten zu verändern, durch extrinsische oder intrinsische Anreize
- Gesteigerte Anzahl an Gelegenheiten, eigene (neue) Fähigkeiten anzuwenden
- Anzahl der Kund*innen, die nach dem Kauf die Produkteigenschaften korrekt beschreiben können
- Zunahme der Artenvielfalt in renaturierten Gebieten

Stufe 5 – Zielgruppe ändert ihr Handeln
- Anzahl der Personen, die aufgrund der Teilnahme, Nutzung oder Kauf ein neues Verhalten annehmen, z. B. nachhaltigere Konsumgewohnheiten
- Anzahl der Teilnehmenden, die sich aktiv in neuen Initiativen oder Projekten engagieren
- Anzahl neuer Kooperationen oder Partnerschaften, die aufgrund der Initiative geschlossen wurden
- Rückkehr bedrohter Arten in das Ökosystem

Stufe 6 – Lebenslage der Zielgruppe ändert sich
- Prozentsatz der Zielgruppe, deren soziale oder wirtschaftliche Lage sich verbessert hat (z. B. durch einen besseren Job oder höhere Bildungschancen)
- Anzahl der Personen, deren Einkommen oder finanzielle Stabilität sich durch die Teilnahme, Kauf oder Nutzung erhöht hat
- Verbesserungen im Gesundheitszustand oder Wohlbefinden der Zielgruppe
- Verbesserung der Kund*innenzufriedenheit in Bezug auf den adressierten Problembereich
- Verbesserung der Luftqualität in einer Stadt gemessen an Feinstaub- und NO2-Werten
- Erhöhung der CO2-Bindung durch wiederaufgeforstete Flächen

2. SETZT KLARE ZIELE

Setzt klare, messbare, realistische und zeitlich begrenzte Ziele für eure Impact-Indikatoren, indem ihr sie nach

Ziel	Indikator	Basis-Wert (Baseline)	Soll-Wert
Datenquelle, z. B. interne Dokumente, Befragungen, Beobachtungen oder externe Quelle	Erhebungsmethode, z. B. Fragebogen, Interviews, Beobachtungen oder Dokumentenanalysen	Wann/wie oft wird erhoben?	Wer erhebt die Daten?

den SMART-Kriterien formuliert:

- Spezifisch: muss klar definiert und eindeutig sein.
- Messbar: muss quantifizierbar sein.
- Attraktiv: muss relevant für dein Ziel sein.
- Realistisch: muss mit deinen verfügbaren Ressourcen erreichbar sein.
- Terminiert: muss zeitlich begrenzt sein. Setze einen Zeitrahmen von zwei bis vier Monaten.

3. BESTIMMT EINE BASELINE

Die Baseline ist der Ausgangswert, der als Referenzpunkt dient, um den Zustand vor und nach euren Maßnahmen zu vergleichen (z. B. Anzahl von Menschen mit Bewusstsein für Bedeutung gesunder Ernährung oder mit Fähigkeiten in Stressresilienz).

Die Baseline solltet ihr idealerweise durch offizielle Statistiken festlegen und nicht durch Selbsteinschätzung festsetzen. Das könnte die Gefahr von Impact Washing erhöhen.

4. IMPLEMENTIERT EIN MESSSYSTEM UND ERSTELLT EINEN DATENERHEBUNGSPLAN

Indem ihr Ziele, Indikatoren, Datenquellen und Verantwortlichkeiten definiert, schafft ihr eine solide Grundlage für euer MVP und stellt sicher, dass alle wichtigen Aspekte berücksichtigt werden. Den Datenerhebungsplan könnt ihr z. B. in Excel erstellen. Er sollte folgende Spalten haben:

5. PRÄSENTIERT EURE WIRKUNGSDATEN ANSPRECHEND UND LEICHT VERSTÄNDLICH, Z.B. IN EINEM IMPACT DASHBOARD

Impact Dashboards bieten einen schnellen Überblick über eure wichtigsten KPIs, ohne zahlreiche Einzelberichte durchgehen zu müssen und ermöglichen es euch, Trends in eurem Impact frühzeitig zu erkennen und datenbasierte Entscheidungen schneller zu treffen. Zudem sorgen sie für erhöhte Transparenz für verschiedene Stakeholder.

Ihr könnt euer Impact Dashboard in z.B. einer Excel-Tabelle aufbauen, oder auch dafür spezialisierte Tools nutzen. Das hängt von euren Ansprüchen und Ressourcen ab.

→ NÄCHSTES KAPITEL: REALITY-CHECK

Ihr seid nun gut aufgestellt, um ein MVP zu entwickeln, das nicht nur funktioniert, sondern echten Impact erzielt.

Sobald das MVP fertig ist, empfehlen wir, den Realitäts-Check zu machen. Das könnt ihr im nächsten

MEASURE

MVP AUF DEM PRÜFSTAND: DIE WIRKUNG EINES IMPACT-STARTUPS TESTEN

Das MVP steht – und jetzt? Es ist Zeit, die Akzeptanz und Wirkung eurer Lösung auf den Prüfstand zu stellen. In dieser Phase sammelt ihr wichtige Daten, die dabei helfen, fundierte Entscheidungen für die Weiterentwicklung zu treffen.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr eure Zielgruppe sowie Problem, Lösung und Impact klar benennen könnt.
- ihr einen validierten Prototyp entwickelt habt.
- ihr für euer Angebot einen ersten Wirkungsbeleg auf Outcome-Ebene erhalten habt.
- ihr für euer Angebot einen Markt identifiziert und ein initiales Geschäftsmodell entwickelt habt.
- ihr ein Minimal Viable Product (MVP) entwickelt habt.
- ihr die Wirkungsmessung eures Angebots auf der Outcome-Ebene gewährleisten könnt.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- Feedback direkt aus der Zielgruppe zu eurem MVP zu sammeln.
- Probleme bei der Entwicklung des Angebots zu erkennen.
- Daten zu Output- und Outcome-Indikatoren bei der Wirkungsmessung zu erheben.
- zu überprüfen, wie eure Lösung skalierbar ist.

Zugänglichkeit und Akzeptanz des MVP testen

Ist euer MVP wirklich zugänglich und überzeugend für eure Zielgruppe? Testet es mit euren Pilotkund*innen und Test-Nutzer*innen, um Schwachstellen zu identifizieren und wertvolle Erkenntnisse für Verbesserungen zu gewinnen. Die folgenden vier Schritte helfen euch dabei.

1. DEFINIERT KLARE TESTZIELE

Zunächst solltet ihr klare Ziele für eure Tests definieren. Möchtet ihr eine Website, eine App, einen Workshop oder eine Beratung testen? Dabei könnt ihr sowohl qualitative Tests nutzen, um Feedback zur Nutzungserfahrung zu sammeln und Schwachstellen zu identifizieren, als auch quantitative Tests, um messbare Daten wie Verweildauer oder Erfolg bei Aufgaben zu erheben. Diese Daten können auch als Benchmarks für euer Projekt dienen.

2. REKRUTIERT TEILNEHMER*INNEN

Anschließend rekrutiert ihr passende Teilnehmende. Idealerweise greift ihr auf erste Anwender*innen (Early Adopters) zurück, die eure Zielgruppe repräsentieren → siehe Kapitel „Vom Prototyp zur Wirkung: Ein nachhaltiges Geschäftsmodell fürs Impact-Startup aufbauen“. Für aussagekräftige Ergebnisse empfiehlt es sich, pro Zielgruppensegment fünf bis zehn Testpersonen auszuwählen.

ZIELGRUPPE VS. KUND*INNEN

In der Lean Impact Journey differenzieren wir zwischen der Zielgruppe, wenn wir uns mit dem Wirkungsmodell und dem Produkt beschäftigen und Kund*innen, wenn es um das Geschäftsmodell geht. Wie ihr diese beiden Begriffe für euer Startup nutzt, hängt davon ab, worin eure Lösung besteht. Als Zielgruppe werden in diesem Playbook einerseits Personen bezeichnet, die die Lösung nutzen und andererseits jene, die von der Lösung profitieren.
Abhängig von der Lösung kann die Zielgruppe beides in sich vereinen. Tut sie das bei euch nicht, solltet ihr euren MVP mit Testpersonen aus beiden Gruppen testen.

3. ERSTELLT EIN TESTSZENARIO UND AUFGABEN

Erstellt danach realistische Testszenarien, die zeigen, wie euer MVP genutzt wird, und formuliert dazu passende Aufgaben. Achtet darauf, dass die Szenarien realistisch und relevant sind und formuliert diese klar, präzise und messbar. Überlegt euch außerdem, ob die Tests in einem Labor, remote oder im Alltag der Teilnehmenden stattfinden sollen. Stellt sicher, dass alle notwendigen Tools und Materialien vorbereitet sind.

4. FÜHRT DEN TEST DURCH

Während der Tests bittet ihr die Teilnehmenden, ihre Gedanken laut auszusprechen, während sie das MVP nutzen. Beobachtet genau, wie sie damit interagieren, und dokumentiert eure Erkenntnisse, um gezielte Verbesserungen vornehmen zu können.

NUTZER*INNENTESTS

Nutzer*innentests stammen ursprünglich aus dem Software-Bereich, lassen sich aber sehr gut auf nicht-technologiebasierte Innovationen übertragen. Hier einige Anpassungen und Vorschläge, wie ihr die Methode anwenden könnt:

- Sprecht von Teilnehmenden oder der Zielgruppe statt von Usern.
- Betrachtet Elemente oder Aspekte eurer Lösung statt Funktionen.
- Verwendet physische Prototypen, Rollenspiele oder Simulationen anstelle von digitalen Interfaces.
- Formuliert realistische Szenarien, in denen eure Lösung zum Einsatz kommen kann.

Wie schnell schafft euer MVP einen Mehrwert?

Um die Effizienz eurer Lösung zu überprüfen, könnt ihr die Time To Value (TTV) berechnen. Die TTV zeigt, wie lange es dauert, bis eure Zielgruppe den ersten spürbaren Mehrwert aus eurer Lösung zieht. Sie hilft euch, die Effizienz eures MVP zu messen und Schwachstellen zu erkennen.

1. DEFINIERT DEN MEHRWERT, STARTPUNKT UND ENDPUNKT

Klärt, was Mehrwert für eure Zielgruppe bedeutet. Das kann zum Beispiel das Erreichen eines Ziels, die Nutzung einer Kernfunktion oder ein Wissensgewinn sein.
Bestimmt, ab wann die Zeitmessung beginnt – etwa bei der Registrierung, Anmeldung, dem Kauf oder der Teilnahme und legt fest, wann der Mehrwert spürbar wird, etwa durch die Lösung eines Problems oder die erfolgreiche Nutzung eures Angebots.

2. MESST DIE ZEIT UND BERECHNET DEN DURCHSCHNITT

Erfasst die Zeitspanne zwischen Start- und Endpunkt mit Tracking-Tools. Für technische Lösungen eignen sich beispielsweise Google Analytics oder Heatmaps, während bei nicht-technischen Angeboten auch Excel-Sheets oder Teilnehmenden-Tracking hilfreich sind.

> BEISPIEL
> Eine Teilnehmende meldet sich um 9 Uhr an und führt um 11 Uhr die erste erfolgreiche Aktion aus.
> TTV = 2 Stunden.

Summiert die TTV aller Teilnehmenden und teilt den Wert durch deren Anzahl.

> BEISPIEL
> A benötigt 2 Stunden, B 4 Stunden und C 3 Stunden.
> Durchschnittliche TTV = (2 + 4 + 3) / 3 = 3 Stunden.

3. SEGMENTIERT DIE DATEN

Untersucht Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen oder Szenarien, um Optimierungspotenziale zu identifizieren. Beispiel : Wie unterscheiden sich die TTVs von Neukund*innen und Bestandskund*innen?

Optimieren mit A/B-Tests

Eine effektive Methode, um euer MVP zu verbessern, ist der Einsatz von A/B-Tests. Dabei erstellt ihr

Stufe 1	Aktivitäten finden wie geplant statt	• Konnten Sie alle geplanten Elemente des MVP nutzen? • Gab es technische Probleme oder Hindernisse bei der Nutzung?
Stufe 2	Zielgruppen werden erreicht	• Wie sind Sie auf unsere Lösung aufmerksam geworden? • Fühlen Sie sich als Teil der Zielgruppe angesprochen?
Stufe 3	Zielgruppen akzeptieren Angebote	• Wie zufrieden sind Sie mit der Lösung insgesamt? • Würden Sie die Lösung weiterhin nutzen/wieder nutzen?
Stufe 4	Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten	• Was haben Sie durch die Nutzung unserer Lösung Neues gelernt? • Hat sich Ihre Sichtweise auf [relevantes Thema] durch unsere Lösung verändert? • Haben Sie nach der Nutzung unserer Lösung vermehrt Gelegenheiten oder Motivation, Gelerntes anzuwenden?
Stufe 5	Zielgruppen ändern ihr Handeln	• Haben Sie aufgrund unserer Lösung etwas in Ihrem Alltag/Ihrer Arbeit verändert? • Welche konkreten Schritte haben Sie unternommen, nachdem Sie unsere Lösung genutzt haben?

zwei verschiedene Versionen eurer Lösung und testet, welche besser bei der Zielgruppe ankommt. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, präsentiert ihr beiden Gruppen die jeweiligen Varianten und sammelt gezielt Daten. Dabei könnt ihr beispielsweise die Präferenzen, das Verständnis oder die Erwartungen der Teilnehmenden erfassen. Mit diesen Erkenntnissen könnt ihr Anpassungen an eurem MVP vornehmen.

Hier einige Beispiele für Fragen :

- Präferenz – Welche Variante gefällt Ihnen besser und warum?
- Verständnis – Welche Botschaft vermittelt Variante A/B?
- Nutzung – Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie [Aktion] durchführen?
- Emotion – Welche Gefühle löst Variante A/B bei Ihnen aus?
- Verbesserungen – Was würden Sie ändern, um Variante A/B besser zu machen?
- Kontext – In welcher Situation würden Sie Variante A/B bevorzugen?
- Vergleich – Welche Unterschiede fallen Ihnen zwischen den Varianten auf?
- Offene Fragen – Welche Variante entspricht eher Ihren Bedürfnissen und warum?

Pilotmessungen eurer Wirkung durchführen

Wie zeigt euer MVP echten Impact? Mit Pilotmessungen könnt ihr die Wirkung auf den Stufen 1 bis 6 der Wirkungstreppe überprüfen. Nutzt gezielte Fragen und Tracking-Tools, um Erfolge sichtbar zu machen und das MVP weiterzuentwickeln.

1. IMPLEMENTIERT TRACKING-TOOLS

Wählt geeignete Software oder Methoden zur Datenerfassung (z. B. Umfragen, Datenbanken, Analysetools). Wichtig dabei ist, dass die Datenerfassung in eure Prozesse integriert ist.

Mögliche Erfassungsmethoden sind:

- Quantitative Datenerfassung: z. B. Zählungen von konkreten Leistungen und Produkten, Messungen von Aktivitäten und erreichten Zielgruppen, strukturierte Beobachtungen
- Qualitative Methoden: z. B. teilstandardisierte oder offene Interviews, Beobachtungen, Dokumentenanalyse, Vorher-Nachher-Befragungen

Im Idealfall habt ihr im vorherigen Kapitel "MVP entwickeln: Lösungen für Impact-Startups unter realen Bedingungen testen" schon einen Datenerhebungsplan aufgestellt. Falls nicht, geht hier noch einmal zurück.

2. ÜBERPRÜFT DEN MVP AUF BASIS DER WIRKUNGSTREPPE

Um zu überprüfen, ob euer MVP auf Stufe 1 bis 6 der Wirkungstreppe Erfolge erzielt, könnt ihr im Test z. B. folgende Fragen stellen:

→ NÄCHSTES KAPITEL: FINANZIERUNGSSTRATEGIE

Ihr habt euer MVP systematisch getestet, Feedback eingeholt und die Wirkung überprüft, um es zu optimieren. Bevor ihr aus den Ergebnissen lernt und Anpassungen des MVP und der Wirkungslogik beschließt, empfehlen wir, eine Finanzierungsstrategie zu entwickeln.

Das gehen wir im nächsten Kapitel an. Am Ende könnt ihr diese zusammen mit eurem MVP einem Realitätscheck unterziehen.

BUILD

FINANZIERUNGSSTRATEGIE FÜR EIN IMPACT-STARTUP ENTWICKELN

Eine durchdachte Finanzierungsstrategie ist der Schlüssel zum Wachstum und zur Skalierung und Nachhaltigkeit eines Startups. Damit sichert ihr euch die notwendigen Ressourcen, um eure Vision zu verwirklichen und langfristig Wirkung zu erzielen.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr eure Zielgruppe sowie Problem, Lösung und Impact klar benennen könnt.
- ihr einen validierten Prototyp entwickelt habt.
- ihr für euer Angebot einen ersten Wirkungsbeleg auf Outcome-Ebene erhalten habt.
- ihr für euer Angebot einen Markt identifiziert und ein initiales Geschäftsmodell entwickelt habt.
- ihr ein Minimal Viable Product (MVP) entwickelt und getestet habt.
- ihr die Wirkungsmessung eures Angebots auf den Output- und Outcome-Ebenen gewährleisten könnt.
- ihr eine Idee davon habt, wie eure Lösung skalierbar ist.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- einen Finanzierungsplan zu entwickeln.
- geeignete Investor*innen und Fördermöglichkeiten zu identifizieren.
- ein überzeugendes Pitch-Deck zu erstellen, das Wirkung und Geschäftsmodell verbindet.

Die passenden Finanzierungsquellen finden

Von klassischen Optionen wie Eigenkapital und Impact-Investor*innen bis hin zu innovativen Modellen wie Revenue-Based Financing – es gibt zahlreiche Möglichkeiten, die ihr auf eure Bedürfnisse abstimmen könnt. In diesem Kapitel lernt ihr, wie ihr Finanzierungsoptionen bewertet und kombiniert, um maximale Flexibilität, Stabilität und Skalierbarkeit zu erreichen.

