

# The Art of the Start

Von der Kunst, ein Unternehmen erfolgreich zu gründen

von  
Guy Kawasaki

1. Auflage

The Art of the Start – Kawasaki

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Management – Ratgeber

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4680 7

# beck-shop.de

The Art of the Start

**beck-shop.de**

# beck-shop.de

## The Art of the Start

Von der Kunst, ein Unternehmen erfolgreich zu gründen

von

Guy Kawasaki

Aus dem Amerikanischen übersetzt  
von Katrin Klein

# beck-shop.de

**Guy Kawasaki** ist Investor, Unternehmensberater, Vortragsredner sowie Autor zahlreicher Bücher. Zu Beginn seiner Karriere war er einer der kreativen Köpfe von Apple und mitverantwortlich für die Vermarktung des Macintosh 1984. Heute berät Guy Kawasaki unter anderem Google. Er ist Gründungspartner des Venture Capitals Fonds Garage Technology Ventures und Co-Gründer von Alltop.

Titel des amerikanischen Originals: „The Art of the Start“  
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.  
This edition published by arrangement with Portfolio,  
a member of the Penguin Group (USA) Inc.

ISBN 978 3 8006 4680 7

© 2014 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München  
Satz: Jung Crossmedia Publishing GmbH, Lahnau  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH,  
Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza  
Umschlaggestaltung: Bureau Parapluié, Ralph Zimmermann

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# beck-shop.de

*Vor vielen Jahren hat Rudyard Kipling einmal eine Ansprache an der McGill University in Montreal gehalten. Eine seiner Äußerungen war besonders denkwürdig. Er warnte die Studenten davor, sich übermäßig viele Gedanken um Geld, Status oder Ruhm zu machen, und sagte: „Eines Tages werden Sie einen Mann treffen, dem nichts davon etwas bedeutet. Dann werden Sie wissen, wie arm Sie sind.“*

Halford E. Luccock  
US-amerikanischer Methodistenpastor und Universitätsprofessor

***Für meine Kinder: Nic, Noah und Nohemi.***

Ein Kind ist das ultimative Start-up und ich habe drei davon.  
Das macht mich reich.

**beck-shop.de**

# beck-shop.de

## Danksagungen

*Rate nicht das Angenehmste, sondern das Beste den Bürgern.*

Solon

Griechischen Lyriker und Staatsmann

Ich möchte mich bei allen Leuten bedanken, die mir bei diesem Buch geholfen haben. Allen voran Rick Kot vom Viking-Verlag, weil dieses Buch seine Idee war. Außerdem hat er meine verrückten Einfälle ertragen – unter anderem den Titel und Untertitel und meine Idee, einen Cover-Design-Wettbewerb zu veranstalten. Jeder Autor würde sich glücklich schätzen, wenn er mit einem Lektor wie Rick zusammenarbeiten könnte. (Der Umkehrschluss ist nicht notwendigerweise richtig.)

Zweitens Patty Bozza und Alessandra Lusardi vom Viking-Verlag und das ganze Portfolio-Team: Joe Perez, Will Weisser und Adrian Zackheim sowie Lisa „Her Highness“ Berkowitz. Hinter jedem erfolgreichen Autor steht ein geniales Team.

Drittens eine Gruppe Leser, die sich wirklich Mühe gegeben hat, mir nicht das Angenehmste, sondern das Beste zu raten, und viele Stunden damit verbracht hat, meine Entwürfe zu lesen und ihnen den letzten Feinschliff zu geben. Meine ewige Dankbarkeit geht an Marylene Delbourg-Delphis, George Grigoryev, Ronit HaNegby, Heidi Mason, Bill Meade, John Michel, Anne P. Mitchell, Lisa Nirell, Bill Reichert, Gary Shaffer, Rick Sklarin und Andrew Tan.

