

# Die Zukunft der Gründungsförderung – neue Trends und innovative Instrumente

Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und  
Technologie (BMWi)

**Dr. Mirko Bendig, Dr. Jan Evers, Sarah Knirsch**  
**in Kooperation mit Prof. Peter Wippermann**

18. März 2013



## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung: Die Zukunft der Gründungsförderung .....	5
2.	Wie interaktive Netzwerke neue Möglichkeiten für die Gründungsförderung schaffen .....	8
3.	Ausgangslage für Trends und Innovationen .....	15
3.1.	Rückblick auf Anpassungsstrategien .....	15
3.2.	Aktuelle Entwicklungsdynamiken .....	18
4.	Identifikation und Bewertung von Trends in der Gründungsförderung .....	23
4.1.	Trendanalyse in der Literatur .....	23
4.2.	Trendanalyse durch Experteninterviews .....	26
4.3.	Der Auswahlprozess .....	31
4.3.1.	Kategorisierung und Konsolidierung .....	31
4.3.2.	Zwischenergebnis: Neun Trends .....	34
4.3.3.	Online-Befragung .....	40
4.3.4.	Fachtagung .....	43
5.	Trendreports .....	49
5.1.	Crowdinvesting – Neue Finanzierungsformen .....	49
5.1.1.	Hintergrund .....	49
5.1.2.	Beschreibung .....	50
5.1.3.	Beispiele .....	54
5.1.4.	Kritik / Widersprüche .....	56
5.1.5.	Relevanz und Umsetzungspotenziale .....	57
5.2.	Partnering – Anforderungen an die Gründungsberatung 2.0 .....	59
5.2.1.	Hintergrund .....	59
5.2.2.	Beschreibung .....	61
5.2.3.	Beispiele .....	63
5.2.4.	Kritik / Widersprüche .....	67
5.2.5.	Relevanz und Umsetzungspotenziale .....	68
5.3.	Dienstleistungen und Outsourcing für Gründungen .....	69
5.3.1.	Hintergrund .....	69
5.3.2.	Beschreibung .....	71
5.3.3.	Beispiele .....	73
5.3.4.	Kritik / Widersprüche .....	76
5.3.5.	Relevanz und Umsetzungspotenziale .....	77

5.4.	Industrialisierung von Start-ups.....	80
5.4.1.	Hintergrund.....	80
5.4.2.	Beschreibung .....	81
5.4.3.	Beispiele.....	85
5.4.4.	Kritik / Widersprüche.....	87
5.4.5.	Relevanz und Umsetzungspotenziale .....	89
5.5.	Gründung wird chic – die neue Sichtbarkeit und Teilhabe.....	90
5.5.1.	Hintergrund.....	90
5.5.2.	Beschreibung .....	91
5.5.3.	Beispiele.....	94
5.5.4.	Kritik / Widersprüche.....	96
5.5.5.	Relevanz und Umsetzungspotenziale .....	97
6.	Zusammenfassung und Empfehlung.....	99
7.	Literaturverzeichnis.....	106
8.	Anlagen.....	110
8.1.	Untersuchungsdesign .....	110
8.2.	Leitfaden explorative Interviews zu Trends in der Gründungsförderung .....	110

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklungsdynamiken und Anpassungsstrategien in 20 Jahren Gründungsförderung in Deutschland (Anzahl der Gründungen in Tausend) .....	16
Abbildung 2: Entwicklung der Gründungszahlen (in Tsd. Gründungen) nach Gewerbeanzeigenstatistik in Deutschland von 2001 bis 2011.....	21
Abbildung 3: Entwicklung der Gründungszahlen (in Tsd. Gründungen) bereinigt um die Gründungen aus der Arbeitslosigkeit von 2001 bis 2010.....	22
Abbildung 4: Trendpool mit den ausgewählten neun Trends .....	33
Abbildung 5: Aufbau Online-Befragung.....	41
Abbildung 6: Teilnehmende Institutionen am Online-Survey.....	42
Abbildung 7: Relevanzeinschätzung der Trends (Skala von 1–5) ...	43
Abbildung 8: Vorgehensweise der Arbeitsgruppen mit Fragestellung und Zeitplanung .....	45
Abbildung 9: Diskussionsdokumentation Fragestellung 1; Arbeitsgruppe Partnering .....	46

Abbildung 10: Diskussionsdokumentation Fragestellung 2 und 3; Arbeitsgruppe Dienstleistungen und Outsourcing für Gründungen .	46
Abbildung 11: Diskussionsdokumentation Fragestellung 4; Arbeitsgruppe Crowdfunding .....	47
Abbildung 12: Diskussionsdokumentation Fragestellung 5; Arbeitsgruppe Industrialisierung von Start-ups.....	47
Abbildung 13: Ergebnisse der Arbeitsgruppe Gründung wird chic..	48
Abbildung 14: Start-up Finanzierung.....	49
Abbildung 15: Schematische Darstellung Crowdfunding.....	51
Abbildung 16: Finanzierungsvolumen auf Crowdfunding- Plattformen.....	53
Abbildung 17: Bewilligte Gründercoachings 2007–2011.....	60
Abbildung 18: Formen der Gründungsberatung: Beratung – Coaching – Partnering .....	61
Abbildung 19: Beratungsangebote, welche das Konzept von Partnering umfassen .....	64
Abbildung 20: Organisationsstruktur in der Industrie- vs. Netzwerkökonomie .....	80
Abbildung 21: Industrialisierung von Start-ups.....	81
Abbildung 22: Einordnung der Anbieter und Finanziers nach Finanzierung und Commitment .....	82
Abbildung 23: Abgrenzung der Programmanbieter nach Innovationsgrad und Fokus auf Portfolioerweiterung .....	85
Abbildung 24: Die neue Sichtbarkeit und Teilhabe – Demokratisierung der Gründungsförderung.....	92
Abbildung 25: Die Themen der bundesweiten Initiative .....	103

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Liste der interviewten Experten .....	26
Tabelle 2: Übersicht der Trendpaten und Trendskeptiker .....	44

## 1. Einleitung: Die Zukunft der Gründungsförderung<sup>1</sup>

Was würde ein Zukunftsforscher der deutschen Gründungsförderung raten? So könnte man die Leitfrage für diese Studie formulieren. Es spricht vieles dafür, dass dramatische Veränderungen vor uns liegen.

In einem Gastbeitrag beschreibt Deutschlands führender Trendforscher und Mitgründer des Trendbüros, Peter Wippermann, den strukturellen Wandel von der Industriekultur zur Netzwerkgesellschaft, den technologischen Wandel von der Analogwelt zur Digitalisierung sowie den kulturellen Wandel durch Zusammenarbeit und individualisierte Lösungen.

Wippermann arbeitet heraus, was diese Megatrends für die Gründungsförderung bedeuten. Mit einem Anwendungsfall (Veränderungen durch das Crowdfinancing in der Gründungsfinanzierung) akzentuiert er noch weiter und beschreibt, wie und warum Banken als traditionelle Gründungsfinanzierer durch das Internet bald nicht mehr nur im Zahlungsverkehr unter Druck geraten werden.

Mit Absicht ist dieser Gastbeitrag als Exkurs und Inspirationsquelle gehalten – unzensiert von uns Autoren in unserer Rolle als Experten zur Gründungsförderung, die wir vielleicht versucht wären, Details zu korrigieren und den Blick auf die größeren Zusammenhänge zu verstellen.

Das Gesamtprojekt als sechsmonatige Untersuchung trägt den vollen Titel **„Die Zukunft der Gründungsförderung – neue Trends und innovative Instrumente“** und lebt davon, dass Experten sich mit der Zukunft auseinandergesetzt haben. Das Untersuchungsdesign aus Trendforschung, Expertenbefragung und Fachtagung (siehe Anhang, Kap. 8.1) bekam das Vertrauen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), das das Projekt unter dem Titel „Gründungsförderung – neue Trends und innovative Instrumente“ im Frühjahr 2012 ausgeschrieben hatte.

In Workshops wurden die beiden Welten *Trendforschung* und *Gründungsexpertise* zusammengeführt, die Ergebnisse zugespitzt auf insgesamt neun Trends. Mit der Hilfe von über 100 Experten aus Wissenschaft und Praxis wurden dazu internationaler und nationaler Input eingeholt und aus den neun Trends wiederum die fünf relevantesten ausgewählt. Im November 2012 schließlich versammelten sich über 100 Gründungsförderer im Eichensaal des BMWi in Berlin, um die Forschungsergebnisse und die fünf Trends zu diskutieren. Trendpaten und -skeptiker halfen uns in den Arbeitsgruppen, die Trends in ihren Folgen kritisch zu betrachten.

---

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Bericht stets die männliche Schreibform gewählt, auch wenn sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint sind.

Keiner der fünf Trends wurde danach fallen gelassen, aber alle nochmals weiter geschärft.

Eine grundlegende Frage hierfür ist jedoch zunächst: Was sind Trends der Gründungsförderung?

Wippermann definiert Trends allgemein als *„...Arbeitsbegriffe der sich entwickelnden Zukünfte. Sie benennen gemeinsame Anpassungsstrategien an eine sich verändernde Umwelt. Sie sind Bindungsangebote ohne Institutionen und ersetzen Traditionen. Trends und Gegentrends bieten widersprüchliche Alternativen auf dieselbe Herausforderung. Sie kennzeichnen eine Entwicklungsdynamik von sieben bis zehn Jahren.“*

Sich an neue Umweltbedingungen anzupassen ist zunächst nichts Neues für die deutsche Gründungsförderung, wie in **Kapitel 3** resümiert wird. In den vergangenen zwanzig Jahren haben sich Zielgruppe, Instrumente und Inhalte mehrfach stark geändert. Universitäten wurden Teil der Gründungsnetzwerke, Arbeitslose von einer kaum akzeptierten zur gewichtigen Zielgruppe, Internetgründer wurden erst gehypt, dann diskriminiert und sind nun wieder als Protagonisten der Netzwerkgesellschaft begehrt.

Nicht immer passte sich die deutsche Förderlandschaft nur durch Adaption internationaler Strategien an. Manchmal setzte sie auch selbst die Trends - z.B. durch die Einführung des Existenzgründungszuschusses für Gründungen aus der Arbeitslosigkeit.

Es ist also beileibe nicht so, dass die Gründungsförderung Mangel an Herausforderungen und veränderten Markt- und Umfeldbedingungen leiden würde. Die wichtigsten Entwicklungsdynamiken führen wir in **Kapitel 3.2** auf.

Die fünf Trendreports sind der Kristallisationspunkt dieser **vernetzten Betrachtung von Status quo und künftigen Herausforderungen**. Die Trendreports verdichten die Zukunft rund um das gewählte Thema, um die Anforderungen für die Zukunft greifbarer zu machen. Die Reports sind einheitlich aufgebaut, funktionieren jeweils auch aus der Studie herausgelöst. Die Handlungsstrategien werden für die Akteure diskutiert. Nicht jeder Trend wird den Alltag der Gründungsförderer dramatisch verändern. Mehrere werden dies tun - wir wissen nur noch nicht, welche.

Um in jedem Fall richtig zu liegen, arbeiten wir im **Abschlusskapitel 6** aus den Trends die gemeinsamen Herausforderungen heraus und geben eine Empfehlung zum Start dieses Anpassungsprozesses. Dieser wird für verschiedene Akteure der öffentlichen Gründungsförderung – u.a. Ministerien in Bund und Land, regionale Wirtschaftsförderer und Kammern, Landesförderinstitute und Förderbanken –, unterschiedlich sein und ist in den jeweiligen Institutionen weiter auszuarbeiten.

Am Ende stehen wir mit der Untersuchung nunmehr an dem Punkt, an dem es richtig los geht. Nie zuvor waren die Chancen höher, bei gleichem Mitteleinsatz den Output an Gründungsdynamik durch neue Förderstrategien zu maximieren und den Strukturwandel für mehr Nachhaltigkeit und wirtschaftliche Stärke voranzutreiben.

In diesem Sinne freuen wir uns darauf, mit Ihnen die Zukunft der Gründungsförderung zu gestalten.

*G. Brandt A-E → Sarah Kwidal*

## **2. Wie interaktive Netzwerke neue Möglichkeiten für die Gründungsförderung schaffen**

**Gastbeitrag: Peter Wippermann, Professor für Kommunikationsdesign an der Folkwang Universität der Künste, Essen; Gründer Trendbüro, Hamburg.**

### ***Die Rolle der Trendforschung beim Thema Gründungsförderung***

Um herauszufinden, welche Hemmschwellen noch abgebaut werden müssen, um die Gründungskultur in Deutschland zu verbessern, kann die Trendforschung helfen. Als Mischdisziplin verschiedener Sozialforschungen begnügt sich die Trendforschung nicht mit einer Bestandsaufnahme, sondern analysiert die künftigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und entwirft Szenarien. Demografischer Wandel, Globalisierung und Klimawandel beeinflussen unsere Zukunft. Ökonomische, ökologische, soziale, kulturelle, politische und nicht zuletzt technologische Entwicklungen bilden die Basis für jene gesellschaftlichen Wertewandelentwicklungen, die wir Trends nennen.

Trends sind Arbeitsbegriffe der sich entwickelnden Zukünfte. Sie benennen gemeinsame Anpassungsstrategien an eine sich verändernde Umwelt. Sie sind Bindungsangebote ohne Institutionen und ersetzen Traditionen. Trends und Gegentrends bieten widersprüchliche Alternativen auf dieselbe Herausforderung an. Sie kennzeichnen eine Entwicklungsdynamik von sieben bis zehn Jahren. Von Moden unterscheiden sich Trends durch ihre langsame Verbreitung. Moden sind die kurzlebigen Indikatoren für Trends.

### **Trendforschung ist das wichtigste Instrument für Zukunftsforscher.**

Die Zukunft entsteht an den Rändern unserer Gesellschaft. Sie hat die Kraft, alle Lebensbereiche zu verändern. Die Alltagskultur passt sich nur zögerlich den neuen Umweltbedingungen an. Das gibt dem aufmerksamen Beobachter die Chance, über mögliche Zukünfte nachzudenken. Zukunftsszenarien entstehen aus der Abschätzung von Innovationen und kultureller Akzeptanz. Sie heißen Trends und helfen dabei, die Bedingungen zu schaffen, die eine Entwicklung beschleunigen können. Im Falle der deutschen Gründungskultur gehören neben dem Abbau von Bürokratien und der kulturellen Akzeptanz auch ganz klar die Möglichkeiten zur Beschaffung von Investitionskapital dazu.

### ***Eine Gesellschaft im Wandel***

**Der Strukturwandel bestimmt den Erfolg von Existenzgründungen mit.**

Mit den Instrumenten der Trendforschung lässt sich sehr deutlich nachzeichnen, dass sich die Grundprinzipien, die allem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Handeln zugrunde liegen, in jüngster Vergangenheit grundlegend geändert haben. Was wir im Moment erleben, ist ein tiefgreifender Strukturwandel weg von der Industriekultur und hin zur Netzwerkökonomie.

Das Internet wird zur Infrastruktur des 21. Jahrhunderts. Digitale Netzwerke senken die Kosten für Information und Kommunikation. Alles, was abschließend beschrieben werden kann, wird Programm. Zeit wird zur knappsten Ressource. Das verändert unser Leben und Arbeiten grundlegend. Die Organisationsstrukturen künftiger Unternehmen basieren auf Netzwerkdynamiken. Die Industriekultur setzt auf Arbeitsteilung und Massenproduktion. Die Netzwerkökonomie gewinnt durch Zusammenarbeit und individuelle Lösungen.

### **Der Wertewandel in der Gesellschaft bestimmt die Akzeptanz von Innovationen.**

Die Unternehmenskulturen in Deutschland tun sich noch schwer, die Freiheit, Schnelligkeit und Effizienz des allgegenwärtigen Internets zu nutzen. Firmengründungen sind aber darauf angewiesen, nach den neuen Spielregeln der Netzwerkökonomie zu planen und zu arbeiten.

In den nächsten Jahren werden wir erleben, dass sich das traditionelle Innovations- und Finanzierungsmanagement externen Netzwerken öffnet. Damit wird die Art und Weise, wie wir zukünftig Wert generieren und im Wettbewerb miteinander stehen, grundlegend verändert. Um im globalen Wettbewerb weiterhin Erfolg zu haben, wird es nicht ausreichen, vorhandene Marketingstrategien zu intensivieren. Vordenker und Entscheider müssen darüber nachdenken, wie man künftig konkurriert und gleichzeitig kooperiert.

### **Die neuen Spielregeln der Netzwerkökonomie**

Zunächst jedoch muss sich die Einsicht durchsetzen, dass Formen wie Offenheit, Zusammenarbeit und Interaktion nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch für die Wirtschaft rentabel und produktiv sind. Die neue ökonomische Logik basiert auf vier mächtigen, neuen Prinzipien: Connectivity, Collaboration, Coopetition und Co-Creation. Diese vier Cs – alle Leitgedanken des Miteinanders – werden den Rahmen zukünftiger Wertschöpfung prägen. Das Prinzip der Arbeitsteilung der Industriezeit ist dabei, sich in den Quellcode der Netzwerkökonomie zu wandeln: Connectivity plus Collaboration plus Coopetition plus Co-Creation = gesunde Wirtschaft mit einer lebendigen Gründungskultur. Die vier Spielregeln im Einzelnen:

#### **Connectivity – vernetze dich!**

Zugang zu Ressourcen und Kompetenzen stellt die Grundvoraussetzung und Selbstverständlichkeit für das Handeln im Netzwerk dar. Die Millennials, die mit den Netzwerkmedien aufgewachsen sind, nutzen sie selbstverständlich. Wer nicht angeschlossen ist, wird in Zukunft ausgeschlossen sein. Connectivity ist der Schlüssel zum zukünftigen Erfolg. Heute geht

es aber nicht mehr um Aufmerksamkeit für Produkte, sondern um die Beziehungen zu den Konsumenten. Die kleinste Einheit wird mit der Gesamtheit vernetzt. Der einzelne Adressat zählt – und das weltweit.

### **Collaboration – verbünde dich!**

Anonyme Großbanken sind beispielsweise nicht mehr die einzigen möglichen Geldgeber für Gründer. Internet-AktivistInnen beweisen, dass das Mobilisieren breiter Unterstützungskreise in der Zusammenarbeit viel erreichen kann. Verbünde dich mit denen, die deine Ideale teilen. Personal Media, interaktive Netzwerkmedien wie SMS, Mobiltelefone, E-Mails, Blogs, Videos und soziale Netzwerke ermöglichen jederzeit einen Dialog unter den Menschen und zwischen Menschen und Unternehmen. Für die Gründungsszene bedeutet das, von einem Denken in Zielgruppen und Marketshare überzugehen zu einem Denken in Mindshare aufgrund gemeinsamer Interessen.

### **Coopetition – traue dich!**

Zusammenarbeit bei gleichzeitigem Wettbewerb zwischen Ideen und Lösungen kennzeichnet die neue Unternehmensführung. Durch die projektartige Zusammenarbeit, auch mit unterschiedlichen Geldgebern, besteht die Möglichkeit, gemeinsame Ziele mit individuellem Nutzen zu vereinen. In einem Kooperationswettbewerb können Beteiligte gemeinsam einen Vorteil erzielen. Gerade weil man Details verhandeln muss, steigert das gemeinsame Interesse von Gründern und Geldgebern den Markenwert.

### **Co-Creation – öffne dich!**

Die Konsumenten-Demokratie des Internets erreicht die Unternehmen. Die Konsumenten wollen nicht mehr nur die Rolle der Käufer einnehmen, sie werden Partner. Die Unternehmen und Marken werden gemeinsam neu definiert. Diese Veränderungen beginnen in der Zweiten Wirklichkeit, dem virtuellen Raum des Internets, und setzen sich in der Ersten Wirklichkeit rasant fort. Ein gemeinschaftliches Herangehen an kulturelle und ökonomische Investitionen in der Netzwerkökonomie bringt bessere Ergebnisse. Die totale Vernetzung von Unternehmen und Investoren hat bereits erfolgreich begonnen. Die Zukunft heißt Crowdfinancing.

### **Anwendungsfall „Crowdfinancing“: Wie interaktive Netzwerke neue Möglichkeiten für die Gründungsförderung schaffen**

Waren es früher einzig und allein die Bankkredite und öffentlichen Fördertöpfe, die eine Firmenneugründung möglich machten, hat hier eine echte Veränderung stattgefunden: Wer heute Geld für seine Unternehmensgründung benötigt, kann auch auf die Beteiligung von privaten Geldgebern hoffen. Dafür stehen zum einen die Business Angels bereit, ein angelsächsisches Phänomen, das zunehmend auch in Deutschland die Finanzierung für Start-ups verbessert: Allein 1.400 Akteure sind in den 40 Regionalnetzwerken des Dachverbands Business Angels Netzwerk Deutschland (BAND) organisiert; 2008 waren es erst 1.000. Hinzu

kommen nach BAND-Schätzungen 4.000 private Investoren, die nicht organisiert sind.

Zum anderen entwickelt sich nun eine blühende Gründungskultur durch das neue Phänomen der Internet-Finanzierungen. Hier schließen sich Nutzer für eine gewisse Zeit zusammen, um gemeinsam ein Projekt mit ihrem Geld anzuschieben. Je nach Ausrichtung erhoffen sie sich als Gegenwert eine symbolische Aufmerksamkeit oder aber eine handfeste Rendite. In jedem Fall glauben sie an den Erfolg der Unternehmung und leben heute schon vor, wie morgen alle arbeiten werden: vernetzt, kreativ und selbstbestimmt.

### **Die finanzielle Start-up-Förderung selbst wandelt sich unter Netzbedingungen.**

Diese neue Netzwerk-Kultur hat auch das Finanzierungswesen gründlich verändert. Vernetzte Finanzierungen gibt es unter dem Namen Crowdfunding bereits in allen erdenklichen Formen. Es begann in den USA mit Finanzierungen von Musikproduktionen, Filmen und auch Büchern. Heute können sich die Nutzer auf einer Plattform Geld für den nächsten Urlaub oder einen neuen Auspuff besorgen. Die deutschsprachigen Plattformen heißen zum Beispiel Respekt.net, Startnext, Pling, My Sherpas, Inkubato oder Vision Bakery.

### **Crowdfunding ist die Professionalisierung des Crowdfundings.**

Innerhalb weniger Stunden fanden sich Ende Dezember vergangenen Jahres per Crowdfunding eine Million Euro, um den Spielfilm zur erfolgreichen Fernsehserie „Stromberg“ zu finanzieren. Mehr als 3.000 Investoren haben sich laut der Produktionsgesellschaft Brainpool gemeldet, jeder davon hat für mindestens 50 Euro Anteile an dem Film erworben. Kommen eine Million Menschen ins Kino, bekommen die Anleger ihr Geld zurück. Werden mehr Tickets verkauft, ist ihnen ein Bonus in Aussicht gestellt.

### **Risikokapital wird nur auf einer Vertrauensbasis gegeben.**

Auch immer mehr Gründer in Deutschland setzen nun auf diese neue Form der Finanzierung, die es ihnen ermöglicht, schnell und flexibel auch an kleine Summen Risikokapital zu kommen. Umgekehrt bietet das Crowdfunding Anlegern die Chance, sich mit kleinen Beträgen an vielversprechenden neuen Projekten zu beteiligen. Seedmatch aus Dresden, Companisto und Bergfürst aus Berlin sind drei Internetplattformen, die private Anleger und Gründer zusammenbringen (mehr Details zu den Anbietern im Kap. 5.1 – der Trendreport zu „Crowdinvesting – Neue Finanzierungsformen“).

### **Marketing wird in Zukunft immer personalisierter.**

Zum Beispiel setzt der Anbieter Bergfürst auf den Austausch der Unternehmen mit ihren Aktionären. Deshalb wird es vor den jeweiligen Emissionen immer eine Art digitale Hauptversammlung geben, die live ins Web übertragen wird. Jeder interessierte

Anleger kann schriftlich Fragen einreichen, die das Gründer-Team dann beantwortet.

Dieses Bemühen, ein persönliches und vertrauensvolles Verhältnis zwischen Investor und dem Gründungsunternehmen herzustellen, spiegelt den beschriebenen Wertewandel perfekt wider: Wir entwickeln uns weg von der monologischen Ansprache von Unternehmen allein an ihre Shareholder hin zu einer aktiven Einbindung aller Stakeholder – also der Aktionäre und jedem einzelnen Interessierten. Der Vorschlag des Marketingprofessors Bernard Cova, den Begriff „Marketing“ durch „Societing“ zu ersetzen, trägt dieser Entwicklung Rechnung.

### **„Likes“ und „Links“ als Basis der neuen Leitwährung Vertrauen.**

Die Grundvoraussetzung für ein solches „Societing“ ist eine Gemeinschaft, die von ihren Mitgliedern als solche anerkannt wird. Die Gemeinschaft selbst und die Kommunikation zwischen den Menschen dient dem Zusammenhalt des Sozialen. Als wichtigste Währung des Netzeitalters kristallisiert sich der „Like-Button“ von Facebook heraus, der unterdessen zu einer Art Kultobjekt geworden ist und vielfach zitiert und in anderen Kontexten verwendet wird. Ohne das digitale Schulterklopfen wären wir auch im Social Web nur Einzelgänger. Das „Like“ verbindet uns, gibt uns Halt und Anerkennung.

### **Societing ist Marketing nach den Spielregeln der Netzwerkökonomie.**

Eine ähnliche Funktion übernimmt der „Link“, der Verweis auf andere Inhalte und Personen. Er ist nicht nur ein Medium der Verknüpfung, sondern wird selbst zur Botschaft, stellt Anschlussfähigkeit her, knüpft Beziehungen, ermöglicht Anerkennung. Wenn in der Produktökonomie noch das Produkt selbst als Fetisch diente, Anerkennung oder Ausschluss ermöglichte, so wird in der Beziehungsökonomie die Information bzw. die Kommunikation zum Fetisch.

„Likes“ und „Links“ werden zu Garanten von Empfehlung und Reputation und erhöhen damit das Vertrauenskapital desjenigen, auf den verwiesen wird. Vertrauen wird zur neuen Währung in der Netzwerkgesellschaft. Das gilt nicht nur für die Menschen untereinander, sondern auch für die Beziehung der Unternehmen zu den Menschen, denn die sind es schließlich, die ihr Geld in die Unternehmen stecken sollen.

### **Gegenseitiges Vertrauen muss man sich erarbeiten.**

Damit aber die Menschen eine solch vertrauensvolle Beziehung zu einem Unternehmen aufbauen können, ist es wichtig, transparent zu werden. Die Menschen möchten verstehen, für welche Werte ein Unternehmen steht, welche Ziele es verfolgt und wie der Einzelne in diese Zielplanung eingebunden werden kann. Auch hierbei hilft die neue Netzwerkstruktur. Sie macht es möglich, den einzelnen Investoren permanent und in Echtzeit über die Entwicklungen seiner Geldanlage auf dem Laufenden zu halten. Das beginnt mit den bewegten Bildern, mit denen die Firmengründer sich und ihre Geschäftsideen online vorstellen, und endet bei den informellen

Empfehlungen, mit denen die Anleger anderen Interessierten und ihren Netzwerkpartnern von dem Start-up erzählen.

### **Steht die Basis, greift das Prinzip Schneeball.**

Das wiederum schafft dann eine Vertrauensbasis, die weitere Investoren, aber auch Käufer der hergestellten Produkte oder Verwender der neugeschaffenen Dienstleistungen anzieht. Und so im Umkehrschluss der gesamten Branche des financings Auftrieb gibt:

Etwas mehr als 0,5 Mio. EUR kamen im 3. Quartal 2012 auf den fünf Crowdfunding-Plattformen für 153 erfolgreiche Projekte zusammen. Dies ist eine Steigerung um 30% im Vergleich zum Vorquartal und mehr als eine Verdreifachung gegenüber dem gleichen Quartal des Vorjahres. Insgesamt hatten in den ersten neun Monaten 2012 855 Projekte eine Finanzierung angestrebt, von denen 358 Projekte erfolgreich waren.

### **Nach der Phase der Aufmerksamkeit geht es nun um die Anerkennung.**

Die Kölner Crowdinvesting-Plattform United Equity visiert zudem seit August 2012 ein sogenanntes Crowdrating an, ein neues Bewertungssystem, basierend auf der Intelligenz der Masse. Mit diesem Konzept positioniert sich United Equity am aufstrebenden Crowdfinancing Markt und bietet damit eine neue Alternative zu den bisherigen Bewertungskonzepten der Schwarmfinanzierungs-Branche. Start-ups und kleine Unternehmen erhalten so eine Chance, auch abseits der bekannten Rating-Systeme bewertet zu werden und zugleich eine erste Rückmeldung des Marktes auf ihre Idee zu bekommen. Dies geschieht ganz konkret hinsichtlich folgender Kategorien: Geschäftsidee, Produkt, Team, Marktsituation, Alleinstellungsmerkmal und Finanzen.

Das neue Marktplatzsystem soll damit bei höchst möglicher Chancenauswertung des Gründermarktes mehr Transparenz für Investoren bieten. Erhält ein Unternehmen in der vorgeschriebenen Zeit genug positive Ratings, wird es von United Equity zur Finanzierung zugelassen und interessierte Investoren können sich (ab 100 EUR aufwärts) beteiligen. Dabei arbeitet der Marktplatz mit stillen Beteiligungen oder Genussrechten. Und natürlich mit dem wichtigsten Faktor dieses neuen Ratingskonzepts: der Crowd.

### **Die Zukunft des Crowdfinancings**

Denn wie bei allen Formen des Crowdsourcings steckt auch hinter dem Crowdfunding und Crowdfinancing die Vision, dass sich durch die Addition der Beteiligten eine Multiplikation des Unternehmenswertes ergibt – des ideellen und des ökonomischen. Damit Crowdinvesting in Deutschland weiter wachsen kann, ist es umso wichtiger, dass die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

In den USA hat Präsident Barack Obama mit dem sogenannten JOBS-Act die Finanzierung für junge Unternehmen erleichtert und gleichzeitig versucht, die Sicherheit der Anleger zu verbessern. Die Start-ups müssen sich bei der US-Börsenaufsicht registrieren,

dürfen dafür aber auch ohne Prospektspflicht Beträge bis zu einer Million USD im Jahr auf Crowdfinancing-Plattformen einsammeln. Außerdem gibt es für Investoren einen maximalen Betrag, den sie anlegen dürfen. Dieser richtet sich nach der Höhe ihres Einkommens.

### **Crowdfinancing auf dem Weg zum Megatrend**

Heute ist die Mehrzahl der Investoren am deutschen Crowdfinancing-Markt zwar noch männlich, gut ausgebildet und relativ erfahren am Kapitalmarkt. Für die Zukunft rechnen Experten allerdings damit, dass diese Form der Geldanlage auch für andere Zielgruppen attraktiv wird. Wie bei jeder Form der Schwarmintelligenz soll das Zusammenkommen von vielen kleinen Einzelinvestitionen beim Crowdfinancing etwas viel Größeres hervorbringen. Und das ist dann auch für Einsteiger auf dem Kapitalmarkt spannend.

### **Die Gründungsförderung im kulturellen Wandel**

Dieses gilt nicht nur für das Crowdfinancing, sondern wird auch generell für die Gründungsförderung relevant. Die technische Infrastruktur der Netzwerkökonomie bietet die Chance, dass jeder mit Gleichgesinnten auf Projektbasis verbunden sein kann und wird somit einen kulturellen Wandel herbeiführen: Eine Riesenchance für die Gründungskultur und die Gründungsförderung.

## 3. Ausgangslage für Trends und Innovationen

### 3.1. Rückblick auf Anpassungsstrategien

Den aktuellen Anpassungsbedarf der Gründungsförderung verdeutlichen die bereits im Gastbeitrag beschriebenen, gesellschaftlichen Entwicklungen durch den strukturellen Wandel zur Netzwerkökonomie mit der Digitalisierung und neuer Formen der Zusammenarbeit. Dieses ist nicht neu für die Gründungsförderung. Bereits in der Vergangenheit hat sie auf neue Entwicklungen durch entsprechende Anpassungsstrategien reagiert und somit immer wieder neue Entwicklungsdynamiken in der Förderung von Gründern initiiert. Anhand der **Abbildung 1** werden daher hier die Anpassungsstrategien im Rückblick der letzten 20 Jahre erläutert.

Die 1980er- und 1990er-Jahre waren international vom Aufbau von **Technologie- und Gründerzentren** geprägt. Der Schwerpunkt lag dabei auf Hightech- und zukunftsorientierten Branchen sowie Hochschul-Spin-offs. Beim Aufbau von Technologie- und Gründerzentren war Deutschland internationaler Nachzügler, hat den Einstieg in die moderne Innovationsförderung jedoch erfolgreich gefunden. Die Entwicklungsdynamik hält bis heute mit schätzungsweise 400 Technologie- und Gründerzentren in Deutschland an<sup>2</sup>.

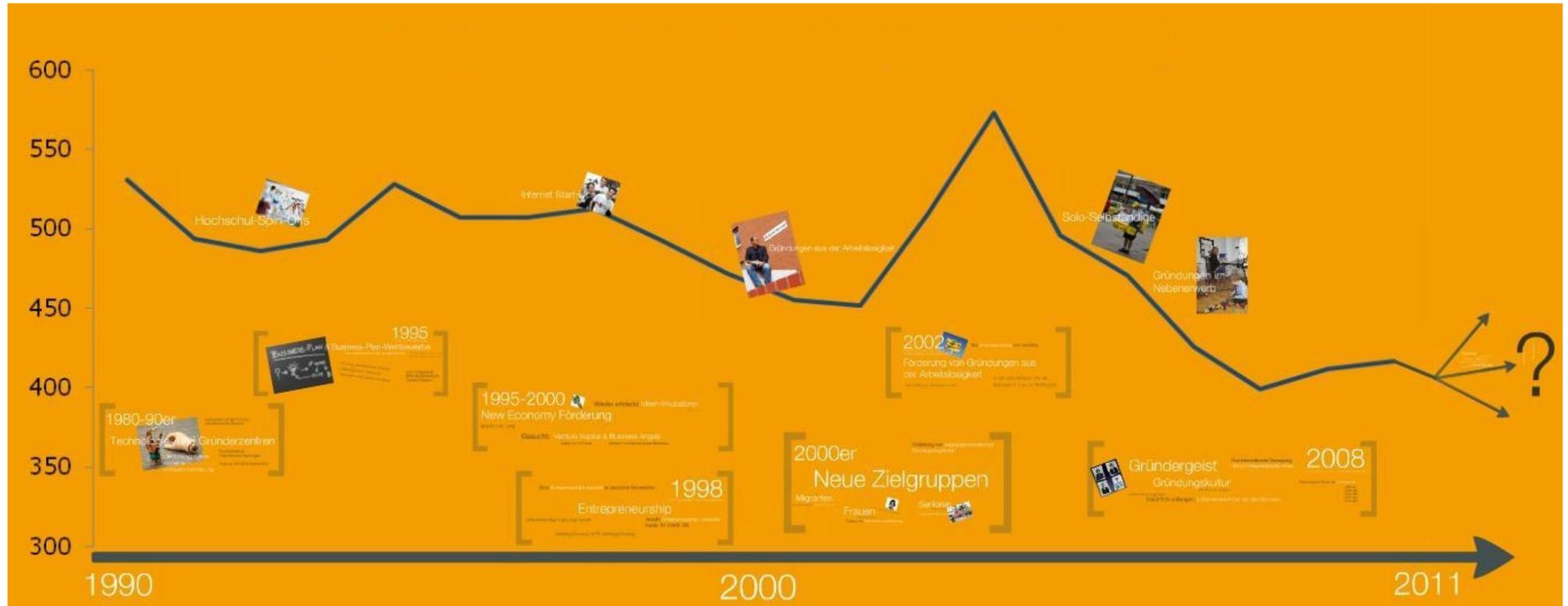
Nach US-amerikanischem Vorbild wurde 1995 der erste **Businessplanwettbewerb** (BPW) in Berlin-Brandenburg ausgetragen. Ziel der Einführung von Business Plänen als Anpassungsstrategie war es, durch die Suche nach unverbrauchten Konzepten im Ideenwettbewerb unternehmerische Potenziale zu entfalten. Heute ist der BPW ein etabliertes Instrument der Gründungsförderung. Im Jahr 2011 wurden deutschlandweit ungefähr 80 BPW ausgetragen<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Eine konsistente Auflistung der Technologie- und Gründerzentren existiert bisher nicht. Beispielsweise hat der ADT - Bundesverband Deutscher Innovations-, Technologie- und Gründerzentren e.V. 155 Technologie- und Gründerzentren als Mitgliedsinstitutionen und listet mehr als 200 weitere Nichtmitgliedszentren auf ([www.adt-online.de/standorte.html](http://www.adt-online.de/standorte.html)). Es wird davon ausgegangen, dass weitere nicht hier gelistete Zentren, wie z.B. Innovationszentren oder Inkubatoren, existieren.

<sup>3</sup> Auch zu den Business Plan Wettbewerben fehlt eine konsistente und umfassende Auflistung aller ausgetragenen Business Pläne pro Jahr. Unter <http://www.biz-awards.de/wettbewerbe/gruender> ist die Mehrheit der Wettbewerbe aufgeführt.

Abbildung 1: Entwicklungsdynamiken und Anpassungsstrategien in 20 Jahren Gründungsförderung in Deutschland (Anzahl der Gründungen in Tausend)



Quelle: Gründungszahlen auf Basis der Gewerbeanzeigenstatistik 1990 bis 2011; eigene Darstellung.

Die Jahre 1995–2000 standen im Zeichen der New Economy, so dass die Gründungsförderung insbesondere neuere Konzepte wie **Venture-Capital** und **Business Angels** durch die Auflage von Fonds und die Gründung von regionalen und bundesweiten Netzwerken etablierte. In dieser Zeit wurde auch die Idee des **Inkubators** wieder neu entdeckt, die beispielsweise bis heute Eingang in die Innovationsförderung gefunden hat<sup>4</sup>.

Im Jahr 1998 wurde das EXIST-Programm als Katalysator eingeführt, um **Gründungen aus Hochschulen** stärker zu fördern. Dieses Programm und die damit initiierte Entwicklungsdynamik hat bis heute Bestand und unterstützt durch die verschiedenen Förderschwerpunkte, wie z.B. das EXIST-Gründerstipendium, weiterhin Gründungen aus der Wissenschaft. Dabei werden nicht nur direkt Gründerpersonen unterstützt, sondern auch das Gründungsklima an den Hochschulen verbessert, wie z.B. über den Programmteil EXIST-Gründungskultur<sup>5</sup>.

In dieser Zeit wurden auch die ersten **Entrepreneurship-Lehrstühle** an deutschen Universitäten und Hochschulen geschaffen, um der Erkenntnis Rechnung zu tragen, dass man nicht zum Gründer geboren sein muss, sondern dass Unternehmertum erlernbar ist. Bis heute konnten mehr als 100 „Gründungs-Professuren“ in Deutschland eingerichtet werden, was einen erheblichen Fortschritt bezüglich der Etablierung von Gründungsforschung und -lehre an deutschen Hochschulen darstellt<sup>6</sup>.

Die 2000er-Jahre sind von der Erschließung neuer Zielgruppen geprägt. Die Gründungsförderung reagiert darauf mit der Einführung von **zielgruppenspezifischen Beratungsangeboten**. Menschen mit Migrationshintergrund, Frauen und Senioren sind infolge gesellschaftlichen Wandels in den Fokus der Gründungsförderung gerückt (siehe hierzu auch Kapitel 3.2).

Im Jahr 2002 setzte Deutschland mit der Förderung von **Gründungen aus der Arbeitslosigkeit** einen internationalen Trend. Der Existenzgründungszuschuss wird trotz der Titulierung der „Ich-AG“ als „Unwort des Jahres“ als eine Erfolgsgeschichte angesehen und gilt aufgrund des einschneidenden Anstiegs von Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit und hoher Verbleibsquoten der geförderten Gründer in der Selbständigkeit als eines der effektivsten Förderinstrumente Deutschlands<sup>7</sup>.

Seit 2008 steht neben der Förderung einzelner Gründer als neue Anpassungsstrategie die **Kampagnisierung einer**

<sup>4</sup> Das Konzept des Ideen-Inkubators geht bereits auf das Jahr 1959 zurück: Der erste Inkubator entstand auf dem Gelände einer früheren Hühnerfarm bei New York. Vgl. Gaida (2011).

<sup>5</sup> Vgl. <http://www.exist.de/>.

<sup>6</sup> Die Zahl dieser Einrichtungen an deutschen Universitäten und Hochschulen beträgt 103 Professuren/Professoren (inkl. Honorarprofessoren) (Stand: Dezember 2012). In dem „Mutterland“ der akademischen Gründungsförderung, den USA, haben sich bezogen auf die Einwohnerzahl deutlich mehr Professuren etabliert, so dass hier weiterhin ein gewisses Aufholpotenzial besteht. Vgl. <http://www.fgf-ev.de>.

<sup>7</sup> Vgl. Caliendo et.al. (2011). Zudem deuten Ergebnisse dieses Forschungsbeitrags daraufhin, dass die vieldiskutierten Mitnahmeeffekte eine geringere Relevanz beim Existenzgründerzuschuss haben, als vielfach angenommen wird. Nichts desto trotz kam es zu Beginn dieses Jahres zu einer Umstellung des Existenzgründerzuschuss. Die Effekte auf die Gründungszahlen werden in Kapitel 3.2 diskutiert.

**gesamtgesellschaftlichen Gründungskultur** im Vordergrund. Dies wurde als Reaktion auf den Abwärtstrend, der insbesondere auch auf eine mangelnde Gründungskultur zurückgeführt wird, des Gründungsgeschehens seit dem Jahr 2004 initiiert<sup>8</sup>. Als neuer Kristallisationspunkt dieser Entwicklungsdynamik wurde die internationale Bewegung der „Global Entrepreneurship Week“ nach Deutschland geholt und findet seit 2008 mit steigender Beteiligung als die „Gründerwoche Deutschland“ statt<sup>9</sup>.

