

Was ist ein Startup?

Eine kompakte Einführung für Gründer und Mitarbeiter

von

Graham Horton



0. Einleitung

Is this something the world could benefit from, and is it something I do well and would love to do for an extended period of time?

Bill Aulet

Motivation

Ein Startup ist eine besondere Art von Unternehmen, und Startup-Gründer müssen deswegen Herausforderungen meistern, die in einem „normalen“ Unternehmen nicht vorkommen. Aber auch für die Mitarbeiter in einem Startup ist die Arbeit in vielerlei Hinsicht anders, als in einer etablierten Organisation.

Die Anregung zu diesem Dokument kam von Jana Görs, Gründerbetreuerin an der Universität Magdeburg und Patrick Trübe, Geschäftsführer der Relenda GmbH. Beide haben sich einen kompakten Überblick über Startups gewünscht, den sie ihren Gründerteams bzw. Mitarbeitern zur Verfügung stellen können.

Ziel

Dieses Dokument richtet sich an zwei Zielgruppen:

- Ihr habt vor, zusammen ein Startup zu gründen. Ihr erhaltet hier eine Vorschau auf die Aufgaben und Herausforderungen, die auf euch zukommen.

- Du bist ein neuer Startup-Mitarbeiter. Für dich will dieses Dokument erklären, wie dein Arbeitgeber „tickt“ und was ihn von anderen Arbeitgebern unterscheidet.

Leseempfehlung

Zwischen dieser Einleitung und dem Schluss enthält dieses Dokument 12 Kernkapitel:

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 1. Was ist ein Startup? | 7. Problem Solution Fit |
| 2. Lean Startup | 8. Product Market Fit |
| 3. Build, Measure, Learn | 9. Skalierung |
| 4. Drei plus eins Lebensphasen | 10. Die Gründerpersönlichkeit |
| 5. Bei einem Startup arbeiten | 11. Das Gründerteam |
| 6. Dein Leben als Gründer | 12. Venture Capital |

Mitarbeiter sollten Kapitel 1 bis 4 und Kapitel 5 lesen. Gründer sollten Kapitel 1 bis 4 und Kapitel 6 lesen. Die Kapitel 7 bis 12 enthalten optionale Einzelthemen, die vor allem für Gründer von Interesse sind.

Das Founder's Playbook

Dieses Dokument basiert auf dem Founder's Playbook, einem Planungsleitfaden für Startup-Gründer.

Das Founder's Playbook ist im Internet unter www.founders-playbook.de zu finden.

I. Was ist ein Startup?

A startup is a company designed to grow fast.

Paul Graham

Ein Startup ist ein junges Unternehmen, das zum Ziel hat, schnell groß zu werden. Dieses schnelle Wachstum wird mit Wagniskapital finanziert. Startups sind sehr risikoreich, und das schnelle Wachstum wird benötigt, um das hohe Investmentrisiko zu rechtfertigen. Viele der heute großen Internet-Unternehmen wie Facebook, LinkedIn und Google sind in ihrer Anfangszeit Startups gewesen.

Die große Mehrzahl aller neu gegründeten Unternehmen sind demzufolge keine Startups – auch dann nicht, wenn sie aus einer Hochschule kommen und/oder auf einer neuen Technologie basieren. Dennoch bezeichnen manche Menschen nahezu jedes neu gegründete Unternehmen fälschlicherweise als „Startup“.

Startups sind durch eine Reihe von Besonderheiten charakterisiert, die sie von allen anderen Arten von Unternehmen unterscheiden und die ihnen zusätzliche Herausforderungen bescheren, die in anderen Organisationen nicht vorkommen. Diese Herausforderungen betreffen sowohl die Gründer als auch deren Mitarbeiter.

Drei Voraussetzungen für Startups

Damit euer Startup schnell groß werden kann muss es drei Voraussetzungen erfüllen:

1. Ihr habt ein innovatives Produkt, das seinen Nutzern gegenüber dem Status Quo erhebliche Vorteile bietet.

2. Für dieses Produkt gibt es einen sehr großen Markt.
3. Euer Geschäftsmodell lässt sich schnell und effizient skalieren.

Dies sind die wichtigsten Faktoren, die das Potenzial eines Startups bestimmen und deswegen auch Investoren am meisten interessieren.

„Learning Before Earning“

Die meisten neuen Unternehmen haben Geschäftsmodelle, die bereits etabliert und erprobt sind; In ihren Grundzügen gleicht jede neue Bäckerei und jede neue Web-Agentur allen anderen.

Startups dagegen haben innovative Lösungen, die der Markt noch nicht kennt. Damit habt ihr selbst bei Grundfragen eine große Ungewissheit:

- *Haben wir ein Kundenproblem gefunden, das es zu lösen lohnt?*
- *Würde die Zielgruppe unsere Lösungs idee überhaupt akzeptieren?*
- *Wie erreichen und überzeugen wir potenzielle Kunden am besten?*
- *Wer sollten unsere ersten Kunden sein?*
- *Passt unser Produkt reibungslos in den Alltag seiner Nutzer?*

Aus diesem Grund legen modern geführte Startups großen Wert auf Experimente; Sie testen ihre Ideen ständig, um sicherzustellen, dass das Angebot, das sie entwickeln, später auch vom Markt akzeptiert wird. Erst, wenn das Startup ein funktionierendes Geschäftsmodell gefunden hat, beginnt es, in Wachstum zu investieren.

Mit anderen Worten beginnt euer Startup mit dem Lernen (Learning) und geht erst später zum Geldverdienen (Earning) über. Dieses Prinzip des „Learning Before Earning“ ist der Kerngedanke von *Lean Startup*.

2. Lean Startup

A startup is a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty.

Eric Ries

Anfang der 2000er Jahre hat es in Silicon Valley eine Reihe spektakulärer Startup-Flops gegeben. Zu den bekanntesten unter ihnen gehört Webvan – ein Unternehmen, das den Supermarkteinkauf ins Internet bringen wollte. Webvan musste aber das Geschäft schon nach kurzer Zeit einstellen, und seine Investoren haben fast eine Milliarde Dollar verloren.

