



37signals

Adobe

Alliant Computer

Apple

ArsDigita

Blogger

Bloglines

Craigslist

Del.icio.us

Excite

Firefox

Flickr

Fog Creek Software

Gmail

Groove Networks

Hotmail

Hot or Not

Lotus

Lycos

Marimba

PayPal

Research in Motion

Six Apart

Software Arts

Tickle

TiVo

TripAdvisor

Viaweb

WebTV

Yahoo!

Jessica
Livingston

Founders at Work

Die Anfänge erfolgreicher IT-Startups
33 Pioniere im Gespräch

Vorwort

Kurzstreckenläufer erreichen ihre höchste Geschwindigkeit direkt nach dem Start und werden zum Ende hin immer langsamer. Die Sieger verlieren dabei am wenigsten Geschwindigkeit. So ähnlich geht es auch den meisten Startups. Die Frühphase ist in der Regel auch die produktivste. Dies ist die Zeit der wirklich großen Ideen. Können Sie sich vorstellen, wie es bei Apple zuging, als die Mitarbeiter zu 100 Prozent aus Steve Jobs und Steve Wozniak bestanden?

Das Erstaunliche an dieser Phase ist, dass sie sich vollkommen von dem unterscheidet, was sich die meisten Menschen unter einem Unternehmen vorstellen. Wenn Sie Leute fragen (oder sich Fotoarchive anschauen), was sie mit dem Begriff »Unternehmen« verbinden, dann kommen Bilder mit Menschen in Anzügen, oder Gruppen, die mit ernster Miene um einen Besprechungstisch sitzen, viele denken an Power-Point-Präsentationen und Leute, die umfangreiche Berichte schreiben, die andere lesen müssen. Startups sind in ihrer Anfangsphase das genaue Gegenteil davon. Und doch sind sie wahrscheinlich der produktivste Teil unserer Wirtschaft.

Wieso herrscht hier so eine Diskrepanz? Ich vermute, dahinter steckt ein ganz einfaches Prinzip: Je weniger Energie Menschen in Leistung stecken, desto mehr investieren sie zum Ausgleich in das äußere Erscheinungsbild. In den meisten Fällen wirkt sich die Energie, die für Äußerlichkeiten aufgewendet wird, ziemlich negativ auf ihre tatsächliche Leistung aus. Vor einigen Jahren habe ich in einem Artikel gelesen, dass eine Autozeitschrift die Sportversion eines Serienwagens umgebaut hat, um den schnellstmöglichen Beschleunigungswert zu erzielen. Und wissen Sie, wen sie das gemacht haben? Sie haben alles abmontiert, was der Hersteller an das Auto geschraubt hat, damit es schnell *aussieht*.

In der Wirtschaft ist es nicht viel anders als bei diesem Auto. Alles, was investiert wird, um produktiv auszusehen, ist zwar nicht nur eine reine Verschwendung, aber verringert letztlich die Produktivität des Unternehmens. In Anzügen beispielsweise können Menschen nicht besser denken. Ich wette, dass die meisten Führungskräfte großer Unternehmen ihre besten Einfälle haben, wenn sie am Sonntagmorgen aufstehen und im Bademantel in die Küche gehen, um sich eine Tasse Kaffee zu

machen. Das ist die Zeit der Ideen. Stellen Sie sich vor, wie Unternehmen sein könnten, wenn die Menschen so gut bei der Arbeit denken könnten. In Startups ist dies der Fall, zumindest zeitweise. (Die Hälfte der Zeit sind sie in Panik, weil ihre Server gerade Feuer gefangen haben, aber die andere Zeit denken sie so intensiv nach, wie die meisten anderen es nur tun, wenn sie am Sonntagmorgen ganz für sich alleine sind.)

Dasselbe gilt auch für die vielen anderen Unterschiede zwischen Startups und dem, was in großen Unternehmen Produktivität genannt wird. Dennoch haben uns konventionelle Vorstellungen davon, »wie ein Profi zu sein hat«, so fest im Griff, dass sogar die Gründer von Startups davon angesteckt werden. In unserem Startup-Unternehmen haben wir uns sehr bemüht, »professionell« auszusehen, wenn wir Besuch bekamen. Wir räumten unsere Büros auf, zogen uns besser an und sorgten dafür, dass möglichst viele Leute zu den normalen Bürostunden anwesend waren. Doch eigentlich werden Programme nicht von gut angezogenen Menschen an aufgeräumten Schreibtischen während der Bürozeiten geschrieben. Meistens machen dies schlecht angezogene Menschen (ich war dafür bekannt, dass ich nur mit einem Handtuch bekleidet programmierte) um 2 Uhr morgens in unaufgeräumten Büros. Aber das würde kein Besucher verstehen. Nicht einmal Investoren, die eigentlich wahre Produktivität erkennen sollten, wenn sie sie sehen. Selbst wir unterlagen diesem Vorurteil. Wir hielten uns für Hochstapler, weil wir erfolgreich waren, ohne absolut professionell zu sein. Es war, als hätten wir einen Formel-1-Wagen gebaut, aber wir kamen uns dumm vor, weil er nicht aussah, wie ein solches Auto auszu-sehen hatte.

