Dietmar Grichnik · Manuel Heß

STARTUP NAVIGATOR

Das Workbook zur Unternehmensgründung

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

HANSER

Dietmar Grichnik / Manuel Heß

Startup Navigator – Das Workbook zur Unternehmensgründung

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

HANSER

1. Auflage 2018; veröffentlicht bei Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Print-ISBN 978-3-446-47606-6
E-Book-ISBN 978-3-446-47733-9

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 UrhG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2024 Carl Hanser Verlag München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml
Herstellung: Carolin Benedix
Satz: Eberl & Koesel Studio, Kempten
Coverrealisierung: Max Kostopoulos
Titelmotiv: © Max Kostopoulos
Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH und Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany

Inhalt

Autorenteam ... XII

Get Started! Der Startup Navigator ... XVI

I Die Basis ... XX

So geht Startup! ... 2

Danke! Merci! Grazie! ... 6

Startup-Navigation ... 18

II Die Umsetzung ... 26

1 Profiling ... 28

1.1 **Motivation** ... **30**
Vom »glücklich tun« zum »glücklich sein« ... 30
Die drei unternehmerischen Identitäten ... 32
Input Startup-Cockpit ... 36

1.2 **Problem** ... **37**
Starte mit (D)einem Problem! ... 37
Finde den »schönen Schmerz« ... 39
Wo eine Lösung ist, ist nicht immer ein Problem ... 40
Input Startup-Cockpit ... 42

1.3 **Customer** ... **43**
Der Kunde als König? ... 43
Wer ist Dein Kunde? ... 43
Dein Idealkunde – die Persona ... 44
Kunde ist nicht gleich User! ... 46
Definiere die Decision Making Unit (DMU) ... 47
Input Startup-Cockpit ... 49

1.4 **Jobs to be done** ... **51**
»Schmerzen lindern« ... 51
Das Milkshake-Experiment ... 51
What to hire to do the job? ... 52
Wer macht was? ... 54
Input Startup-Cockpit ... 55

1.5 **Solution** ... **56**
Wie löst Du (D)ein Problem? ... 56
Konkret werden – Gains ... 57

Begeistere mit Deiner Lösung! – Ziel: Recall 58
Jede(r) löst das Problem anders! 59
Input Startup-Cockpit 62

1.6 Startup-Cockpit I: Zusammenfassung 62

2 Prototyping 64
2.1 Product/Service 66
Was bietest Du an? 66
Visualisiere Dein Produktökosystem. . 66
Minimal Viable Product (MVP) – weniger ist mehr! 68
Du brauchst mehr als ein MVP? 70
Ermittle Dein Pricing 71
A oder B? 74
Input Startup-Cockpit 75

2.2 Value Proposition 76
Warum sollte man Dein Produkt kaufen? 76
Quantifizierbare Value Propositions . 77
Vorsicht! 79
Erzähle (D)eine Geschichte 80
Input Startup-Cockpit 82

2.3 Go to Market 82
»Try it till you make it.« 82
Woher weiß ein Kunde, dass es Dich gibt? 83
Dein erster Sale muss nicht schon Dein fertiges Produkt anbieten 86
. . ., sondern soll vor allem einen Call-to-Action beinhalten! 86
Let's go! 87
Gibt es einen Fit? 89
Input Startup-Cockpit 92

2.4 Competition 93
Wettbewerb? Gibt es nicht! 93
Kenne Deine Feinde und Freunde 93
Vom Wettbewerb zum Markt – bottom-up 95
Iteration 98
Input Startup-Cockpit 100

2.5 Unique Selling Proposition (USP) 101
Was macht Dich einzigartig? 101
Braucht es Einzigartigkeit? 102
Der Heureka-Moment 104
Net Promoter Score (NPS) 104
Input Startup-Cockpit 107

2.6 Metriken, KPIs und Unit Economics . . 108
Get Customer Insights 108
Unit Economics 109
Input Startup-Cockpit 117

2.7 Startup-Cockpit: II Zusammenfassung 118

2.8 Fallbeispiel: Travis 120

3 Sourcing 122
3.1 Teamrollen und Kompetenzen 124
Dein Navy-SEAL-Team 125
»Same same but different!« – Komplementärtalente 126
Nutze Teamkonflikte! 128
Input Startup-Cockpit 130

3.2 Netzwerk und Partner 134
Das erweiterte Team 134
Nicht überschätzen: Starke Kontakte 135
Nicht unterschätzen: Schwache Kontakte 136
Input Startup-Cockpit 137

3.3 Co-Creation 138
Stärken-Mittelinventar 138
Co-Creation-Effekt 139
Von B2C zu B2B: Wandere die Wertschöpfungskette zurück! 142
Co-Creation mit der Konkurrenz? 143
Input Startup-Cockpit 144

