

Sven Ripsas

Das Start-up-Cockpit für Unternehmensgründer

Erfolgreich von der Idee zum Proof-of-Concept



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

SCHÄFFER

POESCHEL

Sven Ripsas

Das Start-up-Cockpit für Unternehmensgründer

Erfolgreich von der Idee zum Proof-of-Concept

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-3866-7

Bestell-Nr. 10207-0001

ePDF: ISBN 978-3-7910-3867-4

Bestell-Nr. 10207-0150

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Alexander Kurz, Redaktionsbüro Kurz, Stuttgart

Sven Ripsas

Das Start-up-Cockpit für Unternehmensgründer

1. Auflage, Juli 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poseschel.de

service@schaeffer-poseschel.de

Bildnachweis (Cover): © Sunny studio, shutterstock

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Danke

Ein Buchprojekt kann nicht ohne die Unterstützung vieler Menschen abgeschlossen werden. Zuallererst möchte ich mich bei meiner Frau für das aktive Antreiben und die immer positive Sicht auf das Buch bedanken. All die Stunden, die sie auf mich verzichten musste, können nun nachgeholt werden.

Ohne die außergewöhnliche und immer anregende kritische Begleitung von Günter Faltin wäre der Brückenschlag zwischen Entrepreneurship und Management sicherlich nicht gelungen. Es ist mir eine Ehre und Freude, mit einer so inspirierenden Persönlichkeit bzw. einem so erfolgreichen und gesellschaftlich verantwortlichen Entrepreneur zusammenzuarbeiten.

Dank gilt allen Praxispartnern und Gastautoren:

Günter Faltin, Uwe Struck, Thomas Promny, Matthias Patz und Arndt Schwaiger für ihre Beiträge und die teilweise mehr als 20 Jahre währende Zusammenarbeit. Meinem ehemaligen Studenten Thorsten Dürre, heute Controller bei

Daimler, gilt ein Dankeschön für die Zusammenarbeit im Rahmen des Beispiels in Kapitel 3. Auch Marek Spak, der ebenfalls meine Kurse an der HWR Berlin besuchte und heute erfolgreicher Entrepreneur ist, gilt ein Dankeschön für das gedankliche Sparring zu Online-Geschäftsmodellen.

Ein besonderer Dank geht an den Grafiker Hubertus Neidhöfer, der, obwohl wir uns lange Zeit nicht gesehen haben, mit großer Geschwindigkeit und herausragenden Ideen die Abbildungen gestaltet hat.

Danke auch der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, die das Buchprojekt mit einer Forschungsförderung unterstützte.

Last but not least danke ich meinen Ansprechpartnern im Schäffer-Poeschel Verlag, Frank Katzenmayer und Dr. Frank Baumgärtner für ihre Geduld und die produktive Begleitung.

Sven Ripsas

Berlin, im März 2020

Inhaltsverzeichnis

Danke	5	3.3	Die Ermittlung der zentralen Kennzahlen des Start-up-Cockpits	90
Abbildungsverzeichnis	9			
1	Intro: Warum dieses Buch Gründen erfolgreicher machen kann			11
2	Grundlagen des Entrepreneurship			19
2.1	Begriffsbestimmung: Entrepreneurship			19
2.2	Facetten des Entrepreneurship			21
2.3	Eine kleine Geschichte der Businesspläne			37
2.4	Die Phasen des Entrepreneurship			48
2.4.1	Phase 1: Challenge-Stage			52
2.4.2	Phase 2: Design-Stage			64
2.4.3	Phase 3: Contribute-Stage			72
3	Geschäftsmodelldesign mit dem Start-up-Cockpit			77
3.1	Entstehungsgeschichte des Start-up-Cockpits ...			77
3.1.1	Die drei Kennzahlenbereiche			79
3.1.2	Die vier Determinanten eines Cockpits ..			80
3.2	Aufbau und Funktion des Start-up-Cockpits			81
3.2.1	Kennzahlen Challenge-Stage			84
3.2.2	Kennzahlen Design-/Contribute-Stage ...			87
		3.4	Die Cockpit-Canvas	138
		3.5	Anwendungsbeispiel für den Bereich Kundenresonanz im Start-up-Cockpit	142
		3.5.1	Kundenreise und Umwandlungsrate	145
		3.5.2	Die Berechnung der CLV/CAC-Ratio	149
		3.5.3	Wachstumsmodell und Performance-Steuerung für ein SaaS-Start-up	152
		4	Die Branche verstehen – Voraussetzung für einen Faktor-4-Marktvorteil	161
		4.1	Wertketten verstehen und Potenziale für Marktvorteile nutzen	162
		4.2	Konkurrenzanalyse und Wertkurve	166
		4.3	Megatrends und Plattformökonomie	169