1. VERSCHAFFT EUCH EINEN ÜBERBLICK ÜBER DIE FINANZIERUNGSOPTIONEN

Überlegt euch, welche Finanzierungsquellen zu eurem Geschäftsmodell und eurem Impact-Ansatz passen. Mögliche Optionen sind :

- Eigenkapital
- Impact Investor*innen, Business Angels und spezialisierte Venture-Capital-Fonds
- Stiftungen und Philanthrop*innen
- Inkubatoren / Acceleratoren
- Bankkredite
- Staatliche Förderprogramme für nachhaltige Unternehmen
- Crowdfunding mit Fokus auf soziale oder ökologische Projekte

2. PRÜFT ALTERNATIVE FINANZIERUNGSMODELLE

Nicht jede Finanzierungsquelle passt zu den Bedürfnissen eures Impact-Startups. Alternativen wie Revenue-Based Financing, Venture Debt oder Peer-to-Peer-Kredite könnten euch mehr Flexibilität bieten, ohne die Kontrolle über eure Lösung zu verlieren.

- Revenue-Based Financing: Bei dieser Form der Finanzierung erhält ein Unternehmen Kapital von Investor*innen und zahlt dieses durch einen prozentualen Anteil seiner zukünftigen Umsätze zurück.
- Venture Debt: Es handelt sich um ein Darlehen, das von spezialisierten Banken oder Debt Funds an wachstumsstarke, risikokapitalfinanzierte Startups vergeben wird. Hier akzeptieren Kreditgeber ein höheres Risiko im Vergleich zu traditionellen Banken.
- Peer-to-Peer-Kredite: P2P-Kredite sind eine Form der direkten Kreditvergabe zwischen Privatpersonen oder Unternehmen, ohne die Beteiligung traditioneller Finanzinstitute wie Banken.

3. BEWERTET DIE OPTIONEN

Um die beste Wahl zu treffen, bewertet jede Option nach Verfügbarkeit, Kosten, Einflussnahme und Flexibilität. Oft ist eine hybride Finanzierung der Schlüssel, bei der ihr Eigenkapital, Fremdkapital und Zuschüsse mit innovativen Instrumenten wie Social Impact Bonds kombiniert. So legt ihr die finanzielle Basis für Wachstum und langfristigen Erfolg.

Finanzierungsstrategie anpassen

Um euer Impact-Startup erfolgreich durch die verschiedenen Entwicklungsphasen zu führen, solltet ihr eure Finanzierung an Phasen, Meilensteine und mögliche Szenarien anpassen.

- Phasenbasierte Planung: Ordnet die passenden Finanzierungsoptionen den jeweiligen Entwicklungsstadien eures Startups zu und entscheidet, welche Form wann am sinnvollsten ist.
- Meilensteinbasierte-Planung: Verknüpft eure Finanzierungsstrategie dann mit klaren Meilensteinen, etwa dem Abschluss eines MVP-Tests oder dem Nachweis eures ersten Impacts. So behaltet ihr die Ziele im Blick.
- Szenarioplanung: Ergänzt dies durch eine Szenarioplanung, bei der ihr Best-Case-, Worst-Case- und Wahrscheinlichkeits-Szenarien entwickelt, um flexibel auf Veränderungen reagieren zu können.

Gut vorbereitet für Investor*innen

1. SAMMELT EURE WICHTIGEN UNTERLAGEN ZUSAMMEN

Für die Vorbereitung auf Investor*innen ist Transparenz entscheidend. Stellt sicher, dass eure Unterlagen vollständig sind. Nicht fehlen dürfen:

- euer Geschäftsmodell
- alle finanziellen Kennzahlen und
- eure messbaren Impact-KPIs.

2. STRUKTURIERT EUER PITCHDECK

Ein überzeugender Pitch zeigt potenziellen Investor*innen, warum euer Startup einzigartig ist und warum es sich lohnt, zu investieren. Unterteilt eure Präsentation in klare Abschnitte.

- Problem
- Lösung

- Marktpotenzial
- Geschäftsmodell
- Team
- Impact

Fokussiert auf den Mehrwert und zeigt, wie euer Startup gesellschaftlichen oder ökologischen Impact mit finanzieller Nachhaltigkeit kombiniert. Nutzt Daten und Storytelling zur Unterstützung euer Argumente mit Zahlen und erzählt eine mitreißende Geschichte, die eure Vision greifbar macht.

3. ÜBEN, ÜBEN, ÜBEN

Probiert verschiedene Ansätze aus, testet euren Pitch vor Freund*innen, Kolleg*innen oder Mentor*innen und passt ihn an. Übt, die Präsentation zu halten. Ein sicheres Auftreten und Timing sind entscheidend, um Investor*innen zu überzeugen.

Netzwerken und sichtbar werden

Netzwerken ist ebenso wichtig für den Erfolg eures Startups: Besucht Veranstaltungen wie Konferenzen, Pitches und Meetups, und tretet Netzwerken und Communities für soziale Unternehmen bei. Nutzt Plattformen wie LinkedIn und Startup-Portale, um eure Sichtbarkeit zu erhöhen und Kontakte zu Investor*innen und Partner*innen zu knüpfen. Pflegt bestehende Verbindungen aktiv und haltet eure Unterstützer*innen mit regelmäßigen Updates auf dem Laufenden. Wettbewerbe und Ausschreibungen können zusätzlich helfen, finanzielle Mittel zu sichern und eure Präsenz in der Branche zu stärken.

→ NÄCHSTES KAPITEL: STRATEGIE TESTEN
Die Entwicklung eurer Finanzierungsstrategie ist in vollem Gange, und ihr habt einen Pitch für potenzielle Fördernde und Investierende vorbereitet.
Im nächsten Kapitel geht es daran, eure Strategie zu testen – indem ihr sie vor potenziellen Geldgebenden pitcht und Feedback dazu einholt.

MEASURE

FINANZIERUNGSSTRATEGIE TESTEN: FIT FÜR DEN PITCH

Das Testen eurer Finanzierungsstrategie ist ein entscheidender Schritt, um sicherzustellen, dass sie sowohl attraktiv als auch umsetzbar ist. Ihr bereitet euch damit optimal auf echte Finanzierungsrunden vor und baut Vertrauen bei Investor*innen und Fördernden auf.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr eure Zielgruppe sowie Problem, Lösung und Impact klar benennen könnt.
- ihr einen validierten Prototyp entwickelt habt.
- ihr für euer Angebot einen ersten Wirkungsbeleg auf Outcome-Ebene erhalten habt.
- ihr für euer Angebot einen Markt identifiziert und ein initiales Geschäftsmodell entwickelt habt.
- ein Minimal Viable Product (MVP) entwickelt und getestet habt.
- ihr die Wirkungsmessung eurer Lösung auf den Output- und Outcome-Ebenen gewährleisten könnt.
- ihr eine Idee davon habt, wie eure Lösung skalierbar ist.
- ihr eine Finanzierungsstrategie und ein Pitch-Deck entwickelt habt.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- eure Finanzierungsstrategie vor Investor*innen und Fördernden zu präsentieren.
- Feedback zu eurer Finanzplanung einzuholen.
- euer Pitch-Deck dementsprechend anzupassen.

Finanzierungsstrategie mit potenziellen Investor*innen spiegeln

Der Austausch mit Expert*innen, gezieltes Feedback von Investor*innen und eine kontinuierliche Analyse der Umsetzung helfen euch, Schwachstellen in eurer Finanzierungsstrategie zu identifizieren und sie langfristig zu optimieren.

1. HOLT EUCH EXPERT*INNENMEINUNGEN EIN

Ein zentraler Schritt ist der Austausch mit Expert*innen. Finanzberater*innen oder Investor*innen können euch dabei helfen, eure Strategie unabhängig zu bewerten, rechtliche Anforderungen zu prüfen und Schwachstellen aufzudecken. Mit den gewonnenen Erkenntnissen könnt ihr eure Planung optimieren und sicherstellen, dass sie den Anforderungen des Marktes gerecht wird.

2. TESTET EUREN PITCH VOR UNTERSCHIEDLICHEN ZIELGRUPPEN

Im nächsten Schritt könnt ihr euer Pitch-Deck nicht nur vor potenziellen Investor*innen, sondern auch vor Stakeholdern, eurer Zielgruppe und Expert*innen aus Acceleratoren oder Gründungszentren testen. Holt euch gezielt Feedback zu eurer Argumentation und euren Finanzprojektionen ein. Der Austausch mit Pitch-Coaches bietet euch zusätzlich die Möglichkeit, eure Präsentationstechniken zu verbessern und eure Argumente auf den Punkt zu bringen.

FRAGEN, DIE IHR GEZIELT INVESTOR*INNEN STELLEN KÖNNT:

- Wie bewerten Sie unsere Finanzierungslücke und den geplanten Mitteleinsatz?
- Sind unsere Wachstumsprognosen und Finanzprojektionen realistisch?
- Welche Risiken sehen Sie in unserem Geschäftsmodell?
- Welche zusätzlichen Finanzierungsquellen bzw. -modelle empfehlen Sie?
- Wie beurteilen Sie unseren Finanzierungsmix und unsere Diversifikationsstrategie?
- Welche Meilensteine oder KPIs sollten wir mit dieser Finanzierungsrunde erreichen?
- Wie schätzen Sie unsere Bewertung und die Bedingungen dieser Finanzierungsrunde ein?
- Wie bewerten Sie unsere Strategie zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsposition?
- Wie beurteilen Sie unsere Pläne zur Erweiterung der Investor*innenbasis und zur Innovation unserer Finanzierungsmodelle?

Die Umsetzung der Finanzierungsstrategie beobachten

Eine erfolgreiche Strategie endet nicht mit der Finanzierung – sie muss kontinuierlich überwacht und angepasst werden.

1. BEOBACHTET UND ANALYSIERT EURE FINANZIELLEN KENNZAHLEN

Beginnt mit einer regelmäßigen Analyse eures Cashflows. Ein positiver und wachsender Cashflow zeigt, dass eure Strategie funktioniert und eure Liquidität sichergestellt ist. Behaltet finanzielle Kennzahlen wie EBIT, EBITDA oder den operativen Cashflow im Blick. Vergleicht diese Werte mit euren Zielen und Branchendurchschnitten, um Schwächen oder Optimierungspotenziale zu erkennen.

Überprüft, ob ihr die geplanten Finanzierungsziele erreicht habt. Konnten die notwendigen Mittel rechtzeitig gesichert werden? Passt der realisierte Finanzierungsmix zu eurer ursprünglichen Planung? Diese Fragen helfen euch, frühzeitig Anpassungen vorzunehmen und flexibel auf Herausforderungen zu reagieren.

Analysiert die Gesamtkosten eurer Finanzierung, einschließlich Zinsen und Gebühren, und bewertet, ob diese im Verhältnis zu den erzielten Ergebnissen stehen. Gleichzeitig sollte eure Strategie anpassungsfähig sein, um auf Marktveränderungen zu reagieren oder zusätzliche Mittel zu mobilisieren, falls nötig.

Die gewonnenen Erkenntnisse könnt ihr nutzen, um eure Finanzierungsstrategie kontinuierlich zu verbessern. Bereitet euch gezielt auf eure die Finanzierungsrunde vor – mit einer überzeugenden Story, soliden Kennzahlen und einem klaren Wirkungsversprechen.

→NÄCHSTES KAPITEL: FINANZIERUNGSSTRAGIE UND MVP VALIDIEREN
Idealerweise habt ihr nun sowohl eure Finanzierungsstrategie als auch euer Minimal Viable Produkt (MVP) und den Impact (→ siehe Kapitel „Minimal Viable Product auf dem Prüfstand: Die Wirkung eines Impact-Startups testen“) überprüft.

Im nächsten Schritt führen wir beides zusammen. So stellt ihr sicher, dass eure Lösung, euer Geschäftsmodell und eure Finanzierungsstrategie aufeinander abgestimmt und bereit für die nächste Wachstumsphase sind.

LEARN

MVP UND FINANZIERUNGSSTRATEGIE: VALIDIEREN, OPTIMIEREN, WACHSEN

Hier stellt ihr sicher, dass eure Lösung, euer Geschäftsmodell und eure Finanzierungsstrategie optimal aufeinander abgestimmt sind. Das schafft die Grundlage für die Skalierung eures Impact-Startups und bereitet euch auf die nächste Wachstumsphase vor.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...

- du ein Impact-Startup gründen möchtest oder mit deinem Team schon mittendrin steckst.
- ihr eure Zielgruppe sowie Problem, Lösung und Impact klar benennen könnt.
- ihr einen validierten Prototyp entwickelt habt.
- ihr für euer Angebot einen ersten Wirkungsbeleg auf Outcome-Ebene erhalten habt.
- ihr für euer Angebot einen Markt identifiziert und ein initiales Geschäftsmodell entwickelt habt.
- ihr ein Minimal Viable Product (MVP) entwickelt und getestet habt.
- ihr die Wirkungsmessung eurer Lösung auf den Output- und Outcome-Ebenen gewährleisten könnt.
- ihr eine Idee davon habt, wie eure Lösung skalierbar ist.
- ihr eine Finanzierungsstrategie und ein Pitch-Deck entwickelt und getestet habt.

→DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...

- euer Minimal Viable Product auf Basis von Feedback und Wirkungsdaten anzupassen.
- euer Geschäftsmodell zu optimieren.
- eure Finanzierungsstrategie zu finalisieren.

Daten aus MVP-Tests auswerten und systematisch Erkenntnisse gewinnen

Die Auswertung der Daten aus euren MVP-Tests ist essenziell, um fundierte Entscheidungen für die Weiterentwicklung eurer Lösung zu treffen.

1. SORTIERT EURE INTERVIEW-DATEN UND BILDET CLUSTER

Sammelt die Daten, indem ihr alle Beobachtungen, Notizen und Aufzeichnungen zusammenfasst. Strukturiert alle Daten, indem ihr sie nach Testaufgaben oder Bereichen des MVP organisiert. Achtet dabei besonders auf auffällige Muster und Trends: Welche Probleme treten wiederholt auf? Welche Aspekte wurden besonders positiv hervorgehoben? Indem ihr diese Muster erkennt, könnt ihr die Schlüsselpunkte priorisieren, die es zu verbessern gilt.

2. ANALYSIERT EURE GESAMMELTEN DATEN

Priorisiert die Erkenntnisse, indem ihr die Schwere der identifizierten Probleme bewertet. Fokussiert euch auf Probleme, die mehrere Teilnehmende hatten. Quantifiziert die Ergebnisse, indem ihr Erfolgsraten für bestimmte Aufgaben berechnet und Zeitaufwände für verschiedene Interaktionen messt.
Analysiert qualitatives Feedback, indem ihr verbale Kommentare der Teilnehmenden kontextualisiert sowie Schlüsselwörter und -themen identifiziert.

3. VISUALISIERT EURE ERGEBNISSE

Um eure Ergebnisse anschaulich darzustellen, nutzt Diagramme oder Heatmaps, die Problembereiche visualisieren. Mithilfe von Nutzerfluss-Diagrammen könnt ihr die Customer Journey eures MVP abbilden. Diese zeigt die typischen Pfade der Nutzer*innen – von Startpunkten über Aktionen bis hin zu Zielen. Anhand dieser Journey könnt ihr erkennen, wo Teilnehmende auf Probleme stoßen und welche Bereiche verbessert werden sollten.

> WAS IST EINE CUSTOMER JOURNEY?
> Konzepte wie die Customer Journey stammen ursprünglich aus dem Software-Bereich, können aber durchaus auch für nicht-technologiebasierte Innovationen genutzt werden. Es gibt einige Möglichkeiten, wie ihr die Prinzipien der Customer Journey auf nicht-technische Innovationen übertragen könnt, z. B.:
> - Statt von Usern sprecht ihr von Teilnehmer*innen oder Zielgruppen.
> - Anstelle von Klicks oder Conversions betrachtet ihr Interaktionen

Validierung der Finanzierungsstrategie: Investor*innen überzeugen

Eure Finanzierungsstrategie steht nicht fest, sondern muss durch regelmäßiges Feedback und fundierte Analysen kontinuierlich angepasst werden.

1. WERTET INVESTOR*INNEN-FEEDBACK AUS

Ein wichtiger Aspekt ist die Auswertung des Feedbacks von Investor*innen. Kategorisiert die Rückmeldungen nach Themen wie Wachstumsprognosen, Risiken oder Bewertung und sucht nach wiederkehrenden Bedenken. Vergleicht die Rückmeldungen verschiedener Investor*innen, um die häufigsten Kritikpunkte zu identifizieren und priorisiert Anpassungen entsprechend ihrer Relevanz des Feedbacks.

2. LERNT AUS DER CASHFLOW-ANALYSE ODER FINANZIELLEN KENNZAHLEN

Eine detaillierte Cashflow-Analyse zeigt euch, ob eure Finanzierungsstrategie funktioniert. Vergleicht den operativen Cashflow und andere Kennzahlen wie EBIT oder EBITDA mit euren Prognosen und Branchendurchschnitten. Identifiziert Abweichungen und deren Ursachen, um gezielte Optimierungen vorzunehmen. Analysiert zudem, wie sich eure Finanzierungsstrategie auf eure Liquidität und das Wachstum auswirkt.

3. PASST EURE STRATEGIE FLEXIBEL AN

Passt eure Finanzierungsziele und Prognosen auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse an. Überarbeitet eure Finanzprognosen, um realistischer zu sein. Entwickelt Alternativszenarien für unterschiedliche Marktbedingungen und prüft, ob zusätzliche Finanzierungsquellen in Betracht gezogen werden sollten.

4. SORGT FÜR KONTINUIERLICHE ÜBERWACHUNG

Implementiert ein regelmäßiges Reporting-System, um eure finanziellen Kennzahlen und Fortschritte im Blick zu behalten. Setzt Schwellenwerte, die Handlungsbedarf signalisieren, und führt regelmäßige Reviews durch, um eure Finanzierungsstrategie an neue Herausforderungen anzupassen.

