

## Innovation, Gründungskultur und Start-ups made in Germany

Zur Person  
**Nancy Richter**

Dr. rer. pol., geb. 1981; Organisations- und Managementforscherin; Leiterin des Bereichs Innovation und Entrepreneurship des Alexander von Humboldt Instituts für Internet und Gesellschaft (HIIG), Französische Straße 9, 10117 Berlin.  
[nancy.richter@hiig.de](mailto:nancy.richter@hiig.de)

Nancy Richter, Thomas Schildhauer

15.4.2016

Zur Person  
**Thomas Schildhauer**

Dr. Ing., Dr. oec., geb. 1959; Inhaber der Universitätsprofessur Marketing mit Schwerpunkt Electronic Business an der Universität der Künste, Berlin; Direktor des Institute of Electronic Business e.V. (IEB) Berlin; Direktor des HIIG (s.o.).  
[thomas.schildhauer@hiig.de](mailto:thomas.schildhauer@hiig.de)

Deutschland zählt zu den innovativsten Ländern der Welt, schneidet jedoch eher schlecht im Bereich Unternehmensgründungen ab.[1] Gemessen wird die Innovationskraft einer Volkswirtschaft meist an der Fähigkeit, materielle und immaterielle Innovationsressourcen in innovative Güter, Dienstleistungen, Technologien oder Geschäftsprozesse beziehungsweise -modelle zu übersetzen. Zu immateriellen Innovationsressourcen zählen beispielsweise Ausbildung und Weiterbildung in Schulen und Hochschulen oder Forschung und Entwicklung in Unternehmen. Materielle Innovationsressourcen sind in der Infrastruktur zu finden, also etwa Informations- und Kommunikationstechnologien, Logistik, Verfügbarkeit von Finanzierung durch Venturecapital (VC) oder Kredite, das Ausmaß der Steuerbelastung, aber auch der Schutz für Investoren. Daneben sind Netzwerke zwischen Forschung und Wirtschaft von Bedeutung, aber auch institutionelle Rahmenbedingungen wie die politische Stabilität eines Landes, die Gesetze und Regulierungen und deren Durchsetzung sowie das allgemeine Geschäftsumfeld.

Die Innovationskraft beziehungsweise der Innovationsoutput eines Landes bemisst sich unter anderem an der Anzahl der angemeldeten Patente, an wissenschaftlichen und zitierfähigen Artikeln, wettbewerbsfähigen Technologien und deren Export, kulturellen und kreativen Produkten und Dienstleistungen und an der Anzahl von Unternehmensgründungen.

Im Vergleich mit 141 Ländern weltweit belegte Deutschland 2015 Platz zwölf im Global Innovation Index (GII), einem international renommierten Innovationsbericht.[2] 2013 rangierte es auf dem 14. Platz und 2014 auf dem 13. Besonders gut steht das Land beim Innovationsoutput da, bei dem es den achten Rang belegt. Hier geht es unter anderem um die Anzahl der angemeldeten Patente und die Produktion im Bereich Hochtechnologien.

Verschlechtert hat sich dagegen die Situation im Bereich des Gründungsgeschehens. So belegte Deutschland laut GII in der Gründungsquote bereits 2014 nur Platz 52 und stieg 2015 ab auf Platz 59. Die Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen als wichtige Innovationsressource sind ebenfalls problematisch. Während Deutschland hier 2014 noch Platz 76 belegte, rutscht es 2015 ab auf Rang 93. Dieses Ergebnis wird auch vom Global Entrepreneurship Monitor (GEM) gestützt. Unter dem GEM-Durchschnitt im Bereich der Rahmenbedingungen liegt Deutschland hier insbesondere in der Aus- und Weiterbildung von Entrepreneuren, in Werthaltungen und in der internen Marktdynamik.[3]

