

# Start-ups als Treiber der Transformation – Neue Sichtweisen auf (Corporate) Entrepreneurship

Impuls-Vortrag auf Einladung des Fraunhofer IAO  
ZUKUNFTSFORUM 2017: DAS DISRUPTIVE UNTERNEHMEN

Prof. Dr. Nils Högsdal,  
HdM Stuttgart, 24.02.2017

# Was treibt uns?

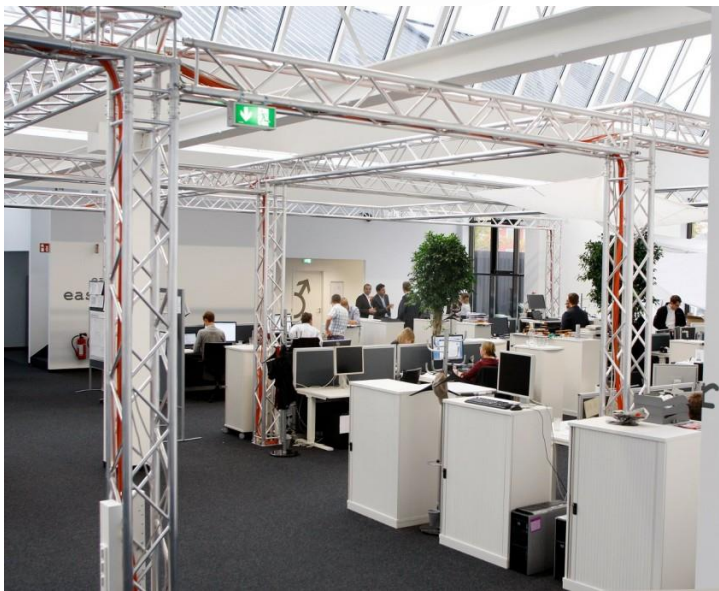
- Welche Ziele verfolgen die etablierten Unternehmen mit ihren Startup Aktivitäten?
- Was unterscheidet eine Existenzgründung von Entrepreneurship und was ist eigentlich ein Startup?
- Gibt es eine Stuttgarter Startup Szene und wo findet man diese?
- Ist Stuttgart der „Hub of Corporate Entrepreneurship“ oder kann Stuttgart es werden?

