

# Intrapreneurship und Corporate Entrepreneurship - Unternehmerisches Denken und Handeln im Unternehmen

Gastvortrag an der Universität Stuttgart im  
Rahmen der Ringvorlesung: „Existenzgründung“

Prof. Dr. Nils Högsdal,  
HdM Stuttgart, 22. Januar 2015

# Prof. Dr. Nils Högsdal



- Corporate Finance & Entrepreneurship
- Lehre im Bachelor
  - Externes Rechnungswesen
  - Führungsorientiertes Rechnungswesen (Wirtschaftsinformatik)
  - Investition, Finanzierung und Entrepreneurship
- Lehre im Master
  - Unternehmensgründung und –nachfolge
  - Advanced Finance
  - Mergers & Acquisitions
- Mitentwicklung des neuen Studiengang „Master in Innovation & Entrepreneurship“ gemeinsam mit der Universität Stuttgart
- Regelmäßige Betreuung von Gründern (Exist) und als Investor
- Initiator und Jury-Koordinator des bundesweiten Schülerwettbewerbs „Jugend Gründet“
- Regelmäßige Reisen ins Silicon Valley

# Überblick

1. Das Geschäftsmodell als der neue Holy Grale
2. BWL und Innovationen bzw. der Lean Startup-Ansatz
3. Vorgehensmodelle für Corporate Entrepreneurship
4. Sichtweisen auf Startups
5. Ausblick und Fazit

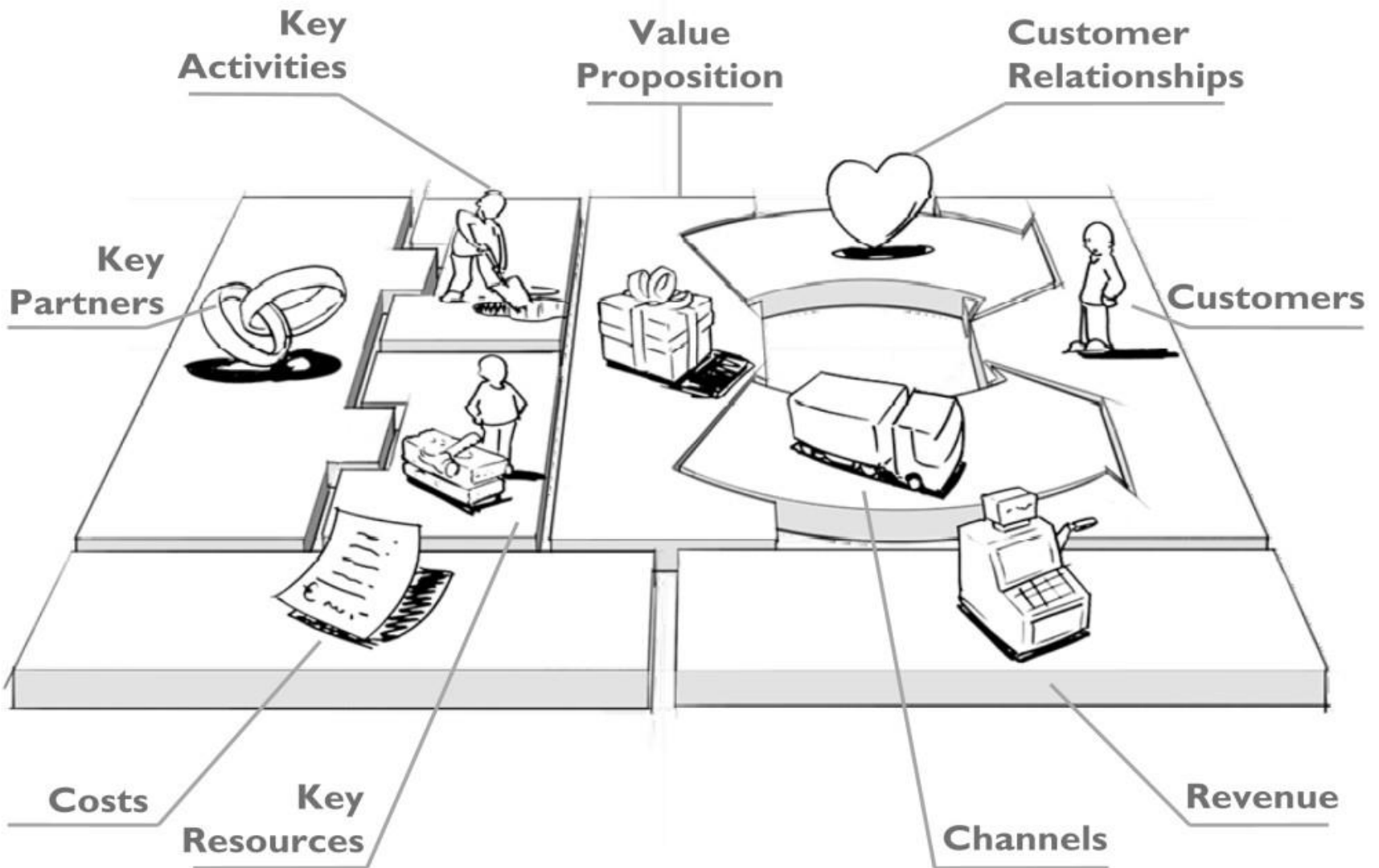
Das Geschäftsmodell als der neue „holy grale“

# I. BUSINESS MODEL INNOVATION

# Fallstudie: Kaffee

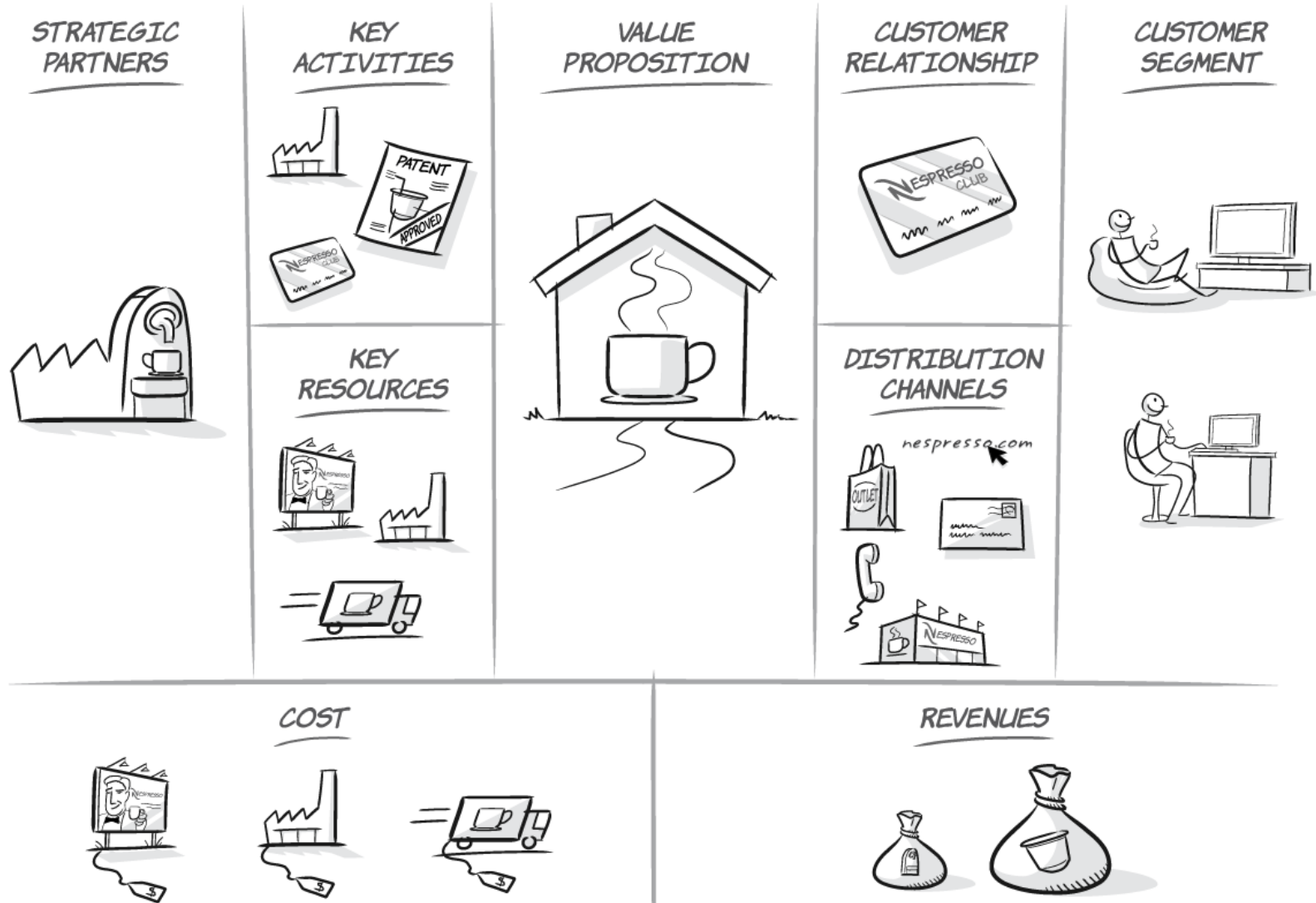
- Die Quizfrage: um wieviel Prozent haben sich die Ausgaben eines durchschnittlichen Schweizer Haushaltes in den letzten 15 Jahren erhöht?

Sie sind **der Grund**, weshalb sich ungeachtet der Bohne, die letztlich in die Tasse kommt, **der Preis, den viele hierzulande pro Tasse zahlen, in den wenigen Jahren locker versechsfacht hat**, weil die einzeln verpackten Miniportionen viel teurer sind als das herkömmliche Pfund Bohnen. Das lässt die Gewinne von Kaffeeunternehmen wie Nespresso sprudeln. Und deswegen wächst der Umsatz der Branche insgesamt auch in traditionellen Kaffeeländern weiter, selbst wenn der Pulverabsatz ganz leicht sinkt. Mehr als jeder dritte Haushalt hat laut Erhebungen des Kaffeerösters Tchibo bereits eine Pad-Maschine, fast jeder achte einen Kapselautomaten.

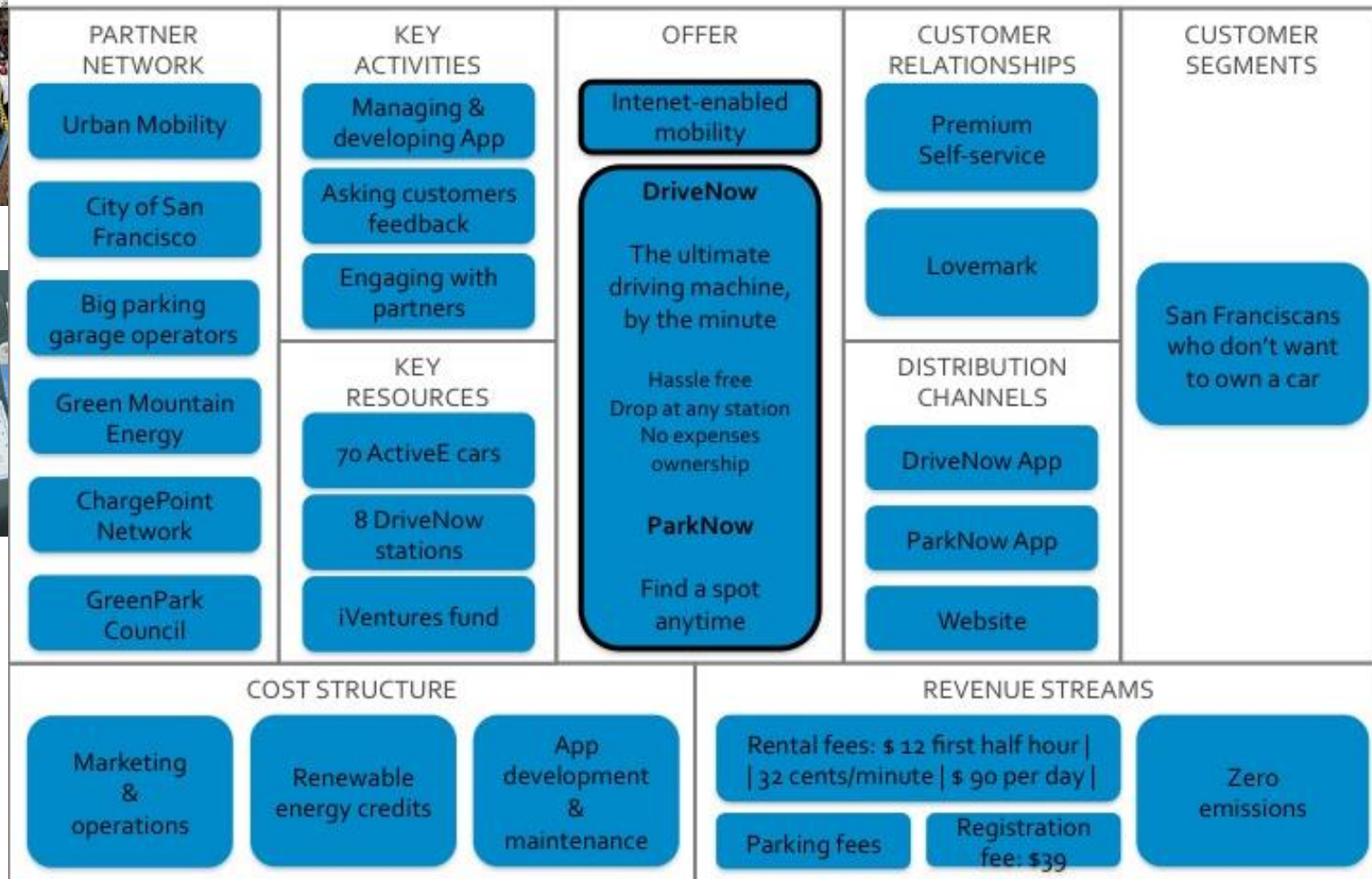


drawings by JAM

# Zurück zu Nespresso

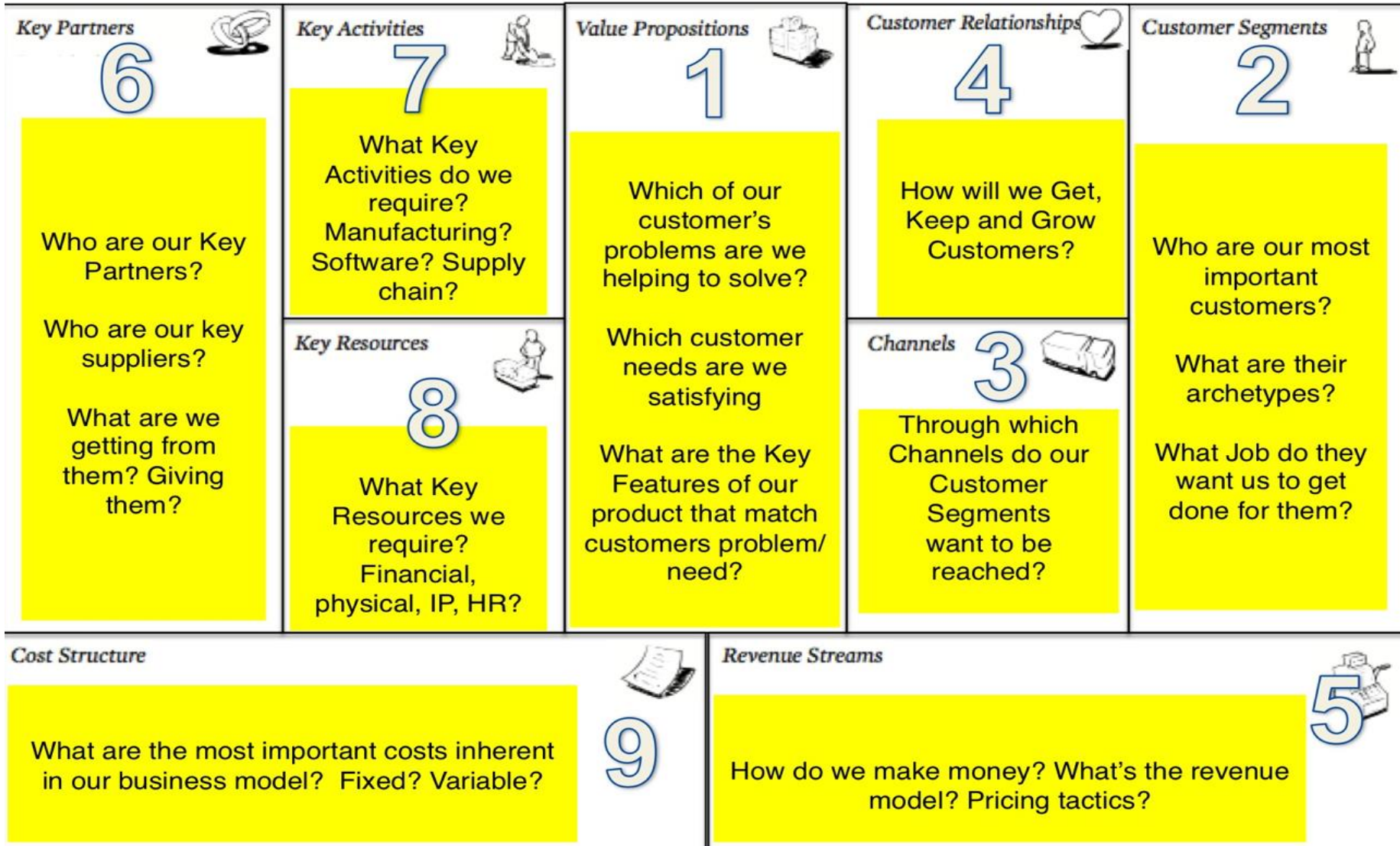


# Case Study Car2Go by Mercedes and Drive Now by BMW





# Back-up: Business Model Canvas



# Übersicht zu Videos im Bereich Business Model Generation

1. Getting From Business Idea to Business Model:  
<https://www.youtube.com/watch?v=wwShFsSFb-Y>
2. Visualizing Your Business Model:  
<https://www.youtube.com/watch?v=wIKP-BaC0jA>
3. Prototyping:  
<https://www.youtube.com/watch?v=iA5MVUNkSkM>
4. Navigating Your Environment:  
[https://www.youtube.com/watch?v=7O36YBn9x\\_4](https://www.youtube.com/watch?v=7O36YBn9x_4)
5. Proving It: [https://www.youtube.com/watch?v=-2gd\\_vhNYT4](https://www.youtube.com/watch?v=-2gd_vhNYT4)
6. Telling Your Story:  
<https://www.youtube.com/watch?v=SshglHDKQCc>

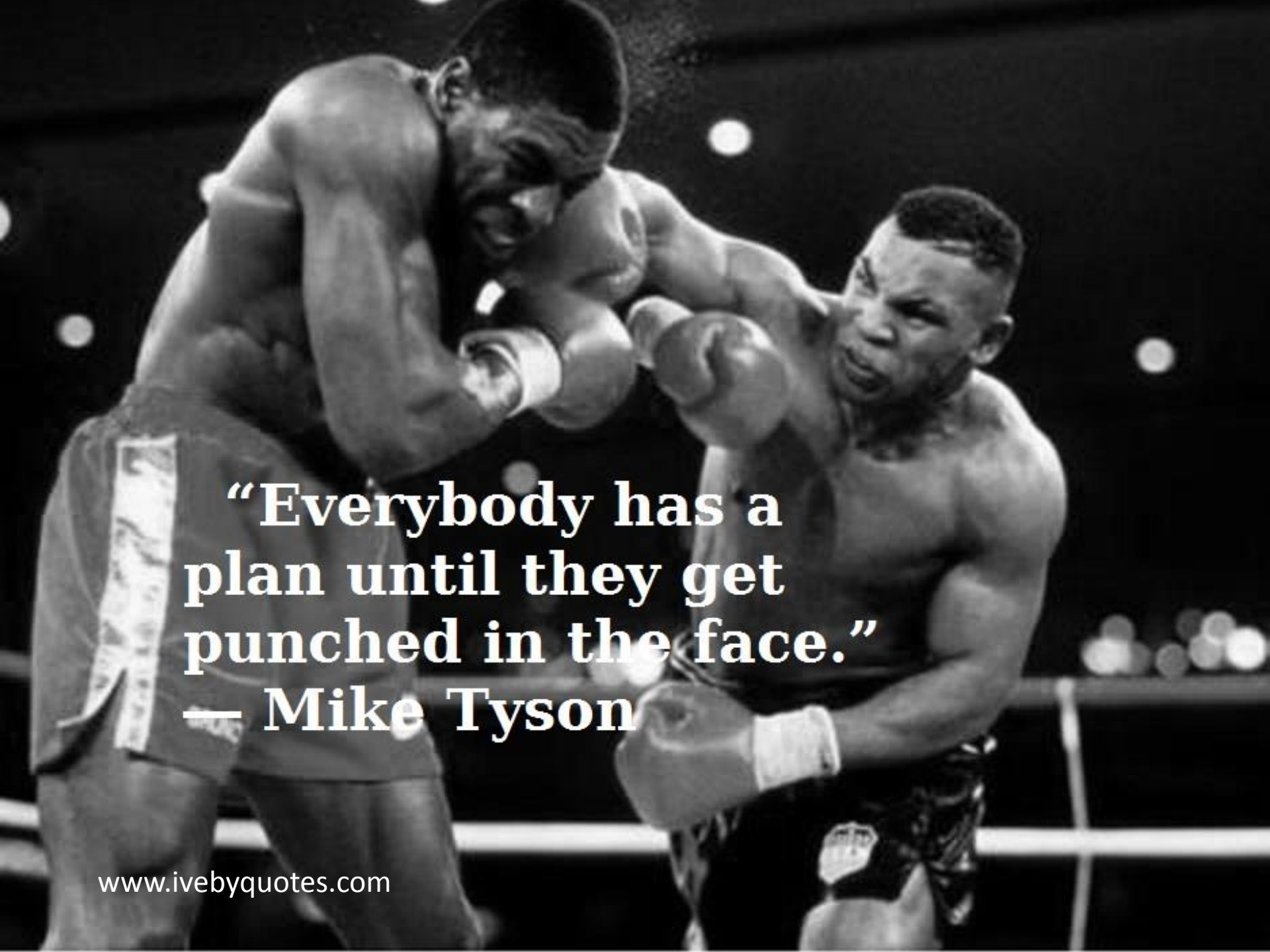
Quelle: Strategyzer

# Zwischenfazit

- Etablierte Unternehmen sind – und müssen – neue Geschäftsmodelle (er)finden.
- In sehr kurzer Zeit hat sich die Business Model Canvas als Werkzeug bzw. Strukturmodell für die Analyse und Entwicklung von Geschäftsmodellen durchgesetzt

Was versteht man unter dem „Lean Startup“-Ansatz?

## **II. WARUM KLASSISCHE BWL SICH MIT INNOVATIONEN SCHWER TUT**



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

# Die Iridium-Fallstudie aus dem „Handbuch für Gründer“ (Blank/Dorf)

Beispiel Iridium

**Iridium** war ein milliardenschweres Startup, mit der Idee ein globales Mobilfunksystem über Satelliten zu entwickeln.

Doch nur neun Monate nach dem ersten Telefonat war das Unternehmen insolvent.

## Warum scheiterte das Unternehmen?

- Iridium brauchte sieben Jahre bis zur Markteinführung und war mit seiner Technik bis dahin obsolet
- Dabei schrumpften die Preise für Mobilfunktelefonie und der weltweite Netzausbau erfolgte
- Statt 0,5 USD kostete ein Iridium-Telefonat 7 USD die Minute
- Es gab viele Einschränkungen: Immer freie Verbindung zum Satelliten (Keine Haus- oder Autotelefonate)
- ...



# Warum die klassische BWL für Startups und Innovationen versagt

Kurs unter: <https://www.udacity.com/course/ep245>

Kapitel 1.1, 1.2 und 1.3:

History Of The Corporation



Like 34 Tweet 10 +1

– Lecture 1: What We Now Know

- 1. What We Now Know
- ✓ 2. History Of The Corporation
- 3. Startups Are Not Smaller Versions Of Large Companies
- 4. Strategy
- 5. Process
- 6. Waterfall Development
- 7. Customer vs Product Development
- 8. Why Do Startups Fail - Question - Answer
- 9. Organization
- 10. Entrepreneurial Education
- 11. Startup Outcomes - Question - Answer

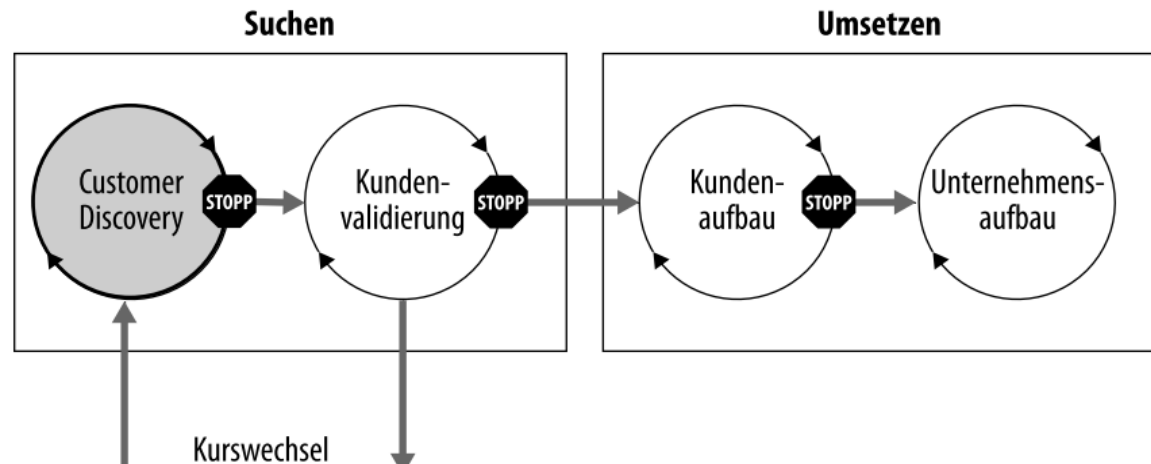
+ Lecture 1.5A: Business Models and Customer Development

# Iridium verbrannte 5 Mrd. USD, ohne vier grundlegende Fragen zu klären.

1. Haben wir ein Problem erkannt, dass der Kunde gelöst haben möchte?
2. Löst bzw. stillt unser Produkt dieses Problem oder Bedürfnis des Kunden?
3. Falls das der Fall ist, haben wir ein machbares und profitables Geschäftsmodell?
4. Haben wir genug gelernt, um loszuziehen und etwas zu verkaufen?

Die **Beantwortung dieser Fragen** ist der erste Schritt im **Customer Discovery** Prozesses.

Dieses Kapitel dient Ihnen als Grundlage zum **Vorgehen** des **Customer Discovery** Prozesses.





# Einige Gedanken

- Frage 1: welcher Anteil an (Produkt-)Innovationen 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:

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p><b>KEY PARTNERS AND PARTNERSHIPS</b> Specialization and synergy Reduction of risk and uncertainty Integration of particular resources and activities</p> <p><b>Guess</b></p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p><b>KEY ACTIVITIES</b> Production Problem Solving Platform Network</p> <p><b>Guess</b></p>	<p><b>Value Propositions</b> </p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p><b>VALUE PROPOSITIONS</b> Revenue Performance Customization/Personalization Reliability/Reduction of Risk Price Flexibility Cost Reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability</p> <p><b>Guess</b></p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model?</p> <p><b>Guess</b></p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p><b>KEY CUSTOMER SEGMENTS</b> Mass Market Niche Market Segmented Multi-Sided Platform</p> <p><b>Guess</b></p>
<p><b>Key Resources</b> </p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p><b>KEY RESOURCES</b> Channel Human and Physical Assets, Intellectual Property, Patents Human Physical</p> <p><b>Guess</b></p>		<p><b>Guess</b></p>	<p><b>Channels</b> </p> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? (Which ones are we best at?)</p> <p><b>Guess</b></p>	
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>What are the most important costs inherent in our business mode? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p><b>KEY BUSINESS COSTS</b> Cost of Direct Channel and structure, low-price value proposition, maximum automation, external outsourcing Value Drivers (Decrease in value creation, premium value proposition)</p> <p><b>KEY BUSINESS COSTS</b> Fixed Costs (salaries, rent, utilities) Variable Costs Economies of scale Economies of scope</p> <p><b>Guess</b></p>			<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p><b>REVENUE STREAMS</b> Asset sale Usage fee Subscription fee Licensing/Royalty/Leasing Advertising</p> <p><b>REVENUE STREAMS</b> Lump Sum Product/Service dependent Customer segment dependent Market dependent</p> <p><b>REVENUE STREAMS</b> Registration Fee Usage/Usage-based Referral Fee</p> <p><b>Guess</b></p>	



# Lean Startup

## Framework and definition

- Definition: a startup is
  - **temporary** organization designed **to search**
  - for a **repeatable and scalable business model**
- Startups Fail Because They Confuse *Search* with *Execute*

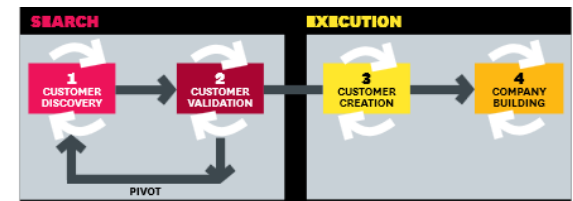
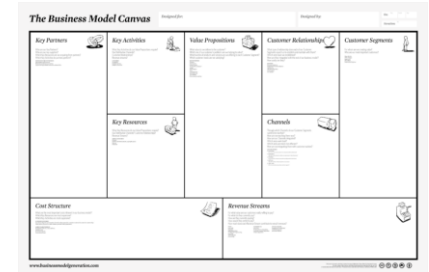
# Lean Startup

## Framework and definition

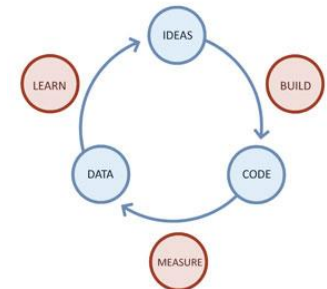
- Auf Deutsch: ein Startup ist die Suche nach einem skalierbaren und nachhaltigen Geschäftsmodell und nicht die Umsetzung eines Business Plans
- Der Lean Startup-Ansatz stellt Methoden und einen agilen Prozeß bereit zur frühzeitigen Validierung der Hypothesen hinsichtlich der Kunden und weiterer Aspekte des Geschäftsmodells

# Die Elemente

- Struktur: Die Business Model Canvas
- Prozess: Customer Discovery/  
Development /... process
- Individuale Konzepte wie
  - Das „Minimum Viable Product“
  - Der „Pivot“
  - Innovationen in kleinen Chargen  
(Continuous deployment/split testing) und
  - Build-Measure-Learn (Actionable Metrics)



Minimize *TOTAL* time through the loop



# Aktuelle Artikel im Harvard Business Review (May 2013)

<https://archive.harvardbusiness.org/cla/web/pl/product.seam?c=25903&i=25905&cs=f85785d3580feb87e2bce1535af10c2f>

# Harvard Business Review

REPRINT R1

## SPOTLIGHT ON ENTREPRENEURSHIP

# Why the Lean Start-Up Changed 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



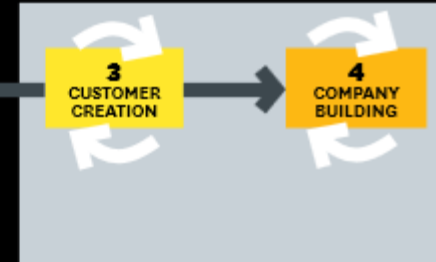
1

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.

### EXECUTION



3

The product is refined enough to sell. Using its proven hypotheses, the start-up builds 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.

# III. VORGEHENSMODELLE IN UNTERNEHMEN



# Implikationen für uns

- Mit dem Lean Startup-Ansatz existiert ein Vorgehensmodell für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und somit auch für die Kommerzialisierung von Innovationen
- Innovationen unter „Startup-Bedingungen“ entstehen 7 Mal effizienter
- Der Business Plan existiert weiterhin, man muss ihn nur richtig verstehen und vor allem ist das Zahlenwerk keine pdf-Datei, sondern ein MS Excel-Sheet als Financial Modell
- Das Lean-Startup-Modell könnte eines der „once-in-a-decade“-Management-Konzepte sein.

# Ein aktuelles Beispiel

Karriere bei Bosch

Technik fürs Leben  **BOSCH**



## **BOSP Praktikant/in: Entwicklung von Test-Tools**

Entwicklung, Elektronik

**Innovationsfähigkeit und Know-how-Vorsprung bestimmen den Bosch Unternehmenserfolg. Meistern Sie zusammen mit uns neue Aufgaben durch Ihre Bereitschaft, ständig Neues zu lernen.**

Die Robert Bosch Start-Up GmbH ist ein 100%iges Tochterunternehmen der Robert Bosch GmbH. Unser Ziel ist es, aus technologischen Innovationen agil und flexibel neues Geschäft für Bosch zu erschließen. Unsere Aufgabe ist die schnelle Markteinführung von neuen Produkten und Dienstleistungen. Dabei kooperieren wir eng mit Pilotkunden und agieren früh am Markt, um Produkt und Geschäftsmodell explorativ zu entwickeln. Am Standort Ludwigsburg bieten wir den Teams in verkehrsgünstiger Lage ein kreatives Umfeld mit Büro und Labor. Auf diese Weise stellen wir neuen Wachstumsbereichen Infrastruktur zur Verfügung und ermöglichen den Zugang zu betriebswirtschaftlichem Know-how.

### **Ihre Aufgaben:**

Im Rahmen der Bosch Startup Plattform entwickeln wir Sensoren für autonome Flurförderzeuge. Sie unterstützen die Implementierung von Software-Tools um unsere Entwicklung effizienter zu machen, dazu gehören:

**Jeder Erfolg hat seinen Anfang. Bewerben Sie sich jetzt!**

**Datum:** 03.07.2014  
**Referenz-Nr.:** DE00309896  
**Land:** DE  
**Arbeitsort:** Ludwigsburg



**Jetzt online bewerben!**  
 Nutzen Sie unser Online-Bewerbungsformular und Ihre

# Was kommt als Nächstes?



Newsticker Heftartikel Jobbörse Shop & Abo

Ressorts: Entwicklung | Design | Marketing | E-Com

Trending: Facebook SEO Responsive Webdesign iOS 8

← Vorheriger Artikel

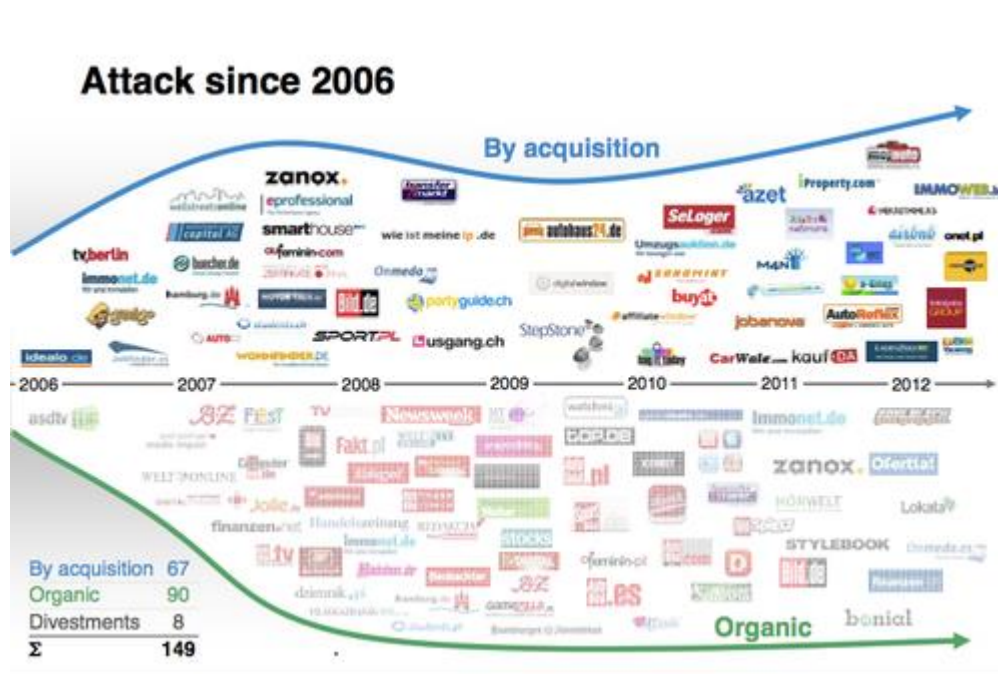
f 142 likes    t 71 tweets    g+ 27

## Frankfurter Buchmesse: die ihr unbedingt lesen s

Auf der Frankfurter Buchmesse werden jedes J  
vorgestellt und von ihren Autoren beworben. D  
spannender Literatur für Digital Pioneers ist, b



# Fallstudie: Digital growth bei Axel Springer

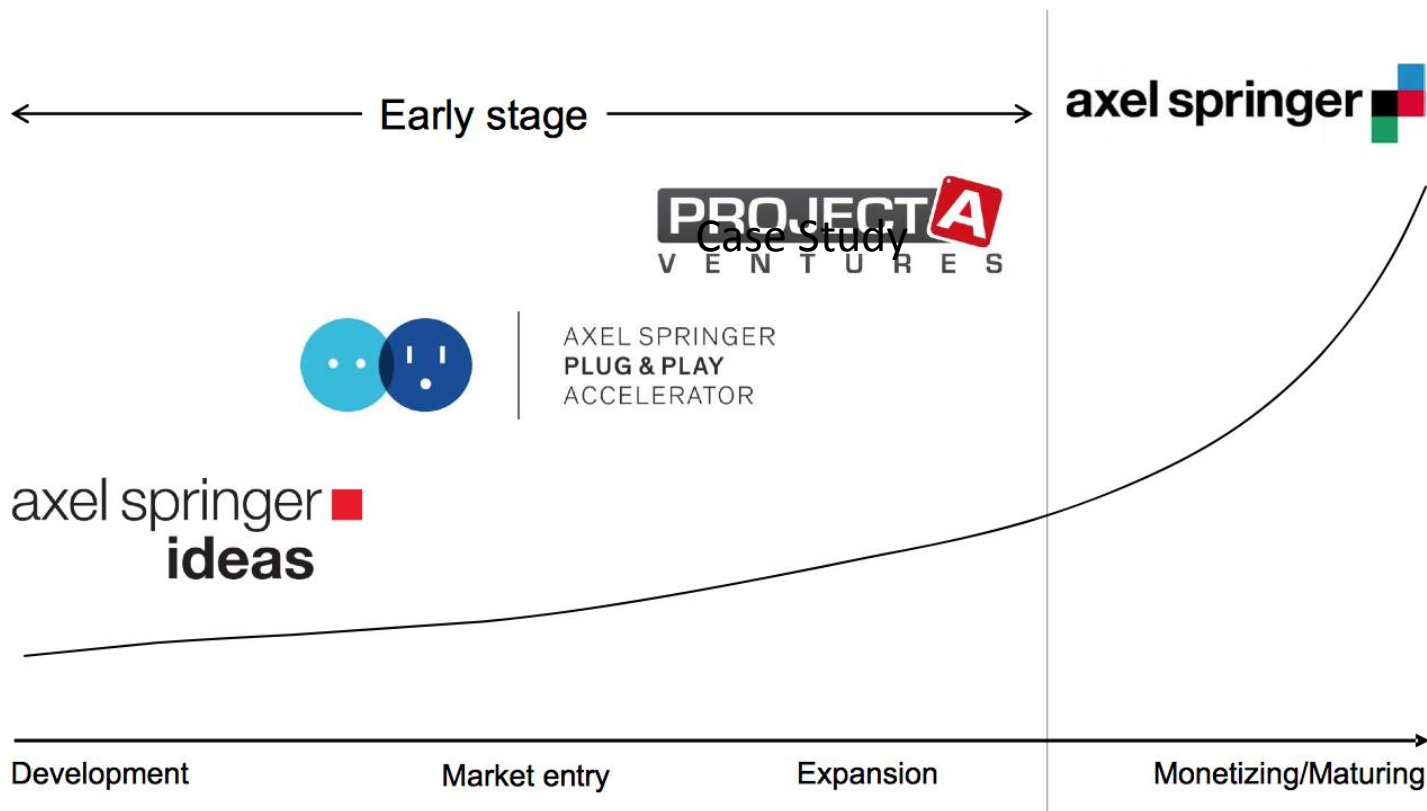


[http://media.tumblr.com/2e6eba1d9987487b13c83a67f73296a1/tumblr\\_inline\\_mfp98sevSE1qaoa80.png](http://media.tumblr.com/2e6eba1d9987487b13c83a67f73296a1/tumblr_inline_mfp98sevSE1qaoa80.png)

- [https://www.youtube.com/watch?v=Zog\\_cjM2kNI](https://www.youtube.com/watch?v=Zog_cjM2kNI)
- <https://www.youtube.com/watch?v=ug4Rcip9SHg>

# Fallstudie: Digital growth bei Axel Springer

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



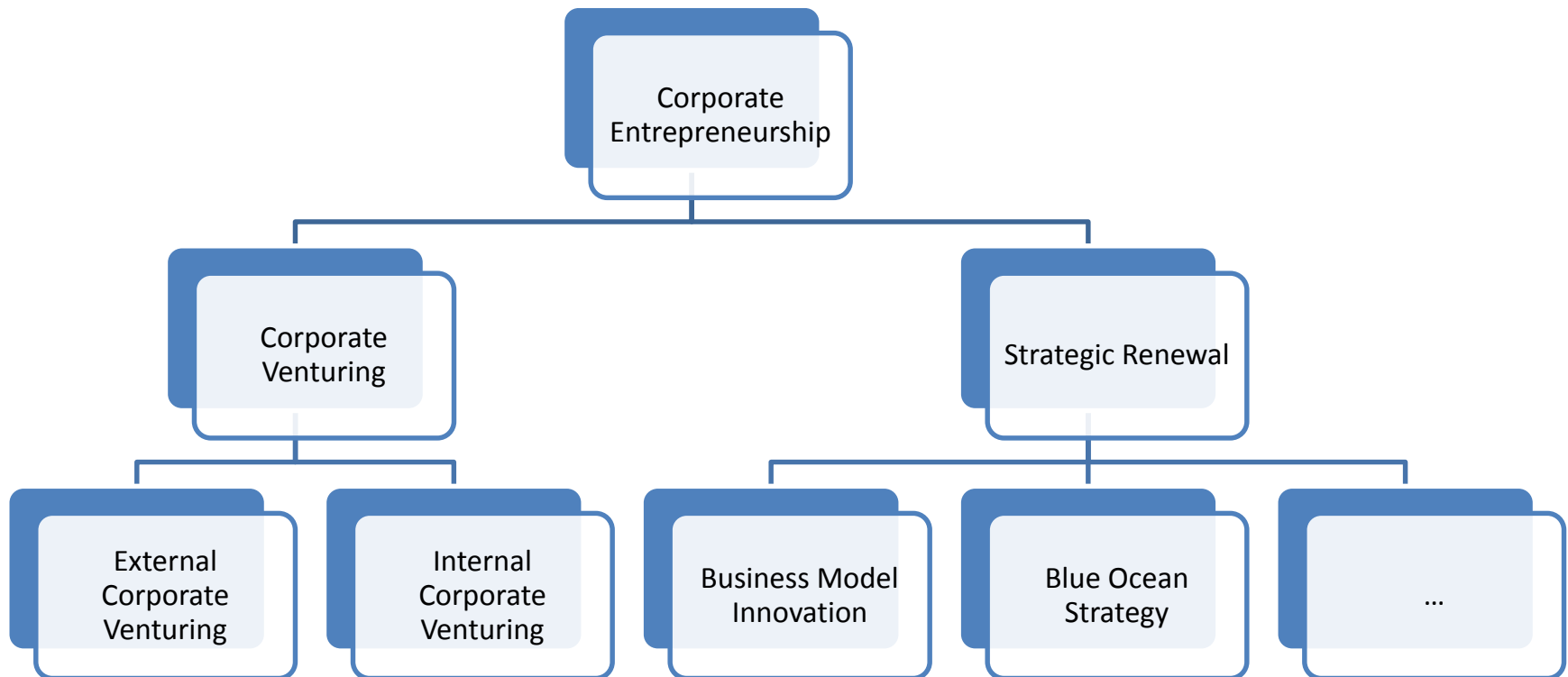
# Definition: Corporate entrepreneurship