5	Die Entwicklung von Geschäftsmodellen mit dem Start-up-Cockpit finanziell gestalten ..	177	5.5	Gestaltung innovativer Ertragsmodelle	196
5.1	Grundlagen von Eigen -und Fremdkapital	180	5.6	Finanzplanung	200
5.2	Finanzierungsquellen	183	6	Ausblick: Die Wiederentdeckung der ökonomischen Kompetenz im Gründungsteam	203
5.3	Eigenkapital für innovative Geschäftsmodelle ...	186		Quellenverzeichnis	207
	5.3.1 Business Angels und Venture Capital	187		Stichwortverzeichnis	211
	5.3.2 Crowdfinanzierung	191			
5.4	Auszahlungen reduzieren: Bootstrapping und Gründen mit Komponenten	194			

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ambitionierte Ziele	15	Abb. 17: Prozessflussdiagramm zum Produktentwicklungsprozess aus Sicht der Gründer*innen	76
Abb. 2: Definition Entrepreneurship.....	21	Abb. 18: Prototyp des Start-up-Cockpits mit Kennzahlenclustern und Determinanten	79
Abb. 3: Innovationen dauern häufig länger als gedacht	26	Abb. 19: Das Start-up-Cockpit (obere Hälfte)	82
Abb. 4: Merkmale eines Start-ups	27	Abb. 20: Das Start-up-Cockpit und seine verschiedenen Ebenen (Detailansicht)	89
Abb. 5: 10 Leitsätze des Intrapreneurs	32	Abb. 21: Entrepreneurship-Phasenmodell mit Entwicklungsstufen	93
Abb. 6: Ambidextrie im Management	33	Abb. 22: AIDA-Modell mit Bezug zum Digitalen Marketing	101
Abb. 7: Aspekte des Social Entrepreneurship in Unternehmen	35	Abb. 23: Leicht verändertes und verkürztes AARRR-Kennzahlensystem	103
Abb. 8: Phasen des Entrepreneurship	53	Abb. 24: In der Reihenfolge geändertes AARRR-Kennzahlenkonzept	104
Abb. 9: Design-Thinking-Prozess nach D-School/Stanford University	56	Abb. 25: Beispiele für fixe und variable Kosten	117
Abb. 10: Business Model Canvas.....	58	Abb. 26: Kalkulation Teekampagne	121
Abb. 11: Canvas/Geschäftsmodellkarte nach Stähler	58	Abb. 27: Relevanz der Cockpit-Bereiche im Zeitverlauf	138
Abb. 12: Lean Canvas.....	59	Abb. 28: Die Cockpit-Canvas	140
Abb. 13: »Yoda-Weisheit«.....	61	Abb. 29: Customer Journey und Vertriebsstrichter für ein Restaurant	146
Abb. 14: Lean-Start-up-Weisheit zur kreativen Offenheit...	63		
Abb. 15: Pyramiden-Modell zur Kundenzufriedenheit	70		
Abb. 16: Phasenmodell des Gründungsprozesses	75		

Abb. 30: Customer Journey und Vertriebsstrichter für ein E-Commerce-Geschäftsmodell	146	Abb. 39: Megatrends	169
Abb. 31: Customer Journey und Vertriebsstrichter in einem SaaS-Start-up	147	Abb. 40: Plattformökonomie in Zahlen	171
Abb. 32: Umwandlungsraten in verschiedenen Kohorten und Kanälen	148	Abb. 41: Aktuelle Trends im Gründungsbereich	174
Abb. 33: Wachstumsmodell »Paid Engine« (schematisch)	153	Abb. 42: Anzahl der Unternehmen nach verschiedenen Rechtsformen in 2017	181
Abb. 34: Fiktives Beispiel Aktive Kunden	157	Abb. 43: Charakteristika von Eigen- und Fremdkapital	183
Abb. 35: Schema Start-up-Cockpit für das fiktive Streamingdienst-Beispiel (unterer Bereich der Cockpit-Canvas)	158	Abb. 44: Mögliche Reihenfolge von Maßnahmen zur Gründungsfinanzierung	184
Abb. 36: Wertschöpfungskette für Industrieunternehmen nach Michael Porter	163	Abb. 45: Finanzierungsquellen deutscher Start-ups	185
Abb. 37: Schematische Darstellung der Verteuerung der Ware Tee in der klassischen Wertkette	165	Abb. 46: Finanzierungsphasen	189
Abb. 38: Das Konzept der Wertkurve der Teekampagne im Vergleich mit Wettbewerbern	168	Abb. 47: Geschäftsmodell einer Venture-Capital-Gesellschaft	190
		Abb. 48: Auszug aus dem fiktiven Reporting der SuperNova GmbH an ihre Kapitalgeber	191
		Abb. 49: Varianten der Crowdfinanzierung	193
		Abb. 50: Alter von US-Start-up-Gründer*innen	205

