



Gründerökosysteme gestalten

Handbuch zur Unterstützung von
Gründungen und Startups

Gründerökosysteme gestalten

Handbuch zur Unterstützung von
Gründungen und Startups

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e.V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A,
65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autoren:

Dr. Matthias Wallisch, Dr. Natalia Gorynia-Pfeffer,
Dr. Kai Morgenstern, Rabena Diana Ahluwalia, Alex-
andra Koch, Dr. Heiner Depner, Dr. Noemí Fernández
Sánchez, Dr. Julia Wolff von der Sahl, Christof Starke

Redaktion: Nadine Bert

Illustration: Carina Crenshaw

Gestaltung: Daniela Krug

Art Direction: Claudia Weinhold

Druckerei: Bonifatius Druckerei,
Karl-Schurz-Str. 26,
33100 Paderborn

Bildnachweis:

iStock_LinaTruman (S. 75, 79, 85, 91, 103, 107, 115, 118,
123, 126, 133, 134, 140, 144, 151), RKW Kompetenzzentrum (S. 25, 131, 145, 169-171), Laurin Schmid / Bildkraftwerk (S. 67), Lena Siebrasse, RKW Kompetenzzentrum (S. 77), Christoph Schmidt / Bildkraftwerk: Daniel Schroth mit Studierenden im RKW-Workshop (S. 81), Lena Siebrasse: Dario Nassal und Felix Friedrich, Gründer von theBuzzard (S. 103), Lena Siebrasse (S. 133), Laurin Schmid / Bildkraftwerk: Ehsan Allahyar Parsa, Gründer von Rootify und Marie Schlüter von Art-Night (S. 150), Lena Siebrasse: Thomas Fiedler, Gründer von Mealmatch (S. 156)

Januar 2019

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Zur besseren Lesbarkeit wird im gesamten Text das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf alle Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Inhalt

Das Gründerökosystem-Handbuch Tipps für die Anwendung	8	7 Maßnahmen zur Gestaltung regionaler Gründerökosysteme	68	8 Fünf Erkenntnisse der Gründungsforschung	152
1 Einleitung	12	Akteure zusammenführen und verbinden	70	9 Ausblick: Zukünftige Entwicklungen	158
2 Gründerökosysteme: Grundlagen und Zielgruppen	18	Marktorientierung der Gründungen stärken	92	Neun Empfehlungen einer Gründerin	164
3 Anwendung des Gründerökosystem- Modells und des -Canvas	34	Talente und potenzielle Gründergruppen aktivieren	108	Die Autoren	168
4 Die Entwicklung von Gründerökosystemen messen	44	Infrastruktur bereitstellen und Finanzierung ermöglichen	128	Unsere Mission	172
5 Leitlinien für die Gestaltung von Gründerökosystemen	50	Anerkennung und Identifikation fördern	148	Hinweis zu Förderprogrammen und Danksagung	173
6 Gründerökosysteme unterstützen: Formate und Ziele	56				



Das Gründerökosystem-Handbuch

Tipps für die Anwendung

Das vorliegende Handbuch soll Sie dabei unterstützen, die Gründungsaktivitäten in Ihrer Region zu stärken. Grundlage hierfür ist das vom RKW Kompetenzzentrum entwickelte Gründerökosystem-Modell und das zugehörige Canvas. Ziel ist es, das Umfeld, die Programme und Netzwerke für Gründer und Startups besser zu verstehen, um anhand der gewonnenen Erkenntnisse passende Unterstützungsaktivitäten zu entwickeln.

Wir betrachten Gründerökosysteme auf der regionalen Ebene. Obwohl man zunächst vielleicht die eigene Kommune oder Stadt in den Fokus nimmt, sollte man auch die umliegende Region einbeziehen. Gründungsaktivitäten orientieren sich häufig nicht an administrativen Grenzen. Deshalb ist es empfehlenswert, auch die Nachbarkommunen oder das Umland zu berücksichtigen. Andererseits sollte eine Region nur so groß gedacht werden, dass die Zusammenarbeit in der Praxis auch möglich ist.

Im Handbuch werden 18 Empfehlungen zur Unterstützung von Gründungsaktivitäten präsentiert. Diese sollen eine Orientierung und Anhaltspunkte für eigene Maßnahmen bieten. Unsere Erfahrungen zeigen, dass es in der Wirtschaftsentwicklung und Gründungsförderung keine Automatismen gibt. Jede Region ist einzigartig und das Handbuch will Sie bei der Entwicklung Ihrer individuellen Herangehensweise unterstützen.



Materialien

Grundregeln für die Arbeit mit dem Canvas

Gründerökosystem-Canvas

Ideal ist ein Canvas im A1 Format (liegt diesem Handbuch bei). Das Poster steht über folgenden Link auch als PDF zur Verfügung:
www.ökosystem-canvas.de

Kleine Haftzettel in verschiedenen Farben

Drei Farben sind hilfreich, um Stärken, Schwächen und Potenziale zu verdeutlichen.

Filzmarker

Beschreibungen und Ideen sollten grob gehalten werden.

Nicht direkt auf das Canvas schreiben

Mit Haftnotizen können Beschreibungen, Erkenntnisse und Ideen auf einfache Weise verschoben, ergänzt oder entfernt werden. Das bringt Flexibilität und die Möglichkeit zur fortlaufenden Anpassung im Zuge der Analyse der eigenen Gründungsregion und der Formulierung von Entwicklungsmaßnahmen.

Am besten nur eine Idee pro Notizzettel

Machen Sie insbesondere zu Beginn des Analyseprozesses keine Aufzählungen auf den Notizzetteln. Das stört nicht nur die Lesbarkeit, sondern erschwert später auch die Anpassung der Ergebnisse. Sollte im Arbeitsverlauf der Platz zu eng werden, können Erkenntnisse und Ideen bei Bedarf zusammengefasst werden.

Vorgehensweise

Das vorliegende Handbuch hilft Ihnen, die wichtigsten Grundlagen der Funktionsweise regionaler Gründerökosysteme zu verstehen. Am Ende jedes Kapitels finden Sie außerdem Literaturhinweise für eine vertiefende Lektüre. Die elf Elemente des Gründerökosystem-Canvas werden in Kapitel 3 beschrieben. Das Canvas dient als Arbeitsinstrument, um ein regionales Ökosystem ganzheitlich zu denken und unterstützt Sie bei der Gestaltung von eigenen Maßnahmen.

Dazu gehen Sie am besten in den folgenden drei Schritten vor:

1. Das große Ganze erkennen

Im ersten Schritt gilt es, die Elemente für die eigene Region stichpunktartig zu beschreiben. Hierdurch können gründungsrelevante Programme, Institutionen, Unternehmen und Netzwerke identifiziert werden. Auch die Gründerszene selbst sollte in diesem Schritt näher betrachtet werden.

2. Stärken und Schwächen analysieren

Im zweiten Schritt wird die Situation des Ökosystems mit seinen Elementen und Netzwerken näher beleuchtet und analysiert. Hierdurch können Stärken und Schwächen bei den einzelnen Ökosystemelementen identifiziert sowie mögliche Doppelungen (z. B. von Förderprogrammen) identifiziert werden.

3. Zusammenhänge ermitteln und Zukunft gestalten

Der dritte Schritt dient der Entwicklung einer konkreten Strategie zur Gestaltung von Gründerökosystemen. Ziel ist es, Synergien zwischen den einzelnen Programmen und Akteuren zu schaffen und zu nutzen, also die Identifikation von Missing Links und die Etablierung von Netzwerken. Im Zuge der strategischen Ausrichtung können so Chancen bewertet, neue Wachstumsmöglichkeiten erforscht und Wege zur Entwicklung des Ökosystems gefunden werden.

Best Practices

Nicht alleine arbeiten

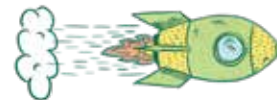
Laden Sie Ihre Kollegen oder weitere Unterstützer der regionalen Gründerszene ein und diskutieren Sie über die Elemente in Ihrem Gründerökosystem. Überlegen Sie gemeinsam mit welchen Maßnahmen Ihr regionales Ökosystem gestärkt werden kann.

Stärken, Schwächen und Potenziale anhand von Farben darstellen

Im Laufe der Anwendung des Gründerökosystem-Canvas lassen sich schrittweise Stärken, Schwächen und Potenziale identifizieren. Eine Zuordnung dieser Kategorien nach Farben (Haftzettel) hilft, schneller zu erkennen, bei welchen Elementen des Gründerökosystems besondere Chancen oder Handlungsbedarf bestehen.

Gründer befragen

Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse regionalen Gründern und Startups. Nutzen Sie das Feedback, um Ihre Maßnahmen stetig weiterzuentwickeln.





1

Einleitung

Einleitung

Die Unterstützungslandschaft für Gründungen und Startups in Deutschland durchläuft seit mehreren Jahren einen dynamischen Transformationsprozess. Privatwirtschaftliche Maßnahmen etablierter Unternehmen und Anbieter gewinnen zunehmend an Bedeutung. Weit über 1.000 Instrumente und Organisationen unterstützen hierzulande mittlerweile Gründer und Startups (vgl. Zinke et al. 2018). So hat sich neben den viel gelobten öffentlichen Förderprogrammen in Deutschland eine „Startup Industry“ entwickelt, wie sie für die USA oder Israel typisch ist. Hieraus resultiert eine voranschreitende Professionalisierung der Angebote, die öffentliche Förderprogramme und -einrichtungen ergänzen, aber auch Anpassungsdruck erzeugen. Das breite Angebot hat eine wachsende Intransparenz zur Folge, die eine passende Auswahl für Gründer und Startups erschwert. Aufgrund dieser immer komplexeren Umfeld- und Rahmenbedingungen sind zum einen entsprechende Orientierungshilfen für Gründer und Startups nötig, zum anderen müssen sich Unterstützer klar positionieren, um mit ihren Angeboten erfolgreich zu sein.

Um das Zusammenwirken von unterstützenden Akteuren mit Gründern und Standortfaktoren zu beschreiben, hat sich mit dem Aufschwung der Startup Industry in Deutschland der Begriff „Ökosystem“ etabliert. Als RKW Kompetenzzentrum ist es unser Ziel, die Rahmenbedingungen und Netzwerke für Gründer und Startups – das sogenannte „Gründerökosystem“ – zu verbessern und eine bessere Zugänglichkeit der Angebote zu schaffen. Dabei wird immer wieder deutlich: Es fehlt ein gemeinsames Verständnis davon, was ein Gründerökosystem tatsächlich ist.

Im Herbst 2015 veröffentlichte das RKW Kompetenzzentrum aus diesem Grund ein Gründerökosystem-Konzept, welches die Diskussion erleichtert und Gründern wie Unterstützern ermöglicht, eine gemeinsame Perspektive zu entwickeln (vgl. RKW Magazin 2015). Seitdem haben wir eine Vielzahl von Workshops und Veranstaltungen in ganz Deutschland durchgeführt. Gemeinsam mit den Teilnehmern – insbesondere Unterstützern der Gründerszene, aber auch Startups und Mittelständlern – haben wir verschiedene Methoden

getestet sowie Ideen und Tipps entwickelt, wie Gründerökosysteme gestärkt werden können.

Das vorliegende Handbuch ist eine Weiterentwicklung unseres Gründerökosystem-Konzepts und präsentiert Ihnen einige der aus den zahlreichen Veranstaltungen und Workshops gewonnenen Erkenntnisse als ausgewählte Handlungsempfehlungen und stellt die einzelnen Akteure des Ökosystems sowie verschiedene Unterstützungsformate vor.

Insgesamt werden 18 Maßnahmen detailliert in fünf Handlungskategorien vorgestellt:

- Akteure zusammenführen und verbinden
- Marktorientierung der Gründungen stärken
- Talente und Gründergruppen aktivieren
- Infrastruktur bereitstellen und Finanzierung ermöglichen
- Anerkennung und Identifikation fördern

Zudem ist diesem Handbuch ein Gründerökosystem-Canvas beigelegt, das Sie als Arbeitsinstrument zur Analyse Ihrer Region und zur Entwicklung von eigenen Ideen einsetzen können.

Unser Ziel ist es, die Rahmenbedingungen und Netzwerke so zu verändern und zu gestalten, dass die Unterstützungslandschaft belebt und Gründungen erfolgreich realisiert werden können. In einem Gründerökosystem stehen Gründer und Startups im Fokus. Alle Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, die Erfolgchancen für diese Gruppe zu verbessern.

Dieses Handbuch richtet sich an Unterstützer von Gründern und Startups. Hierzu gehören Akteure aus den Bereichen der öffentlichen Förderung, aber auch privatwirtschaftliche Organisationen.

Die hier adressierte Zielgruppe setzt sich folgendermaßen zusammen:

- Wirtschaftsförderungen
- Gründungsnetzwerke
- Coworking-Spaces
- Industrie- und Handelskammern
- Technologie- und Gründerzentren
- Inkubatoren und Akzeleratoren

Im weiteren Sinne gehören zur Zielgruppe außerdem Geldgeber und Investoren, Mentoren, Stiftungen, Unternehmensverbände, Ministerien auf Bundes- und Landesebene sowie alle Organisationen und Personen, die Gründungen und Startups unterstützen möchten. Auch für Gründer selbst kann das Handbuch durchaus eine Orientierungshilfe darstellen, um Förderprogramme und Netzwerke für das eigene Vorhaben besser zu nutzen.

Noch eine wichtige Anmerkung: Hinter dem Begriff „Gründerökosystem“ steht weder ein vollumfänglich fundiertes wissenschaftliches Konzept, noch ist es eine Zauberformel, die Gründungsaktivitäten kurzfristig beleben kann.





Aus unserer Sicht ist der Gründerökosystem-Ansatz ein effektives Instrument, um den Blick auf die eigene Region zu schärfen, die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren zu fördern und konkrete Maßnahmen für die Entwicklung von Netzwerken und Unterstützungsmaßnahmen aufzuzeigen.



Ein kurzer Blick auf (bisherige) regionale Entwicklungsansätze mag daher an dieser Stelle für die Einordnung des Begriffs Gründerökosystem hilfreich sein: In den 1980er und 1990er Jahren rückte die Förderung von High-Tech-Regionen in den Fokus. Instrumente von Seiten der Politik waren daraufhin die Einrichtung von Technologieparks sowie Technologie- und Gründerzentren. Zu Beginn der 2000er Jahre erreichte die Unterstützung regionaler Cluster ihren Höhepunkt. Einige Jahre später folgten vielfältige Maßnahmen zur Entwicklung der Kreativwirtschaft. Diese Konzepte wurden maßgeblich durch Theorien und Er-

kenntnisse aus der Wissenschaft geprägt und in der Vergangenheit nicht selten unreflektiert durch eine Vielzahl von politischen Institutionen und Fördereinrichtungen angewendet. Neben durchaus effizienten Unterstützungsaktivitäten mit nachhaltigen Erfolgen, gab es auch große Enttäuschungen, da trotz hoher Investitionen (vor allem öffentlicher Mittel), die mit der Anwendung der Konzepte angestrebten Ziele zur Belebung und Stärkung der regionalen Wirtschaft nicht erreicht wurden (vgl. Sternberg 2012). Vor diesem Hintergrund möchten wir einer falschen Erwartungshaltung vorbeugen und plädieren für einen reflektierten Umgang mit dem Konzept der Gründerökosysteme. Das vorliegende Handbuch soll Sie vielmehr dabei unterstützen, die Potenziale für Gründungen und Startups in Ihrer Region besser einzuschätzen und die richtigen Entscheidungen für die weitere Entwicklung zu treffen.

Literatur

RKW Magazin (2015):

Treffpunkt Gründerökosystem. Zwei Geschichten – eine Mission. RKW Magazin 2015, Ausgabe 3.
Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Sternberg, R. (2012):

Learning from the Past? Why 'Creative Industries' can hardly be Created by Local/Regional Government Policies.
DIE ERDE 142, 2012, 4, S. 293-315.

Zinke, G., J. Ferdinand, W. Groß, J. L. Möring, L. Nögel, S. Petzolt, S. Richter, M. S. Robeck & J. Wessels (2018):

Trends in der Unterstützungslandschaft von Start-ups – Inkubatoren, Akzeleratoren und andere.
Berlin: Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH.





2

Gründerökosysteme:

Grundlagen und **Zielgruppen**

Der Ursprung des Konzepts

Das RWK Kompetenzzentrum engagiert sich für ein gründungsfreundliches Klima in Deutschland. Wir wollen die Gründungskultur stärken, Rahmenbedingungen verbessern und Gründungsnetzwerke unterstützen. Eine wesentliche Grundlage für unsere Arbeit ist das Konzept der regionalen Gründerökosysteme. In diesem Konzept kann das Gründerökosystem als eine Art Netzwerk von Institutionen und Akteuren verstanden werden, bei dem die Gründerszene im Zentrum der Betrachtung steht. Es handelt sich hierbei um ein relativ junges Konzept, das insbesondere durch den Aufsatz „How to Start an Entrepreneurial Revolution“ von Daniel Isenberg (2010) und dem Buch „Startup Communities – Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City“ von Brad Feld (2012) geprägt wurde. Demnach beleben regionale Ökosysteme die Gründungsaktivitäten und stärken gleichzeitig auch den Erfolg junger Unternehmen am Markt (vgl. Funke und Zehrfeld 2013). Das vorliegende Handbuch bietet einen fundierten Einblick in das Phänomen Gründerökosystem und zeigt Maßnahmen für dessen Entwicklung auf.





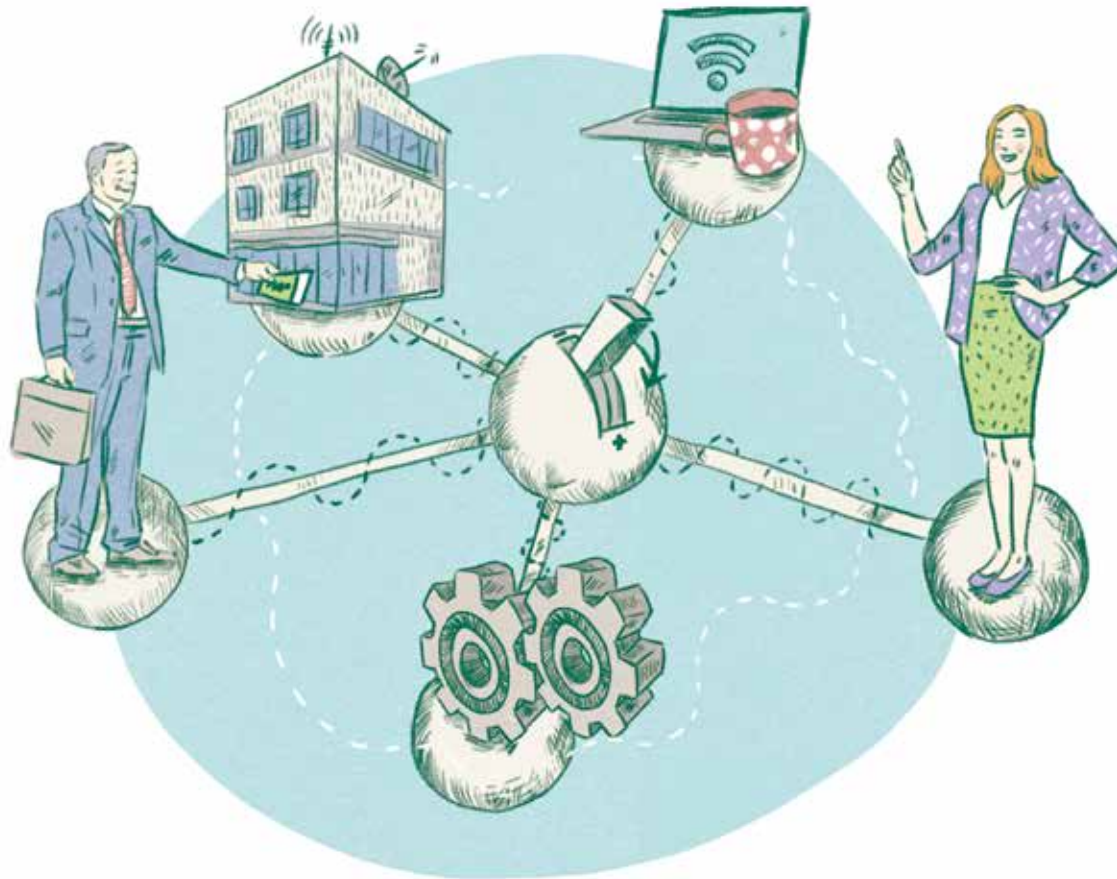
Entwicklungsfaktoren regionaler Gründerökosysteme

Erfolgreiche Gründerökosysteme entstehen in einem langfristigen Prozess. Ihr Erfolg basiert auf dem Zusammenwirken einer Vielzahl von Akteuren und Umfeldbedingungen. Hierzu gehören die Gründer, Unternehmen und unterstützende Institutionen sowie die Lebensqualität und die Infrastruktur, die eine Region aufweist.

Folgende gründungsbezogene Einflussfaktoren stehen besonders häufig im Fokus wissenschaftlicher Untersuchungen (vgl. West und Bramford 2005):

- Universitäten mit ihren Entrepreneurship-Programmen
- Politische Fördermaßnahmen und Anreizstrukturen
- Etablierte Unternehmen mit ihren angeschlossenen Inkubatoren und Akzeleratoren
- Regionale Talentpools
- Gründungs- und Unternehmensnetzwerke
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Digitale Infrastrukturen

Die Betrachtung einzelner Faktoren oder Elemente ist ein wichtiger Schritt, um Gründerökosysteme zu begreifen, erfasst jedoch nicht den Kern des Konzepts. Wesentlich ist das Zusammenspiel von Talenten, Investoren, Unternehmen und Gründern, die über Netzwerke in regem Austausch stehen. Die Kausalketten im Laufe der Entwicklung von Gründerökosystemen sind häufig jedoch nicht ohne weiteres nachzuvollziehen. Grundsätzlich gilt: Jedes Gründerökosystem ist einzigartig. Genau das ist auch der Grund, warum erfolgreiche Startup-Regionen nicht kopiert werden können. Die Gestaltung passender Unterstützungsmaßnahmen stellt darum eine besondere Herausforderung dar.



Gründerökosystem-Modell und -Canvas als Analyse- und Entwicklungstool

Das Gründerökosystem-Modell des RKW bietet regionalen Stakeholdern eine Orientierung für die Umfeld- und Netzwerkgestaltung. Im Zentrum des Modells steht die Gründerszene, die durch Menschen mit ihren besonderen Kenntnissen, Fähigkeiten und Einstellungen geprägt wird. Im Ergebnis sollen Menschen in der Region – genauer: potenzielle Gründer – in die Gründerszene integriert werden. Je ausgeprägter gründungsaffine Merkmale, wie Risikofreude und Chancenorientierung bei den Menschen in der Region vorhanden sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich für eine selbstständige Tätigkeit entscheiden oder ein Unternehmen gründen. Es ist zu beachten, dass in Deutschland zwischen einzelnen Regionen erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Gründungskultur bestehen. Die gründungsbezogene Einstellung und Chancenorientierung der Menschen in einer Region sind in der Regel sehr konstant und ändern sich über die Jahre nur sehr langsam (vgl. Fritsch und Wyrwich 2014).

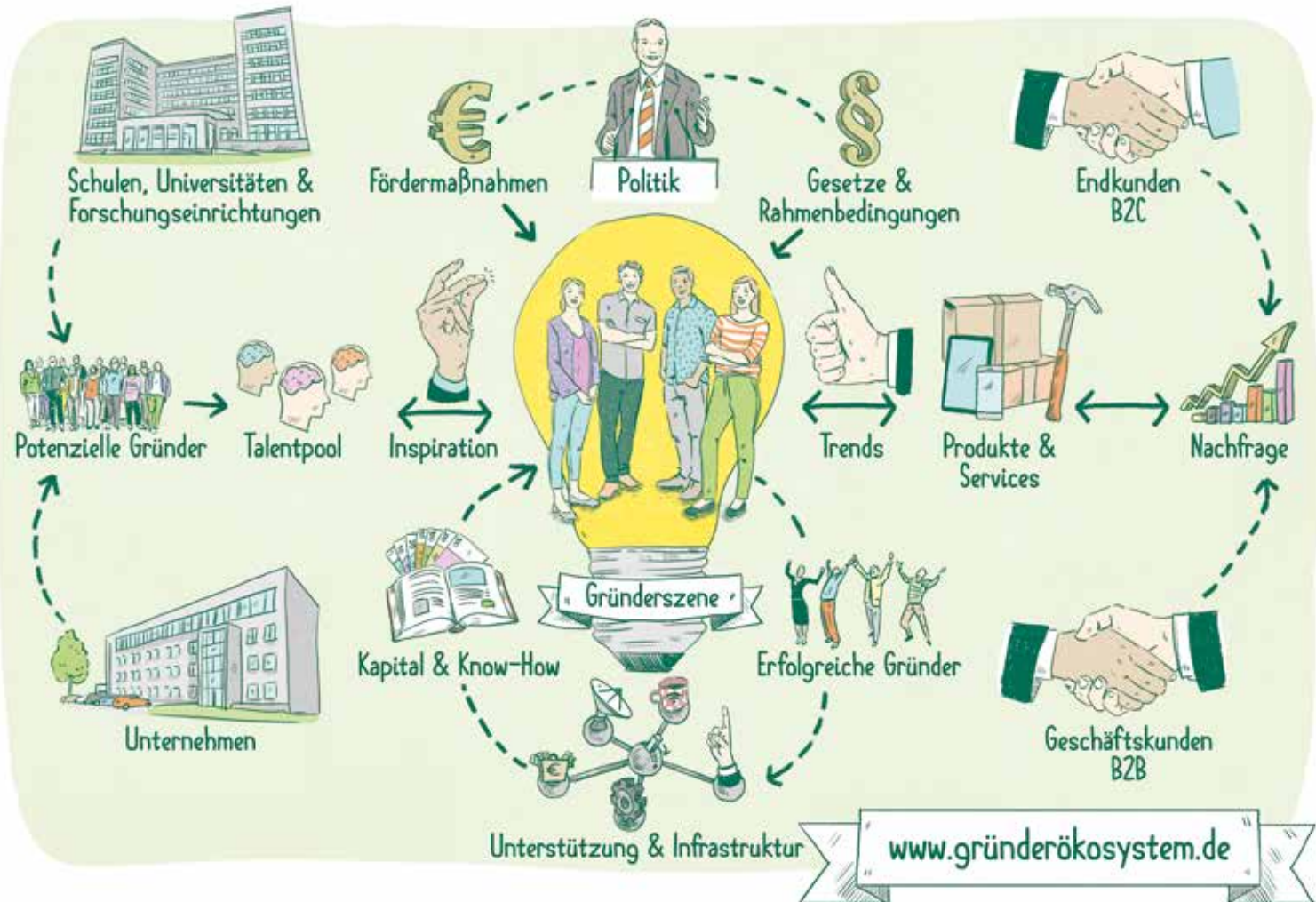


Als Ausgangspunkt für die Entwicklung regionaler Ökosysteme gilt die aktive Präsenz von mehreren Gründern und Unternehmern, die sich in räumlicher Nähe zueinander befinden. Man spricht auch von einer Gründerszene. In diesem Zusammenhang wird häufig der Begriff der kritischen Masse verwendet. Eine wissenschaftlich fundierte Größe hierzu gibt es nicht. In einer Reihe von Fallbeispielen wird von mehreren Dutzend Gründern und Startups gesprochen, die sich an einem Ort, in einem Stadtviertel oder Quartier ansiedeln. Die Gründerszene stellt die entscheidende Schnittstelle im Ökosystem dar. Eine erfolgreiche Vernetzung mit den Bereichen Wirtschaft, Politik und Bildung kann jedoch nur dann gelingen, wenn von unternehmerischer und ins-

titutioneller Seite eine Offenheit – besser noch: ein langfristiges „Commitment“ – gegenüber Gründern und Startups besteht. Erfolgreiche Gründer, die als Promotoren Netzwerke entwickeln, als Investoren Kapital bereitstellen oder als Rollenmodelle in der Öffentlichkeit auftreten, wirken sich positiv aus. Denn Erfolgsgeschichten sprechen sich herum, führen langfristig zur Nachahmung und somit zu mehr Gründungen in der Region. Hieraus entsteht ein sich selbst verstärkender Entwicklungskreislauf. In der Praxis erfolgen Gründungen am häufigsten dort, wo sich der jeweilige Lebensmittelpunkt befindet und persönliche Beziehungen und Netzwerke genutzt werden können.

Ein besonderes Merkmal des vom RKW entwickelten Gründerökosystem-Modells ist die Fokussierung auf die Netzwerke, die Beziehungen zwischen den Akteuren sowie die führende Rolle engagierter Gründer in der Gründerszene. Die institutionelle Förderung auf Bundes-, Landes-, kommunaler und städtischer Ebene übernimmt eine unterstützende Funktion (Feeder) und soll engagierten Gründern (Leader) eine passende Bühne bieten und bürokratische Hürden aus dem Weg räumen. Dort, wo regionale Gründer zusammenkommen und bereit sind, auf lange Sicht eine Vorbildrolle zu übernehmen, besteht das Potenzial für die Entwicklung eines dynamischen Gründerökosystems und einer stabilen Gründerszene.

Das Gründerökosystem-Modell des RKW



Unterstützung von Gründungsaktivitäten – wesentliche Fragestellungen

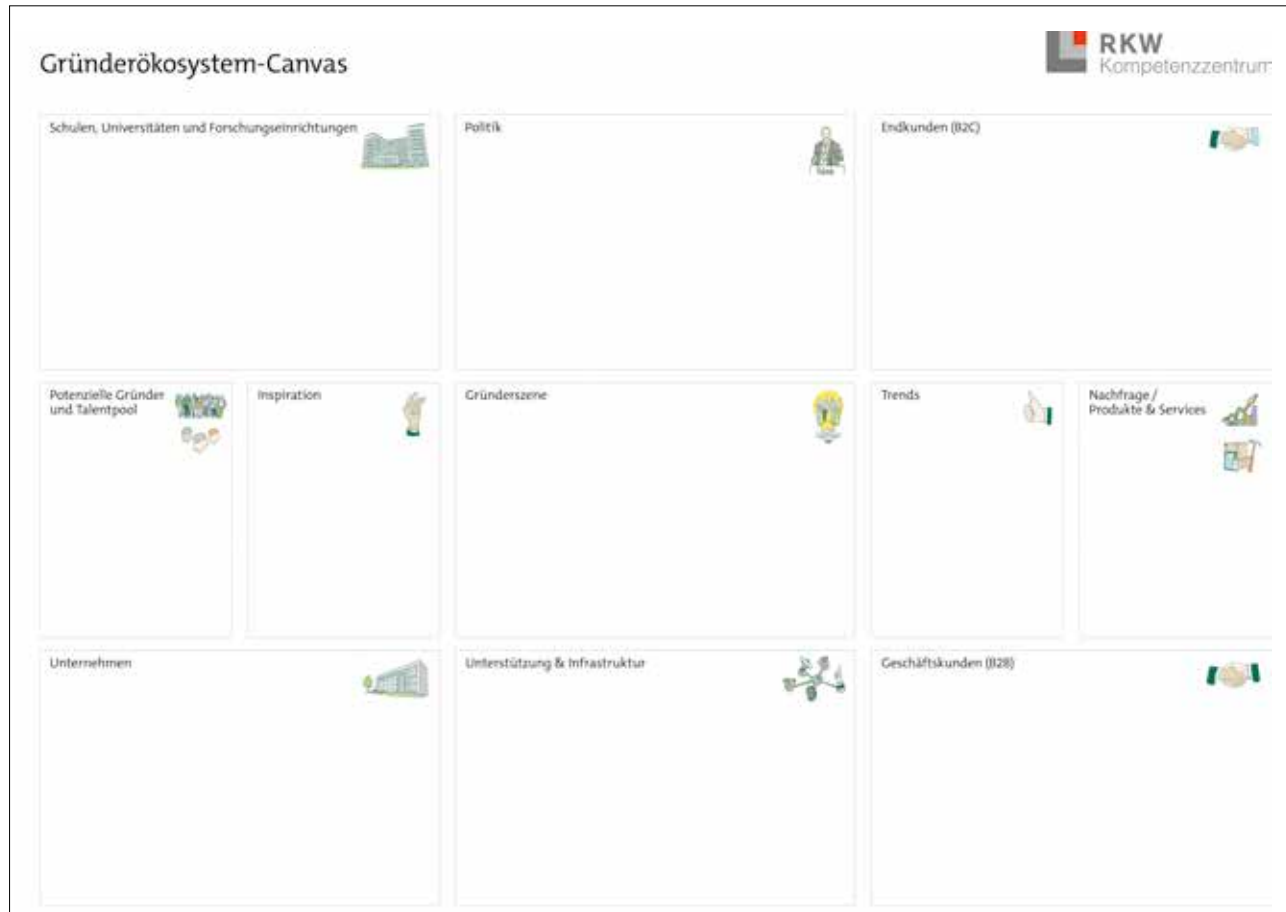
Aus dem Gründerökosystem-Modell hat das RKW ein Canvas abgeleitet, das einzelnen Akteuren den Zugang zu ihrem Gründerökosystem erleichtern soll.

Während man als gestaltender Akteur das Canvas bearbeitet, sollten man sich folgende Fragen stellen:

- Welche Rolle und Position übernimmt meine Organisation im Rahmen der Gründungsförderung?
- Welche Förderprogramme gibt es bereits und wo besteht noch Handlungsbedarf?
- Wie können Unterstützungsmaßnahmen effektiver gestaltet werden?
- Mit welchen weiteren Akteuren bieten sich Kooperationspotenziale?

Unsere Erfahrungen zeigen, dass die Beantwortung dieser Fragen am besten möglich ist, wenn die regionalen Akteure gemeinsam im Rahmen von persönlichen Treffen und interaktiven Workshops Ideen und Lösungen erarbeiten. Das durch das RKW erarbeitete Canvas bietet eine strukturierte Vorgehensweise, jedoch liefert es keine pauschalen Antworten auf die oben genannten Fragen. Denn die individuellen Voraussetzungen in den Regionen sind in der Regel zu unterschiedlich für die Anwendung einheitlicher Patentrezepte. Es besteht jedoch die Möglichkeit, Ideen und Anregungen aufzunehmen und für die eigene Region zu adaptieren.

