

## Product-Market Fit

*The only thing that matters is getting to product-market fit. (Andy Rachleff)*

Product-Market Fit (PMF) ist die Schicksalsfrage für jedes Startup. Dieser Meilenstein markiert den Übergang von der Suche nach dem richtigen Angebot zur Wachstumsphase mit einem validierten Angebot. PMF zu erreichen ist die zentrale Aufgabe der Gründer, an der aber viele scheitern. Auf der anderen Seite wachsen die Erfolgchancen für ein Startup beträchtlich, wenn ihm der PMF gelingt. Dementsprechend ist der Nachweis von Product-Market Fit eine unverzichtbare Voraussetzung für die große Investition, die das Startup letztendlich zum Erfolg führt.

### Was ist Product-Market Fit?

Product-Market Fit heißt, die Gründer haben ein Produkt gefunden, das zu ihrem gewählten Markt passt. Den Fit erkennen sie daran, dass sich das Produkt leicht verkaufen lässt und dass ihre Kunden es dauerhaft und nutzenbringend einsetzen.

Es sind schon viele Definitionen von Product-Market Fit veröffentlicht worden, die teilweise unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund stellen. Hier ist die Founder's Playbook-Definition:

*Product-Market Fit means that your product has evolved to the point that the market finds it attractive and you can therefore start the process of scaling your company.*

Product-Market Fit umfasst aber mehr als das Produkt allein. Vielmehr ist damit das gesamte Angebot des Startups gemeint – also neben dem Produkt selbst beispielsweise auch das Erlösmodell, der Preis, die Kanäle und die sonstigen Rahmenbedingungen zum Einsatz des Produktes. Ein Startup kann PMF verfehlen, wenn das Produkt (im engeren Sinne) zwar für seine Zielgruppe einen Nutzen stiftet, es aber zu kompliziert zu bedienen ist oder die Geschäftsbedingungen zu restriktiv sind.

### Woran die meisten Startups scheitern

Der häufigste Grund, warum Startups scheitern, ist, dass sie Product-Market Fit nie erreichen. Dafür gibt es drei Möglichkeiten:

- Die Gründer streben zwar nach PMF, aber das Geld geht ihnen während der Suche aus, und sie müssen leise aufgeben.

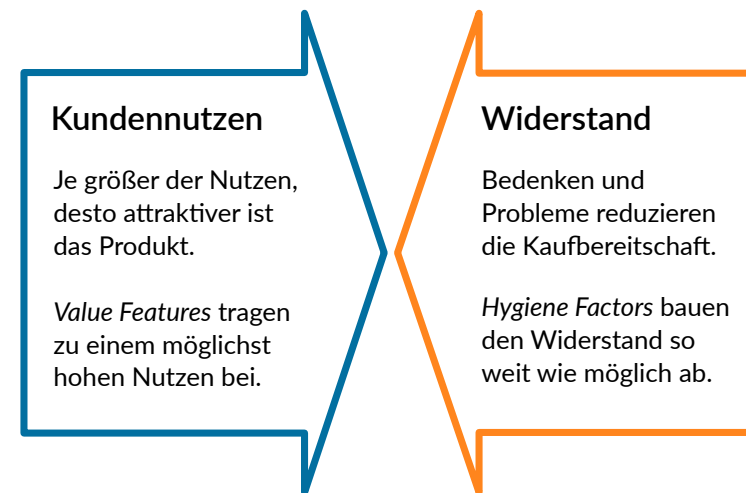
- Die Gründer erreichen Product-Market Fit nur teilweise, glauben aber, dass sie ihn vollständig erreicht haben. Sie starten die Wachstumsphase, können aber nur mit großen Anstrengungen Kunden gewinnen und erreichen das erforderliche Wachstumstempo nicht. Sie werden früher oder später von ihren Investoren notverkauft oder abgewickelt.
- Die Gründer ignorieren die Suche nach PMF, vermarkten das Produkt, das sie sich anfangs ausgedacht haben und stellen dann fest, dass sie die berüchtigte „Lösung ohne Problem“ gebaut haben. Sie geben das Investorengeld für erfolglose Wachstumsmaßnahmen aus, und scheitern mit Pauken und Trompeten.

### Die zwei Seiten des Product-Market Fit

Um die Product-Market Fit-Aufgabe besser zu verstehen, ist es hilfreich, sich zwei gegensätzliche Kräfte vorzustellen, die bei potenziellen Kunden wirken. Die erste Kraft ist der Kundennutzen des Produktes: Je größer er ist, desto attraktiver ist das Produkt für seine Zielgruppe. Dementsprechend müssen Gründer ihr Produkt mit Features ausstatten, die einen möglichst hohen Nutzen erzeugen. Diese nennen wir *Value Features*. Die *Follow-Funktion* bei Sozialen Medien wie Twitter und Facebook ist ein Beispiel für ein Value Feature, weil der Kundennutzen solcher Dienste in der Vernetzung von

Freunden und Familien liegt und die Follow-Funktion dazu einen Beitrag leistet.

