

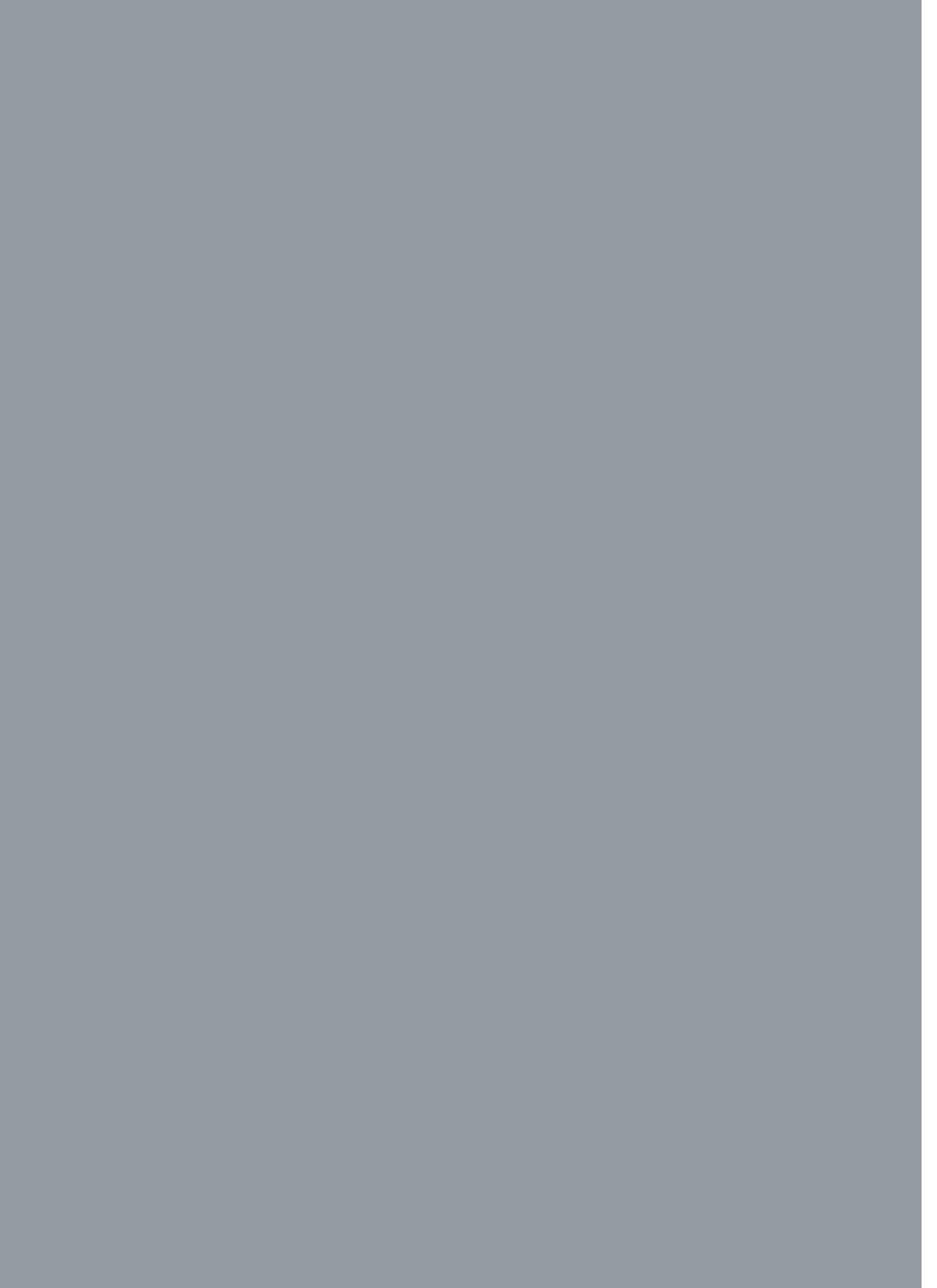
# ENTREPRENEURSHIP IN DEUTSCHLAND

EINE STUDIE DES ALEXANDER VON HUMBOLDT INSTITUTS FÜR INTERNET UND GESELLSCHAFT



# ENTREPRENEURSHIP IN DEUTSCHLAND

EINE PUBLIKATION DES ALEXANDER VON HUMBOLDT INSTITUTS FÜR INTERNET UND GESELLSCHAFT



## VORWORT

Deutschland ist innovationsstark – zumindest nach führenden globalen Innovationsberichten. Das ist eine gute Nachricht, denn Innovation ist wichtig – ohne Innovationen ist ein Land langfristig nicht wettbewerbsfähig.

Die meisten Internet-Startups deutschlandweit tummeln sich in Berlin. Gute Voraussetzungen wie attraktive Lebensbedingungen und ein wachsendes und immer dichter werdendes Netzwerk von Investierenden, Startups und innovativen Unternehmern und Unternehmerinnen versprechen auch in Zukunft weiteres Wachstum für die Hauptstadt. Dennoch kämpfen auch hier Startups mit Faktoren, die sie in ihrem Gründungsprozess behindern. Aus diesem Grund ist es wichtig alle Faktoren, ob fördernd oder hindernd, zu kennen. Wichtig ist es dabei nicht nur Einzelthemen wie Finanzierung, Vertrieb oder rechtliche Rahmenbedingungen zu betrachten, sondern alle wesentlichen Bausteine für die Entwicklung eines Startups. Dazu zählen ein stimmiges Geschäftsmodell, strategische Finanzierung, die richtigen Mitstreiter und Mitstreiterinnen, eine gute Marktkennntnis und die Vertriebsstrategie. Nur in ihrer Gesamtheit betrachtet, lässt sich verstehen, was insbesondere frühphasige Startups im Gründungsprozess voranbringt und abhält..

3

Eine weitere Möglichkeit für Deutschland im Bereich radikaler Innovation besser zu werden, liegt in der Erneuerung etablierter Industrien, bei denen sich bestehendes Fachwissen mit neuen Ideen verbinden kann. Ein Schlüssel zu mehr Gleichgewicht für das deutsche Innovationssystem liegt neben der Förderung von Unternehmertum in der Zusammenarbeit von „Old und New Economy“.

In der vorliegenden Publikationsreihe beschäftigen wir uns mit diesen Themen und suchen nach Antworten auf drängende Fragen der Innovationskraft.

Diese Reihe richtet sich an Manager und Managerinnen innovationsorientierter Unternehmen, an Gründer und Gründerinnen, ebenso an Studierende und Lehrkräfte. Auch Entscheider und Entscheiderinnen aus der Politik sowie Forschenden dient dieses Werk als Grundlage für das Verständnis von Innovationsprozessen mit Startups und die Rolle von Entrepreneurship.

Der hier vorliegende Sammelband vereint die langjährige Zusammenarbeit eines internationalen und transdisziplinären Teams von Forschenden, welches praxisnahe und wissenschaftlich fundierte theoretische und empirische Analysen durchgeführt haben um der Frage nachzugehen, wie sich radikale Innovation und Unternehmertum besser verstehen und unterstützen lassen.

Nancy Richter, Paul Jackson und Thomas Schildhauer

Das Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft (HIIG) erforscht die dynamischen Wechselwirkungen zwischen Internet und Gesellschaft im Zeitalter des Digitalen. Ziel ist es, ein tieferes Verständnis des Zusammenspiels zwischen sozio-kulturellen, rechtlichen, ökonomischen und technischen Normen im Digitalisierungsprozess zu erlangen. Das HIIG versteht sich als Plattform für Forscherinnen und Forscher im Bereich Internet und Gesellschaft und fördert die kooperative Entwicklung von Projekten, Anwendungen und Forschungsnetzwerken auf nationaler und internationaler Ebene.

## AUTOREN

### **ENTREPRENEURSHIP UND NATIONALER WOHLSTAND**

Warum Deutschland noch mehr für seine  
Gründer und Gründerinnen tun muss

#### **Dr. Nancy Richter**

Alexander von Humboldt Institut  
für Internet und Gesellschaft

#### **Dr. Paul Jackson**

Centre for Innovative Practice  
Edith Cowan University

#### **Prof. Dr. Thomas Schildhauer**

Alexander von Humboldt Institut  
für Internet und Gesellschaft

### **WAS INTERNET-STARTUPS IN BERLIN ERFOLGREICH MACHT**

Eine qualitative Untersuchung fördernder  
und hindernder Faktoren

#### **Dr. Nancy Richter**

Alexander von Humboldt Institut  
für Internet und Gesellschaft

#### **Lucie Volquartz**

Bitkom e.V.