# DIE ETABLIERTEN

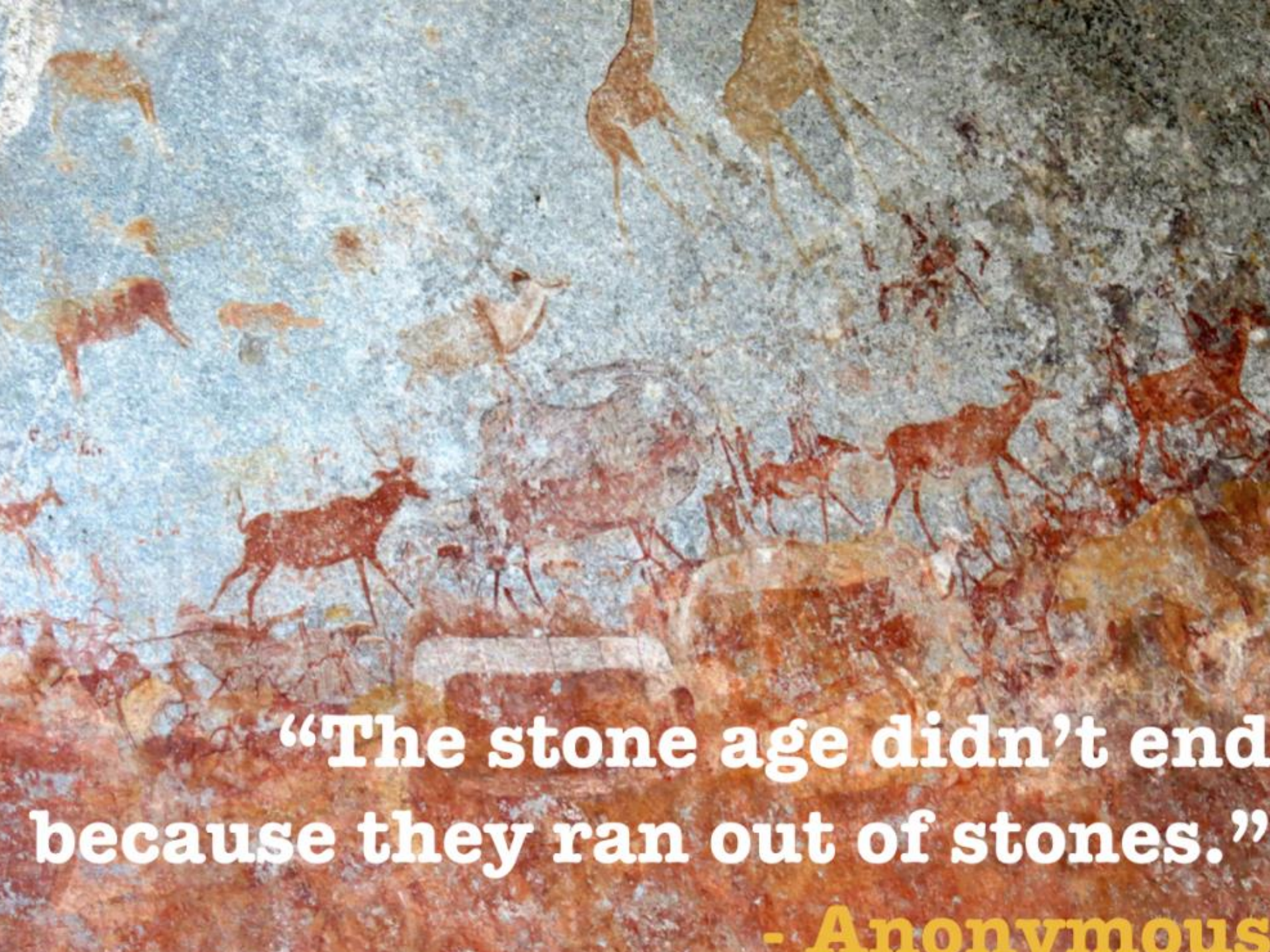


# BOSCH

## Startup Inkubator



Quellen: [http://startup-stuttgart.de/wordpress/wp-content/uploads/2012/10/Robert\\_Bosch\\_Startup\\_GmbH\\_Inkubator1-620x200.jpg](http://startup-stuttgart.de/wordpress/wp-content/uploads/2012/10/Robert_Bosch_Startup_GmbH_Inkubator1-620x200.jpg)  
[http://blog.bosch-si.com/wp-content/uploads/Start-up\\_Plattform-1024x684.jpg](http://blog.bosch-si.com/wp-content/uploads/Start-up_Plattform-1024x684.jpg)  
<http://www.wiwo.de/images/bosch-startup-plattform/12551844/2-format5.jpg>  
<https://data.motor-talk.de/data/galleries/0/425/7581/74260616/81041401-526248329769071810.jpg>



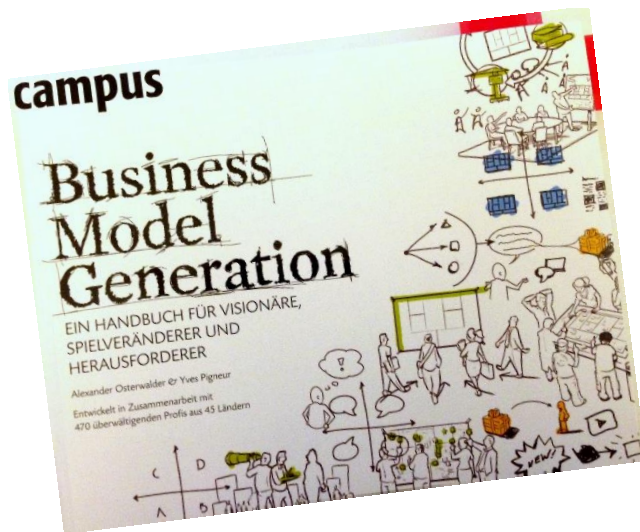
**“The stone age didn’t end  
because they ran out of stones.”**

**- Anonymous**

# Thesen

1. Wir stehen vor einem gewaltigen Wandel. Unsere Wirtschaft verändert sich und die Chancen sind riesig!
2. Es geht immer weniger um Produkte, sondern um Geschäftsmodelle
3. Klassische BWL gibt keine Antwort, wie Innovationen und neue Geschäftsmodelle entstehen
4. Entrepreneurship ist mehr als Existenzgründung, es ist die Lehre von der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle
5. Entrepreneurship ist eine Kernkompetenz und wir verstehen erst heute, was es eigentlich ist
6. Entrepreneurship ist kein Glückspiel. Es gibt Werkzeuge und Methoden, welche sehr wohl erlernbar sind

Every business model has an expiration date - like a yogurt (Osterwalder zitiert von Blank)



# The Business Modell as the new holy grale

Incremental innovation has been and continues to be main performance engine, but business model innovation expected to play a bigger role moving forward

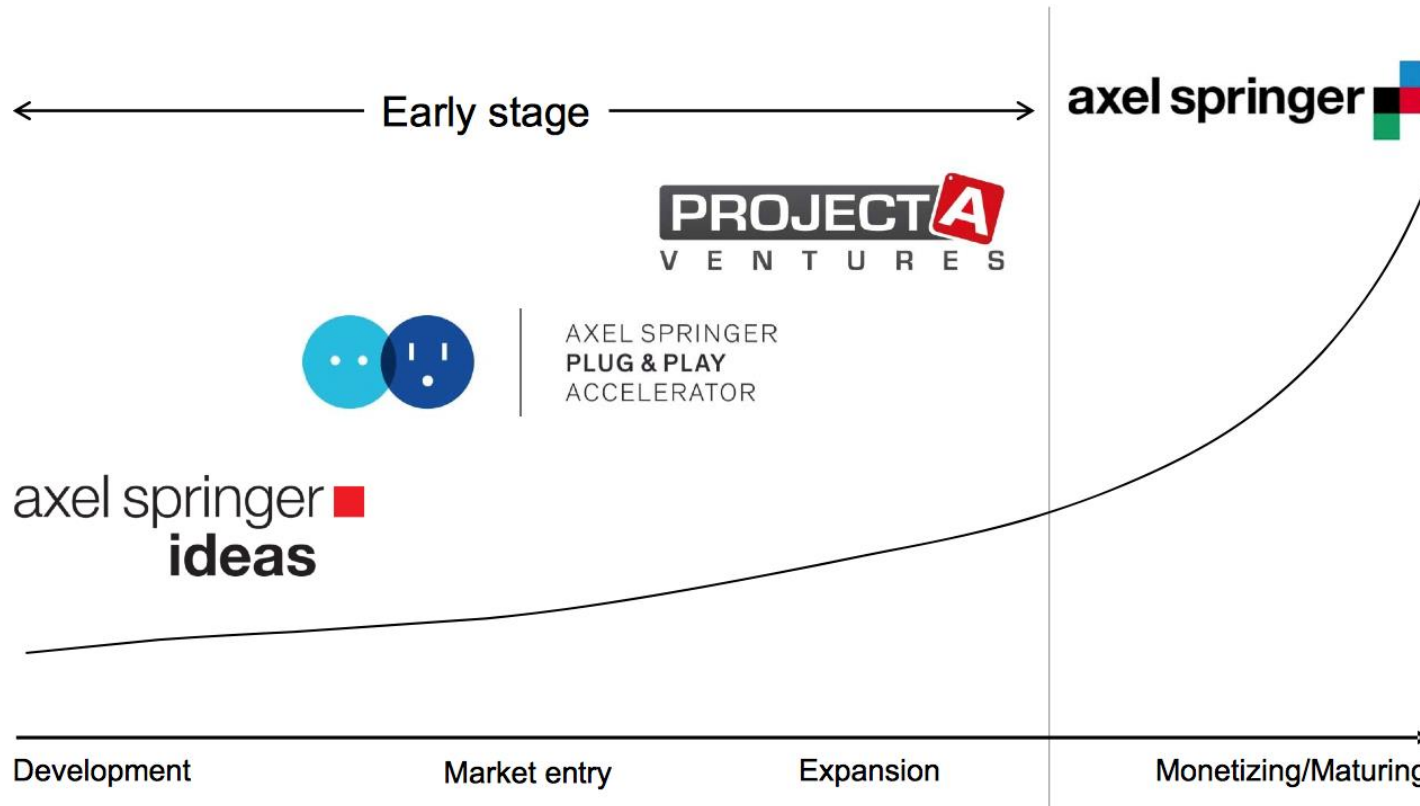
	In the past	Going forward	Change	
<b>The improvement of existing products or services</b>	83%	79%	-4pts	 <p>The improvement of existing products or services</p>
The development of entirely new products or services	63%	66%	+3pts	
The development of new business processes to improve profitability	61%	63%	=	
The development of more affordable new products and services	56%	56%	=	
The development or improvement of products customized to local needs	55%	53%	=	
<b>The development of new business models</b>	46%	52%	+6pts	<p>The development of new business models</p> 
The development of more sustainable processes, products or services	44%	48%	+4pts	
The development of new customer services	39%	42%	+3pts	



