

Zwischen Business Plan und Business Model – hat der Lean Startup-Ansatz alles verändert

Impulsvortrag im Rahmen der
IFEX-Arbeitstagung in Bad Boll

Prof. Dr. Nils Högsdal,
HdM Stuttgart, 11. Dezember 2015

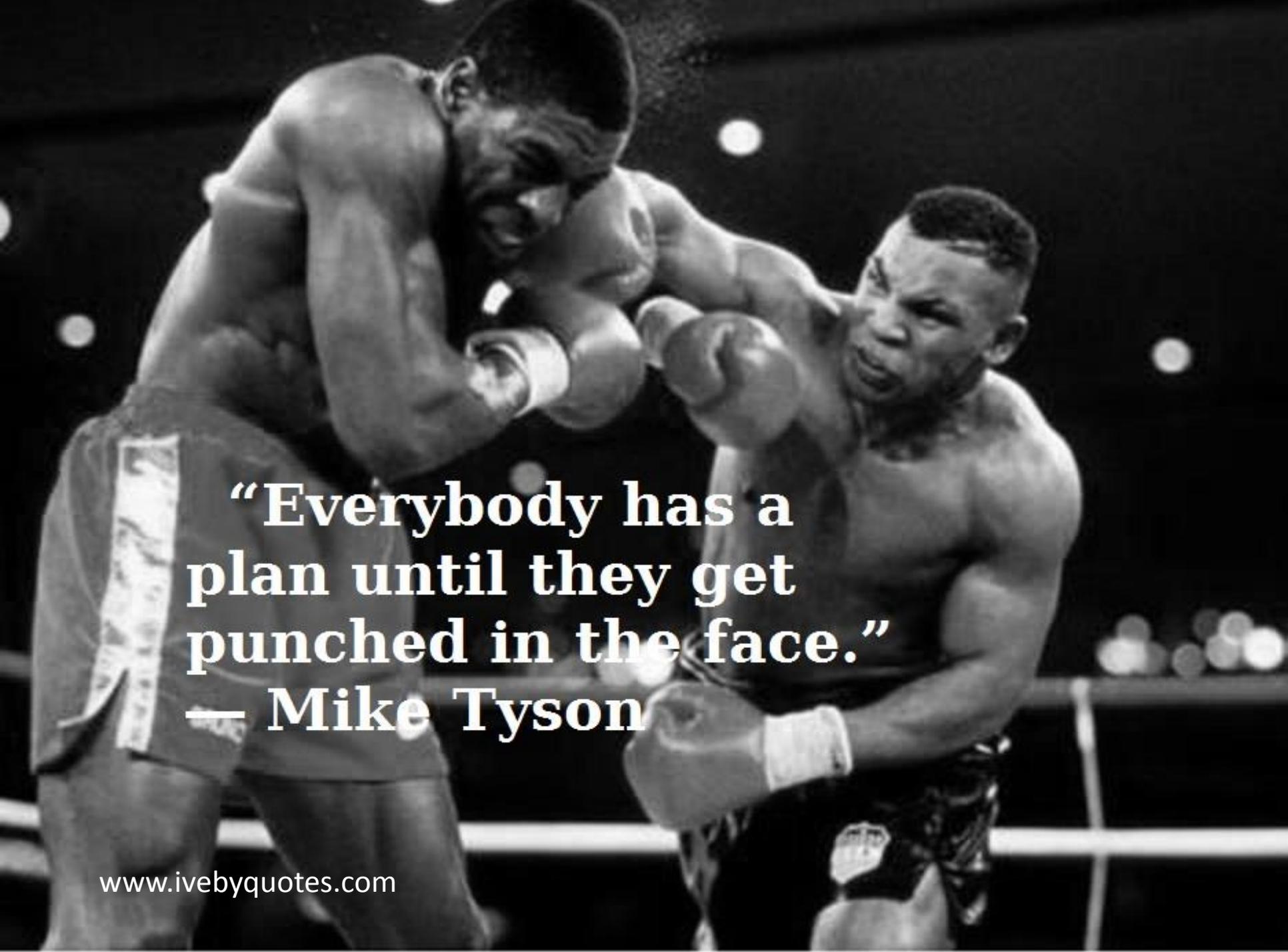
Überblick

1. Der Lean Startup-Ansatz
2. Bewertungen auf Basis des Business-Plans
3. Es geht um die Validierung –
Das Investment Readiness Level als Beitrag
4. Ausblick und Diskussion

