Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Masterarbeit

Franz Schäfer

Erfolgsfaktor Standort für digitale Startups –

Startup-Ökosysteme in Berlin und Hamburg mit Fokus auf den Einfluss der Entrepreneure

Fakultät Technik und Informatik
Department Informatik

Faculty of Engineering and Computer Science
Department of Computer Science

Franz Schäfer

Erfolgsfaktor Standort für digitale Startups –

Startup-Ökosysteme in Berlin und Hamburg mit Fokus auf den Einfluss der Entrepreneure

Masterarbeit eingereicht im Rahmen der Masterprüfung

im Studiengang Master of Arts – Next Media (M.A.)
am Department Informatik
der Fakultät Technik und Informatik
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer: Professor Dr. Kai von Luck
Zweitgutachter: Dr. Susanne Draheim

Abgegeben am 24. März 2016

Franz Schäfer

Thema der Masterarbeit

Erfolgsfaktor Standort für digitale Startups –

Startup-Ökosysteme in Berlin und Hamburg mit Fokus auf den Einfluss der Entrepreneure

Stichworte

Startup-Ökosysteme, Erfolgsfaktoren, Startups, Entrepreneure, Berlin, Hamburg, Einfluss der Entrepreneure, Standortentscheidung,

Kurzzusammenfassung

Die Entscheidung für einen Standort bei Gründung des eigenen Startups, ist für die meisten Entrepreneure ein viel diskutierter Aspekt. Nicht an jedem Standort sind die sehr individuellen Anforderungen eines schnell wachsenden, auf Hypothesen obliegenden und skalierbaren Startups ausreichend gegeben. Aufgrund der sehr komplexen Beziehungen zwischen den Entrepreneuren, den Startups, den Investoren, der Old Economy, der Politik bis hin zu einer Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft, spricht man in diesem Rahmen von einem Startup-Ökosystem.

Die Entrepreneurship-Forschung hat auf Grundlage der in den letzten Jahren vermehrten Anzahl dieser Startup-Ökosysteme weltweit, eine erste theoretische Darstellung des Systems bzw. dessen Teilnehmern aufgezeigt. Bis zum jetzigen Zeitpunkt wurde aber seitens der Wissenschaft wenig Aufmerksamkeit auf den einzelnen Entrepreneur als zentralen Teilnehmer des Systems gelegt. Mit der in dieser Arbeit behandelten Forschungsfrage, nach dem Einfluss der Entrepreneure innerhalb des Startup-Ökosystems, soll anhand eines auf Experteninterviews basierenden Auswertungskonzepts, dieses Forschungsdefizit bearbeitet werden.

Entrepreneure besitzen einen hohen Einfluss auf das örtliche Startup-Ökosystem. Nicht nur mit einer Gründung von Startups am Standort und der einhergehenden Umsetzung und hohen Identifizierung mit der Aufgabe, sondern gerade im Hinblick auf die entstehenden (Erfolgs-) Geschichten, der Wissensweitergabe und dem hohen Grad an Vernetzung untereinander. Zusätzlich sind es die Serien- und Hero-Entrepreneure, welche mit monetären und strukturellen Einflüssen ein Startup-Ökosystem stark beeinflussen können. Je höher dieser Einfluss von Entrepreneuren erfolgt, desto höher ist auch der Erfolgsfaktor Standort für digitale Startups einzuordnen.

.

Franz Schäfer

Title of the paper

Location as factor of success for digital startups –

Startup ecosystems in Berlin and Hamburg with a focus on the influence of entrepreneurs

Keywords

startup ecosystems, success factors, startups, entrepreneurs, Berlin, Hamburg, influence of entrepreneurs, choice of location

Abstract

When founding your own startup choosing the right location is a much discussed aspect for many entrepreneurs. The very individual requirements of a fast-growing, scalable startup that is predicated on hypotheses are not easily matched by every location. Based on the rather complicated relationships between entrepreneurs, startups, investors, the old economy, politics right up to the acceptance within society, one in this case speaks of the startup ecosystem.

On the basis of the growing number of startup ecosystems all around the world, in the last few years the entrepreneurship research has shown an initial theoretical exposition of the system and their participants, respectively. Until now studies haven't payed much attention to the single entrepreneur as a central figure of the system. The research question in this thesis, detecting the influence of entrepreneurs within the startup ecosystem, which is reviewed with the aid of expert interviews, is intended to revise this research deficit.

Entrepreneurs have a major influence on the local startup ecosystem. Not only with the launch of their startup at this location and its implementation or the high level of identification with the task, but especially in respect of the originating (success) stories, the transfer of knowledge and the great level of networking among each other. Additionally the serial- and hero entrepreneurs have a strong impact on the startup ecosystem containing monetary and structural influences. The higher the entrepreneurs impact is, the higher the location can be valued as a factor of success for digital startups.

.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis VIII

1 Einleitung 1

2 Grundlagen von Startups 4

2.1 Startup - Eine Form der Unternehmensgründung 4

2.1.1 Definition „klassische Unternehmensgründung“ 5

2.1.2 Definition von Startups 8

2.1.3 Unterschiede zwischen Startups und “klassischen Unternehmensgründungen” .. 12

2.2 Entwicklungsphasen von Startups 14

2.2.1 Seed-Stage 16

2.2.2 Startup-Stage 18

2.2.3 Growth-Stage 21

2.2.4 Later-Stage 23

2.2.5 Steady-Stage 25

2.3 Die Besonderheiten von digitalen Startups 26

3 Erfolgsfaktoren von digitalen Startups 28

3.1 Erfolgsfaktoren nach Kollmann 29

3.2 Erfolgsfaktoren nach Faltin 32

3.3 Erfolgsfaktoren nach Kroiß 34

3.4 Erfolgsfaktoren des Startup Genome Project 35

3.5 Sonstige Modelle zu Erfolgsfaktoren von Startups 37

3.6 Die Erfolgsfaktor Standort bei Gründung digitaler Startups 39

4 Standortbezogene Betrachtung eines Startup-Ökosystems 41

4.1 Bausteine eines Startup-Ökosystems 42

4.1.1 Ansatz I (DE): Entrepreneurship-Ökosystem als Academic Framework des DSM .. 43

4.1.1.1. Startups – Kern des Frameworks ... 45
4.1.1.2. Teilnehmer als Framework des Startup-Ökosystems ... 48
4.1.2 Ansatz II (EU): Entrepreneurial Ecosystem Framework von Peter Vogel ... 51
4.1.2.1. Non-Entrepreneurship-specific Level ... 52
4.1.2.2. Entrepreneurship-specific Level ... 53
4.1.2.3. Entrepreneurial Actors ... 55
4.1.3 Ansatz III (US): Leaders & Feeder von Brad Feld ... 56
4.1.3.1. Entrepreneure als Leader ... 59
4.1.3.2. Weitere Teilnehmer als Feeder ... 61
4.2 Dynamiken eines Startup-Ökosystems ... 65

5 Darstellung der Startup-Ökosysteme in Berlin und Hamburg ... 66
5.1 Startup-Ökosystem am Standort Berlin ... 67
5.2 Startup-Ökosystem am Standort Hamburg ... 70

6 Forschungsdesign ... 73
6.1 Forschungsfrage ... 73
6.2 Wahl der Forschungsmethode ... 75
6.3 Interviewpartner ... 77
6.4 Interviewleitfaden ... 79
6.5 Durchführung/Auswertung der Interviews ... 82

7 Empirische Generalisierung auf der Basis von Experteninterviews ... 83
7.1 Entrepreneure als Existenzbegründung für ein Startup-Ökosystem ... 89
7.2 Der Einfluss der Entrepreneure auf das Startup-Ökosystem ... 93
7.2.1 Startups – Produkt des "Schaffens" von Entrepreneuren ... 93
7.2.1.1. Idee/technologischer Umbruch ... 93
7.2.1.2. Technologische Umsetzung ... 95
7.2.1.3. Identifizierung mit dem Startup ... 97
7.2.2 Wissenstransfer und Vernetzung der Entrepreneure untereinander ... 100
7.2.2.1. Wissens- & Know-how-Transfer ... 100
7.2.2.2. Vernetzung der Entrepreneure miteinander/untereinander ... 105

7.2.3 Der Einfluss von Hero- und Serienentrepreneuren 110
7.2.3.1. Begriffsbestimmung: Die Entstehung des Hero-Entrepreneurs 110
7.2.3.2. Hero- & Serienentrepreneure kreieren "Geschichten" 112
7.2.3.3. Monetärer Einfluss von Hero- & Serienentrepreneuren 114
7.2.3.4. Struktureller Einfluss von Hero- & Serienentrepreneuren 116
7.3 Einflussfaktoren von "außen" 119

8 Fazit der Untersuchung 127

Literaturverzeichnis 131

Glossar 140

Abbildungsverzeichnis 146

Tabellenverzeichnis 148

Anhangsverzeichnis (digital) 149

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
d.h.	das heißt
DSM	Deutscher Startup Monitor
ESMT	European School of Management and Technology
e. V.	eingetragener Verein
et al.	([lat.] et alii) und andere
etc.	([lat.] et cetera) und die übrigen (Dinge)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
Hrsg.	Herausgeber
HTGF	High-Tech Gründerfonds
IBB	Investitionsbank Berlin
i.d.R.	in der Regel
IFBI	IFB Innovationsstarter GmbH
IIO(?)	unverständliches Wort in Transkript I001
IT	Informationstechnologie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KfW	Kreditanstalat für Wiederaufbau
MBA	Master of Business Administration
min	Minuten
MVP	Minimum viable product
NGO	Nichtregierungsorganisationen
OK	Okay
PR	Public Relations
Prof.	Professor
S.	Seite
sic.	wirklich so
Tab.	Tabelle
TTO	Technology Transfer Office
TU	Technische Universität
u.a.	unter anderem
UKE	Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
v.a.	vor allem
VC	Venture Capital

vgl.	vergleiche
Wi-Fi	Wireless Fidelity
z. B.	zum Beispiel
Z.	Zeile
zit.	zitiert

1 Einleitung

„The democratization of entrepreneurship from Silicon Valley and from startup ecosystems all over the world is creating new strategies and structures for {...} disruption and innovation. It is the strategy lessons from startups that will light the way for the massive restructering of all corporate structures by the middle of this century. Only then will we look back and realize that we were just beginning the economic revolution of the wired world."

(Blank 2015, S. 4)

Die wirtschaftliche Bedeutung von Startups auch in Deutschland wächst in einer rasanten Geschwindigkeit. Gründern[1] von Startups, den so genannten Entrepreneuren, stellt sich u. a. die Frage eines Unternehmensstandorts. Hierbei entscheiden als kritische Faktoren z. B. die Ansiedlung weiterer Startups und deren Entrepreneure, politische Rahmenbedingungen, Unterstützung durch Hochschulen, regelmäßige (Netzwerk-) Veranstaltungen und finanzkräftige Investoren, sowie der Zugriff auf hochspezialisierte Mitarbeiter, die Wahl des Standorts und damit des vorhandenen Ökosystems vor Ort. Mit dem Blick auf einen speziellen Beteiligten eines Startup-Ökosystems, dem Entrepreneur, wird wissenschaftlich die Frage bearbeitet, welchen Einfluss dieser auf ein Ökosystem besitzt.

Wenn die Medien von so genannten Startups in Deutschland berichten, wird meist die Hauptstadt Berlin als Standort und Mekka für die Ideen-, Geschäfts- & Produktentwicklung dieser von Entrepreneuren geführten Unternehmen genannt. Was macht die Entrepreneure in Berlin, im Gegensatz zu den Hamburger Kollegen, so erfolgreich in diesem dynamischen, besonderen Wirtschaftsumfeld? Welchen Einfluss besitzt die Hauptstadt und ihr Ökosystem auf den Geschäftserfolg eines digitalen Startups, im Vergleich zum Medienstandort an der Elbe? Welche Rolle spielen die Entrepreneure innerhalb dieser Startup-Ökosysteme? Sind es vielleicht die Entrepreneure, die als Treiber für die Entwicklung des jeweiligen Ökosystems verantwortlich sind? Eine Beantwortung der Frage zum Einfluss bzw. der Rolle des Entrepreneurs innerhalb eines Startup-Ökosystems, ist nicht nur für die einzelnen Entrepreneure interessant. Auch für die geführte Rolle der anderen Teilnehmer eines Ökosystems ist dies von Bedeutung. Dies betrifft nicht nur Investoren von

[1] Im weiteren Verlauf der Arbeit wird bei der Nennung von Personen, Berufsgruppen, etc. aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die weibliche Form verzichtet. Es ist grundsätzlich immer die weibliche Form mit gemeint.

Risikokapitalbeteiligungen, der Politik und Wirtschaft, den Hochschulen, sondern auch sonstige Teilnehmer des Startup-Ökosystems.

Mit meiner Masterthesis möchte ich, anhand einer Betrachtung der beiden größten Städte Deutschlands, den Einfluss der Entrepreneure auf ein Startup-Ökosystem erforschen. Die Forschung im Bereich von Startup-Ökosystemen ist noch sehr jung. Wissenschaftler und Praktiker haben diverse Konzepte für erfolgreiche Startup-Ökosysteme erst in den letzten fünf Jahren aufgezeichnet und entsprechend veröffentlicht. Im Kern dieser theoretischen Konzepte stehen zumeist die Entrepreneure. Doch welchen Einfluss haben diese in der Praxis wirklich? Am Beispiel der Städte Berlin und Hamburg, wird anhand von Experteninterviews und einem an der Grounded Theory angelehnten Auswertungskonzept, das Ziel verfolgt, einen weiteren Beitrag für die Entrepreneurship-Forschung zu leisten.

Die Arbeit gliedert sich in acht Kapitel. Im Anschluss an diese Einleitung werden zunächst die Begrifflichkeiten bzw. die Grundlagen von Startups näher erläutert und diese Form der Unternehmensgründung von der einer „klassischen“ abgegrenzt. Neben den fünf Entwicklungsphasen eines Startups, wird zum Abschluss des Kapitels auf die Besonderheiten der in dieser Arbeit relevanten Startups eingegangen. Kapitel drei ist den Erfolgsfaktoren digitaler Startups gewidmet, welche in Kapitel 3.6 auf den Erfolgsfaktor Standort bei Gründung digitaler Startups abgegrenzt werden. Der themenspezifische Grundrahmen dieser Arbeit steht in Kapitel vier und fünf im Fokus, bei der die standortbezogene Betrachtung eines Startups-Ökosystems und die Darstellung der beiden Startup-Ökosysteme in Berlin und Hamburg erfolgen. Im Zentrum des Kapitels vier stehen hierbei die Theorieansätze für ein Startup-Ökosystem von Wissenschaftlern und Praktikern aus Deutschland, Europa und den USA. Der empirische Teil dieser explorativen Arbeit ist in Kapitel sechs und sieben abgebildet. Unter der Verwendung der acht geführten Experteninterviews, wird mit einer an der Grounded Theory angelehnten Auswertungsmethodik nach Bogner et al. (2014), sich auf einer Ebene der empirischen Generalisierung bewegt. Abschließend erfolgt in Kapitel 8 ein Fazit der Untersuchung, bei der mit in einer eigens erstellten Abbildung zum Einfluss der Entrepreneure, ein Anschluss an weitere Forschungsarbeiten gegeben wird. Der Verlauf dieser Untersuchung wird in Abbildung 1 nochmals aufgezeigt.