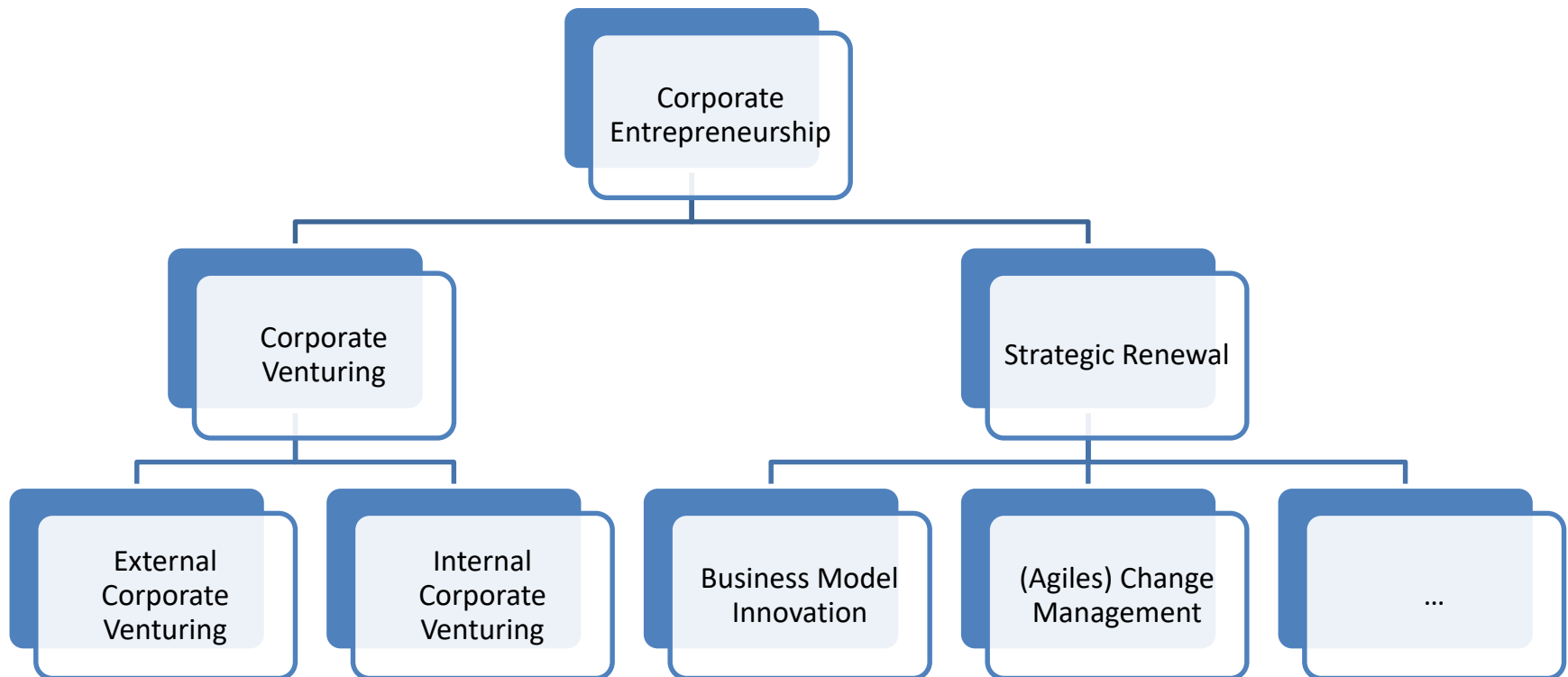
# Wie geht es weiter?