Prof. Dr. Nils Högsdal



- Corporate Finance & Entrepreneurship
- Lehre im Bachelor
 - Externes Rechnungswesen
 - Führungsorientiertes Rechnungswesen
 - Investition, Finanzierung und Entrepreneurship
- Lehre im Master
 - Unternehmensgründung und –nachfolge
 - Advanced Finance inkl. Mergers & Acquisitions
- Neuer Studiengang „Master in Innovation & Entrepreneurship“ gemeinsam mit der Universität Stuttgart als Studiendekan
- Regelmäßige Betreuung von Gründern (Exist) und als Investor
- Initiator und Jury-Koordinator des bundesweiten Schülerwettbewerbs „Jugend Gründet“
- Landeslehrpreis 2015 (Führungsorientiertes Rechnungswesen)
- Regelmäßige Reisen ins Silicon Valley



**“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.

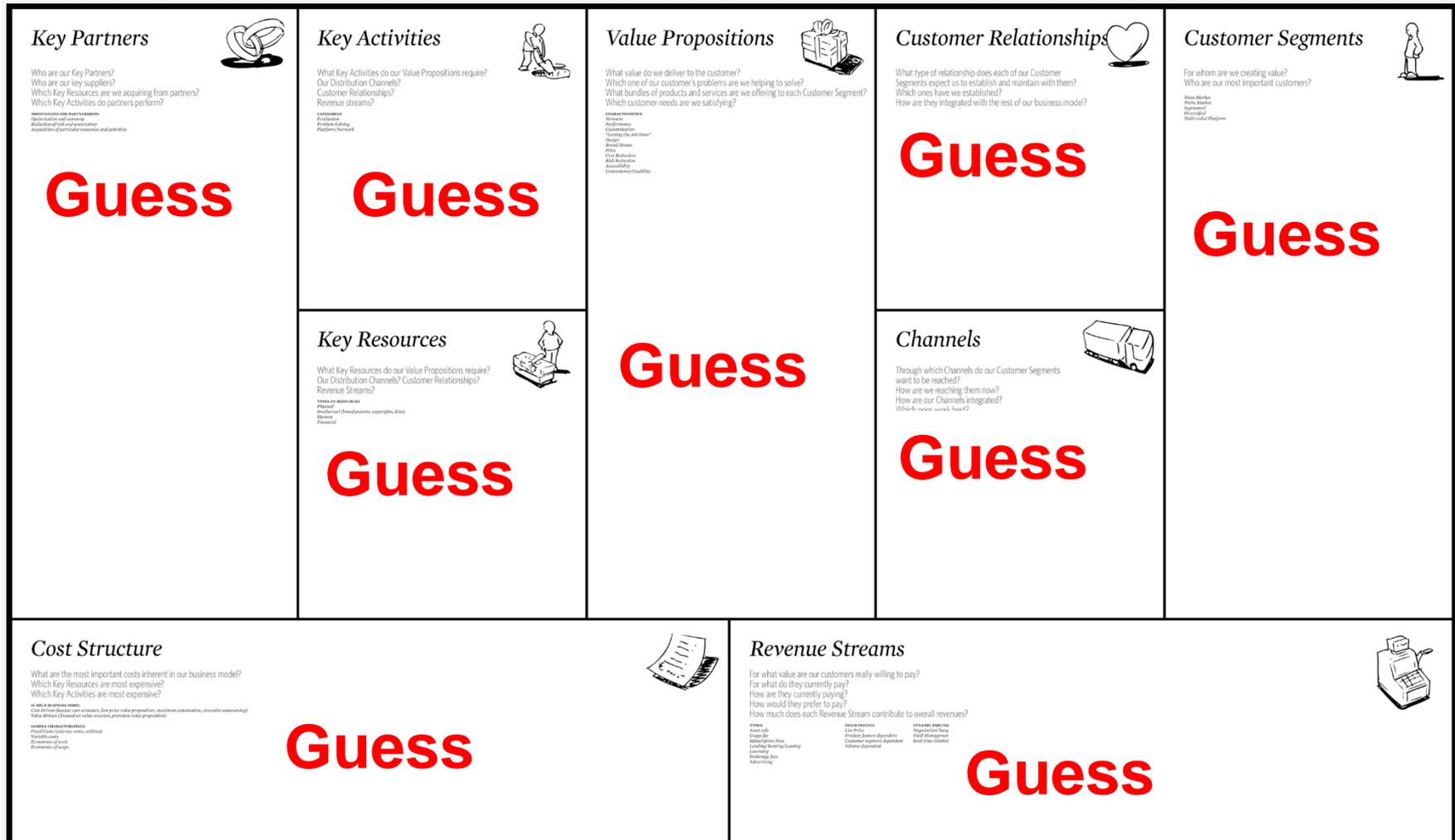
9 Annahmen

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year
Iteration: No.



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*

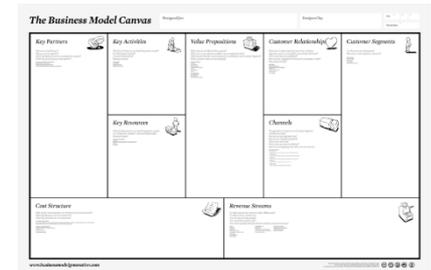
Lean Startup

Framework and definition

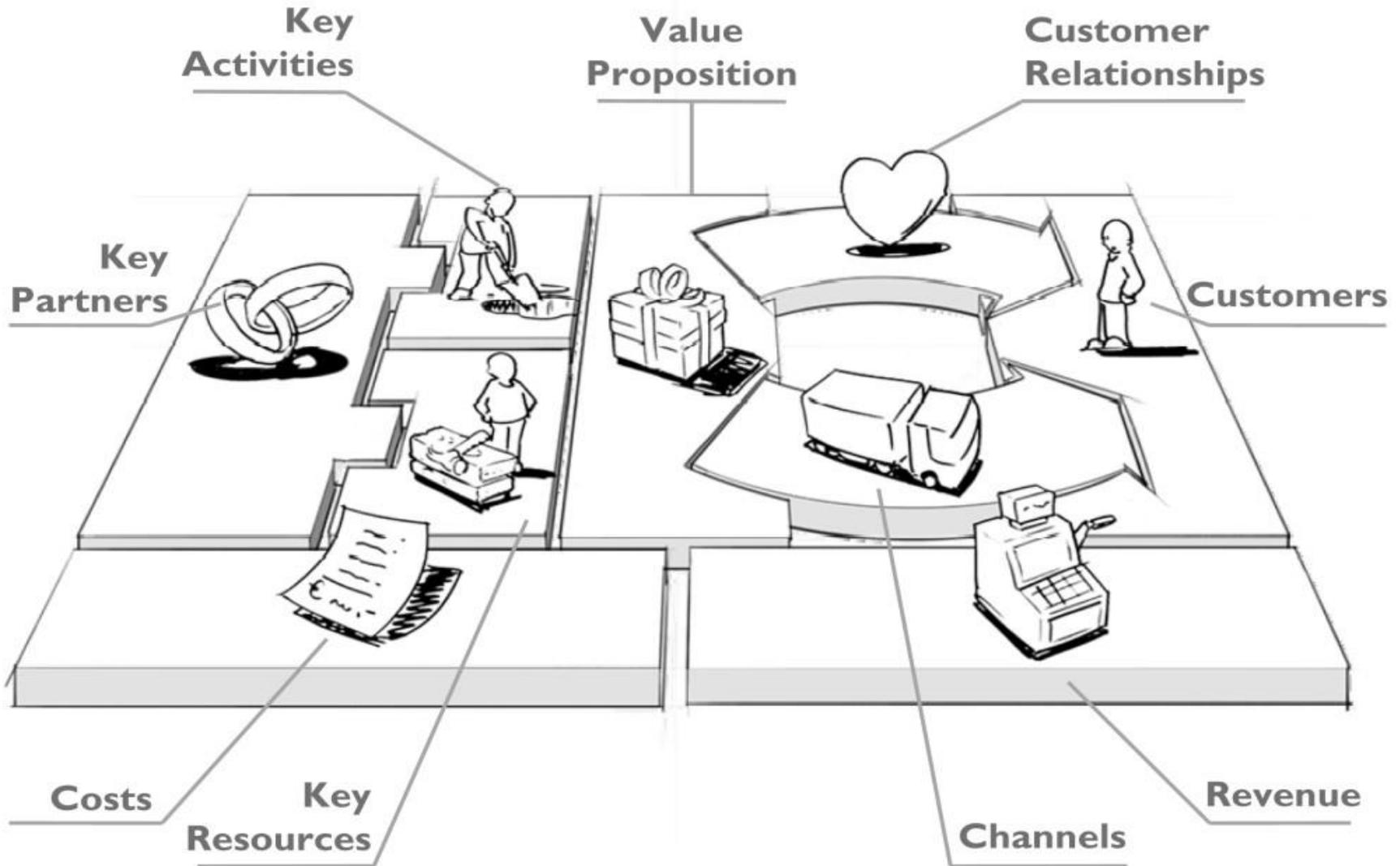
- Auf Deutsch: ein Startup ist die Suche nach einem skalierbaren und nachhaltigen Geschäftsmodell und nicht die Umsetzung eines Business Plans
- Der Lean Startup-Ansatz stellt Methoden und einen agilen Prozeß bereit zur frühzeitigen Validierung der Hypothesen hinsichtlich der Kunden und weiterer Aspekte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



