



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Ausarbeitung

Moritz Philip Recke

Runway & Pivot

Warum es deutsche Startups schwer haben

Moritz Philip Recke

Runway & Pivot

Warum es deutsche Startups schwer haben

Ausarbeitung eingereicht im Rahmen des Aufbauseminars
im Wintersemester 2015/2016

im Studiengang Master of Arts - Next Media
am Department Informatik
der Fakultät Technik und Informatik
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer: Professor Dr. Kai von Luck

Abgegeben am 20.12.2015

Autor

Moritz Philip Recke

Thema der Ausarbeitung

Runway & Pivot - Warum es deutsche Startups schwer haben

Stichworte

Accelerator, Angst, Build-Measure-Learn, Burnrate, Deutschland, Entrepreneur, Entrepreneurship, Finanzierung, Germany, Growth, Gründer, Hypothese, Innovation, Investition, Investor, Learning, Lean, Lean Startup, Leap-Of-Faith, Management, Methodologie, Metrics, Minimum Viable Product, Mut, MVP, Pivot, Risiko, Runway, Skalierung, Startup, USA, Value, Venture Capital, VC, Vision

Abstract

Diese Ausarbeitung verschafft einen Überblick über die wesentlichen Aspekte der Startup Management Methoden nach dem Lean Startup Prinzip (vgl. Ries 2011) und stellt deren fünf Grundprinzipien vor. Auf dieser Basis werden Besonderheiten des deutschen Startup Ecosystems sowie der deutschen Mentalität beleuchtet, welche die Arbeit im Sinne der Lean Methodik erschweren. Dazu werden die Aspekte Runway und Pivot individuell untersucht.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	5
2 Startup Methodology - The Lean Startup	5
2.1 Entrepreneurs are Everywhere	6
2.2 Entrepreneurship is Management	6
2.3 Validated Learning.....	7
2.4 Innovation Accounting	8
2.5 Build, Measure, Learn	8
3 Herausforderungen für deutsche Startups	10
3.1 Runway.....	11
3.2 Pivot	13
4 Fazit & Ausblick	15
5 Literaturverzeichnis	17
6 Abbildungsverzeichnis	20

1 Einleitung

Der Begriff "Startup" bezeichnet neu gegründete oder junge Unternehmen, welche mit wenig Startkapital und dem Ziel eine innovative Geschäftsidee zu verwirklichen (vgl. Bundesregierung 2013, bundesregierung.de), versuchen ein skalierbares, also replizierbares Geschäftsmodell zu entwickeln (vgl. Blank 2012, steveblank.com). Hierbei ist von einer durch höchste Unsicherheit geprägten Ausgangssituation auszugehen, welche durch Ungewissheit über das tatsächliche Potential der Geschäftsidee charakterisiert ist. Diese muss also mit möglichst geringem finanziellen Aufwand hinsichtlich ihrer Erfolgchancen geprüft und bei positiver Entwicklung kontinuierlich ausgebaut werden, um am Markt zu bestehen (vgl. Kollmann 2011, S. 90 ff.).

Dieser Prozess erfordert spezielle, auf diese Rahmenbedingungen zugeschnittene Management-Methoden (vgl. Ries 2011, S. 8). So hat sich in der Startup-Szene schnell die "Lean Startup" Methodologie als Steuerungsinstrument etabliert, die mit klassischen Managementmethoden bricht und inzwischen auch an Business Schools in die Lehrpläne übernommen wurde (vgl. Blank 2013, hbr.org).

2 Startup Methodology - The Lean Startup

In seinem Werk "The Lean Startup" beschreibt Eric Ries, Serial Entrepreneur und Begründer der Lean Startup Entrepreneurship Methodologie (vgl. Bloomberg Business 2015, bloomberg.com), fünf Prinzipien, nach denen ein Startup agieren sollte. Der Begriff "Lean Startup" orientiert sich an "Lean Manufacturing" Theorien, welche von Taiichi Ōno und Shigeo Shingo bei dem japanischen Autohersteller Toyota entwickelt wurden und 1988 von John Krafcik an der MIT Sloan School of Management mit dem Begriff Lean Production geprägt wurden (vgl. Krafcik 1988, S. 41 ff.). Hierbei geht es vornehmlich um die Optimierung und Verschlinkung von Prozessen, um sog. "waste" zu eliminieren, u.a. durch optimierte oder reduzierte Produktionsmengen, Just-in-Time Produktion, Bestandsüberwachung und schnellere Produktionszyklen. So können die Qualität gesteigert, die Produktionszeit verringert und die Kosten gesenkt werden (vgl. Ries 2011, S 18).

Ries überträgt diese Prinzipien auf Startups und bietet anhand von Fallbeispielen konkrete Handlungsempfehlungen. Im weiteren Verlauf sollen die wesentlichen Aspekte der fünf grundlegenden Prinzipien kurz vorgestellt werden.

