



ALEXANDER VON HUMBOLDT
INSTITUT FÜR INTERNET
UND GESELLSCHAFT

HIIG DISCUSSION PAPER SERIES

Discussion Paper No. 2015-06

Fördernde und hindernde Einflussfaktoren für Internet-enabled Startups

19.02.2015

AutorInnen in alphabetischer
Reihenfolge

Dopfer, Martina

martina.dopfer@hiig.de
HIIG

von Grafenstein, Maximilian

max.grafenstein@hiig.de
HIIG

Richter, Nancy

nancy.richter@hiig.de
HIIG

Schildhauer, Thomas

thomas.schildhauer@hiig.de
HIIG

Tech, Robin P.G.

robin.tech@hiig.de
HIIG

Trifonov, Stefan

stefan.trifonov@hiig.de
HIIG

Wrobel, Martin

martin.wrobel@hiig.de
HIIG

Besonderer Dank gilt Konstanze
Neumann und Lisa Chichowitz
für Lektorat und Korrektorat

ABSTRACT

Startups are a source of new ventures, products and services which are needed to compete in markets that may be highly disrupted by the internet, mobile computing, social media and other new technology platforms. This article develops an explicit account of the factors and contexts influencing internet-enabled startups and thereby conceives of entrepreneurship as an action-oriented phenomenon. The decomposition of the entrepreneurial process into discrete activity types gives insight into the range of behaviours, skills and resources required of entrepreneurs. Building on the data generated by the HIIG's entrepreneurship research team—interviews with 94 startups in PhD-led Startup-Clinics between July 2013 and December 2014—this article discusses the main supporting and hindering factors for internet-enabled startups in Berlin. The data enables policy makers to guide their decisions and to improve the overall startup community in Berlin and Germany.

KEYWORDS

Internet-enabled startups, Berlin, startups, supporting factors, hindering factors

CONTENTS

1. ZUSAMMENFASSUNG	1
2. EINLEITUNG: DIE SITUATION FÜR STARTUPS IN BERLIN UND DEUTSCHLAND	4
3. FORSCHUNGSANSATZ FÜR INTERNET-ENABLED STARTUPS	5
4. FORSCHUNGSERGEBNISSE IM ÜBERBLICK	8
4.1 Business Model Innovation	10
4.2 Vertrieb	14
4.3 Personal und Management	17
4.4 Finanzierung	20
4.5 Recht	23
5. EMPFOHLENE MAßNAHMEN FÜR INTERNET-ENABLED STARTUPS	29
6. REFERENZEN	31

1. Zusammenfassung

In den letzten Jahrzehnten hat die Bedeutung des Internets und der Umgang mit Informationen zugenommen. Hiermit stellen sich neue Herausforderungen für innovative Startups deren Geschäftsmodell auf Internettechnologien basiert — sogenannten Internet-enabled Startups. Insbesondere in den Bereichen Geschäftsmodellentwicklung, Vertrieb, Personal und Management, Finanzierung sowie Recht ergeben sich Herausforderungen. Die Forschung richtet sich daher auf das Verständnis der fördernden und hindernden Einflüsse für die Entwicklung von innovativen Startups und davon abgeleitet auf konkrete Maßnahmen, welche die Bedingungen für Startups verbessern.

In Interviews mit 94 Startups zwischen Juli 2013 und Dezember 2014 identifizierten DoktorandInnen der Berliner Startup Clinics mit Hilfe einer Assessment-Methodologie die wichtigsten fördernden und hindernden Faktoren für Internet-enabled Startups aus Sicht der Startups — ergänzt durch die jeweils externe Sichtweise der/des ForscherIn. Die vorliegende Methodologie orientiert sich an der Lernforschung und untersucht den Lernfortschritt von Startups, welcher durch schriftliche Berichte und Interviews festgehalten wird. Ziel ist es herauszufinden in welchen Bereichen Startups Probleme haben bzw. welche Bereiche sich besonders fördernd auf ihre Gründungsaktivität auswirken. Die Ergebnisse helfen ExpertInnen und politischen EntscheiderInnen dabei, Startups gezielter zu unterstützen.

Das vorliegende Arbeitspapier gibt einen Überblick zu den Herausforderungen und Maßnahmen und schlägt einen prozessorientierten theoretischen Rahmen vor. Es zeigt außerdem warum das Thema Entrepreneurship gerade für Deutschland bedeutsam ist.

Geschäftsmodellentwicklung

Ein funktionierendes und skalierbares Geschäftsmodell ist ein zentraler Wettbewerbsfaktor für ein Internet-enabled Startup in der frühen Phase. Das Geschäftsmodell dient beispielsweise dazu, kundInnengerechte Lösungen zu entwickeln und die eigene Geschäftsidee an wichtige Anspruchsgruppen zu kommunizieren. Startups müssen sich daher die Zeit nehmen, sich intensiv

und kritisch mit den einzelnen Bausteinen, aber auch mit deren Beziehungen zu beschäftigen. Iterative Methoden der Geschäftsmodellentwicklung sowie die Auseinandersetzung mit bestehenden Umsatzmodellen und deren Adaption unterstützen Startups. Die Hilfe durch andere Startups und ExpertInnen in Workshops hat sich als sinnvoll für die strategische Geschäftsmodellentwicklung herausgestellt.

Vertrieb

Die meisten Internet-enabled Startups weisen eine geringe Affinität zum Thema Vertrieb auf und haben Herausforderungen bei der KundInnenakquise. Bei verschiedenen Startups wurde beobachtet, dass sie ihre KundInnen oder ihre Zielgruppe nicht gut genug kennen, beziehungsweise nicht mit Nachdruck daran arbeiten diese möglichst schnell besser kennenzulernen. Dabei ist der frühe Austausch mit KundInnen nicht nur aus vertrieblicher Sicht wichtig, sondern dient ebenso der Produktentwicklung. Zwar macht das Internet das Auffinden von und die Interaktion mit KundInnen so einfach wie nie zuvor, entscheidend ist jedoch, dass Startups ihre Grundhaltung gegenüber dem Vertrieb ändern und dem Thema mehr Aufmerksamkeit und Bedeutung beimessen. Der Kontakt mit erfahrenen ExpertInnen ist eine gute Voraussetzung, um sich dem Thema Vertrieb zu nähern.

Personal und Management

Der Aufbau eines Internet-enabled Startups setzt komplementäre fachliche Kompetenzen voraus. Insbesondere technisches Know-how ist maßgeblich für die iterative Weiterentwicklung eines im Rahmen der Lean Startup-Methodologie geforderten Minimal Viable Products. Die Nachfrage nach EntwicklerInnen ist jedoch hoch und IT-basierte Jobs werden am Markt entsprechend vergütet. Ein Internet-enabled Startup sollte daher die eigene Idee oder Vision nachvollziehbar, authentisch und mit Erfolgspotential kommunizieren, um das eigene Unternehmen für neue Talente — seien es MitgründerInnen oder MitarbeiterInnen — attraktiv zu machen. MitgründerInnen und MitarbeiterInnen findet ein Startup über Kontaktplattformen im Internet, aber auch über lokale Meetup-Gruppen und andere Veranstaltungen. Darüber hinaus unterstützen ExpertInnen die

Sensibilisierung für das Thema Personal und helfen die richtigen Personen zu finden.

Finanzen

Startups in frühen Phasen fehlt oftmals das betriebswirtschaftliche Wissen, um eine Idee in einen Business Case zu verwandeln oder eine kompetente Wettbewerbsanalyse durchzuführen. Sehr schnell nimmt die Bedeutung einer komplexen Finanzplanung und die Identifikation geeigneter InvestorInnen zu. Auch hier fehlt es häufig an den nötigen Kompetenzen und Netzwerken. Öffentliche Förderungen — beispielsweise EXIST — sind nützlich für frühe Gründungsphasen. Junge Unternehmen verlassen die Programme jedoch oftmals ohne das nötige Rüstzeug, um für private InvestorInnen interessant zu sein. Private Unterstützungsprogramme — wie Acceleratoren und Business Angels — helfen Startups ihre finanziellen Spielräume zu verbessern, verlangen dafür aber Unternehmensanteile.

Recht

Startups verfügen — verglichen mit der Ausprägung anderer Kompetenzen — über geringe Rechtskenntnisse. Dies kann sich sowohl nachteilig auf die Entwicklung des Geschäftsmodells und auf die strategische Positionierung am Markt, als auch auf das operative Geschehen auswirken. Zu den Herausforderungen zählen insbesondere die Vereinbarkeit von Geschäfts- bzw. Produktidee mit dem geltenden Urheber- und Datenschutzrecht, aber auch der Schutz der Innovation, die Wahl der geeigneten Rechtsform sowie Verträge mit KundInnen bzw. NutzerInnen. Eine wichtige Maßnahme ist zunächst die Identifikation der rechtlichen Herausforderungen eines internetbasierten Geschäftsmodells. Darauf aufbauend können dann Geschäfts- bzw. Produktidee an die rechtlichen Rahmenbedingungen oder — falls sich strukturelle Hindernisse für Innovation im Recht selbst zeigen — diese in Richtung einer klareren Innovationsoffenheit angepasst werden.

2. Einleitung: Die Situation für Startups in Berlin und Deutschland

Die OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) unterstreicht: „Entrepreneurship and entrepreneurs have long been recognised as important sources of innovation, and thereby also of growth and employment“ (OECD 2013a). Im Bericht der OECD „Entrepreneurship at a Glance“ (2013b) liegt der Fokus auf der Entwicklung von Entrepreneurship im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise ab 2007. In Deutschland sowie in vielen anderen Ländern der OECD hat sich der Bereich Entrepreneurship seit der Finanz- und Wirtschaftskrise nicht erholt. „Start-up rates remain below the pre-crisis levels in many countries, particularly in the Euro area“ (OECD 2013b: 17).

