

Andreas Haug/Christian Leybold/Andreas Nölting

# DEUTSCH

**Wie Gründer und Investoren**

# LAND,

**mit neuen**

# START

**Geschäftsmodellen unsere**

# UP!

**Zukunft sichern**

MURMANN



Prolog . . . . .

## **TRIPLE D – DISRUPTION, DATEN UND DIGITALWIRTSCHAFT**

### **DIE NEUEN DIGITALEN ANGREIFER . . . . .**

Tarek Müller (About You). *Der Vollblutunternehmer*

Simon Brunke (Exporo). *Vom Schlumpfsammler zum*

Tim Sievers (Deposit Solutions). *Der stille Ausnahmefall*  
Investor Andreas Haug über Deposit Solutions

Chris Bartz (Elinvar). *Der Stratege, Netzwerker und*

Max Michels (Caspar Health). *Der digitale Heiler . . .*

Mareike Wächter und Michael Dreimann (Banovo)

Christian Gaiser (ehemals kaufDa, jetzt COSI) *Vom*  
*der Verleger zum Disrupteur der Hoteliers . . .*

Tobias Lütke (Shopify). *Vom Schulabbrecher zum*

### **DIE PERLE IM SAND FINDEN. Einblicke in die Arbeit**

### **START UP! WIE WIR DEN DIGITALEN TURBOLADEN**

Über uns . . . . .

# INHALT

.....	5
<b>WIRTSCHAFT</b> .....	11
.....	37
<i>ner mit Rastazopf</i> .....	39
<i>zum Disrupteur der Immobilienwelt</i> .....	67
<i>ahmeunternehmer</i> .....	
<i>S</i> .....	85
<i>nd überzeugte Europäer</i> .....	101
.....	121
<i>o). Die Pioniere des digitalen Handwerks</i> .....	139
<i>om Schrecken</i> .....	
.....	159
<i>m Shootingstar</i> .....	175
<i>it der Investoren und Förderer</i> .....	187
<b>DER ZÜNDEN</b> .....	213
.....	228



Wie Gründer und Investoren  
mit neuen Geschäftsmodellen  
unsere Zukunft retten

MURMANN



DEUTSCH  
LAND,  
START  
UP!



Andreas Haug  
Christian Leybold  
Andreas Nölting

# PROLOG

Dis-rup-tion!

Drei Silben. Hart. Direkt. Aggressiv.

Klingt wie die Stratocaster von Jimi Hendrix – mit dem Riff auf der letzten Silbe.

Der Begriff Disruption ist vor Jahren aus Kalifornien nach Deutschland geschwappt, er mischt Businesskongresse auf, sorgt für Schlagzeilen in Wirtschaftsmagazinen und ist von der FAZ sogar zum Wirtschaftswort des Jahres gekürt worden. Einerseits. Andererseits ist in Gesellschaft und Politik die anschwellende Lautstärke der Debatte um digitale Disruption lange Zeit kaum auf Widerhall gestoßen, das Thema wurde von der Politik und der traditionellen Wirtschaft einfach verdrängt. Bestenfalls wurde es als Worthülse in Vorträge bei Hauptversammlungen eingestreut oder politisch motiviert in Tarifauseinandersetzungen eingesetzt.

Bis zu jenem Zeitpunkt, als die Welt von den Schockwellen einer gewaltigen Disruption überrollt wurde, die uns eiskalt erwischt hat: die Covid-19-Pandemie. Plötzlich war die Welt, wie wir sie kannten, außer Betrieb gesetzt. Keine Flugzeuge am Himmel. Keine Autos auf den Straßen. Keine Menschenmassen in Bahnhöfen, Einkaufszentren und Fußballstadien. Keine Messen, Festivals, Volksfeste, Urlaubsreisen. Leere Kaufhäuser. Die Autoindustrie schloss

wochenlang ihre Werke, die Lufthansa konnte nur mit staatlicher Beteiligung überleben, und viele andere Traditionskonzerne, die eben noch Milliarden Gewinne machten, wankten bedrohlich und entließen Mitarbeiter oder schickten sie in Kurzarbeit.

Zu Hause bleiben, so lautete das erste Gebot der Stunde. Und das zweite: digitalisieren, transformieren! Um überhaupt ein gewisses Maß an Alltag aufrechtzuerhalten, wurden große Teile davon ins Netz verlagert – von der täglichen Arbeit, über den Schulunterricht, Einkaufen, Behördengänge, Arztbesuche, Treffen mit Freunden und Verwandten bis hin zu Versammlungen und politischen Debatten. Von jetzt auf sofort wurden überall im Land nahezu alle Vorbehalte gegenüber der Digitalisierung über den Haufen geworfen. Und siehe da – es funktionierte, o.k., natürlich auch mit einigen Abstrichen!