#### **Prof. Dr. Thomas Schildhauer**

Alexander von Humboldt Institut  
für Internet und Gesellschaft

#### **Konstanze Neumann**

Alexander von Humboldt Institut  
für Internet und Gesellschaft

### **Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft**

Französische Straße 9  
10117 Berlin, Deutschland

Grafik: Katja Margulis, Larissa Wunderlich

Redaktion: Katharina Beitz

# INHALT

## ENTREPRENEURSHIP UND NATIONALER WOHLSTAND

Warum Deutschland noch mehr für seine Gründer und Gründerinnen tun muss

Entrepreneurship und Innovation auf nationaler Ebene . . . . .	10
Startups und ihre Bedeutung für disruptive und radikale Innovation. . . . .	10
6 Zum Status Quo: Entrepreneurship und Innovation in Deutschland. . . . .	12
Inkrementelle Innovation – eine besondere Stärke und gleichzeitige Schwäche Deutschlands . . . . .	13
Rahmenbedingungen in Deutschland variieren stark . . . . .	13
Finanzierung von Startups in Deutschland . . . . .	14
Arbeitsmarkt und Bildung. . . . .	14
Das kulturelle Umfeld hemmt unternehmerisches Handeln in Deutschland . . . . .	15
Das deutsche Modell – Ursachenfindung für schwach ausgeprägtes Unternehmertum . . . . .	15
Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen. . . . .	17
Literaturverzeichnis . . . . .	18

## **WAS INTERNET-STARTUPS IN BERLIN ERFOLGREICH MACHT**

Eine qualitative Untersuchung fördernder und hindernder Faktoren

Berlin – ein wichtiger Knotenpunkt für Internet- und Startups . . . . .	22	
Übersicht zum aktuellen Forschungsstand . . . . .	22	
Faktoren die Berliner Internet-Startups fördern und behindern . . . . .	23	7
Make it or break it – Kritische Erfolgsfaktoren . . . . .	25	
Setting the scene – Hemmende Faktoren . . . . .	25	
Make a business fly – Fördernde Faktoren . . . . .	26	
Zusammenfassung und Empfehlung . . . . .	28	

# ENTREPRENEURSHIP UND NATIONALER WOHLSTAND

---

Warum Deutschland noch mehr für seine  
Gründer und Gründerinnen tun muss

## ENTREPRENEURSHIP UND NATIONALER WOHLSTAND

Warum Deutschland noch mehr für seine Gründer und Gründerinnen tun muss

Entrepreneurship ist von höchster Relevanz für disruptive und radikale Innovationen und damit für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Landes. Deutschland schneidet jedoch schlecht in diesem Bereich ab. Dieser Beitrag stellt die Bedeutung von Entrepreneurship für

ein Nationales Innovationssystem dar, gibt einen Überblick über die Situation in Deutschland sowie Gründe für die aktuelle Lage und schlägt nächste Schritte für EntscheiderInnen vor.

## ENTREPRENEURSHIP UND INNOVATION AUF NATIONALER EBENE

Im Kontext eines Nationalen Innovationssystems (National Innovation System – NIS) sind Startups eine wichtige Quelle für innovative Technologien, Geschäftsmodelle und Dienstleistungen und damit zentrale Treiber für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung und Erneuerung eines Landes. Die deutsche Regierung sieht Startups daher als eine wichtige Voraussetzung für die Sicherung des nationalen Wohlstands (Audretsch, Dohse und Niebuhr, 2009) und hat eine Vielzahl von Programmen aufgelegt, um Gründungen und Unternehmertum zu fördern (z. B. EXIST-Gründerstipendien oder seit 2015 ERP-Venture Capital-Fondsinvestments für die Anschluss- und Wachstumsfinanzierung).

10 Der landeseigenen Investitionsbank zufolge entsteht in gründungsstarken Städten wie Berlin bereits alle 20 Stunden ein neues Startup. Die vielen Startup-Veranstaltungen und Inkubatoren zeigen, wie erwachsen das Berliner Startup-Ökosystem mittlerweile ist. Dennoch spiegeln diese Entwicklungen nicht den Gesamttrend in Deutschland wieder, wo die Gründungsrate neuer Unternehmen nach wie vor niedrig ist.

Problematisch ist diese niedrige Gründungsrate vor dem Hintergrund, dass es insbesondere neue Marktakteure wie Startups sind, welche radikale und disruptive

Innovationen hervorbringen (Ahuja und Lampert, 2001; Schumpeter, 1994). Radikale und disruptive Innovation hingegen sind wichtig für den mittel- bis langfristigen Wohlstand eines Landes, da sie durch neue Technologien und Geschäftsmodelle auch die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Studien von INSEAD (Cornell University, INSEAD und WIPO, 2015), der OECD (2015c), aber auch dem Global Entrepreneurship Monitor (Kelley, Singer, Herrington, 2015) zeigen, dass Deutschland stark in Innovation ist, aber schwach im Bereich Entrepreneurship. Hier war die Entwicklung in den letzten Jahren sogar rückläufig und es besteht nach wie vor erhöhter Handlungsbedarf.

Maßnahmen und Programme zur Unterstützung von Startups sollen sicherstellen, dass die nötigen Bedingungen für Gründung und Unternehmertum vorhanden sind. Dazu benötigen EntscheiderInnen umfassende Informationen über das Verhalten von GründerInnen.

Dieser Beitrag stellt die Bedeutung von Startups für ein Nationales Innovationssystem dar, gibt einen Überblick über die Situation in Deutschland sowie Gründe für die aktuelle Lage und schlägt nächste Schritte für EntscheiderInnen vor.

## STARTUPS UND IHRE BEDEUTUNG FÜR DISRUPTIVE UND RADIKALE INNOVATION

Startups sind neu gegründete Firmen mit einem hohen Innovationsgrad und einem signifikanten Wachstumspotential. Besonders oft sind sie im Bereich der neuen digitalen Technologien aktiv, weswegen nicht nur eine steigende Zahl an InvestorInnen, sondern auch Politik und Gesetzgebung an ihnen interessiert sind.

Ehemalige Startups wie Apple, Facebook, Uber, Airbnb und Amazon haben eine außerordentlich hohe Marktkapitalisie-

rung. So vermittelt beispielsweise Airbnb weltweit Zimmer, ohne eigene Hotels zu besitzen und Uber hat ohne eigene Fahrzeuge eine ganze Industrie auf den Kopf gestellt.

Startups mischen mit ihren digitalen Produkten, Services und innovativen Geschäftsmodellen disruptiv bestehende Branchen auf. Ein Beispiel ist Facebooks "Gratismodell", das erfolgreich mit dem Geschäftsmodell "Wenn der Kunde nicht zahlt, ist er das Produkt" agiert.

## ENTREPRENEURSHIP UND NATIONALER WOHLSTAND

Warum Deutschland noch mehr für seine Gründer und Gründerinnen tun muss

Facebook verdient Geld, indem es seinen NutzerInnen ein attraktives soziales Netzwerk bietet, über das sie mit ihren Bekannten überall auf der Welt in Kontakt bleiben können. Die persönlichen Daten seiner NutzerInnen verwendet es dann, um sie an die Werbeindustrie zu verkaufen. Apples Geschäftsmodell für Musik baut zum Beispiel auf Einsperreffekten auf, indem es gegen eine Abo-Gebühr unbegrenzt Musik zur Verfügung stellt. Wer einmal seine Lieblingsmusik auf diese Weise organisiert hat, möchte nur noch ungern das System wechseln bzw. sich neu organisieren und auf andere Angebote zurückgreifen. Amazon hingegen nutzt seine Marktmacht und Skaleneffekte, um Wettbewerber im Preis zu unterbieten. Soviel Nutzerfreundlichkeit wie Amazon bietet kaum eine andere kommerzielle Plattform, was auch kritische KäuferInnen letztlich überzeugt.

Diese ehemaligen Startups und andere digitale Unternehmen folgen dem Prinzip der schöpferischen Zerstörung von Joseph Schumpeter (1994). Seiner Ansicht nach bilden Unternehmertum und Wettbewerb die Basis für wirtschaftliche Erneuerung durch Zerstörung: "The fundamental impulse that sets and keeps the capitalist engine in motion comes from the new consumers' goods, the new methods of production or transportation, the new markets, the new forms of industrial organization that a capitalist enterprise creates." (Schumpeter, 1994: S. 82-83)

Startups und ihre digitalen Geschäftsmodelle verändern langfristig die Wirtschaft, indem sie mithilfe radikaler und teilweise disruptiver Geschäftsmodelle und Technologien in bestehende Wertschöpfungsketten, Angebote und

Kundenbeziehungen eingreifen. Sie stellen damit auch den Erfolg etablierter Unternehmen in Frage.

Clayton Christensen (2011) unterscheidet zwischen radikaler und disruptiver Innovation. Aus der Perspektive eines am Markt bestehenden Unternehmens bergen externe Innovationen Risiken, wenn es nicht rechtzeitig auf Neuerungen reagiert. Radikale Innovation bietet entweder neue Funktionen und Leistungen oder erhebliche Kosteneinsparungen. Noch weiter geht disruptive Innovation, die bestehende Produkte oder Dienstleistungen direkt substituiert: z. B. Kassetten durch CDs oder Festnetzanschlüsse durch Handys. Disruptive Innovation fängt häufig in Nischenmärkten oder mit trendführenden KundInnen an<sup>1</sup>. Gute Beispiele für disruptive Innovationen sind der Nachrichtenservice WhatsApp im Bereich der Kurznachrichten oder der Cloud-Computing Dienstleister Dropbox im Data Storage-Markt. Im Gegensatz zu disruptiver oder radikaler Innovation setzt inkrementelle Innovation lediglich auf die schrittweise Verbesserung bestehender Produkte und Services.

Deutschland kann sich nicht ausschließlich auf risikoärmere, inkrementelle Innovation stützen, auch wenn das Land seit jeher Spitzenleistungen bei der schrittweisen Entwicklung von technischen und chemischen Spitzenprodukten erbringt (Soskice, 1996).

So unterstreicht Schumpeter, dass der Kapitalismus auf die beständige endogene Revolution der bestehenden Wirtschaftsstruktur angewiesen ist. Nur auf diese Weise kann eine Wirtschaft sich an ändernde Rahmenbedingungen

### Unterscheidung zwischen radikaler, disruptiver und inkrementeller Innovation

Radikale Innovation	Bereitet zukünftiges Wachstum vor und schafft Marktnischen.
Disruptive Innovation	Substituiert bestehende Produkte oder Dienstleistungen.
Inkrementelle Innovation	Erhöht die Effizienz und erwirtschaftet darauf basierend Gewinne.

<sup>1</sup>Trendführende Kunden sind die Erstanwender einer neuen Methode, Technologie oder eines neuen Produktes. Ihre Wünsche und Kaufentscheidungen sagen gewöhnlich die des allgemeinen Marktes voraus und bergen daher die Chance innovative Produkte auszuprobieren.

anpassen. Ein Beispiel wie Sony zeigt, was passiert, wenn einer einzelnen Organisation das Prinzip der schöpferischen Zerstörung bzw. die Fähigkeit zur radikalen Innovation fehlt. Von 1980 bis 2000 dominierte Sony mit seinem Walkman für Kassetten den Markt. 2007 verkaufte Apple jedoch bereits 100 Millionen iPods und erlangte bis 2009 70% Marktanteil. Zu lange konzentrierte sich Sony lediglich auf die Hardware, während Apple die Verbindung zwischen Hardware, Software und passendem Content erkannte und hiermit den Markt eroberte.