Im Global Innovation Index (GII) fällt Entrepreneurship als deutlicher Schwachpunkt im deutschen Innovationssystem auf (2014). Deutschland verfügt insgesamt über ein sehr ausbalanciertes Innovationssystem, weshalb die negativen Werte im Bereich Entrepreneurship deutlich ins Gewicht fallen. In den Bereichen „Ease of starting a business“ (Innovationsinput) und „New Businesses“ (Innovationsoutput) ist Deutschland weltweit nur im unteren Mittelfeld zu finden. Ursachen für die niedrigen Gründungsraten, das mangelnde Wachstum von gegründeten Unternehmen und die Schließung von jungen Unternehmen sieht die OECD (2013a) vor allem im Rückgang von Finanzierungsmöglichkeiten und in den allgemein schwierigen Marktbedingungen. Die dargestellten Entwicklungen zeigen Handlungsbedarf für Deutschland auf. Eine Auseinandersetzung mit den Aspekten, welche zu den vorliegenden negativen Ergebnissen im Bereich Entrepreneurship führen, ist daher unabdingbar.

Berlin ist laut der McKinsey Studie „Berlin gründet“ die Startup-Metropole Europas, was sich daran zeigt, dass immer mehr ausländisches Investitionskapital in die Stadt fließt (McKinsey 2013). Darüber hinaus dokumentiert eine Studie der Investitionsbank, dass die digitale Wirtschaft ein besonderer Treiber für die Bruttowertschöpfung in Berlin ist. Zudem liegt ein Großteil der Berliner Neugründungen im Bereich Digital Tech und IKT. Die digitale Wirtschaft hat mit 3,9 Milliarden Euro einen Anteil von 4,2% an der

Berliner Wirtschaftsleistung. 62.400 Personen arbeiten im Bereich der digitalen Wirtschaft (Investitionsbank Berlin 2013: 5).

Das Internet und digitale Technologien sind wichtige Faktoren für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung Berlins und Deutschlands im internationalen Vergleich. Unser Forschungsfokus liegt daher auf Startups¹, deren Geschäftsmodell maßgeblich auf dem Internet basiert: sogenannten Internet-enabled Startups.

3. Forschungsansatz für Internet-enabled Startups

Was sind die wichtigsten fördernden und hindernden Mechanismen im Startup-Prozess von Internet-enabled Startups bezogen auf einzelne Phasen — Early Stage, Expansion Stage und Later Stage (Kollmann 2011)? Unterscheidet sich der unternehmerische Prozess von Internet-enabled Startups von anderen unternehmerischen Prozessen?

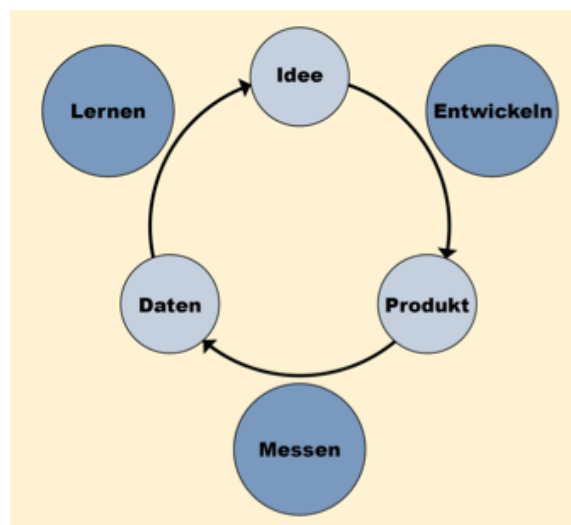


Abbildung 1: Build-Measure-Learn-Iterationszyklus
angelehnt an Ries (2011)

Die Lean Startup-Methode (Ries 2011) ist ein in der Entrepreneurship-Theorie und -Praxis verbreiteter Ansatz, welcher sich eignet, um den Gründungsprozess von Internet-enabled Startups zu beschreiben.

Der Build-Measure-Learn-Iterationszyklus ist der Kern der Lean Startup-Methode und verdeutlicht den iterativen Charakter der Produktentwicklung und Firmenbildung. Durch den relativ einfachen und kostengünstigen Zugang zu potenziellen KundInnen sind Internet-enabled Startups geeignet für kurze Iterationszyklen. Auch die Preise für Infrastruktur² sind über die

¹ Für eine Definition des Startup-Begriffs siehe Ripsas, S. & Tröger, S. (2014).

² Im ersten Quartal 2014 fielen die Preise für die Cloud-Storage-Lösung von Amazon beispielsweise um über 50% (<http://techcrunch.com/2014/03/26/in-response-to-google-amazon-announces-massive-price-cuts-for-s3-ec2-an-rds/>).

letzten Jahre stark gefallen, sodass die Investitionen für die Entwicklung eines Prototypen auf Basis einer Idee vergleichsweise niedriger sind als früher.

Aus der bestehenden Literatur, die bisher eine geringe Beachtung für Internet-enabled Startups fand, erscheint das Lebenszyklus-Modell von Kollmann (Kollmann 2011: 91) als Grundlage gut geeignet. Im Sinne der Lean Startup-Methode gilt es jedoch erstens diesen Ansatz um eine iterative Komponente zu erweitern sowie zweitens Opportunities (zu dt. Gelegenheiten) und drittens Aktivitäten — welche auf die Schaffung und Vermarktung von Gelegenheiten zielen — in den Mittelpunkt zu rücken. Entsprechende Aktivitäten lassen sich den drei Phasen Early Stage, Expansion Stage und Later Stage zuordnen. Das Modell hat einen hohen Grad an Iteration, der auch Sprünge von spätere in frühere Phasen ermöglicht. Die Phasen werden in erster Linie durch die darin vorgenommenen Aktivitäten gekennzeichnet:

- Opportunity Recognition: In dieser (Vor-)Phase werden eine oder mehrere noch nicht formalisierte Ideen bzw. Chancen gefunden oder aktiv erschaffen.
- Opportunity Evaluation: In dieser Phase wird die ursprüngliche Idee weiter formalisiert. Auf Basis individueller Bewertung (Machbarkeit, Marktpotenzial) entscheidet der/die UnternehmerIn, ob er/sie sich für die Folgephasen verpflichten möchte (Beispielaktivitäten: initiales Team zusammenstellen, initiale Finanzierung sicherstellen, Prototyp definieren und bauen).
- Opportunity Development: Nachdem das Produkt als machbar und das Marktpotenzial als ausreichend eingestuft wurde, geht es darum, die Skalierung des Geschäfts zu ermöglichen. Das Produkt wird weiterhin iterativ und zielgerichtet evaluiert und verbessert, um einen möglichst breiten Markt anzusprechen (Beispielaktivitäten: Produkt kontinuierlich weiterentwickeln, Geschäftsmodell Hypothesen-getrieben anpassen resp. ändern, Organisation stärken, Verantwortlichkeiten formalisieren).
- Opportunity Exploitation: In dieser Phase findet ein Übergang von einer kleinen, flexiblen Firma hin zu einer großen, stabilen Organisation statt (Beispielaktivitäten: Skalierung des Produktes

maximal erhöhen, Management-Exzellenz verstärkt aufbauen und Unternehmen verstärkt zahlengetrieben steuern).

Innerhalb jeder dieser temporalen Phasen kann ein Startup auch in eine Steady Stage eintreten, in der es nur noch sehr wenige Aktivitäten unternimmt. Der Eintritt in diese Phase kann gewollt oder ungewollt sein — beispielsweise kann eine Finanzierungslücke vorliegen. Das Startup weist dabei zunächst kein starkes Umsatz- und/oder NutzerInnenwachstum mehr auf und nutzt lediglich bereits bestehende Produkte und Prozesse.

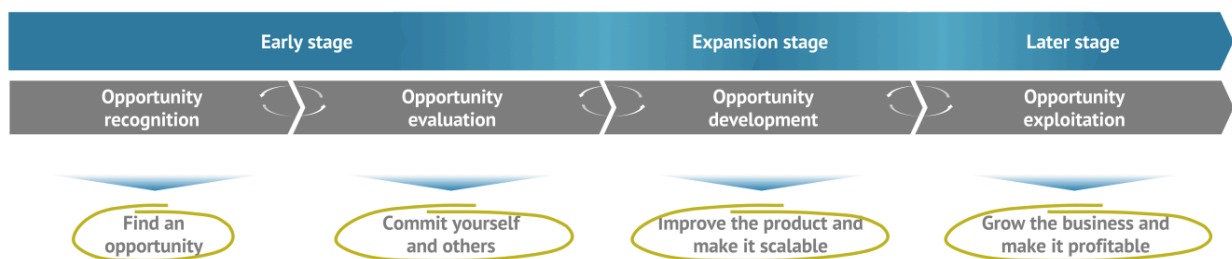


Abbildung 2: Aktivitäten-basiertes Phasenmodell in Anlehnung an Kollmann (2011)

Jede der einzelnen Phasen ist durch spezifische fördernde und hindernde Aspekte gekennzeichnet (siehe Abbildung 3). Diese Einflüsse lassen sich in interne und externe Faktoren einteilen.

Interne Einflussfaktoren sind folgende:

- Einstellung: Individuelle Einstellungen und Motive können sich fördernd oder hindernd auf den Entrepreneurship-Prozess auswirken (Korunka et. al. 2010; WEF 2014).
- Kompetenzen: Formale Kompetenzen — welche einen direkten Bezug zum Gründungsvorhaben aufweisen — sowie soziale Fähigkeiten sind notwendig, um das Potential für unternehmerische Gelegenheiten zu erkennen bzw. zu schaffen, ein Unternehmen zu gründen und in einem wachsenden Unternehmen zu arbeiten.

Externe Einflussfaktoren lassen sich wie folgt untergliedern:

- Kultur und Gesellschaft: Soziale und kulturelle Faktoren können die Entscheidung zur Gründung beeinflussen (WEF 2014).

- Regelwerke: Regeln und administrative Prozesse beeinflussen die (Aus-)Gründung eines Startups. Hierzu zählen beispielsweise gesetzliche Bestimmungen zum Urheberrecht, Datenschutz, Steuern, Lizenzierung und Arbeitsrecht (WEF 2014).
- Markt: Die Verfügbarkeit von Ressourcen und der Zugang zu Beschaffungs- und Absatzmärkten beeinflusst die Tätigkeit einer Unternehmung (WEF 2014).
- Netzwerke/Infrastruktur: Der Zugang zu Netzwerken ist entscheidend für ein junges Unternehmen, da es seinen internen Ressourcenmangel an Finanzierung, Wissen, Marktzugang usw. über die entsprechenden Kontakte ausgleichen kann.