»Verschwende niemals eine gute Krise«, hat Winston Churchill einmal gesagt. Zweifellos hat die Covid-19-Pandemie unvorstellbar großes Leid verursacht, aber sie ist auch zum Beschleuniger der verschleppten Digitalisierung geworden. Und sie hat wie kaum jemals vorher die Wucht der Disruption für jeden Einzelnen spürbar gemacht.

Ein einziges Virus hat das herkömmliche Betriebssystem unserer Wirtschaft und Gesellschaft wie aus dem Nichts angegriffen und empfindlich gestört. Zugleich hat die Pandemie schonungslos die Schwachstellen unseres Landes offengelegt: Mit seinen Schlüsselindustrien, allem voran dem Automobilbau, aber auch dem Maschinen- und Anlagenbau, ist der Wirtschaftsstandort Deutschland längst nicht mehr auf der Höhe der Zeit. Nicht dass der Fortschritt an diesen Industrien spurlos vorbeigegangen wäre, aber weltbewegende Innovationen haben sie seit Jahrzehnten nicht mehr hervorgebracht. Es wurde solide

gewirtschaftet, aber keine ausreichenden Wettbewerbsvorteile in entscheidenden Innovationsfeldern aufgebaut. Ein Prozent mehr Effizienz statt hundert Prozent Innovation.

Erschwerend kommt hinzu, dass Deutschland durch diese Schlüsselindustrien extrem abhängig vom Export ist. Das hat sich spätestens gerächt, als der Welthandel, bedingt durch die Pandemie, dramatisch ins Stocken geriet. Wenn sich die weltweit aktuelle Tendenz zur Deglobalisierung und nationalen Stärkung fortsetzt, sieht es düster für den Exportweltmeister Deutschland aus. In Zukunftsmärkten wie Life Science oder eHealth hat Deutschland keine führende Rolle inne. Auch bei zentralen Schlüsseltechnologien wie Künstlicher Intelligenz und Quantencomputing liegt unser Land weit zurück und droht von China und den USA abgehängt zu werden.

Aber noch schlimmer: Die Covid-19-Pandemie hat nicht nur die Schwächen der deutschen Wirtschaft aufgedeckt, sondern auch die digitalen Defizite in Schulen, im Gesundheitswesen und in den Behörden. Die Bereitschaft der Bürger, ihren Alltag digital zu organisieren, war zwar groß, doch vielerorts fehlten schlicht die Infrastruktur und das technologische Wissen, um diese Aufgabe zu bewältigen.

Angesichts dieser Schwachpunkte gilt es nun, das Betriebssystem unseres Landes neu zu programmieren, es weniger anfällig und gleichzeitig robuster für die Zukunft zu machen. Die Politik hat die Corona-Pandemie und ihre negativen Folgen zwar kurzfristig mit Milliarden-subventionen und Hilfgeldern erfolgreich bekämpft. Was ihr aber fehlt, ist ein »Geschäftsmodell« für die Zukunft unserer Gesellschaft. Bislang führt der politische Weg allzu oft nur zu Kompromissen auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner. Der große Wurf oder eine begeisternde

Zukunftsvision fehlen. Bei der Zukunftsgestaltung und bei Innovationen aber gilt das Motto: Wenn die Chance groß genug ist, dürfen Ressourcen kein Engpass sein. Dazu gehören Mut, Substanz und eine gute Portion visionärer Gründergeist.

Auch Unternehmen sollten die Gunst der Stunde nutzen, um nicht nur digitale Versäumnisse nachzuholen, sondern sich über die Digitalisierung Technologieführerschaft und damit langfristige Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Das wird nicht allein aus eigener Kraft und isoliert im eigenen Erfahrungssilo gelingen, sondern erfordert die Vernetzung und den Schulterschluss mit Partnern. Zentral wird sein, sich mit Gründern zu vernetzen, die zukunftsweisende Technologien entwickeln und die neuen Geschäftsmodelle der Digitalwirtschaft bereits erfolgreich umsetzen.

Kurzum: Mit dem Abflauen der Pandemie kann und darf es kein Zurück zum »Business as usual« mehr geben, weder in der Wirtschaft noch in Politik und Gesellschaft. Vielmehr brauchen wir einen Neustart mit den Mitteln, Denkungsarten und Werthaltungen des 21. Jahrhunderts.

