

Churn Rate Runway Bad Leaver
esting CAGR Down Round
User Activation Bridge Financing
Lead Gen KYC MRR

Moritz Grumbach

Das große Startup-Dictionary

Von Annual Run Rate bis Zombie
Fund: die 1.000 wichtigsten
Fachbegriffe und Slangwörter
kompakt übersetzt und verständlich
erklärt



Springer Gabler

Moritz Grumbach

Das große Startup-Dictionary

Von Annual Run Rate bis Zombie
Fund: die 1.000 wichtigsten
Fachbegriffe und Slangwörter
kompakt übersetzt und verständlich
erklärt



Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

1 Finance, Accounting & Law 1

2 Strategy & Product Development 53

3 Marketing, Pricing & Sales 115

4 Organisation, Work Life & Startup Culture 165

5 Technology, Coding & Nerd-Stuff 209

6 Company Setup, Investments & Fundraising 237

Stichwortverzeichnis..... 303

Zusammenfassung

Egal ob Accounts Payable, Sunk Cost oder Unit Economics: Auch wenn die meisten Startups in der Anfangsphase keinen echten CFO brauchen, so zahlt es sich nicht zuletzt im Hinblick auf die eigene Profitabilität bzw. das Finanzamt aus, frühzeitig die jeweiligen Fachwörter aus den Bereichen Finanzwirtschaft und Recht zu kennen. Und spätestens wenn die sehnlichst herbeigewünschte Finanzierung platzt, füllen sich Begriffe wie Cash Burn Rate (CBR) oder Runway für jede*n Gründer*in schnell mit Leben. Denn Startups mögen über eine ganz spezifische Innovationskraft und Arbeitskultur verfügen – aber am Ende ist auch für sie dasselbe Handels-, Bilanzierungs- und Insolvenzrecht wie für „normale“ Unternehmen gültig. Es lohnt sich also, die grundlegenden Ausdrücke in diesem Kapitel nicht nur zu überfliegen, sondern zu verstehen – und ab dem Moment, wenn ein Startup die Gewinnschwelle (Break-even) überschritten hat, machen sie auch richtig Spaß.

Acquisition (ACQ)	Übernahme
----------------------	-----------

Unter einer Acquisition, zu Deutsch Akquisition oder Übernahme, wird i. d. R. der Kauf oder Erwerb einer Kontrollmehrheit eines fremden Unternehmens verstanden. Insofern ist abgesehen von Börsengängen (IPOs) jeder Startup-Exit auch eine Akquisition durch einen Erwerber. Da jede Akquisition strategischen Regeln folgt, macht es Sinn, sich entsprechend im Vorfeld schon Gedanken für ein **Exit Window** bzw. über mögliche Kaufmotivationen von potenziellen Erwerbern

zu machen. Diese können z. B. auf bestimmte Technologien, aber auch auf Marktanteile oder „Wettbewerbsglättungen“ abzielen.

Acquisition Strategy	Übernahmestrategie
----------------------	--------------------

Acquisition Strategies bzw. Übernahmestrategien kommen im Startup-Bereich vor allem in **Later-Stage**-Phasen zum Tragen, wenn ein **Grown-up** durch Übernahmen in andere Märkte (z. B. im Ausland) eintreten will oder es bestimmte „**Assets**“, z. B. Technologien oder Mitarbeiter gibt, die man durch Übernahmen in das eigene Unternehmen integrieren will. Manchmal geht es innerhalb solcher Strategien aber einfach nur darum, Wettbewerber „vom Markt zu nehmen“, z. B. wenn kostspielige Werbeschlächen um Marktanteile langfristig verlustbringender sind als eine Monopolisierung. Nicht wenige Startups haben auch dadurch ihren Exit erzielt, dass sie größeren Wettbewerbern schlicht „zu lästig“ geworden waren und letztendlich deswegen aufgekauft wurden, um ihre Tätigkeit einzustellen zu können.

Acquisition Value	Anschaffungswert, Akquisitionswert
-------------------	------------------------------------

Der Acquisition Value (Anschaffungswert) bezeichnet den Kaufpreis, der für den Erwerb eines **Assets** (z. B. Immobilie, Firma) gezahlt wurde, einschließlich aller Steuern, Gebühren, Abgaben und weiterer Aufwendungen, die für den Erwerb anfallen.

Acceleration Clause	Vorzeitige Fälligstellungsklausel
---------------------	-----------------------------------

Unter einer Acceleration Clause, z. B. in Kreditverträgen, versteht man eine vertragliche Bedingung (**Covenant**), die den Darlehensgeber beim Eintritt bestimmter Ereignisse berechtigt, das Darlehen vorzeitig samt ausstehender Zinsen zurückzufordern. Dies kann z. B. eine unterjährig eingetretene Verschlechterung der Unternehmensbonität sein, aber auch externe Ereignisse wie Naturkatastrophen oder Terroranschläge (s. a. **MAC Clause**), die die Rückzahlung an sich gefährden können.

Accounts Payable (AP)	Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung (VLL)
-----------------------	--

Accounts Payable sind ein Begriff aus der Buchhaltung bzw. Bilanzierung und stehen für Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (VLL), d. h. Beträge, die man – salopp formuliert – „Lieferanten schuldet“. Damit grenzt man diese Verbindlichkeiten z. B. von Bankverbindlichkeiten ab. Die aktuellen Accounts Paya-

ble sind in Bezug auf die jährlich bezogenen Gesamtleistungen auch ein Indikator dafür, wie schnell man aus bezogenen Lieferantenleistungen Umsätze generieren kann, z. B. im eCommerce, aber auch bei der Herstellung von Produkten. Ziel ist es hier, durch gute Zahlungskonditionen (z. B. 30 Tage ab Lieferung) bereits vor der Fälligkeit der Lieferantenrechnungen entsprechenden Umsatz zu generieren, um das sog. Working Capital entsprechend im Überschuss zu halten.

Accounts Receivable (AR)	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (FLL)
-------------------------------------	---

Unter Accounts Receivable versteht man Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (**FLL**) – in der Regel sind dies „offene Rechnungen“ gegenüber Kunden. Diese Position ist nicht nur wichtig zur Berechnung des Working Capital, sondern dient auch als Indikator dafür, wie schnell Kunden ihre Rechnungen bezahlen. Diese sog. **Days Sales Outstanding (DSO)**, also die durchschnittlichen Tage bis zur Rechnungsbegleichung durch den Kunden, erhält man, wenn der durchschnittliche Forderungsbestand mit 360 Tagen multipliziert und dann durch den Jahresumsatz geteilt wird. Ein Beispiel: $DSO = (90.000 \text{ € Forderungen} \times 360 \text{ Tage}) / 1.350.000 \text{ € Jahresumsatz} = 24 \text{ Tage}$. Jede Optimierung dieser Zahl, z. B. durch Skonti, erhöht die Liquidität der Unternehmung und reduziert auch das Insolvenzrisiko.

Accruals	Rückstellungen
-----------------	-----------------------

Unter Accruals versteht man Rückstellungen, also Bilanzpositionen, die zum Schutz des Unternehmens (und auch seiner Gläubiger!) gebildet werden, wenn Zahlungsverbindlichkeiten erwartet werden, die jedoch noch nicht konkret eingetreten sind. Ein Beispiel: Droht einem Unternehmen eine empfindlicher Schadensersatzzahlung aus einem Prozess, der zum Zeitpunkt der Bilanzierung noch nicht abgeschlossen ist, werden entsprechende Rückstellungen aus „schwebenden Verfahren“ gebildet. Auch für zu erwartende Garantiefälle oder nicht eingelöste Gutscheine müssen i. d. R. Rückstellungen gebildet werden, was bei manchen Startups mitunter zu Überraschungen führt.

Accrued Interest	Aufgelaufene Zinsen
-------------------------	----------------------------

Accrued Interest steht für (aufgelaufene) Zinsen, die nicht laufend, sondern z. B. endfällig bezahlt bzw. vergolten werden. Banken z. B. gewähren im Rahmen von Förderkrediten oft gewisse „Schonfristen“, bis ein Unternehmen mit den laufenden Zins- und Tilgungszahlungen beginnen muss. Vor allem aber spielen Ac-

crued Interests eine Rolle bei der Vergabe von Wandelkrediten (**Convertible Notes**). Hier „erhöhen“ die aufgelaufenen Zinsen im Zuge einer Wandlung in Anteile entsprechend den Wert, zu dem in Anteile getauscht wird.

Acid-Test Ratio (ATR)	Liquidität zweiten Grades
------------------------------	----------------------------------

Die ATR-Kennzahl setzt sich zusammen aus dem Verhältnis der flüssigen Mittel und kurzfristigen Forderungen zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten eines Unternehmens. Sie zeigt, in welchem Umfang eine Firma in der Lage ist, ihre kurzfristigen Verbindlichkeiten zu bezahlen. Ist das ATR kleiner als 1, heißt das, dass ein Teil der kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht durch (kurzfristig) vorhandene flüssige Mittel gedeckt wird. Dadurch kann im Zweifelsfall eine Zahlungsunfähigkeit drohen.

Addendum	-
-----------------	---

Als Addendum bezeichnet man im Schrift- oder Vertragswesen nachträglich hinzugefügte Elemente, z. B. kleine Anmerkungen oder Anhänge wie Gesellschafterlisten. Ein gebräuchlicher Ausdruck ist auch der sog. **Annex**, in dem die Überarbeitungen dem Vertrag nachträglich hinzugefügt werden können. Ein Grund kann z. B. sein, dass man sich bei einem Unternehmenskauf bereits über prinzipielle Konditionen einigen möchte und bestimmte offene Entwicklungen als Teil des Addendums nachreicht.

Advisory Board (AB)	Beirat/Beratungsausschuss
----------------------------	----------------------------------

Unter einem Advisory Board versteht man ein externes Gremium, das die Geschicke eines Unternehmens bzw. Funds beratend und manchmal auch kontrollierend begleitet. Ein solches Board dient als Ratgeber für das Management und Bindeglied zwischen Firmenleitung und Gesellschaftern. Nicht selten gilt ein prominent besetztes Board, z. B. mit bekannten Business Angels, auch **Signaling**-Zwecken an weitere zukünftige Investoren.

Amortization (AMORT)	Amortisation
-----------------------------	---------------------

Unter Amortisation versteht man einen Prozess bzw. Zeitpunkt, in bzw. zu dem eine anfängliche Investition (z. B. in eine Produktionsanlage) sich durch Rückläufe von Verkaufserlösen (i. d. R. nach Abzug von Material- und Personalkosten) vollständig gegenfinanziert hat. Andere Beispiele für Amortisation sind z. B. Investitionen in Solar- oder Geothermie-Anlagen, die sich dann über geringere Energiekosten über eine bestimmte Laufzeit „amortisieren“. Auch bei Immobilien-Investments spricht man von Amortisation in Bezug auf zu erwartende Mieterlöse.

Annual Financial Statement (AFS)	Jahresabschluss
---	------------------------

Der Jahresabschluss ist der arithmetische Abschluss eines Geschäftsjahres. Er bestimmt die finanzielle Situation und den Erfolg eines Unternehmens und umfasst den Abschluss der Buchhaltung, die Erstellung von Buchhaltungsunterlagen sowie deren Prüfung, Bestätigung und Veröffentlichung. Ein Jahresabschluss besteht nach Maßgabe des Art. 242 HGB aus einer Bilanz sowie einer Gewinn-und-Verlust-Rechnung, bei Kapitalgesellschaften wird ein Anhang nach Art. 264 HGB eingefügt. Gegebenenfalls wird der Jahresabschluss durch einen Lagebericht ergänzt. Kleine Händler und Freiberufler sind nicht verpflichtet, Jahresabschlüsse zu erstellen; sie erstellen i. d. R. eine Gewinn-und-Verlust-Rechnung.

Annual Growth	Jahreswachstum
----------------------	-----------------------

Mit Annual Growth wird das jährliche Wachstum eines (Erfolgs-)Parameters in Prozent angegeben – manchmal auch als YoY Growth (Year-over-Year) ausgedrückt. Typische Beispiele sind Umsatz, Kundenstamm oder allgemeine Marktgröße. Soll eine durchschnittliche Wachstumsrate über mehrere Perioden angegeben werden, spricht man von der sog. Compound Annual Growth Rate (**CAGR**), die ein (theoretisch) gleichmäßiges Wachstum in Prozent zwischen Anfangs- und Endperiode (i. d. R. um die 5 Jahre) angibt.

Annual Recurring Revenue (ARR)	Jährlich wiederkehrender Umsatz
---	--

ARR ist eine Abkürzung für Annual Recurring Revenue (jährlich wiederkehrender Umsatz), eine Metrik, die sich aufgrund guter Prognosegrundlagen für SaaS- oder andere Produkte auf Abonnementbasis eignet. Sie errechnet sich aus

dem (Annual) **Contract Value**, also den Kosten des Abonnements, der Wachstumsrate (**Growth Rate**) sowie der Kündigungsrate (**Churn Rate**).

Annuity	Annuität
---------	----------

Unter einer Annuity bzw. Annuität (lat. „annus“ = Jahr) versteht man einen jährlichen und gleichbleibenden Ertrag, z. B. aus einer Verpachtung. Während im SaaS-Bereich ein **Annual Contract Value** durchaus den Charakter einer Annuität haben kann, spricht man dennoch i. d. R. nur dann von Annuities, wenn dem Ertrag keine operative Arbeit des Erhaltenden gegenübersteht, so z. B. im Kreditbereich.

Anti-Sandbagging Clause	Anti-Vorbehaltsklausel
-------------------------	------------------------

Unter einer Anti-Sandbagging Clause (dt. „Anti-Vorbehaltsklausel“) wird eine Regelung innerhalb eines (Kauf-)Vertrags verstanden, die verhindern soll, dass z. B. der Käufer eines Unternehmen, nach dem Kauf Garantie-, Gewährleistungs- bzw. Schadensersatzforderungen stellt, obwohl ihm der zugrunde liegende Mangel bereits bei Vertragsabschluss bekannt war. Hat hier zuvor eine Due Diligence stattgefunden, wird ein Verkäufer i. d. R. versuchen, solch einen Mangel als bekannt oder zumindest „kennenswert“ darzustellen. Auf größere Mängel hingegen muss der Verkäufer nach deutschem Recht aktiv hinweisen und darf sie nicht stillschweigend als bekannt voraussetzen, wenn er nicht aufgrund arglistiger Täuschung selbst zum „Sandsack“ werden will (s. a. **Representations and Warranties, MAC Clause**).

Dealing at Arm's Length	-
-------------------------	---

„Dealing at Arm's Length“ bedeutet frei übersetzt, ein Geschäft auf Augenhöhe unter gleichberechtigten Partnern nach den üblichen Marktkonditionen auszuhandeln. Im Steuerrecht steht der Ausdruck ferner für den sog. Fremdvergleichsgrundsatz, wonach verbundene Unternehmen Geschäfte zu solchen Konditionen aushandeln müssen, wie sie auf dem freien Markt gelten würden.

Asset	Vermögenswert/Aktiva
-------	----------------------

Unter einem Asset versteht man in der Bilanz bzw. im Banking einen Wertgegenstand. Dies kann z. B. ein Lager mit Vorräten, aber auch eine Aktie oder eine (wertvolle) Marke sein. Im Startup-Bereich findet man den Ausdruck jedoch vor allem, wenn es darum geht, das wichtigste „Asset“ eines Startups selbst zu definie-

ren, also das, worin Investoren letztlich investieren sollen – sei es eine Technologie, eine interessante Marktpositionierung oder das Team.

