

REDLINE | VERLAG

ALI TAMASEB

SUPER FOUNDERS

© des Titels »Super Founders« von Ali Tamaseb (ISBN 978-3-86881-881-9)
2022 by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

**ÜBERRASCHENDE DATEN UND FAKTEN
ÜBER MILLIARDEN-DOLLAR-START-UPS**

Einleitung

»Es gibt nur *Muster*. *Muster* von *Mustern*. *Muster*, die andere *Muster* beeinflussen. *Muster*, die sich hinter *Mustern* verbergen. *Muster* in *Mustern*.

Wenn man genau hinsieht, besteht die Geschichte nur aus Wiederholungen ihrer selbst.

Was wir Chaos nennen, sind bloß *Muster*, die wir noch nicht erkannt haben.

Was wir Zufall nennen, sind bloß *Muster*, die wir nicht enträtseln können. Was wir nicht begreifen können, nennen wir Unsinn. Was wir nicht verstehen können, nennen wir Geschwafel.«

CHUCK PALAHNIUK, *FLUG 2039*¹

Als ich vor vielen Jahren mein erstes Unternehmen gründete, stammte meine Vorstellung von einem erfolgreichen Startup größtenteils aus gesehenen Filmen, gelesenen Artikeln und den allgegenwärtigen, beliebten Mythen über berühmte Unternehmen. Die Geschichte von Facebook ließ mich glauben, dass die meisten erfolgreichen Unternehmensgründer damit noch auf dem College anfangen, so wie Mark Zuckerberg. Die Geschichte von Apple ließ mich glauben, dass man zwei Unternehmensgründer brauchte, ein Technikgenie und einen Business-Visionär, um supererfolgreich zu werden (wenig später erfuhr ich, dass es bei Apple zu Beginn sogar einen dritten Co-Founder gegeben hatte).

Milliarden-Dollar-Start-ups – oder »Unicorns« (»Einhörner«), ein Begriff, den der Wagniskapital-Investor Aileen Lee geprägt hat – sind, wie der Name schon sagt, relativ selten. Sie machen weniger als 0,1 Prozent aller Start-ups aus.

Jahre später wurde mir dann als Wagniskapital-Investor bewusst, was für ein kleiner und schräger Haufen es in die Medien schaffte und somit meine Wahrnehmung geprägt hatte. Als Wagniskapital-Investor prüfe, bewerte und beobachte ich jedes Jahr Hunderte Start-ups, und ich habe manche von diesen Unternehmen auf Ergebnisse in Milliardenhöhe anwachsen sehen, aber ich konnte noch immer nicht sagen, was wirklich so anders war zwischen jenen mit dem großen Erfolg und jenen ohne, und vielleicht konnte das auch niemand sonst sagen, zumindest nicht aufgrund handfester Daten, sondern allerhöchstens aus einem Bauchgefühl heraus. Also beschloss ich, mich auf den Weg zu machen, um eine Antwort auf eine Frage zu finden, die mich jahrelang geplagt hat: Wie sehen Milliarden-Dollar-Start-ups am Anfang wirklich aus? Unterscheiden sie sich ab dem ersten Tag von allen anderen? Und wenn ja, inwiefern?

Ich wühlte mich ab 2017 durch Internetarchive, las Hunderte Interviews, sah Tausende von LinkedIn- und Crunchbase-Profilen durch und betrachtete jede auffindbare öffentliche oder private Datenquelle. Vier Jahre lang verbrachte ich Tausende Stunden mit der Sammlung dieser Daten, wobei ich 30 000 Einzeldaten händisch zusammenstellte, mehr als 65 Faktoren pro Start-up. Ich sammelte Informationen über alles – von den frühen Wettbewerbern eines Unternehmens bis hin zu den Faktoren für seine Verteidigungsfähigkeit; vom Alter der Gründer bis hin zu ihrem Bildungsgrad; von der Qualität der Investoren eines Unternehmens bis hin zum Timing ihrer Finanzierungsrunden – und noch viel, viel mehr. Keine Studie sagt etwas aus ohne Vergleichsgruppe, also sammelte ich die gleichen Daten auch von einer ähnlich großen Gruppe willkürlich ausgesuchter Unternehmen, die zeitgleich ge-

gegründet worden waren, aber keine Milliarden-Dollar-Bewertung erreicht hatten.