Dieser Rückblick zeigt, dass die Gründungsförderung in der Vergangenheit in Bewegung war und auch zukünftig in Bewegung bleiben muss, um mit neuen Anpassungsstrategien neue Entwicklungsdynamiken in der Gründungsförderung zu initiieren. Hierfür erarbeitet diese Studie Ansatzpunkte durch die Identifikation von neuen Trends und innovativen Instrumenten in der Gründungsförderung.

## 3.2. Aktuelle Entwicklungsdynamiken

Die Gründungsförderer bewegen sich stetig in einem veränderten Markt und Umfeld, an die sie sich anpassen müssen. Diese Veränderungen werden **nicht allein von dem strukturellen Wandel und den Veränderungsprozessen hin zur Netzwerkökonomie** verursacht, sondern basieren auch **auf anderen Einflussfaktoren**, wie z.B. dem demografischen Wandel. Es werden daher hier die wichtigsten Herausforderungen aus den aktuellen Entwicklungsdynamiken des Gründungsgeschehens kurz aufgelistet und erläutert, zunächst unabhängig davon, ob sie von der Netzwerkökonomie oder weiteren Faktoren ausgelöst werden.

### Neue Gründertypen

Neue Zielgruppen drängen verstärkt in die Selbständigkeit, wie z.B. Personen mit Migrationshintergrund, ältere Gründungspersonen und Frauen. Exemplarisch zeigt eine aktuelle Studie für die **Gründer mit Migrationshintergrund**, dass nach der Gewerbeanzeigenstatistik im Jahr 2009 Personen ohne deutsche Staatsbürgerschaft etwa 30% aller in Deutschland erfolgten Existenzgründungen ausmachten<sup>10</sup>.

Gleichzeitig beeinflusst der demographische Wandel die Entwicklung der Gründungen. Denn während die eher **gründungsaffinen jüngeren Alterskohorten** in Zukunft geringere Probleme haben, ein abhängiges Arbeitsverhältnis zu finden, ergeben sich für die **älteren Alterskohorten** aufgrund ihrer Erfahrungen mit Bedürfnissen der gleichaltrigen Konsumenten erweiterte Chancen für die Umsetzung einer Geschäftsidee. Fehlende kaufmännische Erfahrung und mangelnde

---

<sup>8</sup> Vgl. u.a. Brixy et.al. (2012) am Ende von Kapitel 3.2 und Jung et.al. (2009).

<sup>9</sup> Entwicklung der Partner der Gründerwoche: 2008: 83; 2009: 259; 2010: 680; 2011: 874, 2012: 920. Vgl. <http://www.gruenderwoche.de/>.

<sup>10</sup> Dieses bedeutet einen Anstieg um 25% gegenüber der Anzahl von Existenzgründungen durch ausländische Personen im Jahr 2005. Vgl. Jung et.al. (2011).

fachliche Qualifikation, die jungen Gründern Schwierigkeiten bereiten, können ältere Gründer durch ihre Erfahrung kompensieren.

Diese zunehmende Diversität im Gründungsgeschehen impliziert die **Notwendigkeit eines effektiven Vielfaltsmanagement für** die Gründungsförderer, d.h. sich stärker als bisher für die neuen Gründertypen zu öffnen, ihre Programme und Ansprache an die bestehenden Bedürfnisse anzupassen.

### **Nebenerwerbsgründungen und hybride Erwerbsformen**

Eine weitere Herausforderung aus dem Gründungsgeschehen für die Gründungsunterstützung ergibt sich aus der steigenden Anzahl an **Nebenerwerbsgründungen**. Im Zuge eines verstärkten **Aufkommens von hybriden Erwerbsformen**<sup>11</sup> und Beschäftigungsformen durch veränderte Lebensmuster und Erwerbsbiografien haben in den letzten Jahren Kleinstgründungen, insbesondere im Zu- und Nebenerwerb<sup>12</sup>, in Deutschland erheblich an Bedeutung gewonnen. Der Anstieg zeigt sich sowohl im Bestand an Selbständigen als auch im Gründungsgeschehen.<sup>13</sup> Durch diese Gründungen ergeben sich nicht nur Beschäftigungsverhältnisse für die Gründerpersonen selbst, sondern auch multiplikative gesamtwirtschaftliche Effekte, z.B. durch die Schaffung von Arbeitsplätzen. Zu- und Nebenerwerbsgründungen sind auch deshalb für die Gründungsförderung interessant, weil sie einen **vergleichsweise risikoarmen und niedrighschwelligen Einstieg** in die Selbständigkeit bieten, der von den Gründungspersonen flexibel gestaltet werden kann. Zwei Drittel der Gründerinnen beginnen z.B. ihre Selbständigkeit im Zu- und Nebenerwerb, da ihnen diese Form der Erwerbstätigkeit erlaubt, Familie und Berufstätigkeit besser in Einklang zu bringen<sup>14</sup>.

### **Neue Gründungsformen**

In jüngster Zeit lässt sich eine zunehmende Bedeutung neuer Gründungsformen erkennen, wie z.B. Corporate Spin-offs, Web 2.0-Start-ups, Nebenerwerb-Franchises und Social Entrepreneurship. Beispielsweise zeigen **Corporate Venture Capital (CVC)** oder **Corporate Spin-off** ein hohes Wachstumspotenzial im Gründungsgeschehen. Hierunter fallen Spin-offs aus bereits am Markt agierenden Unternehmen, die durch die Ausgliederung einerseits auf das Know-how der Muttergesellschaft zurückgreifen, aber andererseits mit viel höherer Flexibilität und Dynamik am Markt und auf Basis von Entrepreneurship-Ansätzen agieren können. Zahlenmäßig spielen

<sup>11</sup> Als hybride Erwerbsformen werden Erwerbstätigkeiten bezeichnet, bei denen Personen parallel eine abhängige Erwerbstätigkeit zu einer selbständigen Tätigkeit ausüben bzw. einen stetigen Wechsel zwischen diesen Erwerbsformen erfahren.

<sup>12</sup> Bei der Betrachtung von Nebenerwerbsgründungen ist hierbei grundsätzlich zwischen Nebenerwerb und Zuerwerb zu unterscheiden: Nebenerwerb ist eine zweite Erwerbstätigkeit in Teilzeit, Zuerwerb ist eine erste oder einzige Erwerbstätigkeit in Teilzeit, zusätzlich zu einer unentgeltlichen Hauptaktivität. Vgl. Dangel et al. (2006) und Piorkowsky et.al. (2011).

<sup>13</sup> Der KfW-Gründungsmonitor weist z.B. für das Jahr 2011 aus, dass 53% der insgesamt 835.000 Gründungen im Nebenerwerb gestartet sind (Hagen et al. 2012), während auf der Basis der Gewerbeanzeigenstatistik das IfM Bonn für 2010 etwa 265.000 Nebenerwerbsgründungen neben den etwa 377.000 Vollerwerbsgründungen ausweist (Günterberg 2011).

<sup>14</sup> Vgl. Kohn et. al. (2011).

diese Gründungen allerdings eine sehr geringe Rolle. Selbiges gilt für eine weitere neuartige Gründungsform mit wachsendem Zuspruch in der Gründungsförderung und -forschung: die „**Social Enterprises**“<sup>15</sup>. Diese neuen Gründungsformen zeigen das breite Spektrum – von Kleinstgründungen aus der Arbeitslosigkeit bis hin zu Spin-offs und Hightech-Gründungen, auf die die Gründungsförderer in Deutschland ihre Unterstützungsprogramme ausrichten und ggf. anpassen müssen.

### **Neue Branchenschwerpunkte**

Analog zur fortschreitenden Tertiarisierung der Wirtschaft verlagert sich auch das Gründungsgeschehen in Deutschland immer weiter in Richtung Dienstleistungen<sup>16</sup>. Beispielsweise gibt es im Bereich der **wissensintensiven Dienstleistungen und IT-Gründungen** viele innovative Existenzgründungen, wie z.B. im Bereich der mobilen Applikationen. Gerade diese neuartigen Gründungen haben das Potenzial, durch ein Mehr an Gelegenheitsgründungen neue Wachstumsimpulse zu setzen und sich als Innovatoren in der deutschen Wirtschaft in den Vordergrund zu drängen. Den wissensintensiven Gründungen wird hierbei seit Längerem ein weiteres Wachstumspotenzial zugeschrieben<sup>17</sup>. Deren Förderung stellt daher eine besondere Herausforderung für die Gründungsförderung der Zukunft dar.

Zudem lassen nicht nur der demographische Wandel, sondern auch die strukturellen Veränderungen der letzten Jahre im Gesundheitssektor, wie z.B. durch Privatisierungen von Gesundheitseinrichtungen, eine hohe Dynamik und Vielfalt an neuen Geschäfts- und Dienstleistungsideen sowie Gründungspotenzialen in der **Gesundheitswirtschaft** erwarten.

Eine weitere Branche mit einem in den letzten Jahren bereits sehr dynamischen Gründungsgeschehen ist die **Kreativwirtschaft**. Sie weist deutschlandweit einen hohen Bestand von knapp 240.000 gewerblichen Unternehmen, Selbständigen und Freiberuflern auf<sup>18</sup>. Mit insgesamt elf Kernsektoren, wie z.B. Filmwirtschaft, ist diese Branche durch eine hohe Vielfalt gekennzeichnet und gilt dabei als Zugpferd der wissensbasierten Ökonomie. Geprägt durch neuartige und zukunftsorientierte Arbeits- und Geschäftsmodelle, ist hier auch für die Zukunft ein weiterhin hohes Gründungspotenzial, wie z.B. bei der „Gaming-Branche“, zu erwarten.

---

<sup>15</sup> Diese Unternehmer widmen sich mit innovativen unternehmerischen Lösungen drängenden gesellschaftlichen oder sozialen Problemen. Beispielsweise ist Ashoka Deutschland ein wichtiger Treiber und Förderer dieser Bewegung (<http://germany.ashoka.org/>) in Deutschland, indem sie an entsprechende Social Entrepreneurs („Ashoka Fellows“) Stipendien zum Lebensunterhalt vergeben. Vgl. Short et al. (2009).

<sup>16</sup> Ein Blick in die Gründungsstatistiken zeigt, dass eine immer größere Mehrheit der Gründungen im Dienstleistungsbereich (81%) stattfinden. Hierunter sind „persönliche Dienstleistungen“ (37%), „wirtschaftliche Dienstleistungen“ (27%) und Dienstleistungen für den „Handel“ (12%) am Stärksten vertreten. Vgl. Hagen et al. (2012).

<sup>17</sup> Vgl. Jung et al. (2009).

<sup>18</sup> Vgl. Söndermann (2012).

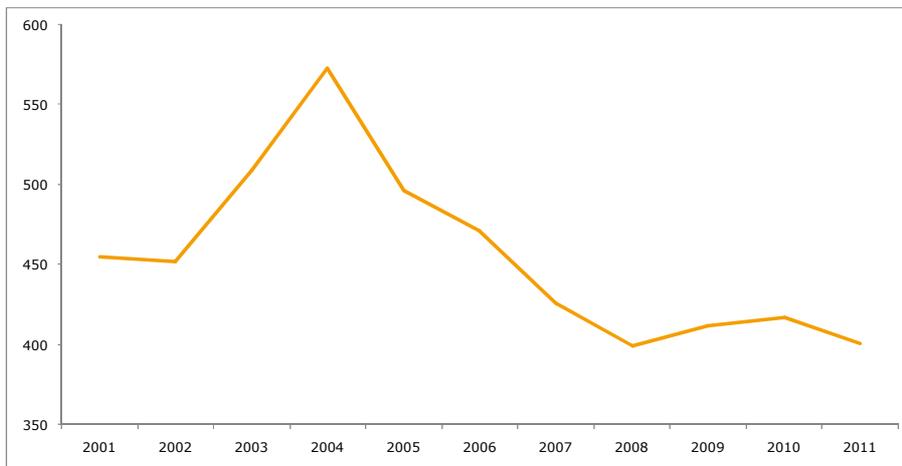
## Aufholpotenzial: Gründungskultur

Deutschland gilt mit der **Verfügbarkeit und Qualität öffentlicher Förderprogramme**<sup>19</sup> international als **Vorbild**. Die aktuelle GEM-Umfrage kommt weiterhin aber zu dem Ergebnis, dass im komparativen Vergleich zu 18 ebenfalls innovationsbasierten Volkswirtschaften die gesellschaftlichen Werte und Normen hinsichtlich unternehmerischer Selbständigkeit („Gründungskultur“) in Deutschland (Rang 15) als ein stärkstes Hemmnis für die Realisierung eines größeren Gründungspotenzials gelten<sup>20</sup>. Die oben beschriebenen Kampagnisierung einer Gründungskultur hat zu einer Verbesserung des Gründungsklimas in der Realität geführt, nicht desto trotz besteht hier weiterhin ein **Aufholpotenzial**.

## Rückgang der Gründungszahlen

Die **Entwicklung der Gründungszahlen** für die letzten zehn Jahre (2001 bis 2011) zeigt einen deutlichen **Rückgang seit 2004** (Abbildung 2)<sup>21</sup>. Im Jahr 2011 sind 401.000 neue Unternehmen nach der Gründungsstatistik des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn gegründet worden<sup>22</sup>.

Abbildung 2: Entwicklung der Gründungszahlen (in Tsd. Gründungen) nach Gewerbeanzeigenstatistik in Deutschland von 2001 bis 2011



Quelle: IfM Bonn, Berechnungen der Gründungszahlen auf Basis der Gewerbeanzeigenstatistiken 2001-2011.

<sup>19</sup> Deutschland liegt auf Rang 5 unter den betrachteten 18 innovationsbasierten Volkswirtschaften (Brixy et.al. 2012). Mehr als 300 Programme sind zur Förderung von Existenzgründungen in Deutschland in der Förderdatenbank gelistet. Vgl. hierzu: <http://www.foerderdatenbank.de/>.

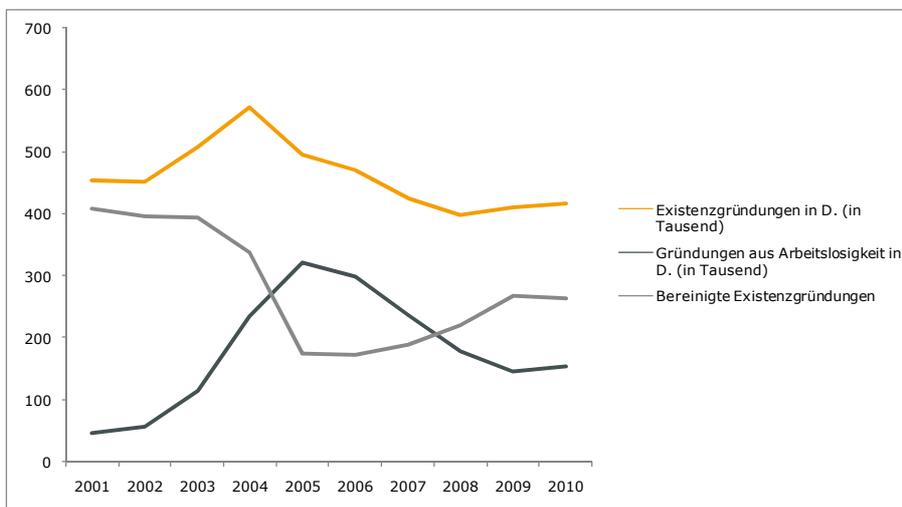
<sup>20</sup> Vgl. Brixy et.al. (2012).

<sup>21</sup> Dieser Rückgang lässt sich u.a. durch den Rückgang der Gründungen aus der Arbeitslosigkeit erklären (Abbildung 3). Methodisch ist hier wichtig, dass die Gründungszahlen aus der Gewerbeanzeigenstatistik um die Gründungszahlen erhoben von der Agentur für Arbeit bereinigt wurden, d.h. die Zahlenreihen basieren hier auf unterschiedlichen Datenquellen. Bisher existiert keine Gründungsstatistik, die diese Merkmale in sich vereint. Somit kann diese Darstellung lediglich eine Tendenzaussage widerspiegeln.

<sup>22</sup> Diese Statistik enthält keine Zuerwerbs- oder Nebenerwerbsgründungen und auch keine Gründungen in den freien Berufen, wie z.B. Ärzte, Architekten oder Rechtsanwälte. Das IfM Bonn hat kürzlich hierzu erstmalig eine Berechnung der freiberuflichen Gründer auf Basis von Daten der Finanzverwaltung vorgenommen (Kranzusch et al. 2012).

Zudem zeigen neueste Zahlen der Existenzgründungen einen weiteren Rückgang im 1. Halbjahr 2012 im Vergleich zum Vorjahr (um rund 23.400 oder 11%), was sich u.a. durch den **Rückgang der mit dem Gründungszuschuss geförderten Gründungen** um rd. 51.900 oder 81% erklären lässt<sup>23</sup>. Diese Zahlen machen deutlich, dass der Rückgang weitaus geringer ausgefallen ist, als aufgrund der Umstellung der Gründungsförderung für Arbeitslose zu erwarten gewesen wäre, d.h. ein Teil der gründungswilligen Arbeitslosen haben auch ohne Förderung ihr Vorhaben umgesetzt. Dennoch kann der quantitative Rückgang der Existenzgründungen sowie der Gründungen aus der Arbeitslosigkeit in Zukunft zu einem verstärkten Druck auf die öffentlichen Gründungsakteure führen.

Abbildung 3: Entwicklung der Gründungszahlen (in Tsd. Gründungen) bereinigt um die Gründungen aus der Arbeitslosigkeit von 2001 bis 2010



Quelle: IfM Bonn, Berechnungen der Gründungszahlen auf Basis der Gewerbeanzeigenstatistiken 2001-2010; Gründungszahlen aus Arbeitslosigkeit auf Basis der Jahresberichte der Agentur für Arbeit (aktuell lediglich bis zum Jahr 2010 verfügbar).

<sup>23</sup> Vgl. IfM Bonn (2012): Gründungs- und Liquidationsstatistik 2012, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=612>.

## 4. Identifikation und Bewertung von Trends in der Gründungsförderung

Bei der Identifikation und der darauf folgenden Bewertung der erfassten Trends bestand die Herausforderung darin, den Spagat zwischen wissenschaftlicher Validität und Präzision, Praxistauglichkeit der Trends sowie einer Abschätzung, welche dieser Trends in der Zukunft eine Relevanz in der deutschen Gründungsförderung erlangen können, zu vollziehen. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, wurden spannende Trends und Instrumente der Gründungsförderung über ein Sichten von Forschungs- und Praxisliteratur, Experteninterviews und Internetrecherchen gesammelt. Diese wurden dann systematisch aufgeschrieben und erfasst sowie konsolidiert. Auf dieser Basis wurde dann abschließend, auch mit dem Rückgriff auf gesamtgesellschaftliche Trends, eine Bewertung vorgenommen und prognostiziert, welche Trends am relevantesten für die Gründungsförderung in Deutschland sein werden.

### 4.1. Trendanalyse in der Literatur

Die Recherche in der wissenschaftlichen Literatur, z.B. in den jüngeren Archiven der Entrepreneurship-bezogenen Journale, hat gezeigt, dass keine Trendstudien hinsichtlich neuer Ansätze und Instrumente der Gründungsförderung in der Forschungsliteratur existieren. Zum einen lässt sich dieses dadurch erklären, dass die Entrepreneurship-Literatur insbesondere Forschungstrends behandelt<sup>24</sup>, und zum anderen, dass existierende Studien sich eher auf die Analyse bereits implementierter Förderansätze bzw. Instrumente fokussieren<sup>25</sup>. Dieses liegt in der „Natur der Sache“, da wissenschaftliche Analysen evidenzbasiert und daher weniger geeignet sind, Prognosen für die Zukunft abzugeben bzw. Trends der Zukunft darzulegen.

Trotz des Mangels an gründungsförderungsspezifischen Trendstudien gibt es einige Beiträge, die hilfreiche Ansätze und Hintergrundinformationen präsentieren.

Beispielsweise werden in der KfW-Publikation «Gründungsförderung in Theorie und Praxis»<sup>26</sup> aus dem Jahr 2011 in mehreren Beiträgen aktuell diskutierte Fragestellungen aus der Gründungsförderung analysiert. Eine Diskussion von Förderansätzen der Zukunft ist nicht die Zielsetzung. Der Schwerpunkt liegt auf der Diskussion von Gründungshemmnissen allgemein, bzw. konkreten Hemmnissen wie Finanzierungsengpässen<sup>27</sup> oder bürokratische Anforderungen<sup>28</sup>.

<sup>24</sup> Vgl. Cooper (2003) und Hisrich et. al. (2002).

<sup>25</sup> Vgl. Almus (2001) und Wen-Hsien Tsai et. al. (2011).

<sup>26</sup> Vgl. Irsch und Witt (2011).

<sup>27</sup> Vgl. Ullrich (2011).

Daneben stehen insbesondere die zielgruppenspezifische Gründungsunterstützung und die Ausschöpfung von Gründungspotenzialen bei verschiedenen Gründertypen, wie z.B. Frauen<sup>29</sup> und Personen mit Migrationshintergrund<sup>30</sup> im Fokus. Beides bietet für die Trendidentifikation eher Hintergrundinformationen, beispielsweise darüber, auf welchen Feldern Trends und neue Instrumente der Gründungsförderung für die Gründer relevant sind bzw. gebraucht werden.

Zudem diskutiert eine OECD-Studie spezifische Trends und neue Entwicklungen für die Finanzierung von Wachstumsunternehmen<sup>31</sup>. Neben den schwerpunktmäßig behandelten „**Angels Investors**“<sup>32a</sup> werden hier weitere mögliche Trends, wie z.B. „**Lean Start-up**“ und **Accelerators**-Modelle aufgezeigt, die bisher in Deutschland im internationalen Vergleich weniger Relevanz haben und daher im Weiteren als mögliche Trends gelten.

Darüber hinaus existieren zahlreiche Studien, die, analog zu den oben bereits ausgewerteten GEM-Monitoren, die Förderung von Entrepreneurship allgemein diskutieren<sup>33</sup>. Der Fokus dieser Beiträge liegt insbesondere auf der Analyse und Diskussion der Rahmenbedingungen für Entrepreneurship, wie z.B. rechtlichen Regelungen oder einem positivem Klima für Unternehmertum, und weniger auf der Identifikation neuer Förderansätze und der Abschätzung ihrer Relevanz in der Zukunft.

Eine Studie, die über diesen Ansatz hinaus geht, ist die Diskussion von Handlungspotenzialen für mehr Unternehmensgründungen in Deutschland von Jung et al. (2009). Neben der Erörterung von gründungsunterstützenden Rahmenbedingungen wurden hier vier Handlungsansätze via einem „Beauty Contest“ gekürt. Unter diesen Ansätzen finden sich zum einen Ideen zur Förderung der Gründungskultur in Deutschland, wie z.B. die Global Entrepreneurship Week, oder die Unterstützung einer anderen Form des Gründens, wie z.B. „**Gründen durch Komponenten**“, was zum Zeitpunkt der damaligen Studie als möglicher Fördertrend angesehen wurde und nach Aktualisierungen auch hier Eingang in die Identifikation von Trends fand.

Die Literaturanalyse ergab, dass neue Erkenntnisse aus der Gründungs- und Entrepreneurship-Forschung, die zunächst auf empirischen und theoretischen Ergebnissen basieren, Eingang in die Gründungsförderung finden bzw. zur Entwicklung entsprechend neuer Instrumente der Gründungsförderung führen. Ein Beispiel hierfür ist der **Effectuation**-Ansatz, der auch als Trend bzw. neues Instrument identifiziert und im weiteren Projektverlauf näher untersucht wird. Effectuation stellt ein potentielles Erklärungsmuster für Unternehmensgründungen dar, das vor allem

---

<sup>28</sup> Vgl. Brockmann (2011).

<sup>29</sup> Vgl. Fuchs (2011) und Brockmann (2011).

<sup>30</sup> Vgl. u.a. Di Bella et. al. (2011).

<sup>31</sup> Vgl. OECD (2011).

<sup>32</sup> Ein „Angel Investor“ ist jemand, der sich finanziell an Unternehmen beteiligt und gleichzeitig die Existenzgründer mit Wissen und Kontakten in einer typischerweise sehr frühen Phase der Gründung bzw. Unternehmung unterstützt.

<sup>33</sup> Vgl. u.a. Arboleda et. al. (2009).

in der Frühphase des Gründungsprozesses greift. Anstatt von gegebenen Zielen retrograd die nötigen Strategien und Ressourcen zu planen, wird nach den Handlungsmöglichkeiten gefragt, die sich aus einer gegebenen Ressourcenausstattung ergeben könnten. Der Gründer stellt sich demnach ausgehend von den ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen („Wer bin ich?“, „Was weiß ich?“, „Wen kenne ich?“) die Frage, was er mit diesen machen kann<sup>34</sup>. Das vom Effectuation-Ansatz beschriebene Verhalten von erfolgreichen Unternehmern ist Gründungsberatern aus der Praxis gut bekannt und hat daher nicht nur Eingang in die deutschsprachige Literatur gefunden, sondern auch zur Entwicklung entsprechender Instrumente und Seminarangebote in Deutschland geführt<sup>35</sup>.

Neben der Recherche in der wissenschaftlichen Literatur erwies es sich als sinnvoll, populärwissenschaftliche Quellen bzw. Ratgeberliteratur, zumeist von erfahrenen US-amerikanischen Unternehmern verfasst, bei der Trendsuche zu berücksichtigen. Hier finden sich zahlreiche Veröffentlichungen, die sich auf eine andere Art des Gründens bzw. auf neue Gründungstypen und -formen, wie z.B. „**Rework**“<sup>36</sup> mit klarem Fokus auf Internet-Startups, konzentrieren. Ferner der „**Lean Start-up**“<sup>37</sup>-Ansatz: eine Idee, die darauf basiert, dass durch permanentes Testen neue Produkte und neue Innovationen in Unternehmen stetig initiiert bzw. daraus Gründungen entwickelt werden. Kern dieses Ansatzes ist eine Methodik für den Aufbau und das Management einer solchen Geschäftsausrichtung. Aus diesen neuen Gründungsstilen die Schlüsse für die Gründungsförderung zu finden, ist Aufgabe dieser Untersuchung.

In eine ähnliche Richtung geht die Veröffentlichung „**Business Model Generation**“<sup>38</sup> mit dem Fokus auf die Verbesserung von existierenden Geschäftsmodellen oder die Entwicklung völlig neuer Geschäftsmodelle auf Basis von Innovationstechniken. Zentrales, praxisorientiertes Tool ist hier die „**Business Model Canvas**“, die anhand eines Posters die neun zentralen Bausteine eines Geschäftsmodells analysieren und entwickeln hilft. Aus diesem Tool haben sich bereits weitere **Canvas Modelle**, wie z.B. **Lean Canvas**<sup>39</sup>, gebildet. Gemeinsam haben diese Ansätze, dass sie auf praktischen Erfahrungen von Gründern basieren, sich international äußerst schnell unter Gründern und Beratern verbreitet haben und ihre Relevanz für die öffentlichen Gründungsunterstützung noch nachweisen müssen.

Insgesamt lässt sich aus der Literaturanalyse feststellen, dass bisher keine vergleichbare Trendstudie über die Gründungsförderung, wie sie hier unternommen wird, existiert. Aus den analysierten Beiträgen lassen sich jedoch neue, spannende Trends und Instrumente identifizieren, die im weiteren

---

<sup>34</sup> Vgl. Sarasvathy (2001).

<sup>35</sup> Vgl. Faschingbauer (2010). Entsprechende Seminarangebote finden sich hier: <http://effectuation.at/index.php>.

<sup>36</sup> Vgl. Fried et. al. (2010).

<sup>37</sup> Vgl. Ries (2011).

<sup>38</sup> Vgl. Osterwalder et. al. (2010).

<sup>39</sup> Vgl. <http://leancanvas.com/>.

Verlauf durch Experteninterviews und vertiefende Analysen geschärft werden.

## 4.2. Trendanalyse durch Experteninterviews

Im Anschluss an die Literaturanalyse wurden zur weiteren Trendidentifikation explorative Interviews mit nationalen und internationalen Experten durchgeführt. Wesentliches Element dieses Vorgehens war es, ein breites Spektrum und unterschiedliche Blickwinkel von Experten einzubeziehen, d.h. aus Wissenschaft und Forschung, Politik, darunter Interessensvertreter ebenso wie Praktiker. Zudem war es das Ziel, insbesondere internationale Expertise zu sammeln, um neue Trends und Instrumente außerhalb Deutschlands identifizieren zu können. Hier standen Experten aus den USA und den europäischen Nachbarstaaten im Fokus. Insgesamt wurden 42 potentielle Experten für ein Interview identifiziert. Die 15 geführten Interviews mit acht internationalen und sieben nationalen Gründungsexperten deckten die gesuchten Blickwinkel, Internationalität und thematische Kompetenz ab<sup>40</sup>.

Die inhaltliche Offenheit und Lösungsorientiertheit der Experten sowie deren substanzielle Beiträge führten die gewählte Methodik zum Erfolg.

Folgende Experten wurden befragt (sortiert nach national/international):

Tabelle 1: Liste der interviewten Experten

<b>Name des Interviewpartners</b>	<b>Institution</b>	<b>Land</b>
Florian Brix	Verband deutscher Gründungsinitiativen e.V.	Deutschland
Prof. Dr. Günter Faltnin	Freie Universität Berlin	Deutschland
Prof. Dr. Alexander Kritikos	Forschungsdirektor Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung	Deutschland
Prof. Dr. Katrin Talke	Technische Universität Berlin	Deutschland
Hajo Winkler	Enigma Gründungszentrum	Deutschland

<sup>40</sup> Mit einer Einschränkung wurde die Zielgröße von zwei bis drei Interviews verfehlt. Es wurden deutlich mehr Experten aus den USA als hier abgebildet angesprochen. Durch die Sommermonate, die Zeitverschiebung und vielleicht auch ein etwas anderes Interesse an Studien für öffentliche Auftraggeber mit zu wirken, wurden hier weniger Experten erreicht als vorgesehen. Daher würden wir in einer nächsten Studie vier bis fünf Experten statt drei kontaktieren.

Prof. Dr. Michael Woywode	Institut für Mittelstandsforschung Mannheim	Deutschland
Prof. Dr. Sven Ripsas	Fachhochschule für Wirtschaft Berlin	Deutschland
Sebastian Kellner	Universität Kopenhagen	Dänemark
Dr. Georg Raab	European Commission	EU
Philippe Guichandut	Fondation Grameen Crédit Agricole, European Microfinance Network	Frankreich
Klaas Molenaar	Haags Hogschool	Niederlande
Michael Faschingbauer	Klein & Faschingbauer Coaching OG	Österreich
Prof. Dr. Friederike Welter	Jönköping International Business School (JIBS)	Schweden
Peter Ramsden	Freiss Ltd, zuvor Director, Centre for Economic and Social Inclusion	United Kingdom
Karen Wilson	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	USA

Für die Interviews wurde ein halbstandardisierter Gesprächsleitfaden entwickelt (Anhang, siehe Kap. 8.2). Ziel für die Gespräche war es, über die drei Themenfelder **Gründungsfinanzierung**, **Ökosystem für Gründungen**<sup>41</sup> und **Begleitung und Beratung 2.0**<sup>42</sup> zu sprechen. Pro Themenfeld wurden die Experten in dem Gespräch mit einem Trendbeispiel konfrontiert, um die Diskussion anzuregen und eine erste Einschätzung bezüglich der Themenfelder einzuholen.

Generell hat sich in den Gesprächen gezeigt, dass die meisten Experten auf einen Themenbereich oder einen darin enthaltenen Trend konzentriert sind – unabhängig von dem gewählten Trendbeispiel. Umso höher die Expertise zu einem Thema oder Trend war, desto geringer war das Interesse, darüber hinausgehende Trends und Anregungen zu diskutieren.

Zudem haben die Expertengespräche gezeigt, dass es generell schwierig ist, Zukunftsvoraussagen zu quantifizieren bzw. mögliche Trends zu nennen, die in der Zukunft groß werden, da der jeweilige aktuelle Status quo als Referenzgröße genommen wird. Gleichwohl waren die Gespräche sehr ergiebig und haben neue Trends und Aggregationspunkte geliefert, die pro Themenfeld im Folgenden kurz dargestellt werden.

<sup>41</sup> Der Arbeitstitel „Vernetzung/Arbeitsorganisation“ wurde hierfür ursprünglich verwendet.

<sup>42</sup> Der Arbeitstitel „Kommunikation/Beratung“ wurde hierfür ursprünglich verwendet.

Im Themenfeld **Gründungsfinanzierung** wurde deutlich, dass **Crowdfunding** Ansätze bereits eine große Beachtung finden, aber auch von den Experten unterschiedlich eingeschätzt werden:

- *Mein Eindruck ist, dass immer mehr Gründer versuchen, die Finanzierung ohne Bank hinzubekommen, sie meiden die Banken sogar. Finanzieren sich eher über (Geschäfts-)partner, Netzwerke, vielleicht in Zukunft auch verstärkt über **Crowdfunding**.*

Michael Faschingbauer

- *I am sceptical about crowdfunding. Financing is more than about money. More important are meetings, consulting, advice, etc. I believe that the most 'flushy' companies have only a higher probability to be financed via **crowdfunding**.*

Karen Wilson

- **Crowdfunding** ist hochinteressant, muss aber noch seinen Platz finden: Es geht nicht darum einen Investor zu überzeugen sondern eine Crowd. Damit fallen Dinge raus die nicht sexy sind.

Hajo Winkler

Eine Rolle wird weiterhin dem Thema **Mikrofinanzierung** von den Experten zugesprochen:

- *We must be missing a trick in **microfinance**. It has still not arrived in that area of mass market startup finance.*

Peter Ramsden

- **Mikrofinanzierung** ist ein kleiner Trend, der Höhepunkt ist noch nicht erreicht. Allerdings, wenn die Gründungsförderung so gekürzt bleibt, wie es jetzt aussieht, ist das ein Treiber für Mikrofinanzierungen.

Prof. Dr. Alexander Kritikos

Weitere genannte Beispiele sind **Peer-to-Peer Lending**-Ansätze, die bereits lediglich für Konsumentenkredite mit der Online-Kreditplattform smava in Deutschland etabliert sind.

Im dem zweiten Themenfeld **Ökosystem für Gründungen** geht es um Ansätze, die ein geeignetes Umfeld bzw. Bedingungen schaffen, um Gründungsideen und Gründungen entstehen und wachsen zu lassen. Darunter wurden **Co-Working Spaces** wie folgt von den Experten eingeschätzt:

- *Self-employment is growing, but meanwhile there is a trend within **co-working**. You use old houses for some time to rent them out. Gets everyone isolated. Cool community, two meeting rooms just matracas, 'the host' he greets people, connects them, makes people feel special...*

Peter Ramsden

- *Wichtig ist kein reiner Co-Working Space, sondern das "**Gründerzentrum 2.0**" als Ort für junge Unternehmen; eine Art Mischung aus klassischem Gründerzentrum (Fokus*

*ist das Teilen von Infrastruktur) und Co-Working Space (Fokus auf Austausch und das Teilen von Netzwerken).*

Prof. Dr. Sven Ripsas

- *From her perspective, we focus too much on infrastructure. **Networking** is the most important thing. But infrastructure is tangible, so that the governments like this. But: it is not about the building; it is about what are you doing in the building.*

Karen Wilson

Ein Experte geht vor dem skandinavischen Hintergrund soweit, von einer „**Inkubatisierung**“ der Gründungsförderung als Trend der Zukunft auszugehen. Auch weitere Experten halten dieses für einen möglichen Trend:

- *Veränderte **Inkubatoren** verbinden die Bereiche Finanzierung, Beratung und Vernetzung. Passend zu der Idee werden von den Investoren Gründerteams zusammengestellt, die sich dann gemeinsam der Umsetzung widmen.*

Prof. Dr. Katrin Talke

- *Die Universität Mannheim versucht als **kompetenter Knotenpunkt** Unternehmer und Gründer zusammen zu bringen: Wertschöpfungsketten erarbeiten, Seed Betreuung, Netzwerk aufbauen und Kontakte machen, Weiterleitung in Technologiezentren ermöglichen, VC vermitteln. Hier liegt eine große machtvoll Aufgabe der Zukunft: **bedürfnisgerecht solche Netzwerke zu managen**. Wenn man sich die besseren EXIST-Initiativen ansieht, wie zum Beispiel in München, dann wird dort versucht, genau das zu machen.*

Prof. Dr. Michael Woywode

Ebenso wie in der Gründungsfinanzierung steht auch der Bereich **Ökosystem für Gründungen** unter dem Einfluss der Web 2.0-Technologien. Aus Expertensicht liefern diese den Gründern mehr Optionen, auf **vorgefertigte und standardisierte Lösungen und Komponenten als Dienstleistungen** zurückzugreifen bzw. entsprechende Aktivitäten **outzusourcen**:

- ***Mit Hilfe von Komponenten** durch Internetlösungen können kleine Gründerteams große Sachen stemmen.*

Prof. Dr. Sven Ripsas

Zudem werden weiterhin Ansätze zur Förderung der unternehmerischen Kultur und Bildung von den Experten als wegweisend angesehen, wie z.B.:

- *Eine **Konzentration auf die Ausbildung von "Geborenen Gründern"** ist sehr aussichtsreich und notwendig, worunter ich solche Berufsgruppen mit sehr hohem Gründungsanteil verstehe (Architekten, Designer, Fotografen etc.).*

*In deren Ausbildung bereits das Unternehmertum zu verankern, ist sehr aussichtsreich.*

Hajo Winkler

- *One example is the French initiative '**autopreneur**', which gave a great push to the start-up numbers, but there are already going down. 60% of the registered companies are not declaring any revenues, so that means that only 40% of them are really active. So what is more important than the numbers is that the initiative **spreads the entrepreneurial spirit** and helps to liberalize the attitude towards entrepreneurship.*

Philippe Guichandut

Das dritte Themenfeld **Begleitung und Beratung 2.0** deckt die neuesten Entwicklungen und Instrumente in Beratungs- und Netzwerkangeboten für Gründer ab. Hier wurde insbesondere eine Erweiterung bzw. eine andere Art der Beratung und des Mentorings seitens der Experten angeregt:

- *Mentoring is old-fashioned, if understood as a top-down approach. We are looking for "**partnering**" models. Both act on the same level.*

Klaas Molenaar

- *Mentoring is so important, but "hype on this" as well. It has to be very tailored, structured and focused on the needs of the mentee. E.g., UK government builds up an **online mentoring system**... It is not about connecting any people, it is to connect the right people. Maybe it is better to call it nowadays **partnering**– true partnership among people.*

Karen Wilson

- *Eine große Chance für die Gründungsberatung ist es, die **Alumni-Arbeit von Hochschulen** zu nutzen. In diesen Netzwerken gibt es viele, die Erfahrung mit Unternehmensführung und Gründung haben und diese **Erfahrungen auch gerne weitergeben**.*

Dr. Georg Raab

Gleichzeitig wurden von den Experten neuartige, praxisorientierte Instrumente zur Begleitung von Gründungen, wie u.a. **Lean Start-up**, herausgestellt:

- *A really good thing is the **lean start-up** 'movement' in the US, kind of accelerators, changing business models. But important is not overfocusing on the web/internet based companies. It is not all about these "quick flips", Biotech and Greentech industries are important as well.*

Karen Wilson

- *Gründer brauchen in der frühen Entwicklungsphase etwas Dynamischeres als Business Pläne. Hier hat sich z.B. Osterwalder's **Business Model Canvas** oder das Thema **Lean Start-up** als sehr praktisch durchgesetzt. Wichtig für*

### **Auto-entrepreneur** **(<http://www.lautoentrepreneur.fr>, Fr, Paris)**

Seit Beginn 2009 ist das neue Vorgehen für die Gründung von kleinen Unternehmen „Auto-entrepreneur“ als Teil des Gesetzes zur Modernisierung der französischen Wirtschaft in Kraft. Alle Personen können dieses in Anspruch nehmen, solange sie bestimmte Umsatzgrenzen nicht überschreiten. Der „Auto-entrepreneur“ ist als Möglichkeit für einen Nebenverdienst gedacht und soll insbesondere Lust auf Selbstständigkeit wecken.

### **Make It Happen** **Mentoring Programm** **([www.mihmentoring.com](http://www.mihmentoring.com), GB, Birmingham)**

Ein staatlich finanziertes Online-Mentoring Programm vereint webbasierte Lernformen mit persönlichen Mentoren (ehrenamtliche) über eine Online-Plattform. Die Plattform fungiert als „Online-One-Stop-Shop“ und bietet Mentoring im Laufe des Gründungsprozesses (d.h. Sensibilisierung, Orientierung, Planung und Durchführung, Wachstum des jungen Unternehmens).

*die Gründungsförderung ist zu vermitteln, wie man mit diesen Tools arbeitet und welche Meilensteine und Kennzahlen sinnvoll verwendet werden können.*

Prof. Dr. Sven Ripsas

Die ausgewählten Zitate zeigen die Vielfalt der Hinweise und Trends, die aus den Experteninterviews gewonnen wurden. Gleichzeitig ergaben diese verschiedenen Perspektiven der Experten auf eine begrenzte Auswahl von Themen ein Gesamtbild der möglichen Trends und neuen Instrumente für die Gründungsförderung Deutschlands. Darüber hinaus ermöglichte dieser Input eine Thesenbildung zur weiteren konkreten Trendformulierung. Das wiederholte Nennen *derselben* Themen in den Experteninterviews gab uns zudem die Sicherheit, dass wir keine bedeutenden Trends bzw. neuen Themen sowie Instrumente im Suchraster vermissen lassen.

### 4.3. Der Auswahlprozess

#### 4.3.1. Kategorisierung und Konsolidierung

Als Ergebnis der Bemühungen im Rahmen der Literaturanalyse und der Expertengesprächen ergab sich ein Trendpool mit zahlreichen und vielfältigen Trends und Instrumenten (siehe Abbildung 4).