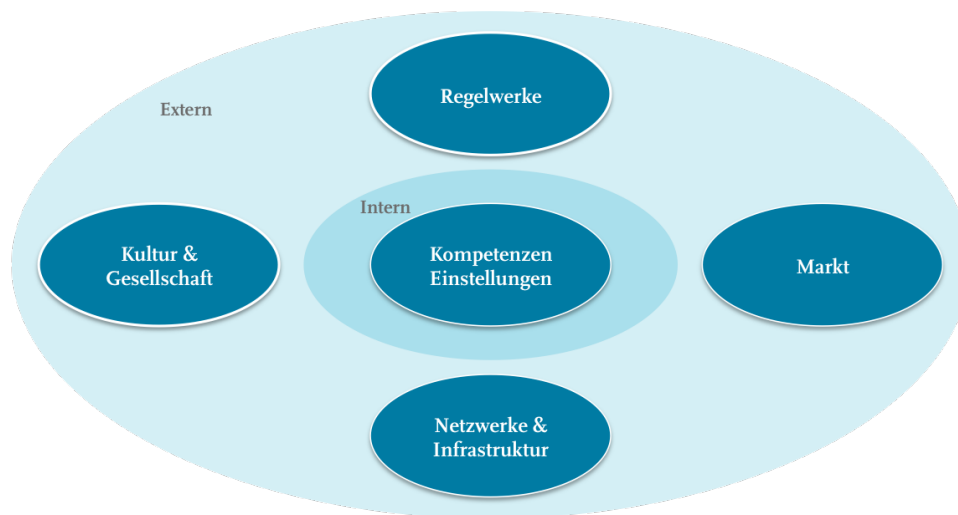


Abbildung 3: Einflussfaktoren auf den Entrepreneurship-Prozess

4. Forschungsergebnisse im Überblick

Die Ermittlung der Forschungsergebnisse erfolgte anhand von 30- bis 60-minütigen qualitativen Interviews im Rahmen der Startup Clinic Sessions des Alexander von Humboldt Instituts in Berlin, in welcher Startups nach fördernden und hindernden Faktoren befragt wurden. Die Ergebnisse bestehen aus einem Self Assessment, welches durch ein externes Assessment der Startup Clinics ExpertInnen ergänzt wurde.

Besonders groß war die Nachfrage nach Clinic Sessions in den Bereichen Finanzierung und Recht — die Finance Clinic (n=45) und die Law Clinic (n=46) betreuten die meisten Startups, größtenteils aus der Early Stage. Nicht

in jeder Clinic wurden Startups aller Phasen unterstützt: Während in der Business Model Innovation, der Finance und der Sales Clinic Startups aus allen Phasen vertreten waren, suchten die HR & Management Clinic nur GründerInnenteams auf, die sich in der Early Stage befanden.

In der frühen Gründungsphase haben Startups einen hohen Bedarf an Unterstützung durch ExpertInnen. Die meisten GründerInnenteams, die an einer Startup Clinic teilnahmen, befanden sich in der Early Stage und suchten — wie bereits vorab erwähnt — hauptsächlich die Finance und die Law Clinic auf. Nur sieben der insgesamt 94 Startups befanden sich in der Steady Stage. Diese wurden von der Business Model Innovation, der Finance und der Sales Clinic betreut.

Da sich viele der betreuten Startups in der Early Stage befanden, war zu vermuten, dass viele dieser GründerInnenteams noch keine Erlöse mit ihrer Unternehmung erzielen. Diese Annahme wurde durch die Auskunft der Startups bestätigt: Nur rund 30% der Unternehmen generierten bereits Erlöse.

Unter Anbetracht der Lean Startup-Methode und eventuellen Schwierigkeiten, externe Finanzierungsquellen zu erschließen, ist eine frühzeitige Erlösgenerierung allerdings wünschenswert, da das Startup Profit erzielen und so der hohen Unsicherheit zu Beginn des Gründungsprozesses entkommen kann; die Stabilität des Startups und dessen Unabhängigkeit von externen Finanzierungsquellen steigt. Ein Minimum Viable Product kann eine frühzeitige Erlösgenerierung unterstützen.

Obwohl sich die Mehrzahl der Startups in einer frühen Gründungsphase befand, ist die Verteilung zwischen jenen Startups, die bereits Marketing- und Vertriebsmaßnahmen vorgenommen und solchen, die noch keine dieser Maßnahmen ergriffen haben, fast identisch. Das bedeutet, dass viele Startups bereits in der Early Stage mit Marketing- und Vertriebsmaßnahmen starten, was in Anlehnung an den Lean Startup-Ansatz wünschenswert ist. Startups sind gut aufgestellt, wenn Sie zeitig mit potentiellen KundInnen in Kontakt treten. Folgen Sie der Build-Measure-Learn-Methode des Lean Startup-Ansatzes, können sie zeitig die Marktpotenziale eines noch unfertigen Produkts klären. Durch die frühzeitige Einbindung von KundInnenfeedback kann sich das Startup bei der Produktentwicklung besser und schneller an KundInnenwünsche anpassen und dadurch marktfähige Lösungen

generieren. Hierbei wird verhindert, dass das Startup unnötige Ressourcen für nicht marktfähige Lösungen verbraucht.

Die folgende Auswertung bezieht sich auf die einzelnen Startup Clinics — Geschäftsmodellentwicklung: „Was macht das Startup?“, Vertrieb: „Wie verdient das Startup Geld?“, Personal und Management: „Welche Ressourcen braucht das Startup?“, Finanzierung: „Wie finanziert sich das Startup?“ und den rechtlichen Rahmen dieser Prozesse: „Wie sind die rechtlichen Rahmenbedingungen für das Startup?“.

4.1 Business Model Innovation

Im Rahmen der Clinic zu Business Model Innovation werden die zentralen Elemente des Geschäftsmodells adressiert. Hier gilt es nicht nur die Elemente KundInnen, Produkt und Service, Umsatzmodell, Wertschöpfungskette sowie Marketing, Kommunikation, Ressourcen und Vertrieb näher zu betrachten, sondern auch gemeinsam mit den GründerInnen und Internet-enabled Startups eine inhärente Logik dieser Elemente sicher zu stellen. Oftmals kann eben jene inhärente Logik des Startup-Geschäftsmodells entscheidend für dessen Erfolg, aber auch dessen Alleinstellungsmerkmal sein. Die Business Model Innovation Clinic gibt es in zwei Formaten: Erstens Business Model Clinic Sessions (im Folgenden: BM Clinics) und zweitens Business Model Innovation Workshops (im Folgenden: BMI Workshops).

	Anzahl der betreuten Startups	An MentorInnen vermittelte Startups	Startup-Phasen
BM Clinics	14	5	12 x Early Stage 1 x Expansion Stage 1 x Steady Stage
BMI Workshops	28	0	28 x Early Stage

Tabelle 1: Zahlen und Fakten der Business Model Innovation Clinic

Bei der Entwicklung eines in sich logischen Geschäftsmodells, das sowohl interne wie auch externe Einflussfaktoren integrieren muss, gilt es für ein Startup zunächst eine interne Logik der Geschäftsmodell-Elemente zu entwickeln. Betrachtet man jedoch die Startups der Early und Expansion Stage fällt auf, dass eine klare Vorstellung bezüglich des Geschäftsmodells und der internen Abstimmung noch im Ideenstadium ist. Die Informationen aus den

BM Clinics und BMI Workshops zeigen, wie selten sich die Startups durch längere Recherchen umfassend mit den Themen KundInnensegmente, Markt, Wettbewerber, Umsatzmodell und Kostenstrukturen befasst haben (BM Clinics: n=10, BMI Workshops: n=28). Das bedeutet sie wissen nicht, welches Umsatzmodell am ehesten von ihren KundInnen angenommen werden würde (BM Clinics: n=8, BMI Workshops: n=28). Auch haben sie wenig Kenntnisse zu funktionierenden Geschäftsmodellen ihres Zielmarktes (BM Clinics: n=9, BMI Workshops: n=28).

Obwohl eine Vielzahl der teilnehmenden GründerInnen und GründerInnenteams sich der Bedeutung der genannten Themen bewusst war, wurde eine mangelnde Priorisierung deutlich. Dieser Mangel ist vor allem dem notwendigen Zeitaufwand — den Recherchen erfordern würden — geschuldet. Oft haben die GründerInnen auch zuvor in keinem entsprechenden Marktsegment gearbeitet und bringen dadurch keine Erfahrungen mit, auf die sie zurückgreifen könnten. Da das Geschäftsmodell im Allgemeinen — und ein innovatives Geschäftsmodell im Besonderen — ein entscheidender Wettbewerbsfaktor sein kann, ist der Mangel an Recherche und Vorkenntnissen, der letztlich auch die Etablierung eines in sich logischen Geschäftsmodells behindern kann, als ein hindernder interner Faktor anzusehen.

Wie zuvor erwähnt gilt es bei der Definition des Geschäftsmodells neben den internen, auch externe Einflussfaktoren zu betrachten. Für Startups ist es von besonderer Bedeutung, den Zielmarkt und die relevanten Wettbewerber zu analysieren und das eigene Unternehmen anhand eines innovativen Geschäftsmodells hervorzuheben. Haben es die GründerInnen erst einmal geschafft, ein in sich logisches und gleichzeitig neuartiges Geschäftsmodell zu definieren, können sie dieses als Kommunikationsinstrument nutzen, um KundInnen, InvestorInnen oder PartnerInnen zu adressieren.

Die Ergebnisse sowohl der Sales als auch der BM Clinics und den BMI Workshops zeigten jedoch wiederholt, dass Internet-enabled Startups anfangs zu positive Einschätzungen ihres KundInnenwachstums aufstellten. Auf Nachfrage im Rahmen der BM Clinics und BMI Workshops wurde weiterhin deutlich wie wenig detailliert die GründerInnen ihre Zielgruppen beschreiben konnten. Auch wussten einige nicht, welche strategischen Methoden hilfreich wären, um die Persona der KundInnen zu erfassen. Die Erfassung der Persona

anhand einer Empathy Map, die schließlich auch in den BMI Workshops angewandt wurde, schien hier hilfreich.

Anhand der genaueren Erfassung der Persona der KundInnen haben die GründerInnen zudem die Möglichkeit ihre Ideen über die Zahlungsbereitschaft und ein relevantes Umsatzmodell zu reflektieren. Eine weitere Möglichkeit Umsatzmodelle zu entwickeln, kann man in den Prinzipien Similarity und Confrontation (zu dt: Gleichheit und Konfrontation) sehen: Hier suchen GründerInnen nach Unternehmen in einem ähnlichen Markt und Unternehmen in einem sehr andersartigen Markt und befassen sich jeweils mit den erfolgreichsten Geschäftsmodellen in diesen Märkten. Die Erkenntnisse darüber können zur kreativen Etablierung eines Umsatzmodells ebenso beitragen wie das Wissen über die KundInnen. Diese Methoden können den Internet-enabled Startups helfen, schneller eine innovative Geschäftsmodell-Logik zu entwickeln, aber auch langfristig eine Option bieten, das Geschäftsmodell immer wieder strategisch und iterativ weiter zu entwickeln.

Eine besondere Herausforderung für Startups stellte in diesem Rahmen dar, ihr Alleinstellungsmerkmal gegenüber ihren Wettbewerbern zu definieren (BM Clinics: n=6, BMI Workshops: n=18):

„Well, I just chose that exact revenue model because one US competitor went for it as well. But honestly, I did not consider whether it had actually worked for them or not.“ (Gründer, Early Stage Startup)

Startups tendieren gerade in frühen Phasen oft dazu ihr Geschäftsmodell zu überschätzen, auch wenn sie noch keinen Proof of Concept dafür erhalten haben (BM Clinics: n=3, BMI Workshops: n=14). Einflussfaktoren auf diese Überschätzung sehen wir darin, dass die GründerInnen der Startups ihre Ideen sehr oft pitchten (zu dt.: vorstellen) und so mit ihrem Geschäftsmodell überzeugen müssen. Beim Pitch werden aber vorwiegend positive Aspekte hervorgehoben, kritische Faktoren hingegen oftmals vernachlässigt.

Obwohl das Geschäftsmodell ein großes Thema für Internet-enabled Startups ist und sogar die Forschung hierzu von neuen E-Business Models angetrieben wurde (z. B. Gordijn, Akkermans 2001), beschäftigen sich viele Startups nicht ausführlich genug mit den Elementen ihres Geschäftsmodells. Das mag auch der Tatsache geschuldet sein, dass es kein einheitliches

Verständnis zu Geschäftsmodellen gibt (z. B. Schallmo 2013). Auch wenn ein großes Angebot zur Entwicklung von Geschäftsmodellen existiert, das über Artikel, Nachrichtenportale der Startup-Szene, Events und Workshops genutzt werden kann, scheint doch das einheitliche Verständnis ein Problem darzustellen. Gerade wenn gängige Methoden für Geschäftsmodell-Workshops betrachtet werden, die sich weitestgehend auf die Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011) beziehen, haben Erfahrungen gezeigt, dass Startups oft einen klareren Fokus in Workshops brauchen. Ideation, basierend auf und stimuliert durch erfolgreiche Umsatzmodelle (Gassmann et al. 2013), hat beispielsweise zu positiven Ergebnissen in unseren BMI Workshops geführt. Zusammenfassend stellt sich der Mangel eines einheitlichen Verständnisses über den Begriff des Geschäftsmodells und der Geschäftsmodellelemente als hindernder Faktor heraus.

Bezüglich der fördernden internen Faktoren lässt sich Folgendes beobachten: Die Nutzung des Geschäftsmodells als Kommunikationsobjekt im Rahmen eines Startup Pitches auf Pitch-Wettbewerben und Startup-Events scheint für Startups zunehmend gängig zu werden. Dass die meisten Startups die Herausforderungen für ihr Geschäftsmodell in einem Pitch nicht mehr erörtern können, scheint zwar zunächst Nachteil zu sein, zeigt jedoch auch, wie üblich der Pitch des Geschäftsmodells schon geworden ist. Pitches bieten demnach eine Hilfestellung, um die eigenen Ideen zu kommunizieren und Stake- sowie Shareholder zu überzeugen. Führen Pitches jedoch dazu, dass das Startup diese sehr positive Darstellung der Idee als ausreichend ansieht, verwandelt sich die Kompetenz zu „pitchen“ schnell in einen hindernden internen Faktor.

Bezüglich der fördernden externen Faktoren lässt sich Folgendes beobachten: Integrieren Early Stage Startups zunehmend Erkenntnisse, Forschungen und Logiken ihres Geschäftsmodells in ihre Kommunikation, kann das dabei helfen, PartnerInnen, InvestorInnen, KundInnen und weitere NetzwerkpartnerInnen zu überzeugen. Kommunikation kann hierbei im Rahmen von Pitches, Gesprächen, Präsentationen und Unterlagen zu Business Cases stattfinden.

4.2 Vertrieb

Die Sales Clinic unterstützt GründerInnen und Internet-enabled Startups bei Fragen zum Aufbau und zur Optimierung ihrer Vertriebsstrategie. Zentraler Schwerpunkt ist das Thema Kundenakquise. Weitere Themen wie die Optimierung bestehender Vertriebsprozesse oder das Suchen und Finden von geeignetem Vertriebspersonal werden ebenso adressiert wie Pitch-Training oder der persönliche Verkauf an KundInnen. Darüber hinaus werden auch marketingnahe Anfragen behandelt, sofern sie in direkter Verbindung zur Kundenakquise stehen.

Anzahl der betreuten Startups	An MentorInnen vermittelte Startups	Startup-Phasen
20	10	10 x Early Stage 9 x Expansion Stage 1 x Steady Stage

Tabelle 2: Zahlen und Fakten der Sales Clinic

Die Startups in der Early und Expansion Stage hatten nur in vereinzelten Fällen positive Assoziationen und eine Affinität zum Vertrieb, was als hindernder interner Faktor angesehen werden kann. Teilweise wurde sogar offen zugegeben, dass sie sich dem Thema aufgrund einer fehlenden Beziehung nur ungern widmen. Die Mehrzahl der teilnehmenden GründerInnen und GründerInnenteams war sich zwar der Wichtigkeit des Bereichs bewusst, einige davon hatten allerdings ihre bestehenden Vertriebsherausforderungen als Problem vor sich hergeschoben. Sofern der Vertriebsbereich für das Produkt oder das Geschäftsmodell der/des jeweiligen GründerIn einen Erfolgsfaktor darstellt, ergeben sich aus dieser Situation besondere Probleme.

Das Fehlen von vertriebsaffinen GründerInnen (MitgründerInnen oder MitarbeiterInnen mit Einfluss auf das GründerInnenteam) innerhalb des Startups ist ein hindernder interner Faktor, der das Wachstum zum Teil stark verlangsamen kann.

Der externe Faktor Markt stellt eine besondere Herausforderung für jedes GründerInnenteam dar. Die funktionalen Bereiche Marketing und Vertrieb sind dabei die engste Verbindung zu Markt und KundInnen und erfordern demzufolge besondere Aufmerksamkeit. Weiterhin lässt sich zu hindernden

externen Faktoren Folgendes beobachten: Das anfängliche KundInnenwachstum entsprach in der Mehrzahl der Fälle nicht den gesetzten Erwartungen. Dabei ist bei verschiedenen Startups aufgefallen, dass sie ihre KundInnen oder ihre Zielgruppe nicht gut genug kennen, beziehungsweise nicht mit Nachdruck daran arbeiten diese möglichst schnell besser kennenzulernen. Dies steht im Gegensatz zu den Grundprinzipien der modernen Ansätze wie Lean Startup, Customer Development oder Design Thinking.

Eine frühzeitige Interaktion mit den eigenen KundInnen ergibt für Internet-enabled Startups ebenso Sinn, wie sich von Beginn an aktiv über zukünftige Erlösmodelle Gedanken zu machen. Je früher man Gewissheit hat, dass man in der Lage ist mit seinem Produkt oder Service Umsätze zu generieren, desto schneller kann man unter Umständen gegensteuern und wichtige Änderungen am Marketing-Mix oder der übergeordneten Strategie vornehmen. Mit bestimmten Ausnahmen gelten diese Aussagen für die Mehrzahl aller Startups.

Eine besondere Herausforderung stellten für verschiedene Startups Two-Sided Market-Geschäftsmodelle dar. GründerInnen wussten zum Teil nicht, wie und wo sie zuerst anfangen sollten:

„Da ich eine Vermittlungsplattform aufbauen möchte, muss ich am Anfang sowohl Angebot als auch Nachfrage generieren. Wie schaffe ich das am Besten?“ (Gründerteam, Early Stage Startup)

Obwohl für viele Internet-enabled Startups, insbesondere aus dem B2B-Umfeld, der Vertrieb wesentlicher Erfolgsfaktor ist, wird dem Bereich eine vergleichbar geringe Bedeutung beigemessen. Im Vergleich zu Marketing — so ist zumindest der Eindruck — ist Vertrieb unterrepräsentiert. Als konkrete Beispiele seien hier die Anzahl der Artikel auf Nachrichtenportalen der Startup-Szene, die Anzahl der stattfindenden Veranstaltungen, Vorträge, Workshops und Events zum Thema sowie die Hochschulausbildung genannt, in der sich die absolute Mehrzahl aller Studiengänge auf Marketing konzentriert und Vertrieb lediglich als Unterdisziplin oder Nebenfach behandelt wird. In diesem Verhältnis entspricht das in keiner Weise der Unternehmensrealität und kann als ein weiterer hindernder externer Faktor bezeichnet werden.

An dieser Stelle wird auf den Harvard Business Review Artikel „Teaching Sales“ von Fogel et al. (2012) verwiesen, der dieses Missverhältnis ebenfalls zum Thema machte und bereits über erste Veränderungen in der amerikanischen Hochschullandschaft berichtete. Auch die [Kauffman Founders School](#) bietet im Rahmen ihrer Entrepreneurship-Ausbildung neben Entrepreneurial Marketing einen Online-Kurs zum Thema [Entrepreneurial Selling](#) an.