Für ein Land, das zu den einkommensstärksten und innovativsten der Welt zählt, ist dies ein erstaunlich schwaches Ergebnis. Die Gründe hierfür sind vielfältig und lassen sich nicht nur aus zahlenmäßigen Vergleichen von Innovationsressourcen ableiten. Es müssen vor allem auch die Wechselwirkungen zwischen den Innovationsfaktoren und deren Umsetzung durch beteiligte Akteure aus Politik, Unternehmen und Regelsystemen beachtet werden. Auch kulturelle Aspekte wie die Verbreitung von unternehmerischem Denken und Handeln sowie Risikofreudigkeit und der Umgang mit zunächst gescheiterten Unternehmern in einer Gesellschaft sind wichtig. Laut GEM belegt Deutschland im Bereich der auf Unternehmertum bezogenen kulturellen und sozialen Normen im Vergleich zu 61 anderen Ländern weltweit lediglich Rang 41. Es liegt damit weit hinter anderen innovationsbasierten Volkswirtschaften wie Israel (Rang 1), den USA (Rang 2), Kanada (Rang 4) und der Schweiz (Rang 6). Ähnlich schwach wie Deutschland schneiden beispielsweise Belgien (Rang 43), Japan (Rang 50) und Griechenland (Rang 55) ab.

Es wirken sich aber nicht nur Schwächen wie administrative Barrieren, eine relativ schwach ausgeprägte Unternehmer- und Risikokultur, ein noch unzureichend entwickeltes Angebot an Gründerlehre an Schulen und Hochschulen und ein Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften auf die niedrige Gründungsperformance aus, sondern auch die Stärken Deutschlands.

Denn sowohl der bestehende Wohlstand als auch die hohe Innovationskraft behindern die Umsetzung von neuen Ideen. Dies

klingt zunächst paradox. Aber man muss wissen, dass die deutsche Innovationsmentalität eher inkrementelles Wachstum und damit die Verbesserung von bestehenden Produkten, Services, Prozessen und Geschäftsmodellen unterstützt.[4] Schließlich sind es diese Werte, die Deutschland zu einem industriellen *powerhouse* gemacht haben. Es ist hier – wie die Daten aus den Innovationsberichten zeigen – sehr gut aufgestellt. Inkrementelle Innovation erfordert Investitionen, deren Einsatz und Ergebnisse relativ gut planbar sind. Das Risiko ist daher relativ niedrig.

Es fällt schwer, von so einem eingeübten Verhaltensmuster abzuweichen. Hinzu kommen die Überalterung der Gesellschaft und damit ausreichend viele Jobs für Erwerbsfähige sowie Sicherheit und Anerkennung in etablierten Beschäftigungsstrukturen. Selbst das hervorragende duale Ausbildungssystem in Deutschland führt junge Absolventen und Absolventinnen eher dazu, Jobs in etablierten Unternehmen und Industrien aufzunehmen, als zu der Entscheidung, ein eigenes Unternehmen zu gründen.

Für Politik und Gesellschaft ist es wichtig, diese Wechselwirkungen zu verstehen, wenn sie die Gründung von Unternehmen in Deutschland unterstützen wollen. Zwar sind die aktuellen Entwicklungen im Bereich der inkrementellen Innovation gut, aber um auch zukünftig wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben, werden noch andere Ideen gebraucht, die von neuen Marktakteuren in unternehmerischen Modellen umgesetzt werden. Bei Betrachtung der aktuellen demografischen Situation und dem zunehmenden internationalen Wettbewerb mit immer kürzeren Produktlebenszyklen jedenfalls ergibt sich eine eher negative Prognose für zukünftigen Wohlstand und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.[5]

Deutschland darf sich daher nicht auf bestehendem Wohlstand ausruhen, sondern ist neben einer dauerhaft inkrementellen Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen auch auf die Umsetzung radikaler Innovationen durch neue Marktakteure, insbesondere durch innovative Gründer und Gründerinnen und sogenannte Start-ups angewiesen.

## **Start-ups und radikale Innovation**

Start-ups – verstanden als neu gegründete Firmen mit sehr hohem Innovationsgrad und Wachstumspotenzial – sind vor allem im Technologiebereich und immer häufiger in der digitalisierten Wirtschaft verortet. Immer mehr Investoren, aber auch Regierungen nehmen Start-ups in den Fokus.