1 Intro:

Warum dieses Buch Gründen erfolgreicher machen kann

Wir leben in aufwühlenden Zeiten – auch und gerade in ökonomisch spannenden Zeiten. Selbstfahrende Autos, Mikro-Brauereien mit vielfältigsten Biervariationen und Nachbarschafts-Apps, die das Teilen von Gartengeräten und die Verabredung beim Italiener online ermöglichen, bereichern unser Leben. Bei vielen dieser Gründungen spielt die neue Logik der digitalen Ökonomie eine immer wichtigere Rolle, bietet sie doch oft einen entscheidenden wirtschaftlichen Vorteil gegenüber der klassischen Industrie des 20. Jahrhunderts.

Ein wesentlicher Aspekt ist der, dass die Grenzkosten einer produzierten Einheit, also die Kosten, die genau einer einzelnen, zusätzlich produzierten Einheit zugerechnet werden können, bei digitalen Geschäftsmodellen tendenziell gegen Null tendieren. Nun sind natürlich nicht alle Geschäftsmodelle digital, doch viele konkurrieren mit digitalen Wettbewerbern und sollten sich die Chancen der Digitalisierung zunutze machen. Selbstverständlich werden auch weiterhin Unternehmen in den Branchen Gastronomie und Maschinenbau gegründet, aber diese Gründungen müssen sich mit der Ökonomie des 21. Jahrhunderts auseinander-

setzen. Mit einer Ökonomie, die sich durch die digitale Revolution und das Entstehen von Plattformen zur Verbindung von Kunden und Lieferanten verändert hat.

Mit Google, Amazon, Facebook, WhatsApp, Zalando und Spotify haben die meisten Menschen ohnehin Kontakt. Aber auch Lieferando und wirkaufendeinauto.de prägen mit innovativen Geschäftsmodellen ihre Branchen neu, so dass sich der Einkauf von Lebensmitteln genauso wie der Abschluss von Versicherungsverträgen und die Kommunikation mit Freunden durch zahlreiche digitale Start-ups rasant verändert. Oft bringen junge Unternehmen innovative Technologien schneller zur Anwendung als die etablierten, die mit ihren vorhandenen Strukturen nicht mehr so flexibel sind. Etablierte Unternehmen sind dagegen häufig in ihren Prozessen, die ja auch einmal innovativ waren und Wettbewerbsvorteile brachten, gefangen. Dies nennt Christensen (1997) das »Innovator's Dilemma«.

Start-ups sind Versuche, etwas Neues auszuprobieren. Ähnliches kennen wir aus Laboren, in denen es brodelt

und wo der Ausgang vieler Experimente durchaus ungewiss ist. Welche Angebote sich letztlich im Wettbewerb durchsetzen, wird der Markt entscheiden, und je neuartiger ein Unternehmenskonzept ist, desto schwieriger ist es vorherzusagen, ob es ein Erfolg wird. Start-ups fordern die Etablierten heraus – und das Start-up-Cockpit ist ein Instrument, das Gründer*innen hilft, die Wirtschaftlichkeit ihrer Idee mitzudenken. Die Digitalisierung ermöglicht es, dass neben dem Kundennutzen auch die Ökonomie von Anfang an mitgedacht werden kann. So kann z. B. die Werbung im Internet zielgenauer geschaltet werden als dies in Printmedien der Fall ist. Kennzahlen wie der Vertriebsfunnel, auch Umwandlungsrate oder »conversion rate« genannt, und die Kosten der Kundenakquise (»customer acquisition costs«) werden für jedes Gründungsunternehmen anwendbar. Auch die Reichweite der Liquidität kann heutzutage in allen Unternehmen tagengenau ermittelt werden.