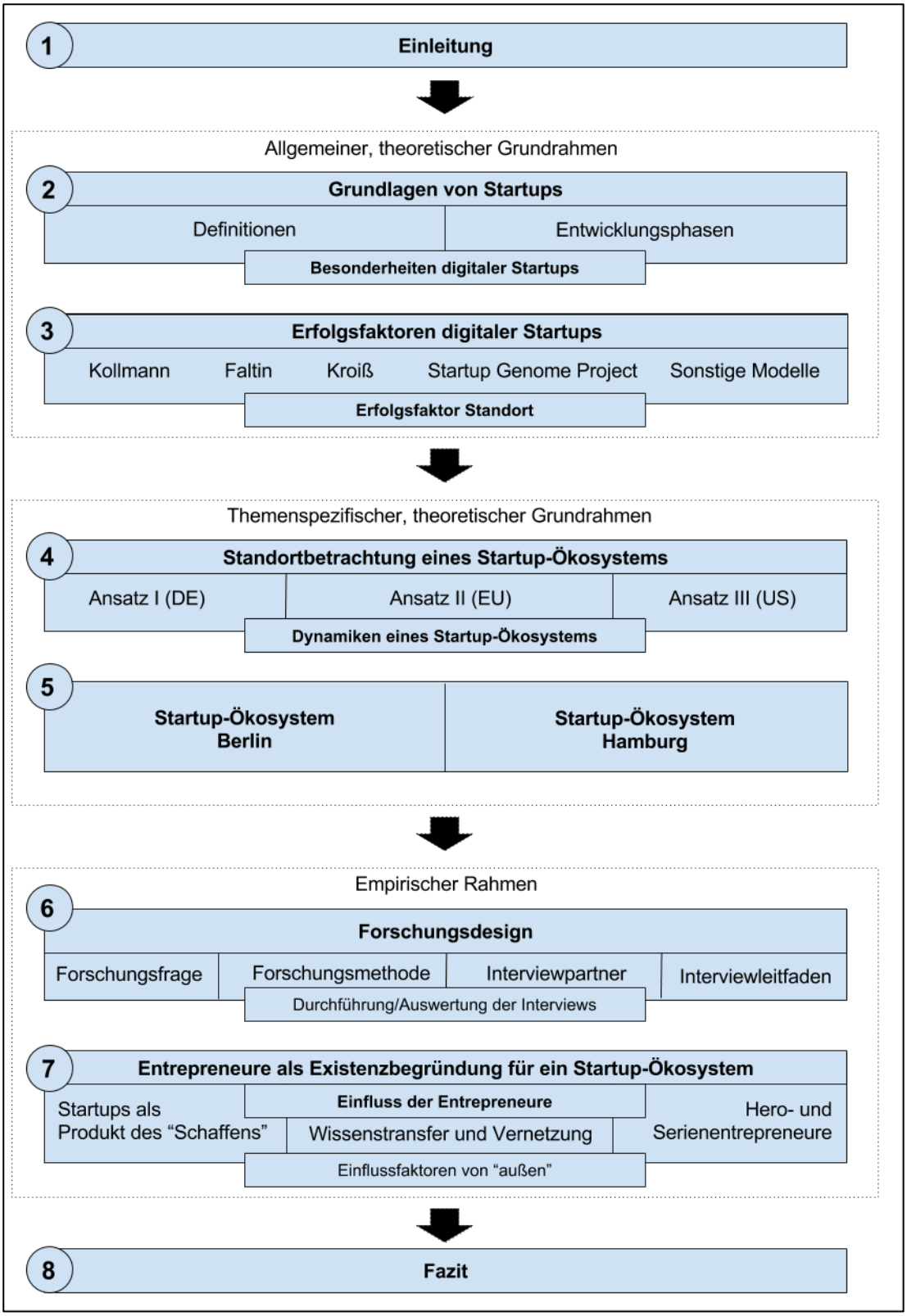

Abbildung 1: Verlauf der Untersuchung

2 Grundlagen von Startups

„A startup is a company that is confused about three things: (1.) What its product is. (2.) Who its customers are. (3.) How to make money."

(Harrison 2014, o.S., zit. nach McClure, o.J., o.S.)

Um eine Einführung in das Themenfeld der Startups zu geben, werden nun im zweiten Kapitel die thematischen Grundlagen für Startups und „klassische Unternehmensgründungen" behandelt, die Unterschiede der Begrifflichkeiten aufgezeigt und entsprechend auf diese Arbeit abgegrenzt. Bevor abschließend auf die Besonderheiten digitaler Startups eingegangen wird, erfolgt zudem eine Darstellung der bis zu fünf Lebensphasen des temporären Konstrukts Startup.

Ziel des Kapitels ist es, den Untersuchungsgegenstand der Arbeit, den Einfluss von Entrepreneuren auf das Startup-Ökosystem, näher zu fassen und entsprechend einzugrenzen.

2.1 Startup - Eine Form der Unternehmensgründung

Die Gründung neuer Unternehmen, oft auch als Startup bezeichnet, trägt nicht nur volkswirtschaftlich für eine fähige Wirtschaftsstruktur bei, sie ist dafür sogar notwendig und zeichnet diese entsprechend positiv oder negativ aus (Töpfer 2007, S. 1303). Das Autorenpaar Pott und Pott erkennt aus diesem Grund seit einiger Zeit ein gesteigertes Interesse der Politik am Themenkomplex der Unternehmensgründung in Deutschland. Die Aktualität des Themas ergibt sich aus der politischen Interessenlage eines wirtschaftlichen Wachstums bzw. der Schaffung von Arbeitsplätzen aus Neugründungen heraus. Zusätzliche Aufmerksamkeit erhält diese auch durch einen erhöhten „Wettbewerbsdruck auf existierende Unternehmen und eine daraus erhöhte Wettbewerbsfähigkeit eines wirtschaftlichen Standorts" (Pott/Pott 2012, S. 1f.). Es werden diesbezüglich Förderprogramme und Gesetzesentwicklungen auf vielen politischen Ebenen weltweit ins Leben gerufen. So wurden beispielhaft in den Jahren 2006 bis 2010 weltweit in ca. 85% aller Volkswirtschaften über 1.500 neue Regelungen für die Vereinfachung von Gründung und Betrieb von neuen Unternehmen vorgenommen (Kshetri 2014, S. 3).

Die Behauptung gegenüber Mitbewerbern am Markt generell, als auch mit einem einzigartigen Leistungsversprechen von Produkt oder Dienstleistung für den Kunden, gehört zu den Hauptaspekten einer Gründung aus Sicht eines Unternehmens. Die Herausforderung mit durchdachten Konzepten bzw. einer Erfolg versprechenden Geschäftsidee an neuen oder bestehenden Wertschöpfungsprozessen teilzuhaben, eint diese neuen Unternehmen. Eine Beschreibung unter welchen Voraussetzungen dies in den überwiegenden Fällen umgesetzt wird, ist durch die folgende Definition seitens des Autors Armin Töpfer gezeichnet. In dieser heißt es, dass der Begriff Startup „die Gründung eines Unternehmens und vor allem dessen Entwicklung in den ersten Jahren nach seiner Gründung [kennzeichnet – Anm. d. Verf.]. In dieser Zeit unternimmt es nur begrenzte Marktaktivitäten, besitzt nur eingeschränkte Erfahrungen und verfügt vor allem auch nur über begrenzte Finanzmittel" (Töpfer 2007, S. 1303f.). Das Unternehmensgründungen aber verschiedene Ausprägungen besitzen und damit auch unterschiedlichen Definitionen unterliegen, wird meist in der öffentlichen Berichterstattung seitens der Medien nicht erwähnt. Die Notwendigkeit einer Definition des Begriffs Startup für diese Arbeit und die Beantwortung der Frage, warum Startups nur eine Form der Unternehmensgründung sind, wird nun in den folgenden Unterkapiteln erläutert.

2.1.1 Definition „klassische Unternehmensgründung"

In der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre wird laut Hering und Vincenti sehr häufig die Definition nach Gutenberg verwendet (Hering/Vincenti 2005, S. 5), die er als faktortheoretischen Ansatz in einem Zusammenwirken produktiver Faktoren interpretiert (Faust 2003, S. 9f.). In dieser heißt es, dass ein Unternehmen als System von Produktionsfaktoren gilt, welches in dem Prinzip des finanziellen Gleichgewichts, der erwerbswirtschaftlichen Tätigkeit, der Wirtschaftlichkeit, der Alleinbestimmung und der inneren und äußeren Autonomie beruht (Gutenberg 1983, S. 511f.). Dies ist eine der Betrachtungsweisen auf das Konstrukt „Unternehmen", welches aber in einer ganzheitlichen Betrachtung des Begriffes nicht ausreicht, da es sich zu sehr auf die „Produktivität als Grundphänomen der betriebswirtschaftlichen Analyse" bezieht (Faust 2003, S. 9f.). Aus diesem Grund ist es notwendig, zusätzlich den definitorischen Ansatz eines Unternehmens von Ulrich (1970) genauer zu beleuchten. Dieser sieht nach Hering/Vincenti ein Unternehmen als produktives Sozialsystem, welches in Bezug auf die Führung Fragestellungen in drei Bereichen auf sich zieht. Der Bezug auf der materiellen Ebene, der funktionellen Ebene und auf der Sinnebene. Dieser systemtheoretische Ansatz bezeichnet das Konstrukt Unternehmen als „{...} zwar offenes, aber zugleich eigenständiges wirtschaftliches und soziales System, welches produktive Aufgaben übernimmt {...}" dastehen (Hering/Vincenti 2005, S. 5). Gerade im Hinblick auf das menschliche Miteinander innerhalb der Sinnebene, als auch den

zunehmenden Herausforderungen von Innovationsprozessen und der Geschwindigkeit von Wandlungen innerhalb der Umwelt, findet man in der funktionellen Ebene von Ullrich eine Interpretation der aktuellen Herausforderungen für Unternehmen (Ulrich 2001, S. 153ff.). Der Begriff der „Gründung" als zweiter Teil des Wortes von „Unternehmensgründung", ist etymologisch verwurzelt mit dem althochdeutschen Wort „grunden": den Grund zu etwas legen, errichten, ins Leben rufen (Szyperski/Nathusius 1977, S. 23).

Trotzdem ist es nicht einfach eine einheitliche Definition zur Unternehmensgründung in Deutschland zu finden und es hat sich trotz jahrzehntelanger Forschung noch keine finale Definition hierfür innerhalb der Literatur durchsetzen können (Kiehl 2013, S. 12). Je nach Betrachtungswinkel des Begriffes Unternehmensgründung der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen ergeben sich diverse Definitionen. So weist der Autor Wenz darauf hin, dass eine Unternehmensgründung entweder als zeitraumbezogener Vorgang oder aber auch als zeitpunktbezogener Vorgang angesehen werden kann (Wenz 1993, S. 10). Aus einer formal-juristischen Sichtweise bzw. innerhalb der betriebswirtschaftlichen Terminologie, welche als herkömmlich und eng angesehen werden kann, gilt die Gründung eines Unternehmens punktuell mit einem „{...} förmlichen Gründungsakt oder der Bereitstellung von Eigenkapital {...}" als abgeschlossen (Hering/Vincenti 2005, S. 5). Im Rahmen der Gründungsforschung, auch aus einer ökonomischen Betrachtungsweise, wird dieser gängigerweise als zeitraumbezogener Prozess angesehen. So definieren Szyperski/Nathusius eine Gründung als einen „{...} Prozess der Schaffung dieses gegenüber seiner Umwelt qualitativ abgegrenzten und vorher in gleicher Struktur nicht existenten Systems" (Szyperski/Nathusius 1977, S. 25) einer erwerbswirtschaftlichen Einheit, die der Produktion und dem Absatz von Waren oder Dienstleistungen dient (Szyperski/Nathusius 1999, S. 25). Durch diese prozessuale Betrachtungsweise ist es möglich, die verschiedenen Unternehmensphasen der Startups wie sie in Kapitel 2.2 dargestellt sind, entsprechend zu trennen und spezifisch auf die einzelnen Charakteristiken der Phasen einzugehen.

Gegenstand dieser Arbeit ist die Rolle des Entrepreneurs innerhalb des Startup Ökosystems. Um die in dieser Arbeit betrachtete Person des Entrepreneurs überhaupt definieren zu können, sollen nun anhand einer Einordnung der Autoren Szyperski/Nathusius die verschiedenen Formen von Unternehmensgründungen aufgezeigt werden und gleichzeitig eine Abgrenzung auf die für diese Arbeit relevante Form der Unternehmensgründung erfolgen.

Szyperski/Nathusius gehen in Ihrer Unterscheidung der verschiedenen Formen der Unternehmensgründung auf die Aspekte der unselbstständigen bzw. selbständigen und der derivativen bzw. originären Gründungen ein (Szyperski/Nathusius 1999, S. 27). Abbildung 2

visualisiert nicht nur die Unterscheidungen der Autoren, sondern auch die für diese Arbeit relevante selbständige, originäre Unternehmensgründung.

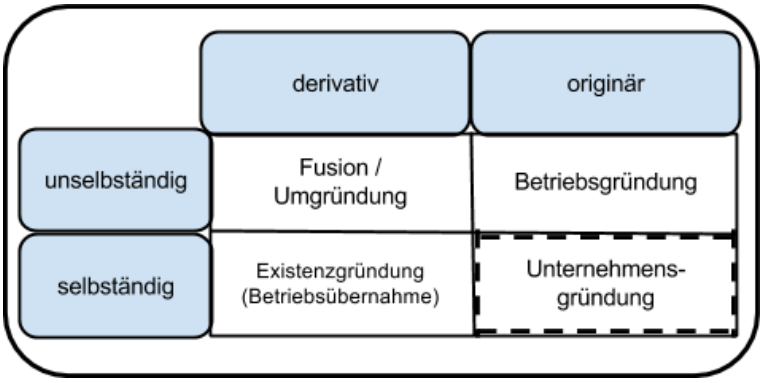

Abbildung 2: Übersicht der Eigenschaften von Unternehmensgründungen (Eigene Darstellung in Anlehnung Szyperski/Nathusius 2009, S. 27)

Als originär wird der Aufbau einer Neukombination von Faktoren eines bisher nicht existenten Systems bezeichnet. Als selbständig wird die Umsetzung durch eine Person oder Personengruppe bezeichnet, welche auf keine Vorarbeiten und/oder bereits bestehenden Konnexionen zurückgreifen kann (Kollmann 2014, S. 3). Auf dieser Grundlage sprechen die Autoren Szyperski/Nathusius auch von einer „echten Unternehmensgründung" in reinster Ausprägung (Szyperski/Nathusius 1999, S. 27), in dieser Arbeit soll der Begriff der „originären Unternehmensgründung" als synonym genutzt werden.

Um ein Verständnis dafür zu entwickeln, welche jährliche Anzahl es von originären Unternehmensgründungen in Deutschland gibt, ist die Wissenschaft auf Studien der KfW-Bankengruppe bzw. des Instituts für Mittelstandsforschung oder des Mannheimer Unternehmenspanels angewiesen. In Deutschland existiert demnach keine amtliche Gründungsstatistik, sodass Wissenschaft und Gründungsforschung sich auf diese jährlich erhobenen Daten verlassen müssen. Dies nennt der Autor Pott als „das größte Problem der deutschen und europäischen Entrepreneurshipforschung." (Pott/Pott 2012, S. 4). Innerhalb des KfW-Gründungsmonitors für das Jahr 2014, wurden 868.000 Gründer in Deutschland erfasst. Als Gründer werden „Personen erfasst, die innerhalb von 12 Monaten vor dem Befragungszeitpunkt eine selbstständige Tätigkeit begonnen haben. Diese neue selbstständige Tätigkeit kann sowohl eine Neugründung als auch eine Übernahme von oder Beteiligung an bereits bestehenden Unternehmen sein" (KfW Gründungsmonitor 2014, S. 3). Dies entspricht einer sehr weit gefassten Definition der Gründungstätigkeit. Um den für diese Arbeit definierten Rahmen der originären Unternehmensgründung zu halten, ist das Mannheimer Unternehmenspanel eine weitere Basis als Quelle, welche dies innerhalb ihrer

Definition entsprechend übernommen hat. So wurden im rückläufigen Jahr 2013 nur 163.000 neue wirtschaftlich aktive Unternehmen gegründet (Bersch 2014a, S. 1), die per se der Definition als originäre Unternehmensgründung entsprechen. Zusätzlich für diese Arbeit relevant sind zudem die Standorte der Gründungen in Deutschland. So wurden die meisten Gründungen in 2013 pro 10.000 Erwerbsfähigen in Hamburg (42) und Berlin (39) getätigt (Bersch 2014b, S.).