## Case Study: Digital growth by Axel Springer

**Participation in Project A bridges the gap between early stage and later stage investments**



# Corporate Entrepreneurship



# Problem: urbane Mobilität in der Zukunft?

- Klassische Antwort: ein kleines Premium Auto als Produkt (zum Preis eines Mittelklasse-PKW)



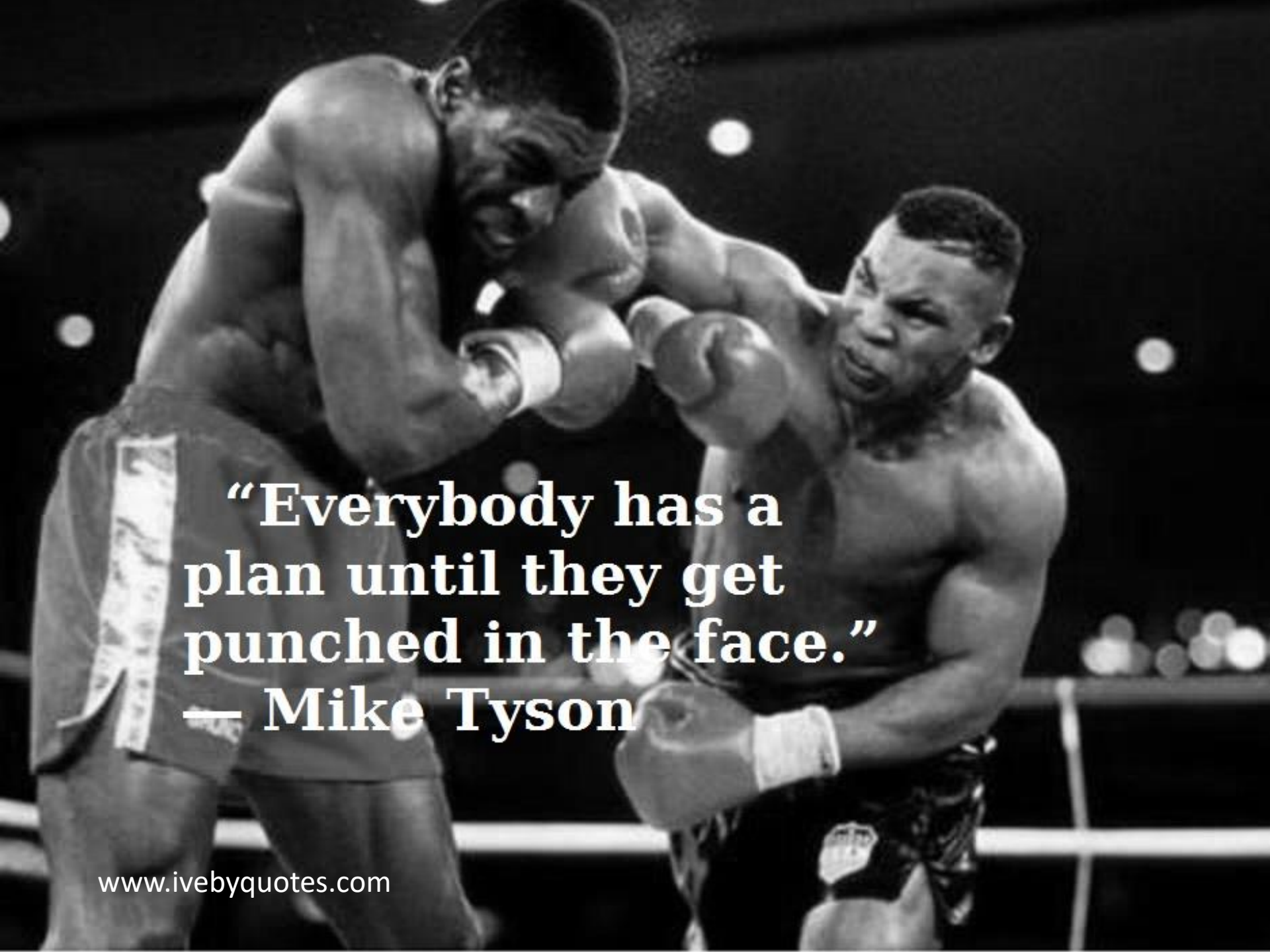
Quelle: [http://lh4.ggpht.com/\\_Tsf-t\\_mqSxc/TIpBC\\_SKOPI/AAAAAAAAAjeY/sQSMoU7SHTw/s800/1981%20Mercedes-Benz%20Nafa\\_04.jpg](http://lh4.ggpht.com/_Tsf-t_mqSxc/TIpBC_SKOPI/AAAAAAAAAjeY/sQSMoU7SHTw/s800/1981%20Mercedes-Benz%20Nafa_04.jpg)

# 30 Jahre später: Die Antwort, die funktionierte

- Eine Geschäftsmodellinnovation und ein internes Startup mit Car2Go



# WAS IST EIN STARTUP?



**“Everybody has a  
plan until they get  
punched in the face.”  
— Mike Tyson**

# Einige Gedanken

- Frage 1: welcher Anteil an Gründungen verfehlt ihr Ziel?
  - Antwort: je nach Statistik:  
zwischen 60% und 95%
  - Nur 5% der Startups setzen ihren Business Plan um
  - Aber: Nur ca. 10-20% der Startups “müssen” aufgeben!
- Question 2: Warum werden Ziele nicht erreicht?
  - Zu wenig Kapital? Liquidität?
  - ...
  - Ein Geschäftsmodell, welches nicht funktioniert!

# Report: 75% of Venture-backed Start-ups Fail

BY JOHN MCDERMOTT

One Harvard Business School professor says that a high number of venture-backed start-ups kick the bucket, while the industry says otherwise.



91 SHARES

<http://www.inc.com/john-mcdermott/report-3-out-of-4-venture-backed-start-ups-fail.html>

When it comes to venture capital, maybe you shouldn't believe the hype.