Beim Sammeln dieser Daten hörte ich von anderen Investoren und Unternehmensgründern immer wieder dieselben Gemeinplätze über Erfolg: Dass die meisten Milliarden-Dollar-Unternehmen von Studienabbrechern aus den Ivy-League-Universitäten gegründet würden. Dass sie ein namhaftes Accelerator-Programm durchlaufen haben müssten. Dass die Gründer die Lösung für ein persönliches Problem gefunden haben müssten, oder dass ihre Idee die erste auf dem Markt und noch ohne Wettbewerb gewesen sein müsste. Eine Handvoll der Milliarden-Dollar-Start-ups erfüllen diese Stereotype tatsächlich, aber die meisten eben nicht. Meine Datensammlung zeigte, dass die Gründer der Milliarden-Dollar-Unternehmen ihre Abschlüsse an der Universität eher gemacht hatten, als das Studium abzubrechen, und viele hatten völlig technikfremde Co-Founder. Weniger als 15 Prozent hatten je ein Accelerator-Programm durchlaufen, viele hatten keine Lösung für ein persönliches Problem gefunden und nur sehr wenige waren die Ersten am Markt.

Ich fragte mich, wie viele Unternehmen wohl keine Finanzierung bekämen, weil sie keinem der bekannten Muster entsprachen. Und wie viele potenziell erfolgreiche Unternehmensgründer gründen vor allem deshalb nie ein Unternehmen? Diese Fragen brachten mich dazu, dass ich über die reine Datensammlung hinausging, die Geschichten der – nicht nur berühmten – Gründer dieser Milliarden-Dollar-Unternehmen aus erster Hand sammelte und dieses Buch schrieb.

In der von mir betrachteten Zeitspanne, zwischen 2005 und 2018, wurden über 200 Milliarden-Dollar-Unternehmen gegründet, aber von vielen davon haben Sie vielleicht noch nie gehört. Neben den Ubers, Airbnbs und Zooms in diesem Buch gibt es auch Milliarden-Dollar-Start-ups wie Nevro, ein Hersteller medizinischer Geräte, die mithilfe elektrischer Nervenstimulation

chronische Schmerzen lindern, eine Alternative zu Medikamenten. Oder Tanium, ein Unternehmen, das Software für Endpunktmanagement und Sicherheit entwickelt. Es gibt auch viele Beispiele für Milliarden-Dollar-Start-ups außerhalb des typischen Tech-Bereichs, etwa Peak, ein Entwickler beliebter Handyspiele mit Sitz in Istanbul.

Die Daten untermauern meine Argumentation, und die Interviews mit Gründern und Investoren, die am Ende der meisten Kapitel erscheinen, ergänzen das Ganze mit ihren lebendigen Details. Im Kapitel über Berufserfahrung lesen Sie, wie zwei Gründer den Markt für Krebsbehandlungstechnologie ohne jede Branchenerfahrung auf den Kopf stellten. Im Kapitel über Neuausrichtungen lesen Sie, wie YouTube aus einem solchen entstand. Im Kapitel über Bootstrapping lesen Sie, wie sich GitHub in den ersten vier Jahren finanzierte, bis es für 7,5 Milliarden Dollar gekauft wurde. Und im Kapitel über Fundraising lesen Sie, dass auch Unternehmen wie Peloton und Airbnb in ihrer Anfangsphase Finanzierungsprobleme hatten. Sie werden sehen: Manche meiner Untersuchungen zeigen, dass bestimmte Faktoren überhaupt nicht wichtig sind (hören Sie also mit der Grübelelei und den Zweifeln auf!), aber Sie werden auch manche Faktoren erkennen, die den Erfolg eines Gründers oder einer Idee wahrscheinlicher machen. Vielleicht inspiriert Sie das auch mal zum Umdenken. Ich werde Ihnen Antworten auf folgende Fragen geben:

- Wie viele Start-ups hatten zahlreiche Wettbewerber zur Zeit ihrer Gründung?
- Wie viele Jahre allgemeiner Berufserfahrung hatten die Gründer, bevor sie ihr Unternehmen starteten? War es in derselben Branche?
- Hatten die meisten Gründer schon einmal ein Unternehmen gegründet? Wenn ja, war dieser erste Versuch erfolgreich?

- Wie lange dauerte es vom Unternehmensstart bis zum ersten Investment? Kam es von einem Markennamen-Investor oder nicht?

Zusätzlich zu den Daten bieten die Interviews die Möglichkeit, die Geschichten detailreicher und auf direktem Weg von einigen dieser Gründer zu hören. Manche sind eine genaue Zusammenfassung der Daten, manche strafen die Daten Lügen. Letztere sind überaus wichtig, denn sie zeigen, dass man manchmal auch entgegen der Datenlage Erfolg haben kann. Wir werden von Max Levchin, dem Co-Founder von PayPal und Affirm, den Unterschied zwischen Marktschaffung und Expansion erfahren; von Tony Fadell, dem Gründer von Nest und Erfinder des iPods, werden wir etwas über Produktdifferenzierung erfahren; von Michelle Zatlyn, Co-Founderin von Cloudflare, etwas darüber, wie man während einer Rezession ein Unternehmen gründet; und von Eric Yuan, dem Gründer von Zoom, etwas über Wettbewerb. Wir werden mit Peter Thiel sprechen, Investor in Unternehmen wie Facebook, SpaceX oder Spotify, mit Alfred Lin von Sequoia Capital, Investor in Unternehmen wie Airbnb oder DoorDash, und mit Keith Rabois von Founders Fund, Investor in Unternehmen wie YouTube oder LinkedIn. Dabei erfahren wir, wonach sie bei einem Pitch Ausschau halten und wie sich Start-ups am besten auf das Fundraising vorbereiten sollten. Ich habe mich mit jedem dieser Experten zusammengesetzt und ihnen Fragen über ihren Hintergrund gestellt, über den Aufbau ihres Start-ups oder ihre Investment-Story, über ihre Unternehmensführung und vieles mehr.

Meine Datensammlung schließt jedes Start-up mit ein, das irgendwann die Milliarden-Dollar-Bewertung bekommen hat, sei es durch einen Börsengang (Initial Public Offering, IPO), durch den Verkauf des Unternehmens oder private Finanzierungsrunder. Meine Studie ist also breiter angelegt als nur private Investorenbewertungen, auf die man sich – Einhörner betreffend –

normalerweise bezieht. Manche könnten sagen, der Wert eines Einhorns existiere schließlich nur auf dem Papier, und tatsächlich werden viele überbewertet, um später ihren Status zu verlieren. Dennoch sind die meisten Milliarden-Dollar-Start-ups bahnbrechende Phänomene. Denn normalerweise scheitert das durchschnittliche Start-up und stirbt, während das durchschnittliche Milliarden-Dollar-Start-up Hunderte Menschen beschäftigt und Produkte für Tausende Kunden herstellt. Die Bewertung ist nicht die ideale Kennzahl, um »Erfolg« per se zu definieren, aber wenn Daten über Erträge, Profit oder die gesellschaftliche Auswirkung nicht zu beschaffen sind, ist sie eine gute, wenn auch willkürliche Größe für die eigene Orientierung.

Meine Hoffnung ist, dass die Erkenntnisse aus diesem Buch Ihnen nicht nur die Augen öffnen, sondern auch nützlich und praktikabel für Ihren eigenen Weg als Unternehmer sein werden. Manche Unternehmensgründer versuchen vielleicht, bestimmten Storys nachzueifern, Teams auf bestimmte Weise aufzubauen oder ihre Start-ups so zu gestalten, dass sie die Stereotype erfüllen. Wir dagegen werden hier Daten nutzen, um herauszufinden, was wirklich zählt. Sie werden erfahren, dass diejenigen, die sich für den Aufbau und die Leitung von Projekten oder für Nebengeschäfte begeisterten, eine viel höhere Chance hatten, ein Milliarden-Dollar-Unternehmen zu erschaffen, und dass zwar die durchschnittliche Berufserfahrung zehn Jahre beträgt, dass viele aber zuvor gar nichts über die Branche wussten, die sie dann auf den Kopf stellten – und viele hätten sich niemals einen solchen Erfolg vorstellen können. Wir werden erfahren, dass es wichtig ist, äußerst differenzierte Produkte herzustellen, nicht aber, der Erste am Markt zu sein.

Manche von den Unternehmen, die ich in diesem Buch erwähne, werden irgendwann ihren Status als Einhorn verlieren. Die von mir ausgewählten Unternehmen sind keine Beispiele für Generationen währende Imperien, die den Lauf der Zeit überdauern sollen, sondern sie sind Beispiele für Start-ups, die schon

früh durchschlagenden Erfolg hatten, die Ideen und Vorstellungen ihrer Kunden trafen und mit mehr als einer Milliarde Dollar bewertet wurden.

Dieses Buch soll nicht vorhersagen, wer das nächste wahn-sinnig erfolgreiche Start-up aufbauen wird und wer nicht. Es ist stattdessen ein datengestützter Blick auf die Muster, aus denen diese Milliarden-Dollar-Unternehmen und ihre Geschichten gestrickt sind – Geschichten, die zur Wiederholung neigen. Meine Hoffnung ist, dass man aus den Daten Wissen generieren kann und aus den Interviews Inspiration. Mein Ziel ist es, die verschiedenen Hintergründe der Gründer zu beleuchten, ihre Wege nachzuzeichnen – sowohl Niederlagen als auch Erfolge – und falsche Vorstellungen oder ungerechte Vorurteile auszuräumen, die aufstrebenden Gründern wie Investoren gleichermaßen schaden. Am Ende könnte es sein, dass Sie näher dran sind, ein Super Founder zu sein, als Sie glauben.

Eine letzte Anmerkung noch vorweg: Während meiner Recherchen für dieses Buch konnte ich nicht umhin, den Mangel an Diversität innerhalb der Gründungsteams zu bemerken. Der Inspiration durch Ben Horowitz folgend werde ich einen Teil der Einnahmen aus diesem Buch an Non-Profit-Organisationen und wohltätige Einrichtungen spenden, die zur Erhöhung der gesellschaftlichen Durchlässigkeit und Diversität beitragen.

Korrelation ist nicht gleich Kausalität

Eine Anmerkung zu den Methoden und Statistiken

Das Ziel dieses Buches ist es, Vorurteile und falsche Vorstellungen zu reduzieren, statt noch mehr davon in die Welt zu setzen. Deshalb schicke ich hier eine Anmerkung zu den Methoden und Statistiken voraus, die das Grundgerüst dieses Buches bilden.

Sie werden hier eine Menge Zahlen und Prozentangaben lesen, und manchmal wäre es leicht, aus den Daten ohne korrekten Kon-

text die falschen Schlüsse zu ziehen. Wenn zum Beispiel 10 Prozent der Gründer von Milliarden-Dollar-Unternehmen mit Vornamen John heißen, bedeutet das nicht, dass es für einen selbst, wenn man John heißt, die Chancen erhöht, ein Milliarden-Dollar-Unternehmen zu gründen. Es könnte noch andere einflussnehmende Faktoren geben. Es könnte sein, dass Menschen mit dem Namen John aus Familien mit besserem sozioökonomischen Hintergrund kommen, und dass Menschen mit wohlhabenderen Eltern eher die Mittel zur Unternehmensgründung haben, anstatt sich einen Job zu suchen. Oder es könnte sein, dass Wagniskapital (Venture-Capital; VC)-Investoren aufgrund eines Vorurteils eher zur Investition in Johns neigen.

Um die Daten besser interpretieren zu können, müssen wir erst einmal die Grundlagen verstehen. Der Idealfall wäre es, alle Menschen, die jemals ein Start-up gegründet haben, zu betrachten und die Anzahl der Johns zu zählen. Doch das wäre unmöglich, weil auf der Welt Hunderttausende Start-ups gegründet wurden. Was das hypothetische Vorurteil der VC-Investoren betrifft, so müsste man herausfinden, wie viele Unternehmen mit einem Gründer namens John ein VC-Investment erhalten haben. Wenn nur ein Prozent aller Unternehmen mit einem VC-Investment von einem John gegründet wurden, aber 10 Prozent der Milliarden-Dollar-Start-ups einen John als Gründer haben, dann ist der Name John vielleicht ein Zaubermittel und wir sollten *tatsächlich* alle unseren Vornamen ändern!

In diesem Buch werden die Daten von Milliarden-Dollar-Unternehmen mit Daten einer Vergleichsgruppe von Start-ups abgeglichen, die keine Einhörner wurden. Zwischen 2005 und Ende 2018 – der Zeitspanne meiner Datensammlung – wurden ca. 20 000 Start-ups gegründet, die jeweils eine Finanzierung mit mindestens drei Millionen Dollar erhielten. In Zukunft wird es vielleicht möglich sein, Daten über diese Unternehmen mithilfe von KI und natürlicher Sprachverarbeitung automatisiert zu sam-

meln. Hier aber musste das größtenteils noch von Hand geschehen – zum Beispiel die Wettbewerber oder Verteidigungsfähigkeit zu bestimmen. Die meisten Daten über sämtliche Start-ups in meiner Studie habe ich per Hand eingegeben, was eine Kombination aus Bewertung und umfassender Recherche bedeutet, sodass es unmöglich gewesen wäre, Daten von allen 20 000 zu sammeln.

Was Statistiker in einem solchen Fall normalerweise tun, nennt sich Sampling oder Stichprobe. Ich habe nach dem Zufallsprinzip 200 Unternehmen aus der Vergleichsgruppe ausgewählt und genau dieselben Daten gesammelt wie bei den Milliarden-Dollar-Unternehmen. Die Daten dieser Gruppe zufällig zusammengestellter Unternehmen – ich nenne sie im gesamten Buch die »Zufallsgruppe« – sollen darstellen, wie ein typisches Start-up aussieht, sodass wir sie als Ausgangsbasis für einen Vergleich mit der Milliarden-Dollar-Gruppe verwenden können. Statistische Versuche haben gezeigt, dass 200 Beispiele ausreichen und repräsentativ für eine größere Gruppe stehen können.

Wenn ich die Milliarden-Dollar-Gruppe mit der Zufallsgruppe verglich, verwendete ich statistische Tests mit einem Konfidenzintervall von 95 Prozent. Da ich zwei Gruppen auf zahlreiche verschiedene Faktoren hin verglich (Alter des Gründers, Förderungssumme, Bildungsgrad etc.), war ich anfällig für das sogenannte »multiple Testproblem«: Wenn ich beide Gruppen auf viele verschiedene Faktoren hin verglich, könnte ich am Ende durch pures Glück einen sie unterscheidenden Faktor finden. Ich habe dieses Problem der falschen Entdeckung verhindert, indem ich die Benjamini-Hochberg-Methode anwandte, die sicherstellt, dass nur die wichtigsten Unterschiede (solche, die nicht durch Zufall auftreten können) zwischen den beiden Gruppen berücksichtigt würden.²

Bei aller Anstrengung des statistisch korrekten Vorgehens möchte ich betonen, dass dies hier jedoch keine wissenschaftliche Studie ist. Ich könnte nicht für jeden einzelnen Faktor den Nach-

weis erbringen, also bleiben weiterhin Fallstricke. In einer Studie wie dieser taucht eine gewisse Voreingenommenheit immer auch in den Daten selbst auf – zum Beispiel durch Nichtüberleben (gescheiterte Unternehmen tauchen in keiner Liste auf), nicht berücksichtigte Variablen (externe Kennzahlen, die wir nicht untersucht haben, die sich aber eventuell ausgewirkt hätten), Voreingenommenheit des Betrachters (manche der Daten beruhen auf meiner eigenen Einschätzung, die einer unbewussten Voreingenommenheit unterliegen könnte), unvollständige Daten (für manche Unternehmen, wenn auch nicht viele, konnte ich einige Daten nicht finden) und falsche Daten (manchmal wird die Geschichte von den Unternehmen neu geschrieben, beispielsweise geben sie eine Führungskraft, die erst später zum Unternehmen stieß, als einen Gründer an). Wir sollten auch berücksichtigen, welche Rolle Glück, eine privilegierte Position und die Zugriffsmöglichkeiten beim Erfolg vieler dieser Gründer spielten.

Unter den oben genannten Voraussetzungen habe ich unzählige Stunden damit verbracht, eine Datensammlung zu erstellen und zu analysieren, die vielleicht eine der größten ist, die jemals über Start-ups und deren Erfolgsgründe erhoben wurde. Ich habe mit zahlreichen Fachmenschen zusammengearbeitet, um sicherzustellen, dass die Methoden fundiert und die Ergebnisse tragfähig sind. Ich hoffe, dass die Ergebnisse aus diesem Buch dazu beitragen, unseren Wirtschaftszweig voranzubringen.

TEIL 1

Die Gründer

Wenn Sie einen Wagniskapital-Investor fragen, worauf er bei der Bewertung von Unternehmen achtet, wird er als Erstes die Stärke von »Teams« oder »Gründern« nennen. Und zu Recht. Im frühen Unternehmensstadium gibt es nicht viel mehr auszuwerten als die dahinterstehenden Menschen. Großartige Ideen werden nur von großartigen Teams umgesetzt – und die Jagd nach den Besten der Besten hat viele Investoren dazu gebracht, sich auf die Archetypen großer Gründer zu verlassen. Wenn wir verstehen wollen, wie sich Milliarden-Dollar-Unternehmen von anderen unterscheiden, müssen wir zuerst die Menschen verstehen, die sie aufgebaut haben. Deshalb beginnen wir mit einer Analyse der Gründer.

© des Titels »Super Founders« von Ali Tamaseb (ISBN 978-3-86881-881-9)
2022 by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

Mythen über die Herkunft der Gründer

Erfolgreiche Gründer sind möglichst jung

Im Jahr 2005 befand sich Aaron Levie erst im zweiten Studienjahr an der University of Southern California – zu jung für legalen Alkoholkonsum –, als er auf die Idee für sein Milliarden-Dollar-Start-up kam. Er hatte selbst gesehen und erlebt, wie schwierig es für Professoren und Studenten war, große Dateien weiterzuleiten oder zu speichern. Selbst die Studiomanager bei Paramount Pictures, wo er ein Praktikum gemacht hatte, hatten dasselbe Problem und verwendeten oft Speichersticks zur Dateienweitergabe. Es war umständlich und ineffizient. Levie, der kurz zuvor bei einem Schulprojekt über Cloudspeicher mitgearbeitet hatte, kam so auf die Idee für Box: eine Möglichkeit zur Anmietung eines Cloud-Speicherplatzes, um von überall Zugriff auf die Datei zu haben. Er baute gemeinsam mit ein paar Highschool-Freunden einen Prototyp. Bald darauf stieg die Nachfrage so explosionsar-

tig an, dass Levie, der bis dahin versucht hatte, seine 16-Stunden-Tage mit einem vollgepackten College-Stundenplan zu vereinbaren, das Studium abbrach und CEO von Box wurde. Er war 19 Jahre alt.