2.1 Entrepreneurs are Everywhere

Im Wesentlichen ist Entrepreneurship geprägt durch die Rahmenbedingungen eines Startups, nämlich unter extrem unsicheren Voraussetzungen neue Produkte oder Services zu designen. In diesem Sinne ist jeder ein Entrepreneur, der vor solchen Aufgaben steht (vgl. Ries 2011, S. 8). Die Unsicherheit bezieht sich hierbei vor allem auf die Ungewissheit bezüglich des Potentials der Geschäftsidee und nicht zwingend auf die bei Startups typischer Weise auch unsichere Finanzierungslage des Unternehmens.

So sind auch in großen Unternehmen Entrepreneurs anzufinden, die oft autonome Gruppen innerhalb dieser Unternehmen bilden, um die Zukunft ihrer Branchen zu gestalten und innovative Lösungen für die Probleme ihrer Unternehmen zu suchen. Sie sind in gleichem Umfang auf die Lean Startup Prinzipien angewiesen wie klassische Silicon Valley High Tech Gründer (vgl. Ries 2011, S. 25 f.).

2.2 Entrepreneurship is Management

Ein Startup erfordert eine spezielle Art des Managements, welche dazu geeignet ist mit den unsicheren Rahmenbedingungen des Startups umzugehen. (vgl. Ries 2011, S. 20). Klassische Management Methoden führen unter diesen Bedingungen zum Scheitern (vgl. Blank 2013, hbr.org), denn Startups wissen in der Regel nicht, wer ihre Kunden sein werden und wie das Produkt auszugestalten ist. Dies macht eine detaillierte und langfristige Planung im Vorfeld schwierig. Die weit verbreitete Vermutung, dass die Antwort auf Probleme mit traditionellen Managementmethoden kreatives Chaos sei, ist aber genau so falsch (vgl. Ries 2011, S. 9 f.).

Stattdessen sollte ein Startup in einer Weise geführt werden, die es jederzeit ermöglicht, die notwendigen Anpassungen vorzunehmen. Dies soll so geschehen, dass das Startup "lernen" kann, wann und ob eine Anpassung notwendig ist. So hat ein Startup eine zugrundeliegende Vision, welche die grundsätzliche Ausrichtung und Ziele des Startups festlegt. Um dieses Ziel zu erreichen, implementiert das Startup eine spezifische Strategie und setzt das Business Model um. Das Resultat der Strategie ist das Produkt (vgl. Abb. 1). Während das Produkt laufend optimiert und angepasst werden kann und sollte, ändert sich die Strategie des Startups seltener. Eine Änderung der Strategie wird Pivot genannt und ist eine sehr systematische und wesentliche Veränderung für ein Startup. Die darunter liegende Vision ändert sich dagegen in der Regel nicht (vgl. Ries 2011, S. 22 ff.).

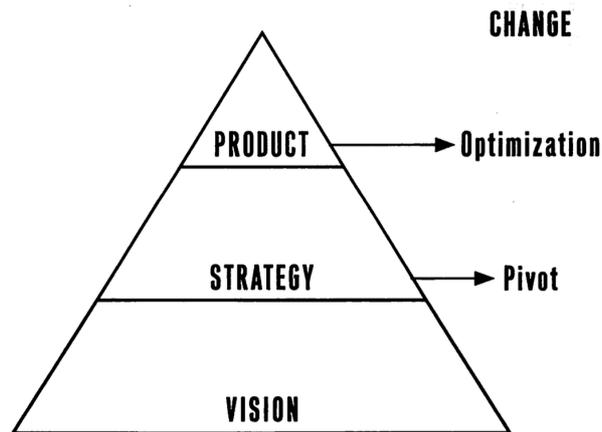


Abb. 1: Change within a Startup

2.3 Validated Learning

Für ein Startup ist oft unbekannt, wer die Kunden sind, was sie als nützlich erachten und ob sie das zu entwickelnde Produkt verwenden werden. Eine der wichtigsten Phrasen aus dem Lean Vokabular ist daher “go and see for yourself” (vgl. Ries 2011, S. 86). Ziel ist es, in der realen Welt heraus zu bekommen, also zu “lernen”, was funktioniert und was nicht. Dieser Lernprozess soll durch systematische Experimente so untermauert werden, dass jede Annahme zur Geschäftsidee getestet werden kann (vgl. Ries 2011, S. 8 f.).

Die wesentlichen Annahmen für die strategische Ausrichtung des Startups sind die “value hypothesis” und die “growth hypothesis”, welche auch “leap-of-faith” assumptions genannt werden. Über diese Annahmen kann das Startup gesteuert und die “engine of growth” zum laufen gebracht werden. Die “value hypothesis” testet hierbei den tatsächlichen Mehrwert des Angebots für den Nutzer. Die “growth hypothesis” testet, wie Nutzer das Angebot entdecken (vgl. Ries 2011, S. 61 ff.).