Das Canvas zur Analyse regionaler Gründerökosysteme

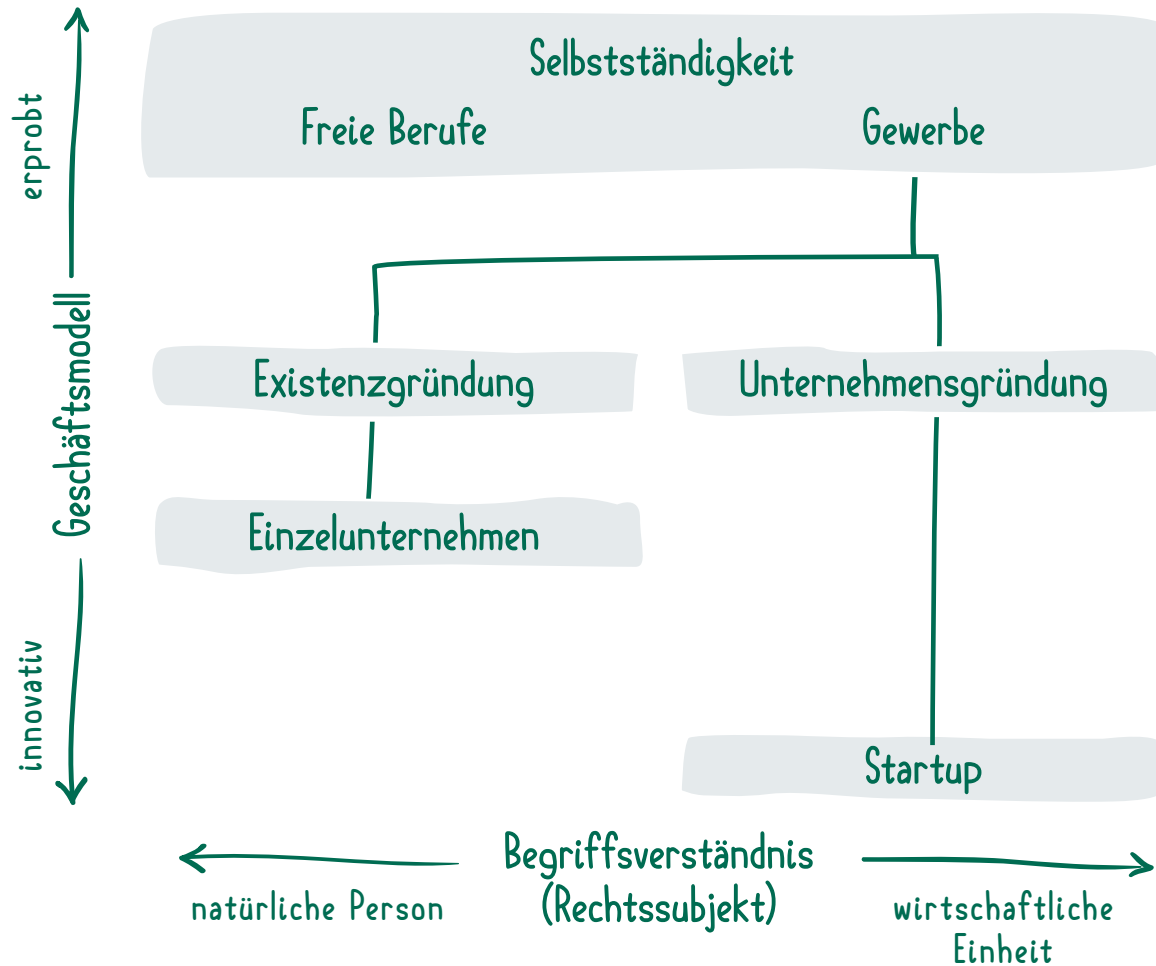


Unternehmensgründungen und die besondere Bedeutung von Startups

Das Gründerökosystem-Konzept stellt Aktivitäten rund um das Thema Entrepreneurship (Unternehmertum) in den Mittelpunkt. Ziel ist es, ein gründungsfreundliches Umfeld zu schaffen, von dem insbesondere Selbstständige, Gründer und junge Unternehmen profitieren können. Das Konzept adressiert demnach sowohl Personen als auch Organisationen. Für ein besseres Verständnis, werden im Folgenden unterschiedliche Formen der Selbstständigkeit und des Unternehmertums vorgestellt.

Der Oberbegriff Selbstständigkeit beschreibt alle wirtschaftlichen Tätigkeiten auf Rechnung und Risiko des Selbstständigen außerhalb einer abhängigen Beschäftigung. Darunter fallen Gründungen aus den Freien Berufen. Diese umfassen wirtschaftliche Tätigkeiten, die nicht von der Gewerbeordnung erfasst werden. Zusätzlich wird eine spezielle Ausbildung vorausgesetzt. In diese Kategorie gehören beispielsweise selbstständige Ärzte, Hebammen, Anwälte oder Künstler. Eine Existenzgründung hingegen gehört in den Bereich der gewerblichen Gründungen. Sie beschreibt die Realisierung der beruflichen Selbstständigkeit einer natürlichen Person. Bei einer Unternehmensgründung liegt der Fokus hingegen auf der Schaffung einer eigenständigen, neuen Wirtschaftseinheit (vgl. Olschewski 2015: 13).

Formen der Selbstständigkeit und des Unternehmertums





Auch bei der Gründung eines Startups geht es vornehmlich um die Schaffung einer neuen Wirtschaftseinheit. In ihrer grundlegenden Ausrichtung unterscheidet sie sich jedoch im Hinblick auf ihre Innovationsneigung und ihre Wachstumsambitionen.

Der Deutsche Startup-Monitor verwendet für die Definition von Startups folgende Merkmale:

- Jünger als 10 Jahre
- Deutliches Mitarbeiterwachstum und/oder deutliches Wachstum anderer zentraler Kennzahlen, zum Beispiel Umsatz und Kunden
- Hohe Innovationsfähigkeit

Die Bewertung der Innovationsfähigkeit resultiert aus der Bedeutung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien für das Geschäft. Aufgrund des unscharfen Innovationsbegriffs kann die Zahl an Startups in Deutschland nicht genau ermittelt werden (vgl. Ripsas und Tröger 2014: 11).

In der Praxis erweist sich die Abgrenzung zwischen konventionellen Gründungen und der Gründung eines Startups durchaus als schwierig. Einerseits können vermeintliche Startups zu Beginn ihrer Entwicklung Wachstumsambitionen formulieren oder innovative Geschäftsmodelle ausprobieren, ohne jedoch ihre formulierten Ziele zu erreichen. Andererseits können sich bei konventionellen Gründungen ohne anfängliche Wachstums- und Innovationsabsichten im Laufe der Zeit neue Chancen und neue Ideen ergeben, die unerwartet zu Innovationen und Expansion führen. Somit ist erst im Nachhinein wirklich feststellbar, ob die Definitionskriterien für ein Startup erfüllt sind.

Unser Gründerökosystem-Modell adressiert konventionelle Gründungen und Startups gleichermaßen. Es ist jedoch herauszustellen, dass Startups eine besondere Rolle für Gründerökosysteme spielen. Sie wachsen schneller und beschäftigen deshalb auch nach kurzer Zeit in der Regel mehrere Mitarbeiter. Aufgrund ihrer Technologieorientierung gelten sie als Wegweiser für die Zukunft und stehen stärker im Fokus von Politik, Wirtschaft und einer breiten Öffentlichkeit. Dadurch gelten Startups als „Zugpferde“ regionaler Ökosysteme. Sie erhalten häufig ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und können hierüber eine positive Dynamik in ihrem Umfeld entfachen. Vor diesem Hintergrund sprechen wir im vorliegenden Handbuch sowohl von Gründungen als auch von Startups, um die besondere Bedeutung der kleinen aber dynamischen Gruppe an Startups herauszustellen.

Literatur zum Kapitel

„Gründerökosysteme: Grundlagen und Zielgruppen“

Feld, B. (2012):

Startup Communities. Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City.

Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Fritsch, M. & M. Wyrwich (2014):

The Long Persistence of Regional Levels of Entrepreneurship. *Regional Studies*, 48, 6, S. 955-973.

Funke, T. & W. A. Zehrfeld (2013):

Abseits von Silicon Valley. Beispiele erfolgreicher Gründungsstandorte.

Frankfurt am Main: Frankfurter Societäts-Medien GmbH.

Isenberg, D. J. (2010):

How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 88, 6, S. 40-50.

Olschewski, S. (2015):

Gründen in Deutschland. Von Existenz-, Unternehmens- und Startup-Gründern und Gründerinnen.

Berlin: Konrad-Adenauer-Stiftung.

Ripsas, S. & S. Tröger (2014):

Deutscher Startup-Monitor 2014. Berlin: KPMG Deutschland.

Wallisch, M. & T. Funke (2016):

Die Rhein-Main-Region als Gründerökosystem. Stärken, Schwächen und Entwicklungschancen.

Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

West, G. & C. Bramford (2005):

Creating a Technology-Based Entrepreneurial Economy: A Resource Based Theory Perspective.

The Journal of Technology Transfer, 30, 4, S. 433-451.



3

Anwendung des

Gründeröko- system- Modells und des -Canvas

Das Gründerökosystem-Modell und das zugehörige Canvas sollen Ihnen als Unterstützer der Gründerszene helfen, die Stell-schrauben Ihres jeweiligen regionalen Ökosystems besser zu verstehen. Das Modell und das Canvas ermöglichen die Identifikation noch fehlender Verbindungen und die Ausschöpfung vorhandener Potenziale. Ganz gleich, ob Sie politischer Entscheidungsträger, Förderer oder Investor sind: Sie können das Modell und die dazugehörige Methode mithilfe des Canvas anwenden, um sich auf operative Maßnahmen zu konzentrieren oder strategische Pläne für die Unterstützung Ihres regionalen Ökosystems zu entwickeln.

Methodische Anwendung des Modells

Für die Anwendung des Modells empfehlen wir folgende methodische Vorgehensweise. Diese umfasst drei Schritte:

1. Das große Ganze erkennen

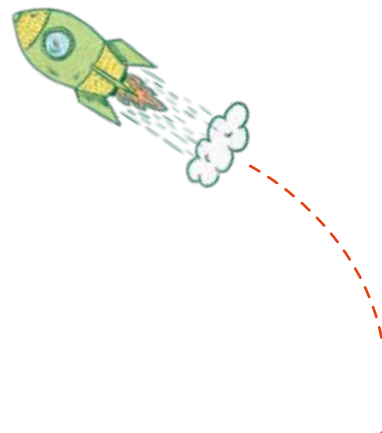
Das Modell und das Canvas dienen den Schlüsselakteuren im ersten Schritt als Sensibilisierungsinstrumente, um ein regionales Ökosystem ganzheitlich zu denken. Dabei werden alle Akteure miteinander verbunden und gleichzeitig wird verhindert, dass jeder „nur“ sein eigenes Programm betrachtet.

2. Stärken und Schwächen analysieren

Der zweite Schritt gleicht einer Art Bestandsaufnahme. Hier wird die aktuelle Situation des Ökosystems mit seinen Elementen und Netzwerken beleuchtet und analysiert. Dies dient Ihnen vor allem dazu, Stärken und Schwächen zu erkennen sowie mögliche Doppelungen (z. B. von Förderprogrammen) zu identifizieren.

3. Zusammenhänge ermitteln und Zukunft gestalten

Der dritte Schritt dient der Entwicklung einer konkreten Strategie zur Gestaltung von Gründerökosystemen. Ziel ist es, Synergien zwischen den einzelnen Programmen und Akteuren zu schaffen und zu nutzen, also die Identifikation von Missing Links und die Etablierung von Netzwerken. Im Zuge der strategischen Ausrichtung können Sie so neue Wachstumsmöglichkeiten erforschen, Chancen bewerten, die Anwendung oder Einführung neuer Förderprogramme prüfen und gemeinsame Wege zur Entwicklung des Ökosystems finden.





Gründerszene

Gründer und Startups sind die wichtigsten Akteure der Gründerszene. Sie helfen sich gegenseitig und erhalten zusätzliche Unterstützung durch die weiteren Akteure des Gründerökosystems. Hieraus entsteht eine Dynamik des „Gebens und Nehmens“, von der langfristig alle Beteiligten profitieren. Häufig engagieren sich erfolgreiche Gründer und Unternehmer als öffentliche Promotoren der Gründerszene. Sie schmieden Netzwerke, betätigen sich als Investoren und beraten Gründer und Startups. Langfristig kann hieraus ein sich selbst verstärkender Kreislauf entstehen.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Welche Netzwerke und Events für Gründer gibt es in meiner Region?
- Wer sind die treibenden Kräfte der Gründerszene? Gibt es Vorbilder?
- Gibt es bestimmte Zielgruppen, die ich bisher nicht erreicht habe?

Insbesondere die Ermittlung des Status Quo erfordert ein fundiertes Verständnis der Elemente und ihrer Funktionen im Gründerökosystem. Nachfolgend werden die einzelnen Elemente kurz vorgestellt und jeweils um Fragen für die eigene Analyse ergänzt. Diese sollen Sie dabei unterstützen, ein ganzheitliches Bild Ihres regionalen Gründerökosystems zu entwickeln.



Schulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen

Schulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen agieren im Gründerökosystem als Talentschmieden und stärken den Wissens- und Technologietransfer in der Region. Universitäten nehmen, aufgrund ihrer institutionellen Förderung und als Attraktionsfaktor, in diesem Kontext eine Sonderstellung ein. Dabei geht es, neben Spin-off-Aktivitäten, vor allem um die Absolventen, die den Talentpool mit ihren Kompetenzen und Ideen bereichern. Entrepreneurship-Lehrstühle und Summer Schools sind von besonderer Bedeutung, um Studenten für das Thema zu begeistern und den internationalen Austausch anzuregen.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Welche Rolle spielt das Thema Entrepreneurship in der Ausbildung?
- Wie sind die Ausbildungseinrichtungen in meiner Region vernetzt?
- Welche Aktivitäten und Programme bieten Bildungs- und Forschungseinrichtungen in meiner Region, um Gründungen zu unterstützen?



Potenzielle Gründer und Talentpool

Die Qualität und Größe des Talentpools resultiert insbesondere aus den Ausbildungsprogrammen regionaler Universitäten, Fachhochschulen und Schulen sowie den ansässigen Unternehmen. Hinzu kommt die Attraktions- und Integrationsfähigkeit von internationalen Talenten. Neben den institutionellen Faktoren, spielt hier auch die Lebensqualität und kulturelle Offenheit der Region eine wichtige Rolle.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Wie setzt sich mein Talentpool zusammen?
- Welche Attraktionen bietet mein Standort für neue (internationale) Talente?
- Bei welchen „Talentgruppen“ sehe ich Potenziale für Gründungen in meiner Region? (z. B. Studierende, ältere Arbeitnehmer, Frauen etc.)
- Mit welchen Maßnahmen versuche ich, potenzielle Gründer zu erreichen?



Inspiration

Die Inspiration speist sich im Kontext des Gründerökosystems aus zwei Quellen. Zum einen aus den ansässigen Unternehmen und Bildungseinrichtungen. In der Wissenschaft spricht man auch von Spill-over-Effekten, also der lokalen Verbreitung von Informationen zwischen den Akteuren, Organisationen und Unternehmen. Zum anderen sind es erfolgreiche Gründer und Persönlichkeiten selbst, die ihre Gründungsgeschichte teilen und Nachahmer von ihren Erfahrungen profitieren lassen.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Woher beziehen Gründer in meiner Region ihre Ideen?
- Woher nehmen Gründer ihre Motivation?
- Welche Impulse bietet das regionale Umfeld?



Unternehmen

Erfolgreiche Unternehmen sind ein Magnet für Talente und hochqualifizierte Mitarbeiter. Durch regelmäßige Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen werden technologische Kompetenzen und Managementfähigkeiten aufgenommen, vermittelt und weiterentwickelt. Man spricht in diesem Zusammenhang von Absorptiver Kapazität. Hiervon kann das Gründerökosystem langfristig profitieren. Darüber hinaus stellen die Mitarbeiter regionaler Unternehmen einen regelrechten Pool an neuen, potenziellen Gründern dar.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Welche Unternehmen sind für meine Region besonders wichtig?
- Wie unterstützen diese Unternehmen das Thema Gründung?
- Wie sind die Unternehmen in meiner Region eingebunden?

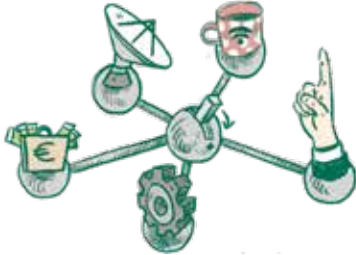


Politik

Von Seiten der Politik können Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Gründungsaktivitäten erleichtern. Dazu zählen unter anderem der Zeit- und Kostenaufwand, der mit einer Unternehmensgründung einhergeht sowie die Bereitstellung öffentlicher Fördermittel oder Gesetze für die Gestaltung von Venture-Capital-Fonds und deren Investments. Auch die Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen und einer Gründungskultur kann durch Maßnahmen der öffentlichen Hand gezielt unterstützt werden. Hierzu gehören, neben der verstärkten Etablierung einer gründungsorientierten Ausbildung an Schulen und Universitäten, die Umsetzung öffentlichkeitswirksamer Kampagnen, wie die Gründerwoche Deutschland. Darüber hinaus besitzt der Staat die Möglichkeit, mithilfe von Investitionen in Forschung und Entwicklung, neue Technologien und damit die Märkte der Zukunft aktiv mitzugestalten.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Wie sind die (regionalen) politischen Rahmenbedingungen für Gründer ausgeprägt?
- Welche Förderprogramme gibt es?
- Bei welchen Förderprogrammen treten Probleme auf und wie kann man diese lösen?



Unterstützung und Infrastruktur

Im Zuge der Entwicklung und Vermarktung ihrer Geschäftsideen benötigen Gründer häufig Unterstützung von Patentanwälten, Steuer- und Unternehmensberatungen sowie von Technologie- und Wissenschaftsexperten. Auch ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten, wie Förderkredite und Venture Capital sind für ein dynamisches Gründungsgeschehen wichtig. Das Vorhandensein einer angemessenen Infrastruktur ist ebenfalls bedeutsam. Hierzu zählen ein gut funktionierendes Verkehrsnetz – im Idealfall mit einem internationalen Flughafen – und ausreichende Breitbandkapazitäten für die „Digitale Kommunikation“. Passende Büro- und Gewerbeflächen sind ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil des Systems. Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Technologiezentren und Akzelerator-Programme bieten eine Auswahl von Unterstützungsleistungen häufig in gebündelter Form an.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Welche Unterstützungsleistungen für Gründer gibt es in meiner Region?
- Welche Finanzierungsmöglichkeiten bieten sich Gründern und Startups?
- Wie bewerte ich die physische Infrastruktur im Hinblick auf die Anforderungen der Gründer?
- Stehen ausreichend Flächen und Büros zu einem angemessenen Preis zur Verfügung?



Trends

Gründerökosysteme können entweder neue Trends setzen oder bereits vorhandene aufgreifen (z. B. soziokulturelle Trends, Zeitgeist- oder Konsumtrends, Mikrotrends, Branchentrends). Die Fähigkeit, neue Trends im Ökosystem zu etablieren und in Geschäftsideen umzuwandeln, ergibt sich durch die Offenheit der regionalen Wirtschaft und Gründerszene gegenüber neuen Technologien. Wichtig sind in diesem Zusammenhang die Adaptionsfähigkeit regionaler Unternehmen oder auch die Präsenz von Innovatoren als erste Kunden. Nur ein Ökosystem, das in der Lage ist, sich für Ideen und Trends von außen zu öffnen, kann langfristig erfolgreich sein.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Welche nationalen oder globalen Trends beeinflussen den Markt und die Gründungschancen?
- Welche Trends machen sich auch in meiner Region bemerkbar?
- Wie kann die regionale Gründerszene von diesen Trends profitieren?



Nachfrage/Produkte und Services

Es sind häufig die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden, die über den Erfolg oder Misserfolg eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung – und damit über das Weiterbestehen des neuen Unternehmens – entscheiden. Wichtige Kenngrößen sind beispielsweise das Marktvolumen, die Wettbewerbssituation und gegebene Eintrittsbarrieren. Die Marktstruktur resultiert aus den regionalen Branchen und Unternehmen (B2B) sowie potenziellen Endkunden (B2C). Hieraus ergeben sich für Gründerökosysteme jeweils einzigartige Chancen der Spezialisierung und Profilierung.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Welche Chancen bietet die (regionale) Nachfrage für Gründer?
- Gibt es Marktnischen, die noch nicht „bespielt“ werden?
- Wie stellt sich die Wettbewerbssituation dar?



Endkunden (B2C)

Hierbei handelt es sich um Privatpersonen, die als potenzielle Käufer von Produkten oder Dienstleistungen in Frage kommen. Bei Startups, die eine digitale Dienstleistung anbieten (Plattformen, Apps, Spiele usw.), spielt die regionale Komponente des Marktes eine eher kleinere Rolle. Bei physischen Produkten, wie Lebensmitteln oder standortgebundenen Dienstleistungen, haben die lokalen Marktstrukturen einen größeren Einfluss auf die Entwicklung des Gründerökosystems.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Welche sozioökonomischen Merkmale weist die regionale Bevölkerung auf?
- Welche Chancen bietet der B2C-Bereich?
- Gibt es regionsspezifische Kundengruppen?



Geschäftskunden (B2B)

Geschäftskunden sind Unternehmen oder öffentliche Organisationen, die als potenzielle Käufer von Produkten oder Dienstleistungen in Frage kommen. Eine Ballung von Unternehmen und Organisationen aus einer Branche erleichtert für Gründer und Startups den Marktzugang und ermöglicht den Zugriff auf spezialisiertes Know-how. Man spricht häufig auch von Branchenclustern, die für eine Region typisch sind.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Gibt es Branchencluster in meiner Region?
- Welche Chancen bietet der B2B-Bereich?
- Welche Produkte und/oder Dienstleistungen werden von regional ansässigen Unternehmen nachgefragt?



Tipp

Nutzen Sie das beigefügte Canvas zur Analyse der Stärken und Schwächen Ihres Gründerökosystems. Gehen Sie die elf Elemente Schritt für Schritt durch und verwenden Sie

für Ihre Notizen kleine Haftzettel in verschiedenen Farben (weitere Hinweise zur Arbeit mit dem Canvas finden Sie ab Seite 8). Eine weitere Möglichkeit zur Erfassung Ihres Gründeröko-

systems bietet unsere Online-Version des Canvas: www.ökosystem-canvas.de



4

Die Entwicklung von

Gründeröko- systemen messen

Das eigene Ökosystem beobachten

Für eine zielorientierte Unterstützung von Gründerökosystemen ist es notwendig, sich ein genaueres Bild von den regionalen Strukturen und Entwicklungsprozessen zu verschaffen. Die Anwendung des Canvas hilft Ihnen dabei, Stakeholder, Unterstützungsprogramme und charakteristische Merkmale regionaler Gründungsaktivitäten zu erfassen (s. Kapitel 3, Anwendung des Gründerökosystem-Modells und des -Canvas). Es ermöglicht Ihnen außerdem die Ermittlung des Status Quo und das Herausarbeiten von Zusammenhängen sowie die Identifikation von Stärken und Schwächen wie auch Missing Links. Diese bieten Ihnen Ansatzpunkte für Unterstützungsaktivitäten. Für eine detailliertere Messung der Entwicklung von Gründerökosystemen sollten Sie weitere Informationsquellen heranziehen. Aufgrund der Komplexität ist es ratsam, ein breites Spektrum verschiedener Statistiken und Daten zu nutzen. Nur so ist es möglich, der Komplexität von Gründerökosystemen gerecht zu werden.

Die folgenden Statistiken und Quellen sollen Sie dabei unterstützen, die Entwicklung der Gründungsaktivitäten und -chancen in Ihrer Region genauer zu analysieren (siehe Tabelle 1). Hierbei geht es darum, sowohl das quantitative Gründungsgeschehen als auch die Konnektivität der Akteure (Beziehungen zwischen den Akteuren) zu erfassen.





Für die Analyse und Beobachtung regionaler Gründungsaktivitäten eignen sich folgende Statistiken und Veröffentlichungen:

– **Selbständigenquote**

Der Wert gibt Auskunft über den Anteil der Selbständigen gemessen an der erwerbstätigen Bevölkerung. Selbständige sind Personen, die keine abhängige Beschäftigung, sondern eine selbstständige Tätigkeit ausüben. Daten zur Selbständigenquote und deren Entwicklung werden kostenfrei durch das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung über die Online-Plattform INKAR bereitgestellt.

– **Gewerbeanzeigenstatistik**

Diese erfasst alle Gewerbeanmeldungen und Gewerbeabmeldungen. Jeder geschäftsführende Gesellschafter muss beim zuständigen Gewerbeamt eine eigene Gewerbeanmeldung vornehmen. Die Bereitstellung der Daten erfolgt durch die statistischen Ämter des Bundes und der Länder.

– **Mannheimer Unternehmenspanel (MUP)**

Das MUP wird vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) durchgeführt und stellt Daten zu Gründungsintensitäten für unterschiedliche räumliche Bezugsebenen zur Verfügung. Diese sind definiert als die absolute Zahl der Gründungen je 10.000 Erwerbsfähige, also Einwohner im Alter von 18 bis 65 Jahren. Die Daten erlauben eine detaillierte Betrachtung nach Regionen, Branchen und der Technologieorientierung.

– **Neue Unternehmerische Initiative (NUI)**

Zur Bestimmung der regionalen Gründungsneigung berechnet das IfM Bonn seit 1998 jährlich das sogenannte NUI-Regionenranking. Für die Ermittlung der NUI in einer Region werden nicht nur Existenzgründungen, sondern auch Betriebsgründungen, Übernahmen und Zuzüge von Gewerbebetrieben sowie Aufnahmen einer gewerblichen Nebenerwerbstätigkeit herangezogen. Die Zahl der ermittelten unternehmerischen

Aktivitäten bezieht sich jeweils auf 10.000 Einwohner im erwerbsfähigen Alter in einer Region. Durch die Bildung einer Rangordnung, vom höchsten NUI-Indikatorwert zum niedrigsten, ergibt sich das NUI-Regionenranking.

Für die Gestaltung von Gründerökosystemen ist eine rein quantitative Betrachtung jedoch nicht ausreichend. In Deutschland ist die Anzahl der Gründungen seit vielen Jahren rückläufig. Dies gilt auch für Top-Gründungsregionen. Die Zahlen stagnieren aufgrund der demografischen Entwicklung und sehr guten Karrierechancen in etablierten Unternehmen. Vor diesem Hintergrund sollten Sie die Struktur der Gründungen näher betrachten und die Qualität der Gründungen stärker in den Blick nehmen.

Ein weiterer wesentlicher Faktor regionaler Gründerökosysteme ist die Konnektivität zwischen den Akteuren. Hierbei geht es um Beziehungen und Netzwerke, die dazu beitragen, Gründungsaktivitäten und Entrepreneurship zu unterstützen. Die Erfassung der Konnektivität ist in der Regel am besten durch eigene Recherchen und Erhebungen möglich.

Folgende Indikatoren und Daten können Sie dabei zu Hilfe nehmen:

- Die Anzahl von Veranstaltungen und Netzwerktreffen zum Thema Gründung in Ihrer Region. Die Zahlen liefern Ihnen Hinweise auf den Organisationsgrad der regionalen Gründungsunterstützung. Hierdurch können Sie außerdem die Schnittstellen zwischen Gründern und den verschiedenen Elementen im Gründerökosystem erfassen.

- Die Anzahl der Gründungsberatungen im Vergleich zur Gesamtzahl an Gründungen. Hierdurch erhalten Sie Informationen zum Anteil der Gründer, der im Vorfeld der unternehmerischen Tätigkeit, Beratung bei Einrichtungen der Wirtschaftsförderung sucht.
- Die Befragung von Gründern zur Intensität und räumlichen Organisation ihrer Kontakte sowie Unterstützungs- und Geschäftsbeziehungen, zum Beispiel zu Kunden, Zulieferern, Beratern oder unterstützenden Dienstleistern. Mithilfe dieser Informationen können Sie mehr über die regionale Verankerung der Gründer und deren Marktorientierung erfahren.

- Die Befragung von Gründern zur Dauer für die Beschaffung wichtiger Ressourcen, zum Beispiel von Kapital, Mitarbeitern, Kunden und Büroräumen oder Produktionsflächen. Die Ergebnisse können Ihnen helfen, Engpässe und besondere Herausforderungen für Ihre regionalen Gründer zu identifizieren.

Für ein ganzheitliches Bild ist es hilfreich, sowohl das gesamte Angebot von Seiten der Förderer und Unterstützer als auch die Bedürfnisse der Gründer zu berücksichtigen. Der kontinuierliche Dialog mit den regionalen Gründern ist eine wesentliche Voraussetzung, um die Unterstützung langfristig und zielgruppengerecht zu gestalten.

Indikatoren zur Darstellung von Gründungs- und Unterstützungsaktivitäten

Indikator	Definition / Erkenntnis	Quelle
Selbstständigenquote	Anteil und Entwicklung der Selbstständigen an der erwerbstätigen Bevölkerung	www.inkar.de
Gewerbeanmeldungen	Zahl neuer Gewerbeanmeldungen	Gewerbeanzeigenstatistik www.destatis.de
Gründungsintensitäten	Zahl der Gründungen je 10.000 Erwerbsfähige	Mannheimer Unternehmenspanel www.zew.de
Neue Unternehmerische Initiative (NUI)	Zahl der Existenzgründungen, Betriebsgründungen, Übernahmen und Zuzüge von Gewerbebetrieben sowie Aufnahmen einer gewerblichen Nebenerwerbstätigkeit pro 10.000 Einwohner im erwerbsfähigen Alter	Institut für Mittelstandsforschung Bonn www.ifm-bonn.org
Anzahl von Gründungsveranstaltungen und Gründungsnetzwerken	Kontakt- und Netzwerkmöglichkeiten für werdende und junge Gründer	Befragung von Unternehmen, Institutionen und Gründungsnetzwerken
Anzahl der Gründungsberatungen im Vergleich zur Gesamtzahl an Gründungen	Anteil der Gründer, die im Vorfeld ihrer unternehmerischen Tätigkeit öffentliche Beratungsangebote in Anspruch nehmen	Befragung von Organisationen, die eine Gründungsberatung anbieten
Räumliche Organisation der Geschäftsaktivitäten von Gründungen	Räumliche Ausrichtung und Marktorientierung von Gründungen (regional vs. überregional)	Befragung von Gründern und Startups
Dauer für die Beschaffung wichtiger Ressourcen aus der Sicht regionaler Gründer (Kapital, Mitarbeiter, Kunden und Büroräume, Produktionsflächen etc.)	Identifikation von Herausforderungen im Gründungs- und Wachstumsprozess	Befragung von Gründern und Startups

5

Leitlinien für die

Gestaltung von Gründer- ökosystemen

Nach der Analyse und Erfassung der eigenen Ausgangsbedingungen sollten Sie Ziele festlegen, um dann die passenden Maßnahmen für die Gestaltung Ihres Gründerökosystems zu entwickeln. In der Wissenschaft spricht man vom Spannungsfeld zwischen der Abhängigkeit und Gestaltung regionaler Entwicklungspfade. Dabei ist auch der Aufwand der Förderung im Verhältnis zum potenziellen Ertrag durch die unterstützten Gründungen – beispielsweise geschaffene Arbeitsplätze oder Investitionen in der Region – zu beachten. Die Einbindung und das Commitment privatwirtschaftlicher Initiativen und ansässiger Unternehmen spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.

Folgende Leitlinien helfen Ihnen, regionale Gründerökosysteme zu entwickeln

1. Hören Sie Ihren Gründern zu (Listen to Entrepreneurs)

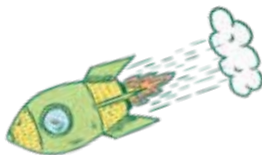
Erfassen Sie systematisch die Anliegen und Bedürfnisse der Gründer und Unternehmer in Ihrer Region. Bieten Sie Gelegenheiten, die einen offenen Austausch und die gemeinsame Entwicklung von Ideen, Produkten und Dienstleistungen fördern. Hierdurch können Sie viel über die Herausforderungen der Gründerszene lernen.

2. Machen Sie sich ein genaues Bild von Ihrem Ökosystem (Map the Ecosystem)

Erfassen Sie die vielfältigen Akteure in Ihrem Ökosystem. Hierzu gehören die Gründer selbst, etablierte Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Finanzinstitute, Berater und weitere Unterstützer. Identifizieren Sie die jeweiligen Rollen und versuchen Sie, die Beziehungen zwischen ihnen und deren Einfluss aufeinander darzustellen. Eine solche Aufstellung hilft dabei, zentrale Akteure zu ermitteln, die eigene Position zu stärken und weitere Handlungsfelder festzulegen. Das Gründerökosystem-Canvas bietet hierfür eine praktische Vorlage.

3. Legen Sie den Fokus auf Gründungen und junge Unternehmen (Favor incumbent less)

Öffentliche Institutionen, die bestehende Unternehmen favorisieren, schaffen Eintrittsbarrieren für neue Firmen und reduzieren die Erfolgchancen von Gründungen. Hierzu gehören beispielsweise die Vergabe von öffentlichen Aufträgen an etablierte Unternehmen oder die einseitige Kommunikation über die größten Firmen in der Region. Nehmen Sie stattdessen die Gründer in Ihrer Region stärker in den Blick und helfen Sie ihnen durch Referenzprojekte und eine regelmäßige Berichterstattung.



4. Starten Sie mit einfachen Formaten und Veranstaltungen (Think big, start small, move fast)

Dieser Leitsatz gilt nicht nur für Gründer und Unternehmer, sondern auch für Förderer und Unterstützer der Gründerszene. Probieren Sie Formate aus, die einfach und erfolgversprechend sind. Schrittweise können Sie Ihre Programme und Unterstützungsmaßnahmen dann erweitern.