Bei Start-ups denken viele nur an Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht aus der digitalen Ökonomie (z. B. E-Commerce, Apps), klassischen Dienstleistungen (z. B. Restaurants, Berater) oder aber den Bereich der technologieorientierten Gründungen (z. B. Robotik, 3D-Druck). Neben diesen Angeboten werden aber auch »social entrepre-

neurs« und Gründer, die sich gesellschaftlich aktueller Themen annehmen (z. B. dem Klimawandel), in der Wirtschaft immer aktiver und in der Öffentlichkeit immer präsenter. Für alle diese Unternehmen gilt, dass sie ökonomisch tragfähige Strukturen benötigen, für alle ist das Start-up-Cockpit relevant.

Die Übergänge zwischen gewinnorientierten Gründungen und Social Entrepreneurship sind fließend und manchmal ist die unternehmerische Lösung eines gesellschaftlichen Missstands an sich schon sozial. Entrepreneurship heißt nicht Gewinnmaximierung, sondern das Lösen von Problemen mit wirtschaftlichen Mitteln. Und erfolgreiche Gründer wie Guy Kawasaki (»make meaning«) und Günter Faltin (»take a problem and turn into a business opportunity«) empfehlen explizit, das eigene Angebot so zu gestalten, dass es nicht nur individuell-materielle, sondern auch gesellschaftliche und ökologische Bedürfnisse nachhaltig berücksichtigt.

Dank der Digitalisierung sieht es so aus, als könne sich unsere Gesellschaft endlich mehr Social Entrepreneurs leisten. Vielleicht können ein bedingungsloses Grundeinkommen und/oder eine Robotersteuer viele Menschen in die Lage versetzen, soziale und ökologische Herausforderun-

gen mit kreativen neuen Konzepten zu lösen. Gründer*innen sind häufig nicht vom »großen Geld« angetrieben, sondern von dem Wunsch, Probleme zu beseitigen und das Leben angenehmer zu machen.

Natürlich hoffen Sie auf ein gutes wirtschaftliches Ergebnis und einen Beitrag des Unternehmens zur eigenen Vermögensbildung. Aber die Vision, die Sie als Gründer*in mit vielen Menschen teilen, kann ein stärkerer Antrieb sein als der monetäre Gewinn. Sie werden versuchen, Mitstreiter (»soulmates«) zu gewinnen und eine Bewegung zu starten, wie es z. B. Anita Roddick mit dem Body Shop gelang, und wie es Roger Hallam vormachte, der 2016 die Klimaschutzbewegung »Extinction Rebellion« startete, die 2019 weltweit Menschen mobilisierte. Als Entrepreneur werden Sie die bestehenden Marktverhältnisse angreifen und etablierte Unternehmen herausfordern, indem Sie dem Markt neue Angebote hinzufügen.

Dieses Buch hilft allen Gründer*innen mit innovativen Ideen, egal, ob sie digitale Lösungen anbieten oder Maschinen produzieren, mit Gewinnerzielungsabsicht oder als sozialer Dienstleister agieren. Es stellt Ihnen die neuesten Methoden aus den Start-up-Hochburgen Silicon Valley, Tel Aviv und Berlin vor und zeigt, wie diese Konzepte erfolg-

reich angewendet werden können. Die wesentlichen Inspirationen für dieses Buch stammen aus der Lean-Start-up-Philosophie (siehe das Buch »Running Lean« von Ash Maurya, 2012) und der Arbeit von Günter Faltn (siehe das Buch »Kopf schlägt Kapital«, 2008). Der Autor baut dabei zudem auf der Arbeit bedeutender Ökonomen auf, um Ihnen deren Wissen zur Verfügung zu stellen. Joseph Schumpeter beschrieb den Unternehmer als Innovator und »kreativen Zerstörer« und Israel M. Kirzner fokussierte in seiner Marktprozess Theorie darauf, den Unternehmer vom Kapitalgeber (Kapitalisten) zu unterscheiden – beide Konzepte fließen in die Gestaltung des Start-up-Cockpits ein.

So wie die frühzeitige Einbindung der Kunden bei der Geschäftsmodellentwicklung durch das Design Thinking verhindern kann, dass Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt gebracht werden, die dann nur auf geringe Nachfrage stoßen, so kann das Start-up-Cockpit helfen, Geschäftsmodelle mit ökonomischer Nachhaltigkeit zu entwickeln. Das Leben, so das Credo des »Running Lean«-Autors Ash Maurya, ist viel zu kurz, um sich mit Produkten zu beschäftigen, die keiner kaufen will. Und genauso ist es mit Ihren Ressourcen, liebe*r Leser*in. Mit dem Start-up-Cockpit können Sie Ihre Lebenszeit und Ihre finanziellen Ersparnisse besser einsetzen.

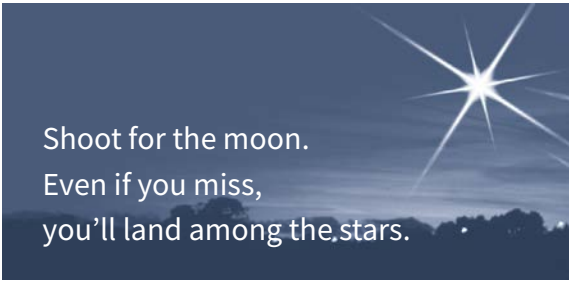
Vor allem die Zusammenarbeit mit dem »Kopf schlägt Kapital«-Autor, Wirtschaftsprofessor und erfolgreichen Entrepreneur Günter Faltin hat dieses Buch beeinflusst. Sein Ansatz der Entwicklung von Geschäftsmodellen, er nennt sie »entrepreneurial designs«, und sein Konzept des »Gründens mit Komponenten« werden in diesem Buch einen wesentlichen Raum einnehmen. Ihm verdankt der Autor die Überzeugung, dass Gründer*innen sich von der Vision einer besseren Zukunft leiten lassen sollten, dass wir anpacken und ökonomisch gestalten können und den Status quo nicht als unveränderbar betrachten dürfen. In Weiterentwicklung der Gedanken Faltins betont das Start-up-Cockpit die Notwendigkeit des Verständnisses der ökonomischen Logik einer Branche. Es unterstützt damit den Anspruch, Geschäftsmodelle zu entwickeln, die den bestehenden Angeboten ökonomisch überlegen sind. Das Ziel sind Angebote, die »doppelt so gut und halb so teuer« (»Faktor 4«) sind und die damit sowohl über eine wirtschaftlich hohe Attraktivität für die Gründer*innen verfügen wie auch Spielraum für das Aufgreifen gesellschaftlich relevanter Themen lassen. Faktor-4-Geschäftsmodelle sind disruptiv (sie verändern einen Markt also grundlegend) und beruhen häufig auf der Anwendung neuer Technologien. Bei der Entwicklung solcher Konzepte kommt es weniger auf einzelne Kostenpositionen oder kleine Erspar-

nisse an als vielmehr auf Wachsamkeit, ökonomische Kreativität und gesellschaftliches Engagement.

Letztlich werden jedoch die wenigsten Gründungen wirklich ein Faktor-4-Geschäftsmodell realisieren. Die meisten Konzepte sind nicht disruptiv, sondern stellen inkrementelle – also aufeinander aufbauende – Verbesserungen vorhandener Angebote dar. Dann wird das Start-up-Cockpit umso wichtiger. Aber es gilt, sich große Ziele zu setzen, denn selbst wenn diese verfehlt werden sollten, kann sich das Ergebnis dennoch häufig sehen lassen.

Sicherlich ist es schwierig, den Zusatznutzen eines Angebots exakt zu quantifizieren, aber es kommt auch nicht auf die Details an, sondern darauf, dass die Gründer*innen sowohl einen echten Zusatznutzen für den Kunden bieten (»doppelt so gut«) als auch die Ökonomie des Unternehmens innovativ und ökonomisch besser gestalten (»halb so teuer«), als es die vorhandenen Lösungen können.

Im zweiten Kapitel wird der Entrepreneurship-Prozess ausführlich dargestellt. Die erste Phase des Entrepreneurship, in der die Grundidee für ein neues Produkt entsteht, beginnt fast immer lange vor der eigentlichen Gründung eines Unternehmens und ist qualitativer und emotionaler Natur.



Shoot for the moon.
Even if you miss,
you'll land among the stars.