Für dieses »reinvent yourself« können die Gründer und ihre disruptiven Ideen, die wir in diesem Buch vorstellen, Vorbilder und Triebkräfte sein. Sie stellen unter Beweis, dass digitale Erfolgsgeschichten nicht nur in den USA und in Fernost geschrieben werden, sondern sehr wohl auch in Deutschland. Überdies verkörpern diese jungen Menschen einen eigenständigen, europäischen Gründertypus, der sich deutlich von den amerikanischen und asiatischen Digitalhelden unterscheidet. Auch deshalb sollten unsere Gründer viel höher geschätzt und von uns besser unterstützt werden. Sie treiben die digitale Transformation unseres Landes voran. Und sie sind es,

die unsere freiheitlichen, unternehmerischen Werte stärken und im globalen Wettbewerb zur Geltung bringen können.

Es ist Zeit, dass klassische Unternehmer, Gründer, Manager und Investoren sich zusammenschließen. Und die Politik mitmacht. Damit Disruption nicht nur zu Zerstörung führt, sondern zum Aufbruch in eine neue nachhaltige Ära für uns alle. Es geht um unsere Zukunft. Es geht um unsere Wettbewerbskraft. Und es geht um unser europäisches Wertesystem.

Es geht ums Ganze! Dieses Buch ist deshalb nicht das hundertste Reparaturbuch der alten, sondern eine erste Galerieansicht der besten Gründer für die neue Bundesrepublik!



# TRIPLE D – DISRUPTION, DATEN UND DIGITAL- WIRTSCHAFT

Beginnen wir mit einer kritischen Bestandsaufnahme. Was hat es mit diesen drei D-Wörtern, mit dem Triple D, wie wir es nennen, auf sich? Welche Veränderungen sind damit verbunden? Wie ist Deutschland darauf vorbereitet? Wie tickt die digitale Gründerelite unseres Landes? Wie kann sie ihre disruptiven Kräfte künftig besser zur Entfaltung bringen? Und welche Sturzwelle rollt da überhaupt auf uns zu?

Das Wort »Disruption« stammt vom lateinischen »dis-rumpere« ab und bedeutet »zerstören,« »aufbrechen«, im erweiterten Sinn auch stören, unterbrechen, sprengen. Als disruptiv werden grundlegende Innovationen bezeichnet, die traditionelle Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen durch neuartige, meist digitale Konzepte ver-



drängen. Dabei werden herkömmliche Marktgesetze demontiert und alteingesessene Unternehmen in ihrer Existenz bedroht.

Der amerikanische Harvard-Professor Clayton M. Christensen hat den Begriff für die Ökonomie entwickelt und geprägt. In seinem Buch *The Innovator's Dilemma* beschrieb er bereits 1997 die Zwangslage, in die etablierte Konzerne und ihre Führungskräfte durch disruptive Technologien geraten. Hatten die Traditionsunternehmen einst mit eigenen Innovationen den Markt erobert, werden sie plötzlich von datengetriebenen Startups angegriffen, die vorher als Nischenplayer kaum bedrohlich schienen. Im Gegensatz zu den etablierten Unternehmen haben diese Startups wenig zu verlieren, aber viel zu gewinnen. Ihre Taktik: Sie drängen sich mit intelligenten digitalen Anwendungen zwischen die Konzerne und ihre Endkunden, übernehmen Kontrolle und Analyse der Datenströme und schaffen Angebote, die für die Kunden nützlicher als die Produkte und Services der Platzhirsche sind. Sie denken in Lösungen aus der Kundenperspektive und nicht in Produktionsprozessen.

Das Dilemma der Etablierten besteht nun darin, dass sie diesem Angriff hilflos ausgeliefert sind. Sie können sich nicht einfach neu erfinden, weil sie damit ihr Kerngeschäft gefährden und ihre Stammkunden brüskieren würden. Tun sie allerdings nichts und machen weiter wie gewohnt, dann werden sie von den datengetriebenen Angreifern früher oder später zur Strecke gebracht. Das Ende der Traditionalisten ist, wie Christensen seinerzeit folgerte, nicht zu verhindern. Inzwischen hat sich seine beängstigende Prophezeiung für immer mehr Unternehmen bewahrheitet. Zu den Opfern zählen einst erfolgreiche Unternehmen wie Kodak, Polaroid und Sun Microsystems

oder hierzulande Quelle und Neckermann. Selbst Technologieriesen wie Sony und Nokia oder HP und Dell straucheln bedrohlich.

Die digitalen Innovationen von heute treiben weniger den kontinuierlichen Wandel als vielmehr den jähen Umbruch. Zudem handelt es sich bei den revolutionären Neuerungen der Digitalwirtschaft meistens nicht um Technologien oder Produkte, sondern um innovative Geschäfts- und Netzwerkmodelle, die ganze Branchen auf den Kopf stellen, neue Marktordnungen hervorbringen und ökonomische Macht umverteilen. Die Innovationen der Digitalwirtschaft erschüttern herkömmliche Wirtschaftsstrukturen also fundamental. Und die größte disruptive Sprengkraft birgt ihr zentrales Geschäftsmodell – die Plattformökonomie.