Nicht jede originäre Gründung ist gleich. So unterscheidet der Autor De hier nochmals zwischen traditionellen (in dieser Arbeit als klassisch bezeichnet) und innovativen Gründungen (in dieser Arbeit als Startup bezeichnet) (De 2005, S. 59). In diesem Kapitel wird abschließend die Definition für klassische Unternehmensgründungen vorgenommen, im darauffolgenden Kapitel wird der inhaltliche Schwerpunkt dieser Arbeit in Form der Definition von Startups bestehen. Als klassische Unternehmensgründung soll in dieser Arbeit der Definition von De gefolgt und gleichzeitig thematisch abgegrenzt werden. Für den Autor werden klassische Unternehmensgründungen von einem neuen Unternehmen „{...} mit einem alten, d.h. am Markt bereits eingeführten Produkt oder einer bereits bekannten Idee {...}" durchgeführt. Seinen Annahmen zu Folge, liegt der Anteil in Europa an dieser Form der Unternehmensgründung zwischen 95 und 99 Prozent. Die Schwankungen seiner Schätzungen belegt er mit der nicht einheitlichen Definition der „innovativen Gründung" (De 2005, S. 59). Im nächsten Kapitel wird nun der für diese Arbeit relevante Bereich der innovativen Unternehmensgründung definiert und als Startup bezeichnet.

2.1.2 Definition von Startups

„Am Anfang ist ein Startup eine Leinwand, die mit Ideen und Mutmaßungen bedeckt ist, aber keine Kunden und nur geringes Wissen über Kunden besitzt."

(Blank/Dorf 2014, S. XXI)

Innerhalb der Wissenschaft und der Praxis sind viele Definitionen für den Begriff Startup bekannt. Schon alleine die korrekte Orthographie des Begriffes ist nicht einheitlich gestaltet. So finden sich beispielsweise in der Literatur alternative Schreibweisen des Begriffes wie „Start-Up" oder „StartUp" wieder. Es wird sich auf die schon in dieser Arbeit genutzte Schreibweise „Startup" festgelegt. Im Mittelpunkt dieses Unterkapitels steht nun die verwendete Definition des Begriffes Startup für diese Arbeit. Um diesen zu festigen, wird nun auf die diversen in der Literatur vorhandenen Begriffsdefinitionen eingegangen und zum

Abschluss die für diese Arbeit gültige Definition eigenständig durch den Verfasser vorgenommen.

Der Begriff Startup wird in der Literatur in verschiedenen Zusammenhängen verwendet. So wird der Begriff zumeist in der Beschreibung und Untersuchung der Lebensphasen von Unternehmen genutzt. Diese Lebensphase des Unternehmens wird als „temporär" (Blank/Dorf 2014, S. XXI) bezeichnet bzw. beschreibt die Phase des Eintritts eines Unternehmens in einen Markt (Gutberlet 2012, S.35 ff.). Die Autoren Pott beschreiben ein Startup als ein „neugegründetes, junges Unternehmen", welches ohne Marktetablierung seine eigentliche Existenzbegründung erst noch liefern muss. Sie stellen hier den Entrepreneur, also den Gründer des Startups, in die Pflicht die entsprechende „Überzeugungsarbeit" für die Existenzberechtigung gegenüber der verschiedenen Stakeholder zu leisten (Pott/Pott 2012, S. 3). Es sind weitere Definitionen innerhalb der Literatur vorhanden, welche Startups nicht in Anbetracht ihrer Lebensphasen beschreiben, sondern diese für die inhaltliche Abgrenzung hinsichtlich einer Kategorie von Unternehmen nutzen. Doch auch hier sind sich die Autoren bezüglich der verwendeten Merkmale nicht einig und es kommt zu beträchtlichen Unterschieden innerhalb der Ausprägungen. Beispielhaft soll hierfür die Kategorisierung eines Unternehmens als Startup anhand des Alters des Unternehmens dienen. Diverse Autoren geben hier ein faktisches Alter des Unternehmens an, bis zu dem ein Unternehmen als Startup zu bezeichnen ist (Brettel et al. 2008, S. 1202). So werden beispielhaft im Deutschen Startup Monitor (DSM) die Unternehmen mit einem Unternehmensalter von bis zu zehn Jahren als Startup innerhalb der Studie erfasst (Ripsas/Tröger 2015, S. 12). Der Autor Gaida wiederum spricht in diesem Zusammenhang, ähnlich wie das Autorenpaar Pott, nur pauschal von „jungen, neu gegründeten Unternehmen" (Gaida 2011, S. 16). Diese bisher aufgezeigten Definitionen von Startups sind aber einzeln bzw. kombiniert nicht ausreichend differenziert, um diese innerhalb der Arbeit verwenden zu können. Aus diesem Grund werden nun differenzierte Definitionen des Begriffs durch Achleitner, Diehm, Högsdel/Bartel und des DSM in Anlehnung an Blank/Dorf vorgestellt. Diese liefern eine deutlichere Abgrenzung und Definition für diese Gruppe von Unternehmen. Im Anschluss daran wird eine eigene Definition des Autors für den Begriff Startup gegeben.

Achleitner liefert eine enger gefasste Definition des Begriffs Startup, in dem sie diese als „junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee (häufig in den Bereichen Electronic Business, Kommunikationstechnologie oder Life Sciences) mit geringem Startkapital gegründet werden und i.d.R. sehr früh zur Ausweitung ihrer Geschäfte und Stärkung ihrer Kapitalbasis entweder auf den Erhalt von Venture Capital bzw. Seed Capital (evtl. auch durch Business Angels) oder auf einen

Börsengang (IPO) angewiesen sind" (Achleitner, o.J, o.S.) beschreibt. Aus der Sicht eines Praktikers im Bereich des Unternehmenscontrollings für Startups, sieht der Autor Diehm Startups definiert durch die Gründungsform (originäre Unternehmensgründung), den Innovationsgrad (imitativ oder innovativ) und den geringen Entwicklungstand des Unternehmens (auf Basis des Lebenszyklusmodells). Er listet aber gleichzeitig auch folgende Besonderheiten von Startups im Rahmen seiner Arbeit als Controller auf:

Junge Unternehmenshistorie
- keine Vergangenheitsdaten - wirtschaftliche Annahmen aus Sicht des Controllings nur mit geringer Halbwertszeit - Strukturen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen erst definiert werden
Begrenzte Unternehmensressourcen
- finanziell und personell begrenzt - immaterielle Werte wie Wissen der Mitarbeiter und Kundenbestand stehen im Vordergrund - Anfangsverluste durch hohe Investitionen und fehlende Umsatzerlöse - Bootstrapping als eine Form der Finanzierung
Gründergeprägte Unternehmensführung
- Entscheidungen meist langfristig und nahe am operativen Geschäft - hohe Identifikation der Mitarbeiter mit „Ihrem" Unternehmen - Vermeidung der Prinzipal-Agent Problematik - Defizite des Gründers meist im kaufmännischen Bereich
Dynamisches Unternehmensumfeld
- kaum „Spielregeln" auf dem Marktumfeld vorhanden - Chancen stehen kaum abschätzbares Risiko für das Unternehmen gegenüber - flexible IT-Tools und spezielle Controller-Persönlichkeiten werden benötigt

Tabelle 1: Besonderheiten von Startups

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Diehm, 2014, S. 14ff.)

Mit dieser Kombination aus Definition und Auflistung der Besonderheiten, gibt Diehm damit eine übersichtliche Beschreibung eines Startup Unternehmens ab. Gerade die Berücksichtigung eines der Themengebiete dieser Arbeit, dem Vergleich der Startup-Ökosysteme in Hamburg und Berlin, von Diehm als Unternehmensumfeld bezeichnet, grenzt diese von den bisher zitierten Autoren ab (Diehm 2014, S. 14ff.).

Bevor auf eine eigene Definition des Begriffes Startup eingegangen wird, wird nun die Definition des Bundesverband Deutsche Startups e. V. in Anlehnung an die Autoren

Blank/Dorf (Blank/Dorf 2012, S. XVII) vorgestellt. Der Bundesverband hat sich das Ziel gesetzt mit dem jährlich erscheinenden DSM, die Startup-Landschaft in Deutschland übersichtlich für Politik, Wirtschaft und Wissenschaft abzubilden. Die erfassten Startups gehen auf die folgende Definition zurück und werden zudem um eine Beschreibung der erfassten Unternehmenscluster erweitert. So ist ein Startup für den Bundesverband Deutscher Startups e. V. dadurch definiert, dass ein Unternehmensalter jünger als 10 Jahre vorliegt, die Unternehmen „mit Ihrer Technologie und/oder ihrem Geschäftsmodell hoch innovativ" sind und diese „ein signifikantes Mitarbeiter und/oder Umsatzwachstum" haben bzw. anstreben (Ripsas/Tröger, 2015, S. 12). Zudem erläutern die Autoren, dass der Begriff Startup vermehrt für Unternehmensgründungen im Bereich „Digital Tech" verwendet wird. Dies ist aber laut Ripsas/Tröger nur ein Bruchteil der Unternehmenscluster, welche innerhalb des Deutschen Startup Monitors erfasst werden. So bestehen diese aus den Innovationsclustern Klima/Energie, Gesundheit/Ernährung, Mobilität, Sicherheit/Kommunikation, Bio/Med Tech, Urban Tech und sind zusätzlich auch in der *Old Economy* beispielsweise im Handel, Wohnen, Logistik, Tourismus und dem Gesundheitswesen zu finden. Die aktuellsten Schätzungen des Verbandes aus dem Jahr 2013 belaufen sich auf ca. 5.000 aktive Startups in Deutschland (Ripsas et al. 2013, S. 2). Diese Zahl scheint vom Bundesverband sehr gering geschätzt (Warmer/Weber 2014, S. 5), insbesondere wenn man die Gründungszahlen aus Kapitel 2.1.1 in Betracht zieht. Jedoch muss auch bedacht werden, dass die Erfolgsquoten von Startups sehr niedrig sind. Laut dem Startup Genome Report 2012 scheitern 90% der gegründeten Startups, auch die meisten der erfolgreich geführten Startups hatten jedoch „several near death experiences along the way" (Marmel et al. 2011, S. 4), welche die Existenz des Unternehmens gefährdeten. Dem entsprechend wird der Begriff Startup in der vorliegenden Arbeit folgendermaßen definiert: Startups sind Unternehmen, welche im Rahmen einer innovativen Unternehmensgründung vor weniger als fünf Jahren von einem oder mehreren Entrepreneuren gegründet wurden. Sie besitzen ein innovatives und digitales Geschäftskonzept und/oder eine (Technologie-)Idee mit einem signifikanten Wachstum in den Bereichen Umsatz, Mitarbeiter oder Kunden/Nutzer. Zusätzlich sind diese dadurch definiert, dass der Begriff Startup eine temporäre Lebensphase des Unternehmens darstellt, bei der innerhalb von ressourcenbegrenzten Prozessen durch Trial & Error stetig die Nutzerfokussierung gehalten wird. Die Lebensphase eines Startups wird durch eine der folgenden Optionen für das Unternehmen abgeschlossen: Es folgt die klassische Weiterentwicklung zu einem kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), der Verkauf bzw. Übernahme an ein größeres Unternehmen („verkaufbares Startup"), die weltweite Skalierung mit einem großen Einsatz von externen Finanzmitteln („skalierbares Startup") oder das Scheitern des Startups ohne das Erreichen einer der drei vorherig beschriebenen Entwicklungen.

2.1.3 Unterschiede zwischen Startups und “klassischen Unternehmensgründungen”

Innerhalb der beiden vorherigen Unterkapitel dieser Arbeit wurden die Begriffe „klassische Unternehmensgründung" und Startup schon jeweils einzeln definiert. Diese Begriffsdefinitionen dienen nun als Grundlage für die explizite Abgrenzung und Unterscheidung der beiden Begriffe innerhalb dieses Kapitels.

Bevor es aber zu einer Abgrenzung der beiden Begriffe kommt, folgt eine Einordnung der beiden Begriffe von originären Gründungen, zu den kleinen und mittelständischen Unternehmen. Diese werden auch als KMU innerhalb der Literatur bezeichnet. Die Gemeinsamkeiten der qualitativen Besonderheiten von KMU’s treffen nach den Autoren Hering/Vincenti auf die in dieser Arbeit definierten Begriffe der „klassischen Unternehmensgründungen” und der Startups zu. Diese Besonderheiten beschreiben vor allem die Rolle der Gründer als Führungsperson innerhalb des Unternehmens. Gleichzeitig ist der jeweilige Einfluss der Gründerpersönlichkeit für den Auftritt des Unternehmens nach außen eine genannte Besonderheit. Das Unternehmen stellt meist auch die einzige Einkommensquelle des Gründers dar, sodass die personellen und finanziellen Ressourcen des Unternehmens meist limitiert sind. Auch die Struktur der Beziehungen innerhalb bzw. außerhalb des Unternehmens sind sehr gründerfokussiert. Eine Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern ist meist „eng und informell”, die Beziehungen zu Kunden bzw. Lieferanten als auch die wichtigen Öffentlichkeiten bestehen aus einem „Netz von persönlichen Kontakten” des Gründers (Hering/Vincenti 2005, S. 7).

Innerhalb der folgenden Tabellendarstellung, in Anlehnung an den Autor De, soll nun eine Aufteilung nach vier Unterscheidungsmerkmalen von „klassischen Unternehmensgründungen” und Startups erfolgen. In dieser wird nach Neuheit, dem Erklärungsbedarf, sowie der Wertschöpfungstiefe des Produktes bzw. der Dienstleistung unterschieden (De 2005, S. 60). Zudem ist die Tabelle des Autors De um den Bereich des Wachstums von Umsatz, Mitarbeitern oder Kunden des Unternehmens ergänzt.

	„klassische Unternehmensgründung"		Startups	
Fälle	***1***	***2***	***3***	***4***
Neuheit des Produktes	gering	gering	hoch	hoch
Erklärungs-bedarf Produkt	gering	gering	hoch	hoch
Wertschöpfungs-tiefe Produkt	gering	hoch	gering	hoch
Wachstum Umsatz/Mitarbeiter/Kunden	gering	gering	hoch	hoch

Tabelle 2: Unterscheidungsmerkmale von „klassischen Unternehmensgründungen" und Startups (Eigene Darstellung in Anlehnung an De, 2005, S. 60)

„Klassische Unternehmensgründungen" finden sich nahezu in allen Wirtschaftsbereichen wieder. Laut De sind die „prominentesten Bereiche {...} die Gastronomie, die Dienstleistungen, der Handel und das Handwerk" vor Ort. Dies sind vor allem Bereiche mit einer hohen Versorgungsfunktion im Alltag der Kunden, was wiederum auch die hohen Gründungszahlen innerhalb der Statistiken erklärt. Entsprechend sind diese Gründungen mit mehr als 95% aller Unternehmensgründungen klar führend (De 2005, S. 59ff.) und Startups damit nur eine Nische innerhalb der originären Unternehmensgründungen. Eine Unterscheidung bzw. eine Abgrenzung der beiden Ausprägungen/Arten von Gründungen, ist demnach nur durch die „hohe Innovationskraft des Produktes" und die „klare Wachstumsorientierung" von Startups gegeben (Warmer/Weber 2014, S. 5).