Abb. 1: Ambitionierte Ziele

Das Start-up-Cockpit ist vor allem für die zweite Phase des Entrepreneurship, die in diesem Buch als »Design-Stage« bezeichnet wird, von Bedeutung. Das quantitative Start-up-Cockpit spielt anfangs nur eine kleine Rolle, aber das Buch zeigt, dass es sinnvoll ist, von Beginn an die Wirtschaftlichkeit von Geschäftsmodellen mitzudenken und sich in der Phase der Geschäftsmodellentwicklung immer stärker auf objektiv messbare Ergebnisse zu konzentrieren.

Häufig wird von Gründer*innen bereits zu Beginn des Gründungsprozesses ein Businessplan erwartet. Gerade wenn es um Bankkredite und Fördermittel geht, ist diese Form der Dokumentation der Planung erwünscht, obwohl

sie oftmals ungeeignet ist, denn bei einer innovativen Gründung kann sich das Leistungsangebot (Produkt, App oder Dienstleistung) und das Geschäftsmodell im Laufe der Zeit noch mehrmals ändern, weshalb die Gründer*innen besser auf klassische Businesspläne verzichten sollten und stattdessen auf das leichter zu aktualisierende Pitch Deck (eine Powerpoint-Präsentation der Unternehmensidee) und ein Excel-Datenmodell zurückgreifen sollten. Die Forderung lautet nicht, dass Gründer*innen weniger intensiv planen sollten. Sie drückt lediglich aus, dass die Dokumentation der Planung in der frühen Phase weniger ausführlich sein kann, da Lernen und Planänderungen an der Tagesordnung sind.

Das Start-up-Cockpit ist als Steuerungsinstrument für die ersten Monate einer (innovativen) Gründung konzipiert und trägt dazu bei, Unsicherheit zu reduzieren, indem es Ihnen einen Überblick über die wirtschaftlichen Zusammenhänge Ihrer Marktexperimente liefert. Es hilft Ihnen, sich an den Ergebnissen Ihrer Bemühungen zu orientieren, Ressourcen einzusparen bzw. zielgenauer einzusetzen. Ein klassischer Businessplan kann dies anfangs nur bedingt, denn seine Inhalte veralten schnell. Im Idealfall ist ein Businessplan das Ergebnis des Lernens aus Experimenten – und steht nicht am Anfang des Gründungsprozesses. In der

Intro

Grundlagen
des Entre-
preneurship

Geschäfts-
modell-
design mit
dem Start-
up-Cockpit

Faktor-4-
Markt-
vorteil

Geschäfts-
modelle
finanziell
gestalten

Ausblick

Quellen

klassischen Form dient er vor allem der Entscheidung der Kapitalgeber zum Finanzierungszeitpunkt und weniger den Gründer*innen, die über Kundennutzen und unternehmerische Prioritäten nachdenken. Das Start-up-Cockpit hilft Gründer*innen in der ersten Phase, Zahlen und Daten zu sammeln und diese so aufzubereiten, dass sie für spätere Finanzierungsrunden und kurze, entscheidungsorientierte Businesspläne zur Verfügung stehen.

Die hohe Dynamik bei der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle führte über das Pitch Deck hinaus zur Entwicklung visueller Planungsformate, wie z. B. der Business Model Canvas. Die Canvas ist ein einzigartiges Instrument zur Kommunikation von Gründungsideen, doch die bekannten Canvas-Modelle haben auch Nachteile. Sie führen zur Oberflächlichkeit und vernachlässigen die wirtschaftlichen Folgen von strategischen Entscheidungen, weshalb es einer Orientierung an objektiven Größen bedarf, um die Brücke zwischen der Canvas und der Welt der Finanzen zu schlagen. Und genau hier kommen das Start-up-Cockpit und die neu entwickelte Cockpit-Canvas ins Spiel. Wenn Sie als Gründer*in von Anfang an Ihr Geschäftsmodell in Zahlen abbilden, dann können Sie z. B. die Chancen einer datengetriebenen Geschäftsmodellentwicklung (z. B. beim Social-Media-Marketing) und des Experimentie-

rens im Sinne der Lean-Start-up-Philosophie viel besser nutzen. Das Cockpit wird so ein unerlässlicher Teil im Gründungsprozess und stellt Ihnen gerade für die Phase der ersten Verkäufe ein zentrales Steuerungsinstrumentarium zur Entwicklung eines finanziell gesunden Geschäftsmodells zur Verfügung. Es hilft Ihnen, Ihre eigenen Mittel effizient und effektiv einzusetzen und integriert die betriebswirtschaftliche Logik in die eher auf qualitative Aspekte fokussierte Entwicklung des Kundennutzens.