Radikale und disruptive Innovationen gehen im Wesentlichen von neuen Marktakteuren (häufig von branchenfremden Akteuren) wie Startups aus, während etablierte Unternehmen große Stärken in der inkrementellen Innovation aufweisen. Aus der Sicht eines Nationalen Innovationssystems ist es daher essentiell Entrepreneurship und dabei besonders innovative und wachstumsstarke Gründungen – Startups – zu fördern.

## ZUM STATUS QUO: ENTREPRENEURSHIP UND INNOVATION IN DEUTSCHLAND

12

Die deutsche Regierung hat eine Vielzahl an Programmen zur Förderung von unternehmerischem Handeln aufgelegt – aber ein ausgeprägtes Sicherheitsdenken und eine risikoaverse Kultur reduzieren die Anreize von innovativen Unternehmensgründungen (s. Kelley, D., Singer, S., Herrington, M., 2015; OECD, 2015b).

So ist die Rate neuer Unternehmensgründungen seit Jahren gering. Nach dem Global Entrepreneurship Monitor (2015) belegt Deutschland den letzten Rang unter 23 innovationsbasierten also vergleichbaren Ländern (TEA-Quote). Lediglich 4,7 % der 16 bis 64 Jährigen sind hier aktiv. Nach dem Global Innovation Index (Cornell University, INSEAD, and WIPO, 2015) und dem OECD Science Technology and Industry Scoreboard (OECD, 2015a) ist Deutschland stark im Bereich der Innovation, aber schwach im Entrepreneurship. Von 141 Ländern belegt Deutschland den 12. Platz in der Innovationseffizienz, d. h. im Verhältnis zwischen Innovationsinput und Innovationsoutput, und den 8. Platz im Innovationsoutput. In Bezug auf Entrepreneurship zeigt Deutschland jedoch Schwächen (Cornell University, INSEAD und WIPO, 2015):

- Anzahl der Unternehmensgründungen (Platz 59)
- Voraussetzungen für eine Gründung (Platz 93)
- Investitionsschutz (Platz 49)

Wie bereits bemerkt brauchen Länder, neben inkrementellen Innovationen, auch disruptive und radikale Innovationen die maßgeblich von neuen Marktakteuren stammen.

Im Bewusstsein der Bedeutung von Entrepreneurship für die nationale Wettbewerbsfähigkeit, hat die deutsche Regierung sowohl strukturelle Pull- als auch Push-Mechanismen eingeführt, um Selbstständigkeit zu fördern. Mit Hartz IV wurden Sozialzuschüsse gekürzt und an deren Stelle Anreize für die Selbstständigkeit geschaffen, wie z. B. der Gründungszuschuss oder das Einstiegs geld. Weitere Initiativen stellen Gründercoaching, Startup-Kredite (wie z.B. der KfW Bank) oder die EXIST Förderung (ein Förderprogramm auf Bundesebene, das 2002 eingeführt wurde, um Entrepreneurship und Startups im High-Tech-Bereich zu fördern). Um der schwindenden Wettbewerbsfähigkeit im High-Tech-Bereich entgegenzuwirken, hat das BMBF die High-Tech-Strategie ins Leben gerufen, im Zuge derer die Förderkonditionen für KMUs nutzungs freundlich gestaltet wurden.

Obwohl die deutschen Förderprogramme zu den attraktivsten des Global Entrepreneurship Monitor Reports (2015) gehören (Rang 6 von 62 Ländern weltweit), scheint ihre Wirkung auf unternehmerische Aktivitäten seit Jahren relativ gering zu sein. Was sind die Gründe für diese schlechten unternehmerischen Ergebnisse und die mangelnde Innovationseffizienz?

## ENTREPRENEURSHIP UND NATIONALER WOHLSTAND

Warum Deutschland noch mehr für seine Gründer und Gründerinnen tun muss

### INKREMENTELLE INNOVATION – EINE BESONDERE STÄRKE UND GLEICHZEITIGE SCHWÄCHE DEUTSCHLANDS

Wie bereits dargestellt, ist Innovation eine besondere Stärke der deutschen Wirtschaft – jedoch ist hiermit insbesondere die inkrementelle Innovation gemeint. Dies liegt u. a. in der

herausragenden deutschen Ingenieurskultur begründet, welche auf der Fertigung von Premiumqualität und permanenter Verbesserung beruht:

*“Germany [...] infuses its existing industries with new ideas and technologies. For example, look at how much of a new BMW is based on innovation in information and communication technologies, and how many of the best German software programmers go to work for Mercedes-Benz.” (Bretznitz, 2014)*

Besonders stark ist Deutschland bei Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung. Hier belegt es den 8. Platz im Global Innovation Index (Cornell University, INSEAD, and WIPO, 2015). Öffentliche und private Investitionen im Automobil- und Elektroniksektor sowie im Maschinenbau und in der Chemiebranche sind hoch. Ein starkes Netzwerk öffentlicher Einrichtungen unterstützt Firmen bei der Optimierung ihrer Produkte. Auch die hohe Anzahl an Patentanmeldungen und High-Tech-Produkten sind ein Indikator für Deutschlands industrielle Spitzenposition.

Trotz der weltweiten Marktführerschaft vieler deutscher mittelständischer Unternehmen, steigt der durchschnittliche Exportwert mit der Unternehmensgröße signifikant an (OECD, 2013c). Das heißt, dass letztlich etablierte Großunternehmen maßgeblich für die aktuelle Stärke der deutschen Wirtschaft sind und weniger kleine und mittelständische Unternehmen. Die starke inkrementelle Innovationskraft und die guten Berufschancen in etablierten Industrien bieten attraktive Karrierewege für talentierte MitarbeiterInnen, die auch deshalb nicht als GründerInnen tätig werden. Auch am Arbeitsmarkt sind etablierte Großunternehmen im Vor- teil und prägen die deutsche Wirtschaft damit umfassend.

13

### RAHMENBEDINGUNGEN IN DEUTSCHLAND VARIIEREN STARK

Trotz Verbesserungen bei den Rahmenbedingungen und der Förderung von Entrepreneurship, liegt Deutschland im internationalen Vergleich nur im Mittelfeld bzw. unteren Mittelfeld. Die Expertenrankings des Global Entrepreneurship Monitors verweisen Deutschland auf Platz 31 von 62 in Bezug auf Steuern und Bürokratie, auf Platz 39 in Bezug auf Marktdynamik, auf Platz 32 in Bezug auf die physische Infrastruktur und auf Platz 26 in Bezug auf Technologietransfer.

Unternehmensgründungen schneidet Deutschland wie bereits gezeigt (Cornell University, INSEAD und WIPO, 2015) jedoch eher schlecht ab.

Wie bereits deutlich wurde, liegt die schwache Leistung Deutschlands hinsichtlich Entrepreneurship nicht an der fehlenden staatlichen Förderung, sondern an anderen Barrieren für unternehmerisches Handeln.

Hingegen belegt Deutschland in Bezug auf Eintrittsbarrieren und regulatorischen Anforderungen einen sehr guten 5. Platz und hinsichtlich wirtschaftlicher und rechtlicher Infrastruktur den 10. Platz von 62. Bezogen auf die gesamtwirtschaftlichen Voraussetzungen von Unter-

Dazu zählen unter anderem die risikoaverse Kultur, Finanzierungslücken für riskante Geschäftsmodelle und das Fehlen unternehmerischer und technologischer Zentren. In Berlin, sowie Hamburg und München, entstehen diese jedoch gerade und entwickeln sich zu Knotenpunkten in Europa.

## FINANZIERUNG VON STARTUPS IN DEUTSCHLAND

Der gesetzliche Schutz von InvestorInnen, die Geld in neue Unternehmen anlegen, ist in Deutschland relativ schwach ausgeprägt (Platz 49 von 141 Ländern, Cornell University, INSEAD und WIPO, 2015). Auch der Zugang zu Kapital ist schwierig. Deutschland belegt laut der OECD den 20. von 32 Plätzen (OECD, 2015c) und den 23. von 62 Plätzen laut dem Global Entrepreneurship Monitor (2015). Auch im Bereich Risikokapital bzw. Venture Capital Investment zeigt sich im Vergleich zu einer vorherigen Studie (Daten von 2009 und 2014) keine

signifikante Verbesserung. Der Zugang zu Risikokapital ist jedoch für Gründung und Wachstum neuer Unternehmen entscheidend, da bei der Einführung neuer Ideen am Markt eine hohe Unsicherheit besteht. Im Vergleich zu Ländern wie den USA, Israel, Kanada, Schweden, Korea und Südafrika wird in Deutschland gemessen am BIP nur ein sehr geringen Anteil in Risikokapital investiert (OECD, 2015c). Er liegt bei nur 0,025 %. In den USA hingegen bei 0,28 % (OECD 2015c, 103).

## ARBEITSMARKT UND BILDUNG

- 14 ExpertInnen attestieren Deutschland bei der unternehmerischen Bildung im schulischen (Rang 40 von 62) und außerschulischen Bereich (Rang 49 von 62) große Schwächen.

Die Finanzierung der Universitäten kann mit der wachsenden Anzahl der Studierenden nicht mithalten (diese haben sich seit 1995 verdoppelt). Derzeit investiert Deutschland 1,1 % des BIP in tertiäre Bildung.<sup>2</sup> Private Mittel spielen nur eine untergeordnete Rolle bei der Finanzierung der Hochschulbildung. Dagegen ist das deutsche, duale Ausbildungssystem weltweit hoch angesehen und dient vielfach als Vorbild.