In einem ersten Schritt wurden die Themen und Trends in internen Workshops zu Themenkomplexen geclustert und insbesondere neue Instrumente/Methoden zusammengefasst.

Beispielsweise finden sich in dem von uns benannten Trend **Lean Starter** neue Instrumente zur Entwicklung von Gründungsideen und Geschäftsmodellen, wie u.a. **Business Model Canvas** und **Effectuation**, die Gründer dabei unterstützen, von Beginn an Kontakt zum Markt zu haben und ihre Idee kontinuierlich weiterzuentwickeln.

In einem zweiten Schritt wurden die Themencluster in internen Workshops mit dem Trendforscher Prof. Wippermann bewertet. Wichtige Kriterien waren hierbei folgende:

- Welche Trends, Themen sowie Instrumente sind gleichzeitig neu, prägend und begleitbar für die Gründungsförderung?
- Welche unter diesen sind geeignete Anpassungsstrategien an eine sich verändernde Umwelt für die Zukunft der Gründungsförderung Deutschlands, d.h. mit der Entwicklungsperspektive von zehn Jahren?

Im Anschluss wurden Arbeitsbegriffe diskutiert und festgelegt, die die möglichen Trends als die sich entwickelnden Zukünfte für die Gründungsförderer beschreiben.

Darüber hinaus wurde auch Trends berücksichtigt, die bereits in Deutschland angekommen sind bzw. noch nicht immanent oder

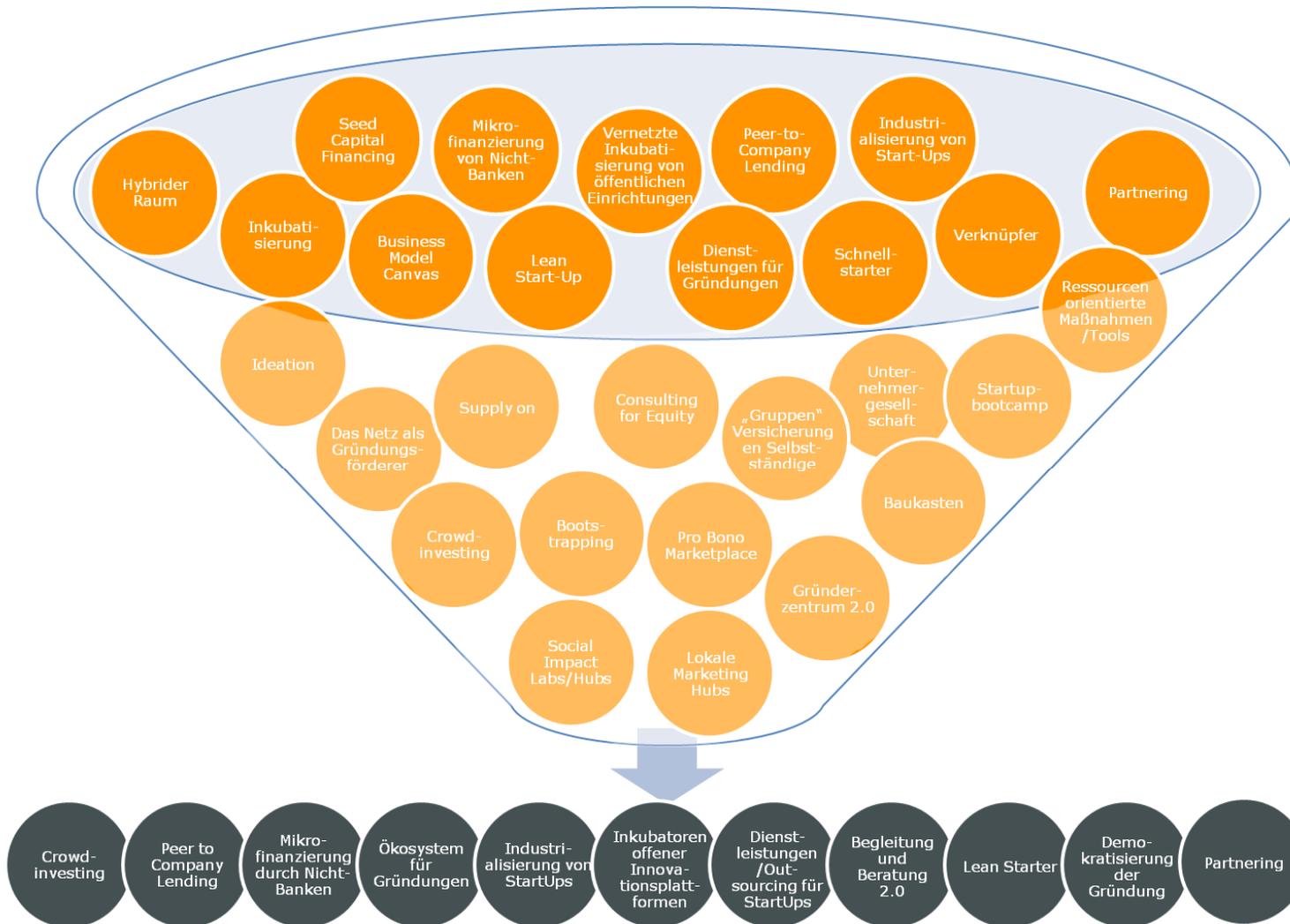
**Business Model Canvas**  
(<http://www.businessmodelgeneration.com>,  
Schweiz, Zürich)

Die Business Model Canvas ist eine von Alexander Osterwalder entwickelte Vorgehen des strategischen Managements zur Entwicklung neuer und Dokumentation bereits bestehender Geschäftsmodelle. Zentrales Element ist die so genannte „Canvas“ als Visualisierung des Geschäftsmodells anhand einzelner Elemente wie z.B. Infrastruktur, Kunden, Finanzierung oder auch Alleinstellungsmerkmal.

beschrieben worden sind. Beispielsweise ist der **Lean Start-up**-Ansatz bereits in den USA zu einer Bewegung angewachsen, die auch erste Fürsprecher in Deutschland gewinnen konnte, während das oben in den Expertengesprächen sich herauskristallisierende **Partnering** vollkommen neu ist und als solches als Begriff in der Gründungsunterstützung nicht besetzt ist.

Das ursprüngliche Ziel des Projekts war es, fünf Trends zu identifizieren und im Detail zu beschreiben. Nach Abschluss der Konsolidierung und Bewertung wurden hier neun Trends formuliert sowie mit einer entsprechenden These und Kurzbeschreibung (siehe Kap. 4.3.2) erläutert, um diese dann durch die Praxis, d.h. Gründungsexperten, im nächsten Schritt bewerten zu lassen (siehe Kap. 4.3.3).

Abbildung 4: Trendpool mit den ausgewählten neun Trends



Quelle: eigene Darstellung.

### 4.3.2. Zwischenergebnis: Neun Trends

Die neun identifizierten, bedeutendsten Trends werden hier mit den Kurzbeschreibungen, die für die Online-Befragung der Gründungsexperten entwickelt wurden, dargestellt. Für die fünf ausgewählten Trends sind diese Beschreibungen später erheblich weiter entwickelt worden.

#### 1. Crowdfunding

**These:** Es existieren vielversprechende Gründungsvorhaben, für die weder eine klassische Bankenfinanzierung noch Private Equity oder Angel Investors zur Verfügung stehen bzw. nicht ideal sind. Online-Plattformen, die Gründer direkt mit einer Vielzahl potentieller privater Kleininvestoren zwecks Beteiligung zusammenbringen, können sich für diese Gründungsvorhaben zu einer starken Alternative entwickeln.

**Beschreibung:** Crowdfunding ist eine Form des Crowdfunding, bei dem die Geldgeber finanziell am Erfolg des Unternehmens beteiligt sind. Gründer können über spezialisierte Plattformen Beteiligungen beim Internet-Publikum – der "Crowd" – einwerben. Interessenten können ihre Beteiligung bereits ab wenigen Euro anbieten. Ein Beteiligungsvertrag kommt zustande, wenn eine zuvor festgelegte Mindestkapitalmenge erreicht wird. Grundsätzlich obliegt es den Gründern, ihr Vorhaben so zu präsentieren, dass Interessenten von der Sinnhaftigkeit überzeugt werden. Die Crowd entscheidet darüber, ob die benötigte Mindestkapitalmenge und damit das Gründungsvorhaben realisiert werden kann. Die Befürworter des Crowdfunding sehen darin den Vorteil, dass die Präsentation über die Online-Plattformen bereits einen realistischen Markttest darstellt und dem Aufbau eines Netzwerks dient (Präsentation z.B. durch mediale Inhalte zu Team und Vorhaben, öffentliche Fragen und Antworten oder einen einsehbaren Businessplan). Die Betreiber der Plattformen nehmen für sich in Anspruch, nur erfolgversprechende Gründungen ausgewählt zu haben. Ihre Anforderungen im Finanzierungsprozess bezüglich Businessplänen und der Beantwortung von Fragen der potentiellen Investoren sollen hohe Transparenz garantieren (siehe z.B. [www.seedmatch.de](http://www.seedmatch.de), Dresden, Deutschland).

#### 2. Peer to Company-Lending

**These:** Online-Plattformen, auf denen Gründer oder kleine Unternehmen Kredite von privaten Geldgebern einwerben, können sich zu einer starken Alternative zu Fremdkapital von Banken entwickeln.

**Beschreibung:** Kleinunternehmen können über Online-Kreditplattformen Fremdkapital bei einer Vielzahl von Privatanlegern einwerben. Private Kreditgeber können auf Basis der einsehbaren Daten eine Entscheidung treffen. In Abhängigkeit von der gewählten Plattform muss der Kreditnachfrager, neben den typischerweise obligatorischen Angaben zur Bonität, Informationen

zu seinem Unternehmen und seiner Person geben. Die Plattform übernimmt bis zu einem gewissen Grad die Aufgabe eines Qualitätsicherers, indem die Kreditwürdigkeit geprüft wird. Sie übernimmt (ggf. mit einer Bank als Partner) auch die Kreditbetreuung über die Laufzeit. In Deutschland ist smava ein führendes Online-Portal. Smava vergibt lediglich Kredite an Unternehmen, die mindestens die Abschlüsse der letzten zwei Jahre vorweisen können. Aktuelle Gründer können dieses Angebot daher in der Regel nicht nutzen. In Großbritannien dagegen hat sich 2010 das Unternehmen Funding Circle gegründet, das Kredite an Existenzgründer und Bestandsunternehmen vergibt ([www.fundingcircle.com](http://www.fundingcircle.com), London, UK).

### 3. Mikrofinanzierung durch Nicht-Banken

**These:** Dem öffentlich geförderten Mikrokreditfonds Deutschland ist es gelungen, Mikrokredite aus ihrem Nischendasein herauszuholen. Möglich ist jetzt, dass Mikrokredite durch Nicht-Banken das Potenzial zu einem Massenphänomen in Deutschland haben, z.B. durch die Integration in regionale Wirtschaftsförderungsstrukturen.

**Beschreibung:** Mikrofinanzierung adressiert über niedrigschwellige Finanzierungsinstrumente Marktversagen bei Gründungsfinanzierungen und Kleinstunternehmen mit niedriger Finanzierungshöhe. Als Instrumente werden sowohl kleinvolumige Gründungskredite als auch Mikromezzanine angeboten. Der Vertrieb wird von Nicht-Banken vorgenommen, die sich durch eine besondere Nähe zu den Gründern und deren Anliegen auszeichnen. Aber auch Förderbanken sind in Europa und Deutschland in das Geschäft eingestiegen und vergeben direkt oder in Kooperation mit Nicht-Banken Mikrokredite. In Deutschland wurde 2010 über den Mikrokreditfonds Deutschland (mit Unterstützung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales) ein Modell zur Refinanzierung und Vergütung der Arbeit der Mikrofinanzinstitute (MFI) geschaffen ([www.mikrokreditfonds.de](http://www.mikrokreditfonds.de), Bochum, Deutschland). Hiermit gelang es, die Anzahl der vergebenen Kredite stark zu steigern: von 500 Krediten auf 1.750 Kredite im Jahr 2010 und 4.600 im Jahr 2011. Diese Steigerung korrespondiert mit der Anzahl der kooperierenden MFIs, die in diesem Zeitraum von 10 auf 50 anwuchs. Die staatliche Förderung ist degressiv gestaltet, d.h. die MFIs bekommen von Jahr zu Jahr weniger Vergütung pro Fall. Daher bleibt abzuwarten, ob eine weitere Steigerung und nachhaltige Etablierung möglich ist. Mit der elektronischen Kreditverwaltung über die Internetplattform GLS Mikro und der gemeinsamen Dachmarke „Mein Mikrokredit“ haben der Mikrokreditfonds und sein Netzwerk eine wichtige Voraussetzung für eine Konsolidierung der Mikrokreditvergabe und eine weitere Erhöhung der Stückzahlen geschaffen.

### 4. Industrialisierung von Start-ups

**These:** Große Unternehmen und private Risikokapitalgeber steigen verstärkt in die Gründungsförderung ein, um ihr eigenes Portfolio zu erweitern und den Entrepreneurship-Spirit im Unternehmen zu verbreiten. Sie entwickeln Methoden für serielle Innovationen, um Start-ups „wie am Fließband“ zu produzieren. Gerade für

wachstumsehrgeizige Start-ups im Web-Bereich passen diese Partner besser als Banken und öffentliche Förderer.

**Beschreibung:** Im Bereich webbasierter Gründungsvorhaben hat sich – auch in Deutschland – eine eigene Landschaft von Start-up-Investoren gebildet. Sie unterstützen vornehmlich Gründungen im Web-Bereich mit sehr gut skalierbaren Vorhaben. Es wird eine Beteiligung am Unternehmen erworben und dann direkt der Aufbau von Produkten, Know-how, Teams und Netzwerken unterstützt. Die einzelnen Anbieter unterscheiden sich dabei nach der Phase, in der sie sich am Unternehmen beteiligen (Vorgründung bis Börsengang), der Beteiligungshöhe sowie dem Grad, mit dem die Geschäfte unterstützt oder sogar gesteuert werden. Es kursieren dafür eine Vielzahl von Begriffen, deren Übergänge fließend sind: So sind Business Accelerators oder auch Bootcamps Programme, bei denen branchenerfahrene Mentoren – meist selbst erfolgreiche Web-Unternehmer die Start-ups in einer frühen Phase (Pre-Seed, Seed) begleiten und beim Aufbau von Know-how und Netzwerken unterstützen. Innerhalb einer begrenzten Laufzeit – meist wenige Monate – ist es das primäre Ziel, eine weitestgehend marktfähige Version des Produkts zu entwickeln (Beta-Version). Viele Accelerators erhalten eine Minderheitsbeteiligung und investieren im Gegenzug einen in der Regel fünfstelligen Betrag. Weltweit existieren über 200 solcher Accelerators. Die erfolgreichsten stammen aus den USA (insbesondere Y combinator und Techstars). In Deutschland ist dieser Trend mit der Gründung von HackFwd (2010) angekommen. Company Builder sind Programme, deren Ziel es ist, innerhalb kürzester Zeit ein am Markt erfolgreiches Start-up aufzustellen und mittelfristig einen lukrativen Exit zu erreichen. Im Gegensatz zu den Accelerators wird hierbei viel stärker in die operativen und strategischen Prozesse des Start-ups eingegriffen bzw. diese komplett übernommen (z.B. Bereitstellen von Mitarbeitern, Ideen).

Gleichzeitig werden umfangreiche Strukturen, Infrastruktur und hohe Finanzierungssummen bei Erfolg vorgehalten. Berühmtheit erlangte in Deutschland vor allem das von den Samwer-Brüdern aufgestellte Rocket Internet. 2011 und 2012 starteten viele weitere Company Builders, hinter denen oft finanzkräftige Unternehmen (u.a. BMW, der Holtzbrinck-Verlag oder zuletzt Telekom) aus etablierten Branchen stehen, um den Anschluss an Wachstumsmärkte im Online-Bereich zu sichern.

## 5. Inkubatoren zu offenen Innovationsplattformen

**These:** Marktfähige Innovationen sind zu Beginn des 21. Jh. der wichtigste Rohstoff für entwickelte Ökonomien. Ihre Förderung ist anspruchsvoll und muss an den Schnittstellen von öffentlicher und privater Forschung, Unternehmertum und Wirtschaft ansetzen. Eine neue Generation von Gründungsinkubatoren begegnet dieser Herausforderung mit der Schaffung offener Plattformen für Austausch und Kooperation: Im Fokus steht die Vernetzung von Gründern mit etablierten Unternehmen und Forschungseinrichtungen.

**Beschreibung:** Das Konzept von Inkubatoren ist schon viele Jahre bekannt: Geboten werden Räume, Infrastruktur, Beratung,

Weiterbildung und Vernetzung zu Gleichgesinnten und Investoren, sowie zu umfangreichen Service- und Dienstleistungspaketen aus einer Hand. Diese sogenannten "Gründerzentren" entstehen meist als Wirtschaftsfördermaßnahme durch den Steuerzahler, teilweise aber auch in Kooperation mit der Privatwirtschaft. Sie können die Überlebenschancen von jungen und innovativen Unternehmen verbessern. Rein privatwirtschaftlich betriebene Inkubatoren folgen demgegenüber der Logik, schnelle Exits zu produzieren, und werden hier begrifflich als Company Builder abgegrenzt. Solche Inkubatoren werden vermehrt mit Bildungs-, Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen vernetzt und als offene Innovationsplattformen betrieben. In Deutschland erfolgt eine solche Vernetzung bislang zwischen Technologieparks, Hochschulen (ggf. sogar mit Entrepreneurship-Lehrstühlen) und entsprechenden Förderprogrammen (z.B. EXIST des BMWI). Diese Vernetzung ist aufgrund des institutionellen Eigeninteresses der jeweiligen Seite jedoch noch schwierig. Im skandinavischen Raum werden Inkubatoren noch stärker forciert, indem diese direkt in die Bildungseinrichtungen getragen werden. Studenten werden ermutigt, parallel zu ihrem Studium an Produktprototypen zu arbeiten, eine innovative Dienstleistung zu entwickeln oder bereits ein Unternehmen zu gründen. Das mehrfach prämierte Demola Network betreibt in Finnland, Litauen und Ungarn dezidierte Innovationsplattformen, die neuartige Prozesse für kollaborative und multidisziplinäre Projekte anwenden, in denen Studenten, Unternehmen und Forscher an innovativen Produkten und Dienstleistungen mit starkem Marktbezug arbeiten. In der Universität Jönköping in Schweden werden z.B. Forschungslabore mit Businessparks, Entrepreneurship-Studiengängen, sowie Alumni-Netzwerken verbunden.

## **6. Dienstleistungen für Gründungen/Outsourcing für Start-ups**

**These:** Der Gründer selbst wird zur Zielgruppe von Dienstleistungen. Überwiegend privatwirtschaftliche Angebote vereinfachen den Prozess des Gründens. Dies kann die Finanzierungshöhe reduzieren und die Zeit bis zum Break-even verkürzen. Durch eine solche Arbeitsteilung wird Gründen für mehr Menschen möglich.

**Beschreibung:** Outsourcing ist nicht nur für etablierte Unternehmen ein Thema. Die Zeiten, in denen ein Gründer alles selber können musste, sind vorbei. Zahlreiche (standardisierte) Dienstleistungen stehen als Module/Komponenten für Gründungen bereit, die wie ein Puzzle zur Erleichterung der Gründung zusammengesetzt werden können. Anbieter von Onlineshops, Buchhaltung oder der ganzen "Gründungsverwaltung als Komplettpaket" behaupten, dies alles zu liefern zu können. Auch ein geeigneter Raum muss nicht mehr für Jahre fest angemietet werden, sondern kann arbeitsplatz- und tageweise bei Co-Working-Spaces wie z.B. Betahaus oder Werkheim eingekauft werden. Die Auslagerung der sekundären Prozesse erlaubt dem Gründer, sich auf seine Kernkompetenz zu konzentrieren. Dies reduziert zum einen die Finanzierungshöhe und Zeit bis zum Break-even des Unternehmens. Zum anderen werden Gründungen durch diese Art

der Arbeitsteilung für eine größere Masse und z.B. auch im Nebenerwerb möglich.

## 7. Lean Starter

**These:** Innovative Gründungen müssen heute schnell auf Veränderungen reagieren und können sich daher weniger lange Vorlauf- und Planungszeiten nehmen: Ein starrer Businessplan hält nur auf, Gründungskredite schränken die Flexibilität ein und kaufmännische Weiterqualifikation lenkt von der eigenen Kreativität ab. In den letzten Jahren wurden Ansätze und Tools entwickelt, um Gründer dabei zu unterstützen, von Beginn an Kontakt zum Markt zu haben und ihr Produkt kontinuierlich weiterentwickeln zu können.

**Beschreibung:** Neue Konzepte der Gründungsberatung basieren nicht auf einer Businessplan-Logik (Was brauche ich für eine Gründung?), sondern auf den Ressourcen des Gründers (Was kann ich, was habe ich?). Im Zentrum steht hier kein langer Planungsprozess, sondern der Start der Gründung mit dem, was für den Gründer aktuell verfügbar ist. Alte Förderlogiken werden von diesen Gründern als Bürokratie und Hindernis wahrgenommen und eher gemieden. „Lean Starter“ beschreibt kein konkretes Instrument, sondern ist eine Art zu gründen, aus der bestimmte Beratungs- und Vorgehensweisen erwachsen. Die Gründung wird als Kampagne verstanden, in der auf Basis der eigenen Ressourcen eine erste Gründungsidee entwickelt wird. Mit dieser nimmt der Gründer so früh wie möglich Kontakt zu Kunden, Investoren und anderen Stakeholdern auf. Das Geschäftsmodell wird somit im realen Kontakt zum Markt gemessen, verbessert und weiterentwickelt. Ein Ansatz hierunter ist das Prinzip des „Bootstrappings“, das predigt, sich von Beginn an auf die eigenen Ressourcen zu stützen, kein Geld von Bank oder Investoren aufzunehmen und sich von Anfang an als Unternehmer – und nicht als Gründer mit Schonfrist – zu sehen. Ein Businessplan ist höchstens ein Nebenprodukt dieser Kampagne und stellt nicht mehr die alles entscheidende Vorbedingung zur Gründung dar. Zur Begleitung dieser anderen Art zu gründen werden dann neue Planungsmethoden und -instrumente genutzt, z.B. „Business Model Canvas“ ([www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com), Zürich, Schweiz) oder „Effectuation“ ([www.effectuation.at](http://www.effectuation.at), Graz, Österreich). Solche Instrumente für den „Lean Starter“ initiieren und unterstützen einen Gründungsprozess, der näher am Bedarf und anderen Möglichkeiten des Gründers entlang konzipiert ist.

## 8. Partnering

**These:** Erfahrungswissen toppt Faktenwissen. Gründer brauchen heute den Berater nicht mehr zur Wissensvermittlung: Antwort auf ihre Fragen finden sie in der Online-Community. Gründer brauchen stattdessen echte Einblicke in die Gründungspraxis. Beratung muss daher so gestaltet und gefördert werden, dass sie dem Gründer ermöglicht, von der Erfahrung anderer zu profitieren.

**Beschreibung:** Für Gründer ist das Erfahrungswissen anderer Gründer und Unternehmer oft wertvoller als theoretisches Faktenwissen von Gründungsexperten. Dies macht einen Paradigmenwechsel in der Gründungsberatung nötig, der

mancherorts auch schon vollzogen ist: Aus Beratung wird „Partnering“. Partnering heißt, dass der Gründer vom Sparring-Partner, Mentor oder Netzwerker Unterstützung auf Augenhöhe erhält. Im Gegensatz zur Unternehmensberatung geht es hier nicht um einen kurzzeitigen, klar abgegrenzten Beratungsauftrag und anders als im Coaching steht nicht die Reflexion der Gründerperson, sondern die Praxis der Unternehmung im Mittelpunkt. Den richtigen Partner für das richtige Thema zu finden, gelingt dem Gründer kaum auf eigene Faust. Es braucht eine Instanz bzw. eine gut vernetzte Person, die Gründer, Unternehmer, Innovatoren, Geldgeber und Forschungseinrichtungen miteinander in Kontakt bringt. Dieser Matching-Prozess kann durch Veranstaltungen, Online-Plattformen oder persönlichen Austausch realisiert werden. Der Gründungsberater der Zukunft qualifiziert sich folglich nicht mehr in erster Linie durch sein Fachwissen, sondern durch die eigene Vernetzung und das geschickte Verknüpfen der „Sparrings-Partner“. Aus dem Berater wird somit ein „Verknüpfer“. Das Berufsbild des „Verknüpfers“ ist freilich noch nicht eindeutig definiert, doch Quartiersmanager oder Technologieparkmanager treten durchaus bereits in solcher Funktion auf.

## **9. Gründung wird chic – die neue Sichtbarkeit und Teilhabe<sup>43</sup>**

**These:** Es findet, getrieben von drei Faktoren, eine Verbreiterung der Gründungsaktivität statt: Neue Gründertypen verändern das Bild des Unternehmers und rücken es näher an die Masse der Bevölkerung. Statt des Klischees "männlich, Zigarre und allwissend" ist das Bild jetzt bunt und wird so auch von Medien und Internet transportiert bzw. hergestellt. Die Gründungsförderung stellt sich auf diese Demokratisierung ein und greift auf Unterstützungsformen zurück, die erst durch neue Technologien möglich wurden.

**Beschreibung:** Noch vor 20 Jahren dominierte in der Gründungsförderung das Bild vom Vollerwerbsgründer mit dem Plan zur Marktführerschaft. Seitdem hat sich das Gründungsgeschehen in Deutschland und Europa nachhaltig geändert: Die Gründung eines eigenen Unternehmens ist für breitere Schichten der Gesellschaft zu einer ernsthaften beruflichen Option geworden. Gründungen aus der Arbeitslosigkeit sowie im Nebenerwerb haben sich zum Massenphänomen entwickelt, Frauen sind als Unternehmer nicht mehr wegzudenken und auch Senioren und Jugendliche werden als Gründer denkbar. Dank des zunehmenden Informationsangebots im Internet reduzieren sich die Informationskosten zur Gründungsvorbereitung erheblich. Die Unterstützung von Kleinstgründungen sowie die Aktivierung von Gründungsinteressierten werden daher als Tätigkeitsfelder für Wirtschaftsförderer interessanter und in Anbetracht der demografischen Entwicklung in Europa auch notwendiger. Selbst die eigentliche Gründungsberatung wird kostengünstiger:

---

<sup>43</sup> In der ursprünglichen Namensgebung wurde dieser Trend "Demokratisierung von Gründungen" betitelt. Aufgrund der Missverständlichkeit dieses Titels wurde der beschreibende Name „Gründung wird chic – die neue Teilhabe und Sichtbarkeit“ gewählt.

Methoden des Digital Advice, Video Learning oder Blended Learning ermöglichen umfassendere Beratung zu günstigeren Kosten pro Gründer. Die Auseinandersetzung mit Gründungsideen und den Menschen dahinter ist für viele Menschen eine unterhaltsame Beschäftigung geworden, wie sowohl erfolgreiche Businesswettbewerbe als auch TV-Formate zeigen. So ermöglicht die schwedische Initiative "Sommerunternehmer" in einer unkomplizierten Art („Business for a day“) kooperierenden Schulen und Arbeitsämtern, in den eigenen Räumen Gründungscamps zu eröffnen, die eine direkte Erfahrung von Unternehmertum ermöglichen. Das Wirtschaftsmagazin "brand eins" mit Einblicken in die Unternehmenswelt jenseits der Manager-Etagen, steigert das Interesse am Unternehmertum. In Crowdfunding-Kampagnen werden neue Zielgruppen als Investoren und Mitdenker von Gründungen mobilisiert. Aus Sicht der Wirtschaftsförderung ist eine solche Teilhabe an Gründungen ein geeigneter, aber noch vernachlässigter Anknüpfungspunkt für die Förderung von unternehmerischem Denken in breiteren Teilen der Gesellschaft.

**Sommerunternehmer**  
(<http://www.sommarlovsentreprenor.se>,  
Schweden, Sundsvall)

Grundsätzlich ist „Sommerunternehmer – Probier deine Idee“ ein Programm, um 15- bis 19-Jährige über lokale Programmangebote bei der Erprobung unternehmerischer Aktivitäten zu unterstützen. Im Zentrum eines konkreten Aktionsprogramms im Rahmen der Maßnahme „Sommerunternehmen“ steht die Entwicklung einer Unternehmensidee, die dann von den teilnehmenden Schülern tatsächlich als Ferienjob betrieben wird.

### 4.3.3. Online-Befragung

Die Kategorisierung und Konsolidierung der Trends, die in der explorativen Studienphase identifiziert worden waren, führte zu der Zuspitzung auf die oben beschriebenen neun Trends (Abschnitt 4.3.2). Im nächsten Schritt galt es nun, diese neun Trends auf ihre aktuelle und zukünftige Relevanz für die deutsche Gründungslandschaft hin zu überprüfen sowie zu eruieren, welches Umsetzungspotenzial sie jeweils für die deutsche Gründungsförderung besitzen.

Für die Bewertung der Trends wurde eine Umfrage unter Experten der Gründungsförderung in Deutschland durchgeführt. Ziel der Trendbewertung war zum einen die fachliche Fundierung der Trendstudie, zum anderen sollten auf Basis der Bewertung fünf aus den neun Trends für die vertiefte Bearbeitung, zuerst im Rahmen der Fachtagung und im Anschluss durch die Erstellung entsprechender Trendreports, ausgewählt werden. Im Folgenden werden Auswahl und Entwicklung des Befragungsinstruments sowie die Abdeckung der Befragung beschrieben.

#### **Methode und Abdeckung der Befragung**

Um die Relevanz der neun identifizierten Trends zu bewerten, lag zunächst die Option nahe, in der Umfrage die wichtigsten Herausforderungen für Gründungen und Gründungsförderung zu ermitteln. Die Relevanz der Trends ließe sich bei dieser Möglichkeit daraus ableiten, inwiefern sie für die als am wichtigsten benannten Probleme eine Lösung bieten. Dieses Vorgehen führt jedoch zu einer starken Verhaftung im Status quo: es würden nur solche Trends als relevant eingestuft, die auf aktuelle Probleme reagieren; die Zukunftsperspektive findet hierbei weniger Beachtung. Von dieser Option einer problemorientierten Befragung wurde daher Abstand genommen.

Stattdessen wurde ein halb-standardisierter Fragebogen entwickelt, der nicht die zugrunde liegenden Herausforderungen im Gründungsgeschehen, sondern die neun bis dato ausgewählten Trends in den Fokus rückt. Das Befragungsinstrument zielt zum einen auf eine generelle Abschätzung des Trends ab; zum anderen erfolgt eine Einschätzung der zukünftigen Rolle des Trends in der Gründungsförderung durch die befragten Experten. Um die Befragungsdauer auf einen zumutbaren Umfang zu begrenzen, wurde eine Filterfunktion eingebaut, die es den Befragten ermöglichte, aus den drei Bereichen **Finanzierung**, **Ökosystem von Gründungen** sowie **Begleitung und Beratung 2.0** jeweils einen Trend auszusuchen, der für sie am interessantesten ist. Somit erfolgte je Teilnehmer die Bewertung von drei der neun zugrundeliegenden Trends.

Abbildung 5: Aufbau Online-Befragung

Einleitung	Kategorie 1: <b>Finanzierung</b> Auswahl aus:	Crowd-investing	Kategorie 2: <b>Ökosystem für Gründungen</b> Auswahl aus:	Industrialisierung von Start-ups	Kategorie 3: <b>Begleitung und Beratung 2.0</b> Auswahl aus:	Partnering	Abschließende Bemerkungen, ggf. Namensangabe
		Peer-to-Company-Lending		Inkubatoren zu offenen Innovationsplattformen		Lean Starter	
		Mikrofinanzierung durch Nicht-Banken		Dienstleistungen für Gründungen /Out-sourcing für Start-ups		Gründung wird chic	

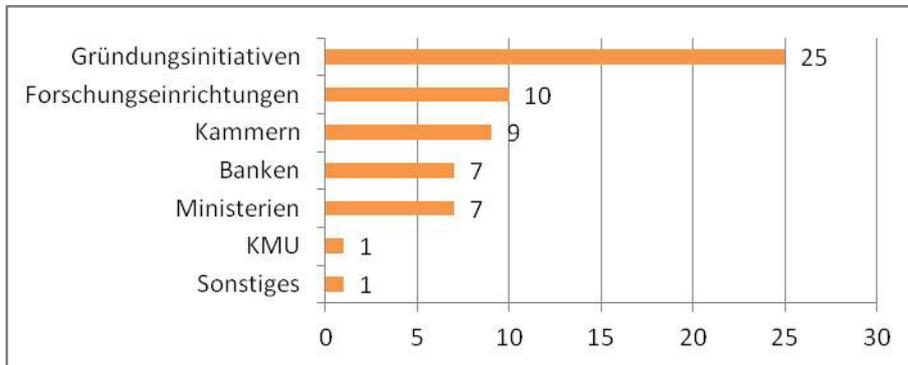
Quelle: eigene Darstellung.

Zusätzlich beinhaltete die Befragung eine offene Frage, die den befragten Experten die Möglichkeit gab, weitere, über die neun Vorschläge hinausgehende Trends einzureichen. Hier wurden nicht schon vorher berücksichtigte Trends angegeben.

Für die Bewertung der neun Trends wurden 253 Experten aus Wissenschaft und/oder Praxis der deutschen Gründungsförderung zur Online-Befragung eingeladen<sup>44</sup>. Um die Validität der Umfrageergebnisse zu sichern, wurde eine vielseitige Auswahl von Befragten aus verschiedenen Institutionen getroffen(vgl. Abbildung 6).

<sup>44</sup> Im Fokus der Trendbewertung stand das Umsetzungspotenzial für die deutsche Förderlandschaft. Daher wurde auf die Einbindung internationaler Experten verzichtet.

Abbildung 6: Teilnehmende Institutionen am Online-Survey



Quelle: Online-Befragung; (N = 60, Angabe des Namens und der Organisation erfolgte freiwillig und liegt daher unter der Rücklaufanzahl); eigene Darstellung.

Von 253 angeschriebenen Experten nahmen 111 an der Befragung teil, was einer Antwortquote von 44% entspricht. Davon haben 74 Personen vollständig ausgefüllt, d.h. aus jeder der drei Kategorien einen Trend ausgewählt. Auf die offenen Fragen in der Umfrage wurde ausführlich geantwortet; insgesamt konnten 185 Antworten zur fachlichen Einschätzung und 179 Antworten zur Rolle der Gründungsförderung ausgewertet werden<sup>45</sup>.

## Ergebnisse

Der teilstandardisierte Fragebogen ermöglichte die Berücksichtigung sowohl quantitativer als auch qualitativer Aspekte für die Bestimmung derjenigen Trends, die für die Vertiefung in den Trendreports (vgl. Kap. 5) und auf der Fachtagung „Die Zukunft der Gründungsförderung“ ausgewählt werden sollten. Die resultierende Auswahl der Trends findet sich im Folgenden; die Ergebnisse sind darüber hinaus in die fünf Trendreports mit eingeflossen.

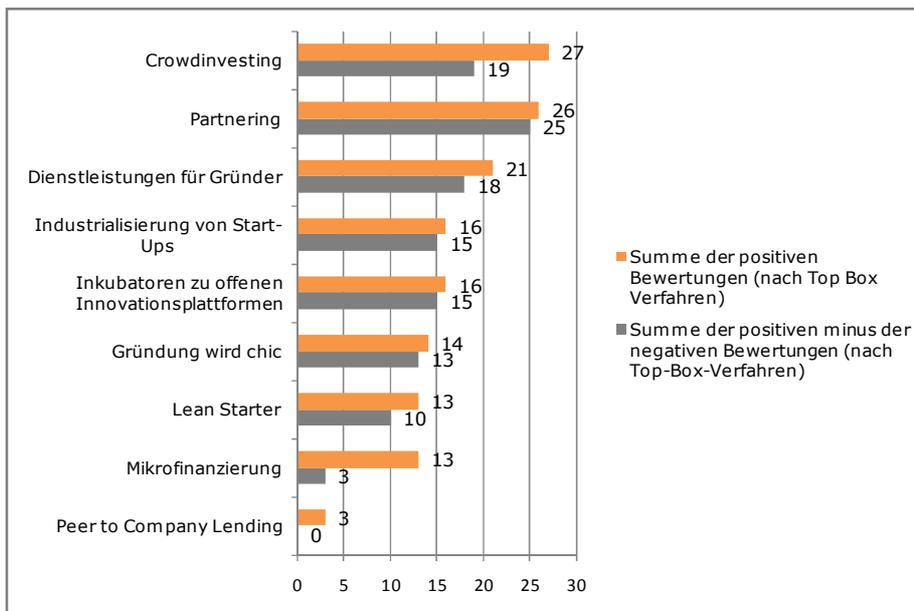
Für die Bewertung der Trends liegen aus der Online-Befragung drei Kriterien vor: Erstens die Auswahl des Trends aus einer der drei Kategorien (Finanzierung, Ökosystem für Gründungen, Begleitung und Beratung 2.0), zweitens die Einschätzung der Zukunftsrelevanz auf einer Skala von 1=völlig unwichtig bis 5=sehr bedeutend, drittens die offenen Antworten zu fachlicher Einschätzung und Rolle der Gründungsförderung für diesen Trend.

Abbildung 7 zeigt die Bewertung der Experten hinsichtlich der Bedeutung des Trends in der Zukunft. Die drei Trends, welchen die höchste Relevanz zugesprochen wird, sind auch diejenigen, die in ihrer Kategorie jeweils am häufigsten für die weitere Bearbeitung ausgewählt wurden. Dies sind die Trends **Crowdinvesting**, **Partnering** und **Dienstleistungen für Gründer**; diese konnten folglich für die finale Auswahl eindeutig identifiziert werden. Um aus den drei darauf folgenden Trends, die nach der quantitativen Auswertung dicht beieinanderliegen, eine Auswahl zu treffen, wurde die Auswertung der qualitativen Ergebnisse hinzugezogen. Zudem wurden die Trends in internen Workshops erneut im

<sup>45</sup> Unser herzlicher Dank gilt allen Teilnehmenden der Umfrage. Ihre Einschätzungen haben es uns ermöglicht, die Trends hinsichtlich ihrer Zukunftsrelevanz fundiert zu bewerten.

Kontext der gesamtgesellschaftlichen Trends betrachtet. Durch dieses Auswahlverfahren konnten die Trends **Industrialisierung von Start-ups** und **Gründung wird chic – die neue Sichtbarkeit und Teilhabe** noch für die vertiefte Bearbeitung bestimmt werden.

Abbildung 7: Relevanzeinschätzung der Trends (Skala von 1-5)<sup>46</sup>



Quelle: Online-Befragung; eigene Darstellung.

Diese fünf Trends waren damit für die vertiefte Bearbeitung gesetzt. Aus den bis dato erstellten Trendskizzen sollten im nächsten Schritt ausführliche Trendreports entstehen. Hierbei galt es insbesondere, Umsetzungsmöglichkeiten und -grenzen für die deutsche Gründungsförderung zu eruieren. Im Rahmen von Trend-Arbeitsgruppen auf der Fachtagung „Die Zukunft der Gründungsförderung“ am 19.11.2012 in den Räumen des BMWi wurde daher mit Akteuren der Gründungs- und Gründungsförderungslandschaft das jeweilige Umsetzungspotenzial für die deutsche Gründungsförderung diskutiert.

#### 4.3.4. Fachtagung

Im Rahmen der Fachtagung wurden die fünf ausgewählten Trends mit den Stakeholdern, die von der Weiterentwicklung der Gründungsförderung entweder auf gestaltender Seite oder als Nutznießer betroffen sind, diskutiert und weiterentwickelt. Mit Ministerien, Vertretern der regionalen und bundesweiten Wirtschaftsförderung, Kammern, Gründungsberatern und mit Gründern wurden die Stärken und Schwächen der Trends eruiert

<sup>46</sup> Anmerkung: Im Top-Box-Verfahren werden bei der Auswertung einer Befragung die absolut abgegebenen Bewertungen zusammengezählt, die auf der zugrunde liegenden Skala eine Zustimmung (hier: „eher bedeutend“, „sehr bedeutend“) ausdrücken.

und die Rolle der Gründungsförderung beleuchtet. Darüber hinaus wurde das Anwendungsbeispiel Energiewende eingeführt, um zu diskutieren, wie Gründungen die Dynamik gesellschaftlicher Veränderungen beschleunigen können, und zeitgleich gesellschaftliche Umbrüche wie die Energiewende Chancen für Gründungen eröffnen.

Die fünf Trends wurden im Rahmen der Fachtagung<sup>47</sup> zunächst im gesamten Plenum vorgestellt. Um sowohl positive wie auch kritische Aspekte der Trends zu verdeutlichen, wurde jede Arbeitsgruppe von einem Trendpaten und einem Trendskeptiker begleitet. Wer diese Rolle jeweils übernommen hat, ist Tabelle 2 zu entnehmen.