Mit diesen Methoden und Tools könnt ihr euren MVP, eure Finanzierungsstrategie und euer Geschäftsmodell kontinuierlich verbessern. So schafft ihr die Grundlage für nachhaltiges Wachstum und langfristigen Impact.

→NÄCHSTES KAPITEL: GROWTH-PHASE

Ihr habt nun idealerweise euer MVP, das Impact- und Marktpotential eures Startups und euer Finanzierungsmodell validiert – und ihr habt sichergestellt, dass alle benötigten Ressourcen vorhanden sind. Das heißt, ...

- ihr habt euer MVP mit Pilotkund*innen erfolgreich getestet und positive Rückmeldungen erhalten.
- ihr habt Wirkungsindikatoren entwickelt und könnt den Impact auf Output- und Outcome-Ebene messen.
- es gibt klare Anzeichen dafür, dass für eure Lösung ein Markt existiert und sie skalierbar ist.
- es gibt eine solide Finanzierungsstrategie inklusive erster Kontakte zu Geldgeber*innen oder Pilotkund*innen.
- die notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten für das Wachstum bzw. die Etablierung sind vorhanden oder in Planung (Team, Finanzierung, Infrastruktur).

Wenn all das zutrifft, könnt ihr euer Impact-Startup mit dem nächsten Kapitel in die Growth-Phase überführen.

Ihr kommt nicht weiter? Vielleicht helfen euch die folgenden Tipps:

TIPPS, UM EUER MVP, DEN IMPACT SOWIE EURE FINANZIERUNGSSTRATEGIE ERFOLGREICH ZU VALIDIEREN

MVP-Validierung

- Führt eine gründliche Marktforschung durch, bevor ihr das MVP entwickelt. Es ist essenziell, dass ihr die Bedürfnisse eurer Zielgruppe und die Wettbewerbslandschaft in der Tiefe versteht.
- Konzentriert euch auf die Kernfunktionen des MVP. Vermeidet es, zu viele Elemente einzubauen.
- Setzt klare Ziele für euer MVP: Was wollt ihr erreichen und wie den Erfolg messen?
- Sammelt aktiv Feedback von Teilnehmenden und bleibt offen für Anpassungen.
- Findet die richtige Balance zwischen „Minimum“ und „Viable“. Das MVP sollte funktional und ansprechend genug sein, um echtes Feedback zu generieren.

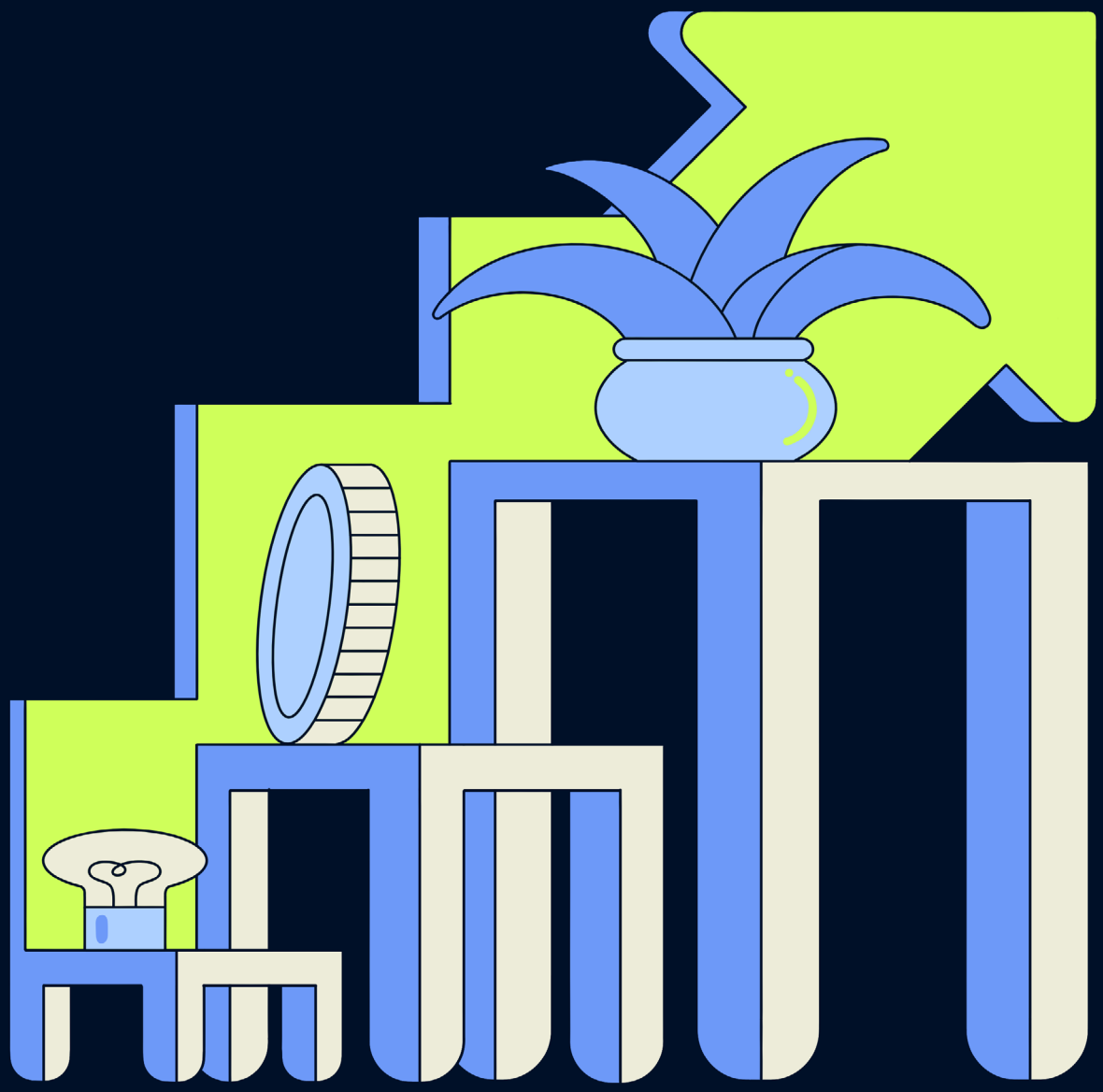
Impact-Validierung auf Output- und Outcome-Ebene

- Definiert klare, messbare Indikatoren für Output und Outcome.
- Implementiert von Anfang an Messmethoden für diese Indikatoren.
- Vermeidet es, euch nur auf kurzfristige Outputs zu konzentrieren. Berücksichtigt auch mittel- und langfristige Outcomes.
- Bleibt offen dafür, eure Wirkungslogik basierend auf realen Daten wiederholt anzupassen.

Validierung der Finanzierungsstrategie

- Überschätzt nicht die Geschwindigkeit, mit der ihr Einnahmen generieren könnt.
- Berücksichtigt verschiedene Finanzierungsquellen und -modelle.
- Stellt sicher, dass eure Finanzierungsstrategie mit eurem Geschäftsmodell und eurer Wachstumsstrategie übereinstimmt.
- Bleibt realistisch in Bezug auf Bewertungen und Finanzierungsrunden.
- Bereitet euch auf detaillierte Due-Diligence-Prozesse vor.

GROWTH-PHASE



PRODUKTWEITER-ENTWICKLUNG UND WACHSTUMSPLANUNG

BUILD

WIRKUNGSORIENTIERT WACHSEN FÜR IMPACT-STARTUPS: TEAM, PROZESSE UND KULTUR

Um langfristig erfolgreich zu sein, müsst ihr nicht nur wachsen, sondern euer Team, eure Prozesse und eure Organisationskultur gezielt weiterentwickeln. In diesem Kapitel geht es darum, wie ihr euer Startup für die nächste Wachstumsphase vorbereitet und dabei anpassungsfähig und wettbewerbsfähig bleibt.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gegründet hast.
- eure Zielgruppe, das Problem, die Lösung und euer Impact klar definiert sind.
- euer Minimal Viable Produkt (MVP) getestet und validiert ist.
- ihr das Impact- und Marktpotential sowie das Finanzierungsmodell festgelegt habt.
- die benötigten Ressourcen vorhanden sind.

→DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- euer Team gezielt zu vergrößern und weiterzuentwickeln.
- effiziente Strukturen und Prozesse aufzubauen.
- eure Organisationskultur zu reflektieren und zu gestalten.

Euer Team stärken und erweitern

Um euer wachsendes Startup zu managen, braucht es ein starkes Team. Das bedeutet nicht nur, neue Talente zu gewinnen, sondern auch bestehende Mitarbeitende auszubilden. Fragt euch, welche Fähigkeiten euch fehlen und wie ihr diese Lücken schließen könnt. Mit klaren Plänen für Skills, Weiterentwicklung und neue Teammitglieder legt ihr den Grundstein für nachhaltiges Wachstum.

1. DEFINIERT DIE BENÖTIGTEN SKILLS

Identifiziert die Schlüsselqualifikationen, die es für jede Rolle in eurem Startup braucht. Achtet dabei auf Hard Skills (fachliche Kompetenzen) und Soft Skills (soziale und persönliche Fähigkeiten) sowie auf zukünftige Unternehmensziele.

Typische Hard-Skill-Lücken sind:

- Technische Fähigkeiten: Mangel an Kenntnissen in Programmiersprachen oder KI kann das Wachstum von Lösungen behindern.
- Finanzmanagement: Unzureichende Kenntnisse in Finanzkalkulation und Buchhaltung könnt die nachhaltige Entwicklung des Startups gefährden.
- Projektmanagement: Fehlende Fähigkeiten in der strukturierten Planung und Durchführung von Projekten könnt die Effizienz beeinträchtigen.
- Impact Measurement: Fehlende Fähigkeiten zur Messung und Berichterstattung über die soziale oder ökologische Wirkung des Startups

Typische Soft Skill Gaps sind:

- Schwierigkeiten bei der Teamarbeit oder Kommunikation könnt die Zusammenarbeit im Startup, mit Kund*innen oder Zielgruppen beeinträchtigen.
- Mangelnde Problemlösungsfähigkeiten oder Kreativität könnt der Entwicklung innovativer Ansätze und der Bewältigung von Herausforderungen im Weg stehen.
- Fehlende Führungsqualitäten oder Managementfähigkeiten in entsprechenden Positionen könnt Strukturen, Prozesse und Organisationskultur negativ beeinflussen.

WIRKUNGSMANAGER*IN EINSETZEN
Führt eine Stelle für Wirkungsmanagement ein, um die Wirkung eures Startups zu messen, zu steuern und zu maximieren. Dafür muss nicht zwangsläufig eine neue Person eingestellt werden.
Ihr könnt auch einem oder mehreren Teammitglieder genügend zeitliche Ressourcen einräumen, um euer Wirkungsmanagement umsetzen zu könnt.

So könnt ihr die Effektivität und Transparenz eurer Arbeit verbessern, Investor*innen und Stakeholdern klare Ergebnisse kommunizieren und eure Lösung gezielt weiterentwickeln. Wirkungsmanagement wird außerdem immer wichtiger, um sich auf dem Markt zu positionieren.

2. BEWERTET DIE VORHANDENEN SKILLS UND IDENTIFIZIERT LÜCKEN

Wenn ihr wisst, welche Skills ihr benötigt, geht es daran, zu prüfen, welche davon bereits im Team vorhanden sind. Das findet ihr z. B. durch Mitarbeitendenbewertungen und Selbsteinschätzungen der Teammitglieder heraus.

Mit Hilfe einer Skill-Matrix könnt ihr die vorhandenen mit den benötigten Skills vergleichen. Die sich daraus ergebenden Lücken solltet ihr priorisieren.

3. ANALYSIERT DIE URSACHEN UND AUSWIRKUNGEN BESTEHENDER LÜCKEN

Untersucht die Gründe für die Skill Gaps. Bewertet die Auswirkungen auf Unternehmensziele und -leistung.

4. ENTWICKELT EINEN AKTIONSPLAN

Entwickelt anschließend einen Aktionsplan. Plant gezielte Weiterbildungsmaßnahmen, stellt neue Teammitglieder ein oder kombiniert beides. Setzt euch dafür realistische Ziele und Zeitrahmen.

Team	
Date	

Employee Name	Role	Overall Skill Level (Average)	Overall Skill Level (Total Score)	Skill 1	Comments and Next Steps	Skill 2	Comments and Next Steps	Skill 3	Comments and Next Steps
Employee 1									
Employee 2									
Employee 3									
Employee 4									

8) Skill Gap Analysis Template

Prozesse strukturieren und Rollenverantwortlichkeiten klären

Unklare Prozesse und Verantwortlichkeiten könnt schnell zu Ineffizienz und Missverständnissen führen. Durch die Strukturierung eurer Prozesse und die Festlegung klarer Rollen stärkt ihr die Transparenz, vereinfacht die Zusammenarbeit und schafft die Grundlage für nachhaltiges Wachstum.

1. ENTSCHEIDET, WELCHEN PROZESS IHR ANALYSIEREN MÖCHTET

Wählt einen zentralen Prozess aus und setzt euch klare Start- und Endpunkte für die Prüfung. Fragt euch, welche Schritte wirklich notwendig sind, wer die Verantwortung für die einzelnen Aufgaben trägt und wie der Prozess euren Impact beeinflusst. Prozesse können z.B. sein :

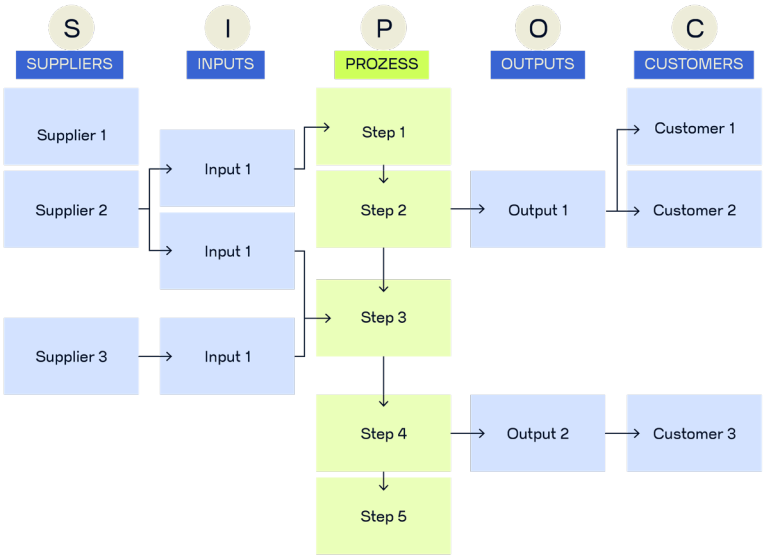
- Produktionsprozess
- Marketingprozess
- Einkaufsprozess
- Verkaufsprozess
- Wirkungsmanagementprozess
- Meetingprozess
- Feedbackprozess

2. ERSTELLT EIN SIPOC-DIAGRAMM, UM DEN PROZESS DARZUSTELLEN

Mit einem SIPOC-Diagramm könnt ihr eure Prozesse visualisieren und analysieren. Es hilft dabei, alle wichtigen Bestandteile eines Prozesses zu identifizieren und zu verstehen, welche Elemente zum Erfolg beitragen oder verbessert werden könnt. SIPOC steht für die folgenden fünf Kategorien :

- Supplier (Lieferant*innen) : Wer liefert die Ressourcen, die für den Prozess benötigt werden? Das könnt externe Partner*innen, interne Abteilungen oder andere Stakeholder sein.
- Inputs (Ressourcen) : Welche Ressourcen, Materialien oder Informationen werden benötigt, um den Prozess zu starten?
- Process (Prozess) : Welche Schritte durchläuft der Prozess von Anfang bis Ende? Hier werden die Hauptaktivitäten in einer klaren Reihenfolge aufgelistet. Es sollten nicht mehr als 5–7 Schritte sein.

- Outputs (Ergebnisse): Was ist das Resultat des Prozesses? Dies könnt Produkte, Dienstleistungen, Informationen oder andere Ergebnisse sein, die der Prozess erzeugt.
- Customer (Kund*innen): Wer erhält die Ergebnisse des Prozesses? Beispiele: externe Kund*innen,



9) SIPOC-Diagramm

interne Abteilungen oder andere Stakeholder, die von den Outputs profitieren.

3. BETRACHTET DIE EINZELNEN AKTIVITÄTEN IM PROZESS GENAUER

Dokumentiert alle Aufgaben, die für die Durchführung des jeweiligen Prozesses erforderlich sind. Um die Rollen und Verantwortlichkeiten in den Hauptprozessschritten klar zu definieren und so die Effizienz zu steigern, könnt ihr die RACI-Methode nutzen. RACI steht für folgende vier Kategorien, aus denen ihr eine Matrix erstellen könnt:

- Responsible: Wer ist direkt dafür verantwortlich, die Aufgabe auszuführen? Es kann mehrere Responsible-Rollen pro Aufgabe geben, aber idealerweise bleibt die Zahl überschaubar.
- Accountable: Wer trägt die finale Verantwortung für die Aufgabe? Für jede Aufgabe sollte es nur eine Accountable-Rolle geben.
- Consulted: Wer wird bei der Durchführung der Aufgabe um Rat gefragt? Die Consulted-Rolle sollte vor wichtigen Entscheidungen eingebunden werden.
- Informed: Wer muss über den Fortschritt oder die Ergebnisse der Aufgabe informiert werden? Die

Task/Role	Role 1	Role 2	Role 3
Task 1	R	R	I
Task 2	A	C	C
Task 3	A	I	I

R Responsible
A Accountable
C Consulted
I Informed

10) RACI-Chart

Informed-Rolle muss nicht aktiv eingebunden werden, aber soll auf dem Laufenden gehalten werden.