Doch bezogen auf diese zahlenmäßige Nische von Gründungen, erhalten diese Unternehmen in letzter Zeit eine gesteigerte Aufmerksamkeit und neue Entwicklungen u. a. seitens Politik und Wissenschaft.

Daraus ergibt sich, dass die deutsche Bundesregierung in ihrer digitalen Agenda 2014-2017 v. a. die junge digitale Wirtschaft im Fokus hat, welche eine sehr hohe Schnittmenge mit den in dieser Arbeit definierten Startups mit sich bringt. So soll eine Stärkung des Gründergeistes durch Beratungsangebote mit Fokus auf IT-Startups, eine international wettbewerbsfähige Verbesserung der Rahmenbedingungen von Startup-Finanzierungen, sowie die stärkere Vernetzung mit der etablierten deutschen Wirtschaft und anderer internationaler Gründer-Hubs erfolgen (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie et al. 2014, S. 14). Seitens der Wissenschaft wiederum wurde in den letzten Jahren ein neues Management-Tool für Startups „The Lean Startup" entwickelt (Ries 2014, S. 13f.). Es löst die Fragestellung, wie aus Ideen

und Innovationen tragfähige Geschäftskonzepte werden können. Mit Hilfe von „{...} Konzepten wie Design Thinking und (Rapid) Prototyping zeigt es Unternehmen spannende Möglichkeiten auf, innovativ zu sein" (Högsdal/Bartel 2014, S. XI). Damit erhalten die meist jungen und mit Defiziten im kaufmännischen Bereich behafteten Gründer von Startups erstmals „einfache, an der Praxis ausgerichtete Methoden {...}, das (sic!) Startups in sämtlichen Entwicklungsstadien dabei hilft, bahnbrechende, durchschlagende neue Produkte und Organisationen ins Werk zu setzen" (Ries 2013, S. XII). Die Autoren Högsdal/Bartel vergleichen diese Entwicklung von Lean Startups mit der Ergänzung klassischer Vorgehensmodelle, um agile Methoden innerhalb der Informatik (Högsdal/Bartel 2014, S. XII).

Anhand dieser Beispiele wird deutlich, dass es trotz einiger Gemeinsamkeiten, große Unterschiede zwischen „klassischen Unternehmensgründungen" und Startups gibt. Neben den Abgrenzungen durch Innovation und Wachstum, ist es die vermehrte öffentliche Wahrnehmung und Einflussnahme von politischen, wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Entscheidungsträgern auf kleine, junge und innovative Unternehmensgründungen. Dies macht den entscheidenden Unterschied zwischen Startups und „klassischen Unternehmensgründungen" aus. Die Einflussnahme dieser Entscheidungsträger und der Einfluss des Gründers auf dieses Ökosystem, ist eine der Forschungsfragen dieser Arbeit, die im weiteren Verlauf dargestellt werden.

2.2 Entwicklungsphasen von Startups

„Die Unternehmensentwicklung in der Net Economy kann anhand einer einfachen Frage skizziert werden: Was passiert mit der Idee im Zeitablauf?"

(Kollmann 2014, S. 110)

Ab dem Zeitpunkt des Vorhandenseins einer Gründungsidee bis zur Reife des Unternehmens durchlaufen Startups verschiedene Lebensphasen (Rabe 2005, S. 19) bzw. Lebenszyklen (De 2005, S. 146). Diesen Lebensphasen können spezifische Aktivitäten, Managementaufgaben und Herausforderungen der Startups zugeordnet werden. In den folgenden Unterkapiteln werden diese in fünf typische Entwicklungsphasen des komplexen Prozesses eines Startups eingeteilt (Rabe 2005, S. 19). Die Phasen bestehen aus der Seed-Stage, Startup-Stage, Later-Stage und der Steady-Stage (Ripsas/Tröger 2015, S. 17) und werden entsprechend nach Definition seitens Ripsas/Tröger in dieser Arbeit benannt und jeweils in einzelnen Unterkapiteln beschrieben.

Startup-Entwicklung	Seed-Stage	Startup-Stage	Growth-Stage	Later-Stage	Steady-Stage
Startup-Idee	Ideenfindung & Ideen-formulierung	Ideenumsetzung	Ideen-intensivierung	Ideenfortführung	Ideen-diversifikation
Startup-Aktivitäten	Produkt-/ Marketingkonzept Markt-/ Konkurrenz-analyse Grundlagen-entwicklung Geschäftskonzept/ -Modell	Unternehmens-gründung Entwicklung bis zur Online-Reife Online-Start Markteinführung	Anpassung des Geschäftsmodells Schaffung von Kooperationen Etablierung von internen Prozessen Nutzung von Multiplikatoren	Bewährte Alleinstellungs-merkmale Hohe Marktdurchdringung Stabile Kundenbeziehungen Ganzheitliches Controlling	Hohe Effizienz bei Kernprozessen Modifikation der Geschäftsidee

Abbildung 3: Phasen der Startup-Entwicklungen

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Kollmann 2014, S. 111 & Ripsas/Tröger 2015, S. 17)

Auf Grundlage einer sehr individuellen Umsetzung und Dauer dieser Phasen für einzelne Startups, ist es nicht möglich von einem „allgemeingültigen idealen Phasenverlauf" zu sprechen (Rabe 2005, S. 19). Zudem sind in der Literatur auch diverse Phaseneinteilungen zu finden. So fasst Kollmann diesen Prozessvorgang in drei Phasen zusammen. Diese bestehen aus der Early-Stage, der Expansion Stage und der Later Stage (Kollmann 2014, S. 110ff.). Auch Maruya, Autor der innovativen Lean Startup Methode, teilt zur Beschreibung drei Phasen ein. Diese benennt er als Problem/Lösung-Fit (Phase 1), Problem/Markt-Fit (Phase 2) und Skalieren (Phase 3) (Maurya 2013, S. 8f.). Bei De sind es wiederum vier Phasen, mit denen er den Lebenszyklus eines Startups angibt. Diese beschreibt er als Kreationsphase, Expansionsphase, Konsolidierungsphase und Maturitätsphase von Startups, wobei diese in jeder Phase „sterben" können. Die Frage, ob z. B. „klassische Unternehmensgründungen" andere Phasen des Lebenszyklus durchlaufen, wird von De negativ beantwortet. Der einzige Unterschied der Phasen zwischen „klassischen" Unternehmensgründungen und Startups, ist der andersartige Verlauf, welcher als Typisierung von Startups angesehen werden kann. Dieser unterscheidet sich durch die „{...} Dauer der Phasen und die Entwicklung während der Phasen" (De 2015, S. 155). Darauf wird in Kapitel 2.3 nochmals genauer eingegangen.

Nun folgend wird auf die einzelnen Definitionen seitens Ripsas/Tröger und den Besonderheiten der Phasen von Startups insbesondere durch die Autoren Blank/Dorf und Maurya eingegangen.

2.2.1 Seed-Stage

„Ideen sind zwar billig, ihre Verwirklichung aber oft teuer“

(Maurya 2013, S. 8)

Innerhalb der Seed-Stage besteht noch kein Unternehmen und es wird noch keine Umsatzgenerierung geschafft (Ripsas/Tröger 2015, S. 17). Es ist die Ideenphase bei der die zukünftigen Gründer die Suche nach einer oder mehreren erfolgversprechenden Ideen betreiben. Ist eine Idee für die Realisierung gefunden, beginnen die Planungen zur Geschäftsmodellumsetzung (Kollmann 2014, S. 110). Ein Modell dieses unternehmerischen Prozesses zeichnet der Autor Bygrave auf. Für den Beginn eines Unternehmens spielen die Faktoren im personellen, sozialen und umweltbedingten Bereich der zukünftigen Gründer eine Rolle. Auf Basis einer neu generierten Idee, einer Innovation oder durch zufällige Erkenntnis einer neuen Geschäftsidee stellt sich die Frage, ob man sich als zukünftiger Gründer für oder gegen eine Ideenumsetzung entscheidet. In dieser Phase hängt der Entschluss von den Faktoren alternativer Karrieremöglichkeiten, Familie, Freunde, Vorbilder, der wirtschaftlichen Lage der Gründer und die Verfügbarkeit von Ressourcen ab (Bygrave 1998, S. 115).

Kollmann formuliert in dieser Phase eines zukünftigen Unternehmens diverse Erfolgsfaktoren und Konzepte für die speziellen Aufgaben innerhalb der Seed-Stage. Diese teilt er in Management bzw. Gründer (Voraussetzungen/Anforderungen), Produkt (Limitation, Identifikation, Evaluation), Prozesse (Identifikation/Spezifikation), Marktzugang (Auftritt und Struktur) und Finanzierung (Unternehmensfinanzierung/Pre-Seed Finanzierung) ein (Kollmann 2014, S. 127ff.).

Wie schon in Kapitel 2.1.3 beschrieben gibt es für Startups neu entwickelte, speziell auf die Bedürfnisse junger, innovativer Unternehmen zugeschnittene Management-Tools. Auf Grundlage der Aktualität dieser Literatur, liegen bisher noch keine wissenschaftlichen Einordnungen für diese Tools vor. So werden die Primärquellen für die weitere Beschreibung genutzt. Lean Startup bzw. *Running Lean* von Maurya und das *Customer Development* (*Customer Discovery*, *Customer Validation*, *Customer Creation*, *Company Building*) von Blank und Dorf sind die meist verbreiteten Tools, welche nun mit ihren Ausprägungen in die für die Arbeit definierten Phasen von Startups eingeordnet werden. Diese Tools sind vor allem bei Entstehung, in den Phasen der Seed-, Startup- und Growth-Stage, von Startups zur Anwendung bestimmt. So auch in der ersten Phase, welche nun detaillierter beschrieben wird. Innerhalb von *Running Lean* beschreibt der Autor Maurya die erste Phase eines Startups als

eine problemorientierte Phase für die zukünftigen Gründer (Maurya 2013, S. 8). Anhand eines Diagramms soll das zukünftige Geschäftsmodell, der Autor beschreibt es auch als Plan A der Gründer, in Form eines Lean Canvas dargestellt werden. Lean Canvas bietet die Grundlage für die Seed-Stage eines Startups, um „Gedanken {...} über mögliche Geschäftsmodelle zu erfassen, herauszufinden, womit Sie [die Gründer – Anm. d. Verf.] am besten beginnen, und Ihre [der Gründer – Anm. d. Verf.] Lernerfolge nachzuhalten" (Maurya 2013, S. 23).

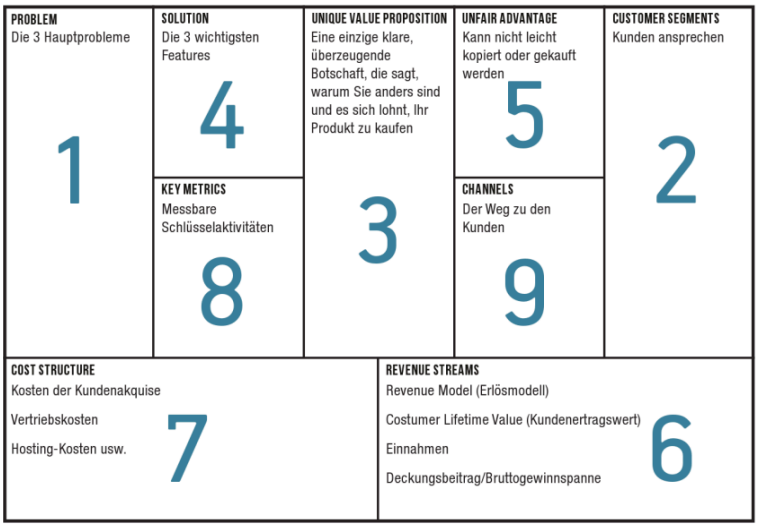

Abbildung 4: Darstellung Lean Canvas

(Maurya 2013, S. 27)

Lean Canvas als neues, schnelles Modell bzw. Diagramm eines Geschäftsmodells, lässt sich mit unterschiedlichen Schwerpunkten in den neun Bereichen ausarbeiten. Es ist durch diese Standardisierung untereinander vergleichbar. Auf dieser Grundlage sind die Gründer nun in der Lage, das Geschäftsmodell nach Gewichtung zu bewerten und es externen Personen vorzustellen. Das Ziel dieser Vorgehensweise ist die Suche und Verminderung von Schwachstellen des aufgestellten Plans bzw. Geschäftskonzeptes der Gründer (Maurya 2013, S. 49ff.).

Weitere Management-Tools speziell für Startups stellt das Autorenpaar Blank/Dorf vor, welche mit dem „Handbuch für Startups" veröffentlicht wurden. Da Startups laut den Autoren nicht den Theorien für die Produkt bzw- Dienstleistungseinführung von großen Unternehmen in den Markt obliegen, stehen die Prozesse der Startups entgegengesetzt zum traditionellen Produktmanagement. Die Prozesse des *Customer Development* bestehen übergreifend aus der *Customer Discovery*, der *Customer Validation*, der *Customer Creation* und dem *Company Building* (Blank/Dorf 2014, S. 43ff.). Die erste von insgesamt vier Phasen der *Customer Discovery* wird in dieser Arbeit der Seed-Stage zugeordnet und innerhalb des aktuellen

Unterkapitels beschrieben. Innerhalb dieser Phase von Startups steht eine Visionsentwicklung der Gründer für ein neues Unternehmen im Mittelpunkt. Diese Vision wird strukturiert in Form einer Business Model Canvas eingetragen, welche ähnlich aufgebaut ist wie die Lean Canvas. Lean Canvas basiert auf der Business Model Canvas und ist eine Weiterentwicklung des Autors Maurya (Maurya 2013, S. 27). Dazu werden die neun Bereiche der Canvas aus Abbildung 4 ausgefüllt und somit ebenfalls in ein standardisiertes Modell gebracht. Der Bedarf von Hypothesen des Modells liegt in den Bereichen Produkt, Kunden, Vertriebskanäle, Bedarfserweckung, Ertragsmodelle, Partner, Ressourcen, Aktivitäten und Kostenstruktur. Auf dieser Basis sind für einen Abschluss der Seed-Stage, Methoden für den Beweis oder die Widerlegung der einzelnen Hypothesen in den neun Bereichen anzufertigen. Dies wird in Form von Tests und Experimenten für die einzelnen Bereiche des Geschäftsmodells umgesetzt (Blank/Dorf 2014, S. 53ff.) mit dem Ziel, „{...} die anfänglichen Hypothesen der Gründer in Bezug auf ihren Markt und ihre Kunden in Tatsachen zu verwandeln" (Blank/Dorf 2014, S. 53ff.).

Innerhalb der Seed-Stage eines Startups geht es für Gründer zusammenfassend darum, die generierte Idee für ein Unternehmen in einem standardisierten Modell zu erfassen. Diese reichen von einem Businessplan bis zu verschiedenen Canvas-Modellen. Das Ziel liegt hierbei in einer Evaluierung der Idee, dem Finden von Geschäftspartnern und unter Umständen auch einer Überzeugung erster Kapitalgeber für die Gründung eines Unternehmens in der im nächsten Unterkapitel beschriebenen Startup-Stage.

2.2.2 Startup-Stage

In der Startup-Stage stellt das junge Unternehmen „{...} ein marktreifes Angebot fertig und realisiert erste Umsätze und/oder Kundennutzen" (Ripsas/Tröger 2014, S. 14).

Für Kollmann ist der Beginn der Startup-Stage klar definiert. Mit Gründung des Unternehmens bzw. des Startups, als Basis dient der ausgearbeitete Businessplan des Unternehmens, tritt die Startup-Phase ein. Diese Phase ist geprägt von einem Aufbau der Kapazitäten, welche das Unternehmen in der darauffolgenden Growth-Stage benötigt. Hier sind besonders die Bereiche Human Ressources und die Produktion eines marktreifen Angebotes des Startups betroffen. Die übergeordnete Zielformulierung innerhalb der Startup- Stage, so Kollmann, besteht aus den Maßnahmen zum Eintritt des Startups in den Markt (Kollmann 2014, S. 110ff.).