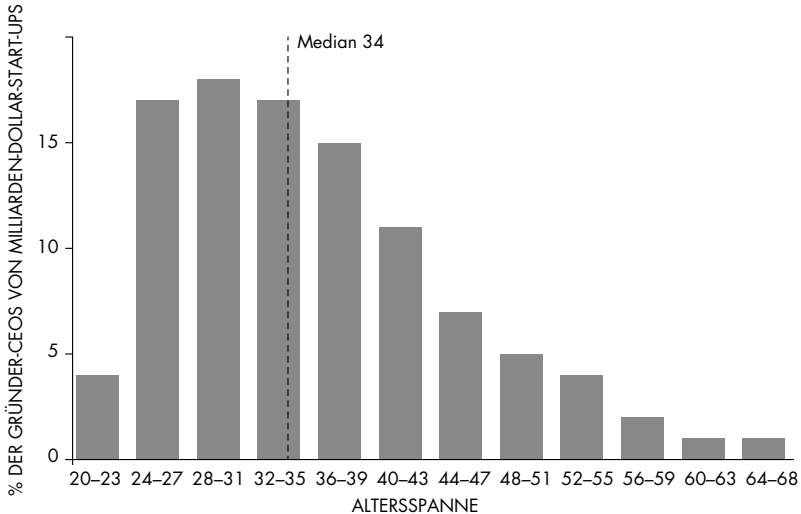
Es gibt einen unverwüstlichen Mythos, dass die meisten Milliarden-Dollar-Start-ups genau so beginnen: mit jungen Menschen und ihrer Freiheit, große Risiken einzugehen. Levie ist nicht der Einzige – die Legende vom technischen Wunderkind hat sich in die allgemeine Vorstellung eingebrannt. Mark Zuckerberg ist dafür berühmt, dass er Facebook in seinem Wohnheimzimmer in Harvard programmierte. Melanie Perkins war 22, als sie die Idee von Canva herausbrachte, einer Grafikdesign-Plattform, die mit Milliarden von Dollar bewertet wurde. Ritesh Agarwal war 19, als er Oyo Rooms startete, eine weltweite Hotelkette, die mit mehreren Milliarden Dollar bewertet wurde. Die Brüder Patrick und John Collison, die gemeinsam Stripe gründeten, waren jeweils vor ihrem 30. Geburtstag Milliardäre.

Es gibt tatsächlich viele Gründer von erfolgreichen Milliarden-Dollar-Start-ups, die ihr Unternehmen mit Anfang zwanzig ins Leben riefen – doch für die meisten Gründer von Milliarden-Dollar-Start-ups ist das nicht der Fall. Über die Älteren unter ihnen hören wir nur weniger in den Medien, wie über Guy Haddleton, der Anaplan gründete, ein Unternehmen für cloudbasierte Unternehmenssoftware. Haddleton brach das College für den Militärdienst ab und arbeitete sich bis zum Rang eines Captains der New Zealand Special Forces hoch. Dann, im Jahr 1998, war Haddleton als Führungskraft in einem Unternehmen tätig, wo er eine Software entwickelte, mit der man die Unternehmensaktivitäten besser planen, nachverfolgen, analysieren und vorhersagen konnte. Er machte aus dieser Idee sein erstes Unternehmen, Adaytum, das zehn Jahre später für 160 Millionen Dollar aufgekauft wurde. Ein paar Jahre nach dieser Akquisition, als Haddleton 50 war, fand er eine Methode zu dessen Produktverbesserung – mit cloudbasier-

ter Software. Er startete also ein weiteres Unternehmen, Anaplan, das Services für Unternehmensplanungssoftware an große Unternehmen verkauft und wurde bei seinem Börsengang am New York Stock Exchange mit drei Milliarden Dollar gelistet.

Betrachtet man die Gesamtheit der Milliarden-Dollar-Unternehmen, so ist die Altersspanne ziemlich breit angelegt: Manche Gründer waren erst 18, andere bereits 68, als sie mit ihren Unternehmen an den Start gingen. Der Altersmedian eines Gründers eines Milliarden-Dollar-Start-ups ist 34 – was bedeutet, dass die Hälfte der Gründer dieser Start-ups dieses Alter hatten *oder älter* waren, als sie angingen. Die Verteilung des Alters ist mehr oder weniger dieselbe in der Zufallsgruppe der Start-ups, was bedeutet, dass das Alter eines Gründers – ob jünger oder älter – mit dem Erfolg ihres Unternehmens nicht stark korreliert. Mit anderen Wor-

ALTER DES CEOs BEI GRÜNDUNG



Die Altersspanne der Gründer-CEOs von Milliarden-Dollar-Unternehmen ist breit, die Hälfte sind bei der Gründung über 34. Das Alter des Gründers – ob jünger oder älter – steht in keiner starken Korrelation mit dem Erfolg.