Das Start-up-Cockpit hilft, Ihre finanziellen Risiken zu reduzieren. Es ist eng verbunden mit der Idee, Schritt für Schritt den Markt systematisch zu erkunden, anstatt alles auf eine Karte zu setzen und einfach nur zu hoffen, dass es gut geht. Es ist kaum verwunderlich, dass viele Entrepreneur*innen diese frühe, kaum planbare Phase finanziell aus Ersparnissen bestreiten (müssen), denn für Dritte sind die Risiken extrem hoch. Auf die Wahl der richtigen Finanzierungsform wird am Ende des Buches noch genauer eingegangen. Das Cockpit hilft den Entrepreneur*innen, ihre Ressourcen zusammenzuhalten und zielgerichteter einzusetzen.

Warum wird das Start-up-Cockpit gerade jetzt so wichtig? Wie bereits angesprochen, verändern sich in der digitalen Ökonomie wesentliche Aspekte der Kostenrechnung. Die

reine Herstellung eines zu verkaufenden Gutes verliert in Teilen der Wirtschaft (z. B. bei Plattform-Geschäftsmodellen) kostentechnisch an Bedeutung. Dafür wird die Informationsbeschaffung über die Bedürfnisse der Kunden im Vorfeld umso bedeutender. Gleiches gilt für den digitalen Vertrieb. Unternehmen, die die neuen Vertriebskanäle mit ihren Affiliate-Programmen, den auktionierten Suchresultaten und Social-Media-Kanälen mit ihren unterschiedlichen Kosten der Kundenakquise (Customer Acquisition Costs) schneller verstehen als andere, erzielen essenzielle Wettbewerbsvorteile. Datenbasierte Managemententscheidungen sind immer häufiger möglich und unterstützen die Entscheider*innen in den Unternehmen, denn sie reduzieren Unsicherheit. Nutzen Sie Daten für Ihre strategische Entscheidung im Entrepreneurship-Prozess.

Dieses Buch ist auf die Art und Weise entstanden, die es auch Gründern rät. Frühzeitig wurden Auszüge daraus der Community zum Lesen zur Verfügung gestellt. Die Ansätze zum Cockpit wurden in Workshops am hochschulei-

genen Gründungszentrum der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR), dem Gründungsforschungsforum (G-Forum) in St. Gallen oder dem Entrepreneurship Summit an der Freien Universität Berlin vorgestellt und mit Wissenschaftlern, Coaches und Gründer*innen diskutiert. Ihnen allen gebührt Dank. Alle Unzulänglichkeiten nehme ich auf meine Kappe und arbeite daran, Schritt für Schritt das Start-up-Cockpit weiter zu verbessern.

In diesem Buch werden Sie immer wieder mal persönlich angesprochen, denn der Autor möchte Sie mitnehmen auf eine spannende Reise. Dabei verwendet der Autor bewusst das Gendersternchen. Alternativ, aber nicht durchgängig, werden manchmal aber auch nur die weibliche und nur die männliche Form verwendet. Bei innovativen, wachstumsorientierten Gründungen gibt es immer noch deutlich weniger Frauen als Männer in den Gründungsteams. Nur ca. 15% der Teammitglieder in deutschen Start-ups sind weiblich (DSM 2018). Bei den Existenzgründungen sind es immerhin schon 45% (KfW 2016).

2 Grundlagen des Entrepreneurship

2.1 Begriffsbestimmung: Entrepreneurship

Entrepreneurship, so die Ökonomen um Howard Stevenson an der Harvard Business School, beinhaltet das Verfolgen einer unternehmerischen Gelegenheit (»Opportunity«), auch wenn eine Person noch nicht über die Geldmittel, die Mitarbeiter oder die administrative Infrastruktur verfügt, derer es bedarf, um das Unternehmen zu starten. Es gehört zum unternehmerischen Handeln dazu, dass Sie, liebe*r Leser*in, wenn Sie ein Unternehmen aus dem Nichts aufzubauen wollen, sich die Ressourcen dafür erst noch beschaffen müssen: »Entrepreneurship is the pursuit of opportunity without regard to resources currently controlled« (Stevenson et al. 1994, S. 5). Entrepreneurship heißt, Marktdefizite, nicht bediente Bedarfe oder zu teure Herstellungsprozesse zu erkennen und die damit verbundenen Probleme durch neue Angebote (Geschäftsmodelle) zu beheben. Entrepreneurship ist das zentrale Element im Marktprozess.