In der Welt des Motorsports gibt es wenigstens ein paar Leute, die wissen, dass ein Hochleistungswagen wie ein Formel-1-Rennwagen aussieht und nicht wie eine Limousine mit Riesenfelgen und einem zusätzlichen Spoiler auf dem Kofferraum. Warum ist das in der Wirtschaft anders? Vielleicht liegt es daran, weil Startups so klein sind. Startups entwickeln sich dann explosionsartig, wenn sie nur aus drei oder vier Leuten bestehen – also bekommen es auch nur drei oder vier Leute mit, während es bei Boeing oder Philip Morris Zehntausende sind.

Dieses Buch kann zur Lösung dieses Problems beitragen, da es allen zeigt, was bis heute nur eine Handvoll Menschen wussten: Was passiert genau im ersten Jahr eines Startups? So sieht wahre Produktivität aus. Dies ist der Formel-1-Rennwagen. Er sieht merkwürdig aus, ist aber sehr schnell.

Sicherlich sind große Unternehmen nicht in der Lage, alles zu tun, was diese Startups können. In großen Unternehmen spielt auch immer viel Firmenpolitik mit, und es gibt weniger Raum für Einzelentschei-

dungen. Doch wenn andere Unternehmen sehen, was diese Startups tatsächlich leisten, wissen sie, wonach sie streben müssen. Es wird bald eine Zeit kommen, in der nicht mehr die Startups versuchen werden, wie Unternehmen zu sein, sondern die Unternehmen eher so sein möchten wie die Startups. Das wäre eine gute Sache.

Paul Graham
Mitbegründer von Viaweb

Über die Autorin

Jessica Livingston ist Mitbegründerin von Y Combinator, einem Unternehmen mit Sitz in Cambridge, Massachusetts, und Mountain View, Kalifornien, das Risikokapital zur Seed-Finanzierung von Startups bereitstellt. Davor arbeitete sie als VP im Marketing der Investmentbank Adams Harkness. Neben ihrer Arbeit mit Startups bei Y Combinator leitet sie die Startup School (www.startupschool.org). Sie hat einen Bachelor in Englisch der Universität Bucknell.

Danksagungen

Als Erstes möchte ich mich bei meiner Tante, Ann Gregg, für ihre unermüdliche Unterstützung und Ermutigung bedanken. Sie ist eine äußerst aufmerksame Leserin und hat sehr dazu beigetragen, dieses Buch zu verbessern.

Ich danke all denjenigen, die ich interviewt habe, dass sie ihre Geschichten erzählt und ihre Zeit geopfert haben. Eine Sache, die ich in meiner Einleitung nicht erwähnt habe, ist, dass mir die Gründer immer sehr sympathisch waren. Sie sind einzigartig und intelligent, und es war eine Ehre, mit ihnen zu sprechen. Ich weiß, dass ihre Offenheit und ihr Rat in den nächsten Jahren potenzielle Gründer inspirieren werden.

Vielen Dank auch an Gary Cornell, dass er bereit war, ein etwas anderes Buch zu machen, sowie an das Team von Apress, dass sie an diesem anderen Buch mitgearbeitet haben.

Viele haben mich in die entsprechenden Kreise eingeführt, ihnen allen möchte ich danken: Jim Baum, Patrick Chung, Mark Coker, Jay Corscadden, Rael Dornfest, Jed Dorsheimer, Randy Farmer, Steve Fran-

kel, Anand Gohel, Laurie Glass, James Hong, Mitch Kapor, Morgan Ley, Mike Palmer, Tom Palmer, Bryan Pearce, Andrew Pojani, Will Price, Ryan Singel, Langley Steinert, Chris Sacca und Zak Stone.