GründerInnen sind zum einen mit der Suche nach gut gebildeten und erfahrenen MitgründerInnen konfrontiert und zum anderen durch hohe Löhne und Lohnnebenkosten belastet. Etablierte Unternehmen haben, aufgrund ihrer höheren Löhne und der besseren Arbeitsplatzsicherheit die sie bieten können, im Wettbewerb um Fachkräfte

häufig eine stärkere Ausgangsposition als Startups. Die niedrige Arbeitslosenrate in Deutschland begünstigt diese Entwicklung. Das heißt, dass ausreichend Jobs zur Verfügung stehen. Hinsichtlich der Kosten für Kündigung und Urlaub belegt Deutschland Platz 98 (Cornell University, INSEAD und WIPO, 2015) und der strenge gesetzliche Kündigungsschutz macht Deutschland zu einem der arbeitnehmerfreundlichsten Ländern der Welt. Diese Maßnahmen steigern die Attraktivität von Festanstellungen und erhöhen gleichzeitig die Hemmschwelle für Neueinstellungen. Für die Situation Deutschlands im Bereich Entrepreneurship stellt dies ein weiteres Hindernis dar, da der Arbeitsmarkt insgesamt nicht sehr flexibel ist.

<sup>2</sup><http://www.hightech-strategie.de/de/The-new-High-Tech-Strategy-390.php>

## ENTREPREURSHIP UND NATIONALER WOHLSTAND

Warum Deutschland noch mehr für seine Gründer und Gründerinnen tun muss

### DAS KULTURELLE UMFELD HEMMT UNTERNEHMERISCHES HANDELN IN DEUTSCHLAND

Die OECD identifiziert in ihrer Studie *Entrepreneurship at a Glance* (2015c) verschiedene Indikatoren, die stellvertretend für eine Kultur unternehmerischen Handelns stehen: die Entrepreneurship-Ausbildung an Schulen sowie die Einstellung zu Risiko und unternehmerischem Handeln. Im Vergleich zu anderen Ländern liegt Deutschland im Bereich unternehmerischen Handelns (dazu zählen die Wahrnehmung von Chancen und Fähigkeiten sowie die Angst zu scheitern) im Mittelfeld und unter dem Durchschnitt in Bezug auf Risikobereitschaft. Diese Ergebnisse werden vom *Global Entrepreneurship Monitor* (2015) bestätigt. Die schulische Bildung hinsichtlich Unternehmensgründung und -führung ist im Vergleich stark unterdurchschnittlich (OECD, 2013a). Von den Befragten, die angaben, in den nächsten 5 Jahren nicht

gründen zu wollen, nannten über 20 % fehlendes Kapital, gefolgt von einem Mangel an Fähigkeiten oder einer geeigneten Geschäftsidee mit fast 10 % als Begründung. Fast 40 % fürchten eine Insolvenz, wenn sie heute ein Unternehmen gründen würden (OECD, 2013). Der Anteil der Deutschen, die gescheiterten UnternehmerInnen eine zweite Chance geben würden, liegt unter dem Durchschnitt (OECD, 2013). Eine aktuelle Befragung von ca. 3.500 Studierenden im Bezug auf ihre Karrierepläne zeigt sogar auf, dass jeder Dritte ein Beamtenverhältnis anstrebt. Darüber hinaus legen junge Deutsche viel Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und sehen daher die Gründung eines eigenen Unternehmens als besonders riskant an, vor allem vor dem Hintergrund anderer möglicher Optionen.

### DAS DEUTSCHE MODELL – URSACHENFINDUNG FÜR SCHWACH AUSGEPRÄGTES UNTERNEHMERTUM

Die sozio-strukturellen und kulturellen Vorstellungen von Unternehmertum in Deutschland haben sich in den letzten Jahren nicht signifikant verändert. Deutschland ist gut darin, Innovationen in bestehende Industrien einzubringen. Wie gezeigt wurde, fokussiert sich ein Großteil der Innovation darauf, existierende Produkte und Prozesse durch neues Know-how weiter zu entwickeln. Die aufgezeigten Gründe begünstigen die Steigerung der inkrementellen Innovation, behindern aber gleichzeitig radikale oder disruptive Innovation. Wie bereits dargestellt, liegt der Schlüssel für zukünftigen Wohlstand und Wachstum jedoch in einem ausgewogenen Innovationsmix.

Die deutsche Regierung hat viel investiert, um Strukturen zu schaffen, die das Unternehmertum stärken, aber die Wirkung ist gering und die Entwicklung stagniert seit Jahren.

**Tabelle: Das deutsche Modell – Ursachenfindung für das schwach ausgeprägte Unternehmertum**

**Faktoren zur Erhaltung des Status quo**

- Erfolgreiche inkrementelle Innovationen und starkes Wirtschaftswachstum, dies wird durch die hohe Anzahl an Innovationsoutputs, der Innovationseffizienz und am starken industriellen Sektor deutlich.
- F&E Netzwerke zwischen öffentlichen Einrichtungen und der etablierten Wirtschaft sind gut ausgebaut. Inkrementelle Innovation wird dabei gegenüber radikaler und disruptiver Innovation bevorzugt.
- Arbeitsplätze, Sicherheit und Wohlstand sind eng mit der bestehenden Struktur verbunden, und sind die Grundlage der deutschen Industrie. Eine Abweichung von diesem Kurs ist schwierig oder auch unlogisch.
- Sichere Arbeitsplätze, ein stabiles Bildungssystem und hohe Gehälter lenken junge Menschen in bestehende Institutionen anstatt sie zu GründerInnen zu machen.

**Faktoren die Entrepreneurship behindern**

- Schwache finanzielle Förderung von radikalen und disruptiven Innovationen.
- Der bestehende Arbeitsmarkt fördert langfristige Beschäftigung in großen Unternehmen und macht es GründerInnen schwer geeignete MitarbeiterInnen oder MitgründerInnen zu finden, insbesondere im IT-Bereich.
- Eine schwach ausgeprägte Gründersmentalität mit einer hohen Risikoaversität und fehlendem sozialen Status der EntrepreneurInnen in der Gesellschaft stehen dem höheren Status der Anstellung in einem Großkonzern mit sicherem Arbeitsplatz und höheren Gehältern gegenüber.
- Kaum oder keine praxisbezogene Ausbildung weder im sekundären noch im tertiären Bildungsbereich.

### ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Förderbedingungen für Startups in Deutschland haben sich verbessert – was fehlt, ist eine systematische Berücksichtigung aller Faktoren, welche Unternehmertum behindern können. Um das statische Equilibrium aufzulösen, müssen auch Deutschlands historisch gewachsene Stärken in den Blick genommen werden. Insbesondere der erlernte Fokus auf inkrementelle Innovation verhindert die Durchsetzung von radikalen und disruptiven Innovationen in Deutschland. Warum soll man etwas ändern, was doch offensichtlich gut funktioniert und jungen ArbeitnehmerInnen Status, Sicherheit und gute Bezahlung anbietet? Fraglich ist jedoch wann Deutschland mittel- bis langfristig von anderen Ländern überholt wird, welche mehr Risiken eingehen um innovative Technologien und Geschäftsmodelle hervorzubringen. Förderprogramme müssen sowohl die Schwächen als auch die bestehenden Stärken im deutschen Nationalen Innovationssystem berücksichtigen. Hier kann die Politik aktiv werden, indem sie die Gründung von lokalen unternehmerischen Netzwerken und Gruppen fördert. Dadurch fördert sie die Entstehung unternehmerischen Handelns in einer Art geschützten Raum. In einigen deutschen Städten wie Berlin, München und Hamburg entstehen bereits solche unternehmerischen Ökosysteme. Diese Knotenpunkte ziehen UnternehmerInnen und InvestorInnen aus aller Welt an.

Ein zweiter Ansatz wäre der Einsatz erfolgreicher UnternehmerInnen als Vorbild, um die Wahrnehmung und den gesellschaftlichen Status von UnternehmerInnen zu verbessern und das Stigma des Scheiterns zu verringern. So könnte das statische Gleichgewicht durchbrochen werden. Öffentliche Unterstützung, die Vertrauen aufbaut, gescheiterte UnternehmerInnen unterstützt und das persönliche Risiko reduziert, wären ebenfalls hilfreich, zumindest zu Beginn, um vorzeigbare Erfolgsergebnisse zu produzieren. Natürlich darf der Staat nur begrenzt privatwirtschaftliche Entwicklungen beeinflussen.

Bedeutsam sind daher privatwirtschaftliche AkteurInnen als FördererInnen für Unternehmertum in Deutschland und dabei insbesondere etablierte Unternehmen und erfolgreiche Serial Entrepreneurs oder InvestorInnen. Besonders etablierte Unternehmen sind auf einen ausgewogenen Innovationsmix angewiesen, um langfristig erfolgreich am Markt agieren zu können. In Berlin etablieren Unternehmen wie die Deutsche Bank, die Lufthansa, die Telekom oder Axel Springer Programme wie Acceleratoren und Inkubatoren, um mit Startups zusammenzuarbeiten. Sie kooperieren dafür häufig mit InvestorInnen und erfahrenen GründerInnen. Einige der kommenden Beiträge werden sich diesen Programmen widmen und ihre Erfolgchancen analysieren.

Zusammenfassend ist es wichtig, sich das Zusammenspiel von Kultur, sozialen Strukturen und physischer Infrastruktur bewusst zu machen. Ohne Kenntnis dieser Dynamik, sind politische und regulatorische Maßnahmen nicht zielgerichtet (Pawson und Tilley, 1997). Wachstum und Wohlstand durch einen ausgewogenen Innovationsmix gründen sich auf einem Verständnis der komplexen und systematischen Aktivitäten unter Einbindung einer Vielzahl von TeilnehmerInnen aus den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Politik.