5. Vermeiden Sie eine zu starke Segmentierung Ihrer Zielgruppen (Avoid artificially segmenting your community or your strategies)

Gründer, Unternehmer, Investoren und Organisationen in Gründerökosystemen übernehmen häufig unterschiedliche Aufgaben und Rollen.

Akteure regionaler Ökosysteme engagieren sich nacheinander oder auch parallel in den folgenden Tätigkeitsfeldern:

- Gründung oder Mitgründung eines neuen Unternehmens – alleine oder im Team
- Investition von Eigenkapital und/oder Bereitstellung von Fremdkapital
- Mentoring von Gründungen und jungen Unternehmen
- Weitergabe von Erfahrungen und Wissen in einem institutionellen Umfeld (Schule, Universität etc.)
- Mitarbeit in etablierten Unternehmen
- Angebot von Beratungsleistungen
- Nachfrage von Produkten und Dienstleistungen

Gehen Sie davon aus, dass die Akteure in Ihrem regionalen Gründerökosystem verschiedene Rollen einnehmen und stellen Sie sicher, dass die Fähigkeiten und das Wissen der einzelnen Mitglieder auf konstruktive Art und Weise eingebracht werden kann.

Literatur zum Kapitel

„Leitlinien für die Gestaltung von Gründerökosystemen“

Auerswald, P. (2015):

Enabling Entrepreneurial Ecosystems. Insights from Ecology to Inform Effective Entrepreneurship Policy. Research Series on City, Metro and Regional Entrepreneurship. Kansas City: Kauffman Foundation.



6

Gründerökosysteme unterstützen:

Formate und Ziele

Als Unterstützer und Förderer von Gründerökosystemen können Sie mit Ihren Aktivitäten eine Vielzahl von Zielen verfolgen und dazu unterschiedliche Formate einsetzen. Die vielfältigen Bedürfnisse von Gründern und Startups können in der Regel jedoch nicht durch eine einzige Institution angesprochen werden. Die Gestaltung von Unterstützungsangeboten wird somit zur regionalen Gemeinschaftsaufgabe öffentlicher und privater Stakeholder des Gründerökosystems.

Kategorien von Unterstützungsformaten

Das Format beschreibt die Art und Weise, wie eine Aktivität angeboten wird. Hierbei geht es um die gewählte Kommunikation und die Einbindung der Teilnehmer.

Es können folgende grundlegende Kategorien von Formaten unterschieden werden:

- **One-to-Many-Events**
Hierzu gehören u.a. Trainings- und Fortbildungsveranstaltungen, Präsentationen oder Key-Notes.
- **Many-to-Many-Events**
Dies sind interaktive Veranstaltungen zur Vernetzung der regionalen Akteure oder zum Austausch von Ideen, zum Beispiel Speed-Dating, Matching-Events oder auch Pitch-Veranstaltungen.
- **Aktives Arbeiten**
Hierbei werden die Teilnehmer aktiv eingebunden und zur Zusammenarbeit angeregt, mit dem Ziel, konkrete Ergebnisse zu entwickeln. Beispiele hierfür sind Startup-Weekends, Design-Thinking-Workshops oder Hackathons.

- **Social Events**

Hierbei handelt es sich um eine lockere Variante von Many-to-Many-Events. Hierzu gehören zum Beispiel Happy-Hour-Treffen, Gründerstammtische oder Filmabende. Sie fördern die Identifikation der Gründer mit ihrer Region und den Zusammenhalt der Gründerszene.

- **Beratung und Mentoring**

Hier erfolgt eine individuelle Unterstützung in fachlicher und persönlicher Hinsicht.

Das Format sollten Sie stets in Abhängigkeit zu Ihren Zielen wählen. Fragen Sie sich daher zuvor: „Welchen Effekt möchte ich mit einem bestimmten Format erreichen?“



„Welchen Effekt möchte ich mit einem bestimmten Format erreichen?“

Im Rahmen der Unterstützung regionaler Gründerökosysteme können unterschiedliche Ziele verfolgt werden:



Zusammenführen und verbinden

Bei dieser Zielkategorie steht die Vernetzung der Akteure regionaler Gründerökosysteme im Vordergrund. Von besonderer Bedeutung ist die Zusammenführung von Gründern mit etablierten Unternehmen, aber auch mit Kapitalgebern und potenziellen Kunden.



Marktorientierung stärken

Zielsetzung ist hier, Methoden für die systematische Kundenorientierung zu vermitteln. Workshops, Trainingsmaßnahmen aber auch organisierte Netzwerke können die erfolgreiche Ausrichtung des Gründungsvorhabens maßgeblich unterstützen.



Talente und Gründergruppen aktivieren

Ziel ist es, für die Chancen einer eigenen unternehmerischen Tätigkeit zu sensibilisieren und die Etablierung einer Gründungskultur zu fördern. Im Fokus steht die richtige Ansprache von ausgewählten Bevölkerungsgruppen, beispielsweise von Schülern, Studenten, Frauen, Migranten oder auch älteren Menschen, die unternehmerisch tätig sein möchten.



Infrastruktur bereitstellen und Finanzierung ermöglichen

Hierunter fallen Aktivitäten und Maßnahmen, die Gründern die Möglichkeit bieten, Kapital für die Entwicklung oder Skalierung ihres Geschäftsmodells zu akquirieren. Die Bereitstellung von passenden Räumlichkeiten und eine geeignete Infrastruktur gehören ebenfalls dazu. Als wichtige Merkmale gelten die Flexibilität, Funktionalität und der Mietpreis. Insbesondere für Startups spielt eine zentrale Lage als Imagefaktor häufig eine wichtige Rolle.



Anerkennung und Identifikation fördern

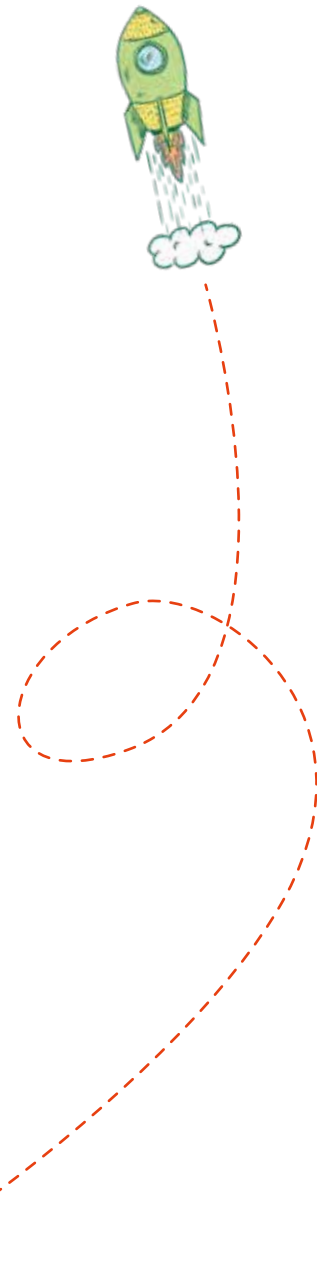
Hierzu zählen weitere Formen des Zusammenkommens und der Berichterstattung, die die Aktivitäten der Gründer würdigen, wie beispielsweise Wettbewerbe, Preisverleihungen oder Gründer-Stories.

In der Praxis sind die unterschiedlichen Formate und Ziele nicht immer klar voneinander abzugrenzen. Häufig lässt sich jedoch ein übergeordneter Zweck identifizieren. An dieser Stelle wird die Bedeutung einer koordinierten Unterstützung für regionale Gründungen und Startups besonders deutlich, damit sich die unterschiedlichen Institutionen und Akteure in ihren Kompetenzen sinnvoll ergänzen können. So sind Schulen und Universitäten eher in der Lage, Bildungs- und Trainingsmaßnahmen zu unterstützen, während Fördereinrichtungen bei Finanzierungsfragen und der Bereitstellung von Räumlichkeiten oder Produktionsanlagen weiterhelfen können.

Je nach Zielen und Formaten zur Unterstützung von Gründerökosystemen entstehen Aufwendungen in unterschiedlicher Höhe. Diesen Zusammenhang sollten Sie bei der Gestaltung Ihrer Aktivitäten zur Stärkung Ihrer Gründer-

szenen berücksichtigen. Maßnahmen, die insbesondere die Entdeckungs- und Ideenphase unterstützen – also jene Phase, die in der Regel noch vor der Gründung selbst liegt – sollten ein günstiges Kostenverhältnis pro Teilnehmer aufweisen. Interaktive Formate, wie Speed-Datings und World-Cafés, sind hierfür gut geeignet. Diese Formate sind für viele Teilnehmer attraktiv und geben einen Rahmen für den gegenseitigen Austausch und die Entfaltung eigener Ideen. Die Teilnehmer müssen Eigeninitiative zeigen, um Ideen und ihre Ambitionen als Gründer voranzubringen. Bei Workshops und Wettbewerben ist in der Regel ein deutlich höherer Aufwand je Teilnehmer notwendig. Diese Formate bieten sich eher nach der Gründung oder auch in der Wachstumsphase an. Der höhere Aufwand trägt zur Unterstützung eines bestehenden Vorhabens bei und erhöht bestenfalls dessen Erfolgchancen am Markt.

In der Entdeckungs- und Ideenphase können Sie als Unterstützer und Förderer dabei helfen, bei angedachten Produkten und Dienstleistungen eine Kunden- und Marktorientierung zu ergänzen und technologische Möglichkeiten auszuloten. In der Gründungsphase stehen oftmals Fragen nach der Rechtsform, Genehmigungen und der Finanzierung im Vordergrund. Aber auch die Suche nach Mitgründern, Fachkräften und potenziellen Kunden und Geschäftspartnern rückt zunehmend in den Fokus. Die Entwicklung von Prototypen stellt nochmals eine besondere Herausforderung dar, bei der Sie unterstützend tätig werden können. Die Wachstumsphase erfordert in der Regel ein skalierbares Geschäftsmodell und zusätzliches Kapital für die Expansion. In Kapitel 7 finden Sie eine Auswahl von Maßnahmen, die sowohl Gründer und Startups in ihren Entwicklungsphasen unterstützen als auch das Gründerökosystem in seiner Gesamtheit stärken.



Die Funktion von Networking in Gründerökosystemen

Ansätze, bei denen es vornehmlich um Networking geht, haben das Potenzial, viele Personen anzusprechen, das unternehmerische Denken zu stärken und somit die Entwicklungschancen von Gründerökosystemen zu verbessern. Solche interaktiven Formate bieten durch den Reichtum an Ideen und Vernetzungsmöglichkeiten mit Gründern, insbesondere für freiwillige Mentoren und Berater, häufig einen großen Mehrwert.

Die Teilnehmer...

... erhalten Feedback zu ihrer Gründungsidee aus dem Netzwerk und können ihr Konzept bereits in einer frühen Phase optimieren.

... entscheiden eigenständig, ob sie ihre Gründungsidee weiterverfolgen.

... werden dazu motiviert, unrentable Ideen zu überdenken, bevor Zeit und Geld investiert wird.

... können neue Kontakte für das persönliche Netzwerk hinzugewinnen.

... entwickeln ein besseres Verständnis für das eigene Gründerökosystem.

Finden Sie das richtige Format

Die nachfolgenden Formate können Sie im Rahmen Ihrer Unterstützungsaktivitäten vielseitig einsetzen. Es handelt sich um Methoden, die sowohl zur Gestaltung des Austauschs und der Kommunikation im Rahmen von Veranstaltungen als auch zur konkreten Entwicklung von Ergebnissen oder zur Unterstützung einzelner Gründer dienen.

Beispiele für Interaktive Formate zur Unterstützung der Gründerszene:

Open Coffee Clubs

Eine simple, aber effiziente Form des Austauschs sind sogenannte Open Coffee Clubs. Diese regelmäßigen, informellen Treffen im kleineren Rahmen bieten interessierten Akteuren der Gründerszene eine ideale Möglichkeit, sich über aktuelle Events in ihrer Region zu informieren, Geschäftsideen zu diskutieren und Netzwerke auszubauen.

World-Café

Diese Workshop-Methode arbeitet mit mehreren Kleingruppen von maximal vier bis sechs Teilnehmern, die auf Anweisung eines Moderators, zuvor definierte Fragestellungen in jeweils 15- bis 30-minütigen Gesprächsrunden bearbeiten und diskutieren.

Pro Tisch wird ein sogenannter „Gastgeber“ bestimmt, der für die inhaltliche Verknüpfung und den Austausch der Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Diskussionsrunden sorgt.

Zwischen den einzelnen Gesprächsrunden werden die Gruppen immer wieder neu gemischt, nur der Gastgeber wechselt nicht. Die Ergebnisse werden dann auf zuvor platzierten beschreibbaren Papiertischdecken (z. B. Flipchart-Papier) festgehalten. Abschließend erfolgt eine Reflexionsphase.

Startup-Pitches

In nur wenigen Minuten müssen Gründer bei diesen Events potenzielle Investoren mittels einer kurzen Präsentation von ihrer Geschäftsidee überzeugen. Bestenfalls erhalten die teilnehmenden Startups eine Venture-Capital-Finanzierung zur Weiterentwicklung ihrer Produkte oder Skalierung ihres Geschäftsmodells.

Pitch-Formate haben sich in den letzten Jahren von ihrer ursprünglichen Intention zur Akquirierung von Kapital losgelöst und werden heute auch in vielen anderen Kontexten eingesetzt. Akzelerator-Programme enden beispielsweise häufig mit einem Pitch-Event.

Startup-Safaris

Dieses Format findet auf unterschiedliche Weise Umsetzung. Die gängigste Methode ist der Besuch einer Gruppe interessierter Personen – beispielsweise Studierende oder Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen – bei mehreren Startups, Unternehmen oder unterstützenden Einrichtungen der Gründerszene im Verlauf eines Tages.

Eine andere Umsetzungsmöglichkeit ist ein Tag der offenen Tür, den eine Vielzahl von Akteuren eines regionalen Gründerökosystems gemeinsam gestaltet.

Reise-nach-Jerusalem-Interviews

Ähnlich einem Speed-Dating, lernen sich alle Teilnehmer der Veranstaltung in einem vorgegebenen Zeitfenster kennen. Dieses Format eignet sich sehr gut, um die Vernetzung einer Gruppe mit der inhaltlichen Annäherung an ein Thema zu kombinieren. Ein thematischer Fokus kann beispielsweise durch die Vorgabe von Fragen zu einem bestimmten Thema, wie Digitalisierung oder Startup-Ökosysteme, gesetzt werden.

Innovation Camps

Innovation Camps haben häufig eine Laufzeit von mehreren Tagen und bieten Gründern und Startups die Möglichkeit, an Workshops teilzunehmen, gemeinsam Ideen für Innovationen und Geschäftsmodelle zu entwickeln und Kontakte zu knüpfen. Eine Variante von Innovation Camps ist das sogenannte Barcamp-Format. Ein

Barcamp ist eine Art Tagung oder Workshop mit offenem Konzept. Sowohl die Inhalte als auch der Ablauf der Veranstaltung werden von den Akteuren zu Beginn selbst festgelegt.

Gründungstage

Diese bieten im Idealfall eine Kombination aus Beratung und Networking. Hier stehen den Teilnehmern eine Vielzahl von Spezialisten – wie Patentanwälte, Steuerberater, Rechtsanwälte sowie Experten der Künstlersozialkasse – für Einzelberatungen zur Verfügung. So können konkrete, individuelle Fragestellungen erörtert und passgenaue Impulse und Informationen vermittelt werden.

Als Ergänzung bieten Branchentreffs, beispielsweise in den Bereichen Handwerk und Technologie, Gesundheitswirtschaft, Einzelhandel und Gastronomie sowie Kreativwirtschaft, den Teilnehmern einen großen Mehrwert. Die Treffs dauern jeweils eine Stunde und sind mit zwei bis drei Branchenexperten, Unternehmern der Branche sowie einer Moderation besetzt.

Hackathons

Bei einem Hackathon entwickeln Experten, wie Programmierer, Designer und Menschen mit Spezialwissen gemeinsam Software, an die inhaltlich wie funktional besondere Anforderungen, beispielsweise zu einem bestimmten Thema, gestellt werden. Abgeleitet von dem Wort „Marathon“, dauern diese Veranstaltungen meist mehrere Tage, zum Beispiel ein ganzes Wochenende. Alternativ werden diese Veranstaltungen auch als Hack Day, Hackfest oder Codefest bezeichnet.

Meetups

Im Kontext der Gründerszene handelt es sich bei Meetups häufig um persönliche Treffen. Dabei steht ein vorher festgelegtes Thema im Fokus, wie beispielsweise die Rechtsform, Patente oder Kooperationsverträge. In der ursprünglichen Bedeutung war damit das Kennenlernen über eine Social-Media-Plattform im Vorfeld eines persönlichen Meetings gemeint.

Startup-Weekends

Dieses Format startet in der Regel am Freitagabend und umfasst bis zu 100 Teilnehmer. Ziel ist es, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Zunächst erfolgt eine Kurzvorstellung von konkreten Problemen potenzieller Kunden sowie möglichen Lösungsansätzen und Ideen. Die besten 15 bis 20 Ideen werden im Rahmen eines Bewertungsprozesses von den Teilnehmern ausgewählt.

Im Anschluss werden in Kleingruppen Prototypen und Geschäftsmodelle entwickelt, die sich die Teilnehmer gegenseitig am Ende des Wochenendes vorstellen. Ein Panel aus Experten und Gründern prämiert dann abschließend die besten Ergebnisse.

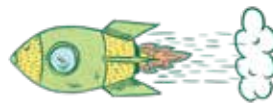
Mentoring

Als Mentoring bezeichnet man die Tätigkeit einer erfahrenen Person, eines sogenannten Mentors, die ihr fachliches Wissen oder ihren Erfahrungsschatz an eine weniger erfahrene Person, den Mentee oder Protégé, weitergibt. Hierbei handelt es sich um ein Personalentwicklungsinstrument, dessen Ziel die persönliche oder berufliche Weiterentwicklung des Mentee ist.

In der Gründer- und Startup-Szene gibt es eine Vielzahl von Mentoring-Programmen. Diese sind auf bestimmte Zielgruppen und Themen ausgerichtet, an Institutionen geknüpft und häufig auf einen Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten beschränkt.

Gründer- und Innovationspreise

Diese werden an Gründungen und Startups vergeben, die eine besonders erfolgreiche Entwicklung vollzogen oder außergewöhnliche Potenziale haben. In der Regel erfolgt eine Präsentation ihrer Ideen, Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle vor einer Expertenjury.





A large, bold, orange number 7 is positioned in the lower-left quadrant of the page. The background consists of several parallel, diagonal light gray stripes running from the top-left to the bottom-right.

Maßnahmen zur

Gestaltung regionaler Gründeröko- systeme

Akteure zusammenführen und verbinden



Gründerökosysteme basieren auf Netzwerken. Diese entstehen vor allem durch persönliche Begegnungen zwischen den regionalen Akteuren. Daher ist es wichtig, Gründern, Investoren, Unternehmern und weiteren Stakeholdern Gelegenheiten zum Kennenlernen und den gegenseitigen Austausch zu bieten. Netzwerke übernehmen eine Koordinationsfunktion für kritische Ressourcen im Gründerökosystem. Im Idealfall ermöglichen sie – je nach Ausrichtung – den Zugriff auf Know-how, Kapital, Mitarbeiter und den Zugang zum Markt. Durch die Co-Präsenz der Akteure an einem Ort sind die Wege häufig kurz und der Zeitaufwand gering. Schnelle Treffen und Entscheidungen sind so möglich und beschleunigen die Umsetzung von Geschäftsideen und den Aufbau von Unternehmen.

Die Zusammenarbeit und die gegenseitige Wertschätzung von etablierter Wirtschaft mit Gründern und Startups sind für die Entwicklung von Gründerökosystemen ein kritischer Faktor. Insbesondere das Zusammenwirken zwischen Startups und mittelständischen Unternehmen

bietet noch viel Spielraum für unterstützende Aktivitäten. Die Kombination von Matching-Formaten und der Vermittlung von Innovationsmethoden stellt hier einen gut funktionierenden Ansatz dar. Auch das Thema Unternehmensnachfolge kann in diesem Zusammenhang positioniert werden.

Universitäten, Fachhochschulen und weitere Bildungseinrichtungen agieren nicht selten unabhängig von anderen regionalen Institutionen. Sie verfügen in der Regel über umfangreiche finanzielle Mittel und attraktive Räumlichkeiten. Vor diesem Hintergrund entstehen eigene Programme zur Stärkung von Entrepreneurship und der Unterstützung von Gründungen, insbesondere für die eigenen Studierenden. Einrichtungen der Wirtschaftsförderung sowie Technologie- und Gründerzentren sind durch ihre Kontakte und Praxisorientierung attraktive Kooperationspartner als auch eine effiziente Schnittstelle zur regionalen Wirtschaft und bieten somit einen Mehrwert für Universitäten und Hochschulen.

Ein weiterer Ansatz zur Unterstützung der Gründungschancen durch die Vernetzung von Akteuren besteht in der Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses und der Zusammenarbeit von Kapitalgebern und Investoren. Daher sollten Business Angels, Venture-Capital-Geber und Banken die Möglichkeit haben, sich regelmäßig auszutauschen. Gründungen und Startups können davon profitieren, wenn die unterschiedlichen Akteure entlang der Finanzierungskette besser zusammenarbeiten.

**„Better
connected people
enjoy
higher returns.“**

Ronald Burt

Professor für Soziologie und Strategie

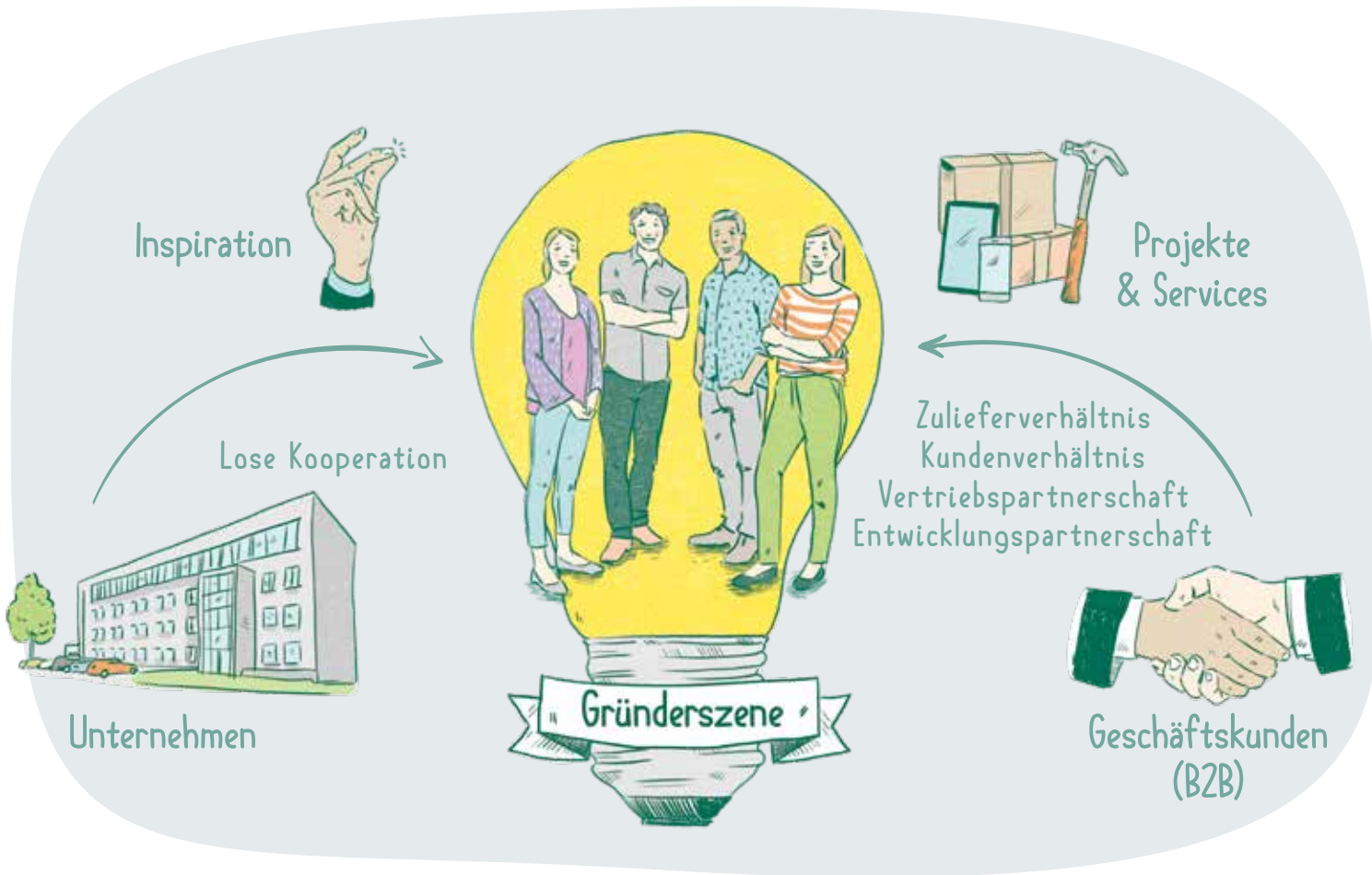


Startup meets Mittelstand: Austausch und Kooperationen ermöglichen

Etablierte Unternehmen sind nicht nur Akteure der regionalen Wirtschaft im Allgemeinen, sie spielen auch im Gründerökosystem eine wichtige Rolle. Dabei haben insbesondere große Unternehmen in den letzten Jahren die Potenziale der Zusammenarbeit mit Startups erkannt: Viele bekannte Unternehmen haben eigene Akzelerator-Programme, Innovation-Labs und Startup-Hubs gegründet. Bei mittelständischen Unternehmen besteht hier hingegen noch Nachholbedarf. Dabei können insbesondere Mittelstand und Startup von den Unterschieden und Gemeinsamkeiten des jeweils anderen Unternehmensmodells profitieren (vgl. Baharian und Wallisch 2017).

Startup-Gründer sind auf einen effizienten Marktzugang und Kooperationspartner angewiesen. Dabei geht es sowohl um den Kontakt zu Endkunden als auch zu Geschäftskunden. Hier bietet gerade der Mittelstand als Kunde und Kooperationspartner vielfältige und häufig noch ungenutzte Chancen. Mögliche Formen der Zusammenarbeit reichen von Entwicklungsprojekten, über Zulieferverhältnisse bis hin zu Vertriebspartnerschaften (vgl. Wallisch und Hemedda 2018). Auch der Mittelstand kann von den Ideen und den Geschäftsmodellen der Startups profitieren und somit seine Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Unterstützen Sie die Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Unternehmen und Startups



Was Sie tun können



Die folgenden Praxistipps sollen Sie dabei unterstützen, Startups und mittelständische Unternehmen erfolgreich zusammenzubringen.

Kombinieren Sie Inhalt, Netzwerk und Ambiente sinnvoll

Für Mitarbeiter mittelständischer Unternehmen ist es spannend und hilfreich, ihr tägliches Arbeitsumfeld zu verlassen, um sich den Themen Innovationen und Startups anzunähern. Kombinieren Sie im Rahmen von Workshops die Elemente Inhalt, Netzwerk und Veranstaltungs-ort sinnvoll miteinander.

Je nach Format, können Sie die drei Elemente unterschiedlich stark betonen:

Inhalt

Stellen Sie Startup- und Innovationsmethoden vor, die gemeinsam ausprobiert werden können.

Netzwerk

Geben Sie Mittelständlern Gelegenheit, Startup-Gründer und -Mitarbeiter persönlich kennenzulernen.

Ambiente

Wählen Sie einen Veranstaltungsort mit einer offenen und kollaborativen Arbeitsatmosphäre, zum Beispiel einen regionalen Coworking-Space.

Wählen Sie ein passendes Format aus

In Kapitel 6 haben Sie bereits eine Reihe attraktiver Formate kennengelernt, mithilfe derer Sie Ihre Maßnahmen zielgerichtet umsetzen können. Überlegen Sie sich genau, wer die Akteure Ihres Gründerökosystems sind und welche Ziele Sie mit Ihren Maßnahmen verfolgen wollen, bevor Sie Ihre Wahl treffen. Im Folgenden finden Sie einige konkrete Umsetzungsbeispiele.

Meetups und Stammtische

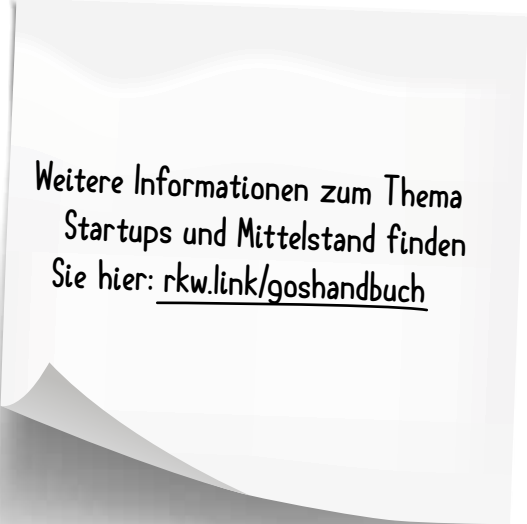
- Laden Sie Startups und Mittelständler aus Ihrem Netzwerk zu einem Round Table ein. Die Teilnahme sollte einfach realisierbar sein.
- Legen Sie den Fokus auf spezielle Zielgruppen und Branchen. Dies erhöht in der Regel die Attraktivität für die Teilnehmer.

Startup-Safaris

- Organisieren Sie im Rahmen eines Aktionstages eine Bus-Tour, zu der Sie Mittelständler einladen und besuchen Sie gemeinsam wichtige Akteure im Ökosystem: interessante Startups, Investoren, Technologiezentren oder Coworking-Spaces. Wenn es eine Startup-Safari vor Ort gibt, binden Sie die Tour dort ein. Sie können aber auch eine Safari in der nächstgrößeren Stadt besuchen.
- Falls es noch keinen Aktionstag gibt, organisieren Sie trotzdem eine Tour. Sie können es natürlich auch umgekehrt machen: Laden Sie Startups ein und fahren Sie zu regionalen Mittelständlern.
- Ebenso können Sie die Entsendung von Mitarbeitern unterstützen – stellen Sie Möglichkeiten vor und vermitteln Sie Kontakte.

Innovation Challenges und Hackathons

- Besprechen Sie mit Mittelständlern aus Ihrem Netzwerk Problemstellungen, für die Lösungen gesucht werden.
- Prüfen Sie gemeinsam, ob sich dieses Veranstaltungsformat eignet, um gemeinsam mit eigenen Mitarbeitern und Startups solche Lösungen zu entwickeln.
- Identifizieren Sie Probleme, die nicht durch die Kernkompetenzen des Unternehmens abgedeckt werden, zum Beispiel die Entwicklung von Apps für das produzierende Gewerbe.



Weitere Informationen zum Thema
Startups und Mittelstand finden
Sie hier: [rkw.link/goshandbuch](https://www.rkw.at/link/goshandbuch)

Das Thema Unternehmensnachfolge stärker in der Gründerszene verankern

Jährlich planen mehrere 10.000 mittelständische Unternehmer in Deutschland die Übergabe oder den Verkauf ihres Unternehmens. Nicht selten kommt es vor, dass ein Unternehmen nicht weitergeführt wird, weil keine geeignete Nachfolge gefunden werden kann. Auch wenn die Nachfolge geregelt ist, erweist sich die praktische Umsetzung häufig als schwierig. Dadurch kann ein gutes Geschäftsmodell in Mitleidenschaft gezogen werden und fundiertes Know-how verloren gehen. Darum sollte das Thema Unternehmensnachfolge noch stärker in der Gründer- und Startup-Szene verankert werden. Denn aufgrund ihrer Fähigkeiten, stellen viele der gründungsinteressierten Personen potenzielle Nachfolger dar.

Zudem bietet die Weiterführung eines bestehenden Unternehmens gegenüber einer Neugründung durchaus einige Vorteile:

- Keine langwierige Aufbauphase
- Gut aufgebaute Vertriebskanäle
- Vorhandener Kundenstamm
- Erfahrenes Personal
- Vorhandene Lieferantenbeziehungen
- Etablierte Firmennamen, Marken und Produkte

Wirtschaftsförderungsgesellschaften sowie Technologie- und Gründerzentren können als regionale Ansprechpartner sowohl für Unternehmen als auch für Nachfolger durch die vorhandenen Netzwerke und verschiedenen Unternehmensbörsen die Erfolgsaussichten einer Unternehmensübergabe erhöhen. Unabhängig von der Form der Unternehmensübergabe (z. B. Vererbung, Schenkung oder Verkauf) ist die Nachfolgeplanung ein komplexes Thema, das eine Vielzahl menschlicher, rechtlicher, steuerrechtlicher und wirtschaftlicher Aspekte umfasst.



Was Sie tun können



Die folgenden Praxistipps sollen Ihnen aufzeigen, wie Sie das Thema Unternehmensnachfolge stärker in der Gründerszene verankern können.

Hierdurch unterstützen Sie die Verbindung zwischen Gründern und etablierten Unternehmen und schaffen somit einen Mehrwert für Ihr regionales Ökosystem.

Verringern Sie den Bürokratieaufwand

Bieten Sie zentrale Schnittstellen und Ansprechpartner, die dabei helfen, Übergeber und Übernehmer auf effiziente Art und Weise zu vernetzen. Greifen Sie hierfür gegebenenfalls auf bestehende Lösungen und Plattformen zurück.

Unterstützen Sie mit finanziellen Förderprogrammen

Weisen Sie potenzielle Übernehmer auf Angebote der Gründungsfinanzierung hin. Bei der erstmaligen Übernahme steht eine ganze Bandbreite an Fördermöglichkeiten zur Verfügung.

Unterstützen Sie bei der Nachfolgersuche

Unterstützen Sie Unternehmen bei der Gestaltung der Suche nach einem passenden Nachfolger. Hier bietet sich ein Informationsaustausch mit anderen Unternehmern aus der gleichen oder einer anderen Branche an.