4. PRÜFT, WIE JEDE AKTIVITÄT EUREN IMPACT BEEINFLUSST

Alles, was ihr in eurem Startup umsetzt, kann Auswirkungen auf euren sozialen, ökologischen oder wirtschaftlichen Impact haben. Um sicherzustellen, dass ihr eure Ressourcen optimal einsetzt, geht wie folgt vor:

Bewertet, ob die Aktivität den Impact positiv oder negativ beeinflusst und in welchem Ausmaß. Nutzt für die Bewertung konkrete Kriterien und Daten, z. B. auf einer Skala von 1 bis 5 oder mittels KPI-Tracking (regelmäßige Messung zentraler Werte). Zusammen mit eurem Systems Mapping aus dem Kapitel „Wirkungsmanagement" könnt ihr unerwünschte Nebenwirkungen erkennen. Das bezieht sich nicht nur auf negative Auswirkungen durch euer Geschäftsmodell, sondern auch auf eure Verhalten in eurer gesamten Wertschöpfungskette (siehe Hinweis). Sobald ihr Schwachstellen entdeckt, entwickelt gezielte Maßnahmen, um diese zu beseitigen.

> ESG-MANAGEMENT
> Welche Kriterien ihr für eure Prozesse berücksichtigen könnt, um auch euer ESG-Management professionell aufzustellen, könnt ihr → hier finden.
>
> Ebenso könnt ihr prüfen, ob ein Social Life Cycle Assessment (S-LCA) für eure Lösung hilfreich ist. Das S-LCA ist eine Methode zur umfassenden Bewertung der sozialen und sozioökonomischen Auswirkungen von Produkten, Dienstleistungen oder Systemen entlang ihres gesamten Lebenszyklus. S-LCA dient als Instrument für Unternehmen, um ihre sozialen Auswirkungen zu verstehen, zu bewerten und zu verbessern, was zu einer nachhaltigeren und verantwortungsvolleren Produktion und Nutzung von Gütern und Dienstleistungen beiträgt. Mehr dazu → hier.

Eure Organisationskultur reflektieren

Eure Unternehmenskultur ist das Rückgrat eures Startups. Sie beeinflusst nicht nur die Zusammenarbeit im Team, sondern auch, wie ihr nach außen wahrgenommen werdet. Eine starke, bewusste Kultur kann Innovation fördern, Talente anziehen und eure Vision greifbar machen.

1. DEFINIERT EINEN WERTEKANON

Überlegt, welche Werte euch wichtig sind (z. B. Ehrlichkeit, Nachhaltigkeit, Innovation) und wie ihr diese mit eurem Startup in Einklang bringen könnt. Organisiert Workshops oder Brainstorming-Sitzungen mit eurem Team, um gemeinsam Werte zu erarbeiten, die für alle relevant sind. Das fördert die Akzeptanz und stärkt die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Werten. Wählt 3 bis 5 zentrale Werte aus, die eure Organisationskultur prägen sollen. Diese sollten speziell auf euer Startup zugeschnitten sein.

2. SKIZZIERT EINE SOLL-KULTUR

Analysiert den Ist-Zustand eurer aktuellen Organisationskultur – z. B. durch anonyme Befragungen, Feedbackgespräche und Interviews mit euren Mitarbeitenden. Und überlegt euch anschließend, wie eure Soll-Kultur aussieht: Damit ist die Kultur gemeint, dir ihr anstrebt, um eure Vision und Ziele bestmöglich zu erreichen. Die Soll-Kultur beschreibt, wie Zusammenarbeit, Werte und Verhaltensweisen in eurem Startup aussehen sollen.

Fragt euch: Wo möchten wir hin? Was soll sich verändern? Was ist strategisch sinnvoll?

Berücksichtigt dabei die Geschäftsstrategie, das Geschäftsumfeld und aktuelle Herausforderungen. Identifiziert Stärken der bisherigen Kultur, die beibehalten werden sollen, und Schwächen, die verbessert werden müssen.

Dafür könnt ihr die Keep-Start-Stop-Methode nutzen:

- Keep: Was sollte beibehalten werden?
- Start: Was sollte begonnen werden?
- Stop: Was sollte beendet werden?

3. OPERATIONALISIERT EURE ORGANISATIONSKULTUR

Übersetzt die definierten Werte und die Soll-Kultur in konkrete Verhaltensweisen und Entscheidungsrichtlinien, die im Alltag gelebt werden könnt (z. B. „Nachhaltigkeit" bedeutet: bevorzugte Zusammenarbeit mit umweltfreundlichen Lieferant*innen). Entscheidungen sollten stets an den Werten ausgerichtet sein und an veränderte Umstände angepasst werden. Entwickelt eine klare Vision für eure Soll-Kultur, z. B.: „Wir schaffen gemeinsam eine Feedback-orientierte und innovationsfreundliche Unternehmenskultur."

Um den Fortschritt auf dem Weg zu eurer Soll-Kultur überprüfen zu könnt, braucht ihr messbare Ziele. Ihr könnt sie mit Hilfe der S.M.A.R.T.-Methode formulieren:

Die Indikatoren sollten

- Spezifisch: Klar definiert und eindeutig
- Messbar: Quantifizierbar
- Attraktiv: Relevant für Ihr Ziel
- Realistisch: Mit verfügbaren Ressourcen erreichbar
- Terminiert: Zeitlich begrenzt

sein.

4. HALTET EURE ERGEBNISSE IN EINEM CODE OF CONDUCT FEST

Lasst den Entwurf von der Rechtsabteilung oder externen Anwälten prüfen. Macht den Code of Conduct allen Mitarbeitenden zugänglich und stellt sicher, dass er auch für Externe leicht auffindbar und in relevanten Sprachen verfügbar ist. Führt regelmäßige Schulungen mit euren Mitarbeitenden durch, um Verständnis und Anwendung zu fördern.

HINWEIS
Euer Impact Handbook ist elementarer Bestandteil eures Code of Conducts. Wie ihr dieses erstellt findet ihr im Kapitel "Wirkungsorientiert skalieren für Impact-Startups: Steuerung, Formalisierung und Skalierung eures Impacts".

→NÄCHSTER SCHRITT: KPIS MESSEN

Ihr habt angefangen, euer Team für die Wachstumsphase eures Startups fit zu machen, effiziente Strukturen und Prozesse entwickelt und den Grundstein für eine stabile Organisationskultur gesetzt. Bevor ihr zur Messung von KPIs übergeht und ein Referenzszenario für eure Wirkungsmessung erstellt, solltet ihr einen Plan für das wirtschaftliche Wachstum eures Startups entwickeln und euer Wirkungs-management optimieren.

BUILD

IMPACT-STARTUP AUF KURS: STRATEGIEN FÜR NACHHALTIGES WACHSTUM

Euer Minimal Viable Product (MVP) hat bewiesen, dass eure Lösung funktioniert. Jetzt geht's in die Wachstumsphase – die entscheidende Phase, in der ihr die Lösung marktfähig macht, neue Kund*innen gewinnt und euer Startup auf das nächste Level bringt.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gegründet hast.
- eure Zielgruppe, das Problem und der Impact eurer Lösung klar definiert sind.
- euer MVP getestet und validiert ist.
- das Impact- und Marktpotential sowie das Finanzierungsmodell stehen.
- die benötigten Ressourcen bereitstehen.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- euer MVP zu einem ausgereiften Produkt weiterzuentwickeln.
- einen breiteren Kund*innenstamm erschließt.
- Marketing- und Vertriebskanäle aufbaut.
- Wachstumsszenarien entwickelt, um langfristig erfolgreich zu sein.

Euer MVP marktfähig machen

Jetzt geht es darum, aus eurem MVP ein überzeugendes Angebot für den Markt zu machen.

1. OPTIMIERT EURE LÖSUNG

- Funktionen komplettieren: Stellt sicher, dass alle Kernfunktionen eurer Lösung auch außerhalb des Testumfelds einwandfrei funktionieren.
- Effizienz steigern: Macht die Bereitstellung eurer Lösung oder den Aufwand eurer Dienstleistung effizienter. Beachtet dabei, dass dies gerade bei personalintensiven Angeboten nicht immer möglich ist.
- Skalierbarkeit prüfen: Eure technische Infrastruktur sollte robust genug sein, um mit steigendem Bedarf mitzuwachsen.

2. ENTWICKELT DAS MVP WEITER

Basierend auf dem Feedback und Nutzungsverhalten der MVP-Testpersonen (→ Kapitel „Minimal Viable Product auf dem Prüfstand: Die Wirkung eines Impact-Startups testen“) könnt ihr nun das Nutzer*innenerlebnis weiter optimieren. Führe regelmäßig Nutzertests durch, um sicherzustellen, dass neue Features den Erwartungen entsprechen. So minimiert ihr das Risiko einer Fehlentwicklung.

> TIPP
> Erstellt dafür einen Release-Plan, der die wichtigsten Funktionen für zukünftige Versionen der Lösung priorisiert. Konzentriert euch auf die Elemente, die den größten Mehrwert für eure Zielgruppe bieten.

3. ERWEITERT EUER TEAM

Baut euer Produktentwickler*innenteam aus und bindet Expert*innen aus Bereichen wie UX/UI-Design, Produktmanagement und Marketing ein (→ Kapitel „Nachhaltig wachsen für Impact-Startups: Team, Struktur und Kultur“).

Von Early Adopters zum breiten Kund*innenstamm

Zu wachsen bedeutet, einen größeren Anteil eurer Ziel- und Kund*innengruppen zu erschließen und erfordert eine durchdachte Strategie. Diese 5 Schritte helfen euch dabei:

> ZIELGRUPPE VS. KUND*INNEN
> In der Lean Impact Journey differenzieren wir zwischen der Zielgruppe, wenn wir uns mit dem Wirkungsmodell und dem Produkt beschäftigen und Kund*innen, wenn es um das Geschäftsmodell geht. Wie ihr diese beiden Begriffe für euer Projekt nutzt, hängt davon ab, worin eure Lösung besteht. Als Zielgruppe werden in diesem Playbook einerseits Personen bezeichnet, die die Lösung nutzen und andererseits jene, die von der Lösung profitieren.
> Abhängig von der Lösung kann die Zielgruppe beides in sich vereinen.

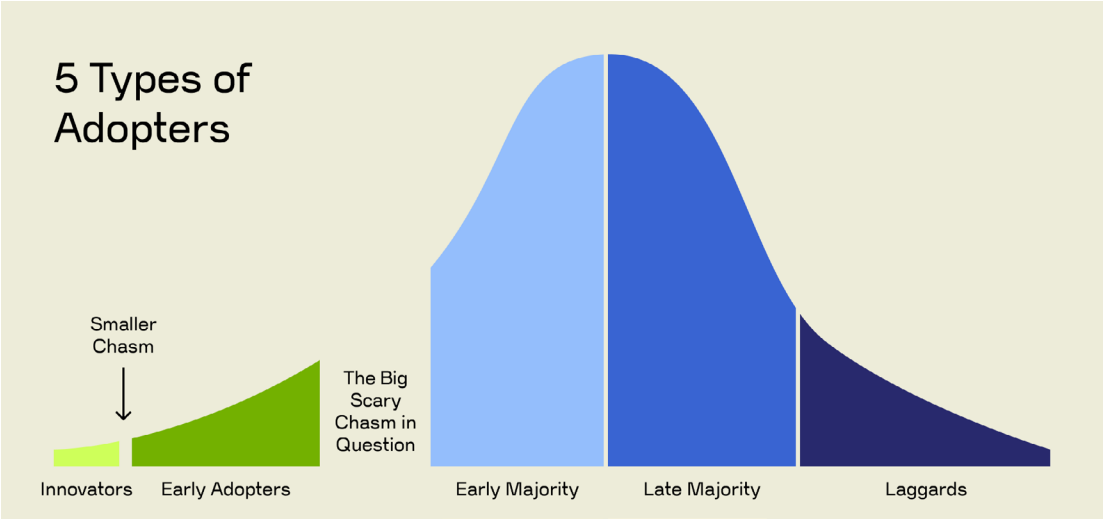
1. PRIORISIERT BESTIMMTE FUNKTIONEN EURER LÖSUNG

Beschränkt euch vorerst auf die Entwicklung von Elementen, die den größten Mehrwert für eure Ziel- und Kund*innengruppe bieten. Erweitert den Umfang nur schrittweise um das Herzstück der Lösung herum.

2. VERBESSERT DIE BENUTZERFREUNDLICHKEIT

Verbessert kontinuierlich die Benutzerfreundlichkeit, das Design und die Ausgestaltung eurer Lösung. Verwendet nutzerzentrierte Designmethoden, um die Erfahrungen eurer Ziel- und Kund*innengruppe mit der Lösung zu optimieren.

3. VERGRÖSSERT EUREN KUND*INNENSTAMM



11) 5 Types of Adpoters

Erweitert euren Kund*innenkreis über die Early Adopter hinaus. Wir empfehlen für den Anfang die folgende Verteilung:

- Innovator*innen (3%): Innovationsbegeisterte, die neue Lösungen als Erste ausprobieren.
- Early Adopters (13%): Visionär*innen, die den Wert eurer Lösung früh erkennen.
- Early Majority (34%): Pragmatiker*innen, die bewährte Lösungen suchen.

- Late Majority (34%): Konservative, die erst bei breiter Akzeptanz einsteigen.
- Nachzügler*innen (16%): Skeptiker*innen, die neue Lösungen nur widerwillig annehmen

4. ENTWICKELT ZIEL- UND KUNDENSPEZIFISCHE STRATEGIEN

Passt eure Ansprache je nach Ziel- und Kund*innengruppe an. So könnt ihr die Innovationskraft und eure Visionen zur Lösung betonen, wenn ihr mit den Innovator*innen und den Early Adopters kommuniziert. Sprecht ihr die Early Majority an, fokussiert euch auf die Praxistauglichkeit und bewährte Anwendungsfälle. Die Late Majority überzeugt ihr am besten mit der breiten Marktakzeptanz eurer Lösung und indem ihr Risiken minimiert. Den Nachzügler*innen präsentiert ihr eure Lösung als etablierten Standard.

5. NUTZT ERFOLGSGESCHICHTEN

Erzählt Geschichten über Early Adopters, um mit diesen Referenzen andere Kund*innen zu überzeugen.

Marketing- und Vertriebskanäle aufbauen

Ohne Sichtbarkeit und ein solides Vertriebssystem läuft nichts. So baut ihr beides gezielt aus:

1. ANALYSIERT DIE AUSGANGSSITUATION

Zuerst solltet ihr so viele Daten wie möglich über eure potenziellen Kund*innen sammeln: Tragt Marktdaten zusammen, findet in einer Wettbewerbsanalyse heraus, welche Kanäle andere Startups in eurer Branche erfolgreich nutzen, und analysiert eure Performance-Daten. Nutzt Tools wie Google Analytics, Social-Media-Dashboards oder Kund*innenumfragen, um eure bisherigen Aktivitäten zu bewerten.

Eine SWOT-Analyse hilft euch anschließend dabei, eure bestehenden Marketing- und Vertriebskanäle strategisch zu bewerten:

- Stärken identifizieren (Strengths): Was macht eure Marketing- und Vertriebskanäle bereits erfolgreich (z. B. hohe Sichtbarkeit durch Social Media und SEO, hohe Conversion-Raten)?
- Schwächen identifizieren (Weaknesses): Findet heraus, wo es Optimierungsbedarf gibt (z. B. unklare Ziel- oder Kund*innengruppenansprache, keine Kapazitäten für Kampagnen).
- Chancen aufzeigen (Opportunities): Denkt über externe Faktoren nach, die ihr für euer Wachstum nutzen könnt (z. B. neue Trends wie nachhaltiges Marketing, Kooperationen).
- Risiken erkennen (Threats): Erkennt, welche Herausforderungen oder Risiken die Lösung gefährden könnten. Das könnten Konkurrenzlösungen, fehlende Ressourcen oder negative Trends sein, die die Umsetzung erschweren.

Definiert anschließend Ziele nach der S.M.A.R.T.-Methode für eure Marketing- und Vertriebsstrategie.
Die Indikatoren sollten

- Spezifisch: klar definiert und eindeutig
- Messbar: Quantifizierbar
- Attraktiv: relevant für euer Ziel
- Realistisch: mit verfügbaren Ressourcen erreichbar
- Terminiert: zeitlich begrenzt

sein.

2. BESTIMMT EURE KUND*INNENGRUPPE

Erstellt detaillierte Profile eurer Kund*innen, die ihre Schmerzpunkte und Bedürfnisse beinhalten. Die Basis dafür habt ihr bereits im Kapitel „Problem- und Zielgruppenanalyse: So gelingt die Validierung für Impact-

Startups“ geschaffen. Dafür könnt ihr Personas oder die schlankere Version des Value Proposition Canvas nutzen.

> ZIELGRUPPE VS. KUND*INNEN
> In der Lean Impact Journey differenzieren wir zwischen der Zielgruppe, wenn wir uns mit dem Wirkungsmodell und dem Produkt beschäftigen und Kund*innen, wenn es um das Geschäftsmodell geht. Wie ihr diese beiden Begriffe für euer Projekt nutzt, hängt davon ab, worin eure Lösung besteht. Als Zielgruppe werden in diesem Playbook einerseits Personen bezeichnet, die die Lösung nutzen und andererseits jene, die von der Lösung profitieren.
> Abhängig von der Lösung kann die Zielgruppe beides in sich vereinen.

3. ENTWICKELT EURE UNIQUE SELLING PROPOSITION (USP) WEITER

Der USP zeigt, was eure Lösung einzigartig macht und warum Kund*innen sich genau für euer Angebot entscheiden sollten. Das Tool → Lean Canvas hilft euch dabei, klare Verkaufsargumente zu formulieren. Für frühe Phasen solltet ihr revolutionäre Aspekte und Visionen betonen, für spätere Phasen fokussiert euch auf Zuverlässigkeit und breite Akzeptanz.