Ein Strukturmodell: Business Model Canvas



drawings by JAM

Quelle: <http://www.businessmodelgeneration.com>

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
The improvement of existing products or services	83%	79%	-4pts
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%	=
The development of new business models	46%	52%	+6pts
The development of more sustainable processes, products or services	44%	48%	+4pts
The development of new customer services	39%	42%	+3pts



The improvement of existing products or services



The development of new business models

Source:
http://www.ge.com/sites/default/files/Innovation_Overview.pdf

From grassroots to mainstream?

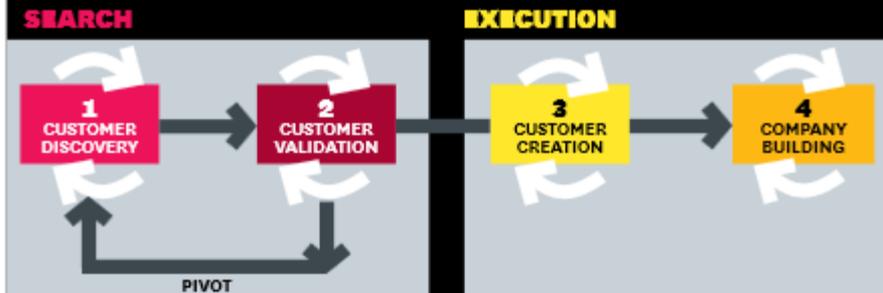
<https://archive.harvardbusiness.org/cla/web/pl/product.seam?c=25903&i=25905&cs=f85785d3580feb87e2bce1535af10c2f>

Harvard Business Review



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.



- 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 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.

SPOTLIGHT ON ENTREPRENEURSHIP

Why the Lean Start-Up Changed Everything

by Steve Blank

Die Realität

- Einer Studie von Shikar Gosh zufolge werden nur etwa 5% der Business Pläne umgesetzt (vgl. *McDermott, John* 2012)
- Untersuchungen mit „Big Data“-Ansätzen implizieren, dass
 1. Startups gerade in frühen Phasen den Markt dramatisch überschätzen.
 2. Ein erfolgreiches Startup im Schnitt drei Pivots, d.h. umfassende Anpassungen des Geschäftsmodells, vornimmt (*Marmer, Max et al* 2012).
- 90% der Geber von Venture Capital sind der Meinung, dass sich Business Pläne nicht für die Bewertung von Unternehmen eignen, da diese in vielen Fällen zu optimistisch sind (vgl. *Gumpert, David* (2002) und *Ashamalla, Maali et al* (2008), S.381ff.)
- Neue Venture Capital-Geber aus den USA setzen auf Datenanalysen und Algorithmen bei der Auswahl (vgl. *Leber, Jessica* 2015).