Viertens eine Gruppe Leute, die durch Empfehlungen, Kurskorrekturen und Ergänzungen zu diesem Buch beigetragen hat, nämlich: Mohamed Abdel-Rahman, Anupam Anand, Imran Anwar, Dave Baeckelandt, A. J. Balasubramanian, Steve Bengston, David Berg, Scott Butler, Tom Byers, Antonio Carrero, Lilian Chau, Pam Chun, Tom Corr, Stephen Cox, Deborah Vollmer Dahlke, Martin Edic, Bob Elmore, Eric Erickson, Elaine Ferré, Pam Fischer, Sam Hahn, Lenn Hann, Steve Holden, Hilary Horlock, Katherine Hsu, Doug Ito, Bill Joos, John Michel, Cindy Nemeth-Johannes, Tom Kosnik, Pavin Lall, Les Laky, Molly Lavik, Eric „I’m open“ Lie, Anthony Lloyd, Robert MacGregor, Tom Meade, Chris Melching, Fujio Mimomi, Geoffrey O’Neill, Bola Odulate, Colin Ong, Steve Owlett, Lakiba Pittman, Gina Poss, Julie Pound, Warrick Poyser, das Propon-Team, Richard Putz, Anita Rao, Jim Roberts, Marty Rogers, John Roney, Aaron Rosenzweig, Michael Rozenek, Brian Rudolph, David Schlitter, John Scull, Izhar Shay, Marc Sirkin, Marty Stogsdill, Judy Swartley, Russ Taylor, Larry Thompson, Amy Verneti, Ryan Walcott, Shelly Watson, Tim Wilson, Ryan Wong und Jan Zones.

# beck-shop.de

Fünftens die Leute, die mir dabei geholfen haben, dieses Buch zu vermarkten: Alyssa Fisher, Sandy Kory, Tess Mayall, Ruey Feng Peh, Shifeng Li, Shyam Sankar, Betty Taylor und Kai Yang Wang.

Sechstens meine liebevolle und bezaubernde Frau Beth. Danke, dass du so viel Geduld mit mir hattest, als ich dieses Buch in einer sehr hektischen Zeit unseres Lebens geschrieben habe, und für die besten zwanzig Jahre meines Lebens.

Siebtens Sloan Harris von International Creative Management. Wenn Sloan nicht gewesen wäre, hätten Rick Kot und der Portfolio-Verlag mich vermutlich in der Luft zerrissen.

Achtens Patrick Lor und die Gang von iStockPhoto.com, die dem was Design angeht völlig überforderten Autor unter die Arme gegriffen haben.

Schlussendlich möchte ich mich noch bei John Baldwin, Ruben Ayala und Ken Yackel vom Ice Oasis Skating and Hockey Club bedanken. Ohne sie wäre dieses Buch sechs Monate früher fertig geworden. Aber dann wäre ich nicht der beste 50-jährige verpflanzte Eishockey-Anfänger aus Hawaii im Silicon Valley. Und das ist wahrlich ein äußerst erstrebenswerter Titel.

# beck-shop.de

## Inhalt

*Ein Freund ist jemand, dem man sein Herz ausschütten kann,  
Spreu und Weizen gleichermaßen. Wohlwissend, dass die einfühlsamsten Hände  
es nehmen und durchsieben, das behalten, was wertvoll ist,  
und mit einem Atem von Zartheit den Rest wegblasen.*

Anonym

Ja, es ist eine Kunst zu gründen . . . . .	XI
Vorwort . . . . .	XIII
<b>Grundlagen</b> . . . . .	1
Kapitel 1: Die Kunst anzufangen . . . . .	3
<b>Konzeption</b> . . . . .	27
Kapitel 2: Die Kunst der Positionierung . . . . .	29
Kapitel 3: Die Kunst des Pitchens . . . . .	43
Kapitel 4: Die Kunst, einen Businessplan zu schreiben . . . . .	65
<b>Umsetzung</b> . . . . .	75
Kapitel 5: Die Kunst des Bootstrappens . . . . .	77
Kapitel 6: Die Kunst, die richtigen Mitarbeiter zu finden . . . . .	97
Kapitel 7: Die Kunst der Kapitalbeschaffung . . . . .	115
<b>Wachstum</b> . . . . .	145
Kapitel 8: Die Kunst, erfolgreiche Partnerschaften aufzubauen . . . . .	147
Kapitel 9: Die Kunst der Markenbildung . . . . .	163
Kapitel 10: Die Kunst des Regenmachens . . . . .	185
<b>Pflicht</b> . . . . .	199
Kapitel 11: Die Kunst, ein guter Mensch zu sein . . . . .	201
<b>Nachwort</b> . . . . .	207
<b>Sachregister</b> . . . . .	209