So nutzt ihr das Lean Canvas, um euren USP zu schärfen:

1. Problem: Was ist das zentrale Problem der Kund*innen? Euer USP sollte direkt darauf antworten.
2. Kund*innensegmente: Wer sind eure Kund*innen, und warum ist euer Angebot genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten?
3. Einzigartiges Wertversprechen (UVP): Formuliert und prägnant, warum eure Lösung besonders ist. Zum Beispiel: „Schneller, nachhaltiger, effizienter.“
4. Kanäle: Wie und wo kommuniziert ihr euren USP am effektivsten (z. B. durch Content-Marketing, Social Media oder Testimonials)?
5. Unfairer Vorteil: Was macht euren USP schwer kopierbar? Etwa eine exklusive Technologie, besondere Expertise oder ein starkes Netzwerk?

4. WÄHLT GEEIGNETE MARKETINGKANÄLE UND -METHODEN

Im nächsten Schritt ist es wichtig, bestehende Marketingprozesse zu optimieren. Dabei kann es euch helfen, ein SIPOC-Diagramm zu erstellen. Wie ihr dabei vorgeht, erklären wir im → Kapitel „Nachhaltig wachsen für Impact-Startups: Team, Struktur und Kultur“.

> MARKETING-METHODEN, DIE IHR NUTZEN KÖNNT:
> - Content-Marketing zur Bereitstellung wertvoller Inhalte
> - Social Selling durch soziale Netzwerke für Reichweite und Engagement
> - SEO zur Verbesserung der Online-Sichtbarkeit
> - Empfehlungsmarketing durch Motivation zufriedener Kund*innen, eure Lösung weiterzuempfehlen

5. WÄHLT GEEIGNETE VERTRIEBSKANÄLE

Anschließend könnt ihr eine Multichannel-Strategie entwickeln, die aus unterschiedlichen Vertriebskanälen besteht – online wie offline. Zudem solltet ihr bestehende Vertriebsprozesse optimieren. Dabei kann erneut die Erstellung eines SIPOC-Diagramms helfen. → Kapitel „Nachhaltig wachsen für Impact-Startups: Team, Struktur und Kultur“

> TYPISCHE VERTRIEBSKANÄLE SIND:

Direkte Vertriebskanäle wie Präsenzhandel (stationärer Verkauf), E-Mail-Marketing, E-Commerce
Indirekte Vertriebskanäle wie Partnerschaften mit anderen Unternehmen, Großhandel, Franchise
Moderne digitale Vertriebskanäle wie Mobile Apps, Webinare und Online-Schulungen, Content-Marketing (Blogs, Videos, Podcasts)

6. SCHULT EUER MARKETING- UND VERTRIEBSTEAM

Alle Strategien helfen nichts, wenn ihr das zuständige Team nicht mit ins Boot holt. Führt deshalb regelmäßige Marketing- und Vertriebstrainings durch. Wie ihr vorhandene Wissenslücken ausmacht und Weiterentwicklungsmaßnahmen entwickelt, könnt ihr im Kapitel „Nachhaltig wachsen für Impact-Startups: Team, Struktur und Kultur" nachlesen.

Verschiedene Wachstumsszenarien entwickeln

Zukunftsfähigkeit bedeutet, nicht nur den Idealfall zu planen, sondern alle möglichen Entwicklungen vorausschauend zu durchdenken. So entwickelt ihr fundierte Wachstumsszenarien:

1. ANALYSIERT DAS HISTORISCHE WACHSTUM EURES STARTUPS

Um realistische Prognosen zu erstellen, solltet ihr zunächst eure bisherigen Wachstumsraten analysieren. Betrachtet dafür den Umsatz der letzten Jahre und vergleicht die Entwicklung mit relevanten Branchenbenchmarks und Wettbewerbern. Betrachtet zusätzlich, ob euer Wachstum gleichzeitig mehr Wirkung erzielt hat.

BEISPIEL
Ein Technologie-Startup hatte in den letzten drei Jahren eine jährliche Wachstumsrate von 20 Prozent. Dieser historische Trend bildet die Grundlage für die Prognosen.

Außerdem könnt ihr Schlüsselkennzahlen wie die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR), die Umsatzwachstumsrate oder die Kund*innenwachstumsrate nutzen, um ein klares Bild zu bekommen. Die Formel für die Umsatzwachstumsrate lautet:

(Umsatz des laufenden Jahres – Umsatz des Vorjahres) / Umsatz des Vorjahres × 100.

2. BETRACHTET EXTERNE FAKTOREN, DIE EUER WACHSTUM BEEINFLUSSEN KÖNNEN

Neben den internen Daten ist es wichtig, externe Einflüsse zu berücksichtigen. Mit einem Top-Down-Ansatz könnt ihr makroökonomische Faktoren, wie Branchentrends das BIP-Wachstum, oder regulatorische Anforderungen analysieren. Der Bottom-Up-Ansatz beginnt dagegen mit spezifischen Unternehmensdaten, wie deinem Marktanteil oder Umsatz, und baut darauf auf.

Expert*innenmeinungen, Managementstrategien und Marktstimmungen können euch dabei helfen, Chancen und Risiken einzuschätzen.
Indem ihr Markt- und Impacttrends und unerschlossene Märkte analysiert, könnt ihr Expansionsmöglichkeiten erkennen.

3. ENTWICKELT KONKRETE WACHSTUMSSZENARIEN

Mit den gesammelten Daten könnt ihr verschiedene Szenarien für die Zukunft durchspielen:

- Best-Case-Szenario: Stellt euch vor, dass alles optimal verläuft. Eure Lösung wird schnell akzeptiert, Finanzierungsrunden verlaufen erfolgreich, die tatsächliche Wirkung übersteigt eure Erwartungen und euer Wachstum erreicht ein neues Level. Geht z. B. davon aus, dass der Umsatz die Erwartungen um 50% übertrifft oder ihr deutlich mehr Kund*innen gewinnt als geplant.

- Base-Case-Szenario: Orientiert euch an den durchschnittlichen Entwicklungen und historischen Daten. Dementsprechend plant ihr mit stetigem Wachstum, stabilen Einnahmen und kontrollierten Ausgaben – eure Projekte laufen wie geplant, und die meisten Kund*innen zahlen pünktlich.
- Worst-Case-Szenario: Hier geht ihr vom schlechtesten möglichen Fall aus. Das könnte eine langsame Produkteinführung, Verzögerungen bei Finanzierungsrunden, ausbleibende Wirkung oder eine ungünstige Marktentwicklung umfassen. Die Folge wäre ein Einbruch des Geschäfts.

BEISPIELE
Nehmt an, dass Zahlungen von Kund*innen stark verzögert eingehen, Projekte nicht vollständig verrechenbar sind oder Verkaufsbemühungen scheitern.

4. LEITET MASSNAHMEN AUS DEN SZENARIEN AB

Anschließend könnt ihr Strategien entwickeln, um die Chancen im Best-Case-Szenario zu maximieren, das Base-Case-Szenario als solide Basis abzusichern und die Risiken im Worst-Case-Szenario zu minimieren. So bleibt ihr flexibel, könnt frühzeitig reagieren und euer Wachstum gezielt steuern.

→ NÄCHSTER SCHRITT: KPIS MESSEN
Ein wichtiger Schritt ist geschafft: Ihr habt angefangen, euer Startup in wirtschaftlicher Hinsicht für die Wachstumsphase fit zu machen!

Bevor ihr zur Messung von KPIs übergeht und ein Referenzszenario erstellt, solltet ihr auch euer Team, eure Strukturen und eure Organisationskultur auf die Growth-Phase vorbereiten (→ Kapitel “Nachhaltig wachsen für Impact-Startups: Team, Prozesse und Kultur”) und euer Wirkungsmanagement (LINK 2) optimieren.

BUILD

WACHSTUM MIT VERANTWORTUNG: WIRKUNGSMANAGEMENT FÜR IMPACT-STARTUPS

In der Wachstumsphase wird der Impact eures Startups größer. In diesem Kapitel geht es darum, ihn noch besser messbar zu machen und zu steuern. Das könnt ihr tun, indem ihr eure Impact-Indikatoren schärft und negative Auswirkungen identifiziert. So behaltet ihr eure Wirkungsziele im Blick und bleibt glaubwürdig gegenüber Investierenden und Stakeholdern.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gegründet hast.
- eure Zielgruppe, das Problem und der Impact eurer Lösung klar definiert sind.
- euer MVP getestet und validiert ist.
- das Impact- und Marktpotential sowie das Finanzierungsmodell stehen.
- die benötigten Ressourcen bereitstehen.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- den Impact eures Geschäftsmodells nachhaltig zu sichern.
- eure Indikatoren für den Impact auf Stufe 7 der Wirkungstreppe zu entwickeln.
- negative Auswirkungen und Risiken frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern.

Impact-Indikatoren auf Stufe 7 der Wirkungstreppe entwickeln

Bis Stufe 6 seid ihr schon in den vorherigen Kapiteln gekommen – nun geht es daran, die letzte Stufe der Wirkungstreppe messbar zu machen: den Impact eures Startups. Diese Ebene ist am schwersten zu erreichen. Umso wichtiger ist es, euch damit ausführlich zu beschäftigen. So startet ihr mit der Entwicklung eurer Indikatoren:

1. SAMMELT IDEEN FÜR INDIKATOREN

Führt zunächst ein Brainstorming zu Indikatoren durch, die den gesellschaftlichen Einfluss eures Geschäftsmodells abbilden könnten. Zum Beispiel:

- Messbarer Beitrag zu den UN-Nachhaltigkeitszielen (SDGs)
- Veränderung relevanter gesellschaftlicher Kennzahlen (z. B. Reduktion der CO_2-Emissionen in einer Zielregion)
- Langfristige Verbesserung von Lebensqualitätsindizen
- Nachweisbare Veränderungen in Gesetzen oder politischen Systemen

TIPP
Nutzt Datenbanken wie die UN-SDG-Indikatoren als Inspiration.

2. STRUKTURIERT EURE INDIKATOREN

Eine klare Struktur sorgt dafür, dass ihr eure Indikatoren später gezielt einsetzen und leichter messen könnt. Ordnet eure Ideen in sinnvolle Kategorien ein. Achtet dabei darauf, dass eure Liste eine gute Mischung aus quantitativen (messbare Daten) und qualitativen (subjektivere Informationen) Indikatoren enthält. Prüft, wie die verschiedenen Indikatoren miteinander in Beziehung stehen. Oft bauen qualitative Erkenntnisse auf quantitativen Daten auf – zum Beispiel können Umfrageergebnisse helfen, die Wirkung eines Programms auf die Lebensqualität zu interpretieren.

3. FORMULIERT S.M.AR.T.

Die Indikatoren sollten nach dem S.M.A.R.T.-Prinzip formuliert sein:

- Spezifisch: klar definiert und eindeutig
- Messbar: Quantifizierbar
- Attraktiv: relevant für Ihr Ziel
- Realistisch: mit verfügbaren Ressourcen erreichbar
- Terminiert: zeitlich begrenzt

4. PRIORISIERT EURE INDIKATOREN

Nicht alle Indikatoren sind gleich wichtig, und zu viele können die Messung erschweren. Überlegt, welche Indikatoren die stärkste Aussagekraft für euren Impact haben und welche sich realistisch messen lassen. Stellt euch folgende Fragen:

- Welche Indikatoren passen am besten zu euren Impact-Zielen?
- Welche Daten könnt ihr mit den vorhandenen Ressourcen erheben?
- Welche Indikatoren sind für eure Stakeholder oder Investor*innen besonders relevant?

Negative Auswirkungen eurer Lösung identifizieren und proaktiv gegensteuern

Neben der Messung eures positiven Impacts ist es wichtig, potenzielle negative Wirkungen eures Geschäftsmodells zu erkennen. Dieser 7-Schritte-Plan hilft bei der Risikoanalyse:

1. DEFINIERT DEN SYSTEMUMFANG

Grenzt den Bereich ein, den ihr untersuchen wollt, um eine klare Fokussierung zu gewährleisten. Es ist wichtig, das spezifische Problem zu analysieren, das ihr lösen wollt, ohne euch dabei in zu vielen Details zu verlieren. So vermeidet ihr Überforderung und könnt eure Ressourcen effektiv einsetzen. → Im Kapitel "Problem-, Zielgruppen- und Stakeholderanalyse: Der erste Schritt zum Impact-Startup" findet ihr dazu eine detaillierte Beschreibung.

2. IDENTIFIZIERT ALLE RELEVANTEN AKTEURE

Macht eine Liste, die alle wohlmeinenden, aber auch die möglicherweise ablehnenden Akteure enthält. Dazu gehören nicht nur Kund*innen und Nutzer*innen, sondern auch Partner*innen, Entscheidungsträger*innen und potenzielle Kritiker*innen. So stellt ihr sicher, dass keine Perspektive übersehen wird. → Im Kapitel "Problem-, Zielgruppen- und Stakeholderanalyse: Der erste Schritt zum Impact-Startup" findet ihr dazu eine detaillierte Beschreibung.

3. VISUALISIERT DIE SYSTEMKOMPONENTEN

Stellt das gesamte System grafisch dar, in dem euer Startup operiert. Verbindet dabei die Akteure, Prozesse und Ressourcen, die in eurem Geschäftsmodell eine Rolle spielen. Diese Visualisierung (z. B. in einem Systemdiagramm) hilft dabei, Interaktionen, potenzielle Risiken und ungewollte Nebenwirkungen zu erkennen.

4. ANALYSIERT WECHSELWIRKUNGEN

Untersucht, wie eure Lösung mit anderen Systemkomponenten interagiert, und achtet auf Rückkopplungsschleifen. Überlegt, ob eure Aktivitäten unbeabsichtigte Konsequenzen oder langfristige Folgen haben könnten. Zum Beispiel könnte ein positiver Effekt auf eine Zielgruppe in einem anderen Bereich ungewollt negative Auswirkungen haben.

5. BERÜCKSICHTIGT EXTERNE EINFLÜSSE

Identifiziert externe Faktoren, die euer System beeinflussen könnten – z. B. politische, wirtschaftliche oder ökologische Rahmenbedingungen. Solche Einflüsse können euer Geschäftsmodell sowohl stärken als auch schwächen.

6. BEWERTET POTENZIELLE NEGATIVE AUSWIRKUNGEN

Analysiert, welche Gruppen oder Systeme durch eure Lösung Nachteile erfahren könnten. Schätzt die Wahrscheinlichkeit und das Ausmaß möglicher Risiken ein, um die kritischsten Punkte zu priorisieren. Diese Bewertung schafft die Grundlage für gezielte Gegenmaßnahmen.

7. ENTWICKELT GEGENMASSNAHMEN

Formuliert Strategien, um identifizierte Risiken zu minimieren oder vollständig zu vermeiden. Das könnte z. B. eine Anpassung eurer Lösung, eurer Zielgruppe oder eures Geschäftsmodells umfassen. Überlegt, wie ihr eure Prozesse so gestalten könnt, dass sie sowohl eure positiven als auch eure negativen Auswirkungen berücksichtigen.

PRAXISBEISPIEL: TOMS SHOES
Das Geschäftsmodell des Unternehmens TOMS Shoes zeigt, wie gut gemeinte Ansätze unbeabsichtigte Folgen haben können: TOMS Schuhspenden schwächten lokale Märkte in Ländern des Globalen Südens. Gegenmaßnahmen wie die Förderung lokaler Produktion haben geholfen, solche Effekte abzumildern.

1. Systemumfang
Das „One for One"-Geschäftsmodell von TOMS Shoes und dessen Auswirkungen auf lokale Schuhindustrien in Ländern des Globalen Südens

2. Relevante Akteure
TOMS Shoes, Kund*innen in Industrieländern, Schuhempfängerinnen in Ländern des Globalen Südens, lokale Schuhhersteller und -händler in Ländern des Globalen Südens, Gemeinden in Ländern des Globalen Südens, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Lieferanten und Hersteller*innen von TOMS-Schuhen, Investierende

3. Systemkomponenten
TOMS-Produktion und Vertrieb, Schuhspendenprogramm, lokale Schuhmärkte in Ländern des Globalen Südens, globale Lieferkette, Marketing und Markenimage, finanzielle Ressourcen und Investitionen

4. Wechselwirkungen
Positive Rückkopplung: Mehr Verkäufe führen zu mehr Spenden, was das Markenimage stärkt und wiederum zu mehr Verkäufen führt. Negative Rückkopplung: Schuhspenden können lokale Märkte schwächen, was langfristig die Armut verstärken und den Bedarf an Spenden erhöhen könnte.
5. Externe Einflüsse
globale Wirtschaftslage, Veränderungen in der Konsumenteneinstellung zu nachhaltigen und ethischen Produkten, politische Stabilität in Zielländern für Schuhspenden, technologische Entwicklungen in der Schuhproduktion

6. Potenzielle negative Auswirkungen
Verdrängung lokaler Schuhhersteller und -händler in Ländern des Globalen Südens, Abhängigkeit von Schuhspenden in Empfängergemeinschaften, mögliche Qualitätsprobleme bei gespendeten Schuhen

7. Gegenmaßnahmen
Fokus auf lokale Produktion in Zielländern, um die lokale Wirtschaft zu unterstützen; Erweiterung des „One for One"-Konzepts auf andere Bereiche wie Bildung und Gesundheit, Zusammenarbeit mit lokalen NGOs zur Förderung nachhaltiger Entwicklung, Investition in die Ausbildung lokaler Schuhmacher*innen und Unterstützung lokaler Unternehmen

Wichtig: Betrachtet negative Auswirkungen nicht nur unter dem Aspekt der finanziellen Relevanz, sondern auch dahingehend, wie stark euer Startup Einfluss auf die zugrunde liegenden Missstände nehmen oder diese kontrollieren kann. Beispielsweise können gesellschaftliche Probleme oft nur durch verbindliche gesetzliche Regelungen gelöst werden, da freiwilliges Engagement sonst zu Wettbewerbsnachteilen gegenüber weniger wirkungsorientierten Mitbewerber*innen führen könnte.