Innerhalb der Startup-Stage, De spricht hier ebenso von der Phase der Produktentwicklung, existieren für den Autor drei Besonderheiten in den Bereichen Personal, Kosten und Forschung für Startups. Diese bezeichnet er als intensiv in jedem Einzelbereich innerhalb der Startup-Stage (De 2005, S. 61). Die zyklische Entwicklung von Startups generell lässt sich laut De in Form „{...} verschiedener Kriterien oder Merkmale verfolgen {...}", welche als der „{...} messbare Ausdruck von Entwicklungen im Unternehmen {...}" anzusehen ist (De 2005, S. 148). In den Kapiteln 2.2.2 bis 2.2.5 wird diese fortlaufende Entwicklung in den Bereichen Umsatz, Mitarbeiter und Investitionen von Startups anhand der Abbildungen 5, 7, 8 und 9 dargestellt bzw. um die jeweilige Phase des Kapitels ergänzt. Eine Beschreibung der finalen Darstellung in Abbildung 9 erfolgt in Kapitel 2.3, anhand dessen die Besonderheiten von Startups erläutert werden.

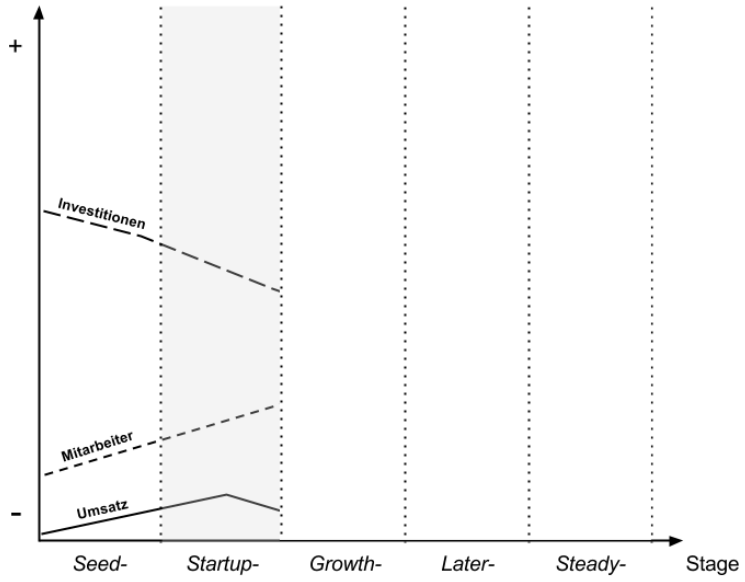

Abbildung 5: Zyklische Entwicklung Seed- und Startup-Stage
(Eigene Darstellung in Anlehnung an De 2005, S. 149ff.)

Für den Autor Maurya ist diese Phase eines Startups geprägt von der „{...} Entscheidung, ob man überhaupt ein Problem hat, das eine Lösung verdient (*Problem/Solution-Fit*), ehe man Monate oder Jahre mit der Entwicklung einer Lösung vergeudet." (Maurya 2013, S. 8). Die entwickelte Idee bzw. das Geschäftsmodell aus der Seed-Stage der Gründer, wird dabei in einem Prozess diversen Fragestellungen unterworfen. Diese beziehen sich auf die Machbarkeit ("Ist das Problem lösbar?"), die Rentabilität ("Werden die Kunden dafür bezahlen?") und die Akzeptanz seitens des Kunden ("Geht es um etwas, was die Kunden wollen?"). Aus diesen Fragestellungen heraus, soll mit Hilfe von qualitativen

Kundenbeobachtungen und Interviewmethoden, ein *Problem/Solution Fit* entwickelt werden (Maurya 2013, S. 8).

Das Autorenpaar Blank und Dorf stuft das traditionelle Modell zur Einführung von Produkten, welches in der Startup-Stage gestartet wird, für Startups als ungeeignet ein. Diese Modelle bzw. deren Auswirkungen, welche Autoren wie Kollmann bzw. auch De in dieser Phase auch für Startups geeignet halten, sind für bestehende Unternehmen „hervorragend" (Blank/Dorf 2014, S. 4) umzusetzen. Für solche Unternehmen, „{...} dessen Kunden bekannt sind, bei dem die Produkteigenschaften im Voraus festgelegt werden können, dessen Markt wohldefiniert ist und bei dem klar ist, wie die Konkurrenz tickt" (Blank/Dorf 2014, S. 4). Diese Bedingungen bzw. Kriterien liegen bei sehr wenigen Startups vor, was für die Autoren als Begründung für das Scheitern des traditionellen *Wasserfallmodells* innerhalb der Produkteinführung bei Startups gilt. Mit Hilfe des von Blank/Dorf entwickelten *Customer Developments* und einer agilen Entwicklung kann eine Ressourcenverschwendung von z. B. Zeit und Geld für Startups begrenzt werden (Blank/Dorf 2014, S. 24). Die Abbildung 6 zeigt den Prozess des Customer Development, bei dem jeder einzelne der vier Schritte für Startups als iterativ beschrieben ist und somit auch die Möglichkeit von Kurswechseln, so genannten *Pivots*, bietet. Das Stopp-Zeichen innerhalb der Grafik, stellt im bildlichen Sinne gesprochen, einer Erörterung der Bereitschaft des Startups für den nächsten Schritt dar (Blank/Dorf 2014, S. 19f.).

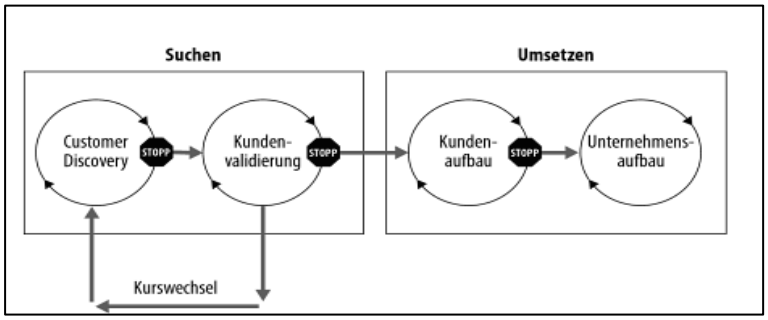

Abbildung 6: Customer Development-Prozess
(Blank/Dorf 2014, S. 19)

Die *Customer Discovery* Phasen 2 - 4 von Blank/Dorf werden in dieser Arbeit der Startup-Stage zugeordnet. Die in Phase 1 erstellten Hypothesen innerhalb des Geschäftsmodells werden in so genannten Experimenten mit dem Kunden überprüft. Das Bestreben der Gründer liegt darin, die Elemente des Geschäftsmodells mit dem Status einer Hypothese, in begründete Fakten zu wandeln oder die Hypothesen erneut zu überarbeiten. Die Phase 2 ist abgeschlossen, sobald das Business Modell Canvas mit Fakten bezüglich der Probleme des bzw. der Kunden vollständig ist. In Phase 3 wird nun die Lösung des Startups für das Problem

des Kunden geprüft bzw. validiert. Die Umsetzung erfolgt mit Hilfe eines *Minimum Viable Product* (*MVP*), dem minimal praktikablen Produkt, und dem „Werteversprechen (Produkt, Preisgestaltung, Funktionen, und andere Komponenten des Geschäftsmodells)" des Startups. Zum Abschluss der *Customer Discovery* in Phase 4, wird das korrekte Verständnis von den Problemen der Kunden (Phase 2) mit der Lösung des Startups (Phase 3) validiert (Blank/Dorf 2014, S. 53f.). Ist dies nicht der Fall, besteht in jeder Phase die Möglichkeit des Kurswechsels in Form von Anpassungen innerhalb des Geschäftskonzeptes. Mit Hilfe der *Customer Discovery* besitzt das Startup nun in kurzer Zeit Informationen und Erkenntnisse in den Bereichen Kundenverständnis (Probleme, Leidenschaften, Bedürfnisse), Produktkompatibilität zum Kunden in Form von Problemlösungen, auslösen von Bedürfnissen, mögliche Preisbereitschaft, Anzahl potentieller Kunden sowie Profitabilität dieses neuen Geschäfts. Damit ist die Validierung der Produktfunktionen und des Geschäftsmodells innerhalb der *Customer Discovery Phase* abgeschlossen und ein Übergang des Unternehmens in die *Customer Validation* Phase vorbereitet (Blank/Dorf 2014, S. 55).

Die Customer Validation Phase wiederum teilt sich, konvergierend zur *Customer Discovery*, in vier Phasen ein. Die ersten beiden Phasen werden in dieser Arbeit der Startup-Stage zugeordnet. Innerhalb der *Customer Validation* Phase 1 stehen Verkaufsvorbereitungen des Produktes im Vordergrund. Das Ziel besteht darin, „{...} schlanke, kosteneffektive Programme zur Kundenakquise" zu schaffen (Blank/Dorf 2014, S. 225f.). Diese Programme werden in Phase 2 in der Praxis angewendet. Mit einem unausgereiften, unbekannten Produkt und ohne professionelles Vertriebssystem wird der Verkauf des Produktes bzw. der Dienstleistung gestartet. Dies dient der Validierung des Geschäftskonzeptes. Feedback seitens der Kunden bzw. deren Bestellungen dienen dazu, „{...} in einem realen Test zu bestätigen, dass das Geschäftsmodell nachhaltig, skalierbar und profitabel ist" (Blank/Dorf 2014, S. 226).

Die Startup-Stage zeichnet sich durch die Umsetzung einer Gründung und dem Prozess bis zu einer Veröffentlichung von Produkt und/oder Dienstleistung eines Startups aus. Die größten Herausforderungen bilden hierbei die Validierung und Anpassung des Angebots an die jeweiligen Marktbedürfnisse, deren Umsetzung u. a. in der folgenden Growth-Stage eines Startups in Kapitel 2.2.3 beschrieben werden.

2.2.3 Growth-Stage

Die Growth-Stage eines Startups ist für das Autorenpaar Ripsas/Tröger durch die Existenz eines marktreifen Produkts bzw. Dienstleistung des jungen Unternehmens gekennzeichnet.

Des Weiteren sind wachsende Umsatz- und/oder Nutzerzahlen ein Merkmal dafür, dass diese Phase eines Startups erreicht wurde (Ripsas/Tröger 2015, S. 17).

Kollmann beschreibt diese Phase eines Unternehmens als Beginn der „Ideenintensivierung", aufbauend auf dem entwickelten „Produkt" und des „Managements", welche die Grundlagen der Startup-Stage darstellen. Diese Bausteine sind für den Autor diejenigen Komponenten, welche für eine Aufwärtsentwicklung des Unternehmens sorgen (Kollmann 2014, S. 110ff.). Die erfolgreichen Verkaufszahlen des Produktes an sich sorgen für eine Zunahme des Umsatzes, was wiederum einen Ausbau von Vertriebs- bzw. Produktionskapazitäten in dieser Phase des Unternehmens nach sich zieht. Im Bereich der Unternehmensstrategie wiederum sieht Kollmann das Bestreben vom Ausbau des Wirkungsbereichs des Startups, sowie das Erzielen eines beständigen Umsatzwachstums als Hauptziele der Unternehmensführung (Kollmann 2014, S. 112). Für De bestehen die besonderen Merkmale der Growth-Stage aus einem Umsatz- und Mitarbeiterwachstum des jungen Unternehmens. Jedoch fallen die Investitionssummen in dieser Phase beträchtlich zurück. Fallen dennoch Investitionen an, so sind diese meist für „{...} mit der Expansion einhergehende(n) Bedarfsdeckung, wie beispielsweise Investitionen für zusätzliche Arbeitsplätze oder eine Erweiterung der Anlagen" (De 2005, S. 151) gedacht.

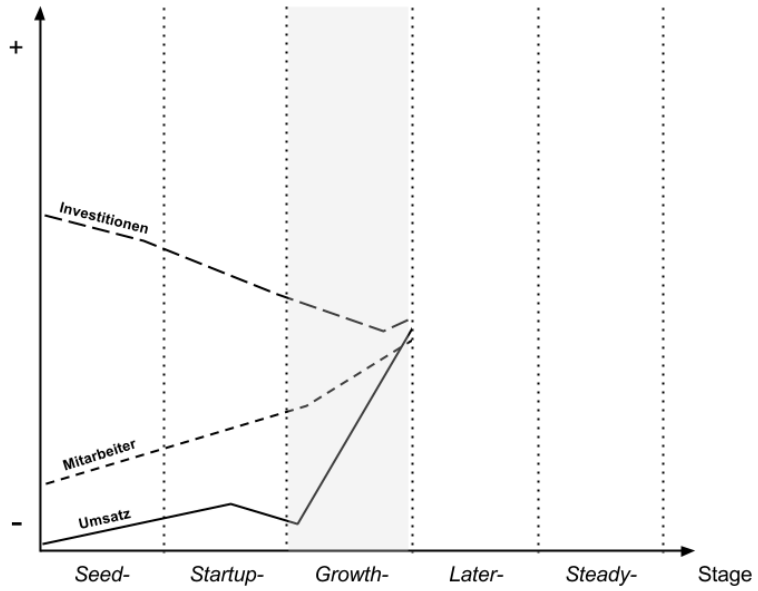

Abbildung 7: Zyklische Entwicklung Seed-, Startup- und Growth-Stage
(Eigene Darstellung in Anlehnung an De 2005, S. 149ff.)

Die Herausforderungen für Startups innerhalb der Growth-Stage sieht Diehm in einer Etablierung am Markt, Schaffung von Kundenloyalität und um so mit Hilfe eines profitbringenden Wachstums das Fundament für die ersten Gewinne des Unternehmens zu

erzielen (Diehm 2014, S. 187). Den Übergang in die Growth-Stage macht Diehm aber nicht an Kennzahlen, Ereignissen oder sonstigen Kriterien fest. Für ihn sind die ersten Anzeichen der Growth-Stage dann gegeben, wenn „{...} die Gründer ihre bisherigen Führungsaufgaben nicht mehr alleine bewältigen können und zunehmend Aufgaben an geeignete Mitarbeiter delegieren müssen" (Diehm 2014, S. 187). Das entspricht den Änderungen bzw. den Neuerungen, welche sich zuzüglich zu den vorherigen Lebensphasen des Startups abzeichnen. Mit einem Wachstum des Startups, wächst auch die Komplexität der gestellten Aufgaben an die Gründer. Erste Anpassungen im Bereich der Unternehmensorganisation, des Wissensmanagements und Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter sind Prozesse, welche innerhalb der Growth-Stage vorgenommen werden (Diehm 2014, S. 187). Trotz dieser weitgehenden Anpassungen innerhalb der Organisation des Startups liegt die erfolgskritische Herausforderung darin, die Eigenschaften eines jungen Unternehmens zu wahren. Diehm beschreibt diese Eigenschaften mit den Begriffen „Schnelligkeit und Flexibilität" (Diehm 2014, S. 188).

Innerhalb der Growth-Stage wird in dieser Arbeit die Phase 3 und 4 der *Customer Validation* der Autoren Blank und Dorf verortet. Phase 3 bestimmt die Entwicklung und Verfeinerung der Produkt- und Unternehmenspositionierung durch das Team des Startups. Ist diese abgeschlossen, folgt mit Phase 4 ein Abschluss der Suche nach dem passenden Geschäftsmodell im Rahmen des *Customer Development-Prozesses* nach Blank/Dorf. Die Autoren beschreiben diesen Zeitpunkt eines Startups folgendermaßen:

> „Im Prinzip ist es ganz einfach: Lohnt es sich, dieses Geschäft fortzuführen und sich über Jahre hinweg zu schinden? Wird genügend Umsatz, Wachstum und Gewinn generiert, um die Gründer und die Investoren zufriedenzustellen? Und hat das Team genug gelernt, um das zu erreichen?" (Blank/Dorf 2014, S. 226f.)