Demgegenüber stehen die Bedenken und Probleme bei den potenziellen Kunden, die ihr Kaufinteresse verringern. Die Gründer müssen ihr Produkt also auch mit Merkmalen ausstatten, die diese Widerstandskraft reduzieren. Wir nennen diese Merkmale *Hygiene Factors*, weil sie wenig oder nichts zum Kundennutzen beitragen, aber dennoch vorhanden sein müssen. Bei langlebigen Produkten ist eine Verfügbarkeitsgarantie für Ersatzteile ein Hygienefaktor.



Kräftespiel Kundennutzen und Widerstand bei PMF

Wenn ein Produkt erfolgreich werden soll, muss die Positivkraft deutlich stärker sein, als die Widerstandskraft. Ein Startup kann PMF verfehlen sowohl weil sein Kundennutzen zu klein ist, als auch, weil es den Gründern nicht gelungen ist, die Widerstände abzubauen.

### „Before PMF“ und „After PMF“

Der amerikanische Gründer und Investor Marc Andreessen hat viel zur Popularität des Product-Market Fit-Konzeptes beigetragen. Er behauptet, dass das Leben eines Startups in zwei Phasen zerfällt: *Before Product-Market Fit* (BPMF) und *After Product-Market Fit* (APMF). In der BPMF-Phase ist das einzige Ziel eines Startups, Product-Market Fit zu erreichen:

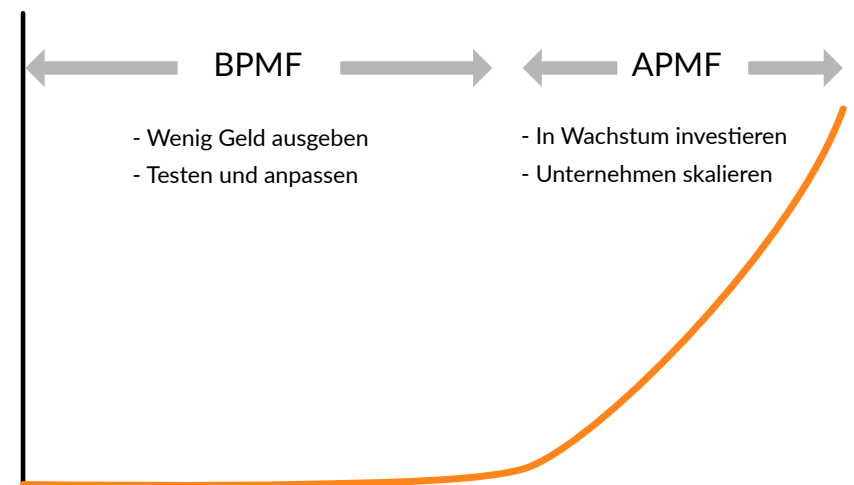
*When you are BPMF, focus obsessively on getting to product/market fit.*

Marc Andreessen

Startups ändern sich beim Übergang von der BPMF- zur APMF-Phase radikal. Während der BPMF-Phase versuchen sie, mit Hilfe von Experimenten ein erfolgversprechendes Angebot zu finden und dabei so wenig Geld wie möglich auszugeben. In dieser Zeit erleben sie – wenn überhaupt – nur

langsames Wachstum, weil sie noch nicht alle Probleme in ihrem Angebot beseitigt haben (aber auch weil sie noch kaum Marketing-Aktivitäten betreiben).

Mit dem Erreichen von Product-Market Fit wissen die Gründer, dass sie jetzt ein erfolgsversprechendes Angebot in Händen halten, und sie gehen dazu über, mit Hilfe einer kräftigen Investition so schnell wie möglich zu wachsen.



### Wachstumsverhalten vor und nach PMF

Dies erklärt auch die typische Wachstumskurve eines erfolgreichen Startups: In der ersten (Experimentier-)Zeit bleibt die Kurve zunächst monatelang auf Null, beginnt dann langsam zu wachsen und wendet sich plötzlich nach oben. Diese

Wende ist auf das Erreichen von PMF zurückzuführen: Die Gründer haben das letzte Hindernis zur Akzeptanz durch den Markt erkannt und beseitigt, sodass jetzt eine kräftige Finanzspritze für den Ausbau der Kapazitäten und der Marketing-Aktivitäten einen enormen Wachstumsschub bewirken kann.

In diesem Sinne ist auch das folgende Zitat von Sam Altman zu verstehen:

*In general, hiring before you get product/market fit slows you down, and hiring after you get product market fit speeds you up. Until you get product/market fit, you want to a) live as long as possible and b) iterate as quickly as possible.*

Sam Altman

Im Allgemeinen stören Mitarbeiter während BPMF, weil sie die Aufmerksamkeit der Gründer benötigen, obwohl sie nicht viel zum Fortschritt beitragen können. Nachdem aber die Wachstumsphase begonnen hat, sind Mitarbeiter erforderlich, um die Kapazitäten auszuweiten und die vielen neu entstehenden Aufgaben zu übernehmen.