About 75% of U.S. venture-backed start-ups fail, according to Harvard Business School senior lecturer Shikhar Ghosh.

The failure rate [Ghosh reported to the \*Wall Street Journal\*](#) is far higher than industry reported failure rates, which range from 20% to 30%. The National Venture Capital Association, for instance, estimates that only 25% to 30% of venture-backed start-up fail completely.

Ghosh told the outlet that venture capitalists "bury their dead very quietly."

But the discrepancy may be due to different definitions of failure, he added. Ghosh's research estimates 30% to 40% of high potential start-ups end up liquidating all assets--a failure by any definition. But if a start-up failure is defined as not delivering the projected return on investment, then 95% of VC companies are failures, Ghosh said.



# 9 Annahmen

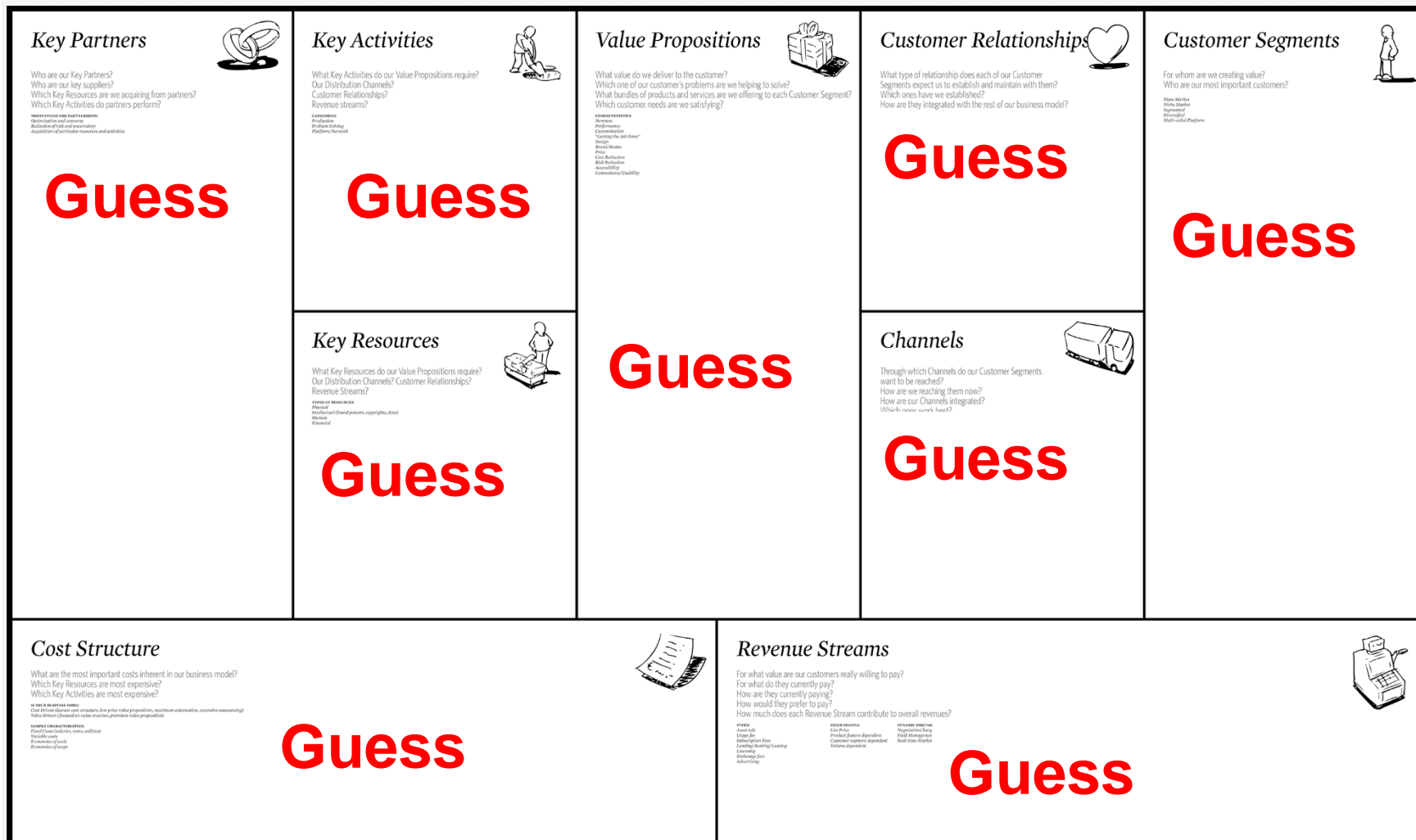
## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year

Iteration: No.



# Was sind Startups?

- Definition: a startup is
  - **temporary** organization designed **to search**
  - for a **repeatable and scalable business model**
- Startups Fail Because They Confuse *Search* with *Execute*
- The Lean Startup Framework **comprises a set of tools and processes** aimed at **validating hypothesis about customers** early while staying **agile** in the process

# STARTUPS IN STUTTGART

# Die Gründerquote in BW ist gering...

lichen Gründern in Berlin und Hamburg überdurchschnittlich hoch, was mit deren Attraktivität für die Medien- und IT-Branche zu tun haben kann. Eine

