

1 Einführung in das Forschungsfeld Entrepreneurship

Die Beschäftigung mit Phänomenen unternehmerischen Handelns und seinen frühen Entwicklungszuständen sich gründender Start-ups ist sehr modern und wird in zunehmendem Umfang von verschiedenen Interessenten geführt. Zum einen ist eine wachsende Gemeinschaft wissenschaftlicher Spezialisten mit der Thematik befasst, zum anderen ergreifen sowohl Volkswirte als auch Politiker gern das Wort, um auf die positiven Wirkungen einer hohen Zahl sich niederlassender Unternehmensgründer hinzuweisen. Gedanken an erfolgreiche regionale Gründungscluster wie beispielsweise das Silicon Valley mit seinen herausragenden Arbeitsplatz-, Steuer- und Wohlfahrtseffekten regen hierbei die Phantasie an und führen zu Überlegungen, wie sich solcherlei Strukturen wohl auch an anderen Standorten realisieren ließen. Einige überraschende Erfahrungen wirtschaftlich im allgemeinen problematischer Agglomerationen wie beispielsweise Berlin mit einer plötzlich stark wachsenden Gründerszene schüren Hoffnungen auf eine aktive Beeinflussbarkeit von Gründungsansiedlungen auch an anderen Orten. Entsprechende Förderprogramme werden in allen Bundesländern gestaltet und harren ihrer Zuwendungserfolge. Schließlich sind auch etablierte Unternehmen vom Gründungsboom ergriffen, denn sie erleben in vielen Branchen ernstzunehmende Innovationsentstehung in Start-ups, welche damit oft in der Lage sind, etablierte Wertschöpfungsketten zu dekonstruieren und angestammten Anbietern Konkurrenz zu machen. Insofern beobachten auch ältere Unternehmen nicht nur die ihren Markt betreffende Gründerszene, sondern sie versuchen auch sich aktiv zu engagieren, indem sie sich beispielsweise an jungen Unternehmen beteiligen.

Das allgemeine Interesse am Gründungsthema und am Forschungsgegenstand Unternehmertum – betriebswirtschaftlich bezeichnet als „Entrepreneurship“- hat in den letzten Jahren zu einer Zunahme der wissenschaftlichen Stellenwidmungen in diesem Bereich geführt. Wurde die erste Professur für Entrepreneurship 1998 in Deutschland noch unter Beteiligung des Bundesministeriums für Wirtschaft eingerichtet (BMWi 2016), so waren 17 Jahre später im März 2015 bereits 128 Professuren (FGF e.V. 2015) aktiv, denen diese Spezialisierung direkt in ihr Berufungsgebiet definiert wurde. Parallel zum Forscherzuwachs in diesem Bereich stieg auch die Zahl der Veröffentlichungen zum Thema Entrepreneurship in den vergangenen Jahren rapide an.

Es kann hierdurch der Eindruck entstehen, Unternehmertum sei ein neues betriebswirtschaftliches Phänomen. Diese Auffassung ist nicht ganz korrekt. Es trifft durchaus zu, dass wir in den vergangenen Jahren einen rapiden Zuwachs sowohl von Forschern, Veröffentlichungen, Diskussionen und neu gegründeten Start-ups erleben, welche - unter anderem gepusht durch den boomenden digitalen Mega-Innovationszyklus - loftartige Industrie-Immobilien in Berlin, London und Tel Aviv bevölkern. Aber Unternehmertum ist ganz gewiss kein neues Phänomen.

Ganz im Gegenteil gibt es wirtschaftshistorische Anzeichen, dass Entrepreneurship ein sehr altes Phänomen ist und als soziologisch-immanenter Teil der Menschheitsentwicklung betrachtet werden kann. Abbildung 1 benennt beispielsweise regionale Spezialisierungsnetzwerke – in moderner Ausdrucksweise bezeichnet als „Cluster“ – im römischen Reich. So gab es bereits vor gut 1.900 Jahren branchenkonzentrierte Unternehmensansiedlungen im Bereich der Textilproduktion (Narbo, Byzantium), der Metallproduktion (Massilia, Tarentum) sowie der Keramik- und Glasproduktion (Burdigala, Londinium). Spezialisierte Produktion von Gütern ist nichts anderes, als die absatzorientierte Anwendung lernoptimierter Kernkompetenzen einer Gruppe oder einzelner Akteure im Wettbewerb. Unternehmertum im klassisch betriebswirtschaftlichem Erkenntnisinne. Wem dieser Blick in die Vergangenheit noch nicht weit genug zurückreicht, der sei mit neuesten archäologischen Forschungsergebnissen inspiriert. So wurden unlängst Artefakte gefunden, welche nach ihrer Altersbestimmung 3,3 Mio Jahre hinter sich haben

Abb. 1: Wirtschaft im römischen Reich



Quelle: Ernst Klett Verlag (xxx → LitVerzeichnis)

(vgl. Abbildung 2). Es handelt sich dabei um Steinwerkzeuge mit zielgerichteten Bearbeitungsspuren (Engeln, H. 2015). Auch hier ist davon auszugehen, dass Lernprozesse die Bearbeitung und ihre Produktergebnisse verbessern konnten. Wenn aber Lernprozesse stattfanden, so sind auch Vorteile der jeweiligen Träger dieser Erkenntnisse gegenüber ihren unerfahrenen Landsleuten zwingende Folge. Solche Vorteile wären schließlich marktfähig, sobald Handel (bspw. Tauschhandel) einen Austausch der hergestellten Gegenstände ermöglichen würde. Spätestens an diesem Punkt wären die so handelnden Akteure im modernen Forschungssinne als „Unternehmer“ zu bezeichnen.



Abb. 2: 3,3 Mio Jahre altes Werkzeug

Quelle: Engeln, H. (2015)

Umgekehrt interpretiert sollten lerninduzierte Kompetenzvorteile von Individuen ebenso zwingend zu

einer Schaffung von Märkten geführt haben. Wenn jemand vor 3,3 Mio. Jahren besser Steinwerkzeuge herstellen konnte, als seine damaligen Peers, so wird er die Nachfrage oder den Neid seiner Sozialpartner ziemlich bald gespürt haben und sich überlegt haben, dass einfaches Verschenken seiner mühevollen Arbeiten wohl auf Dauer Unsinn ist. Alles andere – ob Tausch oder moderner Verkauf – sind dann nur noch kleine Schritte intelligenten unternehmerischen Agierens.

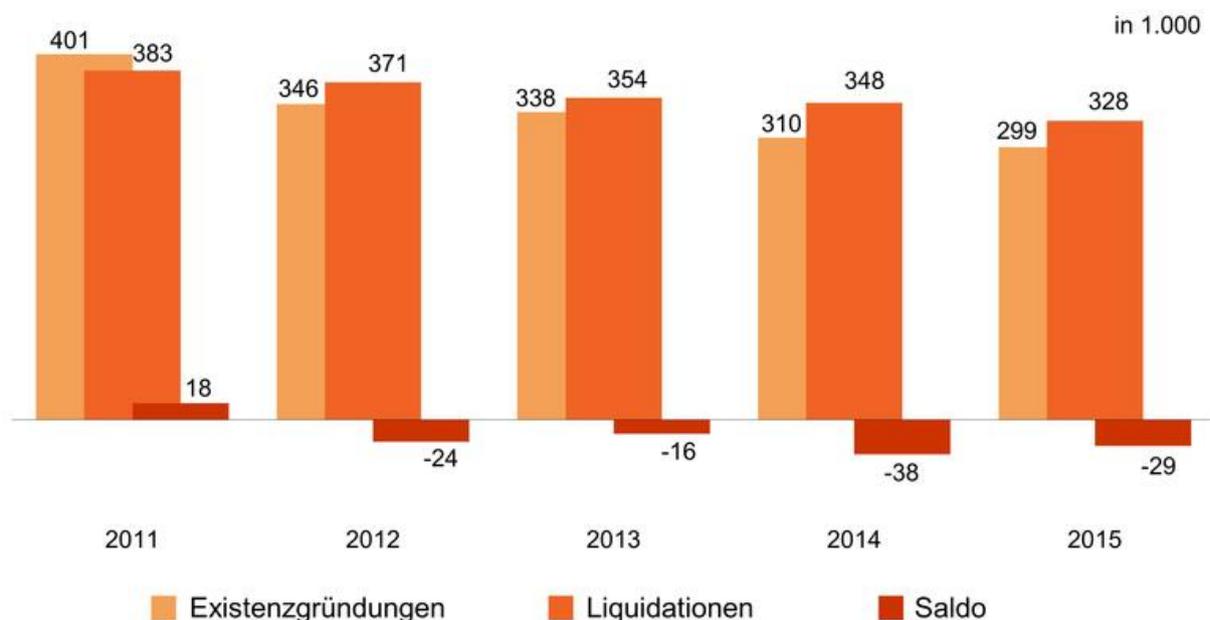
Definition:

Entrepreneurship bezeichnet die zielgerichtete Allokation von Ressourcen, Strukturen, Prozessen und Know-how zur Realisierung vermarktungsfähiger Gelegenheiten und zur Erlangung wettbewerbsrelevanter Vorteile. Diese „unternehmerischen“ Aktivitäten können auf allen Organisationsniveaus betriebswirtschaftlichen Handelns stattfinden und reichen insofern von der wirtschaftlichen Handlung Einzelner bis hin zu unternehmerischem Handeln in großen Organisationen. (eigene Definition)

Moderne Formen von unternehmerischem Handeln in der Bundesrepublik werden statistisch in zwei Grundformen eingeteilt, den gewerblichen und den freiberuflichen selbständigen Aktivitäten. Gewerbliches unternehmerisches Handeln umfasst jede nicht naturgebundene Güterproduktion, wobei hierbei das gesamte Handwerk inkludiert ist (Springer Gabler Verlag 2016). Als freiberuflich Selbständige werden hingegen all jene Tätigkeiten erfasst, welche einem der in §18 Einkommensteuergesetz definierten Bereiche unterliegen. Dies sind beispielsweise betriebswirtschaftliche Berater, Rechtsanwälte, Ärzte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie andere. Statistisch separat erfasst werden in beiden Kategorien die nebenerwerblichen und Kleinbetriebsgründungen sowie die landwirtschaftlichen Gründungen.

Im Jahr 2014 wurden in Deutschland ca. 310.000 gewerbliche Unternehmen neu gegründet und ca. 348.000 liquidiert (vgl. Abbildung 3).

Abb. 3: Gewerbliche Existenzgründungen, Liquidationen und deren Saldo 2011 bis 2015 in Deutschland

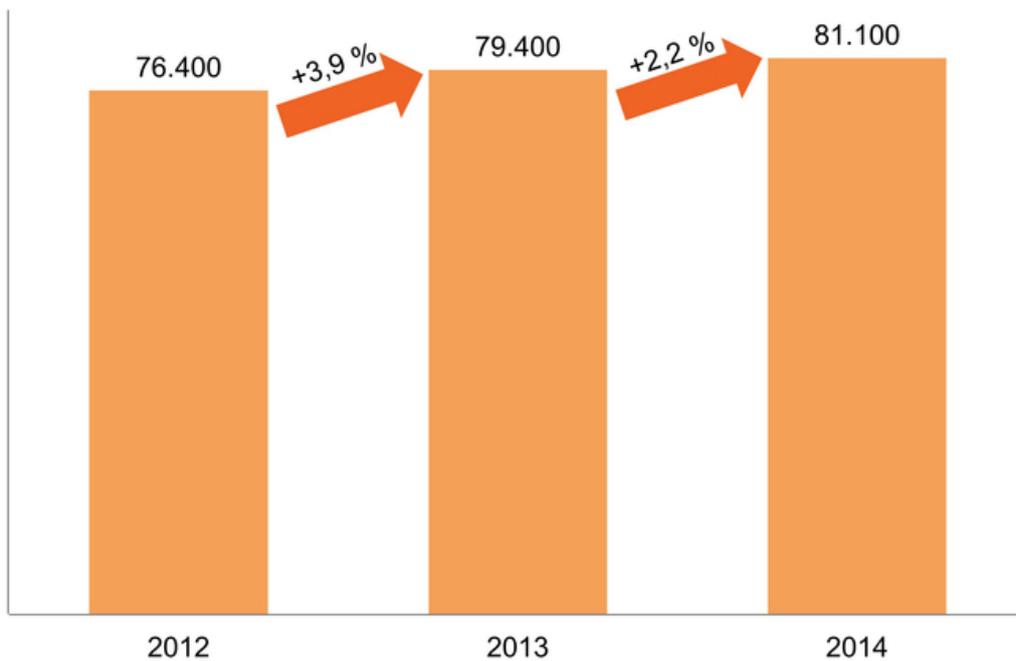


Quelle zu Abb. 3: Institut für Mittelstandsforschung (2016)

Das Niveau der freiberuflichen Gründungen schwankt in den vergangenen Jahren zwischen 70.000 und 80.000 neuen unternehmerisch tätigen Steuerzahlern. Für 2014 weist eine aktuelle Gründerstatistik des Instituts für Mittelstandsforschung ca. 81.100 neu gegründete freiberufliche Existenzen aus (vgl. Abbildung 4). In der Summe addiert sich die Gesamtzahl von gewerblichen und freiberuflichen Gründern in Deutschland 2014 auf ca. 391.000 neue Unternehmen. Eine stattliche Zahl, wenn man bedenkt, dass alle diese jungen Einrichtungen durch dieselben

betriebswirtschaftlichen Engpässe wie Finanzierung, betriebswirtschaftlicher Planung, angemessenem Marketing, interner Organisation und externer Abrechnung laufen. Die Vermeidung gründungsüblicher Fehlerquellen hätte somit einen wahrnehmbaren quantitativen Hebel. Wenn allein 10% mehr Neugründungen betriebswirtschaftlich exzellent handelten, würden sich – bezogen auf die Gesamtzahl der jährlichen Neugründungen – ca. 39.000 Unternehmen verbessern und damit ihre Liquidationsgefahr reduzieren. Es erscheint also die Annahme berechtigt, dass Maßnahmen, welche Gründern oder jungen Unternehmen helfen, eine positive gesamtwirtschaftliche Wirkung haben sollten.

Abb. 4: Existenzgründungen in den Freien Berufen 2012 bis 2014 in Deutschland

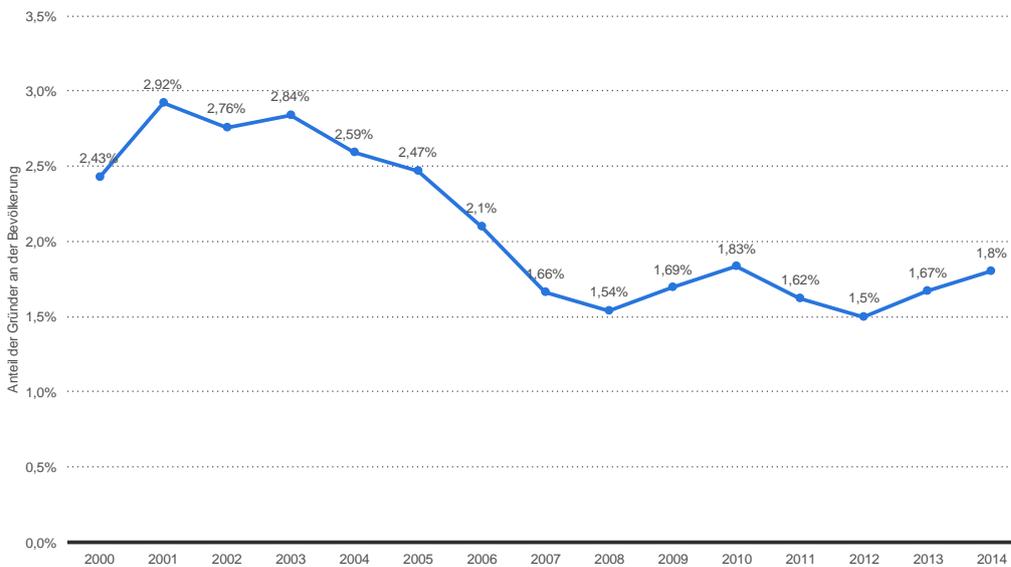


Quelle zu Abb. 4: Institut für Mittelstandsforschung (2016)

Die oben genannten Zahlen beziehen sich auf so genannte „Vollerwerbsgründer“, also Gründer, welche mit ihrer Gründung überwiegend ihren Lebensunterhalt bestreiten und keiner weiteren Erwerbsquelle nachgehen. Diese Gründer werden ergänzt durch ca. 522.000 Nebenerwerbsgründer in 2014 (vgl. KFW 2015, S. 2) – hier gewerblich und freiberuflich zusammengerechnet. Insgesamt sind 2014 also ca. 913.000 Unternehmen neu gegründet worden. Obwohl diese absolute Anzahl der Gründungen beeindruckt ist ihr Anteil an der gesamten Bevölkerungsgruppe der 18 – 65 jährigen gering. Diese so genannte „Gründerquote“ betrug 2014 nur 1,8 %¹ und schwankte auch in den Vorjahren seit 2000 nur zwischen 2 und 3 % (vgl. Abbildung 5). Die Gründerquote ist ein probater Indikator, welcher eine gründungsbezogene Differenzierung sowohl von Ländern, Regionen und Städten erlaubt und welcher sich insbesondere im Fördergeschäft einer hohen Verbreitung und

¹ Vgl. Statista (2016): Anzahl Bevölkerung 18 – 64 im Jahr 2014 insgesamt 51,07 Mio. Einwohner. 913.000 Gründer in Beziehung zu 51,07 Mio. Bevölkerungszahl = 1,8 % Gründerquote

Abb. 5: Anteil der Gründer an der Bevölkerung 18 – 65 Jahre (Gründerquote) in Deutschland von 2000 bis 2014



Quelle zu Abb. 5: KfW Gründungsmonitor 2015, S. 2

Beliebtheit erfreut. Regionen mit geringer Gründerquote gelten im Förderkontext als bedürftiger und Regionen mit vergleichsweise hohen Gründerquoten im Gegenteil eher nicht. Eine höhere Gründerquote deutet auf eine selbständig aktivere Sozialgemeinschaft hin, was mit wettbewerbsfähiger und damit innovativerer Positionierung der einzelwirtschaftlichen Einheiten und schlussendlich erhöhtem Steuervolumen assoziiert wird. Aussagen zur „richtigen“, also volkswirtschaftlich idealen Gründerquote sind kontrovers und methodisch divergent. Zur Zeit gilt zumindest für Deutschland die konsensuale Wahrnehmung, dass die Gründerquote noch suboptimal ausgeprägt ist. Verschiedene Förderprogramme auf den Ebenen EU, Bund und der Länder versuchen hierzu ihre Veränderungsbeiträge zu leisten. Betriebswirtschaftlich betrachtet führt eine höhere Gründerquote zu einer gründungsfreundlicheren Soziokultur. Oder eine gründerfreundlichere

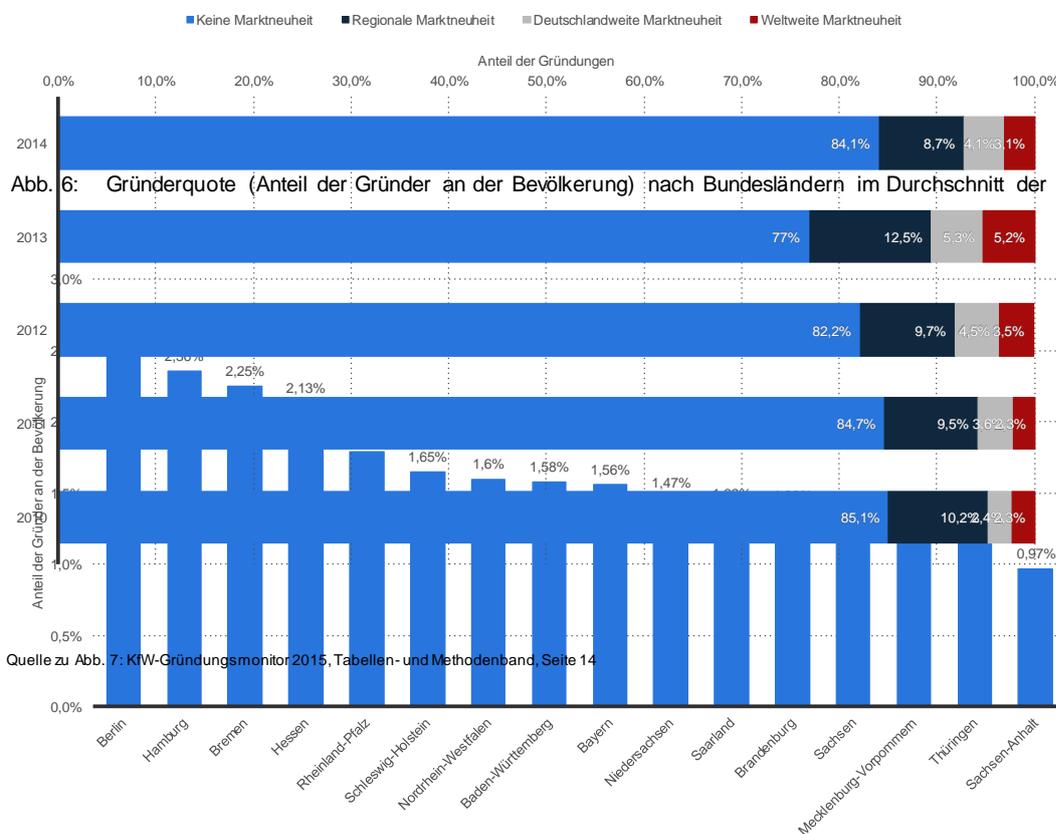
Soziokultur führt zu einer höheren Gründerquote. (Vgl. hierzu Abschnitt 9).