“Corporate entrepreneurship encompasses two types of phenomena and the processes surrounding them:

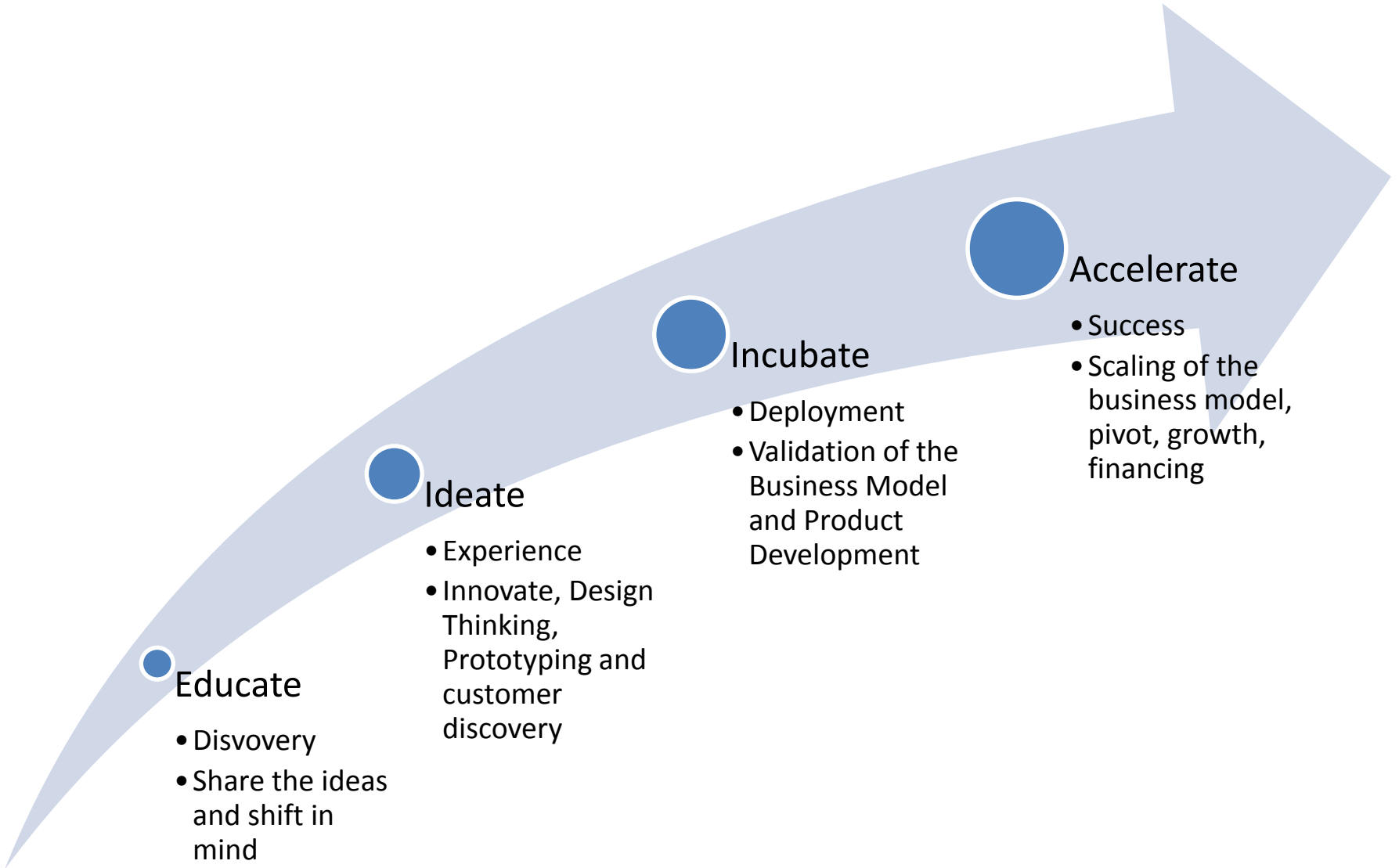
1. The birth of new businesses within existing organizations, i.e. internal innovation or venturing, and
2. the transformation of organizations through renewal of the key ideas on which they are built, i.e. strategic renewal.”

Source: Guth and Ginsberg, Corporate Entrepreneurship 1990, S.5.

# Übersicht



# (Corporate) Entrepreneurship as a process





**Multiple Types of Entrepreneurs and Startups  
(Thanks to Steve Blank!)**

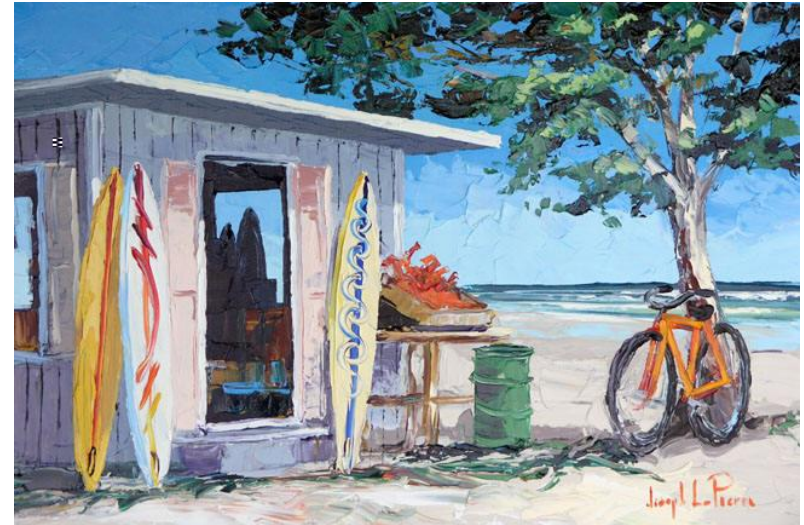
## **IV. SICHTWEISEN AUF STARTUPS**

# Lifestyle Startups

Work to Live their Passion

Startup

- Serve **known customer** with **known product**
- Work for their passion



# Social Entrepreneurship Startups



- Solve pressing social problems
- Social Enterprise: Profitable
- Social Innovation: New Strategies



# Small Business Startups

Work to Feed the Family

Startup

Small  
Business

- Serve **known customer** with **known product**
- Feed the family



# Small Business Startups



- 5.7 million ***small businesses*** in the U.S. <500 employees
- 99.7% of all companies
- ~ 50% of total U.S. workers

# Scalable Startup

Search

Scalable  
Startup

Execute

Large  
Company



- In contrast a *scalable startup* is designed to grow big
- Typically needs risk capital
- What Silicon Valley means when they say “Startup”

# Scalable Startup

Born to Be Big

Search

Execute



## Exit Criteria

- Business model found
- Total Available Market > \$500M
- Can grow to \$100M/year