Tabelle 2: Übersicht der Trendpaten und Trendskeptiker<sup>48</sup>

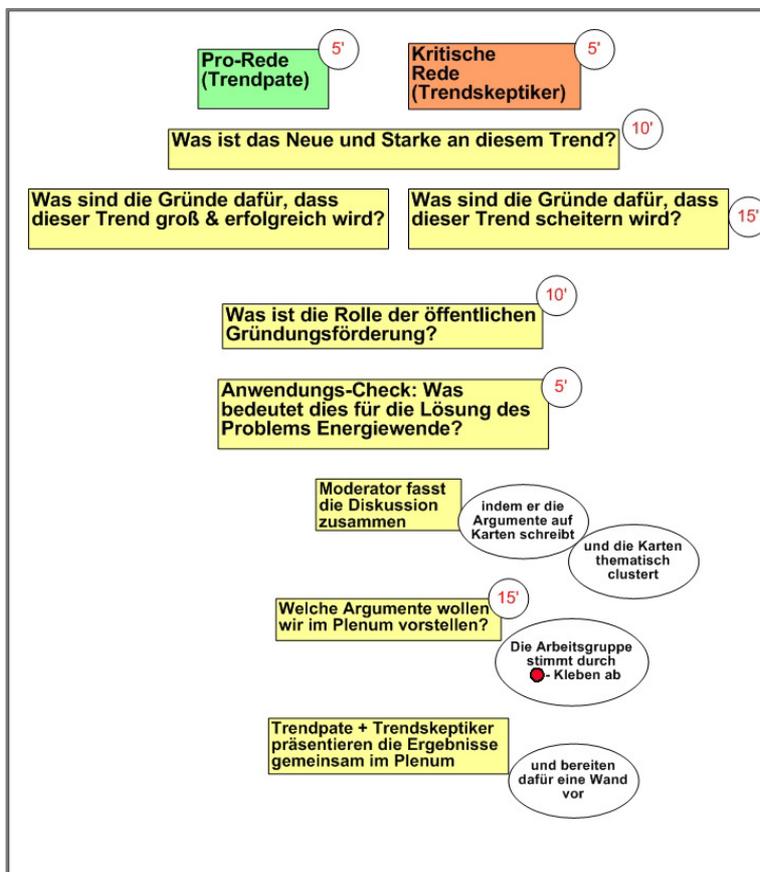
<b>Trend</b>	<b>Trendpate/-in</b>	<b>Trendskeptiker/-in</b>
<b>Crowdinvesting – Neue Finanzierungsformen</b>	<b>Tamo Zwinge,</b> companisto GmbH; <b>Jens-Uwe Sauer,</b> seedmatch GmbH	<b>Dietrich Hoffmann,</b> Projektträger Jülich
<b>Partnering – Anforderungen an die Gründungsberatung 2.0</b>	<b>Ines Schneider,</b> Mentoring-Programm Mecklenburg Vorpommern	<b>Anita Schell,</b> Handwerkskammer Hamburg
<b>Dienstleistungen und Outsourcing für Gründungen</b>	<b>René Wendler,</b> Foundervision AG	<b>Oliver Bathe,</b> Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung
<b>Industrialisierung von Start-ups</b>	<b>Ralf Meyer,</b> hannoverimpuls	<b>Dr. Marc Evers,</b> Deutscher Industrie- und Handelskammertag
<b>Gründung wird chic – Die neue Sichtbarkeit und Teilhabe</b>	<b>Dr. Heike Hölzner,</b> EFNW GmbH	<b>Bernd Hahn,</b> Industrie- und Handelskammer Cottbus

In den Arbeitsgruppen kamen zwischen 12 und 26 Teilnehmende der Fachtagung zusammen, hinzu kam eine Person für die Moderation sowie Trendpatin bzw. Trendpate und Trendskeptikerin bzw. Trendskeptiker. Der Aufbau der 90-minütigen Arbeitsgruppen umfasste die eingehenden Plädoyers für bzw. gegen den betreffenden Trend und eine strukturierte Diskussion zu fünf Fragestellungen (siehe Abbildung 8).

<sup>47</sup> Für das Programm der Fachtagung vgl. [http://tk.eversjung.de/www/downloads/Fachtagung\\_19\\_Nov\\_2012.pdf](http://tk.eversjung.de/www/downloads/Fachtagung_19_Nov_2012.pdf).

<sup>48</sup> Ein besonderer Dank gebührt denjenigen, die als Trendpatin bzw. -pate und Trendskeptikerin bzw. -skeptiker einen besonders wertvollen Beitrag zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit den Trends beigetragen haben.

Abbildung 8: Vorgehensweise der Arbeitsgruppen mit Fragestellung und Zeitplanung



Quelle: eigene Darstellung.

Die Moderatorin oder der Moderator jeder Arbeitsgruppe dokumentierte die Diskussion anhand der Metaplan-Methode laufend auf Moderationskarten, um die genannten Argumente für die Arbeitsgruppe zu visualisieren und zeitgleich die Ergebnisse der Diskussion für die spätere Vorstellung festzuhalten.

In der ersten Fragestellung wurden die Neuheiten und die Stärken ausgemacht, die diesen Trend zu einem zukunftsfähigen Trend machen und somit seine Bedeutung für das Gründungsgeschehen verdeutlichen. Zur exemplarischen Darstellung der Vorgehensweise ist nachstehend die Dokumentation aus der Arbeitsgruppe **Partnering** abgebildet (vgl. Abbildung 9).

Im nachfolgenden Schritt wurden die Chancen und die Risiken des Trends herausgearbeitet, um eine Grundlage für eine langfristige Erfolgsanalyse und eine Handlungsempfehlung für die Gründungsförderung zu schaffen. Die Dokumentation dieser beiden Fragestellungen ist hier am Beispiel **Dienstleistungen und Outsourcing für Gründungen** abgebildet (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 9: Diskussionsdokumentation Fragestellung 1; Arbeitsgruppe Partnering



Quelle: Arbeitsgruppe Partnering, Berlin, 19.11.2012, eigene Darstellung.

Abbildung 10: Diskussionsdokumentation Fragestellung 2 und 3; Arbeitsgruppe Dienstleistungen und Outsourcing für Gründungen

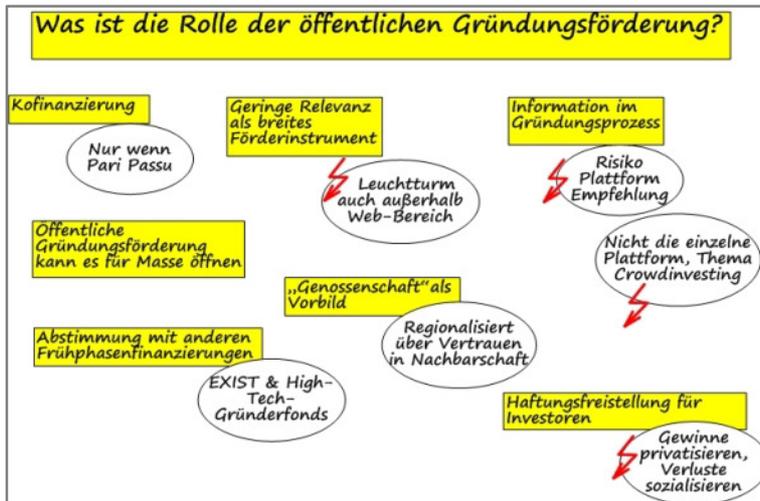


Quelle: Arbeitsgruppe Dienstleistungen und Outsourcing für Gründungen, Berlin, 19.11.2012, eigene Darstellung.

Eine besondere Bedeutung kam in den Arbeitsgruppen der Fragestellung zu, welche Rolle die öffentliche Gründungsförderung in Zusammenhang mit dem jeweiligen Trend einnehmen kann. Bei dieser Frage wurde erörtert, inwieweit die öffentliche Gründungsförderung aktiv den Trend nutzen und verstärken oder

an welcher Stelle sie regulierend oder moderierend eingreifen könnte. Hier sind beispielhaft die Ergebnisse der Arbeitsgruppe **Crowdfunding** dargestellt (Vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Diskussionsdokumentation Fragestellung 4; Arbeitsgruppe Crowdfunding



Quelle: Arbeitsgruppe Crowdfunding, Berlin, 19.11.2012, eigene Darstellung

Abschließend wurde der Ergebnistransfer zum Anwendungsbeispiel Energiewende hergestellt. Als „Anwendungs-Check“ wurde hier geprüft, wie der jeweilige Trend zur Lösung des Problems Energiewende beitragen kann<sup>49</sup>. Die Diskussionsbeiträge aus der Arbeitsgruppe **Industrialisierung von Start-ups** sind hier als Beispiel für den „Anwendungs-Check“ dargestellt (Vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Diskussionsdokumentation Fragestellung 5; Arbeitsgruppe Industrialisierung von Start-ups



Quelle: Arbeitsgruppe Industrialisierung von Start-ups, Berlin, 19.11.2012

Durch die Dokumentation des Diskussionsverlaufs auf Moderationskarten war es den Arbeitsgruppen möglich, abschließend alle Argumente in der Gesamtschau zu betrachten

Die Teilnehmenden stimmten gemeinsam durch die Vergabe von Punkten darüber ab, welche Argumente im Plenum vorgestellt werden sollten. Als Resultat dieser Abstimmung wurden im

<sup>49</sup> Die Frage „Anwendungs-Check Energiewende“ konnte aufgrund der begrenzten Zeit nicht in allen Arbeitsgruppen behandelt werden.

Anschluss an die Arbeitsgruppen die wichtigsten Argumente zu jeder der fünf Fragestellungen an einer Moderationswand zusammengetragen. Als Beispiel für diese Zusammenfassung ist hier die Ergebniswand der Arbeitsgruppe **Gründung wird chic – die neue Sichtbarkeit und Teilhabe** dargestellt (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Ergebnisse der Arbeitsgruppe Gründung wird chic



Quelle: Arbeitsgruppe Gründung wird chic, Berlin, 19.11.2012

Die zentralen Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen wurden im Plenum der Fachtagung durch die Trendpaten und Trendskeptiker präsentiert und fanden Eingang in die folgenden Trendreports.

## 5. Trendreports

### 5.1. Crowdfunding – Neue Finanzierungsformen<sup>50</sup>

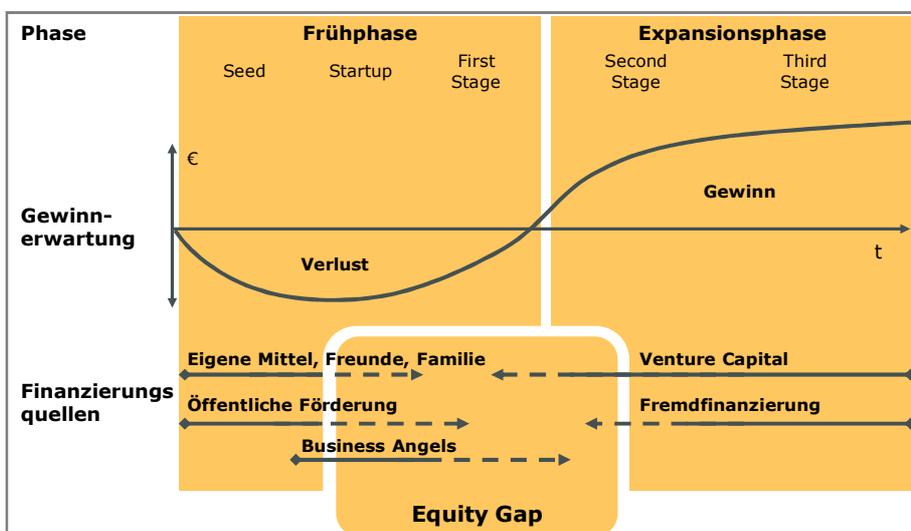
#### 5.1.1. Hintergrund

Das Internet als Infrastruktur des 21. Jahrhunderts ermöglicht Geschäftsmodelle, die in kürzester Zeit ganze Branchenstrukturen verändern können. Die erfolgreichsten der neuen Anbieter spielen dabei virtuos mit den Möglichkeiten der Netzwerkökonomie: Zwischenhändler werden ausgeschaltet und gleichzeitig gegen Provision in die eigenen Marktplätze integriert. Der Kunde wird zum begeisterten Mitarbeiter, wenn er Produkte rezensiert und in seinen sozialen Netzwerken empfiehlt; automatisierte und standardisierte Service-Prozesse sparen Kosten und überzeugen mit schnellen Bearbeitungszeiten und transparenter Abwicklung.

*„Crowdfunding ist nichts anderes als der nächste Schritt von ‚Social Media‘, die Metamorphose des Like-Buttons in Geld.“*

Spiegel, Sascha Lobo, 20.03.2012

Abbildung 14: Start-up Finanzierung



*„In Deutschland hat sich eine ‚Businessplanmanie‘ entwickelt. (...) Es gelingt selten über die veralteten BP-Strukturen Persönlichkeit und Emotion zu vermitteln. [Über Crowdfunding] kann man sich einem breiten Publikum präsentieren, [statt] vom Stimmungsbild einzelner Personen abhängig zu sein.“*

Expertenbefragung

Quelle: eigene Darstellung.

Wer aber finanziert in Deutschland die neuen Gründer dieser Netzwerkökonomie? Zu Beginn sind es in der Regel Freunde und Familie sowie öffentliche Fördermittel, die zumindest die Entwicklung erster Prototypen erlauben. Die finanzielle Lücke droht, wenn daraus marktfähige Produkte und Unternehmen wachsen müssen. Fehlende Sicherheiten, schwierig zu kalkulierende Erfolgchancen und Informationsasymmetrien erschweren den Zugang zu Krediten. Risikokapital kann eine Alternative sein. Kleinere Beteiligungsvolumen werden aktuell überwiegend von privaten Kapitalgebern (Business Angels)

<sup>50</sup> Autor: Florian Kirchner.

abgedeckt. Öffentliche Beteiligungsgesellschaften und Förderprogramme (z.B. ERP-Förderprogramme) sind ein weiterer Baustein. Venture-Capital-Gesellschaften fokussieren ihr Engagement oft auf den Hightech-Bereich, höhere Finanzierungsvolumen und spätere Wachstumsphasen. In der Summe bleiben Finanzierungsschwierigkeiten in dieser frühen Phase für viele Start-ups der Engpass, der in Literatur und Praxis unter den Begriffen equity gap oder dramatischer als „valley of death“ diskutiert wird<sup>51</sup>.

In den letzten Jahren drängen im verstärkten Umfang Internet-Plattformen auf den Markt, die die Finanzierung gleich dort erledigen wollen, wo auch die Start-ups tätig sind – im Internet. Sie erweitern die Idee der sozialen Netzwerke um eine ökonomische Dimension, indem sie es den Initiatoren eines Vorhabens erlauben, finanzielle Unterstützung direkt bei einer Vielzahl von Internet-Nutzern – der sogenannten Crowd – einzuwerben. Im internationalen Vergleich gelten insbesondere die USA als Vorreiter. Dort haben sich bereits eine größere Vielfalt und Anzahl von Anbietern etabliert<sup>52</sup>. Die Szene in Deutschland steht noch am Anfang, hat sich aber in den letzten Jahren mit wachsender Dynamik entwickelt.

Die mit Experten und Gründern geführten Gespräche zeigen deutlich, dass die neuen Modelle ihren Anreiz nicht rein aus Finanzierungsaspekten generieren, sondern zu einem guten Teil aus ihrer Kompatibilität zu einer Netzwerkökonomie. Eine Gründer- und Investorengeneration, die mit digitalen Technologien aufgewachsen ist, bewertet eine Finanzierungsentscheidung der Vielen positiver als die durch einzelne, ggf. wenig netzaffine Institutionen. Ihr Tenor: „Die uns verstehen, sind im Netz, sie bitten wir um Unterstützung.“

### 5.1.2. Beschreibung

Seinen Ursprung hat das Internet-Crowdfunding in der Vorfinanzierung von Musikproduktionen. Was im Jahr 2000 mit der Plattform ArtistShare begann, hat sich inzwischen zu einem weltweiten Trend entwickelt. Mit der Verbreitung einher geht eine inhaltliche Ausdifferenzierung der Finanzierungsmethoden und Bereiche<sup>53</sup>.

Beim **ursprünglichen Crowdfunding** geht es um die Vorfinanzierung einzelner Vorhaben oder noch zu entwickelnder Produkte, wobei die Initiatoren den Unterstützern im Gegenzug immaterielle oder sachliche Gegenleistungen anbieten. Das kann z.B. die Erwähnung im Abspann eines Filmes oder eine limitierte Version des geplanten Computerspiels sein.

*„In der Tat stoßen diese Anbieter in eine Lücke, denn VC's wollen (überspitzt formuliert) weniger das Risiko, sondern das schon alles funktioniert. (...) Die Business Angels sind einzeln immer wieder risikobereit.“*

Expertenbefragung

*„Wir wollen, dass Jeder in gute Geschäfte investieren kann, egal wie viel Geld er hat.“*

Tamo Zwinge

*„Wir glauben an die Crowd, daran, dass viele Menschen große Dinge bewegen können.“*

Jens-Uwe Sauer

<sup>51</sup> Zu Business Angels vgl. Peters und Stedler (2002), und zum Beteiligungsmarkt vgl. Achleitner et al. (2010).

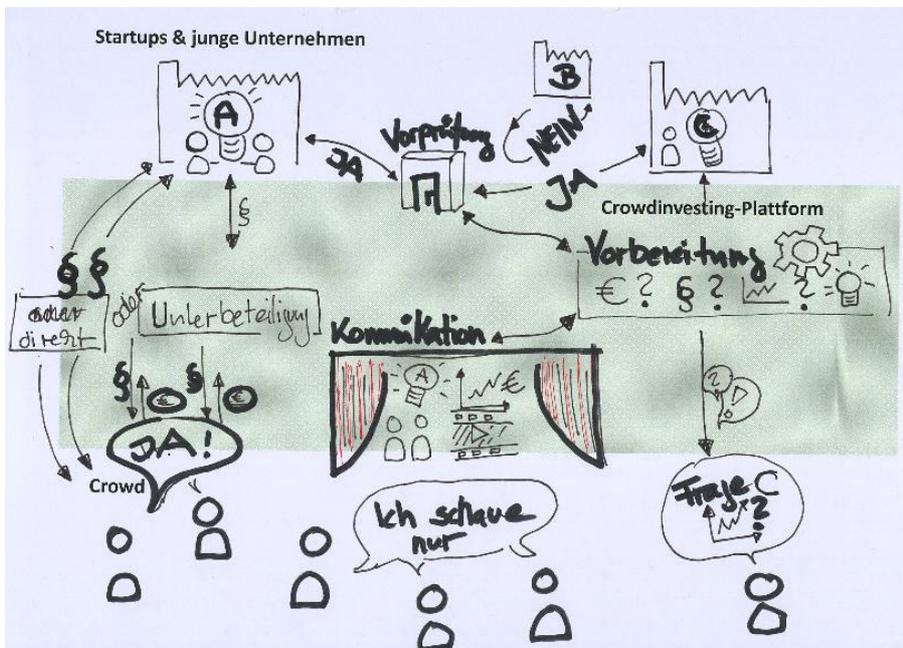
<sup>52</sup> Im Jahr 2012 gab es in den USA bereits rd. 200 Crowdfunding Plattformen. Vgl. Crowdsourcing LLC (2012).

<sup>53</sup> Eine einheitliche Terminologie ist noch im Entstehen. Die nachfolgende Darstellung basiert u.a. auf Hemer et al. (2011), Crowdsourcing LLC (2012).

Beim **Crowdlending** geht es um die Finanzierung von Kreditgesuchen. Die Ausgestaltung der Gegenleistung kann wie bei klassischen Krediten variieren, z.B. als Darlehen mit vereinbarten Zins- und Tilgungsleistungen, die anteilig auf die Kapitalgeber entfallen. Im Gegensatz zu anderen Ländern richten sich die existierenden deutschen Crowdlending-Angebote vornehmlich an Privatpersonen, wozu ggf. auch Unternehmer mit nachweisbarer Bonität gehören<sup>54</sup>. Die Finanzierung von Gründungen oder Unternehmen spielt aktuell keine Rolle.

Thema dieses Trendreports ist das sogenannte **Crowdfunding**. Hier geht es um die Finanzierung von Start-ups und jungen Unternehmen durch Beteiligungskapital vieler Kleininvestoren, die im Gegenzug eine Erfolgsbeteiligung erhalten (z.B. an Gewinn und Unternehmenswertsteigerung).

Abbildung 15: Schematische Darstellung Crowdfunding



Quelle: eigene Darstellung.

Interessierte Start-ups müssen sich zunächst beim Anbieter der Crowdfunding-Plattform bewerben. Der Anbieter entscheidet nach eigenen Kriterien über eine Aufnahme und legt innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen (u.a. Prospektspflicht) fest, welche Schritte vor einer Freischaltung für die öffentliche Finanzierungsphase zu erfüllen sind. Hierzu gehört auch eine mehr oder weniger umfangreiche Due-Diligence-Prüfung.

Start-ups, die es in die öffentliche Finanzierungsphase geschafft haben, präsentieren ihr Vorhaben in einer Art, die deutlich über die klassische Businessplanstruktur hinausgeht. Zum Standard gehört eine hochwertige, umfangreiche Kommunikation, z.B. mittels Videovorstellung, regelmäßigen Aktualisierungen, einsehbaren

„Der Anbieter der Plattform profitiert von hohem Umsatz (i.d.R. durch prozentuale Beteiligung ...), ist aber nicht im Risiko. Damit ist der Anreiz profunde Due Diligence durchzuführen ... nicht so stark wie bei klassischem Venture Capital Anbietern.“

Expertenbefragung

„nur interessant für Unternehmensgründer mit einer greifbaren "Gründerstory.“

„Gründungsvorhaben von "werbe- und internetfernen" Personen, (...) sind hier nicht zu finden.“

Expertenbefragung

<sup>54</sup> In Deutschland existieren nur zwei Crowdlending-Anbieter: Die smava GmbH (www.smava.de) und auxmoney GmbH (www.auxmoney.de).

Fragen und Antworten, einer Vorstellung des Gründerteams und der Einbindung weiterer sozialer Medien.

Interessierte Investoren können in Abhängigkeit von der Ausgestaltung der Plattform bereits ab wenigen EUR oder erst ab Mindestsummen im vierstelligen Bereich einsteigen. In der Regel wird wie bei anderen Crowdfunding-Angeboten das **Alles-oder-nichts-Prinzip** angewendet. Erhält das Start-up nicht innerhalb eines gesetzten Zeitrahmens eine Mindestsumme an Zuwendungen (**Fundingschwelle**), erhalten alle Investoren ihr Geld zurück. Gleichzeitig existiert beim Crowdinvesting auch ein **Fundinglimit** als obere Beteiligungsgrenze.

Die Crowdinvesting-Anbieter erhalten typischerweise einen Prozentanteil der eingesammelten Summe als Vergütung<sup>55</sup>.

Crowdinvesting richtet sich an **Start-ups mit einem skalierbaren Geschäftsmodell**, innovativen, oft technologieorientierten Ideen und einer ansprechenden Geschichte (Equity-Story). Die aktiven deutschen Plattformen adressieren vor allem Start-ups, bei denen die Entwicklung von Web- und Mobile-Applikationen oder der Internethandel mit Endkunden im Fokus stehen (B2C-Geschäftsmodelle). Erste internationale Beispiele zeigen, dass Crowdinvesting auch das Potenzial hat, Hightech-Gründungen aus dem forschungsintensiven Industrie- und Dienstleistungssektor anzusprechen (siehe nachfolgendes Kapitel 5.1.3).

Crowdinvesting wächst innerhalb eines insgesamt stark wachsenden Crowdfunding-Markts. Weltweit wurden 2011 rund 1,5 Milliarden USD für über eine Million Projekte auf mehr als 400 Crowdfunding-Plattformen eingesammelt. Dabei stieg insbesondere der Anteil der Crowdinvesting-Plattformen in den letzten Jahren überproportional an. Im Vergleich zu den anderen Crowdfunding-Finanzierungsmethoden werden hier im Schnitt besonders hohe Summen pro Vorhaben eingesammelt, die bei fast 70% über 50.000 und bei 21% sogar über 250.000 USD liegen<sup>56</sup>.

Aufgrund der aufsichtsrechtlichen Vorschriften konzentrieren sich die bisherigen Crowdinvesting-Plattformen in Deutschland auf Finanzierungssummen von bis zu 100.000 EUR<sup>57</sup>. Erste Anbieter, die großvolumige Finanzierungen von bis zu mehreren Millionen EUR durchführen wollen, befinden sich in der Startphase. Die Schutzvorschriften für Anleger hinsichtlich des „grauen Kapitalmarktes“ bedingen, dass sie aufwendigere Erlaubnis- und Prospektpflichten beachten müssen und einer Regulierung durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) unterliegen.

In der Summe wurden über deutsche Crowdinvesting-Plattformen bisher mehr als drei Millionen EUR für über 50 Start-ups

---

<sup>55</sup> Bei deutschen Plattformen liegt der Vergütungsanteil für den Anbieter soweit ersichtlich zwischen 5% und 10% des Finanzierungsvolumens.

<sup>56</sup> Vgl. Crowdsourcing LLC (2012).

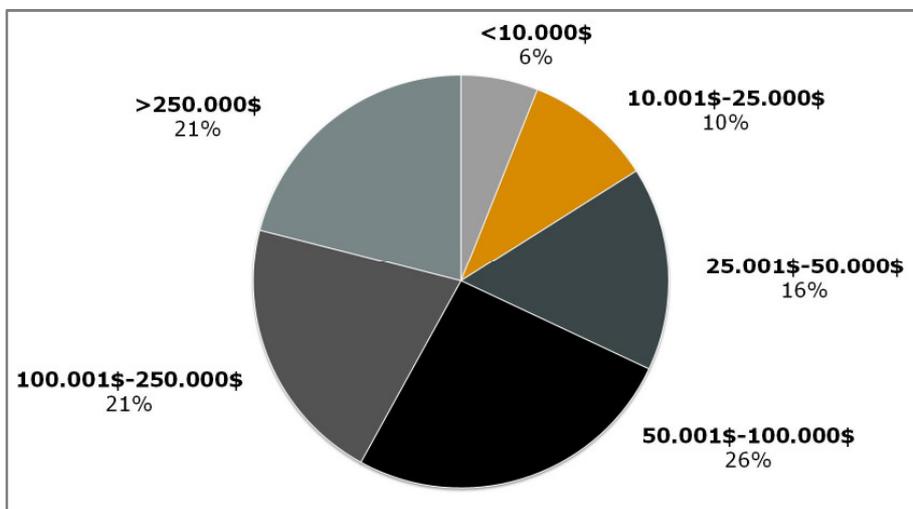
<sup>57</sup> Die maximale Finanzierungshöhe pro Runde reicht auch ohne Prospektpflicht aktuell bereits bis 400.000 EUR (Stand: März 2013).

eingesammelt. Aktuelle Schätzungen zeigen, dass allein 2012 ein Finanzierungsvolumen von 4–5 Millionen EUR erreicht wird.

**These:** Crowdfunding ermöglicht es einer Masse von kleinen „Jedermann-Investoren“, sich an Start-ups und jungen Unternehmen zu beteiligen.

Der Trend Crowdfunding genießt hohe Aufmerksamkeit bei netzaffinen Medien und Veranstaltungen und zunehmend auch in den klassischen Medien. Etabliert sich hier eine neue Finanzierungsalternative oder bleibt Crowdfunding ein absolutes Nischenphänomen?

Abbildung 16: Finanzierungsvolumen auf Crowdfunding-Plattformen



Quelle: eigene Darstellung nach Crowdfunding Industry Report 2012.

Dafür, dass der Trend Crowdfunding weiter dynamisch wächst, spricht vor allem der stattfindende strukturelle und kulturelle Wandel hin zur Netzwerkökonomie.

Eine Mehrheit der jüngeren Altersgruppen mit Geburtsdaten in den 1980er- und 1990er-Jahren nutzt die sozialen Medien täglich und intensiv, wozu insbesondere die Kommunikation in sozialen Netzwerken über das berufliche und private Leben gehört<sup>58</sup>. Eine besonders hohe Gründungsaktivität und die für Investitionen notwendigen Geldvermögen ballen sich dagegen in den höheren Altersgruppen<sup>59</sup>. Zwangsläufig wird in den nächsten Jahren eine Gründer- und Investorengeneration die Mehrheit stellen, die ganz selbstverständlich die Medienkompetenzen beherrscht, die beim Crowdfunding gefordert sind.

Crowdfunding lockt Start-ups zusätzlich, wenn bei passendem Geschäftsmodell die Crowd und insbesondere die Investoren als Multiplikatoren das Unternehmen in ihrem Netzwerk bewerben, Verbesserungsideen einbringen und als Endkunden für Umsatz sorgen können. Viele Start-ups betrachten das Crowdfunding

*„Punkte, wo wir unsere ‚Crowd‘ um aktive Unterstützung bitten: Erwähnt ePortrait in Euren sozialen Netzwerken (...) Testet neue Versionen. (...) Krankenkassen auf unser Angebot ansprechen.“*

Sven Maetzschker, Gründer ePortrait, Interview 18.09.12 auf crowdinvestor24

*„Meine Krankenkasse [hat] ein Passbild für die Gesundheitskarte [gefordert]. Hab direkt angerufen und empfohlen, sie sollen sich mal auf Höhe der Zeit bewegen und sich bei Euch [ePortrait] melden.“*

Investoren-Kommentar

*„Ernstzunehmende Finanzierungsalternative in der Frühphase oder vor Markteinführung, wenn für VC-Finanzierungen noch zu riskant.“*

Expertenbefragung

<sup>58</sup> Vgl. Busemann und Gscheidle (2011).

<sup>59</sup> Höchste Gründungsaktivität in den Altersgruppen der 25 bis 44-jährigen, vgl. Hagen et al. (2012). Das Geldvermögen steigt sprunghaft an in den Altersgruppen ab Mitte 30, vgl. BVR (2009).

selbst bereits als ersten Markttest und vertrauen eher der Entscheidung der Vielen, statt der einzelner, ggf. wenig netzaffiner Entscheider und Institutionen; Vorteile, die nur durch eine Integration der Finanzierung in die Netzwerkökonomie erbracht werden können.

Der Trend Crowdfunding wird zusätzlich von Unzulänglichkeiten im Bereich des klassischen Finanzierungsmarkts getrieben. Die Gründer sind mit Lücken in der Frühfinanzierungsphase konfrontiert. Auf der Seite der Investoren ist vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise das Vertrauen in die klassische Anlageberatung geschwunden.

**These:** Für ein weiteres dynamisches Wachstum von Crowdfunding spricht der gesellschaftliche Wandel hin zur Netzwerkökonomie, der Anreiz, die Crowd als Multiplikator, Ideengeber und Endkunde zu gewinnen, und die Unzulänglichkeiten bei bestehenden Finanzierungsmethoden.

### 5.1.3. Beispiele

Der Trend Crowdfunding bringt stetig neue Modelle und Anbieter hervor. Im Folgenden werden unter dem Punkt Start-up-Finanzierung zwei marktführende Anbieter vorgestellt, die stellvertretend für rund ein Dutzend deutscher Crowdfunding-Plattformen im Bereich der nicht prospektpflichtigen Beteiligungsangebote unter 100.000 EUR stehen<sup>60</sup>. Der Punkt Wachstumsfinanzierung zeigt mit *Bergfürst* einen deutschen und mit *investiere* einen schweizerischen Anbieter, die höhere Finanzierungsvolumen einsammeln bzw. bereits eingesammelt haben. Selbst diese Unterscheidung ist nur vorläufig, da einerseits *Bergfürst* im Februar 2013 noch nicht operativ geworden ist, andererseits über *Seedmatch* zu diesem Zeitpunkt Nachfinanzierungen erfolgten und so das Gesamtvolumen von 100.000 EUR überschritten wurde.

#### Start-up-Finanzierung



**Angebot:** Seedmatch ([www.seedmatch.de](http://www.seedmatch.de), Desden, Deutschland) bietet Start-ups die Möglichkeit, bis zu 400.000 EUR einzusammeln. Investoren können ab 250 EUR eine stille Beteiligung am Start-up erwerben, die eine Laufzeit von fünf bis sieben Jahren hat. Seedmatch erhält bei einer erfolgreichen Finanzierung zwischen 5 und 10% des Finanzierungsvolumens.

*„Wir sprechen – quasi als Nebeneffekt – über 7.000 potentielle Kunden für unser Produkt an. Dieser Werbeeffect ist aus unserer Sicht fast genauso spannend wie die Finanzierung (...).“*

Ulrich Prediger,  
Gründer LeaseRad,  
Interview 02.08.2012  
auf Für-Gründer.de

*„Kann sich eine Plattform exkulpieren, indem sie die Verantwortung für die Erfolgchancen ablehnt (...)? Genügen (...) formale Prüfungen? Führen Aussagen wie ‚...wir nehmen nur die besten...‘ nicht zu falschen Erwartungen?“*

Crowdfunding, Fraunhofer-Institut für System und Innovationsforschung ISI, 2012

*"Seit dem Kick Off des Crowdfundingprozesses laufen bei eTukTuk die Drähte heiß. Der große Vorteil des Crowdfunding, nämlich der nicht-monetäre, ist eindeutig für uns zutreffend. (...) Besser könnte es im Moment nicht für uns laufen. Und das zu einem großen Teil, weil wir (...) so viele begeisterte Helfer haben, vor allem aus unserer großartigen Crowd, die jeden Tag wächst. Crowdfunding rockt!"*

Wolfgang Knoerr,  
Co-Gründer eTukTuk,  
Interview 19.02.2013  
auf seedmatch.de

<sup>60</sup> Der dritte Anbieter mit mehr als fünf finanzierten Projekten ist die Innovestment GmbH (Innovestment.de). Einen Überblick über die stetig wachsende Anzahl von Anbietern finden sich u.a. bei [www.fuer-gruender.de](http://www.fuer-gruender.de).

**Zielgruppe:** Konzentration auf Start-ups aus dem Bereich B2C-Internet und Mobile, die ein kommunizierbares und skalierbares Geschäftsmodell und ein marktreifes Produkt besitzen.



**Angebot:** Companisto ([www.companisto.de](http://www.companisto.de), Berlin, Deutschland) bietet ebenfalls die Möglichkeit einen Kapitalbedarf von bis zu 100.000 EUR einzuwerben. Investoren können bereits ab fünf EUR einsteigen. Companisto erwirbt über eine spezielle Gesellschaft ohne operatives Geschäft eine stille Beteiligung am Start-up und vergibt an die Investoren Unterbeteiligungen. Hierdurch soll der Verwaltungsaufwand für das Start-up reduziert und eine Anschlussfinanzierung vereinfacht werden. Die Laufzeit der Beteiligung liegt zwischen 8 und 12 Jahren.

**Zielgruppe:** Nach eigenen Angaben offen für Start-ups mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Alle bisher finanzierten Start-ups agieren im Bereich B2C-Internet und Mobile.

## Wachstumsfinanzierung



**Angebot:** Bergfürst ([www.bergfuerst.com](http://www.bergfuerst.com), Berlin, Deutschland) plant Kapital für wachsende Unternehmen bei der Crowd durch die Emission von Aktien einzuwerben. Die Emissionsvolumen sollen dabei zunächst zwischen einer und fünf Millionen EUR liegen. Ausgegebene Aktien sollen durch die Integration eines Sekundärmarkts in die Plattform handelbar bleiben. Das Angebot von Bergfürst befindet sich noch im Aufbau; nach eigener Aussage wird die erste Platzierung im 1. Quartal 2013 angestrebt.

Bergfürst erbringt hierbei Leistungen, die aufgrund aufsichtsrechtlicher Vorschriften durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht reguliert werden, wozu Erlaubnispflichten (u.a. Platzierungsgeschäft, Anlage- u. Abschlussvermittlung im Sinne des KWG) und die Prospektspflicht gehören.

**Zielgruppe:** Junge Unternehmen die dynamisch wachsen, nach einer ersten Finanzierungsrunde (z.B. Business Angel) eine Anschlussfinanzierung suchen und bereit sind, in die Rechtsform der Aktiengesellschaft zu wechseln.



**Angebot:** Die schweizerische Plattform investiere ([www.investiere.ch](http://www.investiere.ch), Zug, Schweiz) verbindet Ansätze aus den Bereichen Crowdfunding und Venture-Capital. Eingeworben werden Finanzierungsvolumen zwischen 400.000 und 2.000.000 EUR (Aktien- oder Mezzanine-Kapital). Mindestens 5.000 EUR muss ein Investor für eine Beteiligung einbringen. Die Mittel der

*„Im Fall von Agile Wind Power [Entwicklung innovativer vertikaler Windturbinen im Sektor der Großwindanlagen] konnte „investiere“ in nur drei Wochen Investitionen von CHF 720'000 bereitstellen (...). Im Fall von AWP investierten Privatinvestoren des investiere-Netzwerkes (...) zusammen mit einem Schweizer Venture-Fond sowie der Zürcher Kantonalbank.“*

Pressemitteilung investiere, 18.06.2012

*„Sinkende Renditen für Kapitalanlagen verbunden mit einem zunehmenden Misstrauen gegenüber der klassischen Anlageberatung auf der einen Seite und Probleme bei der Finanzierung von innovativen /kleinen/zu frühen Investitionsvorhaben von K(M)Us treffen beim Crowdfunding aufeinander und bilden eine passende Einheit!“*

Expertenbefragung

Privatinvestoren werden dabei in der Regel – laut eigenen Angaben zu gleichen Bedingungen – mit denen größerer Lead-Investoren kombiniert (Business Angels, Venture-Capital-Gesellschaften, Banken).

**Zielgruppe:** Angesprochen werden Unternehmen mit sehr innovativen Vorhaben, die auch im industriellen Hochtechnologie-Bereich liegen können.

#### 5.1.4. Kritik / Widersprüche

Gleichzeitig sind viele der befragten Experten der Meinung, dass Crowdfunding finanzielle und rechtliche Risiken für die Beteiligten birgt, die erst dann realistisch beurteilt werden können, wenn jetzt finanzierte Start-ups an den gesteckten Zielen gemessen werden. Als kritische Faktoren wurden u.a. folgende Punkte genannt:

Die Plattformbetreiber werben damit, die Start-ups einem Auswahl- und Prüfungsprozess zu unterwerfen, und stellen oft die Gewinn- und Wertsteigerungschancen in den Vordergrund. Bei Misserfolgen ist es wahrscheinlich, dass die Plattformanbieter und Start-ups selbst sich der Frage stellen müssen, ob die Prüf- und Beurteilungsverfahren (z.B. hinsichtlich des Unternehmenswerts) ordnungsgemäß erfolgt sind.

Weiterhin wird häufig die Vermutung geäußert, dass die finanziellen Risiken derzeit von vielen Anlegern kaum berücksichtigt werden. Mehr als 80% aller Vorhaben auf deutschen Crowdfunding-Plattformen haben bisher ihre Fundingschwelle erreicht – und das teilweise innerhalb weniger Minuten. Die Vermutung liegt nahe, dass der Wunsch, „dabei zu sein“, hier noch den Vorrang vor finanziellen Aspekten hat. Mit einer steigenden Anzahl von Finanzierungsanfragen und dann, wenn erste Misserfolge zum Tragen kommen, wird sich zeigen, ob die Crowd nachhaltig bereit ist, sich zu beteiligen.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Frage, inwieweit bereits erfolgte Finanzierungen über Crowdfunding die Chancen bzw. Risiken auf eine Anschlussfinanzierung über Investoren (u.a. Business Angels, Venture Capital, öffentliche Beteiligungsgesellschaften) der Unternehmen beeinflussen. Als ein Risiko für eine Anschlussfinanzierung wird die diversifizierte Eigentümerstruktur diskutiert. Dagegen ist positiv bei einer bereits erfolgten Crowdfunding-Finanzierung zu bewerten, dass bereits eine Vielzahl an Personen in das Unternehmen investiert hat, was ein Indiz für einen bestehenden Markt oder Geschäftsmodell gewertet werden kann. Dieses reicht aber nicht allein für eine Anschlussfinanzierung aus, sondern kann lediglich als Indiz in die zu erfolgende Geschäftsplanprüfung eingehen. Ein Crowdfunding Anbieter hat sein Angebot aufgrund der Anschlussfinanzierungsthematik mit VC-Gebern und Business Angels abgestimmt und vergibt deshalb keine Direkt-, sondern Unterbeteiligungen. Es gibt bisher nur wenige

*„Es bestehen große Zweifel, dass die Crowdfunder, die platzierten Geschäftskonzepte tatsächlich bewerten können(...) Die Investoren haben nahezu keine Rechte und tragen das hohe Risiko eines Totalverlustes (...) Auch die Plattformbetreiber tragen momentan noch nicht abschätzbare Risiken, wenn Geschäftskonzepte bei der Präsentation geschönt, Risiken den Investoren verschwiegen werden.“*

Expertenbefragung

*„Je diversifizierter die Eigentümerstruktur ist, desto unangenehmer für Business Angel und VC-Geber. Bei der typischen stillen Beteiligung innerhalb von CI-Plattformen können die Investoren nicht mitbestimmen und werden über einen Treuhänder gebündelt. Eigentlich spricht also nichts dagegen. Trotzdem bleibt eine psychologische Komponente: (das ich mit einer Gruppe von Leuten teilen muss.)“*

Jascha Alleyne, Anwalt, spezialisiert auf Start-ups und Venture Capital

Anschlussfinanzierungen bei zuvor über Crowdfunding finanzierte Start-ups.<sup>61</sup> Akzeptanz ist eine notwendige Bedingung für den Erfolg dieser Finanzierungsform – unsere Gespräche mit drei Investorentypen hierzu zeigen zumindest nicht das Gegenteil sondern viel Wohlwollen.

Übereinstimmend waren alle Experten der Meinung, dass Crowdfunding keine Finanzierungsmethode für die Masse der Gründungsvorhaben werden wird. Genügend Investoren werden sich nur für Vorhaben finden, die ein skalierbares Geschäftsmodell aufweisen, das die Aussicht auf eine dem Risiko angemessene Rendite trägt.

**These:** Die Euphorie beim Thema Crowdfunding wird in den nächsten Jahren mit finanziellen Misserfolgen und Rechtsstreitigkeiten konfrontiert werden. Zusätzlich gibt es bisher kaum Anzeichen dafür, dass Crowdfunding auch eine Alternative für die Masse der Gründungen außerhalb der „Netzwerk“ sein könnte.

### 5.1.5. Relevanz und Umsetzungspotenziale

Der zukünftige Stellenwert von Crowdfunding in der deutschen Gründungsförderung wurde in der Expertenbefragung von einer Zweidrittelmehrheit als bedeutend eingestuft (68%: eher und sehr bedeutend).