Sind diese Annahmen getroffen, ist es das Ziel, diese so schnell und systematisch wie möglich zu testen. Zu diesem Zweck soll ein “minimum viable product” (MVP) entwickelt werden, die kleinste denkbare Version des Produktes, die mit dem geringsten Aufwand in der kürzesten Zeit hergestellt werden kann und den Durchlauf des Build-Measure-Learn Feedback Loop (vgl. 2.5) ermöglicht (vgl. Ries 2011, S. 76 f.). Solche systematischen Tests der Annahmen können somit als Experimente verstanden werden, bei welchen das Startup “lernt”, welche Ansätze sich in der Realität beweisen und welche nicht. So kann aus diesen Experimenten das Business Modell entwickelt und laufend optimiert werden.

2.4 Innovation Accounting

Eine der Hauptherausforderungen für Startups ist es festzustellen, inwiefern die Produktentwicklungsarbeit zu tatsächlichen Fortschritten führt. Klassische Kennzahlen, wie Budget und Timing sind hierbei nicht zielführend, da sie u.a. nicht beachten, ob das Produkt auch tatsächlich von Nutzern verwendet wird. Somit sollen "learning milestones" als Alternative zu klassischen Produkt Meilensteinen eingesetzt werden. Diese ermöglichen es, den Fortschritt objektiv zu erfassen (vgl. Ries 2011, S. 76 ff.).

Bei allen denkbaren Metriken, die zur Erfolgsmessung erfasst werden können, muss zwischen nicht zielführenden Metriken, "vanity metrics" und tatsächlich brauchbaren "actionable metrics" unterschieden werden. Um "actionable" zu sein, muss ein Bericht klare Ursachen und Wirkungen aufzeigen. Ohne einen solchen kausalen Zusammenhang, ist eine Metrik unbrauchbar. Darüber hinaus müssen die Metriken von Mitarbeitern und Managern auch tatsächlich verstanden werden ("accessible") und prüffähig sein ("auditable").

Ein wesentlicher Teil der Arbeit in einem Startup besteht darin, auf Basis dieser Metriken die Entwicklung zu priorisieren, zu entscheiden welche Daten für die Richtungsentscheidungen verwendet werden und wie man möglichst viel "waste" eliminiert (vgl. Ries 2011, S. 143 ff.). Durch ein solches systematisches Ausschließen von Möglichkeiten kann die Produktentwicklung gesteuert, die Effizienz gesteigert und das Vorgehen maßgeblich beschleunigt werden.

2.5 Build, Measure, Learn

Entwickelt ein Startup ein Produkt, so erzeugen Benutzer des Produktes Daten, die es ermöglichen, qualitatives und quantitatives Feedback zu sammeln. Versteht man das Produkt als Experiment, so "lernt" das Startup von den Ergebnissen der Experimente, wie ein funktionierendes Business konfiguriert sein könnte. Dieser Prozess wird von Ries als Build-Measure-Learn Feedback Loop (vgl. Abb. 2) bezeichnet und ist der Kern der Lean Startup Methodology (vgl. Ries 2011, S. 75 f.)

"we figure out what we need to learn, use innovation accounting to figure out what we need to measure to know if we are gaining validated learning, and then figure out what product we need to build to run that experiment and get that measurement." (vgl. Ries 2011, S. 78)

Ziel ist es, diesen Prozess so schnell wie möglich zu durchlaufen und kontinuierlich zu optimieren. Macht das Startup dabei Fortschritte und bestätigen sich die Annahmen im Sinne von Innovation Accounting und Validated Learning, so können diese verfeinert oder erweitert werden. Bestätigen sich die Annahmen nicht, ist zu prüfen, ob eine neue Annahme aufzustellen und die Strategie ggf. anzupassen ist. So ist nach jedem Durchlauf des Feedback Loops die Frage "Pivot or Persevere?", also "umschwenken" oder "durchhalten" zu beantworten (vgl. Ries 2011, S. 149 f.).