**beck-shop.de**

# beck-shop.de

## Ja, es ist eine Kunst zu gründen

Die amerikanische Erstausgabe von Guy Kawasakis „The Art of the Start“ erschien 2004 und entwickelte sich schnell zum Klassiker des Themas Start-up. Einer der Gründe für seinen Erfolg ist sicher der lockere, leicht verständliche Stil, in dem das Buch geschrieben ist. Zentraler jedoch erscheint mir die Tatsache, dass Kawasaki mutig den Begriff Kunst aufgreift und ins Zentrum seiner Argumentation stellt. Für ihn ist die Firmengründung eine Kunst, ist Meisterschaft, virtuose Handhabung, Brillanz, und nicht, wie die Gründerliteratur in den USA und leider auch bei uns wie selbstverständlich annimmt, die Anwendung von Betriebswirtschaft (*business administration*) auf den Bereich Gründung.

Am Anfang seiner Karriere war Guy Kawasaki einer der kreativen Köpfe in der Gründungsphase von Apple. Es ist daher kein Zufall, dass er das Wort Entrepreneur nicht als Berufsbezeichnung, sondern als *state of mind*, als Geistesverfassung versteht; als einen Zustand, der über das Denken in rein ökonomischen Kategorien hinausgeht. Kein Wunder, dass er den Begriff *make meaning* in den Vordergrund stellt. In der Geburtsstunde eines Unternehmens sollte man nicht von Geld, Macht oder Prestige träumen, sondern die Frage nach dem Sinn stellen. Dies sei der wichtigste Hebel. Was auffällt: Das englische *to make meaning*, wörtlich übersetzt: Sinn *machen*, kommt im deutschen Sprachgebrauch gar nicht vor. Bei uns *hat* etwas Sinn. In Kawasakis Begriff steckt hingegen die Überzeugung, dass der Entrepreneur die Chance, ja geradezu die Aufgabe habe, aktiv Sinn zu generieren, wie wir es ausdrücken würden. Es ist ein Anspruch, der traditionellerweise von Kunst, Philosophie und Dichtung repräsentiert wird.

Kawasakis Verständnis des Entrepreneurs fokussiert also nicht auf den Anspruch allein, Geld zu verdienen. Er fasst alles, was das Leben seiner Mitmenschen, ja den Zustand der Welt verbessern kann, was initiativ ist und etwas bewegt, als Betätigungsfeld von Start-ups zusammen. Ein solcher Ansatz enthält ein starkes Element von Motivation, mehr als die üblichen ökonomischen Anreiz-Systeme. Das ist es, was Kawasaki von den betriebswirtschaftlich orientierten Ratgebern unterscheidet. Du musst für deine Sache brennen, sonst schaffst du die Anstrengung nicht, bringst die Ausdauer nicht auf. Kawasaki schließt den Kreis zur Sinnfrage, indem er das letzte Kapitel *The Art of Being a Mensch* überschreibt. Es reche nicht, zu Lasten anderer zu wirtschaften. Er empfiehlt vielmehr, den Menschen im Mittelpunkt zu sehen und, wenn man erfolgreich ist, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Anders als den *mission statements* von Unternehmen, die ähnliches formulieren, nimmt man dem Autor dieses Engagement auch ab.

Das Buch von Kawasaki ist ein äußerst praktischer Ratgeber, der alle wichtigen Punkte behandelt, die man bei einer Gründung bedenken muss. Seine

# XII | **beck-shop.de** Ja, es ist eine Kunst zu gründen

besondere Stärke besteht darin, aus eigenen Erfahrungen zu berichten, die der Autor zu höchst konkreten Empfehlungen verdichtet. Kawasakis Augenmerk liegt auf den spezifisch praktischen Problemen der Gründungsphase und nicht auf der Vermittlung allgemeiner betriebswirtschaftlicher Grundkenntnisse.

Ich wünsche diesem hervorragenden Werk, dass es auch in der deutschen Ausgabe viele Gründer inspirieren möge.