Die Gespräche mit den Akteuren der Gründungsförderung zeigten deutlich, dass Lücken in der Frühphasenfinanzierung existieren. Durch die derzeitige enge Fokussierung auf skalierbare Geschäftsmodelle, insbesondere im Webbereich, kann Crowdfunding allerdings nur in Nischenmärkten zur Problemlösung beitragen. Die Crowdfunding-Anbieter machten deutlich, dass ihre Geschäftsmodelle auch zukünftig nicht darauf abzielen werden, ein Finanzierungsinstrument für die breite Masse der Gründungen zu schaffen.

Konsens bestand darüber, dass Gründungsförderer **in erster Linie zum Thema Crowdfunding sensibilisieren und geeignete Start-ups hier beraten und ggf. begleiten können**. Dann kann Crowdfunding eine Finanzierungsalternative sein, die zusammen mit öffentlichen Förderprogrammen wie z.B. dem EXIST-Gründerstipendium, öffentlichen Beteiligungsgesellschaften und Venture-Capital-Fonds funktioniert.

Viele der befragten Gründungsförderer wünschten sich eine bessere **Vernetzung der Akteure**. Hierbei könnten die Experten der jeweiligen Förderprogramme ihre Auswahl- und Due-Diligence-Prozesse mit den Crowdfunding-Anbietern abstimmen

*„Spielregeln (...) aber keine Überregulierung (...) Hier hat staatliche Gründungsförderung nach meiner Einschätzung nichts zu suchen!“*

Expertenbefragung

*„Crowdfunding braucht nicht zusätzlich gefördert zu werden.“*

Expertenbefragung

*„Aufklärung ist dringend erforderlich. Es gilt, umfassend zu informieren und auf die offenen Fragen z.B. im Blick auf komplexe Organisation, Exit, rechtliche Grundlagen etc. hinzuweisen (...).“*

Expertenbefragung

<sup>61</sup> U.a. <http://blog.seedmatch.de/2013/01/31/zu-anschlussfinanzierungen-und-dem-potential-nach-dem-funding/>. Zudem hat ein Gespräch mit einer öffentlichen Beteiligungsgesellschaft ergeben, dass sie auch bereits ein über Crowdfunding finanziertes Start-up im Anschluss finanziert haben.

(Schnittstellen, Qualitätsstandards), um die Transaktionskosten für alle Beteiligten zu verringern. Einige Gründungsförderer arbeiten hier bereits an unverbindlichen **Kooperationen** (u.a. die IBB Beteiligungsgesellschaft). Es wäre wünschenswert, wenn erzielte Ergebnisse im Netzwerk der Gründungsförderer publik gemacht werden.

Eine Rolle, in der Gründungsförderer oder Politik selbst aktiv in den Bereich des Crowdinvestings eingreifen oder sogar eigene Crowdfunding-Plattformen aufbauen, wurde von den Experten überwiegend kritisch gesehen. Auf Kritik trafen insbesondere Vorschläge einer Haftungsfreistellung für Crowdinvestoren. Es wurde auf negative Erfahrungen mit Hightech-Förderprogrammen verwiesen, die Investoren mit befristeten Haftungsfreistellungen reizten, ihr Engagement bei Schwierigkeiten frühzeitig einzustellen.

Zustimmung erhielten **Kofinanzierungs-Ideen**. Vorbild können hier Konstruktionen wie beim Hightech-Gründerfonds sein, bei denen Eigenanteil, Kapital von Investoren und staatliche Mittel gebündelt werden. Jedoch nur dann, wenn der Staat nicht auf die Rolle des Risikoträgers für renditeorientierte Beteiligungsgeber reduziert wird. Interessant sind Kofinanzierungen insbesondere dann, wenn sie eine Öffnung des Crowdinvestings auch für weniger skalierbare Geschäftsmodelle unterstützen (Genossenschaft als Vorbild, Investition in die Nachbarschaft). Ein weiterer Punkt ist es, die Finanzierung über Crowdfunding als Positivmerkmal in die Förderrichtlinien von Programmen (wie z.B. ERP-Förderprogramme) mitaufzunehmen. Bei der Kofinanzierung durch öffentliche Träger gilt das Pari Passu Prinzip, d.h. alle Finanzierer werden gleichrangig behandelt bzw. die öffentlichen Akteure beteiligen sich zu den gleichen Konditionen wie die privaten Finanzierer. Es bleibt abzuwarten, welche Auswirkungen dieses für Kofinanzierung von Crowdfunding-Finanzierungen bzw. Anschlussfinanzierungen hat.

Eine weitere Chance besteht darin, die Übertragbarkeit von bereits international eingeführten, neuen Regulierungen (z.B. Jumpstart Our Business Startups Act<sup>62</sup>) für Crowdfunding-Anbieter in Deutschland zu diskutieren und zu prüfen.

Mögliche Rollen für die Politik und die Landschaft der öffentlichen Gründungsförderer sind hierbei:

- **Berater:** Öffentliche Gründungs-förderer können Start-ups für das Thema Crowdfunding sensibilisieren und zu Vor- und Nachteilen beraten.
- **Kofinanzierer und Kooperationspartner:** Durch die Vernetzung mit Crowdfunding-Anbietern können Qualitätsstandards gesetzt und Transaktionskosten verringert werden. Vorstellbar sind Modelle der Zusammenarbeit, bei

*„Nur ganz wenige Gründungen unter dem EXIST-Programm haben bislang ihre Unternehmensfinanzierung auf ein Crowdfunding ausgerichtet.“*

Dietrich Hoffmann

*„...Merkmal der Wirtschaftsförderung ist die langfristige und neutrale Begleitung und kann sich damit von dem Trend und seinen Anbietern absetzen.“*

Expertenbefragung

*„Die Gründungsförderung sollte die Schnittstelle zu Crowdfundern definieren, so dass die Fälle entsprechend weitergeleitet werden können, [die] bereits eine gewisse Struktur und Qualität von Projekten und Verträgen aufweisen.“*

Expertenbefragung

<sup>62</sup> Der Jumpstart Our Business Startups Act (JOBS Act) wurde in den USA unter der Regierung Obama im April 2012 verabschiedet und normiert Ausnahmeregelungen von Börsenaufsichtsregeln für die Kapitalbeschaffung von „Emerging Growth Companies“ in den USA. In Deutschland wurde die Regulierung von der BaFin übernommen. Im Hinblick auf einen Transfer dieser Erleichterungen für Crowdfunding Unternehmen in Deutschland, sollte die Bedeutung des JOBS Act für Deutschland und daraus resultierende Ableitungen geprüft und diskutiert werden.

denen staatliche Mittel und das Kapital der Crowd in einer Finanzierungsphase oder im Rahmen einer Anschlussfinanzierung kombiniert werden.

- **Qualitätssicherung statt Crowdfunding-Förderung.** Eine „Crowdfunding-Förderung“ durch Staat und Gründungsförderer oder sogar eigene Crowdfunding-Angebote wird überwiegend kritisch gesehen. Crowdfunding stellt weniger ein Thema der Gründungsförderung im klassischen Sinne dar. Vielmehr handelt es sich um eine sich nach marktwirtschaftlichen Regeln entwickelnde Gründungsszene. Hier können die Akteure zusammenarbeiten, um Rahmenbedingungen zu schaffen, die Gründer und Investoren vor Fehlentwicklungen schützen. Die öffentlichen Gründungsförderer – als neutrale Akteure – unterstützen Gründungsinteressierte und Gründer bei der Entscheidung und Wahl des richtigen Anbieters. Dieses setzt eine thematische Auseinandersetzung und einen regelmäßigen Austausch mit den Anbietern voraus.

## 5.2. Partnering – Anforderungen an die Gründungsberatung 2.0<sup>63</sup>

### 5.2.1. Hintergrund

Der gesellschaftliche Strukturwandel führt zu der Möglichkeit und auch zu der Notwendigkeit einer Steigerung von Schnelligkeit, Flexibilität und Dynamik. Dies wird auch die Wege in die Selbstständigkeit prägen und verändert somit die Anforderungen an die Gründungsberatung. In Zukunft gilt daher verstärkt: Erfahrungswissen toppt Faktenwissen. Für den Gründungserfolg ist weniger die Wissensvermittlung wichtig; Gründer brauchen stattdessen echte Einblicke in die Gründungspraxis. Beratung muss daher so gestaltet und gefördert werden, dass sie dem Gründer ermöglicht, von der Erfahrung anderer zu profitieren. Eine solche Vernetzung ermöglicht jedoch nicht bloß die Teilhabe an der Erfahrung anderer Gründer oder Unternehmer, sondern ist auch hinsichtlich Kooperationen, Kunden- und Investorenkontakten von Bedeutung.

Der technologische Wandel ermöglicht eine verstärkte und vernetzte Arbeitsteilung und eröffnet dadurch für Gründer die Möglichkeit, sekundäre Prozesse auszulagern (Kapitel 5.3 – Trendreport Dienstleistungen für Gründungen). Das Auslagern einzelner Komponenten erlaubt es Gründern, sich auf ihre Kernkompetenz zu konzentrieren und befreit sie von der Notwendigkeit, gründungstechnisches Wissen selber vorzuhalten. Für die dennoch benötigten gründungstechnischen Informationen sind sie auf die Wissensvermittlung durch den Berater nicht mehr

*"Gerade [...] internetaffine Gründer wollen die Lösungen [...] selbst entdecken."*

Expertenbefragung

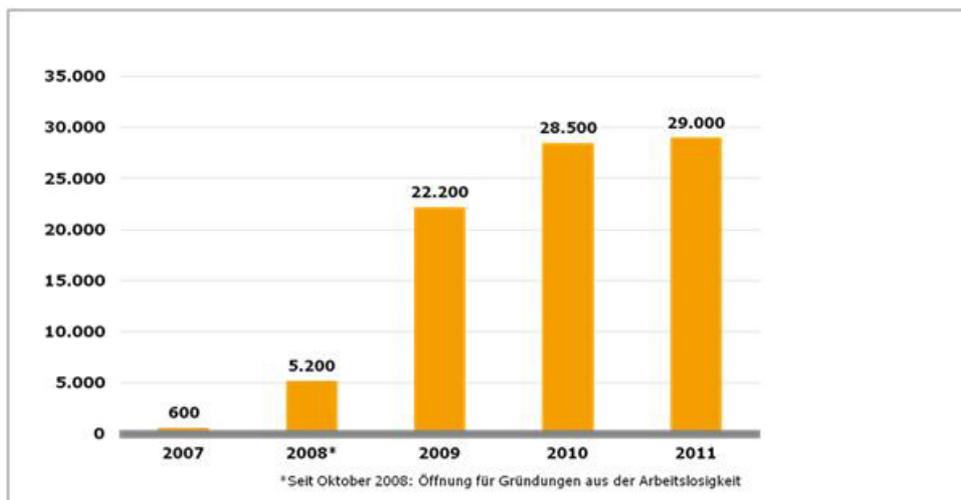
<sup>63</sup> Autorin: Sarah Knirsch.

angewiesen: Antworten auf ihre Fragen finden sie in der Online-Community. Es ist zu erwarten, dass die weiter wachsende Bedeutung der digitalen Vernetzung und die damit einhergehende Verfügbarkeit von Wissen dieses Informationsverhalten noch verstärken wird.

Für die Gründungsberatung ergibt sich dadurch folgende Herausforderung: Beratung war – und ist oftmals immer noch – darauf ausgerichtet, für ein definiertes Problem des Gründers Antworten zu geben und Lösungen anzubieten. Dieses Prinzip beruht auf dem Wissen von Beratern als Experten für Gründungs- und Unternehmensprozesse. Sie erklären dem Gründer die notwendigen Schritte für die Gründung und unterstützen dabei, die Formalitäten einer Gründung zu erfüllen, insbesondere beim Erstellen des Businessplans.

Die stärkere Orientierung an der Persönlichkeit des Gründers hat zu einer Bewegung weg von der klassischen Beratung hin zum Gründungscoaching geführt – unter dem Namen Gründercoaching Deutschland fördert der Bund eine jährlich wachsende Zahl an Coachings für Existenzgründer (siehe Abbildung 17)<sup>64</sup>.

Abbildung 17: Bewilligte Gründercoachings 2007–2011



Quelle: Geschäftsberichte der KfW 2007–2011; eigene Darstellung.

Coaching hat Gründer und Berater auf die gleiche Augenhöhe geholt und wird damit den individuell unterschiedlichen Wegen in die Selbstständigkeit gerecht. Coaching ist klientenzentriert und aktiviert die eigenen Kräfte der Gründungsperson<sup>65</sup>. Coaching ist darauf fokussiert, Fragen zu stellen, und die Gründungsperson zu befähigen, die für sie relevanten Fragestellungen zu identifizieren.

Das Konzept des Coachings zeigt auf, wie divers die Ausgangsprobleme der verschiedenen Gründungen sind. Die Beantwortung derart individueller Fragestellungen kann angesichts

<sup>64</sup> Ob unter dem Namen Gründercoaching tatsächlich immer Coaching durchgeführt wird, oder nicht oft auch technische Gründungsberatung, ist an dieser Stelle nicht zu eruieren. Die Tatsache allein, dass dieses bedeutende Beratungsförderprogramm den Namen Coaching trägt, zeigt jedoch die breite Anerkennung des Coachings.

<sup>65</sup> Vgl. Niedereichholz (2004).

der wachsenden Heterogenität der Gründungen keine universale Gründungsberatung abdecken. Deshalb brauchen Gründer für ihre vielfältigen Fragestellungen ein vielfältiges Netzwerk an Sparringspartnern. Ein Mehrwert für Gründer wird folglich weniger durch die Vermittlung von Wissen und Information geschaffen, sondern durch die Ermöglichung von Kommunikation – mit den richtigen Kommunikationspartnern.

Der Ansatz Partnering wurde in diesem Projekt entwickelt, insbesondere inspiriert durch die Erkenntnisse aus den Experteninterviews (Kapitel 4.2)<sup>66</sup>. Auch hier gibt es bereits erste Ansätze in den angelsächsischen Ländern, die sich aber noch nicht in der Breite durchgesetzt haben.

### 5.2.2. Beschreibung

**Definition:** Nach Beratung und Coaching etabliert sich eine neue Leistung in der Gründungsförderung, bei der die Gründungsberatung nicht mehr primär durch Fachwissen unterstützt, sondern dadurch, dass sie den Gründer bzw. die Gründerin mit Partnern aus dem Netzwerk des Beraters bzw. der Beraterin zusammen bringt – dieses Konzept nennen wir "Partnering".

Abbildung 18: Formen der Gründungsberatung: Beratung – Coaching – Partnering



Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 18 verdeutlicht die differierenden Ansätze von Beratung, Coaching und Partnering. Das ursprüngliche Konzept von Beratung als Problemlösung für Unternehmen geht davon aus, dass Berater den Gründern mit ihrer branchenübergreifenden Erfahrung und ihrem Expertenwissen helfen. Coaching hat in der Beratungslandschaft eine wichtige Funktion erfüllt: es hat aufgezeigt, wie wichtig es ist, nicht eine Standardlösung auf alle Gründer anwenden zu wollen, sondern deren spezifische Fragestellungen herauszuarbeiten. Nun stellt sich aber die Frage:

*"Die Vermittlung von Kontakten ist [in der Gründungsberatung] ein zunehmend wichtiger Faktor."*

Expertenbefragung

*"Was für eine Gründung wichtig ist, kann ein Unternehmer viel besser sagen, als ein angestellter Berater ohne Gründer-Gen."*

Ines Schneider

<sup>66</sup> Dieses basiert auch auf die geäußerten Vorbehalte der Experten gegenüber Mentoring-Ansätze.

Wie finden die Gründer Antworten auf ihre Fragen? Hierfür sind das Erfahrungswissen von und die Kooperationsmöglichkeiten mit Partnern wichtig.

Partnering versteht sich als die neue Form der Gründungsberatung, Gründer mit den passenden (Sparrings-)Partnern zu versorgen. Diese Partner lassen die Gründer an ihren Erfahrungen teilhaben und ermöglichen es ihnen, mithilfe ihres Know-hows, durch Kooperationsmöglichkeiten oder durch weiterführende Kontakte, das eigene Potenzial zu katalysieren. Partnering findet in diesem Sinne überall dort statt, wo Kontakte, Erfahrungen und Ressourcen bei Gründern gezielt zusammenfließen. Nach diesem Verständnis kann z.B. Mentoring ein Ergebnis von Partnering sein. Mentoring bedeutet aber in der Regel, dass der Gründer *einen* Ansprechpartner hat; Partnering bedeutet, dass der Berater die Verbindung zu *verschiedenen* Partnern herstellt.

Partnering ist auf vier verschiedenen Ebenen interessant:

- **Businesspartner** – Kooperationspartner, mit denen gemeinsam Lösungen entwickelt werden.
- **Branchenerfahrene** – Personen, die Erfahrung in Gründung, Unternehmensführung und/oder Management sowie in der für die Gründung relevanten Branche vorzuweisen haben.
- **Gleichgesinnte** – Gründer, die sich in einer vergleichbaren Situation befinden und vom gegenseitigen Erfahrungsaustausch profitieren können.
- **Finanzkontakte** – Vermittlung zu Business Angels oder Venture-Capital-Geber.

Partnering findet durchaus auch in „Eigenregie“ von Gründern, ohne professionelle Begleitung statt. In Pitch-Veranstaltungen oder Gründungsslams, bei dem das Publikum als Jury fungiert, werden die Zuschauer zu Partnern der präsentierenden Gründer. Ihre Rückmeldung fließt in die Weiterentwicklung der Gründungsideen ein.

Den richtigen Partner für das richtige Thema zu finden, gelingt dem Gründer aber kaum auf eigene Faust. Der Aufbau eines entsprechenden Netzwerks ist zeitintensiv und vollzieht sich oft erst langsam im Laufe des Gründungsprozesses. Es braucht eine Instanz bzw. eine gut vernetzte Person, die Akteure aus Gründungsprojekten, Unternehmen, Innovationskontexten, Geldgebern und Forschungseinrichtungen miteinander in Kontakt bringt. Dieser Matching-Prozess kann durch Veranstaltungen, Online-Plattformen oder persönlichen Austausch realisiert werden. Der Gründungsberater der Zukunft qualifiziert sich folglich nicht mehr allein durch Fachwissen, sondern durch die eigene Vernetzung und das geschickte Verknüpfen der (Sparrings-Partner). Aus Beratung wird somit Partnering womit sich das Berufsbild des Gründungsberaters verändert.

Die Qualität von Partnering wird vornehmlich durch zwei Faktoren bestimmt: zum einem durch die im Netzwerk vorhandenen Partner und zum anderem durch die Auswahl und Begleitung des Kontakts.

*„Auf diesem Pitch habe ich gemerkt: meine Stimme zählt hier genauso viel wie die jedes beliebigen Zuschauers.“*

Gründungsberater,  
Arbeitsgruppe  
Fachtagung

*„We have that woman at our [shared] co-working office hub. She knows everyone and everything that is going on. And she connects people. We all call her the hubber.“*

Expertenbefragung

Ersteres bedeutet, dass die Gründungsberatung dann effektiv Partnering leisten kann, wenn sie gut mit Akteuren aus der Gründungsszene, etablierten Wirtschaft, Forschung und Finanzierung verknüpft ist. Zweiteres bedeutet, dass Partnering dann effizient ist, wenn der Gründer mit den für ihn individuell passenden Partnern zusammengebracht wird und darüber hinaus die Erwartung an diese Partnerschaft geklärt ist – z.B. für welche Probleme oder Fragestellungen die Person jeweils geeignet ist.

Es stellt sich die Frage, wer außer Gründungsberatern Partnering betreiben könnte. Mancherorts treten Quartiersmanager, Technologieparkmanager oder Hub-Manager<sup>67</sup> durchaus bereits in solcher Funktion auf. Wie die Beispiele in Abschnitt 5.2.3. zeigen, ist Partnering oft ein Teilelement umfangreicherer Programme der Gründungsförderung, etwa in Business Accelerators.

**These:** Die wachsende Komplexität der Welt macht es für den Gründer unmöglich, alle Lösungen selbst zu entwickeln. Die Spezialisierung und Segmentierung der Ökonomie macht es ebenso für die Gründungsberatung unmöglich, für eine Vielzahl von Gründern die jeweils benötigten Informationen vorzuhalten. Partnering reduziert die Komplexität, indem es die Schnittstellen zu potenziellen Partnern schafft, sortiert und qualitätssichert.

### 5.2.3. Beispiele

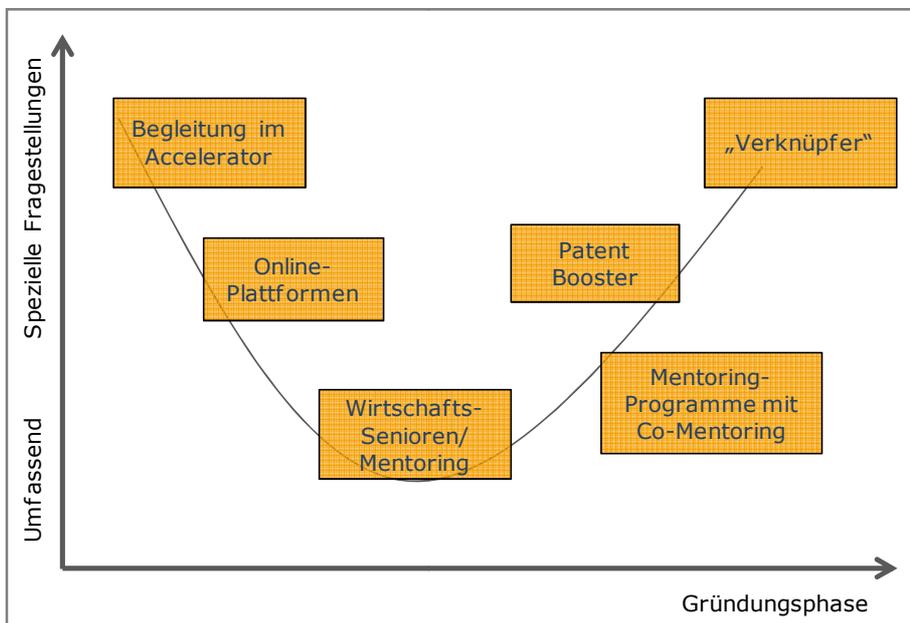
Partnering ist Bestandteil in verschiedenen Angeboten der öffentlichen wie auch privatwirtschaftlichen Gründungsförderung. Die Formen des Partnerings unterscheiden sich in erster Linie durch ihren Grad der Spezialisierung: Breit und umfassend sind beispielsweise klassische Mentoringprogramme. Der Mentor ist hier zentraler Ansprechpartner für alle unternehmensbezogenen Fragen der Gründungsperson. Die Beziehung in diesem „Tandem“ ist von Vertrauen und Langfristigkeit geprägt. Auf spezifische Fragestellungen zugespielt sind auf der anderen Seite Patent Booster: Hier kommen Gründer und Experten gezielt für die Bearbeitung einer Fragestellung zusammen; ein fortdauernder Austausch ist nicht vorgesehen.

Abbildung 19 zeigt, dass zwischen Zuspitzung der Zusammenarbeit und Gründungsphase ein U-förmiger Zusammenhang besteht: In der frühen Vorgründungsphase profitieren Gründer von Partnering-Formen, die ihnen den Kontakt zu vielen Partnern und den Austausch zu vielen kleinteiligen Fragestellungen ermöglichen.

---

<sup>67</sup> Vgl. <http://zurich.the-hub.net/>.

Abbildung 19: Beratungsangebote, welche das Konzept von Partnering umfassen



Quelle: eigene Darstellung.

Zum Gründungszeitpunkt ist die enge Begleitung durch einen zentralen Mentor wichtig; dieser Austausch ist sehr viel umfassender. In der fortgeschrittenen Nachgründungszeit werden spezifische Fragen zu Markteintritt und Unternehmensstrategie wichtig, Gründer profitieren dann am meisten von einem Netz aus verschiedenen Partnern, mit denen sie jeweils gezielt einzelne Probleme bearbeiten können<sup>68</sup>.



**Angebot:** Die von der britischen Regierung finanzierte Online-Plattform **mihmentoring.com** ([www.mihmentoring.com](http://www.mihmentoring.com), Birmingham, UK) vereint webbasierte Lernformen mit IT-gestütztem, persönlichem Support. Für die User werden Einführungen in bestimmte Teile der Unternehmenswelt als Video angeboten, auf denen basierend sie ihre Geschäftsidee aufbauen, die dabei auf der Plattform gespeichert werden. Bei Problemen kann der zugeteilte, ehrenamtliche Mentor direkt auf die Daten zurückgreifen und individuellen Support anbieten. Digitale Gründungsberatung wird dadurch mit Partnering verbunden.

**Zielgruppe:** Gründungen in Vor- und Nachgründungsphase

**Partner:** Ehrenamtliche Mentoren

**Partnering wird ausgeübt durch:** Online-Plattform

**Kritik:** Kriterien für die Auswahl der Mentoren sind nicht einsehbar

<sup>68</sup> Vgl. Kaffka et. al. (2012).



**Angebot:** Das **Founder Institute** ([www.fi.co](http://www.fi.co), Silicon Valley, USA) unterstützt Start-up- Unternehmen in einem Accelerator-Programm, in dem die Gründer über vier Monate Seminare und Workshops durchlaufen. Erklärtes Ziel ist, dass die Start-up-Unternehmen lokale, teamorientierte Ökosysteme aufbauen, in denen sich die Geschäftsideen weiterentwickeln können. Das Curriculum des Programms ist mit erfolgreichen Unternehmern zusammen entwickelt worden, die ebenfalls als Mentoren fungieren. Die Teilnehmenden sollen ebenfalls von der gegenseitigen Unterstützung profitieren; als Anreiz werden alle Beteiligten – auch die Mentoren – des Programms an den einzelnen Start-ups beteiligt.

**Zielgruppe:** Start-ups in einer frühen Unternehmensphase

**Partner:** Mehrere CEO's von erfolgreichen Start-ups

**Partnering wird ausgeübt durch:** Accelerator

**Kritik:** Mögliche Interessenkonflikte der beteiligten Mentoren mit den Gründungsinteressen



Mentoring-Programm

**Angebot:** Das **Mentoring-Programm Mecklenburg-Vorpommern**, (Schwerin, Deutschland) bietet seit 2005 eine kostenlose Begleitung bei den ersten Schritten eines jungen Unternehmens durch eine Person mit weitreichender Unternehmenserfahrung an. Die Mentoren achten beim Unternehmen darauf, dass anfängliche Fehler vermieden werden und Kontakte zu den Entscheidungsträgern und lokalen Netzwerken aufgebaut werden. Die Etablierung des Unternehmens im lokalen Wirtschaftssystem steht dabei im Vordergrund. Neben einem Hauptmentor gibt es für spezifische Fragestellung ergänzende Co-Mentoren.

**Zielgruppe:** Neu gegründete Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern

**Partner:** Etablierte Unternehmer

**Partnering wird ausgeübt durch:** Agentur

**Kritik:** Wenig proaktive Begleitung des Mentoringprozesses



**Angebot:** Erklärtes Ziel von **Patent Booster** ([www.eitictlabs.eu](http://www.eitictlabs.eu), Brüssel, Belgien) ist es, neue Technologien aus dem Bereich Informations- und Kommunikationstechnologien hinsichtlich ihres Vermarktungspotenzials weiterzuentwickeln. Die an europäischen Hochschulen angesiedelten EIT ICT Labs<sup>69</sup> richten die eintägigen Trainingssessions aus. In Workshops wird zum einen die Patentierbarkeit der Gründungsidee geprüft, zum anderen werden Gründer auf den Patentierungs-Prozess vorbereitet. Partner der Labs sind Forschungsinstitute und Unternehmen, die als Ratgeber und als möglicher Investor fungieren.

**Zielgruppe:** Technologieorientierte Gründungen

**Partner:** Patent-Experten

**Partnering wird ausgeübt durch:** Gründungs-Lab

**Kritik:** Einmalige Veranstaltung, keine Prozessbegleitung



**Angebot:** Das aus öffentlichen Geldern und durch Forschungsaufträge finanzierte Projekt **Scottish Enterprise** ([www.scottish-enterprise.com](http://www.scottish-enterprise.com), Glasgow, UK) bietet für ambitionierte Start-ups Hilfe beim Aufbau von professionellen Betriebsstrukturen, bei rechtlichen Fragen und beim Zugang zu Finanzmitteln. In Workshops und individuellen Coachings werden die eigenen Unternehmensentwicklungen thematisiert und somit festgestellt, welche Partnerschaften für das jeweilige Unternehmen nutzbringend sind. Scottish Enterprise ist durch Einbindung in ein internationales Netzwerk von Experten, Wirtschaftsförderern und Unternehmen in der Lage, Gründern Zugänge zu internationalen Märkten und Kooperationspartnern zu erleichtern.

**Zielgruppe:** Wissensintensive und Hochtechnologiegründungen

**Partner:** Internationale und nationale Wirtschaftsförderer und Unternehmen

**Partnering wird ausgeübt durch:** Zentrale schottische Wirtschaftsförderung

**Kritik:** Selektion der „High Potential“-Gründungen<sup>70</sup>.

<sup>69</sup> Vgl. <http://www.eitictlabs.eu/>.

<sup>70</sup> Kleinere Unternehmen, deren Produkte nicht aus dem Bereich der Spitzentechnologie kommen, werden über das Projekt **Business Gateway** mit Veranstaltungen zu Themen der gleichen Art versorgt, deren Umfang nicht an das von Scottish Enterprise heran kommt.

#### 5.2.4. Kritik / Widersprüche

Die vorstehenden Beispiele zeigen auf, dass Partnering als Bestandteil von verschiedenen Programmen der Gründungsförderung bereits existiert. Eingangs wurde die These aufgestellt, dass Partnering zukünftig die zentrale Anforderung an die Gründungsberatung sein wird. Als Gegenposition zeigen die folgenden Thesen Gründe dafür auf, dass Partnering als neues Paradigma in der Gründungsförderung scheitern wird.

**These:** Partnering funktioniert nicht als Hülse – es kommt auf die richtigen Partner im Netzwerk an. Die Gründungsberatung ist nicht in der Lage, die für Gründer interessanten Partner zur Verfügung zu stellen, da sie diesen Partnern keine Anreize bietet, ihre Erfahrungen weiterzugeben.

*"Bloße Verknüpfer sind weniger wichtig, oft kennen sie nur weitere Verknüpfer."*

Expertenbefragung

Partnering kann dennoch funktionieren, wenn es der Gründungsberatung gelingt, den Kontakt zu ihren Gründern zu halten. Diese „Alumni“ sind später als Erfahrungsgeber wertvoll. Nur wenn die Bindung zum Förderer erhalten bleibt, sind sie später bereit, als Mentor ihre Erfahrungen und ihre Kontakte an neue Gründer weiterzugeben.

**These:** Partnering birgt die Gefahr der Kommunikationsüberforderung. Ein Netzwerk aus einer Vielzahl verschiedener Partner kann dazu führen, dass die Vielzahl an Informationen weder zeitlich noch inhaltlich zu verarbeiten ist; die Fokussierung auf einen charismatischen Mentor hingegen birgt das Risiko, dessen Vorgehensweise zu kopieren.

*"Klassische Gründungs- und Beratungsangebote werden solange ihre Berechtigung haben, solange Bildungssystem und Berufsleben nicht gezielt auf die Option Selbstständigkeit vorbereiten."*

Expertenbefragung

Durch Reflektion und Begleitung des Austauschs und der Zusammenarbeit kann die Gefahr, Vorgehensweisen erfahrener Unternehmer zu kopieren, reduziert werden. Die Aufgabe des Gründungsberaters beim Partnering ist es, mit dem Gründer zu selektieren, welche Partner wichtig sind, sodass es sich lohnt, Zeit in den Aufbau eines Kontakts zu investieren. Außerdem kann Gründungsberatung darin unterstützen, das Erfahrungswissen möglicher Partner zu filtern und kritisch zu hinterfragen, inwieweit es sich auf die eigene Situation übertragen lässt.

**These:** Partnering vernachlässigt gründerstechnisches Basiswissen. Das Fachwissen des Beraters wird immer noch benötigt: betriebswirtschaftlich relevante Basisstrukturen sollten in jedem neu gegründeten Unternehmen vorhanden sein. Technische Gründungsberatung hat nicht ausgedient, sondern kann Gründer durch Wissensvermittlung nach wie vor sinnvoll unterstützen. Dieses Wissen kann das Internet nicht ersetzen, da die Informationen nicht zuverlässig sind und die ungefilterte Informationsfülle die Ratsuchenden schnell überfordern kann.

*"Nicht jeder Berater ist ein guter „Verknüpfer“. Berater brauchen Qualifizierungsangebote im Partnering."*

Gründungsberater,  
Arbeitsgruppe Fachtagung

Die Erfahrungen von Gründungsberatern zeigen: Partnering löst andere Beratungsformen nicht ab, sondern existiert neben technischer Gründungsberatung und neben Coaching. Das Berufsbild des Gründungsberaters wird damit zwar nicht vollständig überholt, aber um eine neue wichtige Anforderung erweitert.

*"Man kann als Gründungsberater mit Wissen immer noch Punkten!"*

Anita Schell

**These:** Gründer schrecken vor Partnering zurück, weil Motive der Sparringspartner unklar sind. Partner, die am Gründungsunternehmen beteiligt sind, verfolgen ihre Eigeninteressen und nicht die des Gründers.

Andererseits ist Partnering ohne die Option Unternehmensbeteiligung schwierig, da die Unterstützung sich für den Partner lohnen muss. Dieses Dilemma zwischen Anreizen für Partner und Interessenschutz der Gründer ergänzt die Anforderungen an Partnering um die Notwendigkeit, divergierende Interessenslagen zu moderieren.

### 5.2.5. Relevanz und Umsetzungspotenziale

Der zukünftige Stellenwert dieses Trends wird von der deutlich überwiegenden Mehrheit in der Expertenbefragung unter Gründungsexperten als bedeutend eingestuft (90%: eher und sehr bedeutend). Ob Partnering als Paradigmenwechsel in der Gründungsberatung das Berufsbild des Gründungsberaters nachhaltig verändert oder lediglich als ein begleitendes Element *neben* verschiedenen Angeboten der Gründungsförderung steht, bleibt ebenso abzuwarten wie die Frage ob Online-Angebote ein Matching von Erfahrungswissen in der Gründung leisten können.

Wie in den vorhergehenden Abschnitten gezeigt wurde, besitzt Partnering in jedem Fall das Potenzial, **Gründungen durch die Vermittlung von Erfahrungswissen effektiv zu unterstützen**. Für die öffentliche Gründungsförderung lässt sich daraus die Notwendigkeit ableiten, Gelingensbedingungen herzustellen, damit dieser Trend seinen Nutzen entfalten kann.

Eine mögliche Rolle für die Politik und die Landschaft der öffentlichen Gründungsförderung ist die Förderung einer Gründungsberatung, die im Sinne des Partnering folgende Anforderungen erfüllt:

- **Partner-Netzwerk aufbauen:** Diejenigen, die ein Unternehmen erfolgreich gegründet und aufgebaut haben, sind für angehende Unternehmer ein wertvoller Kontakt. Die Gründungsberatung verliert aber oftmals nach Beendigung des Beratungsauftrags die Verbindung zu den erfolgreichen Gründern. Entscheidend ist es, die Bindung zu diesen ehemaligen Gründern aufrechtzuerhalten. Hochschulen können diese langfristige Bindung durch eine aktive Alumni-Arbeit erreichen. In den USA schon lange etabliert, beginnen deutsche Hochschulen nach und nach ihre Alumni-Arbeit auszuweiten um ihre Absolventen als Unterstützer zu gewinnen. Insbesondere universitäre Gründungszentren könnten durch aktive Alumni-Arbeit Gründer über die Pre-Seed-Phase hinaus an sich binden. Ein erster Schritt hierzu ist der Aufbau von Alumni-Netzwerken für Gründer angelehnt an bestehende internationale Netzwerke und auf Basis einer Analyse passender Anreizsysteme dieser bestehenden Systeme.

- **Austausch-Gelegenheiten anbieten:** Die öffentliche Gründungsförderung kann die geleistete Verknüpfungsarbeit honorieren, indem sie eine Infrastruktur finanziert, die Austausch ermöglicht. Dies kann über Online-Plattformen nach jetzigen Erfahrungen nur zum Teil gelingen<sup>71</sup> - entscheidend sind vor allem Formate, die die persönliche Begegnung ermöglichen. Wenn auf Netzwerkveranstaltungen Themen in den Mittelpunkt gestellt werden, die auch etablierte Unternehmer ansprechen und in denen Gründer den etablierten einen Mehrwert bieten können, beispielsweise Internetvertrieb oder Online-Rekrutierung von Fachkräften, so wird es gelingen, nicht nur neue Gründer anzusprechen, sondern auch Erfahrungsträger.
- **Transparente Rahmenbedingungen herstellen:** Das heißt zum einen, Qualitätsstandards zu schaffen, um die Orientierung in der Vielzahl der Angebote zu erleichtern, und zum anderen, die Bedingungen für Partnering festzulegen, damit Interessenskonflikte entschärft werden. Partnering kann über ehrenamtliche Mentoringprogramme ebenso umgesetzt werden, wie über „Erfahrung für Equity“-Ansätze, solange die Konditionen bekannt und fair sind. Die öffentliche Gründungsförderung kann Transparenz schaffen und Musterverträge bzw. Konditionen vorschlagen.

*"Teure Infrastrukturvorhaben sind manchmal leichter zu rechtfertigen als der subventionierte Kontaktkeks."*

Expertenbefragung

*"Es wird darauf ankommen, eine Win-Win-Situation zu erzeugen, bei der sich die Weitergabe des Wissens auch für den erfahrenen Berater und Unternehmer lohnt."*

Expertenbefragung

So sehr dieser Trendreport aufzeigt, dass der technologische Wandel die Rolle der Gründungsberatung verändert und neue Lösungswege zum Vermitteln von Erfahrungswissen nötig sind, so wenig sind bereits funktionierende Modelle des Partnering sichtbar und institutionalisiert. Erste Akteure haben sich auf den Weg gemacht, diesen Erfolgsfaktor der Gründungsförderung zu erkunden. Elemente davon werden zunehmend sichtbar. Diese bundesweit und international zu identifizieren und bekannt zu machen liefert aktuell das größte Potenzial für die Wegbereitung zur Gründungsberatung 2.0.

## 5.3. Dienstleistungen und Outsourcing für Gründungen<sup>72</sup>

### 5.3.1. Hintergrund

Die Infrastruktur des 21. Jh. – das Internet – ermöglicht wie keine andere, Prozessschritte global outzusourcen, insusourcen, Komponenten neu zusammzusetzen. Neben vielen anderen gründungsrelevanten Aspekten (wie erleichterte Marktzugänge) ermöglicht dies eine Standardisierung durch die wiederum der

*Definitionen:*

*Outsourcing: Abgabe von Unternehmensaufgaben und -strukturen an Drittunternehmen*

*Dienstleistung: Erbrachte Leistung einer Person zur Deckung eines Bedarfs*

<sup>71</sup> Einschätzung von Akteuren aus Gründungsberatung und -förderung, Arbeitsgruppe Partnering im Rahmen der Fachtagung am 19.11.2012.

<sup>72</sup> Autor: Dr. Jan Evers.

Grenzwert der Kosten für Anbieter und Nutzer so sehr sinkt, das verstärkt auch Gründer – per Definition eine zeitlich befristete und typischerweise kapitalarme Zielgruppe – in den Fokus von Anbietern rücken. Die Netzwerkökonomie zeigt hier ihr Potenzial: verschiedene Akteure und Angebote werden über Schnittstellen verbunden und bilden etwas Neues.

Hierin liegt das Potenzial, Gründungen einfacher, risikoärmer und für mehr Menschen attraktiv und durchführbar zu machen.

Amazon hat inzwischen zwei Millionen externen Anbietern ermöglicht auf der eigenen Plattform, mit Produkten zu handeln, und ist inzwischen das größte Warenhaus der Welt<sup>73</sup>. Das Geschäftsmodell eines Handelshauses ist ergänzt um das einer Handelsplattform. Amazon bietet diesen externen Anbieterunternehmen eine Vielzahl von Dienstleistungen: es stellt Warenhäuser und die dazugehörige Logistik zur Verfügung, bis hin zum kompletten Versand („Fulfillment“), hilft beim Marketing, übernimmt das Inkasso, automatisiert die Buchhaltung. Amazon wird so zum Dienstleister für Gründer – vielleicht sogar zum Gründungsförderer. Wer wollte da etwas gegen haben?

Gleichzeitig beklagen Wirtschaftsförderer und Banken vermehrt, dass bei ihnen automatisch produzierte Businesspläne, beispielsweise des Anbieters [www.unternehmenswelt.de](http://www.unternehmenswelt.de) (Berlin, Deutschland), eingereicht werden. Häufig zielt dort die Erstellung auf beizubringende Unterlagen für Förderanträge ab. Zudem hat der Anbieter über eine Frage-und-Antwort-Methodik versucht, gerade für einfache Gründungen die Hürde der Businessplanerstellung zu reduzieren.

In diesen zwei Phänomenen ist einiges enthalten, was es hier genauer zu analysieren gilt: Gründungen sind Nutznießer der dynamischen, arbeitsteiligen Strukturen im Internet- und gleichzeitig zur Zielgruppe von webbasierten Dienstleistungen geworden. Generell finden sich diese Phänomene im Ansatz auch international. Bisher gibt es aber kein Land mit einer Vielzahl von privatwirtschaftlichen Plattformen, so dass dieser Trend international noch am Anfang steht.

Der halbautomatisch erstellte Businessplan ist dabei die Speerspitze von gründungsrelevanten Dienstleistungen wie flexiblen Büros, Bürodienstleistungen, Design, E-business-Shops, Computerservice, Telefonverträge, Versicherungen, Standortanalyse etc.

Diese Produkte werden teilweise speziell für Gründer beworben, konfiguriert und gebündelt.