Mein Dank gilt auch Kate Courteau, dass sie mir gemütliche Büros geschaffen hat, in denen ich arbeiten konnte, Lesly Hathaway für ihren Rat und ihre Unterstützung, Alaina und David Sloo, die viele Kontakte herstellten, sowie Sam Altman, Paul Buchheit, Lynn Harris, Marc Hedlund und Aaron Swartz, die die ersten Kapitel des Buches gelesen haben. Ich möchte mich bei Lisa Abdalla, Michele Baer, Jen Barron, Ingrid Bassett, Jamie Cahill, Jessica Catino, Alicia Collins, Caitlin Crowe, Julie Ellenbogen, John Gregg, Chrissy Hathaway, Katie Helmer, Susan Livingston, Nadine Miller, Sara Morrison, Bridget O'Brien, Becky Osborne, Allison Pellegrino, Jennifer Stevens und Suzanne Woodard für ihre steten Ermutigungen bedanken.

Ich bedanke mich bei allen, die mir bei den Abendessen von Y Combinator oder in persönlichen Gesprächen ihre Erkenntnisse über Startups mitgeteilt haben: Rich Bacon, Greg Benning, Tom Churchill, Michael Ellenbogen, Jonathan Gertler, Hutch Fishman, Sara Harrington, Bill Herp, Bradley Horowitz, Joel Lehrer,Carolynn Levy, Simon London, Page Mailliard, Udi Manber, Fredrick Marckini, Greg McAdoo, Mark Macenka, Mike Mandel, Jerry Michael, Rich Miner, Mark Nitzberg, Peter Norvig, Steve Papa, Tom Pinckney, Stan Reiss, Olin Shivers, Hugues Steinier, Jeff Taylor, Rob Tosti und Stephen Wolfram.

Vielen Dank an die Gründer der Startups, die wir bei Y Combinator finanziert haben. Sie haben mich inspiriert, und ich weiß, dass sie eigene, wertvolle Geschichten zu erzählen haben.

Ein besonderer Dank geht an Trevor Blackwell und Robert Morris für ihre Unterstützung. Ich kann mich glücklich schätzen, mit ihnen zusammenzuarbeiten.

Danke auch an meine Großeltern, Baba und Bob, die ich bewundere und deren Ratschläge aus ihren eigenen Erfahrungen als Autoren mir sehr geholfen haben. Ein ganz besonderer Dank geht an Dad und Michelle, die mich auch dann unterstützt haben, als ich so verrückte Ideen hatte, wie zu kündigen, um ein eigenes Unternehmen zu gründen und an einem Buch zu arbeiten. All die Jahre hat mein Vater nie daran gezweifelt, dass ich etwas vollbringen kann, auf das ich dann richtig stolz bin. Das rechne ich ihm hoch an.

Ganz besonders möchte ich mich bei Paul Graham bedanken, der mich zu diesem Buch inspiriert hat und mir während des gesamten Entstehungsprozesses ermutigend mit Rat und Tat zur Seite stand. Ich bin dankbar, dass ich von seinen außergewöhnlichen Kenntnissen über Technologien, Startups und das Schreiben von Büchern profitieren konnte. Vor allem aber bin ich froh, ihn zu kennen.

Einleitung

Etwas Magisches geschieht bei Startups, vor allem in der Anfangsphase. Doch die Einzigen, die das sehen können, sind die Gründer selbst. Wenn man also wissen möchte, was genau da passiert, muss man sie fragen. Und genau das habe ich getan.

In diesem Buch kommen Gründer zu Wort, die ihre Geschichten erzählen. An dieser Stelle möchte ich einige Muster verraten, die mir dabei aufgefallen sind. Wenn man eine Reihe von bekannten Startup-Gründern interviewt, dann sucht man unweigerlich nach einer besonderen Eigenschaft, die allen gemeinsam ist und die ihnen zum Erfolg verholfen hat.

Am meisten hat mich dabei erstaunt, wie unsicher die Gründer offensichtlich waren, dass sie tatsächlich etwas richtig Großes auf die Beine stellen. Einige dieser Unternehmen entstanden beinahe zufällig. Alle Welt denkt, dass Startup-Gründer ein übermenschliches Vertrauen haben müssen, aber viele von ihnen waren zu Beginn unsicher, ob sie überhaupt ein Unternehmen gründen sollten. Sie wussten allerdings ganz genau, dass sie etwas Gutes schaffen wollten, oder etwas, das nicht funktionierte, zum Funktionieren bringen wollten.