Diese erhöhte Aufmerksamkeit resultiert nicht zuletzt aus Erfolgsgeschichten ehemaliger Internet-Start-ups, die mittlerweile zu globalen Playern der digitalen Wirtschaft geworden sind. So weisen beispielsweise Airbnb, Google, Dropbox, Uber, Amazon oder Ebay eine Marktkapitalisierung im mindestens zweistelligen Milliardenbereich auf und sind damit teilweise höher bewertet als renommierte und etablierte Unternehmen der jeweiligen Branche. Wenn man berücksichtigt, dass diese Unternehmen dabei selbst oft nicht über eine umfangreiche materielle Infrastruktur verfügen, erscheint diese Entwicklung umso bedeutsamer. So hat Airbnb, der Vermittler von Unterkünften auf der ganzen Welt, keine eigenen Hotelzimmer, und der Fahrdienst Uber braucht keine eigenen Fahrzeuge, um weltweit eine ganze Branche auf den Kopf zu stellen.

Solche Start-ups und ihre digitalisierten Produkte und Services beruhen oftmals auf einem reproduzierbaren und skalierbaren Geschäftsmodell. Sie schaffen Jobs, die auf großem Fachwissen basieren, und etablieren dabei eine neue Arbeitskultur mit erhöhten Anforderungen an Flexibilität und Motivation, an zukünftigen Entwicklungen teilhaben zu wollen. Oftmals verändern die Technologien, Services oder Geschäftsmodelle auf radikale Weise bestehende Industrien und können ganze Regionen oder Ökonomien verwandeln. Besonders gut nachvollziehbar ist dies beispielsweise durch den Markteintritt von Amazon oder Ebay im Handel. Sie haben den elektronischen Handel vorangetrieben und zählen mittlerweile zu den Marktplatzriesen, auf deren Plattform der Kunde vom Buch über Kleidung bis hin zur Technik nahezu alles über das Internet erwerben kann. In Zukunft kaufen Kunden möglicherweise auch frische Lebensmittel über Amazon, das könnte den Lebensmittelhandel grundlegend verändern.

Mit ihren radikalen Geschäftsmodellen ziehen Start-ups nicht nur Talente, sondern auch Investoren an. Der Zuwachs an hochqualifizierten Jobs und Wissensarbeit in einer Region kann wiederum als Multiplikator für die klassische Dienstleistungsbranche wirken.[6] Dort, wo der Lebensstandard und die Gehälter steigen, werden verstärkt Dienstleistungen nachgefragt, beispielsweise im Gastgewerbe, im Gesundheits- und Sozialwesen oder auch im Handel.

Start-ups, die wie Airbnb oder Uber radikale Innovationen hervorgebracht haben, folgen, wie schon der Nationalökonom Joseph Schumpeter beschrieben hat, dem Prinzip des schöpferischen Zerstörers, der durch seine innovativen Potenziale gekennzeichnet ist.[7] Für Schumpeter besteht Unternehmertum in der Fähigkeit, aus der Gleichmäßigkeit der Routine auszubrechen, bestehende Strukturen zu zerstören und das System aus dem Kreislauf des Gleichgewichts herauszustoßen. Solches Unternehmertum ist der Antrieb wirtschaftlichen Fortschritts. Unternehmerisches Handeln basiert auf der Suche nach Informationsvorsprüngen, und der Unternehmer verliert erst dann seinen Vorsprung, wenn andere Wettbewerber nachziehen und der Markt langsam wieder ins Gleichgewicht gebracht wird.

Start-ups, und dabei insbesondere solche mit digitalen Geschäftsmodellen, verändern langfristig das Wirtschaftsgefüge und stellen etablierte Unternehmen vor große Herausforderungen. Digitalisierung verändert Wertschöpfungsprozesse, Angebote und Kundenbeziehungen grundlegend, und Start-ups treiben diese Entwicklungen aktiv voran.