Zwischenfazit

- Investoren sehen Business Pläne ambivalent
 - Sie werden genutzt, weil es das Format der Wahl ist
 - Faktisch wird in viele weitere Faktoren, z.B. dem Team investiert
 - Das Financial Model wird schon eher als MS Excel-Modell gesehen für „what-if“-Analysen
- „Durchfinanzierte“ Startups sind – wenn es um skalierbare Geschäftsmodelle geht – die Ausnahme
- In vielen Fällen schauen Investoren auf weitere Aspekte

2. TYPISCHE BEWERTUNGEN

Bewertung von Startups

Klassische Verfahren

- Vergleichbare Startups
- Vergleichbare Transaktionen
- Vergleichbare Multiples
- Substanzwertmethode
- Bestehender Cash flow

Berkus Methode

450.000 €	◀ Idee
500.000 €	◀ Qualität des Managements
200.000 €	◀ Strategische Beziehungen
400.000 €	◀ Existierender Prototyp
70.000 €	◀ Bereits vorhandene Kunden
<hr/>	
1.620.000 €	◀ Unternehmenswert

vgl. Karlsson 2009: S.3

Das Problem der DCFs am Beispiel eines fiktiven Startups

Jahr	Nutzer	Nutzer	Cashflow	Cashflow	UW für Jahr X	UW für Jahr X
2015	35.000	35.000	32.149€	32.149 €	21.433 €	20.347,58 €
2016	100.000	100.000	479.871€	479.871 €	213.276 €	192.225,00 €
2017	160.000	300.000	1.070.941€	2.009.767 €	317.049 €	509.535,50 €
2018	215.000	540.000	1.730.475€	4.930.284 €	341.822 €	791.122,23 €
2019	270.000	1.150.000	2.700.609€	10.227.450 €	355.636 €	1.038.680,38 €
2020 - ∞			3.300.000€	15.000.000 €	965.706 €	4.616.277,25 €