Eine zweite wichtige, das Handeln von Gründer*innen betonende Definition kommt aus Dänemark und wurde von dem Projekt »EntreComp« der Europäischen Union aufgegriffen. Demnach kann Entrepreneurship verstanden werden als wertschaffendes Handeln zur Erschließung unternehmerischer Chancen. Der geschaffene Wert kann finanziell, kulturell oder sozial sein (»Entrepreneurship is when you act upon opportunities and ideas and transform them into value for others. The value that is created can be financial, cultural, or social«, Bacigalupo et al. 2016, S. 6).

Die Wachsamkeit und Empathie erfolgreicher Gründer*innen zeigt sich daran, wie gut es ihnen gelingt, sich in ihre potenziellen Kunden hineinzusetzen und ihnen ein innovatives Angebot zu machen, das ihre Bedarfe befriedigt und das sie gerne kaufen. Es kann, muss sich aber nicht, um ein völlig neuartiges Produkt handeln. In neuen Geschäftsmodellen werden oft auch bereits bekannte Produkte in einer neuartigen Art und Weise hergestellt oder vertrieben und damit zu Erfolgen. McDonalds hat nicht den Burger erfunden und Aldi nicht den Lebensmitteleinzelhandel. Dennoch wurden beide zu Weltmarktführern.

Genau auf diesen Aspekt der Innovation hat Joseph Schumpeter, der den Entrepreneurship-Begriff sowohl im deutschsprachigen Raum wie auch weltweit wesentlich beeinflusst hat, bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts hingewiesen. Seine Definition des Entrepreneurship (unternehmerisches Handeln) spricht dem Unternehmer die Aufgabe der Innovation zu, wobei Innovation verstanden wird als das neuartige Verknüpfen vorhandener Möglichkeiten am Markt. Schumpeter nannte fünf Wege der Innovation (Variationen von »Neukombinationen« von vorhandenen Ressourcen und Strukturen, Schumpeter 1993/1911, S. 100). An erster Stelle steht die Herstellung eines neuen Produktes bzw. einer neuen Dienstleistung. Aber er nannte auch die Umsetzung neuartiger Produktionsmethoden, die Erschließung neuer Absatzmärkte oder neuer Bezugsquellen sowie, last but not least, die Reorganisation der Anbieterstruktur in einem Markt (Schaffung oder Durchbrechung von Monopolen) als wichtige Möglichkeiten, Innovationen zu realisieren.

Für Schumpeter war es zentral, zwischen den Funktionen des Entrepreneurs (Unternehmer mit kaufmännischer Verantwortung für den Betrieb), des Kapitalisten (verantwortlich für den Einsatz des Kapitals) und des Ingenieurs (Entwicklung neuer Technologien) zu unterscheiden (ebd.,

S. 114). Wie Schumpeter, so unterscheidet auch der amerikanische Ökonom Israel M. Kirzner zwischen den wirtschaftlichen Funktionen von Unternehmern, Kapitalgebern und Erfindern. Erstere (Entrepreneurs) sind für das Entdecken der Gewinnpotenziale neuer wirtschaftlicher Angebote am Markt (Innovations) verantwortlich, Letztere für die technische Entwicklung (Erfindungen, Inventionen). Die Aufgabe der Kapitalgeber liegt in der Bereitstellung der finanziellen Mittel an die Entrepreneure, die durch ihre Wachsamkeit neue Möglichkeiten der Wertschöpfung erschließen, weil sie Marktchancen erkennen, die andere übersehen (Kirzner 1973, S. 11 f.).

Die Wachsamkeit des Entrepreneurs bei Kirzner und das innovative Handeln bei Schumpeter werden beim Verständnis des Start-up-Cockpits eine wichtige Rolle spielen. Damit wird anschaulich dargestellt, dass es zu Beginn des unternehmerischen Prozesses nicht um Kapital geht, sondern um Wachsamkeit, unkonventionelles Denken, um wirtschaftliche Kreativität und Handlungskompetenz. Das Ziel sollte sein, Dinge anders zu sehen, als es »die Etablierten« tun – und anders zu handeln. Sie als Entrepreneur sind gefordert, Kunden genau zu beobachten und bestehende Angebote kritisch zu hinterfragen. Häufig werden Sie feststellen, dass es wesentlich bessere Produkte geben könnte