Außerdem können negative Effekte unabhängig von eurer Lösung entstehen – etwa durch schlechte Arbeitsbedingungen innerhalb eures Startups. Um solche internen negativen Auswirkungen aufzudecken, könnt ihr ein Prozessmapping durchführen, um mit eurem ESG-Management zu starten (→ Kapitel „Nachhaltig wachsen für Impact-Startups: Team, Struktur und Kultur").

ESG-MANAGEMENT
Welche Kriterien ihr für eure Prozesse berücksichtigen könnt, um auch euer ESG-Management professionell aufzustellen, könnt ihr → hier finden.

Ebenso könnt ihr prüfen, ob ein Social Life Cycle Assessment (S-LCA) für eure Lösung hilfreich ist. Das S-LCA ist eine Methode zur umfassenden Bewertung der sozialen und sozioökonomischen Auswirkungen von Produkten, Dienstleistungen oder Systemen entlang ihres gesamten Lebenszyklus. S-LCA dient als Instrument für Unternehmen, um ihre sozialen Auswirkungen zu verstehen, zu bewerten und zu verbessern, was zu einer nachhaltigeren und verantwortungsvolleren Produktion und Nutzung von Gütern und Dienstleistungen beiträgt. Mehr dazu → hier.

→ NÄCHSTER SCHRITT: KPIS MESSEN
Ihr habt hiermit den Grundstein gelegt, um den Impact eures Geschäftsmodells nachhaltig zu sichern. Und ihr habt überprüft, welche negativen Auswirkungen und Risiken eure Arbeit auf unterschiedlichen Ebenen haben könnte.

Bevor ihr zur Messung von KPIs übergeht und ein Referenzszenario erstellt, solltet ihr auch euer Team, eure Strukturen und eure Organisationskultur auf die Growth-Phase vorbereiten (→ Kapitel “Nachhaltig wachsen für Impact-Startups: Team, Prozesse und Kultur”) und einen Plan für das wirtschaftliche Wachstum (→ Kapitel “Impact-Startup auf Kurs: Strategien für nachhaltiges Wachstum”) eures Startups entwickeln.

MEASURE

KPIS UND CO.: SO MESST UND OPTIMIERT IHR DEN IMPACT EURES STARTUPS

In der Wachstumsphase eures Startups sind KPIs (Key Performance Indicators) unverzichtbar, um Fortschritte zu messen, Herausforderungen zu identifizieren und datenbasierte Entscheidungen zu treffen. Außerdem empfiehlt es sich in diesem Schritt, ein Referenzszenario (Counterfactual) zu erstellen. So könnt ihr die tatsächlichen Auswirkungen eures Vorhabens bewerten. Diese Analysen erhöhen eure Glaubwürdigkeit bei Investierenden und Stakeholdern und helfen euch, fundierte Entscheidungen für die Zukunft zu treffen.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gegründet hast.
- eure Zielgruppe, das Problem und der Impact eurer Lösung klar definiert sind.
- euer MVP getestet und validiert ist.
- das Impact- und Marktpotential sowie das Finanzierungsmodell stehen.
- die benötigten Ressourcen bereitstehen.
- eure Strukturen und Prozesse auf die Wachstumsphase vorbereitet sind.
- es einen Plan für das wirtschaftliche Wachstum eures Startups gibt.
- ihr bereits Impact-Indikatoren auf Stufe 7 der Wirkungstreppe entwickelt habt.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- messbare KPIs für euer Startup zu entwickeln.
- ein Referenzszenario für eure Lösung zu erstellen.
- das Wachstum und den Impact eures Startups weiter zu sichern.

KPIs messen – Schritt für Schritt

Um euren Impact effektiv zu steuern, braucht ihr klare und messbare KPIs. Mit den folgenden Schritten könnt ihr ein solides System zur KPI-Messung aufbauen.

1. IMPLEMENTIERT TRACKING-TOOLS

Startet mit der Wahl geeigneter Tools zur Datenerfassung, z. B. Umfragen, Datenbanken oder Analysetools. Die Tools sollten nahtlos in eure bestehenden Prozesse integriert werden, um die Datenerhebung so effizient wie möglich zu gestalten.

Für die Erfassung eurer KPIs könnt ihr quantitative und qualitative Methoden kombinieren. Quantitative Methoden umfassen beispielsweise Zählungen (Anzahl verkaufter Produkte oder erreichte Zielgruppen) sowie Messungen (CO_2-Einsparungen oder die Teilnahme an bestimmten Aktivitäten). Ergänzend dazu könnt ihr strukturierte Beobachtungen einsetzen, um bestimmte Prozesse oder Verhaltensweisen systematisch zu dokumentieren.

Qualitative Methoden bieten euch tiefere Einblicke in die Wahrnehmung und Erfahrungen eurer Zielgruppe. Dazu zählen teilstandardisierte oder offene Interviews, die individuelle Perspektiven und Feedback erfassen, sowie Vorher-Nachher-Befragungen, um Veränderungen im Verhalten oder Wissen eurer Nutzer*innen zu

messen. Auch die Analyse von Dokumenten (z. B. Berichte oder Feedbackbogen) kann wichtige Erkenntnisse liefern.

2. MESST EURE KPIS ENTLANG DER WIRKUNGSTREPPE

Eure KPIs sollten die verschiedenen Stufen der Wirkungstreppe abdecken, um sowohl kurzfristige Ergebnisse

Stufe 1	Aktivitäten finden wie geplant statt	Produzierte Produkte oder Anzahl angebotener Workshops/ Dienstleistungen
Stufe 2	Zielgruppen werden erreicht	Anzahl durchgeführter Workshops oder Nutzer*innen, die eure Lösung verwenden konnten ; Anzahl erreichter Personen aus der von euch definierten Zielgruppe
Stufe 3	Zielgruppen akzeptieren Angebote	Kennzahlen wie Umsatz, Gewinnmargen, Wachstumsraten oder Marktanteil und Daten im Hinblick auf die Zufriedenheit der Nutzer*innen (z. B. Net Promoter Score, Customer Satisfaction Score)
Stufe 4	Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten	Umfrageergebnisse zur Wissenssteigerung
Stufe 5	Zielgruppen ändern ihr Handeln	Anteil der Nutzer*innen, die ihr Verhalten nachhaltig geändert haben

als auch langfristige gesellschaftliche Veränderungen abzubilden. Beispiele für KPIs auf den Stufen :

Weitere Beispiele für Indikatoren findet ihr auch → hier.

TIPP
Überprüft regelmäßig eure KPIs und passt sie an neue Herausforderungen bzw. Ziele an.

Ein Referenzszenario erstellen

Ein Referenzszenario (Counterfactual) hilft euch, den Impact greifbar zu machen, den ihr mit eurem Startup erreicht. Es beschreibt, wie sich die Situation entwickelt hätte, wenn eure Lösung nicht existieren würde. So erstellt ihr ein Referenzszenario:

1. ANALYSIERT DIE MARKTBEDÜRFNISSE

Überlegt zunächst, ob eure Lösung wirklich einen unterversorgten Markt bedient oder ein bestehendes Angebot verbessert. Mit Hilfe von historischen Daten könnt ihr eine Prognose erstellen, die zeigt, wie sich die Situation für eure Zielgruppe OHNE euer Produkt oder eure Dienstleistung entwickeln würde. Der Unterschied zwischen dem Counterfactual und eurer gemessenen Wirkung beschreibt die zusätzliche Wirkung. Durch euren unfairen Vorteil (siehe USP) könnt ihr außerdem glaubhaft machen, wieso niemand anderes in den nächsten Jahren diesen Markt bedienen könnt.

> ACHTUNG
> Erstellt plausible und glaubhafte Prognosen und Annahmen. Bezieht eure Stakeholder in den Prozess ein, um ein Über- oder Unterschätzen zu vermeiden.

Falls ihr einen unterversorgten Markt bedient, zieht historische Daten und Baseline-Analysen heran, um zu bewerten, ob sich der Zustand ohne eure Lösung bestehen bleiben oder sich sogar verschlechtern würde. Erstellt außerdem Annahmen, die glaubhaft machen, warum in nächster Zeit niemand außer euch die Marktlücke bedienen wird.

2. VERGLEICHT EURE LÖSUNG MIT BESTEHENDEN ANGEBOTEN

Falls eure Lösung ein bestehendes Angebot verbessert, berechnet den Unterschied zu marktüblichen Alternativen. Nutzt Kennzahlen wie eingesparte Emissionen oder reduzierte Kosten, um eure zusätzliche Wirkung zu berechnen.

3. ÜBERPRÜFT EURE ANNAHMEN REGELMÄSSIG

Externe Einflüsse wie Gesetzesänderungen, Mitbewerber oder neue Technologien können eure Wirkung verändern. Daher ist es wichtig, euer Referenzszenario regelmäßig dem Reality-Check zu unterziehen und es bei Bedarf anzupassen. Impact-Indikatoren auf Stufe 7 der Wirkungstreppe entwickeln

→ NÄCHSTER SCHRITT: KPIS MESSEN

Mit der Messung von KPIs und der Erstellung eines Referenzszenarios seid ihr einen weiteren wichtigen Schritt gegangen, um das nachhaltige Wachstum und den Impact eures Startups zu sichern.
Im nächsten Kapitel geht es daran, die KPIs und gesammelten Daten zu analysieren, um fundierte Entscheidungen zu treffen und Strategien zu entwickeln.

LEARN

DATENGETRIEBEN WACHSEN: IST EUER IMPACT-STARTUP BEREIT FÜR DIE SKALIERUNG?

Euer Startup wächst, euer Impact nimmt zu – doch wie stellt ihr sicher, dass ihr die richtigen Entscheidungen trefft? Die Impact-KPIs, die ihr im letzten Kapitel entwickelt habt, liefern euch eine datenbasierte Grundlage, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. So könnt ihr eure Fortschritte analysieren, Schwachstellen erkennen und Prozesse gezielt verbessern. Nehmt euch Zeit für diesen Schritt, denn → wie Studien zeigen, sind 74 Prozent der gescheiterten Startups zu früh in die Skalierung gegangen. Entscheidend ist, Impact-Daten nicht nur zu sammeln, sondern sie aktiv für euer Wachstum zu nutzen.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- du ein Impact-Startup gegründet hast.
- eure Zielgruppe, das Problem und der Impact eurer Lösung klar definiert sind.
- euer MVP getestet und validiert ist.
- das Impact- und Marktpotential sowie das Finanzierungsmodell stehen.
- ihr über stabile Strukturen, Prozesse und Ressourcen verfügt.
- es einen Plan für das wirtschaftliche Wachstum eures Startups gibt.
- ihr Impact-KPIs und ein Referenzszenario zur Messung eures Impacts entwickelt habt.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- anhand eurer KPIs und Daten fundierte Entscheidungen zu treffen.
- zu entscheiden, wann und ob euer Startup skalierungsbereit ist.

Datenbasierte Entscheidungen treffen – Schritt für Schritt

Daten sind der Schlüssel zu fundierten Geschäftsentscheidungen. In den folgenden Schritten erfahrt ihr, wie ihr eure Daten effektiv nutzen könnt.

1. ANALYSIERT REGELMÄSSIG EURE DATEN

Eure Impact-KPIs sind nur dann wertvoll, wenn ihr sie aktiv auswertet. Führt regelmäßige Analysen durch, um Muster und Trends zu erkennen und vergleicht Soll- mit Ist-Werten. Achtet darauf, wo häufig Fehler oder Ineffizienzen auftreten, und kategorisiert diese nach Dringlichkeit und wirtschaftlichem Aufwand. So könnt ihr Prioritäten setzen und gezielt Optimierungen vornehmen.

2. FÜHRT EINE URSACHENANALYSE DURCH

Um wirkungsvolle Lösungen zu finden, müsst ihr die Wurzeln des von euch ausgewählten Problems verstehen. Nutzt dafür die 5-Why-Methode: Fragt euch mindestens fünfmal „Warum?“, um tieferliegende Ursachen offenzulegen (→ Kapitel „Problem-, Zielgruppen- und Stakeholderanalyse: Der erste Schritt zum Impact-Startup“) Ergänzend hilft das Feedback eures Teams, da unterschiedliche Perspektiven oft weitere Schwachstellen aufdecken.

3. ENTWICKELT STRATEGIEN ZUR PROZESSOPTIMIERUNG

Basierend auf eurer Analyse solltet ihr konkrete Maßnahmen zur Verbesserung entwickeln. Das kann Schulungen für euer Team, Anpassungen in eurem Programmdesign oder eine Neuausrichtung der Ressourcenzuweisung umfassen. Testet neue Prozesse zuerst in Pilotprojekten, bevor ihr sie auf das gesamte Unternehmen übertragt (→ Kapitel „Minimal Viable Product auf dem Prüfstand: Die Wirkung eines Impact-Startups testen“).

4. VERBESSERT EURE STRATEGIE FORTLAUFEND

Eure Strategie sollte nicht statisch sein. Überprüft regelmäßig, wie sich eure Maßnahmen auswirken, und passt sie bei Bedarf an. Nutzt eure KPIs als Frühwarnsystem, um Probleme frühzeitig zu erkennen. Fördert eine Unternehmenskultur, in der Fehler als Lernmöglichkeiten betrachtet werden (→ Kapitel „Nachhaltig wachsen für Impact-Startups: Team, Struktur und Kultur“). Denn echte Innovation entsteht durch kontinuierliche Optimierung.

> **IMPACT UND MONETARISIERUNG: WANN UND WIE?**
> Früher oder später werdet ihr auf das Thema Impact-Monetarisierung stoßen – also darauf, wie ihr den Wert eurer Wirkung in wirtschaftlichen Kennzahlen ausdrücken könnt. Die Bertelsmann Stiftung hat zentrale Impact Measurement and Valuation (IMV)-Ansätze analysiert und verglichen. Die Studie zeigt, aufbauend auf Expert*inneninterviews und einem Expert*innenworkshop, welche Methoden sich für Startups eignen, wie ihr bestehende Lücken in der Bewertung von Impact schließen könnt und worin nächste Schritte bestehen könnten.
>
> Hier geht's zur Publikation: → Fit für die Zukunft – IMV-Ansätze

5. PRÄSENTIERT EURE WIRKUNGSDATEN ANSPRECHEND UND LEICHT VERSTÄNDLICH, Z.B. IN EINEM IMPACT DASHBOARD

Impact Dashboards bieten einen schnellen Überblick über eure wichtigsten KPIs, ohne zahlreiche Einzelberichte durchgehen zu müssen und ermöglichen es euch, Trends in eurem Impact frühzeitig zu erkennen und datenbasierte Entscheidungen schneller zu treffen. Zudem sorgen sie für erhöhte Transparenz für verschiedene Stakeholder.
Ihr könnt euer Impact Dashboard in z.B. einer Excel-Tabelle aufbauen, oder auch dafür spezialisierte Tools nutzen. Das hängt von euren Ansprüchen und Ressourcen ab.

Skalierung: Ist jetzt der richtige Zeitpunkt?

Bevor ihr euch für eine Skalierung entscheidet, solltet ihr euer Startup realistisch einschätzen. Die folgenden Schritte helfen euch dabei:

1. MACHT EINEN QUICK-CHECK

Stellt euch zunächst diese Fragen:

- Ist euer operatives Modell ausgereift und erprobt?
- Habt ihr nachgewiesen, dass euer Ansatz wirkt?
- Verfügt ihr über ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen?
- Ist eure Organisation bereit für Veränderungen und Wachstum?
- Besteht eine Nachfrage nach eurer Lösung in neuen Märkten oder Regionen?
- Steht die Skalierung im Einklang mit eurer Mission und eurem angestrebten systemischen Wandel?

HINWEIS
Die Entscheidung über die angemessene Größe und Wachstumsstrategie hängt stark von euren systemischen Zielen ab. Ein wichtiges Prinzip lautet: So groß wie nötig und so klein wie möglich. Übermäßiges Wachstum kann kontraproduktiv sein. In manchen Fällen kann es nachhaltiger sein, relevante Assets und Netzwerke aufzubauen. Es ist auch in Ordnung, zu sagen, dass weiteres Wachstum (erstmal) nicht angestrebt wird.

2. BEWERTET EURE ANTWORTEN EHRLICH UND KRITISCH

Analysiert kritisch, ob ihr mit eurem Startup tatsächlich den nächsten Schritt gehen könnt. Falls ihr noch nicht skalierungsbereit seid, überlegt, welche Bereiche weiterentwickelt werden müssen – sei es beim Team, bei der Finanzierung oder der operativen Stabilität.

3. ENTWICKELT KONKRETE MASSNAHMEN

Arbeitet einen klaren Fahrplan aus, um fehlende Voraussetzungen zu schaffen. Das kann die Optimierung interner Prozesse, der Ausbau von Partnerschaften oder eine gezielte Finanzierungskampagne sein. Wachstum bedeutet nicht nur Skalierung, sondern auch strategische Weiterentwicklung. Mit datenbasierten Entscheidungen, durchdachter Prozessoptimierung und einer bewussten Reflexion eurer Wachstumsstrategie könnt ihr euren Impact langfristig sichern.

→ POTENTIELLER NÄCHSTER SCHRITT: SKALIERUNG

Ihr habt nun idealerweise alle Voraussetzungen für die Skalierung geschaffen – oder euch aktiv dagegen entschieden. Skalierungsbereit ist euer Impact-Startup, wenn ...

- es für eure Lösung eine stabile Nachfrage im Markt gibt (Product-Market-Fit)
- ihr ein stabiles Geschäftsmodell etabliert habt, das wiederholbar und profitabel ist
- euer Wirkungsmodell skalierungsbereit ist – dazu gehören eine wirkungsvolle und verbreitbare Lösung sowie ein Team, das strategisch begleiten kann
- euer Startup ein kontinuierliches und signifikantes Umsatzwachstum verzeichnet
- es einen soliden und stetig wachsenden Stamm an Kund*innen gibt
- euer Team ebenfalls wächst und weitergebildet wird
- ihr erfolgreich die Finanzierungsrunden Series A und Series B abgeschlossen habt
- ihr euch mit eurem Startup mehr auf langfristige strategische Planung als auf tägliche operative

Aufgaben fokussiert
Falls nicht, kein Problem: Am besten, ihr kehrt noch einmal an den Anfang der Wachstumsphase zurück.