Im Folgenden wird dieses Phänomen analysiert und ausgewertet, ob das Potenzial besteht, mit seiner Hilfe einer oder mehreren der folgenden Herausforderungen im Gründungsgeschehen zu begegnen:

**Vereinfachung:** Spezialisierte Dienstleistungen für die Gründungsphase erleichtern die Gründung.

*"Amazon ist heute das mit Abstand größte Kaufhaus der Welt, ein Basar der Superlative."*

Süddeutsche Zeitung  
3./4.11.2012

*"Für die „Hausmeister Krause Gründung“ ist unsere Plattform eine große Erleichterung – ihm machen Organisationen wie Kammern, Ministerien oder Banken Angst."*

René Wendler, Betreiber  
[www.unternehmenswelt.de](http://www.unternehmenswelt.de)

*„Das Angebot flexibel zu nutzender Räumlichkeiten wird zunehmend in Anspruch genommen werden, dient der Reduzierung von Fixkosten und vermindert das Risiko des Scheiterns.“*

Expertenbefragung

*„Neben einer Reduzierung der Finanzierungshöhe ... besteht die Chance zu einer Erhöhung der Gründungsqualität, ... Die Schwelle und das Risiko für eine erfolgreiche Gründung sinkt.“*

Expertenbefragung

<sup>73</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung, 3./4.11.2012, S. 34, „Im Fluss der braunen Pakete“.

**Dynamik:** Verknüpft man bestehende Angebote zu einem neuen, so ist dies weniger kompliziert und aufwendig als eine Neuentwicklung bzw. Eigenherstellung. Es schafft neue Produktmöglichkeiten und damit Dynamik für Gründungen.

**Risikoreduzierung:** Die Sorge vor dem Risiko von Gründungen ist laut GEM-Report<sup>74</sup> in Deutschland überdurchschnittlich ausgeprägt. Über die Variabilisierung von Kosten – die klassische Funktion von Outsourcing – verkürzt sich der Zeitraum im Erfolgsfall bis zum Break-even-Point (andernfalls bis zur Klarheit über die Perspektivlosigkeit einer Gründungsidee). So sinkt das Risiko und damit voraussichtlich auch die Wahrnehmung des Risikos.

### 5.3.2. Beschreibung

Bereits vor Jahren hat Günter Faltin mit dem Begriff „Komponentengründer“<sup>75</sup> darauf hingewiesen, dass es möglich ist, bestehende Angebote anderer Unternehmen zusammenzufügen und daraus ein neues Angebot entstehen zu lassen. Sein Buch dazu, „Kopf schlägt Kapital“, wurde zum Bestseller.

Die Möglichkeiten, die Fixkosten des eigenen Unternehmens durch Outsourcing von Unternehmenskomponenten zu reduzieren, sind von ihm und anderen bereits häufiger beschrieben worden.

Auch spezielle Marketinganstrengungen von Produkthanbietern wie Fahrzeug-, Telefon- oder Computerherstellern für die Zielgruppe Gründer sind ein bekanntes Phänomen.

Neuer dagegen sind die folgenden drei Aspekte:

- **Angebote für gründungsphasenspezifische Dienstleistungen und Produkte**

Es gibt Bedarfe, die primär in der Gründungsphase entstehen, zum Beispiel:

- Software und Beratung zur Businessplanerstellung,
- Hilfe bei der Gründungsberaterauswahl,
- Erstausrüstung Corporate Identity,
- Erstausrüstung Unternehmensverträge,
- Standortanalyse,
- flexible, modulare Bürokonzepte etc.

Zu diesen Bedarfen gibt es ein gestiegenes Angebot privater Anbieter.

- **Bündelung solcher Angebote in Portalen**

Vermeehrt treten Portale auf, die unterschiedliche Angebote verschiedener Hersteller für den Gründer gebündelt darstellen. Typischerweise werden diese Angebote eingebettet in eher statische redaktionelle Inhalte, die teilweise über interaktive Elemente von Nutzern für Nutzer aufgewertet werden sollen.

*"...das eigene Unternehmen aus vorhandenen jedermann zugänglichen Komponenten zusammensetzen."*

Günter Faltin im Klappentext, „Kopf schlägt Kapital“, München 2008

<sup>74</sup> Vgl. Brixey et al. (2012).

<sup>75</sup> Vgl. Jung et al. (2009).

Das Spektrum gliedert sich in:

*Branchenbücher* für Gründer mit suchmaschinenoptimiertem Content. Hier erhalten die angeschlossenen Dienstleister dann Traffic oder Leads und zahlen in Provision oder/und Grundgebühr. (Eigentlich sind dies weiterentwickelte Telefonbücher.) Beispiel: fuer-gruender.de

*Informations- und Dienstleistungsportal* für (registrierte) Gründer. Gründungsspezifische Dienstleistungen werden internetfähig „verpackt“ und übersichtlich angeboten. Eigen- und Fremdprodukte werden dabei zusammengeführt. Eine Art Einkaufsclub für Gründer mit dem nachzuweisenden Anspruch von Qualitätssicherung. Die Hemmschwelle für den Kauf der Produkte wird durch kostenlose Einstiegsangebote und Rabatte vermindert. Beispiel: Unternehmenswelt.de oder firma.de

*Online-Publikation mit Community-Charakter.* Eher hochwertige Informationsangebote analog einer Fachzeitschrift, die sich über Werbung finanzieren und die Vorteile von Netzwerkeffekten wie die Interaktivität oder Expertennetzwerke nutzen. Beispiel: gruenderszene.de



- **Anpassung der outgesourcten Komponenten an den Lebenszyklus des Unternehmens per Selbstbedienung (Drag-and-Drop).**

Das industrielle Programmieren organisiert die Anschlussfähigkeit von IT-Komponenten. Dies macht es möglich, in die eigene Wertschöpfungskette unterschiedliche Komponenten unterschiedlicher Hersteller einzubeziehen und sie (selbst im laufenden Betrieb) nach Bedarf auszuwechseln. Der Trend zu Services auf Zeit (SaaS – Software as a Service) und Cloud-Nutzung dynamisiert dieses Modell: Der Unternehmer kauft keine Software bzw. Komponenten, sondern mietet sie auf Zeit oder zahlt pro Nutzung. Hierdurch vereinfacht sich für den Gründer das Einbinden und Outsourcing. Für den Anbieter solcher Komponenten steigt die Attraktivität der Zielgruppe Gründer, weil mit Automatisierung und Selbstbedienung die Vertriebskosten gegen Null gehen und damit Einzelplatznutzungen attraktiv werden. Um diese Zielgruppe zu bearbeiten, werden von Softwareherstellern als Marketingmaßnahme Rabatte oder sogar eine kostenlose Nutzung angeboten und zentrale Portale zur Bündelung von Traffic genutzt.

**These:** Durch technische Standardisierung im Internet sind gründungsphasenspezifische Dienstleistungen für die Zielgruppe Gründer attraktiv geworden. Die Bündelung solcher Angebote in Portalen sowie das problemlose Upgraden oder Auswechseln nach der Startphase erhöht die Attraktivität für Anbieter und Gründer.

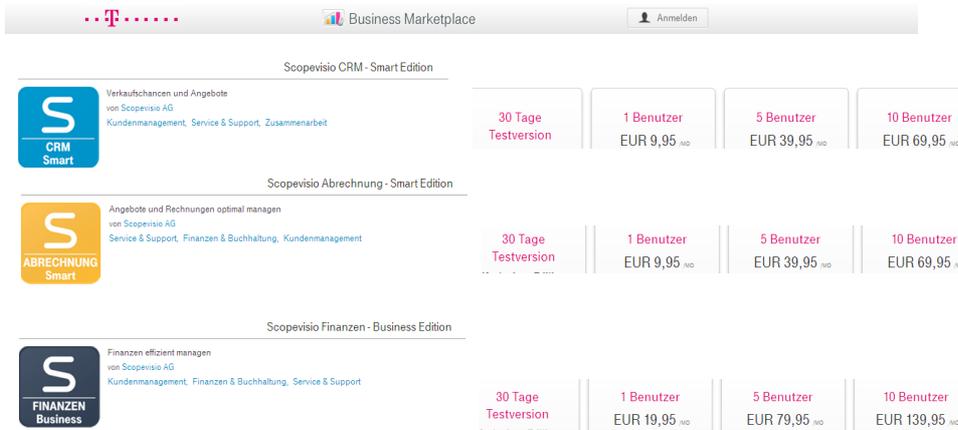
*„Gründer sind in der Regel weder bereit, hohe Eigenkapitalanteile für Dienstleistungen herzugeben, noch sind sie ... in der Lage hohe Beträge dafür zu zahlen. Somit können Anbieter von Dienstleistungen im Vergleich zu etablierten Unternehmen weniger verdienen. Werden gute Anbieter sich auf Gründungsunternehmen spezialisieren?“*

Expertenbefragung

*„Die ständige Auseinandersetzung mit "Make or buy" sollte zur Philosophie werden. Ganzheitliche Angebote können da sicherlich helfen. Allerdings darf man nach unserer Ansicht nicht in jedem Fall davon ausgehen, dass sich durch die Variabilisierung von Kosten der Zeitraum bis zum Break Even verkürzt.“*

Expertenbefragung

## Beispiel: Business Marketplace der Telekom



Software	30 Tage Testversion	1 Benutzer	5 Benutzer	10 Benutzer
Scopevisio CRM - Smart Edition		EUR 9,95 <sub>000</sub>	EUR 39,95 <sub>000</sub>	EUR 69,95 <sub>000</sub>
Scopevisio Abrechnung - Smart Edition		EUR 9,95 <sub>000</sub>	EUR 39,95 <sub>000</sub>	EUR 69,95 <sub>000</sub>
Scopevisio Finanzen - Business Edition		EUR 19,95 <sub>000</sub>	EUR 79,95 <sub>000</sub>	EUR 139,95 <sub>000</sub>

Gründer sind trotz ihrer Ressourcenknappheit und Heterogenität zu einer Zielgruppe geworden. Die *Ressourcenknappheit* ist inzwischen weniger relevant geworden, weil technische Standardisierungen die Grenzkosten stark reduzieren. Die erfolgreiche Bearbeitung von Zielgruppen ist abhängig von deren *Homogenität*. Diese ist bei Gründern nur begrenzt; zu unterschiedlich sind persönliche und unternehmerische Merkmale. Ähnlich dagegen sind die Bedarfe: fast alle Gründerpersonen brauchen eine Buchhaltung, ein Büro, ein Telefon, eine Homepage und Computer nebst Service. Viele brauchen einen Businessplan und Beratung zum Unternehmensstart. Die Portale nutzen diese Bedarfshomogenität, um eine passende Dienstleistungsauswahl anzubieten<sup>76</sup>.

**These:** Plattformen, die Produkte und Dienstleistungen für Gründer bündeln, stehen am Anfang eines Erfolgszyklusses und werden Teile der „Gründungsförderung“ privatisieren.

Wie die Geschäftsmodelle der Portalbetreiber sich auf Angebot und Qualität auswirken und inwiefern die Kooperation für öffentliche Gründungsförderer akzeptabel ist, wird im Folgenden diskutiert.

### 5.3.3. Beispiele

Im Folgenden werden Dienstleistungen für Gründungen in drei Typen unterschieden, wobei die erste Kategorie im Mittelpunkt der Betrachtung stehen soll:

1. **Gründungsphasenbezogene** Dienstleistungen und Produkte (Ideenentwicklung, Rechtsform, Standortanalyse, Businessplanerstellung, Gründungsberatung, Corporate Design, Erstausrüstung etc. );

<sup>76</sup> Die im Kontext der Orientierung auf die User Experience üblich gewordene Vorgehensweise, eine "Persona" zu definieren, die sich eben nicht durch Alter, Geschlecht etc., sondern durch homogene Verhaltensmuster und Bedarfe auszeichnet, passt hier sehr gut zur Bedürfnisstruktur der Zielgruppe Gründerinnen und Gründer.

2. **Angebotsbezogene** Dienstleistungen und Produkte (Komponenten des eigenen Angebots);
3. **Unternehmensbezogene** Dienstleistungen und Produkte<sup>77</sup> (Buchhaltung, Büroservice, Onlineshop, Büro, Computerservice, Marketing, Fullfillment/Versandlogistik)

## Gründungsphasenspezifische Dienstleistungen

**unternehmenswelt.de**  
powered by w2on.com

**Angebot:** unternehmenswelt.de ([www.undernehmenswelt.de](http://www.undernehmenswelt.de), Berlin, Deutschland) bietet zahlreiche Dienstleistungen für Gründer in den verschiedenen Gründungsphasen an. Darunter sind kostenfreie Angebote zur Rechnungsstellung und Aufgabenplanung, kostenfreie Vermittlung von Gründungsberatern aus der Region des Gründers, aber auch ein kostenpflichtiger Zugang zu verschiedenen Dienstleistern. Beispiele sind: Gründung (Businessplan), Marketing, Office, Logo-Designer und Geschäftskonto (Postbank).

**Geschäftsmodell:** Einnahmen durch Provisionen bei Vermittlung der Fremddienstleister.

**firma.de**  
Durchdenken mit System!

**Angebot:** firma.de ([www.firma.de](http://www.firma.de), Wiesbaden, Deutschland) bietet einen „Unternehmensbaukasten“, d.h. zahlreiche Angebote und Dienstleistungen für den Gründungsprozess bzw. für das schon bereits gegründete Unternehmen. Für Gründer gibt es überwiegend kostenpflichtige Angebote von der Erstellung eines Businessplans, Startpaket zur Rechtsform (d.h. Behördengänge, Verträge, etc.), und Dienstleistungen (wie z.B. Lohnabrechnung, Buchhaltung oder Homepagebaukasten).

**Geschäftsmodell:** Einnahmen durch Verkauf der einzelnen Bausteine zur Gründung

**GRÜNDERSZENE**  
DIE WELT VON GRÜNDERN

**Angebot:** Gründerszene ([www.gruenderszene.de](http://www.gruenderszene.de), Berlin, Deutschland) veröffentlicht selbst erstellte und mit journalistischem Anspruch recherchierte Artikel zu verschiedenen Themen der Gründung und junger Unternehmen. Zudem werden Seminare aus den Bereichen Marketing, Finanzen, Grafik, Coaching, Human Resources und IT angeboten. Aus diesen Bereichen werden, auch über eine interne Suchmaschine, Dienstleister angeboten. Ebenfalls werden sogenannte Special Deals z.B. für Start-ups angeboten, z.B. virtuelle Telefonanlagen.

**Vermutetes Geschäftsmodell:** Einnahmen durch Werbung, daneben vermutlich Einnahmen durch Provisionen bei Vermittlung der Fremddienstleister.



<sup>77</sup> Es gibt viele Möglichkeiten als Gründer, auf digitale Angebote zurückzugreifen, die vom Sekretariat bis zur Buchhaltung für die Gründer alles übernehmen, was zeitintensiv und vom Kern der Gründung ablenkt. [http://www.impulse.de/management/Outsourcing--Viele-fleissige-Helferlein-fuer-Gruender/1032660.html#utm\\_source=email&utm\\_medium=share-button&utm\\_campaign=artikelkopf](http://www.impulse.de/management/Outsourcing--Viele-fleissige-Helferlein-fuer-Gruender/1032660.html#utm_source=email&utm_medium=share-button&utm_campaign=artikelkopf) (Zugriff: 01.02.2013)



**Angebot:** foerderland.de ([www.foerderland.de](http://www.foerderland.de), Kissing, Deutschland) als ein bundesweites Informations- und Nachrichtenportal für Gründer listet Artikel zu verschiedenen Themen (z.B. Finanzierungswege, Förderprogramme) aus dem Bereich Gründung auf. Zudem enthält es Übersichten zu Gründungswettbewerben, Experten-Netzwerken und einem Marktplatz. Im Marktplatz werden sowohl Seminare als auch Software und Versicherungen vermittelt.

**Vermutetes Geschäftsmodell:** Einnahmen durch Werbung sowie Einnahmen durch Provisionen bei Vermittlung der Fremddienstleister wie Versicherungen.



**Angebot:** Für-Gründer.de ([www.fuer-gruender.de](http://www.fuer-gruender.de), Frankfurt am Main, Deutschland) bündelt als Portal Angebote zur Unterstützung von Gründern in der Gründungs- und Wachstumsphase. Aus den Bereichen Wissen, Kapital und Beratung werden vielfältige Themen vor allem für Gründer aufbereitet. Vielfach finden sich in diesen Artikeln dann Links zu entsprechenden Anbietern einer Dienstleistung. Aus Bereichen wie Marketing, Gründung oder Buchhaltung werden Berater und Anbieter aufgeführt.

**Vermutetes Geschäftsmodell:** Provisionen bei Vermittlung der Fremddienstleister.

„Standortanalyse (gb consite GmbH)“



**Angebot:** Standortanalyse ([www.standortanalyse.biz](http://www.standortanalyse.biz), Oberschleißheim, Deutschland) bietet kostengünstige und professionelle Standortanalyse als Unterstützung bei Gründung und Expansion für Franchising, Filialisten oder Selbstständige), IT-Consulting und Geomarketing.

**Geschäftsmodell:** Einnahmen durch eigene Produkte und Dienstleistungen.

## Angebotsbezogene Dienstleistungen



**Angebot:** Amazon Web Services ([www.services.amazon.de](http://www.services.amazon.de), Luxemburg) bietet einen kompletten Satz von Infrastruktur- und Anwendungsservices, mit denen fast alles, von unternehmensweiten Anwendungen und großen Datenmengen bis hin zu gesellschaftlichen Spielen und mobilen Anwendungen in der Cloud ausgeführt werden können. Zu den Hauptvorteilen dieses Angebots von Cloud-Computing gehört der Wegfall von im Voraus anfallenden Kapitalkosten für die Anschaffung von Infrastruktur.



Stattdessen fallen niedrige, variable Kosten an, die sich nach den spezifischen Anforderungen des Unternehmens richten.

**Geschäftsmodell:** Einnahmen durch Erbringung von Cloud-Dienstleistungen.

## Unternehmensbezogene Dienstleistungen



**Angebot:** Ebuero ([www.ebuero.de](http://www.ebuero.de), Berlin, Deutschland) bietet einen bundesweiten Telefonservice und Büroservice an, d.h. das Outsourcen vom Sekretariat bzw. Einzelleistungen aus diesem Bereich.

**Geschäftsmodell:** Einnahmen durch die Erbringung von bundesweitem Telefonservice und Büroservice.

### 5.3.4. Kritik / Widersprüche

Qualitätsprobleme sind durch asymmetrische Informationsverteilung sowie aversive Anreize und Interessenslagen (informieren, um zu verkaufen) vorprogrammiert. Die Anreizstruktur der Portale bestimmt die Qualität und die Ausrichtung des Contents. Branchenbücher für Berater wollen Beratertage verkaufen – nicht ersetzen durch optimale Information und digitale Beratung. Dies heißt nicht unbedingt, dass solche Angebote nicht mit einer akzeptablen Qualität einhergehen können. Aber es begründet, wieso aktuell bei den meisten Portalen bei näherer Sichtung mehr Fragen offen bleiben als beantwortet werden.

Erschwerend kommt für die meisten Nutzer solcher vermeintlich kostenlosen Portale mit Gründungsinformationen und -angeboten hinzu, dass sich in den letzten Jahren im Internet neue Formen von Monetarisierungsstrategien entwickelt haben, die sich für den durchschnittlichen Nutzer kaum erschließen. Ganze Bücher erscheinen beispielsweise zu Geschäftsmodellen durch kostenlose Produktabgabe<sup>78</sup>. Selbst seit Jahren etablierte Internet-Praktiken wie Provisionierung von Traffic, Leads oder Käufen sind kaum bekannt und werden auf den damit Geld verdienenden Portalen üblicherweise nicht erläutert. Dies erschwert die Nutzung solcher Portale durch Gründer, aber auch Kooperationen mit öffentlichen Gründungsförderern.

Auf der oben beschriebenen Fachtagung zu diesem Projekt ergab sich dann auch eine spannende Diskussion in der Arbeitsgruppe zu diesem Trendreport: Mehrere öffentliche Gründungsförderer fragten den anwesenden Anbieter privater Gründungsförderdienstleistungen nach Punkten wie Qualitätssicherung oder Matching-Prozessen. Dieser reagierte mit dem abgrenzenden Hinweis: „Unsere Gründungsförderangebote

*„Gerade wenn etwas digital ist, wird es früher oder später sowieso kostenlos sein. Man kann "Free" nicht aufhalten. Und: "Free" lohnt sich!“*

Christ Anderson,  
Chefredakteur von „Wire“  
und Autor von Free, 2009

*„Ich habe mich niemals bei diesem Portal eingetragen, trotzdem erhalte ich als "Mitglied" Newsletter und bin als Unternehmer gelistet... Diese Art der "Kundengewinnung" ist unseriös und intransparent! Habe echt die Schnauze voll von diesen ganzen Social Network Fischern - NEIN DANKE!!!“*(<http://www.webutation.net/de/review/unternehmensehmenwelt.de#>)

Internetkommentar zu einer Plattform mit Gründungsinformationen

*„Realwirtschaftliche Ansätze können die subventionierte Gründungsförderung in Zukunft überflüssig machen.“*

René Wendler

<sup>78</sup> Vgl. Anderson (2009).

sind realwirtschaftlich, weil ohne Subvention – die Öffentlichen haben uns nichts zu sagen.“ Im Laufe des Workshops wurde dann zunehmend deutlich, wie das gegenseitige Geben und Nehmen funktionieren könnte – aber auch wie schwer dieses gegenwärtig noch fällt, da die gegenseitigen Kriterien ungewohnt sind. Weiterhin wurde deutlich, dass private und öffentliche Angebote bereits in Teilen verwoben sind. So finanzierte sich das private Portal unter anderem über für Kundenvermittlung zahlende Berater, welche wiederum zu einem sehr relevanten Teil das KfW Gründercoaching in ihre Leistungsvergütung einbeziehen.

**These:** Die typischen Internetwege, wie Freeware mit Upgrade-Anreizstrukturen oder bezahlter Traffic- und Leadsgenerierung, werden in den Gründungsalltag einziehen, sind aber für die durchschnittliche Gründerperson noch immer unverständlich. Die Intransparenz der Geschäftsmodelle stellt eine Bedrohung für Nutzer, Anbieter und Kooperationspartner dar.

Folgende Expertenstellungnahmen aus der Online-Befragung erläutern zusätzliche kritische Aspekte:

- „Der Gründer ist bereits seit Langem Zielgruppe von Dienstleistern und auch von öffentlich (ko-)finanzierten Angeboten. Das Problem für den Gründer ist die unzureichende Transparenz bei diesem Angebot. Viele scheitern an **Information Overload** oder einfach an der unzureichenden Fähigkeit zur Erkundung aller Angebote und der Auswahl der für ihn richtigen Leistung(en).“
- „Gründer, die in der Gründungsphase aller Schwierigkeiten enthoben werden und sich "nur noch" auf ihre Idee konzentrieren, dürften für den Alltag der Unternehmensführung untauglich sein. Gründer müssen von Anfang an **die Komplexität des unternehmerischen Alltags** erfahren und bewältigen und sich den dafür notwendigen (Gründungs-)Support gezielt aussuchen. Hinzukommt, dass Gründer kaum über ausreichend finanzielle Ressourcen verfügen dürften, um derartige Dienstleistungen einkaufen zu können.“
- „Ich muss nicht alles selber machen, aber ich muss **den outgesourceten Part verstehen** und Vertrauen zu den Menschen haben, die es tun. D.h. es ist nicht unbedingt weniger Arbeit, aber eine andere.“

„Ein professionelles Gründungsumfeld, das neben den Räumlichkeiten auch passende Dienstleistungen umfasst, beeinflusst den Gründungserfolg wesentlich. Diese Erkenntnis war nicht zuletzt Grundlage der Gründung vieler Technologiezentren im Umfeld von Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Auch im low-tech Bereich gibt es viele gute Beispiele. Mit Web 2.0 Dienstleistungen erfährt das Thema eine neue, zeitgemäße Dimension. An diesem Trend kommt keiner vorbei. Die gebotenen Möglichkeiten ersetzen aber nicht Grundkompetenzen bei den Gründern.“

Expertenbefragung

### 5.3.5. Relevanz und Umsetzungspotenziale

Der zukünftige Stellenwert dieses Trends wird von der überwiegenden Mehrheit in der Expertenbefragung unter Gründungsexperten und -förderern als bedeutend eingestuft (75%: eher und sehr bedeutend).

Die Eingangsfrage, ob private Dienstleistungen und Outsourcing-Möglichkeiten das Potenzial zur Vereinfachung, Dynamisierung und Risikoreduzierung von Gründungen haben, wird nach dieser Sichtung, den Expertengesprächen und der Fachtagung mit einem vorsichtigen „Ja“ beantwortet. Die Chancen zur Reduktion der

Komplexität des Gründungsprozesses durch eine Bündelung der notwendigen Dienstleistungen, eine zunehmende Variabilität der Kosten, eine schnelle Professionalisierung und Skalierung per Drag-and-Drop sowie die Steigerung der Produktqualität durch Fokussierung auf typische Bedürfnisse von Gründern sind deutlich geworden. Die Restriktionen von mangelnder Qualität und Intransparenz in der heutigen Wirklichkeit auch.

Für Gründungsförderer im öffentlichen Auftrag stellen diese privaten Gründungsunterstützer eine Herausforderung dar: Das **eigene Angebot ist inhaltlich anzupassen**, teilweise sogar **neu zu positionieren**. Private Anbieter werden zunehmend **Informationen und digitale Formen von Beratung produzieren**, um Gründer anzulocken. Die öffentlichen Angebote können Ressourcen sparen, wo private gute Qualität liefern, müssen sich allerdings abgrenzen, wo dies nicht der Fall ist. Sie können von den **Privaten lernen wie Dienstleistungen internetfähig** gemacht und übersichtlich angeboten werden.

Handeln muss die öffentliche Gründungsförderung in jedem Fall – sie kann über eine aktive Rolle ihren Beitrag zur Hebung dieses Potenzials leisten. Wir sehen die folgenden Möglichkeiten:

- **Transparenz schaffen:** Öffentliche Gründungsförderer weisen auf sinnvolle Dienstleistungen für Gründer und solche Portale hin, geben Anleitung zur Nutzung und schaffen Transparenz hinsichtlich der Qualität der Angebote.

Ein solches Vorgehen bietet sich sowohl für regionale Wirtschaftsförderer wie für überregionale Portale wie existenzgruender.de des BMWi an. Hier kann über Merkblätter und Vergleichslisten darauf hingewiesen werden, an welcher Stelle und in welcher Form private Dienstleistungen gründungsbezogen, produktbezogen und unternehmensbezogen genutzt werden können.

- **Kooperation:** In Kooperationen mit privaten Anbieterportalen wird durch die Festlegung von Mindeststandards Einfluss auf die Qualität genommen.

Ein solches Vorgehen ist sicher für Akteure der öffentlichen Gründungsförderung vorsichtig anzugehen: Wettbewerbsneutralität und Haftungsfragen sind nur zwei sorgfältig abzuwägende Themen. Allerdings gibt es hier bereits langjährige Erfahrungen, wenn es um das Einbinden von Banken, Versicherern oder Steuerberatern in Gründertagen und -netzwerken geht. Diese Erfahrungen dürften zum Großteil übertragbar sein. Die Kriterien für das Eingehen von und die Mindeststandards für Kooperationen sind deutlich zu machen. Landesförderinstitute und Gründungswettbewerbe könnten Hilfe zur Businessplanerstellung in Kooperation anbieten, regionale Wirtschaftsförderer auf qualitativ hochwertige Dienstleister hinweisen und über digitale Beratungsformen bei der Auswahl unterstützen.

- **Förderung:** Durch Förderung zum Einkauf von Gründungsbausteinen ermuntern. Ähnlich den

*„Gründer brauchen die öffentliche Förderung, die das Dienstleistungsangebot für sie überschaubar macht und qualitätssichert.“*

Oliver Bathe

*„Dieser Trend erleichtert auch die Möglichkeit von Patchworkgründungen oder von zeitlich befristeten Projektgründungen.“*

Expertenbefragung

*„Betriebsmittelfinanzierung und -förderung verbessern.“*

Expertenbefragung

Innovationsgutscheinen, durch welche die öffentliche Hand Firmen bei der Zusammenarbeit mit Forschern unterstützt, können Gutscheine für gründungsfördernde Dienstleistungen ausgegeben oder innerhalb bestehender Fördermaßnahmen deren Einkauf als förderwürdig integriert werden. Hiermit könnten auch typische Schwachstellen und Ursachen des Scheiterns von Gründern, wie mangelndes Controlling, teure, unverständliche Buchhaltung und Steuerberatung oder unflexible Mietverträge, bearbeitet werden. Im Gründungscoaching der KfW in den Beratungsförderprogrammen der BAFA könnten spezielle Dienstleistungen hierfür als förderwürdig ausgewiesen werden.

- **Vernetzungsinfrastruktur:** Eine am Nutzen des Gründers zentrierte Plattform für Dienstleistungsbeschaffung anbieten, auf der sich private und öffentliche Angebote präsentieren. Strukturierung nach Lebensphase und Leistungsart, Offenlegung der Geschäftsmodelle und Feedbacksysteme zur Qualitätssicherung können Gründern helfen, einen Überblick zu erlangen. Ein solches Metasystem zu schaffen, wäre eine passende Aufgabe für überregionale öffentliche Akteure der Gründungsförderung wie BMWi, KfW und Europäische Union.

*„Plattformen mit Dienstleistungsangeboten bilden und durch regionale Wirtschaftsförderung vermarkten.“*

Expertenbefragung

**These:** Die öffentliche Gründungsförderung kann Gründungen am besten unterstützen, indem sie neutrale Plattformen für gründungsspezifische Angebote als Infrastruktur anbietet und in soziale Medien einbindet. **Ein Amazon der Gründungsförderung ist gefragt** (Vgl. Kapitel 6).

Öffentlich finanzierte Plattformen für den Austausch von privaten Dienstleistungen anzubieten, stellt kein gänzlich neues Vorgehen dar. Seit mehreren Jahren bietet die KfW über die „KfW-Beraterbörse“ Beratern die Möglichkeit, durch das Anlegen eines Profils Gründer zu akquirieren und gleichzeitig den Auflagen der eigenen Förderprogramme zu entsprechen.

Seit November 2012 vernetzt die KfW zusammen mit einem französischen Förderinstitut Investoren und kapitalsuchende Gründer und Unternehmer auf dem Portal [www.euroquity.com/de](http://www.euroquity.com/de) (Frankfurt am Main, Deutschland).

Neu wäre hier vor allem ein umfassender Anspruch: ein Portal für alle gründungsspezifischen Dienstleistungen, das nicht bei der Bedienung von Einzelinteressen wie der Suche nach einem Gründungsberater oder Eigenkapital stehenbleibt.

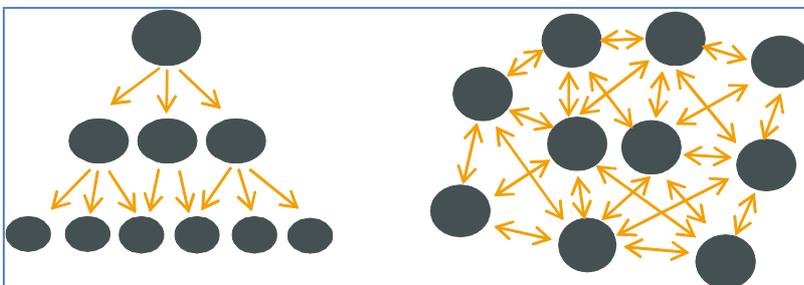


## 5.4. Industrialisierung von Start-ups<sup>79</sup>

### 5.4.1. Hintergrund

Deutschland erlebt zurzeit einen Strukturwandel von der Industrie hin zur Netzwerkökonomie, durch den das Internet zur Infrastruktur der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts wird. Digitale Netzwerke senken die Kosten für Information und Kommunikation, so dass künftige Organisationsstrukturen von Unternehmen weniger auf Arbeitsteilung und Massenproduktion, sondern vielmehr auf Netzwerkdynamiken setzen.

Abbildung 20: Organisationsstruktur in der Industrie- vs. Netzwerkökonomie



Quelle: eigene Darstellung, Trendbüro 2012.

Dieser Strukturwandel verändert nicht nur unser Leben und Arbeiten, sondern auch die Rahmenbedingungen für Gründungen. Der Gründungsprozess wird einfacher und kostengünstiger durch u.a. frei verfügbare Produktionsmittel, Informationen und Kommunikationsmöglichkeiten.

Nicht nur die Bedingungen, sondern die Gründungen selbst verändern sich: sie werden anders, d.h. vernetzter, flexibler und kreativer als vor dem Paradigmenwechsel. Dieser ergibt sich insbesondere durch die neuen Möglichkeiten für die Gründer, wie z.B. Personal Media, Cloud-Computing und Serverfarmen. Hier schlummert ein Potenzial, Gründungen einfacher, standardisierter, risikoärmer und schneller durchführbar zu machen. Auf dieses Potenzial stellt der im Folgenden vorgestellte Trend ab.

Kern dieses Trends ist weniger, dass er auf eine entsprechende Herausforderung im Gründungsgeschehen als Notwendigkeit reagiert, sondern dass er die sich bietenden Chancen aus dem oben beschriebenen Strukturwandel zu nutzen versucht. Er zielt auf das mit Internet- und Web-Gründungen verbundene große Potenzial ab, existierende Geschäftsmodelle auf neue Märkte, Produkte und Dienstleistungen zu übertragen und darüber ein Unternehmen nach dem anderen zu gründen. Der Faktor Zeit spielt hier eine herausragende Rolle, da eine schnelle Umsetzung der Gründungsidee Pflicht ist, damit diese nicht durch den rasanten Fortschritt im Netz bei Markteintritt schon wieder überholt ist. Gleichzeitig bieten die dem Trend immanenten

<sup>79</sup> Autoren: Dr. Mirko Bendig und Alexander Peter.

Unterstützungsangebote den Gründern auch die Chance, sich auf den Kern ihrer Gründung zu konzentrieren und diese möglichst schnell auf den Markt zu bringen, da diese Angebote einen Großteil der darüber hinaus notwendigen Aktivitäten abdecken.

Die USA sind im internationalen Vergleich die Vorreiter dieses Trends mit einer großen Vielfalt und Anzahl entsprechender Anbieter und Kultur (z.B. im Silicon Valley). Die Szene in Deutschland steht hier noch am Anfang, auch wenn sich bereits einige Anbieter am Markt etabliert haben.

### 5.4.2. Beschreibung

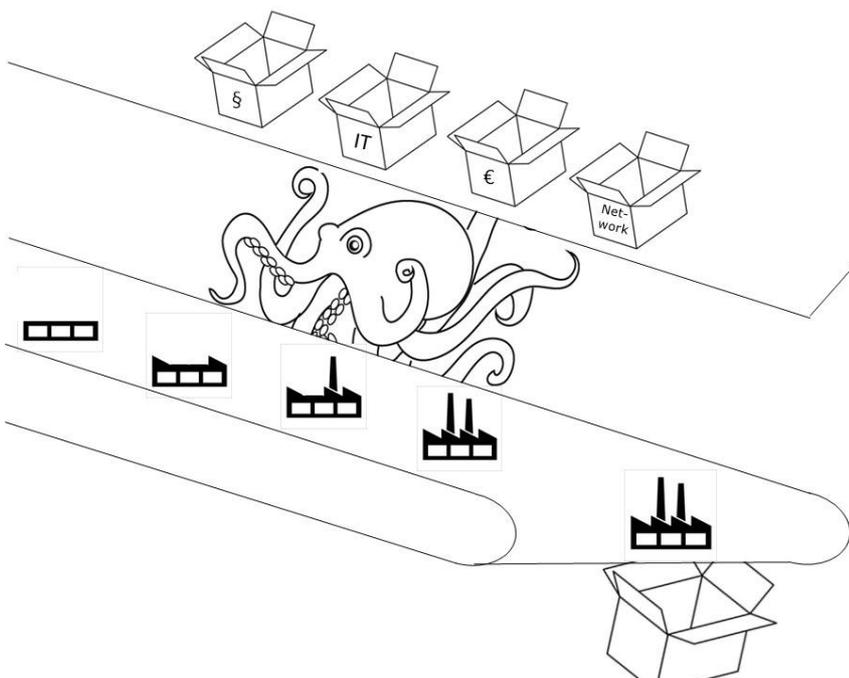
Der Trend „Industrialisierung von Start-ups“ nimmt diese oben beschriebenen Möglichkeiten auf und setzt ganz bewusst auf die Analogie zu dem historischen Begriff.

Historisch betrachtet bezeichnet der Begriff „Industrialisierung“ den Übergang von der agrarischen hin zur industriellen Produktion von Massengütern unter Verwendung technischer und wirtschaftlicher Neuerungen, wie der Dampfmaschine und der Förderbandproduktion. Kennzeichnend für die neue Form der Fertigung ist die konsequente Aufteilung des Produktionsprozesses in mehrere Arbeitsstationen, bei der jeder Arbeitsschritt geplant, getaktet und streng vorgegeben ist. Dadurch lässt sich die Durchlaufzeit von Produkten stark verkürzen, weil jede Arbeitsstation auf einen Arbeitsschritt spezialisiert ist.

*"Logischer Schritt in der Entwicklung der Gründungslandschaft."*

Expertenbefragung

Abbildung 21: Industrialisierung von Start-ups



Quelle: eigene Darstellung.

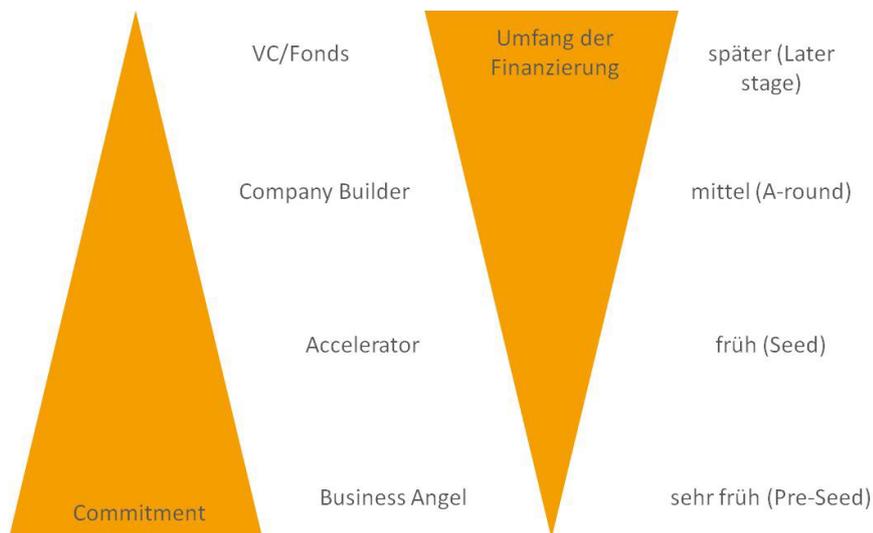
Daher verkörpert die Industrialisierung von Start-ups das Produzieren von Unternehmen am laufenden Band. Dies gelingt durch einen standardisierten und beschleunigten Gründungsprozess analog einem imaginären Fließband, bei dem am Ende ein erfolgreich funktionierendes Unternehmen oder Produkt steht. Hierbei wird die Gründung in mehrere Arbeitspakete aufgeteilt, durch spezialisierte Arbeitsstationen in sehr geringer Durchlaufzeit gefertigt und dadurch der Gründungsprozess beschleunigt. Der Begriff „Industrialisierung“ ist in diesem Zusammenhang eindeutig im positiven Sinne besetzt, da hier Gründungen bzw. Unternehmen wie am Fließband produziert werden, indem existierende Geschäftsmodelle seziert und auf andere Märkte sowie Produkte übertragen werden.

Aktuell gibt es zwei Anbietergruppen, die beide – basierend auf auch in anderen Zusammenhängen eingesetzten Inkubatoransätzen – Gründungen, insbesondere im Web-Bereich, standardmäßig, sozusagen als „Gründungsfabriken“, auf den Markt bringen:

1. Start-up- bzw. Business Accelerators (SBAs),
2. Venture Company Builder.

Die einzelnen Anbieter unterscheiden sich dabei generell nach der Phase, in der sie sich am Unternehmen beteiligen (Vorgründung bis Börsengang), der Beteiligungshöhe und dem Grad, mit dem die Geschäfte unterstützt oder sogar gesteuert werden (siehe Abbildung 22).

Abbildung 22: Einordnung der Anbieter und Finanziere nach Finanzierung und Commitment



Quelle: eigene Darstellung, angelehnt Gründerszene Artikel vom 26. Juli 2012.

Die Gründer werden seitens eines der o.g. Anbieter durch individuelle Finanzierung (insbesondere Venture-Capital-Finanzierung), Coaching und Kontakte aus dessen Netzwerk unterstützt, um sich auf ihre Kernkompetenzen (die Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung) konzentrieren zu können. Klassische Unternehmerfunktionen, wie z.B. die

„Brandbeschleuniger für Gründer“  
Expertenbefragung

strategische Ausrichtung des Marketings, werden auf die Programmanbieter, d.h. SBAs oder Venture Company Builder, übertragen, was zu einer Entpersonalisierung der Gründerpersönlichkeit führen kann. Im Fokus des Angebots steht dabei, den Gründern ein „FullService“-Paket zu bieten, das den schnellen Markteintritt der Gründungsidee erst ermöglicht. Dieses „Baukastensystem“ kann aus verschiedenen Modulen nach Bedarf des Gründers zusammengestellt werden. In diesem Sinne wirken beide Anbieteransätze wie „Durchlauferhitzer“ für die Gründungsideen.