Bringen Sie Übergeber mit potenziellen Gründern zusammen

Binden Sie mittelständische Unternehmer in die Gründerszene und Startup-Veranstaltungen ein. Hierdurch entstehen persönliche Beziehungen und neue Netzwerke über einen längeren Zeitraum. Auf diese können Unternehmer in einer Übergabesituation zurückgreifen. Denn punktuelle Matching-Events reichen häufig nicht aus, um das notwendige Vertrauen zu schaffen.

Vernetzen Sie Übergeber mit potenziellen Gründern



Unternehmensnachfolge in Deutschland

Die bundesweit größte Unternehmensnachfolgebörse *nexxt-change* bietet vielseitige Informationen und kompetente Betreuung zum Thema Generationenwechsel. Sie richtet sich einerseits an Gründer und Unternehmer, die im Zuge einer Nachfolge ein Unternehmen zur Übernahme suchen, andererseits an Unternehmen, die für ihr Unternehmen einen Nachfolger suchen.

nexxt-change ist eine gemeinsame Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, der KfW Bankengruppe sowie Ver-

tretern von Verbänden, Institutionen und Organisationen der Wirtschaft, des Kreditwesens und der Freien Berufe. Ziel der *nexxt-Partner* ist es, ein günstiges Klima für den unternehmerischen Generationenwechsel in Deutschland zu schaffen (vgl. BMWi 2018).

Eine ausführliche Bewertung der Rahmenbedingungen für die Unternehmensnachfolge finden Sie im GEM-Länderbericht Deutschland 2017/18 (vgl. Sternberg et al. 2018).

Weitere Informationen zur
Gestaltung der Unternehmens-
nachfolge in Ihrer Region
finden Sie hier:

rkw.link/goshandbuch

Gemeinsam mit Universitäten und Fachhochschulen Gründungsaktivitäten stärken

Immer mehr Hochschulen und Universitäten in Deutschland bieten Entrepreneurship-Education-Programme für ihre Studierenden an. Gleichzeitig werden Aktivitäten zur Stärkung des Wissenstransfers zunehmend ausgebaut. Hochschulen und Universitäten sind somit wichtige Institutionen für die Entwicklung regionaler Gründerökosysteme. Unsere Beobachtungen zeigen jedoch, dass die Potenziale zur Vernetzung und Einbindung dieser Bildungseinrichtungen noch nicht in vollem Umfang genutzt werden. Insbesondere beim Zusammenspiel mit Wirtschaftsförderungsgesellschaften sowie Technologie- und Gründerzentren bestehen noch ungenutzte Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

Die Wirtschaftsförderungsgesellschaften sind eine klassische Anlaufstelle beim Thema Gründung. Sie sind in der Regel mit Unternehmen, Startups und Existenzgründern gut vernetzt. Neben ihrem Know-how zum Thema Gründung, können sie Kontakte zu interessanten Unternehmen herstellen. Da die Grenzen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und kreativen Projekten immer mehr verschwimmen, ist die Rolle der Wirtschaftsförderung als Vermittler und Schnittstelle von großer Bedeutung.

Universitäten und Hochschulen können durch die Vernetzung mit Institutionen der Wirtschaftsförderung sowie Technologie- und Gründerzentren auf folgende Art und Weise profitieren:

- Die Belange von Gründern und Unternehmern können besser nachvollzogen werden
- Die Lehre und Weiterbildung im Bereich Entrepreneurship kann an Qualität gewinnen
- Durch Wissensaustausch kann Gründung und Wachstum in der jeweiligen Region gefördert werden
- Ganzheitliche und praxisorientierte Lösungen können entwickelt werden
- Der Wissenstransfer in die Praxis kann gestärkt werden



Was Sie tun können



Die folgenden Praxistipps sollen Sie dabei unterstützen, Kooperationen mit Universitäten und Hochschulen aufzunehmen, zu intensivieren und sich dabei sinnvoll zu vernetzen.

Stellen Sie Kontakte zu regionalen Unternehmen her

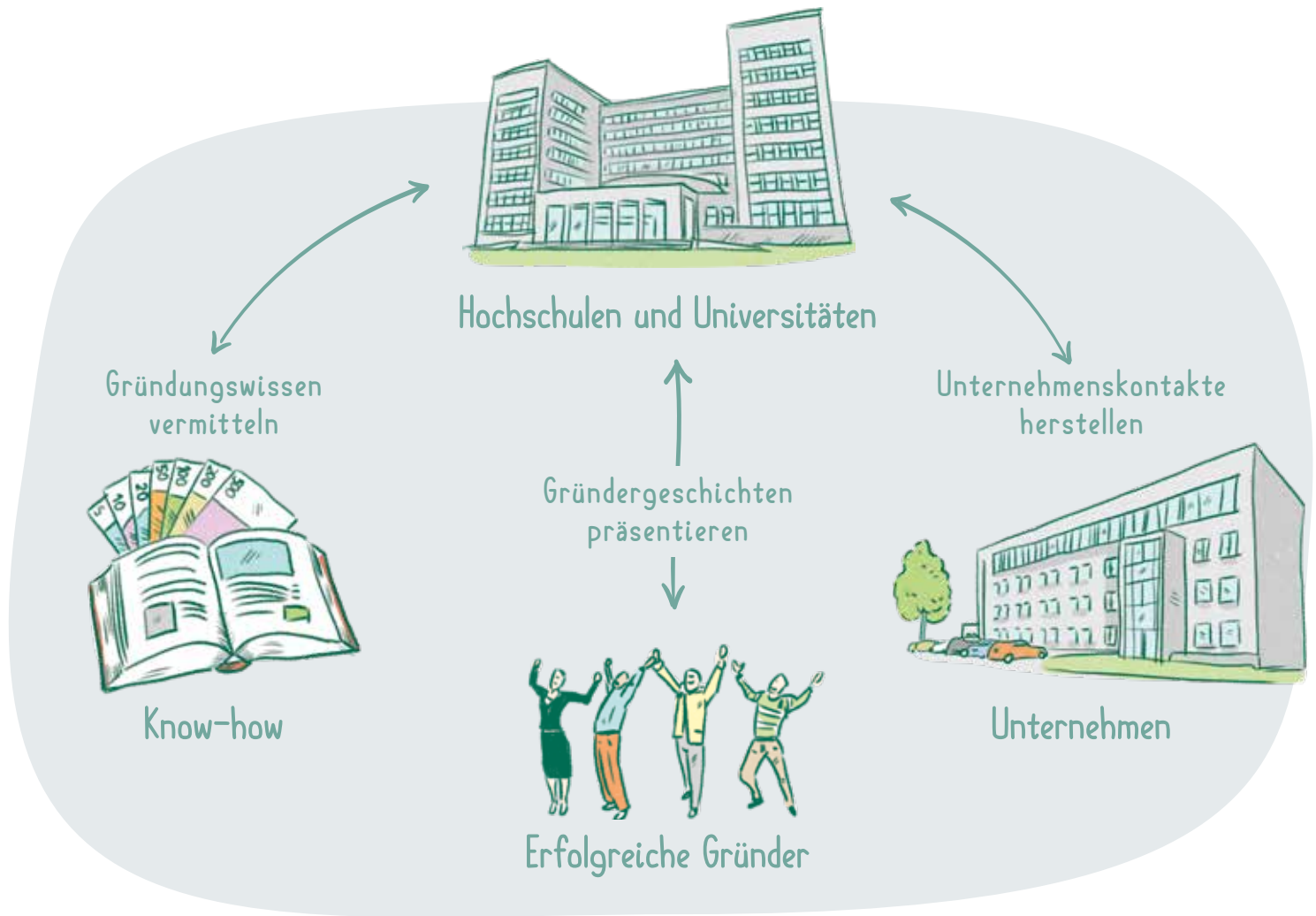
- Organisieren Sie Unternehmensbesichtigungen für Universitäten und Hochschulen.
- Vermitteln Sie Best-Practice-Beispiele von Unternehmen für Konferenzen und Workshops.
- Initiieren Sie Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, beispielsweise durch die Organisation von Veranstaltungen, wie Branchenforen.
- Akquirieren und vermitteln Sie Unternehmen für Forschungsprojekte.
- Sensibilisieren Sie Unternehmen für die Wissens- und Technologietransferstelle der jeweiligen Universität und/oder Hochschule, die als erste Anlaufstelle gilt, um Partner zur Umsetzung innovativer Ideen zu finden.

Vermitteln Sie Kontakte zwischen regionalen Unternehmern und Gründern – speziell für Studierende und Absolventen

- Nehmen Sie die Zusammenarbeit mit Career-Services auf (z. B. in Form von gemeinsamen Veranstaltungen, Praktika und Abschlussarbeiten für Studierende).
- Vergeben Sie an interessierte Studierende „Forschungsaufgaben“ mit dem Ziel, sie mit den Problemen aus dem Unternehmensalltag zu konfrontieren und mögliche Lösungen für die Unternehmen auszuarbeiten.
- Unterstützen Sie Alumni-Arbeit an Hochschulen, indem Sie Kontakte zu ehemaligen Absolventen und heutigen Gründern vermitteln. Hier können sich ehemalige Studierende als Mentoren engagieren, Vorträge bei Alumni-Veranstaltungen halten oder als Sponsoren auftreten.



Agieren Sie als Schnittstelle zwischen Hochschulen, Universitäten und der Gründungspraxis



Unterstützen Sie Innovations- und Gründungsaktivitäten an Universitäten und Hochschulen

- Unterstützen Sie studentische Initiativen aus der Gründerszene mit fachlichem Input.
- Unterstützen Sie Beratungsgespräche mit den potenziellen Gründern.
- Vermitteln Sie Wissen über „neue“ Finanzierungsmodelle, zum Beispiel die Möglichkeit, Crowdfunding und Gründungsförderungsprogramme zu kombinieren.
- Unterstützen und begleiten Sie Spin-off-Gründungen, zum Beispiel bei der Konzeptentwicklung und Investorenansprache, der Bereitstellung von Infrastruktur sowie beim Erwerb notwendiger Lizenzen.

Vermitteln Sie praxisorientiertes Wissen an Hochschulen

- Bieten Sie Gastvorlesungen und -seminare an: Lehraufträge können entweder in Form einzelner und abgeschlossener Veranstaltungen stattfinden oder als dauerhafte Übernahme von Lehraufgaben durch erfahrene Praktiker der Wirtschaftsförderung.
- Organisieren Sie praxisorientierte Formate, beispielsweise Lehrwerkstätten, Gruppenarbeiten an konkreten Förderungs- und Werbeprojekten sowie Rollenspiele oder Planspiele innerhalb der Vorlesungen.
- Organisieren Sie Wettbewerbe für Studierende (z. B. Gründerpreise) und werden Sie als Berater oder Mentor aktiv.
- Gestalten Sie gemeinsame Sprechstunden für gründungsinteressierte Studierende.

Weitere Informationen zur Unterstützung von Gründungsaktivitäten gemeinsam mit Universitäten und Hochschulen finden Sie hier:

[rkw.link/goshandbuch](https://www.rkw.link/goshandbuch)

Abstimmung zwischen verschiedenen Kapitalgebern und Investoren ermöglichen

Gründer und Startups benötigen im Laufe ihrer unternehmerischen Tätigkeit häufig externe finanzielle Mittel. In etwa jeder dritte Gründer berichtet von Finanzierungsschwierigkeiten. Der Finanzierungsbedarf ist sehr individuell und steht u.a. im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell, der Branche und den Entwicklungsphasen der Gründung bzw. des jungen Unternehmens.

In den frühen Phasen der Gründung eignen sich häufig Förderkredite, Geld von Freunden und der Familie oder auch Beteiligungen von Business Angels. Bankdarlehen sind ebenfalls eine gängige Finanzierungsvariante, sofern das Risiko aus Sicht der Bank überschaubar bleibt. In späteren Phasen kommen auch Investitionen von Venture-Capital-Gesellschaften oder Family Offices infrage. Crowdfunding-Plattformen ergänzen die Finanzierungsmöglichkeiten seit einigen Jahren.

Die Finanzierungsarten basieren jeweils auf eigenen Regeln und Prämissen. Diese ergeben sich sowohl aus der Kapitalart (Eigen- oder Fremdkapital) als auch aus den unterschiedlichen Interessen der Kapitalgeber und Investoren. Die kapitalgebenden Institutionen und Investoren stehen jedoch häufig nicht miteinander in Austausch. Das stellt für alle Beteiligten eine große Herausforderung dar. Insbesondere Gründungen und Startups können davon profitieren, wenn die unterschiedlichen Akteure entlang der Finanzierungskette besser zusammenarbeiten und ein gegenseitiges Verständnis besteht. Aus einer engeren Abstimmung ergeben sich im Idealfall Ideen und Ansätze für gemeinsame Beratungsangebote oder den Aufbau regionaler Gründerfonds.



Was Sie tun können

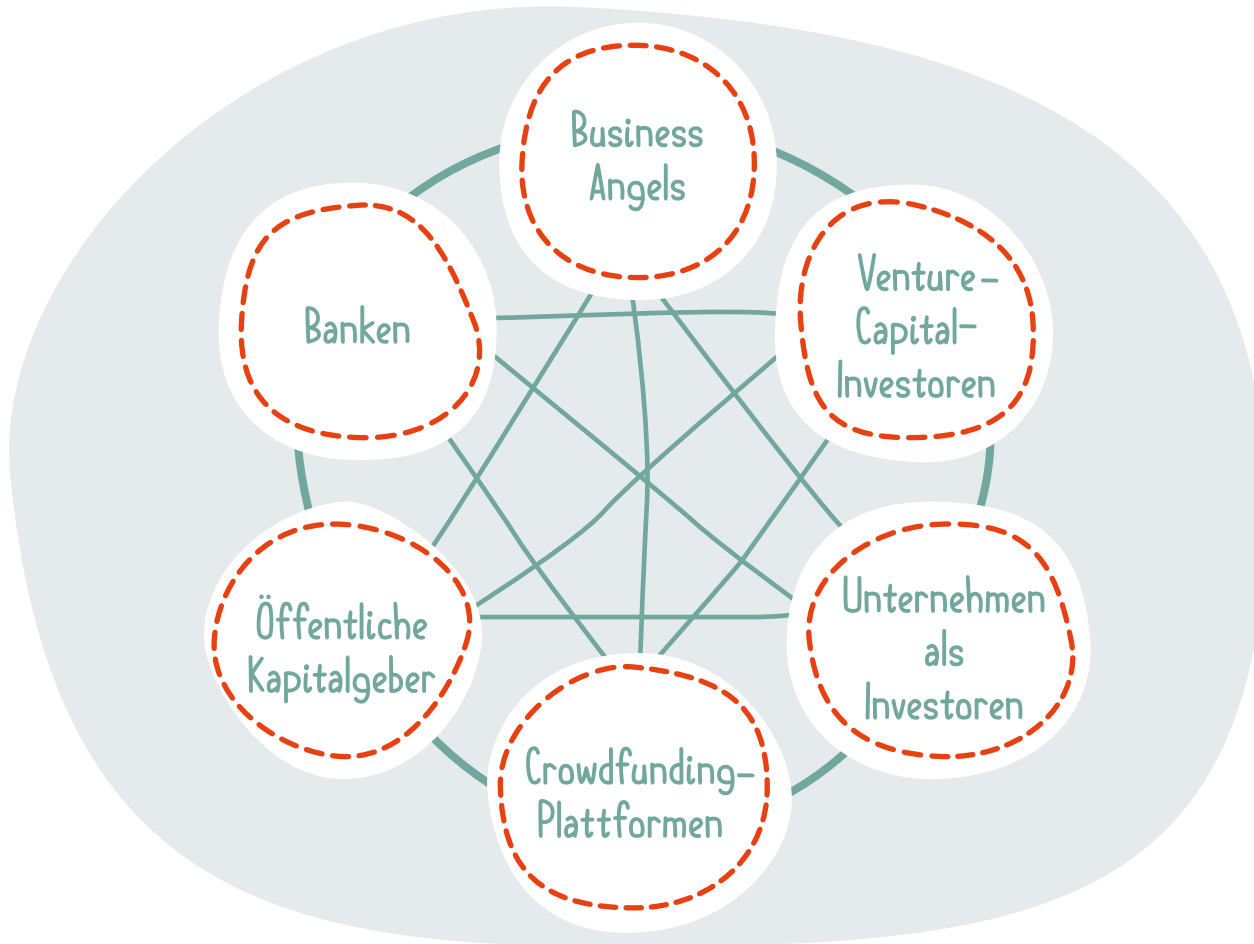


Die folgenden Praxistipps sollen Sie dabei unterstützen, die Abstimmung zwischen Kapitalgebern und Investoren zu verbessern. Bei den vorgeschlagenen Aktivitäten sollte die übergeordnete Frage immer lauten: „Wie können wir die Finanzierungsbedingungen für Gründer und Startups in unserer Region verbessern?“

Bringen Sie Kapitalgeber und Investoren zusammen

- Bringen Sie die verschiedenen Kapitalgeber und Investoren in Ihrer Region zusammen, um die Finanzierung für Gründer und Startup entlang der jeweiligen Entwicklungsphase zu erleichtern.
- Bieten Sie Mitarbeitern von Banken und Sparkassen sowie Business Angels und Venture-Capital-Investoren Gelegenheiten, um gemeinsam mit Startup-Gündern zu diskutieren und ein besseres Verständnis füreinander zu entwickeln.
- Sprechen Sie Unternehmen in Ihrer Region auf die Möglichkeit an, sich als Kapitalgeber und Unterstützer der regionalen Gründerszene zu engagieren. Hierdurch stärken die Unternehmen ihren Heimatstandort und haben gleichzeitig die Chance, potenzielle Mitarbeiter, frische Ideen und innovative Technologien kennenzulernen.
- Bewerten Sie die Investitionspotenziale in Ihrer Region und bauen Sie einen passenden regionalen Fonds für Gründer und Startups auf. Ein Fonds funktioniert in der Regel nur dann, wenn bereits viele Gründer und Startups sowie unterstützende Institutionen vor Ort sind. Geld alleine kann die Entwicklung eines Gründerökosystems nicht initiieren.
- Binden Sie öffentliche institutionelle Investoren und Programme mit ein. Nutzen Sie die landesspezifischen und nationalen Programme zur Finanzierungsförderung und laden Sie Mitarbeiter in Ihre Region ein, um Unterstützungsmöglichkeiten noch besser kennenzulernen und persönliche Kontakte aufzubauen.
- Holen Sie sich Gründer und Startups mit an Bord, die ihre Bedürfnisse und Erfahrungen mit den Kapitalgebern diskutieren. Binden Sie Gründer in die Entwicklung des regionalen Finanzierungsangebotes mit ein.
- Reflektieren Sie über die Chancen von alternativen Finanzierungsformen wie Crowdfunding. Überlegen Sie gemeinsam mit Kapitalgebern und Investoren, wie Sie die Schnittstellen zwischen den „Finanzierungsrunden“ effektiv gestalten können.

Ermöglichen Sie den Austausch zwischen Kapitalgebern und Investoren, um die Finanzierungschancen von Gründungen entlang der Entwicklungsphasen zu verbessern



Beobachtungen aus dem Silicon Valley

Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Entwicklung erfolgreicher Gründerökosysteme und den Aktivitäten von Kapitalgebern und Investoren?

Aus den Beobachtungen erfolgreicher Startup-Regionen, lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten (vgl. Nathusius 2003):

- Das Kapital folgt auf vorangegangene erfolgreiche Unternehmensgründungen. Die Verfügbarkeit von Kapital alleine ist jedoch nicht ausreichend, um die

Entwicklung regionaler Gründerökosysteme anzuregen.

- Die Investoren müssen von der Vorteilhaftigkeit der Anlage überzeugt werden. Sie orientieren sich an den chancenreichsten Standorten, die, auch langfristig gesehen, die besten Rahmenbedingungen bieten.
- „Equity is King and Queen“: Banken spielen als Kreditgeber für High-Tech-Gründungen bisher keine wesentliche Rolle.
- Kapital kommt zu Beginn der Ökosystementwicklung insbesondere von Business

Angels, den regional ansässigen Unternehmen, der öffentlichen Förderung, Universitäten und erst später von Venture-Capital-Fonds.

- Viele Kapitalgeber möchten den Aufwand für die Besuche von Unternehmen aus ihrem eigenen Portfolio möglichst gering halten und investieren deshalb bevorzugt in ihrem regionalen Umfeld. Hieraus leitet sich die „one-hour distance rule“ ab (Griffith et al. 2007).

Weitere Informationen zur
Vernetzung von unterschiedlichen
Investoren und Kapitalgebern
finden Sie hier:

[rkw.link/goshandbuch](https://www.rkw-link.de/goshandbuch)

Literatur zum Kapitel

„Akteure zusammenführen und verbinden“

Baharian, A. & M. Wallisch (2017):

Mittelstand meets Startup. Potenziale der Zusammenarbeit. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

BMWi (2018):

Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

Burt, R. S. (2000):

The Network Structure of Social Capital. Research in Organizational Behavior, 22, S. 345-423.

Frank, A., R. Krempkow & E. Mostovova (2017):

Wie Hochschulen Unternehmensgründungen fördern. Gründungsradar 2016.

Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Griffith, T. L., P. J. Yam & S. Subramaniam (2007):

Silicon valley's 'one-hour' distance rule and managing return on location. Venture Capital 9, 2, S. 85-106.

Nathusius, K. (2003):

Zum zeitlichen Zusammenhang zwischen regionaler Clusterbildung von Hoch Technologie Unternehmen und Venture Capital Gesellschaften. Die US Regionen Route 128 / Boston und Silicon Valley im Vergleich.

In: Nathusius, K. (Hrsg.): Wirkungen des regionalen Kontext auf Unternehmensgründungen. Köln: Eul-Verlag, S. 11-55.

RKW Magazin 1-2018:

mischen possible*. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

RKW Magazin 2-2016:

Startup Meets Mittelstand. Geht doch einfach... zusammen! Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Sternberg, R., M. Wallisch, N. Gorynia-Pfeffer, J. von Bloh & A. Baharian (2018):

Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich.

Länderbericht Deutschland 2017/18. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Wallisch, M. & A. Hemeda (2018):

Mittelstand meets Startup 2018. Potenziale der Zusammenarbeit. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Marktorientierung der Gründungen stärken





„There are no facts inside the building, so get the hell outside.“

Steve Blank

Unternehmer, Dozent und Autor
(übernommen aus Brustein, 2015)

Gründer benötigen ein breites Spektrum an Wissen und Kompetenzen, um ihr Vorhaben umzusetzen. Zum wesentlichen Handwerkszeug gehören Know-how in den Bereichen Finanzierung, Buchhaltung, Steuern, Web, Marketing, Organisation und Recht. Zu diesen Themen besteht in vielen Regionen bereits ein gutes Beratungsangebot, sowohl von öffentlicher als auch von privater Seite. Meetups oder Gründungstage bieten Möglichkeiten für den Wissenstransfer und Austausch. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Online-Plattformen, die wertvolles Know-how für den Gründungsprozess und den Aufbau von Unternehmen vermitteln.

Nicht selten haben Gründer jedoch Probleme, Kunden und Markt systematisch in den Blick zu nehmen. Auch die Kommunikation mit und Präsentation vor potenziellen Geldgebern stellt häufig eine Herausforderung dar. Hier können Unterstützer der Gründerszene ansetzen. Methoden wie Design Thinking, Value Proposition Design und Business Model Canvas helfen bei der Fokussierung auf Kunden sowie Kundenbedürfnisse und stärken die Marktorientierung der Gründungen und Startups. Workshops bieten eine effektive Möglichkeit, diese Methoden vorzustellen und zu vermitteln.

Darüber hinaus ist die Zusammenarbeit mit Startups aus Sicht mittelständischer Unternehmen ein wichtiges Instrument für die Entwicklung von Produkt- und Service-Innovationen. Startups kann diese Zusammenarbeit helfen, Kontakte zu potenziellen Kunden aufzubauen und so erste Erfahrungen in Zielmärkten zu sammeln. Die Initiierung und Begleitung von Forschungs- und Entwicklungsnetzwerken ist deshalb eine sinnvolle Unterstützungsmaßnahme für junge Unternehmen und etablierte Mittelständler. Das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) des BMWi bietet hier eine Reihe von Fördermöglichkeiten.


Design Thinking: Produkte und Dienstleistungen kundenorientiert gestalten

Design Thinking ist eine Methode zur Lösung komplexer Problemstellungen. Mit einer konsequenten Fokussierung auf den Kunden, erarbeiten kleine Teams innovative Lösungen für Prozesse, Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle.

Im Vergleich zu anderen Innovationsprozessen wird beim Design Thinking das Augenmerk stärker auf das praktische und nutzergerechte Gestalten, als auf langwierige theoretische Analysen gelegt. Die Methode zielt darauf ab, neue Potenziale zu identifizieren und ausgetretene Wege zu verlassen (vgl. Sonntag 2014).

Wesentliche Bausteine sind:

- der iterative Prozess
- die konsequente Nutzerorientierung
- der Einsatz von Prototypen und Visualisierung
- das kreativitätsfördernde Ambiente
- die Arbeit in interdisziplinären Teams



Weitere Anregungen für Ihren
eigenen Design-Thinking-Workshop
finden Sie hier:
rkw.link/goshandbuch

Der iterative Prozess

In einem Design-Thinking-Prozess durchlaufen die Teilnehmer mehrere aufeinander aufbauende Phasen. Ein vorgegebener Ablauf in vier Stufen stellt ein effizientes und ergebnisorientiertes Arbeiten sicher. Häufig eröffnen sich dabei erst die wesentlichen Fragestellungen und Erkenntnisse. Deshalb kann mitunter ein Zurückspringen in eine bereits durchlaufene Stufe nötig werden. Diese Wiederholungen oder „Iterationen“ steigern die Qualität der Ergebnisse wesentlich. Zudem senken sie Kosten und Zeitaufwand, da Missverständnisse bereits frühzeitig korrigiert werden können.

Die vier Stufen des Design-Thinking-Prozess sind:

1. Verstehen

Zu Beginn sollte man klären, wer die Zielgruppe ist und welche Regeln in der Branche herrschen. Welche Gestaltungsmöglichkeiten und Begrenzungen bestehen? Was sind die wesentlichen Einflussfaktoren? Und wo liegen die eigentlichen Herausforderungen? Dabei ist es wichtig, nicht

nur theoretische Überlegungen anzustellen, sondern mit der Zielgruppe zu sprechen bzw. sie bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen zu beobachten, um diese möglichst realitätsnah zu beschreiben. Am Ende dieser Überlegungen sollte eine sinnvolle Aufgabenstellung stehen, die sogenannte Design Challenge.

2. Definieren

Um die beim „Verstehen“ gewonnenen Erkenntnisse für das weitere Vorgehen besser verwendbar zu machen, wird das Material gesichtet, strukturiert und kondensiert. Die Informationsflut wird auf das Wesentliche eingegrenzt. Hierfür ordnen die Teilnehmer ihre Skizzen, Fotos und Notizen an einer Wand und präsentieren ihre Ergebnisse. Muster in den Verhaltensweisen und Bedürfnissen der Nutzer spielen dabei eine wichtige Rolle. Diagramme oder die Darstellungen typischer Handlungsabläufe auf Zeitachsen erleichtern die inhaltliche und zeitliche Strukturierung. So werden die Eindrücke analysiert, um eine klar definierte Fragestellung zu formulieren, die

sich auf die Kernprobleme und Bedürfnisse des typischen Nutzers bezieht.

3. Ideen finden

Im dritten Schritt geht es darum, möglichst vielversprechende Ideen zu entwickeln. Entscheidend ist dabei deren Attraktivität aus der Perspektive des Kunden. Mithilfe moderierter Kreativitätstechniken gilt es, in kurzer Zeit so viele Ideen wie möglich zu entwickeln. Die Ergebnisse werden visualisiert und dem Team vorgestellt. Anschließend werden sie sortiert, ähnliche Lösungen zusammengefasst und eine Auswahl an vielversprechenden Lösungen getroffen.

4. Prototypen entwickeln und testen

Im letzten Schritt sollen die Ideen von potentiellen Nutzern getestet werden. Dazu werden Prototypen erstellt, die Tester selbst ausprobieren können. Prototypen ermöglichen es, Lösungsvorschläge besser zu kommunizieren, sie erlebbar und im besten Falle greifbar zu machen. Dabei ist, zumindest zu Beginn, die Komplexität

der Prototypen nicht entscheidend. Einfache Storyboards, Mock-ups oder Rollenspiele sparen Geld und Zeit. Zudem ermutigen sie die Tester zu offener Kritik. In längeren Projekten steigert sich der Ausarbeitungsgrad der Prototypen dann im Laufe der Iterationen kontinuierlich, bis hin zu voll funktionsfähigen Mustern.

Eine beim Design Thinking häufig genutzte Technik ist das Visualisieren von Informationen. Ob Fotos der Nutzerumgebung, strukturierte Anordnungen von Informationen auf Übersichtswänden, Personas oder Prototypen: Visualisierungen werden in sämtlichen Phasen des Prozesses eingesetzt. Die bildhafte Darstellung hilft dabei, die meist komplexen Sachverhalte zu veranschaulichen. Zudem erleichtert sie die Kommunikation und das gegenseitige Verständnis. Dafür muss man nicht zwingend gut zeichnen können. Entscheidend ist nur, dass die Skizzen, Diagramme oder Prototypen die wesentlichen Informationen verständlich auf den Punkt bringen.

Was Sie tun können



Die folgenden Praxistipps sollen Sie bei der Vorstellung und Vermittlung der Design-Thinking-Methode unterstützen.

Gestalten Sie mithilfe der folgenden Empfehlungen einen eigenen Design-Thinking-Workshop. Design Thinking als Kreativitätsmethode ist durchaus komplex, aber keine Zauberei und schnell zu erfassen. „Echte“ Design Thinking-Projekte umfassen allerdings einen längeren Prozess. Einzelne Workshops können also nur einen ersten Einblick in die Methode geben und bestenfalls „Lust auf mehr“ machen.

Dabei hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

- Überlegen Sie genau, wie lange ein Design-Thinking-Workshop dauern soll. Idealerweise lassen sich die Teilnehmer ganz auf den Prozess ein. Dann ist ein Zeitmanagement wichtig, das den Wunsch, immer weitermachen zu wollen, mit der Notwendigkeit austariert, zu einem vorläufigen Ergebnis zu kommen. Vorgefertigte Übungsabläufe können helfen, hier die richtige Balance zu finden.
- Fragen Sie die Teilnehmer im Vorfeld der Veranstaltung nach Ideen, die im Rahmen des Workshops entwickelt werden sollen. Überlegen Sie sich auch eine Case Study, die von Seiten der Teilnehmer bearbeitet werden kann, falls keine eigenen Ideen vorgebracht werden.
- Stellen Sie die passenden Materialien zur Skizzierung oder Gestaltung von Prototypen zur Verfügung. Häufig sind hierfür schon Papier, Schere, Kleber und Stifte ausreichend.
- Wählen Sie eine Gruppengröße von 14 bis 18 Teilnehmern. Das ist ideal für die Steuerung der Aufgaben und einen intensiven Austausch.
- Die Design-Thinking-Methode funktioniert gut mit gemischten Teams. Sie eignet sich daher sehr gut für Gruppen, in denen Akteure aus verschiedenen Bereichen, wie Mittelständler, Gründer und Unterstützer zusammenkommen. Deshalb eignen sich

Design-Thinking-Übungen auch gut als inhaltliches Element für Netzwerkworkshops.

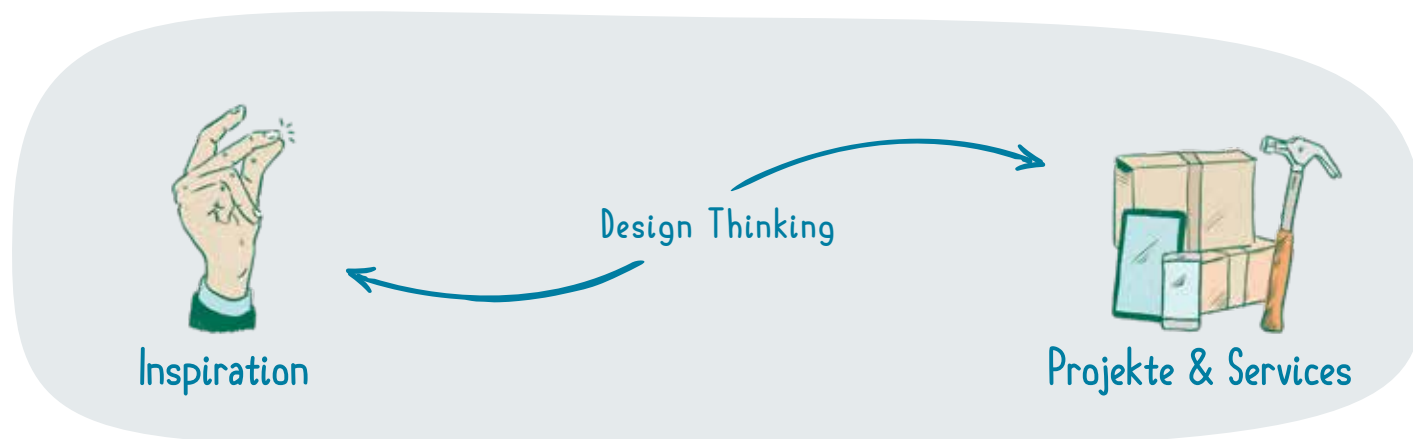
- Wählen Sie für den Workshop ein kreatives Ambiente, das sich von einer konventionellen Büro- oder Meeting-Umgebung unterscheidet. Im Rahmen von Netzwerkworkshops ist z. B. für Gründer der Kontakt zu etablierten Unternehmen

häufig spannend und mit einem Mehrwert verbunden. Demnach bieten sich die Räumlichkeiten bei einem erfolgreichen Mittelständler in Ihrer Region an. Für Mitarbeiter und Geschäftsführer etablierter Unternehmen wiederum ist der Einblick in die Startup-Welt von besonderer Bedeutung. Für diese Ziel-

gruppe eignen sich eher Technologie- und Gründerzentren oder Coworking-Cafés.

- Je nach Fokus des Workshops, bieten Berichte von Startup-Gründern oder erfahrenen Managern spannende Erkenntnisse, um die Instrumente besser zu verstehen und eine zielgerichtete Arbeit zu ermöglichen.