3.4 Requirements 145
Die Aufpasser 145
Deine Wertschöpfungskette 146
Make or Buy? 148
Best Practice Deiner Branche 150
Cash-to-Cash-Cycle und Working Capital 150
Bits und Bytes: Ressourcen im digitalen Zeitalter 152
Input Startup-Cockpit 153

3.5 Intellectual Property 154
Aufbau einer Monopolstellung 154
Welcome to the jungle! 154
Input Startup-Cockpit 161

3.6 Risk Compass 161
Was darf es Dich kosten? 161
Dein leistbarer Verlust 162
Input Startup-Cockpit 164

3.7 Call-to-Action ... 165
Eyes on the target! ... 165
Milestones along the Road ... 165
Umsetzungsfahrplan mit der Transformation Map ... 167
Leadership mit Objectives and Key Results (OKR) ... 168
Input Startup-Cockpit ... 171

3.8 Startup-Cockpit III: Zusammenfassung ... 174

3.9 Fallbeispiel: Pixability ... 175

4 Scaling ... 178
4.1 Performance ... 180
Kriterien für das Wachstum ... 181
Wachstum durch das richtige Ertragsmodell ... 182
Wachstum durch Diversifikation ... 185
Wachsende Belegschaft ... 187
Input Startup-Cockpit ... 189

4.2 Skalierung ... 189
Contribution Margins ... 189
Wachstum und Profitabilität ... 191
Input Startup-Cockpit ... 193

4.3 Investment ... 194
Die Startbahn ... 194
Die Bewertung ... 196
Eine Startbahn mit Puffer ... 199
Benchmarks ... 199
Die Vergangenheit zählt ... 201
Input Startup-Cockpit ... 203

4.4 Deal und Exit ... 204
Know your prey! ... 204
Intuitive Alphatiere ... 204
Die Professionellen ... 207
Deal Screening ... 207
Das Termsheet ... 209
Rollenverteilung – wie in einer guten Ehe ... 212
Exit ... 215
Input Startup-Cockpit ... 216

4.5 Startup-Cockpit IV: Zusammenfassung ... 217

4.6 Fallbeispiel: Ein Tag im Leben eines Venture Capitalists ... 218

III Die Präsentation 220

5 Der Pitch – Kunst oder Wissenschaft? 222

5.1 Dein Rüstwerkzeug 223

Das Pitch Deck 223

Der Pitch 224

5.2 Startup Navigator Sample Pitch Deck 227

IV Anhang 230

6 Quellen 232

7 Index 238

8 Index Personen und Unternehmen 244

Autorenteam

Dietmar Grichnik ist »The Scientist«, der das Motto der Universität St. Gallen »from insight to impact« auch als führender Professor für Entrepreneurship und Serial Business Angel lebt. Er ist Ordinarius für Entrepreneurship und Direktor am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen. Als Prorektor ist er für Innovation und Qualitätsentwicklung an der Universität St. Gallen zuständig.

Manuel Heß verbindet wissenschaftliche Insights mit praktischer Relevanz und bringt diese in seinen Tätigkeiten zur Anwendung. Er war Assistenzprofessor für Entrepreneurship an der Universität St. Gallen und hat selbst Erfahrung mit Börsengängen junger Unternehmen. Kürzlich wurde er als Professor für Corporate Finance an der Grenoble École de Management (Frankreich) berufen, eine Anerkennung seiner Expertise in Unternehmertum und Finanzen.

Diego Probst war Managing Director des Center for Entrepreneurship der Universität St. Gallen. Als langjähriger Akteur und Coach im Schweizer Startup-Ecosystem hat er zahlreiche Startups in ihrer Entwicklung begleitet und maßgeblich den Aufbau der Gründungsförderung an der Universität St. Gallen mitgestaltet.

Torben Antretter ist Dozent für Entrepreneurial Finance an der Universität St. Gallen und Alumnus des Instituts für Technologiemanagement der Universität St. Gallen. Er investiert aktiv als Business Angel und wurde im Jahr 2020 vom renommierten US-Wirtschaftsmagazin *Forbes* in die Liste der »30 under 30« einflussreicher Unternehmer aufgenommen. Über das von ihm gegründete Start-up-Unternehmen Right Now wurden drei Case Studies an der Harvard Business School verfasst.

Britta Pukall hat selbst mehrere Unternehmen gegründet und Firmen unterschiedlichster Größe in Sachen Positionierung, Design und Innovation beraten. Sie war 25 Jahre Inhaberin der führenden Schweizer Design- und Innovationsagentur Milani Design & Consulting AG in Zürich – sie hat mit ihrem Team unzählige Startups begleitet. Sie ist spirituelle Lehrerin und engagiert sich international in Architektur-, Kunst- und Nachhaltigkeitsprojekten.

