

# HACH DIGITAL

TRANSFORM YOUR FUTURE



## STARTUP: EIN KURZLEITFADEN

Kompaktes Wissen für Unternehmensgründer.  
Aus der Praxis für die Praxis.

<https://hachdigi.com>

## Inhalt

1.	Beginn einer spannenden Reise .....	3
2.	Das Geschäftsmodell .....	5
3.	Eine gesunde Markteinschätzung.....	7
4.	Finanzierung.....	8
5.	Produktentwicklung.....	10
6.	Organisationsaufbau .....	12
7.	Vertrieb.....	14
8.	Richtig wachsen und skalieren .....	16
9.	Unternehmer werden.....	18
10.	Worauf es wirklich ankommt .....	19

## 1. Beginn einer spannenden Reise

Jungunternehmertum weist auf breite Teile der Bevölkerung magische Anziehungskraft auf, wenn man vom Erfolg unterhaltsamer TV-Shows wie der „Höhle der Löwen“ ausgeht, Tendenz ungebrochen.

Zwar ziehen angesichts des enormen Mangels an Arbeitskräften viele junge „Professionals“ dann doch einen vermeintlich sicheren und vor allem gutbezahlten Arbeitsplatz dem enormen Aufwand einer Gründung vor, aber das Gründen eines Startups gilt bei Jüngeren als attraktiv und persönlich weiterentwickelnd, egal mit welchem Ergebnis. Aus unseren eigenen Erfahrungen können wir bestätigen: Gründen ist aufregend – und manchmal in der Realität wirklich schrecklich. Entgegen einer lockeren Runde auf dem Golfplatz kann der Aufbau eines Startups eher mit einem Slalom-Marathon unter schwierigsten Bedingungen verglichen werden.



Aber es gibt sie, diese kreativen einsatzbereiten Persönlichkeiten, für die eigentlich kein Weg an diesem Marathon vorbeiführt. Vielleicht vergleichbar mit dem Ironman-Triathlon auf Hawaii: Fortlaufend zu sehen, wie die anderen Teilnehmer, um einen herum mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben und zu hoffen, dass einem selbst dies erspart bleiben mag.

Machen wir uns nichts vor: Ein ermüdender und langer Kampf mit ständigem Stress, oft am Rande der eigenen Leistungsfähigkeit. Etwas, was die eigene Psyche, die Gesundheit, die Familie und die gesamte finanzielle Situation belastet. Und am schlimmsten die Tatsache, dass neun von zehn Unternehmen scheitern und was das dann mit den Gründern macht.

Die andere Seite der Waage bringt das größte Glück auf Erden: Das Gefühl selbst etwas auf die Beine zu stellen und die Tatsache, als Gründer komplett in allem selbst entscheiden zu können. Und wenn wir den Medien glauben mit einer großen Chance auf finanziell rosige Zeiten – eines Tages.

Damit Ihr möglichst den Weg in die Gruppe des erfolgreichen Zehntels findet, haben wir an dieser Stelle in kompakter Form die aus unserer Sicht wesentlichen Handlungsfelder aufbereitet und möchten einige Tipps dazu geben. Eine Basis, die Euch dabei helfen kann, das Ganze im Blick zu behalten! Ärmel hoch und viel Glück auf Eurem Weg zum Rocket Business...

Dr. Henning Hach, Entrepreneur und CEO von HACH digital

## 2. Das Geschäftsmodell

Viele Unternehmen starten mit einer Idee. Diese kann etwa eine technische Entwicklung sein oder eine neue Dienstleistung, für die es bislang keine Anbieter in dieser Form am Markt gibt. Oder mit dem Wunsch, die Welt ein kleines Stück zu verbessern, was ja grundsätzlich etwas sehr Gutes ist. Allerdings: Ohne dass Ihr aus Eurer Idee ein funktionierendes und tragfähiges Geschäftsmodell ableitet, könnt Ihr kein Unternehmen zum Leben erwecken und ohne kontinuierliche Subventionierung über die Zeit erhalten.



In kurzen Worten beinhaltet das Geschäftsmodell die Mechanik mit deren Hilfe Ihr Geld verdienen wollt. Wofür bezahlen Eure Kunden Geld und wie schafft Ihr es, kostendeckend oder möglichst mit Gewinn zu arbeiten. Oft kommt es am Markt nicht so sehr auf das Produkt an, sondern vielmehr, dass Ihr ein Kundenbedürfnis erfüllt und dieser dafür bereit ist, Geld zu bezahlen. Vergesst also, Euer Produkt bis ins kleinste Detail zu optimieren, sondern sorgt als allererstes für ein solides Geschäftsmodell. Nach Möglichkeit sollte sich dieses skalieren lassen, also für eine wachsende und vielleicht sogar wenig begrenzte Kundenzahl erbringen lassen.

Da das Geschäftsmodell die Lebensader des Unternehmens ist, möchte jeder Investor von Euch als allererstes alle Details darüber wissen. Üblicherweise wird auf Basis des Geschäftsmodells dann ein Business-Plan erstellt, anhand dessen diese „Zahlenmechanik“ gut abgeleitet werden kann: Wie entwickeln sich die Absatzzahlen, die Umsätze und wie wachsen gleichzeitig die dafür entstehenden Kosten oder Aufwendungen. Ein schlechter Business-Plan ist also fatal für Euer Unternehmen, es macht Sinn, dass auch erfahrene Unternehmer oder Finanz-Profis einen Blick darauf werfen.

Neben dem Business-Plan empfiehlt es sich, die Zusammenhänge beispielsweise in Form des Business Model Canvas zu dokumentieren. Das ist nicht kompliziert und hilft, die Interdependenzen zu erkennen. Im Mittelpunkt steht immer das Wertversprechen dem Kunden gegenüber, aber es sind werden auch die Details des Absatzes (z.B. Vertriebskanäle oder Kundensegmente) sowie die Produktionsseite (Ressourcen, Partner, Aktivitäten) beschrieben.

### Business Model Canvas

Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Wertversprechen	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
	Schlüsselressourcen		Kanäle	
Kostenstruktur		Einnahmequellen		

Copyright: hachdigi.com



Eine Bewertung des Geschäftsmodells geht dann immer zunächst von diesem Gerüst aus und im nächsten Schritt wird der zugehörige Business-Plan auf Plausibilität überprüft. Denn viele grundsätzliche Problemursachen liegen bereits in der grundsätzlichen Konstruktion. So ist es fatal, sich schon grundlegend für unattraktive Branchen mit viel Wettbewerb, Verdrängung durch andere Produkte oder mit hoher Macht von Käufern, Plattformen oder Lieferanten zu entscheiden. Vorsicht ist ebenso geboten, wenn Abhängigkeiten von anderen, schrumpfenden Märkten bestehen.

Ein weiterer Fehler, der häufig besteht, ist die Tatsache, dass mit Begeisterung eine Lösung entwickelt wird, für die seitens der Kunden eigentlich kein Problem besteht. Ebenso muss der Zeitpunkt für das Geschäftsmodell geeignet sein, dass ein Markt besteht oder entstehen kann.

Auch wenn bei manchen Gründern der Verdacht nahe liegt, dass sie zu groß denken, wer erinnert sich nicht beispielsweise an den Tesla Gründer Elon Musk, so denken statistisch mehr Gründer viel zu klein. Größenwahn ist sicherlich schädlich, aber wer zu klein denkt, bekommt meist beim späteren Skalieren Schwierigkeiten. Viele Grundlagen erfordern es, bereits frühzeitig die komplexeren Anforderungen des Wachstums mit einbezogen zu haben. Wer beispielsweise ein Internet-Portal entwickelt und erst später auf die Idee

kommt, international werden zu wollen, dürfte wenig Freude haben. Erlaubt Euch also groß zu denken!

### 3. Eine gesunde Markteinschätzung

Es gibt unzählige Beispiele für wundervolle Produkte, die sich nicht einmal ansatzweise am Markt behaupten konnten. Aus diesem Grund sollte (nach dem Motto: Drum prüfe, wer sich lange bindet) sorgfältig herausgefunden werden, wie das Angebot vermutlich am Markt ankommen wird. Das ist alles andere als einfach, denn für neue und damit unbekannte Produkte oder Dienstleistungen liegen weder Umsätze noch Wachstumszahlen vor. Allerdings lassen sich häufig sehr gut anhand der Eigenschaften des angebotenen Produktes Annahmen treffen, die eine grobe Einschätzung über Erfolg oder Versagen ermöglichen.



Sofern es bereits am Markt ein vergleichbares Angebot gibt, sollte unabdingbare Voraussetzung sei, dass es gelingt, das eigene Produkt zu etwas deutlich Besserem zu differenzieren. Einen schlechten Klon bestehender Anbieter braucht leider niemand und entsprechend ist es eine ganz unglückliche Idee, hier Zeit und Geld zu investieren. Ebenso macht es kaum längerfristig Sinn, ein unnötiges Produkt am Markt zu platzieren. Damit das Produkt nicht am Kunden vorbei geht, bietet es sich an, Umfragen durchzuführen. Heutzutage gibt es vielfältige Möglichkeiten, dies mit niedrigem Budget oder in Eigenleistung stufenweise durchzuführen, um so wertvolle Markterkenntnisse zu gewinnen.

Der Siegeszug der globalen Vernetzung hat dazu geführt, dass in vielen Bereichen nutzerstarke Plattformen entstanden sind, die wiederum von den sogenannten Netzwerkeffekten profitieren. Bekannte Beispiele sind Amazon, Facebook, aber auch

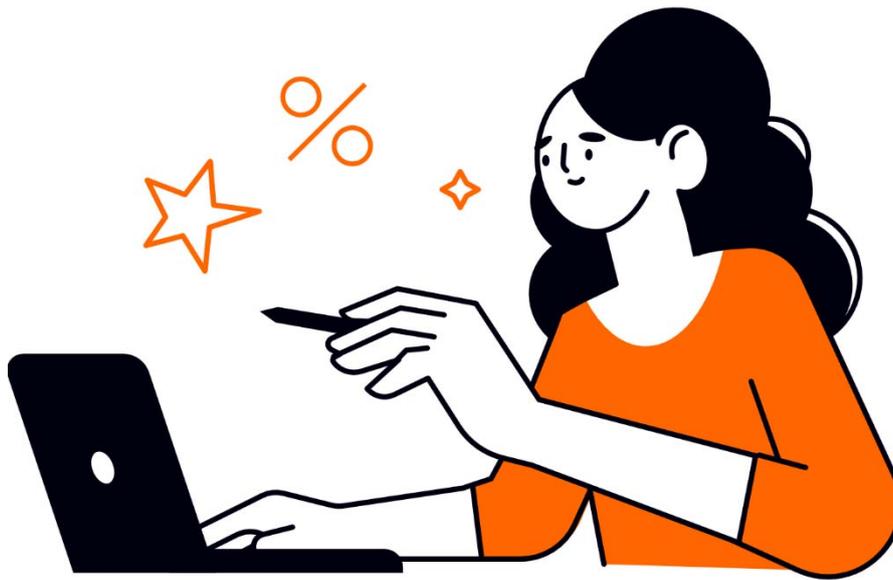
beispielsweise Reise- oder Buchungsplattformen. Netzwerkeffekte stellen sich erst mit einer größeren Menge an Nutzern ein. Wer da als Startup in Konkurrenz zu den dominierenden Unternehmen treten möchte, dürfte es schwer haben.

Wer selbst ein komplexes Produkt, etwa ein Portal oder eine technische Anwendung anbieten möchte, landet meist relativ schnell bei einer enormen Komplexität der Entwicklung. In vielen Branchen hat es sich zur Risikominderung, am Kundenbedürfnis vorbeizuentwickeln etabliert, einfache Basisversionen, auch als MVP bezeichnet umzusetzen. Dabei ist es essenziell, dass dieses schon einen dem ursprünglichen Wertversprechen (Value Proposition) nahekommenden Nutzen liefert. Andernfalls kann das Ergebnis dieses Markt-Tests kaum als relevant angesehen werden. Ein MVP sollte also, wie der Begriff „Minimum Viable Product“ aussagt, auch lebensfähig sein, sonst macht es keinen Sinn.

Auch wenn in der heutigen Zeit Unmengen an Big Data, also Nutzerdaten aus unterschiedlichsten Quellen gesammelt und verdichtet werden können, führt dies vielfach nicht zum gewünschten Nutzen. Stattdessen ist die Gefahr groß, in der Datenflut zu ertrinken, ohne nutzbare Erkenntnisse zu gewinnen. Da ist das unmittelbare Testen in einem überschaubaren Markt meist deutlich hilfreicher und ermöglicht zugleich, sukzessive Verbesserungen vorzunehmen. Es versteht sich von selbst, dass alle Befragungen und Tests nicht durch falsche Versprechungen getrieben werden dürfen. Unehrllichkeit zahlt sich der Erfahrung nach niemals aus.

## **4. Finanzierung**

Ohne Geld lässt sich kein Unternehmen gründen, das ist klar. Woher dieses Geld stammt und vor allem wie schnell es bereitsteht, das kann je Unternehmen sehr unterschiedlich sein. Es ist naheliegend, dass es bei hohem Investitionsbedarf erforderlich sein wird, von außen Kapital zu beschaffen. Allerdings führt Kapital von außen immer auch dazu, dass zusätzliche Gruppen (auch als Stakeholder bezeichnet) berücksichtigt werden müssen.



Wer also mit etwas Geduld nicht zwingend fremdes Geld benötigt, ist gut beraten, den Aufbau aus dem eigenen Cashflow mit in Erwägung zu ziehen. Es gilt also, eine passende Funding-Strategie zu entwickeln. Je weniger Beteiligte, umso weniger unterschiedliche Interessen müssen abgeglichen werden. Allerdings muss ausreichend Geld zur Verfügung stehen. Die meisten Startups scheitern aus Mangel an Kapital, wenn fortlaufende Defizite irgendwann nicht mehr finanziert werden können.

Wer zumindest auf Kapitalseite die Fäden in der Hand behalten möchte, sucht im direkten Umfeld wie Familie oder Freundeskreis Beteiligungskapital zusammen oder kann es in Idealfall selbst aufbringen. Je schlanker die Kostenseite des Unternehmens gestaltet wird, umso länger lässt sich mit dem eigenen Rahmen durchhalten. Das ist deutlich einfacher, je weniger verwöhnt man durch den eigenen Lebensstandard oder alternative Tätigkeiten ist. Viele Gründungen zahlen den Unternehmern in der ersten Zeit keine oder nur minimale Gehälter um den „Funding Runway“ zu verlängern. Bei diesem sogenannten Bootstrapping brauchen Startups zwar Geduld, weil das Unternehmen oft langsam wächst. Dennoch kann es deutliche Vorteile haben, die Firma aus eigener Kraft zu finanzieren.

Wer externes Kapital benötigt, muss einen Teil seiner Ressourcen auf diesen Bereich fokussieren. Üblicherweise gibt es im Startup für die Gründer sowieso eine Menge zu tun, so dass diese Ressourcen mit Pech an anderer Stelle für den Aufbau von Produkt, Markt oder Organisation fehlen. Aber mit einer gut strukturierten und erfolgversprechenden Geschäftsidee dürfte es auch in Zeiten höherer Zinsen möglich sein, Beteiligungskapital zu gewinnen. Als am Markt noch Geld praktisch ohne Verzinsung verfügbar sein, war dies noch deutlich leichter. Entsprechend wurden auch für weniger sinnvolle Startups enorme Summen eingesammelt.

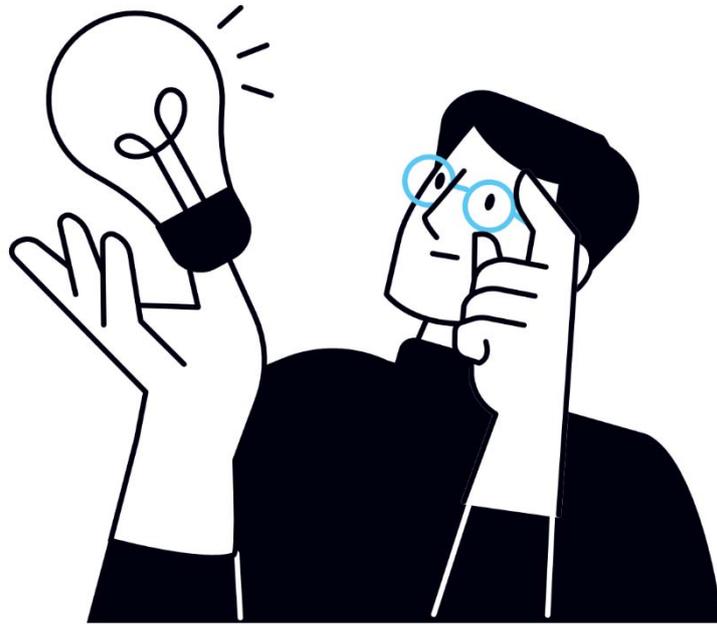
In direktem Zusammenhang mit der Finanzierung stehen die Sicherung der Liquidität sowie eine professionelle Abwicklung von Buchhaltung und Rechnungswesen. Für viele

Gründerinnen und Gründer ist dieser Bereich wenig spannend, so dass nach Möglichkeit kaum Energie hineingesteckt wird. Allerdings gibt es nur wenig größere Fehler, die bei einer Gründung gemacht werden können, als eine chaotische Buchhaltung, ein schlechtes Reporting und noch schlimmer eine mangelnde Übersicht über die verfügbaren Zahlungsmittel. Das betrifft keineswegs nur das (externe) Rechnungswesen, also die Buchhaltung und Steueranmeldungen, sondern in gleichem Maße Budgetierung sowie eine Übersicht über die Beteiligungsstruktur. Wer in späteren Phasen einen Vertrag über zusätzliches Kapital abschließt, sollte seine „Cap-Table“, also die Übersicht der Besitzverhältnisse des Unternehmens auswendig können. Wie kann verhandelt werden, wenn ich den Kern des Ganzen nicht kenne?

Je schwerer es wird, Kapital einzusammeln, um so mehr lenkt sich das Augenmerk wieder auf die Frage, wieviel Geld überhaupt notwendig ist und wie schnell Profitabilität angestrebt werden sollte. Wer zu früh nicht mehr in Wachstum investiert, sondern versucht Geld zu verdienen, mag dabei Möglichkeiten des Wachstums und damit Marktanteile verschenken. Plattformanbieter wie Amazon verdienen in vielen Bereichen seit sehr vielen Jahren bewusst kein Geld, weil davon ausgegangen wird, dass sich dies langfristig gesehen rechnet. Um dies zu beurteilen, ist es notwendig, tief in das Verständnis der Produkt- und vor allem Marktstrukturen einzusteigen. Der Vorteil eines stärkeren Fokus auf Profitabilität ist eine stärkere Resilienz gegen ein geringeres Marktwachstum als erwartet. Nicht immer lohnt es sich, Marktanteile zu erkaufen. Dabei sollte nicht verschwiegen werden, dass ein Überfluss an Kapital ebenso erstaunlich oft zum Scheitern von Startups führt, da Investitionen nicht immer ausreichend geprüft werden und stattdessen vor allem die große Vision des Unternehmens im Vordergrund steht.

## **5. Produktentwicklung**

Auch wenn der Kunde zunächst einmal für ein Wertversprechen (Value Proposition) bezahlt, so wird dieses in der Regel durch ein Produkt oder eine Dienstleistung erfüllt. Erfolg und Scheitern eines jeden Unternehmens hängen von der Fähigkeit ab, diese Produkte zu entwickeln, bereitzustellen und am Markt zu produzieren. Dabei ist es wichtig, dass der Kundennutzen auch wirklich so umfassend ist, dass daraus ein eigenständiges Produkt möglich wird. Ein einfaches Feature oder auch einige neue Eigenschaften für ein bereits verfügbares Produkt können niemals die Basis für ein neues Produkt oder sogar ein Unternehmen sein. Warum? Es liegt nahe, dass es bequem wäre für den bereits am Markt tätigen Anbieter, diese Eigenschaften seinen Produkten hinzuzufügen. Als Herausforderer muss also unbedingt etwas tatsächlich Neuartiges angeboten werden.



Allerdings ist es nicht nur Geschmackssache, ob dies mit viel Aufmerksamkeit als „Big Bang“ angekündigt und am Markt erscheinen sollte. Das Risiko ist enorm, dass die hohen Erwartungen nicht erfüllt werden. Da die meisten Organisationen zudem einer plötzlichen Welle von Kunden nicht gerecht werden könnten, bietet es sich vielmehr an, in überschaubarem Rahmen mit einem überschaubaren Produkt (etwa einem MVP) zu starten und dann kontinuierlich zu verbessern und gleichzeitig zu wachsen.

Viele Startups basieren auf der Geschäftsidee, zwei vorhandene Dinge miteinander zu kombinieren. Das mag zwar auf den ersten Blick innovativ erscheinen und zudem in der Umsetzung überschaubar. Allerdings funktioniert dies in der Praxis allzu häufig nicht wie gewünscht. Ein gutes neuartiges Produkt oder eine neue Dienstleistung beruht meist auf tieferehenden Mechanismen und Zusammenhängen als die einfache Kombination zweier Produkte.

Dass bei der Produktentwicklung nicht immer alles bequem und einfach abläuft, ist im Gründeralltag nicht überraschend. Insbesondere dann, wenn ein wirklich hundertprozentiges Ergebnis vorgelegt werden soll. So manches Startup gerät angesichts des Strebens nach der perfekten 100% Lösung in eine regelrechte Identitätskrise. Da Kunden das Produkt und diese Perfektion gar nicht kennen, reicht es meist völlig aus, lieber ein gut funktionierendes 80% Produkt zu entwickeln und auf die vielfachen Aufwände für die verbleibenden 20% zumindest zunächst zu verzichten. Überhaupt sollte nicht zu sehr auf Erfolg oder Scheitern geachtet werden, sondern stattdessen lieber dafür gesorgt werden, ein brauchbares Produkt auf die Straße zu bringen, was meist schwer genug ist. Für Perfektion bezahlen die wenigsten Kunden Geld, für einen soliden Nutzen sehr wohl.

In den vergangenen Jahren hat sich mit leicht verfügbarem Kapital der Ansatz von Lean Startups verbreitet: Möglichst wenig selber tun, ein möglichst kleines Team, alles was geht von außerhalb des Unternehmens als Outsourcing beziehen. Sofern dabei keine

umfassenden Abhängigkeiten oder sogar langfristige Verpflichtungen eingegangen werden, ist dies eine gute Idee. Allerdings besteht das große Risiko, dass auch Skills und Know-How außerhalb des eigenen Einflussbereiches aufgebaut werden und damit die eigene Entwicklung erschwert wird. Schaut man auf erfolgreiche Unternehmen, so sind es meist diejenigen, die vollen Zugriff auf das eigene Know-How behalten haben und gleichzeitig die eigenen Skills kontinuierlich entwickeln konnten.

Dabei ist es besonders wichtig, nicht alles komplett selbst erdenken zu wollen. Es ist naheliegend und unverzichtbar, sich am Markt umzusehen und Lerneffekte, die bei den großen Playern erkennbar sind, für sich selbst zu nutzen. Das bedeutet keinesfalls, dass man Dinge dort abkupfert. Aber wer würde auf die Idee kommen, wenn er ein Auto entwickeln will, nicht als erstes zu schauen, wie dies andere umgesetzt haben. Lernen von den anderen und besser machen – das sollte die Devise sein!

## **6. Organisationsaufbau**

Was wäre ein Unternehmen ohne ein schlagkräftiges Team aus vielen unterschiedlichen Persönlichkeiten, die alle auf dasselbe Ziel hinarbeiten? Es gibt unzählige Dinge zu regeln, aufzubauen, abzuarbeiten, zu entscheiden, zu planen, abzustimmen und vieles mehr. Ohne Mitarbeitende wird es schwer, überhaupt von der Stelle zu kommen. Doch wie sollte ein funktionierendes Gründerteam aussehen? Studien haben ergeben, dass die Team-Zusammensetzung bei Gründung und in den ersten Jahren entscheidender Erfolgsfaktor für das Startup ist. Dabei gibt es zwei grundlegend unterschiedliche Konstellationen, die sich als besonders funktionierend herausgestellt haben. Die erste Variante sind junge, energiegeladene mutige und fleißige Teams, deren Arbeitstag gerne 14 Stunden umfassen darf und die ausreichend anpassungsfähig sind, dass auch eine mehrjährige Durststrecke locker weggesteckt wird. Nicht selten geht diese Form der Gründung mit einer gewissen Form von Selbstausschöpfung einher, wobei natürlich ein Teil der benötigten Zeit durch das eigene Lernen verursacht ist. Diese Art von Teams hält lange durch und kann auch rasche Änderungen in Strategie oder Planung kreativ umsetzen.



Eine zweite große, nicht weniger erfolgreiche Gruppe sind langjährig erfahrene und arrivierte Professionals, die aus ihrer bisherigen Arbeit heraus gründen, meist sehr genau wissen, worauf es ankommt und einen Großteil der Kenntnisse und Fähigkeiten bereits mitbringen. Auch die Zusammenhänge und Mechanismen, etwa im Marktzugang, technisch, wirtschaftlich oder juristisch sind häufig wohlbekannt. Damit geht vieles sehr viel schneller, allerdings sind diese Unternehmen in der Gründung auch um ein Vielfaches teurer, zumindest wenn die Gründer ihre bestehenden gutbezahlten Jobs aufgegeben haben.

Die Betonung liegt auf „die“ Gründer. Einzelkämpfer haben zumindest statistisch eine deutlich geringere Erfolgchance als dies ein Team aus zwei oder drei Co-Foundern aufweist. Dabei ist es deutlich erfolgsversprechender, dass die Gründer möglichst unterschiedliche Fähigkeiten und Persönlichkeiten mitbringen. Vorausgesetzt, es besteht Einigkeit über Zielsetzungen und den Rahmen bewirken konstruktive Diskussionen in der Gründung eine deutlich bessere Ausarbeitung aller Teilbereiche von Geschäftsmodell, Produkt und den weiteren Bereichen der Gründung.

Ob und inwieweit dabei auf Familienangehörige oder Freunde zurückgegriffen werden sollte, ist zumindest umstritten. Klar bringt es Vorteile mit sich: Kürzere Kommunikationswege, ein besseres Verständnis und vielleicht auch eine höhere Einsatzbereitschaft. Allerdings birgt es die Gefahr, dass nicht objektiv miteinander umgegangen wird, da die vorhandene familiäre Beziehungsebene die sachlichen Anforderungen überlagert. Hinzu kommt, dass es durchaus gesund ist, dass im Privaten auch andere Themen als das Startup prägend sind. Wenn es – wie durchaus häufig – bei der Gründung zu belastenden Situationen kommt, mag eine davon unabhängige private Welt helfen, den Akku wieder aufzuladen.

Bei der Suche nach Co-Foundern sollte sorgfältig und ohne Eile entschieden werden. Wer zum Altar der Unternehmensgründung eilt, ohne den künftigen Partner einschätzen zu

können, wird dies womöglich schon bald bereuen. Aber auch beim weiteren Aufbau der Organisation muss trotz in manchen Branchen vorhandenen extremen Bewerbermangels mit Sorgfalt überprüft werden, ob die bestehenden Anforderungen auch erfüllt werden. Der Aufbau einer Organisation ohne geeignete Mitarbeitende erschwert den Gründeralltag enorm und führt meist dazu, dass Aufgaben entgegen der eigenen Planung nicht delegiert werden können. Eine Überlastung des Gründerteams ist da vorprogrammiert. Allerdings darf die Sorge vor ungeeigneten Einstellungen oder der finanziellen Überlastung des Startups nicht dazu führen, dass komplett auf neue Mitarbeitende verzichtet wird. Wo es in der Planung Arbeitspakete gibt, die von Menschen erbracht werden müssen, kann dies ohne Personal nicht funktionieren. Und wenn sich dann herausstellt, dass Anforderungen und Person nicht zusammenpassen, muss auch von Gründern der Mut aufgebracht werden, dies zu erkennen, klar zu kommunizieren und mit Unterstützungsangeboten zu verbinden. Wenn es aber dann absehbar nicht funktionieren wird, darf auch eine Entlassung in der Probezeit oder danach nicht um des lieben Friedens willen vermieden werden. Oft sind Teams nach dem Ausscheiden ungeeigneter Mitarbeiter tatsächlich produktiver als zuvor.

Wohl demjenigen, dem es gelingt, von Beginn an Vielfalt in das Startup hineinzubringen. Unsere Zeit ist derart komplex und veränderungsintensiv, dass „diverse“ Teams viel besser damit zurechtkommen. Wichtig ist, dass Zielsetzungen, Strategie und Umsetzungsschritte klar definiert sind und entsprechende Verantwortlichkeiten für bestimmte Teilbereiche bei jedem Mitarbeitenden bestehen und gelebt werden. Das Klischee der „alten weißen Männer“ herrscht in viel zu vielen Unternehmen noch heute vor und bringt, insbesondere wenn etwas Neues geschaffen werden soll wegen der Orientierung an Bestehendem große Nachteile.

Zur zielgerichteten Entwicklung der Organisation zählt auch die Frage, ob das Gründerteam ewig an seiner Position bleibt oder es in der Entwicklung von Unternehmen auch für die Unternehmensleitung Anforderungsprofile gibt, die sich nach und nach verändern. Der „ewige“ CEO führt in den meisten Unternehmen irgendwann dazu, dass das Festhalten an eigenen Erfahrungen, Vorstellungen und Auffassungen ab einem bestimmten Punkt dem Unternehmen mehr schadet, als nützt. Dessen sollte sich jeder Gründende bewusst sein: Nichts ist ewig!

## **7. Vertrieb**

Es gibt Produkte oder Dienstleistungen, die sich praktisch von selbst verkaufen, zumindest in der Theorie. Wer zu den Glücklichen gehört, ein solches Produkt als Basis eines Startups anzubieten, muss sich um die vertrieblichen Mechanismen keine Gedanken machen. Alle anderen, also praktisch jedes Startup sieht sich mit einer anderen Situation konfrontiert. Verkaufen ist die Basis eines jeden wirtschaftlichen Erfolgs. Wohl demjenigen, der ausreichend kommunikativ, offen und zielgerichtet ist, um Spaß daran zu haben, Nützliches anzubieten und dafür Geld einzunehmen. Im digitalen Zeitalter haben sich zwar Kanäle und Form dieses Vertriebes verlagert, aber die dahinterliegenden Mechanismen sind auch elektronisch ähnlich.



Grundsätzlich sollte jedes Startup über jemanden mit Verkaufstalent verfügen. Auch die Suche nach Partnern oder Kapitalgebern ist deutlich einfacher mit jemanden im Team, der diese Fähigkeiten mitbringt. Es lässt sich zwar lernen, ein passabler Verkäufer zu werden, wirkliches Talent ersetzt dies aber nicht. Wer noch nie verkauft hat, dem sei gesagt, dass Verkaufen mit zunehmendem Erfolg einfacher wird und mehr Spaß macht. Das erklärt auch überfüllte Veranstaltungen begnadeter Sales-Trainer – eine vielgefragte Branche.

Alternativ bleibt nur, jemand wirklich geeignetes einzustellen, um die im Business-Plan vorgesehenen Absatzzahlen auch zu erreichen. Das kostet zunächst Geld, kann sich aber bei gutem Setup bereits nach einiger Zeit rechnen. Wer einen Vertrieb aufbaut, sollte von Beginn an seine Absatzzahlen in allen Details kennen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in alle anderen Bereiche des Unternehmens übertragen. Ohne eine systematische Strukturierung des Vertriebsaufbaus geht es dabei kaum: Nicht nur für Produktion und Finanzen sind eine klare Strategie und darauf systematisch abgestimmte Maßnahmen unverzichtbar.

Ob und inwieweit der Vertrieb dann funktioniert, hängt von vielen unterschiedlichen Faktoren ab. Wer seine Hausaufgaben gemacht hat, und das angebotene Produkt wirklich zum Markt passt (Product Market Fit), hat zumindest eine gute Basis. Aber dies lässt sich im Vorwege ja niemals absolut sicherstellen. Stattdessen erfordert der Vertriebsaufbau beim Startup grundsätzlich häufige Rückmeldungen für Produktgestaltung und Leistungserbringung. Das ist deutlich besser, als mit viel Aufwand den Vertrieb auf einem eigentlich schwachen Produkt aufzubauen. Weder machen übertriebene Werbemaßnahmen als „Booster“ Sinn, denn nachdem die Werbung eingestellt wird, gehen meist auch die Umsätze in den Keller. Ebenso ist es unglücklich, das Produkt zu einem langfristig nicht haltbaren Niedrigpreis in den Markt zu bringen und zu hoffen, diesen später auf ein erträgliches Niveau heben zu können. In der Praxis funktioniert dies selten, sofern damit

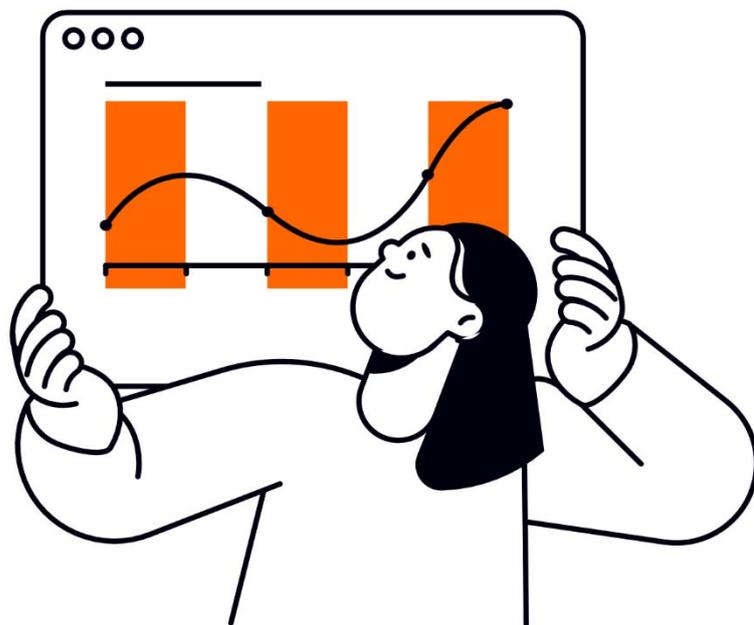
nicht eine deutliche Ausweitung des Leistungsumfanges verbunden ist oder Abhängigkeiten bestehen.

Neben einer zu hohen Konzentration auf einen niedrigen Preis als vertriebliches Argument neigen manche Vertriebsmitarbeitende bei der persönlichen Ansprache dazu, mehr zu versprechen, als das Produkt dann tatsächlich auch einhält. Auch das mag die Absatzzahlen kurzfristig erhöhen, führt aber in der Abwicklung in eine gefährliche Sackgasse.

Gelegentlich finden sich am Markt Unternehmen, die über einen langen Zeitraum keinerlei Umsätze anzustreben scheinen. Angesichts der Tatsache, dass Profitabilität nach wie vor eines der wesentlichen Ziele jedes Startups ist, wird dies meist zu einem großen Risiko. Wer verlernt, am Kunden wertvolle Leistungen zu erbringen oder dies niemals gelernt hat, entwickelt mit Chance seine Produkte deutlich am Kunden vorbei.

## 8. Richtig wachsen und skalieren

Gehen wir einmal davon aus, dass alle bisherigen Bereiche zufriedenstellend erfüllt worden sind und das Unternehmen in seiner Grundstruktur läuft, Umsätze erwirtschaftet und zu erkennen ist, dass so einiges von den Ideen funktioniert. Nahezu perfekt, aber für ein Startup auf Sparflamme kommen die meisten Gründerteams nicht zusammen.



Ein Teil des Aufwandes jedes Unternehmens ist grundsätzlich fix, so dass dieser mit dem Wachstum auf eine größere Menge an Kunden verteilt werden kann. Selbst wenn der variable Aufwand je Kunde mit der Unternehmensgröße steigt, so führt dies dennoch in der Regel dazu, dass Skalierung der Schlüsselfaktor für den Unternehmensgewinn ist.

Allerdings sind Wachstum und Skalierung keine Selbstgänger: Bis ein neu gegründetes Startup geeignete Produkte und Märkte gefunden hat, sind oft mehrere Runden erforderlich. Beim „Pivoting“ geht es genau darum: Hat Plan A nicht funktioniert, erfolgt der Schwenk auf den neuen Plan B. Das geschieht solange, bis Wachstum und Skalierung möglich sind. Dabei kann grundsätzlich gesagt werden: Je einfacher ein Produkt ist, je einfacher die betrieblichen Abläufe, um so besser lässt sich skalieren. Wer es also unnötig verkompliziert, etwa um das absolut perfekte Produkt zu bieten, verhindert damit häufig gutes Wachstum und entsprechend einfache Skalierung des Unternehmens.

Der Gründeralltag besteht aus unzähligen Entscheidungen in alle Richtungen und häufig hat dies weitreichende Auswirkungen auf die Möglichkeit zu wachsen oder das Unternehmen zu skalieren. Schlechte Entscheidungen sind hier fatal. Ebenso auffällig ist, wie schwer es vielen Gründern fällt, Dinge zu priorisieren. Wir sind umgeben von Ablenkungen und die Fokussierung auf wirklich lohnende Dinge zählt zum unverzichtbaren Handwerkszeug jedes Unternehmers. Dabei ist es völlig normal, auch das Risiko einzugehen, Enttäuschungen zu verursachen. Wer sich vor Augen hält, wie die eigene Zielsetzung ist, dem wird es leichter fallen, auch einmal nein zu sagen. Das gilt beispielsweise auch, wenn es darum geht, Abläufe einfacher zu gestalten und Teile des Teams dies anders sehen.

Wer nun denkt, es ginge nur darum, so schnell wie möglich zu wachsen, der sei daran erinnert, dass auch die Organisation mit allen ihren Abläufen und Strukturen mitwachsen muss. Zu schnelles Wachstum resultiert meist in großem Chaos, was zu schwerwiegenden Mängeln oder Fehlern bis hin zur Gefährdung des Unternehmens führen kann. Wer also mit Wachstum plant ist gut beraten, gleichermaßen ein solides Wachstum der Strukturen mit einzuplanen und auch entsprechend Raum zu lassen.

Wenn Wachstum nicht auf Anhieb wie geplant funktioniert, wie dies bei der Mehrzahl neu gegründeter Unternehmen der Fall ist, sollte dies nicht unmittelbar Grund zu großer Sorge sein. Oftmals bedarf es einer guten Portion an Durchhaltevermögen und Zähigkeit, bis Märkte „erobert“ werden können. Wer zu früh aufgibt, übersieht dabei vermutlich, dass auch die Anpassung an die Bedingungen des Marktes ein normaler, mühsamer Vorgang ist, der Zeit benötigt.

Wann dann im Falle des nachhaltigen Misserfolges aufgegeben werden sollte, hängt von vielen Faktoren ab. Zum Glück sieht unsere Gesellschaft heute unternehmerisches Scheitern nicht als einen lebenslangen Makel an, sondern als eine durchaus vorkommende lehrreiche Stufe auf dem eigenen Lebensweg. Entsprechend ist die Alternative des Aufgebens real und es lohnt kaum, stattdessen die eigene Existenz auf Dauer zu ruinieren. Aber meist ergeben sich durch weitreichende Veränderungen und Neuerfindungen des Geschäftsmodells ja ganz andere Perspektiven.

## 9. Unternehmer werden

Vielleicht mag sich mancher potenzielle Gründer die Frage stellen: „Bin ich überhaupt als Unternehmer(in) geeignet?“. Gibt es Persönlichkeitsmerkmale, die etwas über eine Eignung aussagen können? Wie gehe ich mit den Zweifeln um, die im Laufe der Zeit immer wieder auftauchen?



Wesentliches Merkmal von Unternehmern ist es, dass sie etwas unternehmen, also tun. Der sicherste Schritt, kein Unternehmer zu werden, ist also, nicht damit anzufangen. Wer die Biografien prominenter Unternehmer wie Steve Jobs, Bill Gates, Richard Branson, Elon Musk und vieler anderer liest, wird merken, dass niemand davon zu Beginn der Laufbahn über die erforderliche Qualifikation zum Unternehmer verfügt hat. Im Gegenteil: Jeder hat in seinem unternehmerischen Handeln durchaus die eigenen Kompetenzen mutig überschritten und in vielen Situationen Leistungen geboten oder erbracht, die er strenggenommen nicht beherrschte. Ohne den Mut, die eigenen Grenzen aktiv zu überschreiten, ohne dafür der Experte schlechthin zu sein, ist Unternehmertum kaum denkbar. Dies darf selbstredend nicht als Aufruf zum Verlassen der Legalität verstanden werden. Und ebenso darf damit keinesfalls eine unbedingter Hang zum Risiko verbunden sein: Die Kunst liegt darin, in der Abwägung zwischen Chancen und Risiko ein gutes Händchen zu haben.

Unverzichtbar für den erfolgreichen Aufbau eines Startups ist Leidenschaft für den Bereich, in dem sich das Unternehmen bewegen soll. Allerdings ist Leidenschaft nicht alles: Es reicht nicht aus, Passion zu besitzen, sondern diese muss mit dem starken Willen verbunden sein, aus dieser Passion etwas Großes machen zu wollen. Und zwar im Team, denn ein Unternehmen ist stets eine Teamveranstaltung. Ohne Freude im Umgang mit Menschen lässt sich kein Unternehmen aufbauen, denn nur wer Menschen mag, kann gemeinsam mit

anderen lernen und das Startup kreativ weiterentwickeln. Wer ein Startup als das gleichzeitige Jonglieren möglichst vieler Teller durch eine einzelne Person missversteht, kann keinen Erfolg haben. Selbst wer sich als einsamer Wolf inszeniert verfügt im Hintergrund über eine funktionierende Organisation aus Menschen.

## 10. Worauf es wirklich ankommt

Der Erfolg von Unternehmer(inne)n ist selten ausschließlich das Ergebnis von Talent und harter Arbeit. Im Gegenteil, Unternehmertum besteht in der Fähigkeit, Gelegenheiten zu erkennen und systematisch auszunutzen. Ohne die vielen Zufälle des Lebens gäbe es keines der in den Aktienindizes dieser Welt gelisteten Top-Unternehmen. Und jedes davon ist das Ergebnis eines intensiven Lernprozesses. Die meisten erfolgreichen Gründer(innen) sind sicherlich auch ein wenig überrascht, was alles aus dem eigenen Unternehmen entstanden ist und wie wenig davon vorhersehbar war. Wer kann schon die Zukunft vorhersehen?



Wenn es gut läuft, begleitet Euch Euer Unternehmen über lange Zeit. Wie Ihr den Erfolg dabei definiert, entscheidet Ihr selbst. Für viele sind es die Erfahrung, Dinge gestalten zu können und in sehr vielen Dingen ein Maximum an Unabhängigkeit zu besitzen. Wichtig ist, dass die unternehmerische Basis dies auch auf Dauer möglich macht. Das erfordert eigenes Handwerkszeug und eine gut funktionierende Mechanik im Unternehmen. Und permanentes Lernen, Ändern, Entscheiden, Kommunizieren.

Die wenigsten Unternehmerinnen und Unternehmer können sich etwas anderes für sich vorstellen. Und nicht wenige davon gehen jeden Morgen als erste mit einem Lächeln ins

Unternehmen um dann die Türen als letzte wieder zu verschließen. Die Zukunft ist unsicher, aber wir können sie gestalten!

Vielen Dank an [PureSolution](#) (Adobe Stock #510459709) für die tollen Illustrationen!

Den Wechsel zwischen unterschiedlichen Gender-Formen bitten wir zu entschuldigen, wir sind (wie es sich unserer Meinung nach heutzutage gehört) offen für jegliche Form.

Wer sich vertiefend mit diesen Themen beschäftigen möchte, dem sei folgendes Buch empfohlen, welches auch Ideengeber für diesen Leitfaden war:

Kim Hvidkjaer / *How to F\*ck Up Your Startup: The Science Behind Why 90% of Companies Fail--And How You Can Avoid It* (2022)

Über inhaltliche Rückmeldungen jeglicher Art freuen wir uns, bitte an [henning@hachdigi.com](mailto:henning@hachdigi.com) oder via LinkedIn.