**Bei Programmen wie Start-up bzw. Business Accelerators** wenden sich branchenerfahrene Mentoren – meist selbst erfolgreiche Web-Unternehmer – den Start-ups in einer frühen Phase (Pre-Seed, Seed) zu und sie unterstützen beim Aufbau von Know-how und Netzwerken<sup>80</sup>. Innerhalb einer begrenzten Laufzeit – meist einige Monate, auch als Bootcamp bezeichnet – ist es das primäre Ziel, eine weitestgehend marktfähige Version des Produkts zu entwickeln (Betaversion). Sie übernehmen die Erledigung von rechtlichen Angelegenheiten, finanzieren den Lebensunterhalt der Gründer, begleiten sie mit Fachwissen und technischem Know-how und verschaffen den Gründern einen Platz zum Arbeiten. Als Gegenleistung erhalten sie eine Minderheitsbeteiligung, die je nach SBA schwankt und auch von der Höhe der Finanzierung abhängt. Zudem lassen sie sich, je nach Unternehmen, bestimmte Vorrechte beim zusätzlichen Kauf von Unternehmensanteilen zusichern und besetzen entsprechende Positionen in Beiräten. Zudem überwachen sie die Entwicklung des Unternehmens und können in gewisser Hinsicht auch auf strategische Entscheidungen Einfluss nehmen.

Weltweit existieren zurzeit über 200 solcher Accelerators. Die erfolgreichsten Programme dieses Trends stammen aus den USA und haben heute sehr bekannte Produkte wie z.B. Dropbox und airbnb hervor gebracht. In Deutschland ist dieser Trend mit der Gründung von HackFwd (2010) ebenfalls angekommen. Mit dem German Silicon Valley Accelerator startet 2012 ein vom BMWi unterstützter Accelerator (ohne Beteiligungskomponente).

**Das Ziel von Venture/Company Buildern** ist es hingegen, innerhalb kürzester Zeit ein am Markt erfolgreiches Start-up aufzustellen und mittelfristig einen lukrativen Exit zu erreichen. Im Gegensatz zu den Accelerators wird hierbei viel stärker in die operativen und strategischen Prozesse des Start-ups eingegriffen bzw. diese komplett übernommen (z.B. Bereitstellen von Mitarbeitern, Ideen). Company Builder verfügen in der Regel über ein sehr gutes Netzwerk und können sehr schnell in neue Märkte vordringen. Sie agieren wie eine Krake an einem Fließband, die analog zu einem Baukasten die fehlenden Elemente zur erfolgreichen Gründung eines Unternehmens liefern kann – und das in kürzester Zeit. Die Erschließung eines neuen Marktes kann so z.B. innerhalb einer Woche geschehen, weil die Logistik und

*"Bootcamps ... sind ... zu kurzfristig angesetzt als das sich dabei nachhaltige Geschäftsideen entwickeln lassen."*

Expertenbefragung

*"Das wird kommen ..., dass Firmen und Cubatoren Unternehmen sammeln!"*

Expertenbefragung

---

<sup>80</sup> Vgl. hierzu die Diskussion der Alleinstellungsmerkmale von Accelerator-Modellen in: Boundet.al. (2011)..

Infrastruktur eines zuvor gegründeten Unternehmens mit genutzt werden kann.

Gleichzeitig werden umfangreiche Strukturen, Infrastruktur und hohe Finanzierungssummen bei Erfolg vorgehalten. Berühmtheit erlangte in Deutschland vor allem „RocketInternet“. Im Zeitraum 2011 und 2012 starteten viele weitere Company Builder, hinter denen oft finanzkräftige Unternehmen (u.a. BMW, der Holtzbrinck Verlag oder zuletzt Telekom) aus etablierten Branchen stehen, die sich den Anschluss an Wachstumsmärkte im Online-Bereich sichern wollen. Weitgehend handelt es sich hierbei um eine Win-win-Situation für die Großunternehmen und den Gründern. Der Vorteil für die Großunternehmen besteht darin, dass sie Nischen bedienen können, die in ihrem Portfolio nicht enthalten sind, und somit Zukunftsmärkte erschlossen werden können bzw. das eigene Innovationsmanagement („Intrapreneurship“) beflügelt werden kann. Die Gründer profitieren durch eine Professionalisierung des Gründungsvorgangs und eine Vermeidung von Fehlern durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen, die wissen, „wie es geht“.

Beiden Ansätzen ist immanent, dass sie vor allem bei Start-ups in den Bereichen Internet und Neue Medien aktiv sind. Da die ersten Phasen eines Start-ups meist nicht sehr kapitalintensiv sind, geht es primär eher um aktive Hilfe (durch Nutzung eines Experten-Netzwerkes und Coaching) seitens der SBAs oder Company Builder als um finanzielle Unterstützung.

Diese Start-up-Investoren, d.h. sowohl Accelerators als auch Company Builder, unterstützen ausschließlich Gründer aus dem Bereich „Internet“ und „Mobile Applications“ mit sehr gut skalierbaren Vorhaben. Obwohl das Portfolio an Start-ups identisch ist, verfolgen die Programmanbieter unterschiedliche Ziele. Ein Accelerator fördert keine Copycats (Klon einer bereits bestehenden und funktionierenden Geschäftsidee, die nur in einen neuen Markt implementiert wird), sondern setzt klar auf Marktinnovationen. Im Gegensatz hierzu verfolgt ein Company Builder ausschließlich solche Gründungen, die ihr Produktportfolio erweitern, um einen möglichst schnellen Exit zu erreichen, wobei der Innovationsgrad der Gründungsideen eine untergeordnete Rolle spielt.

Die Reichweite dieser o. g. Programme beschränkt sich zurzeit auf Internet- und Applikationsentwicklungs-Firmen. In anderen Bereichen spielen diese Programme keine bzw. nur eine untergeordnete Rolle, weil gerade im Bereich der Internet-Geschäftsideen sehr viele Geschäftsmodelle frei skalierbar sind und sich auch auf neue Internet-Gründungen redundant übertragen lassen. Nur, weil sich sehr viele Prozesse gleichen und von vorangegangenen Ideen übernommen werden können, lassen sich Firmen am laufenden Band produzieren.

**These:** Der Gründungstrend wird vor allem durch die bereits erfolgreich an den Markt gebrachten Gründungen getrieben. Fast alle Anbieterprogramme wie den oben genannten bringen Unternehmen hervor, die in kürzester Zeit erfolgreich sind. Überdies spricht auch ein „Rundum-sorglos-Paket“ für die Anbieter. Die Gründer können so den Fokus auf die Erstellung des Produktes

Lars Hinrichs zum Thema  
Copycats:

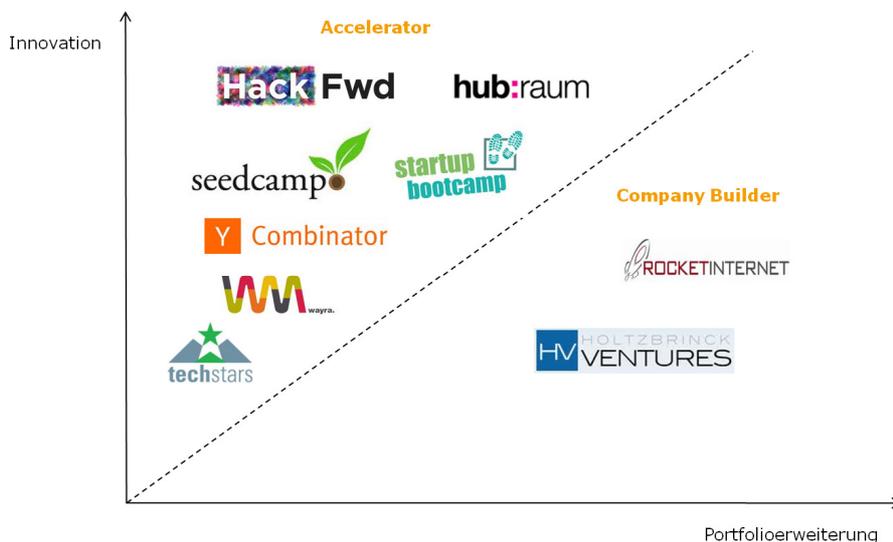
*"In Deutschland wird nicht  
groß genug gedacht." –  
brand eins 01/2011*

oder der Dienstleistung legen, ohne sich mit der Finanzierung des Projektes beschäftigen zu müssen.

### 5.4.3. Beispiele

Nachfolgend werden Beispiele entsprechender Anbieter vorgestellt, die innovative nationale und internationale Programme durchführen. Diese Beispiele sind in der unten dargestellten Grafik gemäß ihrer Ausrichtung geclustert, so dass eine Einordnung unter Company Builder oder Business Accelerator einfacher ist. Alle Programmanbieter positionieren sich eindeutig auf ihren Internetseiten. Die Grafik wurde auf der Basis der von den Programmanbietern dort hinterlegten Inhalte erstellt.

Abbildung 23: Abgrenzung der Programmanbieter nach Innovationsgrad und Fokus auf Portfolioerweiterung



Quelle: eigene Darstellung.

## Start-up Accelerators

### Hack Fwd

**Angebot:** HackFwd ([www.hackfwd.com](http://www.hackfwd.com), Hamburg, Deutschland) versteht sich als „pre-seed-investment company“ und begleitet das Produkt von der Betaversion zur Profitabilität.

HackFwd stellt ein Jahr Finanzierung und erhält im Gegenzug eine 27%ige Beteiligung; beteiligte Mentoren zusätzlich je 3%. Des Weiteren wird die rechtliche und administrative Arbeit des Unternehmens übernommen, damit der Fokus auf der Produktentwicklung liegt. HackFwd bietet zudem kontinuierliche Beratung für Gründer in den Bereichen Marketing, User Experience und Branding. In jedem Quartal tauschen sich alle Gründer von HackFwd in einer Konferenz aus.

**Zielgruppe:** Keine Copycats, sondern innovative Internet-Start-ups.



**Angebot:** Techstars ([www.techstars.com](http://www.techstars.com), Boulder, USA) bietet Gründern „Pre-Seed Capital“. Investiert werden 118.000 USD in jedes Unternehmen, das in das Programm aufgenommen wird. Freier Büroraum und die Zuordnung hochrangiger Mentoren aus der Web-Branche (z.B. Foursquare, tumblr) sind Bestandteile des aktuellen Programms.

Ein weiterer innovativer Bestandteil des Programms ist ein dreimonatiges Trainingscamp (Bootcamp) zu Produkt, Markt und Strategie. Im Anschluss erfolgt eine Abschlusspräsentation vor 500 Investoren. Techstars hat aktuell 114 erfolgreiche Start-ups im Portfolio.

**Zielgruppe:** Die besten und erfolgreichsten Start-ups.

## Y Combinator

**Angebot:** Seit 2005 ist Ycombinator ([www.ycombinator.com](http://www.ycombinator.com), Mountain View, USA) am Markt und investiert zweimal im Jahr durchschnittlich 18.000 USD in eine breite Masse von Start-ups (ca. 84 pro Pitch). Die Start-ups werden in Silicon Valley untergebracht und durchlaufen ein Trainingsprogramm, um sich auf den „Demo Day“ vorzubereiten. Dort präsentieren sich die Gründer einer breiten Masse von potentiellen Investoren, die dann direkt in diese Unternehmen investieren können. Seit 2005 hat YCombinator ca. 460 Start-ups hervorgebracht.

**Zielgruppe:** Digital Entrepreneurs, Tech-Branche.

## Company Builder



**Angebot:** Rocket Internet ([www.rocket-internet.de](http://www.rocket-internet.de), Berlin, Deutschland) ist ein Inkubator aus Berlin, der sich der Neugründung von Internet-Start-ups widmet. Der Fokus liegt auf dem Bereich Internet- und Mobile Start-ups mit klarer Kundenorientierung und hoher Skalierbarkeit (insbesondere Copycats). Das prägende Prinzip ist hier „schneller sein als andere“. Kapitalgeber sind Rocket Internet und andere Investmentgesellschaften.

Portfolio und Finanzierungsvolumen sind nicht öffentlich verfügbar; geschätzt sind mehr als 100 internationale Unternehmen im Portfolio.

**Zielgruppe:** Start-ups, die eine Idee (meist aus den USA) kopieren und in neue Märkte bringen wollen.



**Angebot:** Holtzbrinck Ventures ([www.holtzbrinck-ventures.com](http://www.holtzbrinck-ventures.com), München, Deutschland) fokussiert sich primär auf Early Stage Investments im Bereich Consumer Internet, hauptsächlich Commerce, Gaming, Mobile und Services. Im Portfolio sind mehr als 100 internationale Unternehmen. Mit vielen Start-ups wurden sehr erfolgreiche Exits vollzogen (z.B. brands4friends und Parship).

**Zielgruppe:** Start-ups in der Frühphase der Gründung und mit einem herausragenden Management.

#### 5.4.4. Kritik / Widersprüche

Die Industrialisierung von Start-ups als Methode zur Gründung von Unternehmen ist in Deutschland vergleichsweise neu, aber international schon länger am Markt erfolgreich und etabliert.

Die Anzahl der im deutschen Markt erfolgreich gegründeten Unternehmen ist daher vergleichsweise klein. Somit fehlen auch hier entsprechende Erfahrungswerte, wie groß der Erfolg von diesen Programmen in Deutschland ist bzw. in Zukunft sein wird. Als Erfolgsrezept kann sicherlich angesehen werden, dass z.T. durch die Anbieterprogramme sehr viel Know-how und Expertise in die Gründungen eingebracht werden kann. Der „Durchlauferhitzer“-Ansatz bietet zum einen zahlreiche Karrierechancen, zum anderen geht dieses aber z.T. zu Lasten von vergleichsweise schlechten Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter.

Als kritisch wird zudem das Risiko betrachtet, dass tendenziell nur Mainstream-Gründungen finanziert werden. Erstrebenswerte, echte Innovationen, die oft als Nischen entstehen, können somit ausbleiben. Stattdessen kann sich eine Blase von Mainstream Companies herausbilden, da weniger auf die Nachhaltigkeit der entwickelten Geschäftsmodelle und Gründungen abgestellt wird („Quantität statt Qualität“-Strategie). Somit besteht das Risiko, dass der Trend sich dadurch, dass die Programmanbieter kein innovatives Marktklima schaffen, selbst vernichtet.

Zudem sind die oben genannten Fonds, hinter denen oft finanzkräftige Großunternehmen (wie u.a. der Holtzbrinck-Verlag) aus etablierten Branchen stehen, eher klassische Early Stage Venture-Capital-Fonds als Company Builder und sollten daher nicht mit diesen verglichen bzw. gleichgesetzt werden.

**These:** Der Boom der webbasierten Gründungen wird nicht von Bestand sein. Es kann sich hier eine Blase von Geschäftsmodellen herausbilden, bei der die Nachhaltigkeit der Gründungen zweitrangig ist, weil von vielen Anbietern vielmehr eine klare Exit-Strategie durch die Auflegung von Copycats verfolgt wird. Deshalb muss klar zwischen den verschiedenen Anbietern unterschieden werden: die für die Gründungslandschaft interessanten Ansätze sind diejenigen, die einen klaren Schwerpunkt auf innovative und nachhaltige Gründungen, d.h. Accelerator-Modelle, und nicht auf Copycats legen.

*"Der IT Hype wird nicht ewig währen..."*

Expertenbefragung

*"Der Trend ist vor allem im IT Bereich sinnvoll, weil dort viele Prozesse reproduzierbar sind. In anderen Technologien ... sehe ich diese Möglichkeit in geringerem Umfang."*

*„Der Trend wird sich verstärken und in anderen Branchen ... die Innovationsdynamik verstärken.“*

Expertenbefragung

Der Branchenfokus der bisher am Markt verfügbaren Programme von Start-ups bzw. Business Accelerators (SBA) oder Venture Company Buildern zielt auf Internet-Gründungen ab, da bei diesen mit enormem Finanzierungsvolumen ein frei nach oben skalierbares Wachstum erwartet wird. Diese Erwartung hat sich bisher nur bei einer Handvoll von Unternehmen in Deutschland erfüllt. Es wird kontrovers diskutiert, inwieweit dieser Trend auch für eine breitere Masse von Gründungen nutzbar zu machen ist, wie z.B. im Bereich von Hightech- oder innovativen Dienstleistungsgründungen. In der durchgeführten Expertenbefragung überwiegt die Einschätzung, dass die Anwendbarkeit sich insbesondere auf Web-Lösungen beschränkt. Gleichwohl gibt es Stimmen, die in dem Trend eine Chance sehen bzw. eine Übertragbarkeit auf andere innovative Branchen, insbesondere Technologiegründungen, einräumen und ihm potenziell eine verstärkende Wirkung nicht nur auf die Innovationsdynamik bei Gründungen, sondern auch auf den etablierten Mittelstand bescheinigen.

**These:** Der Trend der Industrialisierung von Start-ups beschränkt sich als Fundamentalansatz auf Web-Gründungen. Einer Übertragung des Ansatzes bzw. von Teilaspekten auf Technologiegründungen werden Chancen eingeräumt.

Ein weiterer Kritikpunkt an diesem Trend ist einerseits die Korrelation von Venture-Capital und Rendite: Je größer der Anteil von Venture-Capital innerhalb eines Start-ups ist, desto stärker wird das Unternehmen nach Renditemaximierung ausgerichtet. Andererseits besteht ein Zusammenhang zwischen der Einbindung von Venture-Capital-Finanzierung und dem Grad der Wahrung der Eigenständigkeit der Gründung bzw. der Entscheidungsmacht des Gründers. Generell muss hier zwischen den SBAs und Company Buildern unterschieden werden. Obwohl sie erhebliches Finanzierungsvolumen bereitstellen, steht bei den Accelerators die Ermöglichung der Gründung bzw. die Ermächtigung des Gründers im Vordergrund, d.h. die Entscheidungsmacht und Eigenständigkeit wird trotz des Angebots eines „Full-Service-Pakets“ weitgehend gewahrt. Bei den Company Buildern wird hingegen als Gegenleistung zur Bereitstellung der Finanzierung die Eigenständigkeit des Gründers stark eingeschränkt. Im Extremfall treffen die Company Builder alle strategischen Entscheidungen, wie dies im nebenstehenden Zitat aus der Expertenbefragung als „de facto Angestelltenstatus“ oder von einem Teilnehmer der Fachtagung als „operatives Runtermanagen“ plakativ zugespitzt wurde.

**These:** Nur die Industrialisierungs-Ansätze bzw. Beispiele der beiden beschriebenen Programmstränge sind wegweisend für die Gründungsförderung, die trotz des oben genannten „Full-Service“-Ansatzes, inklusive erheblichen Finanzierungsvolumen, die Eigenständigkeit und die Entscheidungsmacht des Gründers wahren.

*„Der Markt für webbasierte Gründungen wird überschätzt und ein Transfer der Industrialisierung auf andere Gründungsbranchen ist nur begrenzt möglich.“*

Dr. Marc Evers

*„Problem ist, dass die eigentlichen Gründer oft mit wenigen Anteilen abgespeist werden und de facto eher Angestellten-status ... haben.“*

*„Risiko das der Accelerator/Builder Unternehmer werden, und nicht die Start-up CEOs.“*

Expertenbefragung

#### 5.4.5. Relevanz und Umsetzungspotenziale

Der zukünftige Stellenwert dieses Trends wird von der überwiegenden Mehrheit in der Expertenbefragung unter Gründungsexperten und -förderern als bedeutend eingestuft (76%: eher und sehr bedeutend). Hierbei gilt die Industrialisierung von Start-ups als ein bedeutender Trend, da zum einen sich dieser schon z.T. regional sehr erfolgreich in den letzten Jahren gezeigt hat, z.B. in der Berliner Gründerszene. Zum anderen wird insbesondere den **Accelerator-Ansätzen eine größere Relevanz zugemessen**, da sich deren Vorgehensweise mit der deutschen Gründungskultur vereinen lässt.

Offen bleibt, ob die Akteure der Gründungsförderung die notwendigen Kompetenzen haben, um diese Ansätze selbst umzusetzen. Zudem wäre zu diskutieren, inwieweit es sich hier um Gründungsförderung im klassischen Sinne und nicht um eine sich nach marktwirtschaftlichen Regeln entwickelnde Gründungsszene in einem beschränkten Branchenkorridor handelt.

Generell stellt sich hinsichtlich der Umsetzungspotenziale die Frage, **wie viel Staat dieser Trend braucht und welche Rollen die öffentliche Gründungsförderung** einnehmen kann. Einerseits besteht bei den Initiatoren und Anbietern direkt wenig Handlungsbedarf, da diese der öffentlichen Förderung auch eher skeptisch gegenüber stehen. Plakativ gesagt, wird hier möglichst wenig Staat und Reglementierung gefordert, damit sich diese Ansätze weiter entfalten können. Andererseits können die Politik und die öffentliche Gründungsförderung entsprechende Infrastruktur und Rahmenbedingungen für diese Ansätze fördern. Diesbezüglich wurden insbesondere **Accelerator-Ansätze mit ihrem klaren Fokus auf innovativen Gründungen** als besonders förderungswürdig angesehen. Die steuerliche Erleichterung entsprechender Investitionen in Start-ups wurde als besonders wichtig eingeschätzt, um mehr Beteiligungskapital für Gründungen in Deutschland zu realisieren, was als zentrales Element betrachtet wird, um diesen Trend groß zu machen.

Zusätzlich wäre die **Entwicklung von entsprechenden Blaupausen für Unterstützungsmodelle zur Übertragung in die Gründungs- bzw. Wirtschaftsförderung** denkbar. Hieraus könnte sich auch die Chance für die Gründungsförderer ergeben, sich „als Marktteilnehmer zu etablieren“ (Statement eines Experten auf der Fachtagung). Beispielsweise verfolgt „hannover impuls“, als regionale Wirtschaftsförderer, einen vergleichbaren Ansatz und zielt darauf Gründern auch ein umfassendes Unterstützungspaket, wie z.B. Finanzierung über einen verbundenen Beteiligungsfonds oder kooperierende Banken, Beratung über Branchenexperten oder erste Geschäftsräume über verbundene Gründungszentren.

Zudem sollten die öffentlichen Gründungsförderer stärker die **oben beschriebenen Aspekte der Programme in den Fokus ihrer Gründungsförderung** stellen. Insbesondere sollten sie darauf achten, das Miteinander von sogenannter „Old Economy“ und „New Economy“ zu fördern sowie deren Austausch untereinander im Sinne eines „Voneinanderlernens“ zu verbessern. Gleichzeitig gilt

*„Business Accelerators werden zukünftig eine größere Relevanz erhalten, da sich ihre Vorgehensweise eher noch mit der deutschen Gründungskultur deckt.“*

*„...fraglich ist, ob Förder- einrichtungen die dafür notwendige Kompetenz haben.“*

Expertenbefragung

*„Die Industrialisierung von Start-Ups ist eine Chance, die Gründungsförderung als Marktteilnehmer zu etablieren.“*

Ralf Meyer

es, die öffentliche Gründungsförderung offen und generell zugänglich für die Start-ups zu halten, die in diesem Trend entstehen, unter der Voraussetzung, dass diese auch den Charakter einer Gründung („Selbständigkeitsgrad“) erfüllen.

Mögliche Rollen für die Politik und die Landschaft der öffentlichen Gründungsförderer sind:

- Selbst als **„Alles aus einer Hand“-Anbieter** für Gründungen auftreten, d.h. mit einem „Full-Service-Paket“ inklusive Beteiligungsfonds, Coaching, Beratung, Bereitstellung von Räumen etc. Wichtig ist hierbei, dass sich dieser Ansatz insbesondere auf Gründungen konzentriert, die von den oben beschriebenen Anbietern nicht adressiert werden, um einen möglichen Verdrängungseffekt der privaten Anbieter zu vermeiden oder in einer Übergangsphase wirkt bis der Markt geschaffen ist. Unter Berücksichtigung dieser Bedingung ist ein potenzielles Szenario die Etablierung eines „Bundes-Accelerators“, z.B. als Vorstufe des High-Tech Gründerfonds, oder mit branchenorientierter Ausrichtung, z.B. als Accelerator für Energieeffizienz.
- Als **„Wegweiser und Qualitätssicherer“ fungieren**, d.h. Kenntnis der Angebote und Erklärung der Hintergründe und Ansätze, um Gründungsinteressierten und Gründern bei der Entscheidung und Wahl des richtigen Anbieters behilflich sein zu können. Ein wichtiges Alleinstellungs- und Abgrenzungsmerkmal der öffentlichen Gründungsförderer ist in diesem Zusammenhang ihre Neutralität, d.h. die langfristige und neutrale Begleitung von Gründern ohne Eigeninteressen.
- Als **Partner auftreten**: Kontakte zu ausgewählten Anbietern aufbauen, an die entsprechende Gründer vermittelt werden, bzw. gemeinsam Wettbewerbe, Veranstaltungen, Plattformen etc. initiieren, um die Ausstrahlung dieses Trends über die Web-Branche auf andere innovative Bereiche zu erhöhen.

*„Merkmal der Wirtschaftsförderung ist die langfristige und neutrale Begleitung und kann sich damit von dem Trend und seinen Anbietern absetzen.“*

Expertenbefragung

## 5.5. Gründung wird chic – die neue Sichtbarkeit und Teilhabe<sup>81</sup>

### 5.5.1. Hintergrund

Der voranschreitende Transformationsprozess von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft bzw. Netzwerkökonomie stellt große Herausforderungen. Die zugrunde liegenden Entwicklungen, vor allem der technologische Fortschritt und die globale Vernetzung, aber auch der demographische Wandel, haben weitreichende

<sup>81</sup> Autoren: Marco Habschick und Benjamin Sarpong.

Implikationen für die zukünftige Gestaltung des gesellschaftlichen Miteinanders, sowohl in sozialer und wirtschaftlicher als auch in kultureller Hinsicht.

Die Volatilität des Arbeitsmarktes erfordert von heutigen Arbeitnehmern ein hohes Maß an Flexibilität. Wachsende Jobunsicherheit nötigt immer mehr Menschen zur Suche nach alternativen Einkommensquellen. Die Gründung eines eigenen Unternehmens wird so zur ernsthaften Option für immer neue Zielgruppen (Push-Faktoren).

Insbesondere der technologische Fortschritt hat neue Formen der politischen und wirtschaftlichen Partizipation hervorgebracht, von denen die breite Masse der Gesellschaft stark profitiert. Die durch das Internet getriebene Vernetzung hat die Informationskosten und Eintrittsbarrieren drastisch gesenkt und eine „Mitmach-Mentalität“ entstehen lassen. Diese Verschiebung von Macht in Richtung des Individuums ist möglicherweise im Begriff, auch traditionelle Hierarchien der Industriegesellschaft zugunsten demokratisch strukturierter Netzwerke aufzubrechen.

Auch wenn aktuell rückläufige Gründungszahlen<sup>82</sup> zu beobachten sind – ausgelöst insbesondere durch die Umstellung der Gründungsförderung für Arbeitslose – zeigt sich, dass das Gründungsgeschehen sich qualitativ verändert. Das Bild vom Vollerwerbsgründer mit Plan zur Marktführerschaft, wie es noch vor 20 Jahren dominierte, stimmt so plakativ nicht mehr. Das Image des Unternehmers rückt näher an die Masse der Bevölkerung: Statt des Klischees "männlich, Zigarre, allwissend" ist Unternehmertum mittlerweile deutlich bunter konnotiert. Entsprechend wird es von Massenmedien und Internet verstärkt transportiert bzw. emanzipiert.

International sind insbesondere die angelsächsischen Länder (z.B. Großbritannien oder die USA) mit einem ausgeprägten Unternehmergeist und Gründungskultur schon weiter, während Deutschland noch Nachholbedarf hat. Doch auch in Deutschland hat sich das Bild des Unternehmers verändert. Die Gründung eines eigenen Unternehmens gilt hier somit zunehmend auch als chic und erstrebenswert (Pull-Faktoren). Dies hat weitreichende Auswirkungen auf die Gründungsförderung.

### 5.5.2. Beschreibung

Während sich die (Vor-)Gründungsphase in der Vergangenheit als eher anonymer, bisweilen einsamer Prozess vollzog, so ist sie mittlerweile jedermann erlebbar. Deutlich mehr Menschen werden Teil von Gründungen, sogar ohne eigene Gründungsabsicht. Von der kreativen **Unterstützung bei der Entwicklung eines innovativen Produktes bis hin zur Bereitstellung gründungsrelevanter Ressourcen wie Kapital oder Know-how** den Beteiligungs- und (Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten sind im

*„Wir erleben derzeit eine Demokratisierung der Gründungsförderung in Deutschland, die auch das Bild des Unternehmers in der Gesellschaft verändert!“*

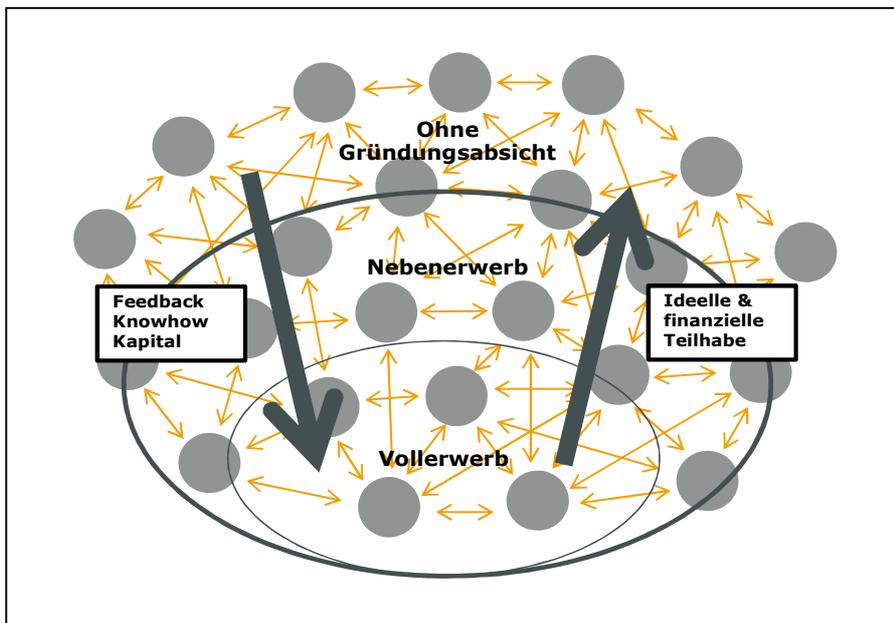
Dr. Heike Hölzner

<sup>82</sup> Siehe Gründungszahlen für das erste Quartal 2012: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=612>.

Prinzip keine Grenzen gesetzt (siehe Abbildung 23). „Ganz normale Menschen“ werden Teil dieser neuen Gründungsgemeinschaft, indem sie Leistungen zur Verfügung stellen oder kollektiv erbringen und damit unausgeschöpfte Potenziale heben. Die Auseinandersetzung mit Gründungsaktivitäten und den Menschen dahinter wird zunehmend zu einer unterhaltsamen Beschäftigung für wachsende Teile der Bevölkerung. Ob über Reality-TV und Coaching-Shows, Crowd Pitches und Ideen-Slams oder interaktive Angebote sozialer Medien, die neue Sichtbarkeit vermittelt ein vitales, buntes und zunehmend auch emanzipiertes Bild von Unternehmertum. Die wachsende „Mitmach-Mentalität“ beschränkt sich dabei nicht auf die Generation der „Millenials“<sup>83</sup>.

„[Insbesondere] die heutige Generation der Unter-30-Jährigen hat neue Möglichkeiten, aus ihren Ideen und ihrem Idealismus Kapital zu schlagen und ihn als Fundament unternehmerischen Denkens zu nutzen. Das ist ein Resultat des technologischen Fortschrittes und eines Imagewandels: Ein Start-up zu gründen gilt heute als cool. Unternehmen sind nicht länger Auswüchse des hässlichen Kapitalismus, sondern werden von Menschen gegründet, die das Leben anderer Menschen besser machen wollen.“<sup>84</sup>

Abbildung 24: Die neue Sichtbarkeit und Teilhabe – Demokratisierung der Gründungsförderung



Quelle: eigene Darstellung.

Die Grenzen zwischen Gründen als Hobby, Nebenverdienst und/oder als Existenzgrundlage werden zunehmend durchlässiger. Die Netzwerkökonomie scheint also die Machtverhältnisse auch im Kontext der Gründungsförderung zugunsten von Bottom-up-Modellierungsprozessen zu verschieben. Die Vielfalt an Kollaborationsmöglichkeiten wird anhand zweier Subtrends

<sup>83</sup> Nach 1980 geboren und fit im Umgang mit den neuen Medien.

<sup>84</sup> Jonathan Ortman: <http://blog.wiwo.de/gruenderraum/2009/11/13/%E2%80%99Ein-startup-zu-grunden-gilt-heute-als-cool%E2%80%9D/>.

sichtbar, die hier stellvertretend erläutert werden sollen: Co-Creation und Crowdsourcing.

Als **Co-Creation** wird eine neuartige Unternehmensstrategie bezeichnet, die Märkte als Foren zwischen Unternehmen und aktiven Konsumenten betrachtet, welche den Austausch, die Kombination und Erneuerung von Ressourcen und Fähigkeiten ermöglichen. Das traditionelle Marktverständnis von aktiven Unternehmen und passiver Kundschaft wird zugunsten eines Verhältnisses auf Augenhöhe aufgelöst. Mithilfe neuer Formen von Interaktions- und Lernmechanismen wird die Wertschöpfung gemeinsam gestaltet, d.h. noch während der Entwicklung von Produkten/Geschäftsmodellen werden (potenzielle) Kunden zur aktiven Mitgestaltung eingeladen.

**Crowdsourcing**<sup>85</sup> bezeichnet das Auslagern von Aufgaben (bzw. den Bezug von Ressourcen) an eine breite, lose definierte, unternehmensexterne Gruppe von Menschen. Crowdsourcing kann demnach als Modell zur dezentralisierten Problemlösung bezeichnet werden. Der oder die „Problemlöser“ werden in der Regel durch monetäre oder ideelle Teilhabe entschädigt, d.h. konkrete finanzielle Anreize, aber auch intrinsische Motive (Prestige, Altruismus, intellektuelle Befriedigung etc.) sind ursächlich für die oft rege Beteiligung.

Beide Teilhabeangebote erzeugen Win-win-Situationen zwischen den Akteuren und verdeutlichen die Bandbreite an Möglichkeiten zur Teilhabe, die auch medial noch durch Erfolgsgeschichten wie Facebook & Co. verstärkt werden: Jeder ist eingeladen zu beobachten, zu helfen, zu lernen und etwas selbst zu machen.

So hat sich längst manches Hobby zu einer profitablen Unternehmung entwickelt (z.B. Verkauf von selbstgemachtem Schmuck über E-Commerce-Plattformen). Viele Unternehmen konnten mit Hilfe der neuen Gründergemeinschaft realisiert werden, obwohl ihnen zuvor von Vertretern der klassischen Gründungsförderung keine Chance eingeräumt worden war (z.B. durch Crowdfunding nach Ablehnung eines Kreditantrags).

Die Entwicklung des Gründungsgeschehens hin zu mehr Sichtbarkeit und Teilhabe hat ihren Ursprung in der New Economy, wird aber nicht auf diesen Bereich beschränkt bleiben. Das Phänomen Crowdfunding ist hierfür ein Beispiel. Die Finanzierungsform gelangte sogar erst zu spät zu den innovativen Internet-Gründungen. Zuvor bereits wurden Filme, Musikalben, Bücher, Radiosender, Modedesigner, Computerspiele und vieles mehr über die Crowd finanziert. Es ist zu erwarten, dass sich auch Gründertypen, Gründungsideen und Geschäftsmodelle weiter ausdifferenzieren.

---

<sup>85</sup> Crowdsourcing ist ein Kofferwort, das sich zusammensetzt aus „Crowd“ und „Outsourcing“.

### 5.5.3. Beispiele

#### Ideen-Slams und Public Pitches



**Angebot:** Freiraum ([www.freiraum-lueneburg.de](http://www.freiraum-lueneburg.de), Lüneburg, Deutschland), eine Bürogemeinschaft (Coworking Space) in Lüneburg, veranstaltet einmal wöchentlich Ideen-Slams. Diese bieten Raum für freien Ideenaustausch. Gründer und Gründungsinteressierte können ihre (unfertigen) Konzepte oder aktuellen unternehmerischen Problemstellungen einem öffentlichen Publikum präsentieren und erhalten so unmittelbares Feedback und Unterstützung.

**Zielgruppe:** Gründungsinteressierte, Gründer, Kleinunternehmer sowie Menschen ohne eigene Gründungsabsicht als Feedback- und Impulsgeber.

**Kritik:** Überschaubares Angebot mit schwer prognostizierbarem Mehrwert für Gründer und Unternehmer.



**Angebot:** Das **Social Impact Lab** ([www.socialimpactlab.eu](http://www.socialimpactlab.eu), Berlin, Deutschland) veranstaltet öffentliche Pitches für Social Entrepreneurs, die gesellschaftliche Probleme unternehmerisch zu lösen versuchen. Während es bei den Ideen-Slams um das gemeinsame und interaktive Weiterentwickeln von Ideen geht, steht bei den öffentlichen Pitches, die in der Regel formeller und institutionalisierter sind, der in Aussicht gestellte Gewinn im Vordergrund. Der Erhalt eines Stipendiums ermöglicht den Zugang zu einem Ressourcennetzwerk, z.B. für Beratung, Coaching oder Finanzierung.

**Zielgruppe:** Social Entrepreneurs sowie Gründungsinteressierte und Menschen ohne eigene Gründungsabsicht als Feedback- und Impulsgeber.

**Kritik:** Anzahl der geförderten Social Entrepreneurs ist bisher gering. Inwieweit sich hierdurch eine größere Anzahl an Unternehmen in diesen Bereich etablieren kann, hängt von der Quantität und vor allem Qualität des Ressourcennetzwerks ab.

#### Co-Creation – Produkte gemeinsam entwickeln



**Angebot:** quirky ([www.quirky.com](http://www.quirky.com), New York, USA) bietet Nutzern eine virtuelle Plattform, um eigene Ideen für neue Produkte vorzustellen. Auf Basis der Bewertung der Nutzer dieses Angebots, werden wöchentlich zwei Gewinner gekürt. Wenn der daraufhin entwickelte Prototyp eine ausreichend hohe Zahl an Kaufinteressenten hat, beginnt die Serienproduktion. Quirky bringt pro Woche ein neues Produkt auf den Markt und schüttet bis zu

30% des Verkaufserlöses an die beteiligten Nutzer aus, wovon der ursprüngliche Erfinder den größten Anteil erhält.

**Zielgruppe:** Menschen mit guten Produktideen, aber wenig eigenen Ressourcen können ihre Erfindungen in Masse fertigen und vermarkten lassen. Menschen mit Kreativität und/oder Know-how können an der Produktentwicklung teilhaben und werden im Erfolgsfall auch finanziell beteiligt.

**Kritik:** Intransparentes Beteiligungsmodell. Ideengeber treten ihre Urheberrechte an Quirky ab.

## Crowdsourcing- Aufgaben gemeinsam lösen



**Angebot:** Wer als Gründer beispielsweise einen neuen Markenauftritt oder eine Corporate Identity benötigt, der kann auf dieser Online-Plattform/Kreativ-Marktplatz ([www.12designer.com](http://www.12designer.com), Berlin, Deutschland) für Logo- und Webdesign ein Projekt in Auftrag geben. Eine individuelle Auswahl an Designern (auf Wunsch ausschließlich professionell) fertigt Entwürfe an, die der Auftraggeber bewertet, um anschließend den am besten bewerteten Entwurf zu erwerben.

**Zielgruppe:** Gründer und Unternehmer profitieren vom Wettbewerb der Crowd, Kreative und Künstler profitieren von einem zusätzlichen Vertriebskanal.

**Kritik:** Hauptberufliche Auftragnehmer geraten in Konkurrenz mit Amateuren. Dies führt zu Preisdruck für die Professionellen und kann sich negativ auf die Qualität der verrichteten Arbeit auswirken.

## Online-Marktplätze – eigene Produkte und Dienstleistungen vermarkten



**Angebot:** DaWanda ([www.dawanda.com](http://www.dawanda.com), Berlin, Deutschland) ist ein geeignetes Beispiel für den Aufbruch von klassischen Hierarchien der Handelsbranche durch neue Formen der individuellen Teilhabe. Als E-Commerce-Online-Portal bietet es Nutzern die Möglichkeit, ihre selbstgemachten Produkte, wie Schmuck, Spielzeug und Möbel, zum Verkauf anzubieten. Innerhalb weniger Minuten ist ein kostenloser Shop eröffnet, der einer passenden Zielgruppe präsentiert wird. DaWanda bietet Unterstützung in der Vermarktung des Shops und der eigenen Marke und übernimmt die Zahlungsabwicklung.

**Zielgruppe:** Menschen mit Talent in der Handarbeit können sich so eine zusätzliche Einkommensquelle („Nebenerwerb“) erschließen.

**Kritik:** Nutzer, die ihre Waren zum Verkauf anbieten, sind größtenteils verpflichtet, ein Gewerbe anzumelden. Auch wenn

diese hierauf verweisen, wird Plattformen wie DaWanda häufig vorgeworfen, dass sie Steuerhinterziehung und Schwarzarbeit fördern.

#### 5.5.4. Kritik / Widersprüche

Der Trend zur neuen Sichtbarkeit und Teilhabe ist bei genauerer Betrachtung ein Meta-Trend, der sich aus diversen Sub-Trends zusammensetzt. Als Gesamtheit verändern diese das Bild des Gründungsgeschehens bereits heute.

**These:** Dennoch ist es unwahrscheinlich, dass jeder einzelne bis in die klassischen Bereiche der Wirtschaft vordringt oder diese gar revolutioniert. Anders ausgedrückt: An weiten Teilen des Gründungsgeschehens, nehmen wir nur die produzierende Industrie, geht der Trend noch spurlos vorbei. Aus Sicht vieler Kritiker wird dies auch dauerhaft so bleiben.

Der Hype um derzeit innovative Modelle, wie jenes von quirky, wird mutmaßlich nachlassen. Einige der Phänomene werden an Bedeutung verlieren oder ganz verschwinden.