Sie waren alle entschlossen, etwas zu schaffen, das funktionierte. Entschlossenheit, so würde ich behaupten, ist die allerwichtigste Eigenschaft eines Startup-Gründers. Wenn die Gründer, mit denen ich gesprochen habe, in irgendeiner Weise Übermenschen waren, dann aufgrund ihrer Ausdauer. Das wurde in den Interviews immer wieder deutlich.

Ausdauer ist wichtig, weil bei einem Startup nichts nach Plan läuft. Die Gründer müssen sich stets mit einer gewissen Unsicherheit, Isoliertheit und manchmal auch mit mangelndem Fortschritt herumschlagen. Außerdem tun Startups von Haus aus neue Dinge – und wenn man Neues tut, dann stößt man häufig auf Ablehnung.

Das war das Nächste, was mich bei diesen Interviews überrascht hat: wie häufig die Gründer zu Beginn abgewiesen wurden. Ob von Investoren, Journalisten, eingessenen Firmen – alle haben ihnen einen Korb gegeben. Rein theoretisch betrachtet mögen die Menschen neuartige Ideen, aber wenn man ihnen eine konkrete Neuerung vorstellt, dann lehnen sie sie zunächst ab, weil sie nicht in ihr altbekanntes Schema passt.

Im Nachhinein betrachtet erscheinen Innovationen unumgänglich, doch ihre Einführung ist ein harter Kampf. Es ist schon komisch, dass eine Technologie, die wir heute als selbstverständlich betrachten, beispielsweise webbasierte E-Mails, früher als nicht erfolversprechend

abgelehnt wurde. Schon Howard Aiken erkannte: »Mach‘ dir keine Sorgen darüber, dass dir andere deine Ideen stehlen. Wenn deine Ideen wirklich gut sind, dann wirst du große Mühe haben, sie an den Mann zu bringen.«

Neben Ausdauer müssen Gründer anpassungsfähig sein. Es erfordert nämlich nicht nur ein bestimmtes Maß an geistiger Flexibilität zu erkennen, was die User wollen, auch der Plan wird sich wahrscheinlich ändern. Manche glauben, dass Startups aus irgendeiner brillanten Idee heraus entstehen, wie eine Pflanze aus einem Samenkorn. Doch fast alle Gründer, mit denen ich gesprochen habe, haben ihre Ideen weiterentwickelt und verändert. PayPal hat am Anfang Verschlüsselungssoftware geschrieben, Excite beschäftigte sich zu Beginn mit der Datenbanksuche und Flickr entstand aus einem Online-Spiel.

Wer ein Startup gründet, muss viele Möglichkeiten ausprobieren und scheitert an manchen Stellen. Während dieser Zeit war die Empathie für die User ein stetiger Begleiter der Gründer. Sie haben nie den Blick dafür verloren, was die Menschen wirklich wollen.

Erfolgreiche Startup-Gründer werden in der Regel auch reich dabei, aber diejenigen, die ich interviewt habe, haben es nicht nur wegen des Geldes getan. Sie waren stolz auf ihr Werk. Und sie wollten die Welt verändern. Deshalb haben auch viele von ihnen neue Projekte begonnen, die genauso ambitioniert sind. Natürlich genießen sie die größeren finanziellen Freiheiten, aber sie setzen diese Freiheit ein, um noch mehr aufzubauen.

Startups sind anders als etablierte Unternehmen – erstaunlicherweise besonders in ihrer Anfangsphase. Es wäre gut, wenn man dieser wichtigen, aber häufig verkannten Nische in der Wirtschaft mehr Aufmerksamkeit schenken würde, weil man hier wahre Produktivität sehen kann. In ihrer Urform wirkt Produktivität so merkwürdig, dass die meisten Menschen sie nicht für »geschäftstypisch« halten. Doch wenn die frühen Startups nicht geschäftstypisch sind, dann könnte auch die Welt der Unternehmen produktiver sein, wenn sie weniger geschäftstypisch wären.

Ich möchte mit diesen Interviews einen Fundus an Erfahrungen zusammentragen, aus dem jeder schöpfen kann. Es lassen sich bestimmte Arten von Problemen ausmachen, die immer wieder auftauchen. Bei allen Gründern gab es Dinge, die sie gerne gewusst hätten, bevor sie ihre Unternehmen gründeten. Jetzt habe ich sie für künftige Gründer festgehalten.