# Buyable Startup

Born to Sell

Search



Sell



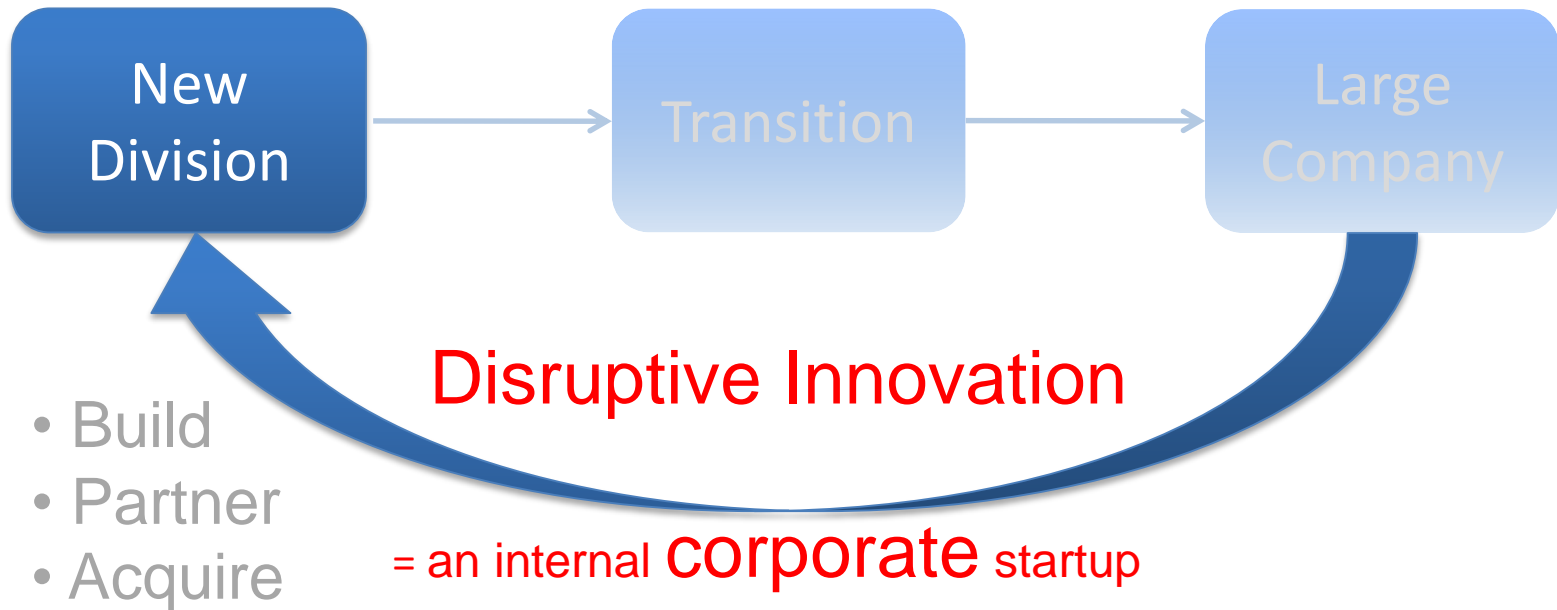
Typically:

Internet, Mobile, Gaming Apps





# Large Company Disruptive Innovation



# V. AUSBLICK UND FAZIT

# Fazit

- Unternehmen setzen aktuell verstärkt auf das Thema „Corporate Entrepreneurship“ mit sehr unterschiedlichen Zielsetzungen
- Das Ziel sind primär (Geschäftsmodell-)Innovationen
- Dabei finden sich zahlreiche Spielarten von klassischem Corporate Venture Capital bis hin zu echten Startups in Unternehmen
- Der Lean-Startup-Ansatz als Vorgehensmodell findet vielfältige Beachtung

# Related concepts

- Design thinking and entrepreneurial design
- Effectuation
- Ideas from Lean Manufacturing and Lean Management
- Agile Development Practices from IT
- Blue Ocean Strategy
- ...

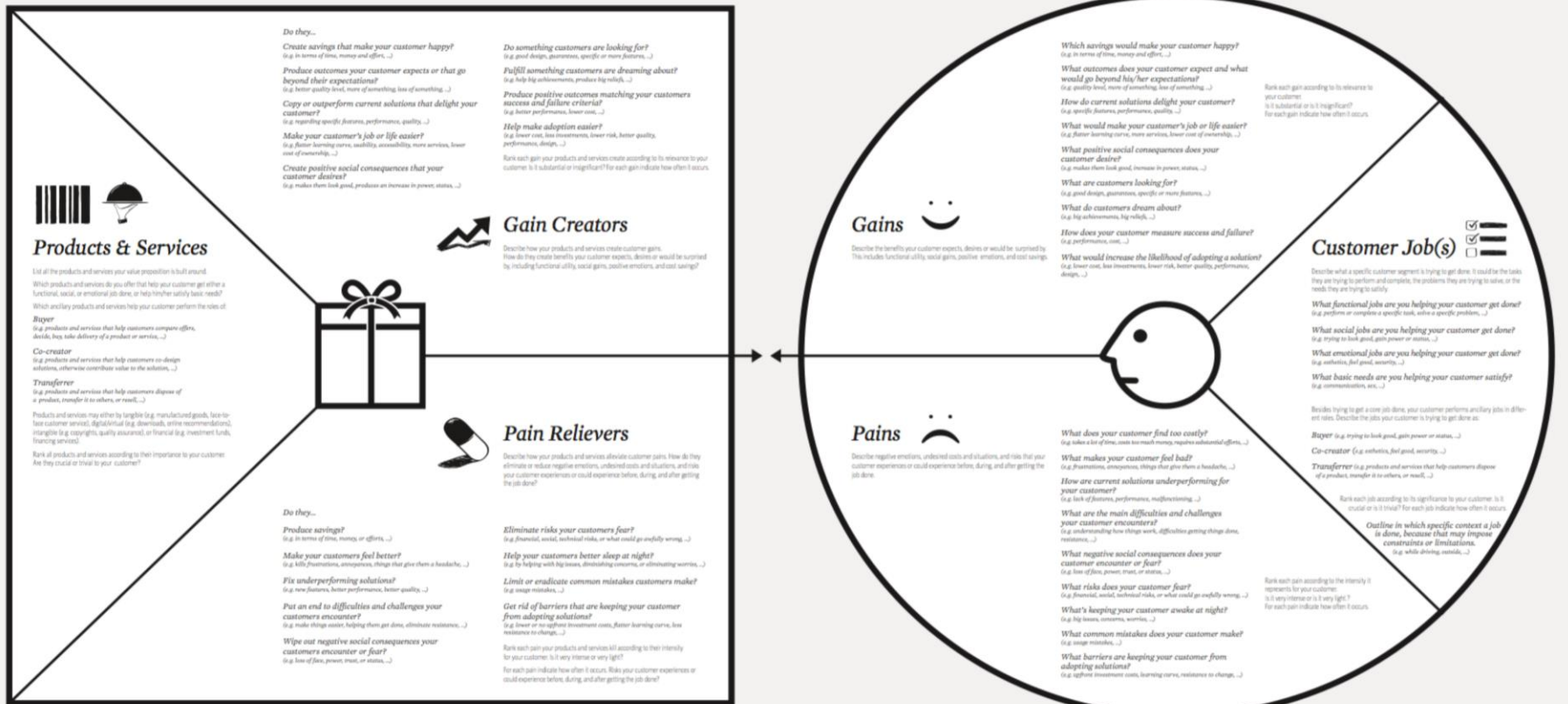
# Acknowledgements

- Blank, Steve (2013): Why the Lean Startup Changes everything, in Harvard Business Review May 2013, p.65-72.
- Blank, Steve, Dorf, Bob (2012): The Startup Owners Manual: The Step-by-Step Guide for Building a great company, Pescadero CA.
- Brown, Tim (2008): Design Thinking, in Harvard Business Review, p. 1-10.
- Faltin, Günter: Kopf schlägt Kapital, München 2008.
- Grichnik, Dietmar, Brettel, Malte, Koropp, Christian, Mauer, René (2010): Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen, Stuttgart.
- Högsdal, Nils, Braun, Stefan, Dumke, Sven, Hoch, Julian, Steinert, Christian (2013): Benchmarking-Studie Entrepreneurship Education in Deutschland, Working Paper.
- Marmer, Max, Hermann, Bjoern, Dogrultan, Ertan, Berman, Ron (2012): Startup Genome Report. A new framework for understanding why startups succeed, accessed on June 23rd under: <http://blog.startupcompass.co/pages/entrepreneurship-ecosystem-report>
- McDermott, John (2012): Report: 75% of Venture-backed Start-ups Fail, in Inc.com, accessed on June 23rd under: <http://www.inc.com/john-mcdermott/report-3-out-of-4-venture-backed-start-ups-fail.html>
- Ries, Eric: The Lean Startup (2011). How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses: How Relentless Change Creates Radically Successful Businesses, New York.
- Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves (2012): Business Model Generation, Frankfurt am Main.
- Weber, Richard (2012): Evaluating Entrepreneurship Education, München.