Die Gründerquote taugt ebenso zum Vergleich der Bundesländer untereinander (vgl. Abbildung 6). Auch diese Option einer Differenzierung kann der Politikgestaltung dienen und liefert Argumente für gründerfördernde Maßnahmen.

Wengleich viele Gründer in ihrer Ideenphase nach der einen Weltneuheit und Einzigartigkeit suchen, so ist die Originalität des allgemeinen Gründungsgeschehens in Deutschland eher ernüchternd. 84,1 % aller Gründungen waren 2014 keine Neuheit, sondern bloße Kopien bereits etablierter Unternehmensmodelle (vgl. KfW 2015, S. 14). Da Geschäftsideen patentrechtlich nicht zu schützen sind, ist eine solche Zahl rein juristisch nicht beunruhigend. Sie ist vielmehr als risikoreduzierendes Strategiemodell zu interpretieren. In betriebswirtschaftlicher Wahrnehmung sind all dies so genannte „Follower“, also Unternehmen, welche bereits etablierte Marktteilnehmer in ihren Geschäftsmodellen und Schwächen kennen und welche in einer späteren Phase in den Markt mit möglichst besseren Lösungen eintreten. Sofern die jeweiligen Märkte des First Movers und Followers nicht disjunkt sind, haben Follower das Problem, die bereits verteilten Marktanteile übernehmen zu müssen. Dies kostet üblicherweise mehr, als einen noch nicht verteilten Markt zuerst zu besetzen. (Quelle?) Andererseits ist das Risiko zu scheitern beim Follower üblicherweise geringer als beim First Mover, weil dieser die Reaktion der Kunden sowie die Funktionsweise und Erfolgsfaktoren des Markthandelns im jeweiligen Geschäftsmodell kennt und für den eigenen Markteintritt strategisch berücksichtigen kann. (Quelle?)

In der Abwägung zwischen Risiko des First Movers und erhöhten Kosten des Followers neigt die überwiegende Mehrheit der Neugründer offenbar der Follower-Strategie zu. Nur 1% der Gründer haben 2014 eine weltweite Marktneuheit realisiert. (vgl. Abbildung 7) Im Ergebnis scheint es einfacher zu sein, ein etabliertes Geschäftsmodell zu etablieren, als eine weltweite Marktneuheit zu erdenken und umzusetzen.

Abb. 7: Verteilung des Neuheitsgrades bei Unternehmensgründungen in Deutschland von 2010 bis 2014

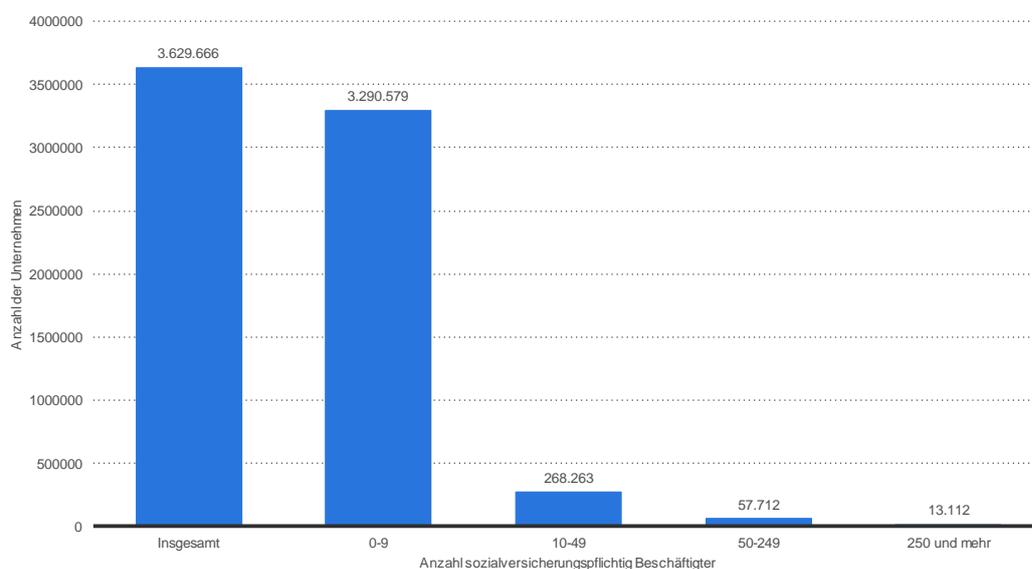


Quelle zu Abb. 7: KfW-Gründungsmonitor 2015, Tabellen- und Methodenband, Seite 14

Quelle zu Abb. 6: KfW Gründungsmonitor 2015, S. 5

Es ist jedoch verfrüht, sich angesichts der Gründerzahlen von ca. 391.000 - allein im gewerblichen und freiberuflichen Bereich – über eine solide Anzahl von neuen Arbeitsplätzen und volkwirtschaftlicher Leistungsfähigkeit zu freuen. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen in Deutschland sind kleine Betriebe mit 0-9 Beschäftigten. (vgl. Abbildung 8) Umso mehr gilt dies für noch in der Entwicklung befindliche Neugründungen. Das heißt aber auch, dass bei vielen Neugründungen kein spezialisiertes Team technische und betriebswirtschaftliche Fachfragen gleichermaßen hochprofessionell lösen könnte. Es ist vielmehr regelmäßig von einer eingeschränkten Spezialisierungskompetenz der Gründer im einen oder anderen Kernbereich ihres Handelns auszugehen.

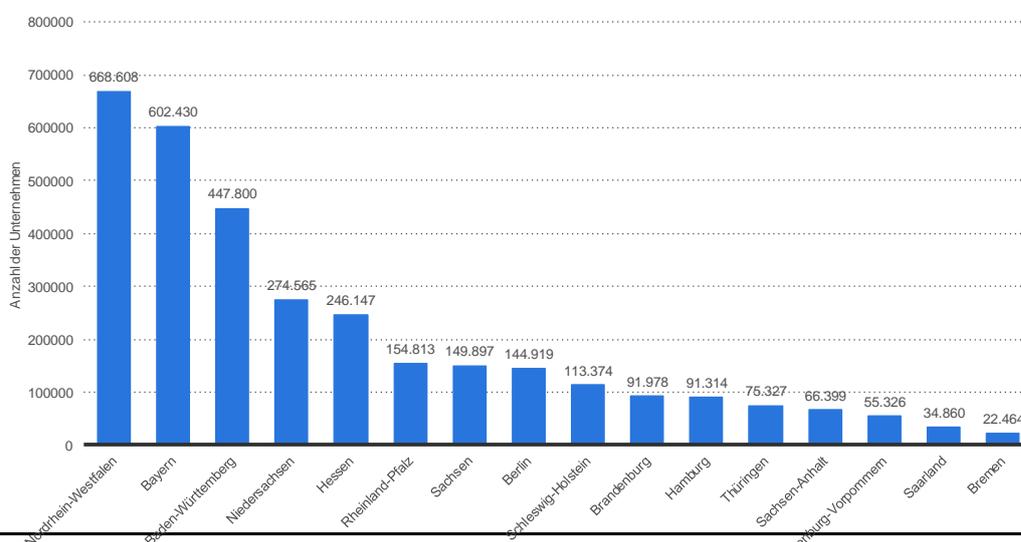
Abb. 8: Anzahl der Unternehmen in Deutschland nach Beschäftigtenößenklassen im Jahr 2013



Quelle zu Abb. 8: Statistisches Bundesamt 2015

Die wirtschaftliche Leistungskraft von Regionen insgesamt kann mit dem Indikator „Anzahl

Abb. 9: Anzahl der Unternehmen in Deutschland nach Bundesländern im Jahr 2014

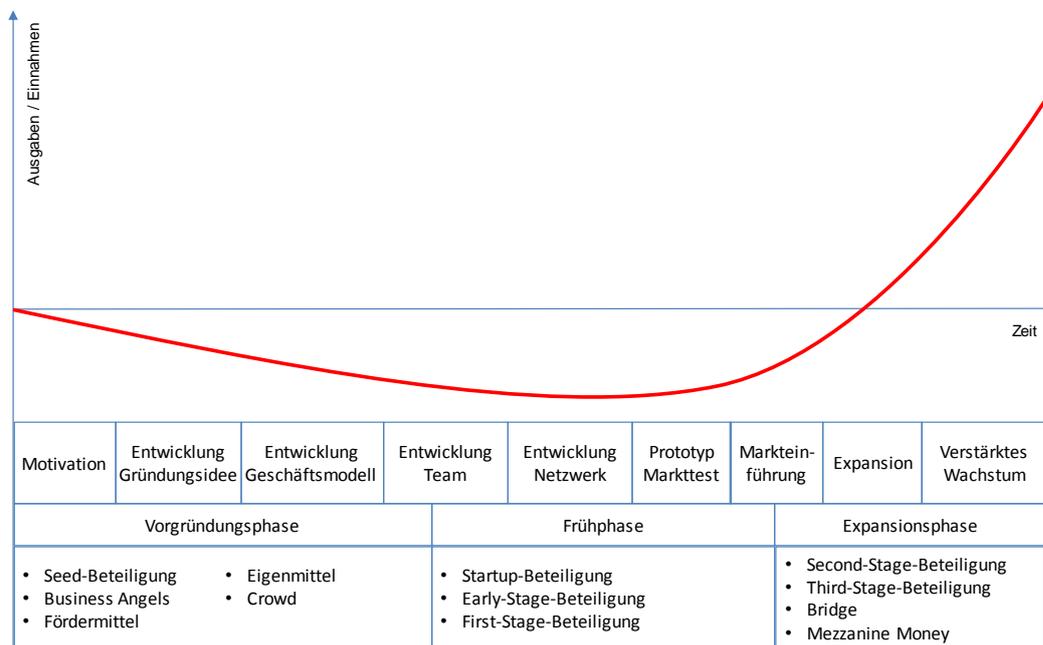


Unternehmen“ definiert werden. Abbildung 9 zeigt eine entsprechende Übersicht nach Bundesländern sortiert.

Auch dieser Indikator wird zur Definition ordnungspolitischer Maßnahmen und zur Gestaltung von Förderprogrammen insbesondere in strukturschwachen Ländern hinzugenommen. Diese Statistik ergänzt die Gründerbetrachtung in einem weiter fortgeschrittenen Stadium. Die Entwicklung von jungen Unternehmen folgt einem Phasenschema, an dessen einem Extrem die Ideenfindung in der Vor-Gründungsphase und an dessen anderem Extrem die Wachstumsphase etablierter Unternehmen verortet ist. Insofern beeinflussen externe Maßnahmen im Bereich Gründung auch die Struktur etablierter Unternehmensstatistiken.

Abb 10...

Gründungsphasen



Quelle: eigene Darstellung

Für die Planung und Evaluation von Fördermaßnahmen für Gründer ist es wichtig, die betriebswirtschaftliche Anatomie von jungen Unternehmen zu beleuchten. Gründungsprojekte sind dynamisch-iterierende Phasenentwicklungen von der ersten Markthypothese bis hin zum Wachstumsunternehmen. Die Vorgründungsphase umfasst hierbei die Suchprozesse zur Ideengenerierung, die Entwicklung des Geschäftsmodells und die Zusammensetzung eines Gründerteams (vgl. Abbildung 10). Oft finden in dieser Phase erste Prüfungen der Markthypothese statt – sei es im digitalen Bereich mit einer ersten unvollständigen Online-Version, welche von Teilzielgruppen genutzt und in entsprechenden sozialen Netzwerken beworben wird (im Zuge von Lean Startup-Projekten beispielsweise, vgl. Ries 2012) oder sei es in Form eines Businessplanes, bzw. Business Cases. Alle diese Verfahren haben die Vor-Gründungs-Evaluation der zentralen Hypothese des Gründungsprojektes zum Ziel, kurz, ob ein bestimmtes Geschäftsmodell wohl Erfolg bei der Zielgruppe habe. Bei diesen Prüfzyklen werden Schwachstellen der erfolgskritischen Komponenten eines Gründungsvorhabens deutlich mit der Folge einer Veränderung der Gründungsplanung und einer erneuten Hypothesenprüfung.

Im Kern reduziert sich so das Risiko des Gründungsprojektes. Je früher die Gründungsphase und je ungeprüfter die Gründungshypothese, desto höher das Gründungsrisiko (Quelle?). Entsprechend der Risikohöhe lassen sich unterschiedliche Angebote finanzieller Instrumente der Gründungsfinanzierung

feststellen. Sind es in der Vorgründungsphase primär Eigenmittel der Gründer, Crowd-Finanzierungen, Business Angels, Fördermittel oder Frühphaseninvestments, so werden in der etablierten Expansionsphase von Unternehmen klassische Venture-Beteiligungen relevant (Quelle?). Für die Gestaltung von Fördermaßnahmen zur Gründungsunterstützung müssen die spezifischen Herausforderungen und Besonderheiten der einzelnen Phasen von Startup-Entwicklungen kompetent verstanden und berücksichtigt werden – ähnlich wie dies auch Finanzierungsgeber tun, indem sie ihr Angebot primär risikoanalytisch gestalten.

Diese risikoaverse Konzeption von Finanzierungsinstrumenten löst jedoch einen weiteren Effekt aus: die begrenzte und relativ schwierige Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen nötigt Gründer eine möglichst frühzeitige Prüfung ihrer Markthypothese ab und zwingt sie zu erheblichem persönlichen Einsatz für ein Gelingen des Projektes. Letzteres ist sicherlich im Sinne zuvor genannter Entrepreneurship-Definition ein gesunder Filter, den wenig unternehmerisch begabte und kraftvolle Akteure zu geringerer Wahrscheinlichkeit bestehen. Auch dies Argument – die Allokation von gründungsrelevanten Ressourcen für exzellente Projekte durch systematische Hürden – könnte für die Gestaltung von Frühphasenförderung zielführend sein.

Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016) Unternehmensgründungen und Gründergeist in Deutschland. Zahlen und Fakten.

<https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/unternehmensgruendungen-und-gruendergeist-in-deutschland,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> Zugegriffen: 22.04.16

Förderkreis Gründungsforschung FGF e. V. (2015) Liste der Entrepreneurship-Professuren in Deutschland, zitiert nach: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016) Unternehmensgründungen und Gründergeist in Deutschland. Zahlen und Fakten., S. 37

Springer Gabler Verlag (Herausgeber) 2016, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Gewerbe, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gewerbe.html> Zugegriffen: 27.04.16

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), (Hrsg.) (2015) KfW-Gründungsmonitor 2015, Tabellen- und Methodenband

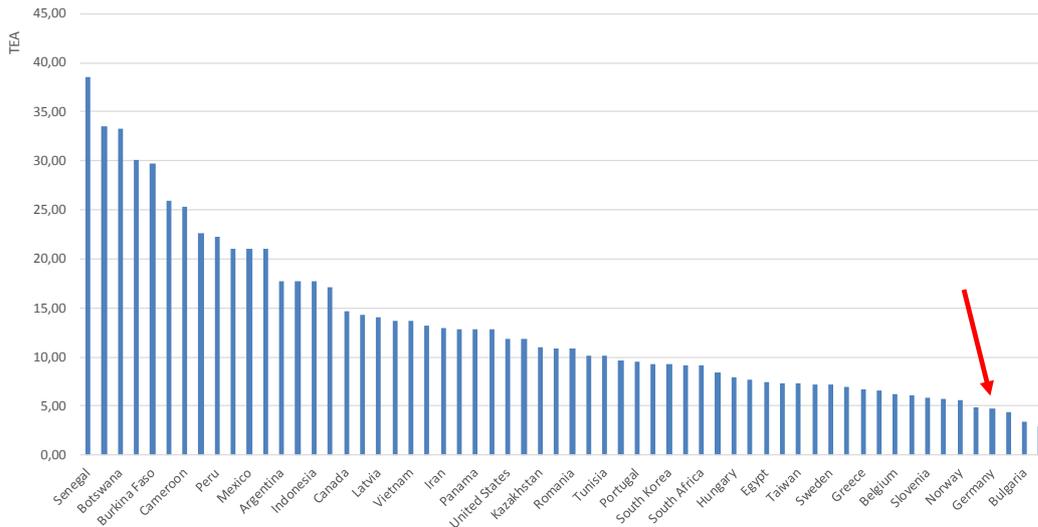
Ries, Eric 2012, Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, München

Statista 2016, [Datenmaterial Bevölkerung nach Altersgruppen...](#) LINK

2 Das Gründungsgeschehen im internationalen Vergleich

Auf internationaler Ebene gilt ebenso wie national die Gründerquote als Vergleichsmaßstab, welche beispielsweise in der Global Entrepreneurship Datenbank als „Total Entrepreneurship Activities – TEA“ ausgewiesen wird (GEM Datenbank 2016). Deutschland ist im internationalen Ländervergleich im unteren Viertel vergleichsweise gründungsinaktiver Länder positioniert. Zu dieser Ländergruppe

Abb. 1: Gründungsaktivitäten (TEA: „Percentage of 18-64 population who are either a nascent entrepreneur or owner-manager of a new business“) international 2015

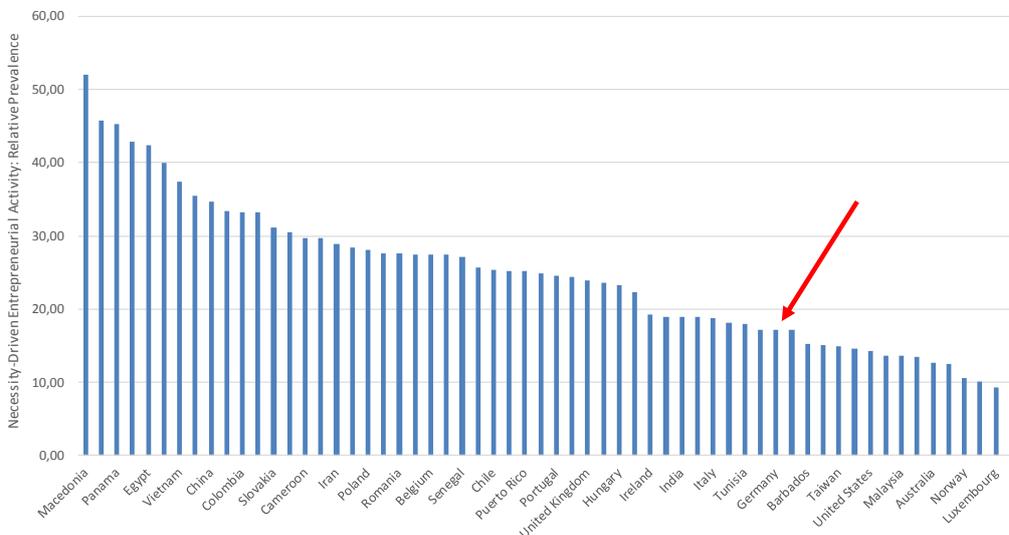


Quelle zu Abb. 1: GEM Datenbank 2016

gehören neben anderen Norwegen, Spanien, Belgien, Finnland, Vereinigtes Königreich, Schweden und Niederlande.

Ursächlich für geringe Gründerquoten entwickelter Industrieländer sind unter anderem verfügbare alternative Beschäftigungen im Angestelltenbereich, eine vergleichsweise gering ausgeprägte

Abb. 2: Notwendigkeitsgetriebene Gründungsaktivitäten („Percentage of those involved in TEA who are involved in entrepreneurship because they had no other option for work“) international 2015



Quelle zu Abb. 2: GEM Datenbank 2016

allgemeine wirtschaftliche Not - welche Selbständigkeit in vielen gering entwickelten Ländern als einzig verfügbare Option zur Generierung von Einkommen erscheinen lässt – sowie eine wenig förderliche Gründerkultur in der Gesellschaft (Quelle?).

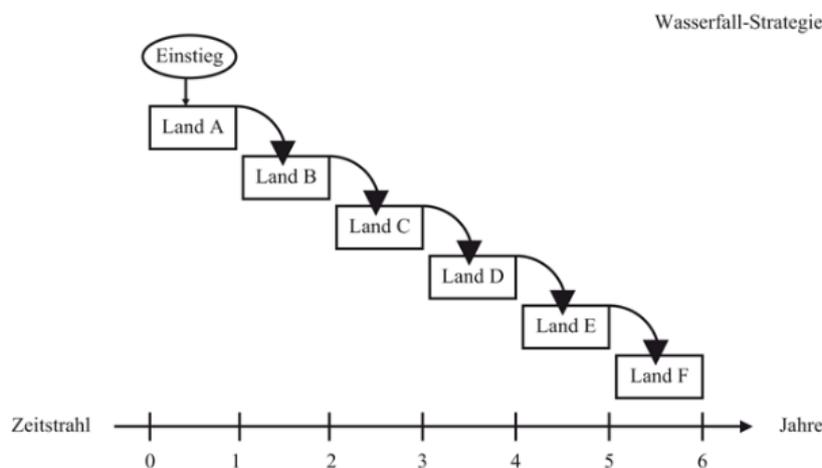
Abbildung 2 zeigt einen Aspekt dieser Ursachenbetrachtung – den Anteil „notwendigkeitsgetriebener Gründungen“ an der gesamten Gründerzahl der jeweiligen Länder. Während in geringer entwickelten Volkswirtschaften der Anteil notwendigkeitsgetriebener Gründungen bei 30 - 50% aller Gründungen liegt (beispielsweise Guatemala, Panama, Egypt, Vietnam, Botswana, Colombia und anderen), sind im selben Zeitraum in Deutschland nur 17,13% notwendigkeitsgetrieben, in Schweden sogar nur 9,22% (GEM Datenbank 2016).

Neben den entwicklungsabhängigen Erklärungsoptionen für die geringe deutsche Gründerneigung erscheint jedoch der Blick auf vergleichbar industrialisierte Länder sinnvoll. Kanada (TEA: 14,7 %), USA (TEA 11,8 %) und Australien (TEA: 12,7%) haben ein wirtschaftliches Entwicklungsniveau, was dem Deutschlands ähnelt, weisen jedoch 3 bis 4-fach höhere Gründerquoten auf (GEM Datenbank 2016). In Australien und den USA liegen dabei die Anteile notwendigkeitsgetriebener Gründer deutlich unterhalb des deutschen Niveaus. In Australien werden unter 1% der Gründer als notwendigkeitsgetrieben ausgewiesen, in den USA sind es 7,1% (GEM Datenbank 2016). Die dem zugrunde liegenden Mechanismen einiger industrialisierter Staaten, hohe Gründerquoten parallel zur vergleichsweise hoch entwickelten Wirtschaftsstruktur zu realisieren, können wichtige Hinweise für Politikgestaltung und Ansatzpunkte wirksamer Förderstrukturen geben (vgl. hierzu auch Abschnitt 9).

Die hohe internationale Vernetzung von Volkswirtschaften hat auch einen qualitativen Einfluss auf die Art von Gründungen. Die vielfach geringen Eintrittsbarrieren in nationale Märkte und die technisch-infrastrukturellen Möglichkeiten, welche insbesondere der neue Megatrend der digitalen Wertschöpfung bietet, lässt Gründer deutlich früher internationalisieren als noch vor einigen Jahren. Wenn ein Startup bereits bei Gründung internationale Märkte erschließt gilt es als ein so genanntes „Born Global“ (Quelle?).

Alternative und klassische betriebswirtschaftliche Konzepte der Internationalisierung sind die Wasserfallstrategie und die kombinierte Strategie aus Born Global und Wasserfall (Kleinaltemkamp, 2009, Seite???) . Die Wasserfallstrategie charakterisiert ein betriebswirtschaftlich vorsichtiges Internationalisierungsmodell, indem sie ein sukzessives Erschließungsvorgehen von einem Land nach dem anderen nahelegt mit risikoreduzierender Wirkung. Im Ergebnis dieses Ansatzes können Finanzierungsvorteile durch Innenfinanzierung aus nach und nach ertragsträchtigen Länderengagements genutzt werden, welche den Expansionsfinanzierungsanteil durch Fremdkapital deutlich reduzieren.

Abb. 3: Wasserfallstrategie



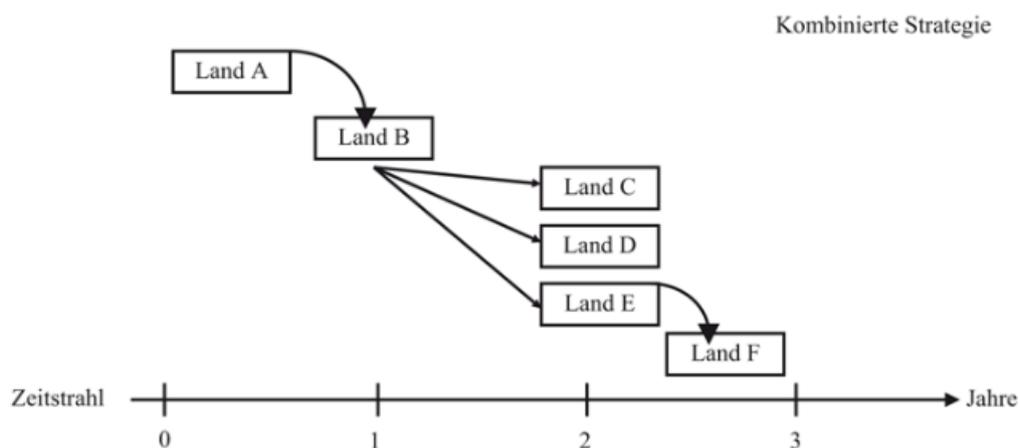
Quelle: Kleinaltemkamp, 2009, Seite???

Born Globals verfolgen üblicherweise die Strategie eines First Movers (vgl. hierzu auch Abschnitt 1).

Sinn ist es, nach einer möglichst kurzen Zeit einen dominanten Marktanteil in der globalen Zielgruppe eines Geschäftsmodells zu erreichen. In vielen digitalen Märkten haben Follower bei dominant marktpräsenten First Movern deutlich höhere Markteintrittskosten im Sinne massiver Aufwendungen für Marketing und Kundenakquisition. Genau dies stellt eine entscheidende Eintrittsbarriere für Follower in ansonsten nicht schutzfähigen aussichtsreichen digitalen Märkten dar, welche die Born Globals in ihrem Sinne zu manifestieren anstreben. Insofern sind unprofitable forcierte internationale Expansionen ein typisches Merkmal von First Movern und von Born Global-Gründungen. Eine solche Strategie internationaler Marktbeherrschung wird von vielen Venture Capital Gebern mitgetragen und gewollt so finanziert. Hohe Finanzierungsvolumina begleiten oft aussichtsreiche internationale Expansionen.

Die kombinierte Strategie ist eine Mischung aus beiden Ansätzen, der Wasserfallstrategie und dem parallelen Direkteinstieg. Dieses Vorgehen ist für solche Gründer relevant, die einige Regionen aus Gründen der primären Marktsicherung oder aufgrund von jeweils dort vorhandenen gleichen Zielgruppen parallel erschließen wollen - insgesamt jedoch keine sofortige parallele globale Expansion anstreben, sondern ein eher schubweises Vorgehen (*Quelle?*) präferieren. Derlei bietet sich besonders dann an, wenn die Zielgruppen international nicht homogen auf die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen reagieren, weil sie sich beispielsweise in unterschiedlichen Entwicklungsstadien oder in differenten Perzeptionsstadien der Nutzung innovativer Produkte befinden. Diese kombinierte Strategie stellt einen wirtschaftlich ausgewogenen Mittelweg zwischen den zögerlichen kleinen Schritten eines Wasserfalls und dem sofortigen riesen Sprung eines Born Globals dar.

Abbildung 4: Kombinierte Strategie



Quelle: Kleinaltemkamp, 2009, Seite???

Skype ist ein typisches Beispiel von erfolgreicher Born-Global-Entwicklung. Bei diesem Unternehmen tritt die Notwendigkeit eines hohen Marktanteils gleich von Beginn der Geschäftstätigkeit an sehr deutlich in die strategische Wahrnehmung. Hätte Skype beispielsweise eine Wasserfallstrategie realisiert und ein Land nach dem anderen erschlossen, so wäre es für diverse Konkurrenten möglich geworden, über die Besetzung von unbeachteten Märkten eine global marktführende Stellung als Follower zu erlangen. Es gibt natürlich auch noch alternative Rationalitäten von Unternehmen, gleich nach Gründung eine globale Position anzustreben. Beispielsweise für Unternehmen, die in Kooperation mit etablierten globalen Partnern agieren, wie beispielsweise Zara, lässt sich ebenso eine Born Global Strategie als zwingend diagnostizieren. Warum sollten diese Unternehmen nicht der global etablierten Infrastruktur ihres Partners folgen und entsprechende synergetische Vorteile generieren?

Beispiele für klassische Wasserfall-Expansionen sind viele technologisch orientierte mittelständische Weltmarktführer der deutschen Wirtschaft. So haben sich beispielsweise viele Hidden Champions wie Wirth oder Haribo über viele Jahre eigenkapitalbasiert von Markt zu Markt entwickelt und damit – teils hoch profitabel – eine, externe Finanzierungsquellen ignorierende, kerngesunde

Weltmarktführerschaft erarbeitet.

Kombinierte Strategien findet man primär bei Unternehmen mit regional ähnlichen Zielgruppen. Wenn ein Unternehmen beispielsweise seine homogene Kundengruppe mit vergleichbarer Nachfragestruktur in mehreren Ländern Asiens analysiert und ein adäquates Ländercluster in Südamerika mit vielleicht veränderten Konsumgewohnheiten wahrnimmt, so wird dieses Unternehmen seine Expansion zunächst parallel im prioritären Ländercluster vornehmen und sich darauf konzentrieren. Sodann zeitlich versetzt wird dies Unternehmen das nächste zusammenhängende Ländercluster fokussieren. Ein gutes Beispiel für eine solche Strategie ist Ikea. Die Expansionsschübe haben erfahren hier oft regionale Konzentration. (Quelle XXXXX)

Literaturverzeichnis

GEM Datenbank (2016), 2015 APS Global Key Indicators, URL:
<http://www.gemconsortium.org/data/sets>, zugegriffen: 15.03.16

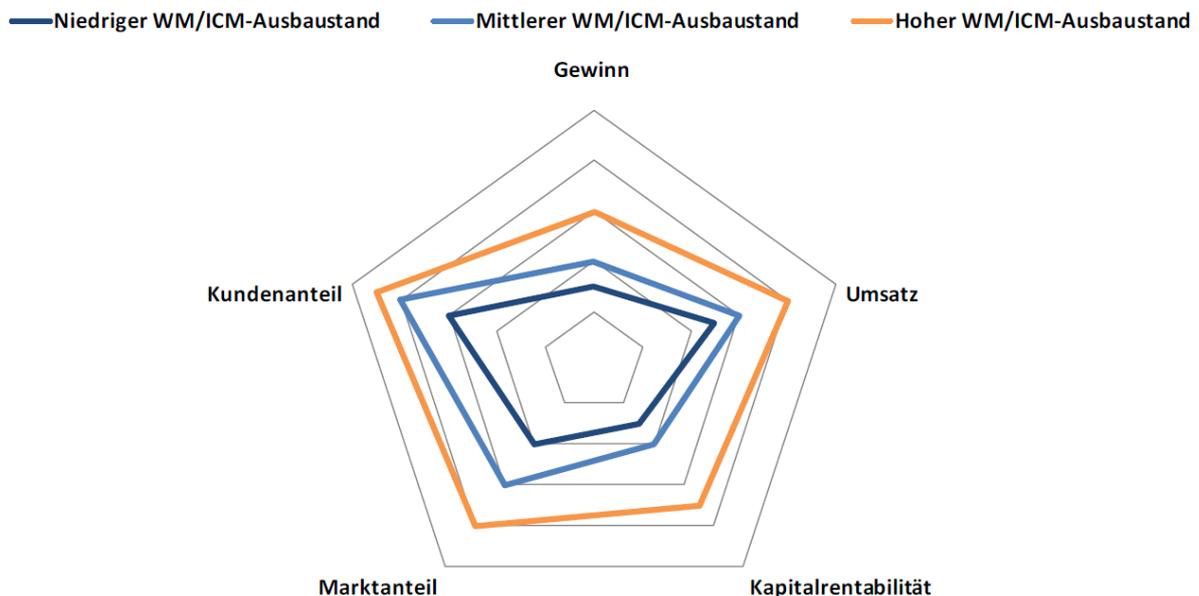
Kleinaltemkamp, M. (2009), Ausgewählte Spezialgebiete des Business-to-Business-Marketing, Springer Verlag Berlin

3 Entwicklung von Geschäftsideen

Wenngleich der Erfolg von jungen Unternehmen entscheidend durch innovative Fähigkeiten und der Exzellenz ihres prozeß- und produktbezogenen Wissens beeinflusst ist (vgl. Pawlowsky, Gözalan, Schmid 2011, S. 21), so ist dennoch die Annahme falsch, Neugründungen könnten nur über

innovative Alleinstellungen erfolgreich sein. Bereits eine 1:1 Kopie eines etablierten Geschäftes kann in Märkten sehr erfolgreich sein. In diesem Zusammenhang sei an das alte Beispiel zur Erläuterung von Spieltheorie und Nash-Gleichgewicht zweier Strandverkäufer mit identischem Eis-Angebot erinnert (vgl. auch Davis et al. 2008). Der für die Wettbewerbsstrategien beider Eisverkäufer optimale Standort ist in der Mitte des Strandes - und zwar für beide. Da sich beide Eisverkäufer schlechter stellen würden, wenn sie sich voneinander entfernen stellt dieser Standort ein spieltheoretisches Optimum – ein so genanntes Nash-Gleichgewicht - dar (vgl. Davis et al. 2008). Würde sich einer der beiden Eisverkäufer vom Mittelpunkt des Strandes und vom Standort seines Konkurrenten entfernen, so könnte der zurückbleibende Konkurrent sowohl die Kunden auf der konkurrenzlosen Strandhälfte als auch die Hälfte der Kunden auf dem Weg zu seinem weglaufernden Mitbewerber bedienen, während der sich entfernende Konkurrent neben der anderen Hälfte der Kunden auf dem Weg zu seinem Mitbewerber nur noch den sich mit zunehmender Entfernung vom Mittelpunkt stetig verkleinernden anderen konkurrenzlosen Strandteil zur Verfügung hätte. Im Ergebnis werden beide ihre Verkaufsgeschäfte nebeneinander vollziehen, während für die Kunden am Strand aufgrund der langen Wege – besonders für die entfernt liegenden Akteure – durchaus eine verteilte Ansiedlung der Verkäufer wünschenswert wäre. In der Realität kommen solche Standort-Nash-Gleichgewichte ähnlicher Konkurrenten durchaus vor. So sind einander gegenüber liegende Restaurants an einer Straßenecke, Bäckereien, Wäschereien, Tankstellen und viele andere lokale Gewerbetreibende ein lebendiges Beispiel sowohl für spieltheoretische Allokations-Optima, als auch für erfolgreiche Geschäftstätigkeit ohne innovative Geschäftsidee. Man teilt sich einfach bestehende Nachfrage mit traditionellem und vergleichbarem Angebot auf.

Abbildung 1: Wirkung von Wissensmanagement (WM) und Intellectual Capital Management (ICM) auf den Erfolg von Unternehmen



Quelle: Pawlowsky, Gözalan, Schmid 2011, S. 21

Der Grad, inwieweit eine Geschäftsidee innovativ und einzig sein muß, um Erfolg zu haben kommt sehr auf die Zielgruppe und Nachfragestruktur sowie auf den Charakter des jeweiligen Marktes an. Hoch konkurrenzintensive High-Tech-Märkte sowie Gründungen in attraktiven digitalen Wettbewerbsmärkten erfordern ungleich mehr innovative Geschäftsansätze als für den Eisverkäufer erforderlich wäre – besonders, wenn es sich bei den High-Tech-Gründern um Follower und spät eintretende Unternehmen handelt (vgl. hierzu auch Abschnitt 1).

In gleicher Weise wie sich die Notwendigkeit der Innovationsdifferenzierung von Geschäftsideen in

verschiedenen Märkten unterscheidet, so unterscheiden sich auch diverse Methoden, um Geschäftsideen zu entwickeln oder zu optimieren. Nachfolgend sollen wichtige betriebswirtschaftliche Methoden für die Entwicklung von Geschäftsideen vorgestellt und erläutert werden.

Definition Geschäftsidee:

Eine Geschäftsidee ist die konzeptionelle Grundlage des geplanten Gründungsvorhabens. Sie hat Orientierungscharakter und unterliegt marktorientierter Veränderungsdynamik. (eigene Definition)

Geschäftsideen fokussieren dabei das gesamte Spektrum von Dienstleistungs- bis hin zu Produktideen. Die Entstehung von Geschäftsideen ist zumeist ein Prozess, welcher in Zyklen zum Ausgangspunkt – der Veränderung der Geschäftsidee - zurückführt. Die Ursache hierfür liegt in der beschränkten Rationalität von Gründern. Auf die Geschäftsidee folgen regelmäßig Schritte der Konkretisierung und der Umsetzung. Diese Arbeitsschritte führen die Gründer näher zum Markt, zu den Kunden, zu den Wettbewerbern oder ganz simpel – lösen Rechercheprozesse aus – und erweitern somit die Gedankenwelt der Gründer, machen diese realistischer. Ganz nebenbei verändert sich während dieser Entwicklung auch die zentrale Geschäftsidee. Das ist ein notwendiger und sinnvoller Vorgang in der frühen Entwicklungsphase junger Gründerteams.

-> Folien Prozeß + Rechtsschutz, etc.

Geschäftsideen sind überwiegend kein Ergebnis eines meteoritenähnlichen Gedankeneinschlages, wie zuweilen heldenhafte Gründergeschichten suggerieren, sondern vielmehr Resultat einer langjährigen Entwicklung des Gründers in einem Marktumfeld oder Output eines methodenbasierten Prozesses, welcher auf relativ einfache Weise langweilige Basisideen in pfiffige Kassenschlager zu transformieren in der Lage ist. Nachfolgende Methoden sind in ihrer Anwendung und ihrem Design Ergebnis langjähriger Arbeit in der Entwicklung von Startups verschiedenster Branchen und Innovationsgrade des Autors. Die Methoden wurden dabei intensiv entwickelt, verfeinert und auf die speziellen Bedürfnisse junger Gründerteams ausgerichtet.

A. Zyklischen Trends folgen

Dieser Ansatz ist ein Klassiker der Betriebswirtschaft. Märkte und Technologien unterliegen ebenso wie Produkte und Dienstleistungen intensiver zeitlicher Dynamik – einem Lebenszyklus (Quelle??). Nach einer Phase der Einführung, des monopolartigen bzw. exklusiven Angebots mit keinen oder nur wenigen Konkurrenten, folgt eine Wachstumsphase mit deutlicher Breitenausdehnung der Nachfrage über verschiedene Käufermilieus hinweg, welche in eine Reifephase mit abnehmenden Zuwachsraten, stetiger Konkurrenzzunahme und produktlicher Differenzierung einhergeht. Diese Phase ist möglicherweise auch der Startpunkt einer alternativen Technologie, eines Substitutes oder besserer Follower-Produkte. Dieser Entwicklung folgt die Phase der Marktsättigung, wo alle primär relevanten Käufermilieus bereits im Besitz eines Produktes sind oder sich der immer stärker werdenden Konkurrenz oder den besseren Substituten zuwenden. In Folge mündet diese Situation in der Phase der Degeneration – dem Rückgang der Umsätze und dem Austritt der Produkte oder der Technologie aus dem Markt. Diese Phase kann insbesondere durch preisliche Maßnahmen verzögert werden, ist jedoch für alle bekannten Produkte und Technologien früher oder später zwingend.

Die Entwicklung von Geschäftsideen ist in mehreren Phasen eines Produkt- oder Technologiezyklus ideal. Steht eine Technologie in einer frühen Phase ihrer Entwicklung in der Einführung oder im Wachstum, so sind Differenzierungen bestehender Geschäftsideen oder das Erdenken grundsätzlich möglicher Produkte bzw. Dienstleistungen möglich. Die Frage lautet: wie kann die Technologie in ein Produkt umgesetzt oder darin eingesetzt werden? Es ergeben sich in frühen Zyklusphasen zumeist üppige und sehr kreative Optionen,

desto mehr, je mehr man sich in die Technologie und ihre Details vertieft. Ein Beispiel ist die unlängst entstandene und sich noch in einer frühen Wachstumsphase befindliche Internettechnologie. Aktuell differenzieren Startups sehr umfassend neue Geschäftsideen auf Basis von 8 grundlegenden Archetypen des digitalen Geschäftes (Quelle ???).

In einer späteren Phase der Zyklusentwicklung bietet sich die Perspektive eines Followers an. Die kreative Überlegung zielt auf Alternativen zum bestehenden Angebot. Folgende Fragen liegen diesen Überlegungen zugrunde:

- was kann an bestehenden Produkten oder Dienstleistungen verbessert werden?
- welche neuen Technologien können die aktuell etablierte Technologie ablösen?
- welche Marktnischen oder welche Märkte sind vom aktuellen Angebot noch nicht erschlossen?

B. Systematische Entwicklung von Geschäftsideen mit Kreativmethoden

Diese Methode hat eine hohe Bedeutung für die Entwicklung von Geschäftsideen. Es gibt eine Fülle verschiedener und sehr geeigneter Kreativmethoden für die Ideenphase, beispielsweise Design Thinking, Brainstorming, Brainwriting, Mindmapping, Morphological Grid, Bisoziation, Osborn-Checkliste, 6-3-5 Methode, Clustering Verfahren, Kuchen-Methode, etc. (Quelle ??? Gründerlexikon 2016). Exemplarisch soll die Methode des morphologischen Kastens die Relevanz dieser Vorgehensweise verdeutlichen (Quelle ????) Ein morphologischer Kasten fächert bspw. etablierte Produkte in ihre wesentlichen einzelnen Komponenten auf und listet die unterschiedlichen Ausprägungen jener Produktteile. So ist ein Fahrrad aus Rahmen, Lenker, Gangschaltung, Rädern und Reifen zusammengesetzt. Dabei kann der Rahmen aus Aluminium, Carbon, Stahl oder Kunststoff sein, die Reifen können Rennreifen, Cross-Country-Reifen, Tourenreifen oder aus sonstigen Materialien sein. Ebenso gibt es unterschiedliche Varianten der übrigen wesentlichen Produktteile. Nach einer solchen Ist-Analyse des bestehenden Angebotes auf dem Fahrradmarkt würden die einzelnen Produktkomponenten im kreativen Prozeß um weitere mögliche Ausprägungen erweitert werden. Im Ergebnis entsteht so eine n zu n-Matrix mit diversen Kombinationsmöglichkeiten. Vielleicht ist ein Holzfahrrad mit Rennreifen und einem Tourenlenker ohne Gangschaltung eine Innovation, welche auf dem Markt noch nicht existent ist, jedoch eine potentielle Zielgruppe hat. In diesem Fall wäre aus der Übersicht des morphological grid in einfachster Ableitung durch Neu-Kombination ein neues Produkt – eine neue Geschäftsidee – geboren worden.

C. Marktlücke entdecken

Dies ist möglicherweise die ursprünglichste und älteste Form der Entwicklung von Geschäftsideen. Ein im Alltag oder im Rahmen professioneller Tätigkeit erkennbarer Mangel wird hierbei einer Lösungsalternative zugeführt. Wer jeden Morgen zur Arbeit fährt und auf dem Weg weder eine Bäckerei, noch eine alternative Frühstücksoption inmitten anderer diverser hungriger Arbeitnehmer wahrnimmt, der hat es gedanklich nicht weit, um auf die Geschäftsidee eines Frühstücksservice oder eines Imbißstandes in jener kulinarisch vernachlässigten Gegend zu kommen. Diese Beobachtung von fehlendem Angebot oder neuen Geschäftsoptionen in bekanntem Umfeld hat jedoch einen sehr starken Bezug zur Bedeutung der Persönlichkeit (vgl. Abschnitt XXY). Nicht jeder geht mit einem unternehmerisch analysierenden gedanklichen Filter durch seine Umwelt, was wohl fehlt und was angeboten werden könnte. Wenn zu dieser Beobachtungsgabe noch eine adäquate Portion Umsetzungsfähigkeit und fachliche Expertise hinzukommt, so sind die Ingredienzien für ein erfolgreiches Startup fast perfekt (Quelle Erfolgsfaktoren von Startups).

D. Kombination

Die Kombination bereits etablierter Geschäftsideen zu einer neuen und unbekanntem Lösung ist eine vergleichsweise starke Methode. Etablierte Geschäftsideen unterliegen jeweils einem zyklisch immanenten Prozeß der zunehmenden Bekanntheit und Langeweile. Viele davon sind der Logik auslaufender Lebenszyklen ausgesetzt, andere schlicht nur im Zeitablauf etabliert. In Kombination können jedoch auf den ersten Blick langweilige Geschäftsideen zu neuer Blüte und allgemeiner Aufmerksamkeit hervorgehen. Waschsalons sind in diesem Kontext keine aufregende Begegnungsstätte. Ebenso wenig innovativ und neu sind Musikabende oder öffentliche Talkrunden. In Kombination allerdings – Konzert im Waschsalon oder Talkshows auf der Trockenmaschine – erhält das neue Produkt eine ungeahnte Freakigkeit und einen gewissen Szene-Geist. Eine ähnliche Diagnose trifft zu für Café's oder Bars in Bücherläden, Boutiquen mit Lesungen, Tankstellen mit Striptease-Shows und vielem mehr. Auch im hoch professionellen Umfeld etablierter Unternehmen herrscht eine lebhaftes Crossover-Logik. So sind nicht zuletzt Kombinationen wie die zwischen Cabrio und SUV (T-Cross Breeze, Quelle: Volkswagen) ein anschauliches Beispiel dieser Methodik.

E. Branchen – Ideen - Crossover

In Abwandlung der Kombinations-Methode ergibt das Branchen-Ideen-Crossover einen ähnlich überzeugenden Sinn. Eine neue Idee in einer alten Branche kann ebenso zu Wettbewerbsvorteilen führen wie eine alte Idee in einer neuen Branche. Als Beispiele für die alte Idee in einer neuen Branche sei die Übertragung etablierter aerodynamischer Flügeltechnologien in die Windkraftbranche erwähnt, als Beispiel für eine neue Idee in einer alten Branche taugen die Zimmervermietung RBNB (<https://www.airbnb.de/>) oder die 2005 in Hamburg eröffnete erste Drive-in-Apotheke (<http://www.drive-in-apotheke.eu/>) für die Inspiration.

F. Soziologische Innovationen

Von zunehmender Bedeutung ist die Beachtung von soziologischen Subkulturen oder speziellen gesellschaftlichen Milieus für die Entwicklung von Geschäftsideen. Exotische soziologische Anwendungen oder Ideen sind oftmals Vorreiter neuer Geschäftsmöglichkeiten, die ihren Weg zur Massenverbreitung noch nicht gefunden haben. Es handelt sich bei den innovativen soziologischen Umgebungen also quasi um Inkubatoren und Labore für mögliche zukünftige Mega-Trends, welche im frühen Stadium zu verstehen und in exzellente Produkte oder Dienstleistungen zu übersetzen eine effektvolle Beschäftigung für werdende Unternehmer sein kann.

Als Beispiele für soziologische Innovationen, welchen ihren Weg in die etablierte Gesellschaft über interessante Startup-Konzepte gefunden haben seien erwähnt:

Bürgerenergiegenossenschaft für Stromproduktion, Ressourcen-Effizienz Freecycle (tauschen statt neu kaufen), Öffentlicher Bücherschrank (tauschen statt neu kaufen), Repair-Café (reparieren statt neu kaufen), Umsonstladen, Nähcafé, Lets-share, Foodsharing, Urban Gardening (Gemüse und besseres Mikroklima in der Stadt), Sanfte Mobilität (Fahrradverleihsysteme), Internet-Plattform zur Vermittlung von Mitfahrgelegenheiten, Privates Carsharing, und vieles mehr.

G. Abhängigkeitsanalyse

Die Abhängigkeitsanalyse bringt Probleme und ihre Ursachen in eine Wirkungsbeziehung zueinander mit dem Ziel, die jeweils problemauslösenden Umstände zu identifizieren und so die übergeordneten Kernursachen zu erkennen (Quelle: **engpaßkonzentrierter Ansatz**). Hat ein potentieller Unternehmer die primär problemauslösende Ursache erkannt und kann eine Lösung anbieten, so ist im Umkehrschluss der Nutzen dieser Geschäftsidee für alle damit in Verbindung stehenden Probleme maximal. Die Idee verspricht also mit höherer

Wahrscheinlichkeit Erfolg. Wenn zum Beispiel eine Gemeinde zu wenig Kunden für ihr phantasievolles Schwimmbad als Problem diagnostiziert kann die Ursache dafür in mangelhaftem Marketing liegen. Eine Ursache dafür könnte beispielsweise die Ansprache der falschen Zielgruppe sein. Möglicherweise ist ein wichtiger Teil der Zielgruppe nicht nur in der näheren Umgebung beheimatet, sondern ebenso in verschiedenen Orten in mittlerer Entfernung ohne eigenes Schwimmbad. Nunmehr wäre zu fragen, warum diese potentiellen Kunden ihren Weg noch nicht in das Spaßbad gefunden haben, was nach näherer Analyse auch an mangelnden Transportoptionen liegen könnte. Vielleicht sind es grad junge Menschen ohne Führerschein oder im Vormittagsbereich junge Mütter mit ihren Kindern, die gern einen Besuch wagen würden, jedoch kein eigenes Auto zur Verfügung haben. In diesem Setup könnte also die Umsetzung der Geschäftsidee eines Transportservices das ursprünglich definierte Problem lösen. Hieraus könnte in Entwicklung dieses Beispiels ein Busservice erwachsen, der Spaßbäder oder abendliche Freibadparties mit den Standorten der Zielgruppe verbindet und der in wiederum weiterer Durchdringung die Nische europaweiter Bäderreisen international anbietet, bei welchem letztlich das Gemeinde-Spaßbad angeschlossen wäre. Die Geschäftsidee steht hier also nur in mittelbarem Kontext zum Problem und ist dennoch eine Lösung für verschiedene Niveaus an flankierenden Ursachen.

Literaturverzeichnis

J. G. Covin and D. P. Slevin, (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, No. 1, 1991, S. 7-25

Cooper, R. G. (1996): „Overhauling the new product process“, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 25 (6), S. 465-482

Davis, D. and Wilson, B. J. (2008), Mixed strategy Nash equilibrium predictions as a means of organizing behavior in posted-offer market experiments, in: *Handbook of experimental economics results*, pp. 62-70, Amsterdam

Kleinaltemkamp, M. (2009), *Ausgewählte Spezialgebiete des Business-to-Business-Marketing*, Springer Verlag Berlin

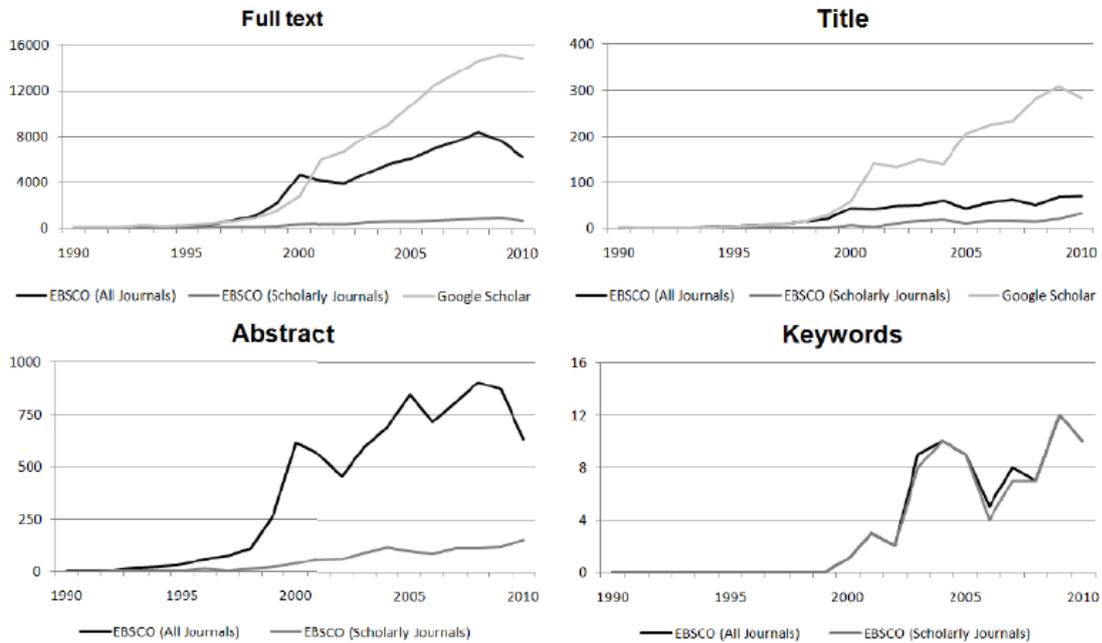
Meyer, R, Sidler, A. U (2010), *Erfolgsfaktoren junger Unternehmen. Eine empirische Studie zur Situation junger Unternehmen in der Schweiz*. Basel

Pawlowsky, P., Gözalan A., Schmid, S. (2011), *Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland*, Fokus Prints, Chemnitz

4 Entwicklung von Geschäftsmodellen

- Abgrenzung GI – GM
- Historie der Forschung GM

Abb. 1: Anzahl der Treffer des Suchbegriffs „business model“ in EBSCO und Google Scholar pro Jahr

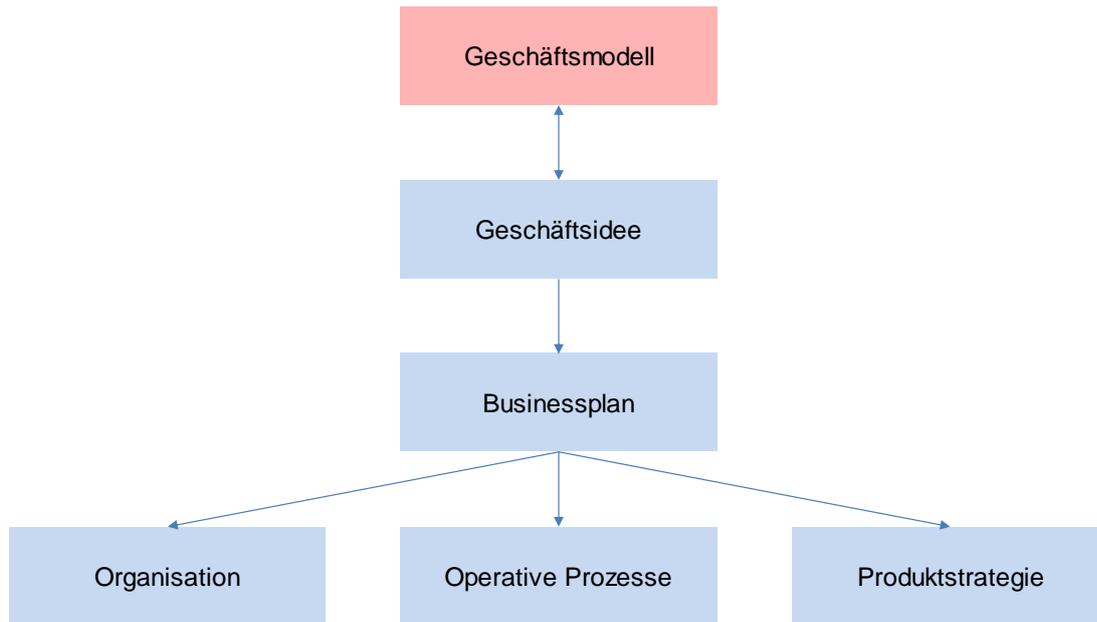


Quelle: Wagner 2014, S. 10

Definition Geschäftsmodell:

„An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues.“ (Timmers 1998, S. 4)

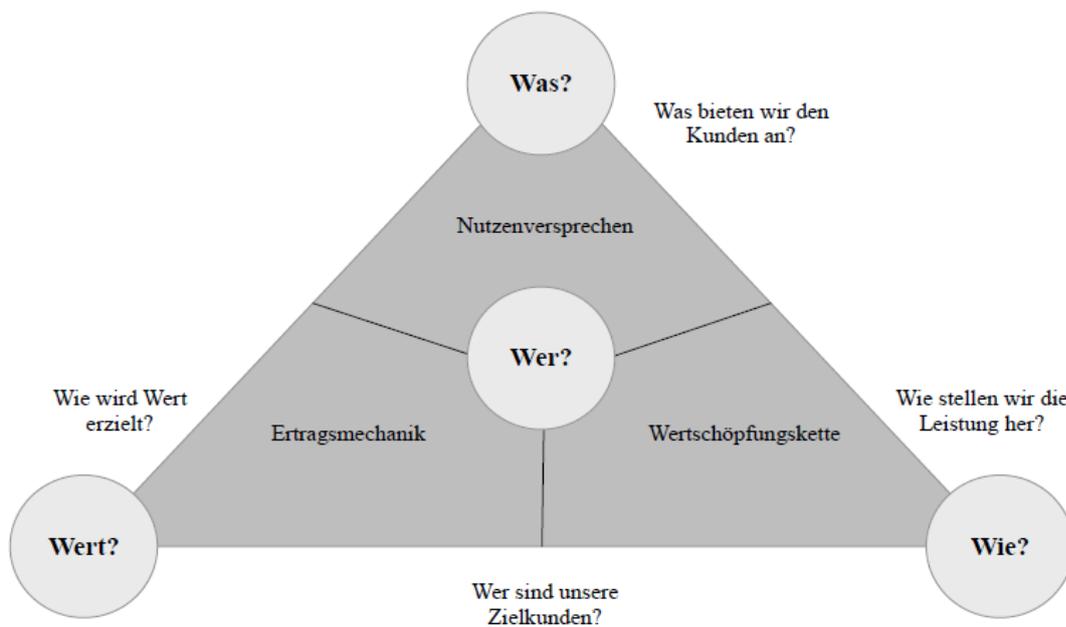
Abb. 2: Abgrenzung des Begriffs „Geschäftsmodell“



Quelle: eigene Darstellung

- Zusammenhang zwischen den Phasen

Abb. 3: Das magische Dreieck eines Geschäftsmodells



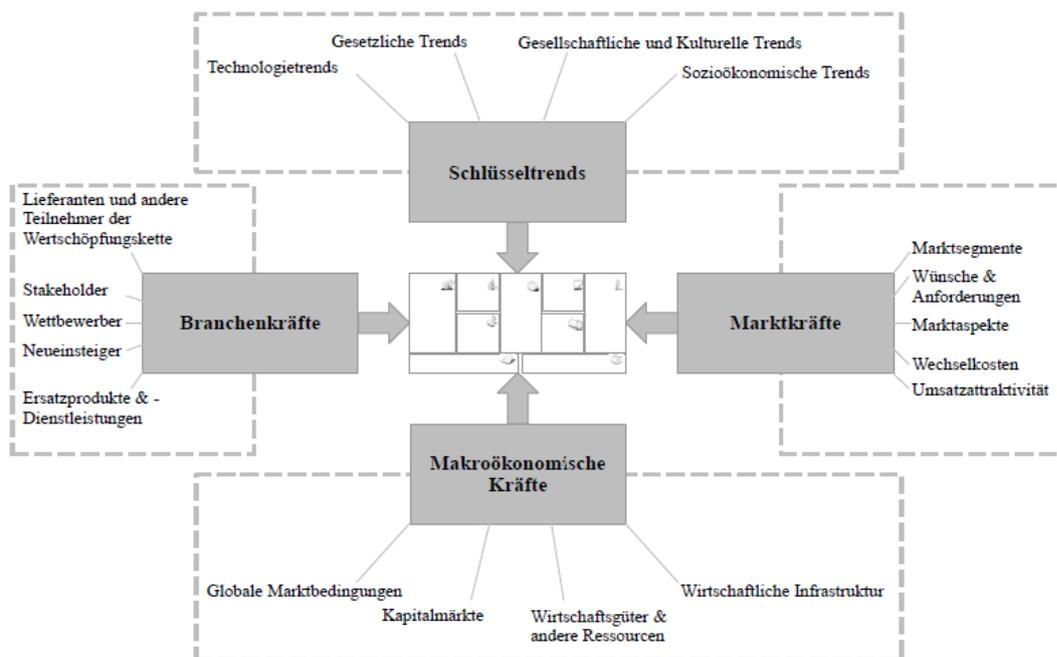
Quelle: Gassmann et al. 2013 S. 6, zit. Nach Wagner 2014, S. 28

Abb. 4: Die Komponenten von Geschäftsmodellen – Business Canvas Methode



Quelle: Osterwalder und Pigneur 2011, S. 48, zit. nach Wagner 2014, S. 16

Abb. 5: Externe Einflußfaktoren auf das Design von Geschäftsmodellen



Quelle: Osterwalder und Pigneur 2011, S. 205, zit. Nach Wagner 2014, S. 21

Abb. 6: Basismodelle im digitalen Wettbewerb

Service Sales (Skype et al.)
Subscriptions (Blizzard et al.)
Retail (Amazon et al.)
Commission (Ebay et al.)
Advertising (Google et al.)
Licence Sales (Apple et al.)
Financial Management (tbd)

Quelle: eigene Darstellung

Literaturverzeichnis

Gassmann, O., Csik, M. & Frankenberger, K. (2013), Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, München

Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach. Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011), Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main

Schwickert, A. C 2004, Geschäftsmodelle im Electronic Business – Bestandsaufnahme und Relativierung, in: Arbeitspapiere Wirtschaftsinformatik, Universität Giessen

Timmers, P. (1998), Business Models for Electronic Markets, in: Electronic Markets, No. 8 (Vol 2), S. 3 – 8

Wagner, T. (2014), Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter, Köln

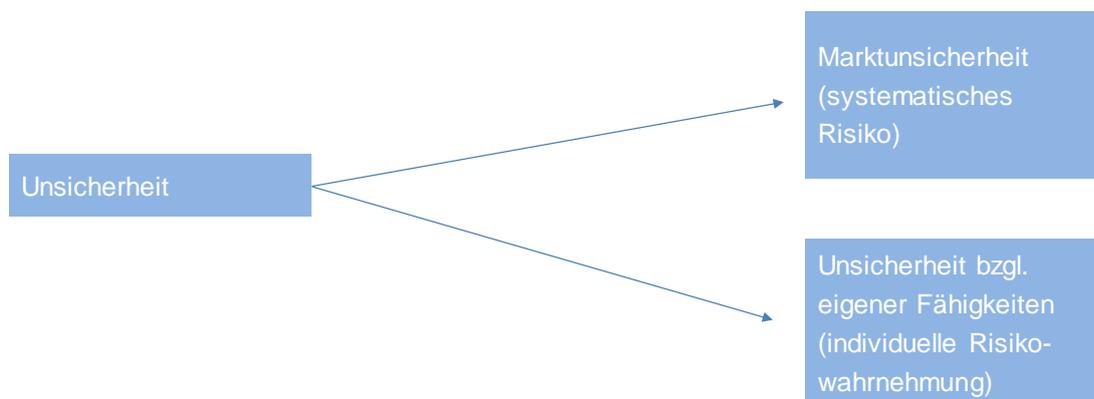
5 Marktrecherche und Planungstechniken

Definition:

Risiko ist der Grad der Unsicherheit, ob ein Ereignis eintreten wird oder nicht. Je größer die Unsicherheit, desto höher das wahrgenommene Risiko.

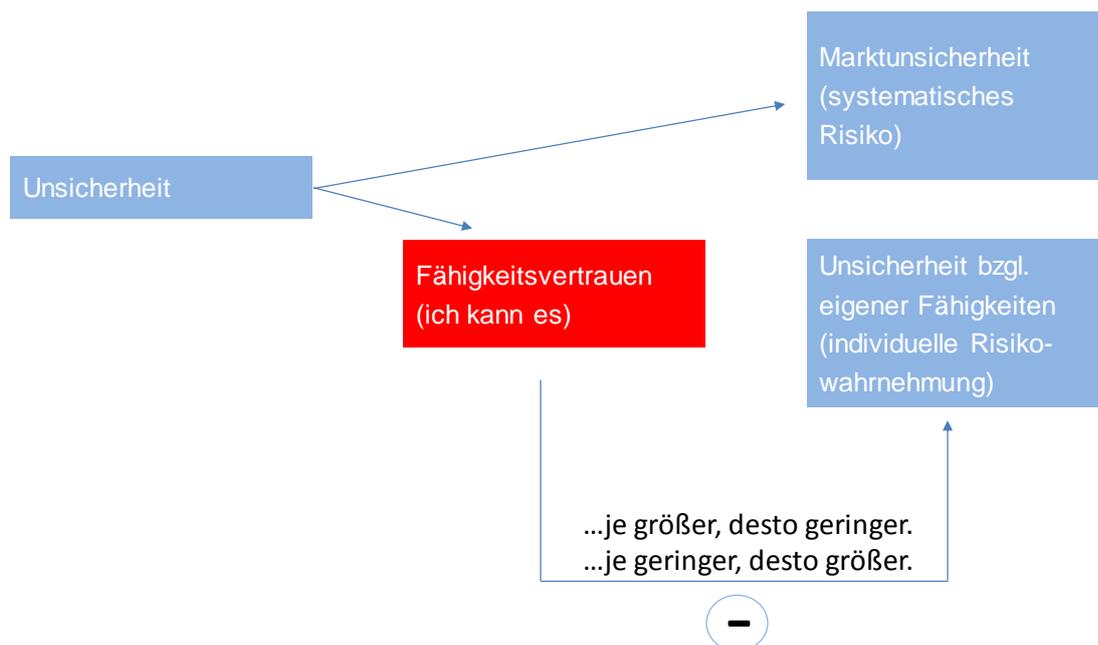
(Salamouris 2013)

Abb. 1: Exkurs: Was ist Risiko?



Quelle: Salamouris (2013)

Abb. 2: Die individuelle Risiko(-wahrnehmung) von Entrepreneuren wird primär von deren Vertrauen in eigene Fähigkeiten geprägt

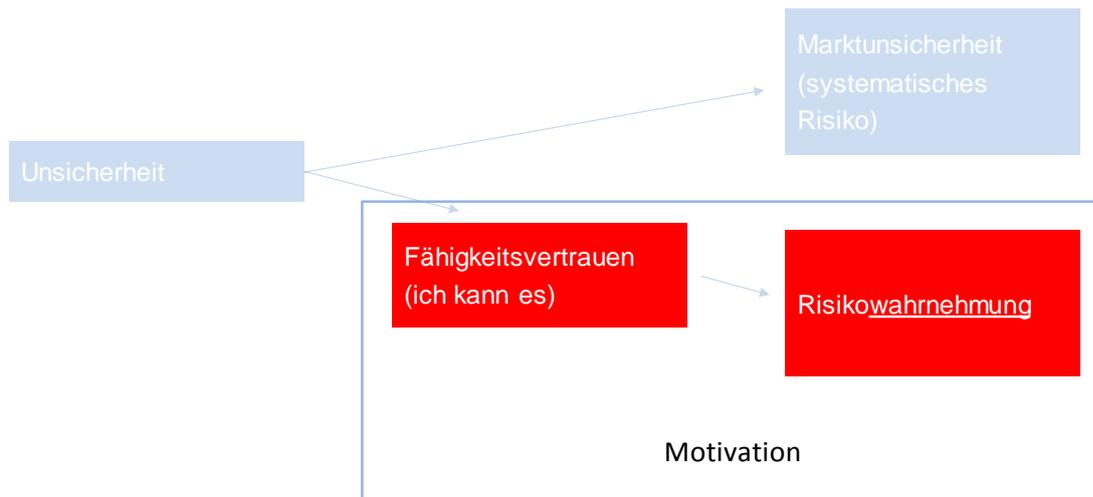


Quelle: Salamouris (2013)

Definition „Motivation“:

Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen (Kirchgeorg 2016)

Abb. 3: Motivation ist somit eine Synthese von Fähigkeitsvertrauen und Risikowahrnehmung



Quelle: eigene Darstellung

Problem:

- 81 % der Gründer schätzen ihre Erfolgchancen auf 70%
- 33% der Gründer schätzen ihre Erfolgchancen auf 100%
- In Wirklichkeit scheitern 75% der Gründer - im Bereich der Web- und App-Dienste scheitern 99,9% der Projekte (innerhalb von 5 Jahren)

(Quelle: Cooper et al 1988, Weigert 2012)

Erklärungen für Selbstüberschätzung von Gründern:

- Zu geringe Informationen über wettbewerbsrelevante Prozesse
- Mangelnde Informationen über Kundenpräferenzen und Preiselastizitäten
- Zu geringe technische Kenntnisse der Produktherstellung
- Unterschätzung liquiditätsrelevanter und finanzmäßiger Engpässe
- Unterschätzung teamrelevanter Probleme

(Quelle: ZEW Marktaustrittsbefragung 2009 eigene Darstellung)

Maßnahmen zur Lösung der gründerbezogenen Selbstüberschätzung:

- Businessplanung
- Investorenauslese von Beteiligungsprojekten
- Lean Startup
- Branchenerfahrung der Gründer
- Informationen / Coachings
- Gründernetzwerke branchenbezogen
- Teambuilding
- Gründererfahrung im Team
- Erfahrungen von gescheiterten Gründungsprojekten

(Quelle: eigene Darstellung)

Ziele für die Durchführung von Marktrecherchen und antizipativer Projektplanung

- Reduzierung der Selbstüberschätzung von Gründern
- Reduzierung von Fehlern die hieraus resultieren (errors of omission)
- Partnersuche (finanzbezogen, realisierungsbezogen)
- Erhöhung der Überlebenswahrscheinlichkeit des Gründungsprojektes
- Entwicklung des Gründungsprojektes zusammen mit Kunden und Stakeholdern
- Überzeugung von Team-Partnern
- Erhöhung der subjektiven Motivation

(Quelle: eigene Darstellung)

Abb. 4: Methoden zur Durchführung von Marktrecherchen zur Umsatzprognostik

Direkte Konkurrenzbeobachtung

Prognostik des Effektes von Marketingmaßnahmen

Ableitung von Prognosen aus empirischen Studien, bzw gesicherten Daten

Übertragungen von Prognosen aus vergleichbaren Planungen

Exemplarische Befragungen

Crowd Intelligence

Lean Startup und Hypothesentest mit kleiner Zielgruppe

Ableitung von Prognosen von Marktaustritten

Ableitung von Prognosen aus Daten potentieller Konkurrenten

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 5: Methode 1: direkte Konkurrenzbeobachtung

Kurzbeschreibung:

Stichprobe durch Vor-Ort-Beobachtung von Konkurrenten, welche dieselbe (oder übertragbare) Zielgruppe fokussieren. Dient primär der Absatz-Mengenschätzung. Preise zusätzlich recherchierbar. Umsatzrechnung exemplarisch möglich.

Beispiele:

- Unternehmen mit Kundenverkehr (bspw. Einzelhandel, Restaurants, Events, etc.)
- Unternehmen mit öffentlich zugänglichen Produktions- oder Dienstleistungsbereichen (bspw. Werften, Werkstätten, Reisebüros, Kreuzfahrt, etc.)
- Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen, Analyse auf Basis verfügbarer Sekundärdaten (bspw. Nutzung von Analytic-Tools, Google Analytics, etc.)

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 6: Methode: Prognostik Effekt Marketingmaßnahmen

Kurzbeschreibung:

Stichprobe durch Vor-Ort-Beobachtung von Konkurrenten, welche dieselbe (oder übertragbare) Zielgruppe fokussieren. Dient primär der Absatz-Mengenschätzung. Preise zusätzlich recherchierbar. Umsatzrechnung exemplarisch möglich.

Beispiele:

- Unternehmen mit Kundenverkehr (bspw. Einzelhandel, Restaurants, Events, etc.)
- Unternehmen mit öffentlich zugänglichen Produktions- oder Dienstleistungsbereichen (bspw. Werften, Werkstätten, Reisebüros, Kreuzfahrt, etc.)
- Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen, Analyse auf Basis verfügbarer Sekundärdaten (bspw. Nutzung von Analytic-Tools, Google Analytics, etc.)

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 7: Methode: Ableitung von Prognosen aus gesicherten Daten

Kurzbeschreibung:

Statistische Informationen oder sonstige gesicherte quantitative Daten über die Zielgruppe oder das Nachfrageverhalten bilden die Basis für die Umsatzplanung

Beispiele:

- Unternehmen in etablierten Branchen mit verfügbaren Sekundärdaten
- Unternehmen in Branchen mit etablierter wissenschaftlicher Begleitforschung

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 8: Methode: Übertragung von Prognosen

Kurzbeschreibung:

Businesspläne oder strategische Studien liegen für viele Branchen bereits für alternative Projekte vor. Eine Übertragung und Anpassung der Daten ist möglich, sofern ähnliche Märkte in eng zusammenhängenden Zeiträumen fokussiert werden.

Beispiele:

- Unternehmensdatenbanken der Kreditinstitute
- Erfahrungen und Businesspläne seitens Venture Capital Partnern
- Erfahrungen gründungsbezogener Beratungspartner

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 9: Methode: Exemplarische Befragungen

Kurzbeschreibung:

Exemplarische Befragungen sind entweder ausgewählte Interaktionen zu wichtigen Zielkunden (im B2B-Bereich) oder Befragungen einer repräsentativen Auswahl der Kundengruppe (besonders im B2C-Bereich)

Beispiele:

- Entwicklungspartnerschaften
 - Testmärkte
- Labortests von Zielgruppenreaktionen auf Prototypen
 - Empirische Befragungen der Zielkunden

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 10: Methode: Crowd Intelligence / Crowd Sourcing

Kurzbeschreibung:

Einbindung vieler externer Beiträge (kollektive Intelligenz) in den Produktentwicklungsprozeß eines Unternehmens und analytische Auswertung begleitender erlösrelevanter Information zur Planungserstellung

Beispiele:

- Tchibo Ideas
- Zuglabor Deutsche Bahn AG
- designenlassen.de
- Unseraller.de

Quelle: eigene Darstellung

Kurzbeschreibung:

Markttest mit funktional reduziertem Prototypen, besonders für digitale Startup-Projekte relevant

Beispiele:

- Airbnb
- Dropbox
- Zappos

Abb. 11: Methode: Lean Startup

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 12: Methode: Ableitung von Prognosedaten aus Marktaustritten

Kurzbeschreibung:

Marktaustritte sind schmerzhaft Erfahrungen für die Beteiligten, offenbaren jedoch kritische Erfolgsfaktoren vieler Branchen, welchen das betroffene Unternehmen nur unzureichend entsprechen konnte.

Viele Venture Capital Investoren fordern von Gründerteams Erfahrungen mit gescheiterten Projekten

Beispiele vieldiskutierter Startup-Pleiten:

Vibewrite, foodieSquare, Sommelier Privé, Zapitano, betandsleep, BluePatent, Caramelized, easyCard, goodz, sporTrade, Tampons for you, SponsoRun, Cashfix.de, Amsaa,

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 13: Methode: Ableitung von Prognosen aus Konkurrenzdaten

Kurzbeschreibung:

In vielen Branchen sind prognoserelavante Daten der Konkurrenz verfügbar und können für eigene Planungen ausgewertet werden

Beispiele:

- Daten publizitätspflichtiger Unternehmen
- Aggregierte Daten von Verbänden mit spezifischem Branchenbezug
- Beraterkenntnisse und anonymisierte Benchmarks

Literaturverzeichnis

Cooper, AC, Woo, CA, & Dunkelberg, W. 1988, Entrepreneurs perceived chances for success, in: Journal of Business Venturing, 3, 97–108

Kirchgeorg, M. 2016, Definition „Motivation“, in: Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/motivation.html>

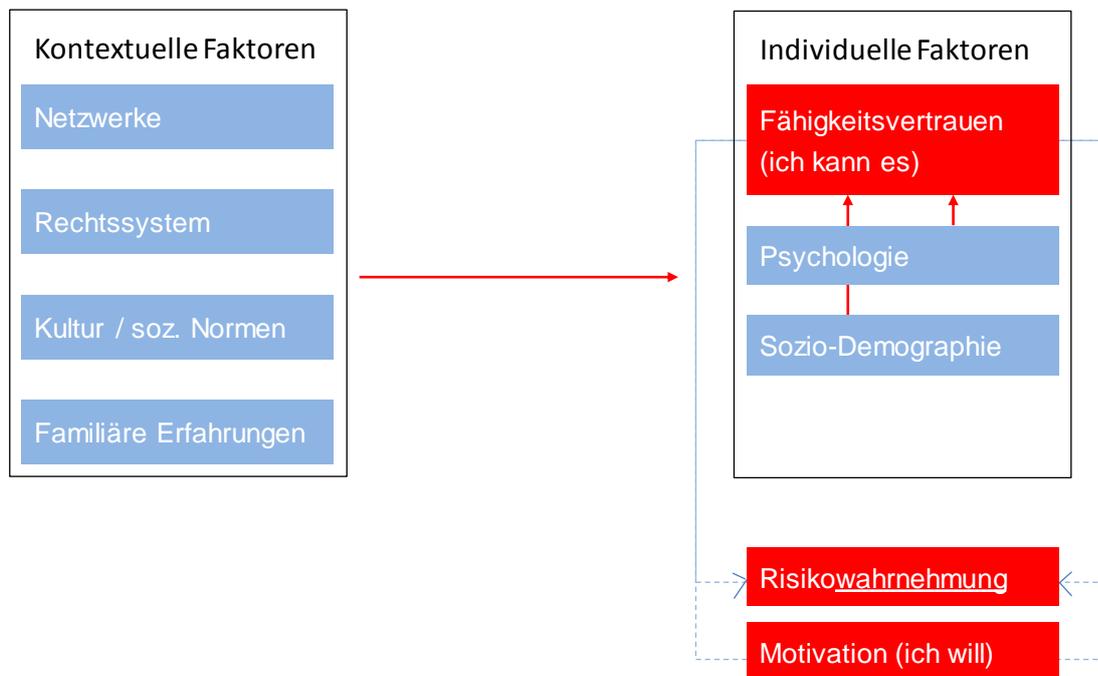
Salamouris, I.S. 2013, How overconfidence influences entrepreneurship, in: Journal of Innovation and Entrepreneurship 2013, 2:8

Egeln, J., Falk, U., Heger, D., Höwer, D., Metzger, G. (2010), Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens, ZEW (Hrsg), Mannheim

Wagner, T. (2014), Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter, Köln

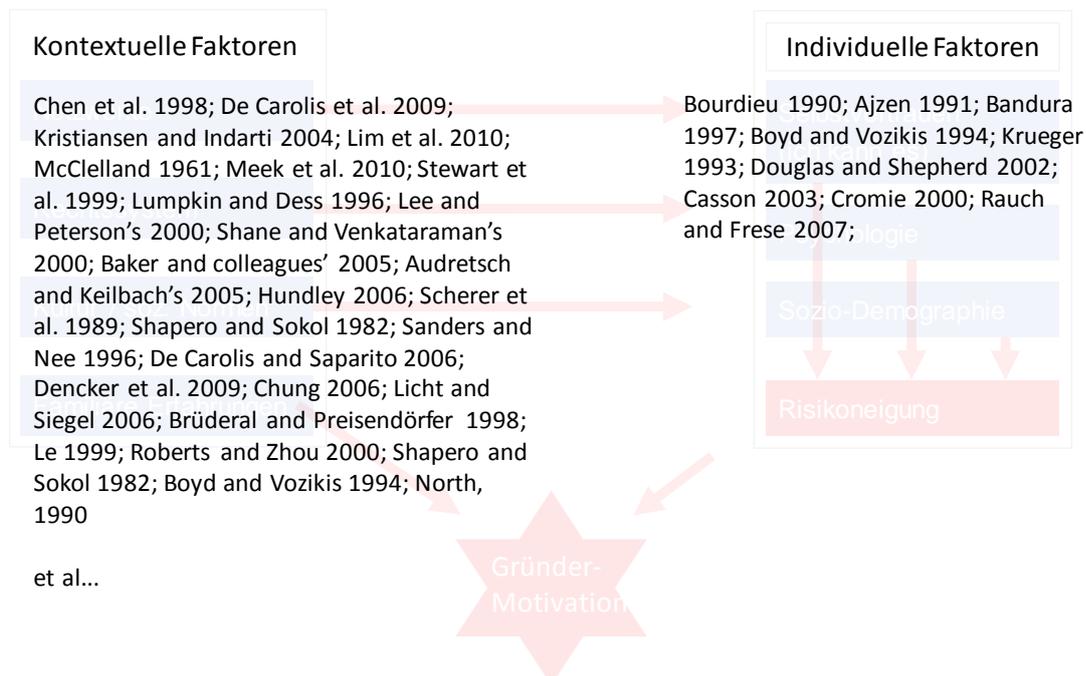
6 Die Unternehmerpersönlichkeit und Teambuilding

Abb. 1: Fähigkeitsvertrauen und Risikowahrnehmung sind somit wichtige Treiber für Gründungs-Motivation



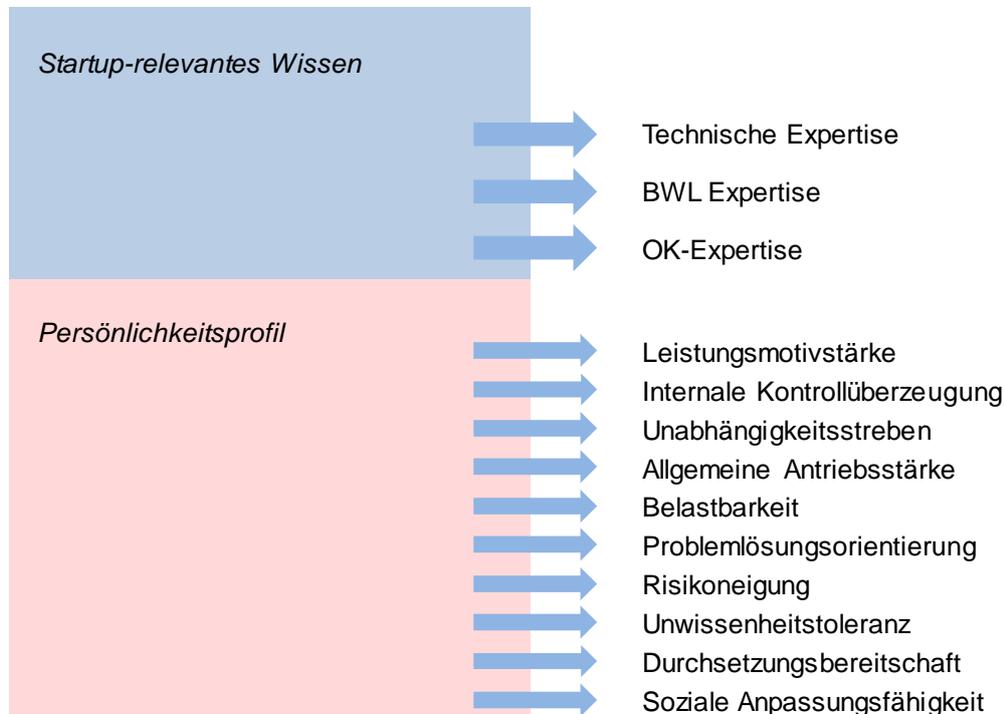
Quelle: eigene Darstellung

Abb. 2: Empirische und erklärende Studien – eine Auswahl



Quelle: Wang et al (2010), Block et al (2015)

Abb. 3: Ressourcen und Kompetenzen für Startup-Erfolg



Quelle: eigene Darstellung nach Müller (2010)

Abb. 4: Gütekriterien des für die Übung eingesetzten Testverfahrens f-DUP

	<i>Subtest</i>	r_{sb}	α
Leistungsmotivstärke	LM	0,59	0,75
Internale Kontrollüberzeugung	IK	0,53	
Unabhängigkeitsstreben	US	0,68	
Allgemeine Antriebsstärke	AS	0,59	0,81
Belastbarkeit	BB	0,81	
Problemlösungsorientierung	PO	0,62	0,76
Risikoneigung	RN	0,59	
Unwissenheitstoleranz	UT	0,74	
Durchsetzungsbereitschaft	DB	0,57	0,62
Soziale Anpassungsfähigkeit	SA	0,46	

Quelle: Müller (2010)

Literaturverzeichnis

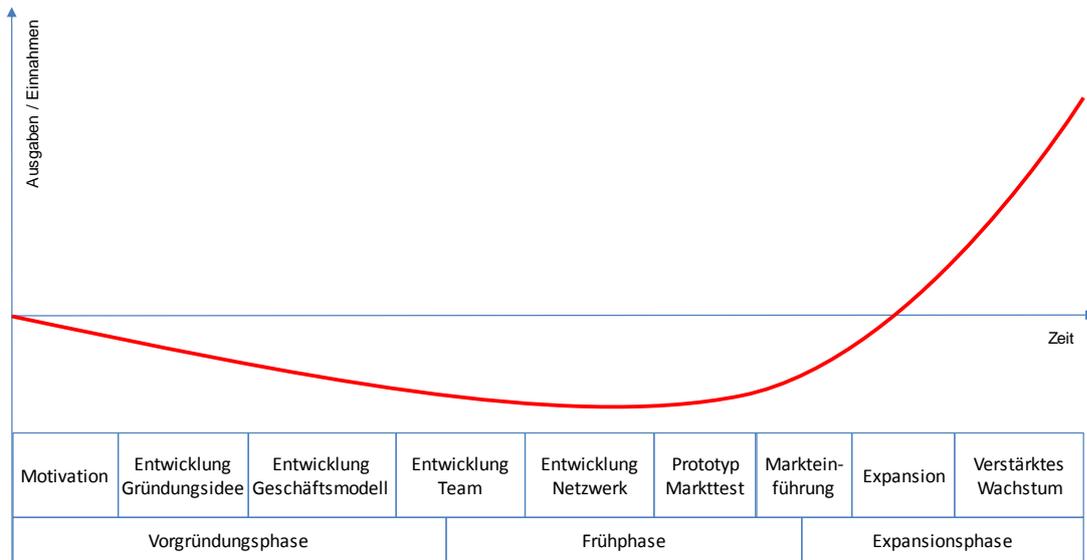
Block, J., Sandner, P., Spiegel, F. 2015, How Do Risk Attitudes Differ within the Group of Entrepreneurs? The Role of Motivation and Procedural Utility, in: Journal of Small Business Management 2015 53(1), pp. 183–206

Müller 2010, F-Dup-Test, Landau

Wang, L, Prieto, L, Hinrichs, K. T. 2010, DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF INDIVIDUAL AND ENVIRONMENTAL FACTORS ON MOTIVATION FOR SELF-EMPLOYMENT, in: Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. 15, No. 4 (2010) 481–502

7 Erfolgsfaktoren für Unternehmensgründungen

Abb. 1: Jede Phase der Gründungsentwicklung hat spezifische Erfolgsfaktoren



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 2: Kernaufgaben und Probleme der einzelnen Phasen

Motivation	Entwicklung Gründungsidee	Entwicklung Geschäftsmodell	Entwicklung Team	Entwicklung Netzwerk	Prototyp Markttest	Markteinführung	Expansion	Verstärktes Wachstum
Vorgründungsphase			Frühphase			Expansionsphase		

Kernaufgaben

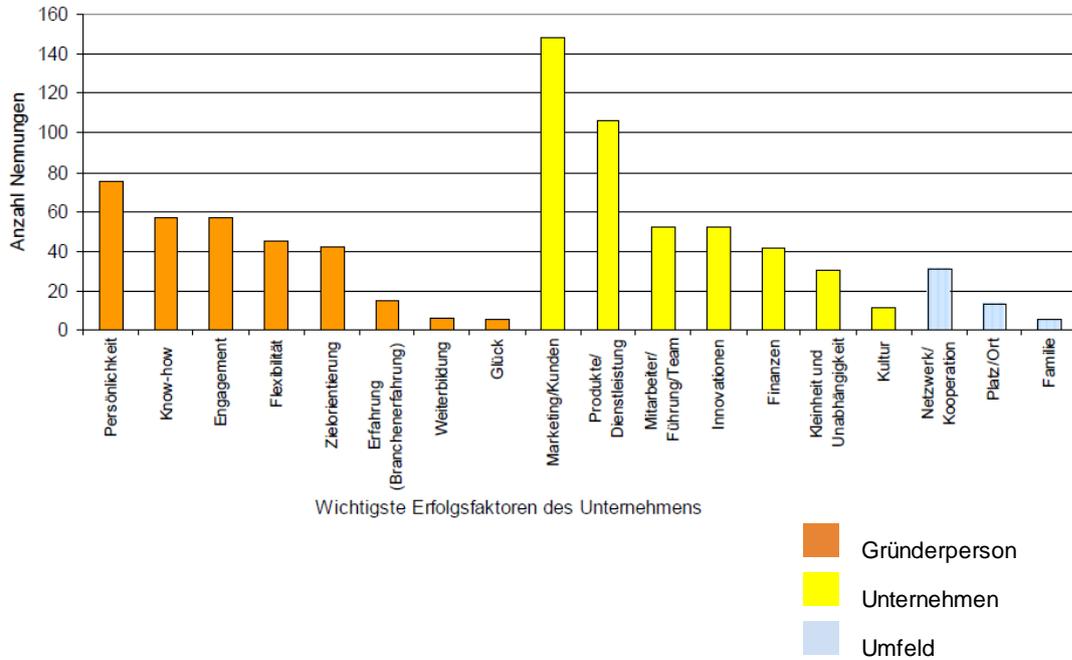
<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung einer informellen Organisation um die Gründerpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> Externe Vernetzung 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau einer steuerbaren Organisation
---	--	---

Probleme

<ul style="list-style-type: none"> Systemtransparenz 	<ul style="list-style-type: none"> Macht und Einfluß 	<ul style="list-style-type: none"> Zwischenmenschliche Integration
---	---	---

Quelle: eigene Darstellung nach Glas/Lievegoed 2011

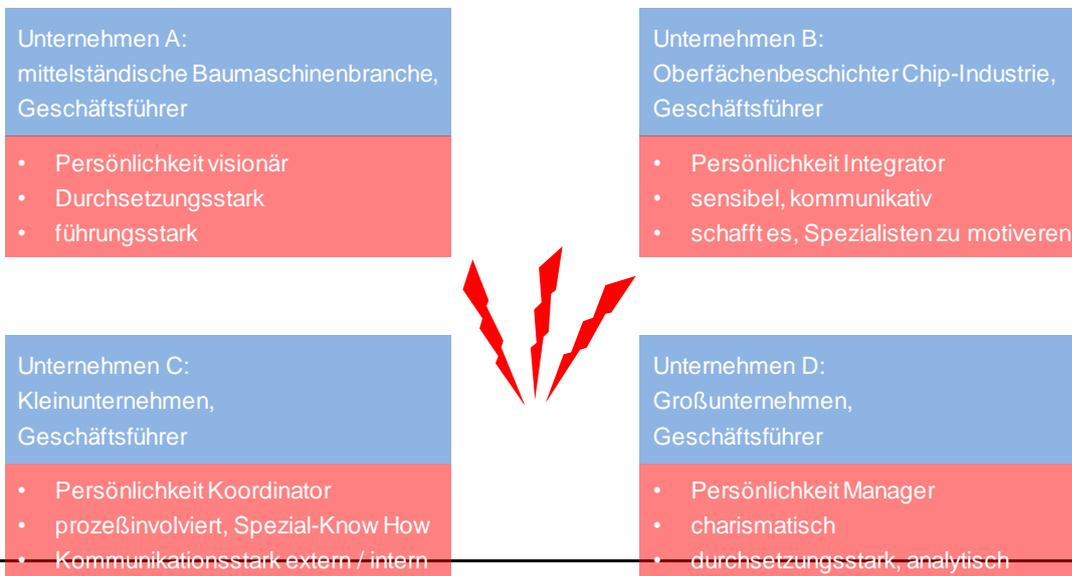
Abb. 3: Selbsteinschätzung von Gründerpersonen zu Erfolgsfaktoren junger Unternehmen – empirische Studie



Quelle: Meyer und Sidler 2010, S. 72

Abb. 4: Erfolgsfaktoren unterscheiden sich in Abhängigkeit von Branche und konkretem Unternehmen

Beispiel Persönlichkeit



Quelle: eigene Darstellung

Der engpaßkonzentrierte Ansatz

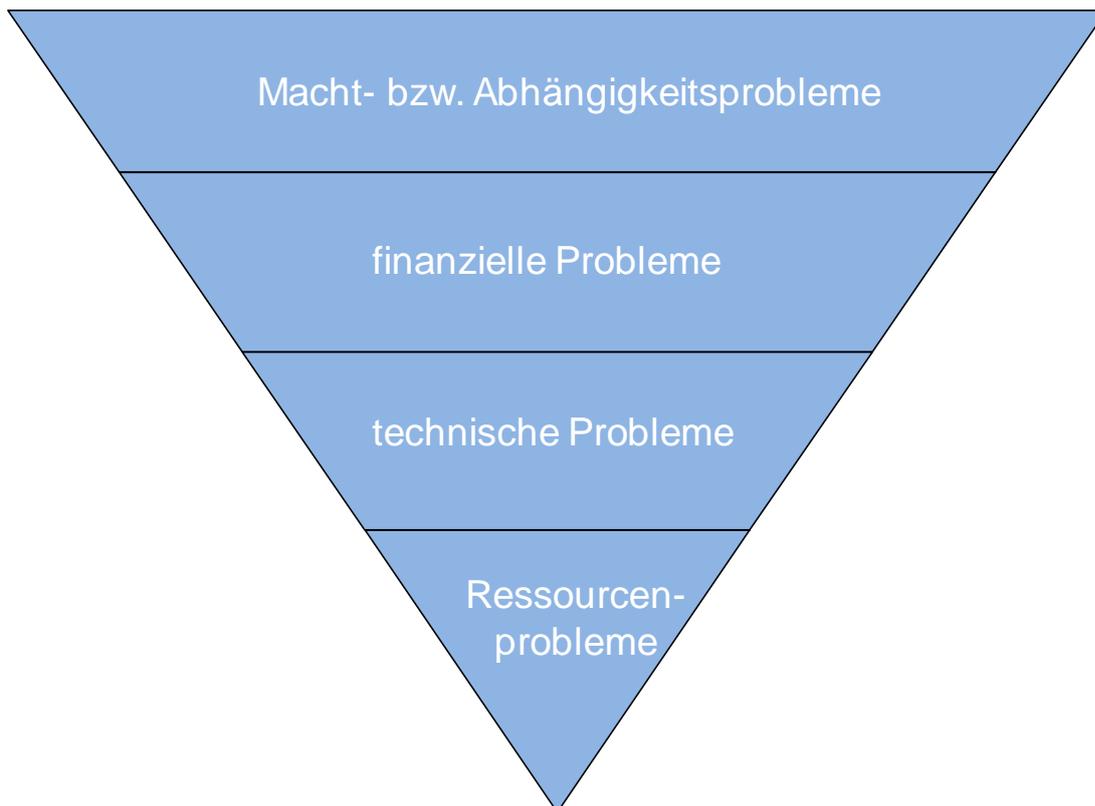
Definition:

Engpaß als am stärksten empfundener Mangel eines Prozesses, Unternehmens oder einer Gründung oder die knappste Ressource.

Die Maßnahmen zur Änderung der Engpässe sind Hinweise auf Erfolgsfaktoren der Unternehmen.

(eigene Definition in Anlehnung an Mewes 1970, vgl. auch: wolfgangmewes.de Publikationen im Download)

Abb. 5: Kybernetische Systeme haben über- und untergeordnete Problemfelder - Beispiel



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mewes 1970, vgl. auch: wolfgangmewes.de (Publikationen im Download über Webseite)

→ Beschreibung des ekAnsatzes auf Basis eines Beispiels

Literaturverzeichnis

Glasl / Lievegoed 2011, Dynamische Unternehmensentwicklung, Bern

ROLF Meyer, R, Sidler, A. U 2010, Erfolgsfaktoren junger Unternehmen, Basel

8 Gründungsförderung und ihre empirische Wirksamkeit

Westliche Industrieländer investieren erhebliche Summen in eine Förderinfrastruktur zur Erhöhung der Gründerzahlen, welche in zumeist sehr umfassender Weise die gesamten Entwicklungsprozesse von Startups mit öffentlichen Geldern flankiert. Die finanzielle Ausstattung des Europäischen Sozialfonds für die Förderperiode 2014 bis 2020 beträgt für Deutschland insgesamt 7,49 Mrd. Eur (Europäischer Sozialfonds, 2016 a). In der vergangenen Förderperiode 2007 bis 2013 hatte Deutschland insgesamt sogar 26,3 Mrd. Eur erhalten (Europäischer Sozialfonds, 2016 b). Ein wesentlicher Förderschwerpunkt des ESF ist die Investitionspriorität „*Selbstständigkeit, Unternehmergeist und Gründung von Unternehmen, einschließlich von innovativen Kleinunternehmen sowie innovativen kleinen und mittleren Unternehmen*“ (Europäischer Sozialfonds, 2016 c).

In diesen Förderschwerpunkt fließen in den 7 Planjahren der Förderung bis 2020 allein auf Bundesebene insgesamt 368.875.000,-- Eur. Eine nicht unerhebliche Summe. Diese Mittel werden anteilig aus dem ESF finanziert und aus Co-Finanzierungsmitteln eines bundesdeutschen nationalen Beitrages. Die jeweilige Höhe des nationalen Beitrages schwankt in Abhängigkeit der Regionenkategorie. Maßnahmen in schwächer entwickelten „Übergangsregionen“ werden zu ca. 80% aus Mitteln des ESF finanziert, Maßnahmen in „stärker entwickelten Regionen“ nur zu 50% (Europäischer Sozialfonds 2016 d, S. 227 f.). Übertragen auf die konkrete Förderung des Investitionsschwerpunktes „Selbstständigkeit, Unternehmergeist und Gründung von Unternehmen“ bedeutet dies, daß in der aktuellen Förderperiode 89,5 Mio Eur ESF-Mittel zusammen mit 21,9 Mio Eur nationalen Mitteln in Übergangsregionen investiert werden und 128,5 Mio Eur ESF-Mittel zusammen mit weiteren 128,5 Mio Eur nationalen Mitteln in stärker entwickelten Regionen (Europäischer Sozialfonds 2016 d, S. 59 f.). In der Summe ergeben sich die zuvor benannten 368,9 Mio Eur. Es sei nochmals betont, daß sich diese Summe ausschließlich auf den Bund bezieht. Diese Mittel werden über die jeweilig fachlich zuständigen Bundesministerien administriert. Für die Gründerförderung ist das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie zuständig.

Zusätzlich betreiben auch die Länder entsprechend ihrer operationellen Programme Gründerförderung mit Mitteln des ESF. Ein Gesamtüberblick hierzu fällt angesichts fragmentierter und unterschiedlich verfügbarer Dokumentationen der einzelnen Bundesländer schwer, aber in Analogie des gründungsbezogenen Förderschwerpunktes des Bundes kann auf die insgesamt investierten Mittel auf Länderebene geschlossen werden. Für den Bund stehen insgesamt 2,7 Mrd Eur ESF-Mittel zur Verfügung (Europäischer Sozialfonds 2016 d, S. 227). Davon werden insgesamt 218 Mio Eur in den Investitionsschwerpunkt „Selbstständigkeit, Unternehmergeist und Gründung von Unternehmen“ investiert (Europäischer Sozialfonds 2016 d, S. 59 f.), also 8,1% der Mittel. Hochgerechnet auf die für Deutschland insgesamt verfügbaren ESF-Mittel von 7,49 Mrd Eur im Zeitraum 2014 – 2020 errechnet sich ein für Gründerförderung verfügbares Volumen von ca. 606 Mio Eur europäischer Gelder. Zusammen mit ergänzenden Finanzierungsmitteln der Länder steht in Deutschland sogar eine Finanzausstattung für Startup-Förderung von über **1,2 Mrd. Eur** für 7 Jahre zur Verfügung. Pro Jahr also knapp 200 Mio Eur. Im gründerbezogenen Förderschwerpunkt des ESF sind die Mittel auf Bundesebene dabei zu 92% so genannte „nicht rückzahlbare Finanzhilfen“ (Europäischer Sozialfonds 2016 d, S. 59 f.).

200 Mio Eur Förderung pro Jahr entspricht knapp der Hälfte der gesamten Seed-Investments von sämtlichen Venture Fonds in den USA im Jahr 2014 (Statista 2016) oder es entspricht dem Fünffachen der gesamten Seed-Investments von 181 Kapitalbeteiligungsgesellschaften in Deutschland im Jahr 2015 (BVK 2016, S. 13).

Hinzu kommen weitere Förderaktivitäten auf Ebene des Bundes und der Bundesländer. Es erscheint angesichts dieser Zahlen daher nicht übertrieben, Deutschland eine gute bis sehr gute Förderung von Gründungen zu attestieren. Da der ESF auch in Ländern der übrigen Europäischen Union aktiv ist,

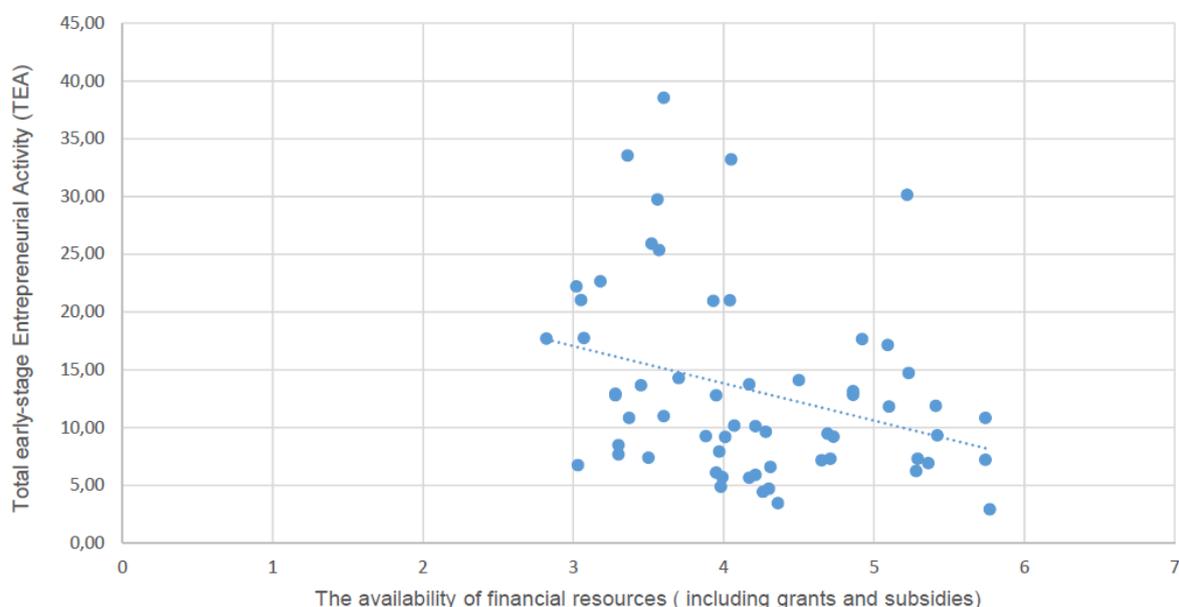
Entrepreneurship Research Association, 2016 b). Der Indikator „Governmental Programs“ mißt hiernach eine Kombination aus der Verfügbarkeit von Förderprogrammen in den einzelnen Ländern und deren Qualität.

Das Ergebnis der Korrelationsanalyse beider Indikatoren ist ernüchternd (vgl. Abb. 9.1). Nicht nur, daß kein Zusammenhang zwischen staatlichen Förderprogrammen und unternehmerischen Aktivitäten nachweisbar ist – es deutet sich sogar ganz schwach ein negativer Zusammenhang an. Mit einem Korrelationskoeffizienten beider Datenreihen von $-0,06$ besteht eine sehr schwache Tendenz zu geringerer Ausprägung unternehmerischer Aktivitäten bei mehr staatlicher Förderung.

Besonders eindrücklich zeigt sich dieser negative Zusammenhang bei einem separaten Vergleich von zwei Länderklassen: deutlich schwächer entwickelte Volkswirtschaften Südamerikas und Afrikas (bspw. Guatemala, Ecuador, Peru, Kolumbien und sogar Senegal) haben weitaus mehr unternehmerisch aktive Einwohner als die reichen industrialisierten Länder Europas inklusive Deutschlands. Und das bei einer – wie oben dargestellt – erstklassigen und weltweit wohl einzigartig ausgestatteten Gründerförderung in Europa. Offensichtlich sind die Zusammenhänge zur Entwicklung einer aktiven unternehmerischen Soziokultur weitaus komplexer, als daß eine solche durch die einfache Intensivierung von staatlicher Förderung zu entwickeln wäre. Dies ist jedoch zugleich auch eine grundsätzlich dramatische Diagnose: verschwenden wir in Europa und der Bundesrepublik seit Jahre Milliarden von Euro für eine sinnlose Gründerförderung?

Weitere Indikatoren der GEM-Datenbank 2016 geben ebensowenig einen Hinweis auf die richtige Förderstrategie zur Entwicklung von unternehmerischer volkswirtschaftlicher Dynamik. Weder wirkt der Zugang zu gründungsförderlicher physischer Infrastruktur (Kommunikation, technische Verfügbarkeit, Räume für Gründer) positiv korrelierend auf die Erhöhung der Gründerquoten, noch eine hohe Marktdynamik, eine frühe schulische Entrepreneurship-Ausbildung oder gründerfreundliche Steuer- und Bürokratiesysteme (eigene Auswertungen der Datenbank der Global Entrepreneurship Research Association 2016). Alles dies sind Faktoren, welche in empirischen Befragungen zur Verbesserung unternehmerischer Handlungsbedingungen in Deutschland und international regelmäßig genannt werden. Umso verblüffender, daß diese Punkte im empirischen internationalen Vergleich keine nachweisbare Relevanz haben. Besonders eindrücklich zeigt sich dieser Widerspruch zwischen laufend veröffentlichten Gründer- und Unternehmer-Umfrage-Mantras und der empirischen internationalen Realität der GEM-Datenbank 2016 (vgl. Abb. 9.2) hinsichtlich des Indikators „Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen für Gründer (inkl. Zuschüsse und Beihilfen)“.

Abb. 8.2 Ländervergleich zur Wirkung von Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen auf die Gründungsdynamik (eigene Auswertung von Datensätzen des Global Entrepreneurship Monitors

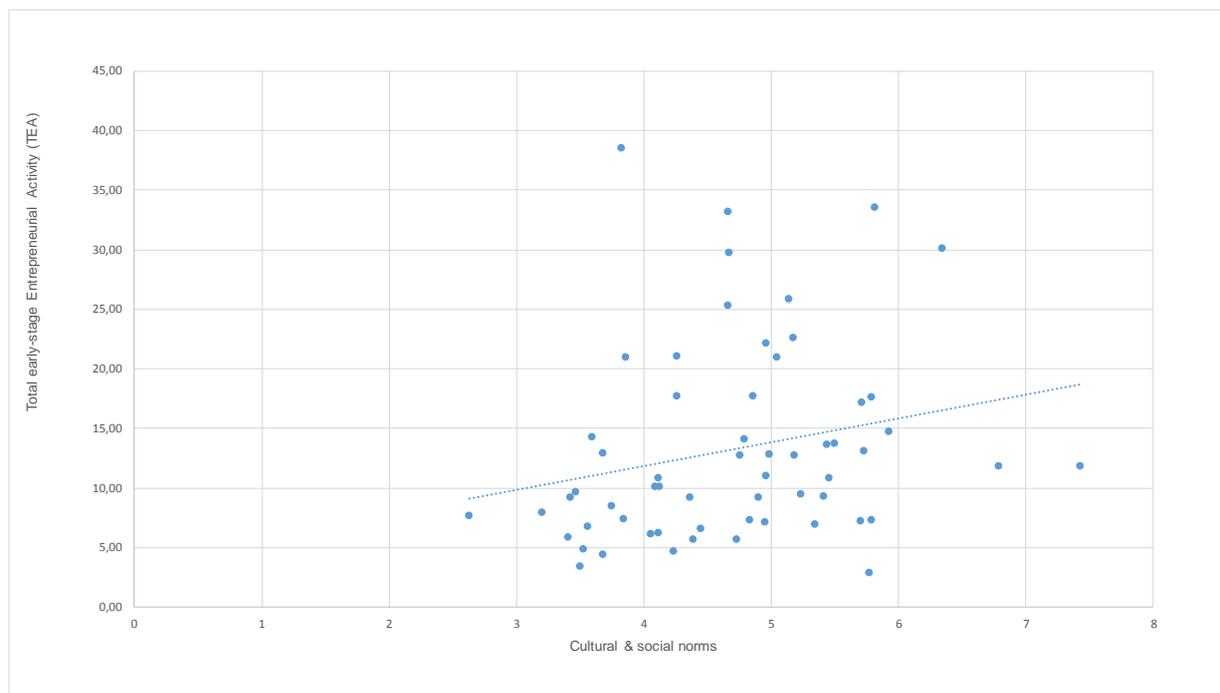


2016)

Abbildung 9.2 zeigt eine Klassifizierung verschiedener Länder hinsichtlich der beiden Indikatoren „Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)“ und „Availability of financial resources“. Je mehr staatliche Finanzausschüsse an Gründungsunternehmen gezahlt werden - inklusive Zuschüsse und Beihilfen - desto geringer ist die Gründungsdynamik in diesen Ländern. Mit einem Korrelationskoeffizienten von $-0,312$ ist dieser Zusammenhang zwar nur schwach, aber immerhin auch grafisch deutlich darstellbar. Ein nicht zu ignorierender Widerspruch zur Wirksamkeit staatlicher Gründungsförderung.

Die Korrelationsanalyse von 11 verschiedenen Indikatoren der GEM-Datenbank 2016 hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zur Erhöhung der Gründerquote hat nur bei einem einzigen Indikator einen leicht positiven Zusammenhang erkennen lassen: der kulturellen und sozialen Wertschätzung von gründungsbezogenen Aktivitäten („The extent to which social and cultural norms encourage or allow actions leading to new business methods or activities that can potentially increase personal wealth and income“) (Global Entrepreneurship Research Association, 2016 b).

Abb. 8.3 Ländervergleich zur Wirkung von kultureller und sozialer Gründungswertschätzung auf die Gründungsdynamik (eigene Auswertung von Datensätzen des Global Entrepreneurship Monitors 2016)



Als einziger von 11 gründungsrelevanten Indikatoren der GEM-Datenbank 2016 hat eine unternehmer- und umsetzungsfreundliche Soziokultur einen schwach positiven Effekt auf Gründungsaktivitäten. Ein Korrelationskoeffizient von $0,229$ ist diesbezüglich zwar weit entfernt von statistischer Signifikanz, aber die sichtbare positive Beziehung ist zumindest auch theoretisch begründbar und plausibel.

Die beschriebenen Analysen stellen die grundsätzliche Wirksamkeit von Entrepreneurship-Förderung in sehr eindrücklicher Weise infrage. Aufgrund der Komplexität der beiden Phänomene „Gründungen“ und „Gründerförderung“ können die Auswertungen jedoch nur ein erster Schritt zur präzisen Klärung der Zusammenhänge sein.

Die Korrelationsanalysen der GEM-Datenreihen weisen folgende Probleme auf:

-
- Gründungen – gemessen in „Total Early Stage Entrepreneurial Activities (TEA)“ als Anteil an einer Zielgruppengröße sind international nur schwer vergleichbar. Die Bandbreite des Phänomens reicht von einem einfachen Imbißstand an der unbefestigten staubigen Straßenkreuzung eines armen Entwicklungslandes bis hin zu investitionsintensiven High-Tech-Gründungen patentierter Zukunftstechnologie im regionalen Forschungscluster hoch industrialisierter Regionen. In diesem Sinne unterscheiden sich die Gründerquoten verschieden entwickelter Volkswirtschaften in ihrer Struktur unterscheiden, genau wie sich auch die Gründerstrukturen in verschiedenen Regionen eines einzelnen Landes unterscheiden. Die digitale Gründerszene des Silicon Valley beispielsweise findet sich ebensowenig im mittleren Nebraska wieder wie die ca. 7% Total Entrepreneurship Activities (TEA) Ägyptens denen der Schweiz ähneln.
 - Andererseits sind auch die soziologischen Strukturen der untersuchten Volkswirtschaften fundamental verschieden. Die vom TEA-Index erfaßte Zielgruppe der 18-65jährigen unterscheidet sich international nicht nur hinsichtlich ihrer entwicklungsrelevanten Merkmale, sondern auch demographisch.
 - Die Heterogenität der untersuchten Volkswirtschaften und ihrer Gründerquoten führt zu diversen zufälligen Ausprägungen der analysierten Indikatoren, welche sich gegenseitig teilweise wieder ausgleichen und so statistisch klare Bilder vernebeln. Insgesamt: die Analyseperspektive auf das Problem ist unter Nutzung der GEM-Datenbank zu breit, zu wenig fokussiert.
 - Schließlich ist auch die Erfassung von Fördermaßnahmen in einem einzelnen quantitativen Zahlenwert für ein Land viel zu ungenau, was somit die Vergleichbarkeit dieser Indikatoren grundsätzlich infrage stellt. Auch hier gilt: „Governmental Programs“ in Portugal weisen ganz klar eine vollkommen unterschiedliche Zusammensetzung ihrer Maßnahmen auf wie solche in Indonesien, obwohl beide Länder einen fast identischen Index zeigen.

Korrelationen - oder eben hier fehlende Korrelationen - kaum vergleichbarer Indikatoren reichen nicht, um die grundsätzliche Frage nach Wirksamkeit von Fördermaßnahmen im Gründungsbereich abschließend zu beantworten. Es lohnt ein genauerer Blick auf die Thematik.

Sowohl die Fragestellung als auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung damit ist kein neues Phänomen. Sowohl wissenschaftliche Einrichtungen als auch Träger von Fördermaßnahmen haben in der jüngsten Zeit insgesamt 50 Studien zur Prüfung der Wirksamkeit von Fördermaßnahmen durchgeführt oder durchführen lassen.

Von wichtiger Bedeutung hierbei ist die Metastudie vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung DIW (Belitz et al 2012). Die Studie wertet unter anderem die Ergebnisse von 48 einzelnen Untersuchungen bezüglich der gesamtwirtschaftlichen Wirkung von Technologie- sowie Innovationsförderung aus und stellt die Förderstrukturen von 4 OECD-Ländern vergleichend dar. Die Autoren haben sich hierbei methodisch sowohl der Auswertung verschiedener empirischer Analysen und Sonderstudien, als auch differenzierter Experteninterviews und der Durchführung einer eigenen empirischen Untersuchung über die gesamtwirtschaftliche Bewertung der FuE-Förderung des Bundeswirtschaftsministeriums gewidmet (Belitz et al 2012, S. 18).

Technologie- und Innovationsförderung im Sinne des Untersuchungsgegenstandes fokussiert die Entwicklung und Implementierung wettbewerbsfähiger Technologien in bereits etablierten kleinen und mittleren Unternehmen (Belitz et al 2012, S. 50 ff.). Gründungsförderung technologieorientierter Unternehmen ist dabei nur ein Teilbereich der Untersuchung (Belitz et al 2012, S. 54). Obwohl der Erkenntnissschwerpunkt der DIW-Studie im Bereich etablierter kleiner und mittelständischer Unternehmen liegt, so sind die Ergebnisse für die Diskussion um Wirksamkeit von Gründerförderung wichtig, denn letztlich sind auch Gründungen Formen des Technologietransfers und der Innovationsrealisierung im Wettbewerb, nur in einem früheren Stadium der Unternehmensentwicklung. Sollten Maßnahmen der Innovationsförderung bei kleinen und mittleren Unternehmen wirksam sein, wäre zu prüfen, warum sie dann – im Förderdesign angepaßt auf die spezielle Situation von Startups – in einer früheren Realisierungsphase von unternehmerischem Handeln nicht mehr wirksam sein sollten. Ergebnisse der Metastudie können durchaus Hinweise zur Detektion von Wirkungsmustern

oder zum grundsätzlichen Verständnis über die Wirksamkeit von Fördermaßnahmen mit Innovationsschwerpunkt geben.

Die Ergebnisse dieser sehr breit recherchierten Metastudie sind wiederum ernüchternd. Einige der ausgewerteten Einzeluntersuchungen weisen eine Wirksamkeit staatlicher Förderung auf FuE-Aktivitäten von kleinen und mittelständischen Unternehmen nach, andere das Gegenteil (Belitz et al 2012, S. 153). Immerhin zeigen die ausgewerteten Studien keine Anzeichen, daß öffentliches Geld private innovationsrelevante Investitionen verdrängen würde (Crowding-out, Belitz et al 2012, S. 153).

Die Programmevaluationen der speziellen Förderprogramme des BMWi sowie des BMWF, welche ebenso im Rahmen der DIW-Studie mit einer eigenständigen Untersuchung vorgenommen wurden sind hingegen positiven Ergebnisses. So wurde seitens der geförderten Unternehmen nach Förderung zum Teil überhaupt erst mit FuE-Maßnahmen begonnen oder es wurden selbige Maßnahmen ausgeweitet (Belitz et al 2012, S. 154). Inwieweit die investierten Fördermittel jedoch einen saldiert positiven volkswirtschaftlichen Rückfluß durch meßbare makroökonomische Effekte wie beispielsweise Steuern oder Beschäftigung ausgelöst haben bleibt auch nach Studienauswertung des DIW unklar. Eine positive Evaluation im Sinne der DIW-Studie wäre im Ergebnis auch zu diagnostizieren gewesen, wenn 1 investierter Förder-Euro nur zu 0,5 Euro wirtschaftlichem FuE-Erfolg geführt hätte. Allein die Zunahme der FuE-Aktivitäten wurde gewürdigt, nicht jedoch ihr Verhältnis zu den dafür aufgewendeten Mitteln.

Eine spezielle Perspektive auf die Wirksamkeitsfrage von Förderung vermittelt eine Studie des ZEW hinsichtlich des Erfolges der Exist-Fördermaßnahmen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (Egeln et al 2009). Einen spannenden Beitrag leistet diese Studie aufgrund der zu Beginn des Abschnitts referierten vergleichsweise üppigen Mittelausstattung speziell des aktuellen Exist-Programms. Die Studie evaluiert die Exist-Maßnahmen des Bundes im Förderzeitraum 1998 bis ca. 2008. Die in diesem Zeitraum vergebenen Fördermittel lassen sich drei Förderperioden zuordnen. Mit Exist-I (1998 – 2002) wurden Hochschulnetzwerke zur Gründerunterstützung gefördert. Quantitativ ausgedrückt: aus 200 Bewerbern wurden 5 Modell-Regionen ausgewählt (BMW 2016). Im Zeitraum 2002 bis 2006 (Exist II) kamen 10 weitere Netzwerke hinzu. Schließlich wurden 2006 bis 2010 (Exist III) zusätzliche 47 Gründer-Fördernetzwerke an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen gefördert (BMW 2016). Flankiert wurde diese Netzwerkförderung durch zusätzliche Fördermaßnahmen an Wissenschaftsgründungen wie Stipendien oder Seed-Zuschüssen (BMW 2016).

Die Ergebnisse der ZEW-Studie zur Wirksamkeit der Exist-Fördermittel sind wiederum erstaunlich ernüchternd:

- weder die Exist-I, noch die Exist-II Förderung an Hochschulen hat zu einer statistisch signifikanten Erhöhung der Gründungen geführt (Egeln et al 2009 S. 203 ff.)
- eine Wirkung von Exist III auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von Gründungen ist nicht nachweisbar (Egeln et al 2009, S. 211)
- die Exist-Programme konnten hingegen erreichen, daß Gründungen von Wissenschaftlern technologieorientierter sind. Ein qualitativer positiver Effekt der Fördermaßnahmen. (Egeln et al 2009, S. 204)

Im Ergebnis bietet auch die ZEW-Studie keine belastbare empirische Basis für eine Legitimation der Investition erheblicher Fördersummen. Allerdings zeigt sie einige Kriterien auf, welche die Wirksamkeit der Gründungsförderung im Hochschulbereich erhöhen können. Es sind dies vornehmlich Maßnahmen, welche die Problemlage der mangelnden Gründungsbereitschaft der Akteure direkt adressieren, wie bspw. veränderte Reputationsanreize für Wissenschaftler in Richtung Entrepreneurship oder ein begleitendes Konzept der Hochschulentwicklung inklusive ausreichende Mittel für Inkubatoren (Egeln et al 2009, S. 210 ff.).

Bezug nehmend auf die zu Beginn des Abschnitts gestellte Frage nach einer empirischen Wirksamkeit von Gründerförderung ist unter Würdigung von 50 jungen und umfassende Evaluationsstudien folgendes festzustellen:

-
- es gibt keinen empirischen Beweis, daß eine breite und teure Gründerförderung wirksam ist, im Gegenteil: die Studienergebnisse legen überwiegend nahe, daß generelle Gründerförderung keine Wirkung hat.
 - es gibt Anzeichen, daß speziell adressierte Förderprogramme, welche sehr präzise Engpässe im jeweiligen zielgruppenbezogenen und prozeßbezogenen Handlungsablauf lösen helfen, durchaus wirksam sind. Welcher Grad der Wirksamkeit allerdings erreicht werden kann bleibt auch in den gesichteten modernen Evaluationen unklar.

Folgerung: die Diskussion um Fördergestaltung und Förderausstattung wird damit nicht einfacher.
wirksame Förderprogramme

...müssen an der jeweiligen konkreten Maßnahmekette (?) konzipiert werden

Wi Fö müssen Engpässe adressieren, die ohne sie nicht lösbar wären

System der kritischen Erfolgsfaktoren, Engpaßfaktoren

Eine Grafik fehlt (die mit der positiven Korrelation)

Literaturverzeichnis

- Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (2016) BVK-Statistiken. Das Jahr 2015 in Zahlen – Vorläufige Ergebnisse. Berlin
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016) Exist-Rückblick.
<http://www.exist.de/DE/Programm/Ueber-Exist/Exist-Rueckblick/inhalt.html> Zugegriffen: 20.03.16
- Ripsas S, Tröger S (2015) 3.DSM Deutscher Startup Monitor. KPMG in Deutschland.
http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-15/studie_dsm_2015.pdf Zugegriffen: 03.03.16
- Egeln J, Fryges H, Höwer D, Gottschalk S, Müller K, Rammer C (2009) Evaluation von Exist III. ZEW, Mannheim, Wien, Berlin
- Europäischer Sozialfonds (2016 a) Finanzielle Ausstattung der Förderperiode 2014 - 2020.
<http://www.esf.de/portal/DE/Foerderperiode-2014-2020/ESF-Bundes-OP/inhalt.html> Zugegriffen: 09.03.16
- Europäischer Sozialfonds (2016 b) Der ESF in Deutschland 2007 – 2013.
http://www.esf.de/portal/DE/Ueber-den-ESF/Geschichte-des-ESF/Foerderperiode-2007-2013/Operationelles_Programm/inhalt.html Zugegriffen: 09.03.16
- Europäischer Sozialfonds (2016 c) Förderschwerpunkte 2014 - 2020.
<http://www.esf.de/portal/DE/Foerderperiode-2014-2020/Foerderschwerpunkte/inhalt.html> Zugegriffen: 09.03.16
- Europäischer Sozialfonds (2016 d) Operationelle Programme im Rahmen des Ziels „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“.
http://www.esf.de/portal/SharedDocs/PDFs/DE/Aktuelles/2014/2014_10_21_op.pdf?__blob=publicationFile&v=2 Zugegriffen: 09.03.16
- Belitz H, Eickelpasch A, Lejpras A (2012) Volkswirtschaftliche Bedeutung der Technologie- und Innovationsförderung im Mittelstand – Schlußbericht. DIW, Berlin
- Global Entrepreneurship Research Association (2015) GEM Database. London.
<http://www.gemconsortium.org/data> Zugegriffen: 04.03.16
- Global Entrepreneurship Research Association (2016 a) GEM APS Key Indicators 2001 – 2015. London.
- Global Entrepreneurship Research Association (2016 b) GEM NES Key Indicators 2007 – 2015. London.
- Statista (2016) Value of venture capital investment in the United States from 2010 to 2014, by stage.
<http://www.statista.com/statistics/424846/venture-capital-investments-usa-by-stage/> Zugegriffen: 09.03.16

9 Förderprogrammgestaltung für den Gründungsbereich

Restriktionen der Förderprogrammgestaltung

- Förderprogramme unterliegen rechtlichen Restriktionen des Fördergebers (bspw. diverse EU-Verordnungen, EU-Erlassen, der Landeshaushaltsordnung, ergänzenden Verwaltungsvorschriften und Richtlinienauflagen zur Erreichung des Förderziels)
- Förderprogramme unterliegen zudem:
 - Kumulierungsregeln
 - Auszahlungsregeln
 - Dokumentationsregeln
 - Berichtsregeln
 - Prüfrechten
 - Sonstigen Verfahrensregeln

Resümee:

Änderungen und Flexibilisierungen sind mit hohem Aufwand und Kosten verbunden

Abb. 1: Freiheitsgrade der Förderprogrammgestaltung

Wer wird gefördert?	Was wird gefördert?	Wie wird gefördert?	Bewilligungshürden
Existenzgründer vor Gründung	betriebliche Investitionen	Beteiligungen	Businessplan
Unternehmensnachfolger	Betriebsausgaben	nicht rückzahlbare Zuschüsse	persönliche Voraussetzungen
Freiberufler	Ausgaben für F&E	Darlehen mit besonderen Konditionen	qualitative Auswahlkriterien, bspw. Innovationsgrad
kleine Unternehmen	Investitionen / Ausgaben für Markteinführung	Bürgschaften	gründungsrelevante Kriterien, bspw. Branche, Expansionsplan
Dritte mit Einfluß auf Gründungen	Auftragsvorfinanzierung	Vorfinanzierungen	rechtliche Voraussetzungen, bspw. Rechtsform, Patente
Forschungseinrichtungen	immaterielle Wirtschaftsgüter	Übernahme Kosten Dritter	Ansiedlungsort
Hochschulen	Beteiligungen		Wachstumsaussichten
	Coachingleistungen		
	Machbarkeitsstudien		
	Gründerstipendien		
	Qualifizierungen		

Quelle: eigene Darstellung, orientiert an Förderprogramme Sachsen-Anhalt: <http://www.ib-sachsen-anhalt.de/firmenkunden/gruenden.html>

Welche weiteren Gestaltungselemente für Fördermaßnahmen im Gründerbereich lassen sich identifizieren?

10 Planung von Fördermaßnahmen im Gründerbereich

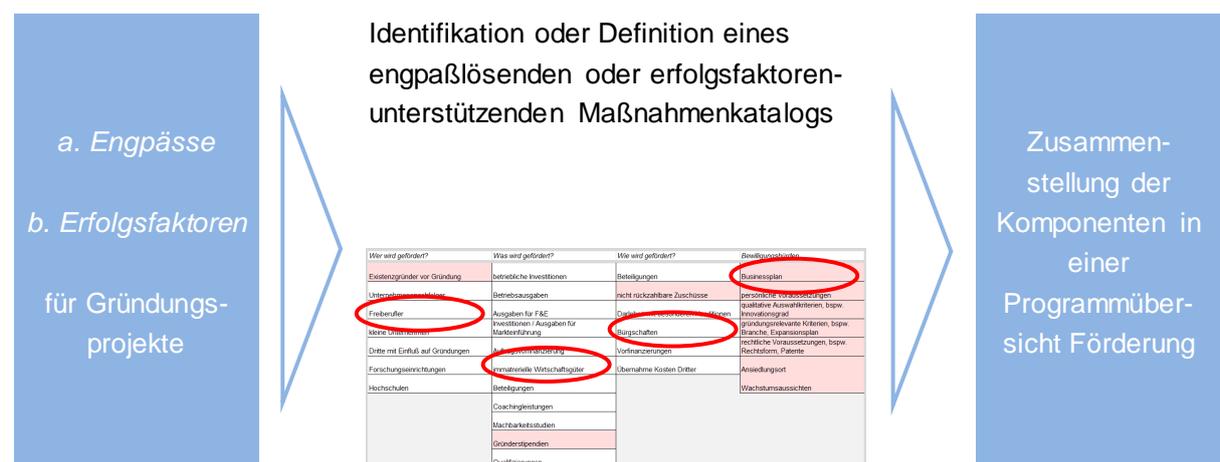
Rückblick:

Abb. 1: Bisherige Arbeitsschritte

Wer wird gefördert?	Was wird gefördert?	Wie wird gefördert?	Bewilligungshürden
Existenzgründer vor Gründung	betriebliche Investitionen	Beteiligungen	Businessplan
Unternehmensnachfolger	Betriebsausgaben	nicht rückzahlbare Zuschüsse	persönliche Voraussetzungen
Freiberufler	Ausgaben für F&E	Darlehen mit besonderen Konditionen	qualitative Auswahlkriterien, bspw. Innovationsgrad
kleine Unternehmen	Investitionen / Ausgaben für Markteinführung	Bürgschaften	gründungsrelevante Kriterien, bspw. Branche, Expansionsplan
Dritte mit Einfluß auf Gründungen	Auftragsvorfinanzierung	Vorfinanzierungen	rechtliche Voraussetzungen, bspw. Rechtsform, Patente
Forschungseinrichtungen	immaterielle Wirtschaftsgüter	Übernahme Kosten Dritter	Ansiedlungsort
Hochschulen	Beteiligungen		Wachstumsaussichten
	Coachingleistungen		
	Machbarkeitsstudien		
	Gründerstipendien		
	Qualifizierungen		

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 2: Vorgehen der Maßnahmenplanung zur Gestaltung von Förderprogrammen im Gründerbereich



Quelle: eigene Darstellung

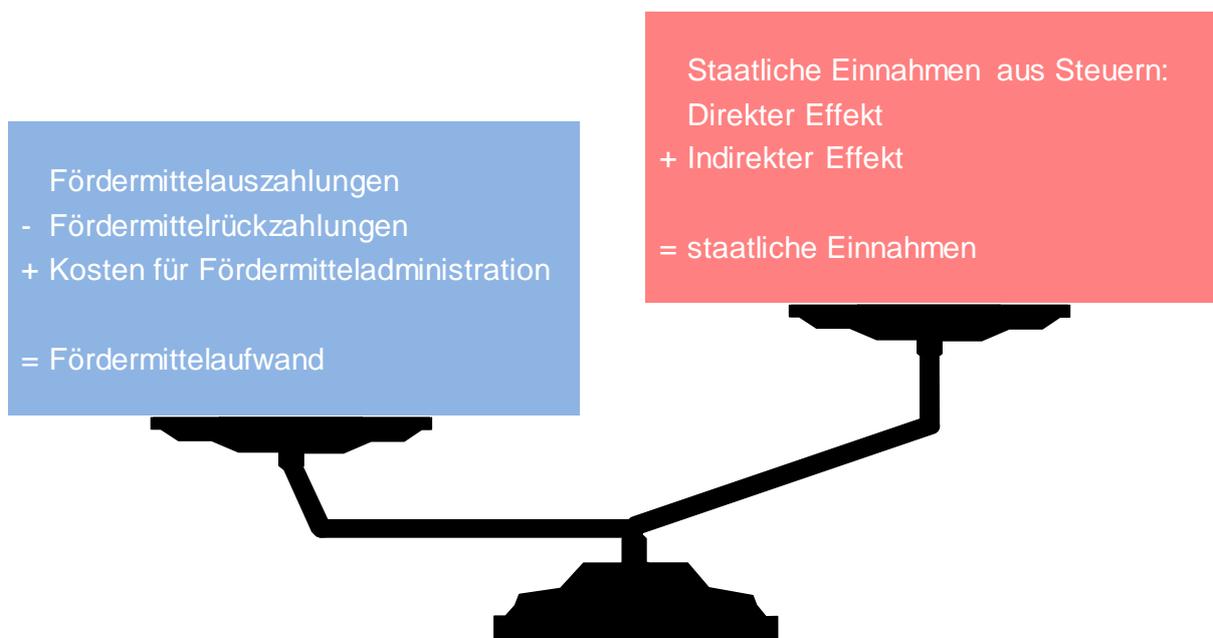
Kriterien für eine Maßnahmenpriorisierung:

Achtung: Die Prüfung der rechtlichen Kompatibilität mit Regularien möglicher Fördergeber ist ein wichtiger Arbeitsschritt in der Förderprogrammgestaltung, wird jedoch im Rahmen des betriebswirtschaftlich orientierten Gründungsmoduls ausgeklammert

Kriterien für eine Maßnahmenpriorisierung:

- Grad des Beitrages zur Engpaßbeseitigung
- Grad des Beitrages zur Unterstützung der Erfolgsfaktoren der Förderzielgruppe
- Administrativer Prüfaufwand
- Fördermitteleffizienz
- Flexibilität

Abb. 3: Fördermitteleffizienz



Quelle: eigene Darstellung

Probleme der Fördermitteleffizienzberechnung

- junge Unternehmen durchlaufen zunächst defizitäre Wachstumszeiträume
 - keine Berücksichtigung von Marktaustritten
 - keine genaue Erfassung der Administrationskosten der Förderung
 - keine genaue Erfassung der indirekten Effekte von Unternehmensansiedlungen
 - keine Berücksichtigung der Wachstumsraten ab einem Unternehmensalter von 2 Jahren
- (Quelle: eigene Darstellung)