Andererseits birgt die Dynamik Potenziale, die bisher nur schwer abzuschätzen sind. Der Transformationsprozess steht erst am Anfang und wird daher auch im Gründungskontext permanent neue Chancen und Möglichkeiten hervorbringen. Demnach ist es durchaus denkbar, dass bestehende Sub-Trends von anderen ersetzt werden, die eine noch stärkere Strahlkraft auf klassische Wirtschaftsbereiche aufweisen.

Es stellt sich allerdings auch die Frage, ob die neue Sichtbarkeit des Gründungsgeschehens ein verzerrtes bzw. geschöntes Bild von Unternehmertum vermittelt, nach dem Motto: „Unternehmer sein ist jetzt kinderleicht – jeder kann ein Multi-Million Dollar Business gründen“.

Kritiker verweisen hier zu Recht auf die Verzerrung durch Erfolgsstories von Gründerpersönlichkeiten wie Marc Zuckerberg.

**These:** Zweifellos war es noch nie so einfach wie heute, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Die Wahrheit ist jedoch auch, dass es sehr vielen dieser Gründungen an Nachhaltigkeit mangelt. Es wäre auch der Eindruck fatal, dass es heute weder zeit- noch arbeitsintensiv ist ein Unternehmen aufzubauen und zu führen und dass auf betriebswirtschaftliches Wissen verzichtet werden kann. Schon mancher Gründer musste enttäuscht feststellen, dass ein eigener Online-Shop heute zwar schnell eingerichtet ist, der Auf- und Ausbau zur erträumten Einkommensquelle jedoch mit ungleich mehr Aufwand und Anforderungen verbunden ist.

**These:** Gründen wird eben zwar leichter, aber nicht automatisch aussichtsreicher, und es bleibt abzuwarten, wie bzw. ob sich diese neuartigen Start-ups mittel- bis langfristig tatsächlich zu erfolgreichen Unternehmen entwickeln. Auch die Zahl der Arbeitsplätze, die im Kontext entstehen, ist im Vergleich zur Gesamtwirtschaft bisher marginal.

*„Angesichts rückläufiger Gründungszahlen bin ich skeptisch, ob TV-Shows oder Onlinecommunities am Ende wirklich mehr Gründer hervorbringen.“*

Bernd Hahn

*“Entrepreneurship is not cool, it's not sexy and it's totally uncomfortable. It's boring and grueling, and that part is never part of the movie.”*

Eric Ries, Harvard Business Review

### 5.5.5. Relevanz und Umsetzungspotenziale

Der hier vorgestellte Trend ist eine Momentaufnahme in der Frühphase eines tiefgreifenden Wandels, liefert jedoch bereits Implikationen, aus denen sich Handlungsempfehlungen für die Gründungsförderung ableiten lassen.

Der zukünftige Stellenwert dieses Trends wird von der überwiegenden Mehrheit in der Expertenbefragung unter Gründungsexperten und -förderern als bedeutend eingestuft (88%: eher und sehr bedeutend). Zentraler Punkt ist hier, dass die **neuen Teilhabemöglichkeiten und die daraus resultierende neue Sichtbarkeit** schaffen, den **Unternehmer sprichwörtlich „vom Sockel zu stoßen“** und so den Horizont eines neuen Unternehmerbildes eröffnen.

Durch die Massentauglichkeit ehemals privilegierter Systeme kann mittlerweile jedermann an Gründungsprozessen teilhaben, d.h. die Beteiligung bewegt sich in einem **Kontinuum von passiv/finanzieller und aktiv/persönlicher Teilhabe**. Das traditionelle Bild vom Vollerwerbsgründer mit dem Plan zur Marktführerschaft verliert zunehmend an Dominanz.

Die klassische Gründungsförderung scheint vor dem Hintergrund dieser Entwicklung an Bedeutung zu verlieren. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Die **Standardisierung bietet erstmals die Chance, ein traditionelles Dilemma der Gründungsförderung aufzulösen: Masse versus Zielgruppenkompetenz**. Alle Standardelemente in der Gründungsförderung werden in Zukunft digitalisiert vorliegen. Das bedeutet, dass ab diesem Zeitpunkt nicht mehr in jeder Region für jede Zielgruppe alles eigenständig entwickelt und vorgehalten werden muss. Ein effizienterer Umgang mit dem modernen diversifizierten Gründungsgeschehen (Diversity Management) wird möglich, wenn die Spezialeinrichtungen zur Beratung z.B. von Frauen und Migranten sich für die Netzwerkökonomie neu aufstellen: **als bundesweite Spezialisten oder Bestandteil zielgruppenübergreifender Förderinstitute**, die, wo nötig, digitale Spezialberatungsinstrumente für den bundesweiten Gebrauch entwickeln. Die Gründungsförderer vor Ort verknüpfen zielgruppenunabhängige Standardelemente mit den überregional besten Zielgruppenmaterialien und dem individuellen Mehrwert vor Ort. So können künftig auch kleinere Zielgruppen effizient und individuell bedient werden.

Auch wenn sich das Gründungsrisiko heutzutage verringern lässt, sind viele Menschen mit Gründungsabsicht (auch ausgewiesene Gründerpersönlichkeiten) von den Möglichkeiten der neuen Selbstbestimmtheit überfordert, wie z.B. mit der Verarbeitung der steigenden Informationsflut bzw. der Nutzung relevanter Informationen für die eigene Gründung. Dies verursacht oft zusätzlich Unsicherheit, die keinesfalls förderlich für die in Deutschland ohnehin (nach wie vor) stark verbreitete Angst vor dem unternehmerischen Scheitern ist. Auch wenn sich **die neue Sichtbarkeit und Teilhabe mittlerweile jenseits innovativer Internetgründungen verbreitet**, vermag es dieser Trend (noch)

*„Unternehmen werden nicht mehr für die Ewigkeit gemacht.“*

Expertenbefragung

*„Die frühzeitige Förderung von unternehmerischen Kompetenzen in Schule und Ausbildung ist vor dem Hintergrund dieses Trends ein ganz wichtiges Thema – auch weil Unternehmen zunehmend selbständig denkende und handelnde Arbeitnehmer benötigen, die Verständnis haben für die täglichen Anforderungen ein Unternehmen zu führen.“*

Expertenbefragung

nicht, diese gesellschaftspsychologischen Strukturen zu durchbrechen bzw. eine (für die Entwicklung des Gründungsgeschehens notwendige) **Kultur des „Scheiterndürfens“ zu etablieren**. Eine zentrale Rolle könnte jedoch auch hierbei die weiter oben beschriebene Generation Y spielen, da sie aktiv an der Ausgestaltung des beschriebenen Paradigmenwechsel beteiligt ist.

Die nachfolgenden Generationen sind mit der **Nutzung der neuen Medien von Kindesbeinen** an vertraut. Bei ihrer Förderung sollte der Fokus vorwiegend auf der Vermittlung unternehmerischer Kompetenzen mit Praxisbezug liegen. Um den globalen Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein, bedarf es in zunehmendem Maße einer gesellschaftlichen Mentalität der Eigenverantwortlichkeit. Das Thema Entrepreneurship (bzw. Intrapreneurship) auf der Basis eines entstaubten Unternehmerbildes bietet hierfür die ideale Basis. Für Gründer mit geringeren Internetkompetenzen – **Spätadaptierer** – ist dagegen auch der **gründungsfördernde Umgang mit dem Internet ein zentrales Thema**.

Mögliche Rollen für die Politik und die Landschaft der öffentlichen Gründungsförderer sind:

- Als **„Meinungsführer“** die Leitlinie für das Unternehmerbild der Zukunft in die Gesellschaft tragen und prägen. Neben der neuen Teilhabe und Beteiligungsmöglichkeiten am Gründungsgeschehen ist es zentral, auch die entsprechenden Werte in der Gesellschaft zu verankern. Ein Beispiel hierfür ist die frühzeitige Förderung von unternehmerischen Konzepten (Entrepreneurship/Intrapreneurship) in Schule und Ausbildung, um zukünftige Generationen auf die Herausforderungen der veränderten Erwerbsbiografien vorzubereiten.
- Als **„Bekanntmacher, Wegweiser und Qualitätssicherer“** fungieren, d.h. Gründungsinteressierte und Gründer über neue Angebote (relevante Sub-Trends), wie z.B. Crowdsourcing, informieren bzw. Hintergründe und Mehrwert erklären und Gründungsinteressierten und Gründern bei der Entscheidung und der Wahl des richtigen Anbieters, wie z.B. bei Co-Creation, behilflich sein.

Ein wichtiges Alleinstellungs- und Abgrenzungsmerkmal der öffentlichen Gründungsförderer ist in diesem Zusammenhang ihre Neutralität, d.h. objektive Verweisung vor dem Hintergrund „Was hilft den Gründern wirklich?“, und u.a. eine Auswahl bzw. Empfehlung für bestimmte Zielgruppen und Branchen vornehmen.

- Als **Partner auftreten**: Kontakte zu ausgewählten Anbietern aufbauen, die an die entsprechenden Gründer vermittelt werden bzw. Angebote in die eigene Gründungsförderung einbinden.

## 6. Zusammenfassung und Empfehlung

In Zeiten ökonomischer Umbrüche braucht es eine wirtschaftliche Dynamik auf Basis eines starken Gründungsgeschehens, das den Strukturwandel technologisch, ökologisch und gesellschaftlich vorantreibt. Mit dem gesellschaftlichen Großtrend „Netzwerkökonomie“ ändern sich gegenwärtig die ökonomischen Bedingungen. Über die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft und ihrer Gründer werden daher drei Faktoren entscheiden:

1. Die künftige Nutzungsweise des Internets,
2. Die Vernetzung von Know-how,
3. Die Verknüpfung von öffentlichen und privaten Fördermaßnahmen und Dienstleistungen.

**Gründer müssen sich dieser Herausforderung stellen, Gründungsförderer allerdings genauso.**

Die deutschen Gründungsförderer gelten in Teilbereichen zu Recht als international führend. An veränderte gesellschaftliche und ökonomische Bedingungen konnten sie sich in den vergangenen 20 Jahren immer wieder erfolgreich anpassen (siehe Kapitel 3.1). Im obigen Kontext werden sie ihre Zukunftsfähigkeit jedoch beweisen müssen.

Wippermann definiert Trends als *„Arbeitsbegriffe der sich entwickelnden Zukünfte. Sie benennen gemeinsame Anpassungsstrategien an eine sich verändernde Umwelt. ... Sie kennzeichnen eine Entwicklungsdynamik von sieben bis zehn Jahren.“* Die in dieser Studie auftauchenden Zukunftsthemen sind für das operative Tagesgeschäft der Gründungsförderung nicht immer leicht zu greifen. Handlungsdruck wird häufig nicht bei ihnen, sondern an völlig anderen Stellen gesehen. In der Studie wurden daher fünf Themen ausgewählt und zu Trendreports verdichtet, um die Anforderungen für die Zukunft greifbarer zu machen:

**Crowdfunding** beschreibt neue Finanzierungswege im Internet, die erst möglich wurden durch die Standardisierung und Digitalisierung von Verträgen und Kommunikationswegen. Sie schöpfen ihr Potenzial aus durch hochgradige Vernetzung: Investoren werden gleichzeitig auch Produktbotschafter und Vertriebsshelfer. Aus Gründungsfördersicht ergibt dies zumindest eine neue Finanzierungschance für *High Potential Start-ups*, die weder die hohen Anforderungen für Venture Capital erfüllen noch einen hinreichend absehbaren Cash-flow zur Bedienung von Bankkrediten haben.

Auch der Trend **Partnering – Anforderungen an die Gründungsberatung 2.0** fußt auf den neuen Unterstützungsmöglichkeiten für Gründer. Digitalisierung ermöglicht andere Formen von Vernetzung, bessere Vernetzung wiederum andere Formen von Beratung und Unterstützung. Da das

Internet viele Standardantworten auf Standardfragen gibt, werden Gründer anspruchsvoller: Sie fordern vom Gründungsförderer **Erfahrungswissen und individuelle Zusammenarbeit**. Dieser Trend zeigt Herausforderungen und Lösungsansätze auf, fertige Lösungen indes sind aktuell noch nicht in Sicht.

Vernetzung und Digitalisierung sind ebenso Treiber des Trends **Dienstleistungen und Outsourcing für Gründungen**. Plattformen, die Produkte und Dienstleistungen für Gründer bündeln, entstehen in wachsendem Umfang. Während die öffentlichen Förderer noch sehr begrenzt ihre Angebote miteinander vernetzen – föderale Strukturen sind dabei nur eines der Hemmnisse –, zeigen private Anbieter das Potenzial auf. Auch hier stecken die Angebote noch in den Kinderschuhen – vieles wirkt in den Augen öffentlicher Akteure zudem geradezu unseriös. Dennoch könnte durch die Kooperation öffentlicher Förderer mit privaten Plattformen der Weg für eine enorme Effizienzsteigerung, Kostensenkung und vor allem Kundenfreundlichkeit frei werden.

Im Trend **Industrialisierung von Start-ups** wird beschrieben, welche neuen kommerziellen Formen der Unterstützung von Gründern sich aktuell entwickeln. Hier ist das Internet eher der Treiber für eine neue Form von Gründungen. Durch die heute realistische Möglichkeit, in kurzer Zeit sehr groß und international zu werden, werden neue Formen der Unterstützung notwendig. Nur Gründer mit der besten Unterstützung gewinnen in diesem Marktsegment. Nicht alle Formen der unter diesem enormen Druck bislang entstandenen überwiegend privaten Gründungsunterstützung sind erstrebenswert für die (öffentlichen) Akteure, doch einiges lässt sich hier lernen und auf den Mengenmarkt der Gründungen übertragen.

Der Trend **Gründung wird chic – die neue Sichtbarkeit und Teilhabe** gibt einerseits wieder, wie das Bild von Gründung und Selbstständigkeit sich in der Gesellschaft verändert und weitet. Dies wird oben auch als Demokratisierung der Gründung beschrieben. In der Folge gibt es immer weniger Standardgründungen, dafür aber eine immer heterogenere und vielgestaltigere Gründungslandschaft, die eine immer breitere Aufmerksamkeit in der Gesellschaft findet. Längst sind neben den viel beachteten Migranten und Arbeitslosen weitere neue Gründertypen üblich und es entstehen eigene Unterstützungsformen für sie.

### **Exkurs: Wird es ein Amazon der Gründungsförderung geben?**

*Welche Effizienzsteigerungen im Zeitalter der Netzwerkökonomie denkbar sind, lässt sich an einem Metapher illustrieren: ein Amazon der Gründungsförderung. Im Güterbusiness hat sich dieses Unternehmen vom einfachen Buch-Händler zu einem globalen Infrastruktur-Anbieter gemausert, der heute maßgeblich davon lebt, dass er anderen Händlern seine Plattform sowie maßgeschneiderte Dienstleistungen um diese herum anbietet. Amazon ist mit dieser Strategie zu einem unverzichtbaren Marktplatz der Netzwerkökonomie geworden, der für Nutzer bei*

der Suche nach Gütern sogar Suchmaschinen wie Google den Rang abläuft.

Ein Amazon der Gründungsförderung würde in einem privat oder öffentlich betriebenen Internet-Marktplatz sämtliche zur Unterstützung von Gründern vorteilhaften Produkte, Dienstleistungen und Förderansätze zusammenfassen. Parallelstrukturen und Doppelarbeit würden verringert. Der Betreiber böte dazu ein gut strukturiertes Portal und sorgte für Traffic von Nutzern. Öffentliche Gründungsförderer und Anbieter privater Leistungen böten innerhalb dieses Ökosystems ihre Dienste an - von der digitalen Broschüre über den Förderkredit, die Controllingsoftware, das Coachingangebot, Outsourcingmöglichkeiten bis zum Businessplan-Check fände sich hier dann alles. Die Qualitätskontrolle geschähe durch Nutzerfeedbacks, das Ranking nach Popularität.

Öffentliche Gründungsförderer würden in einer solchen Welt definieren, welche genaue Rolle sie in der Wertschöpfungskette einer erfolgreichen Gründung spielen wollen und können:

- Motivieren sie zum Gründen und coachen sie Gründer bei den ersten Schritten?
- Sind sie Zielgruppenspezialisten?
- Bieten sie fehlendes Know-how an in digitaler Form, persönlicher Beratung oder über das Fördern von Beratungen?
- Helfen sie bei der Auswahl der richtigen Finanzierung?
- Bieten sie Instrumente an, um die Gründung nach dem Start möglichst schnell profitabel zu machen?
- Helfen sie strauchelnden Gründern zurück auf den Erfolgsweg?

In der Amazon-Gründungsförderwelt würde es regionale Hubs geben, wo sich regionale Angebote vorsortieren, zur Nutzung der Angebote an- oder in die persönliche Beratung überleiten.

Insbesondere im Bereich von digitalen Beratungsformen würde ein harter Qualitätswettbewerb einsetzen, welche Methoden und Inhalte sich bei den jeweiligen Zielgruppen durchsetzen, gemessen an Nutzungszahlen und Feedbacks. Die Förderer der Förderer – also die öffentlichen Hände – würden diese Transparenz nutzen und die Steuergelder optimiert verteilen.

**Gewinnen können in der Förderwelt der Netzwerkökonomie nur solche Gründungsförderer, die ihre Leistungen digitalisieren, leicht auffindbar machen und sich auf ihre Stärken konzentrieren. Gründungsförderer, die Kooperationen eingehen, Nutzerfeedback ernst nehmen und sich ständig weiter entwickeln. Kurz gesagt: Gründungsförderer müssten selbst beherzigen, was sie Gründern schon heute vermitteln.**

Für Gründerohren klingt dies nach einer verlockenden Welt, für Gründungsförderer nach viel Arbeit. Letzteres lässt sich nicht abstreiten.

Die **fünf Trendreports** aus dieser Studie sind die **Kristallisationspunkte dieser vernetzten Betrachtung** der Zukunft. Nicht jeder Trend wird den Alltag der Gründungsförderer verändern. Mehrere werden dies jedoch tun - wir wissen nur noch nicht, welche.

In den nächsten zehn Jahren stellen sich in jedem Fall die folgenden Herausforderungen:

- **Unterstützung der spätadaptierenden, konventionellen Gründer bei der Nutzung digitaler Angebote**
- **Digitalisierung und Vereinfachung der eigenen Förderprozesse**
- **Erprobung neuer, digital gestützter Beratungsformen**
- **Zeitgemäße Arbeitsteilung der Förderer untereinander**
- **Neuartige Arbeitsteilung mit privatwirtschaftlichen Dienstleistern**

Die Anpassungsstrategien können sehr unterschiedlicher Natur sein und müssen für Akteure wie Ministerien, Kammern, Landesförderinstitute etc. auch unterschiedlich sein. Dies im Einzelnen auszuarbeiten geht über das Ziel und die Möglichkeiten dieser Studie hinaus. Die nachfolgende Empfehlung greift das Gemeinsame für die Akteure auf.

### **Empfehlung: Umsetzung einer bundesweiten Initiative zur Digitalisierung und Vernetzung der Gründungsförderung und Gründungsunterstützung**

Den deutschen Gründungsförderern raten wir, sich auf den Weg in die Netzwerkökonomie zu machen, auch wenn noch nicht klar ist, ob und in welcher Form sowie auf wessen Initiative hin die Amazon-Gründungsförderwelt letztlich kommt. Klar ist in jedem Fall schon heute, dass Digitalisierung und Vernetzung die öffentliche Gründungsförderung massiv verändern und verbessern werden. Der Qualitätswettbewerb ist durch die Transparenz im Netz längst eröffnet.

Dem Auftraggeber dieser Studie, dem BMWi, aber auch den entsprechenden Landesministerien, empfehlen wir diesen notwendigen Veränderungsprozess über eine überregionale Initiative zu beschleunigen und durch **öffentlichkeitswirksame Kampagnen** zu Einzelthemen, etwa „Vernetzt für mehr Vielfalt in der Gründung“ zu flankieren. Drei Themenbausteine halten wir für zentral.

Abbildung 25: Die Themen der bundesweiten Initiative



Quelle: eigene Darstellung.

Nachfolgend werden diese Bausteine dargestellt.

### **Digitalisierung der Antragsprozesse**

Alles, was standardisierbar ist, wird in der Netzwerkökonomie früher oder später digital. Dieser globale Trend erreicht derzeit gerade das Fördergeschäft und es gilt ihn möglichst bald positiv nutzbar zu machen. Das Hindernis begrenzter Investitionsmittel von regionalen und Landesförderern im Vergleich zu Institutionen wie der KfW sind dabei durch Förderanreize und Kooperationen überwindbar. Im Idealfall bringen interaktive Antragsformulare in Zukunft der Gründerperson im laufenden Prozess bei, was von ihr erwartet wird. Die Zeiten unproduktiver Abstimmungsschleifen zur Komplettierung von Unterlagen nähern sich damit dem Ende.

#### ***Umsetzungsschritte dabei können sein:***

- Erhebung von Digitalisierungsmöglichkeiten in Antrags-, Antragsberatungs- und Entscheidungsprozessen bei regionalen, landes- und bundesweiten Akteuren.
- Vernetzung der Entwicklungs- und Umsetzungsaktivitäten regionaler Wirtschaftsförderer und Landesförderinstitute mit den bundesweiten Aktivitäten.
- Förderung der notwendigen Maßnahmen hierfür in den zuständigen Ministerien, beispielsweise mit Ausschreibungen unter Einbeziehung von Kriterien wie Schnittstellenfähigkeit bzw. Adaptionfähigkeit o.ä.
- Kommunikation und Erfolgsauswertung solcher Maßnahmen, beispielsweise im Bund-Länder-Ausschuss und auf europäischer Ebene.

### **Digitalisierung der Beratungsformen**

Neue didaktische Konzepte und Ansprache neuer Zielgruppen - der Erfolg von „Edutainment“ und dezentral erstellten Lernfilmen erreicht zunehmend die Gründungsförderung und offenbart Potenzial. Das Angebot ist allerdings noch unsystematisch, intransparent und nicht qualitätsgesichert. Zudem besteht die Gefahr, dass zu einzelnen Themen Materialien mehrfach entstehen, zu anderen gar keine.

Die heutigen regionalen Doppelstrukturen werden in digitalen Beratungsformaten obsolet – regional gilt es auf Basis der digitalen Vorarbeit im persönlichen Gespräch zu individuellen und

tiefgehenden Fragen zu beraten, hier einen Mehrwert zu schaffen und sich für alles Standardisierbare digitaler Baukasten-Elemente zu bedienen bzw. dazu anzuleiten.

Die Digitalisierung bietet die Möglichkeit stärker als bisher, einem Diversity Management von Standardgründungen und speziellen Zielgruppen Rechnung zu tragen. Hieraus ergibt sich eine Effizienzsteigerung und erstmals die Chance, ein traditionelles Dilemma der Gründungsförderung aufzulösen: Masse versus Zielgruppenkompetenz. Alle Standardelemente in der Gründungsförderung und insbesondere in der Gründungsberatung werden in Zukunft digitalisiert vorliegen. Das bedeutet, dass ab diesem Zeitpunkt nicht mehr in jeder Region für jede Zielgruppe alles eigenständig entwickelt und vorgehalten werden muss.

Die übergeordnete Zielsetzung ist es daher, zur Verbesserung des Beratungsangebots Potenziale für die **Einsparung von Ressourcen** und die **Umsetzung von endkundenorientierten Didaktik-Konzepten zu heben.**

***Umsetzungsschritte dabei können sein:***

- Inventur bestehender digitaler Beratungsformate auf Bundes- und Landesebene unter Einbeziehung internationaler, branchenübergreifender Best Practice.
- Erstellung neuer digitaler Beratungsbausteine und deren Nutzungserfolgsbewertung. Anreize könnten Ausschreibungen und Wettbewerbe sein.
- Schaffung einer Austauschplattform zu Bausteinen digitaler Gründungsberatung für bundesweite und regionale Wirtschaftsförderer, EXIST-Universitäten und privatwirtschaftliche Akteure, wie Gründungsplattformen, Medien und Banken. Hierzu könnte auch das BMWi-Angebot existenzgründer.de weiterentwickelt werden.

**Vernetzung und Arbeitsteilung über einen Marktplatz für Gründungsunterstützung**

Die Netzwerkökonomie entfaltet ihre Kraft durch die vielfältige Verknüpfung von Angeboten. Die Gründungsförderung in Deutschland lässt bisher eine solche Vernetzung der regionalen, Länder- und Bundesangebote sowie der privaten mit öffentlichen Angeboten vermissen. Oben wird dies für das Feld der digitalen Beratungsformen vorgeschlagen, es gilt als weitergehendes Ziel aber auch für alle übrigen Gründungsunterstützungsformen: Eine gemeinsame Plattform für Informationen, Produkte und Dienstleistungen würde die Transparenz erhöhen und den Qualitätswettbewerb intensivieren. Es gilt einen Marktplatz für Gründungsunterstützung zu schaffen. Zielsetzung ist einerseits die Vernetzung öffentlicher Angebote und andererseits die Einbeziehung von privaten Unterstützungsangeboten, Dienstleistungen und Produkten.

**Umsetzungsschritte dabei können sein:**

- Aufbau von Wegweiser-Plattformen durch Länder- und Bundesinitiativen zur Gründungsunterstützung, in denen die Vielfalt öffentlicher (und privater) Angebote mit stringenter Strukturierung (Lebensphase, Anliegen, Zielgruppe etc.) für den Nutzer sortiert werden. Qualitätsunterschiede, Lücken und Doppelangebote werden dabei sichtbar.
- Öffnung der Plattform für die Interaktion durch Anbieter und Nutzer. Schaffung von Feedbackfunktionen.
- Regelung der Bedingungen zur Einbeziehung von privaten Angeboten durch Kriterienkataloge. Erprobung von Kooperationsansätzen und Abgrenzungsstrategien.
- Prüfen, Beschreiben und Sortieren neu hinzu kommender Angebote durch Vernetzungsmanager, die auch Schlussfolgerungen aus Nutzerfeedbacks ziehen.
- Benchmarking der Angebotsqualität durch die Anbieter von Unterstützungsleistungen –insbesondere der öffentlich finanzierten – und Konzentration in der Weiterentwicklung auf solche, wo bundesweite Exzellenz möglich erscheint. Öffentliche Geldgeber setzen Anreize hierfür.

## 7. Literaturverzeichnis

### Literaturverzeichnis

**Achleitner, Ann-Kristin, Metzger, Georg, Reiner, Uwe und Margarita Tchouvakhina (2010):** Beteiligungsmarkt nach der Krise: Optimistischer Ausblick aber Angebotslücke beim Wachstumskapital wird größer, KfW Bankengruppe Frankfurt am Main.

**Almus, M. (2001):** Evaluating the Impact of Public Start-up Assistance - Results from an Econometric Approach. ZEW Discussion Paper No. 01-23, Centre for European Economic Research (ZEW) - International Finance and Financial Management.

**Anderson, Chris (2009):** Free- the future of radical price, Hyperion Books.

**Arboleda, Pedro, Kurt Dassel und C. Jeffrey Grogan (2009):** Paths to Prosperity – Promoting Entrepreneurship in the 21<sup>st</sup> Century, Monitor Group.

**Bound, Kirsten und Paul Miller (2011):** The Startup Factories: The Rise of Accelerator Programme to Support New Technology Ventures, NESTA, London, June 2011.

**Brixy, Udo, Rolf Sternberg und Arne Vorderwülbecke (2012):** Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – Länderbericht Deutschland, 2011, Hannover/Nürnberg, Mai 2012.

**Brockmann, Heiner (2011):** Bürokratie als Gründungshemmnis – empirische Evidenz und Implikationen für die staatliche Förderpolitik, S. 117-130, in: Irsch, N., Witt, P., Hrsg. (2011). Gründungsförderung in Theorie und Praxis, Sammelband, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

**BVR (2009):** Volkswirtschaft special, 14/2009.

**Busemann, Katrin und Christoph Gscheidle (2011):** Web 2.0: Habitualisierung der Social Communitys, ARD/ZDF-Onlinestudie, 2012; Online Banking, Bankenverband, 2011.

**Caliendo, Marco, Jens Hogenacker, Steffen Künn und Frank Wießner (2011):** Alte Idee, neues Programm: Der Gründungszuschuss als Nachfolger von Überbrückungsgeld und Ich-AG, IZA Discussion Paper No. 6035, October 2011.

**Cooper, Arnold (2003):** Entrepreneurship: The Past, the Present, the Future; Handbook of Entrepreneurship Research, Book Series: International Handbook Series on Entrepreneurship, Volume: 1, Part 1, 21-34.

**Crowdsourcing LLC (2012):** Crowdfunding Industry Report, Research Report, Mai 2012, <http://www.crowdsourcing.org/document/crowdfunding-industry-report-abridged-version-market-trends-composition-and-crowdfunding-platforms/14277>.

**Dangel, Caroline, Sabine Fleißig, Burkhard Piorkowsky und Thomas Stamm (2006):** Genderaspekte in der Existenzgründung und Selbstständigkeit in Deutschland im Vergleich mit ausgewählten Ländern in Europa, Universität Bonn, Mai 2006.

**Di Bella, Jessica und René Leicht (2011):** Zielgruppenorientierte Gründungsförderung: Migrantinnen und Migranten in der Gründungsberatung, S. 223-240, in: Irsch, N., Witt, P., Hrsg. (2011). Gründungsförderung in Theorie und Praxis, Sammelband, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

**evers & jung und YouGovPsychonomics (2010):** Förderatlas Mittelstand 2010: Förderatlas Mittelstand 2010 – Bekanntheit, Einstellungen sowie Erwartungen zu Förderprogrammen und Förderbanken, Hamburg und Köln.

**Faschingbauer, Michael (2010):** Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, April 2010.

**Fried, Jason und David Heinemeier (2010):** Rework, New York.

**Fuchs, Barbara (2011):** Theoretische Begründungen und praktische Ansätze zur Ausschöpfung des Gründungspotenzials von Frauen, S. 165-184, in: Irsch, N., Witt, P., Hrsg. (2011). Gründungsförderung in Theorie und Praxis, Sammelband, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

**Gaida, Klemens (2011):** Gründen 2.0 - Erfolgreiche Business-Inkubation mit neuen Internet-Tools.

**Günterberg, Brigitte (2011):** Gründungen, Liquidationen, Insolvenzen, 2010 in Deutschland, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Daten-und-Fakten-1-2011.pdf>, S. 138.

**Hagen, Tobias, Georg Metzger und Katrin Ullrich (2012):** Boom auf dem Arbeitsmarkt dämpft Gründungsaktivität, KfW-Gründungsmonitor 2012, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

**Hagen, Tobias und Katrin Ullrich (2012):** Demografischer Wandel in Deutschland: Auch Gründen ist eine Frage des Alters, Fokus Volkswirtschaft Nr. 7, KfW Economic Research.

**Hemer, Joachim, Uta Schneider, Friedrich Dornbusch und Silvio Frey (2011):** Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung in der Projekt- und Innovationsfinanzierung, ISI-Schriftenreihe „Innovationspotenziale“, Fraunhofer Verlag.

**Hisrich, R. D. und M. Drnovsek (2002):** Entrepreneurship and small business research – a European perspective. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9 Issue 2, 172 – 222.

**IfM Bonn (2012):** Gründungs- und Liquidationsstatistik 2012, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=612>.

**Irsch, Norbert und Peter Witt (Hrsg.) (2011):** Gründungsförderung in Theorie und Praxis, Sammelband, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

**Jung, Martin, Michael Unterberg, Kerstin Heuer und Mirko Bendig (2009):** Neue Handlungspotentiale zur Erhöhung von Zahl und Qualität nachhaltiger Unternehmensgründungen in Deutschland. Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Hamburg 2009.

**Jung, Martin, Michael Unterberg, Mirko Bendig und Britta Seidl-Bowe (2011):** Unternehmensgründungen von Migranten und Migrantinnen. Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Hamburg 2011.

**Kafka, Gabi A. und Norris F. Krueger (2012):** From Grand Idea to Viable Execution: How Do Ventures and Entrepreneurs Co-Evolve? Working Paper Series April 18, 2012.

**Kohn, Karsten und Katrin Ulrich (2011):** Gründerinnen – Frauen als eigene Chefs, KfW Research, Akzente Nr. 44, Juli 2011.

**Kranzusch, Robert, Olga Suprinovič und Ljuba Haunschild (2012):** Freiberufliche Gründungen in Deutschland - Ergebnisse einer erstmaligen Auswertung von Daten der Finanzverwaltung, IfM-Materialien Nr. 213, Bonn.

**Niedereichholz, Christel (2004):** Unternehmensberatung. Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition. München/Wien: R. Oldenbourg Verlag.

**OECD (2011):** Financing High-Growth Firms: The Role of Angel Investors, OECD Publishing.

**Osterwalder, Alexander und Yves Pigneur (2010):** Business Model Generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt am Main.

**Peters, Hans Heinrich und Heinrich R. Stedler (2002):** Business Angels in Deutschland, TBG: Hannover, Bonn.

**Piorkowsky, Michael-Burkhard und Marit Buddensiek (2011):** Selbständige in Deutschland 2006-2010 mit einer Sonderauswertung nach Wirtschaftsbereichen 1996-2008, Universität Bonn, 2011.

**Ries, Eric (2011):** The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business.

**Sarasvathy, Saras D. (2001):** Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, in: Academy of Management Review, 26. Jg. (2001), S. 221-237.

**Short, J. C., T. W. Moss und G. T. Lumpkin (2009):** Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. Strategic Entrepreneurship Journal, Volume 3, Issue 2, 161-194.

**Stevenson, L. und A. Lundström, (2001):** Patterns and trends in entrepreneurship/SME policy and practice in ten economies, Entrepreneurship Policy for the Future Series, Vol. 3, Swedish Foundation for Small Business Research.

**Söndermann, Manfred (2012):** Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft, Kurzfassung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.).

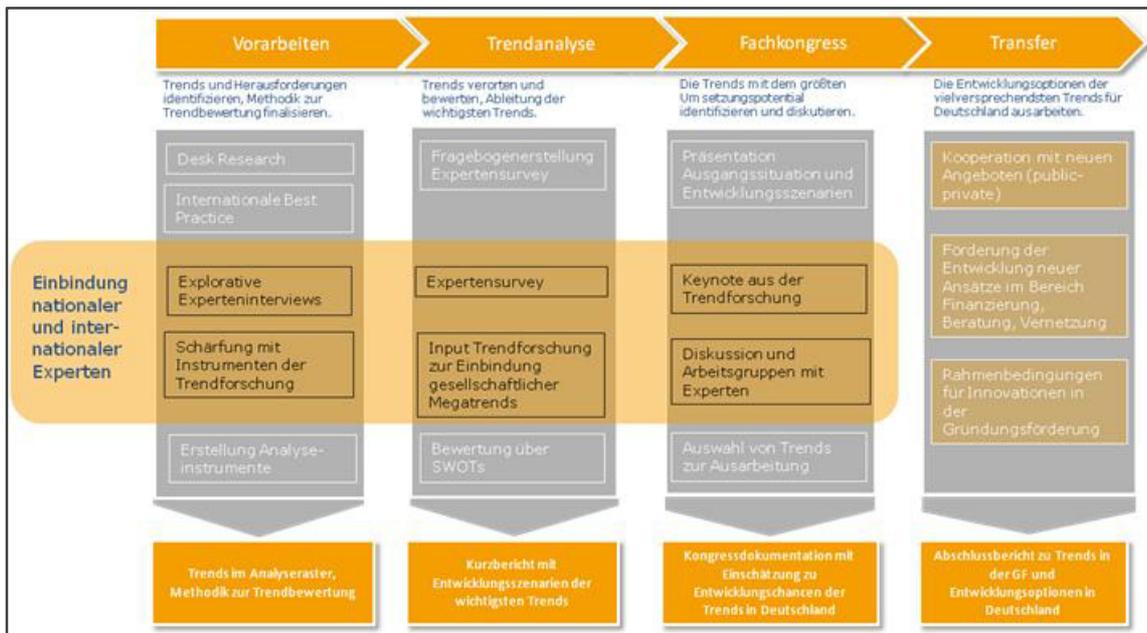
**Peters, Hans Heinrich und Heinrich R. Stedler (2002):** Business Angels in Deutschland, TBG: Hannover, Bonn.

**Ullrich, Katrin (2011):** Gründungshemmnissen auf Finanzmärkten und Instrumente der Gründungsförderung, S. 47-68, in: Irsch, N., Witt, P., Hrsg. (2011): Gründungsförderung in Theorie und Praxis, Sammelband, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

**Wen-Hsien Tsai, Pei-Ling Lee, Yu-Shan Shen und Elliott T. Y. Hwang (2011):** A combined evaluation model for encouraging entrepreneurship policies. Annals of Operations Research 2011.

## 8. Anlagen

### 8.1. Untersuchungsdesign



Quelle: eigene Darstellung.

### 8.2. Leitfaden explorative Interviews zu Trends in der Gründungsförderung

#### Einleitung:

(Evers & jung ist ein Beratungsunternehmen für Banken, Ministerien und Wirtschaftsförderer mit Schwerpunkt auf der Mittelstandsförderung.) Evers & jung hat sich in einem Pitch gegen 31 Wettbewerber durchgesetzt, um für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in den nächsten sechs Monaten eine Studie zu neuen Trends und Instrumenten in der Gründungsförderung zu erstellen. Ende Oktober/ Anfang November wird es dazu ein Expertentreffen geben, wozu wir Sie einladen werden.

Jetzt möchten wir mit Ihnen 20 Minuten darüber sprechen, welche Trends in der Gründungsförderung Sie sehen und welche Sie für besonders wichtig für Ihre Arbeit halten.

Natürlich würden wir Sie in der Studie als Experte nennen, wenn Sie jetzt nicht „Nein“ rufen.

Ja

Nein

Wir würden dabei gerne in drei Themenbereiche unterscheiden und Ihnen zu jedem Bereich ein Beispiel nennen, die verdeutlichen was wir unter „Trends in der Gründungsförderung“ verstehen. Wichtig ist uns dabei, dass wir nicht ausschließlich an öffentliche Fördermaßnahmen und -instrumente denken, sondern auch jegliche Formen der Gründungsunterstützung, auch aus rein privatwirtschaftlichen Angeboten oder Initiativen des Socials Entrepreneurships, miteinbeziehen. Wie sehr diese dann in öffentliche Maßnahmen integriert werden können, wird auf dem Fachtreffen am Ende der Untersuchung diskutiert.

### 1. Bereich: Gründungsfinanzierung

Beispiel: Crowd-Funding Plattformen, wo meist unkonventionelle Projekte ohne Zugang zu klassischer Finanzierung von einer Masse unabhängiger Geldgeber (der „Crowd“) mit Mikrobeträgen finanziert werden.

Kennen Sie solche Plattformen bzw. das Thema?  
Ja   
Nein

Für wie relevant halten Sie es für die Gründungsförderung der Zukunft

Verändert bereits jetzt relevant die Gründungsfinanzierung in unserer Region

Wahrscheinlich, d.h. kann in den nächsten Jahren eine grosse Relevanz erreichen

Eher unwahrscheinlich

Kein Trend der Zukunft

Wenn Sie an das Thema Gründungsfinanzierung denken, was für Trends können Sie in Ihrem Umfeld direkt beobachten, die Sie für relevant oder sehr relevant in der Zukunft halten?

---

---

---

---

---

### 2. Bereich Vernetzung / Arbeitsorganisation

Hier wäre ein typisches Beispiel für uns: Co-Working Spaces, wie z.B die Betahäuser in Berlin und Hamburg, d.h. niedrighschwellige „Büro WGs“, die auf der niedrigsten Stufe Arbeitsplätze für einzelne Stunde buchbar bereitstellen, so dass Gründer nicht mehr

eigene „vier Bürowände“ anmieten brauchen und zugleich mit Gleichgesinnten in engen Austausch treten können.

Kennen Sie solche Co-Working Spaces bzw. das Thema?

Ja

Nein

Für wie relevant halten Sie es für die Arbeitsorganisation der Zukunft?

Verändert bereits jetzt relevant die  
Gründungsfinanzierung in unserer Region

Wahrscheinlich, d.h. kann in den nächsten  
Jahren eine grosse Relevanz erreichen

Eher unwahrscheinlich

Kein Trend der Zukunft

Wenn Sie an das Thema Vernetzung / Arbeitsorganisation denken, was für Trends können Sie in Ihrem Umfeld direkt beobachten, die Sie für relevant oder sehr relevant in der Zukunft halten?

---

---

---

---

---

### 3. Bereich Kommunikation / Beratung

Hier wäre für uns ein typisches Beispiel „crowd sourcing“, wo also über Netzwerke wie gruenderszene.de Gründer Gründern helfen oder über soziale Netzwerke Gründungsideen von Freunden und Freunden von Freunden bewertet werden können.

Kennen Sie solche „crowd sourcing“ Ansätze bzw. das Thema?

Ja

Nein

Für wie relevant halten Sie es für die Gründungsberatung der Zukunft?

Verändert bereits jetzt relevant die  
Gründungsfinanzierung in unserer Region

Wahrscheinlich, d.h. kann in den nächsten  
Jahren eine grosse Relevanz erreichen

Eher unwahrscheinlich

Kein Trend der Zukunft

Wenn Sie an das Thema Kommunikation und Beratung denken, was für Trends können Sie in Ihrem Umfeld direkt beobachten, die Sie für relevant oder sehr relevant in der Zukunft halten?

---

---

---

---

---

---

## Impressum

Herausgeber	evers & jung GmbH Deichstr. 29 20459 Hamburg <a href="http://www.eversjung.de">www.eversjung.de</a>
Autoren	Dr. Mirko Bendig, Dr. Jan Evers, Sarah Knirsch und andere. Diese Studie wurde von evers & jung GmbH erstellt.
© 2013	Diese Studie ist ausschließlich zur persönlichen Information bestimmt. Unzulässig ist es, ohne Zustimmung von evers & jung GmbH Inhalte kommerziell zu nutzen, zu verändern oder zu veröffentlichen.
Stand	März 2013