Unterstützen Sie Gründer dabei, Geschäftsideen in kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen zu transformieren

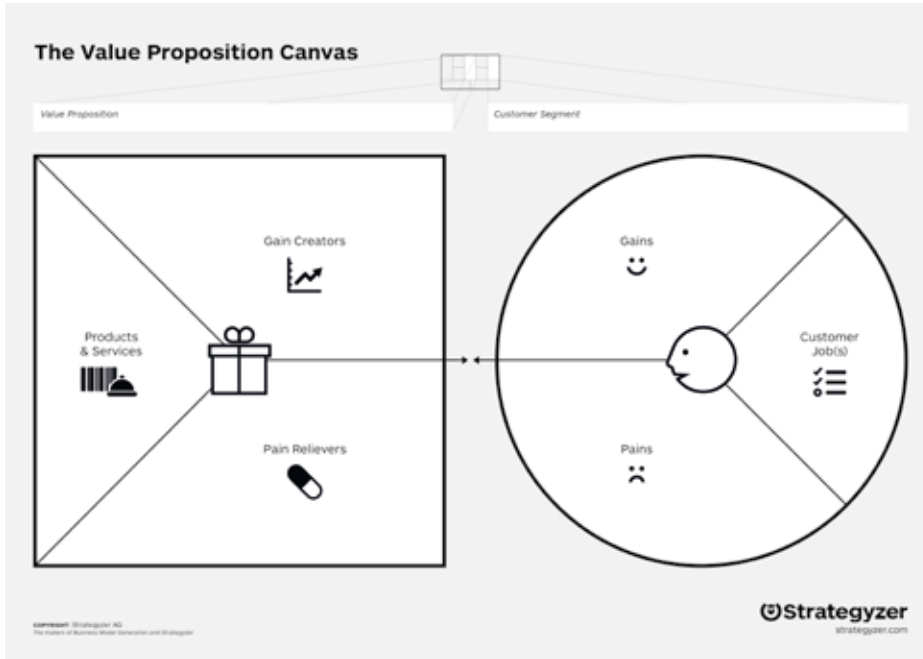


Value Proposition Design und Business Model Canvas: Kompetenzen zur Entwicklung von Geschäftsmodellen vermitteln

Startups und Gründer denken in der frühen Entwicklungsphase ihres Unternehmens häufig sehr technologieorientiert. Sie sind begeistert von ihren Produkten und Dienstleistungen. Diese Begeisterung ist ein wesentlicher Antrieb im Gründungsprozess. Die Orientierung an den Bedürfnissen und Wünschen des Kunden darf jedoch nicht vernachlässigt werden. Im Gegenteil: Hauptwettbewerbsvorteil ist heutzutage nicht notwendigerweise die bessere Technologie, sondern die stärkere Kundenorientierung verbunden mit einem passenden Geschäftsmodell.

In den letzten Jahren haben sich dazu zwei Werkzeuge etabliert, mit denen neue Geschäftsmodelle für spezifische Kundengruppen entwickelt werden können. Beide nutzen ein Poster (Canvas) zur bildlichen Darstellung der zugrundeliegenden Konzepte. Beim Value Proposition Design werden die zentralen Elemente eines Kundennutzen (engl. Value Proposition) untersucht. Beim Business Model Canvas wird ein breiteres Spektrum an Elementen untersucht. Im Fokus steht dabei die Verwirklichung des Kundennutzens und die Generierung von Einnahmen – zusammengenommen wird also das komplette Geschäftsmodell dargestellt.

Sowohl das Value Proposition Canvas als auch das komplementäre Business Model Canvas wurde von Osterwalder und Pigneur entwickelt (vgl. Osterwalder / Pigneur 2011, 2015). Zum Ausfüllen des Posters müssen zu den einzelnen Elementen entsprechende Leitfragen beantwortet werden. Um möglichst flexible Antworten zu erhalten und kreatives Denken herauszufordern, kommen dabei Haft- oder Notizzettel zum Einsatz, die auf dem Canvas leicht verschoben werden können und Antworten nicht nur in Stichworten, sondern auch in Form von Zeichnungen oder Icons enthalten sollen.



Value Proposition Canvas

Das Value Proposition Canvas zielt darauf ab, Aufgaben von Kunden, sogenannte „Jobs“, zu identifizieren und Produkte genau an diese anzupassen. Im ersten Schritt werden die Probleme bei der Bewältigung der Aufgaben („Pains“) und die Bedürfnisse („Gains“) beschrieben, die sie befriedigen. Ein typisches Beispiel für solch einen „Job“ ist, ein Loch in die Wand zu bohren. Typische Probleme bei der Bewältigung dieser Aufgabe sind z. B. Lärm, Dreck und die Ungewissheit, ob das Loch genau an der richtigen Stelle gebohrt wurde. Bedürfnisse, die ein gut gebohrtes Loch befriedigt sind, neben der sicheren Fixierung von Gegenständen an einer Wand, auch die Anerkennung für eine handwerklich sauber ausgeführte Bohrung.

Bestehende Produkte oder auch Produktideen werden dann daraufhin untersucht, inwieweit sie die mit der Aufgabe verbundenen Probleme lösen und Bedürfnisse befriedigen. Man sieht dabei z. B. sehr schnell, dass das Produkt „Bohrmaschine“, das typischerweise zur Bewältigung der Aufgabe „Loch bohren“ verwendet wird, die oben genannten Probleme nicht löst, ja sie teil-

weise sogar verursacht. So kommt man relativ schnell auf Ideen für neue Produkte oder kann die Produktidee in Frage stellen: Vielleicht ist ja die Aufgabe gar nicht, ein Loch zu bohren, sondern einen Gegenstand an der Wand zu befestigen? Dann kommen auch ganz andere Technologien in Frage, z. B. Klebestreifen.

Ein fertig ausgefülltes Poster, das Aufgaben, Probleme und Bedürfnisse eines Kunden und ein dazu passendes Produkt beschreibt, ist aber nur eine Zwischenstufe in einem Prozess, der auf ähnliche Weise iterativ ist wie das oben beschriebene Design Thinking. Das ausgefüllte Poster ist nämlich nur eine Hypothese, die es im nächsten Schritt mit realen Kunden zu testen gilt: Sind die beschriebenen Aufgaben tatsächlich die, die Kunden zu bewältigen haben? Empfinden sie Probleme und Bedürfnisse so, wie es im Poster festgehalten wurde? Und sehen sie die Lösungen, die für das Produkt beschrieben wurden, auch wirklich als Lösungen an? Mit den Antworten auf diese Fragen wird das Poster überarbeitet und so das Nutzenversprechen eines Produktes weiter den Kundenbedürfnissen angenähert.

Business Model Canvas

Das Business Model Canvas ist derzeit wahrscheinlich das meistgenutzte Instrument im Startup-Management. Mit diesem Poster können Geschäftsmodelle übersichtlich dargestellt, leichter verstanden, besprochen, bewertet und schließlich auch optimiert werden. Insgesamt werden neun Elemente (hierzu gehören auch die oben angesprochenen Kundensegmente und das Wertversprechen) dargestellt: Im Zentrum steht das Nutzenversprechen (1), das über Kanäle (2) an Kundensegmente (3) vertrieben wird, zu denen das Unternehmen eine Kundenbeziehung (4) hat. Dazu gehören noch Einnahmequellen (5). Auf der anderen Seite wird das Wertangebot im Rahmen von Schlüsselaktivitäten (6) erzeugt, für die Schlüsselressourcen (7) und Schlüsselpartner (8) nötig sind. Diese letzten drei Aktivitäten wiederum sind mit einer Kostenstruktur (9) verbunden.

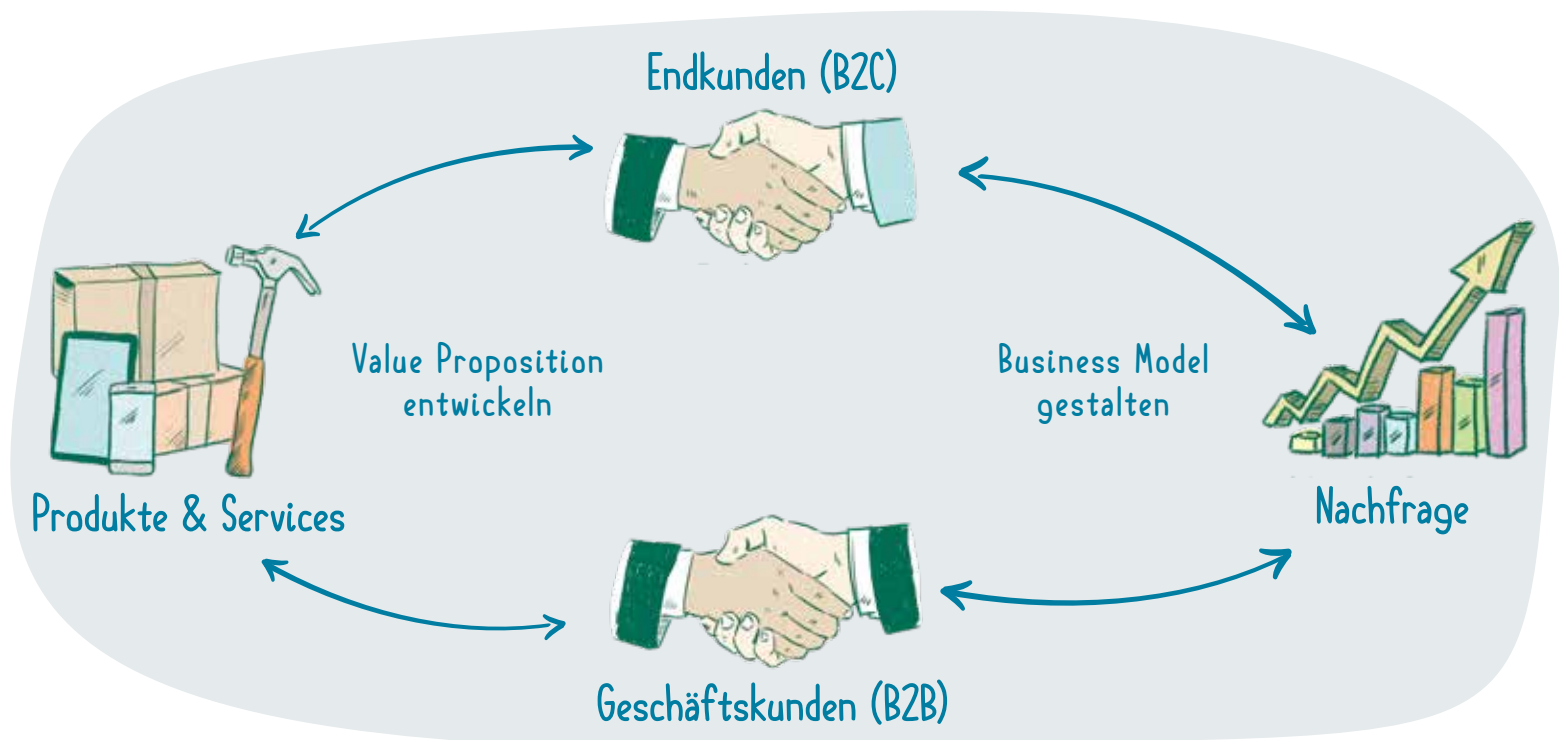
Diese Aufstellung ist natürlich bewusst etwas holzschnittartig. Ein Produkt zu produzieren und an Kunden auszuliefern ist ein komplizierter Prozess – sofern für dieses Produkt überhaupt schon zahlungswillige Kunden vorhan-

den sind. Aber in dieser Vereinfachung liegt gerade eine der Stärken des Business Model Canvas: Durch die Reduktion auf neun Elemente wird es möglich, Muster in Geschäftsmodellen zu erkennen und diese bewusst zu verändern.

So muss man, um für Kunden das Nutzenversprechen „Loch in der Wand“ zu realisieren, keine Bohrmaschinen herstellen. Man könnte sie auch verleihen (Schlüsselaktivität wird von „Produktion und Verkauf“ zu „Verleih“). Oder man entwickelt eine Plattform, die Handwerker

vermittelt, die Löcher bohren (Schlüsselpartner sind dabei natürlich die Handwerker). Auch hier ist ein ausgefülltes Poster wieder nur eine Hypothese, die im Betrieb getestet und so lange verbessert werden muss, bis alle Komponenten des Geschäftsmodells sinnvoll ineinandergreifen.

Helfen Sie Gründern, ihre Kunden zu verstehen und tragfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln



Was Sie tun können



Die folgenden Praxistipps sollen Ihnen dabei helfen, die Canvas-Modelle richtig einzusetzen und so Kompetenzen in der Geschäftsentwicklung zu vermitteln.

Gestalten Sie mithilfe der folgenden Empfehlungen eigene Workshops

Ähnlich wie beim Design Thinking sind Value Proposition Design und die Arbeit mit dem Business Model Canvas in realen Projekten längere Prozesse. Ziel eines Workshops sollte also auch hier sein, „Lust auf mehr“ zu machen.

Eine mögliche Struktur für einen Workshop könnte wie folgt aussehen:

- Bereiten Sie eine Reihe von Geschäftsideen vor, für die im Workshop Nutzenversprechen und Geschäftsmodelle ausgearbeitet werden können.
- Klären Sie folgende Fragen: Was beinhaltet das Nutzenversprechen? Was ist ein Geschäftsmodell? Was sind deren Bestandteile? Wichtig ist, dass alle Teilnehmer ein gemeinsames Verständnis für die zugrundeliegenden Begriffe gewinnen.
- Stellen Sie die Poster vor, die den Methoden zugrunde liegen und lassen Sie die Teilnehmer eine Geschäftsidee auswählen, die sie bearbeiten wollen. Geben Sie den Teilnehmenden auch die Möglichkeit, ihre eigenen Ideen einzubringen.
- Als nächstes sind die Teilnehmer gefragt: In Gruppen von drei bis fünf Personen beschreiben sie zunächst Kundensegmente und Nutzenversprechen. Für einen längeren Workshop füllen die Teilnehmer dazu das Value Proposition Canvas aus. Für kürzere Veranstaltungen kann man auch nur mit dem Business Modell Canvas arbeiten.
- Im zweiten Schritt wird von den Gruppen ein Geschäftsmodell mithilfe des Business Model Canvas ausgearbeitet. Zu beiden Postern gibt es eine Reihe von Leitfragen in den Materialien, die den Teilnehmern beim Ausfüllen helfen.

- Lassen Sie die Gruppen ihre Geschäftsmodelle vor allen Teilnehmern präsentieren. Machen Sie noch einmal deutlich, dass die ausgefüllten Poster lediglich Hypothesen repräsentieren, die am Markt getestet werden müssen. Diskutieren Sie mit den Teilnehmern, wie solche Tests aussehen könnten.

Ähnlich wie beim Design Thinking können Sie den Workshop gut als inhaltliches Element für eine Netzwerkveranstaltung nutzen.

Weitere Anregungen für Ihren eigenen Canvas-Workshop finden Sie hier:

[rkw.link/goshandbuch](https://www.rkw.at/link/goshandbuch)



Neue FuE-Projekte für kleine und mittlere Unternehmen und Startups unterstützen

Forschung und Entwicklung (FuE) wird nur von einem relativ kleinen Teil der mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Dabei sind kontinuierliche FuE-Aktivitäten häufig eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von neuartigen Produkten und Dienstleistungen. „Um eine Trendwende bei den Innovationen zu erreichen gilt es für die Unternehmen, ihr Unternehmensumfeld als Ideenquelle besser zu nutzen. Auch sollten sie Lernprozesse im Unternehmen und ihr Innovationsmanagement verbessern“ (Zimmermann 2016).

Eine Maßnahme, die diesen Empfehlungen nachkommt, ist die Unterstützung der Unternehmen bei der Beantragung und Durchführung von geförderten FuE-Projekten.

Das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) ist in diesem Zusammenhang besonders hervorzuheben:

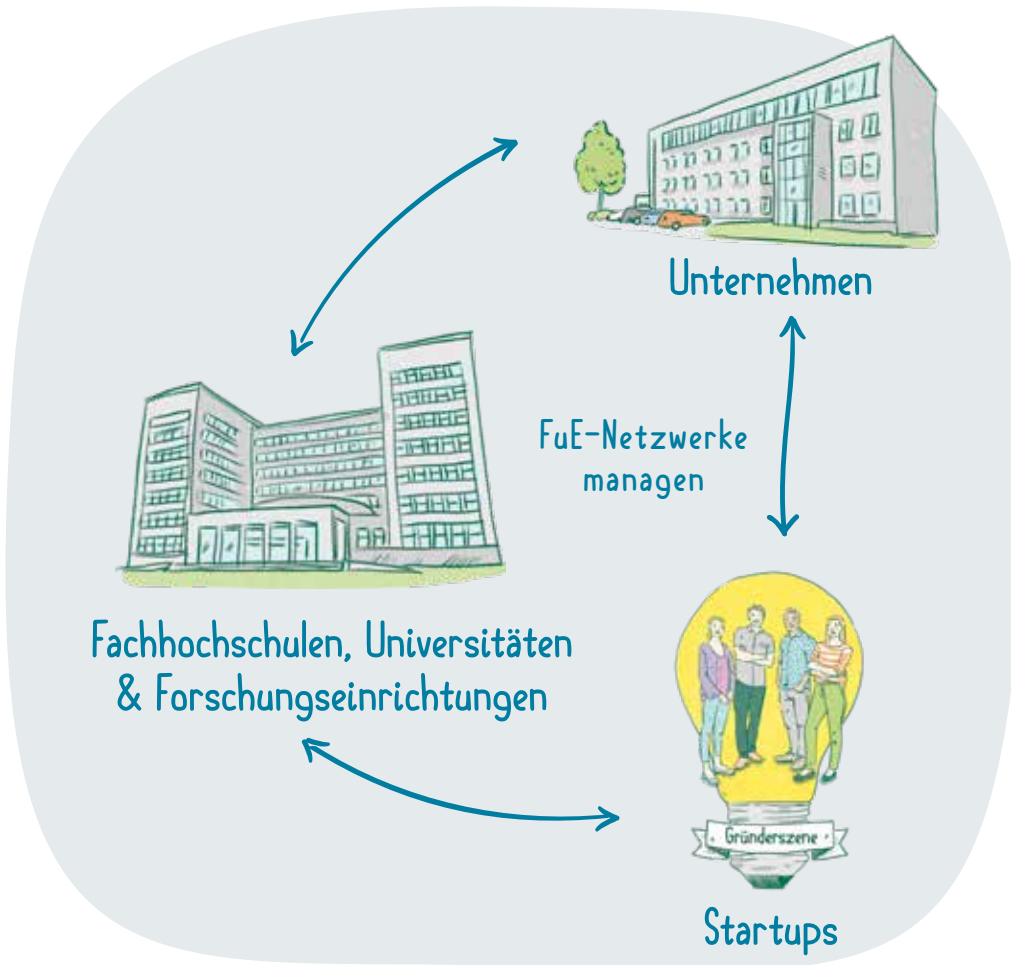
- es ist branchen- und technologieoffen,
- es werden einzelbetriebliche FuE-Projekte, Kooperationen mit anderen Unternehmen und/oder Forschungseinrichtungen und Kooperationsnetzwerke gefördert,
- es gilt als unbürokratisch und schnell und
- es ist besonders angepasst an die Bedürfnisse von KMU.

Zudem werden auch FuE-Kooperationen über Grenzen hinweg mit internationalen Partnern unterstützt.

Kooperationsnetzwerke zur Unterstützung von FuE-Aktivitäten in Gründerökosystemen

Für die Entwicklung von Gründerökosystemen ist die Unterstützung von Kooperationsnetzwerken im Rahmen des ZIM besonders hervorzuheben. Die Institution, welche die Förderung erhält, hat die Aufgabe, das Netzwerk aus mindestens sechs Unternehmen bei einer gemeinsam getragenen Idee zur Entwicklung und Verwertung von innovativen Produkten, Verfahren oder technischen Dienstleistungen zu koordinieren und zu unterstützen.

Initiieren und begleiten Sie FuE-Netzwerke für mittelständische Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Startups



Antragsberechtigt sind Einrichtungen, die über die erforderlichen technologischen Kompetenzen verfügen, Erfahrungen im Projektmanagement und Marketing besitzen, eng mit Unternehmen und Forschungseinrichtungen zusammenarbeiten, Erfahrungen in der Moderation und im Coaching von Innovationsprozessen besitzen und ein Mandat der Netzwerkpartner vorweisen können.

Hierzu gehören zum Beispiel: Technologie- und Gründerzentren, Technologie- und Innovationsagenturen, Wirtschaftsförderverbände, Industrie- und Handelskammern, Unternehmens- und Innovationsmanagementberatungen, Universitäten und Hochschulen, außeruniversitäre öffentliche Forschungseinrichtungen und private, nicht gewinnorientierte Forschungseinrichtungen.

Was Sie tun können



Die folgenden Praxistipps sollen Ihnen dabei helfen, die Zusammenarbeit von Mittelständlern und Startups im Rahmen von FuE-Netzwerken zu ermöglichen.

Gestalten Sie FuE-Netzwerke aktiv mit

- Zeigen Sie mit Ihrer Einrichtung Bereitschaft, das Netzwerkmanagement für ZIM-Kooperationsnetzwerke zu übernehmen.
- Informieren Sie KMU in Ihrer Region regelmäßig über die Chancen von ZIM-Kooperationsnetzwerken.
- Kombinieren Sie Informationsveranstaltungen mit Workshops zur Ideengenerierung.
- Bieten Sie Unternehmen Möglichkeiten zum Networking, um die Wahrscheinlichkeit der Netzwerkbildung zu erhöhen.
- Bringen Sie junge und bereits etablierte Unternehmen zusammen

Auch Startups profitieren

Die Auswirkungen des ZIM-Programms sind nachhaltig: Über zwei Drittel der Unternehmen führen auch nach der Förderung regelmäßig FuE-Aktivitäten durch. Ungefähr vier von fünf Projekten werden die ursprünglich avisierte

technologische Zielstellung weitgehend bis vollständig erreichen. In weit über 80 Prozent der Projekte werden Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen entwickelt, die dann auch ihre Marktreife erreichen. Detaillierte Erläuterungen zu den Wirkungen des ZIM bieten die ausführlichen Analysen des RKW Kompetenzzentrums (vgl. u.a. Depner et al. 2018).

Noch ein wichtiger Hinweis:

Über das ZIM werden nicht nur etablierte Unternehmen unterstützt. Aus dem Pool der geförderten Unternehmen können über zehn Prozent der Kategorie der Hightech-Startups zugerechnet werden. Das sind Unternehmen, die nicht älter als zehn Jahre sind und deren FuE-Ausgaben zehn Prozent oder mehr des Umsatzes ausmachen. So fördert das ZIM auch den Wissensaustausch und die FuE-Zusammenarbeit zwischen High-Tech-Startups und etablierten KMU.

Literatur zum Kapitel

„Marktorientierung der Gründungen stärken“

Brustein, A. J. (2015):

Try ‚Walking The Path‘ To Solve Your Startup Problems. New York: Forbes.

Depner, H., T. Vollborth, J. Wolff von der Sahl & N. Gorynia-Pfeffer (2018):

Wirksamkeit der geförderten FuE-Projekte und Kooperationsnetzwerke des Zentralen Innovationsprogramms Mittelstand (ZIM). Fokus: bis 2015 geförderte FuE-Projekte und Kooperationsnetzwerke.

Eschborn: RKW Kompetenzzentrum. Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2011):

Business Model Generation. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Osterwalder, A. & Y. Pigneur, G. Bernarda & A. Smith (2015):

Value Proposition Design. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Sonntag, A. (2014):

Design Thinking - außergewöhnliche Lösungen kundenorientiert entwickeln.

Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Zimmermann, V. (2016):

KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2016. Innovationen konzentrieren sich auf immer weniger Unternehmen.

Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe Abteilung Volkswirtschaft.

Details zu den antragsberechtigten
Unternehmen und Organisationen
finden Sie auf der Website des
Programms:

www.zim-bmwi.de

Talente und potenzielle Gründergruppen aktivieren





Gründerökosysteme sollten gegenüber neuen Akteuren integrations- und aufnahmefähig sein. Das bedeutet, dass alle Personen, die sich in einem regionalen Gründerökosystem engagieren möchten, hierzu auch die Möglichkeit bekommen. Hierfür müssen die prägenden Institutionen und Persönlichkeiten regionaler Gründerökosysteme sowohl Offenheit signalisieren als auch konkrete Wege der Einbindung bieten. Der Ansatz zur Integration kann auch über die aktive Ansprache und Einbindung von potenziellen Gründergruppen erfolgen, die im Zusammenhang mit Entrepreneurship eher nicht im Fokus stehen, unterrepräsentiert oder benachteiligt sind.

**„The startup
community must
be inclusive of
anyone who
wants to
participate in it.“**

Brad Feld

Unternehmer, Autor und Venture-Capital-Investor

Hierzu gehören insbesondere folgende Gruppen:

Schüler

Schüler kommen im regulären Unterricht bisher kaum mit dem Thema Selbstständigkeit und Entrepreneurship in Berührung. Die Einbindung von Schulen in Gründerökosysteme kann langfristig zu einer Stärkung des Unternehmergeistes beitragen.

Frauen

Frauen sind im Gründungsgeschehen weniger stark vertreten als Männer. Der Anteil von Frauen hat in den letzten Jahren zwar zugenommen, ist aber insbesondere bei technologieorientierten Gründungen deutlich niedriger als der von Männern. Hier sollten Sie Chancen aufzeigen, um mehr Frauen zum Schritt in die Selbstständigkeit zu ermutigen.

Ältere Menschen

Aufgrund der demografischen Gegebenheiten in Deutschland wird der Anteil an älteren Menschen in den nächsten Jahren deutlich wachsen. Dementsprechend nimmt auch der Anteil älterer Gründer weiter zu. Die älteren Generationen bringen vielfältige Kompetenzen und Erfahrungen mit, die helfen können, als Gründer und Unternehmer erfolgreich zu sein. Gleichzeitig hat diese Gruppe potenzieller Gründer aber auch besondere Bedürfnisse, die sich von denen jüngerer Gründer unterscheiden. Hier sollten Sie spezifische Angebote schaffen und die richtige Ansprache wählen, damit das Potenzial älterer Gründergruppen richtig genutzt werden kann.

Migranten

Migranten sind eine weitere Gründergruppe, die besondere Voraussetzungen mitbringen. Gründungen durch Migranten haben aufgrund ihres Beitrags zur kulturellen Diversität und ihrer internationalen Beziehungen einen großen Mehrwert für regionale Gründerökosysteme. Je nach Herkunftsland sind bei der Gründung jedoch zusätzliche Herausforderungen zu meistern, die besondere Unterstützungsstrukturen im Gründerökosystem erfordern. Hier sollten Sie ein Umfeld schaffen, das Migranten gute Möglichkeiten bietet, um zu gründen und unternehmerisch tätig zu werden.

Unternehmergeist an Schulen fördern

In keiner Lebensphase wird die Einstellung von Menschen zum Thema unternehmerische Selbstständigkeit derart stark geprägt wie in der Jugend. Gelingt es, Schüler für unternehmerisches Denken und Handeln zu begeistern, sind diese später eher bereit und fähig, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Gleichzeitig erwerben junge Menschen Kompetenzen, die sie auch in einem Angestelltenverhältnis und der Berufsausbildung äußerst gewinnbringend einsetzen können.

Entrepreneurship Education wird häufig außerhalb des Regelunterrichts in freiwilliger Projektarbeit angeboten. Teilweise haben Bundesländer das Fach Wirtschaft als eigenständiges Lernfeld in den Lehrplan aufgenommen.



Was Sie tun können



Die folgenden Praxistipps sollen Sie dabei unterstützen, mithilfe der aufgeführten Maßnahmen der schulischen Entrepreneurship Education einen wichtigen Beitrag zur Stärkung des Gründerökosystems zu leisten.

Vergeben Sie Auftragsarbeiten

Bei Auftragsarbeiten bearbeiten Schülerteams „Echt-Aufträge“, also reale Frage- und Aufgabenstellungen aus dem Unternehmensalltag. Beispiele sind die Entwicklung eines Werbekonzepts, eines Layouts für Drucksachen oder die Durchführung von Kundenbefragungen.

Vergeben Sie Auftragsarbeiten an interessierte Schüler(teams) oder vermitteln Sie zwischen Schulen und anderen Kontakten entsprechende Aufträge.

Organisieren Sie Unternehmer-/Gründergespräche

Dieses Veranstaltungsformat gibt Schülern die Möglichkeit, Unternehmer und/oder Gründer zu ihrem unternehmerischen Alltag zu befragen. Gründer können auch zu ihrer Gründungsmotivation und -geschichte interviewt werden.

Führen Sie eine solche Veranstaltung bei Ihnen oder einem Ihrer Partner (Unternehmen, Startup, Schule etc.) durch.

Veranstalten Sie Rollenspiele

Im Rollenspiel werden reale Situationen, Probleme oder Konflikte nachempfunden oder vorausschauend bearbeitet. Die Schüler übernehmen beispielsweise innerhalb eines vorgegebenen Szenarios die Rolle unterschiedlicher Wirtschaftsakteure. Organisieren Sie Rollenspiele für Schüler gemeinsam mit Ihren Partnern.

Unterstützen Sie die Gründung von Schülerfirmen

Schülerfirmen sind Übungsunternehmen, in denen Schüler Produkte planen, produzieren und verkaufen und/oder Dienstleistungen anbieten. Dabei erzeugen sie überschaubare, aber durchaus reale Waren- und Geldströme und durchlaufen alle Phasen einer Unternehmensgründung. Die Schüler erleben „im Schutzraum Schule“ unternehmerische Risiken und erlernen unternehmerisches Denken. Bieten Sie Workshops an, zum Beispiel zur Erarbeitung eines Businessplans oder zu den Themen Buchhaltung, Marketing, Preisgestaltung oder zur Entwicklung einer Geschäftsidee. Vergeben Sie „Echt-Aufträge“ an Schüler, etwa das Catering für eine Ihrer Veranstaltungen.



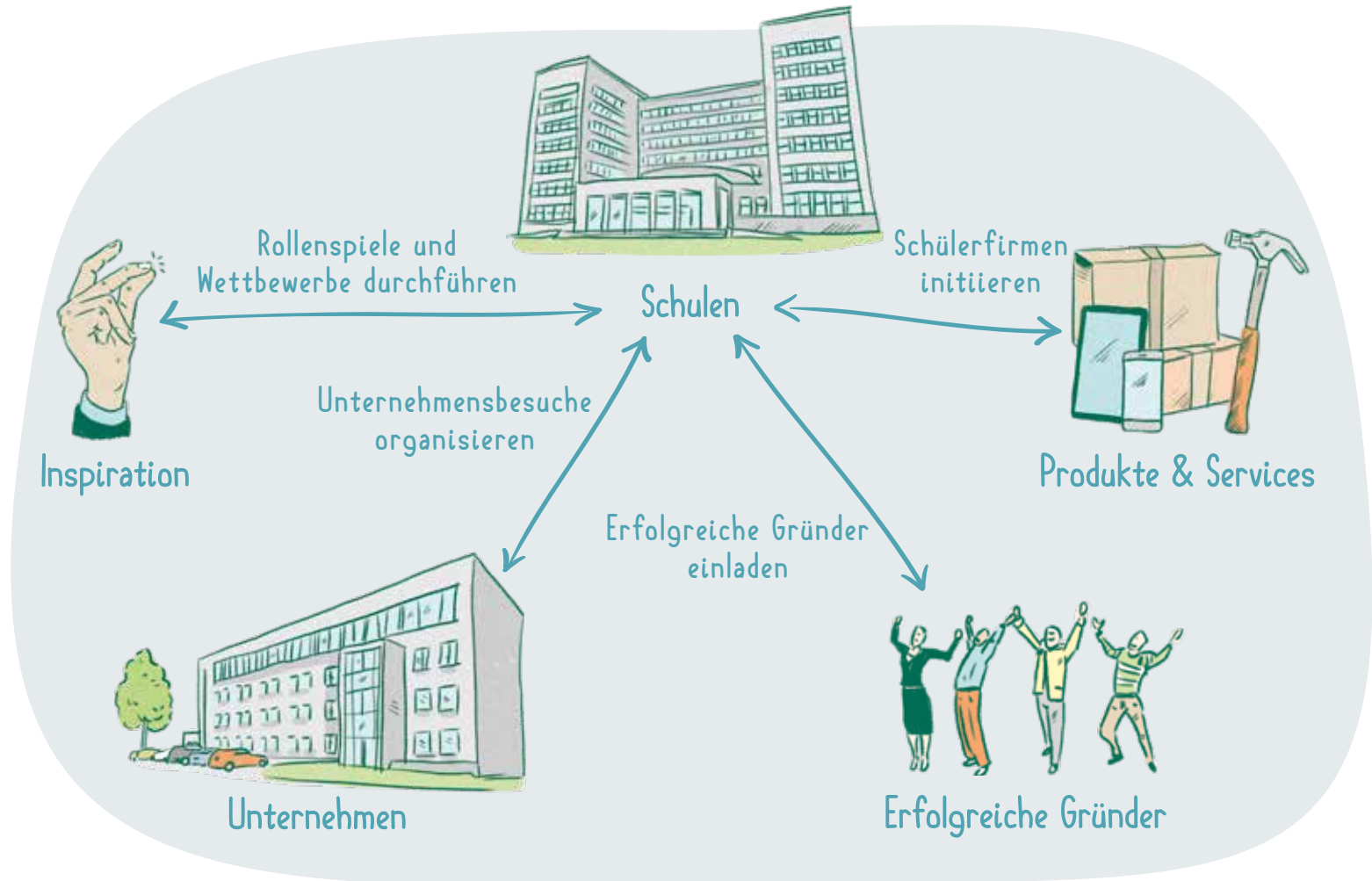
Talente und potenzielle Gründergruppen aktivieren

Bieten Sie Schülerwettbewerbe an

Bei Schülerwettbewerben im Bereich Entrepreneurship Education treten Schüler(teams) entweder mit ihren Schülerfirmen oder aber mit von ihnen erarbeiteten Businessplänen gegeneinander an.

Bieten Sie Workshops an, zum Beispiel zur Erarbeitung eines Businessplans.