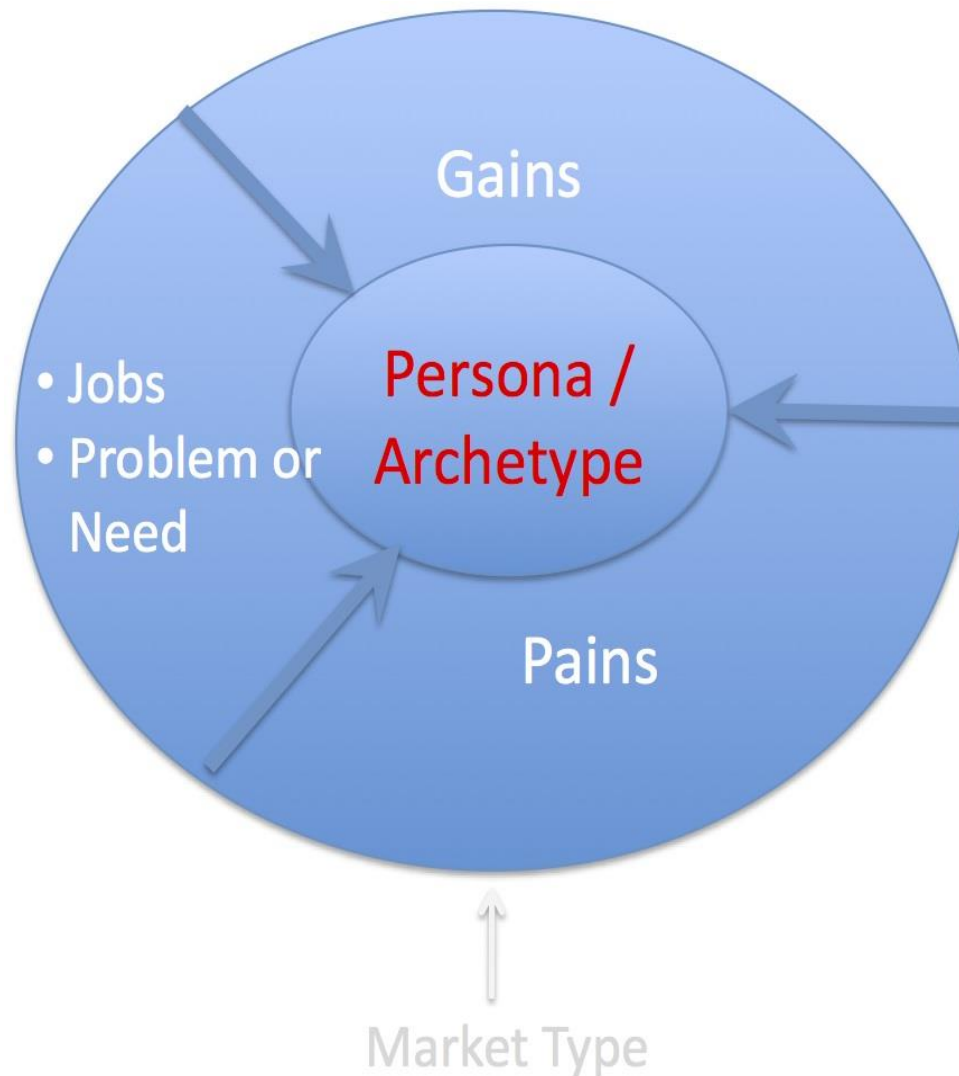
# Thesen des Lean Startup Modells

- Entwickle Dein Produkt mit und für den Kunden
  - Nur wenn ein Produkt einen Markt hat, ist es gut
  - Startups und etablierte Unternehmen verschwenden viel Geld mit unnötigen „Innovationen“
- Prinzipien
  - Das „Minimum Viable Product“ (kurz MVP)
  - „Continuous deployment“: sofort ausprobieren, Innovationen in kleinen „Batches“.
  - „Split Testing“: ausprobieren mit Kontrollgruppen
  - „Actionable Metrics“: Thesen bilden und evaluieren
  - Der „Pivot“: die Geschäftsidee kann und wird kontinuierlich angepasst, z.B. Zoom-in, zoom-out, Customer Segment, Plattform etc.

# Product/Market Fit Canvas: Pains or Gains?

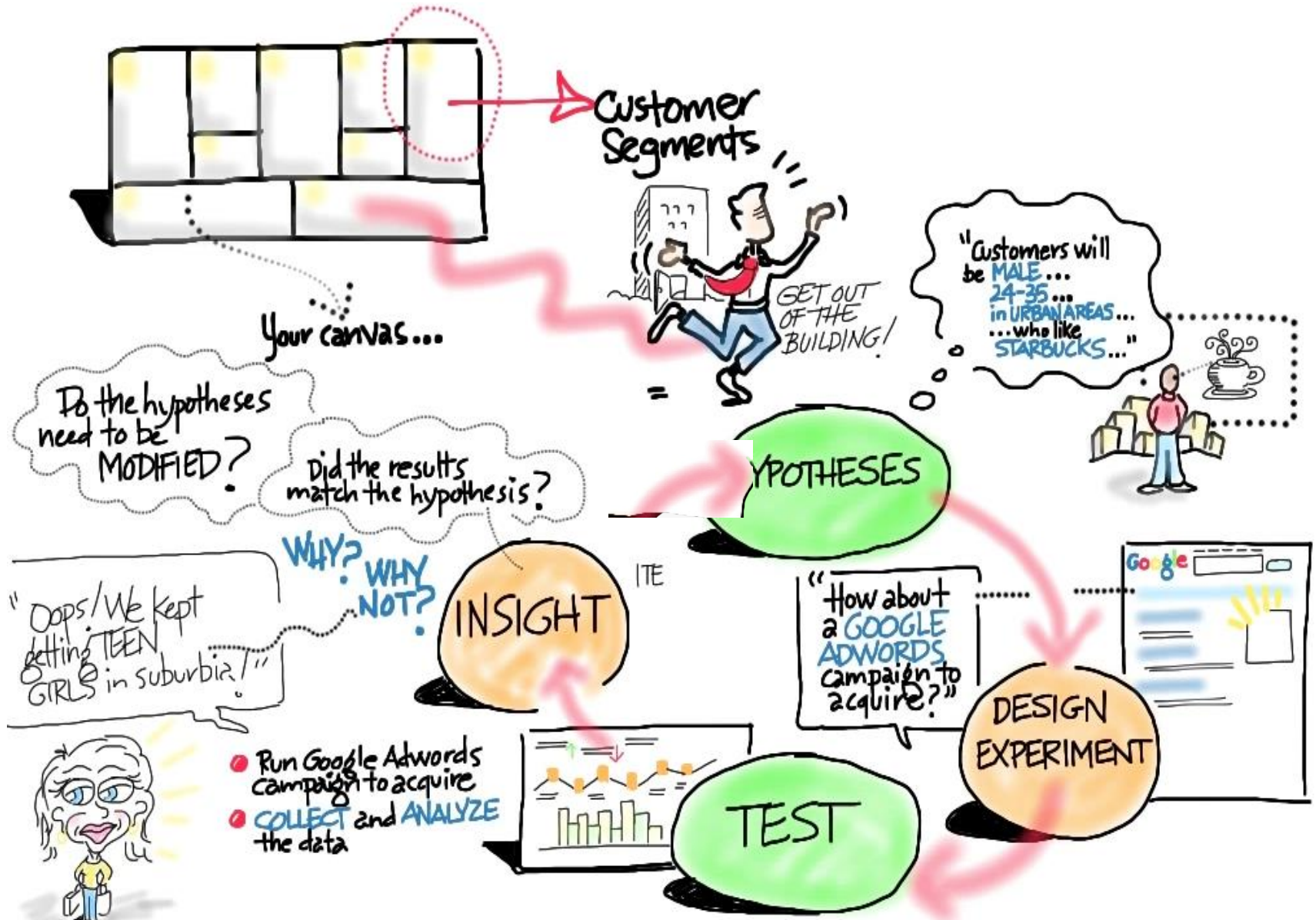


# Goal of the Customer Segment = Archetype





# Teaching Point: Hypotheses Testing



# Pivoting

- Der „Pivot“: die Geschäftsidee kann und wird kontinuierlich angepasst,
- Eric Riess: Top ten types of pivots to consider:
  - Zoom-in pivot: rein in ein Feature, dieses wird das Produkt
  - Zoom-out pivot: das Produkt wird um weitere Features ergänzt
  - Customer segment pivot:
  - Customer need pivot: Pain nicht groß genug oder kein Budget
  - Platform pivot: Das Produkt wird zur Plattform and vice versa
  - Business architecture pivot: Premium vs. Masse
  - Revenue Model Pivot: License vs. individual vs. Service
  - Engine of growth pivot: viral, sticky, and paid growth models
  - Channel pivot: Der Vertriebskanal
  - Technology pivot, z.B. open source

# Acknowledgements

- Die Vorlagen der Business Model Canvas (deutsch „Leinwand“):  
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>
- Das Buch (steht auch an der HdM Bibliothek): Business Model Generation, von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur, (Autor), 2011.
- Beispiel-Business-Pläne:  
<http://www.amaveo.de/download/>
- Grichnik/Brettel/Koropp/Mauer: Entrepreneurship, 2010.

# 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