Radikale Innovation richtet sich auf neue Märkte oder neuartige Leistungsangebote und ist mit hohen Risiken verbunden. Es handelt sich oft um Weltneuheiten in Leistung und Funktion, um erhebliche Verbesserung von Funktionen oder drastische Kostenreduktionen. Radikale Innovationen werden nur noch von sogenannten disruptiven Innovationen übertroffen, die vollständig neue Kundenbedürfnisse befriedigen und oft zunächst auf Nischenmärkten präsent sind. Wohl am bekanntesten sind der Kurznachrichtendienst Whatsapp im Mobilbereich oder die aktuell vielfach diskutierten Cloud Computing Services wie beispielsweise Dropbox.

Die verschiedenen Innovationstypen sind komplementär zu verstehen. Wenn eine Volkswirtschaft langfristig wettbewerbsfähig sein will, muss sie einen Mix dieser Typen fördern.[8] Auch etablierte Unternehmen können einen Mix dieser Innovationstypen

verfolgen, jedoch tendieren sie dazu, auf risikoarme Innovationsprozesse zu setzen.

Nicht nur technische Fertigkeit in der Umsetzung unternehmerischer Ideen ist gefordert, sondern auch die Fähigkeit, Geschäftsmodelle in großer Geschwindigkeit an den Nutzerbedürfnissen auszurichten, sich mittels moderner Managementmethoden immer wieder und schnell marktgerecht zu verändern. Während beispielsweise mit Design Thinking ein kreativer Prozess zur Lösung von Problemen und das Finden von Ideen angestoßen werden soll, beschreibt Lean Start-up eine Methode, mit der Start-ups in einem iterativen Prozess Produkte bauen, am Kunden testen und dann kontinuierlich verbessern. Business Model Canvas eignet sich dazu, eine Idee beziehungsweise ein Geschäftsmodell zu visualisieren und zu testen, während Big-Data-Analysen neue Einsichten in die Wünsche der Zielgruppe ermöglichen.

## Fördernde und hindernde Faktoren für Start-ups

Um innovative Unternehmensgründungen wirkungsvoll unterstützen zu können, bedarf es einer genauen Kenntnis der sie fördernden und hindernden Faktoren. Start-up-Forschung und -Unterstützung verbinden sich in den "Start-up-Clinics" des Alexander von Humboldt Instituts für Internet und Gesellschaft in Berlin (HIIG). Hier sammeln und analysieren Doktoranden Daten, beraten die Gründer mit Blick auf deren Geschäftsmodelle, Finanzierung, Recht sowie Marketing, Vertrieb und Human Resources. Und sie pflegen zahlreiche Kontakte zu privatwirtschaftlichen und öffentlichen Akteuren, die sie den Start-ups zur Verfügung stellen.

Eine aktuelle Studie des HIIG besteht aus einer Literaturanalyse von 175 zwischen 2000 und 2015 erschienenen Fachartikeln zum Thema Erfolgsfaktoren für Start-ups und entsprechende Ökosysteme und der Auswertung von 197 qualitativen Interviews mit Gründern aus Berlin, deren Geschäftsmodell maßgeblich auf dem Internet beruht. Literaturanalyse und Studie kommen dabei zu ähnlichen Ergebnissen.[9]

Die Gründer wurden gebeten, die wichtigsten fördernden und hindernden Faktoren für ihren Erfolg zu benennen. In einem zweiten Schritt nahmen die Experten der Start-up-Clinics die Faktoren auf, die während der Interviews angesprochen, aber von den Probanden nicht sofort als fördernd oder hindernd wahrgenommen wurden. Mit Hilfe einer Inhaltsanalyse fand das Forscherteam 391 Themen, die sich zu 39 Faktoren und zwölf Kernfaktoren zusammenfassen lassen. Diese Faktoren wiederum lassen sich in Kontext, Prozess und persönliche Aspekte gruppieren.