Unternehmenswert = 7.168.187,95 €

Unternehmenswert = 2.214.922,95 €

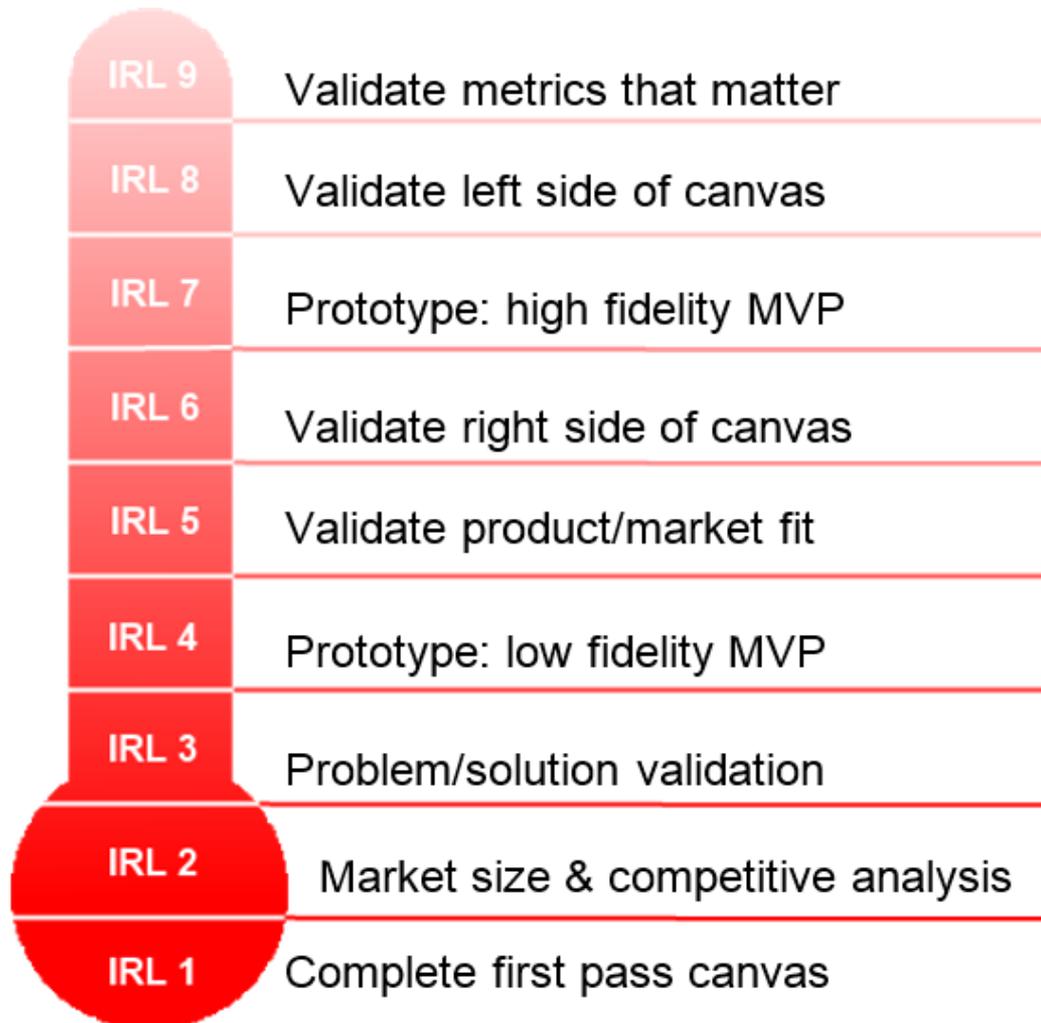
Gemrich, Timo 2015

3. ES GEHT UM DIE VAILIDERUNG - DAS INVESTEMENT READINESS LEVEL ALS BEITRAG

Die Grundidee: Fokus auf Validierung

- Steve Blank, welcher in Stanford und UC Berkley Entrepreneurship und einer der Protagonisten des Lean Startup-Ansatzes ist schlug Anfang 2013 das Investment Readiness-Modell vor
- Es ist kein Bewertungsansatz, sondern ein Weg sich über den Grad der Validierung des Geschäftsmodells und Unternehmenskonzeptes zu verständigen
- Er unterstützt Bewertungen, indem er den Grad des Risikos aufzeigt und hilft Gründern bei einem Meilensteinorientierten Vorgehen.