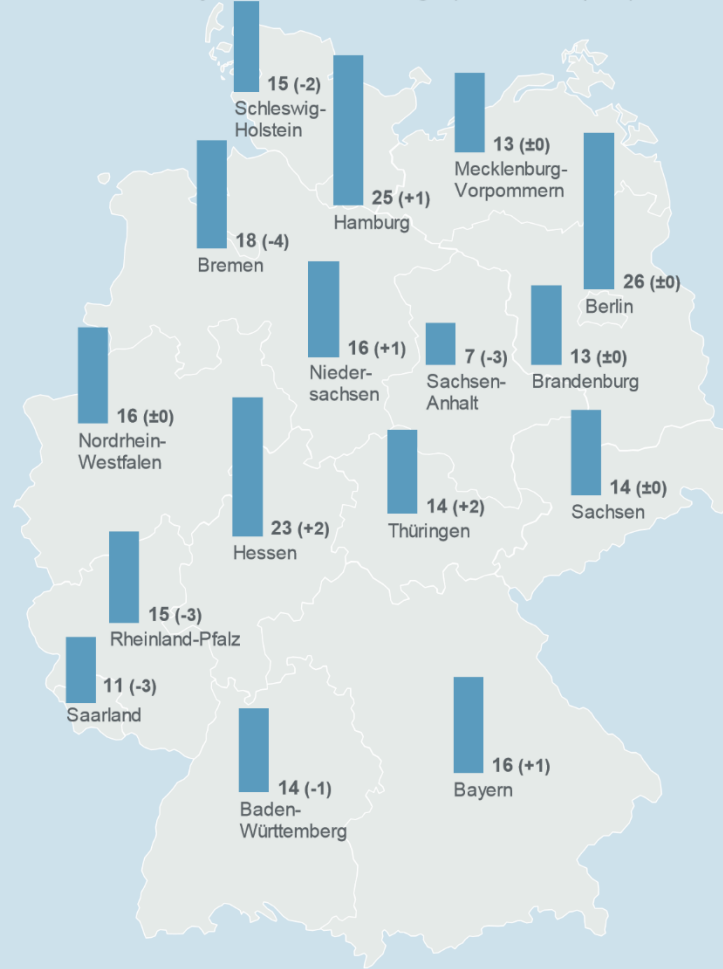
**Tabelle 2: Hessen sprengt Trio der Stadtstaaten**

Rangfolge der Bundesländer nach Gründungstätigkeit im Drei-Jahres-Durchschnitt

	Rang '12-'14	Δ	Rang '13-'15
Berlin	1	•	1
Hamburg	2	•	2
Hessen	4	↑	3
Bremen	3	↓	4
Nordrhein-Westfalen	7	↑	5
Bayern	9	↑	6
Niedersachsen	10	↑	7
Schleswig-Holstein	6	↓	8
Rheinland-Pfalz	5	↓	9
Baden-Württemberg	8	↓	10
Thüringen	15	↑	11
Sachsen	13	↑	12
Brandenburg	12	↓	13
Mecklenburg-Vorpommern	14	•	14
Saarland	11	↓	15
Sachsen-Anhalt	16	•	16

Quelle: KfW-Gründungsmonitor.

Anzahl Gründer je 1.000 Erwerbsfähige (2013–2015 p. a.)



Anmerkung: Jahresdurchschnittliche Anzahl von Gründern je 1.000 Einwohner im Alter von 18 bis 64 Jahren im Zeitraum 2013 bis 2015. Veränderung zur Vorperiode 2012–2014 in Klammern.

# ... und gleichzeitig ist die Liquidationsquote in Berlin doppelt so hoch

Liquidationsquote 2003 bis 2013 in Deutschland nach Bundesländern

Bundesland	Liquidationsquote (Anzahl der Liquidationen <sup>1)</sup> je 1.000 Unternehmen <sup>2)</sup>										
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 <sup>3)</sup>
Baden-Württemberg	133,4	128,9	130,9	129,4	120,3	113,4	107,9	109,5	104,8	98,0	90,2
Bayern	119,1	117,7	123,7	120,3	118,3	111,7	109,5	104,6	101,8	93,8	82,6
Berlin	203,6	194,9	199,5	185,9	175,1	161,8	168,4	153,4	161,3	168,8	149,9
Brandenburg	152,1	153,6	155,0	148,7	146,2	134,8	120,4	113,3	109,3	102,4	94,1
Bremen	170,7	186,3	178,7	171,7	155,7	141,3	147,5	139,2	132,4	143,1	125,2
Hamburg	125,2	112,3	119,0	111,3	108,5	118,5	119,3	137,1	134,0	129,1	120,1
Hessen	161,2	150,3	150,6	145,7	146,6	148,4	153,3	148,0	148,6	154,7	143,8
Mecklenburg-Vorpommern	199,6	193,7	179,9	161,8	153,5	154,7	139,1	127,8	119,8	102,6	109,2
Niedersachsen	154,8										
Nordrhein-Westfalen	163,6										
Rheinland-Pfalz	147,1										
Saarland	156,9										
Sachsen	161,0										
Sachsen-Anhalt	173,0										
Schleswig-Holstein	168,2										
Thüringen	138,9										
<b>Deutschland</b>	<b>150,2</b>										
Früh. Bund. ohne Berlin	145,7										
Neue Länder mit Berlin	171,1										

	2011	2012	2013 <sup>3)</sup>
Berlin	161,3	168,8	149,9
Deutschland	104,8	98,0	90,2
Früh. Bund. ohne Berlin	101,8	93,8	82,6
Neue Länder mit Berlin	161,3	168,8	149,9

[http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/dokumente/Li-Quote\\_BL\\_2003-2013.pdf](http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/dokumente/Li-Quote_BL_2003-2013.pdf)