## LITERATURVERZEICHNIS

**Ahuja, G. und Lampert, C. M. (2001).** Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 521-543.

**Audretsch, D. B., Dohse D. und Niebuhr, A. (2009).** *Cultural diversity and entrepreneurship: a regional analysis for Germany*. Paper vorgestellt auf: 24th Annual Congress of the European Economic Association. Barcelona/Spain.

**Belitz, H.; Clemens, M.; von Hirschhausen, Christian; Schmidt-Ehmcke, J.; Werwatz, A.; Zloczynski, P. (2011).** An indicator for national systems of innovation: Methodology and application to industrialized countries, *DIW Discussion Papers*, 1129.

**Bretznitz, D. (2014).** Why Germany Dominates the U.S. in Innovation. Massachusetts: *Harvard Business Review*, 4.

**Christensen, C. M. (2011).** *The Innovator's Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren*. München: Vahlen.

18 **Christensen, C., und Rayner, M. (2013).** *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.

**Cornell University, INSEAD, WIPO (2015):** The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development, Fontainebleau, Ithaca, Genf. URL: [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_gii\\_2015.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_gii_2015.pdf) (zuletzt abgerufen am 09.05.2017)

**Global Entrepreneurship Research Association (2015):** Adult Population Survey Measures 2015: In: *London Global Entrepreneurship Monitor*. URL: <http://www.gemconsortium.org/report> (zuletzt abgerufen am 09.05.2017)

**Kelley, D. J.; Singer S. und Herrington, M. (2015).** *Global Entrepreneurship Monitor 2015/16: Global Report*. Wellesley, Massachusetts: Babson College, Baruch College.

**Leonard-Barton, D. (1995)** *Wellsprings of Knowledge: Building and Maintaining the Sources of Innovation*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

**O'Connor, G. C. (1998).** Market learning and radical innovation: A cross case comparison of eight radical innovation projects. *Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 151-166.

**OECD (2013),** *Entrepreneurship at a Glance 2013*. Paris: OECD Publishing.

**OECD (2015a),** *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2015*. Paris: OECD Publishing.

## ENTREPRENEURSHIP UND NATIONALER WOHLSTAND

Warum Deutschland noch mehr für seine Gründer und Gründerinnen tun muss

**OECD (2015b)**, Culture: Entrepreneurial perceptions and attitudes, *Entrepreneurship at a Glance 2015*. Paris: OECD Publishing.

**OECD (2015c)**, Entrepreneurship at a Glance 2015, Paris: OECD Publishing.

**Pawson, R., und Tilley, N (1997)**. *Realistic Evaluation*. London: Sage Publications.

**Schumpeter, J. A. (1942)**. *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge, 82–83.

**Soskice, David**: German Technology Policy, Innovation and National Institutional Frameworks. *Discussion Paper* FS-I 96 - 319. Berlin : Wissenschaftszentrum, Berlin, 1996. URL: <http://bibliothek.wz-berlin.de/pdf/1996/i96-319.pdf> (zuletzt abgerufen am 09.05.2017)

# WAS INTERNET-STARTUPS IN BERLIN ERFOLGREICH MACHT

---

Eine qualitative Untersuchung  
fördernder und hindernder Faktoren

## WAS INTERNET-STARTUPS IN BERLIN ERFOLGREICH MACHT

Eine qualitative Untersuchung fördernder und hindernder Faktoren

Welche Faktoren fördern oder behindern die Entwicklung von frühphasigen internetbasierten Startups in Berlin und welchen Einfluss haben sie auf deren Entscheidungsfindung? Diese Studie zeigt die lokalen Bedingungen und Prozesse von Startups in Berlin auf, und soll Entscheide-

rInnen bei der Förderung der Gründermentalität in Berlin unterstützen – eine Stadt, die sich von einem lokalen Player zu einem globalen Knotenpunkt für Internet- und Hightech-Startups entwickelt hat.

## **BERLIN – EIN WICHTIGER KNOTENPUNKT FÜR INTERNET- UND STARTUPS**

Nachdem Berlin jahrzehntelang unter einer schwachen strukturellen Entwicklung litt, sind Startups heute, im Bereich der Digital-, Kreativ- und Medienwirtschaft, ein zentraler Treiber des aktuellen Wirtschaftswachstums in der Stadt geworden. Berlin hat damit die Chance, Vorbild für eine neue Gründermentalität in Deutschland zu werden. Daher ist es entscheidend, sowohl die fördernden Faktoren dieser Entwicklung als auch die potentiellen Barrieren zu kennen.

22

Berlin hat sich von einem lokalen Player zu einem globalen Knotenpunkt der Startup-Szene entwickelt. Dem Global Startup Ecosystem Report (2015) zufolge, sind in Berlin knapp 3.000 Tech-Startups ansässig, die bereits bis zu 40.000 Arbeitsplätze geschaffen haben. Neben den typischen Hauptsektoren: elektronischer Handel (E-Commerce), Computerspiele (Gaming) sowie seit neuem auch Software und IT-Dienstleistungen (Software-as-a-Service, SaaS) sowie Werbeauslieferungs- und Aussteuerungstechnologien (ad-technology, ad-tech), greifen Startups mit digitalen Innovationen auch disruptiv in klassische Industriezweige wie Gesundheit, Banken und Versicherungswesen ein.

Im Rahmen einer qualitativen Studie wurden bei 112 befragten Startups fördernde und hemmende Faktoren identifiziert. Die Startups wurden den folgenden Sektoren zugeordnet: elektronischer Handel, Software und IT-Infrastruktur, Dienstleistungen, Computerspiele, Medien und Kreativwirtschaft, mobile Applikationen, Werbeauslieferungs- und Aussteuerungstechnologien und Software Engineering. ExpertInnen baten die GründerInnen, ihre Startup-Aktivitäten zu analysieren und die für sie wichtigsten erfolgsfördernden und -hemmenden Faktoren zu identifizieren. Um sicherzustellen, dass sie ihre Entwicklung tiefgreifend hinterfragen, wurden ihnen 30-60 Minuten Zeit für diese Selbsteinschätzung gegeben. Zusätzlich evaluierten auch die ExpertInnen die bisherige Entwicklung der Unternehmen, um die Aussagekraft der Selbsteinschätzungen zu erhöhen.

Die Befragungen wurden mittels eines standardisierten Verfahrens durchgeführt, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen und die fördernden und hemmenden Faktoren für Startups strukturiert zu betrachten.

## **ÜBERSICHT ZUM AKTUELLEN FORSCHUNGSSTAND**

Eine Datenbankrecherche bei Science Direct, Ebsco und Jstore zeigte insgesamt 175 Publikationen auf, die sich zwischen 2000 und 2015 mit den Erfolgsfaktoren und Ökosystemen für Hightech- und Internet-Startups beschäftigten. Für die Publikationen, die sich direkt mit Erfolgsfaktoren auseinandersetzen, wurden drei Kategorien von erfolgskritischen Faktoren festgestellt:

- Individuelle Faktoren (z. B. HR)
- Geschäftsprozessfaktoren (z. B. Geschäftsmodell)
- Kontextfaktoren (z. B. Finanzierung, Gesetzgebung)

Die Literaturrecherche zeigte, dass dies übergreifende Faktoren für den Erfolg von Startups sind (siehe Anhang Tabelle 1). Im Detail zeigen sich dabei lokale Unterschiede, z. B. sind diese Faktoren in Israel, Schottland oder Boston laut der untersuchten Studien unterschiedlich stark ausgeprägt (van Stijn, van Rijnsoever, 2014; Collinson, 2000; Chorev, Anderson, 2006). Aus diesem Grund ist eine lokale Betrachtung der fördernden und hindernden Faktoren für den Internet- und Hightech-Bereich sinnvoll.

## WAS INTERNET-STARTUPS IN BERLIN ERFOLGREICH MACHT

Eine qualitative Untersuchung fördernder und hindernder Faktoren

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass im Allgemeinen firmeninterne Aspekte, wie z. B. das Marketing, als wichtiger eingeschätzt werden als Kontextfaktoren. Vor allem persönliche Eigenschaften der GründerInnen und des Kernteams, wie z. B. Expertise und Erfahrungswerte, Engagement, unternehmerisches Handeln, interne Entscheidungsstrukturen, Risikoaffinität, Proaktivität, Größe und Beschaffenheit des Teams, Ambiguitätstoleranz und

Vertrauen in den eigenen Erfolg wurden als erfolgsscheidend bewertet (z. B. Jain, Ali, 2013; Block, Brockmann, Klandt, 2008). Faktoren wie Einstellung, Fähigkeiten und Verhalten und deren Mischung im Team sind demnach kritisch für den Erfolg eines Internet-Startups (z. B. Chandler & Hanks, 1994).

## FAKTOREN DIE BERLINER INTERNET-STARTUPS FÖRDERN UND BEHINDERN

Im Laufe der letzten zwei Jahre hat das Team der Startup Clinics qualitative Interviews mit Startups durchgeführt. Im Rahmen von 112 Befragungen wurden fördernde und hemmende Faktoren explizit untersucht. Die Startups wurden während des Interviews gebeten, Faktoren zu nennen die entscheidend für deren Entwicklung waren. Außerdem notierten die ExpertInnen auch die Faktoren, die nicht explizit angesprochen, aber aus dem Gespräch

ersichtlich wurden. Auf Basis dieses Prozesses, können die erfassten Faktoren als hochsignifikant angesehen werden. Eine Inhaltsanalyse der 112 Befragungen identifizierte 371 Einzelnennungen welche ursprünglich 38 Faktoren zugeordnet wurden, von denen 24 Faktoren fünf Mal oder öfter genannt wurden (siehe Tabelle 1). Die davon zwölf meistgenannten Faktoren werden im Folgenden im Detail analysiert.