Webvan ging vor, wie es damals üblich war (und heute leider immer noch oft praktiziert wird): Zuerst wurde ein Plan aufgestellt, dann wurden auf der Grundlage dieses Plans Investitionen getätigt, und schließlich wurde der Plan konsequent umgesetzt. Das hat dazu geführt, dass Webvan eine teure Infrastruktur aufgebaut hat, ohne jedoch mitzubekommen, dass die erhoffte Nachfrage gar nicht vorhanden war.

Ein Ergebnis solcher Desaster war die Erkenntnis, dass Startups eine neue Herangehensweise benötigen. Diese neue Herangehensweise wird heute *Lean Startup* genannt.

Den Startschuss für Lean Startup haben Steve Blank 2012 mit seinem Buch *The Startup Owner's Manual* und Eric Ries 2011 mit seinem Buch *The Lean Startup* gegeben. Diese zwei Autoren haben die Art und Weise, wie Startups geführt werden, revolutioniert. Heute gehen viele Startups nach den Lean-Prinzipien vor – vor allem diejenigen, die von den erfolgreichen Accelerators wie Y Combinator gefördert und von

den großen Venture Capital-Gesellschaften wie Sequoia finanziert werden. Das Vorgehen wird inzwischen auch in den weltweit führenden Entrepreneurship-Hochschulen wie Harvard und Stanford gelehrt.

Die Grundlage von Lean Startup

Der Ausgangspunkt für die Lean Startup-Philosophie ist, dass die Gründer anfangs über ihre zukünftigen Kunden nichts mit Sicherheit wissen. Alle ihre Planungsgrundlagen wie das Geschäftsmodell oder die wichtigen Produktmerkmale sind als ungeprüfte Annahmen zu betrachten, die sich noch als Irrtümer erweisen können. Diese Annahmen müssen also validiert werden, bevor die Gründer sich zu hohen Ausgaben verpflichten oder unumkehrbare Entscheidungen treffen.

Euer Startup ist also in der Anfangsphase eine lernende Organisation, die ihre Zeit im Wesentlichen mit dem Experimentieren verbringt. Es ist eher mit einem Forschungsprojekt an einer Universität zu vergleichen als mit einem etablierten Unternehmen, das mit einem bekannten, optimierten Geschäftsmodell Gewinne erwirtschaftet.

Das Ziel der ersten Startup-Phase

Das Ziel eures Startups in der Anfangsphase ist, so schnell und so billig wie möglich ein erfolgsversprechendes Geschäftsmodell zu entdecken.

Dazu testet ihr eure Annahmen so lange und ersetzt sie gegebenenfalls durch neue, bis sie alle bestätigt sind oder der Beweis feststeht, dass eure Geschäftsidee nicht funktionieren kann.

Der Effekt dieser Vorgehensweise ist eine allmähliche Reduktion der Ungewissheit, die in der ursprünglichen Gründungsidee steckt und damit auch das Marktrisiko (Bild 1).

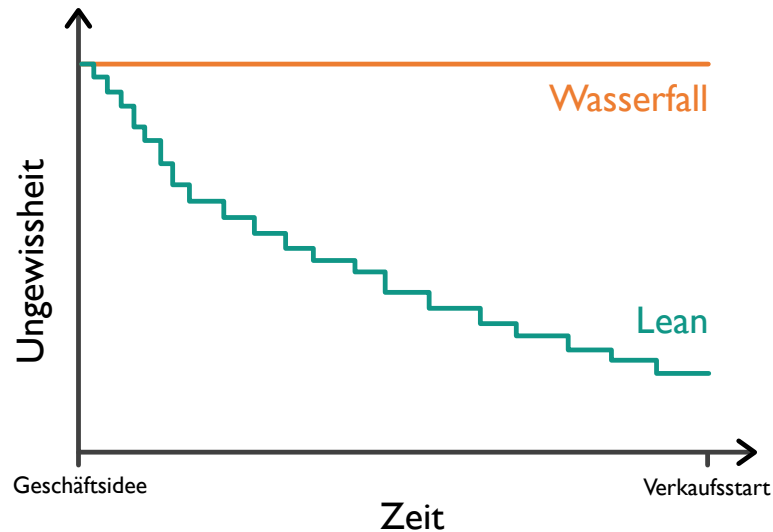


Bild 1: Ungewissheiten abbauen

Wenn alles klappt ist das Ergebnis dieser Phase ein Geschäftsmodell, das die größtmöglichen Erfolgchancen hat.

Im Gegensatz zum Lean-Ansatz bleiben bei der alten Vorgehensweise („Wasserfall“-Methode genannt) die Ungewissheiten, die in der Idee stecken bis zum Verkaufsstart unvermindert bestehen. Dieses Vorgehen ist nur dann ratsam, wenn das Unternehmen die Bedürfnisse seiner Zielgruppe genau kennt und ein Produkt deswegen „im Labor“ entwickeln kann. Webvan ist aber nach dem Wasserfallprinzip vorgegangen: Statt frühzeitig die Reaktionen potentieller Kunden zu testen hat die Firma teure Logistikzentren gebaut und Fahrzeugflotten gekauft, nur um nach der Markteinführung festzustellen, dass sich kaum jemand für den Einkauf in einem Internet-Supermarkt interessierte.

„Lean“ heißt, schnell, billig und lernfähig zu sein

In dieser Lernphase kommt es auf drei Faktoren an, die für euren Erfolg wichtig sind: Geschwindigkeit, Effizienz und Lernfähigkeit. Je schneller ihr eure irrtümlichen Annahmen aufdecken und durch gültige ersetzt, desto schneller kommt der Tag, an dem ihr mit einem risikominimierten Geschäftsmodell an den Markt gehen könnt. Deswegen ist Agilität eine der drei Eigenschaften, die euer Startup besitzen muss. Das hohe Lerntempo ist auch wichtig, weil ihr euch in einem Wettrennen mit anderen Startups befindet. Denn fast immer arbeiten mehrere Startups zeitgleich an ähnlichen Ideen.