# Und gleichzeitig ist die Liquidationsquote in Berlin doppelt so hoch

Liquidationsquote 2003 bis 2013 in Deutschland nach Bundesländern

Bundesland	Liquidationsquote (Anzahl der Liquidationen <sup>1)</sup> je 1.000 Unternehmen <sup>2)</sup> )										
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 <sup>3)</sup>
Baden-Württemberg	133,4	128,9	130,9	129,4	120,3	113,4	107,9	109,5	104,8	98,0	90,2
Bayern	119,1	117,7	123,7	120,3	118,3	111,7	109,5	104,6	101,8	93,8	82,6
Berlin	203,6	194,9	199,5	185,9	175,1	161,8	168,4	153,4	161,3	168,8	149,9
Brandenburg	152,1	153,6	155,0	148,7	146,2	134,8	120,4	113,3	109,3	102,4	94,1
Bremen	170,7	186,3	178,7	171,7	155,7	141,3	147,5	139,2	132,4	143,1	125,2
Hamburg	125,2	112,3	119,0	111,3	108,5	118,5	119,3	137,1	134,0	129,1	120,1
Hessen	161,2	150,3	150,6	145,7	146,6	148,4	153,3	148,0	148,6	154,7	143,8
Mecklenburg-Vorpommern	199,6	193,7	179,9	161,8	153,5	154,7	139,1	127,8	119,8	102,6	109,2
Niedersachsen	154,8										
Nordrhein-Westfalen	163,6										
Rheinland-Pfalz	147,1										
Saarland	156,9										
Sachsen	161,0										
Sachsen-Anhalt	173,0										
Schleswig-Holstein	168,2										
Thüringen	138,9										
<b>Deutschland</b>	<b>150,2</b>										
Früh. Bund. ohne Berlin	145,7										
Neue Länder mit Berlin	171,1										

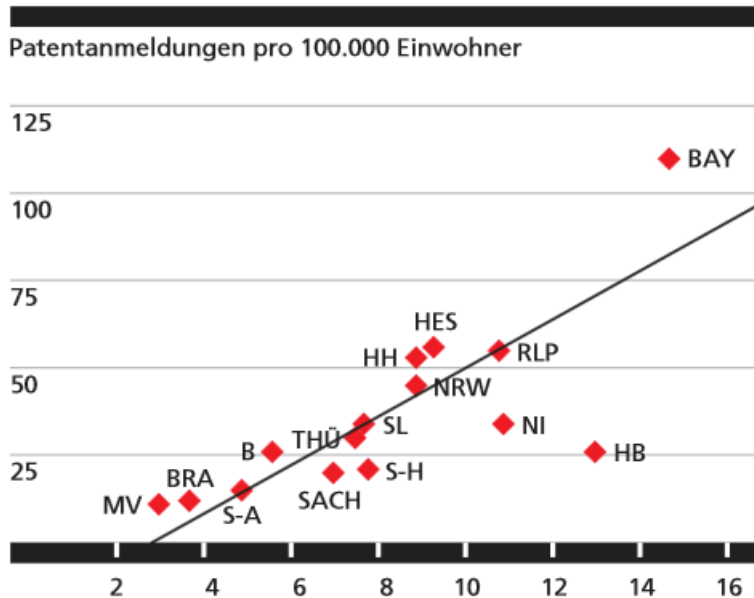
  

	2011	2012	2013 <sup>3)</sup>
Baden-Württemberg	104,8	98,0	90,2
Bayern	101,8	93,8	82,6
Berlin	161,3	168,8	149,9

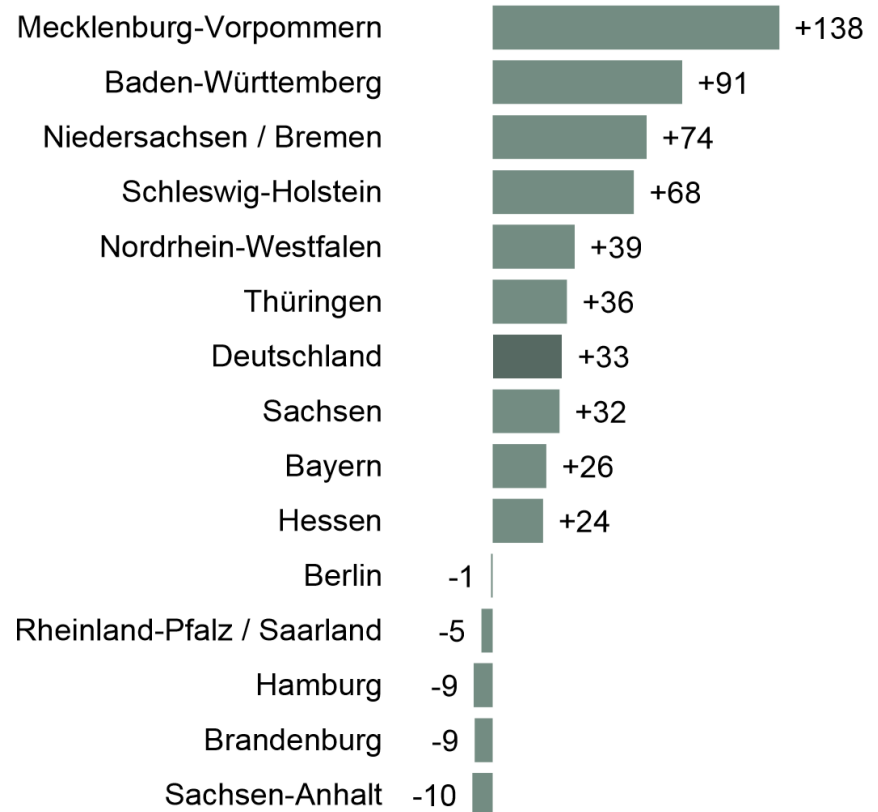
[http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/dokumente/Li-Quote\\_BL\\_2003-2013.pdf](http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/dokumente/Li-Quote_BL_2003-2013.pdf)

# Der Süden ist hochinnovativ und hat mehr Chancen-Gründer

ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEM BESCHÄFTIGUNG FORSCHUNGSINTENSIVER INDUSTRIEN\* UND DER PA 2005 (ABB. 14)