## **DIE KRAFT DER VIRTUELLEN MARKTPLÄTZE**

»Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert«, hat Carly Fiorina, die frühere Chefin von Hewlett-Packard, schon 2009 vorausgesagt. Noch ist schwer vorstellbar, dass Stahlproduktion, Braunkohleförderung oder die Seeschifffahrt in Algorithmen zerlegt und als Plattformen neu aufgebaut werden. Doch keine Branche sollte sich in Sicherheit wiegen, auch nicht die gute alte Seeschifffahrt. Wie zuvor schon die Medienwelt, der Einzelhandel und das Touristikgewerbe befindet sich auch das Logistik- und Transportwesen im Auge des digitalen Sturms. Flexport etwa ist eine technologiebasierte Containerspedition, die bereits weltweit eine digitale Abwicklung der gesamten Logistik im See-, Luft-, Straßen- und Schienentransport bietet. Was gestern ökonomisch noch undenkbar schien, ist heute Realität. Flexport besitzt weder Schiffe noch

Flugzeuge, Güterzüge oder Lastwagen und zählt doch zu den am schnellsten wachsenden globalen Transportunternehmen. Auch Amazon hat Logistik zu einem zentralen Wachstumssegment erklärt und investiert Milliarden. Das gleiche Prinzip gilt für prominente Wachstumsgiganten wie Airbnb, Uber, Alipay, Facebook & Co.: Sie erobern in ihren Branchen den Weltmarkt, obwohl sie die dafür bislang nötigen Wirtschaftsgüter gar nicht besitzen.

Plattformunternehmen definieren die Spielregeln der Wertschöpfung neu. Das klassische Pipeline-Modell mit linearer Wertschöpfungskette vom Hersteller der Produkte oder Dienstleistungen zum Kunden wird abgelöst von netzartigen Geschäftsmodellen, die Angebot und Nachfrage auf einem virtuellen Marktplatz zusammenführen und Interaktionen ermöglichen.

Auf diesen Plattformen sammeln die Betreiber alle verfügbaren Daten über die Nutzer und deren Transaktionen. Damit erhalten sie ein persönliches Bild der Akteure, das detailliert Auskunft über deren Verhalten, Bedürfnisse und Präferenzen gibt. Diese Daten sind der Rohstoff für die Wertschöpfung der Plattformbetreiber. Und natürlich teilen sie ihr Wissen über die Nutzer nur ungerne mit den Anbietern der physischen Produkte. So erringen sie dank ihrer Algorithmen und Datenanalysen einen immer größeren Wettbewerbsvorteil gegenüber den traditionellen Herstellern.

Dabei werden auch die Rollen neu verteilt. Die herkömmlichen Produkthersteller werden vom Markenanbieter zum Lieferanten degradiert. Und ihr wertvollstes Kapital, der direkte Kundenzugang, fällt in die Hände der digitalen Wettbewerber. Diese kontrollieren – sofern austauschbar – auch die Auswahl der Zulieferer. Letztlich können die klassischen Hersteller froh sein, überhaupt

noch im Markt mitzuwirken. Denn erst werden sie herabgestuft und dann sogar überflüssig.

Fatal ist auch, dass der Großteil ihres Unternehmenswerts zum Plattformbetreiber wandert. Damit verlieren die traditionellen Anbieter die Kontrolle über die Marge. Für den Aufbau einer eigenen Plattform ist es meistens zu spät. Der Zug ist längst abgefahren, die traditionellen Manager haben den Anschluss verpasst. Selbst gestandene Traditionshäuser geraten in die Bredouille, obwohl sie ihr Angebot schon digitalisiert haben. Was ihnen wenig nützt, da ihr Geschäftsmodell nach wie vor nach dem analogen Pipeline-System funktioniert. *Spiegel* oder *FAZ* etwa beschäftigen Hunderte Redakteure, recherchieren und verifizieren die Fakten, kaufen Papier, lassen es bedrucken, liefern die Magazine und Zeitungen an ihre Abonnenten aus und buhlen um Werbegelder. Twitter, Facebook, YouTube oder TikTok hingegen programmieren eine Plattform, schaffen eine Umgebung, in die Nutzer eigene Inhalte einstellen und sich mit anderen vernetzen können, werden so ohne eigene Redakteure zu quantitativ führenden Contentkonzernen der Welt und entziehen den traditionellen Medien den größten Teil der Werbegelder. Man mag über Qualitätsfragen streiten und diese Entwicklung ungerecht finden, sie ist aber nicht mehr zu stoppen. Der simple Grund: Es gibt einfach kein besseres Geschäftsmodell – kundengetrieben, beliebig skalierbar, kosteneffizient und hochprofitabel!