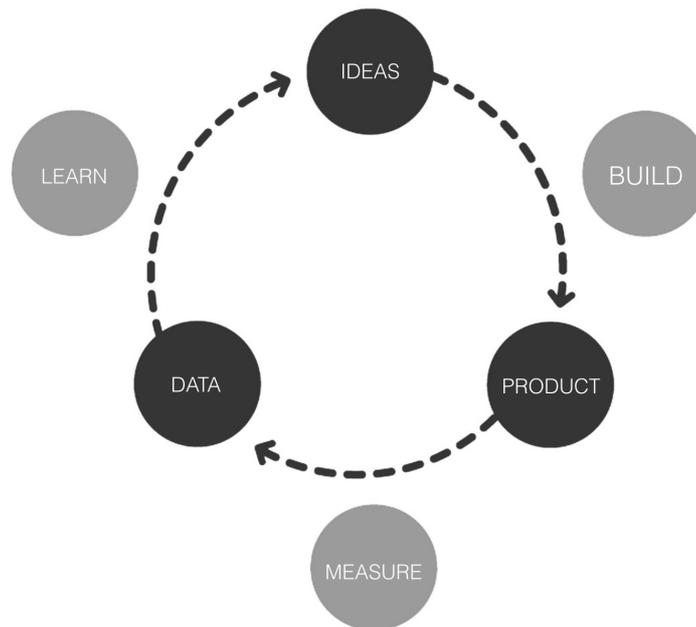


Abb. 2: Build-Measure-Learn Feedback Loop

Ein Startup ist in diesem kontinuierlichen Prozess maßgeblich von der Finanzierung des Unternehmens abhängig. Ziel ist es dabei im Rahmen der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel ein funktionierendes Business Modell zu entwickeln, um so eine positive Geschäftsentwicklung aufzuzeigen, die es ermöglicht neue Investoren zu finden oder auf eigenen Beinen zu stehen. Die verbleibende Zeit bis die das zur Verfügung stehende Kapital eines Startups erschöpft ist, wird als "runway", also Startbahn, bezeichnet.

Durch die Optimierung der Kosten und Durchlaufgeschwindigkeit im Build-Measure-Learn Feedback Loop kann die Anzahl der Pivots bis zum Ende des Runways beeinflusst werden. Letztlich ist die Anzahl der noch bestehenden Möglichkeiten grundsätzliche Änderungen an der Business Strategie vorzunehmen, also die Anzahl der noch möglichen Pivots, entscheidend (vgl. Ries, S. 160 f.).

3 Herausforderungen für deutsche Startups

Betrachtet man die geschilderten Ansätze, wird schnell klar, dass in einem Lean Startup einiges anders läuft als in Projekten etablierter Unternehmen. So stehen die Entwicklung von Businessplänen, Wasserfallprinzipien, quantitative Milestones und langfristige Planungen in klassischen Unternehmen der Suche nach einem Business Modell, agilen Vorgehensweisen, einer höheren Fehlertoleranz sowie Geschwindigkeit in Lean Startups diametral gegenüber (vgl. Abb. 3).

Lean	Traditional
Strategy Business Model Hypothesis-driven	Business Plan Implementation-driven
New-Product Process Customer Development Get out of the office and test hypotheses	Product Management Prepare offering for market following a linear, step-by-step plan
Engineering Agile Development Build the product iteratively and incrementally	Agile or Waterfall Development Build the product iteratively, or fully specify the product before building it
Organization Customer and Agile Development Teams Hire for learning, nimbleness, and speed	Departments by Function Hire for experience and ability to execute
Financial Reporting Metrics That Matter Customer acquisition cost, lifetime customer value, churn, viralness	Accounting Income statement, balance sheet, cash flow statement
Failure Expected Fix by iterating on ideas and pivoting away from ones that don't work	Exception Fix by firing executives
Speed Rapid Operates on good-enough data	Measured Operates on complete data

Abb. 3: What Lean Startup-Ups Do Differently

Es ist somit notwendig, sich auf die Lean Ansätze einzustellen, um ein Startup zum Erfolg zu führen. Startups, die nach traditionellen Methoden vorgehen, scheitern mit einer Wahrscheinlichkeit von 75%, wie eine Studie an der Harvard Business School ergab (vgl. Blank 2013, hbr.org).

Neben sicherlich vielen anderen Punkten, stellen Aspekte wie Geschwindigkeit, Fehlertoleranz und iterative Vorgehensweisen eine besondere Herausforderung für deutsche Startups dar, wie nachfolgend an den Beispielen Runway und Pivot aufgezeigt werden soll.

Diese Beispiele berücksichtigen wirtschaftliche Eckdaten und Studien zur deutschen Unternehmer-Mentalität. Sie sind dabei sicherlich nicht exklusiv für das deutsche Startup Ecosystem zu sehen. Ggf. sind auch in anderen Regionen ähnliche Rahmenbedingungen vorzufinden. Dennoch zeigen die Beispiele in jedem Fall einen wesentlichen Kontrast zum größten Startup Ecosystem in den USA auf.