Bezüglich fördernden internen Faktoren lässt sich Folgendes feststellen: Im Bereich Vertrieb schätzen 63% aller Clinics Startups ihre Kompetenzen als mittel bis hoch (48%=mittel, 15%=hoch) ein. Hingegen gaben 29% der GründerInnenteams an, dass sie nur über geringe Vertriebskompetenzen verfügen. Lediglich sechs Prozent besitzen nach eigener Meinung keine Kompetenzen in Sales. Im Bereich Marketing stufen 83% der Startups ihre Kompetenzen als mittel bis hoch und nur 14% als gering ein. Kein GründerInnenteam gab an in diesem Bereich über keinerlei Kompetenz zu verfügen. Die leichten prozentualen Abweichungen ergeben sich aus Enthaltungen bei der Beantwortung. Die generell positive Selbsteinschätzung hinsichtlich der eigenen Kompetenzen kann somit als ein fördernder interner Faktor aufgefasst werden — solange das Startup diese auch tatsächlich realistisch einschätzt.

Als ein fördernder externer Faktor kann das Internet gesehen werden. Das Internet ermöglicht Menschen, mit einem vergleichsweise geringen, finanziellen Aufwand ein Unternehmen zu gründen. Die Voraussetzungen und Möglichkeiten an die eigene Zielgruppe heranzukommen sind ebenfalls einfacher als jemals zuvor. Durch die frühzeitige Interaktion mit ersten KundInnen kann man als GründerIn nicht nur die eigene Geschäftsidee validieren, sondern erhält darüber hinaus auch frühzeitig wichtiges Feedback. Dieses kann einerseits helfen das eigene Produkt zu verbessern sowie andererseits dazu dienen, rechtzeitige Änderungen an der strategischen Ausrichtung des Startups vorzunehmen. Startups denen es gelingt zunächst ein Idealprofil ihrer potentiellen KundInnen zu definieren und sich im zweiten Schritt zu überlegen, wie man an diese herantritt, werden höhere Erfolgchancen eingeräumt. Dieses Ergebnis der Clinics findet sich auch in der aktuellen Entrepreneurship-Literatur bestätigt (vgl. Ries 2011, Blank, Dorf 2012).

Das Internet bietet als fördernder externer Faktor einen schnellen Markt- und KundInnenzugang und schafft insofern gute vertriebliche Voraussetzungen um die wichtige Frage „Wer ist mein/e KundIn?“ möglichst schnell beantworten zu können. Diese bildet eine Grundlage für die erfolgreiche Ausgestaltung aller folgenden Marketing- und Vertriebsmaßnahmen. Nur durch eine genaue Kenntnis der Zielgruppe kann man diese auch über die passenden Marketing- und Vertriebskanäle erreichen.

4.3 Personal und Management

Die HR & Management Clinic hilft GründerInnen und Startups in erster Linie bei der Rekrutierung von neuen MitarbeiterInnen. Themen wie Onboarding, Management und Entwicklung von Personal werden ebenso behandelt wie der Aufbau einer Unternehmenskultur und das Suchen und Finden von MitgründerInnen. Regelmäßige Veranstaltungen bieten beispielsweise die Chance sich mit erfahrenen MentorInnen auszutauschen und zu vernetzen.

Anzahl der betreuten Startups	An MentorInnen vermittelte Startups	Startup-Phasen
10	2	10 x Early Stage

Tabelle 3: Zahlen und Fakten der HR & Management Clinic

Bezüglich hindernden internen Faktoren lässt sich Folgendes beobachten: Die Clinics Startups in der Early Stage hatten nur in seltenen Fällen Erfahrung in der Rekrutierung von Personal. Häufig war ihnen nicht klar, welche die beste Vorgehensweise ist. Es erfordert einerseits Kreativität und Beharrlichkeit um überhaupt jemanden zu finden und andererseits eine hohe Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft die Person dann im zweiten Schritt auch für das eigene Vorhaben zu begeistern. Dies gilt sowohl für die Suche nach MitarbeiterInnen als auch für die Suche nach MitgründerInnen. Umso weniger GründerInnen in der Lage sind ihre Idee zu formulieren und einer/einem Dritten das Marktpotential und die damit verbundenen Chancen aufzuzeigen — die gleichzeitig das Risiko einer potenziellen Fehlentscheidung minimieren —, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit eine geeignete Person überzeugen zu können.

Ein weiterer hindernder interner Faktor ist der Mangel an komplementären, fachlichen Kompetenzen innerhalb des GründerInnenteams. Dieser Mangel war bei Early Stage Startups besonders evident und hemmt unter Umständen den weiteren Fortschritt. Konkrete Aktivitäten, wie z. B. die Entwicklung eines MVP, sind nur schwer oder gar nicht möglich, sofern es an technischer Expertise fehlt. In unmittelbarer Folge können bestimmte Gründungsideen nur mit Verzögerung umgesetzt werden oder scheitern bereits hier.

Als ein hindernder externer Faktor kann der Bedarf an Entwicklerinnen (Android, iOS, Web etc.) genannt werden. Durch die hohe marktbedingte Nachfrage nach EntwicklerInnen werden diese nicht nur entsprechend attraktiv vergütet, sondern haben darüber hinaus in der Regel die Wahl sich Projekte und Jobs aussuchen zu können. Sofern die Gründung nicht von einer/einem EntwicklerIn initiiert wird, kann es daher mit großen Herausforderungen verbunden sein eine geeignete Person mit technischer Expertise für ein Gründungsvorhaben zu gewinnen.

Das persönliche Netzwerk kann hierbei ein sowohl fördernder als auch ein hindernder Faktor sein. Wenn die eigenen Kontakte nicht stark genug sind und aus dem direkten oder indirekten Umfeld keine geeigneten Personen identifiziert werden können, so scheidet die vertrauensbasierte Zusammensetzung von GründerInnenteams aus. Als Option bleibt lediglich die ressourcenorientierte Teambildung, bei der sich GründerInnenteams über Webseiten, Stellenanzeigen oder auf Veranstaltungen kennenlernen oder bei ihrer Suche Hilfe von BeraterInnen oder anderen DienstleisterInnen in Anspruch nehmen.

Bezüglich fördernder interner Faktoren lässt sich Folgendes feststellen: Über 60% der Clinics Startups schätzen ihre Kompetenzen im Bereich Human Resources als mittel bis hoch ein (47,8%=mittel, 15,6%=hoch). Hingegen gaben rund 25% der GründerInnenteams an, dass sie nur über wenige Kompetenzen in diesem Bereich verfügen. Lediglich neun Prozent besitzt nach eigener Meinung keine Personalkompetenz. Die hier dargestellten Selbsteinschätzungen und Ergebnisse beruhen auf der übergreifenden Befragung von allen teilnehmenden Clinics Startups. Die generell positive Einstellung vieler GründerInnen gegenüber der Wichtigkeit,

die sie dem HR-Bereich beimessen, kann dabei als ein fördernder interner Faktor bezeichnet werden.

Denjenigen GründerInnen welche am besten in der Lage sind ihre Idee klar und mit viel Potential darzustellen und darüber hinaus eine hohe Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft besitzen, werden die besten Chancen eingeräumt andere Personen für ihr Vorhaben zu finden. Alle Faktoren die das Risiko einer Fehlentscheidung minimieren, z. B. eine gesicherte Finanzierung, ein bereits bestehendes komplementäres Team oder ein Proof of Concept, wirken zweifelsohne förderlich, um erste MitarbeiterInnen oder MitgründerInnen zu finden.

Als ein fördernder externer Faktor kann die bereits vorhandene Infrastruktur genannt werden, um die Herausforderung, eine/einen MitgründerIn zu finden, zu bewältigen. Durch Kontaktplattformen und Jobbörsen sowie durch verschiedene Startup-Gruppen in den relevanten Online-Netzwerken wie XING, LinkedIn oder Facebook wird der Suchprozess im Internet nach potenziellen MitgründerInnen zum Teil erheblich vereinfacht. Des Weiteren gibt es für den Raum Berlin zum Beispiel eine [Meetup-Gruppe](#) mit mehr als 1.000 registrierten MitgliederInnen und regelmäßig stattfindenden Veranstaltungen auf denen sich GründerInnenteams kennenlernen können.

Das Thema HR wird auf unterschiedlichen Veranstaltungen von verschiedenen Unternehmen, Institutionen und Organisationen regelmäßig thematisiert. Die übergeordnete Bedeutung des Themas Personal für ein erfolgreiches Wachstum von Startups wird dabei in den Mittelpunkt gestellt. Derartige Events bieten GründerInnen und Startups nicht nur die Möglichkeit aktiv vom Wissen ausgewiesener HR-ExpertInnen zu profitieren, sondern fördern darüber hinaus auch den Austausch innerhalb der Berliner HR-Startup-Szene. Das Thema hat dennoch Potential zukünftig noch mehr Raum für sich zu beanspruchen und weiterhin an Präsenz und Bedeutung in der Startup-Szene zu gewinnen. Somit würde es noch frühzeitiger auf die Agenda jeder/jedes GründerIn bzw. GründerInnenteams gelangen, was die Chancen für den erfolgreichen Aufbau eines Startups weiter erhöhen würde. Neben anderen Aspekten ist der Wettbewerb um die besten Talente auch für Startups in den frühen Phasen bereits sehr bedeutsam und wird sich künftig noch weiter verstärken.

4.4 Finanzierung

Die Finance Clinic unterstützt GründerInnen und Internet-enabled Startups bei Fragen rund um das Thema Finanzierung. Zentrale Fragestellungen, die wir behandeln, sind das Geschäftsmodell in Bezug auf Geldströme, Finanzplanung, Pitch-Decks sowie Finanzierungsstrategien. Explizit finden Diskussionen zu Finanzierungsmodi, also beispielsweise zu den Vor- und Nachteilen von Crowdfunding und den persönlichen Präferenzen der GründerInnen in Bezug auf Finanzierungsquellen statt. In circa 40% der Clinics erfolgt eine Weiterleitung an externe ExpertInnen. Dies bezieht sich auf die Vermittlung an EXIST-BeraterInnen der Berliner Universitäten, potentielle Venture Capital InvestorInnen und pro bono MentorInnen aus dem Startup Clinics-Netzwerk.

Anzahl der betreuten Startups	An MentorInnen vermittelte Startups	Startup-Phasen
45	> 20	29 x Early Stage 11 x Expansion Stage 5 x Steady Stage

Tabelle 4: Zahlen und Fakten der Finance Clinic

Bezogen auf die Early/Opportunity Recognition Stage — die früheste Phase der Startup-Entwicklung — ist ein hindernder interner Faktor ein nicht vorhandener oder mangelhafter Business Case. Dieser Umstand ist meist auf fehlendes adäquates betriebswirtschaftliches Wissen und/oder Können zurückzuführen. Ebenfalls werden Annahmen getroffen, die durch eine zu selektive Marktrecherche und unzureichende Marktkennntnis unrealistisch sind — sowohl bezogen auf Marktentwicklungsszenarien als auch auf direkt angestellte Kalkulationen.

Im Anschluss daran wird in der Early/Opportunity Evaluation Stage aufgrund eines zu weit zurückliegenden/fehlenden Studiums deutlich, dass die Förderfähigkeit beispielsweise durch EXIST nicht gegeben ist. Durch Wegfallen dieser Anschubfinanzierungsmöglichkeit wäre es umso wichtiger, frühzeitig Early Stage InvestorInnen zu identifizieren und anzusprechen, was jedoch oft auf Unwillen und/oder Unvermögen stößt.

Viele Startups wissen nicht, wie eine komplexe Finanzplanung auszusehen hat. Dies schließt an den Punkt des mangelhaften betriebswirtschaftlichen

Wissens an und äußert sich in der Expansion/Opportunity Development Stage. Auch deshalb werden finanzielle Engpässe nicht oder zu spät erkannt. Ein Grund sind beispielsweise unangemessene und/oder mangelhafte Cash Flow Statements. Insbesondere in Bezug auf die Anschlussfinanzierungsrunden in der Later/Opportunity Exploitation Stage unterschätzen Startups die Lead Time von bis zu sechs Monaten. Der zeitliche Aufwand, den VC Fundraising benötigt, wird durch ineffiziente — teils wahllose — Ansprache von potentiellen InvestorInnen(-gruppen) abermals erhöht.

In Bezug auf die hindernden externen Einflüsse fand sich in der Early/Opportunity Recognition Stage insbesondere das Problem eines fehlenden ökonomischen Business Cases. Dies ist bedingt durch (a) ein zu kleines, respektive zu klein gewähltes Zielsegment, (b) einen zu geringen Bedarf bei der Zielgruppe, (c) überlegene Mitbewerber die bereits im Markt sind und diesen besetzen. Übergeordnet ergab sich zudem (d) eine fehlende Marktreife, weil beispielsweise elementare Infrastrukturen (noch) nicht vorhanden waren.

In der Early/Opportunity Evaluation Stage ist der Elitarismus von Business Angel-Netzwerken für Startups besonders hinderlich. Persönliche Verbindungen und Vorstellungen (Intros) sind für GründerInnen ohne ein entsprechendes Netzwerk sehr schwer zu erreichen. Fehlende Unterstützung durch InvestorInnen und/oder MentorInnen für das Startup ist ein beobachteter Faktor, der in der ressourcenintensiven Expansion/Opportunity Development Stage die Entwicklung negativ beeinflusst. Bezüglich genannter finanzieller Engpässe — die oft erst kurzfristig erkannt werden — haben GeldgeberInnen nicht genügend Zeit für die ausreichende Prüfung einer potentiellen Investition (beispielsweise zur Due Diligence). Dies führt meist zu einer Entscheidung gegen die Unterstützung des Startups.

Anschließend an die noch nicht erreichte Marktreife kommt es teilweise auch vor, dass Startups sich zu Beginn eines Hypes positioniert haben und bei Erreichen der Later/Opportunity Exploitation Stage das Marktinteresse wieder gesunken ist. Dies bezieht sich sowohl auf Geschäftsmodelle, die Hoch- und Tiefphasen an Akzeptanz und Begeisterung durchlaufen, als auch auf Produkte und ganze Industrien.

Bezüglich fördernder interner Faktoren lässt sich Folgendes beobachten: In der frühen Early/Opportunity Recognition Stage ist es förderlich für Startups, in einem Show Case ein Proof of Concept anzustreben, das heißt — entsprechend eines Lean Startup Approachs — früh Meinungen von potentiellen KundInnen einzuholen. Erkenntnisse hieraus geben erste Hinweise für Annahmen eines Business Case. Außerdem lässt sich mit einem Proof of Concept das Marktpotenzial extern darstellen, z. B. gegenüber InvestorInnen.

In Bezug auf staatliche Förderung in der Early/Opportunity Evaluation Stage ist ein frühes Bemühen förderlich. Recherche, Antragsstellung, Bewilligung und letztendlich Geldeingang nehmen Zeit in Anspruch, die Startups adäquat einkalkulieren müssen. Vielfältige Angebote von öffentlichen Einrichtungen — wie bspw. der Investitionsbank Berlin (IBB) — eröffnen den Startups aber vergleichsweise einfachen und passgenauen Zugang zu Geld. Bezüglich privater Förderung ist der (selektive) Besuch von Veranstaltungen, wie InvestorInnenabenden, hilfreich. Daran anschließend unterstützt die Bekanntschaft mit Business Angels — beispielsweise auch via GründerInnennetzwerken — die Akquise externen Kapitals.

Die frühzeitige Erhebung von Key Performance Indicators (KPIs) unterstützt sowohl das Lernen innerhalb der Organisation, dient aber auch dem Erzählen einer Leistungsgeschichte gegenüber Externen. Dazu können auch sogenannte Vanity Metrics, wenn diese adäquat eingeordnet werden, beitragen. Eine solche Erhebung sollte ab der Expansion/Opportunity Development Stage erfolgen. Eine vorausschauende Finanzplanung — auch in Bezug auf nötige Brückenfinanzierungen — schafft zudem Transparenz und gibt AltinvestorInnen ausreichend Zeit zur Vorbereitung auf Kernpunkte der Finanzierungsstrategie.

Auch aufgrund der relativ hohen Investitionen, die in der Later/Opportunity Exploitation Stage nötig werden, ist die frühzeitige Identifizierung und Ansprache von LeadinvestorInnen elementar. Werden diese gut gewählt, vereinfacht sich die Akquise weiterer InvestorInnen:

„We have only a few weeks left of EXIST and we need venture capital funding (or something similar).“ (Gründerteam, Early Stage)

Bezüglich fördernder externer Faktoren lässt sich Folgendes beobachten: In der Early/Opportunity Evaluation Stage unterstützen Pitch-Trainings und Hilfestellungen bei der Förderantragsstellung Startups bei der Nominierung und der nachfolgenden Antragsphase. Empfängliche Business Angel-Netzwerke sind selbstverständlich förderlich bei der Suche nach InvestorInnen. Eine letztendliche Überzeugung zum Investment wird aber insbesondere durch Endorsement — durch FreundInnen und/oder GönnerInnen, die der/dem InvestorIn nahe stehen — begünstigt.

Ordentlich angepasste Vorlagen (insbesondere Excel-Tabellen) aus dem Netz und/oder von anderen Startups helfen in der Expansion/Opportunity Development Stage enorm weiter — zeitlich und qualitativ. Mentoring zu Finanzplankomponenten (damit auch KPIs) fördert die Qualität weiter. Startups, die aufgrund einer zu kurzsichtigen Finanz- und Finanzierungsplanung eher kurzfristig Brückenfinanzierung benötigen, haben die Möglichkeit auf Crowdfunding zurückzugreifen. Förderlich ist die Auswahl eines passenden Crowdfundingmodus (das heißt Donation-, Debt- oder Equity-based) sowie der Plattform selbst, da es teils klare Vorgaben zur Entwicklungsphase und der Industrie gibt, oder möglicher Alternativen zum Crowdfunding:

„What do you know about crowdfunding? Can we discuss other ways to finance our startup?“ (Gründerteam, Early Stage Startup)

Da in der Later/Opportunity Exploitation Stage häufig bereits Investitionen in das Startup stattgefunden haben, ist eine Anschlussfinanzierung durch AltinvestorInnen — insbesondere bei Accelerator-Programmen — sehr förderlich. Durch die Fortsetzung und Erhöhung der Finanzierung wird ein Endorsement einer/eines AkteurIn, der das Startup sehr gut kennt, ausgesprochen.

4.5 Recht

Die Law Clinic schafft unter rechtswissenschaftlichen Gesichtspunkten Zugang zu Fallstudien, anhand derer die Innovationsoffenheit des Rechts untersucht wird. Hierfür werden die rechtlichen Aspekte des Geschäftsmodells des teilnehmenden Startups analysiert und die jeweilige

Frage mit Hinblick auf etwaig bestehende rechtliche Risiken und mögliche nächste Handlungsschritte untersucht. In manchen Einzelfällen ist eine rechtliche Entscheidung erforderlich — zum Beispiel wenn die Vertragsmuster an die individuellen Bedürfnisse des Startups angepasst werden müssen bzw. dessen Geschäftsmodell einer urheber- oder datenschutzrechtlichen Detailprüfung unterzogen werden muss. In diesen Fällen vermitteln wir einen Kontakt zu einer/einem auf das jeweilige Fachgebiet spezialisierten ExpertIn — meist einem/einer RechtsanwältIn oder SteuerberaterIn.

Anzahl der betreuten Startups	An MentorInnen vermittelte Startups	Startup-Phasen
46	28	33 x Early Stage 13 x Expansion Stage

Tabelle 5: Zahlen und Fakten der Law Clinic

Bezüglich hindernder interner Faktoren lässt sich Folgendes feststellen: Die Kompetenzen im Bereich des Rechts wurden von den GründerInnen absolut als auch im Vergleich zu anderen Bereichen (Marketing, Finance usw.) als sehr niedrig bzw. am niedrigsten eingeschätzt. Diese Selbsteinschätzung korreliert mit den Ergebnissen der Clinic Sessions. Hier wurden fast 30% der als relevant einzuordnenden Rechtsthemen von den Startups nicht erkannt. Die niedrigen Kompetenzen im Bereich des Rechts werden hier als hindernder interner Faktor eingeordnet, da sie eine Voraussetzung sind, die für das eigene Startup relevanten rechtlichen Anforderungen zu erkennen und umzusetzen.