„Lean“ (mager) meint eigentlich, Verschwendung vermeiden. Das bedeutet hier, dass euer Startup alle Aktivitäten meidet, die nicht dem Lernen dienen und kreative Wege sucht, um Experimente möglichst schnell und billig durchzuführen. Das Experiment von Zappos (siehe Kapitel 7) ist dafür ein sehr gutes Beispiel.

Ihr dürft nicht dogmatisch sein: Wenn sich eine Vermutung als falsch erweist, müsst ihr sie verwerfen können. Das Gegenteil davon ist die berühmte *Inventor's myopia* (Erfinderkurzsichtigkeit), bei der die Gründer so stark von ihrer Idee überzeugt sind, dass sie nicht bereit sind, sich davon zu verabschieden – selbst dann, wenn harte Fakten gegen sie sprechen.

Viele bekannte Unternehmen haben in ihrer Startup-Phase die Lean-Prinzipien benutzt, um die Wünsche ihrer Nutzer kennenzulernen und ihr Angebot zu optimieren. Dazu gehören Dropbox, Airbnb und Spotify. Einige von ihnen betreiben die Strategie auch nach der Startup-Phase weiter. Facebook hat beispielsweise noch heute Tausende verschiedene Varianten ihrer Website gleichzeitig im Einsatz, um die Wirksamkeit neuer Features und Funktionen zu testen.

3. Build, Measure, Learn

The ability to learn faster from customers is the essential competitive advantage that startups must possess.

Eric Ries

Wenn ihr in euer Startup der Lean-Philosophie folgt, müsst ihr alle eure Pläne, die euren Markt und eure Zielgruppe betreffen, als ungesicherte Annahmen betrachten, die ihr mit Hilfe von Experimenten validieren müsst. Dieses Vorgehen reduziert die Gefahr, dass ihr schlechte Entscheidungen trefft, die ihr später nicht – oder nur mit sehr hohem Aufwand – rückgängig machen könnt.

Fast immer stellen Gründer im Laufe des Validierungsprozesses fest, dass sie sich in ihren Annahmen getäuscht haben, oder sie entdecken unterwegs neue Ideen, von denen sie sich eine größere Erfolgchance versprechen. Darum geht kaum ein erfolgreiches Startup in den Markt mit dem Produkt, das sich die Gründer anfangs vorgestellt haben. Instagram, Twitter und Pinterest sind alle Beispiele dafür.

Hypothesen

Die zu testenden Annahmen werden „Hypothesen“ genannt. Beispiele für Hypothesen sind:

- *Unsere Zielgruppe ist bereit, 49€ für die Basisversion unseres Produktes zu bezahlen.*
- *Für unsere Kunden ist Zuverlässigkeit wichtiger als Geschwindigkeit.*
- *Regelmäßige Emails mit Tipps zur Benutzung des Produktes bewirken, dass mehr neue Nutzer zu Dauernutzern werden.*

Ihr müsst Dutzende solche Hypothesen testen, bis ihr Product Market Fit erreicht, und es könnte 12 oder mehr Monate brauchen, bis euer Geschäftsmodell vollständig validiert ist.

Die Build-Measure-Learn-Schleife

Das Vorgehen zur Validierung von Hypothesen wird *Build-Measure-Learn Loop* (Bauen-Messen-Lernen-Schleife) genannt.

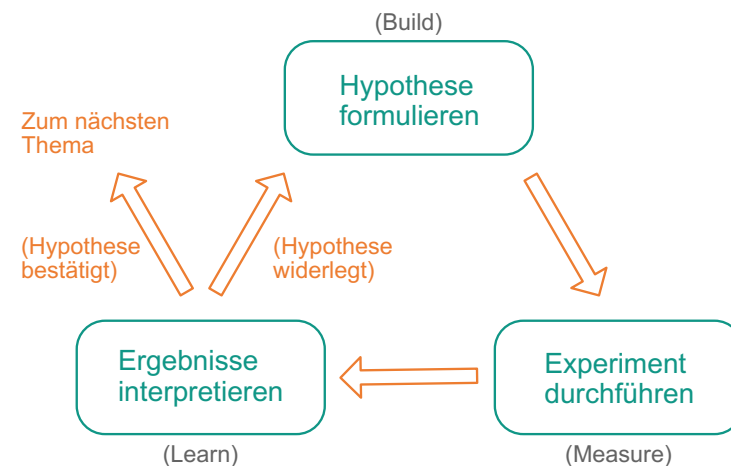


Bild 2: Die Build-Measure-Learn-Schleife

Ein Experiment kann viele Formen haben, zum Beispiel eine Kundenbefragung, eine Preisstaffel, oder ein Prototyp mit neuen Features.

Je schneller ihr diese Schleife durchlauft, desto höher sind die Erfolgchancen für euer Startup. Die Fähigkeit, schnell durch Experimentieren euer Angebot zu optimieren ist euer größte Wettbewerbsvorteil.

4. Drei plus eins Lebensphasen

I characterize three stages of a startup: The jungle, the dirt road and the highway.

Jeff Busgang

Wenn euer Startup nach dem Lean-Prinzip geführt wird, durchläuft es drei Entwicklungsphasen, die sehr unterschiedlichen Charakter haben:

Problem-Solution Fit. Zuerst müsst ihr nachweisen, dass es ein lohnenswertes Kundenproblem gibt, und dass eure potenziellen Kunden eure Lösungsidee attraktiv finden.

Product-Market Fit. Ihr müsst euer Angebot so gestalten, dass es möglichst umfassend und reibungsarm vom Markt angenommen wird.

Skalierung. Jetzt setzt ihr alles drauf, mit eurem validierten Angebot so schnell wie möglich zu wachsen.

In der ersten Phase arbeitet ihr als Gründer allein und lebt von euren eigenen Ersparnissen oder von einer sogenannten *Pre-Seed-Finanzierung* wie einem Gründerstipendium. In dieser Phase führt ihr viele Zielgruppeninterviews und entwickelt verschiedene Lösungskonzepte.