3.1 Runway

Der Runway, die Startbahn eines Startups, ist definiert durch das zur Verfügung stehende Kapital und die monatlichen Kosten (vgl. Abb. 4).

$$\frac{\text{verfügbares Kapital}}{\text{monatliche Burnrate}} = \text{Länge des Runways in Monaten}$$

Abb. 4: Runway

Ist das Ende des Runways erreicht und das Startup hat keine ausreichenden Umsätze, um sich selbst zu tragen oder eine Anschlussfinanzierung abgeschlossen, so ist das Startup gescheitert. Demnach muss bereits Monate vor Ende des Runways eine neue Finanzierungsrunde stattfinden oder zumindest in Aussicht stehen. Hierzu sollte das Startup bereits "abgehoben" haben, also Umsätze machen oder Nutzer akquirieren und eine positive Entwicklung aufzeigen, um Investoren zu finden. Demnach müssen noch deutlich davor bereits die wesentlichen Features für das Business Model konfiguriert sein, um rechtzeitig entsprechendes Momentum zu entwickeln. Somit verfügt ein Startup nur über einen Bruchteil der Länge des Runways, um das Produkt in eine zielführende Richtung zu entwickeln (vgl. Morle 2008, pollenizer.com). Ein "guter" Runway sollte dabei eine Länge von 18 Monaten haben (vgl. Ries 2008, startuplessonslearned.com).

Somit wird deutlich, dass es neben den Stellschrauben der monatlichen Kosten und der Geschwindigkeit zum Durchlaufen des Build-Measure-Learn Feedback Loops maßgeblich um das verfügbare Kapital geht. Je höher die Finanzierung des Startups, desto länger ist der Runway, bzw. desto mehr Pivots kann das Startup noch durchführen, um abzuheben.

Betrachtet man nun die Venture Capital Investitionen nach Regionen von 2009-2014 (vgl. Abb. 5), so wird klar, dass die Investitionen in Startups in Deutschland substanziell geringer sind als z.B. im Silicon Valley. Zwar haben sich die Investitionen in Deutschland seit 2009 um das 2-76-fache gesteigert, dennoch bleibt Differenz enorm und ist von \$ 7,757 Mrd. in 2009 auf \$ 21,506 Mrd. in 2014 gestiegen. In den USA wurde im Jahr 2014 8,66-mal soviel Geld investiert wie in Deutschland. Vergleicht man Deutschland mit den gesamten USA, verschlechtert sich das Verhältnis noch mal deutlich auf das 14,23-fache (EY 2015, ey.com).

Venture Capital Investitionen nach Regionen (Hotbeds) 2009-2014

Quelle: Dow Jones VentureSource

Hotbed	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bay Area	\$8.790,55	\$11.277,45	\$14.154,21	\$12.837,45	\$13.917,21	\$24.763,10
Peking	\$916,32	\$2.983,24	\$2.850,90	\$1.598,93	\$2.291,81	\$7.712,95
New York Metro	\$1.816,98	\$2.393,42	\$3.346,94	\$2.731,84	\$3.636,97	\$5.332,79
New England	\$3.274,45	\$2.707,91	\$3.868,73	\$4.060,63	\$3.820,32	\$4.787,70
Südkalifornien	\$2.280,23	\$2.753,33	\$4.019,07	\$4.024,04	\$3.256,36	\$4.082,34
Deutschland	\$1.033,60	\$923,06	\$822,71	\$1.168,42	\$2.038,40	\$2.857,63
Großbritannien	\$1.480,06	\$2.620,51	\$2.004,70	\$1.913,61	\$2.427,61	\$2.707,45
Bangalore	\$112,55	\$108,10	\$316,68	\$384,40	\$597,50	\$2.248,08
Shanghai	\$413,53	\$789,48	\$1.183,92	\$596,71	\$789,46	\$2.082,62
Israel	\$879,63	\$1.925,48	\$1.989,68	\$1.206,61	\$1.752,52	\$1.930,17
Kanada	\$556,89	\$1.026,22	\$1.207,85	\$912,66	\$1.120,24	\$1.357,68
Frankreich	\$956,77	\$1.204,48	\$1.281,87	\$1.018,92	\$1.164,47	\$1.249,77
Illinois	\$408,34	\$981,16	\$755,93	\$725,17	\$496,81	\$862,30
Potomac	\$658,08	\$1.003,92	\$1.637,38	\$702,64	\$1.171,68	\$821,91
Schweiz	\$384,94	\$300,90	\$384,32	\$298,40	\$413,19	\$546,58

Investierter Betrag in Millionen US-Dollar

Abb. 5: Venture Capital Investitionen nach Regionen

Auch bei Investitionen pro Startup liegen die USA deutlich vorne (vgl. Abb. 6). So wurden im Q4 2014 im Schnitt \$ 6,15 Mio. in Deutschland gegenüber \$ 17,14 Mio. in den USA pro Startup investiert. Dies entspricht einem Faktor von 2,79 (EY 2015 II, ey.com).