Wenn ihr euch für die Skalierung entschieden habt, erfahrt ihr im nächsten Kapitel, welche Skalierungsstrategien es gibt und lernt, zu bewerten, welche die richtige für euch ist.

Ihr kommt nicht weiter? Vielleicht helfen euch diese 6 Tipps.

TIPPS, UM EUER STARTUP FIT FÜR DIE SKALIERUNG ZU MACHEN

1. Product-Market-Fit überprüfen
Führt eine gründliche Marktanalyse durch, um die Bedürfnisse der Kund*innen besser zu verstehen. Entwickelt detaillierte Personas, um eure potenziellen Kund*innen genauer zu definieren. Sammelt kontinuierlich Kund*innenfeedback und passt eure Lösung entsprechend an.
2. Geschäftsmodell optimieren
Überdenkt euer Geschäftsmodell und prüft, ob es zu euren Ressourcen und Zielen passt. Experimentiert mit verschiedenen Geschäftsmodellen, um das profitabelste zu finden. Nutzt einen iterativen Ansatz, um euer Geschäftsmodell kontinuierlich zu verbessern.
3. Impactmodell überprüfen
Überprüft, in welchem Kontext sich die neuen Ziel- oder Kundengruppen bewegen. Dieser kann Auswirkungen auf eure Wirkung und Geschäftsmodell haben. Passt euer Produkt eurem Purpose bzw. euren Impact-Zielen an und nicht andersherum. Denkt gegebenenfalls über neue Produkte oder Dienstleistungen nach.

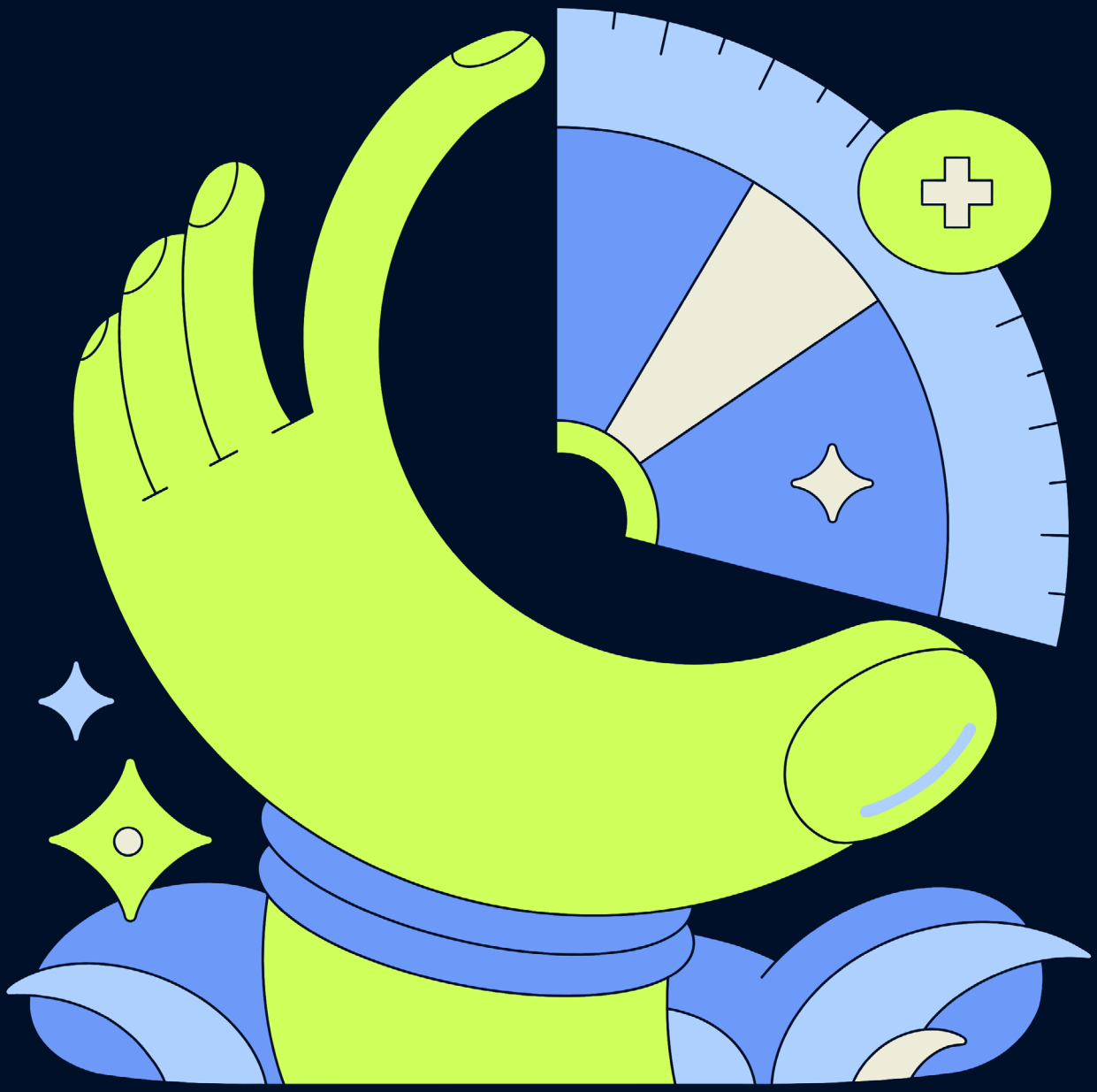
4. Kund*innenakquise verbessern
Entwickelt ein überzeugendes Wertangebot, das eure einzigartigen Vorteile hervorhebt. Nutzt soziale Medien und E-Mail-Marketing, um potenzielle Kund*innen zu erreichen. Betreibt aktives Networking und baut Partnerschaften auf.

5. Auf Wachstum fokussieren
Identifiziert Wachstumshebel in eurem Geschäftsmodell und konzentriert euch darauf. Investiert in die Vergrößerung des Teams und die Weiterbildung eurer Mitarbeitenden. Sucht nach Möglichkeiten, den Impact eures Startups zu vergrößern, z. B. durch Social-Franchise oder regionale Ausweitung.

6. Strategische Planung verbessern
Entwickelt klare, langfristige Ziele und einen detaillierten Plan, um diese zu erreichen. Implementiert regelmäßige Strategie-Reviews, um eure Ausrichtung zu überprüfen und anzupassen.

Denkt daran, dass Wachstum ein Prozess ist. Bleibt flexibel, lernt aus Rückschlägen und passen eure Strategie kontinuierlich an die sich ändernden Marktbedingungen an.

SCALING-PHASE



SKALIERUNG

BUILD

WIRKUNGSORIENTIERT SKALIEREN: STEUERUNG, VALIDIERUNG UND WACHSTUM FÜR IMPACT-STARTUPS

Ihr wollt euren Impact gezielt skalieren? Dann braucht ihr die richtige Strategie, eine belastbare Infrastruktur für Impact-Messung und externe Validierung. Diese Faktoren sind essenziell, um datenbasierte Entscheidungen zu treffen, eure Wirkung stetig zu verbessern und Transparenz für Investierende und Partner*innen zu schaffen. Eine systematische Impact-Steuerung hilft euch, Ressourcen gezielt einzusetzen und eure Wirkung langfristig zu maximieren. Ohne diesen Fokus riskiert ihr ineffiziente Prozesse, verpasste Chancen und Vertrauensverlust.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- euer operatives Modell ausgereift und erprobt ist.
- ihr nachgewiesen habt, dass euer Ansatz wirkt.
- ihr über ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen verfügt.
- eure Organisation bereit für Veränderungen und Wachstum ist.
- die Skalierung im Einklang mit eurer Mission und eurem angestrebten systemischen Wandel steht.

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- eine passende Skalierungsstrategie zu wählen.
- ein impact-orientiertes Advisory Board aufzubauen.
- euer Team im Bereich Impact weiterzubilden und eine gemeinsame Sprache zu finden.
- externe Validierung und Skalierung eures Impacts zu bedenken.

Eure Skalierungsstrategie aufbauen

Um den Impact eurer Lösung nachhaltig zu multiplizieren, gibt es verschiedene Hebel und Strategien: Kapazitätserweiterung: Intensiviert eure Aktivitäten in der bisherigen Region und legt dabei euren Fokus auf den Ausbau bestehender Strukturen und Prozesse. Ziel ist es, mehr Menschen in der aktuellen Wirkungsregion zu erreichen.

STRATEGISCHE AUSDEHNUNG
Erschließt neue Märkte oder führt neue Produkte bzw. Dienstleistungen ein. Expandiert euer Startup in neue geografische Gebiete oder sprecht zusätzliche Zielgruppen an. Auch die Entwicklung neuer Angebote für

bestehende Zielgruppen ist eine Möglichkeit.

VERTRAGLICH FUNDIERTE PARTNERSCHAFTEN

Errichtet neue Standorte durch feste Vertragspartner*innen. Nutzt Franchising, Lizenzvergabe oder andere Partnerschaftsmodelle – das ermöglicht euch eine schnellere Verbreitung bei geteiltem Risiko und Ressourceneinsatz.

WISSENSDIFFUSION

Verbreitet eure Idee, ohne die Organisation mitwachsen zu lassen. Der Fokus liegt hier auf der Weitergabe von Wissen, Methoden und Konzepten, z. B. durch Open-Source-Konzepte oder Patentfreigabe. Ziel ist es, andere zu befähigen, die gleiche oder ähnliche Lösungen umzusetzen.

> SKALIERUNG SOZIALER WIRKUNG
> Die Bertelsmann Stiftung hat 2015 eine europäische Studie durchgeführt, die die oben aufgeführten nationalen und transnationalen Skalierungsstrategien und deren Erfolgsfaktoren untersucht. Zur Publikation geht es → hier.

Wenn ihr auch für eine Strategie entschieden habt, geht es daran, relevante Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Dabei solltet ihr Aspekte wie Replizierbarkeit, Ressourcenmobilisierung und Managementkompetenz berücksichtigen. Ebenfalls wichtig: Möglicherweise verändert sich auf einem neuen Markt oder bei einer neuen Zielgruppe das Umfeld. Das betrifft nicht nur direkte Akteure, sondern auch Rahmenbedingungen und Wechselwirkungen im System. Nur weil es ähnliche Probleme gibt, heißt das nicht, dass das Problem dieselben Ursachen hat. Um das zu prüfen, führt ihr am besten eine erneute Ursachenanalyse durch (→ Kapitel "Problem-, Zielgruppen- und Stakeholderanalyse: Der erste Schritt zum Impact-Startup").

Definiert klare Ziele und Meilensteine für eure Skalierung, plant notwendige Ressourcen und Anpassungen eures Geschäftsmodells und etabliert Prozesse zur kontinuierlichen Überprüfung eurer Skalierungsfortschritte. Dabei solltet ihr stetig Feedback von Zielgruppen und Stakeholdern einbinden und, wenn nötig, eure Strategie anpassen.

> SKALIERUNG VS. LINEARES WACHSTUM
> Lineares Wachstum bedeutet, dass der Umsatz proportional zum Einsatz von Ressourcen steigt. Bei dieser Art des Wachstums bleibt der Skalierungsfaktor konstant. Das heißt, für jede zusätzliche Ressourceneinheit (z. B. Mitarbeiter*in, Maschinen) erhält man einen gleichbleibenden Zuwachs an Leistung oder Umsatz.
>
> Echte Skalierung hingegen zielt darauf ab, den Umsatz und die Wirkung überproportional zu steigern, ohne dass Kosten und Ressourceneinsatz im gleichen Maße zunehmen. Dies ermöglicht ein effizienteres und profitableres Wachstum.

Infrastruktur und Expertise für eine systematische Impact-Messung und -Steuerung etablieren

Für eine nachhaltige Skalierung braucht ihr neben einer klaren Strategie das richtige Wissen und die passenden Strukturen. Ein Advisory Board, ein Impact Handbook und gezielte Schulungen helfen euch, Impact strategisch zu steuern und als festen Bestandteil eurer Unternehmenskultur zu verankern.

1. BAUT EIN ADVISORY BOARD AUF

Ein gut zusammengestelltes Advisory Board kann die Strategie, das Wachstum und die Entscheidungsfindung eures Startups in der Skalierungsphase maßgeblich bereichern und euch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen. Die Einbindung von Impact-Expert*innen, Data Scientists und Wissenschaftler*innen in euer Advisory Board ist besonders vorteilhaft:

- Strategieentwicklung: Sie können euch helfen, datengetriebene Strategien zu entwickeln und umzusetzen, was für die Wettbewerbsfähigkeit entscheidend ist.
- Netzwerk: Impact-Expert*innen bringen ihre Erfahrung in euer Impact-Management ein und unterstützen euch, ein größeres Impact-Netzwerk aufzubauen.
- Fachwissen: Wissenschaftler*innen bringen fundiertes Fachwissen und aktuelle Forschungserkenntnisse ein, die für innovative Lösungen wertvoll sind.
- Datenanalyse: Data Scientists können euch bei der Nutzung von Advanced Analytics unterstützen, um aus euren Daten wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen und Vorhersagen zu treffen.

Um ein effektives Advisory Board mit Impact-Expert*innen, Data Scientists und Wissenschaftler*innen aufzubauen, ...

- definiert klare Ziele und Erwartungen für das Board,
- sucht nach Expert*innen mit relevantem Hintergrund und Erfahrung in eurem Bereich,
- stellt sicher, dass die Mitglieder diverse Perspektiven und Fachkenntnisse einbringen,
- etabliert regelmäßige Treffen und klare Kommunikationswege und
- nutzt das Board gezielt für Schlüsselaktivitäten sowie strategische Entscheidungen.

2. SCHULT EURE MITARBEITENDEN ZU IMPACT-THEMEN

Durch die Erstellung eines Impact Handbooks und die kontinuierliche Schulung eurer Mitarbeitenden könnt ihr sicherstellen, dass eure Impact-Strategie in allen Unternehmensbereichen gelebt und umgesetzt wird. Die Vorteile auf einen Blick:

- Gemeinsames Verständnis: Ein Impact Handbook schafft ein einheitliches Verständnis für eure Mission und Impact-Ziele im gesamten Unternehmen.
- Verstärkte Wirkung: Sensibilisierte Mitarbeitende können in ihren täglichen Entscheidungen und Handlungen bewusster auf positive Auswirkungen achten.
- Mitarbeitendenmotivation: Die Vermittlung eurer Impact-Vision kann die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden steigern.
- Konsistente Kommunikation: Ein Leitfaden hilft allen Mitarbeitenden, eure Impact-Strategie einheitlich nach außen zu kommunizieren.
- Wettbewerbsvorteil: Gut geschulte Mitarbeitende können euren Impact-Ansatz besser gegenüber Kund*innen und Investor*innen vertreten.

Um ein Impact Handbook zu erstellen und eure Mitarbeitenden zu schulen, könnt ihr wie folgt vorgehen:

1. Definiert eure Impact-Ziele und -Metriken klar und verständlich. Eine Anleitung, wie ihr das genau macht, und Beispielindikatoren findet ihr im Kapitel „Wachstum mit Verantwortung: Wirkungsmanagement für Impact-Startups“.
2. Nutzt Kollaborationstools oder Projektmanagementtools, um das Handbook gemeinsam zu erstellen und allen zugänglich zu machen.
3. Strukturiert das Handbook in leicht verständliche Abschnitte, z. B. Unternehmensmission, Impact-Strategie, Messmethoden und Best Practices.
4. Integriert konkrete Beispiele und Fallstudien, um die praktische Anwendung zu verdeutlichen.
5. Entwickelt interaktive Schulungsformate wie Workshops oder E-Learning-Module, um die Inhalte zu vermitteln.

> SCHULUNGEN ZUM THEMA WIRKUNG
> Der → SKala-CAMPUS bietet individuelle Lernreisen zum Thema Wirkung an – in Form von Leitfäden, Übungsaufgaben, Video-Tutorials und Weiterbildungen. Integriert gezielte Impact-Schulungen in das Onboarding neuer Mitarbeitender. Der SKala-CAMPUS richtet sich besonders an NPOs im sozialen Sektor. Viele der Methoden und Tipps lassen sich allerdings auch auf Impact-Startups anwenden.

6. Implementiert regelmäßige Impact-Meetings, um das Thema präsent zu halten und Updates zu kommunizieren. Ermutigt Mitarbeitende, eigene Impact-Ideen einzubringen und umzusetzen und verknüpft Impact-Ziele ggf. mit Leistungsbeurteilungen und Anreizsystemen, um die Bedeutung zu unterstreichen.
7. Inkludiert euer Impact Handbook in euren Code of Conduct.

> HINWEIS
> Wenn eure Strategie auf Wissensweitergabe oder Partnerschaften setzt, stellt sicher, dass eure Lösung auch in anderen Händen die gewünschte Wirkung entfaltet. Teilt dazu euer Impact Handbook und den Code of Conduct und bleibt im regelmäßigen Austausch mit Partner*innen und Nutzer*innen.

→ NÄCHSTER SCHRITT: KPIS MESSEN

Ihr habt angefangen, euch für die Skalierungsphase eures Startups vorzubereiten, eine solide Skalierungsstrategie entwickelt, ein erfahrenes Advisory Board eingesetzt und über externe Validierung eures Impacts nachgedacht.

Um datenbasierte Geschäftsentscheidungen in eurer Skalierungsphase treffen zu können, solltet ihr nun eure KPIs messen. Das tun wir im nächsten Schritt.