Tabelle: Relevante Faktoren, basierend auf den Interviews der Startup Clinics

FAKTOR		NENNUNGEN <sup>1</sup>	ANTEIL DER STARTUPS <sup>2</sup>
Kernteam	Gründergeist/Motivation/Engagement	29	29,9%
	Komplementäre Fähigkeiten	28	25,0%
	Netzwerk	10	8,9%
Teamfähigkeiten	Business	7	6,3%
	Gründererfahrung	17	15,2%
	Industrie-/Marktkennntnis	28	25,0%
	Marketing/Vertrieb	8	7,1%
	Technologie	11	9,8%
Externe Unterstützung		23	20,5%
Allgemeines Umfeld/Ecosystem		5	4,5%
Finanzierung		18	16,1%
Gestaltung des Geschäftsmodells	Definition des Geschäftsmodells	21	18,8%
	Definition des USP	6	5,4%
Wachstumspotential	Marktpotential	16	14,3%
	Machbarkeitsnachweis	15	13,4%
Produkt	Entwicklungskosten, Kosten der Produkteinführung	8	7,1%
	Innovativität	10	8,9%
	Skalierbarkeit	6	5,4%
Marketing	Kooperationen	16	14,3%
	Definition der Zielgruppe(n)	5	4,5%
	Erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen	9	8,0%
Gesetze und Regulierungen	Unternehmensgründung insbesondere Registrierung	5	4,5%
	Rechtliche Fragestellungen	25	22,3%
Interner Aufbau/Prozesse		7	6,3%

24

<sup>1</sup>Insgesamt 333 Nennungen. Faktoren mit weniger als 5 Nennungen wurden nicht dargestellt.

<sup>2</sup>Basierend auf 112 Startup-Interviews, die die fördernden und hemmenden Faktoren adressierten (aus der Gesamtmenge von 197 Startups)

### MAKE IT OR BREAK IT – KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN

Kritische Erfolgsfaktoren entscheiden über das Gelingen oder Scheitern eines Startups. Die Faktoren, die in den Interviews identifiziert wurden, ließen sich im Wesentlichen in zwei Kategorien teilen: ausschließlich fördernde Faktoren und überwiegend hemmende Faktoren. Nur einige der Faktoren wurden sowohl als fördernd als auch hemmend genannt. Diese Faktoren haben das Potential, den Erfolg von Startups positiv oder negativ zu beeinflussen. Diese haben wir daher als kritische Erfolgsfaktoren bezeichnet (Boynton und Smud 1984). Da kritische Erfolgsfaktoren so zentral für das Tagesgeschäft, die strategische Ausrichtung und den zukünftigen Erfolg von Startups sind, sollten diese im Fokus stehen.

Die fünf kritischen Erfolgsfaktoren für Internet-Startups sind:

- Gründergeist, die Motivation und das Engagement des Kernteams
- Das Netzwerk des Kernteams
- Technische Teamfähigkeiten
- Gründungserfahrung
- Marketingkooperationen

### SETTING THE SCENE – HEMMENDE FAKTOREN

Einige Faktoren wurden von den befragten Startups besonders häufig als ausschließlich hemmend bezeichnet. Der proaktive Umgang mit diesen Faktoren kann daher als Voraussetzung für die Gründung eines Startups gesehen werden.

Die drei häufigsten hemmenden Faktoren sind:

- Rechtliche Fragestellungen
- Definition des Geschäftsmodells und
- Finanzierung

Rechtliche Themen, wie z. B. Probleme mit dem Datenschutz oder mit intellektuellem Eigentum, insbesondere in bestimmten Geschäftsfeldern (z. B. die Digitalisierung

Drei dieser fünf Faktoren stehen in direktem Zusammenhang mit den Menschen, die im Startup arbeiten. Dass technische Teamfähigkeiten von internetbasierten Startups als besonders wichtig bewertet wurden, ist naheliegend. Netzwerke des Kernteams werden darüber hinaus als bedeutsam angesehen.

Ein Aspekt, der sich direkt auf den Geschäftsprozess bezieht, sind Marketingkooperationen, d. h. Kooperationen mit etablierten Firmen (B2B) oder beliebten Kundenplattformen (B2C), die Startups in den frühen Phasen häufig beim Wachstum helfen. Sie erzeugen erste Verkaufskanäle für Startups und stärken ihre Sichtbarkeit im Zielmarkt. Deutschlands risikoaverse Kultur beeinflusst diesen Bereich stark. Nur wenige Firmen und öffentliche Einrichtungen sind bereit, Produkte oder Services von Startups zu nutzen, was Startups besonders abhängig von einer Kooperation mit bereits Etablierten macht.

## MAKE A BUSINESS FLY – FÖRDERNDE FAKTOREN

Die Interviews haben eine Reihe von Faktoren zu Tage gebracht, die von den meisten Startups als fördernd erwähnt wurden (über 80% Prozent positive Nennungen). Diese Faktoren ermöglichen starkes Wachstum und fördern das Geschäft, sobald die kritischen Erfolgsfaktoren abgesichert sind. Zwei dieser Faktoren wurden mit dem Startup-Team und dessen Fähigkeiten in Verbindung gebracht.

Die meisten Startups haben folgende Faktoren genannt:

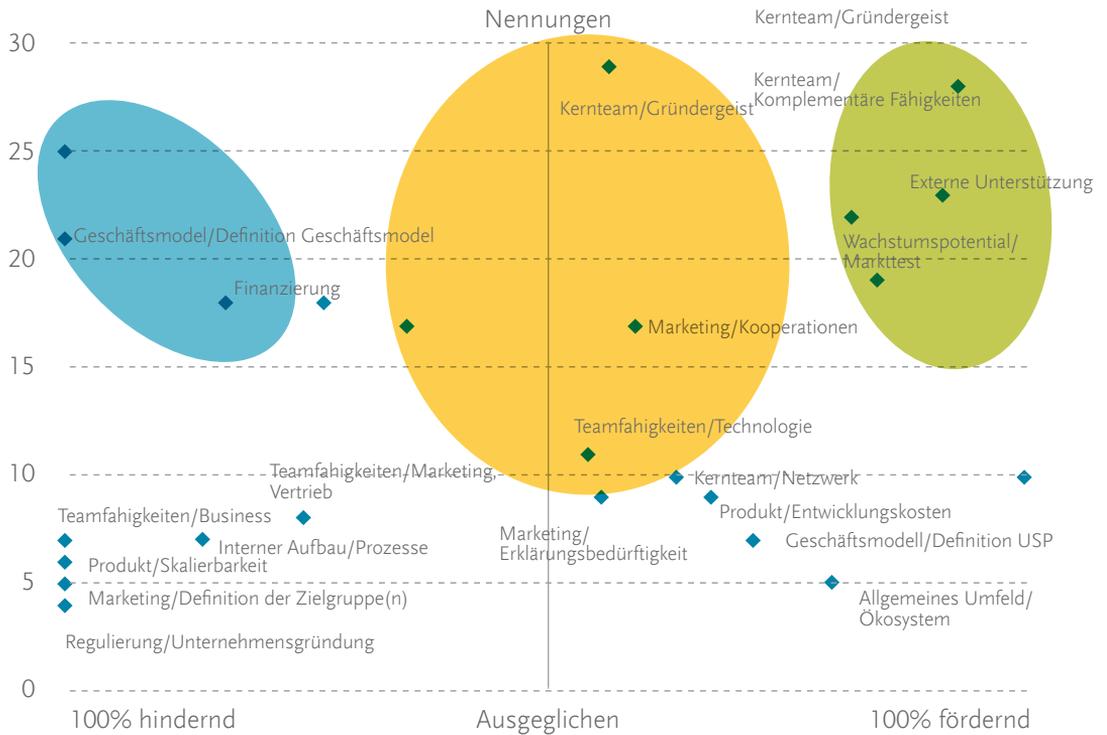
- Industrie- und Marktkenntnis des Teams
- Externe Unterstützung
- Machbarkeitsnachweis
- Marktpotenzial

manche gemeinsam getroffenen Entscheidungen sich später als falsch herausgestellt haben. In den meisten Fällen wurde externe Unterstützung aber als ein deutlich positiver Faktor für den Aufbau von Startups gesehen. Letztendlich spielt auch der Machbarkeitsnachweis und das Marktpotential eine kritische Rolle für den Erfolg des Startups. Das Marktpotential wurde von den Startups auf vielfältige Weise erwähnt, z. B. in dem sie ihre Marktnische beschrieben oder ein komplett neues Produkt oder eine vollständig neue Technologie vorgestellt haben.

- 26 Ein Team an GründerInnen, das Erfahrung im Zielmarkt hat, wird als der förderlichste Faktor und als wertvolles Gut für ein Startup gesehen. Externe Unterstützung wie z. B. durch Acceleratoren, MentorInnen, BeraterInnen oder Einrichtungen wie die Startup Clinics, wird ebenfalls sehr positiv bewertet. In einigen Fällen wird diese Art der Unterstützung allerdings als hemmend gesehen, da damit mehr Zeitaufwand verbunden ist und

# WAS INTERNET-STARTUPS IN BERLIN ERFOLGREICH MACHT

Eine qualitative Untersuchung fördernder und hindernder Faktoren



## ZUSAMMENFASSUNG UND EMPFEHLUNG

Basierend auf den Daten von 112 Interviews mit Startup-Teams, haben wir insgesamt 24 gründungsrelevante Faktoren identifiziert und aus diesen die 12 Wichtigsten für die Gründung eines Startups herausgearbeitet: kritische Erfolgsfaktoren, fördernde Faktoren und hindernde Faktoren.