Das Wachstum bestimmt alle Unternehmensbereiche in dieser Lebensphase des Startups. Die Gründer müssen dabei erste Aufgabenbereiche mit Mitarbeitern teilen, die Vision des Startups in ihren Grundfesten beibehalten und zusätzlich ein Geschäft entwickeln bzw. generieren, welches sich bei Nachfrage der Konsumenten zukünftig national bzw. international skalieren lässt. Ist dies gelungen, befindet sich das Startup in der Later-Stage, welches im nächsten Kapitel beschrieben wird.

2.2.4 Later-Stage

Mit dem Erreichen der Later-Stage hat das Startup den Schritt hinzu einem etablierten Unternehmen erreicht. Es ist über einen längeren Zeitraum hinweg zu einem anerkannten Teilnehmer des Marktes in seinem Geschäftsbereich geworden (Ripsas/Tröger 2014, S. 14).

„Ein Unternehmen gilt als etabliert, wenn es mindestens fünf Jahre nach der Gründung noch am Markt existiert", so die Definition für etablierte Unternehmen des Autors Rabe (Rabe 2005, S. 21). Um diesen Zustand der Marktdurchdringung eines Unternehmens zu erreichen, ist vor allem der erfolgreiche Abschluss der drei vorherigen Phasen des Startups (Seed-Stage, Startup-Stage, Growth-Stage), sowie ein stringenter Unternehmens- bzw. Markenaufbau unerlässlich (Rabe 2005, S. 21f.). Für Achleitner ist die Later-Stage eines Startups erreicht, sobald mit zuverlässigen Einnahmen bei gleichzeitigem Wachstum des Unternehmensumsatzes zu rechnen ist (Achleitner 2001, S. 516). Diese Verhältnisse sprechen für stabile Kundenbeziehungen des Unternehmens. Eine positive Entwicklung des Umsatzes laut des Autors De ist in Abbildung 7 zu erkennen, welche nach einem Höhepunkt zu Beginn der Later-Stage beständig auf hohem Niveau bestehen bleibt.

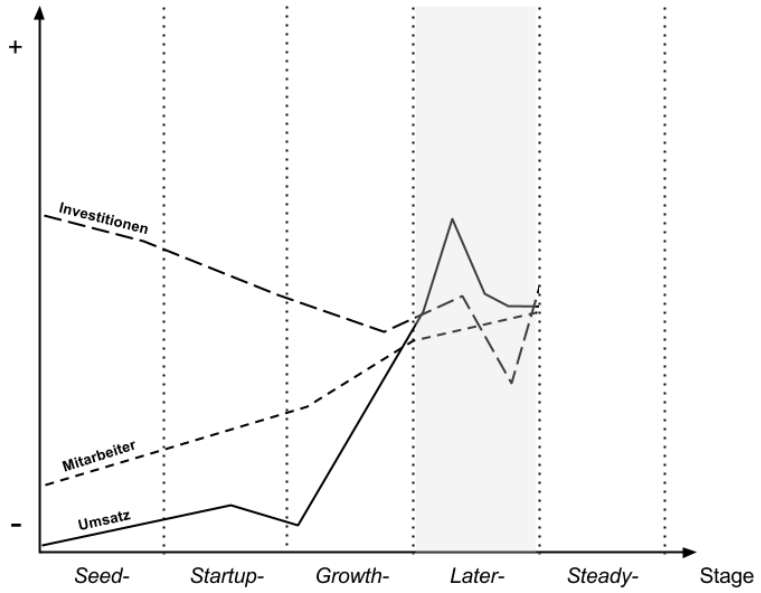

Abbildung 8: Zyklische Entwicklung Seed-, Startup-, Growth- und Later-Stage (Eigene Darstellung in Anlehnung an De 2005, S. 149ff.)

In Bezug auf die angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen des Startups gibt es unterschiedliche Entwicklungen, so sehen Hering/Vincenti in dieser Phase „{...} eine Ausweitung des Produktangebotes und eine Erschließung neuer Absatzmärkte" (Hering/Vincenti 2005, S. 14). Kollmann spricht auch von „{...} einer Diversifizierung der ursprünglichen Idee" (Kollmann 2014, S. 113). Für den Bereich der weiteren Finanzierung des Unternehmens sehen die Autoren Ripsas/Tröger in dieser Phase einen *Trade-Sale* bzw. einen Börsengang, entweder in der Vorbereitung oder bereits erfolgreich durchgeführt (Ripsas/Tröger 2015, S. 17). Gleicherweise sieht Kollmann in dieser Phase, auf Grundlage einer erstmals beständigen Entwicklung des Unternehmens, für Investoren mit weniger

Risikobereitschaft bzw. bereits eingestiegene Investoren, den Börsengang des Unternehmens bzw. einen *Trade-Sale* als eine Möglichkeit der Finanzierung (Kollmann 2014, S. 113.).

Innerhalb der Later-Stage wandelt sich das Startup, in der für diese Arbeit gültigen Definition, in ein größeres Unternehmen, welches den *KMU's* zuzuordnen ist. Diese Unternehmen liegen außerhalb des angegebenen Forschungsbereichs und werden aus diesem Grund nicht weiter thematisiert. Aufgrund der theoretischen Möglichkeit eines Übergangs des Startups in die letzte Lebensphase eines Unternehmens, der Steady-Stage, wird diese im nächsten Kapitel beschrieben.

2.2.5 Steady-Stage

Beim Erreichen der Steady-Stage eines Startups, werden keine bedeutenden Umsatz- und/oder Nutzerwachstumszahlen mehr erzielt. Dies kann durch das Management des Unternehmens gewollt, aber auch ungewollt umgesetzt worden sein (Ripsas/Tröger 2014, S. 15). Für die Autoren Hering/Vincenti ist solch eine Phase, sie beschreiben diese als „Stagnations- und Schrumpfungsphase", gar nicht mehr dem Gründungsprozess eines Unternehmens zuzuordnen (Hering/Vincenti 2005, S. 14f.). Aus diesem Grund werden nun in diesem Kapitel zwei Möglichkeiten für die Gründer von Startups innerhalb dieser Phase kurz erläutert. Diese teilen sich in Bereiche der finanziellen bzw. strategischen Entscheidungen auf.

Nach De liegen im strategischen Bereich drei Optionen für die Gründer in der Steady-Stage, vom Autor als Maturitätsphase bezeichnet, vor. Die Entwicklung eines neuen Produktes, die weitere Stagnation des Unternehmens mit dem alten Produkt oder ein Ende der Herstellung des Produktes bzw. der Dienstleistung. Laut Meinung des Autors wird aber zumeist, vor allem im Bereich von Startups, die erste Option umgesetzt. Dies liegt an der Mentalität von innovativen Entrepreneuren, welche „{...} Neuem gegenüber offen {...}" sind und meist noch vor dem Eintreten der Steady-Stage mit einem neuen Produkt, und damit auch Lebenszyklus, an den Markt gehen (De 2005, S. 155f.). Die unterschiedlichen Auswirkungen der einzelnen Optionen auf den Umsatzgraph können in der untenstehenden Abbildung eingesehen werden.

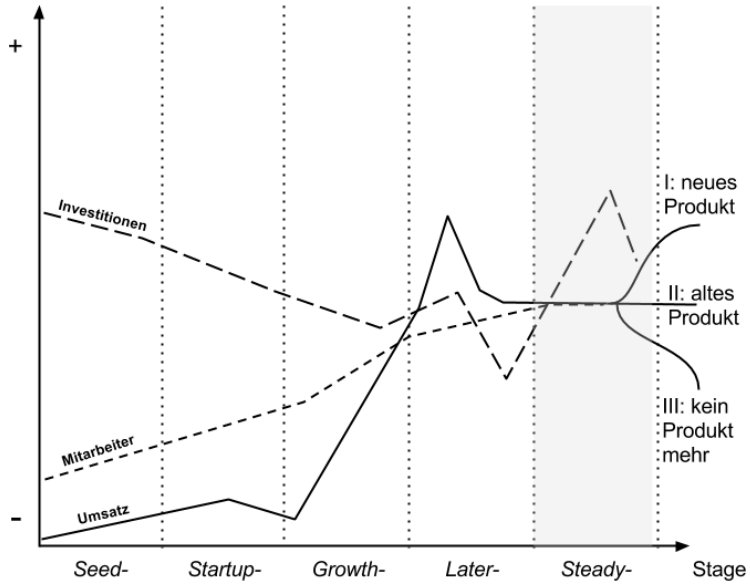

Abbildung 9: Zyklische Entwicklung Seed-, Startup-, Growth-, Later- und Steady-Stage (Eigene Darstellung in Anlehnung an De 2005, S. 149ff.)

Im finanztechnischen Bereich zu Beginn der Steady-Stage spricht Pott von so genannten Exit-Strategien für Startups und deren Gründer. Die wichtigsten Exit-Strategien laut Pott sind die Optionen des *Buy Backs*, *Trade-Sales*, *Secondary Purchases* oder ein Börsengang des Unternehmens. Dies sind Optionen „{...} für den Unternehmensgründer, nachdem die beabsichtigte Unternehmensgründung realisiert worden ist" (Pott/Pott 2012, S. 351). Die Realisierung dieser Optionen durch die Gründer, kann auch als eine Art Anerkennung bzw. „Erfolg" für den Gründungsaufwand interpretiert werden (Pott/Pott 2012, S. 351). Auf der anderen Seite gibt es aber Alternativen für Exit-Strategien wie z. B. die Liquidation oder die Insolvenz des Startups, welche von vielen Personen als Niederlage der Gründer aufgefasst wird (Pott/Pott 2012, S. 369). Auf eine ausführliche Beschreibung der einzelnen finanztechnischen Optionen, wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet.

2.3 Die Besonderheiten von digitalen Startups

In den Kapiteln 2.2.1 bis 2.2.5 wurden die einzelnen Lebensphasen von Startups beschrieben. Welche Besonderheiten Startups mit digitalen Geschäftskonzepten ausmachen, in dieser Arbeit als digitale Startups bezeichnet, soll in diesem Unterkapitel erläutert werden.

Die Autoren Blank und Dorf sprechen von einer „Zweiten Industriellen Revolution", die durch digitale Startups und den daraus entstehenden Unternehmen ausgeht. Mit der Etablierung des Internets als Vertriebskanal für physische, aber auch digitale Produkte, sind in den letzten

Jahren auf der ganzen Welt neue Unternehmen mit digitalen Geschäftskonzepten entstanden. Die Autoren unterscheiden hier zwischen physischen Produkten, welche durch die Unternehmen über das Web vertrieben werden und Bits bzw. virtuelle Produkte, die ebenfalls online angeboten werden. Diese „neue Klasse von Produkten" ist für einen Anstieg der Startup Gründungen im letzten Jahrzehnt verantwortlich (Blank/Dorf 2014, S. XXXIff.). Ausgehend von kleinen Technologie-Gründungen Ende des 20. Jahrhunderts an Standorten mit hochtechnologischen Wirtschafts-Clustern, wie das *Silicon Valley* oder die *Route 128* bei Boston, haben sich in den letzten Jahrzehnten weltweit Ökosysteme für Startups gebildet (Oakey 2012, S. 1).

Digitale Startups sind meist erfindungsreich und/oder innovativ und bringen für Konsumenten digitale bzw. hochtechnologische Produkte auf den Markt. Teilweise wirken Sie zudem *disruptiv* auf mono- bzw. oligopolistische Märkte, welche meist große Unternehmen etabliert haben (Oakey 2012, S. 20f.). Dies zeigen z. B. aktuell Unternehmen wie *Google*, *Facebook* oder *Zynga*, die aus einem kleinen Startup heraus, schneller gewachsen sind „{...} als die meisten Industrieunternehmen im 20. Jahrhundert" (Blank/Dorf 2014, S. XXXIV). Dieses Wachstum und auch die Anzahl an Startups weltweit ist umsetzbar, da diese „{...} jetzt für Tausende anstatt für Millionen Dollar hochgezogen werden, und das in Wochen und nicht in Jahren", so die Autoren Blank und Dorf. Startups die auf Basis von Bits und Bytes ihre Produkte erschaffen, besitzen zum Start zumeist nur Entwicklungskosten, welche z. B. für eine Programmierung von Funktionalitäten auf einer Internet-Plattform verwendet werden (Kollmann 2014, S. 23ff.).

Die Dauer der einzelnen Phasen und die Entwicklung mit der digitale Startups den Lebenszyklus durchlaufen, ist divergent vom generellen Lebenszyklus eines Unternehmens. Die beispielhafte Darstellung des Lebenszyklus eines digitalen Startups zeichnet Abbildung 9 im Kapitel 2.2.5 nach. Folgend soll nun auf den speziellen Verlauf der einzelnen Komponenten Umsatz, Mitarbeiter und Investitionen von digitalen Startups eingegangen werden. Innerhalb der Grafik bewegt sich der Umsatz erst mit dem Erreichen der Growth-Stage im relevanten Bereich. In den vorherigen Phasen wird alleinig durch den Verkauf des *MVP* Umsatz generiert. Mit Beginn der Growth-Stage wächst der Umsatz, aufgrund der Alleinstellung des Produktes bzw. der Dienstleistung des Startups, dahingegen stark an. Zu Anfang der Later-Stage kann ein Umsatzhöchststand erreicht werden. Durch Nachahmungen des Produktes auf dem Markt, ist aber folgend mit konsolidierten, niedrigeren Umsätzen bis hin zur Steady-Stage zu rechnen. Im personellen Bereich des Startups wird bis zum Eintritt in den Markt versucht, eine möglichst niedrige Zahl an Mitarbeitern einzustellen. Gewöhnlich finden Gründungen von Startups im Team statt. Dieses wird in der Regel erst mit Validierung eines erfolgreichen

Geschäftskonzeptes innerhalb der Growth-Stage weiter ausgebaut. Erreicht das Unternehmen die Steady-Stage, werden ausscheidende Mitarbeiter lediglich neu besetzt. Es findet entsprechend kein weiteres Personalwachstum mehr statt. Startups im innovativen Bereich besitzen in der Regel einen höheren Investitionsbedarf für das Produkt direkt zu Beginn der Seed- und Startup-Stage als z. B. ein imitierendes Unternehmen. Der Investitionsbedarf ändert sich daraufhin in der Qualität zur Growth-Stage ab. In dieser Phase geht es laut De vorwiegend um eine Bedarfsdeckung oder einer zusätzlichen Erweiterung von Personal und/oder Kapazitäten. Erst mit der Konsolidierungsphase bzw. dem Ende der Later-Stage ist wieder mit steigenden Investitionen in das Produkt bzw. der Erweiterung von Marktaktivitäten zu rechnen (De 2005, S. 147ff.).

Die Produkte digitaler Startups sind nicht mehr von Smartphones, Laptops und weiteren internetfähigen Geräten wegzudenken. Es existiert kaum ein Problem oder ein Bedürfnis des Kunden, welches nicht von Startups weltweit aufgegriffen und mit digitalen Lösungen versehen wird. „Software is eating the world", so Marc Andreesen (Andreesen 2011, o.S.). So gibt es beispielsweise für Nutzer professionell entwickelte Alternativen für Hotelbuchungen, Taxibestellung, Buchhändler oder den Plattenladen. Diese digitalen Dienste treten im Markt beispielsweise unter den Namen *Airbnb*, *Uber*, *Amazon* oder *iTunes* auf (Marmer et al. 2015, o.S.). Innovative Entrepreneure, technologische Entwickler und ein unterstützendes Ökosystem in vielen Regionen der Welt sind die besten Voraussetzungen für die Gründung weiterer digitaler Startups.