Günter Faltin  
Unternehmensgründer, Business Angel  
und Autor des Bestsellers „Kopf schlägt Kapital“

# beck-shop.de

## Vorwort

*Der aufregendste Ausruf in der Wissenschaft ist nicht „Heureka!“, sondern  
„Das ist ja komisch ...“*

Isaac Asimov

Russisch-amerikanischer Biochemiker und Science-Fiction-Autor

Es gibt viele Möglichkeiten, die Ebbe und Flut, das Yin und Yang oder die aufblähenden und zerplatzenden Blasen im Leben eines Unternehmens zu beschreiben. Hier ist noch eine weitere: Mikroskope und Teleskope.

In der Mikroskop-Phase schreien alle nach Besonnenheit und fordern eine Rückbesinnung auf die Grundlagen. Experten vergrößern jedes Detail, jeden Einzelposten, jede Aufwendung und verlangen dann ausgereifte Prognosen, langwierige Marktstudien und allumfassende Wettbewerbsanalysen.

In der Teleskop-Phase greifen Gründer nach der Zukunft. Sie malen sich aus, wie sie „das nächste große Ding“ auf die Beine stellen, verändern die Welt und sorgen dafür, dass Spätadopter in die Röhre schauen. Es wird viel Geld vergeudet, aber ein paar verrückte Ideen bleiben immer hängen und die Welt macht einen Schritt nach vorn.

Wenn Teleskope funktionieren, dann ist jeder ein Astronom und die Welt ist voller Sterne. Wenn nicht, dann zücken alle ihre Mikroskope und die Welt ist voller Fehler. Tatsächlich brauchen Sie sowohl Mikroskope als auch Teleskope, um Erfolg zu haben.

Das bedeutet aber auch, dass Sie aus hunderten von Büchern, Zeitschriften und Konferenzen Informationen herausfiltern und mit dutzenden Experten und Fachleuten sprechen müssen – wenn es Ihnen überhaupt gelingt, ein solches Publikum zu bekommen. Sie könnten Ihre ganze Zeit damit verbringen, etwas zu lernen und nichts zu tun. Dabei besteht die Essenz des Gründertums gerade darin, etwas zu tun – und nicht darin, es zu lernen.

*The Art of the Start* schafft diesem Problem Abhilfe. Mein Ziel ist es Ihnen dabei zu helfen, mit Ihrem Wissen, Ihrer Liebe und Ihrer Entschlossenheit etwas Großartiges zu schaffen, ohne sich in Theorie und unnötigen Details zu verzetteln. Ich gehe davon aus, dass Ihr Ziel darin besteht, die Welt zu verändern – und nicht darin, sie zu studieren. Wenn Ihre Einstellung ist: „Sparen Sie sich das Blabla und sagen Sie mir einfach, was ich tun muss!“, dann sind Sie hier genau richtig.

Vielleicht fragen Sie sich, wen ich mit „Sie“ eigentlich genau meine. Der Begriff „Gründer“ ist keine Stellenbezeichnung, sondern bezieht sich auf den Bewusstseinszustand eines Menschen, der die Zukunft verändern will.

# beck-shop.de

(Ganz sicher beschränkt er sich nicht auf Leute im Silicon Valley, die Risikokapital beschaffen wollen.) Daher richtet sich dieses Buch an Personen in ganz verschiedenen Gründungsszenarien:

- an Jungs und Mädels in Garagen, die gerade das nächste großartige Unternehmen aufbauen;
- an mutige Seelen in etablierten Unternehmen, die neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringen wollen;
- an „Heilige“, die Schulen, Kirchen und Non-Profit-Organisationen ins Leben rufen.

Großartige Unternehmen. Großartige Abteilungen. Großartige Schulen. Großartige Kirchen. Großartige Non-Profit-Organisationen. Wenn es um die Grundlagen der Gründung geht, dann ähneln sich all diese Bereiche mehr als sie verschieden sind. Der Schlüssel zu ihrem Erfolg besteht darin, die mikroskopischen Analysen zu überstehen, während sie nach der Zukunft greifen. Packen wir's an.

Guy Kawasaki  
Palo Alto, Kalifornien  
Kawasaki@garage.com