Die Literaturrecherche zum Thema ergab, dass die Eigenschaften des Kernteams generell als besonders wichtiger Erfolgsfaktor gelten. So identifizierte z. B. eine Studie über Hightech-Startups in Israel (Chorev & Anderson 2006) folgende erfolgskritische Faktoren: Geschäftsidee, Strategie, Engagement des Kernteams, Expertise und Marketing. Israel verfügt über ein besonders starkes GründerInnennetzwerk – dies könnte erklären, warum der Faktor Netzwerk in der Studie von Chorev & Anderson fehlt, aber in der empirischen Untersuchung von Berlin, das sein Netzwerk noch aufbaut, als zentraler Erfolgsfaktor enthalten ist.

EntscheiderInnen aus Politik und Wirtschaft können die Kompetenz von GründerInnen, ihre unternehmerische Motivation und Geschäftsideen nur schwer direkt fördern – obwohl dies einige der zentralen Erfolgsfaktoren unserer Studie sind. Auf Bundesebene kann die Politik aber ein positives Umfeld für Startups schaffen, das vor allem ihre Bedürfnisse im Hinblick auf Gesetzgebung und Regulierung berücksichtigt. Auch eine aktuelle Studie der IW Consult weist auf die Notwendigkeit der Entbürokratisierung in Deutschland hin. Die Gründung eines Unternehmens dauert in Deutschland doppelt so lang wie in Großbritannien. Auch die Steuersätze für GründerInnen sind in Deutschland höher und die Steuererklärung und -rückerstattung dauern doppelt so lang.

Sowohl Einstellung als auch Expertise von zukünftigen GründerInnen könnte durch unternehmerische Bildung in der Schule gefördert werden. Vor allem IT- und Wirtschaftskennnisse stehen nicht auf dem deutschen Lehrplan und die technische Infrastruktur ist an den meisten

Schulen unzureichend. Dabei bildet genau diese technische Ausbildung den Grundstein für Firmengründungen im Internet- und Bereich.

Auf lokaler Ebene kann der Gesetzgebung in Berlin die Entwicklung von Startups durch finanzielle Mittel fördern, indem sie z. B. mehr Wagniskapital bereitstellen – in diesem Bereich gibt es bisher nur wenig Fortschritte. Gerade bei radikalen und disruptiven Technologien und Geschäftsmodellen fehlen risikofreudige GeldgeberInnen und UnterstützerInnen. Hier ergibt sich eine Lücke für die öffentliche Hand. Darüber hinaus sollte die Politik lokale Netzwerke und Ökosysteme schaffen. Nachdem das Netzwerk des Gründungsteams, externe Unterstützung und Marketingkooperationen als besonders förderlich identifiziert wurden, sollen hier Möglichkeiten geschaffen werden, damit sich die Player im Markt kennenlernen und neue Kontakte knüpfen. Israel hat beispielsweise ein dichtes Netzwerk geschaffen, in dem neue GründerInnen die nötige Expertise und Unterstützung von erfolgreichen Startups und InvestorInnen bekommen. Ein funktionierendes Netzwerk aus GründerInnen, Bildungsangebote, erfolgreichen Unternehmen, InvestorInnen, KundInnen und einer regionaler Wirtschaftsförderung ist der Schlüssel zu einem lebendigen unternehmerischen Ökosystem. Die Regierung könnte dieses Ökosystem z. B. mit Workshops, MentorInnenprogrammen und interaktiven Plattformen unterstützen. Auch könnte die öffentliche Hand Startups häufiger für Aufträge nutzen und so als gutes Beispiel vorangehen.



## LITERATURVERZEICHNIS

**Aaboen, L., Dubois, A., & Lind, F. (2013).** Strategizing as networking for new ventures. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1033-1041.

**Aspelund, A., Berg-Utby, T., & Skjevdal, R. (2005).** Initial resources' influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms. *Technovation*, 25(11), 1337-1347.

**Block, J., Brockmann, H., Klandt, H., & Kohn, K. (2008).** Start-up Barriers in Germany: A Review of the Empirical Literature. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1155802](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1155802) (zuletzt abgerufen am 09.05.2017)

**Branz, R., & Gleizal, A. (2014).** Entrepreneurship dynamism - The influence of contextual factors on new entries: A comparative study of two business environments: Sweden and Brazil (Dissertation). URL: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-97315> (zuletzt abgerufen am 09.05.2017)

**Boynton, A.C., and Zmud, R.W. (1984).** An Assessment of Critical Success Factors," *Sloan Management Review* 25(4), 17-27.

30

**Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994).** Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of business venturing*, 9(4), 331-349.

**Chorev, S., & Anderson, A. R. (2006).** Success in Israeli high-tech start-ups; Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162-174.

**Collinson, S. (2000).** Knowledge networks for innovation in small Scottish software firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3), 217-244.

**Compass (2015).** The global startup ecosystem report. URL: <http://startup-ecosystem.compass.co/ser2015/> (zuletzt abgerufen am 09.05.2017)

**Hyytinen, A., Pajarinen, M., & Rouvinen, P. (2015).** Does innovativeness reduce startup survival rates?. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 564-581.

**Inderst, G. (2013).** Private infrastructure finance and investment in Europe. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2359648](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2359648) (zuletzt abgerufen am 09.05.2017)

**Jain, R., & Ali, S. W. (2013).** A Review of Facilitators, Barriers and Gateways to Entrepreneurship: Directions for Future Research. *South Asian Journal of Management*, 20(3), 122.

**Kakati, M. (2003).** Success criteria in high-tech new ventures. *Technovation*, 23(5), 447-457.

## ENTREPRENEURSHIP UND NATIONALER WOHLSTAND

Warum Deutschland noch mehr für seine Gründer und Gründerinnen tun muss

**Nowak, M. J., & Grantham, C. E. (2000).** The virtual incubator: managing human capital in the software industry. *Research Policy*, 29(2), 125-134.

**Song, M., Podoyntsyna, K., Van Der Bij, H., & Halman, J. I. (2008).** Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis. *Journal of product innovation management*, 25(1), 7-27.

**van Stijn, N., & van Rijnsoever, F. (2014).** Climate-KIC Scout Report-The Boston Start-up Ecosystem.  
URL: <http://www.startupinsights.org/wp-content/uploads/2014/09/Climate-KIC-Scout-Report-Boston.pdf> (zuletzt abgerufen 09.05.2017)

Tabellarischer Anhang

## WAS INTERNET-STARTUPS IN BERLIN ERFOLGREICH MACHT

Eine qualitative Untersuchung fördernder und hindernder Faktoren

AUTOR	METHODE	FAKTOREN	WENIGER RELEVANTE FAKTOREN
Chorev & Anderson (2006)	Mehrstufige Methode: ExpertInneninterviews, Umfrage, Delphi-Methode	Gründungs idee, Strategie und Engagement des Kernteams, Erfahrungswerte, Marketing (Kritische Faktoren) Management, Kundenbeziehungen, F&E (Relevante Faktoren)	Netzwerke, Arten der Finanzierung, Wirtschaft, Produkte/ Organisation <i>am wenigsten ausschlaggebende Faktoren</i> : Umfeld und politische Situation
Song et al. (2008)	Metaanalyse aus 31 empirischen Studien: Identifizierung der 24 am meisten untersuchten Erfolgsfaktoren (Pearson Korrelationen)	Supply-Chain Integration, Marktumfang, Unternehmensalter, Größe des GründerInnenteams, finanzielle Ausstattung, Marketing- und Industrieerfahrung der GründerInnen, bestehender Patentschutz	F&E Erfahrung des GründerInnen, Erfahrung mit Startups, Heterogenität und Dynamik des Unternehmensumfeldes, Wettbewerbsintensität
Kakati (2003)	Identifizierung von 38 Kriterien; 27 erfahrene VC's wurden gebeten eines Ihrer erfolgreichsten und am wenigsten erfolgreichsten/ gescheiterten Ventures zu bewerten	GründerInnenqualität, Erfahrung und Kenntnisse des/r Gründers/ in, ressourcenbasiertes Potential, Wettbewerbsstrategie, Fähigkeit zur Ausschöpfung des ressourcenbasierten Potentials, Anwendung von Strategien, Fähigkeit die individuellen Kundenanforderungen zu erfüllen	
Jain & Ali (2013)	Faktoren, die unternehmerischen Erfolg fördern (Literaturrecherche)	Bestimmung des Umfeldes, Abhängigkeit von persönlichen Merkmalen, Fähigkeit zur Identifikation von Chancen, Marketing, unternehmerische Leistungsorientierung, Innovationsfähigkeit, internalisierte Kontrolle, Risikobereitschaft, Proaktivität, angemessene Toleranz für Ambiguität, Selbstwirksamkeit, unternehmerische Eltern, Bildung und Training, Arbeitserfahrung, soziales Netzwerk	
Block, Brockmann, Klandt (2008)	Hinderliche Faktoren für Unternehmensgründungen in Deutschland	Schwierigkeiten mit: Bereitstellung finanzieller Mittel, qualifizierten MitarbeiterInnen, Kundenbeziehungen und Vertrieb, bürokratische Hürden & rechtliche Aspekte, individuelle Risikobereitschaft, Vertrauen in unternehmerische Kompetenzen	