Je niedriger ein Kernfaktor ausgeprägt ist, desto hinderlicher stellt er sich für den Gründer dar, je höher er ausgeprägt ist, desto förderlicher wirkt er. Zu diesen Kernfaktoren zählen persönliche Aspekte wie Unternehmergeist, Motivation, berufliche Erfahrung und Engagement der Gründer. Das Netzwerk des Gründerteams als Kontextfaktor für den Gründungserfolg scheint auch sehr relevant zu sein. Und auch durch diese Erhebung wird bestätigt, dass prozessuale Faktoren wie Marketing- und Vertriebskooperationen einen großen Stellenwert haben. Weiterhin zählen technische Ressourcen zu den wichtigen Voraussetzungen für die Gründungsaktivität.

Als wichtige hindernde Faktoren wurden der Kontext beziehungsweise die Rahmenbedingungen genannt. Hierzu zählen etwa Konflikte mit dem Datenschutz- oder Urheberrecht, aber auch der beschwerliche Zugang zu Finanzierung beziehungsweise Förderung. Diese Ergebnisse decken sich mit überregionalen Vergleichsstudien wie dem bereits genannten GII 2015, nach dem in Deutschland sowohl was die rechtlichen Rahmen- als auch die Finanzierungsbedingungen angeht, Verbesserungspotential besteht.

Ein eher prozessualer Faktor, der sich gleichfalls hindernd auf den Gründungserfolg auswirken kann, ist die ungenügende Definition des Geschäftsmodells. Vielen Start-ups fällt es in der Tat schwer, die wichtigsten Bausteine ihres Geschäftsmodells zu beschreiben und miteinander in Bezug zu setzen. So sind sie oftmals auf externe Unterstützung angewiesen. Besonders die Kombination von technischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen erscheint daher erfolgversprechend. Das gilt auch für Markt- und Branchenwissen, das am besten durch erfahrene Gründer vermittelt werden sollte.

Bezogen auf die Situation in Deutschland gilt es anderen Studien zufolge weiterhin, rechtliche und administrative Barrieren abzubauen, aber auch mangelnde Transparenz bei bürokratischen Abläufen. Strenge Richtlinien im Datenschutzbereich sowie relativ hohe Steuern stellen ebenfalls Nachteile dar.[10]

Im Bereich Finanzierung erscheint der Schutz von Investoren in Deutschland relativ schwach.[11] Beim Zugang zu Krediten und zu Venturecapital liegt die Bundesrepublik unter dem europäischen Durchschnitt.[12] Aber gerade dieses Geld ist wichtig für junge Firmen, die auf Übergangsfinanzierung angewiesen sind, bevor sich ihr Geschäftsmodell trägt. Die hohe Unsicherheit im Prozess von der Idee zum marktreifen Produkt unterstreicht diesen Bedarf an Startkapital.[13] Auch der GEM hebt diese Schwäche des VC-Bereichs in Deutschland hervor.[14]

Schließlich sind Arbeitsmarkt und Ausbildung wichtige Einflussfaktoren für innovative Gründungen. Verbesserungsbedarf besteht in der universitären Ausbildung. Deutschland liegt bei den Absolventenzahlen von Naturwissenschaftlern und Ingenieuren nur im europäischen Durchschnitt.[15] Um im Hochtechnologiebereich wettbewerbsfähig bleiben zu können, sind diese Fachkräfte aber unverzichtbar. Migranten sowie Frauen sind deutlich unterrepräsentiert in akademischen Berufen, das hier liegende Potenzial wird noch nicht hinreichend genutzt.[16] Der Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften führt dazu, dass etablierte Unternehmen mit hochbezahlten und sicheren Jobs und Marktneulinge häufig um dieselben Bewerber kämpfen, die helfen könnten, eine Geschäftsidee in einen tragfähigen *business case* zu verwandeln.

Aus der Studie des HIIG folgt, dass der in Berlin bereits bestehende Fokus auf Netzwerkveranstaltungen für Start-ups, aber auch für Investoren intensiviert werden sollte. Auch die Weiterentwicklung der Aus- und Weiterbildung von Entrepreneuren mit Anbindung an die Praxis wäre ein wichtiger Baustein.

## Start-up-Hubs – Beispiel Berlin

Berlin zählt in Deutschland und der Europäischen Union zu einem der wichtigsten sogenannten Hubs, also Netzwerkknoten für Start-ups.[17] Dies zeigt sich sowohl an der erhöhten Aufmerksamkeit seitens ausländischer Investoren als auch an der steigenden Gründungsrate insbesondere im Bereich von digitalen Technologien.[18]

Nachdem die Bundeshauptstadt lange Zeit als strukturschwach galt, sorgen Start-ups nun für neuerlichen wirtschaftlichen Aufschwung. Unternehmensgründungen aus Berlin wie zum Beispiel 6Wunderkinder mit seiner To-do-App Wunderlist oder Soundcloud mit seinem Online-Musikdienst ist es gelungen, in bereits etablierten Märkten mit ihren neuen digitalisierten Dienstleistungsangeboten eine erfolgreiche, junge Unternehmensgeschichte zu schreiben, deren Potenzial relevante Investitions- und Kapitalzuschüsse insbesondere internationaler Venturecapitalgeber und strategischer Investoren wie beispielsweise Microsoft belegen.

Etwa ein Drittel der deutschen Start-ups kommt aus der Hauptstadt.[19] Sie punktet vor allem mit einer gut vernetzten Start-up-Community, günstigen Standort- und Bürokosten, einer guten Infrastruktur und gut ausgebildeten internationalen Fachkräften. Mit einer Quote von 33,7 Prozent ausländischer Mitarbeiter sind Berliner Start-ups führend in ganz Deutschland.[20] Die Lebensqualität ist vergleichsweise hoch, was viele junge Gründer anzieht, und die Stadt hat sich in den vergangenen Jahren als – nach London – wichtigster Standort für Risikokapitalgeber etabliert.[21] 2013 und 2014 erhielten insgesamt 145 Berliner Start-ups Mittel von Venturecapitalinvestoren. Nach Berlin folgen München und Hamburg, die für Investoren ebenfalls immer interessanter werden. Einer der erfolgreichsten Kapitalnehmer ist der 2011 in Berlin gegründete Lebensmittellieferant Delivery Hero, der bis dato 657 Millionen US-Dollar Risikokapital einsammelte. Zu den bedeutendsten Venturecapitalgebern in Berlin zählen unter anderem Earlybird, Atlantic Ventures, Point Nine Capital oder Partech Ventures.

Außerdem zieht es immer mehr etablierte Unternehmen in die Hauptstadt, die an den dortigen Entwicklungen teilhaben wollen. So entstehen Innovationszentren, sogenannte Inkubatoren und Acceleratoren sowie andere Einrichtungen, die Start-ups sowohl bei der Finanzierung als auch bei der Vernetzung und der Entwicklung von tragfähigen Geschäftsmodellen unterstützen.

Der sogenannte Accelerator ist eine neuartige und sehr beliebte Organisationsform für unternehmenseigene und internationale Innovationszentren. Hier erhalten Start-ups beispielsweise eine definierte Summe von bis zu 50.000 US-Dollar, dies häufig im Austausch gegen Unternehmensanteile von sechs bis zehn Prozent. Bevorzugt werden Teams mit technischem Hintergrund. Sie müssen zunächst einen harten Auswahlprozess durchlaufen. Dann bleiben sie für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten im Programm und erhalten intensives Coaching und Ausbildung, meist von erfahrenen Gründern. Darüber hinaus bekommen sie Zugang zu einem Netzwerk von Investoren. Einige Acceleratorenprogramme enden mit einem sogenannten Demo-Day, bei dem die Start-ups ihren Fortschritt präsentieren und Feedback von Investoren erhalten. Beim fünften Demo-Day vom Start-up-Accelerator Axel Springer Plug and Play im Jahr 2015 etwa stellte sich ein Start-up namens Dataspin vor, das es Spieleanbietern mit einem Werbenetzwerk erleichtern möchte, neue Gamer zu akquirieren. Das Start-up hatte davor bereits 110.000 US-Dollar von Trinity Ventures, einem Venturecapitalgeber erhalten. Ein anderes Start-up namens Sopreso präsentierte beim Demo-Day ein interaktives Werkzeug, mit dessen Hilfe Zuhörer noch während eines Vortrages Fragen stellen und abstimmen können.[22]

Viele der Jungunternehmer nutzen den Accelerator nicht nur, um Geld einzusammeln, sondern auch, um ihr Start-up weiterzuentwickeln, ihr Netzwerk auszubauen, wichtige Kontakte zu knüpfen und zu lernen. Selbst wenn eine Idee beim Demo-Day durchfällt, ist dies daher nicht zwingend als Scheitern zu verstehen.

Zu den wichtigsten unternehmenseigenen Inkubatoren und Acceleratoren in Berlin zählen Axel Springer Plug and Play, hub:raum – Deutsche Telekom oder Lufthansa Innovation Hub. Aber auch internationale Innovationszentren siedeln sich sehr erfolgreich an, so zum Beispiel Rocket Internet, Project A Ventures oder Startup Bootcamp. Darüber hinaus etablieren sich bereits seit längerer Zeit universitäre Ausgründungszentren, beispielsweise profund an der Freien Universität, Humboldt-Innovation an der Humboldt-Universität oder die Gründungsförderung der Hochschule für Technik und Wirtschaft.

Viele der etablierten Unternehmen streben danach, in die radikalen Innovationen der Start-ups zu investieren, um sich insbesondere im Bereich der Digitalisierung voranzubringen. So investierte hub:raum 2015 in Flexperto, ein Start-up, das eine Software entwickelt, mittels der Banken und Versicherungen Kunden per Videochat beraten können. Hub:raum erhält für seine Investition im niedrigen sechsstelligen Bereich einen Anteil von zehn bis 15 Prozent am Start-up. Dieses wiederum profitiert nicht nur von der Finanzierung, sondern auch vom Mentoring durch Experten und vom Zugang zu Kunden des Unternehmens, in diesem Fall der Telekom. Auf diese Weise leisten Innovationszentren, zumindest dann, wenn Sie eine Win-win-Situation für sich und das Start-up herstellen, einen wichtigen Beitrag für die Umsetzung von innovativen Ideen in marktfähige Produkte und Services. Jedoch besteht die Gefahr, dass radikale Geschäftsideen im weiteren Verlauf der Integration in die etablierten Strukturen wieder verloren gehen oder überhaupt nur Ideen aufgegriffen werden, die eher auf inkrementelle Verbesserung zielen. Genau aus diesem Grund sind öffentliche Initiativen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene wichtig.

## Ausblick

Der Bundesregierung ist die volkswirtschaftliche Bedeutung von Start-ups bewusst und sie hat eine Vielzahl von Förderprogrammen initiiert, beispielsweise bereits 2000 das EXIST-Programm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.[23] Auch die Hochschulen haben das Problem teilweise erkannt und schaffen Lehrstühle zum Thema Entrepreneurship und sogar zum Thema Female Entrepreneurship wie die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Der Aufbau lokaler Netzwerke und Ökosysteme wie derzeit in Berlin, in denen alle Akteure, die in Verbindung zu Start-ups stehen, also Gründer, Investoren, Hochschulen und etablierte Unternehmen, zu finden sind, kann nicht nur privatwirtschaftlichen Akteuren überlassen werden. So gibt es in Berlin bereits zahlreiche Initiativen der öffentlichen Hand. Beispielsweise hat die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung ein Existenzgründungstelefon eingerichtet. Weiterhin helfen das

StarterCenter der Handwerkskammer und der IHK Berlin dabei, Formalitäten schnell und unbürokratisch zu regeln. Außerdem gibt es Coachings, zinsgünstige Darlehen, den Finanzierungsfunder der IHK sowie Beratung bei der Auswahl öffentlicher Förderprogramme und zu Urheberrecht und Patenten.[24]

So kann der Staat auch radikale Ideen, die in ihrer Entwicklung und Umsetzung hohen wirtschaftlichen Risiken unterliegen und es teilweise schwerer als andere haben, Förderung durch private Investoren und Unternehmen anzuziehen, mit Infrastruktur, Netzwerken und finanziell unterstützen. Trotz solcher Bemühungen läßt sich aber an den internationalen Vergleichsstudien ablesen, dass noch einiges zu tun bleibt in Deutschland.

## Fußnoten

1. Vgl. Soumitra Dutta/Bruno Lanvin/Sacha Wunsch-Vincent (Hrsg.), The Global Innovation Index 2015. Effective Innovation Policies for Development, Fontainebleau–Ithaca–Genf 2015.
2. Vgl. ebd.
3. Vgl. Donna Kelley/Slavica Singer/Mike Herrington (Hrsg.), GEM Global Entrepreneurship Monitor, Wellesley Osijek – Kapstadt 2016. Dieser und alle bisherigen Berichte sind online unter »<http://www.gemconsortium.org/report>« zu finden.
4. Vgl. Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard 2013.
5. Vgl. Steffen Kröhnert, Zur demographischen Lage der Nation, 11.5.2006, »<http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/70882/abschied-vom-wachstum>« (15.3.2016).
6. Vgl. Enrico Moretti, The New Geography of Jobs, New York 2012.
7. Vgl. Joseph Alois Schumpeter, The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, London 1934.
8. Vgl. C. M. Christensen (Anm. 4).
9. Vgl. Nancy Richter/Thomas Schildhauer/Lucie Volquartz/Konstanze Neumann, Fostering and Hindering Factors – Success of Early Stage Internet-Enabled Startups in Berlin, in: Proceedings of the Annual International Conference of the Strategic Management Society, Strategy Challenges in the 21st Century: Innovation, Entrepreneurship and Coopetition, Rom 2016 (i.E.).
10. Vgl. S. Dutta/B. Lanvin/S. Wunsch-Vincent (Anm. 1).
11. Ebd.
12. Vgl. European Commission, Research and Innovation Performance in EU Member States and Associated Countries, Brüssel 2013.
13. Vgl. Heike Belitz et al., An Indicator for National Systems of Innovation. Methodology and Application to Industrialized Countries. Deutsches Institut für Wirtschaft, Berlin 2011.
14. Vgl. D. Kelley/S. Singer/M. Herrington (Anm. 3).
15. Vgl. European Commission (Anm. 12).
16. Vgl. Heike Belitz et al. (Anm. 13).
17. Vgl. McKinsey, Berlin Builds Businesses: Five Initiatives for Europe's Start-up Hub, Oktober 2013, »[http://www.mckinsey.de/sites/mck\\_files/files/berlin\\_gruendet\\_summary.pdf](http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/berlin_gruendet_summary.pdf)« (16.3.2016).
18. Vgl. ebd.
19. Vgl. Sven Ripsas/Steffen Tröger, Deutscher Start-up Monitor, 2015, »[http://www.deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-15/studie\\_dsm\\_2015.pdf](http://www.deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-15/studie_dsm_2015.pdf)« (31.3.2016).
20. Vgl. ebd.
21. Vgl. Bjoern Lasse Herrmann et al., The Global Startup Ecosystem Ranking, »[http://www.s3-us-west-2.amazonaws.com/compassco/The\\_Global\\_Startup\\_Ecosystem\\_Report\\_2015\\_v1.2.pdf](http://www.s3-us-west-2.amazonaws.com/compassco/The_Global_Startup_Ecosystem_Report_2015_v1.2.pdf)« (31.3.2016).
22. Vgl. »<http://www.gruenderszene.de/galerie/plugin-and-play-2015-januar?pid=7161>« (31.3.2016).
23. Vgl. auch »<http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/gruendungen-und-unternehmensnachfolge.html>« (15.3.2016) und »<http://www.existenzgruender.de/DE/Home/inhalt.html>« (15.3.2016) (Anm. d. Red.).
24. Vgl. »<http://www.techberlin.com/360/public-services>« (31.3.2016).



Dieser Text ist unter der Creative Commons Lizenz veröffentlicht. by-nc-nd/3.0/de/  
Der Name des Autors/Rechteinhabers soll wie folgt genannt werden: by-nc-nd/3.0/de/  
Autoren: Nancy Richter, Thomas Schildhauer für Aus Politik und Zeitgeschichte/bpb.de