3 Erfolgsfaktoren von digitalen Startups

Die Erfolgsfaktoren von digitalen Startups zu identifizieren ist notwendig, um der Forschungsfrage nach dem Einfluss der Gründer auf das Startup-Ökosystem am Unternehmensstandort nachzugehen. So stellt sich zur Annäherung an die eigentliche Forschungsfrage dieser Arbeit, ob die Wahl des Unternehmensstandorts eines Startups den Erfolg positiv oder negativ beeinflussen kann.

Der Begriff Erfolgsfaktor meint im allgemeinen Faktoren, die den Erfolg beeinflussen. Man nimmt dabei an, dass bestimmte Variablen über einen Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen entscheiden (Dömötör 2011, S. 26). Nach den Autoren Rusnjak und El Kharbili sind Erfolgsfaktoren zu beeinflussende Faktoren, die einen wahrnehmbaren und längerfristigen positiven Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben (Rusnjak/El Kharbili 2009, 4056f.). Innerhalb der Literatur beschäftigt sich die Erfolgsfaktorenforschung im

wirtschaftlichen Themenbereich mit dem Ziel solche Faktoren zu identifizieren (Dömötör, 2011, S. 26). Da in diesem Bereich aber synonym weitere Begriffe wie z. B. Erfolgskomponenten, Schlüsselfaktoren, kritische Erfolgsfaktoren oder strategische Erfolgspositionen verwendet werden, ist keine einheitliche Definition innerhalb der Literatur zu finden (Speck/Rusnjak 2010, S. 139). Für den weiteren Gebrauch des Begriffes wird der Definition von Kreilkamp gefolgt, bei der als Erfolgsfaktoren "{...} die Elemente, Determinanten oder Bedingungen bezeichnet [werden - Anm. d. Verf.], die den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischen Handelns entscheidend beeinflussen" (Kreilkamp 1987, S. 176). Trotz diverser Studien seit Mitte der 70'er Jahre innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung, als einer der führenden Studien gilt hier das Profit Impact of Marketing Strategies (PIMS-Konzept) (Kowallik 2004, S. 20ff.), gibt es keine validen, vergleichbaren Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren für Startups. Der Autor Song bemerkt, dass die Ergebnisse aktueller Studien inkonsistent und teilweise sogar widersprüchlich sind. Als Begründung hierfür gibt er methodische Probleme durch nicht vergleichbare Probemengen und unterschiedliche Studiendesigns an (Song et al. 2008, S. 8). Ähnlich sehen Nicolai und Kieser im deutschsprachigen Raum die Situation der Erfolgsfaktorenforschung. Ihre Kritik bezieht sich vor allem auf die systematische Verzerrung durch befragte Personen innerhalb der Studien und die verminderte Einbeziehung von gescheiterten Unternehmen (Nicolai/Kieser 2002, S. 584ff.).

Unabhängig dieser Einschränkungen innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung, soll nun im weiteren Verlauf des Kapitels auf die identifizierten Erfolgsfaktoren von Startups der Autoren Kollmann (2014), Faltin (2014), Marmer et al. (2012b) und Kroiß (2003) eingegangen werden.

3.1 Erfolgsfaktoren nach Kollmann

Für Kollmann ergeben sich fünf wesentliche Erfolgsfaktoren für Startups, welche in den unterschiedlichen Lebensphasen diverse Ausprägungen besitzen. Die von ihm beschriebenen Erfolgsfaktoren bestehen aus Management, Marktzugang/Netzwerk, Finanzen, Prozesse und das Produkt bzw. der angebotene Service des Startups (Kollmann 2014, S. 105ff.). Im weiteren Verlauf des Kapitels wird nun detaillierter auf die einzelnen Erfolgsfaktoren und deren Komponenten eingegangen.

Im Bereich des Managements sieht Kollmann gerade in den ersten beiden Lebensphasen des Startups den Gründer bzw. das Gründerteam als eine zentrale Komponente. So sind neben den Persönlichkeitsmerkmalen, der Motivation und dem Interesse, vor allem die Kompetenzen der Gründer für den Erfolg einer Unternehmensgründung bestimmend (Kollmann 2014, S.

129ff.). Für digitale Startups beschreibt Kollmann zusätzliche Gründerkompetenzen in den Bereichen Informatik, Wirtschaftsinformatik und der Betriebswirtschaftslehre, um den komplexen Anforderungen der Net Economy gerecht zu werden (Kollmann 2014, S. 135). Hiermit deckt Kollmann zudem die technologischen Anforderungen für Gründer der in dieser Arbeit beschriebenen Startups ab, welche „{...} ein fundiertes Wissen über Technologien, Systeme, Datenbanken, Programmierung und die Internetarchitektur notwendig {...}" macht (Kollmann 2014, S. 135). Übergreifend über alle Phasen in einem Gründerteam sind die Komponenten Ideenreichtum, „analytisch-konzeptionelles Denken", „{...} Branchenerfahrung, Wissen um Zusammenhänge in der Net Economy und echte Erfahrungen im operativen Management" für den Erfolg des Startups verantwortlich (Kollmann 2014, S. 105).

Die elektronische Leistungs- bzw. Angebotskonfiguration des Startups ist für den Erfolgsfaktor Produkt verantwortlich. Mittels der Spezifikation des Produktes bzw. der Dienstleistung und der darauf aufbauenden Kommunikation des Kundennutzens, sind laut Kollmann zwei Ziele für den Erfolg verantwortlich. Der Aufbau einer Kundennachfrage, sowie eine damit verbundene Bereitschaft einer Zahlung des Kunden, für die auf Informationstechnologie basierenden elektronischen Produkte oder Dienstleistungen (Kollmann 2014, S. 106). Um diese Ziele erfolgreich zu erreichen, sind u. a. laufende Feedbackrunden mit Anwendern und Kunden, ein Management des Innovationsprozesses, sowie die Erschaffung von Mehrwerten für den Kunden und gegenüber der Konkurrenz nötig (Kollmann 2014, S. 106). Gerade für Startups ist ein erfolgreiches Produkt nicht nur über die Verkaufszahlen identifizierbar, sondern vor allem über die Art und Weise wie Kunden das Produkt oder die Dienstleistung nutzen. Kollmann stellt dazu fest, das viele Startups gerade über „{...} die variablen Nutzungskosten oftmals den Großteil der Einnahmen {...}" generieren. Aus diesem Grund sind neben der auf das Produkt bzw. Dienstleistung bezogenen Einstellungs- und Handlungsebene des Kunden, auch die Nutzungsebene in dem von Kollmann entworfenen Akzeptanzmodell eines Startups integriert (Kollmann 2014, S. 375). Abschließend entscheidet somit die Akzeptanz des Kunden über den Erfolg eines Startups (Kollmann 2014, S. 106).

Der Erfolgsfaktor Marktzugang ist geprägt von einer Befriedigung des Kundenbedürfnisses bzw. der Etablierung des Produkts oder der Dienstleistungen am Markt. Um diesen Erfolg am Kunden zu entwickeln, liegen die Grundlagen des Markteintritts im Bereich der Preis-, Produkt- & Kommunikationspolitik des Startups, in Abhängigkeit des Erfolgs auch folgend im Bereich der Distributionspolitik (Kollmann 2014, S. 108). Kollmann stellt zudem fest, dass speziell für Startups die zunehmend geringeren Zyklen der Änderung des Kundenbedürfnisses von Vorteil sind. Da große Unternehmen Schwächen in der Flexibilität von Produktumsetzungen diesbezüglich aufweisen, liegen hier Chancen für Startups mit neuen

und innovativen Produkten den Zugang in den Markt zu finden (Kollmann 2014, S. 423). Zwei Möglichkeiten existieren für diesen essentiellen Zugang zum Markt. Durch eigene vom Startup finanzierte Aktivitäten oder durch Kooperationen mit anderen Institutionen, mit deren Hilfe die erwünschten Effekte zum Markteintritt erreicht werden (Kollmann 2014, S. 108).

Der Autor Kollmann bezeichnet den Erfolgsfaktor Prozesse innerhalb eines Startups als „{...} solides operatives Fundament eines jeden Unternehmens" (Kollmann 2014, S. 107). Kennzeichnend für Startups sind aber wiederum die informellen und unkontrollierten Aktivitäten, welche er als kritischen Status des Unternehmens einordnet. Diesen unsicheren Status zu verlassen, sowie die Etablierung von Arbeits-, Finanz- und Organisationsprozessen, neben der eigentlichen Aufbauorganisation, sind Voraussetzungen für ein erfolgreiches Startup. Um dies zu verwirklichen, werden notwendige Projekt- und Prozessmanagements benötigt, welche u. a. die Anzahl der gestarteten Aktivitäten qualitativ steuern (Kollmann 2014, S. 107). Innerhalb der ersten beiden Lebensphasen des Startups ist auch die Frage nach dem Unternehmensstandort als Erfolgsfaktor entscheidend. Auf Basis von fünf Kriterien diskutiert Kollmann die resultierenden Faktoren, welche in Kapitel 3.6 näher betrachtet und auf diese Arbeit angewendet werden (Kollmann 2014, S. 248f.).

Als abschließenden Erfolgsfaktor benennt Kollmann die Finanzen bzw. die finanzielle Struktur eines Startups. Erfahrungsgemäß ist dies einer der häufigsten Schwachstellen des jungen Unternehmens, da realistische Umsatz- und Investitionsprognosen nur durch konstante und realistische Finanzplanung verwirklicht werden können (Kollmann 2014, S. 109). Die Art der Finanzierung lässt sich durch zwei Grundmodelle unterscheiden, einer *strategie-bestimmenden* und einer *strategie-erfüllenden* Gründungsfinanzierung. Für Startups mit *strategie-bestimmender* Finanzierung sind u. a. das eingebrachte Kapital der Gründer, Bankkredite oder öffentliche Finanzmittel als Finanzierungsinstrument vorgesehen, von Kollmann auch als *Low-Budget-Modell* bezeichnet. Beim *Big-Budget-Modell* hingegen, also der *strategie-erfüllenden* Finanzierung, sind u. a. Venture Capital, Business Angels oder ein Börsengang die Quelle der Finanzierung. Kollmann erkennt in diesem Bereich die anwachsende Entwicklung von Mischformen aus Eigenkapital und differierenden Beteiligungsarten als Finanzierungsoption des Startups (Kollmann 2014, S. 184ff.). So sollte aber dieses gesammelte Risikokapital zur Erhöhung des Cash-Flows des Startups genutzt werden, z. B. durch strategische Investitionen in den Vertrieb. Des Weiteren sind Aspekte des Finanzcontrolling und die Kommunikation mit Kapitalgebern von Relevanz, um als Erfolgsfaktor eines Startups zu gelten (Kollmann 2014, S. 109).

3.2 Erfolgsfaktoren nach Faltin

Der Autor Faltin verdeutlicht in seiner Arbeit die Umstände einer Gründung als persönliches Werk des Gründers und die Ausarbeitung des so genannten Entrepreneurial Designs. Aus dieser Argumentation heraus sind die von ihm formulierten Erfolgsfaktoren eines Startups auf das unternehmerische Konzept fokussiert, von ihm als Entrepreneurial Design bezeichnet (Faltin 2014, S. 39f.).

Bevor auf die Erfolgsfaktoren innerhalb des Entrepreneurial Designs eingegangen wird, soll als zusätzlicher Faktor des Erfolges die Person des Gründers und dessen Umfeld betrachtet werden. Für die Generierung einer Startup-Idee beruft sich Faltin auf die Schlussfolgerung von Vesper, nach Untersuchung über 100 erfolgreicher Unternehmensgründungen, dass die systematische Reflexion und „Entwicklung einer Idee" ein wesentlicher Erfolgsfaktor schon vor Beginn des eigentlichen Startups sei. Hierzu ist für die Gründer ein „impulsreiches Umfeld" von Nutzen, bei der die „kreativen Einstellungen und Arbeitsweisen" angeregt und unterstützt werden (Faltin 2014, S. 31). Dazu gehören z. B. Vorbilder oder Berater, welche schon Erfahrungen im Bereich von Gründungen besitzen und die Idee entsprechend begleiten bzw. einschätzen können (Faltin 2014, S, 47). Auch sollte die generierte Idee bzw. dessen „Ideenkonzept" zu einer Gründerperson in der Art und Weise passen, dass diese seine Neigungen, Talente und persönliche Lebenseinstellung unterstützt. So benötigt eine Gründung sehr viel „{...} Energie, die nur schwer mit Pflichtbewusstsein und Arbeitsdisziplin [des Gründers – Anm. d. Verf.] allein aufgebracht werden kann" (Faltin 2014, S. 73f.). Eine negative Erfolgsfaktorenabgrenzung macht Faltin aber im Bereich der Persönlichkeit des Gründers. In Bezug auf die verfügbaren Persönlichkeitsmerkmale sieht er, auf Grundlage diverser Studien, keinen Zusammenhang zwischen „{...} vorgegebenen Charaktereigenschaften eines Gründers {...}" und „{...} Vorhersagen für seinen wirtschaftlichen Erfolg" (Faltin 2014, S. 183f.).

Nachfolgend wird auf den für Faltin zentralen Erfolgsfaktor Entrepreneurial Design bzw. dessen einzelne Faktoren detaillierter eingegangen, welche er als die eigentliche unternehmerische Leistung definiert und in den Mittelpunkt stellt. Eingerahmt zwischen dem Erfolgsfaktor eines neuen Forschungsergebnisses bzw. einer neu entwickelten Technologie und der benötigten Akzeptanz des Kunden bzw. des Marktes gilt das Entrepreneurial Design als „{...} das entscheidende Gelenkstück" eines erfolgreichen Startups (Faltin 2014, S. 38f.).

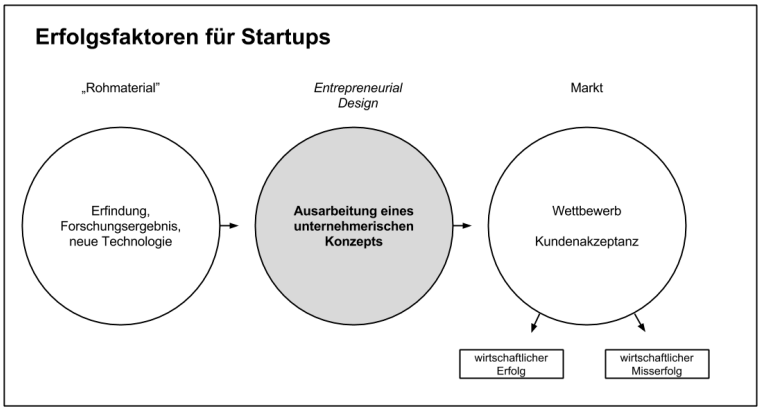

Abbildung 10: Erfolgsfaktoren für Startups nach Faltin

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Faltin 2014, S. 39)

Als wesentlichen Erfolgsfaktor des Entrepreneurial Designs sieht Faltin die Herausarbeitung eines Marktvorteils gegenüber der Konkurrenz. Je höher dieser Marktvorteil realisiert werden kann, desto höher sind die Chancen auf Erfolg. Ein Marktvorteil kann z. B. eine preisliche Überlegenheit für den Kunden sein. Faltin stellt heraus, dass dessen Kommunikation und das Vorteilsverständnis des Kunden gegeben sein muss, damit dieser Faktor auf den Erfolg des Unternehmens einzahlt. Der strategische Umgang mit Imitatoren ist ein weiterer Erfolgsfaktor des Autors Faltin. Er weist darauf hin, dass ein unternehmerisches Konzept einen Vorsprung vor Imitatoren besitzen muss. Hohe Risiken einer Imitation besitzen aber gerade digitale Startups, welche eine eigene Technologie entwickelt und zur Marktreife gebracht haben. Meist nutzen auch Patente auf diese Technologien nur wenig, wenn im *Silicon Valley*, Taiwan oder Singapur leicht verbesserte Technologien entwickelt und auf den globalen Markt gebracht werden. Die Strategie des Unternehmens muss so im technischen, als auch im wirtschaftlichen Bereich der Obsoleszenz ausgelegt sein, um sich im weltweiten Wettbewerb zu behaupten (Faltin 2014, S. 42f.). Faltin sieht auf dieser Basis sogar erhöhte Erfolgschancen eines Startups, wenn es „{...} offen und flexibel bleibt und jeweils die technologisch am weitesten entwickelte oder preiswerteste Lösung am Markt einkauft" (Faltin 2014, S. 44). Ein möglichst niedriger Finanzierungsaufwand ist ein weiterer Erfolgsfaktor für das Startup. Die Nutzung von einzelnen Komponenten für die benötigten Unternehmensbereiche und eine möglichst geringe Aufnahme von Fremdkapital sind laut Faltin Maßstäbe für die Qualität eines Entrepreneurial Designs. Auch das Marketing sollte integraler Bestandteil des Konzepts sein, so besitzt die Idee einen qualitativen Einfluss auf den Erfolg im Bereich des Marketings. „Je ausgefallener die Idee {...}, desto größer sind ihre Chancen, in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden" formuliert Faltin hierzu als Grundsatz (Faltin 2014, S. 44).