Bringen Sie Unternehmergeist in Schulen



Veranstalten Sie Planspiele

Wirtschaftsplanspiele simulieren eine Unternehmensgründung. Sie erlauben Schülern, ein eigenes virtuelles Unternehmen zu leiten oder sogar komplexe Wirtschafts- und Staatsapparate zu führen. Die Simulation zeigt dabei die Auswirkungen der getroffenen Entscheidungen.

Richten Sie Planspiele aus. Darüber hinaus können Sie Vorträge, Workshops oder Seminare für Schüler organisieren, zum Beispiel zur Gründungsberatung oder zum Thema „Was ist ein Unternehmer?“. Denkbar ist auch die Vermittlung oder Organisation von Betriebsbesichtigungen oder Betriebserkundungen in interessanten Unternehmen und Startups der Region, gegebenenfalls in Kombination mit einem Unternehmer- und Gründergespräch. Schließlich können Sie Fallstudien vermitteln bzw. durchführen, bei denen Schüler mit vorhandenen oder zu recherchierenden Informationen reale Unternehmensentscheidungen treffen oder systematisch analysieren und nachvollziehen.

Bauen Sie Mentoren-Netzwerke auf

Bauen Sie ein Netzwerk aus Mentoren auf, die Sie bei der Durchführung von Rollen- und Planspielen und Workshops unterstützen und Schülerfirmen und Schülerwettbewerbe begleiten können.

Schulische Entrepreneurship Education profitiert von engagierten Partnern. Warum sich also nicht mit anderen zusammenschließen, um den Unternehmergeist an den Schulen in Ihrer Region zu fördern?

Potenzielle Partner aus der Region sind beispielsweise kleine und mittlere Unternehmen, die örtlichen Industrie- und Handelskammern sowie die Handwerkskammern, Banken und Sparkassen, Business Angels und regionale Medien. Ein regionales Netzwerk zur Förderung des Unternehmergeistes an Schulen kann darüber hinaus von der Unterstützung überregionaler Akteure profitieren. Infrage kommen beispielsweise die „Gründerwoche Deutschland“ (www.gruenderwoche.de), der Initiativ-

kreis „Unternehmergeist in die Schulen“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (www.unternehmergeist-macht-schule.de), die Landesarbeitsgemeinschaften SCHULEWIRTSCHAFT (www.schulewirtschaft.de) sowie die bundesweiten Programme Girls' und Boys' Day (www.girls-day.de und www.boys-day.de). Darüber hinaus bietet der „Unternehmergeist-Wecker“ eine detaillierte Übersicht zur Stärkung der Gründungsorientierung an Schulen (vgl. BMWi 2017).

Weitere Anregungen zum Handlungsfeld „Unternehmergeist“ finden Sie hier:

rkw.link/goshandbuch

Gründerinnen unterstützen: „Frauen gründen anders.“

Formal haben Frauen die gleichen Möglichkeiten ein Unternehmen zu gründen wie Männer. In der Praxis zeigen sich jedoch noch beträchtliche Unterschiede. Die Selbständigenquote liegt bei Männern nach wie vor fast doppelt so hoch wie bei Frauen. Nur etwa jedes dritte Unternehmen wird von einer Frau geführt. Auch wenn die Zahl der Gründungen durch Frauen eine steigende Tendenz aufweist, werden viele Potenziale noch nicht genutzt.

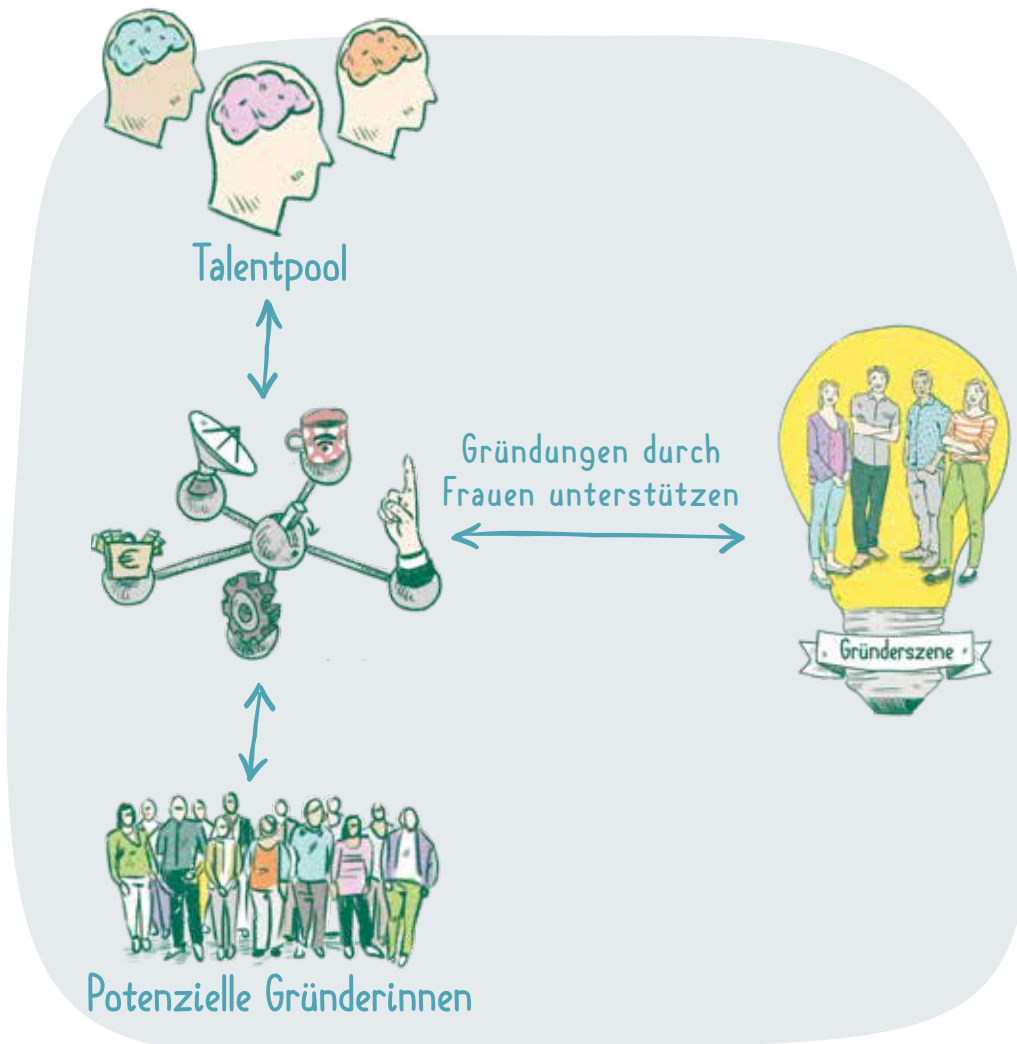
Eine zielgruppenspezifische Ansprache kann dazu beitragen, Frauen vermehrt den Weg in eine eigene unternehmerische Tätigkeit aufzuzeigen. Die besondere Ansprache von Gründerinnen, mit einem Beratungsangebot, zugeschnitten auf Idee und Person, hat bereits eine lange Tradition und wird von vielen Institutionen und Initiativen unterstützt. Bei der Zielgruppenauswahl ist es üblich, den Fokus auf

ausgewählte Branchen zu legen, um den Frauenanteil dort anzuheben – beispielsweise durch die Ansprache von Gründerinnen im ingenieurwissenschaftlichen Bereich.

Im Zuge der Begleitung der Initiative „FRAUEN unternehmen“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) und der Arbeit am Gründerökosystem hat sich im RKW Kompetenzzentrum ein weiterführender – kundenorientierter – Ansatz der Lebensphasen herausgebildet. Frauen gründen häufig aus anderen Motiven heraus, aber oft auch mit einem anderen Selbstverständnis. Die gestaltbaren und nicht gestaltbaren Rahmenbedingungen (Lebensumstände) haben im Zuge der Erwägung einer eigenen Gründung als Auslöser oder beeinflussender Faktor eine größere Bedeutung als bei Männern. Die jeweilige Lebensphase, mit ihren Anforderungen und Möglichkeiten,

spielt für Frauen im Hinblick auf die Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit eine prägende Rolle. Zur Identifikation von Gründerinnen und zur Förderung des Entrepreneurial Mindset bei weiblichen Zielgruppen empfiehlt sich ein an Lebensphasen orientierendes Konzept: Dabei werden unterschiedliche Bedürfnisse von Frauen, je nach Alter und Lebenslage, berücksichtigt. Junge Frauen benötigen andere Rahmenbedingungen und „Role Models“ zum Gründen als berufstätige Mütter oder Wiedereinsteigerinnen nach einer „Familienpause“. Mit Maßnahmen für ein erfolgreiches Gründerökosystem entlang eines Lebensphasen-Modells soll daher erreicht werden, dass die Potenziale der engagierten und aktiven jungen Frauen, sowie der Frauen 45plus auf dem Weg in die Erwerbstätigkeit oder die berufliche Neuorientierung zur Geltung kommen.

Bieten Sie Programme und Fördermaßnahmen für Frauen an



Besonderheiten von Gründungen durch Frauen

- Gründerinnen haben ein hohes Interesse an Netzwerkarbeit und gegenseitigem Austausch und sind gute Multiplikatorinnen für die Unterstützung eines Gründerökosystems.
- Gründungen durch Frauen sind häufig nachhaltiger und somit länger am Markt erfolgreich.
- Eine Ansprache der Zielgruppen über ausgewählte Lebenssituationen ist leicht zu kommunizieren und bietet eine niedrige Hemmschwelle.
- Vorbildunternehmerinnen und Beispiele erfolgreicher Gründungen aus bestimmten Lebenssituationen heraus sind leicht zu finden und bieten hilfreiche Anhaltspunkte für den eigenen Start.

Was Sie tun können



Die folgenden Informationen sollen Sie dabei unterstützen, die richtigen Maßnahmen für die Förderung der Gründerinnen in Ihrer Region zu wählen.

Fördern Sie Gründerinnen in Ihrer Region mithilfe folgender Maßnahmen

In Deutschland engagieren sich eine Reihe von Initiativen dafür, gründungswillige Frauen durch speziell auf ihre Bedürfnisse ausgerichtete Beratungsangebote bei den ersten Schritten in die eigene unternehmerische Tätigkeit zu begleiten. Für die Entwicklung eines Gründerökosystems können diese Angebote angesprochen und regional verankert werden.

Durch zielgruppenspezifische Formate wie Impulsvorträge, Informationsveranstaltungen, Best-Practice-Angebote und Möglichkeiten zum Austausch können Sie die Potenziale und vor allem die Motivation von Frauen zur Gründung fördern. Die Initiativkraft von Frauen als (potenzielle) Gründerinnen kann so gestärkt werden. Sinnvoll ist es, vorhandene Formate auf diese Zielgruppe einzugrenzen und spezifisch anzubieten.

Mit der Initiative „FRAUEN unternehmen“ wird beispielsweise ein bundesweites Netzwerk von Unternehmerinnen aufgebaut. Als Vorbilder und Multiplikatorinnen stärken sie durch

Besuche in Schulen und Hochschulen oder der regionalen Wirtschaftsförderung den Gründergeist bei Mädchen und Frauen, aber auch die Sichtbarkeit von Unternehmerinnen insgesamt.

Umfangreiche Service- und Informationsangebote erhalten Gründerinnen im Gründerinnenportal – ein gemeinsames Webangebot des BMWi und der bundesweiten Gründerinnenagentur: www.existenzgruenderinnen.de.

Weitere Anregungen zur Unterstützung von Gründerinnen finden Sie hier:

rkw.link/goshandbuch

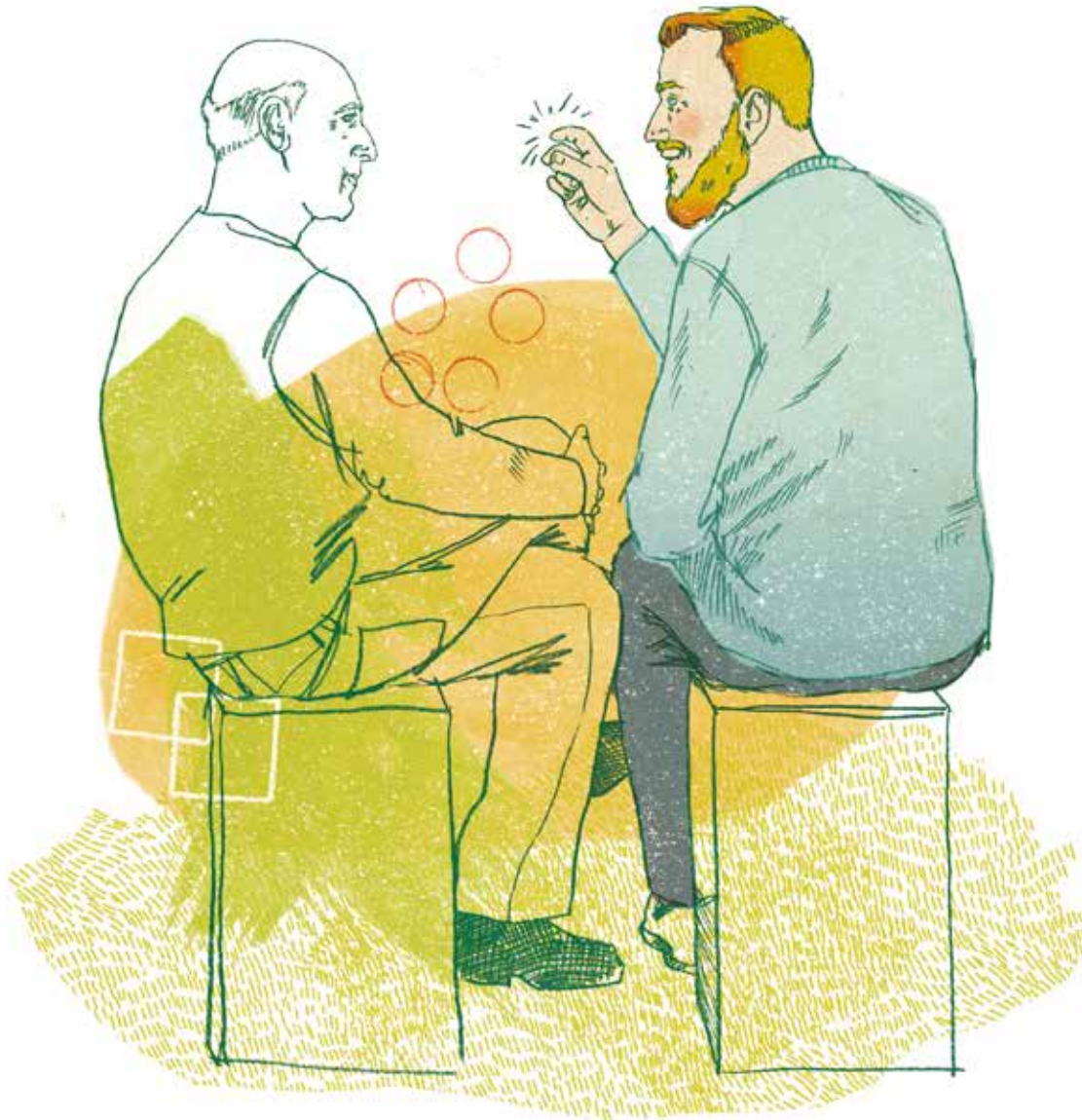


Senior Entrepreneurship: Das Potenzial der Älteren für die Gründung mobilisieren

Das zunehmende Bewusstsein für die Alterung der Gesellschaft und der starke Rückgang der Gründungszahlen in jüngster Zeit haben den Fokus bei der Unterstützung von Gründungen zuletzt auf die älteren Bevölkerungsgruppen ausgeweitet. Es zeigt sich, dass sowohl junge als auch ältere Personen in ihren Gründungsvorhaben unterstützt werden müssen, um das Gründungsgeschehen ganzheitlich zu stärken. Lebenserfahrung wird neben der Berufserfahrung von der Politik und der Wirtschaft zunehmend als „goldwertes Kapital“ für Unternehmensgründungen betrachtet: „Entrepreneurs over 50 years of age offer significant golden dividends for economies wrestling with aging populations that place a disproportionate burden on resources“ (Schøtt et al. 2017). Diese „golden dividends“ sind wirtschaftliche, soziale und ökologische Vorteile, die sich aus der Steigerung der Gründungsbeteiligung älterer Menschen ergeben. Senior Entrepreneurship kann unter anderem helfen, den zunehmenden Druck einer alternden Gesellschaft auf den Staat und auf den Arbeitsmarkt abzuschwächen.

Merkmale von Senior-Gründern

- Eine Mischung aus Erfahrung und Know-how sind die Hauptvorteile.
- Viele Senior-Gründer bringen das eigene Netzwerk aus der früheren Tätigkeit mit.
- Mit dem Alter wächst oft das verfügbare Startkapital für eine Gründung.
- Anders als vielleicht erwartet, zeigen sich Senioren häufig risikofreudig.
- Senior-Gründer sind eine Quelle für Wachstum und Beschäftigung. Sie bewältigen nicht nur ihren eigenen Job, sondern beschäftigen, im Altersvergleich, häufiger mehr als fünf Mitarbeiter.
- Gründungen durch Ältere sind im Vergleich zu ihren jüngeren Pendanten häufig nachhaltiger und somit länger am Markt erfolgreich.



Was Sie tun können



Die folgenden Praxistipps sollen Ihnen Hilfestellung bei der Förderung und Unterstützung von Senior Entrepreneurship geben.

Schaffen Sie Vorbilder für die Generation 45plus
Das Thema Startups hat in den letzten Jahren die Medienwelt durchdrungen. Dennoch ist die mediale Darstellung lediglich ein Ausschnitt der Gründerszene. Senior-Gründer als Vorbilder sind nötig, um mehr gesellschaftliche Akzeptanz zu erzielen und Mut zur Gründung zu vermitteln.

Unterstützen Sie Senior-Gründer durch Peer-to-Peer-Beratung und Mentoring

Ältere Gründer benötigen eine andere Ansprache und Begleitung als Jüngere. Die Beratung und das Mentoring sollten die unterschiedlichen Kompetenzen, Lebenslagen und Bedürfnisse im besonderen Maße berücksichtigen.

Schaffen Sie Weiterbildungs- und Trainingsmöglichkeiten für Ältere

Zwar sind Branchen- und Berufserfahrung in ausreichendem Maß vorhanden, aber älteren Gründern fehlt in vielen Fällen das Handwerkzeug für die Gründung. Strategien der Öffentlichkeitsarbeit genauso wie die Gründersprache sollten geübt werden. Die Gestaltung digitaler Angebote und der Einsatz von Social Media spielen ebenfalls eine wichtige Rolle.

Zeigen Sie einen Weg durch den Finanzierungsdschungel auf

Obgleich viele ältere Gründer über Eigenkapital verfügen, erweist sich die Beschaffung zusätzlicher Finanzmittel aufgrund des fortgeschrittenen Alters häufig als problematisch. Lösungen bieten sowohl institutionelle als auch alternative Finanzierungsformen. Hierzu gehören die Mikrofinanzierung oder das Crowdfunding.

Unterstützen Sie die Entstehung von gemischten Teams oder Tandems für die Gründung

Diese Teams können sich unterschiedlich zusammensetzen, beispielsweise Gründer und Unternehmer oder Mentor und Mentee. Erfolgversprechend sind altersgemischte Teams, die gleich von Anfang an die Vorteile von Jung (Flexibilität, Ideenreichtum) und Alt (Erfahrung, Umsichtigkeit, Seriosität) vereinen.

Stärken Sie die Rolle von Senioren in der Unterstützung von Unternehmertum

Bei der Eröffnung oder Etablierung neuer Geschäftsmodelle, zur Bewältigung von Krisen in Unternehmen oder zur Sicherung der Unternehmensrentabilität können Senioren als Mentoren, Berater oder Kapitalgeber agieren und so die Entstehung neuer Unternehmen aktiv unterstützen. Hieraus entsteht ein sich selbst verstärkender Kreislauf – ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Entwicklung regionaler Gründerökosysteme.

Weitere Handlungsvorschläge für die Unterstützung von älteren Gründern finden Sie im Leitfaden für die Gründungsberatung 45plus (vgl. Fernández Sánchez & Geisen 2016).

Weitere Anregungen zur Unterstützung
von Senior-Entrepreneurship
finden Sie hier:

[rkw.link/goshandbuch](https://www.rkw.at/link/goshandbuch)

Migranten in die Gründerszene integrieren

Das Verhältnis von deutschen und migrantischen Gründungen hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Während die Deutschen wegen der guten Arbeitsmarktlage immer seltener gründen, nehmen migrantische Gründungen zu. Die Zielgruppe der gründungsinteressierten Migranten gewinnt in Deutschland zunehmend an Relevanz für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Die größten Gruppen der Gründer mit Migrationshintergrund stammen aus Polen und der Türkei.

Migrantische Gründer haben durchschnittlich ein höheres Qualifikationsniveau (Hochschulabschluss oder ähnlicher Berufsabschluss) als abhängig beschäftigte Migranten. Nicht wenige gründen wegen mangelnder Erwerbsalternativen, der überwiegende Teil jedoch aus typischen Motiven wie dem Streben nach Autonomie und Selbstverwirklichung. Dabei übernehmen Migranten seltener Unternehmen, sondern gründen selbst. Der Handel, das Gast- und Baugewerbe sowie das breite Spektrum der Dienstleistungs-

berufe sind typische Branchen für migrantische Gründungen. Allerdings wandelt sich diese Struktur zunehmend, der Bereich der wissens- und technologieintensiven Dienstleistungen nimmt stark zu (vgl. Leicht et al. 2017).

Besonderheiten und Hemmnisse von Gründungen durch Migranten

Gründer mit Migrationshintergrund sind im Vergleich zu ihren deutschen Pendanten mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert, welche die Planung und Umsetzung der Gründungsidee erschweren:

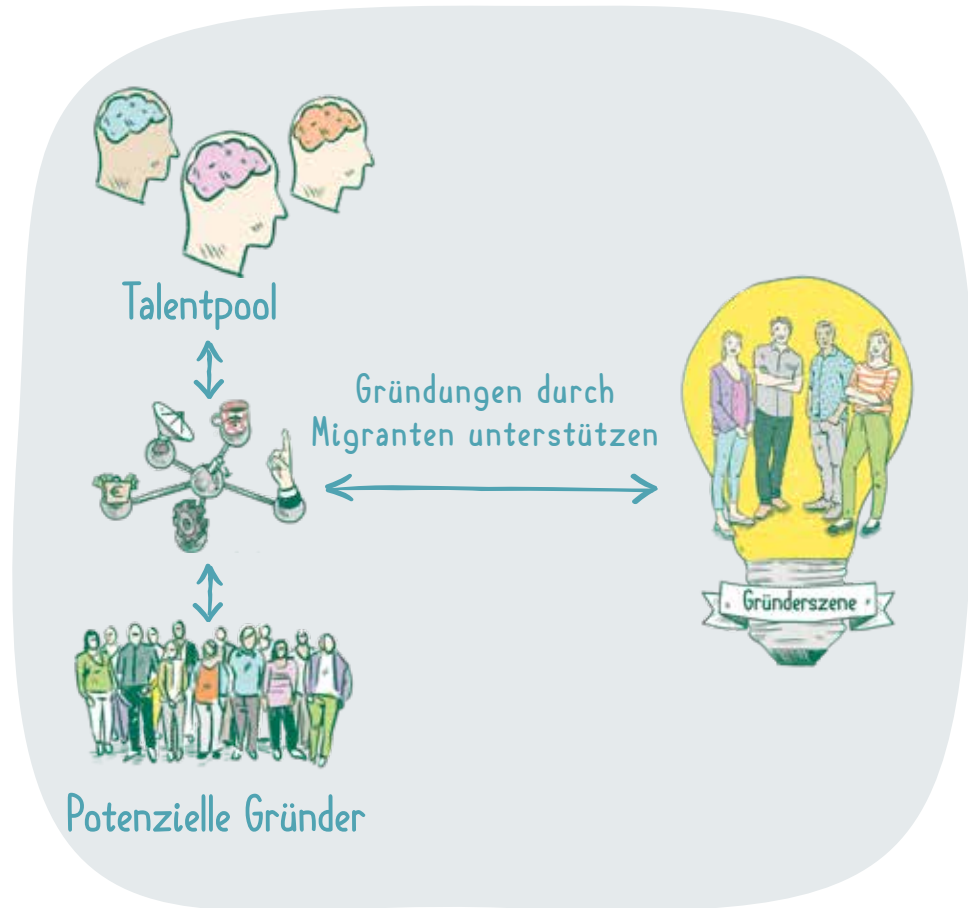
- Das Einfinden in die deutsche Kultur und den deutschen Markt ist eine essenzielle Voraussetzung für eine Gründung. Außerdem ist es wichtig, dass das Geschäftskonzept kritisch geprüft und gegebenenfalls an den deutschen Markt angepasst wird.
- Ein verhandlungssicheres Sprachniveau ist eine Schlüsselressource, jedoch in den ersten Jahren des Aufenthalts häufig noch nicht vorhanden.

- Formale Rahmenbedingungen müssen vor der Gründung geschaffen werden und können den Prozess zusätzlich verlängern. Staatsbürger aus Nicht-EU-Ländern müssen einen entsprechenden Aufenthaltstitel beantragen. Für einige Berufe (z. B. Ärzte) ist außerdem ein Anerkennungsverfahren notwendig. Für Geflüchtete gelten wiederum andere Regelungen.
- Mangelnde Information ist eines der größten Probleme bei migrantischen Gründungen. Oft erreichen externe Beratungsangebote die Zielgruppe nicht oder sie fühlt sich von den Angeboten nicht angesprochen. Fragen werden meist durch ein eigenes Netzwerk aus Freunden und Bekannten geklärt.
- Diskriminierung sowie Diskriminierungserfahrungen hemmen den Gründungsprozess.

Bieten Sie Programme und Fördermaßnahmen für Gründungen durch Migranten an

- Bei der Finanzierung klagen Gründer mit Migrationshintergrund nicht selten über Probleme. Anstelle der Aufnahme von Fremdkapital leihen sie häufiger Geld aus ihrem persönlichen Netzwerk.
- Es zeigt sich, dass migrantische Gründungen im Vergleich weniger nachhaltig sind: Etwas mehr als 40 Prozent der Migranten brechen ihre Gründung während der ersten drei Jahre ab, bei den deutschen Gründern liegt diese Quote bei 30 Prozent.

Die Verringerung der Gründungshemmnisse scheint abhängig von der Dauer des Integrationszeitraums zu sein. Nach vier bis sieben Jahren ist die höchste Gründungsaktivität festzustellen. Es braucht also offensichtlich einige Jahre der Integration, der Qualifikation und der Identifikation von Gründungschancen, um eine unternehmerische Selbstständigkeit erfolgreich umzusetzen (vgl. Sternberg und von Bloh 2017: 13).



Was Sie tun können



Die folgenden Praxistipps sollen Sie bei der Förderung migrantischer Gründungen unterstützen.

Unterstützen Sie Gründungen durch Migranten mithilfe folgender Maßnahmen

- Sprechen Sie mit Gründern mit Migrationshintergrund aus Ihrer Region, um konkrete Bedürfnisse vor Ort zu identifizieren.
- Finden Sie heraus, wie Sie ausländische Gründungsinteressierte erreichen können, zum Beispiel über Ausländerbeiräte oder Registrierungsstellen der Stadt oder des Landkreises.
- Sensibilisieren Sie Ihre eigenen Mitarbeiter für das Thema Gründungen durch Migranten und deren Herausforderungen.
- Bieten Sie Beratungsangebote in verschiedenen Sprachen an.
- Entwickeln Sie zielgruppenspezifische und bedarfsgerechte Unterstützungsangebote, zum Beispiel durch spezielle Beratungsangebote für Gründungsinteressierte mit Migrationshintergrund, Informationen zu formalen Rahmenbedingungen (Aufenthaltstitel etc.) und Finanzierungsfragen.
- Schaffen Sie Mentoring-Angebote speziell für Subgruppen wie Migrantinnen oder Geflüchtete.
- Initiieren Sie Netzwerke für migrantische Gründer.

Eine detaillierte Erläuterung zu Unterstützungsmaßnahmen für Migranten bietet der Leitfaden „Einfach gründen in Deutschland! Informationen und Beratungsangebote für internationale Fachkräfte, Migranten und geflüchtete Personen“ (vgl. Siegel et al. 2016).

Weitere Anregungen zur Unterstützung von Gründungen durch Migranten finden Sie hier:

[rkw.link/goshandbuch](https://www.rkw.link/goshandbuch)

Weiterführende Informationen

Informationsangebot der Fachstelle Migrantenökonomie

www.wir-gruenden-in-deutschland.de/informationen

Informationsportal der Bundesregierung für internationale Fachkräfte

www.make-it-in-germany.com

Informationsportal des BMWi zu Gründungen durch Frauen

www.existenzgruenderinnen.de

Literatur zum Kapitel

„Talente und potenzielle Gründergruppen aktivieren“

Feld, B. (2012):

Startup Communities. Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Fernández Sánchez, N. & N. B. Geisen (2016):

Leitfaden für die Gründungsberatung 45plus. Herausforderungen und Handlungsvorschläge.

Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Leicht, R., S. Berwing & R. Sängler (2017):

Gründungspotenziale von Menschen mit ausländischen Wurzeln.

Bonn und Mainz: Institut für Mittelstandsforschung, Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz.

BMWi (2017):

Unternehmergeist-Wecker. Ideen und Anleitungen für kleinere und größere Unternehmergeist-Maßnahmen.

Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

Schøtt, T., E. Rogoff, M. Herrington & P. Kew (2017):

Global Entrepreneurship Monitor Special Topic Report 2016-2017. Senior Entrepreneurship.

Global Entrepreneurship Research Association.

Siegel, T., I. Pirker, S. Landmesser, R. Sängler & T. Funke (2016):

Einfach gründen in Deutschland! Informationen und Beratungsangebote für internationale Fachkräfte,

Migranten und geflüchtete Personen. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Sternberg, R. & J. von Bloh (2017):

Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich.

Länderbericht Deutschland 2016. Hannover: Leibniz Universität Hannover, Institut für Kulturgeographie.

Infrastruktur bereitstellen und Finanzierung ermöglichen



Der Bestand an Selbstständigen nimmt in Deutschland seit vielen Jahren zu. Hinzu kommen neue Arbeitsmodelle für Angestellte mit einer größeren Flexibilität im Hinblick auf den Arbeitsort und die Arbeitszeit. Die Anwesenheit im Büro ist häufig nicht mehr zwingend erforderlich. Hieraus resultieren neue Anforderungen an die Organisation und das Umfeld für die produktive Arbeitsgestaltung.

Im Zuge der Digitalisierung von Produkten, Dienstleistungen und Arbeitswelten haben sich unterschiedliche Formen des Coworking herausgebildet. Diese umfassen zum einen unabhängige Coworking-Spaces, -Cafés und -Workstätten, zum anderen unternehmensgetriebene oder akademische Innovationslabore, die häufig Ausdruck einer übergeordneten Konzern- oder Forschungsstrategie sind. Während der Zugang bei unabhängigen Coworking-Spaces in der Regel eher offen gehandhabt wird, unterliegen die akademischen und unternehmensgesteuerten Coworking-Labore nicht selten restriktiven Vorgaben bei der Auswahl von Gründern. Bei den Ansätzen ist gemein, dass sie für die Nut-

zer einen Mehrwert bieten müssen, der über die Ausstattung einer normalen Büroinfrastruktur hinausgeht. Im Fokus stehen also nicht nur Schreibtische, WiFi-Zugänge und Infrastruktur, sondern auch der Zugriff auf technologische Expertise und Know-how, potenzielle Kunden sowie die Gestaltung von Kommunikations-, Interaktions- und Innovationsprozessen (vgl. Schmidt et al. 2014).

Neben den passenden Arbeitsräumlichkeiten benötigen Gründer und Startups häufig externe finanzielle Mittel, welche die eigenen Ersparnisse ergänzen. Auch hier können Coworking-Spaces mit der Einbindung regionaler Banken, Business Angels-Netzwerken und Crowdfunding-Plattformen einen weiteren Mehrwert schaffen. Die Zusammenarbeit mit Technologie- und Gründerzentren, die einen sehr guten Überblick zu öffentlichen Förderprogrammen bieten und gut in kommunale Strukturen eingebunden sind, stellt eine weitere Option dar.

Eine besondere Kombination von Infrastrukturbereitstellung, Kompetenzentwicklung und

Finanzierung erfolgt durch Akzelerator-Programme. Im Zuge von mehrwöchigen Coaching- und Trainingsprogrammen werden Gründer-Teams auf einen Pitch vor Investoren vorbereitet. Ziel ist es, durch die Teilnahme die nächste Stufe der Unternehmensentwicklung zu erreichen, zum Beispiel durch eine Skalierung des Geschäftsmodells.