Asset-backed Securities (ABS)	Forderungsbesicherte Wertpapiere
--------------------------------------	---

Das Prinzip der Asset-backed Securities (ABS) besteht einfach ausgedrückt darin, dass Kredite oder kreditähnliche Finanzinstrumente gestückelt und als handelbare Wertpapiere weiterverkauft werden, um Risiken auszulagern und dem Kreditgeber frische Liquidität zuzuführen, während die Käufer weiterhin aus den zugrunde liegenden Forderungen gegenüber dem Kreditnehmer bedient werden. Der Ausdruck „Asset-backed“ (dt. „mit Werten hinterlegt“) bezieht sich darauf, dass diese Papiere mit entsprechenden Forderungen des ursprünglichen Kreditgebers oder anderen Aktiva (z. B. Vorräten des Kreditnehmers) gedeckt sind. Im Startup-Bereich spricht man daher auch manchmal bei **Venture-Debt**-Finanzierungen von „Asset-backed“, wenn mit dem Fremdkapital vorrangig Ware gekauft wird, die im Gegensatz zu Gehaltszahlungen etc. als Besicherung verwendet werden kann.

Assets under Management (AUM)	Verwaltetes Vermögen
--------------------------------------	-----------------------------

Assets under Management (AUM) drückt als finanzielle Kennzahl aus, wie viele (Vermögens-)Anlagen ein Fonds bzw. eine Investment Company verwaltet. Diese Angaben werden in der Geschäftskommunikation oft auch als „Potenzmittel“ verwendet, da die AUM nicht nur einen Ausdruck des Anlegervertrauens darstellt, sondern indirekt über die erwartbare **Management Fee** auch Auskunft über die jährlichen Gehälter des Fonds-Managements gibt.

Auditor/Auditing (Company)	Wirtschaftsprüfung (WP)
-----------------------------------	--------------------------------

Unter einem Auditor bzw. einer Auditing Company werden im angelsächsischen Raum meist Wirtschaftsprüfungen klassischer Prägung verstanden. Der Begriff stammt hier vom lateinischen Begriff „audire“ (dt. „hören“) und meinte ursprünglich einen unabhängigen Gutachter vor einem römischen bzw. mittelalterlichen Gericht. Heute verdienen Auditing Companies nicht nur Geld mit der Erstellung und dem Testat traditioneller Jahresabschlüsse, sie sind vielmehr auch als Berater und Servicer, z. B. bei Finanztransaktionen wie Börsengängen, tätig. Das eigent-

liche „**Audit**“ bezieht sich dabei nach wie vor auf unabhängige tiefergehende Prüfungen, z. B. im Rahmen einer **Due Diligence** (s. a. **Data Room**).

Average Revenue per Account (ARPA)	Durchschnittsumsatz pro Account
------------------------------------	---------------------------------

Average Revenue per Account (ARPA) bezeichnet den durchschnittlichen Umsatz, der pro Kunden-Account pro Jahr oder Monat erzielt wird. Er dient als Indikator für die Fähigkeit, Einnahmen zu generieren und die Ziele zu erreichen. Ähnlich, aber nicht immer gleich ist die gerade für SaaS- und App-Unternehmen extrem wichtige Kennzahl **ARPU (Average Revenue per User)** bzw. **ARPPU (Average Revenue per Paying User)**, die sich auf den Umsatz pro (zahlendem) Nutzer bezieht, während ein Account im weitesten Sinne auch mehrere Nutzer umfassen kann.

Balance Sheet (BS)	Bilanz
-----------------------	--------

In einer Bilanz bzw. einem Balance Sheet werden sowohl Vermögenswerte als auch Schulden einer Unternehmung zu Auskunftszwecken aufgelistet und gegenübergestellt (lat. *bilancia* = Waage). Hierbei teilt sich die Bilanz auf in sog. **Aktiva**, also die Werte, in welchen das Firmenvermögen gebunden ist (z. B. Bankguthaben, Vorräte, aber auch Forderungen gegenüber Kunden), und die sog. **Passiva**, welche erklären, woher das Geld für diese Vermögenswerte stammt (Eigen- und Fremdkapital). Bekanntestes Beispiel ist die Jahresbilanz bzw. Steuerbilanz von Kapitalgesellschaften, die regelmäßig im Zuge des Jahresabschlusses erstellt wird. Ausdrücke wie „Sozialbilanz“ oder „Umweltbilanz“ unterstreichen jedoch, dass es immer Versuche gibt, neben der rein wirtschaftlichen Beurteilung von Unternehmen auch weitere Aspekte des unternehmerischen Handelns zu erfassen.

Bankruptcy	Insolvenz
------------	-----------

Unter Bankruptcy wird i. d. R. eine Insolvenz bzw. Zahlungsunfähigkeit einer Firma oder Institution verstanden (s. a. **Chapter 11, Chapter 7**). Auch wenn dies sowohl in den USA als auch in Deutschland zu einer Liquidierung oder einer Sanierung in Eigenregie führen kann, ist das amerikanische Recht deutlich stärker auf eine Restrukturierung bzw. Weiterführung ausgelegt und stellt dafür auch weitaus weniger Hürden auf, z. B. durch den Verzicht auf einen Insolvenzverwalter.

Bear Hug	-
----------	---

Gross Profit	Rohertrag
---------------------	------------------

Der Gross Profit ist eine finanzielle Kennzahl, die die Differenz zwischen dem Umsatzerlös eines Produkts oder einer Dienstleistung und den damit verbundenen direkten Kosten (z. B. Wareneinkauf) berechnet. Er steht damit einerseits für den Deckungsbeitrag pro Produkt (**Bruttogewinn**), andererseits auch in Summe für den Gesamterlös aus den Verkäufen bzw. Leistungen (**Rohertrag**) vor dem Abzug weitere allgemeinerer Aufwendung wie Marketing oder Verwaltung.

Gross Sales	Bruttoumsatz
--------------------	---------------------

Gross Sales bezieht sich auf den Gesamtumsatz eines Unternehmens einschließlich aller Verkäufe von Waren und Dienstleistungen ohne Abzüge für Rabatte, die Kosten für Warenrückgaben oder andere Verluste wie z. B. Transportschäden. Gross Sales gibt einen Überblick über den tatsächlichen Umsatz eines Unternehmens.

Hedging	Gegendeckung
----------------	---------------------

Hedging ist ein Sammelbegriff für finanzwirtschaftliche Strategien, um das Risiko von Verlusten aus Investitionen bzw. Entscheidungen zu minimieren. Dazu gehören v. a. Termin- und Optionsgeschäfte mit Währungen und Rohstoffen, um Preis- und Währungsschwankungen im Auslandsgeschäft abzufedern, aber auch Zinsgeschäfte.

Hurdle Shares	-
----------------------	---

Hurdle Shares sind eine – zumindest in Deutschland – relativ neue Form der Mitarbeiterbeteiligung. Sie müssen in der Gesellschaft als eigene Anteilsklasse geführt werden und haben die Eigenschaft, dass sie nicht am aktuellen Wert der Firma partizipieren, sondern nur an künftigen Wertsteigerungen des Unternehmens. Um dies festzulegen, wird der derzeitige Unternehmenswert als Hurdle (Hürde) und Null-Wert festgelegt. Der Vorteil ist neben der aktuellen Einkommenssteuerneutralität aufgrund des Null-Werts auch, das mit ihnen nicht spekuliert, sondern nur über den eigenen Leistungsbeitrag Wert erzeugt werden kann.

Illiquidity	Zahlungsunfähigkeit
--------------------	----------------------------

Unter der Illiquidity versteht man eine Zahlungsunfähigkeit, aufgrund der entweder (relativ rasch) neue Finanzmittel eingeworben werden müssen oder eine **Insolvenz** folgt. Startups sind generell nah an der Zahlungsunfähigkeit, die sich aus den

verbleibenden Finanzmitteln (s.a. Liquidität) in Relation zur sog. **Gross Burn Rate** ergibt (s. a. **Runway**). Während sog. **Bridge-Finanzierungen** eine Ad-hoc-Lösung bieten können, finden sich auch zahlreiche Startups, die sich von Bridge zu Bridge hangeln, ohne dass es auf absehbare Zeit zu einer nennenswerten „offiziellen“ Finanzierungsrunde kommt.

Indemnity	Entschädigung
-----------	---------------

Eine Indemnity (dt. Haftungsfreistellung bzw. Haftungsübernahme zwischen Vertragsparteien) ist eine Art von Übereinkunft, bei der eine Vertragsartei (meist der Verkäufer einer Sache) die andere Partei vor Verlusten, Haftungen oder sonstigen Schäden schützt. Das können bei einem Exit-Verkauf von Startups z. B. dessen Steuerschulden aus der Vergangenheit sein oder spätere Klagen von Nutzern auf Grund von systematischen Datenlecks in ihrer Software. Ähnlich einer Bürgschaft sind auch bei Indemnities die rechtlichen und finanziellen Risiken für die andere Partei mitunter sehr hoch, was mit der Empfehlung einer sorgfältigen Prüfung einhergeht.

Insolvency	Insolvenz
------------	-----------

Der Begriff der Insolvenz steht für ein Ereignis, bei dem ein Unternehmen entweder einen nennenswerten Teil seiner laufenden Verbindlichkeiten nicht begleichen kann (sog. **Zahlungsunfähigkeit**) oder über mehr Schulden als Vermögen verfügt (sog. bilanzielle **Überschuldung**). Damit verbunden ist die gesetzliche Pflicht für Kapitalgesellschaften, diesen Umstand beim Handelsregister zu melden und sich in die Hände eines sog. Insolvenzverwalters zu begeben. Während der Umstand der Zahlungsunfähigkeit schnell festgestellt ist, vergessen Startup-Unternehmer oft, dass auch die bilanzielle Überschuldung ein Insolvenzanmeldungsgrund ist, und begeben sich oft jahrelang in eine rechtlich gefährliche Zone, da im Fall einer Insolvenzverschleppung auch das Privatvermögen der Geschäftsführer belangt werden kann.

Intellectual Property (IP)	Recht an geistigem Eigentum/Urheberrecht
----------------------------	--

Intellectual Property (IP) bezeichnet die Eigentums- bzw. Urheberrechte an „geistigem Eigentum“ wie künstlerisch-schöpferischen Texten, Bildwerken oder Kompositionen. Im Startup-Bereich bezieht sich dieser Begriff jedoch vornehmlich auf geschäftliche Vermögenswerte wie Markenrechte, technische Patente und sog. Gebrauchsmuster. Während diese rechtlich schützbar und im Zweifelsfall

auch bilanziell aktivierbar sind, gilt für eigens erstellte Software zwar dasselbe Urheberrecht (der Code darf also nicht einfach von Dritten verwendet werden), nicht aber – wie viele Gründer irrtümlich annehmen – eine generelle Patentierbarkeit. Hintergrund ist, dass das Europäische Patentamt die meisten Software-Programme als „Befehlsketten“ in Maschinensprache ansieht, welche zwar technisch, aber nicht in einem unverwechselbaren Sinne „erfinderisch“ sind. Eine Ausnahme sind jedoch echte technisch-erfinderische Elemente einer Software, z. B. wenn eine völlig neue Form einer algorithmischen Bilderkennung kreiert wurde, die dann möglicherweise separat patentierbar ist. Unabhängig von der Patentierbarkeit der im Startup geschaffenen Leistungen empfiehlt sich jedoch in jedem Fall, die Übertragung von Nutzungsrechten an jedweder geistiger Arbeit zum festen Bestandteil jedweden Arbeitsvertrags zu machen. Dies gilt insbesondere auch für das **Founders Agreement**, in dem der Fortbestand von Software- bzw. IP-Nutzungsrechten nach einem Ausscheiden eines Urhebers bzw. Gründers verbindlich geregelt werden sollte.

Interest Coverage Ratio (ICR)	Zinsdeckungsgrad
--	-------------------------

Die Interest Coverage Ratio, auch bekannt als Zinsdeckungsgrad, ist eine Finanzkennzahl, die das Verhältnis zwischen dem **EBIT** (Gewinn vor Zinsen und Steuern) und den Zinsaufwendungen eines Unternehmens darstellt. Damit soll in Form einer Kennzahl ausgedrückt werden, wie wahrscheinlich oder unwahrscheinlich die Fähigkeit des Unternehmens ist, auch in Zukunft seine Fremdkapitalzinsen begleichen zu können.

Internal Rate of Return (IRR)	Interner Zinsfuß (IZF)
--	-----------------------------------

Die Internal Rate of Return (IRR) ist eine wichtige finanzwirtschaftliche Kennzahl, die verwendet wird, um die Rendite einer Investition zu bewerten und sie so mit anderen Anlagemöglichkeiten vergleichbar zu machen. Die IRR berechnet den Prozentsatz, zu dem die zukünftigen **Cash Flows** einer Investition die ursprünglichen Investitionskosten neutralisieren. Hierbei ist zu sagen, dass eine echte IRR natürlich nur im Nachgang errechnet werden kann und zukünftige Prognosen immer mit Unsicherheit verbunden sind.

International Financial Reporting Standards (IFRS)	Internationale Rechnungslegungsvorschriften
---	--

IFRS steht für International Financial Reporting Standards. Sie dienen dazu, finanzielle Informationen wie z. B. Jahresabschlüsse von Unternehmen in einheitlicher und vergleichbarer Weise zu präsentieren. Die IFRS werden vom International Accounting Standards Board (IASB) entwickelt und weltweit von Unternehmen und Organisationen genutzt, um ihre finanziellen Ergebnisse innerhalb eines einheitlichen Standards darzustellen.

Kick-back	Rückvergütung
------------------	----------------------

Unter einem Kick-back versteht man eine Rückvergütung z. B. für Großabnehmer oder Vertriebspartner, die anhand des erzielten Umsatzes meist jährlich ausgeschüttet wird. In der Regel werden solche Vergütungen und Incentivierungen Dritten, also auch Endabnehmern, nicht mitgeteilt. Während solche Rückvergütungen in Vertriebsnetzwerken nicht unüblich sind, sind Kick-backs im Medizinalbereich oder anderen Branchen, die teilweise vom Staat subventioniert werden, verboten, da sie im Verkaufsprozess als Wettbewerbsverzerrung oder sogar als Bestechung gelten.

Last Twelve Months	-
---------------------------	---

Der Ausdruck Last Twelve Months, meist abgekürzt als LTM, steht für einen Wert, der unabhängig vom steuerlichen Geschäftsjahr in den letzten 12 Monaten erreicht wurde, z. B. LTM Customer Growth.

Leverage (Effect)	Fremdkapitalhebel
--------------------------	--------------------------

Der Ausdruck Leverage (dt. Hebel) steht allgemein für den Grad der Fremdverschuldung eines Unternehmens z. B. durch Bankkredite. Er rührt daher, dass durch eine höhere Fremdverschuldung unter Umständen die Eigenkapitalrendite „gehebelt“, also exponentiell gesteigert werden kann, solange die Gesamtkapitalrentabilität eines Unternehmens über den Fremdkapitalkosten in Form von Kreditzinsen liegt. Dieser sog. **Leverage-Effekt** spielt z. B. bei Bauprojekten eine große Rolle, kann jedoch bei Zinsänderungen auch zu einer schnelleren Überschuldung führen, was das Insolvenzrisiko erhöht.

Lower Value Principle	Niederstwertprinzip
------------------------------	----------------------------

Das „Lower Value Principle“ (auch bekannt als das „Lower-of-Cost-or-Market-Prinzip“), zu Deutsch Niederstwertprinzip, ist ein elementares Konzept in der Bilanzierung und besagt, dass Vermögenswerte zu einem niedrigeren Wert bewertet werden sollten, wenn ihr aktueller Marktwert unter ihrem zuletzt notierten Buch-

Bei Barter-Geschäften werden Güter nicht mit Geld, sondern im Tausch mit anderen Waren (manchmal auch Leistungen) bezahlt. Beispiele sind wohltätige Tauschbüchereien, aber auch „Klavierunterricht gegen Äpfel“. Im Zuge der Nachhaltigkeitsökonomie, aber auch im Rahmen von Hyperinflationen spielen Barter-Geschäfte eine große Rolle. Startups, die solche Geschäftsmodelle systematisieren wollen, müssen sich jedoch oft auf Hürden der Steuerbehörden einstellen, denen Barter-Geschäfte als mögliche Grundlage für Einkommens- und Umsatzsteuerbetrug regelmäßig ein Dorn im Auge sind.

BCG Matrix	-
------------	---

Die sog. BCG-Matrix ist ein betriebswirtschaftliches Tool zur Ableitung von Investitionsstrategien innerhalb des eigenen Produktportfolios, aber auch zur Einordnung des eigenen Angebots(erfolgs) unter vergleichbaren Konkurrenzprodukten. Hierfür werden in einer Vier-Felder-Matrix sowohl der eigene Marktanteil als auch das allgemeine Marktwachstum abgebildet, um einerseits Chancen und Stärken der eigenen Produkte abzubilden (z. B. Marktführerschaft in einem kleinen, aber stark wachsenden Markt), andererseits aber auch bevorstehende Produktbeendigungen einzuleiten (s. a. **Sunsetting, Product Lifecycle**). Anhand der vier Felder ergeben sich demnach vier Kategorien, nämlich geringer Marktanteil in stark wachsenden Märkten (sog. Question Marks), starker Marktanteil in stark wachsenden Märkten (Stars), starker Marktanteil in Märkten mit geringem Wachstum (Cash Cows) sowie kleiner Marktanteil in Märkten mit geringem oder sinkendem Marktvolumen (Poor Dogs). Während sich die BCG-Matrix in den 90er-Jahren großer Beliebtheit erfreute und durchaus komplexere Grundlagen hat, als es die einfache Darstellung nahelegt, ist sie heute jedoch hauptsächlich zur „Abrundung“ eigener strategischer Überlegungen im Einsatz.

Benchmark	Vergleichsgröße, Richtwert
-----------	----------------------------

Benchmarks sind Richtwerte bzw. Leistungsziele, die aus einem Vergleich mit Wettbewerbern oder Best Practices stammen. An ihnen werden Leistungen oder Vorgaben gemessen. Während **Milestones** vergleichsweise eher operativen Zielen dienen, ist ein Benchmark hauptsächlich als „Vorbildfunktion“ zu verstehen, woraus sich dann interne Milestones im Rahmen der Zielerreichung ergeben.

Big Hairy Audacious Goal (BHAG)	-
---------------------------------	---

Ein Big Hairy Audacious Goal (BHAG), ausgesprochen „Bee-Hag“, steht für ein (nicht selten übertrieben) großes und kühnes Ziel, das Startups als übergeord-

nete Vision ausrufen. Ein Beispiel kann sein: „Wir werden das Coca-Cola für Milchmischgetränke.“ Ziel ist es, sich selbst und den Mitarbeitern ein motivierendes Leitbild zu geben, das über den regulären Alltagsrahmen hinausreicht.

Bill of Materials (BOM)	Materialliste/Stückliste
-------------------------	--------------------------

Eine Bill of Materials gibt detailliert an, welche Bauteile zur Fertigung eines bestimmten Produkts bzw. Produktbestandteils benötigt werden. Damit ist sie nicht nur eine genaue Anleitung für die Materialbeschaffung bei der Vor- bzw. Endmontage, sondern dient auch als (ERP-basierte) Schnittstelle zwischen Einkauf, Lagerlogistik, Buchhaltung und Qualitätskontrolle. Gerade innerhalb der Produktentwicklung helfen genaue BOMs, sowohl die Herstellungskosten als auch die Entwicklungs- und Beschaffungskomplexität einer späteren Serienfertigung zu prognostizieren (s. a. **Target Costing**).

Bleeding Edge	Aktuellste Technik
---------------	--------------------

Mit dem Begriff Bleeding Edge werden – sofern es sich nicht um reine Marketing-PR handelt – Technologien umschrieben, die eine radikale Innovation beinhalten, aber noch nicht umfassend getestet sind. Beispiele hierfür sind neuartige Chipsätze, kabellose Übertragungsprotokolle oder (seltener) Medikamente für seltene Erkrankungen, die zur Zulassung weiterer freiwilliger Patientenstudien bedürfen. Dementsprechend werden Bleeding Edge-Technologien häufig mit einem Alpha bzw. Beta Testing kombiniert und bei einem späteren Markteintritt als **Cutting Edge** definiert.

Bottom-Up	-
-----------	---

Der Begriff Bottom-up stammt aus der Planungstheorie und bezeichnet einen Management- bzw. Projektansatz, der im Gegensatz zum **Top-down**-Ansatz von „unteren Ebenen“ (Bottom) ausgeht und nach „oben“ verläuft. Mit „oben“ kann dabei eine höhere Hierarchiestufe gemeint sein, aber auch ein höherer Abstraktionsgrad. Gerade in der agilen Produktentwicklung wird der Bottom-up-Ansatz häufig angewendet, da die Kontaktpunkte mit Nutzerfeedback (s. a. **Customer Development**) wie auch das Bewerten und Iterieren nur wenig „Betrachtung von oben“ zulassen. In größeren Unternehmen, z. B. Spiele- oder Filmentwicklern, setzt man zusätzlich auch oft auf sog. Gegenstromverfahren: Entwickler und Autoren auf der „Bottom-Ebene“ probieren eigene Ideen aus, während die Top-Führungsebene größere Trends und Ziele kommuniziert.

Brainstorming	-
----------------------	---

Brainstorming ist eine populäre Technik, um innerhalb einer Gruppe von mehreren Menschen neue Ideen und Lösungswege für Probleme und Anforderungen zu finden. Dabei ist eine der Grundregeln, die Einfälle anderer nicht zu kritisieren, sondern im Zweifelsfall weiter kreativ zu bearbeiten. Während der sog. Brainstorming-Sitzungen gibt es zwar einen bestimmten Fokus auf ein Thema, die TeilnehmerInnen werden jedoch bewusst dazu angehalten, auch ungewöhnliche und kühne Ideen zu äußern.

Business Model	Geschäftsmodell
-----------------------	------------------------

Das Business Model stellt den Kern jeder Unternehmung dar und beinhaltet, mit welchen Produkten oder Leistungen man in welchen Märkten auf welche Art Geld verdienen möchte. Insofern gibt es nicht nur Auskunft über das Angebot, sondern auch über Kunden u. v. a. Vertriebswege sowie Preis- bzw. Zahlungsmodelle. Bereits kleinere Änderungen bestehender Geschäftsmodelle, z. B. die Umstellung von Kauf auf Miete, können in manchen Bereichen ein neues Geschäftsmodell oder einen neuen Zielmarkt erschaffen. Ein Werkzeug hierfür ist der sog. **Business Model Canvas**, in dem die „Knotenpunkte“ eines erfolgreichen Geschäftsmodells auf systematische Weise strukturiert werden können.

Business Model Canvas (BMC)	-
------------------------------------	---

Das Business Model Canvas (BMC) ist ein Werkzeug, mit dem Startups bzw. Gründerteams ihr Geschäftsmodell entwerfen, analysieren und validieren können. Dafür wird in einer Art Matrix das Geschäftsmodell in die Felder Kundensegmente, Wertversprechen, Kanäle, Kundenbeziehungen, Umsatzströme, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften und Kostenstrukturen aufgeteilt, die jeweils definiert u. v. a. aufeinander abgestimmt werden müssen. Es lohnt sich, hier zusätzlich auch einen Blick auf mögliche Preissetzungen und benötigte Mindestumsätze zu werfen, um zusätzlich eine quantitative Perspektive eröffnen.

Business Model Innovation (BMI)	Geschäftsmodellinnovation
--	----------------------------------

Die Business Model Innovation (BMI) ist ein laufender Prozess, bei dem bestehende Geschäftsmodelle auf ihre Zukunftsfähigkeit und wahren Ertragspotenziale getestet und weiterentwickelt, manchmal aber auch „eingegrissen“

bezieht, fokussiert der PMF in erster Linie auf das Produkt und dessen Vertriebsweg und führt nicht selten zu sog. **Pivots** bei der Geschäftsstrategie.

Product Requirements Document (PRD)	Lastenheft (LH)
--	------------------------

Ein Product Requirements Document (PRD), im Deutschen mit „Lastenheft“ bezeichnet, beinhaltet die Summe an technischen und nichttechnischen Anforderungen an ein Produkt, z. B. im Software-Bereich. Es enthält z. B. Angaben zu erforderlichen Schnittstellen, Design-Vorgaben im Rahmen der Corporate Identity oder Übereinstimmungen mit externen (sicherheits-)technischen Bedingungen. Damit ähnelt ein PRD dem sog. Product Backlog innerhalb der **Scrum**-Methodik. Während jedoch ein PRD vom Auftraggeber stammt, ist der Product Backlog aufseiten des Auftragnehmers, der die Anforderungen des Auftraggebers in die eigene Methodik und Vorgehensweise übersetzt.

Product Vulnerability	Produktanfälligkeit
------------------------------	----------------------------

Product Vulnerability bezeichnet die Anfälligkeit eines Produkts für Schwachstellen, z. B. in Form von Sicherheitslücken im Software-Bereich, aber auch die Möglichkeit, das Produkt missbräuchlich zu verwenden, z. B. als unkonventionelle Waffe bei Anschlägen oder in Kriegsgebieten. Ferner geht es mit Blick auf die Product Vulnerability darum, ein Produkt auf die sog. **Compliance** z. B. mit rechtlichen Vorgaben zu testen, um kostspielige rechtliche Auseinandersetzungen zu vermeiden.

(Product) Specs	Technische Daten, Spezifikationen
------------------------	--

Unter **Product Specs** werden im technischen Kontext technische Spezifikationen verstanden, z. B. in Form eines Beiblatts, das etwa Anschlüsse erklärt. Im Product Development geht das Konzept der Product Specs jedoch weiter und umfasst eine Product Story, die **Value Proposition** sowie verschiedene **Buyer Personas** und **Use Cases**. Damit werden die „Spezifikationen“ nicht nur technisch dargestellt und begründet, sondern das Produkt als Ganzes, was bereits den Customer Value sowie mögliche Sales Stories einschließt.

Product Adoption	Produktakzeptanz
-------------------------	-------------------------

Product Adoption (engl. für Produktakzeptanz) beschreibt den Prozess, durch den Kunden von einem Produkt oder einer Anwendung erfahren und beginnen, diese explorativ zu nutzen und ggf. weiterzuempfehlen. Die sog. Diffusion, also

Weiterverbreitung und wachsende Akzeptanz von Produkten, durchläuft dabei einen Prozess, der durch Unsicherheit, Neugierde, wachsende Benutzersicherheit und evtl. sogar Begeisterung gekennzeichnet ist. Weil Bevölkerungen oder Kundengruppen unterschiedlich schnell und offen auf Produkte reagieren, teilt man sie generell in fünf Gruppen ein, die unterschiedlich schnell bzw. begeistert auf eine Produktneuheit reagieren: **Innovators**, **Early Adopters**, **Early Majority**, **Late Majority** und **Laggards** (dt. Nachzügler).

Proof-of-Concept (PoC)	Machbarkeitsnachweis
-----------------------------------	-----------------------------

Die Idee des Proof-of-Concept (PoC) bezieht sich auf die tatsächliche Validierung einer Idee oder eines Konzepts im Startup-Bereich z. B. durch einen fähigen **Prototyp** oder ernsthaft interessierte Kunden, um zu bestätigen, dass diese Idee technisch umsetzbar und wirtschaftlich tragfähig ist. PoC hilft Startups, aber auch Investoren Risiken zu minimieren, und stellt einen wichtigen Meilenstein im Startup-Lebenszyklus dar (s. a. **Early Stage**, **Later Stage**).

Proof-of-Market (PoM)	-
----------------------------------	---

Ein Proof-of-Market (engl. Proof = Beweis) zeigt an, ob nach einem Go-to-Market das Geschäftsmodell wirklich auch vom Markt angenommen wird, was i. d. R. über eine relevante und wachsende Anzahl zahlender Kunden belegt wird. Der Proof-of-Market ist ein elementares Kriterium für Investmentrunden nach einer initialen Seed-Runde und Teil der sog. **Traction**, die Finanzierer von erfolgsträchtigen Startups erwarten.

Prototype	Prototyp
------------------	-----------------

Ein Prototyp ist ein frühes Modell oder eine Vorversion eines Produkts oder einer Dienstleistung, das bzw. die dazu dient, dessen Funktionalität, Design und Benutzerfreundlichkeit zu testen und ggf. zu verbessern. Im Startup-Bereich ist das Prototype Building wichtiger Bestandteil des Entwicklungsprozesses, da hierbei Gründern und Investoren die Möglichkeit gegeben wird, das Konzept und die Umsetzbarkeit des Produkts oder der Dienstleistung zu überprüfen und damit Risiken zu minimieren (s. a. **Proof-of-Concept**).

Quality Assurance (QA)	Qualitätssicherung (QS)
-----------------------------------	------------------------------------

Quality Assurance (QA) umfasst den systematischen Prozess in Organisationen, um festzustellen, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung den geforderten Qualitätsstandards entspricht. Dabei kommen z. B. Zertifizierungen nach ISO oder systematische Tests zum Einsatz. Ähnlich, aber nicht gleich ist die wortverwandte **Quality Control (QC)**. Im Gegensatz zur QA, die vor allem die organisationale und strategische Architektur bei der Fehlervermeidung bildet, ist die QC vor allem operativer Natur und beschreibt die Testungen selbst.

Quality Function Deployment (QFD)	-
--	---

Quality Function Deployment (QFD) ist ein standardisierter Prozess zur Übertragung von Kundenanforderungen auf die Produktentwicklung. Es nutzt eine Matrix-basierte Methode, um Anforderungen zu identifizieren und Prioritäten zu setzen und stellt dabei sicher, dass das Endprodukt den Erwartungen entspricht. Ziel des QFD ist es, eine transparentere Kommunikation zwischen Kunde und Auftragnehmer bzw. einzelnen Entwicklungsabteilungen herzustellen, um Ergebnisse zu verbessern und Missverständnissen vorzubeugen.

Rapid Application Development (RAD)	Schnelle Anwendungsentwicklung
--	---------------------------------------

Rapid Application Development (RAD) ist ein agiler Entwicklungsansatz, bei dem schnell und iterativ Anwendungen entwickelt werden. Durch den Einsatz von Tools und Technologien, die die Entwicklung beschleunigen, und durch den Schwerpunkt auf prototypischer Umsetzung und Feedback-Schleifen kann RAD die Zeit- und Kosteneffizienz verbessern. RAD eignet sich besonders für Projekte mit hohem Änderungsdruck und unsicherer Anforderungsdefinition.

Rapid Prototyping	-
--------------------------	---

Rapid Prototyping ist ein Prozess der schnellen Herstellung von Hardware-Prototypen eines Produkts oder einer Anwendung. Dieser Ansatz nutzt moderne Technologien wie 3-D-Druck, CNC-Fräsung und Stereolithografie, um schnell funktionierende Modelle zu erzeugen, die für Tests und Überprüfungen verwendet werden können. Rapid Prototyping ermöglicht es, schnell Feedback zu erhalten und Design-Änderungen zu implementieren, was die Gesamtentwicklungszeit verkürzt und die Effizienz verbessert.

Reach	Reichweite
--------------	-------------------

Der Ausdruck Reach bezeichnet die Reichweite, i. d. R. von Marketing- und Öffentlichkeitskampagnen (s. a. **Effective Reach**). Er kann aber auch verwendet werden, um Dinge oder Personen in Reichweite zu benennen, z. B. den Reach zu einem Investor. Nicht zu verwechseln ist Reach mit einem **Reach-out**, der lediglich eine Kontaktaufnahme bezeichnet.

Relative Market Share	Marktanteil
-----------------------	-------------

Der relative Marktanteil gibt den Marktanteil eines Unternehmens gegenüber dem (manchmal auch summierten) Anteil führender Wettbewerber an. Gelegentlich wird hier auch nur der wichtigste regionale Markt abgegrenzt. Damit erhält man Hinweise auf die **Marktkonzentration** und auch auf den direkten Wettbewerb innerhalb eines (selbst gewählten) **Benchmarks**.

Rent Instead of Buy	Produktmiete
---------------------	--------------

Rent Instead of Buy ist der Ansatz eines Geschäftsmodells, das im Gegensatz zu festen Käufen eine vergleichsweise geringe Miete vorsieht. Viele SaaS-Produkte können aufgrund ihrer Abonnementstruktur dazu gezählt werden, aber auch eine wachsende Reihe „harter“ Produkte wie Fernseher, Fahrräder sowie natürlich Autos und Immobilien gehört zu dieser Kategorie. Rent Instead of Buy ist allerdings auch ein gängiges Modell beim Liquiditätsmanagement bzw. der Sanierung von Unternehmen, wo z. T. auch Anlagevermögen wie Lagerhäuser erst verkauft und dann zurückgemietet werden (s. a. **Sale-and-Lease-Back**).

Responsive(ness)	Zugänglich, antwortend
------------------	------------------------

Mit Responsive(ness) wird zum einen die Fähigkeit von Webseiten bezeichnet, automatisch passend auf unterschiedliche Ausgabeformate (z. B. mobile Browser, Tablet, unterschiedliche Monitor-Formate) zu reagieren, zum anderen auch die generelle Eigenschaft einer Person oder Partnerfirma, schnell und adaptiv auf Angebote oder Veränderungen zu reagieren.

Retention (Rate)	Bindung(srate)
------------------	----------------

Der Begriff Retention umschreibt im Startup-Kontext die Fähigkeit, Kunden, aber auch Mitarbeiter dauerhaft an sich zu binden. Damit ist die Retention (Rate) auch eine Metrik, die bemisst, wie viele Kunden (**Customer Retention**) bzw. Mitarbeiter (**Employee Retention**) in einem Zeitverlauf langfristig an das Unternehmen oder die Marke gebunden werden können. Sie ist hierbei nicht nur eine wichtige Erfolgskennzahl für gelungenes Marketing oder **Employer Branding**, son-

User Centered Design (UCD)	-
-----------------------------------	---

User-Centered Design (UCD) steht für eine methodische Praxis in der Produktentwicklung, bei der die späteren Nutzer (Users) von Anfang an in die Konzeption einbezogen werden. Dadurch soll sichergestellt werden, dass sich der Aufbau des Produkts, der Inhalt und das Design wirklich an den Bedürfnissen, Erwartungen und auch dem (begrenzten) Können der User orientiert. Im Gegensatz zu anderen Entwicklungen spielt dabei das Front-End die maßgebliche Rolle, wobei vom Allgemeinen zum Speziellen vorgegangen wird (Strategie, Analyse, Grobkonzeption, Detailkonzeption).

User Experience (UX)	Benutzererlebnis
-----------------------------	-------------------------

Die User Experience fasst die Art und Weise zusammen, wie ein Benutzer ein Produkt oder eine Dienstleistung innerhalb der Anwendung erlebt. Dabei beschränkt sich die User Experience jedoch nicht nur auf Elemente der Effizienz oder des technischen Nutzens, sondern umfasst auch die gesamte emotionale Sphäre. So zählen auch Freude, ein angeregter Spieltrieb oder Langeweile zu den Aspekten, die innerhalb der User Experience geltend gemacht werden und bei der Produktentwicklung, z. B. im Rahmen des **User-Centered Design** ihre Berücksichtigung finden.

User Flow	-
------------------	---

Mit dem User Flow werden innerhalb des UX-Designs Nutzerpfade bezeichnet, also gedachte oder konkrete Wege von Nutzern beim Verwenden eines Produkts bzw. einer App. Um diese im Vorfeld harmonisch zu gestalten, helfen sog. User Flow Charts (Nutzerdiagramme), die z. B. mithilfe von Wireframes verschiedene Nutzerpfade im Anwenderalltag darstellen und durch Testen und Iteration weiter verbessert werden. Während sich User Flows hierbei meist nur auf technische Pfade (z. B. Abfolgen von Screens) konzentrieren, gehen User Journey Maps darüber hinaus und erfassen auch die (gedachte) Lebenswelt der Nutzer bei, aber auch z. T. vor und nach der Nutzung des Produkts bzw. der App.

User-Acceptance (Tests) (UAT)	Benutzerakzeptanz (Tests)
--------------------------------------	----------------------------------

Der User Acceptance Test (UAT) stellt eine finale kritische Überprüfung von Anwendungen, meist im Software-Bereich, dar. Darin werden Endkunden in ihrer

Die Value Analysis (dt. Wertanalyse) ist ein Werkzeug zur Untersuchung bzw. Optimierung von Prozessen innerhalb einer Unternehmung. Dabei wird nicht nur die direkte Wertschöpfungskette Bestandteil einer Analyse (s. a. **Value Chain Analysis**), sondern es werden auch Arbeits-, Kommunikations- und Organisationsprozesse grundlegend untersucht. Während die klassische Wertanalyse Bestandteil einer DIN-zertifizierten Norm ist und gerade durch die Ermöglichung von Process Mining das tägliche Brot vieler Unternehmensberatungen darstellt, ist die Value Analysis im Startup-Bereich i. d. R. darauf gerichtet, innerhalb der Produkt- und auch der Organisationsentwicklung den Fokus zu behalten und durch regelmäßige Evaluierung aller Aktivitäten ein „Verzetteln auf Nebenbaustellen“ zu vermeiden.

Value Chain Analysis (VCA)	Wertschöpfungskettenanalyse
-----------------------------------	------------------------------------

Mithilfe einer Wertschöpfungskettenanalyse (Value Chain Analysis, VCA) lassen sich sowohl Kosten- und Werttreiber als auch Risiko- oder Verzögerungsfaktoren in einem Markt wie auch innerhalb einer Unternehmung darstellen. Dabei geht es nicht primär um die Optimierung einer vorhandenen Wertschöpfungskette, sondern vielmehr um die Untersuchung einzelner Blöcke und Werttreiber. Beispielsweise kann eine VCA mit spezifischen **Make-or-Buy**-Entscheidungen versehen sein oder es werden die Risiken und Auswirkungen von Lieferausfällen globaler Supplier untersucht.

Value Proposition	Wertversprechen
--------------------------	------------------------

Die sog. Value Proposition oder **Sales Proposition** steht im Mittelpunkt jeder Marketing- bzw. Vertriebsplanung und bezeichnet das auf klare und simple Aussagen heruntergebrochene Wertversprechen an zukünftige Käufer eines Produkts bzw. einer Leistung. Während dies im B2C-Sektor meist nur qualitativ und innerhalb der Lebenswelt der Kunden eingebettet wird („Endlich keine Rückenschmerzen mehr“), gilt im B2B die Faustformel, eine Value Proposition mit quantitativen Nutzenindikatoren zu verbinden („Sparen Sie nachweislich 20 % Zeit beim Onboarding neuer Mitarbeiter“). Startups sollten sich bereits in der Pre-Seed Phase Gedanken über eine gute und belastbare Value Proposition machen, da sie einen unverrückbaren Angelpunkt des **Product Market Fit** und damit des späteren Unternehmenserfolgs darstellt.

Value-based Pricing	Nutzen-/wertorientierte Preispolitik
----------------------------	---

Value-based Pricing ist eine Methode der Preisgestaltung, bei der (hauptsächlich) die Zahlungsbereitschaft der Kunden ausschlaggebend für den Verkaufspreis ist und nicht etwa die Herstellungskosten (versehen mit einer Marge für den Verkauf). Diese Methode spielt vor allem bei trendorientierten Konsumgütern, aber auch bei **Crowdfunding**-Kampagnen eine tragende Rolle, da in erster Linie Emotionen und Affekte und nicht etwa industrielle Bedürfnisse eine Rolle spielen. In Einzelfällen, z. B. bei hoher Angebotsknappheit (z. B. Spezialchemie) oder bei patentgeschützten Erfindungen, können aber auch in diesem Bereich derlei Methoden eine Rolle spielen. Hintergrund ist, anhand von begrenzten Produktionsmengen und der Preiselastizität der Nachfrage den höchsten Umsatzerlös (aus Menge mal Absatzpreis) zu erzielen.

Vaporware	Luftnummer
-----------	------------

Unter Vaporware werden Produkte verstanden, deren Fertigstellung oder Auslieferung immer wieder „zum Sankt-Nimmerleins-Tag“ verschoben wird. Oft wurden diese Produkte über **Crowdfunding**-Plattformen angekündigt und entpuppten sich im Nachhinein als technisch oder finanziell schwieriger als geplant bzw. nicht umsetzbar.

Vertical	-
----------	---

Unter einem Vertical versteht man einen Markt (bzw. ein darin agierendes Unternehmen), welcher eine relativ klar definierte Abnehmergruppe hat. Das entscheidende Kriterium ist hier, dass alle Abnehmer aus derselben Branche stammen und sich der Markt bzw. das betreffende Unternehmen meist auf eine Nische konzentriert. Beispielsweise können Hersteller von Dialysegeräten als Vertical verstanden werden, da alle Kunden aus dem Gesundheitswesen stammen, während hingegen Hersteller von Bergstiefeln auf eine breite Masse von Käufern treffen, die selbst keine einheitliche Gruppe bzw. keinen einheitlichen Markt definieren.

Vertical Integration	Vertikale Integration
----------------------	-----------------------

Von Vertical Integration spricht man, wenn ein Unternehmen versucht, andere Stufen der Wertschöpfungskette bzw. Fertigungstiefe, die vormals ausgelagert wurden, nun selbst besetzen zu wollen. Beispiele sind z. B. Handelsunternehmen (z. B. Schuhketten), die nun gewisse Produkte selbst herstellen, oder andersherum wenn Zulieferer, z. B. Schuhhersteller, nun selbst Handelsgeschäfte unter eigener Marke eröffnen. Im ersten Fall spricht man von **Rückwärtsintegration**, im zweiten von **Vorwärtsintegration**. Ziel dieser Strategien ist meist, bessere Gesamtmargen

bzw. größere Absatzmengen realisieren zu können bzw. (qualitative) Schwankungen in den Lieferketten auszugleichen.

Voice of Customer (VoC)	Kundenstimme
--------------------------------	---------------------

Unter der Voice of Customer versteht man das aggregierte Kundenfeedback, das ein Unternehmen über die Jahre angesammelt hat. Es stützt sich dabei nicht nur auf explizite Kundenbefragungen, sondern auch auf laufende Rezensionen bei Online-Portalen oder individuelle Beiträge in Social-Media-Kanälen. Damit soll bei der Entwicklung neuer Produkte oder innerhalb des Quality Management verhindert werden, dass nur „genehme“ oder von Trendagenturen ausgewählte Kundenstimmen berücksichtigt, sondern vielmehr auch unaufgeforderte Kundenmeinungen mit einbezogen werden.

Weighted Shortest Job First (WSJF)	-
---	---

Weighted Shortest Job First (WSJF) ist ein Tool, das im **Scaled Agile Framework (SAFe)** verwendet wird. Mit diesem Ansatz werden Teams oder Einzelpersonen dabei unterstützt, Aufgaben bzw. Feature-Erstellungen zu priorisieren. Hierbei wird darüber nachgedacht, wie viel Wert eine erzeugte Aufgabe erzeugt bzw. welche Kosten (**COD, Cost of Delay**) eine Verzögerung für das Gesamtprojekt erzeugt.

WIP-Limits	-
-------------------	---

WIP-Limits steht als Teil der **Kanban-Methode** für Work-in-Progress-Limits und drückt aus, an wie vielen Aufgaben ein Team in einer Arbeitsphase maximal arbeiten darf, um die Qualität und Liefertreue innerhalb eines Abschnitts nicht zu gefährden.

Wireframe	Drahtmodell
------------------	--------------------

Unter einem Wireframe versteht man ein stark vereinfachtes Modell eines späteren IT-Produkts aus Benutzersicht, bei dem es um die Darstellung von Basisfunktionalitäten (z. B. Login-Button, User Profile) geht und nicht um Design-Aspekte. Im Gegensatz zu einem **Mock-up** ist ein Wireframe also kein „Look-alike“ eines Prototyps, sondern nur ein rudimentärer und skizzenbasierter Rahmen

Im Marketing bzw. der Marktforschung steht Balloon Test nicht für einen „Testballon“, sondern für eine Interviewtechnik mithilfe eines Zeichentrick-Cartoons, in dem zwei Charaktere eine Konversation führen, wobei hier nur eine der Sprechblasen (engl. Balloon) ausgefüllt und die andere leer ist. Die Probanden werden gebeten, anlässlich der Aussage bzw. Frage in der ersten Sprechblase die zweite, leere Sprechblase selbst mit einer eigenen, passenden Antwort auszufüllen. Eine mögliche Anwendung wäre z. B. das Gespräch zweier Freunde: „Warum gehe ich nur so ungern Schuhe kaufen?“ – „....“.

Banner (Ad)	Bannerwerbung
-------------	---------------

Unter einem Banner (Ad) versteht man eine flächenbegrenzte Werbung im Internet, die oft mit einfach bewegten Inhalten und interaktiven Elementen verbunden ist (s. a. **CTA**). Im Zuge der Entwicklung des Internets hat sich hierbei eine Vielzahl von Standardformaten entwickelt, um den Einsatz der Banner über mehrere Plattformen bzw. Seiten hinweg einfacher zu gestalten. Im Rahmen der Werbekosten wird entweder mit festen Preisen pro Laufzeit oder mit variablen Klickpreisen (**CPC**) oder **Cost per Impression** gearbeitet, die in Tausenderpreisen (**Cost per Mille**) angegeben werden und sich an der Performance der Kampagnennutzung bemessen.

Backlinks	-
-----------	---

Mit Backlinks werden Verknüpfungen in Form von **URL**-Verlinkungen zwischen (institutionell getrennten) Webseiten bezeichnet, z. B. wenn ein Blogger in einem Beitrag auf ein interessantes Startup hinweist und auf dessen Startseite verweist. Auch wenn nicht jede Verlinkung von Suchmaschinen indiziert wird (s. a. **No-Follow**), stellen Backlinks i. d. R. eine extrem wichtige Maßnahme zur **SEO-Off-Page-Optimierung** dar – je höher (größer, bekannter, vertrauenswürdiger) dabei die verweisende Seite als Linkgeber wahrgenommen wird, desto besser ist auch der sog. Link Juice für die empfohlene bzw. verknüpfte Seite. Dies gilt allerdings auch umgekehrt, weswegen Startups laufend kontrollieren sollten, von wo aus ihre Seite verlinkt wird.

Black Hat SEO	-
---------------	---

Unter dem Oberbegriff Black Hat SEO fasst man alle unlauteren Maßnahmen zur Suchmaschinenoptimierung zusammen, die gegen die Richtlinien von Suchmaschinen (Richtlinien für Webmaster von Google) verstoßen. Dazu gehören unter anderem **Cookie Dropping**, **Brand Bidding**, **Cloaking**, Backdoor-Pages und

andere Methoden. Während Black Hat SEO i. d. R. keinen Verstoß gegen „echte“ Gesetze bedeutet, droht bei Identifizierung dieser Methoden dennoch eine Abstufung bzw. sogar ein Ausschluss aus jeglicher Indizierung.

Bounce Back Offer	-
--------------------------	---

Ein Bounceback Offer ist ein Gutschein oder ein anderes spezifisches Angebot, das ein Käufer direkt nach einem Kauf, z. B. in einem Online-Shop oder in einem Fast-Food-Restaurant, erhält. Inhalte können beispielsweise sein: „15 % auf Ihren nächsten Kauf bei xy“ oder „Jetzt zwei Desserts zum Preis von einem“. Damit werden der bereits getätigte Kauf als auch der Käufer psychologisch belohnt, mit dem Wissen, dass Wiederholungskunden aufgrund entfallender Akquisekosten (s. a. CPA) die wahren Gewinntreiber eines Unternehmens sind.

Bounce Rate (BR)	Absprungrate
-----------------------------	---------------------

Die Bounce Rate gibt als Metrik an, wie viele Prozent der Besucher einer Web-Domain diese ohne jede weitere Interaktion, z. B. das Klicken auf Inhalte, verlassen. Sie dient als ein Indikator für die Attraktivität der Inhalte bzw. Gestaltung. Eine hohe Bounce Rate liegt dementsprechend oft auch an einem Missverhältnis zwischen gesuchtem Inhalt und dem Page Content, was u. a. an schlechten **Meta Descriptions** liegen kann. Aber auch Pop-ups, schlecht gemachte **Cookie**-Einwilligungen und langes Scrollen erhöhen die **Bounce Rate**. Letzterer verwandt, aber nicht gleichgestellt ist die sog. **Exit Rate**, die im Gegensatz zur Bounce Rate das „Abspringen“ von einzelnen Seiten einer Domain und keine allgemeine Absprungrate wiedergibt.

Brand	Marke
--------------	--------------

Der Ausdruck Brand steht für eine Produkt-, Handels- oder Unternehmensmarke. Während der deutsche Begriff rechtliche Aspekte beinhaltet und eher als „Etikett“ gemeint ist, bezieht sich das englische Brand stärker auf die Strahlkraft und „Power“ einer Marke sowie das dazugehörige Brand Management, das für klare Botschaften und Assoziationen, aber auch für Attraktivität, Bekanntheit und Vertrauenswürdigkeit einer Marke sorgen soll. Das Wort „Brand“ entstammt dem englischen Mittelalter, als Vieh, aber auch Straftäter mit Brandzeichen versehen wurden.

Brand Activation	Markenaktivierung
-------------------------	--------------------------

Mit Brand Activation sind Marketing-, PR- und Kommunikationsmaßnahmen gemeint, die im Gegensatz zu produktbezogenen Kaufanreizen eher die übergeordnete Marke verbreiten und stärken wollen. Oft wird dabei die Kernassoziation der Marke – ohne dafür ausdrückliche Worte zu verwenden – als emotional unverrückbarer Teil einer Konsumentenwelt dargestellt. Beispiele sind z. B. Microsoft oder Coca-Cola. Nachdem in die Brand Activation immer stärker auch experimentelle Formate und Ideen einfließen (s. a. **Guerilla-Marketing**, **virales Marketing**), haben manche derartigen Kampagnen nicht einmal mehr das (gesamte) Logo der Marke, sondern nur noch dessen Farbe oder Symbole zum Inhalt.

Brand Awareness	Markenbekanntheit/-bewusstsein
------------------------	---------------------------------------

Mit der Brand Awareness wird in der Marktforschung die Bekanntheit einer Marke als prozentualer Wert ausgehend von Befragungen ermittelt. Dabei gibt es mehrere Kategorien, wie bekannt eine Marke ist. „**Top of Mind**“ meint Personen, die sich sofort und ohne Umschweife an die Marke erinnern. „**Unaided Recall**“ steht dafür, dass die Marke zwar erkannt wird, aber erst nach gewissem Nachdenken. „**Aided Recall/Recognition**“ bedeutet, dass für das Erinnern oder richtige Zuordnen eine Hilfe gebraucht wird – hier spricht man auch von „gestützter Markenbekanntheit“.

Brand Differentiation	Markendifferenzierung
------------------------------	------------------------------

Der Begriff Brand Differentiation steht für Maßnahmen, die eigene Marke (Brand) vom Wettbewerb unterscheidbar und damit bei (möglichen) Kunden erkennbar und einzigartig zu machen. Dabei können „echte“ Inhalte eine Rolle spielen, aber auch rein kreative Momente (z. B. die „gelbe“ Strom-Marke, das Möbelhaus „mit dem roten Fenster“). Im Kern sollen Assoziationen geschaffen werden, die an rationalen Denkprozessen vorbeiführen und für eine tiefere emotionale Verankerung der Marke sorgen sollen.

Brand Engagement	Markenbindung
-------------------------	----------------------

Das Brand Engagement bezeichnet und misst die Bereitschaft von Nutzern und anderen Personen, im Rahmen des Brand Marketing freiwillig mit Inhalten einer Marke zu interagieren. Dies kann beispielsweise das Teilen eines kurzen Marken-Clips in sozialen Medien sein, ein Tagging der Marke oder Empfehlungen in Online-Foren. Damit überlappen sich regelmäßig Brand Engagement, Customer Engagement und die davorgelagerte Customer Experience zu einer mehrdimensionalen Sphäre aus Markenerfahrungen und -reaktionen.

Brand Equity	Markenwert
---------------------	-------------------

Mit Brand Equity wird der Wert, mehr aber noch die „Power“ einer Marke bezeichnet. Damit geht Brand Equity über einen rein finanziellen (z. B. bilanziellen) Markenwert hinaus und umfasst eher dynamische Aspekte wie Bekanntheit (**Brand Awareness**), Assoziationskraft, Kundenloyalität (**Brand Loyalty**), Interaktionsfreude (**Brand Engagement**) und Glaubwürdigkeit (**Credibility**). Gerade Startups profitieren hier von dem Aspekt, dass die Schaffung einer starken Brand Equity nicht unbedingt von großen Budgets, sondern eher von Faktoren wie Lebendigkeit, Innovationsfrische und Authentizität geformt wird.

Brand Loyalty	Markentreue
----------------------	--------------------

Die Brand Loyalty steht auf den ersten Blick für Markentreue und Markenbindung von Kunden, umfasst aber auf den zweiten Blick deutlich mehr Aspekte wie die Fähigkeit, auch über Generationen weitergegeben (z. B. Pflege- und Hygieneprodukte) oder bei besonderen Anlässen (z. B. Weihnachten, Familiennachwuchs oder Liebeskummer) oder einer „Konsumentenpause“ reaktiviert zu werden.

Brand-Bidding	-
----------------------	---

Beim Brand Bidding nutzen Werbetreibende auf Google die Markenmacht der Konkurrenz, indem sie auf Keywords konkurrierender Marken eigene Anzeigen schalten. Somit erscheint die eigene Anzeige auch dann, wenn Internet-User die Marke oder das Produkt der Konkurrenz eingeben. Da die Grenzen zum Markenmissbrauch hier fließend sind, müssen mögliche Überschreitungen des Markenrechts vorher genau geprüft werden. Mit Monitoring-Tools lässt sich zudem überwachen, welche Konkurrenten auf die eigene Marke bieten.

Buyer Persona	(Fiktive) Käuferpersönlichkeit
----------------------	---------------------------------------

Eine Buyer Persona, oft auch nur als Persona bezeichnet, ist eine typische, künstlich erschaffene Kundenpersönlichkeit, anhand derer man innerhalb eines Produktentwicklungs-, aber auch eines Vermarktungsprozesses die dazugehörige Customer Journey sehr konkret und lebendig nachvollziehen und analysieren kann. Buyer Personas sind also Teil einer oder mehrerer Zielgruppen eines Produkts, aber im Gegensatz zu letzteren weder abstrakt noch akkumuliert.

Buy One, Get One Free (BOGOF)	Zwei zum Preis von einem
--------------------------------------	---------------------------------

Buy One Get One Free (BOGOF) ist ein Werbeangebot, bei dem ein Käufer eines Produkts (z. B. Eiscreme) ein zweites Exemplar gratis dazubekommt. BOGOF-Aktionen werden meist als Add-on nach einem vorausgegangenen Geschäft angeboten, in diesem Fall: „Wenn du nach dem Verzehr einer Pizza einen Eisbecher bestellst, erhältst du den zweiten gratis dazu.“

Call-to-Action (CTA)	Handlungsaufforderung
----------------------	-----------------------

Call-to-Action (CTA) ist eine (werbende) Aufforderung, auf Webseiten oder in E-Mails auf bestimmte Weise „aktiv“ zu werden, z. B. durch Klicken eines Buttons. Oft sind CTAs auch mit einer direkten Aufforderung oder Ermunterung verknüpft, z. B. „Jetzt kostenlos testen“ oder „Ja, ich will mehr erfahren“.

Channel	Kanal
---------	-------

Der Ausdruck Channel steht im Startup-Kontext meist für Marketing- bzw. Vertriebskanäle (Distribution Channels). Ein gutes Channel-Management achtet dabei nicht nur auf die Verzahnung von Werbung, Distribution und Pricing, sondern beobachtet auch laufend neue Verkaufs- und Kommunikationsformen hinsichtlich bestehender und neuer Kunden.

Churn Rate	Kundenabwanderungsrate/Kündigungsrate
------------	---------------------------------------

Der Ausdruck Churn Rate bezeichnet den Anteil der Kunden, Abonnenten oder Nutzer eines Produkts, die ein Unternehmen oder einen Service innerhalb eines bestimmten Zeitraums verlassen oder kündigen. Dieser Wert ist besonders in Branchen wie Telekommunikation, **Software as a Service (SaaS)**, Abonnementdiensten und anderen nutzerbasierten Modellen wie Mobile Apps relevant.

Clickbait	-
-----------	---

Unter Clickbait versteht man Formulierungen z. B. von News-Schlagzeilen im Internet, die aufgrund reißerischer oder irreführender Formulierungen eine hohe Anzahl von Klicks bzw. Lesern generieren, ohne dass dahinter wirklich eine inhaltliche Substanz stünde. Ein Beispiel wäre ein Foto mit dem Titel „Kate verlässt Prince William“, wobei eine einfache Fahrt zum Arzt o. Ä. gemeint war. Clickbaits setzen sehr stark auf impulsive Gefühle wie Neugier oder Angst und haben durchgehend die Eigenschaft, dass sie die eigentlichen Inhalte erst einmal verschweigen oder bis zum Klick aufschieben.

Click Bot	-
------------------	---

Ein Click Bot ist ein einfaches Programm, das künstlich Klicks auf Webseiten oder Anzeigen erhöht, z. B. um auf Pay per Click basierende Werbeeinnahmen zu steigern oder Suchmaschinen wie Google eine höhere Relevanz vorzutäuschen. Dies geschieht über sog. Botnets, die z. T. unerkant auch auf privaten Rechnern ihr Unwesen treiben (s. a. **Malware**), aber auch über sog. Klickfarmen aus Niedriglohnländern.

Click-Through Rate (CTR)	-
---------------------------------	---

Die Click-Through Rate (CTR) gibt als Prozentzahl an, wie oft auf Inhalte z. B. von E-Mail-Newslettern oder Facebook-Ads geklickt wird. Dabei werden die tatsächlichen Klicks in Relation zu den Impressions, also gesamten „Ausspielungen“, gestellt. CTRs bewegen sich je nach Medium und Qualität der Inhalte vom Promille- bis in den Prozentbereich und sind regelmäßiger Teil des **Funnel-Marketings** bzw. der **Conversion-Optimierung**.

Cloaking	-
-----------------	---

Unter Cloaking wird ein (nicht genehmigter) Umgang mit Suchmaschinen verstanden, bei dem entsprechenden Search Bots, z. B. von Google, andere Inhalte der Website präsentiert werden als regulären Besuchern der Seite. Beispielsweise findet ein Bot einen HTML-Text vor, während die eigentlichen Inhalte aus Fotos über ganz andere Themen bestehen.

Cohort	Gruppe
---------------	---------------

Eine Kohorte steht in der Forschung für eine Gruppe von Menschen, denen eine gemeinsame Eigenschaft, z. B. ein Geburtsjahr oder die Einnahme eines Medikaments, zugeschrieben werden kann. Im Startup-Bereich kommen Kohorten z. B. beim Testen und Optimieren von Apps zum Einsatz, bei denen die Testnutzer in verschiedene Kohorten (z. B. Rentner, Jugendliche) eingeteilt werden, um auf den ersten Blick unterschiedliche Reaktionen und Ergebnisse besser strukturieren zu können.

Cold Calling	Kaltakquise
---------------------	--------------------

Cold Calling oder **Cold Canvassing** ist eine Form der Ansprache von Interessenten oder möglichen Käufern eines Produkts, die ohne Vorbeziehung und ge-

legentlich auch ohne vorausgehende Auswahl angesprochen werden. Während dies z. B. in den USA noch in den 80er-Jahren durch massenhafte Telefonanrufe geschah, wobei Bücher oder andere Produkte beworben wurden, ist das Cold Calling heute rechtlich sehr stark eingeschränkt. Während im **B2B**-Vertrieb gezielte unaufgeforderte Ansprachen erlaubt sind, ist dies – zumindest per Gesetz – im Privatbereich gesetzlich verboten.

Content Marketing	-
--------------------------	---

Content Marketing ist ein Ansatz des Marketings, bei dem Interessenten weniger mit direkten Kaufaufforderungen oder Produktbewerbungen, sondern vielmehr mit unterhaltsamen und informativen Inhalten (Content) versorgt werden. Diese können z. B. in Form von Blog-Beiträgen, Infografiken, Studien, E-Books oder auch Mini-Spielen ausgeliefert werden. Ziel ist es, die Bindung zum Unternehmen bzw. Produkt unterschwelliger, dafür aber zeitlich länger und mit Kontextualisierungen (z. B. „fachliche Kompetenz“ oder „lustige Nutzervideos“) zu gestalten. Während Content Marketing früher meist im **B2C**-Bereich stattfand, ist dieser Ansatz heute auch begleitend im **B2B**-Marketing zu finden. Da immer mehr Firmen Content Marketing nutzen, ist nach frühen Erfolgen, z. B. im **Guerilla-Marketing**, heutzutage auch hier eine gewisse Abflachung in der Customer Response zu finden (s. a. **Ad Fatigue**).

Content Theft	Content-Diebstahl
----------------------	--------------------------

Content-Diebstahl bezeichnet die digitale Verwendung oder Übernahme fremden geistigen Eigentums. Er ist eine permanente Konstante in der Geschichte des Internets und reicht von der „Zitierung“ fremder Inhalte ohne Nennung des Schöpfers bis zum **Crawling** ganzer Datenbanken wie z. B. Adressdatenbanken. In Zeiten digitaler „Häppchen“ oder **Memes**, die auf Verbreitung durch fremde Kanäle setzen, ist die Grenze zwischen gewollter Verbreitung und illegalem Diebstahl oft verschwommen und führt nicht selten auch zur Verbreitung von fehlerhaften Nachrichten (s. a. **Fake News**).

Conversion Rate (CVR)	Konversionsrate
------------------------------	------------------------

Die Conversion Rate (CVR oder CR) ist elementarer Bestandteil eines KPI-orientierten bzw. metrisch geführten Managements und drückt aus, welcher Prozentsatz einer Nutzergruppe innerhalb des **Marketing Funnel** den nächsten Schritt (z. B. Klick auf Link) durchführt. Während sich die Conversion Rate um-

B-Corp	-
---------------	---

B-Corp ist ein Unternehmenssiegel, das von der Organisation B-Lab an Unternehmen vergeben wird, die parallel zu ihrer Gewinnausrichtung über einen nachgewiesenen Mindeststandard an sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit verfügen.

Bake-off/Beauty Pageant/Beauty Contest	Schönheitswettbewerb
---	-----------------------------

Unter einem Bake-off, Beauty Pageant oder auch Beauty Contest versteht man einen Auswahlwettbewerb z. B. von Consulting-Firmen durch ein großes Unternehmen zu einem bestimmten Problem. Innerhalb dieses Auswahlwettbewerbs herrscht unter den konkurrierenden Bewerbern meist großer Druck, sich innerhalb kurzer Zeit als „schönster möglicher Partner“ des auswählenden Unternehmens darzustellen.

Below the Bar	Unterhalb des Mindestkriteriums
----------------------	--

Below the Bar beschreibt den Umstand, dass eine Person oder ein Unternehmen „zu gering“ für bestimmte Anforderungen ist oder diese anderweitig nicht erfüllt. Dabei geht es nicht zwangsläufig um eine generelle Schlechtleistung, sondern darum, dass bestimmte Kriterien nicht erfüllt sind, z. B. die Mindestumsatzgröße, ab der eine Beratung durch eine Top-Tier-Consulting-Firma mit entsprechend hohen Tagessätzen Sinn ergibt.

Black Swan	Schwarzer Schwan
-------------------	-------------------------

Unter einem Black Swan (dt. schwarzer Schwan) wird ein externes und weitgehend unvorhersehbares Ereignis verstanden, das nachhaltige negative Auswirkungen für eine gesamte Branche, i. d. R. jedoch für die gesamte Weltwirtschaft hat. So zählen plötzliche Ausbrüche von Revolutionen und Kriegshandlungen, aber auch Naturkatastrophen, Terroranschläge oder Epidemien zu Beispielen für Black-Swan-Events.

Blended Learning	Integriertes Lernen
-------------------------	----------------------------

Unter dem Sammelbegriff „Blended Learning“ werden Konzepte zur Wissensvermittlung gefasst, die mehrere Lehr- bzw. Lernmethoden verknüpfen. Beispiele sind Mischformen aus Präsenz- und Online-Unterricht oder ein Mix aus an-

geleitetem Lernen und Selbststudium. Im Zuge des E-Learning spielen dabei vor allem Multimediainhalte wie Tutorials eine Rolle, die mitunter mit Wissens-Checks zur selbstständigen Lernkontrolle verbunden werden.

(Blind) Carbon Copy (CC, BCC)	Kopie, Blindkopie
--	--------------------------

Die Abkürzungen CC bzw. BCC stehen in E-Mails für den Ausdruck Carbon Copy bzw. Blind Carbon Copy und drücken aus, dass ein weiterer (passiver) Empfänger denselben Inhalt der E-Mail entweder für den eigentlichen Adressaten sichtbar (CC) oder nicht sichtbar (BCC) empfangen hat. Das CC in E-Mails wird beispielsweise verwendet, wenn man eine dritte Person über bestimmte Vorgänge in einer Korrespondenz mitinformieren möchte, während der Ausdruck „**Moved to BCC**“ innerhalb einer Mail bedeutet, dass z. B. nach einer Intro-Mail, in der jemand zwei seiner Geschäftskontakte einander vorstellt, der Intro-Geber bei weiteren Mails aus der Korrespondenz „verschwindet“.

Blue Collar	Arbeiter
--------------------	-----------------

Blue Collar, wörtlich übersetzt mit „Blaukragen“, bezieht sich auf den klassischen „Blaumann“ (Arbeitsoverall) und ist ein traditioneller Ausdruck für alle industriellen Jobs, die mit körperlicher Arbeit einhergehen, z. B. als Lagerist, Schweißer oder LKW-Fahrer. Dabei steht Blue Collar – im Gegensatz zu den **White Collar**-Jobs der Manager – nicht nur für eine Arbeit, sondern auch eine Lebenswelt und eine entsprechende politische Perspektive. Exemplarisch für die Konflikte zwischen Arbeitern (Blue Collar) und Angestellten (White Collar) seien die Entstehung der ersten Gewerkschaften (Labor Unions) in den USA oder die großen gesellschaftlichen Verwerfungen im England der 80er-Jahre unter Margaret Thatcher genannt.

Brick and Mortar (B&M)	„Brot und Butter“-Unternehmen
---------------------------------------	--------------------------------------

Mit Brick and Mortar (dt. Ziegel und Mörtel) werden Unternehmen bezeichnet, die trotz einer etwaigen Internetpräsenz oder eines Online-Shops ihren eigentlichen Umsatz durch „traditionelle“ (Offline-)Geschäftsmodelle erzielen, so z. B. Reinigungsketten oder Farbenhersteller. Während Gastronomie und Einzelhandel in diesem Sinne auch B&M-Geschäfte wären, sind mit dem Ausdruck trotzdem

eher Business-Modelle gemeint, die im klassischen Mittelstand und oft auch im B2B-Bereich angesiedelt sind.

Bullshit Bingo	Phrasendreschen
----------------	-----------------

Als Bullshit Bingo wird eine Rede oder Präsentation bezeichnet, die neben populären Buzzwords und Phrasen (z. B. Disruption, Skalierung, Ökosystem) keine wirklich validen oder neuen Inhalte enthält. Kreative Spaßvögel erlauben sich regelmäßig, auch in Blogs bzw. im Netz echte Bingokarten mit entsprechenden „Bullshit“-Ausdrücken z. B. aus dem **Agile Management** zu präsentieren, die in humoristischer Form die Lächerlichkeit solcher Phrasendrescherei aufzeigen.

Buzzword	Schlagwort
----------	------------

Ein Buzzword ist ein Schlagwort oder eine Worthülse, z. B. im Zusammenhang mit Präsentationen oder Speeches. Gängige Buzzwords im Startup-Bereich sind z. B. Disruption, Skalierung oder Ökosystem. Enthält ein Dokument oder eine Rede eine ganze Reihe von derartigen Buzzwords, spricht man von **Buzzword Bingo** oder, weniger zurückhaltend, auch von **Bullshit Bingo**.

Candidate Journey	Bewerberpfad
-------------------	--------------

Die Candidate Journey steht für den „Weg“ bzw. Prozess, den Bewerber oder Kandidaten für eine ausgeschriebene Stelle vom ersten Kontakt mit dem Unternehmen bis hin zum Abschluss des Bewerbungsverfahrens aus ihrer eigenen Perspektive durchlaufen. Dazu gehören sog. **Touchpoints** mit dem möglichen Arbeitgeber, z. B. Inserate im Internet und die offizielle Korrespondenz, aber ebenso „softe“ Faktoren wie z. B. die Zeit bis zu einer Antwort des Unternehmens, der Stil der Nachrichten, beispielsweise aber auch die Begrüßung an der Rezeption und die Atmosphäre beim Warten auf das erste persönliche Bewerbungsgespräch.

Cargo Culting	Kultische Imitation
---------------	---------------------

Cargo Culting bezieht sich auf das Phänomen, dass Menschen oder Organisationen bestimmte Verhaltensweisen und Praktiken imitieren, ohne das dahinterliegende Verständnis oder die grundlegenden Prinzipien zu verstehen. Der Begriff bezieht sich dabei auf ein ethnologisches Phänomen, bei dem Eingeborene bestimmte Bräuche von Hilfsorganisationen nachahmten in dem Glauben, dadurch an dieselben Güter zu gelangen. Im Innovationsbereich steht Cargo Culting für

einen Versuch, erfolgreiche Modelle aus anderen Branchen wie z. B. Flat-Rate-Modelle zu kopieren, ohne wirklich den Sinn oder Nutzen dahinter erkannt zu haben (s. a. **Copy Cats**).

Career Plateau	Karriereknick
-----------------------	----------------------

Von einem Career Plateau spricht man, wenn es innerhalb einer Karriereplanung nach einer gewissen Zeit nicht mehr „weiter nach oben“ geht, weil angesichts der Qualifikation die „bestmögliche“ Position erreicht wurde. Werden Mitarbeiter hier weiter befördert, z. B. zur Belohnung, spricht man vom „Peter-Prinzip“, das dazu führt, dass für einen Job geeignete Menschen solange weiter in der Hierarchie aufsteigen, bis sie schließlich ungeeignet für die letzte Position sind.

Catfish Effect	-
-----------------------	---

Der Ausdruck „Catfish-Effekt“ steht für die Schaffung eines deutlichen, aber positiven Wettbewerbs in der Team- und Mitarbeiterführung, bei dem Konkurrenten oder starke Persönlichkeiten auch ihre Mitbewerber stärken sollen. Eine gegensätzliche Verwendung erfährt der Begriff „Catfish“ (dt. „Wels“) im Internet-Kontext, wo er Menschen bezeichnet, die online unter einem falschen Profil auftreten, z. B. auf Partner-Börsen.

Chemistry Check	-
------------------------	---

Das Wort Chemistry Check wird benutzt, wenn es z. B. in einem Einstellungsprozess ein erstes lockeres Vorabgespräch gibt, bei dem es vorrangig darum geht, ob die möglichen Parteien „gut miteinander können“. Innerhalb der deutschen Sprache würde man davon sprechen, ob die „Chemie stimmt“ (s. a. **Gut Feeling**). Dieser **Soft Fact** ist auch beim **Fundraising** ein ausschlaggebender Faktor, wobei die jeweiligen Gründer- bzw. Charakter-Präferenzen zwischen verschiedenen **Venture Capital**-Gesellschaften stark variieren können.

Cherry Picking	Rosinenpicken
-----------------------	----------------------

Unter Cherry Picking wird die Tendenz verstanden, sich bei Geschäften oder Verhandlungen nur die „Rosinen herauspicken“ zu wollen. Während dies, z. B. bei VC-Investoren, Teil des natürlichen Geschäfts ist, steht Cherry Picking aber auch für ein kognitionspsychologisches Phänomen bzw. Problem, in Debatten oder Erörterungen nur seine eigene Meinung bestätigt bekommen zu wollen. Gerade für

Big Data	-
-----------------	---

Big Data ist ein Begriff, der auf den computergestützten Umgang mit sehr großen Datenmengen abzielt, etwa für die Prognose von Aktienmärkten, das Auswerten von Patientendaten oder die Meteorologie. Diese Datenmengen übersteigen die Kapazitäten herkömmlicher Datenverarbeitungssysteme und müssen daher mithilfe neuer Technologien, z. B. der sog. künstlichen Intelligenz (KI) verarbeitet und analysiert werden. Big Data umfasst sowohl strukturierte, also in gewisser Form normierte Daten (z. B. Datenbanken) als auch unstrukturierte bzw. semistrukturierte Daten (z. B. Texte, Bilder, Videos).

Breadcrumbs	-
--------------------	---

Als Breadcrumbs (dt. Brotkrümel) werden Navigationshilfen innerhalb einer Webseite bezeichnet, die unabhängig von Hauptmenüs funktionieren (z. B. ein „Zurück“-Button). Die Trennzeichen werden typischerweise durch Pfeile, Symbole, Grafiken oder Buttons dargestellt. Der Ausdruck „Brotkrümel“ stammt dabei tatsächlich aus dem Märchen „Hänsel und Gretel“, in dem die beiden Titelfiguren Brotkrümel streuen, um den Weg zurück nach Hause zu finden.

Bubble Sort	-
--------------------	---

Bubble Sort bezeichnet einen Sortieralgorithmus, in dem Zahlenreihen paarweise nach einem Sortierkriterium (teil-)geordnet und so oft durchlaufen werden, bis die gesamte Zahlenreihe in der richtigen Sortierfolge steht.

Bucket Sort	-
--------------------	---

Ein Bucket Sort ist ein vergleichender Sortieralgorithmus. Er sortiert einzelne Elemente, indem er sie in sog. Buckets (dt. Eimer) oder Bins (dt. Behälter) verteilt und dann einen anderen Algorithmus verwendet, um wiederum den Inhalt der einzelnen Buckets bzw. Bins zu sortieren. Die separat sortierten Buckets werden dann zum Schluss aneinandergehängt, um das final sortierte Array zu erhalten.

C (Programmiersprache)	-
-------------------------------	---

C ist eine universelle und weit verbreitete Programmiersprache, die in den frühen 1970er-Jahren entwickelt wurde. Sie beruht auf imperativen und chrono-

logischen Prozeduren, d. h., der Quellcode enthält zeitlich aufeinanderfolgende „Befehle“, wie sie früher z. B. an Maschinen weitergegeben wurden. C bzw. ihre zahlreichen Weiterentwicklungen wie z. B. C# oder C++ werden heute ebenso als Programmiersprachen wie auch als Systemsprachen, z. B. innerhalb von Unix-Systemen, eingesetzt. Auch andere Sprachen wie Java, JavaScript oder PHP orientieren sich an der Grundstruktur von C.

Cache	Pufferspeicher
-------	----------------

Im Hardware-Bereich ist der Cache-Speicher oder Cache Memory eine Chip-Komponente, die als temporärer Speicherbereich bzw. Pufferspeicher bei der Computer- bzw. Software- oder Internet-Nutzung dient. Im Gegensatz zum „normalen“ Arbeitsspeicher (**RAM**) arbeitet er deutlich schneller, jedoch mit weitaus geringerer Speicherkapazität. Damit verknüpft, steht Cache im Software-Bereich ebenfalls für einen Speicher, in dem wiederholt eingegebene und standardmäßig benötigte Daten und Inhalte (z. B. Cookies bei Internetseiten, Bilder auf Webseiten) zur schnelleren Datenverarbeitung bzw. Output-Lieferung gespeichert und abgerufen werden.

Canonical Tag	Kanonischer Link
---------------	------------------

Ein Canonical Tag bzw. Link gibt innerhalb eines HTML-Dokuments an, wo im Fall von Duplicate Content die originale Quelle dieser Inhalte zu finden ist. Beispiele sind z. B. Artikelangaben auf Produktseiten, die für verschiedene Produktversionen (z. B. Größe, Farbe) gleich sind. Damit wird Suchmaschinen wie Google die Möglichkeit gegeben, statt mehrerer Seiten mit **Duplicate Content** eine einzige Quelle als original auszuweisen, und damit zu verstehen, dass die mehrfache Ausspielung von Inhalten gewollt ist.

CAPTCHA	-
---------	---

Ein CAPTCHA (Completely Automated Public Turing test to tell Computers and Humans Apart) ist ein Sicherheitsmechanismus, der verwendet wird, um zu unterscheiden, ob der Nutzer einer Webseite ein Mensch oder ein automatisiertes Programm (s. a. **Webcrawler**, **Bot**) ist. Es stellt dem Nutzer Aufgaben, wie das Erkennen und Eingeben von verzerrtem Text oder das Identifizieren bestimmter Bilder, die für Menschen leicht, für Computer jedoch schwer zu lösen sind. CAPTCHAs helfen, Missbrauch und Spam auf Webseiten zu verhindern, indem sie automatisierte Zugriffe blockieren.

Clean Code	-
------------	---

Clean Code hat als Prinzip der Software-Programmierung seinen Ursprung im gleichnamigen Buch von Robert Cecil Martin. Als „Clean“ (dt. sauber) werden dort nicht nur gut lesbare, änderbare und wartungsfähige Elemente des Codes selbst bezeichnet, sondern auch Dokumente, Konzepte und Prinzipien, die der Erstellung eines sauberen Codes dienen. Hintergrund ist, dass in der Software-Entwicklung Code oft auf schnelle, „dreckige“ Effektivität hin erzeugt wird, was auf lange Sicht eine hohe Fehleranfälligkeit und Wartungsintensität erzeugt.

Cloud Computing	-
-----------------	---

Cloud Computing ist die Bereitstellung von IT-Ressourcen wie Servern, Speichern, Datenbanken, Netzwerken, Software und Analysefunktionen über das Internet („die Cloud“). Es ermöglicht Nutzern den Zugriff auf diese Ressourcen ohne eigene Infrastruktur, wodurch Flexibilität, Skalierbarkeit und Kosteneffizienz gesteigert werden. Cloud Computing wird in verschiedenen Modellen angeboten, darunter **Infrastructure as a Service (IaaS)**, **Platform as a Service (PaaS)** und **Software as a Service (SaaS)**.

Compiler	-
----------	---

Ein Compiler ist ein Software-Programm, das komplexere Befehlsketten, z. B. aus sog. Programmier-„Hochsprachen“ wie C++ oder Java, in einfachere und direkter ausführbare Maschinenbefehle übersetzt. Der endgültig ausgegebene Code des Compilers ist dann vollständig binär, d. h., er besteht aus reinen 0/1-Zeichenketten, die direkt von Hardware-Prozessoren gelesen werden können. Damit helfen Compiler, komplexere Applikationen zunächst in einer Hochsprache zu entwerfen und dann Hardware-gerecht, z. B. innerhalb von Robotern, zur Anwendung zu bringen.

Content Management System (CMS)	Redaktionssystem
---------------------------------	------------------

Ein Content Management System ist eine Software, meist bestehend aus einer Datenbank und einfachen bis komplexen Tools, um Inhalte wie Texte oder Medien in verschiedenen Formen attraktiv, dynamisch und v. a. flexibel editier- und ergänzbar darzustellen. Dabei können verschiedenen internen Nutzern auch unterschied-

liche Rechte zugeteilt werden (z. B. Medienerstellung vs. Medienlöschung). Bekannte CMS sind z. B. WordPress, Joomla oder Shopify.

Cookie Dropping	-
------------------------	---

Cookie Dropping (auch **Cookie Stuffing**) ist eine illegitime Form des Affiliate Marketing, bei der ein Website-Nutzer z. B. eines Blogs ein oder mehrere Drittanbieter-Cookies von weiteren (meist kommerziellen) Seiten erhält, die nichts mit der Blog-Website zu tun haben. Wenn der Besucher im späteren Verlauf tatsächlich auf die empfohlene Zielseite, z. B. die eines Produkthanbieters, geht und eine vorher definierte Aktion einleitet (z. B. Newsletter abonnieren, Produkt kaufen), erhält der Cookie Stuffer im Rahmen eines Affiliate-Netzwerks eine automatische Provision von der Ziel-Website, ohne dass deren Inhalte wirklich beworben wurden.

Crawler	-
----------------	---

Ein Crawler ist ein Mikro-Programm, welches das Internet eigenständig nach Inhalten durchsucht und Webseiteninhalte ausliest und indexiert. Crawler sind damit die Grundlage dafür, dass z. B. Suchmaschinen funktionieren und relevante Ergebnisse zu einzelnen Suchanfragen generieren können. Crawler lesen jedoch nicht nur grundlegende Inhalte aus – als teilweise Bots oder Spider sammeln sie auch E-Mail-Adressen oder ziehen Informationen aus Datenbanken. In der Regel sind die meisten Webseiten offen für Crawler, um in Suchmaschinenergebnissen gefunden zu werden. Durch spezielle Tools können jedoch „gute“ von „schlechten“ Crawlern unterschieden und getrennt werden.

CRUD	-
-------------	---

Der Begriff CRUD ist eine Abkürzung und bezieht sich auf die vier grundlegenden Operationen, die bei der Nutzung und Verwaltung von persistenten (auf Dauerhaftigkeit angelegten) Speichern zum Einsatz kommen. Dazu gehören die Befehle „Create“ (Datensatz anlegen), „Read“ bzw. „Retrieve“ (Datensatz lesen), „Update“ (Datensatz aktualisieren) sowie „Delete“ bzw. „Destroy“ (Datensatz löschen). Innerhalb des Anwendungsalldtags werden diese meist über grafische Oberflächen (GUIs) bzw. über sog. Persistenz-Schichten ausgeübt, die z. B. dafür sorgen, dass Objekte mehrfach anwählbar sind, Befehle erst nach einer sekundären Tasteneingabe (z. B. ENTER) ausgeführt oder konträre Befehle bei gleichzeitiger Nutzung durch mehrere Administratoren erkannt und ggf. temporär geschützt werden.

ting) mehrfach oder inkonsistent eingehen. Hier ist es für Gründer lohnend, sich bei der Law Firm direkt auf Partnerebene zu beschweren, um evtl. das angegebene (und oft nicht wirklich aufgewandte) Stundenhonorar der Law Firm zu reduzieren.

Bootstrapping	Innenfinanzierung
----------------------	--------------------------

Bootstrapping bedeutet im Deutschen wörtlich „Stiefelriemen“ und bezieht sich (Fun Fact!) auf die Geschichte des Barons von Münchhausen, der sich der Legende nach an den eigenen Stiefelriemen aus einem Sumpf zog. Hier wird der Begriff jedoch nicht im Kontext von Startup-Betrügereien verwendet, sondern nimmt darauf Bezug, dass sich ein Startup, zumindest für eine Weile, komplett aus eigenen Mitteln (z. B. Ersparnissen der Gründer) finanziert, ohne dass weiteres externes Kapital hinzugezogen wurde. Gerade bis zur Fertigstellung eines Proof-of-Concept macht der Bootstrapping-Ansatz für Startups extrem Sinn, da i. d. R. erst nach gewissen Milestones und Vorleistungen die Bewertung der Firma auf ein relevantes Maß steigt.

Bridge Financing	Überbrückungsfinanzierung
-------------------------	----------------------------------

Eine Bridge-Finanzierung oder kurz **Bridge** kommt dann ins Spiel, wenn z. B. vor einem Börsengang (**IPO**) oder einer anvisierten (aber noch nicht realisierten) Finanzierungsrunde weitere Mittel zum laufenden operativen Betrieb einer Firma gebraucht werden. Während diese Form der Finanzierung vor einem IPO durchaus Sinn machen kann und sich – je nach Kondition der Kapitalgeber – über sog. **Quick Flips** sehr schnell viel Geld verdienen lässt, ist i. d. R. der Ruf nach einer Bridge-Finanzierung seitens eines Startups oder seiner Investoren kein gutes Zeichen, da der nächste **Milestone** oder die nächste offizielle Finanzierungsrunde offensichtlich nicht mehr durch eigene Mittel realisiert werden kann.

Bulge Bracket	Führende Investmentbank
----------------------	--------------------------------

Der Ausdruck Bulge Bracket ist ein traditionelles Slang-Wort aus dem Investment Banking und bezeichnet die internationalen Top-Investmentbanken (seltener auch Wirtschaftskanzleien) wie z. B. Merrill Lynch, Morgan Stanley, Goldman Sachs, JP Morgan Chase u. a. Der Name Bulge Bracket (wörtlich übersetzt „hervorgewölbte Klasse“) stammt dabei von den sog. **Tombstones**, auf denen – ähnlich wie auf einem Pokal – die an einem spezifischen Deal beteiligten Banken (aber auch Law Firms und Advisors) je nach Bedeutung hierarchisch aufgeführt werden, wobei die wichtigen Firmen dort in größerer Schrift hervorgewölbt stehen.

Business Angel (BA)	Privatinvestor
--------------------------------	-----------------------

Ein Business Angel ist eine zumeist vermögende Privatperson (s. a. **HNWI/UHNI**), die im Rahmen von Renditeabsichten, aber auch aus persönlichem Interesse oder Leidenschaft private, d. h. nicht Fonds-gebundene Investments in junge Firmen tätigt. Dabei kann neben dem eigentlichen Kapital des Business Angel auch dessen Netzwerk oder Know-how einen konkreten Wertbeitrag für das Startup liefern. Während prominente Business Angels ein echter Booster in Sachen **Signaling** für junge Startups sein können, gibt es jedoch auch viele selbsternannte Business Angels, die aus Unerfahrenheit, aber auch aus Inkompetenz oder Gier weitere Finanzierungsrunden erheblich erschweren können. Es lohnt sich daher für Gründer, ihre potenziellen Business Angels auf deren Leumund hin zu prüfen. Ausgleichend muss man jedoch sagen, dass Business Angels trotz einer guten Bewertung in der Frühphase das höchste Risiko beim Startup-Aufbau tragen, und aufgrund von nachfolgenden Liquidationspräferenzen entgegen der Annahme vieler auch nur in Ausnahmefällen die höchste Rendite beim Exit erwirtschaften.

Buy-out (B/O)	Unternehmenskauf
--------------------------	-------------------------

Ein Buy-out ist die Übernahme einer Firma, meist im Rahmen von Anteilsverkäufen. Dabei gibt es verschiedene Unterformen: Bei einem Owner Buy-out (OBO) erwirbt der Gründer/Eigentümer die Mehrheit an der Firma. Im Fall eines **Employee** oder **Management Buy-out (EBO/MBO)** bestehen die Mehrheits-erwerber aus den Angestellten oder dem Management. Ein **Leveraged Buy-out (LBO)** bedeutet, dass der Kaufpreis mithilfe von Fremdkapital/Darlehen gestemmt wurde, das nicht selten über einen **Debt Push-down** dann innerhalb der Firma bilanziert wird. Ein **MBI (Management Buy-in)** schließlich steht dafür, dass die Mehrheitsübernahme mithilfe eines externen Managements realisiert wurde, das nach dem Kauf auch die Führung der Unternehmung übernimmt. Während Letzteres tatsächlich meist für einen erfolgreichen Exit steht, kommt der Owner Buy-out bzw. Employee Buy-out meist dann ins Spiel, wenn externe Investoren oder Mitgesellschafter nicht mehr an einen Erfolg glauben, dem Gründer und seinem Team jedoch die Chance geben, das Startup nun mit eigener Vision fortzuführen.

Cap	Obergrenze
------------	-------------------

Pre-Emptive Rights	Bezugsrecht/Vorzeichnungsrecht
--------------------	--------------------------------

Pre-Emptive Rights (dt. Vorzeichnungsrechte) sind Rechte, die bestehenden Anteilseignern eines Unternehmens gewährt werden, um ihnen die Möglichkeit zu geben, ihren prozentualen Anteil am Unternehmen zu erhalten, wenn neue Anteile ausgegeben werden. Diese Rechte verhindern somit die Verwässerung (**Dilution**) der Altgesellschafter.

Pre-Money/Post-Money	-
----------------------	---

Die Begriffe Pre-Money und Post-Money tauchen im Rahmen von Finanzierungsrunden auf und stehen für die Bewertung, die ein Startup vor (pre) der Runde aufruft, bzw. den Wert, den sich nach (post) der Runde durch das zusätzlich eingesammelte Kapital ergibt. Beide Werte spielen vor allem dann eine Rolle, wenn die jeweiligen prozentualen Anteile im Rahmen der Runde errechnet werden sollen. Ein Beispiel: Ein Startup ruft eine Pre-Money-Bewertung von 1 Mio. Euro auf, ein Investor möchte 250.000 Euro investieren. Gemessen an der Pre-Money-Bewertung wäre dieser Betrag 25 % wert. Da dieser Wert jedoch das Kapital nicht berücksichtigt, das der Investor zuführt, steigt der Post-Money-Wert der Firma entsprechend auf 1,25 Mio. Euro. Laut Beteiligungsvertrag bzw. beim Eintrag ins Handelsregister erhält der Investor folglich nur noch 20 % der Anteile. Elementar wird dieser Pre-/Post-Unterschied dann, wenn z. B. Startups in der **Seed Phase** zu einer niedrigen Firmenbewertung einen Kapitalbetrag einsammeln, der in Summe die Pre-Money-Bewertung sogar übersteigt.

Pre-Seed	Frühphasen-Finanzierung
----------	-------------------------

Der Begriff Pre-Seed bezieht sich auf äußerst frühe (Finanzierungs-)Stadien von Startups, in denen Produktideen lediglich als (meist loses) Konzept existieren, Teams oft noch aus Interessenten bestehen und eine echte Company noch nicht gegründet ist. Während solche Pre-Seed-Phasen finanziell i. d. R., wenn überhaupt, dann nur durch entsprechende (universitäre) Förderprogramme unterstützt werden, gibt es dennoch Ausnahmen für respektable Pre-Seed-Investments, z. B. wenn der Hauptgründer bereits über einen entsprechenden **Track Record** verfügt.

Pre-Series A	-
--------------	---

Unter **Pre-Series A** versteht man eine Phase zwischen einer **Seed**-Finanzierung und einem (anvisierten) Series-A-Investment. Meist hat in dieser Phase der **Pro-**

duct Launch bzw. **Go-to-Market** bereits stattgefunden, während es darum geht, bis zur nächsten Runde den **Proof-of-Market** und möglichst viel **Traction** aufzubauen. Manchmal wird eine **A-Round**-Finanzierung auch als Pre-Series A bezeichnet, wenn diese nicht so hoch wie erwartet ausgefallen ist und Gründer dies damit verschweigen bzw. umdeklarieren wollen.

Private Equity (PE)	Außerbörsliche Unternehmensbeteiligungen
----------------------------	---

Unter Private Equity (PE) versteht man generell Eigenkapitalbeteiligungen, die nicht über den Kauf öffentlich handelbarer (daher „private“) Aktien stattfinden. Im Beteiligungssektor ist Private Equity jedoch eine eigene Investmentklasse und bezeichnet sog. **Private Equity Funds** mit (Mehrheits-)Beteiligungen an größeren mittelständischen Firmen, die dann i. d. R. über eine Laufzeit von 4–8 Jahren im Ergebnis optimiert und anschließend weiterverkauft werden. Auch wenn einige große Private Equity Funds bestimmte Venture Funds eingerichtet haben, sind PE-Engagements im Startup-Sektor relativ selten, und kommen meist auch nur bei **C-** und **D-Runden** milliardenschwerer **Unicorns** zum Einsatz.