Ich hoffe insbesondere, dass dieses Buch Inspiration für diejenigen ist, die ein Startup gründen möchten. Der Ruhm, den Startup-Gründer mit ihrem Erfolg ernten, lässt sie als etwas ganz Besonders erscheinen.

Wenn die Menschen jedoch sehen, wie diese Unternehmen gegründet wurden, dann wird es für sie vielleicht weniger beängstigend sein, etwas Eigenes auf die Beine zu stellen. Ich hoffe, dass viele, die diese Geschichten lesen, denken werden: »Mensch, diese Gründer waren früher genauso wie ich. Vielleicht könnte ich es ja auch schaffen.«

Die englische Ausgabe von *Founders at Work* ist nun bereits seit einiger Zeit in den Regalen der Buchhandlungen. Was habe ich in dieser Zeit dazugelernt?

Die größte Überraschung waren die unglaublich vielen Menschen, die sich für Startups interessiert haben. Ich kenne diejenigen, die sich bei Y Combinator bewerben, Hacker News lesen oder die Startup School besuchen, aber ich wusste nie genau, wie viele Menschen sich außer dem harten Kern potenzieller Gründer wirklich für Startups interessieren. Wie sich herausstellte, eine ganze Menge. Ich bekomme fast täglich E-Mails und lese Blog-Nachrichten über *Founders at Work*. Manche wagten auch endlich den Schritt und gründeten ein Startup, andere erkannten, dass es vollkommen richtig war, sich von ihren ursprünglichen Ideen zu verabschieden, einige waren in der Lage, sich der Zukunft zu stellen, obwohl ihre Unternehmung zum Scheitern verurteilt schien. Andere wiederum verstanden jetzt einfach ihre Bekannten besser, die in Startups arbeiteten.

Meine größte Hoffnung für das Buch ist – so schrieb ich in der Einleitung –, dass es Menschen dazu bringt, ihr eigenes Startup zu gründen, indem ich aufzeige, wie unsicher selbst erfolgreiche Gründer anfangs waren. Und genau dies scheint funktioniert zu haben. Besonders habe ich mich über eine E-Mail von einem Programmierer gefreut, der seinen Job bei einem großen Unternehmen gekündigt hatte, um als erster Angestellter bei einem Startup zu arbeiten. Die Gründer hatten ihn schon eine ganze Weile bearbeitet, dass er doch bei ihnen anfangen solle. Er schrieb: »Einen Tag, nachdem ich Ihr Buch gelesen hatte, habe ich gekündigt. Ohne *Founders at Work* hätte ich dazu wahrscheinlich nicht den Mut gehabt.«

Da dies mein erstes Buch ist, erstaunte es mich auch, wie schnell die Kunde über das Buch die Runde im Internet machte. Ich hatte das Glück, dass einige bekannte Blogger über das Buch schrieben, und jedes Mal verzeichneten wir sofort einen Anstieg der Verkaufszahlen. Dies ist wohl das so genannte »level playing field«, der Wettbewerb, bei dem alle die gleichen Ausgangschancen besitzen. Und eben dieses Phänomen ist es, das viele Internet-Startups erst möglich macht.

Seit das Buch auf dem Markt ist, hat Y Combinator sehr viel mehr Startup-Unternehmen finanziert. Bis heute sind es mehr als 100. Hat

dies meine Meinung darüber geändert, was Startups erfolgreich macht? In manchen Punkten vielleicht. Doch im Allgemeinen hat es nur das bestätigt, was ich aus diesen Interviews bereits gelernt habe. Ich glaube nicht, dass ich irgendetwas an dem ändern würde, was ich ursprünglich in meiner Einleitung geschrieben habe: Entschlossenheit ist die wichtigste Eigenschaft eines Gründers; Offenheit und Bereitschaft, seine Ideen auch zu ändern, sind entscheidend, und alle Startups stoßen anfangs auf Ablehnung.

Offensichtlich befinden wir uns derzeit inmitten einer neuen Welle von Startups. Ich glaube nicht, dass dies wieder einmal eine Blase ist, sondern dass sich die Art und Weise verändert, wie Menschen über ihre berufliche Laufbahn denken. Aufregend finde ich auch, dass einige der Geschichten aus diesem Buch heute Teil des kollektiven Wissens über Startups sind. Manchmal höre ich Geschichten oder lese Blogbeiträge über berühmte Startup-Gründer, die aus meinem Buch stammen. Das ist für einen Autor ganz besonders ermutigend. Ich habe das Gefühl, das Buch nützt, zumindest ein wenig, sogar Leuten, die es nicht gelesen haben.