AUTOR	METHODE	FAKTOREN	WENIGER RELEVANTE FAKTOREN
Aspelund et al. (2005)	Basierend auf Langzeitdaten von 80 norwegischen und schwedischen technologiebasierten Startups	Kleine & heterogene Teams haben eine erhöhte Überlebenswahrscheinlichkeit und überwinden Hürden leichter; Wahrscheinlichkeit des Überlebens steigt mit höherer technologischer Innovationskraft (radikale Innovation); frühe strategische Entscheidungen bestimmen den Weg für neue Unternehmen und begrenzen die strategischen Optionen in späteren Stadien; frühvorhandene interne Ressourcen sind Grundlagen des Überlebens eines Technologieunternehmens	GründerInnenenerfahrung hatte keinen positiven Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit eines neuen Unternehmens
Hyytinen et al. (2015)		Überlebenswahrscheinlichkeit innovativer Startups ist geringer; die Kombination von Innovationsstärke und GründerInnen mit höherem Risikobereitschaft reduziert die Überlebenschancen des Startups	Negative Beziehung zwischen Innovationsgrad und Erfolgswahrscheinlichkeit des Unternehmens
Aaboen et al. (2013)	Fokus auf der Entwicklung neuer Unternehmen, Identifikation von Mustern in der Netzwerkbildung; Methode: Langzeitstudie von drei Gründungen mit insgesamt 18 Interviews; Befund: 3 Muster	Aufdecken & Verwerten von Ähnlichkeiten kann Entwicklung der weiteren Beziehung begünstigen und könnte die Wahrnehmung des Geschäftspotentials beeinflussen; Austausch mit KundInnen ist ein effektiver Weg die Ressourcenbasis zu erweitern und die Position im Netzwerk zu stärken, ohne spezifisches „Nutzerwissen“ zu entwickeln; die Entwicklung von Beziehungen zu MediatorInnen erweitert den Kundenstamm und stärkt die Position im Netzwerk	
Nowak & Grantham (2000)	Studie der kalifornischen Softwareindustrie, Hauptbarrieren	Probleme durch: Mangelnder Zugang zu kostengünstiger Infrastruktur, fehlende adäquate Managementfähigkeiten, Marketingwissen & Vertriebsnetzwerke, Unterkapitalisierung, (mangelnde Managementenerfahrung & fehlendes Verständnis der lokalen SeedinvestorInnen); Mangel an einem kohärenten Geschäftsmodellen	
Inderst et al. (2009)		InvestorInnen wie VCs können die Wachstumsrate von neuen Unternehmungen direkt beeinflussen	

## WAS INTERNET-STARTUPS IN BERLIN ERFOLGREICH MACHT

Eine qualitative Untersuchung fördernder und hindernder Faktoren

AUTOR	METHODE	FAKTOREN	WENIGER RELEVANTE FAKTOREN
Collinson (2000)	Untersuchung kleiner einheimischer Softwareunternehmen in Schottland, Fokus auf Stärken und Schwächen der sozio-ökonomischen Infrastruktur der Region als Grundlage für neue innovative Unternehmungen	Zwei Arten von Wissen sind besonders wichtig: strategisches Wissen & spezifische Fachkenntnisse; Wachstum der lokalen Cluster von neuen High-Tech-Unternehmen im Zusammenhang mit lokaler Anhäufung von Fachwissen/Know-How; zur Verfügung stehende Erfahrung und Wissen sind durch das soziale, kulturelle und wirtschaftliche Umfeld der spezifischen Region stark beeinflusst	
Branz, Gleizal (2014)	Untersuchung wie kontextuelle Faktoren die Entscheidung von GründerInnen ein neues Unternehmen zu gründen, beeinflussen; Fokus auf Schweden und Brasilien; Interviews & Literaturrecherche	<i>Literaturrecherche:</i> Wirtschaftlicher Wohlstand, Gesetzgebung und Prozesse, Gesetze und Bürokratie; Kultur; Netzwerke und Wissen; finanzielle und nicht-finanzielle Förderung <i>Empirische Ergebnisse:</i> sieben kontextuelle Faktoren zeigen in Schweden und Brasilien nicht dieselben Auswirkungen, sind vom Umfeld abhängig, wichtigste übergreifende Faktoren: Netzwerk und finanzielle Unterstützung	
van Stijn, Rijnsoever (2014)	Fallstudie, Fokus auf die Rolle der Universitäten zur Förderung von Startups 42 Interviews im Startup-Umfeld von Boston	Kultur des "paying it forward" (Hilfst du mir, helfe ich dir) und unterstützende Institutionen sind elementar; ausgeglichenes und inspirierendes Startup-Umfeld; Universitäten und Startups sind intrinsisch an einer nachhaltigen Zusammenarbeit interessiert; Universitäten bewerben Unternehmertum als legitimen Karrierepfad; Entrepreneurship Unterricht muss "action-based" (handlungsorientiert) sein; Verantwortung, Leadership & Engagement führen zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit; Universitäten sind ideale Versuchslabore für neue Technologien und Produkte	

## Glossar

## ENTREPRENEURSHIP UND NATIONALER WOHLSTAND

Warum Deutschland noch mehr für seine Gründer und Gründerinnen tun muss

**Computerspiele (Gaming):** Erfindung, Produktion und Vermarktung von Spielen.

**elektronischer Handel (E-Commerce):** Ein- und Verkaufshandlungen, welche über das Internet stattfinden.

**Geschäftsmodell:** Ein Geschäftsmodell (engl. Business Model) ist ein Modell, welches zeigt wie ein Unternehmen Mehrwert für Kunden erzeugt und einen Ertrag erwirtschaftet. (siehe Gabler Wirtschaftslexikon, unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/geschaeftsmodell.html>)

**Gründungsrate:** Es handelt sich um eine Kennzahl, die die Anzahl der Gründungen auf die Anzahl der Erwerbspersonen (seltener die Anzahl der Betriebe) bezieht.

**Entrepreneurship:** Entrepreneurship wird häufig vereinfacht unter dem Prozess der Unternehmensgründung zusammengefasst. Die naheliegendste deutsche Entsprechung ist jedoch Unternehmertum. (siehe Gründerszene, unter: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/entrepreneurship>)

**HIIG:** Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft in Berlin.

**internetbasiertes Startup:** Es handelt sich um ein Startup dessen Geschäftsmodell maßgeblich auf dem Internet basiert – also ein internetbasiertes Startup. Es geht um branchenübergreifende Gründungen, die auf Internet und Digitalisierung angewiesen sind - auch außerhalb des klassischen IT-Sektors.

**Machbarkeitstest bzw. -nachweis (Proof of Concept):** Test über die Durchführbarkeit eines Vorhabens

**Nationales Innovationssystem:** Ein Nationales Innovationssystem ist ein Konzept das die Kapazität einer Volkswirtschaft Wissen und Technologien zu produzieren, zu kommerzialisieren, zu importieren und zu verwerten, analysiert. Innovation, Fortbildung und technologische Entwicklung sind für den langfristigen wirtschaftlichen Fortschritt notwendig und werden als komplexe systematische Aktivitäten unter Einbindung einer Vielzahl von TeilnehmerInnen verstanden. (siehe "International Network for SME", unter: <http://www.insme.org/glossary/national-innovation-system-nis>)

**Skaleneffekte:** Es handelt sich um Größenvorteile. Die Selbstkosten je Stück, die im Unternehmen in der Produktion für ein Produkt anfallen, sinken mit steigender Produktionsmenge. (siehe Welt der BWL, unter: <http://www.welt-der-bwl.de/Economies-of-Scale>)

**Software und IT-Infrastruktur Dienstleistungen (Software-as-a-Service, SaaS):** Bereitstellung von Software und IT-Infrastruktur durch einen externen Dienstleister.

**Startup-Accelerator:** Es gibt keine einheitliche Definition, dafür sind Acceleratoren als Forschungsgegenstand noch nicht hinreichend untersucht. Die am häufigsten verwendete Definition lautet: "Acceleratoren sind Startup-Programme, die durch einen offenen, aber hochgradig kompetitiven Wettbewerb gekennzeichnet sind. Sie bieten Funding für einen sehr frühen Zeitpunkt der Unternehmensentwicklung, häufig gegen Eigenkapitalbeteiligung. Acceleratoren fokussieren auf kleine Teams und weniger auf EinzelgründerInnen und bieten zeitlich begrenzte Unterstützung insbesondere Veranstaltungen, intensives Mentoring und sind als Kohorte organisiert ähnlich einer Schulklasse." (siehe die bekannte NESTA Studie "The Startup Factories" unter: <http://www.nesta.org.uk/publications/startup-factories>)

**Startup Clinics:** Die Startup Clinics sind eine für Startups kostenfreie Dienstleistung. GründerInnen können individuelle Treffen mit Doktoranden buchen und finden Unterstützung bei der Lösung bestimmter Herausforderungen. Startups bekommen entweder direkt Unterstützung oder werden an ein Expertennetzwerk weitergeleitet. 🌐 <https://www.hiig.de/project/innovation-und-entrepreneurship/>

**Startup-Hubs bzw. Startup-Knotenpunkte:** Startup-Knotenpunkte sind Orte an denen sich besonders viele Startups ansiedeln.

**Startup Inkubator:** Inkubatoren sind Organisationen, die ExistenzgründerInnen meist in frühen Phasen des Gründungsprozesses unterstützen. Maßnahmen sind Beratung und Coaching, aber auch die Bereitstellung von Büroräumen und Infrastruktur, bis hin zu umfangreichen Services. (siehe Gründerszene Lexikon, unter: 🌐 <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/inkubator>)

**Startup-Ökosystem:** Ein Startup Ökosystem ist bestimmt durch Startups in unterschiedlichen Phasen und verschiedenen Organisationen wie Forschungseinrichtungen, unterstützende Einrichtungen (finanziell, rechtlich,...) oder große Unternehmen, welche sich physisch oder virtuell miteinander vernetzen und systemisch interagieren mit dem Ergebnis von Neugründungen und Wachstum bestehender Gründungen.

**TEA-Quote (Total early-stage entrepreneurial activity):** Prozentualer Anteil an Personen zwischen 18 und 64 Jahren, die ein Unternehmen gründen wollen oder bereits gegründet haben. (siehe GEM, unter: 🌐 <http://www.gemconsortium.org/>)

**Venture Capital bzw. Wagniskapital:** Wagniskapital gehört in den Bereich des Eigenkapitals und bezieht sich auf Eigenkapitalinvestitionen zur Förderung der frühen Entwicklungsphasen eines Unternehmens.

**Werbeauslieferungs- und Aussteuerungstechnologien (ad-technology, ad-tech):** Digitale Technologien zur Analyse im Werbekontext.