Relative Abweichung der Anteile von Chancengründern und Notgründern in Prozent



[http://hwwi.org/typo3\\_upload/groups/4/Nutzer/Klimapolitik/Alle/Bundeslaender/fit-fuer-die-zukunft.pdf](http://hwwi.org/typo3_upload/groups/4/Nutzer/Klimapolitik/Alle/Bundeslaender/fit-fuer-die-zukunft.pdf) und KFW RESEARCH Fokus Volkswirtschaft, Nr. 111, 27. November 2015  
 Deutschland einig Gründerland? Mitnichten! Ein Bundesländervergleich, S.6-

# Gründer im Großraum Stuttgart

- Gründen seltener
  - Gründen älter und haben mehr Erfahrung
  - Sind Chancengründer
  - Gründen erfolgreicher, aber konservativer
  - Kommen aus der Region
  - Gründern eher im B2B als im B2C-Bereich
  - Sind heterogener in ihren Teams
  - Sind hervorragend ausgebildet
- ... und sind bescheidener!



**WAS HABEN DIE GROßEN DAMIT  
ZU TUN?**

# Ritterschlag in der Harvard Business Review (May 2013)

# Harvard Business Review

REPRINT R1305C

SPOTLIGHT ON ENTREPRENEURSHIP

## Why the Lean Start-Up Changes Everything

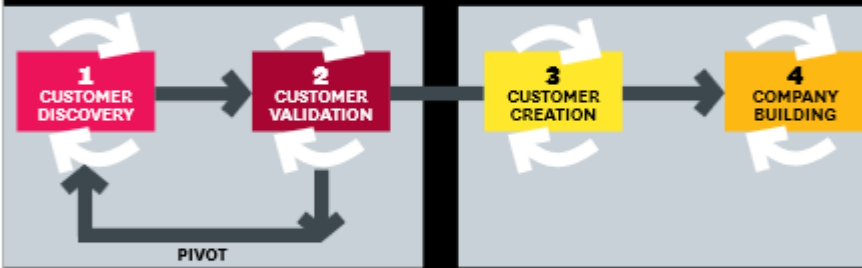
by Steve Blank

### Listen to Customers

During customer development, a start-up searches for a business model that works. If customer feedback reveals that its business hypotheses are wrong, it either revises them or “pivots” to new hypotheses. Once a model is proven, the start-up starts executing, building a formal organization. Each stage of customer development is iterative: A start-up will probably fail several times before finding the right approach.

SEARCH

EXECUTION



- 1** Founders translate company ideas into business model hypotheses, test assumptions about customers' needs, and then create a “minimum viable product” to try out their proposed solution on customers.
- 2** Start-up continues to test all other hypotheses and tries to validate customers' interest through early orders or product usage. If there's no interest, the start-up can “pivot” by changing one or more hypotheses.
- 3** The product is refined enough to sell. Using its proven hypotheses, the start-up builds demand by rapidly ramping up marketing and sales spending, and scales up the business.
- 4** Business transitions from start-up mode, with a customer development team searching for answers, to functional departments executing its model.

# 7. Sense of initiative and entrepreneurship

## **Definition:**

*Sense of initiative and entrepreneurship refers to an individual's ability to turn ideas into action. It includes creativity, innovation and risk-taking, as well as the ability to plan and manage projects in order to achieve objectives. This supports individuals, not only in their everyday lives at home and in society, but also in the workplace in being aware of the context of their work and being able to seize opportunities, and is a foundation for more specific skills and knowledge needed by those establishing or contributing to social or commercial activity. This should include awareness of ethical values and promote good governance.*

## **Essential knowledge, skills and**



**Skills** relate to proactive project management (involving, for example the ability to plan, organise, manage, lead and delegate, analyse, communicate, debrief, evaluate and record), effective representation and negotiation, and the ability to work both as an individual and collaboratively in teams. The ability to judge and identify one's strengths and weaknesses, and to assess and take risks as and when warranted, is essential.



An entrepreneurial **attitude** is characterised by initiative, pro-activity, independence and innovation in personal and social life, as much as at work. It also includes motivation and determination to meet objectives, whether personal

# Fazit

- Fazit: Geschäftsmodellinnovationen sind das Ziel der Corporate Entrepreneurship Aktivitäten
- Startups sind agile, temporäre Organisationen auf der Suche nach einem skalierbaren Geschäftsmodell
- Es gibt eine Startup Szene in und um Stuttgart, welche sich durch Qualität auszeichnet. Potential besteht in der Vernetzung und der Visibilität
- Kurze Wege zeichnen uns aus, allerdings auch viele Einzelaktivitäten. Die Vernetzung und Einbindung der KMU entscheidet, ob Ist Stuttgart der „Hub of Corporate Entrepreneurship“ wird

Entrepreneur is not a job title. It is a state of mind of people who want to alter the future.

Guy Kawasaki

# Kontakt und weitere Hinweise

- Kontaktdaten
  - Hochschule der Medien Stuttgart
  - Nobelstr. 10, 70569 Stuttgart
  - <https://www.hdm-stuttgart.de/home/hoegsdal>
  - E-Mail: [hoegsdal@hdm-stuttgart.de](mailto:hoegsdal@hdm-stuttgart.de)
  - Telefon 0711-8923-2725
- Aus optischen Gründen nicht auf der Folie genannte Bildquellen:
  - <http://m.likesuccess.com/quotes/14/659346.png>
  - <http://www.cyrielkortleven.com/wp-content/uploads/2014/02/69-Amazing-Creativity-Quotes.pdf>
  - [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l\\_394/l\\_39420061230en00100018.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_394/l_39420061230en00100018.pdf)