Get Started! Der Startup Navigator

Deine persönliche Motivation legt den Grundstein für den Aufbau eines Startups, und genau hier setzt der St. Galler Startup Navigator™ an. Im Gegensatz zu bestehenden Tools werden die Persönlichkeits- und Teamebenen aktiv in den Designprozess der unternehmerischen Idee und den dynamischen Aufbau eines Startups einbezogen. Gleichzeitig schafft die fundierte Einführung in das Thema der »Unit Economics« ein Verständnis für relevante Erfolgsindikatoren und die betriebswirtschaftliche Validierung der Geschäftsidee. Im St. Galler Startup Navigator™ begleitet Dich ab Tag eins ein Startup-Cockpit, das die Umsetzung Deines Startups systematisiert und so zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden kann.

In der Praxis der systematisierten Ideenfindung für Startups und in Entwicklungsabteilungen von Technologieunternehmen wurde eine Vielzahl von Tools entwickelt. Auch wenn diese Tools die Wichtigkeit einzelner Elemente wie zum Beispiel die Validierung einer Idee, die Value Proposition, das Netzwerk oder das Geschäftsmodell beschreiben, fehlt ein ganzheitlicher Ansatz, der alle relevanten Aspekte in einen chronologischen Zusammenhang stellt.

Das Persönlichkeitsprofil oder die Teamebene werden lediglich separat betrachtet und nur indirekt in den Prozess der Startup-Entwicklung integriert. Zudem werden betriebswirtschaftliche Aspekte wie Deckungsbeiträge und Schlüsselkennzahlen meist stark vernachlässigt, obwohl sie von Beginn an richtungsweisend, spannend und vor allem entscheidend sind! Die Unit Economics ermöglichen Startups, frühzeitig die Machbarkeit und Umsetzbarkeit einer Geschäftsidee einzuschätzen. Ebenso werden Wettbewerbsanalysen oft zu oberflächlich angedeutet oder nicht erwähnt. Hier verbirgt sich unbeachtetes Potenzial. Die Entwicklung einer Go-to-Market-Strategie versteckt sich in bestehenden Konzepten hinter »Channel«- oder »Customer Relationship«-Boxen. Wie aber gewinnt man die ersten Kunden und setzt sich in einem wettbewerbsintensiven Umfeld durch?

Diese Beobachtungen aus der täglichen Anwendung bestehender Tools haben uns dazu motiviert, den St. Galler Startup Navigator™ an der Universität St. Gallen zu entwickeln. Wir sind davon überzeugt, damit einen wesentlichen Beitrag für die Startup- und Venture Building Community zu liefern. Warum? Weil wir es vali-

diert haben! In über tausend Coachings von Solo-Entrepreneuren und Teams, sowohl in Corporates als auch in Startup-Settings, beim Wissenstransfer bestehender Forschung in Unternehmen und bei der Entwicklung unternehmerischer Ideen ab Zeitpunkt null.

Wer sind die Mitstreiter? Die Universität St. Gallen (HSG), deren Absolventen mit zu den erfolgreichsten Entrepreneuren im deutschsprachigen Raum zählen, bietet mit Startup@HSG ein intensives Coaching-Programm an und arbeitet mit vielen Partnern zusammen: über 170 HSG Spin-offs; Fraunhofer Venture, die den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in Neugründungen betreut; die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETHZ), die eine hohe Anzahl technologieorientierter Ausgründungen durch ambitionierte Studierende vorweist; Startfeld, der als regionaler Inkubator Schweizer Startups eine Förderplattform bietet; und Milani Design & Consulting, die als führende Schweizer Kreativagentur Startups vom ersten Tag an begleitet und die handfeste Realisierbarkeit der Projekte sicherstellt.

Werde Teil dieser Community auf *www.stgaller-navigator.com*.

I Die Basis

So geht Startup!

Geschäftsideen gibt es wie Sand am Meer. Was unterscheidet aber gute Ideen von schlechten Ideen? Die Art der Ausführung! Erst wenn Du Deine Idee systematisch angehst und die richtigen Zeichen zu deuten weißt, wirst Du Erfolg haben. Mit dem St. Galler Startup Navigator™ lernst Du, wie man erste Konzepte erfolgreich in die Tat umsetzt.

Dieses Tool wurde über Jahre hinweg an der Universität St. Gallen mit erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern entwickelt. Bei der Anwendung des Navigators entsteht ein einzigartiges Startup aus den persönlichen Stärken jedes einzelnen Entrepreneurs heraus, der sich das Wissen unternehmerischer Methoden zu eigen macht und seine Idee professionell und systematisch entwickelt.

Das Autorenteam aus erfahrenen Praktikern und Forschern hat ein Handbuch für den direkten Einsatz des Startup Navigators geschrieben. Unternehmerinnen und Unternehmer, Company Builder und Investoren erfolgreicher Startups aus der Schweiz, dem Berliner Ecosystem und dem Silicon Valley begleiten Dich durch die einzelnen Elemente des Navigators und veranschaulichen die Methoden.