LEARN

DATENGETRIEBEN SKALIEREN: INTEGRATION VON IMPACT-ZIELEN IN ALLE ENTSCHEIDUNGSPROZESSE

Euer Startup skaliert, euer Impact nimmt zu – doch wie stellt ihr sicher, dass ihr die richtigen Entscheidungen trefft? Die Impact-KPIs, die ihr im letzten Kapitel entwickelt habt, liefern euch eine datenbasierte Grundlage, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. So könnt ihr eure Fortschritte analysieren, Schwachstellen erkennen und Prozesse gezielt verbessern. Entscheidend ist, Impact-Daten nicht nur zu sammeln, sondern sie aktiv für eure Skalierung zu nutzen.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- euer operatives Modell ausgereift und erprobt ist
- ihr nachgewiesen habt, dass euer Ansatz wirkt
- ihr über ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen verfügt
- eure Organisation bereit für Veränderungen und Wachstum ist
- die Skalierung im Einklang mit eurer Mission und eurem angestrebten systemischen Wandel steht
- ihr eine Skalierungsstrategie aufgestellt habt
- ihr eure finanziellen und Impact KPIs regelmäßig messt

→ DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- anhand eurer KPIs und Daten fundierte Entscheidungen zu treffen.

Datenbasierte Entscheidungen treffen – Schritt für Schritt

Daten sind der Schlüssel zu fundierten Geschäftsentscheidungen. In den folgenden Schritten erfahrt ihr, wie ihr eure Daten effektiv nutzen könnt.

1. ANALYSIERT REGELMÄSSIG EURE DATEN

Eure Impact-KPIs sind nur dann wertvoll, wenn ihr sie aktiv auswertet. Führt regelmäßige Analysen durch, um Muster und Trends zu erkennen und vergleicht Soll- mit Ist-Werten. Achtet darauf, wo häufig Fehler oder Ineffizienzen auftreten, und kategorisiert diese nach Dringlichkeit und wirtschaftlichem Aufwand. So könnt ihr Prioritäten setzen und gezielt Optimierungen vornehmen.

2. FÜHRT EINE URSACHENANALYSE DURCH

Um wirkungsvolle Lösungen zu finden, müsst ihr die Wurzeln des von euch ausgewählten Problems verstehen. Nutzt dafür die 5-Why-Methode: Fragt euch mindestens fünfmal „Warum?“, um tieferliegende Ursachen offenzulegen (→ Kapitel „Problem-, Zielgruppen- und Stakeholderanalyse: Der erste Schritt zum Impact-Startup“) Ergänzend hilft das Feedback eures Teams, da unterschiedliche Perspektiven oft weitere Schwachstellen aufdecken.

3. ENTWICKELT STRATEGIEN ZUR PROZESSOPTIMIERUNG

Basierend auf eurer Analyse solltet ihr konkrete Maßnahmen zur Verbesserung entwickeln. Das kann

Schulungen für euer Team, Anpassungen in eurem Programmdesign oder eine Neuausrichtung der Ressourcenzuweisung umfassen. Testet neue Prozesse zuerst in Pilotprojekten, bevor ihr sie auf das gesamte Unternehmen übertragt (→ Kapitel „Minimal Viable Product auf dem Prüfstand: Die Wirkung eines Impact-Startups testen“).

4. VERBESSERT EURE STRATEGIE FORTLAUFEND

Eure Strategie sollte nicht statisch sein. Überprüft regelmäßig, wie sich eure Maßnahmen auswirken, und passt sie bei Bedarf an. Nutzt eure KPIs als Frühwarnsystem, um Probleme frühzeitig zu erkennen. Fördert eine Unternehmenskultur, in der Fehler als Lernmöglichkeiten betrachtet werden (→ Kapitel „Nachhaltig wachsen für Impact-Startups: Team, Struktur und Kultur“). Denn echte Innovation entsteht durch kontinuierliche Optimierung.

IMPACT UND MONETARISIERUNG: WANN UND WIE?

Früher oder später werdet ihr auf das Thema Impact-Monetarisierung stoßen – also darauf, wie ihr den Wert eurer Wirkung in wirtschaftlichen Kennzahlen ausdrücken könnt. Die Bertelsmann Stiftung hat zentrale Impact Measurement and Valuation (IMV)-Ansätze analysiert und verglichen. Die Studie zeigt, aufbauend auf Expert*inneninterviews und einem Expert*innenworkshop, welche Methoden sich für Startups eignen, wie ihr bestehende Lücken in der Bewertung von Impact schließen könnt und worin nächste Schritte bestehen könnten.
→ Hier geht's zur Publikation: Fit für die Zukunft – IMV-Ansätze

5. PRÄSENTIERT EURE WIRKUNGSDATEN ANSPRECHEND UND LEICHT VERSTÄNDLICH, Z.B. IN EINEM IMPACT DASHBOARD

Impact Dashboards bieten einen schnellen Überblick über eure wichtigsten KPIs, ohne zahlreiche Einzelberichte durchgehen zu müssen und ermöglichen es euch, Trends in eurem Impact frühzeitig zu erkennen und datenbasierte Entscheidungen schneller zu treffen. Zudem sorgen sie für erhöhte Transparenz für verschiedene Stakeholder.

Ihr könnt euer Impact Dashboard in z.B. einer Excel-Tabelle aufbauen, oder auch dafür spezialisierte Tools nutzen. Das hängt von euren Ansprüchen und Ressourcen ab.

Ihr kommt nicht weiter? Vielleicht helfen euch diese 6 Tipps.

TIPPS, UM EUER STARTUP ERFOLGREICH ZU SKALIEREN

1. Product-Market-Fit überprüfen
Führt eine gründliche Marktanalyse durch, um die Bedürfnisse der Kund*innen besser zu verstehen. Entwickelt detaillierte Personas, um eure potenziellen Kund*innen genauer zu definieren. Sammelt kontinuierlich Kund*innenfeedback und passt eure Lösung entsprechend an.

2. Geschäftsmodell optimieren
Überdenkt euer Geschäftsmodell und prüft, ob es zu euren Ressourcen und Zielen passt. Experimentiert mit verschiedenen Geschäftsmodellen, um das profitabelste zu finden. Nutzt einen iterativen Ansatz, um euer Geschäftsmodell kontinuierlich zu verbessern.

3. Impactmodell überprüfen
Überprüft, in welchem Kontext sich die neuen Ziel- oder Kundengruppen bewegen. Dieser kann Auswirkungen auf eure Wirkung und Geschäftsmodell haben. Passt euer Produkt eurem Purpose bzw. euren Impact-Zielen an und nicht andersherum. Denkt gegebenenfalls über neue Produkte oder

Dienstleistungen nach.
4. Kund*innenakquise verbessern
Entwickelt ein überzeugendes Wertangebot, das eure einzigartigen Vorteile hervorhebt. Nutzt soziale Medien und E-Mail-Marketing, um potenzielle Kund*innen zu erreichen. Betreibt aktives Networking und baut Partnerschaften auf.

5. Auf Wachstum fokussieren
Identifiziert Wachstumshebel in eurem Geschäftsmodell und konzentriert euch darauf. Investiert in die Vergrößerung des Teams und die Weiterbildung eurer Mitarbeitenden. Sucht nach Möglichkeiten, den Impact eures Startups zu vergrößern, z. B. durch Social-Franchise oder regionale Ausweitung.

6. Strategische Planung verbessern
Entwickelt klare, langfristige Ziele und einen detaillierten Plan, um diese zu erreichen. Implementiert regelmäßige Strategie-Reviews, um eure Ausrichtung zu überprüfen und anzupassen.

Denkt daran, dass Skalierung ein Prozess ist. Bleibt flexibel, lernt aus Rückschlägen und passen eure Strategie kontinuierlich an die sich ändernden Marktbedingungen an.

MEASURE

KPIS UND CO.: SO MESST UND OPTIMIERT IHR DEN IMPACT EURES STARTUPS

In der Skalierungsphase eures Startups sind KPIs (Key Performance Indicators) unverzichtbar, um Fortschritte zu messen, Herausforderungen zu identifizieren und datenbasierte Entscheidungen zu treffen. Ihr solltet sowohl finanzielle KPIs, als auch Impact KPIs messen und analysieren, um aus ihnen zu lernen und eure Strategie anzupassen — mit höchstmöglichem Impact immer im Fokus.

→ HIER BIST DU RICHTIG, WENN ...
- euer operatives Modell ausgereift und erprobt ist
- ihr nachgewiesen habt, dass euer Ansatz wirkt
- ihr über ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen verfügt
- eure Organisation bereit für Veränderungen und Wachstum ist
- die Skalierung im Einklang mit eurer Mission und eurem angestrebten systemischen Wandel steht

→DIESES KAPITEL HILFT DABEI, ...
- messbare KPIs für euer Startup weiterzuentwickeln.
- die Skalierung und den Impact eures Startups weiter zu sichern.

KPIs messen – Schritt für Schritt

Um euren Impact effektiv zu steuern, braucht ihr klare und messbare KPIs. Mit den folgenden Schritten könnt ihr ein solides System zur KPI-Messung aufbauen.

1. IMPLEMENTIERT TRACKING-TOOLS

Startet mit der Wahl geeigneter Tools zur Datenerfassung, z. B. Umfragen, Datenbanken oder Analysetools. Die Tools sollten nahtlos in eure bestehenden Prozesse integriert werden, um die Datenerhebung so effizient wie möglich zu gestalten.

Für die Erfassung eurer KPIs könnt ihr quantitative und qualitative Methoden kombinieren. Quantitative Methoden umfassen beispielsweise Zählungen (Anzahl verkaufter Produkte oder erreichte Zielgruppen) sowie Messungen (CO_2-Einsparungen oder die Teilnahme an bestimmten Aktivitäten). Ergänzend dazu könnt ihr strukturierte Beobachtungen einsetzen, um bestimmte Prozesse oder Verhaltensweisen systematisch zu dokumentieren.

Qualitative Methoden bieten euch tiefere Einblicke in die Wahrnehmung und Erfahrungen eurer Zielgruppe. Dazu zählen teilstandardisierte oder offene Interviews, die individuelle Perspektiven und Feedback erfassen, sowie Vorher-Nachher-Befragungen, um Veränderungen im Verhalten oder Wissen eurer Nutzer*innen zu messen. Auch die Analyse von Dokumenten (z. B. Berichte oder Feedbackbogen) kann wichtige Erkenntnisse liefern.

2. MESST EURE KPIS ENTLANG DER WIRKUNGSTREPPE

Stufe 1	Aktivitäten finden wie geplant statt	Produzierte Produkte oder Anzahl angebotener Workshops/ Dienstleistungen
Stufe 2	Zielgruppen werden erreicht	Anzahl durchgeführter Workshops oder Nutzer*innen, die eure Lösung verwenden konnten ; Anzahl erreichter Personen aus der von euch definierten Zielgruppe
Stufe 3	Zielgruppen akzeptieren Angebote	Kennzahlen wie Umsatz, Gewinnmargen, Wachstumsraten oder Marktanteil und Daten im Hinblick auf die Zufriedenheit der Nutzer*innen (z. B. Net Promoter Score, Customer Satisfaction Score)
Stufe 4	Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten	Umfrageergebnisse zur Wissenssteigerung
Stufe 5	Zielgruppen ändern ihr Handeln	Anteil der Nutzer*innen, die ihr Verhalten nachhaltig geändert haben
Stufe 6	Lebenslage der Zielgruppen ändert sich	Verbesserungen in Lebensqualität oder Einkommen durch eure Lösung

Eure KPIs sollten die verschiedenen Stufen der Wirkungstreppe abdecken, um sowohl kurzfristige Ergebnisse als auch langfristige gesellschaftliche Veränderungen abzubilden. Beispiele für KPIs auf den Stufen :

Weitere Beispiele für Indikatoren findet ihr auch → hier.

TIPP
Überprüft regelmäßig eure KPIs und passt sie an neue Herausforderungen bzw. Ziele an.

QUELLEN

Andersen, B., Fagerhaug, T., & Beltz, M. (2010). Root Cause Analysis and Improvement in the Healthcare Sector : A Step-by-Step Guide. ASQ Quality Press.

Badakhshan P, Conboy K, Grisold T, vom Brocke J (2020). Agile business process management : a systematic literature review and an integrated framework. Bus Process Manag J 26 : 1505–1523.

Barinaga, E. (2012). Overcoming inertia : the social question in social entrepreneurship. In D. Hjorth (Ed.), Handbook on Organisational Entrepreneurship (pp. 242-256). Edward Elgar Publishing Limited.

Bertelsmann Stiftung. (2015). Skalierung sozialer Wirkung in Europa. Gütersloh : Bertelsmann Stiftung.

Chang, A. M. (2018). Lean Impact : How to Innovate for Radically Greater Social Good. John Wiley & Sons.

Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). Lean Analytics : Use Data to Build a Better Startup Faster. O'Reilly Media.

Eisenmann, T. (2021). Why startups fail : A new roadmap for entrepreneurial success. Crown Currency.

Harmon,P. (2015). The scope and evolution of business process management. In : vom Brocke J, Rosemann M (eds) Handbook on business process management 1 : introduction, methods, and information systems. pp 37–80

Khandker, S.R. ; Koolwal, G.B. ; Samad, H.A. (2009). Handbook on Impact Evaluation : Quantitative Methods and Practices ; World Bank Publications

Maurya, A. (2010). Running Lean : Iterate from Plan A to a Plan That Works. O'Reilly Media.

Olsen D. (2015), "The Lean Product Playbook : How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback", Wiley, Hoboken

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.

PHINEO & Bertelsmann Stiftung. (2021). Kursbuch Wirkung. 6. überarbeitete Auflage, Februar. Berlin : PHINEO gAG.

Pitagorsky, G. (2010). Time-to-Value and the Value of Time. PMtimes.

Ries, E. (2011). The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business.

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). Free Press.

Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT analysis. Wiley Encyclopedia of management, 12(1).

Serrat, O., & Serrat, O. (2017). The five whys technique. Knowledge solutions : Tools, methods, and approaches to drive organizational performance, 307-310.

BILDVERZEICHNIS

1) Why Method
Eigene Darstellung

2) Social Change Matrix
© 2016 Marshall Wallace c b a
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.
https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode
www.principletopractice.org

3) Value Proposition Canvas
© strategyzer.com
https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas

4) Wirkungstreppe
© phineo.org

5) SWOT Analyse
Eigene Darstellung

6) Effort-Impact-Matrix
Eigene Darstellung

7) TAM SAM SOM Analyse
Eigene Darstellung

8) Lean Canvas
Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com/canvas).
implementation by: NEW STANDARD.STUDIO GmbH, License: CC BY-SA 3.0

9) Skills Gap Analysis Template
Angelehnt an: https://www.aihr.com/blog/skills-gap-analysis/ Letzter Zugriff: 20.02.2025.

10) SIPOC-Diagramm
Eigene Darstellung

11) RACI-Chart
Eigene Darstellung

DANKSAGUNG

Wir bedanken uns herzlich bei allen Beteiligten für ihren außergewöhnlichen Einsatz und ihre wertvolle Expertise bei der Erstellung des Lean Impact Playbooks. Die Verbindung von fundiertem Fachwissen und wertvollem Input aus der Community hat es ermöglicht, mit der Lean Impact Journey ein umfassendes, praxisnahes Werkzeug für das gesamte Impact-Ökosystem zu schaffen – und damit einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung des Impact-Sektors zu leisten.

Ein besonderer Dank gilt dem Projektteam:
Cornelia Nyssing und Jennifer Eschweiler
(Bertelsmann Stiftung)
Nicole Thiel und Susanne Bregy
(Bundesinitiative Impact Investing e.V.)
Katharina Scharpe und Romina Schumann
(SEND e.V.)
Viviana Köhrbrück, Max Lisewski,
Thomas Steiner, Silvia Weber
(PHINEO gAG)
sowie Michael Wunsch (Berliner Hochschule für Technik) für seine umfassende inhaltliche Unterstützung.

Ebenso danken wir dem Sounding Board für seine unschätzbare fachliche Expertise. Ihr Engagement und Wissen haben wesentlich zur Qualität und Anwendbarkeit des IMMPACT Guide beigetragen.
Teil des Sounding Boards waren:
Amyn Vogel (LMU)
Belinda Büchner (TU München)
Carola Vogel (SEA Academy)
Felizia von Schweinitz (Universität Hamburg)
Jella Riesterer (Grünhof)
Odin Mühlenbein (Ashoka)
Sébastien Martin (Impact Associates)
Sumaya Islam (Universität Paderborn)
Young-Jin Choi (Vidia Equity)

Wir sind gespannt auf die positiven Auswirkungen, die der IMMPACT Guide auf wirkungsorientierte Start-ups haben wird.

IMPRESSUM

Herausgebende Institutionen
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Str. 256, 33311 Gütersloh
bertelsmann-stiftung.de

SEND e.V.
Rollbergstraße 28a, 12053 Berlin
send-ev.de

PHINEO gAG
Anna-Louisa-Karsch-Straße 2, 10178 Berlin
phineo.org

Bundesinitiative Impact Investing e.V.
Anna-Louisa-Karsch-Straße 2, 10178 Berlin
bundesinitiative-impact-investing.org

Verantwortliche
Thomas Steiner, Silvia Weber

Redaktion
Viviana Köhrbrück, Silvia Weber

Redaktionelle Mitarbeit
Thomas Steiner, Michael Wunsch, Cornelia Nyssing, Jennifer Eschweiler

Inhaltliche Begleitung durch das Sounding Board
Amyn Vogel, Belinda Büchner, Carola Vogel, Felizia von Schweinitz, Jella Riesterer, Odin Mühlenbein, Sébastien Martin, Sumaya Islam, Young-Jin Choi

Gestaltung
New standard. Studio

Lizenz
IMMPACT.Guide © 2024 by
Bertelsmann Stiftung, SEND e.V., PHINEO gAG,
Bundesinitiative Impact Investing e.V.
Lizensiert unter Creative Commons BY-SA 4.0

Erstveröffentlichung
25. April 2025

DOI: 10.11586/2024193

BertelsmannStiftung

SEND Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland

PHINEO

Bundesinitiative IMPACT INVESTING