„Koffein und ein Gigabit-Netz – das braucht man, um ein Internetwunder loszutreten.“

Andy Berke

Bürgermeister von Chattanooga
(übernommen aus Keese 2016)



Coworking etablieren

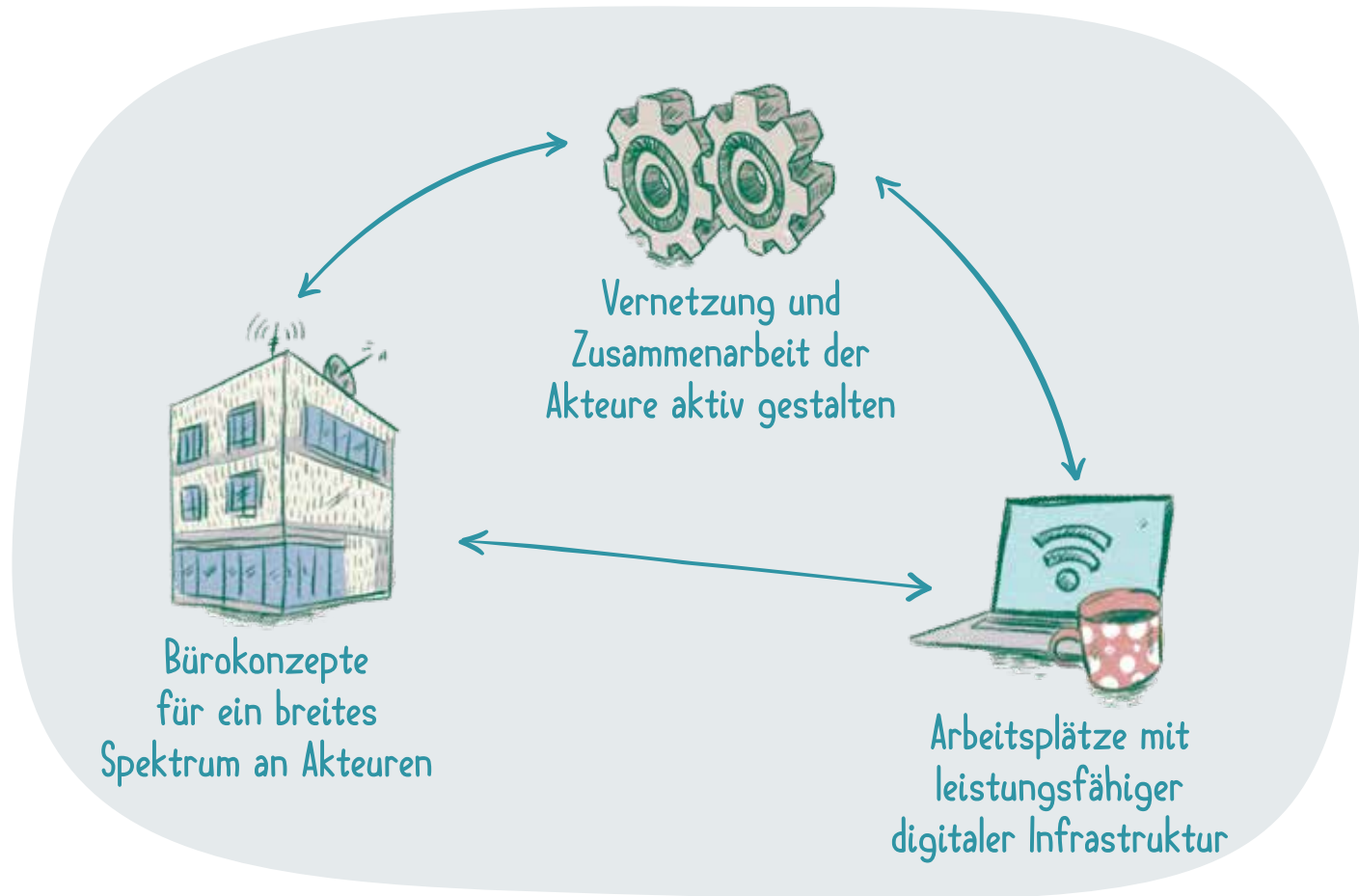
Coworking ist eine im Silicon Valley entstandene Arbeitsform. Das Konzept ist noch relativ jung: Die ersten Coworking-Spaces öffneten 2005 und fördern seitdem die Vernetzung und Kooperation von Selbstständigen, Freelancern, Beratern, Autoren, Journalisten oder auch Wissensarbeitern aus Unternehmen, die „out of office“ nach Inspirationen suchen. Wichtig ist an dieser Stelle die Unterscheidung zu Inkubatoren, Akzeleratoren und Innovations-Laboren, die in einen übergeordneten Unternehmenskontext eingebunden sind (vgl. Schuppe 2015).

Durch Coworking treffen Menschen aus verschiedenen Branchen und Fachbereichen aufeinander, die sich in einem voneinander separierten Arbeitsumfeld nie begegnet wären. Coworking stellt somit ein gemeinsames Arbeiten auf flexibler und freiwilliger Basis dar, mit der Möglichkeit, voneinander zu profitieren. Der „Space“ ist dabei der gesamte Raum, in dem das Zusammenarbeiten stattfindet. Dieser reicht von großen Büroräumen über ganze Etagen in Lofts bis hin zu ehemaligen Fabrikhallen. Wichtig ist, dass es offene Arbeitsbereiche gibt, die die Kommunikation untereinander fördern. Neben den Büros gibt es zudem häufig Flächen für das Miteinander, wie offene Küchen- oder Lounge-Bereiche sowie Seminar- und Besprechungsräume. Ein echter „Space“ bietet zudem auch ein zielgruppenspezifisches Programm an. Dieses reicht von speziellen Startup-Events über Workshops und Netzwerkveranstaltungen bis hin zu Mentoring-Programmen, um Startups in ihrem Business zu unterstützen, die Bildung der Gemeinschaft zu stärken und neue Interessenten zu gewinnen (vgl. Wagner 2016).

Was Sie bei der Etablierung von Coworking-Spaces beachten sollten

- Coworking-Spaces sind mehr als Schreibtische und Büroinfrastruktur.
- Coworking-Spaces haben in der Regel einen offenen Kaffee-Bereich. Dieser Bereich ist auch für Nichtmitglieder zugänglich.
- Coworking-Spaces betreiben häufig ein aktives Community-Management und greifen auf ein kuratiertes Netzwerk zurück, um den Mitgliedern passende Unterstützung und Kontakte zu bieten.
- Coworking funktioniert nach dem Bottom-Up-Prinzip: erst das Netzwerk aufbauen und die potenziellen Kunden ansprechen, dann die passende Coworking-Umgebung entwickeln.
- Coworking kann nicht einfach „nebenbei“ betrieben werden, da die Pflege des Netzwerks und die Organisation passender Veranstaltungen Zeit beansprucht.
- Die fünf Werte des Coworking: Offenheit, Kollaboration, Nachhaltigkeit, Gemeinschaft und Zugänglichkeit

Etablieren Sie Coworking-Angebote mit einer innovativen Mischung aus Bürokonzept, Infrastruktur und Netzwerk



Was Sie tun können



Die folgenden Praxistipps sollen Sie bei der profitablen Gestaltung von Coworking und der Zusammenarbeit mit Coworking-Spaces unterstützen (vgl. Deskmag 2017).

Zur Gestaltung von Coworking-Spaces

- **Einzel- und Teambüros**
Neben offenen Arbeitsräumen können Sie auch Team- oder Einzelbüros anbieten. Diese erhöhen Einnahmen und Profitabilität deutlich, sollten jedoch entsprechend eingebunden sein, um den Coworking-Ansatz zu wahren.
- **Meeting-Spaces**
Sie eignen sich ebenfalls als zusätzliche Einnahmequelle. Das Angebot sollten Sie jedoch genau abwägen. Machen diese Räume mehr als ein Viertel der Flächen oder Einnahmen aus, führen sie Coworking-Spaces mit überdurchschnittlicher Wahrscheinlichkeit in die Verlustzone.
- **Mitgliederzahl**
Drei von vier Coworking-Spaces mit 200 oder mehr Mitgliedern arbeiten über der Gewinnschwelle.
- **Auslastung**
Jeder zweite privatwirtschaftliche Coworking-Space, der über weniger Mitglieder als Arbeitsplätze verfügt, erzielt auch nach einem Jahr keine Gewinne. Häufig kommt das sogenannte Desk-Sharing zum Einsatz.

– Standort

Ihr Coworking-Space sollte ein zielgruppenadäquates „Look & Feel“ bieten. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass Standorte in Innenstädten in der Regel besser geeignet sind als Standorte in Randlagen oder Gewerbegebieten.

Gibt es in Ihrer Region bereits Coworking-Spaces?

Dann ergeben sich für Einrichtungen der Wirtschaftsförderung sowie Technologie- und Gründerzentren folgende Chancen:

- Coworking spricht aus Sicht von Wirtschaftsförderungen und Gründerzentren einen teilweise neuen, komplementären Kundenkreis an, nämlich Gründer in einem sehr frühen Stadium.
- Hier besteht die Chance, eine Win-win-Situation zu kreieren: Coworking-Spaces können quasi als Orte „früher“ Gründer gelten, während Gründerzentren in späteren Entwicklungsphasen durch größere Flächen, passende Infrastruktur und Förderprogramme unterstützen.



- Coworking-Einrichtungen haben häufig nicht die Ressourcen für umfangreiche Beratungsangebote. Diese können durch Kooperationen mit Einrichtungen der Wirtschaftsförderung und Gründerzentren ergänzt werden.
- Mit diesem konzeptionellen Rahmen können Sie den verschiedenen Kundengruppen ein gemeinsames Programm bieten und auch einen systematischen Transfer von Gründungen organisieren, die aus dem Coworking „hinauswachsen“.

Weitere Informationen zum Thema
Coworking finden Sie hier:

rkw.link/goshandbuch

Business Angels aktivieren

Junge und innovative Unternehmen sind für eine erfolgreiche Entwicklung häufig auf externes Kapital angewiesen. Bei der Suche nach passenden Finanzierungsquellen ergeben sich jedoch oftmals Probleme, da die frühen Phasen des Wachstums oft von einer hohen Unsicherheit geprägt sind. Die Bereitstellung von Wagniskapital erfolgt zu diesem Zeitpunkt selten durch institutionelle Kapitalgeber, stattdessen engagieren sich Privatpersonen, insbesondere Business Angels, als Investoren. Business Angels investieren Teile ihres Privatvermögens in junge Unternehmen und bringen ihre beruflichen Erfahrungen und Kontakte in der Regel als Mehrwert ein. Im Gegenzug erhalten sie Unternehmensanteile, mit dem Ziel, diese gewinnbringend zu verkaufen.

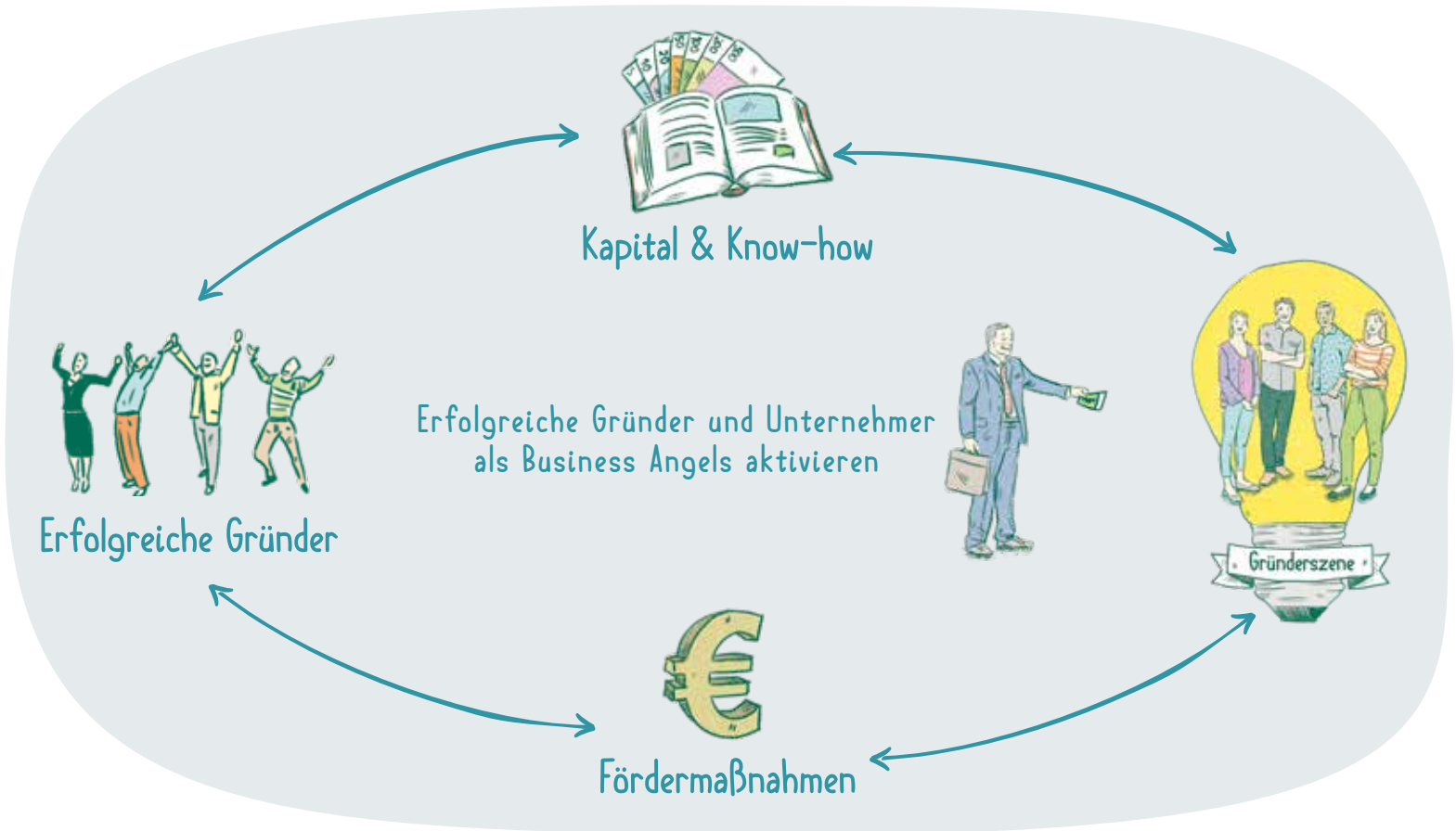
Weitere Informationen zum Thema
Business Angels finden Sie hier:

[rkw.link/goshandbuch](https://www.rkw.at/link/goshandbuch)

Business Angels in Deutschland

Aus Sicht von Business Angels sind technologieorientierte Branchen wie Medizintechnik, Cleantech, Energie und neue Materialien sehr beliebt. Für den einzelnen Business Angel sind aber oft auch ganz andere Branchen von Interesse. Ein wichtiges Auswahlkriterium für eine Investition durch Business Angels ist das Gründungsteam. Mit Blick auf die enge Zusammenarbeit muss die persönliche Chemie stimmen. Gründer-Teams erhalten häufiger Kapital von Business Angels als Einzelkämpfer. Derzeit geht man in Deutschland von etwa 7.500 aktiven Angel-Investoren aus. In Deutschland liegt die jährliche Investitionssumme bei über einer halben Milliarde Euro mit steigender Tendenz. Bisher wurden die Potenziale von Business Angels jedoch bei weitem nicht ausgeschöpft.

Nutzen Sie Förderprogramme zur Aktivierung und Stärkung von Angel-Investoren



Was Sie tun können



Die nachfolgenden Praxistipps sollen Ihnen dabei helfen, Business Angels zu aktivieren und passende Netzwerke zu gestalten.

Aktivieren Sie Business Angels

- Bitte berücksichtigen Sie, dass das deutsche Verständnis eines Business Angels im besonderen Maße kapital- und vermögensbasiert ist. Häufig werden nur geringe Anteile vom Gesamtvermögen investiert.
- Schaffen Sie ein Format, dass die regelmäßige und lockere Kommunikation mit vermögenden Privatpersonen und Unternehmerpersönlichkeiten ermöglicht, zum Beispiel im Rahmen einer Business-Lounge.
- Fragen Sie nach den Interessen, Wünschen und Vorstellungen im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung Ihrer Region.
- Im Idealfall kennen Sie bereits Startups, die Beteiligungskapital suchen. Diese bieten Diskussionsstoff und machen neugierig.
- Räumliche Nähe ist häufig ein wichtiger Faktor für Beteiligungen durch Business Angels, jedoch kein Ausschlusskriterium. Seien Sie offen für potenzielle Angel-Investoren und Startups aus anderen Regionen.

Nutzen Sie vorhandene Programme und Netzwerke

- Informieren Sie über die Möglichkeiten des Förderprogramms INVEST – Zuschuss für Wagniskapital: Bei einer Investition in junge und innovative Unternehmen, erhalten geförderte Investoren einen steuerfreien Zuschuss. Hierdurch kann die Beteiligungskraft erhöht werden.
- Nehmen Sie den High-Tech Gründerfonds in den Blick: Der High-Tech Gründerfonds unterstützt junge Technologieunternehmen mit Kapital für die frühen Entwicklungsphasen. Weitere Investoren – auch Business Angels – sind aus Sicht des High-Tech Gründerfonds ausdrücklich erwünscht. Auch die Kombination mit Fördermitteln ist möglich.
- Besuchen Sie Business Angels-Events. So bekommen Sie einen Eindruck von der Kultur und den Besonderheiten der Szene. Der jährlich stattfindende „Deutsche Business Angels Tag“ bietet hierfür eine passende Gelegenheit. Es handelt sich um den europaweit größten Kongress für informelles Beteiligungskapital.



„Stellschrauben“ zur Gestaltung von Business Angels-Netzwerken

- Kontaktintensität und Partizipation: Hierbei geht es um die Organisation des Austauschs sowie die Art und Weise der Einbindung und Aufgaben der Mitglieder.
- Auswahl der Akteure und Branchenspezialisierung: Der gezielte Auswahlprozess von Mitgliedern ist ein wesentlicher Faktor, um Deals wahrscheinlicher zu machen.
- Fluktuation der Mitglieder und neue Kontaktmöglichkeiten: Schaffen Sie eine Balance zwischen Beständigkeit, persönlichem Vertrauen, engen Kontakten und der Integration neuer Akteure. Diese bringen frisches Wissen und neue Perspektiven in eine bestehende Netzwerkgemeinschaft.
- Räumliche Konfiguration: In räumlicher Hinsicht gilt es, das Netzwerk so zu gestalten, dass eine ausreichende Anzahl an Angel-Investoren und Startup-Gründern erreicht werden kann. Einzelne Kommunen oder Landkreise bieten alleine häufig nicht das Potenzial für die nachhaltige Etablierung von Business Angels-Netzwerken (vgl. Wallisch 2009).

Crowdfunding als Finanzierungsoption etablieren

Mit der zunehmenden Beliebtheit von Social-Media-Plattformen hat sich die Methode des Crowdfunding als mögliche Finanzierungsform für Gründer, Startups und Unternehmen entwickelt. Hier wird das benötigte Kapital in der Regel durch eine Vielzahl von Geldgebern über ein Onlineportal „eingesammelt“. Die Resonanz ist ein erster Indikator dafür, ob das Produkt, die Dienstleistung oder das zugrundeliegende

Geschäftsmodell am Markt erfolgreich sein kann. Das Risiko und der hierfür benötigte Aufwand sind verhältnismäßig gering.

Am Markt sind derzeit mehrere Dutzend Crowdfunding-Plattformen aktiv. Diese erheben von den Geldempfängern üblicherweise eine Gebühr, anteilig der angestrebten Zielsumme. Sie beläuft sich auf fünf bis zehn Prozent des Finanzierungs-

volumens. Bei Crowdfunding geht es nicht nur um „das Sammeln von Geld“, Crowdfunding ist auch ein wichtiges Marketinginstrument. Die Geldgeber aus der Crowd sind nicht selten die ersten Kunden eines Unternehmens. Hier liegt der große Vorteil dieses Finanzierungsmodells: Finanzierung, Kommunikation und Vertrieb lassen sich miteinander verknüpfen.

Machen Sie auf Crowdfunding als Möglichkeit aufmerksam, um Kapital für geplante Produkte und Services einzusammeln



Ziele einer Crowdfunding-Kampagne

1. Idee bekannt machen
2. Kapital einsammeln
3. Feedback erhalten
4. Community aufbauen
5. Markt testen
6. Produkt vertreiben
7. Planungssicherheit bekommen

Arten von Crowdfunding

Es gibt verschiedene Formen des Crowdfundings. Sie kennzeichnen sich vor allem durch die Art und Weise, wie die Geldgeber das Kapital zur Verfügung stellen.

Es können vier Crowdfunding Varianten unterschieden werden:

- spendenbasiert
- belohnungsbasiert
- darlehensbasiert
- eigenkapitalbasiert

Das eigenkapitalbasierte Modell hat für Gründer und Startups eine besonders hohe Relevanz und zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

- Die Geldgeber erhalten Anteile am Unternehmen
- Die Geldgeber partizipieren entsprechend ihrer Anteile an der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens
- Sicherheiten der Geldempfänger sind in der Regel nicht erforderlich.

Ablauf eines Crowdfundings

- Geeignete Plattform wählen:
Aufgrund der Vielzahl der Plattformanbieter ist es wichtig zu überprüfen, welche Schwerpunkte angeboten und welche Zielgruppen angesprochen werden. Eine Übersicht zu Crowdfunding-Plattformen finden Sie hier: www.crowdfunding.de/plattformen
- Gründungsvorhaben (Produkt, Dienstleistung) anmelden und beschreiben:
Zuerst müssen Sie sich auf der Plattform registrieren und anschließend anschaulich

Ihr Vorhaben beschreiben. Dabei können Fotos und Videos helfen. Wichtig ist auch anzugeben, welche Summe benötigt und welche Gegenleistung den Geldgebern geboten wird.

- Kapital einsammeln:
Gründungsvorhaben werden für einen bestimmten Zeitraum auf den Crowdfunding-Plattformen angezeigt und können Geld erhalten. Dabei werden immer der aktuelle Finanzstatus und die Restlaufzeit angezeigt. Empfehlenswert ist, das Vorhaben über viele Kanäle wie Freunde, Kollegen oder auch soziale Medien bekanntzumachen.
- Erfolgreiche Abwicklung:
Die Geldgeber („Crowds“) überweisen ihre Beträge über die Plattform an die Betreiber der Plattform. In der Regel wird das eingesammelte Geld bei Erreichen der angestrebten Finanzierungssumme ausbezahlt. Anschließend sollte die versprochene Gegenleistung an die Kapitalgeber erfolgen.

Was Sie tun können



Die folgenden Praxistipps sollen Sie dabei unterstützen, Crowdfunding als Finanzierungsmöglichkeit für Gründer und junge Unternehmen in Ihrer Region zu etablieren.

Unterstützen Sie die Finanzierung von Gründungen durch Crowdfunding

- Bieten Sie neben den bewährten Finanzierungsformen auch die Methode des Crowdfunding als zusätzliche Möglichkeit an, um Kapital einzusammeln.
- Identifizieren Sie Crowdfunding-Plattformen, die Ihnen die Möglichkeiten bieten, Gründungsvorhaben und Startups zu unterstützen. Entwickeln Sie gemeinsam mit der ausgewählten Plattform einen Auftritt für Ihre Region und schaffen Sie so einen Identifikationsmoment (z. B. durch eine Partner-Page).
- Unterstützen Sie Gründer von Beginn an dabei, marktorientiert zu denken und potenzielle Kunden bei der Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen zu berücksichtigen.
- Nutzen Sie den Minimum-Viable-Product-Ansatz, um angehende Gründer bei der Produktentwicklung zu unterstützen. Der Ansatz ist für die Vorbereitung von Crowdfunding-Kampagnen sehr hilfreich.

Praxisbeispiel:

UNIKAT CROWDFUNDING unterstützt Projekte aus der Region Kassel. Die Seite auf startnext.com ist ein Gemeinschaftsprojekt der Universität Kassel und der Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH. Hier können Projektstarter und Gründer aus den unterschiedlichsten Bereichen (z. B. Kunst, Film, Musik, Design) ihre Ideen vorstellen und mithilfe zahlreicher Unterstützer finanzieren.

Weitere Informationen zum Thema Crowdfunding finden Sie hier:

rkw.link/goshandbuch

Minimum Viable Product

Das Minimum Viable Product (MVP) ist ein sehr bekanntes, zugleich häufig aber auch missverstandenes Konzept. Ein MVP ist meist ein funktionsfähiger Prototyp eines geplanten Produktes – muss es aber nicht sein. Ein MVP dient dazu, herauszufinden, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung vom Kunden angenommen wird und

Verbesserungshinweise für die Gestaltung des Angebots zu erhalten – also vom Kunden und seinen Bedürfnissen zu lernen. Für bestimmte Lernzwecke sind aufwändige Prototypen jedoch gar nicht notwendig. Hierzu gehören beispielsweise sogenannte

Landing Pages oder Videos, die das Produkt oder die Dienstleistung lediglich beschreiben, um die Resonanz von Seiten des Kunden zu erfassen. Das Produkt oder die Dienstleistung ist zu diesem Zeitpunkt jedoch noch nicht „erstellt“ oder nur in begrenztem Umfang verfügbar.

Akzelerator aufbauen und die Entwicklung von Startups beschleunigen

Um herauszufinden, wie man am sinnvollsten in Startups investieren kann, entwickelte der Viaweb-Gründer Paul Graham den ersten sogenannten Akzelerator (vgl. Graham 2012). 2005 boten er und sein Mitgründer Robert Morris dazu ein Programm an der Harvard-Universität an: Studierende sollten die Gelegenheit erhalten, anstatt eines typischen Studentenjobs ihr eigenes Startup zu entwickeln. Im Gegenzug für die Unterstützung mit Geld und Startup-Know-how, sollten die Gründer zehn Prozent ihrer Anteile abgeben. Mehrere der Startups entwickelten sich sehr positiv, und einige der im Jahre 2005 gegründeten Firmen, wie beispielsweise Reddit, sind heute weltweit bekannt. Das Programm wurde „Y Combinator“ getauft und im Silicon Valley etabliert. Die Firmen, an denen der „Y Combinator“ Anteile besitzt, haben inzwischen einen Wert von mehr als zehn Milliarden Dollar. Der Erfolg des „Y Combinator“ hat viele Nachahmer auf den Plan gerufen. Akzelerator-Programme gibt es mittlerweile auf der ganzen Welt.

Ein Akzelerator charakterisiert sich durch sechs Merkmale (vgl. Clarysse 2015):

1. Die Startups werden in einem offenen und wettbewerblichen Verfahren ausgewählt.
2. Der Fokus liegt auf der Förderung kleiner Gründer-Teams, weniger auf Solo-Gründern.
3. Es werden mehrere Startups gleichzeitig zugelassen und finanziert.
4. Die Startup-Gruppen werden für eine begrenzte Zeit (drei bis sechs Monate) bei der Weiterentwicklung ihrer Geschäftsidee durch Mentoren und die Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen unterstützt.
5. Es werden Summen in der Größenordnung einiger zehntausend Euro investiert, meist im Tausch gegen Unternehmensanteile.
6. Die Batches (Förderphasen) werden mit einem Demo- oder Investor-Day abgeschlossen, bei dem die Teams ihre Produktideen vor Investoren präsentieren.

Gestalten Sie Akzelerator-Programme und bringen Sie dabei die Interessen der Stakeholder-Gruppen frühzeitig in Einklang

Regionale
Branchenschwerpunkte



Unternehmen



Qualifikationen und
Kompetenzen der Gründer



Akzelerator:

Finanzierung
Coaching
Räumlichkeiten
Infrastruktur
Netzwerke



Investoren und Geldgeber

Was Sie tun können



Die folgenden Praxistipps und Hinweise sollen Ihnen bei der Gestaltung von Akzelerator-Programmen helfen.

Überdenken Sie Ihre Motivation und die Erfolgsaussichten

Falls Sie die Absicht haben, einen Akzelerator zu betreiben, sollten Sie sich zuvor mit folgenden Fakten auseinandersetzen. Startups sind als Investment mit einem extremen Risiko behaftet und die Gewinne können zwar potenziell sehr groß, aber auch sehr erratisch sein.

Hinzu kommt, dass viele Akzelerator-Betreiber gar nicht als Investoren tätig werden wollen, sondern die Methode nutzen möchten, um ganz andere Ziele zu erreichen:

- Öffentliche Institutionen möchten die Gründerszene in ihrer Region fördern.
- Unternehmen suchen nach Inspiration für Innovationen.
- Unternehmen suchen nach talentierten Mitarbeitern.
- Die eigene Unternehmenskultur soll mit der Startup-Kultur „infiziert“ werden.

Erfolge in diesen vier Dimensionen sind schwieriger zu quantifizieren als der reine Return on Investment.

Akzelerator-Programme werden vor allem durch etablierte Unternehmen angeboten und spielen in der öffentlichen Unterstützungslandschaft bisher nur eine kleine Rolle.

Weitere Informationen zum Thema
Akzelerator aufbauen finden Sie hier:

rkw.link/goshandbuch

Legen Sie die Ausrichtung des Akzelerators fest

- **Betreuung:** Als Koordinator des Akzelerators sollten Sie mit dem Gründerökosystem vertraut sein, regionale Gründer kennen und Zugang zu Mentoren und Coaches haben.
- **Durchführung:** Setzen Sie Standards für das Programm, aber gestalten Sie es nicht generisch, sondern geben Sie Raum für die individuellen Bedürfnisse der Gründer.
- **Zielvereinbarung:** Setzen Sie den Startups klare Ziele und Zeitlimits für die Unterstützung, damit sich der Akzelerator nicht in ein Lebenserhaltungssystem verwandelt und die Förderung nicht versandet.
- **Infrastruktur:** Stellen Sie vor dem Start des Programms die nötige Infrastruktur bereit, damit die Gründer sich auf die Entwicklung des Geschäftsmodells konzentrieren und nicht darauf, nach einem Internetzugang oder nach Büroräumen zu suchen.

Bauen Sie einen Akzelerator erfolgreich auf

Die meisten Akzeleratoren bieten ein Paket aus einer Anschubfinanzierung, einem mehrmonatigen Coaching, dem Zugang zu Infrastruktur und/oder Kundennetzwerken des Betreibers, der Bereitstellung von Räumlichkeiten und einer Marketing-Unterstützung (vgl. Roberts et al. 2016).

Als Initiator eines Akzelerators sollten Sie sich über mindestens drei Kräfte bewusst sein, die die thematische und strategische Ausrichtung des Akzelerators maßgeblich beeinflussen können: Gründer, Unternehmen und Investoren.

Zunächst sollten Sie die richtigen Partner und Unternehmen aus Ihrer Region ins Boot holen, Branchenschwerpunkte Ihrer Region sowie Qualifikationen und Interessen der Gründer feststellen und auch die Interessen der Geldgeber berücksichtigen. Sollten Sie sich für die Nutzung bestehender Akzelerator-Programme entscheiden, dann sollten Sie sich an einem Programm beteiligen, das möglichst gut zu Ihrer Region und den Gründern passt.



Die Perspektiven der Stakeholder-Gruppen:

Gründerszene

Chancen: Die Qualifikationen und Interessen der (potenziellen) Gründer spielen eine wesentliche Rolle. Die Angebote sollten auf deren Anforderungen zugeschnitten sein. Die Gründer sollen durch den Akzelerator die Chance bekommen, auch überregional zu wachsen.

Risiken: Der Nachwuchs regionaler Gründer ist nach einiger Zeit ausgeschöpft und das Angebot muss somit auf immer neue Zielgruppen angepasst werden.

Unternehmen

Chancen: Gerade mittelständische und große Unternehmen in der Region beeinflussen durch ihre Branchenschwerpunkte das Gründerökosystem. Fehlt es an Lieferanten, Nachwuchs oder Innovationen, können durch einen Akzelerator externe Gründer auf den Standort aufmerksam gemacht werden, die zur Branche der Unternehmen passen. Insbesondere Akzeleratoren, die von Unternehmen aufgesetzt werden, haben neben der Unterstützung von Startups häufig das Ziel, zusätzlichen Nutzen für das Unternehmen zu generieren, zum Beispiel durch Technologiescouting.

Risiken: Unterschiedliche Interessen zwischen der Gründerszene und den Unternehmen können ein Risiko darstellen. Orientiert sich die Gründerszene in eine andere Branche, kann es schwer werden, den Fokus der Geschäftsmodelle mit dem der Unternehmen zu synchronisieren. Hier müssen die Unternehmen dafür sorgen, dass die richtigen Rahmenbedingungen für Gründungen in der jeweiligen Branche geschaffen werden.

Investoren und Geldgeber

Chancen: Integriert man ein etabliertes Akzelerator-Programm in der Region, wird es einfacher, die nötigen finanziellen Mittel zu generieren (z. B. durch öffentliche Fördergelder). Hier kann der Fokus sowohl auf der Region als auch auf der Branche liegen.

Risiken: In der Regel bestimmt der Geldgeber, welche Formen von Gründungen unterstützt werden sollen. Stimmen die Interessen des Geldgebers nicht mit denen der regionalen Gründerszene oder der Unternehmen überein, kann es dazu kommen, dass Geldgeber abspringen oder gar nicht erst in die Region investieren.

Weiterführende Informationen

Business Angels Netzwerk Deutschland e.V.:

www.business-angels.de

High-Tech Gründerfonds:

www.high-tech-gruenderfonds.de

INVEST - Zuschuss für Wagniskapital:

www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/invest.html

Literatur zum Kapitel

„Infrastruktur bereit stellen und Finanzierung ermöglichen“

Clarysse, B. et al. (2015):

A Look Inside Accelerators – Building Businesses. Nesta.

Graham, P. (2012):

How Y Combinator started. Y Combinator. URL: <http://old.ycombinator.com/start.html>

Deskmag (2017):

„Wie profitabel arbeiten Coworking Spaces heute?“ URL: www.deskmag.com/de/coworking-spaces

Roberts, P. W., S. Lall, R. Baird, E. Eastman, A. Davidson & A. Jacobson (2016):

What’s Working in Startup Acceleration – Insights from Fifteen Village Capital Programs.

Emory University Goizeuta Business School, Aspen Network of Development Entrepreneurs.

Keese, C. (2016):

Silicon Germany. Wie wir die digitale Transformation schaffen.

München: Albrecht Knaus Verlag.

Schmidt, S., V. Brinks & S. Brinkhoff (2014):

Innovation and creativity labs in Berlin. Organizing temporary spatial configurations for innovations.

In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Heft 4, S. 232-247.

