

Sven Ripsas

# Das Start-up-Cockpit für Unternehmensgründer

Erfolgreich von der Idee zum Proof-of-Concept



SCHÄFFER  
POESCHEL

<https://doi.org/10.34157/9783791068674-1> - Generiert durch IP 216.78.218.80, am 27.01.2026, 00:07:58. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne geordnete Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

# 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-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.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 Faltn 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 Faltn, 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  | 3.3.1 Kundennutzen, Entwicklungsphasen und Wirtschaftlichkeit parallel denken ... | 91  |
| 1 Intro: Warum dieses Buch Gründen erfolgreicher machen kann ..... | 11 | 3.3.2 Kundenresonanz .....  | 95  |
| 2 Grundlagen des Entrepreneurship .....                            | 19 | 3.3.3 Wirtschaftlichkeit .....  | 107 |
| 2.1 Begriffsbestimmung: Entrepreneurship .....                     | 19 | 3.3.4 Liquidität .....  | 123 |
| 2.2 Facetten des Entrepreneurship .....                            | 21 | 3.3.5 Beitrag .....   | 131 |
| 2.3 Eine kleine Geschichte der Businesspläne .....                 | 37 | 3.4 Die Cockpit-Canvas .....  | 138 |
| 2.4 Die Phasen des Entrepreneurship .....                          | 48 | 3.5 Anwendungsbeispiel für den Bereich Kundenresonanz im Start-up-Cockpit .....   | 142 |
| 2.4.1 Phase 1: Challenge-Stage .....                               | 52 | 3.5.1 Kundenreise und Umwandlungsrate ....  | 145 |
| 2.4.2 Phase 2: Design-Stage .....                                  | 64 | 3.5.2 Die Berechnung der CLV/CAC-Ratio .....                                      | 149 |
| 2.4.3 Phase 3: Contribute-Stage .....                              | 72 | 3.5.3 Wachstumsmodell und Performance-Steuerung für ein SaaS-Start-up .....       | 152 |
| 3 Geschäftsmodellldesign mit dem Start-up-Cockpit .....            | 77 | 4 Die Branche verstehen – Voraussetzung für einen Faktor-4-Marktvorteil .....     | 161 |
| 3.1 Entstehungsgeschichte des Start-up-Cockpits ...                | 77 | 4.1 Wertketten verstehen und Potenziale für Marktvorteile nutzen .....            | 162 |
| 3.1.1 Die drei Kennzahlenbereiche .....                            | 79 | 4.2 Konkurrenzanalyse und Wertkurve .....   | 166 |
| 3.1.2 Die vier Determinanten eines Cockpits ..                     | 80 | 4.3 Megatrends und Plattformökonomie .....  | 169 |
| 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 |   |     |

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

# Abbildungsverzeichnis

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

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