In der zweiten Phase erhält euer Startup eine sogenannte *Seed-Finanzierung*, zum Beispiel von einem Business Angel. Ihr führt in einem schnellen Zyklus Experimente durch und passt euer Angebot entsprechend der neu gewonnenen Erkenntnisse an. Hier kann es schon die ersten Mitarbeiter geben, die diese frühen Angebotsversionen mitentwickeln.

Mit dem Nachweis des Product-Market Fit könnt ihr mit der Skalierungsphase beginnen: Ihr vervollständigt euer Produkt, rollt es aus und vermarktet es intensiv. Dafür werden Mitarbeiter benötigt in allen Funktionen des Unternehmens. Diese Phase wird durch Venture Capital mit einer sogenannten *Series A-Runde* finanziert.

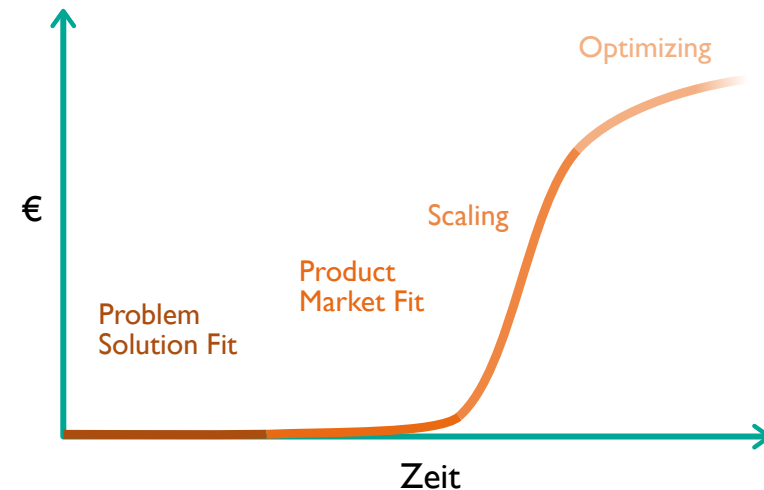


Bild 3: Die Lebensphasen eines Startups

Durchläuft euer Startup alle drei Phasen erfolgreich, nähert es sich dem Sättigungsbereich im Markt. Eure Aufgabe besteht jetzt darin, die Geschäftsprozesse zu optimieren und nach Möglichkeiten zur Diversifikation Ausschau zu halten. Während dieser Phase findet aber meistens das *Exit* (Kapitel 12) statt, und euer Startup ist ein „normales“ Unternehmen geworden, oder sogar in einen Unternehmensbereich eines Konzerns aufgegangen.

5. Bei einem Startup arbeiten

How comfortable are you with chaos?

Steve Blank

Startups werden während des laufenden Betriebs ständig neu erfunden und stehen gleichzeitig unter einem hohen Zeit- und Erfolgsdruck. Die Arbeit bei einem Startup ist dadurch in vielerlei Hinsicht anders, als bei anderen Arbeitgebern; Manche Menschen mögen diese Art zu arbeiten, andere kommen dagegen nicht damit klar.

Zehn Besonderheiten des Arbeitens bei einem Startup

Die folgende Liste zeigt zehn Faktoren, die die Arbeit bei einem Startup prägen. Es hängt von deiner Persönlichkeitsstruktur ab, ob du sie als Vorteile oder als Nachteile empfindest.

- 1) Du bekommst sehr viel Arbeit, und die Ansprüche an dich sind hoch. Dafür genießt du viele Freiheiten in der Ausübung deines Jobs.
- 2) Du hast keine langfristige Jobsicherheit. Viele Startups scheitern, und niemand kann dir sagen, ob es deinen Arbeitgeber in einem Jahr noch geben wird.
- 3) Du bist Teil eines kleinen Teams, das eng zusammenarbeitet. Dadurch ist die Qualität deiner Arbeit für jeden sichtbar, und sie hat einen großen Einfluss auf den Erfolg (oder Misserfolg) des Unternehmens.
- 4) Es herrscht das Chaos, und das Unternehmen befindet sich ständig im Wandel. Du musst mit vielen Ungewissheiten und häufigen Änderungen umgehen können.
- 5) Du erhältst Verantwortung auf vielen verschiedenen Gebieten, auf denen du dich oft nicht auskennst. Du wirst oft außerhalb deiner Komfortzone arbeiten müssen.
- 6) Du musst viel lernen. Du hast aber auch die Gelegenheit, dir viele wertvolle Fähigkeiten anzueignen. Startups bieten eine intensive und breite Ausbildung.
- 7) Deine Arbeitsumgebung ist abwechslungsreich, informell und aufregend. Jeder dort darf sein, wie er will. Sie hat aber auch wenig Struktur und Regeln.
- 8) Du bekommst viele Gelegenheiten, um kreativ zu sein und zu experimentieren. Es wird aber auch von dir erwartet, dass du mithilfst, das Unternehmen zu erfinden und aufzubauen.
- 9) Das Unternehmen hat wenig Hierarchie und keine strenge Arbeitsteilung. Du wirst also weitgehend unbeaufsichtigt arbeiten und Probleme allein lösen (müssen).
- 10) Deine Arbeit hat einen Sinn. Startups werden oft gegründet, um eine positive Wirkung in der Welt zu haben, und du kannst einen spürbaren Beitrag zu dieser Mission leisten.

Fazit

Je weniger dich die Negativaspekte in dieser Liste stören und je mehr dich die Positivaspekte ansprechen, desto mehr wirst du die Arbeit bei einem Startup genießen und auch zu seinem Erfolg beitragen. Gründer freuen sich über Mitarbeiter, die mitdenken, Verantwortung übernehmen und ihnen dabei helfen, das Unternehmen aufzubauen

6. Dein Leben als Gründer

I never took a day off in my twenties. Not one.

Bill Gates

Wenn du das Zeug dazu hast, ein Startup zu gründen, bekommst du auch leicht einen gut bezahlten Job in einem Großunternehmen. Stattdessen ziehst du es aber vor, etwas Eigenes aufzubauen und dein eigener Chef zu werden. Das ist für jemand wie dich zwar ein lohnenswertes Ziel, gleichzeitig aber auch ein anstrengender Weg. Dieses Kapitel enthält die „Top-Ten“ Herausforderungen, mit denen Startup-Gründer zu kämpfen haben.

Zehn Herausforderungen für Startup-Gründer

- 1) Dein Startup übernimmt dein Leben. Es bleibt wenig Zeit für Hobbys und Ausgleich. Es besteht die Gefahr, Familie und Freundeskreis zu vernachlässigen.
- 2) Ein ständiges emotionales Auf und Ab. An einem Tag wird die neueste Produktversion fertig, aber am nächsten Tag kündigt dein wichtigster Kunde den Vertrag. Damit umzugehen verlangt eine hohe emotionale Stabilität.
- 3) Alles dauert viel zu lange. Du arbeitest schnell und glaubst an dein Projekt, und du erwartest, dass andere genauso sind. Stattdessen erlebst du alle, die dich umgeben, als träge und gleichgültig, was dich immer wieder frustriert.
- 4) Deine Mitgründer sind wie Ehepartner. Du bist mit deinen Mitgründern so eng verknüpft wie mit einem Ehepartner, und du musst sie genauso gut vertragen und ihnen vertrauen.

- 5) Es gibt keine Patentrezepte. Jedes Problem ist für dich neu, und du hast nicht die Berufserfahrung, um eine Lösung aus dem Ärmel zu schütteln. Oft weißt du nicht einmal, was für ein Problem du überhaupt vor dir hast.
- 6) Du trägst für alles die Verantwortung. Ganz gleich, worum es geht – deine Mitarbeiter, Kunden und Investoren erwarten alle, dass du jedes Problem löst.
- 7) Stress. Arbeitsbelastung und Verantwortung führen schnell zum Stress. Die Gefahr ist groß, dass du dir schlechte Gewohnheiten aneignest oder sogar krank wirst.
- 8) Geringes Einkommen, hohes Risiko. In den ersten Jahren verdienst du wesentlich weniger, als in einem “normalen” Job, und das Risiko, dass dein Startup scheitert, ist groß.
- 9) Ungewissheit. Bei einem Startup ist nichts sicher, und du musst ständig Entscheidungen treffen, ohne alle Einflussfaktoren zu kennen. Das verlangt viel Selbstvertrauen.
- 10) Energie. Wie eine Himalaya-Expedition braucht ein Startup viel Durchhaltekraft. Du musst auch deine Mitarbeiter damit versorgen, andererseits gibt es aber niemand, von dem du sie bekommen kannst.

Fazit

Eine Studie von 500 Startups hat gezeigt, dass viele Gründer mehr als 60 Stunden pro Woche arbeiten, Stress spüren und ein eingeschränktes Sozialleben führen. Gleichzeitig hat aber eine große Mehrheit der Befragten geantwortet, dass sie sich dabei wohl fühlen und dass sie wieder gründen würden.

7. Problem-Solution Fit

On Day One, a startup is a faith-based initiative based on guesses.

Steve Blank

Da ein Startup-Produkt immer etwas Neuartiges ist, können Gründer zu Beginn nur vermuten, dass es für den Markt attraktiv sein wird. Darum besteht eure allererste Aufgabe darin, diese Vermutung zu prüfen. Dieser Nachweis wird *Problem-Solution Fit* genannt.

Problem-Solution Fit in zwei Fragen

In seiner einfachsten Form besteht Problem-Solution Fit (PSF) aus nur zwei Fragen:

- **Problem.** *Haben unsere potenziellen Kunden das Problem, das wir bei ihnen vermuten?*
- **Solution.** *Würden diese potenziellen Kunden unsere geplante Lösung attraktiv finden, oder besser noch bevorzugen?*

Zu jeder dieser beiden Fragen gibt es eine Randbedingung:

- **Lohnend:** *Das Kundenproblem ist genügend weit verbreitet, dass es sich lohnen würde, dafür eine Lösung zu entwickeln.*
- **Realistisch:** *Wir sind dazu in der Lage, die geplante Lösung zu entwickeln und am Markt anzubieten.*

Erst wenn Problem-Solution Fit erreicht ist wisst ihr, dass es Sinn macht, ein Produkt zu entwickeln. Verzichtet ihr dagegen auf diese Prüfung, ist das Risiko hoch, dass ihr eine Lösung baut, für die es kein

Kundenproblem gibt; Dies ist der häufigste Grund für das Scheitern von Startups.

Vom Schreibtisch aufstehen

Der Nachweis von Problem-Solution Fit dient euch als Schutz gegen eure eigene Betriebsblindheit. Aus diesem Grund kann er nur von Mitgliedern der (vermuteten!) Zielgruppe bestätigt werden. Dazu müsst ihr euren Schreibtisch verlassen und euch mit potenziellen Kunden auseinandersetzen.

Ein berühmtes Beispiel: Zappos

Als Nick Swinmurn 1999 die Idee für den Online-Schuhhandel Zappos hatte, war nicht bekannt, ob die Menschen überhaupt dazu bereit sein würden, Schuhe im Internet zu kaufen. Zweifel waren auch angebracht, weil ein wichtiger Aspekt des Schuhkaufs darin bestand, dass man sie anprobieren kann, bevor man sie kauft.

Um Problem-Solution Fit zu testen, hat Swinmurn ein Experiment durchgeführt. Er baute einen einfachen Online-Shop und stellte dort selbstgemachte Fotos von Schuhen ein. Traf eine Bestellung ein, hat er die Schuhe im traditionellen Schuhladen gekauft.

Auf diese Weise konnte er Problem-Solution Fit schnell und billig testen; Er musste keine Ware einkaufen und lagern, was zeitaufwendig und teuer gewesen wäre.

Das Experiment hat gezeigt, dass die Menschen sehr wohl dazu bereit gewesen sind, Schuhe im Internet zu kaufen sodass Swinmurn mit seinem Gründungsplan fortfahren konnte. Zappos wurde sehr erfolgreich und wurde 2009 für 940 Millionen Euro an Amazon verkauft.

8. Product Market Fit

Focus obsessively on getting to product/market fit.

Marc Andreessen

Product-Market Fit (PMF) heißt, dass eure Zielgruppe euer Produkt attraktiv findet und es kaufen will. Es wird erreicht, wenn ihr die letzten Hürden beseitigt habt, die potenzielle Kunden bisher daran gehindert haben, das Produkt zu kaufen.

PMF rechtfertigt den Beginn von Marketing- und Wachstumsmaßnahmen und ist eine Voraussetzung für umfangreiche Investitionen.

Die Schicksalsfrage für jedes Startup

Product-Market Fit ist die zentrale Aufgabe für jedes Startup, und es ist die Hürde, an der die meisten Startups scheitern. Andererseits wachsen die Erfolgchancen für ein Startup beträchtlich, wenn es diesen Meilenstein erreicht.

Das Erreichen von PMF erklärt den Knick in der Kurve in Bild I. Davor ist das Startup mit Experimentieren beschäftigt, und das Produkt ist noch nicht marktgerecht. Nach dem Knick geht die Kurve steil nach oben, weil der Markt jetzt das Produkt verlangt und das Startup mit Hilfe von frischem Kapital diese Nachfrage auch bedienen kann.

Faktoren, die PMF verhindern können.

Es gibt viele Möglichkeiten, PMF zu verfehlen, zum Beispiel:

- Euer Produkt bietet seinem Nutzer keinen ausreichenden Mehrnutzen.
- Die Nutzung eures Produktes ist zu kompliziert oder zu umständlich.
- Euer Produkt passt nicht gut zum Umfeld beim Kunden oder zu seinen Arbeitsprozessen.
- Der Wechsel zu eurem Produkt ist dem Kunden zu aufwendig oder zu teuer.
- Dem Kunden fehlt eine wichtige Ergänzung, zum Beispiel Wartung oder Ersatzteilgarantie.

Solche Faktoren aufzudecken setzt genaue Kenntnisse des Kunden und viele Untersuchungen und Experimente voraus.

Gegenanzeigen

Die folgenden Merkmale sind Hinweise darauf, dass euer Produkt noch kein PMF erreicht hat:

- Der Umsatz bzw. die Nutzerzahl wächst nur schleppend.
- Kunden kehren selten zurück, um ein zweites Mal zu kaufen.
- Nutzer hören nach kurzer Zeit auf, das Produkt zu verwenden.
- Nutzer bzw. Kunden empfehlen das Produkt nicht weiter.
- Es gibt nur dann einen nennenswerten Anstieg in der Kundenzahl, wenn ihr eine Rabatt- oder eine Werbeaktion durchführt.

Wenn euer Produkt dagegen reißenden Absatz findet, ohne dass ihr euch dafür anstrengen müsst, könnt ihr sicher sein, dass ihr PMF erreicht habt.

9. Skalierung

Growth solves (nearly) all problems.

Sam Altman

Nachdem euer Startup *Product Market Fit* erreicht hat, kann es anfangen zu wachsen. Mit Hilfe einer kräftigen Finanzspritze von euren Investoren könnt ihr Mitarbeiter einstellen und Ausgaben für Marketing und Infrastruktur tätigen. Das Ziel dabei ist, das Marktpotenzial eures Produktes schnell auszuschöpfen und dadurch eine starke Marktposition zu etablieren. Der Wert eures Unternehmens wächst und damit auch seine Attraktivität für einen Käufer.

Zur Skalierung gehören drei Hauptaufgaben: Die Vervollständigung des Angebotes, die Optimierung der Kundenakquise und die Skalierung des Geschäftsmodells.

Das Angebot vervollständigen

Das erste Angebot, mit dem euer Startup an den Markt geht, wird unvollständig sein. Beispielsweise eignet es sich noch nicht für alle Zielgruppen, ihr habt noch nicht alle wünschenswerten Varianten oder Zusätze entwickelt, oder ihr bietet ergänzende Funktionen wie Kundensupport oder Wartung noch nicht an. Diese müsst ihr schnell nachholen.

Die Kundenakquise optimieren

Der Aufwand, die ersten Kunden zu akquirieren ist oft sehr hoch – möglicherweise müsst ihr sogar jeden einzelnen persönlich gewinnen. Um wachsen zu können braucht ihr jedoch eine effiziente und effektive Kundenakquise – am besten eine halb- oder sogar vollautomatische.

In der Skalierungsphase sucht ihr die effizientesten Kanäle und richtet einen Akquiseprozess ein, den ihr überwachen und optimieren könnt. Zu diesem Prozess gehören unter anderem Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, eine Landing Page und Growth Hacking-Mechanismen.

Ihr messt die Effektivität dieser Maßnahmen mit Wachstumsmetriken. Beispiele für solche Metriken sind die Anzahl Kunden, die das Produkt täglich nutzen, der Anteil der Kunden, der ein zweites Mal kauft oder natürlich auch der Umsatz. Diese Werte sind für euch und für eure Investoren wichtig, denn sie zeigen, ob euer Unternehmen auf Erfolgskurs ist oder nicht. Die Erwartung an euch ist dabei ausgesprochen hoch – Nutzerzahl oder Umsatz sollten wöchentlich um mindestens 3% wachsen! Ihr werdet diese Metriken genauestens überwachen, und ihr werdet voraussichtlich viel Zeit in Optimierungsmaßnahmen investieren.

Das Geschäftsmodell skalieren

Schließlich muss euer Startup mit der wachsenden Kundenzahl klar kommen. Dazu müsst ihr euer Geschäftsmodell skalieren:

- Funktionen, die anfangs manuell waren werden automatisiert.
- Aufgaben, die ihr selbst durchgeführt habt, werden standardisiert und an Mitarbeiter delegiert.
- Infrastruktur, die ihr zunächst hemdsärmelig zusammengeschustert habt, wird durch leistungsfähige, professionelle Systeme ersetzt.

Das Ziel dabei ist, dass die Kapazität mit der Nachfrage mithält ohne Profitabilität einzubüßen. Euer Ziel als Gründer sollte sein, im wachsenden Unternehmen nur noch Führungsaufgaben auszuüben.

10. Die Gründerpersönlichkeit

In a startup, absolutely nothing happens unless you make it happen.

Marc Andreessen

Das Wichtigste an einem Startup sind seine Gründer. Sie müssen das Produkt bauen und vermarkten, die Mitarbeiter führen und eine nie endende Liste von Problemen lösen. Sie haben in der Regel keine relevante Berufserfahrung und müssen dennoch ein komplexes, mehrjähriges Projekt verantworten.

Aus diesem Grund investieren Kapitalgeber in erster Linie in die Gründer. Die Geschäftsidee und alle anderen Aspekte des Geschäftsmodells ändern sich während der Lernphase mehrmals, dagegen kann sich ein Mensch nicht innerhalb kurzer Zeit ein neues Talent aneignen oder eine hinderliche Persönlichkeitseigenschaft ablegen.

Es gibt nur sehr wenige Menschen, die dem Anforderungsprofil eines Startup-Gründers entsprechen. Der Grund, warum es nicht mehr Startups auf der Welt gibt, ist nicht – wie viele glauben – ein Mangel an guten Geschäftsideen oder an Kapital, sondern die Knappheit geeigneter Gründerpersönlichkeiten.

Sechs Anforderungen an Gründer

Die folgende Liste enthält sechs Persönlichkeitsmerkmale, die ihr als Startup-Gründer im Idealfall besitzen solltet. Ihr könnt sie euch mit dem Akronym DRIVER leicht merken.

Driven. Ihr braucht einen starken Antrieb, der euch hilft, eure Kräfte stets auf euer Ziel zu konzentrieren.

Resourceful. Startups betreten immer Neuland. Aus diesem Grund steht ihr jeden Tag vor neuen Problemen, für die es zunächst keinen erkennbaren Lösungsweg gibt. Ihr müsst also findig sein, um die Lösung zu besorgen, die ihr braucht.

Initiative. Ihr müsst alles, was ihr braucht, selbst beschaffen oder erfinden – von der Kaffeemaschine bis zum Produkt-Design. Ihr wartet nicht ab, was der Tag euch bringt, sondern ihr sucht aktiv nach den Dingen, die ihr benötigt.

Visionary. Euer Startup begann mit nichts außer einer Idee in euren Köpfen. Eines Tages soll aber daraus ein Unternehmen werden, das einen Marktwert hat, der in Millionen gemessen wird. Dafür müsst ihr von Anfang an eine große Vision haben, die euch und andere motiviert.

Energetic. Ein Unternehmen zu führen verbraucht viel Energie. Die nie endende Liste von Aufgaben, Problemen und zwischenmenschlichen Konflikten können eure psychischen Reserven schnell aufbrauchen. Ihr braucht eine starke körperliche und emotionale Energiequelle, auf die ihr euch verlassen könnt.

Relentless. Ihr werdet jeden Tag vor neuen Herausforderungen stehen und immer wieder Rückschläge einstecken müssen. Darum dürft ihr niemals aufgeben. Wie das Sprichwort schon sagt: „Erfolgreich sein heißt, 99 Mal umgeworfen zu werden aber 100 Mal wieder aufzustehen.“

Für Paul Graham, den Gründer von Y Combinator, lassen sich diese sechs Eigenschaften auf nur zwei reduzieren: „Relentlessly Resourceful“ (unermüdlich einfallreich).

II. Das Gründerteam

Entrepreneurship is not a solo sport.

Bill Aulet

Ein Startup sollte immer von einem Team gegründet werden. Nicht nur, weil die Belastung für einen Menschen allein zu hoch ist, sondern auch weil es verschiedenartige Aufgaben gibt, die unterschiedliche Talente erfordern. Rei Inamoto hat für das ideale Startup-Team ein Modell vorgeschlagen, das drei Rollen enthält.

Drei Aufgaben, drei Rollen

In einem Startup gibt es drei wesentliche Aufgaben. Diese sind ...

Desirability (Attraktivität). Die Bedürfnisse der Zielgruppe verstehen und dafür sorgen, dass das Produkt für sie attraktiv ist. Dafür ist der Hipster im Team verantwortlich.

Feasibility (Machbarkeit). Sicherstellen, dass das Produkt herstellbar ist und auch hergestellt wird. Dies ist die Aufgabe des Hackers.

Viability (Lebensfähigkeit). Dafür sorgen, dass sich das Startup stets weiterentwickelt. Dafür sorgt der Hustler.

Dementsprechend muss euer Gründerteam alle drei Rollen mit Leben füllen. Das bedeutet nicht, dass ihr zu dritt gründen müsst. Bei einer Zweipersonen-Gründung fällt meistens die Hipster-Rolle mit einer der beiden anderen zusammen. Die Gründer von Apple, Steve Wozniak und Steve Jobs, verkörpern die drei Rollen: Wozniak als Hacker und Jobs als Hipster und Hustler.

Der Hipster

Als Hipster sprichst du mit Kunden und lernst ihre Bedürfnisse und Wünsche kennen. Dafür brauchst du Empathie und Menschenkenntnis. Dein Ziel ist, zu verstehen, wie euer Produkt sein muss, damit es nicht nur die Probleme der Kunden löst, sondern sie darüber hinaus noch begeistert. Danach setzt du dich mit eurem Hacker zusammen, um aus deinen Erkenntnissen Anforderungen an das Produkt abzuleiten.

Der Hacker

Als Hacker entwickelst du euer Produkt und bist dafür verantwortlich, dass es den Anforderungen entspricht. Du bringst die Fachkenntnisse mit und kannst selbst schwierige technische Probleme lösen. Du kannst beurteilen, was technisch möglich ist und welcher Aufwand für die Verwirklichung erforderlich sein wird.

Du bist es, der die eigentlichen Kernressourcen eures Startups erstellt – die Erfindungen, Patente und Lösungen, mit denen euer Unternehmen Geld verdienen will.

Der Hustler

Als Hustler bist du der Antrieb eures Startups. Du bist dafür verantwortlich, dass euer Unternehmen funktioniert und wächst. Du bist charismatisch und umtriebig. Du vertrittst das Unternehmen in der Öffentlichkeit und kannst Kunden überzeugen und Geschäftspartner gewinnen.