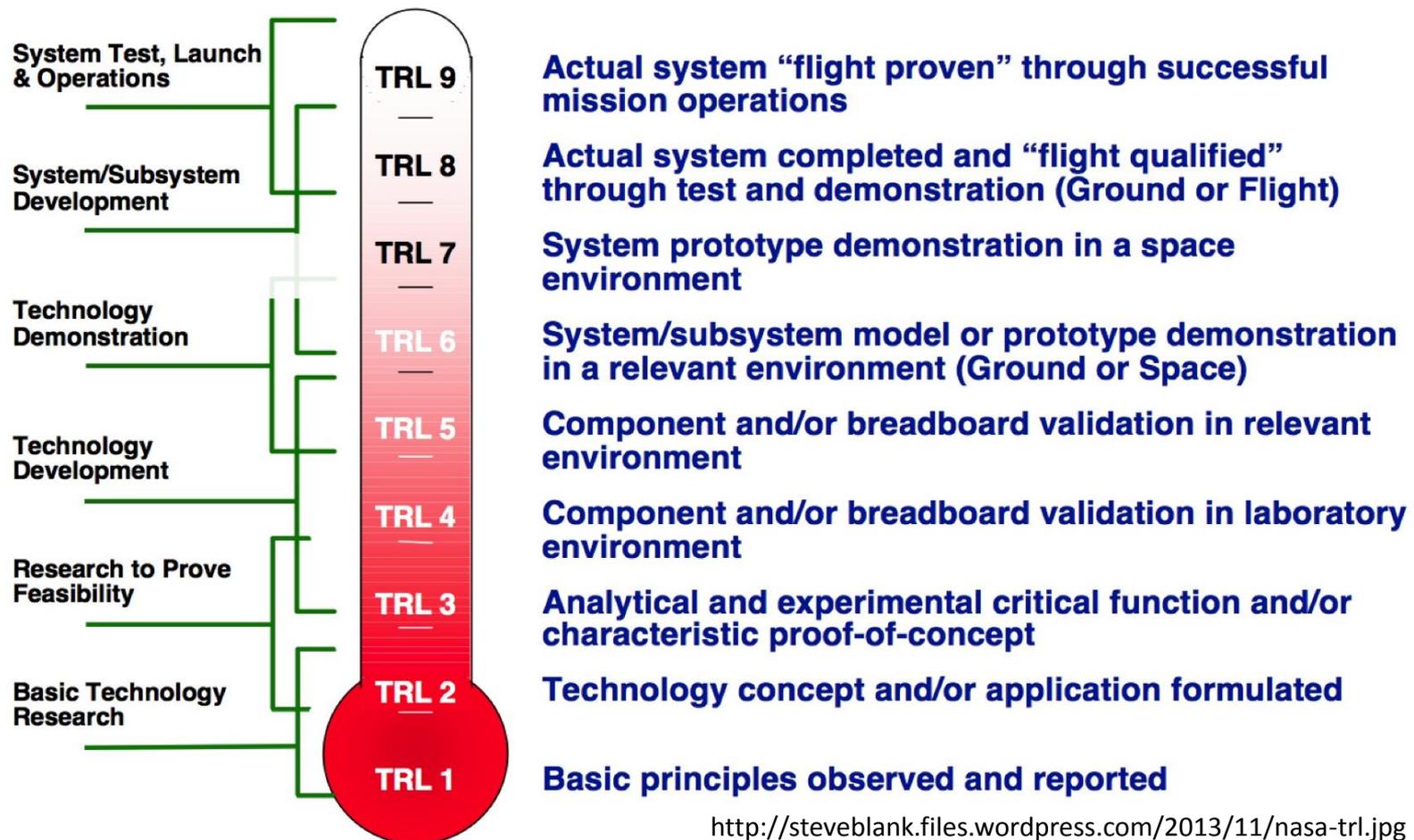
Darstellung des Ansatzes



Herkunft



NASA/DOD **Technology** Readiness Level



Nutzung: Business Angels/Super Angels

<i>Business Angel:</i>		
Florida Angel Nexus (Verband)	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz im Vorfeld: Aufklärung von Investitionsanforderungen • Bessere Kommunikation 	Keine ⁷²
Sacramento Angel Investor Group (John Selep)	<ul style="list-style-type: none"> • Startup Bewertungen gekoppelt mit dem Lean Ansatz • Tool zur Kommunikation von Anforderungen und Meilensteinen • Besseres Mentoring 	Keine sinnngemäße Änderung des IRL (Kriterien nur weitere ausformuliert) ⁷³
Life Science Angels (Allan May)	<ul style="list-style-type: none"> • Startup Bewertungen • Tool zur Kommunikation von Anforderungen und Meilensteinen 	Starke Anpassung an den Bereich Medizintechnik ⁷⁴

Nutzung: Acceleratoren / VC-Geber

<i>Accelerator:</i>		
National Science Foundation I-Corps	<ul style="list-style-type: none"> • Startup Bewertung: Gesammelte Daten werden in einer IRL-Bewertung in der Management-Cockpit-Software „Lean Launchpad Central“ dargestellt • Grundlage für Mentoring 	Keine ⁷⁵
<i>Private VCs:</i>		
CME Capital (Karl Handelsmann)	<ul style="list-style-type: none"> • Startup Bewertungen • Tool zur Kommunikation von Anforderungen und Meilensteinen 	Starke Anpassung an den Bereich Therapeutik ⁷⁶
Mohr Davidow Ventures (Abhas Gupta)	<ul style="list-style-type: none"> • Startup Bewertungen 	Geringfügige Anpassung an den Bereich „Digital Health“ ⁷⁷

4. AUSBLICK UND DISKUSSION

Preliminary Findings

- Der Bedarf und Wunsch nach einer Kenntnis des Grades der Validierung der Hypothesen wird von Experten geäußert
- Tendenziell kann ein solches Werkzeug als ein „Quality-Gate“ im typischen Auswahltrichter gesehen werden und auch Startups kommuniziert werden
- Der Professionalisierungsgrad der Investoren ist aber extrem unterschiedlich, aber Business Pläne und Pitch Decks sind einer von vielen Aspekten
- Der Ansatz den Grad der Validierung festzustellen wird als vielversprechend gesehen und implizit immer wieder genutzt.

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
- Das Lean-Startup-Modell könnte eines der „once-in-a-decade“-Management-Konzepte sein.
- 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

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

Telefon 0711-8923-2725