Diese mangelnde Fähigkeit, die für das eigene Startup relevanten rechtlichen Anforderungen zu erkennen und umzusetzen, könnte umgekehrt auch als fördernder Faktor für den Innovationsprozess angesehen werden. Denn gerade disruptive Innovationen — wie zum Beispiel die aktuell viel diskutierten Car- und Flatsharing-Angebote Uber und Airbnb — zeichnen sich dadurch aus, dass sie bestehende Marktstrukturen grundlegend verändern. Oftmals berücksichtigen sie dabei nicht die zugrundeliegenden gesetzlichen Regelungen. Das legt zunächst den Schluss nahe, dass Startups innovativer sind, wenn sie sich um rechtliche Anforderungen weniger Gedanken machen und im Falle einer Kollision mit dem Recht auf eine spätere Anpassung durch den Gesetzgeber hoffen. Diese Hoffnung gründet sich auf die Steigerung der

eigenen Marktmacht, beispielsweise durch Netzeffekte. Aus normativer Sicht ist diese Argumentation jedoch fragwürdig, da es Aufgabe des demokratisch legitimierten Gesetzgebers ist, den Ausgleich widerstreitender Interessen herzustellen, und an dessen Wertentscheidungen sich alle gesellschaftlichen AkteurInnen halten müssen. Es kann daher nicht Ziel eines Startups sein, absichtlich und bewusst bestimmte rechtliche Anforderungen zu umgehen.

Bei näherer Betrachtung löst sich dieses Spannungsverhältnis allerdings in zweierlei Hinsicht auf. Zum einen gibt es in den meisten Fällen einen nicht unerheblichen Spielraum, das Geschäftsmodell bzw. die Produktidee an die rechtlichen Vorgaben anzupassen und dieses Wissen als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Zum anderen kann das Recht — vorausgesetzt es wird als hinderlich für Innovationen bzw. Innovationsprozesse erkannt — aktiv geändert bzw. angepasst werden. Aktuell ist das insbesondere bei der europäischen Datenschutzgrundverordnung der Fall. In ihren Gesetzgebungsprozess werden vermehrt Startups mit eingebunden, um die Auswirkungen der Regelungsalternativen auf die Innovationsprozesse zu veranschaulichen. In jedem Fall setzt eine Anpassung sowohl des Geschäftsmodells bzw. der Produktidee als auch der rechtlichen Rahmenbedingungen voraus, dass Startups um die rechtlichen Anforderungen wissen. Aus diesen Gründen wird die niedrige Kompetenz von Startups in rechtlichen Angelegenheiten hier als hindernder Faktor angesehen.

Bezüglich hindernder externer Faktoren lässt sich Folgendes konstatieren: Die niedrige Einschätzung der eigenen rechtlichen Kompetenzen (wie sich auch in den meisten Clinics bestätigt hat) legt eine Auslagerung der Auseinandersetzung mit rechtlichen Anforderungen auf Dritte über den Rechtsdienstleistungsmarkt sowie entsprechende Netzwerke nahe. Vor allem in der Early Stage nehmen Startups Rechtsdienstleistungen Dritter aufgrund der Höhe vermuteter Kosten sowie der eigenen prekären Finanzierungslage jedoch nur selten wahr.

Das Unvermögen, die rechtliche Auseinandersetzung über den Markt an RechtsexpertInnen auszulagern, könnte zunächst auf die fehlende interne Finanzierungsmöglichkeit der Startups und damit auf einen internen Faktor zurückgeführt werden. Demgegenüber wird das Problem hier als in den hohen Kosten für Rechtsdienstleistungen begründet angesehen. Hintergrund

für diese Schwerpunktsetzung ist das Auseinanderfallen der rechtlichen Bedürfnisse der Startups und des bestehenden Rechtsdienstleistungsangebotes. Klassischerweise beantworten RechtsanwältInnen rechtliche Fragen in konkreten Einzelfällen. Das Haftungsrisiko wird auf die rechtsberatende Person ausgelagert und in die Beratungskosten mit eingepreist. Nach den Erfahrungen der Law Clinic sind Startups jedoch häufig weniger daran interessiert, Rechtsantworten auf konkrete Einzelfragen zu erhalten und das Haftungsrisiko entsprechend auszulagern. Die Umstände, in denen das Startup operiert, ändern sich so schnell (siehe Abbildung 2), dass die Beantwortung aller im Entwicklungsprozess auftauchenden Fragen im Grunde endlos und damit kaum bezahlbar wäre. Deshalb sind Startups häufig daran interessiert, statt Antworten auf konkrete Rechtsfragen eher Strukturen und Prozesse zu erhalten, nach denen sie auftretende Fragen selbst erkennen und bewerten können. Ob bzw. inwieweit sie ihr Geschäftsmodell dann an die rechtlichen Erfordernisse anpassen, bleibt der eigenen Gesamtabwägung und dem eigenen Haftungsrisiko überlassen. Dieses Problem wird hier dem mangelnden Angebot auf dem Rechtsdienstleistungsmarkt zugeschrieben und daher als hindernder externer Faktor eingeordnet.

Bezüglich fördernder interner Faktoren lässt sich Folgendes beobachten: Bei den meisten GründerInnen besteht eine grundsätzliche Bereitschaft, die rechtlichen Anforderungen einzuhalten. Diese Bereitschaft ist vor allem in Hinsicht auf den Datenschutz relevant, dessen Vollzugsniveau im Vergleich zu anderen Rechtsgebieten niedrig ist (bis auf wenige Bereiche wie zum Beispiel die im Wege von Abmahnungen ‘vollzogenen’ datenschutzrechtlichen Hinweispflichten auf Webseiten und Social Media-Profilen). Nur vereinzelt wird für den Fall, dass die Verwirklichung des Geschäftsmodells bzw. der Produktidee aufgrund eines entgegenstehenden, strikten datenschutzrechtlichen Vollzugs nicht möglich wäre, über eine Verlegung des Geschäftsbetriebes unter andere Rechtsregime nachgedacht. Die grundsätzliche Einstellung von Startups, rechtlichen Anforderungen zu entsprechen, wird hier deshalb als fördernder interner Faktor angesehen, weil das Wissen um die rechtskonforme Ausgestaltung des Geschäftsmodells von den Startups in den meisten Fällen als Wettbewerbsvorteil angesehen wurde.

Wie bereits erwähnt kann die Auslagerung der Auseinandersetzung mit rechtlichen Anforderungen auf Dritte nicht nur über den Rechtsdienstleistungsmarkt, sondern auch über Netzwerke vonstatten gehen. Tatsächlich nahmen die bis dato untersuchten Startups beinahe ausschließlich nur dann Rechtsdienstleistungen aus eigenem Anlass in Anspruch, wenn diese über Netzwerke kostenlos zur Verfügung gestellt wurden. Solche Netzwerke werden vor allem über privatrechtliche Inkubatoren, Acceleratoren bzw. Company Builder, öffentlich-rechtliche Förderprogramme wie EXIST oder universitäre Law Clinics bereitgestellt. Da solche Programme grundsätzlich zur Verfügung stehen, werden diese hier als fördernder externer Faktor angesehen.

Einordnung rechtlicher Rahmenbedingungen

Für die Beurteilung der praktischen Bedeutung rechtlicher Anforderungen an Startups lassen sich die in den Clinics gestellten sowie als relevant erkannten Rechtsfragen bestimmten Aktivitätsbereichen (siehe Abbildung 2) zuordnen. In einem zweiten Schritt wird im Folgenden die Bedeutung der rechtlichen Anforderungen auf die Aktivitätsbereiche der Startups ermittelt.

Hierfür wurde eine grundsätzliche Einteilung in operative, strategische und geschäftsmodellkritische Anforderungen vorgenommen. Als rein operativ wurden rechtliche Anforderungen in ihrer Bedeutung für Startups bewertet, wenn sie durch das Startup ohne wesentliche Änderung von Prozessen und/oder Strukturen umgesetzt werden können und für eigene Interessen lediglich geringfügig nachteil- oder vorteilhaft sind. Als strategisch werden hingegen solche Anforderungen eingeordnet, die wesentlichen Einfluss auf die Positionierung des Startups bzw. seines Produkts auf dem Markt haben. Als geschäftsmodellkritisch gelten schließlich Anforderungen, die über 'Wohl und Wehe' des bis dato durch das Startup verfolgten Geschäftsmodells entscheiden. Die Häufigkeit der so bewerteten Rechtsfragen lässt schließlich erste — angesichts der niedrigen Anzahl der untersuchten Startups bedingte — Verallgemeinerungen ihrer Bedeutung für das Startup-Ökosystem als Ganzes zu.

Schließlich lässt sich feststellen, in welchen Startup-Phasen welche rechtlichen Aktivitäten typischer Weise relevant werden:

- Early Stage: Einhaltung der Rechtskonformität der Webseite, Schutz der Innovation, Berücksichtigung der Struktur des Startups
- Expansion Stage: Fokussieren auf arbeitsrechtliche Themen, Vereinbarungen mit Dritten
- Prozedural für alle Phasen: Berücksichtigung der urheberrechtlichen Vereinbarkeit der Geschäfts- bzw. Produktidee, Berücksichtigung der datenschutzrechtlichen Vereinbarkeit der Geschäfts- bzw. Produktidee, Berücksichtigung spezieller Rechtsthemen

Anschließend wurde die Bedeutung der Aktivitätsbereiche und deren Häufigkeit ermittelt:

Aktivitätsbereiche und Fragen	Häufigkeit und Bedeutung
Struktur des Startups <ul style="list-style-type: none"> • Rechtsform (insb. haftungs- und steuerrechtliche Aspekte) • Gesellschafts- und Beteiligungsverträge (insb. finanzielle Aspekte) • GesellschafterInnen- und MitarbeiterInnenverträge (insb. Zuordnung der IP) 	23 x, davon ... <ul style="list-style-type: none"> ... 12 x strategisch ... 11 x operativ
Vereinbarungen mit Dritten <ul style="list-style-type: none"> • EndkundInnenverträge (insb. verbraucherrechtliche Aspekte) • GeschäftskundInnenverträge (insb. haftungsrechtliche Aspekte) 	21 x, davon ... <ul style="list-style-type: none"> ... 12 x operativ ... 9 x strategisch (insb. bei der Frage, ob Vertrieb im eigenen oder fremden Namen erfolgt; Agentur- oder eigenes Geschäft)
Schutz der Innovation <ul style="list-style-type: none"> • Urheber- und Datenbankschutz, Patentschutz, • Markenschutz 	17 x, davon ... <ul style="list-style-type: none"> ... 15 x strategisch ... 2 x geschäftsmodellkritisch
Rechtskonformität der Webseite <ul style="list-style-type: none"> • Impressumspflichten, Datenschutzerklärung • Domainname, Einbindung von Drittinhalten 	14 x, meistens operativ
Datenschutzrechtliche Vereinbarkeit der Geschäfts- bzw. Produktidee <ul style="list-style-type: none"> • Data Mining (ohne Einwilligung), Informierte Einwilligung, Profiling, Data Security 	10 x, davon ... <ul style="list-style-type: none"> ... 8 x geschäftsmodellkritisch ... 2 x strategisch (jeweils 1 x wurde die Relevanz nicht erkannt)

Spezifisch arbeitsrechtliche Themen	9 x, davon ...
<ul style="list-style-type: none"> • MitarbeiterInnenverträge (insb. Fragen der MitarbeiterInnenbeteiligung sowie Probleme der Scheinselbständigkeit) • Aufenthaltsgenehmigung (sowohl für GründerInnen als auch MitarbeiterInnen) 	... 1 x geschäftsmodellkritisch ... 1 x wegen Aufenthalt eines Gründers aus dem nicht-EU-Ausland
Urheberrechtliche Vereinbarkeit der Geschäfts- bzw. Produktidee	7 x, davon ...
<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von APIs/Einsatz von Crawling-Techniken, Internationales Urheberrecht • Open Source-Lizenzen, Provider- und Linkhaftung 	... 4 x geschäftsmodellkritisch (2 x nicht erkannt) ... 3 x strategisch
Sonstige Rechtsfragen	5 x, davon ...
<ul style="list-style-type: none"> • Gewerbeordnung, Fundsachenrecht, Rechtsanwaltsvergütungsgesetz 	... 4 x geschäftsmodellkritisch (2 x nicht erkannt)

Tabelle 6: Häufigkeit der Aktivitätsbereiche und Bedeutung der Law Clinic

5. Empfohlene Maßnahmen für Internet-enabled Startups

Aus den vorstehenden Beobachtungen lassen sich konkrete Maßnahmen zur Verbesserung des Startup-Ökosystems herleiten. Hervorgehoben werden eine frühzeitige Aufklärung sowie ein transparenterer und kostengünstigerer Zugang zu professionellen Unterstützungsangeboten, z. B. durch Workshops und Clinic Sessions, Netzwerke und MentorInnen, Talks und Roundtables sowie Online Learning Tools. Eine enge Zusammenarbeit mit Hochschulen ist dabei unverzichtbar. Die Hochschullehre stellt mit Lehrveranstaltungen zum Thema Gründung einen wichtigen Baustein für den Erfolg von Gründungen dar. Viele erfolgreiche Gründungsideen haben ihren Ursprung an Hochschulen, oftmals fehlt es jedoch an ausreichendem Gründungswissen, um diese Ideen umzusetzen. Darüber hinaus ist eine dauerhafte Auseinandersetzung mit EntscheiderInnen auf politischer und wirtschaftlicher Ebene wichtig.

Am Beispiel der Law Clinic zeigt sich die Wichtigkeit einer strategisch politischen Auseinandersetzung mit dem Thema Urheber- und Datenschutzrecht. Soweit rechtliche Vorgaben wie im Bereich des Urheber- und Datenschutzrechts unklar sind oder Innovationsprozessen in unnötiger Weise strukturell zuwider laufen, sollten diese in einer innovationsoffeneren

Weise ausgestaltet werden. Als ein Beispiel kann hierfür das datenschutzrechtliche Zweckbindungsprinzip genannt werden. In einer strengen Auslegung bedeutet dies, dass Startups personenbezogene Daten nur für die Zwecke verwenden dürfen, die sie ursprünglich bei der Sammlung der Daten angegebenen haben oder die von einem Dritten angegeben wurden. Eine solche Anforderung steht der Offenheit von Innovationsprozessen entgegen, weil Startups zum Zeitpunkt der Datenerhebung oftmals noch nicht die späteren Verwendungszwecke angeben können. Eine innovationsoffenere Ausgestaltung wäre demgegenüber das Erfordernis der Vereinbarkeit von Zwecken, wie es auch im Entwurf der Datenschutz-Grundverordnung vorgesehen ist. Da nach dem Entwurf allerdings unklar bleibt, wie präzise die Zwecke ursprünglich anzugeben sind, kann auch diese an sich innovationsoffenere Regelung nicht das Bedürfnis der Startups nach mehr Rechtssicherheit befriedigen. Soweit der Gesetzgeber hier nicht selbst nachbessert, muss die für Innovationsprozesse förderliche Rechtssicherheit über die Auslegung der Vorschriften hergestellt werden.

Im Bereich Finanzierung wurde im Rahmen von zeitlich versetzten Clinics deutlich, wie wichtig eine Finanzierungsstrategie ist. Gerade für junge Startups müssen früh Weichen gestellt werden, da sie entscheidenden Einfluss auf künftige Finanzierungsmöglichkeiten ausüben. Als Beispiel kann ein Cap-Table mit (zu) vielen Anteilseignern genannt werden. Dies kann zu einem enormen Abstimmungsaufwand führen und InvestorInnen abschrecken. Auch die Finanzmittelquellen spielen eine wichtige Rolle. Crowdfunding beispielsweise — insbesondere Debt- oder Equity-based — zieht enorme zeitliche und finanzielle Aufwände nach sich. Was vielen GründerInnen oftmals nicht klar ist: Rückzahlungszeiträume müssen strikt eingehalten werden, Anteilseignermanagement und Berichtspflichten kosten und eine Crowdfunding-Kampagne ist nicht automatisch ein Proof-of-Market. In Bezug auf die Finanzierungsrundenzyklen zeigt sich, dass 12 bis 18 Monate Runway eine gute Richtschnur sind. Damit haben GründerInnen genug Zeit für Operativ-Strategisches und müssen nicht direkt aus einem Fundraising-Modus wieder in den Nächsten einsteigen. Liquiditätsplanung, Cash Flow Management und eine sinnvolle Finanzierungsstrategie ebnen den Weg für ein Gelingen des Startups — zumindest aus betriebswirtschaftlicher Seite.

Am Beispiel der Business Model Innovation Clinic und den zugehörigen Workshops wird deutlich, dass die Dokumentation des Geschäftsmodells inklusive Faktoren, die dessen Iteration ausgelöst haben, eine gute Möglichkeit ist, eine Strategie zur Geschäftsmodellinnovation zu entwickeln. Die HR & Management Clinic wiederum unterstreicht die Bedeutung von lokalen Veranstaltungen, bei denen MentorInnen aus dem Netzwerk dazu eingeladen werden, ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit der GründerInnen- und Startup-Community zu teilen. Vorträge z. B. zum Thema Rekrutierung von MitarbeiterInnen, Beteiligungsprogramme oder MitarbeiterInnen-Onboarding unterstützen Startups im Personalbereich. Aus der Sicht der Sales Clinic können [Videos](#) GründerInnen und Startups die Wichtigkeit vermitteln, sich frühzeitig mit dem Thema Vertrieb, Markt und KundInnen sowie künftigen Erlösmodellen auseinanderzusetzen und dabei gleichzeitig praktische Hilfestellungen für eigene Vorgehensweisen anbieten. Erfolgreiche GründerInnen, die dem Vertrieb eine hohe Wichtigkeit beimessen und über eine ausgewiesene Expertise verfügen, sind mit Best Practice-Videos dazu aufgefordert, mit eigenen Erfahrungsberichten zur Entstehung der Videos beizutragen.

6. Referenzen

- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: A step-by-step Guide for Building a Great Company*, 2012, Vol. 1. Pescadero, K&S Ranch.
- Cornell University, INSEAD, & WIPO (2014). *The Global Innovation Index 2014: The Human Factor In Innovation*. Online verfügbar unter http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2014.pdf (15.02.2015).
- Fogel, S., Hoffmeister, D., Rocco, R., & Strunk, D. P. (2012). Teaching sales. *Harvard Business Review*, 90(7/8), 94-99.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. München, Carl Hanser Verlag.
- Gordijn, J., & Akkermans, H. (2001). Designing and evaluating e-business models. *IEEE intelligent Systems*, (4), 11-17.
- Investitionsbank Berlin (2013). *Berlin aktuell: Digitale Wirtschaft – Standortanalyse im Städtevergleich*. Online verfügbar unter http://www.ibb.de/PortalDta/1/Resources/content/download/newsletter/berlin_aktuell/Berlin_aktuell_Digitale_Wirtschaft.pdf (15.02.2015).

- Kollmann, T. (2006). E-Entrepreneurship–Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy, 2. Aufl.. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Korunka, C., Kessler, A., Frank, H., & Lueger, M. (2010). Personal characteristics, resources, and environment as predictors of business survival. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 1025-1051.
- McKinsey & Company (2013). Berlin gründet. Fünf Initiativen für die Start-up-Metropole Europas. Online verfügbar unter http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/berlin_gruendet_broschuere.pdf (15.02.2015).
- OECD (2013a). OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013: Innovation for Growth, OECD Publishing.
- OECD (2013b). Entrepreneurship at a Glance 2014, OECD Publishing.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main, Campus Verlag.
- Ries, E. (2011). The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York, Crown Business.
- Ripsas, S. & Tröger, S. (2014). Deutscher Startup Monitor. KPMG Deutschland. Online verfügbar unter http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-14/DSM_2014.pdf (15.02.2015).
- Schallmo, D. (2012). Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle. Wiesbaden, Springer Gabler.
- WEF World Economic Forum (2014). Enhancing Europe's Competitiveness. Fostering Innovation-driven Entrepreneurship in Europe. Online verfügbar unter http://www3.weforum.org/docs/WEF_EuropeCompetitiveness_InnovationDrivenEntrepreneurship_Report_2014.pdf (15.02.2015).