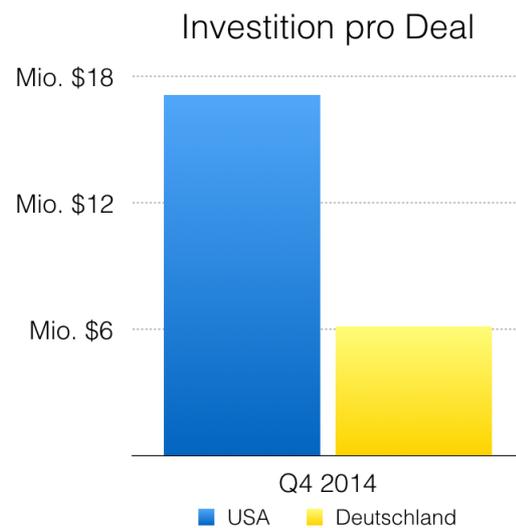


Abb. 6: Invention pro Deal - Deutschland vs. USA Q4 2014

Unabhängig von Untersuchungen zu ggf. unterschiedlichen Renditeerwartungen der Venture Capital Investoren in einzelnen Märkten ist deutlich, dass der Runway in Deutschland in jedem Fall signifikant kürzer ist als in den USA. Auch wenn die monatlichen Kosten für ein Startup in Berlin z.B. durch niedrigere Gehälter bei Entwicklern geringer sind als in den USA, so ist dieses Defizit dennoch beträchtlich (vgl. Compass 2015, compass.co).

3.2 Pivot

Ein Pivot ist eine grundsätzliche und systematische Veränderung der Strategie eines Startups. Auch nach initialem Erfolg muss ein Startup stets dazu in der Lage sein, sich an Veränderungen im Markt anzupassen. Somit handelt es sich um eine der Schlüsseldisziplinen im Sinne der Lean Startup Methodologie.

Ein Pivot erfordert dabei Mut und es dauert oft zu lange, bis man sich für ihn entschieden hat. Dies kann an der Verwendung falscher Metriken liegen ("vanity metrics"), durch die man sich auf der falschen Spur befindet. Auch unklare Annahmen/Hypothesen führen zu Verzögerungen, da man in einem solchen Fall oft nicht so einfach erkennen kann, wann die Annahme im Experiment gescheitert ist. Darüber hinaus müssen Fehler und Scheitern eingestanden werden, wovon viele Entrepreneurs Angst haben. Die Angst vor einem Scheitern der Vision bevor man sie verwirklicht hat, führt zu Widerstand gegen die Festsetzung eines MVP und

gegen die tatsächliche Prüfung der Annahmen. Tatsächlich führt dies insgesamt zu einem höherem Risiko, da ein tatsächliches Testen erst zu einem späten Zeitpunkt erfolgt. Somit ist es notwendig zu lernen, sich diesen Ängsten zu stellen und dazu bereit zu sein, öffentlich Fehler einzugestehen (vgl. Ries 2011, S. 160 ff.).

Wie Ries aufzeigt, ist die Entscheidung einen Pivot zu machen auch für amerikanische Startups eine große Herausforderung, die Mut und Risikobereitschaft erfordert. Insbesondere zielt diese Anforderung auf die notwendige Geschwindigkeit ab, um möglichst schnell zu Entscheidungen zu kommen und den Build-Measure-Learn Feedback Loop effizient durchlaufen zu können. Diese Herausforderungen sind für deutsche Startups eine besondere Hürde, wie nachfolgende Studien und Branchenmeinungen aufzeigen.

So gaben 50% der befragten Deutschen im Global Entrepreneurship Monitor 2015 an, dass Angst vor dem Scheitern zum Unterlassen einer Gründung führe (vgl. Global Entrepreneurship Research Association 2015, gemconsortium.org). Sogar 79% der befragten Deutschen gaben im Amway Global Entrepreneurship Report 2013 Angst vorm Scheitern und vor finanziellen Schäden als Hindernisse an (vgl. Amway 2013, amway.com). Dies deutet auf eine deutliche Risikoaversität bei hin, welche die Entscheidung einen Pivot zu machen deutlich erschweren dürfte.

Auch in Sachen Geschwindigkeit finden sich Indizien für ein erhöhtes Handicap im Deutschen Markt. Im Rahmen einer Befragung des Mittelstands zum Thema Digitalisierung von GfK Enigma in 2014 gab fast die Hälfte der Unternehmen an, dass die Digitalisierung eine geringe oder sogar überhaupt keine Rolle spiele (vgl. GfK Enigma, DZ Bank 2014, dzbank.de). Die Zukunftsstudie des Münchner Kreis Band IV 2015 kommt zu der Erkenntnis, dass es fraglich sei, inwiefern die Anpassungsgeschwindigkeit der Unternehmen in Industrie und Medien den Anforderungen der Digitalisierung entspreche (vgl. Münchner Kreis 2015). Laut einer Studie von NetApp treffen 43% der deutschen Unternehmen Entscheidungen zu langsam und sogar 88% nicht so schnell wie es die geschäftliche Entwicklung erfordere (vgl. NetApp 2012, netapp.com).

Auch in der Startup Szene wird diesem Umstand Rechnung getragen. So gibt Nico Lumma, COO des Next Media Accelerators in Hamburg im Rahmen eines Interviews an, dass Finanzierungsrunden in Deutschland erwartungsgemäß etwas länger dauern, weshalb man sich für ein sechs monatiges Programm statt für ein drei monatiges Program beim Accelerator entschieden habe (vgl. Gritzuhn 2016, hamburg-startups.net).

Ohne hierbei auf die medienwirksame Diskussion einzugehen, inwiefern Startups in Deutschland mehr oder weniger innovativ seien als der internationale Wettbewerb, wird in jedem Fall deutlich, dass die deutsche Zurückhaltung, ein hohes Sicherheitsbedürfnis und Risikoaversität notwendige Schritte im Build-Measure-Learn Feedback Loop zumindest erschweren.

Selbst wenn die Akteure im Startup sich hiervon befreien können und zu den Menschen gehören, die das Gegenmodell zu den aufgezeigten Studien darstellen, so sind auch sie an vielen Stellen mit diesen Schwierigkeiten konfrontiert. Nicht zuletzt bei Herausforderungen, die außerhalb des Startups stattfinden, wie z.B. Investitionsentscheidungen bei potentiellen Geldgebern oder Banken.

4 Fazit & Ausblick

Wie aufgezeigt, haben Startups in Deutschland mit besonderen Gegebenheiten umzugehen, die das Management im Sinne des Lean Startups nach Ries erschweren. So ist die finanzielle Ausstattung von Startups in Deutschland signifikant schlechter als in den USA, was trotz möglicher Standortvorteile bei der monatlichen Burnrate zu einem deutlich kürzeren Runway führt.

Zusätzlich wird eine schlanke und schnelle Vorgehensweise durch Eigenheiten der deutschen Mentalität zumindest nicht begünstigt. Insbesondere bei den sog. "leap-of-faith" assumptions und Pivot Entscheidungen sind Mut und Entschlossenheit gefordert, um Fehler frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen. Einige Indikatoren sprechen dafür, dass Risikoaversität und ein zu langsames Tempo die Entscheidungsfindung für deutsche Unternehmer erschweren.

Bei einem sowieso schon kürzerem Runway im internationalen Vergleich, führt dies zu einer Einschränkung der Wettbewerbsfähigkeit. Selbst wenn die Investitionen in Deutschland weiter steigen sollten, bleibt dieses Handicap bestehen.

Somit sollte die Startup Szene aller deutschen Hotspots deutlich stärkere Bemühungen anstellen, eine Veränderung im "organisational behaviour" zu induzieren, um eine Grundlage für mehr Kompatibilität mit Lean Ansätzen zu schaffen. Dieses Change Management im Sinne des "Umdenkens" müsste innerhalb und außerhalb der Startup Szene stattfinden, um langfristig die aufgezeigten Nachteile abzubauen und Raum für mutigere und innovativere Ansätze zu schaffen.

Darüber hinaus ist die mediale Aufmerksamkeit für das Thema Startups und der damit verbundene Hype zu hinterfragen. Inwieweit das Modell hoch skalierbarer Startups auf Deutschland überhaupt übertragbar ist, bleibt vor dem Hintergrund der anhaltend schwierigen Finanzierungslage vor Ort und den kulturellen Unterschieden zur Startup Kultur in den USA fraglich.

Allein durch die Ausrichtung der Berichterstattung in Deutschland auf geschaffene Arbeitsplätze, den Jobmotor Startups, ist hier schon eine Perspektive zu erkennen, die eher auf klassische kleine und mittelständische Unternehmen als Wirtschaftsmotor statt auf milliardenschwere spekulative Investitionsobjekte abzielt.

Inwiefern die deutsche Startup Kultur Motor der Innovation und Beschäftigung im deutschen Mittelstand sein kann, könnte gesondert untersucht werden, um die Nachhaltigkeit der Ideen in der deutschen Startup Szene zu bewerten. So könnte ggf. eine alternative Perspektive für deutsche Gründer zum amerikanischen Modell geschaffen werden, ohne dieses stets imitieren zu müssen.

5 Literaturverzeichnis

Amway 2013

Amway: Amway Global Entrepreneurship Report 2013. Online: http://globalnewsassets.amway.com/501484/2013_amway_global_entrepreneurship_report_18.pdf Abruf: 15.12.2015.

Blank 2012

Blank, Steve: Search versus Execute. Online: <http://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute> Abruf: 15.12.2015.

Blank 2013

Blank, Steve: Why the Lean Start-Up Changes Everything. Online: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> Abruf 26.11.2015.

Bundesregierung 2013

Die Bundesregierung (Hrsg.): Internet-Start-Ups: eine neue Gründerzeit. Online: <http://www.bundesregierung.de/ContentArchiv/DE/Archiv17/Artikel/2013/03/2013-03-07-merkel-bei-startups.html> Abruf: 15.12.2015.