## Drei Indizienbeweise für PMF

Der eigentliche Beweis dafür, dass ein Startup Product-Market Fit gefunden hat, ist, dass die Nachfrage nach dem Produkt plötzlich stark anzieht. Es gibt aber auch Indikatoren, aus denen Gründer schließen können, dass sie sich dem PMF nähern; Diese Indikatoren heißen *Customer Statements*, *Engagement* und *Retention*.

### Customer Statements

Ein weit verbreiteter Test für PMF-Nähe ist die Frage an die Kunden, „Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie unser Produkt nicht mehr benutzen dürften?“ Wenn mindestens 40% der Kunden erklären, sie wären dann sehr enttäuscht, so darf man auf Product-Market Fit schließen. Dieser Test wurde von Sean Ellis vorgeschlagen.

Eine ähnliche Möglichkeit ist, den Net Promoter Score (NPS) zu ermitteln. Der NPS misst den Anteil der Kunden, die erklären, dass sie das Produkt an andere weiterempfehlen würden. Ein Anteil von 20% oder höher gilt dabei als gut und als Indikator für PMF.

Der Vorteil dieser Kundenaussagen ist, dass sie einfach und schnell zu ermitteln sind. Nachteile sind, dass der Mensch sich in Wirklichkeit oft nicht so verhält, wie er es behauptet und dass es möglich ist, die Umfrageergebnisse falsch zu interpretieren.

## Engagement

*Engagement* ist die Intensität oder die Häufigkeit der Nutzung eines Produktes; Je mehr bzw. je häufiger ein Produkt genutzt wird, desto größer ist wohl sein Nutzen für die Zielgruppe. Darum ist es für Startups wichtig, das Engagement seiner Nutzer zu messen.

Vorteil diese Methode ist, dass sie das tatsächliche Verhalten der Nutzer erfasst. Nachteil ist, dass Einzelergebnisse schwer zu deuten sein können. Wird aber ein positiver Trend festgestellt, so können die Gründer daraus schließen, dass sie dem PMF näherkommen.

## Retention

*Retention* misst die Kundenloyalität. Die Retention beträgt 100%, wenn jeder Neukunde zurückkehrt und das Produkt erneut kauft bzw. bei einem Abonnement-Modell einen weiteren Monat dabeibleibt. Je länger die Kunden bleiben, desto besser trifft das Produkt ihre Bedürfnisse.

Vorteile dieser Methode sind, dass sie objektiv ist und eine hohe Zuverlässigkeit hat. Auf der anderen Seite lassen die ersten Ergebnisse sehr lange auf sich warten, denn ein Abonnement beispielsweise wird nur im Monatsrhythmus erneuert.

## Gegenanzeigen

Es ist sehr leicht, das Fehlen von Product-Market Fit zu erkennen. Die folgenden Merkmale sind Hinweise darauf, dass ein Produkt noch kein PMF erreicht hat:

- Der Umsatz bzw. die Nutzerzahl wächst nur schleppend.
- Viele Kunden kehren nie zurück, um ein zweites Mal zu kaufen bzw. um ihr Abonnement zu verlängern.
- Nutzer hören nach kurzer Zeit auf, das Produkt zu verwenden.
- Nutzer bzw. Kunden empfehlen das Produkt nicht weiter.
- Es gibt nur dann einen nennenswerten Anstieg in der Kundenzahl, wenn eine Rabattaktion oder eine Werbeaktion durchgeführt wird oder ein Bericht in den Medien erscheint.
- Die Kunden sind vielleicht zufrieden mit dem Produkt, aber sie sind nicht wirklich begeistert davon.
- Interessenten brauchen sehr lange, um sich zum Kauf zu entscheiden.
- Mehrausgaben für Marketing führen nicht zu einem entsprechenden Zuwachs an Nutzern bzw. Kunden.

## Die Investor-Perspektive

Der Startup-Gründer und Venture Capital-Investor Marc Andreessen fügt zur gängigen Definition von Product-Market Fit die Frage nach dem Marktpotenzial hinzu:

*Product-market fit means being in a good market with a product that can satisfy that market.*

Marc Andreessen

Hier wird die Perspektive des Investors deutlich: Um eine attraktive Gelegenheit für Beteiligungskapital zu sein, sollte der Markt für ein Startup-Produkt „gut“ sein.

Nach dem Startup-Investor und Wachstumsexperte Andrew Chen ist ein „guter“ Markt durch die folgenden drei Eigenschaften charakterisiert:

- Die Anzahl potenzieller Nutzer ist sehr groß.
- Die Anzahl potenzieller Nutzer wächst schnell.
- Es ist für das Startup leicht, neue Nutzer zu akquirieren.

Demnach kann ein Startup für einen Investor selbst dann unattraktiv sein, wenn die Kunden von seinem Produkt begeistert sind. Wenn das Wachstumspotenzial nach oben be-

schränkt oder die Kundenakquise langsam ist, kann das Startup den Unternehmenswert nie erreichen, die eine Investition rechtfertigen.

## Link

- Product-Market Fit bei [founders-playbook.de](https://founders-playbook.de/basics/product-market-fit/):  
[founders-playbook.de/basics/product-market-fit/](https://founders-playbook.de/basics/product-market-fit/)