



Wenn ein Startup die Ecksteine seines Fundaments stabil baut (CORNERSTONES der symbolischen Pyramide), dann lässt sich darauf ein erfolgreiches Unternehmen mit finanziellem Erfolg (gelbe Spitze der Pyramide) aufbauen. Das strukturierte Vorgehen (Execution) ist noch wichtiger als die Geschäftsidee -> nachfolgende Schritte

Zwiebel-Kern (Layer-Model des Startups, analog ISO/OSI stellen untere Layer dem oberen Layer Funktionen zur Verfügung und verbergen durch die Modularität absichtlich Komplexität. Der oberste Layer ist der finanzielle Erfolg.)

1. **Kundennutzenebene** («leuchtend grüner CORNERSTONE», da nur der Kunde grünes Licht zum Erfolg geben kann): Zentrale Frage: «WELCHES für den Kunden wichtige Kundenproblem (Painpoint) löst das Startup besser als die Konkurrenz (Sweet Spot)». Der B2B-Kunde will meistens finanziellen Nutzen. Fokus auf einen Beachhead-Markt mit kurzem Verkaufszyklus, der dominiert werden kann (Blue Ocean) um genügend schneller Cash-Flow positiv zu werden, ist entscheidend.
2. **Marktleistungsebene** («blauer CORNERSTONE»): Frage: WIE schafft das Startup Wert und wie kann es Wert beanspruchen, wie erreicht es den Kunden und auf was konzentriert es sich in Anbetracht der sehr knappen Ressourcen (Geld, Zeit)? -> Business Model Canvas, Value Chain Design
3. **Wettbewerbsebene** («roter CORNERSTONE», Wettbewerb kann Ampel auf rot stellen): Falls der Painpoint des (Einzel)kunden befriedigt werden kann, geht es (erst) jetzt um den ganzen Markt. Ziel ist, einen grossen Markt zu bedienen, der strukturell attraktiv ist (Eingangsbarrieren) und in welchem das Startup nachhaltige Wettbewerbsvorteile (IP, kritische Masse bei IT-Plattformen) besitzt. Nur so kann das Startup einen wesentlichen Teil des geschaffenen Wertes für sich (und damit die Investoren) beanspruchen.
4. **Finanzielle Ebene** («gelb» Spitze der Pyramide, Farbe des Geldes): Der finanzielle Erfolg ist das Resultat der soliden CORNERSTONES des Startups. Liquidität ist 1. Prio für das Überleben sowie die Ökonomie aus Stufe Einzelkunde: Sind die Akquisitionskosten des Kunden (COCA) wesentlich kleiner (Faktor 3) als der Wert des Kunden über die Lebensdauer?.

Zwiebel-Schale (Startup-Prozess, analog zum Start einer IT-Machine erfolgt das Bootstrapping des Startups ausgehend von wenig Kapital zu immer mehr Kapital durch schrittweisen Abbau der Risiken in der richtigen Reihenfolge und resultierendem Mehrwert)

5. **Value & Risk Management**: Mit dem Feedback-Loop von der finanziellen Ebene zur Marktleistungsebene wird angezeigt, dass sich das Startup, wenn einmal das Business läuft, aus dem eigenen Cashflow finanzieren kann. Vorher müssen externe Mittel (FFFF) eingeschossen werden, um «den Startup-Motor in Gang» zu bringen. Diese knappen Ressourcen müssen extrem priorisiert eingesetzt werden. Das Startup darf «nur und nur» das machen, was ein Risiko abbaut. Alles andere ist im Startup-Kontext «Waste». Denn nur wenn mit den vorhandenen Mitteln ein Risiko abgebaut wird, steigt der Wert des Startups. Dies ist Voraussetzung für eine zusätzliche Finanzierung. Meistens sind die grössten Risiken kundenseitig und müssen deshalb zuerst angegangen werden.
6. **Geschäftshypothesen testen** (Customer Development, Lean Startup, Prototyping): Um Risiken abzubauen, müssen Geschäftshypothesen erhärtet oder falsifiziert werden. Ein Startup ist eine Ansammlung von ungetesteten Geschäfts-Hypothesen. Es ist eine Organisation auf der SUCHE nach einem wiederholbaren, skalierbaren und profitablen Geschäftsmodell. Schritte dazu sind: Erarbeiten von Hypothesen für alle Elemente des Geschäftsmodells, Planen von Business-Experimenten in der richtigen Reihenfolge (Information-Return on Experiment-Cost), um diese Hypothesen zu testen, allenfalls Adaptieren des Geschäftsmodells VOR dem Skalieren. LERNEN ist das wichtigste Element des Fortschrittes eines Startups (Modul 5 und 6 symbolisch als L dargestellt).
7. **Überzeugendes Startup-Team** («grauer CORNERSTONE»): Die ersten drei CORNERSTONES sind die Grundlage für einen guten Business-Case. Das notwendige Lernen in den Modulen 5 & 6 und die erfolgreiche Execution des Business-Cases benötigt ein starkes Team: Know-How und Erfahrungen in allen Funktionen und Rollen sowie Team-Mitglieder die konstruktiv zusammen ausführen und lernen können trotz starker Persönlichkeiten sind entscheidend.