Bloomberg Business 2015

Bloomberg Business: Eric Ries: Executive Profile & Biography. Online: <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/person.asp?personId=246490> Abruf: 14.12.2015.

Compass 2015

Compass: The Global Startup Ecosystem Ranking 2015. Online: <http://startup-ecosystem.compass.co/ser2015/> Abruf: 30.11.2015.

EY 2015

EY: EY Studie: Venture Capital Insights - 4Q14. Online: <http://www.ey.com/DE/de/Newsroom/News-releases/20150313-EY-News-Deutschland-unter-Top-Standorten-fuer-Venture-Capital> Abruf: 15.12.2015.

EY 2015 II

EY: Venture Capital Insights - 4Q14 - Global VC investment landscape. Online: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Venture_Capital_Insights_-_Quartal_4-2014/\\$FILE/EY-Venture-Capital-Insights-4-Q14.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Venture_Capital_Insights_-_Quartal_4-2014/$FILE/EY-Venture-Capital-Insights-4-Q14.pdf) Abruf: 26.11.2015.

GfK Enigma, DZ Bank 2014

GfK Enigma, DZ Bank: Umfrage Digitalisierung - Bedeutung für den Mittelstand. Online: https://www.dzbank.de/content/dam/dzbank_de/de/library/presselibrary/pdf_dokumente/DZ_Bank_Digitalisierung_Grafiken.pdf Abruf: 30.11.2015.

Global Entrepreneurship Research Association 2015

Global Entrepreneurship Research Association: GemGlobal Entrepreneurship Monitor 2014. Online: <http://www.gemconsortium.org/report> Abruf: 15.12.2015.

Gritzuhn 2016

Gritzuhn, Sina: Raus aus der Innovationsstarre mit den next media accelerator - Interview. Online: <http://www.hamburg-startups.net/raus-aus-der-innovationsstarre-mit-dem-next-media-accelerator-interview/> Abruf: 10.12.2015.

Kollmann 2011

Kollmann, Tobias: E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy. 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Krafcik 1988

Krafcik, John F.: "Triumph of the lean production system". Sloan Management Review, Fall 1988, Volume 30, Issue #1, p. 41–52.

Morle 2008

Morle, Phil: Runway thinking: a practical guide to startup survival. Online: <http://www.pollenizer.com/runway-thinking-a-practical-guide-to-startup-survival/> Abruf: 25.11.2015.

Münchener Kreis 2015

Münchener Kreis: Digitalisierung. Achillesferse der Deutschen Wirtschaft? Online: http://www.tns-infratest.com/Wissensforum/Studien/pdf/Zukunftsstudie_MUENCHNER_KREIS_2014.pdf Abruf: 30.11.2015.

NetApp 2012

NetApp: Studie von NetApp: 43 Prozent der deutschen Unternehmen treffen Entscheidungen zu langsam. Online: <http://www.netapp.com/de/company/news/press-releases/news-rel-20121120-377985-de.aspx> Abruf: 30.11.2015.

Ries 2008

Ries, Eric: John Doerr's 10 lean startup tips. Online: <http://www.startuplessonslearned.com/2008/10/john-doerrs-10-lean-startup-tips.html> Abruf: 15.12.2015.

Ries 2011

Ries, Eric: The Lean Startup. Crown Business, New York.

6 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Change within a Startup

Ries 2011. Ries, Eric: The Lean Startup. Crown Business, New York, S. 23.

Abb. 2: Build-Measure-Learn Feedback Loop

eigene Darstellung nach Ries 2011. Ries, Eric: The Lean Startup. Crown Business, New York, S. 75.

Abb. 3: What Lean Startup-Ups Do Differently

Blank 2013. Blank, Steve: Why the Lean Start-Up Changes Everything. Online: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> Abruf 26.11.2015.

Abb. 4: Runway

eigene Darstellung nach Ries 2011. Ries, Eric: The Lean Startup. Crown Business, New York, S. 160.

Abb. 5: Venture Capital Investitionen nach Regionen

EY 2015. EY: EY Studie: Venture Capital Insights - 4Q14. Online: <http://www.ey.com/DE/de/Newsroom/News-releases/20150313-EY-News-Deutschland-unter-Top-Standorten-fuer-Venture-Capital> Abruf: 15.12.2015.

Abb. 6: Invention pro Deal - Deutschland vs. USA Q4 2014

EY 2015 II. EY: Venture Capital Insights - 4Q14 - Global VC investment landscape. Online: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Venture_Capital_Insights_-_Quartal_4-2014/\\$FILE/EY-Venture-Capital-Insights-4-Q14.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Venture_Capital_Insights_-_Quartal_4-2014/$FILE/EY-Venture-Capital-Insights-4-Q14.pdf) Abruf: 26.11.2015.