Schritt für Schritt liefert dieses Handbuch einen Bauplan zur erfolgreichen Umsetzung der eigenen Geschäftsidee. Das Startup-Cockpit erfasst dazu die gesammelten Informationen bei der Startup-Navigation. Mit dem magischen Kreisel rund um das Startup-Cockpit wird die eigene Geschäftsidee in vier Schritten entwickelt: vom Profiling und Prototyping über das Sourcing bis zum Scaling. In mehreren Durchläufen mit realem Kundenfeedback entsteht so ein eigenes Geschäftsmodell, das zum Markt passt. Baustein für Baustein, Kapitel für Kapitel erarbeitest Du Dir den Input für das Startup-Cockpit, der sich am Ende zu einer Steuerungseinheit mit Monitoren für die einzelnen qualitativen und quantitativen Informationen für Dein Startup zusammensetzt. Eine Anleitung zur Übersetzung der entstandenen Ergebnisse in einen erfolgreichen Pitch (Präsentation) sowie wertvolle Einsichten in den Deal und das Investment eines Startups runden das Handbuch ab.

Dieses Handbuch ist für alle Gründerinnen und Gründer geschrieben und auch für die, die es werden wollen! Es hilft auch allen schon aktiven Entrepreneuren, die bei einem genauen Blick in die Zahlen feststellen, dass die erste Euphorie verfliegt, weil sich das Geschäftsmodell nach dem Start am Markt als weniger tragfähig erweist als erwartet.

Unfair Advantage – unser Trumpf!

Was ist unser unfairer – ureigener – Vorteil, den wir Dir anbieten? Mit ausgewiesener Expertise aus der Startup-Welt und aus der Forschung füllen wir eine entscheidende Lücke für Dein Vorhaben im Startup oder innovativen KMU und Corporate. Unsere Lösung, der St. Galler Startup Navigator™, geht über die Kombination bestehender Tools hinaus. Wir zeigen nicht nur einen strukturierten und prozessorientierten Weg auf, ein Startup und unternehmerische Innovationsprojekte zu entwickeln. Sondern wir erklären auch, wie man ab der ersten Stunde verlässlich mit betriebswirtschaftlichen Zahlen und Leistungsindikatoren arbeitet. Letzteres ist der Grundstein für die erfolgreiche Entwicklung des Geschäftsmodells. Das unternehmerische Cockpit erlaubt, maßgebliche Indikatoren für Dein Business im Auge zu behalten und somit unternehmerische Potenziale leichter und zuverlässiger bewerten zu können.

Du sprichst Denglisch?

Dieses Buch ist mit der Startup-Terminologie aus dem Englischen angereichert. Bei einem »Startup«-Handbuch führt kaum ein Weg daran vorbei. Das zwischenzeitliche »Denglisch« nehmen wir dafür bewusst in Kauf, um den Leser und die Leserin mit dem vorherrschenden Jargon der Szene vertraut zu machen und auch mitreden zu lassen. Ohne den Bogen zu überspannen, werden so zentrale Begriffe wie KPI, Call-to-Action, MVP etc. eingeführt. Noch eine Besonderheit ist die direkte Ansprache mit »Du«. Es ist wie im Sport – ein Roger Federer würde seine Trainingspartner und Kontrahenten wohl kaum siezen. Genauso bewegt man sich in der Startup-Szene. Selbst die älteren Semester wählen wie selbstverständlich das »Du«, daher sei auch uns die

englischsprachige Variante des Du erlaubt, ohne damit einen mangelnden Respekt auszudrücken.

Was erwartet Dich?

»Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne«, um mit Hermann Hesse zu sprechen: Jenseits der so weitverbreiteten Gründungsromantik vermittelt dieses Buch aber vor allem eine systematische Anleitung, um nach der ersten Euphorie nicht gleich in die Scheiter-Falle zu schlittern. Um nicht dasselbe Schicksal vieler Startups zu teilen, setzt Du Dich von Beginn an in das Startup-Cockpit des St. Galler Startup Navigators™: eine chronologisch angeleitete Umsetzung einer Geschäftsidee bis zum funktionierenden Geschäftsmodell am Markt in Verbindung mit Elementen aus dem Design Thinking.

Der Beginn einer Affäre!

Mit dem Startup-Cockpit navigierst Du Dich sicherer durch Dein unternehmerisches Abenteuer. Wärst Du nicht von Deiner Gründungsidee begeistert, würdest Du nicht den Mut haben, ein eigenes Business zu starten.

Anita Roddick, legendäre Gründerin von Body Shop, formulierte es einmal so: *»Starting a Business is like a love affair«* – ähnlich berauschend, verwirrend und begeisternd.