Private Investment for Public Equity (PIPE)	-
--	---

Unter einem PIPE-Deal versteht man eine Zuteilung größerer Aktienpakete an finanzstarke Investoren außerhalb der Börse und i. d. R. zu einem geringeren Preis (**Discount**) als zum aktuellen Aktienkurs bzw. Emissionspreis eines Börsengangs. PIPE-Deals kommen in Deutschland v. a. im Zuge sog. **SPACs** zum Tragen, also IPOs mit Mantelgesellschaften, die es einem größeren Startup erlauben, mit geringerem Regulierungsaufwand als üblich an die Börse zu gehen. Da PIPE-Investoren meist auch Zugang zum Managementteam und zum Datenraum erhalten, verfügen sie i. d. R. auch über bessere Informationen als Privatanleger und werden üblicherweise nach dem Investment durch eine sog. **Black-out Period** bzw. **Lock-up Period** an einer allzu schnellen, Insider-basierten Gewinnmitnahme gehindert.

Private Placement (Memorandum)	Privatplatzierung
---------------------------------------	--------------------------

Unter einem Private Placement versteht man die Platzierung von Aktien oder Firmenanteilen über ein sog. **Private Placement Memorandum (PPM)** innerhalb eines nichtöffentlichen Investorenkreises, der sich aus **Family Offices**, (halb-)insti-

tutionellen Investoren sowie gelegentlich auch vermögenden Privatpersonen (**HNWI**) zusammensetzt. In der Regel sind die Mindest-Tickets für ein Investment hoch sechsstellig, wenn nicht darüber. Der Emittent bzw. das kapitalsuchende Unternehmen spart sich dadurch Transaktionskosten sowie einen Großteil des Regulierungsaufwands einer öffentlichen Platzierung. Im Gegenzug zu sog. **Club-Deals**, bei denen sich eine kleine Gruppe privater Investoren auch privat meist kennt, laufen Private Placements jedoch formeller ab und kommen in der Startup-Welt eher in späteren Wachstumsphasen zum Einsatz.

Pro rata	quotenmäßig, anteilig
-----------------	------------------------------

Der Begriff pro rata bedeutet im Startup-Kontext, dass alle Empfänger einer Leistung oder Inhaber eines Rechts gemäß ihrer Anteile, d. h. ohne spezielle Bevorzugung, behandelt werden. Pro-rata-Regelungen kommen z. B. bei Bezugsrechten von Altgesellschaftern bei Neubeteiligungen zum Einsatz, wo für sie das Recht besteht, neue Anteile zum Preis der Runde gemäß der eigenen, alten Beteiligung zu zeichnen. Auch wenn sich eine Pro-rata-Regelung zunächst fair anhört, kann es durch zu leichtsinnige Vergabe von Pro-rata-Bezugsrechten zu strategischen Dilemmata bei Kapitalerhöhungen und sogar zu neuen Stimmenmehrheiten zulasten der Gründer kommen. Es empfiehlt sich daher, derartige Rechte nur größeren Investoren einzuräumen und kleinere Gesellschafter unter 5 % von einem derartigen Automatismus auszuschließen.

Purchase and Sale Agreement (PSA)	Kauf- und Verkaufsvertrag
--	----------------------------------

Ein Kauf- und Verkaufsvertrag (engl. Purchase and Sale Agreement) ist ein rechtsverbindlicher Vertrag zwischen Käufer und Verkäufer, der die Bedingungen für den Verkauf von Waren oder Dienstleistungen festlegt. Im Startup-Bereich kann ein solcher Vertrag verwendet werden, um die Bedingungen für den Verkauf von Anteilen an einem Unternehmen oder einer Tochtergesellschaft zu regeln. Der Vertrag enthält normalerweise Informationen wie den Preis, die Zahlungsbedingungen, die Übertragungsdaten und die Garantien des Verkäufers.

Quick Flip	-
-------------------	----------

Unter einem Quick Flip, zu Deutsch „schneller Umschlag“, wird im Wirtschaftskontext das schnelle Kaufen und Wiederverkaufen z. B. von Unternehmensanteilen verstanden, um einen schnellen Gewinn zu erzielen. Beispiele sind das

Kaufen von Firmenanteilen vor einem anstehenden Börsengang oder das Realisieren von Optionen aus einem Wandeldarlehen mit anschließendem **Secondary Sale**.

Quorum	Kleinste beschlussfähige Stimmenanzahl
---------------	---

Ein Quorum bezeichnet, bezogen auf die Startup-Welt, die Stimmanzahl bzw. Stimmenmehrheit bei Entscheidungen im Gesellschafterkreis, damit eine Abstimmung Gültigkeit erhält. In GmbHs gilt hierfür i. d. R. eine einfache Stimmenmehrheit (50 % + X), wobei jeder Gesellschafter eine Stimme pro gehaltenem Anteil erhält. Möchten Gründer dies verhindern, um z. B. trotz eines Gründeranteils von nur 30 % bestimmte Entscheidungen verhindern zu können, empfiehlt sich, dies vorab in der GmbH-Satzung festzulegen. Eine andere Möglichkeit ist das sog. **Stimmen-Pooling**, bei dem ein (gewählter) Repräsentant in der Gesellschafterversammlung gleich für mehrere Anteilseigner spricht und bei Abstimmungen entsprechend votiert.

Red Flag	Warnsignal
-----------------	-------------------

Der Begriff Red Flag stammt ursprünglich aus dem maritimen Bereich, wo das Hissen von roten Flaggen traditionell auf eine Gefahrenlage hinweist. Im Wirtschafts- bzw. Startup-Kontext steht er entsprechend entweder für ein konkretes Warnsignal, z. B. wenn in einer **Due Diligence** herauskommt, dass Gründer potenziellen Investoren falsche Geschäftszahlen angegeben haben, oder für ein generelles Bauchgefühl, dass mit dem Gegenüber, z. B. einem Business Angel oder einem möglichen Geschäftspartner, „etwas nicht stimmt“ (s. a. **Gut Feeling**). Red Flags können dementsprechend auch zu sog. **Deal Breakers** werden, die zum kompletten Abbruch von Verhandlungen im Rahmen einer **Finanzierungsrunde** oder eines möglichen **Exits** führen.

Red Herring	Ablenkungsmanöver
--------------------	--------------------------

Ein Red Herring (dt. frei übersetzt „Finte“, wörtlich „roter Hering“) ist ein Ablenkungsmanöver meist in (Verkaufs-)Gesprächen, das auf falsche Fährten führen oder von wichtigen Fragen ablenken soll. Während Red Herrings ein Standardinstrument beim Schreiben von Romanen und Drehbüchern sind, begegnet man ihnen im Startup-Kontext mitunter bei Gesprächen mit Business Angels ohne Geld und anderen selbst ernannten Netzwerkern.

Representations and Warranties (RW)	Zusicherungen und Gewährleistungen
--	---

mitgliedern schützen, die bei einem Ex-ante-Zugriff auf ihre Anteile auch bei Schlechtleistung, Kündigung oder persönlichem Fehlverhalten weiterhin Gesellschafter der Firma wären. Daher sieht die Grundkonstruktion des Vestings vor, dass Gründer erst nach einem gewissen Verbleib im Unternehmen (meist 2–5 Jahre) über den vollen Zugriff auf ihre Anteile verfügen sollen. Dies wird i. d. R. über einen **Vesting-Plan** geregelt, der vorsieht, dass Gründer nach einer Phase ohne jeglichen Anteilszugriff (**Cliff**) sukzessive jeden Monat einen Teil ihrer Anteile (virtuell) überschrieben bekommen. Damit dies gerade in Deutschland nicht jedes Mal mit einer neuen notariellen Verfügung geschehen muss, bedient man sich hier einer gegenteiligen Konstruktion, bei der den Restgesellschaftern eine sog. einseitige **Call-Option** (Kaufoption) vorliegt, von der sie z. B. bei einem Vertrauensbruch seitens eines der Gründer Gebrauch machen und dessen Anteile zum Nennwert (evtl. plus einer gewissen Abfindung) automatisch übernehmen können (**Performance-based Vesting, Accelerated Vesting, Bad Leaver/Good Leaver**).

Vesting Schedule	-
-------------------------	---

Unter einer Vesting Schedule oder einem **Vesting Plan** versteht man den meist im Shareholder oder Share Purchase Agreement festgehaltenen Ablaufplan, wann und in welcher Form die Gründer auf die ihnen zustehenden Anteile zugreifen können. Hintergrund dieser Regelung ist, zu verhindern, dass einzelne Gründungsmitgliedern vor Ablauf einer Wohlverhaltensphase (s. a. **Bad Leaver**) bzw. vor Erreichen bestimmter Leistungsziele (**Milestones**) zu vollwertigen Anteilseignern an der Firma werden. Daher werden die Anteile sukzessive, z. B. pro Monat, oder nach Ablauf einer Frist (**Cliff**) den Gründern zur vollumfänglichen Verfügung übertragen – hier spricht man auch von linearem Vesting (**Linear Vesting**). Eine andere Form der Übertragung ist das **Performance-based Vesting**, bei dem nicht vordefinierte Zeiträume, sondern entsprechende Leistungsziele (z. B. Milestones) Auslöser (Trigger) für die Anteilsverfügung sind. Zuletzt gibt es auch weitere solcher **Triggering Events** (dt. auslösende Ereignisse), z. B. ein unerwartet frühes Kaufangebot zum Exit, das auch vor Ablauf der Vesting Period bzw. vor dem Erreichen der Milestones den Gründern die vollumfängliche Anteilsverfügung bzw. den vollen Exit-Erlös aus dem Anteilsverkauf gewährt. Hier spricht man auch von **Accelerated Vesting** bzw. **Trigger-Accelerated Vesting**.

Vintage Year	-
---------------------	---

Der Begriff Vintage Year bezeichnet das Jahr, in dem ein bestimmter Fund eines Venture-Capital-Investors erstmalig aktiv wurde. Dies ist insofern von Bedeutung,

als gegen Ende der Laufzeit eines Funds die Risikobereitschaft eines VC-Investors i. d. R. abnimmt, um die bis dato erzielte Durchschnittsrendite nicht zu gefährden. Des Weiteren sinkt die Investitionsbereitschaft eines Funds in ein Startup, wenn dessen hypothetischer **Exit** über die Laufzeit des Funds hinausreicht, da dann die möglichen Exit-Erlöse nicht mehr innerhalb der Fund-Laufzeit ausgeschüttet werden können.

(Virtual) Data Room (VDR)	Virtueller Datenraum (VDR)
--------------------------------------	---------------------------------------

Ein (virtueller) Datenraum (VDR), auch als **Deal Room** bezeichnet, ist ein digitaler und mit spezieller Verschlüsselung bzw. Zugriffsrechten geschützter Ort, wo im Zuge einer **Due Diligence** sensible und wichtige Verkäufer- bzw. Unternehmensinformationen eingesehen und überprüft werden können, ohne dass z. B. aufwendige Vor-Ort-Prüfungen beim Verkäufer nötig sind. VDRs unterliegen i. d. R. einer unerschwulstigen 24/7-Überwachung eines spezialisierten, digitalen Anbieters, der z. B. mit detaillierten Logs prüfen kann, welche Dokumente von wem angesehen wurden, oder der das Ausführen von Downloads oder automatisierten Bildschirmfotos verhindern kann.

Voting Right	Stimmrecht
---------------------	-------------------

Unter Voting Rights werden im Startup-Bereich v. a. Stimmrechte der Anteilseigner bezeichnet, um bei Gesellschafterversammlungen über wichtige geschäftliche Entscheidungen abstimmen zu können (s. a. **Quorum**). Während es im angelsächsischen Gesellschaftsrecht möglich ist, innerhalb von Firmen bestimmte Anteile mit drastisch erhöhten oder reduzierten Stimmrechten auszugeben, zählt im deutschen GmbH-Recht immer ein Anteil als eine Stimme. Nichtsdestoweniger gibt es auch hiezulande bestimmte Instrumente wie das **Stimmen-Pooling** oder den Bezug von stimmrechtslosen Mitarbeiteranteilen (s. a. **Phantom Stocks, ESOP**), die helfen sollen, geschäftliche Abstimmungen im Sinne der Gründer zu harmonisieren.

Vulture Capitalist/Investor	Heuschrecken-Investor
------------------------------------	------------------------------

Ein Vulture Investor ist ein Unternehmenskäufer, der marode Firmen aufkauft und nach einer meist heftigen Sanierung (s. a. **Asset Stripping**) gewinnbringend verkauft. Häufig nutzen Vulture Investors nichtsystemische, d. h. externe Insolvenz- oder Krisengründe einer Unternehmung aus (z. B. Zahlungsverzögerung durch

einen Großkunden), während das eigentliche Geschäft noch intakt ist. Daher werden sie nicht selten auch als Geier-Kapitalisten (engl. Vulture) oder Heuschrecken-Investoren bezeichnet.

Waterfall	Wasserfall-Modell
-----------	-------------------

Unter einem Waterfall bzw. Wasserfall-Modell werden im Investmentbereich die Auszahlungen bei einem Exit verstanden, die nach einem meist im **Share Purchase Agreement (SPA)** festgelegten Schlüssel an Kapitalgeber und Gründer verteilt werden (s. a. **Liquidation Preferences, Double Dipping**). Im Konstruktionsdesign bzw. im **Product Development** versteht man unter einem Waterfall eine lineare (d. h. Schritt für Schritt durchgeführte) Methode der Produktentwicklung, die von der Erstellung eines Anforderungskatalogs über die Planung und Implementierung festen und meist irreversiblen Schritten folgt und damit im Gegensatz zu den meisten agilen und iterativen Methoden steht, wobei auch Undo- und Überarbeitungsschritte möglich sind.

Window Dressing	Bilanzkosmetik/Bilanzverschönerung
-----------------	------------------------------------

Mit Window Dressing wird ein Aufhübschen von Unternehmenskennzahlen wie Bilanzen oder Gewinnprognosen bezeichnet. Während dies bis zu einem gewissen Grad allgemeiner Usus bei Unternehmensverkäufen oder Investmentanfragen ist und z. B. eine optimistische Angabe von Marktzahlen nicht strafbar ist, gibt es bei der Fehlaussage zu internen Unternehmenszahlen und **KPIs** eine Nähe zum Wirtschaftsbetrug (s. a. **Due Diligence**).

Window of Opportunity	Zeitlich begrenzte Gelegenheit
-----------------------	--------------------------------

Ein Window of Opportunity beschreibt ein günstiges Zeitfenster, z. B. um einen Investor zu einem **Term Sheet** zu bewegen, nachdem das eigene Unternehmen bzw. Startup eine wichtige strategische Kooperation verkündet hat. Derartige Windows of Opportunity haben meist ein zeitliches Ablaufdatum. Gerade beim Fundraising muss daher darauf geachtet werden, dass man derartige Gelegenheiten „eintütet, solange sie noch warm sind“ (s. a. **Momentum**).

Zombie Fund	-
-------------	---

Ein Zombie Fund ist ein Investmentfonds, der aufgrund von Schlecht-Performance (Malperformance) oder mangelnder Sichtbarkeit nur noch als Hülle bzw. Marke existiert, aber keine neuen Gelder einsammelt.