Nach innen bist du die Führungskraft, die das Unternehmen zusammenhält, die Mitarbeiter motiviert und dafür sorgt, dass alle Projekte vorankommen.

12. Venture Capital

You need to be able to go up to a whiteboard and diagram out how your investors will make money in your startup.

Steve Blank

Ihr braucht Geld, um euer Unternehmen auszubauen. Für Startups gibt es eine spezialisierte Form von Finanzierung, die *Venture Capital* (Wagniskapital) genannt wird. Venture Capital prägt von Anfang an den Charakter eines Startups.

Was ist Venture Capital?

Die Investition in ein Startup stellt ein großes Risiko für einen Geldgeber dar. Venture Capital (VC) ist eine Kategorie von Beteiligungskapital, die speziell für diesen Fall entwickelt wurde.

Ein VC-Investor kauft Anteile an eurem Startup und wird somit zum Miteigentümer. Ihr benutzt das investierte Geld für die Entwicklung eures Unternehmens. Der Investor geht damit ein unternehmerisches Risiko ein: Wenn euer Startup scheitert, verliert er sein Geld. Andererseits gehört ihm natürlich ein Anteil am Gewinn oder am Erlös, wenn das Unternehmen profitabel ist bzw. verkauft wird. Auf der anderen Seite haftet ihr in der Regel mit ihrem persönlichen Eigentum nicht, was ein großer Vorteil dieser Finanzierungsform ist.

Die Venture Capital-Gesellschaft

Venture Capital-Gesellschaften nehmen Geld von Investoren entgegen und legen damit einen Fonds an. Der Fonds hat eine festgeschriebene Größe – zum Beispiel 100 Millionen Euro – und eine festgeschriebene

Laufzeit – zum Beispiel zehn Jahre. Die Fondsmanager kaufen mit dem Fondskapital Anteile an vielversprechenden Startups. Am Ende seiner Laufzeit wird der Fonds wieder aufgelöst, und die investierten Beträge nebst Gewinn werden an die Investoren zurückgezahlt.

Um den Fondsgewinn am Laufzeitende realisieren zu können, muss die VC-Gesellschaft ihre Startup-Anteile verkaufen. Dazu wird in der Regel das Startup als Ganzes an ein großes Unternehmen verkauft. Dieser Verkauf wird *Exit* genannt.

Venture Capital aus der Gründerperspektive

Durch den Einstieg eines VC-Investors ändert sich die Situation für euch beträchtlich. Eure neue Aufgabe besteht darin, euer Unternehmen für einen Käufer möglichst attraktiv zu machen. Je besser dies euch gelingt, umso höher wird nach ein paar Jahren der Verkaufspreis des Startups sein, wovon ihr selbst, eure Investoren und auch Mitarbeiter mit Unternehmensanteilen profitieren.

VC-Gesellschaften suchen eine hohe Rendite und investieren daher nur in Startups mit sehr großem Wachstumspotenzial. Der Druck auf die Gründer, dass ihr Unternehmen schnell und stetig wächst, ist daher groß. Gelingt euch dieses Wachstum nicht, müsst ihr damit rechnen, dass der Investor von seinem Recht Gebrauch macht, das Unternehmen zu schließen oder zu unattraktiven Bedingungen zu verkaufen.

Gute VC-Gesellschaften bieten euch aber viel mehr, als nur Geld. Sie besitzen eine große unternehmerische Erfahrung und haben wertvolle Kompetenzen, beispielsweise in Rechts- und Steuerfragen. Sie stellen euch einen Mitarbeiter zur Verfügung, der euch berät. VC-Gesellschaften sind auch gut vernetzt und können für euch nützliche Kontakte zu potenziellen Kunden oder Geschäftspartnern herstellen.

13. Schluss

Startups are so weird that if you trust your instincts, you'll make a lot of mistakes.

Paul Graham

Ein Startup zu gründen ist ein Schritt, den nur wenige wagen, und der Arbeitsalltag in einem Startup ist sowohl für die Gründer als auch für die Mitarbeiter ganz anders, als in einer bereits etablierten Organisation.

Die Anforderungen an Gründer und ihre Mitarbeiter sind hoch, und viele Menschen besitzen die Fähigkeiten oder die Einstellung nicht, um sich in einem Startup wohl zu fühlen.

Mit diesem Dokument hoffe ich, beiden Zielgruppen eine Orientierungshilfe gegeben zu haben, damit sie sich in ihrer Startup-Welt besser zurechtfinden.

Nächste Schritte für Gründungsinteressierte

Viele Hochschulen bieten Beratung für Gründer an. Sie unterstützen bei der Entwicklung des Geschäftsmodells und kennen die diversen Finanzierungsmöglichkeiten für Existenzgründungen. Sie können auch Gründern helfen, zu erkennen, ob ihre Geschäftsidee in die Kategorie „Startup“ fällt oder nicht.

Startup-Gründer finden viele Informationen für ihre Planung und Vorbereitung im Founder's Playbook (siehe Link am Ende.)

Im Rahmen des Projektes „TUGZ-Founders“ erhalten Mitglieder der Universität Magdeburg eine Gründerbetreuung, die sich nach dem Founder's Playbook richtet.

Danksagung

Ich möchte mich bei den folgenden Personen für ihre Kommentare und Verbesserungsvorschläge bedanken:

- Jana Schumann (neotiv GmbH)
- Stefan Knoll und Nance Kaemmerer (Universität Magdeburg)
- Jannis Friedag (bmp Ventures AG)

Links

- [1] Steve Blank: The Startup Owner's Manual
<https://www.amazon.de/Startup-Step-Step-Building-Company/dp/0984999302>
- [2] Paul Graham: Relentlessly Resourceful
<http://www.paulgraham.com/relres.html>
- [3] Graham Horton: The Founder's Playbook
<http://founders-playbook.de>
- [4] Eric Ries: The Lean Startup
<http://theleanstartup.com/book>
- [5] Projekt „TUGZ-Founders“ an der Universität Magdeburg
http://www.tugz.ovgu.de/Stand+I_0+_+Alte+Seiteninhalte/%C3%9Cber+uns/TUGZ+Founders.html