Schuppe, D. (2015):

Coworking. Digital Wiki. URL: www.digitalwiki.de/coworking

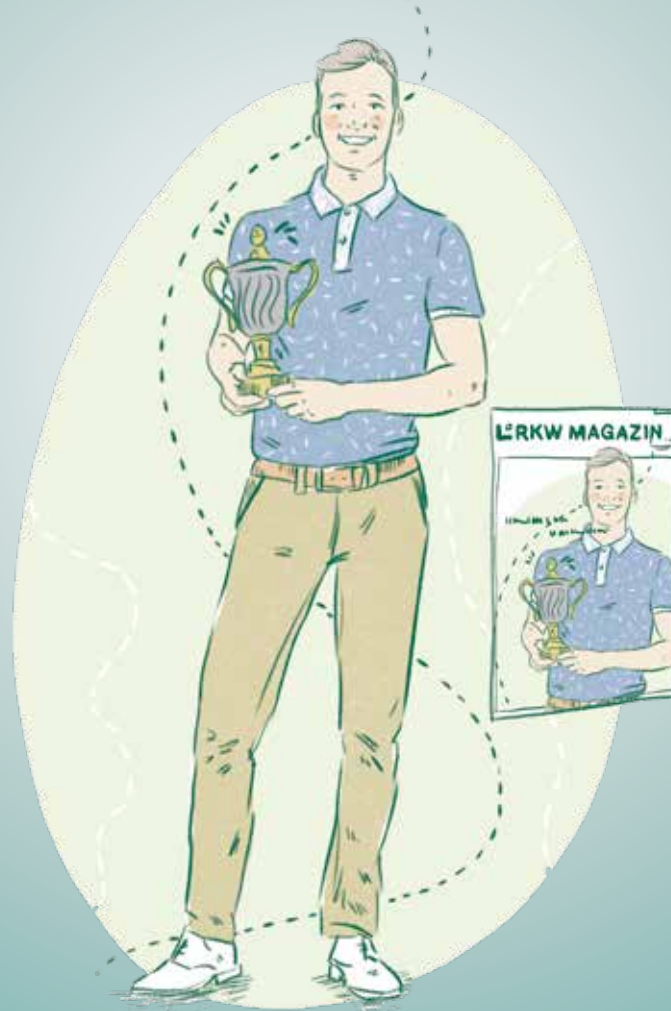
Wagner, S. (2016):

Coworking – Was ist das? Coworkit. URL: <https://coworkit.de/2016/06/02/was-ist-coworking-definition/>

Wallisch, M. (2009):

Unternehmensfinanzierung durch Business Angels. Zur räumlichen Organisation des informellen Beteiligungskapitalmarktes in Deutschland. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Heft 1-2, S. 47-68.

Anerkennung und Identifikation fördern





In einem Gründerökosystem werden Empfehlungen ausgesprochen und Kontakte vermittelt. Akteure engagieren sich mit Feedback und Rückmeldungen und es findet ein Austausch von Leistungen statt, der nicht monetär betrachtet werden kann, sondern auf Anerkennung und Reputation beruht. Anerkennung aus dem sozialen Umfeld fördert die Identifikation mit der eigenen Geschäftsidee. Unterstützer können zu einem lebendigen Gründerökosystem beitragen, indem sie Gründer und Startups stärker in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit rücken und somit Anerkennung und Identifikation ermöglichen. Das beginnt mit einer Berichterstattung über Gründerpersönlichkeiten und geht über die Organisation von Social Events bis hin zur Durchführung von Wettbewerben.

„Am Anfang eines Startups steht eine Geschäftsidee. Wer die Idee gut findet, hört zu, stellt Fragen, setzt sich auseinander.“

Gründerin eines Technologie-Startups
(übernommen aus „+ 3 Magazin“, 2018, Nr. 49)

Gründergeschichten erzählen

Identifikationsstiftend sind Aktionen, die der Öffentlichkeit Impulse aus der Gründerszene vermitteln. Im Vordergrund stehen die Menschen hinter der Gründung und der Geschäftsidee. Die Vorstellung von Persönlichkeiten mit ihren Besonderheiten und ihrer eigenen „Gründer-Story“ bieten häufig Spannung und Nachahmungspotenzial. Unternehmerbeispiele und Gründungsformen aus vielen Branchen wirken zusätzlich inspirierend. Sprechen Sie mit den Gründern und fragen Sie nach ihren Erfahrungen und was sie heute anders machen würden. Mögliche Wege der Kommunikation und Darstellung sind beispielsweise die monatliche Berichterstattung über neu gegründete Unternehmen, die Begleitung im Rahmen von Aktionszeiträumen und die redaktionelle Aufbereitung von Gründer-Stories, die auf der eigenen Website und in sozialen Medien präsentiert werden.

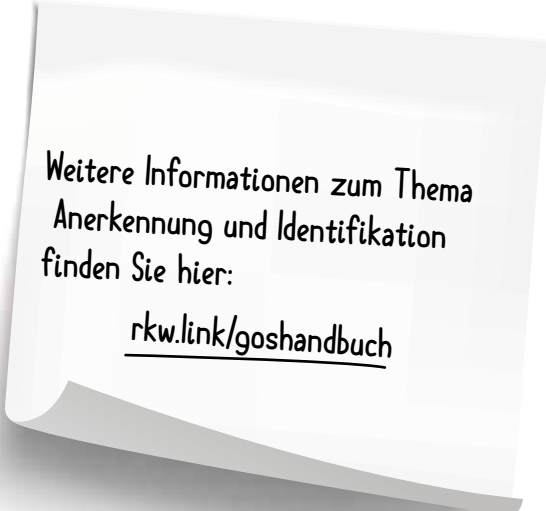


Knotenpunkte der informellen Kommunikation schaffen

Organisieren Sie Veranstaltungen, die einen lockeren Austausch von Gründern mit Unterstützern ermöglichen. An vielen Standorten haben sich Film- oder Grillabende etabliert. Bieten Sie den Gründern in diesem Rahmen eine Bühne, um sich zu präsentieren. Schaffen Sie zusätzliche Anreize, indem Sie potenzielle Investoren oder bekannte Persönlichkeiten aus der Gründerszene einladen. Präsentieren Sie die Events über ihre eigene Website oder Social-Media-Plattformen. Dabei geht es nicht nur darum, einen Veranstaltungskalender anzubieten, sondern auch darum, zum Austausch anzuregen, indem News kritisch angesprochen und Veranstaltungen bewertet werden. Auf den Plattformen muss jedoch deutlich werden, dass es sich um subjektive Einschätzungen handelt.

Wettbewerbe gestalten

Anerkennungen in Form von Preisen und Wettbewerben können ein zusätzlicher Faktor zur Stärkung der Gründerszene sein. Wichtig sind hier Kontinuität und Transparenz, um eine motivierende Wirkung auf die Gründerszene zu erzielen. In den 1990er Jahren haben sich insbesondere Businessplan-Wettbewerbe an Hochschulen und Universitäten entwickelt. Diese haben sich mittlerweile als fester Bestandteil und Anreizinstrument in der Unterstützungslandschaft für Gründer etabliert. Parallel sind eine große Zahl an weiteren Wettbewerben für bestimmte Branchen oder besonders innovative Gründungen entstanden. Die besten Bewerber werden in der Regel durch eine Jury gewählt und prämiert. Die Bandbreite an Preisen reicht von einem Coaching über Geldpreise bis hin zu mehrtägigen Touren ins Silicon Valley.



Weitere Informationen zum Thema
Anerkennung und Identifikation
finden Sie hier:
[rkw.link/goshandbuch](https://www.rkw.at/link/goshandbuch)



Fünf Erkenntnisse der

Gründungs- forschung

Wissenschaftliche Erkenntnisse und Implikationen zur Unterstützung regionaler Gründungsaktivitäten

In Deutschland gibt es eine Reihe von wissenschaftlichen Untersuchungen zum Thema Gründung. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang der KfW-Gründungsmonitor und der Global Entrepreneurship Monitor (GEM) mit jeweils jährlichen Veröffentlichungen.

Im Rahmen des GEM erfolgt eine Befragung der Bevölkerung zu ihrer Gründungseinstellung. Etwa vier von zehn Befragten bewerten die Gründungschancen in Deutschland als positiv, jedoch nur knappe fünf Prozent sind tatsächlich Gründer oder verfolgen konkrete Schritte, eine selbstständige unternehmerische Tätigkeit aufzunehmen. Zwischen der Chancenwahrnehmung und der tatsächlichen Umsetzung besteht somit eine große Kluft. Bessere Umfeld- und Rahmenbedingungen – hierzu gehört auch eine positive Gründungskultur – können langfristig dazu beitragen, diese Lücke zu verkleinern.

Anhand der in den Studien generierten Erkenntnisse lassen sich fünf Implikationen zur Gestaltung von Gründerökosystemen ableiten:

1. Erfolgreiche Gründer sind Vorbilder

Menschen, die Gründer aus ihrem persönlichen Umfeld kennen, entschließen sich mit einer höheren Wahrscheinlichkeit dazu, selbst unternehmerisch tätig zu werden. Die Sichtbarkeit und der Kontakt zu erfolgreichen Gründern sind wichtige Faktoren für die Belebung des Gründungsgeschehens.

Was Sie tun können:

Bieten Sie erfolgreichen Gründern eine Bühne und ermöglichen Sie ein persönliches Kennenlernen für interessierte Personen und potenzielle Gründer in ihrer Region (siehe Kapitel „Anerkennung und Identifikation“, S. 148 ff.).

2. Fehlende Universitäten und Hochschulen sind kein K.o.-Kriterium

Mehr als die Hälfte der Gründer hat im Vorfeld bereits Berufserfahrung gesammelt und startet die eigene unternehmerische Tätigkeit aus einem bestehenden Beschäftigungsverhältnis heraus. Lediglich zehn bis fünfzehn Prozent gründen direkt nach Abschluss der Universitäts- oder Hochschulausbildung. Auch ohne eigene Universitäten oder Hochschulen in einer Region ist eine Entwicklung von Gründerökosystemen durchaus möglich.

Was Sie tun können:

Fehlen Universitäten und Hochschulen in der eigenen Region, ist es umso wichtiger, die vorhandenen Bildungseinrichtungen intensiv einzubinden. Mögliche Anlaufpunkte sind zum Beispiel berufsbildende Schulen (siehe Kapitel „Unternehmergeist an Schulen fördern“, S. 111 ff.).



3. Echte Startups beleben den Gründungsstandort

Der Anteil von digitalen, innovativen und wachstumsorientierten Gründungen ist insgesamt relativ gering. So besitzen etwa ein Fünftel der Gründer ein digitales Geschäftsmodell, d.h. Kunden können das Angebot nur durch den Einsatz digitaler Technologien nutzen. Einer von zehn Gründern führt nach eigenen Angaben Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten durch und gilt somit als innovativer Gründer.

Die Identifikation und Kontaktaufnahme mit diesen Gründergruppen ist insbesondere in kleineren Städten und ländlichen Regionen häufig schwierig. Trotzdem lohnt sich der Aufwand, denn Startups haben das Potenzial den Gründungsstandort zu beleben.

Was Sie tun können:

Schaffen Sie Angebote, die für diese Gruppe interessant sind. Fragen Sie nach, wie Sie unterstützen können. Diese Gründergruppe bietet ein besonderes Wachstumspotenzial und schafft überdurchschnittlich viele Arbeitsplätze. Es ist daher von besonderer Bedeutung, dass Ihr Ökosystem für diese Gruppe als Gründungsstandort attraktiv wird und bleibt (siehe Kapitel „Infrastruktur bereitstellen und Finanzierung ermöglichen“, S. 128 ff.)

4. Die Unterstützungsintensität von Gründungen ist branchenabhängig

Mehr als zwei Drittel der Gründungen finden in den Bereichen persönliche und wirtschaftliche Dienstleistungen statt. Hierzu gehören auch Gründungen in den Freien Berufen. Teilweise sind diese Gründungen weniger beratungsintensiv. Unterstützungsmodule können somit effizienter gestaltet werden.

Was Sie tun können:

Kombinieren Sie standardisierte Informationsmodule und Möglichkeiten für individuelle Beratungen, beispielsweise in Form von Gründungstagen oder Meetups (siehe Kapitel „Gründerökosysteme unterstützen: Formate und Ziele“, S. 56).

5. Die Erschließung des regionalen Marktes ist für die Mehrheit der Gründer vorrangig

Der Großteil der Gründungen ist auf den regionalen Markt fokussiert. Auch bei digitalen Gründungen ist der Anteil mit etwa einem Drittel noch relativ hoch. Die Ansprache und Gewinnung von Kunden wird von über einem Viertel der Gründer häufig jedoch als Hemmnis für die Geschäftsentwicklung empfunden.

Was Sie tun können:

Schaffen Sie Formate, die Gründer mit regionalen End- und Geschäftskunden zusammenbringen. Diese bieten einen großen Mehrwert und helfen dabei, neue Geschäftsbeziehungen aufzubauen sowie Produkte und Dienstleistungen weiter zu verbessern (siehe Kapitel „Marktorientierung der Gründungen stärken“, S. 92 ff.).



Literatur zum Kapitel

„Fünf Erkenntnisse der Gründungsforschung“

Die deutschen Länderberichte zum Global Entrepreneurship Monitor finden Sie auf der Website des Instituts für Wirtschafts- und Kulturgeographie der Leibniz Universität Hannover:

www.wigeo.uni-hannover.de (Forschung > Wirtschaftsgeographie > Forschungsprojekte).

Die jährlichen Berichte zum KfW-Gründungsmonitor finden Sie auf der Website der KfW Bankengruppe:

www.kfw.de (KfW-Konzern > Service Download Center > Konzerntemen > Research > KfW-Gründungsmonitor).



9

Ausblick

Zukünftige Entwicklung

Ausblick: Zur zukünftigen Entwicklung von Gründungsregionen und Unterstützungsangeboten

Der Professionalisierungsgrad von Unterstützungsleistungen für Gründungen und Startups wird weiter zunehmen. Gleichzeitig steigt der Anteil von privatwirtschaftlichen Angeboten. Allerdings zeigen sich am Markt seit einiger Zeit Sättigungstendenzen. Nicht wenige Coworking-Einrichtungen, Inkubatoren und Akzeleratoren sind aufgrund mangelnder Nachfrage wirtschaftlich nicht tragfähig und konnten deshalb nicht weitergeführt werden. Der Prozess der Privatisierung der Unterstützung von Gründungen und Startups hat offensichtlich seine Grenzen. Öffentliche Förderprogramme werden weiterhin eine bedeutende Rolle spielen und wichtige Impulse in der Unterstützungslandschaft setzen.

Um erfolgreich zu sein, erfordern die Vielzahl, die Heterogenität und die daraus resultierende Intransparenz von Unterstützungsangeboten jedoch eine spezifische Ausrichtung der Leistungserbringung:

- Gute Sicht- und Auffindbarkeit
- Effiziente Marktzugänge und Vermittlungskompetenz
- Klarheit im Angebot und bei der Zielsetzung
- Umfangreiche Kontakte und engmaschige Vernetzung
- Ausgeprägte Fokussierung auf Branchen und Technologiefelder
- Gewährleistung von Unabhängigkeit und Selbstbestimmtheit

Die aufgeführten Erfolgsfaktoren gelten für öffentliche und private Förderprogramme gleichermaßen. In der Praxis zeigt sich immer häufiger die Kombination von mehreren Unterstützungsangeboten aus einer Hand, um die komplexen Bedürfnisse von Gründungen und Startups besser bedienen zu können (vgl. Zinke et al. 2018: 151). Darüber hinaus gewinnen Plattformen, die Erfolgsgeschichten und Unterstützungsangebote bündeln, zunehmend an Bedeutung.

Unterstützungsprogramme sind in der Lage, die Ausrichtung von Gründerökosystemen mitzugestalten. Die angestrebte Technologie- und Branchenorientierung resultiert aus den regionalwirtschaftlichen Ausgangsbedingungen.

High-Tech-Startups benötigen ein anderes Umfeld als Gründungen im Bereich der einfachen Dienstleistungen oder von Handwerksbetrieben. Insbesondere technologieorientierte Gründungen und ihre häufig urban geprägten Standorte stehen seit Jahren im Fokus wissenschaftlicher Analysen, während andere Gründungsformen oder auch Gründungsaktivitäten in ländlichen Regionen bisher seltener untersucht wurden. Fundiertes Know-how zu Entwicklungsdeterminanten liegt deshalb insbesondere für technologieorientierte Ökosysteme vor. Im Rahmen einer Studie der Warwick Business School in Helsinki erfolgte eine Auswahl und anschließende Analyse von 250 wissenschaftlichen Artikeln zum Thema „Entrepreneurial Ecosystems“ (vgl. Aaltonen 2017).

Hierbei sind folgende Herausforderungen und Erkenntnisse für deren Ausbildung identifiziert worden:

- Nicht alle innovativen Technologien kommen aus dem Silicon Valley, doch wenn es um hochvernetzte, high-tech-orientierte Geschäftsideen geht, führt kein Weg an der amerikanischen Westküste vorbei.
- Unternehmerische Aktivitäten haben einen regionalen Ursprung, doch die meisten High-Tech-Startups müssen sich im globalen Wettbewerb um Kapital und Kunden behaupten.
- Regionale Institutionen und Fördermaßnahmen können unternehmerische Aktivitäten initiieren – Investitionen der öffentlichen Hand führen jedoch nicht zwangsläufig zu erfolgreichen Ökosystemen.
- Schlüsselakteure in regionalen Ökosystemen sind, neben den Gründern selbst, Investoren, große Unternehmen, politische Institutionen und Universitäten.
- Frühphasen-Investoren haben überwiegend einen regionalen Fokus – sie sind eine wichtige Voraussetzung zur Attraktion globaler Kapitalströme.
- Unternehmerische Selbstüberschätzung führt tendenziell zu einem Überhang an Startups und erhöht die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns. Doch hieraus resultieren hohe Lerneffekte, und gleichzeitig gehen weniger Chancen am Markt verloren.
- Jedes Startup muss mindestens zwei strategische Stellschrauben in den Blick nehmen, unabhängig vom Markt auf dem es agiert: den Zeitpunkt des Markteintritts („Timing“) und die Reaktionen etablierter Unternehmen.



Die hier aufgeführten sieben Punkte verdeutlichen die hohe Bedeutung der Internationalität von technologieorientierten Gründerökosystemen. In Deutschland nimmt Berlin in dieser Hinsicht eine führende Position ein. Andere deutsche Städte haben zwar die Chance sich in ausgewählten Kompetenzfeldern (z. B. Fintech, Künstliche Intelligenz, Cleantech) einen Namen zu machen, jedoch ohne eine vergleichbare Größe und Bekanntheit als Startup-Standort erreichen zu können (vgl. Gauthier et al. 2018).

Für die regionalwirtschaftliche Balance zwischen urbanen und ländlichen Räumen ist es wichtig, dass nicht nur die bekannten Hotspots von der derzeitigen Startup-Welle profitieren, sondern auch in kleineren Städten und Kommunen neue Unternehmen entstehen und sich nachhaltig etablieren. Grundsätzlich wird es langfristig darum gehen, die vorhandene Struk-

turen an mittelständischen Betrieben sinnvoll zu ergänzen, um neue zukunftsfähige Arbeitsplätze zu schaffen. Aufgrund der Nachfolgeproblematik und der durch die Digitalisierung entstandenen neuen Wettbewerbssituation ist davon auszugehen, dass mehr Betriebe als bisher nicht weitergeführt werden können. Die Herausforderungen der Gründungsunterstützung in kleineren Städten oder ländlichen Regionen sind jedoch anders gelagert als an den Technologie- und Startup-Standorten. Hier ist es weniger die Internationalität als die Nutzung endogener Potenziale, die in den Vordergrund rücken. Insbesondere die stärkere Vernetzung der mittelständischen Wirtschaft mit den einheimischen Gründern kann einen vielversprechenden Weg darstellen. Für die Unterstützung von Gründungsaktivitäten in ländlichen Regionen ist außerdem der flächendeckende Ausbau von Hochgeschwindig-

keitsinternetleitungen erforderlich. So würden diese Standorte mit ihren günstigen Immobilienpreisen auch für Gründer aus den großen Städten attraktiver werden.

Der Wettbewerb von Gründerökosystemen erfolgt nicht zwischen Nationen, sondern Regionen. Trotzdem ist es wichtig, Stellschrauben auch auf nationaler Ebene zu justieren, um Rahmenbedingungen für Startups und Gründer zu verbessern. Insbesondere die Vereinfachung von Gründungsprozessen, die Konfiguration der steuerlichen Gesetzgebung und das regulatorische Umfeld sind hier an erster Stelle zu nennen. Hierdurch könnten zum einen der Arbeitsaufwand und das Risiko für Gründer reduziert, und zum anderen Marktchancen gefördert werden. Die Attraktivität von Gründungen würde erhöht und somit die Entwicklung regionaler Ökosysteme gestärkt.

Literatur zum Kapitel

„Ausblick: Zukünftige Entwicklung“

Aaltonen, A. (2017):

Factors Shaping Entrepreneurial Ecosystems and the Rise of Entrepreneurship:

A View from Top Management Journals. Helsinki: Demos Helsinki.

Gauthier, J. F., D. Strangler, M. Penzel, A. Morelix (2018):

Global Startup Ecosystem Report 2018. Succeeding in the New Era of Technology. Oakland: Startup Genome.

Zinke, G., J. Ferdinand, W. Groß, J. L. Möring, L. Nögel, S. Petzolt, S. Richter, M. S. Robeck, J. Wessels (2018):

Trends in der Unterstützungslandschaft von Start-ups – Inkubatoren, Akzeleratoren und andere.

Berlin: Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH.



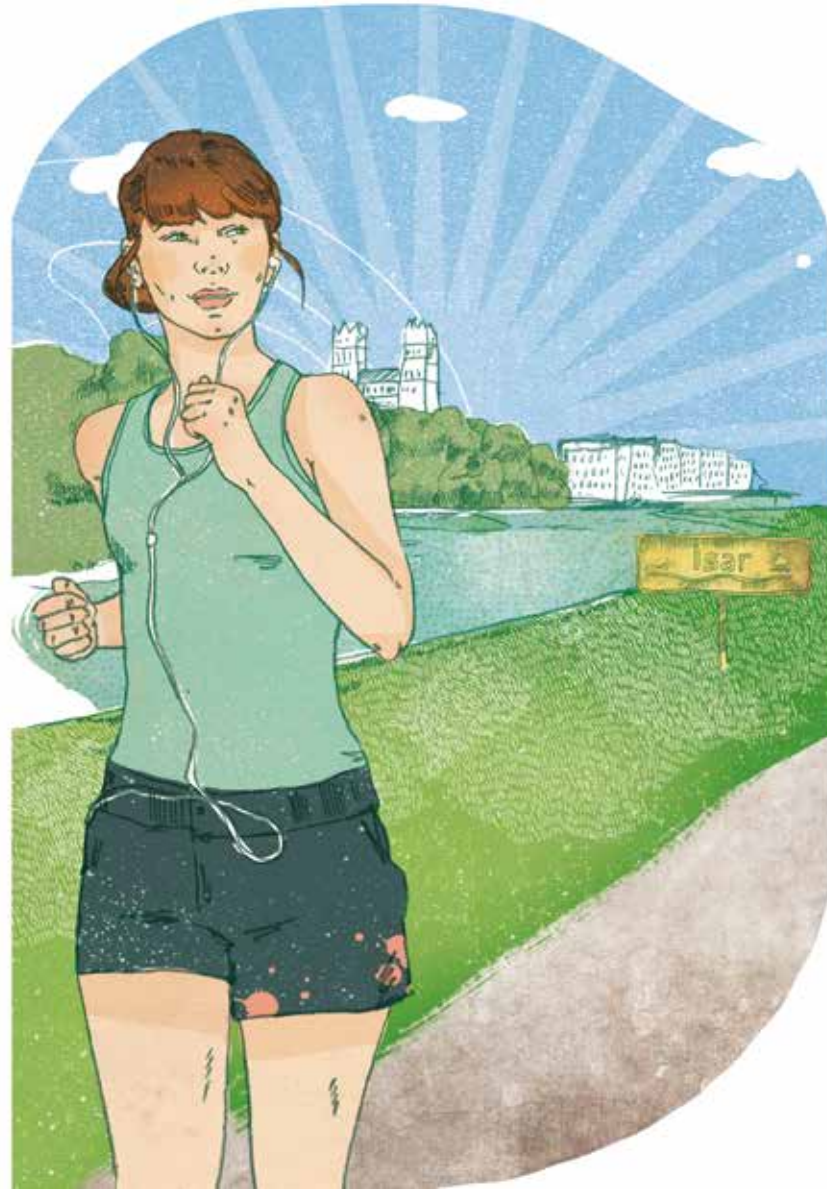
Neun Empfehlungen

einer Gründerin

Neun Empfehlungen zur Unterstützung von Unternehmensgründungen aus Sicht einer Gründerin

Was können Unterstützer ganz konkret tun, damit sie Gründer in der richtigen Weise und mit den richtigen Themen erreichen?

1. Gründer wertschätzen
2. Einmalig und prägnant über Angebot und Ansprechpartner in der Region informieren, um bei Bedarf zügig darauf zurückgreifen zu können
3. Fördermöglichkeiten für Gründer einfacher präsentieren, weitere Brücken zwischen den Angeboten und ihren potenziellen Nutzern bauen
4. Kleine Unternehmen nicht unterschätzen, sondern als Motor für große Unternehmen und den Standort erkennen
5. Neben dem „Hype“ (z. B. Games Industries) auch bereits etablierte Dienstleistungen stärken und fördern
6. Networking und Veranstaltungen: Unternehmensformen unterscheiden und passende Unternehmer verbinden (GmbH, Freiberufler, Ausbildungsbetriebe)
7. Arbeitskräfte: Studierende auf Anforderungen in der Praxis vorbereiten, Foren für den Austausch zwischen Wirtschaft und Hochschulen etablieren
8. Beratungsangebot für Startups bei der ersten Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen schaffen
9. Was hat geholfen:
 - IHK als Ansprechpartner, der weitervermittelt
 - Workshops zu Fachthemen, die das Unternehmen/die Branche betreffen
 - Aktive Mitwirkung in Gremien, um den Wirtschaftsrahmen mitzugestalten (IHK Vollversammlung, Expertenrat)
 - Politik: Austausch, Gehör finden, Informationsangebote über die Strategie des Wirtschaftsministeriums in den kommenden Jahren.



Die Autoren



Dr. Matthias Wallisch

Seit 2009 Projektleiter im RKW Kompetenzzentrum und seit 2016 stellvertretender Fachbereichsleiter. Leitung und Koordination von Projektaktivitäten u.a. zu den Themen Gründerökosysteme und Startup meets Mittelstand. Zuvor wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie der Ludwig-Maximilians-Universität München (2003-2008). Ausbildung zum Bankkaufmann (1995-1997), Studium der Wirtschaftsgeographie (Diplom 2003), Master of Business Research (2006) und Promotion zum Thema Business Angels (2009) in München.



Dr. Natalia Gorynia-Pfeffer

Seit 2006 Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn. Tiefgehende Erfahrung in der Erhebung und Analyse der wirtschaftlichen Wirksamkeit von Förderprogrammen bzw. der Befragung von Unternehmen und Forschungseinrichtungen. Doktorin der Wirtschaftswissenschaften mit deutsch-polnischem Doppel-diplom (Diplomkauffrau und M.A.). In ihrer Dissertation (SGH Warsaw School of Economics) analysierte sie institutionelle Rahmenbedingungen des nationalen Innovationssystems in Deutschland und Polen.



Dr. Kai Morgenstern

Nach dem Studium der Physik und der Promotion im Bereich Klimatologie beschäftigte sich Kai Morgenstern mit Emissionen und Energieeffizienz im Bergbau sowie mit der erneuerbaren Energieversorgung von Kommunen. Seit 2012 ist er im RKW Kompetenzzentrum tätig und leitete dort bis 2014 das Projekt Energieeffizienz Impulsgespräche, das mehr als 8.000 kleine und mittlere Unternehmen zum Thema Energieeinsparung mit Querschnittstechnologien informiert hat. Danach beschäftigte er sich intensiv mit den Problemen und Herausforderungen von Energiegründern und untersucht, wie eine Zusammenarbeit von Startups und Mittelstand funktionieren kann.



Alexandra Koch

Seit 2014 arbeitet Alexandra Koch auf nationaler und internationaler Ebene mit Startups und Unterstützern zusammen. Sie betreute die Projekte Energiegründer und FRAUEN unternehmen, baute einen internationalen Akzelerator in neun europäischen Ländern auf und leitet jetzt das Global Entrepreneurship Network in Deutschland. Bevor sie zum RKW kam, war Alexandra Koch von 2005 bis 2008 in der Post-Produktion beim Westdeutschen Rundfunk, von 2008 bis 2011 als Senior Pre-Production Planner bei Twentieth Century Fox Home Entertainment und von 2011 bis 2014 als Corporate Communications Manager bei der Werbeagentur Wunderman tätig.



Rabena Diana Ahluwalia

Seit 2009 im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn tätig, u.a. Leitung von Projekten mit dem Schwerpunkt auf Kommunikation und Transfer sowie Chefredaktion für das RKW Magazin (bis 2017). Ab 2015 Mitarbeit in Projekten des Fachbereichs Gründung und Innovation, u.a. zum Thema Gründerökosystem. Seit 2018 verantwortlich für Themen im Bereich Entrepreneurship Education. Zuvor Magisterstudium der Sprach- und Literaturwissenschaft, Soziologie und Psychologie an der Technischen Universität Darmstadt (2003 -2009).



Dr. Heiner Depner

Dr. Heiner Depner studierte Wirtschaftsgeographie an der Justus-Liebig-Universität Gießen und war seit 2007 am RKW Kompetenzzentrum beschäftigt. Von 2010 bis 2018 war er als Projektleiter für die Wirkungsanalysen des Zentralen Innovationsprogramms Mittelstand verantwortlich. In seiner Dissertation (Philipps-Universität Marburg) analysierte er am Beispiel der Kooperationen zwischen deutschen und chinesischen Automobilzulieferern in China die Bedeutung von unterschiedlichen nationalen Innovationssystemen für die Zusammenarbeit.



Dr. Noemí Fernández Sánchez

Seit 2012 Projektleiterin im Fachbereich Gründung und Innovation des RKW Kompetenzzentrums in Eschborn. Sie ist für das Thema „Senior Entrepreneurship“ zuständig und betreut den gleichnamigen Expertenkreis, den sie 2014 gründete. Zuvor war sie Projektleiterin Handel und Dienstleistungen im RKW (2007-2012) und wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt „Innovative Räume“ am Institut Arbeit und Technik (IAT) in Gelsenkirchen (2002-2006). Sie ist Regional- und Wirtschaftsgeographin sowie Spezialistin für Geographische Informationssysteme (GIS), Raum-, Stadt- und Umweltplanung. Ihr Studium absolvierte sie an der Universität Autónoma Madrid. Die anschließende Promotion erfolgte an der Universität Oviedo in Spanien (2007).



Dr. Julia Wolff von der Sahl

Seit 2009 Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn. Leitung und Koordination von Projektaktivitäten u.a. zu den Themen Fachkräftesicherung, Entrepreneurship Education und Innovationsförderung im Mittelstand. Zuvor wissenschaftliche Mitarbeiterin am Sonderforschungsbereich „Staatlichkeit im Wandel“ an der Universität Bremen. Promotion (2008) zur Sozialpolitik in der Schweiz nach dem Ende des Goldenen Zeitalters des Wohlfahrtsstaates. Studium der Politikwissenschaft an der Universität Bremen und der University of Bath (Diplom 2003).



Christoph Starke

Seit 2018 Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Landkreis Stade. Ehemaliger Leiter des Fachbereichs Gründung und Innovation im RKW Kompetenzzentrum (2017-2018). Vorher verschiedene Tätigkeiten bei hannoverimpuls (2003-2017), u.a. Bereichsleiter Gründung und Entrepreneurship. Studium der Raumplanung an der TU Dortmund (Diplom 2001).



Unsere Mission

Das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. ist als bundesweites Netzwerk regional und überregional aktiv. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen zu steigern – durch Informationen, Beratung und Weiterbildung. Weitere Informationen finden Sie unter: www.rkw.de

Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt. Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V. www.rkw-kompetenzzentrum.de



Hinweis zu Förderprogrammen

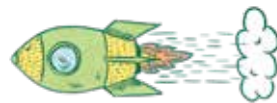
Im vorliegenden Handbuch werden mehrere Förder- und Unterstützungsprogramme für Gründer und Startups genannt. Es handelt sich hierbei lediglich um eine themenspezifische Auswahl. Eine ausführliche Übersicht und detaillierte Erläuterungen zu Förderprogrammen für Gründer und Startups auf Bundesebene bietet das Existenzgründungsportal des BMWi: www.existenzgruender.de

Der Bund sowie die Bundesländer bieten unterschiedliche Förderprogramme für Existenzgründer oder Unternehmen an. Die Förderungen können sowohl in Form von Zuschüssen, Darlehen oder auch Bürgschaften vergeben werden. Jedes Förderprogramm hat eine eigene Richtlinie in der u. a. die Antragstellung geregelt ist. Die Förderung von Investitionen erfolgt in der Regel über Darlehensförderprogramme.

Danke

Das vorliegende Handbuch basiert auf den Erfahrungen unserer Workshops zu den Themen „Gründerökosysteme stärken“ und „Startup meets Mittelstand“. Wir bedanken uns bei allen Partnern, Referenten und Teilnehmern, die mit ihrem Engagement und ihren Ideen eine wichtige Grundlage zur Entstehung des Handbuchs geschaffen haben.

Vielen Dank an Helena Malsy, Gründerin von Das Ei GmbH, für die Bereitstellung ihrer Thesen zur richtigen Unterstützung von Unternehmensgründungen.



Gründerökosysteme gestalten

Das vorliegende Handbuch richtet sich an Unterstützer von Gründern sowie jungen Unternehmen und Start-ups – angesprochen werden sowohl öffentliche Institutionen als auch privatwirtschaftliche Initiativen. Im Fokus stehen das Konzept regionaler Gründerökosysteme und seine praktischen Anwendungsmöglichkeiten.

Insgesamt werden 18 Maßnahmen zur Stärkung von Gründungsaktivitäten in fünf Handlungskategorien vorgestellt:

- Akteure zusammenführen und verbinden
- Marktorientierung der Gründungen stärken
- Talente und Gründergruppen aktivieren
- Infrastruktur bereitstellen und Finanzierung ermöglichen
- Anerkennung und Identifikation fördern

Unsere Erfahrungen zeigen, dass es in der Wirtschaftsentwicklung und Gründungsförderung keine Automatismen gibt. Jede Region ist einzigartig und erfordert eine individuelle Herangehensweise. Dem Handbuch ist deshalb ein Gründerökosystem-Canvas zur Analyse und Gestaltung der eigenen Region beigelegt.

www.gruenderoekosystem.de

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages