

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

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.

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Bildnachweis (Cover): © Sunny studio, shutterstock

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	3.4	Die Cockpit-Canvas
2.4	Die Phasen des Entrepreneurship	48	3.5	Anwendungsbeispiel für den Bereich Kundenresonanz im Start-up-Cockpit
2.4.1	Phase 1: Challenge-Stage	52	3.5.1	Kundenreise und Umwandlungsrate
2.4.2	Phase 2: Design-Stage	64	3.5.2	Die Berechnung der CLV/CAC-Ratio
2.4.3	Phase 3: Contribute-Stage	72	3.5.3	Wachstumsmodell und Performance-Steuerung für ein SaaS-Start-up
3	Geschäftsmodelldesign mit dem Start-up-Cockpit	77	4	Die Branche verstehen – Voraussetzung für einen Faktor-4-Marktvorteil
3.1	Entstehungsgeschichte des Start-up-Cockpits ...	77	4.1	Wertketten verstehen und Potenziale für Marktvorteile nutzen
3.1.1	Die drei Kennzahlenbereiche	79	4.2	Konkurrenzanalyse und Wertkurve
3.1.2	Die vier Determinanten eines Cockpits ..	80	4.3	Megatrends und Plattformökonomie
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		

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