Als High Potential Entrepreneurial Design bezeichnet Faltin Ideenkonzepte, welche ergänzend zu den oben genannten Erfolgsfaktoren die Prinzipien der Skalierbarkeit, der Einfachheit und der Minimierung des Risikos zusätzlich befolgen.

3.3 Erfolgsfaktoren nach Kroiß

Der Autor Kroiß liefert mit seiner empirischen Untersuchung "Erfolgsfaktoren von Internet-Start-Ups (sic!)" einen umfassenden Beitrag zur deutschen Erfolgsfaktorenforschung im Bereich digitaler Startups. Die innerhalb dieser Forschung erzielten Erkenntnisse des Autors werden nun in diesem Kapitel erläutert (Kroiß 2003, S. 3f.).

Auf Grundlage der über 25 aufgestellten Hypothesen für erfolgskritische Faktoren wurden innerhalb der Studie acht Faktoren herausgearbeitet, welche in den überwiegenden Phasen des Unternehmens als erfolgskritisch gelten. So besteht der Erfolgsfaktor einer Teamgründung aus Sicht von Kroiß bei einer Zusammensetzung des Gründerteams mit komplementären Kenntnissen und einer effizienten Gruppengröße. Gerade im Hinblick auf die „{...} komplexen Anforderungen der Gründungs- und Wachstumsaufgaben" ist die Kompensierung von Schwächen und eine Aufteilung der Aufgaben im Team hierfür verantwortlich (Kroiß 2003, S. 177f.). Die Unternehmensgröße wird von Kroiß als „bedeutender" Erfolgsfaktor bezeichnet, „{...} da mit ihr die Produkteffizienz, die Ressourcenausstattung, die Erfolgserwartungen und die Marktmacht der Gründer verbunden sind" (Kroiß 2003, S. 176). Eine Wahl der Rechtsform ist ein erfolgskritischer Faktor, sobald das Startup eine gewisse Unternehmensgröße angenommen hat. Die noch in der Startphase, in Relation zum Umsatz gemessen, hohen Kosten einer haftungsbeschränkten Gesellschaftsform sind gerade in Hinsicht auf die schnell veränderten Bedingungen im Umfeld von digitalen Startups von Vorteil. Hierbei wird der „{...} Vorteil der Haftungsbegrenzung durch die Kappung der für die Eigentümer relevanten Ergebnisverteilung in der Verlustzone" zum Erfolgsfaktor für Startups (Kroiß 2003, S. 177). Als weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor nennt der Autor Kroiß die Markteintrittsplanung. Diese ist durch die Ausarbeitung eines ausführlichen Businessplans umzusetzen. Innerhalb dieser Planung für den Eintritt in den Markt, sind die beiden weiteren Erfolgsfaktoren des relativen Markteintrittszeitpunkt und der Markteintrittsbarrieren enthalten. Diese werden vom Autor kollektiv betrachtet und unterliegen in der praktischen Umsetzung zwei verschiedenen Strategien seitens der Startups. Auf der einen Seite steht ein Markteintritt als Pionier in einem Marktsegment und der gleichzeitige Aufbau von möglichst hohen bzw. selbstbestimmten Markteintrittsbarrieren für nachahmende Konkurrenz. Auf der anderen Seite steht das erhöhte Risiko des Pioniers und der zukünftigen

Marktentwicklungen, sodass die „zweitbeste" Strategie eines Startups das imitieren der „First Market Mover" ist (Kroiß 2003, S. 176ff.).

Die beiden abschließenden Erfolgsfaktoren liegen laut Kroiß bei einer Fokussierung der Kooperationsbereitschaft sowie der Wettbewerbsintensität mit dem das Startup im Markt konfrontiert wird. Bei Kooperationen mit anderen Unternehmen, ein weiterer hier nicht weiter ausführlich betrachteter Erfolgsfaktor explizit innerhalb der Startup-Phase, gilt eine Fokussierung auf die Kernkompetenzen des Startups. Ansonsten besteht das Risiko einer Verschwendung der zur Verfügung stehenden Ressourcen mit strategisch unwichtigen Aufgaben, bzw. ein Verlust des vollen Leistungsangebotes. Abschließend ist festzuhalten, dass eine „hohe Wettbewerbsintensität im Marktsegment negativen Einfluss auf den Erfolg aller Unternehmen dieses Segments hat und umgekehrt. Entsprechend erfolgreicher sind im Mittel die techniklastigen Infrastruktur-, ISP, Software- und Integrationsleistungsanbieter, während die Unternehmen in den Segmenten B2B, Multimedia, Navigation, Inhalte und spezialisierte Services tendenziell eher weniger erfolgreich agieren" (Kroiß 2003, S. 177f.).

An dieser Stelle ist zusammenzufassen, dass die von Kroiß ermittelten Erfolgsfaktoren für Startups nicht grundlegend neuen Regeln unterstellt sind und „{...} sich auch die oft bekundeten neuen Marktgesetze der Internet-Ökonomie nicht in der vorliegenden Untersuchung wiederspiegeln, denn der Großteil der in dieser Arbeit [von Kroiß – Anm. d. Verf.] identifizierten Erfolgsfaktoren ist auch aus themennahen (technologiegetriebenen) Branchen bekannt {...}" (Kroiß 2003, S. 178.).

3.4 Erfolgsfaktoren des Startup Genome Project

„It takes a village to raise a child and it takes an ecosystem to create a startup."

(Startup Compass Inc. 2012, o.S.)

Welche Faktoren ein digitales Startup zum Erfolg führen, wird aktuell innerhalb eines laufenden Forschungsprojektes namens „Startup Genome Project" aus dem *Silicon Valley* heraus untersucht. Mit dem Startup Genome Report der Autoren bzw. Gründer Marmer, Herrmann und Dogrultan aus dem Jahr 2011 erstellten diese mit Unterstützung der Berkeley- und Stanford University ein über 50-seitiges Forschungspapier. Auf Basis der Daten von über 650 digitalen Startups soll diese Analyse der „{...} first step toward cracking the innovation code of Silicon Valley and spreading it to the rest of the world" (Marmer et al. 2012b, S. 1) darstellen. Neben den klassischen Erfolgsfaktoren für Startups wie Nutzerwachstum,

eingesammeltes Kapital, Team- und Marktgröße, aufgebrachte Arbeitszeit und Anzahl an zahlenden Nutzern, stellt die Studie weitere Erfolgsfaktoren u. a. anhand des von den Autoren eingeführten *Startup Lifecycle* dar (Marmer et al. 2012b, S. 67). Diese sollen nun im Folgenden detaillierter betrachtet werden.

Um einen Benchmark zwischen einzelnen Startups anbieten zu können, eines der Forschungszwecke des „Startup Genome Projects", basiert dieser auf einem Startup Lifecycle. Dieser wiederum basiert in loser Anlehnung an das *Customer Development* des Autors Blank, welches in dieser Arbeit in Kapitel 2.2.1 beschrieben wurde. So bestehen die sechs Phasen des Startup Lifecycle aus der Discovery-, Validation-, Efficiency, Scale-, Profit Maximization und Renewal-Phase (Marmer et al. 2012a, S. 6).

Ein ermittelter Erfolgsfaktor ist die konstante Fokussierung der gestarteten Aktivitäten des Startups, auf Basis der vordefinierten Aufgaben und Meilensteine innerhalb der einzelnen Phasen des Startup Lifecycles. So sind Startups erfolgreicher, welche ihr Angebot *pivotieren* und die benötigte Dauer der Produktvalidierung einhalten. Des Weiteren ist die Einhaltung der definierten Meilensteine einzelner Phasen, d. h. der theoretisch korrekte Zeitpunkt zur Skalierung des Startups, als Erfolgsfaktor anzusehen (Marmer et al. 2012a, S. 25f.). Gründungen im Team sind ein weiterer Erfolgsfaktor, da diese laut Studie im Schnitt mehr als dreimal so schnell die Scale-Phase erreichen, wie ein alleiniger Gründer (Marmer et al. 2012b, S. 5). Zudem sind Solo-Gründer weniger bereit ihr Produkt auf die Marktbedürfnisse anzupassen und *pivotieren* ihr Angebot entsprechend kaum. Dies ist ein zusätzliches Kriterium, aus welchem Grund Teams für Feedbackschleifen besser aufgestellt sind (Marmer et al. 2012b, S. 49). Doch nicht nur die Anzahl der Personen im Gründerteam ist entscheidend, sondern auch die jeweiligen Erfahrungen und Qualifizierungen innerhalb des Teams. So gilt ein ausbalanciertes Team aus dem wirtschaftlichen- und technischen Bereich als Erfolgsfaktor, da diese laut Studie dreißig Prozent mehr Geld für ihr Startup einsammeln, ein höheres Nutzerwachstum aufweisen und sich mit höherer Wahrscheinlichkeit für den richtigen Zeitpunkt einer Skalierung des Startups entscheiden (Marmer et al. 2012b, S. 5).

Den höchsten Einfluss auf den Erfolg eines Startups hat laut Studie die Lernbereitschaft der Entrepreneure, sodass diese zusätzlich als Erfolgsfaktor anzusehen ist. Entrepreneure die von hilfreichen Mentoren profitieren, effektiv die Metriken und Kennzahlen ihres Startups tracken und von „startup thought leaders" lernen, sammeln siebenmal mehr Geld und haben einen dreieinhalbmal höheren Nutzerwachstum (Marmer et al. 2012b, S. 5). Als abschließender Erfolgsfaktor für Startups laut Marmer et al. gilt, dass „{...} most successful founders are driven by impact rather than experience or money" (Marmer et al. 2012b, S. 5).

3.5 Sonstige Modelle zu Erfolgsfaktoren von Startups

Neben den in dieser Arbeit ausführlich beschriebenen Erfolgsfaktoren seitens der Autoren Kollmann, Faltin, Kroiß und Marmer et al. gibt es noch weitere Werke innerhalb der deutsch- und englischsprachigen Literatur, die Erfolgsfaktoren von digitalen Startups benennen.

So formuliert der Autor Bradberry sechs Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Gründung eines digitalen Startups. Im Folgenden sind das die Bereitschaft des Gründers, eine hohe Orientierung an den Markt, ein Geschäftsmodell mit Fokussierung auf Finanzierung und Gewinn, Agilität innerhalb des Geschäftsmodells, aufrichtige und ehrliche Kommunikation, sowie als abschließender Erfolgsfaktor eine Ausdauer des Unternehmens trotz limitierter Ressourcen von Zeit und/oder Geld (Bradberry 2011, S. 46f.).

In Form einer Meta-Analyse diverser Studien zu den Erfolgsfaktoren von „new technology ventures", in dieser Arbeit als digitale Startups definiert, konnten Song et al. 24 mögliche Erfolgsfaktoren innerhalb der Literatur identifizieren. Nach der Korrektur von Artefakten und Stichprobengrößen innerhalb dieser verschiedenen Studien benennen die Autoren nun acht homogen signifikante Erfolgsfaktoren für digitale Startups, welche korrelierend mit dem Erfolg des Unternehmens sind (Song et al. 2008, S. 7).

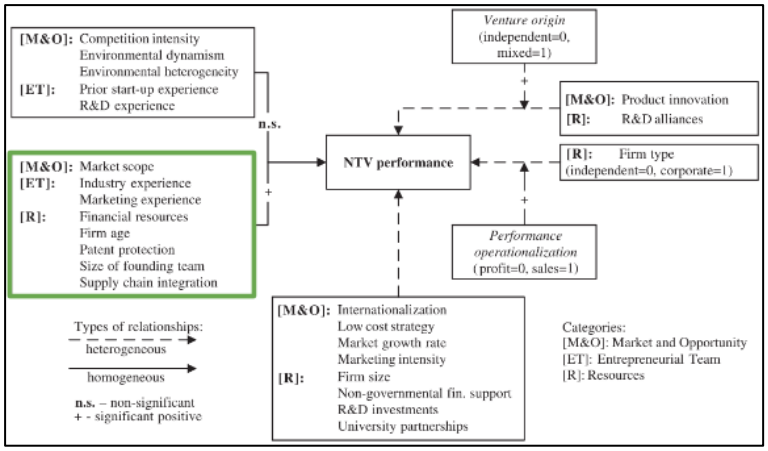

Abbildung 11: Erfolgsfaktoren von "new technology ventures"
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Song et al. 2008, S. 16)

Diese acht Erfolgsfaktoren sind innerhalb der Abbildung 11 in grün markiert und bestehen inhaltlich aus dem Umfang des Marktes, Branchen- und Marketingerfahrung des Managements, finanzielle Mittel des Startups, dem Unternehmensalter, dem Schutz durch Unternehmenspatente am Produkt oder den Verfahrenstechniken, der Größe des

Gründungsteams und eines ganzheitlichen Supply-Chain Managements (Song et al. 2008, S. 7ff.).

In einem Artikel des Wirtschaftsmagazins brand eins hat der Wirtschaftsjournalist Thomas Range fünf Erfolgsfaktoren für digitale Startups benannt. Diese unterscheiden sich nicht von denen großer Unternehmen wie „{...} Aldi, IBM oder Nike" (Range 2015, S. 123). „Der Unterschied besteht allein in der Geschwindigkeit, mit der digitale Unternehmen entstehen und groß werden. Sie müssen in wenigen Jahren Entwicklungsschritte durchlaufen, für die Familienunternehmen früher mehrere Generationen Zeit hatten. Das ist der Fluch der neuen Zeit. Und die große Chance" (Range 2015, S. 123). Als ein Erfolgsfaktor nennt er die Person des Gründers. Bei diesem gilt eine Kombination aus „Größenwahn" mit persönlicher Bescheidenheit als erfolgsversprechend. Zudem bestehen die Persönlichkeitsmerkmale bzw. Stärken eines erfolgreichen Gründers aus Naivität in Kombination mit strategischer Kompetenz. Innerhalb der strategischen Kompetenz liegt der Fokus auf einer Analysefähigkeit und einem klassischen Managementwissen mit der Fähigkeit sich auf wachsende Aufgaben aufgrund der schnellen Entwicklungsphasen eines Startups einzustellen bzw. mit Hilfe von Mentoren und neuen Mitarbeitern das geforderte Know-how in das Unternehmen zu integrieren (Range 2015, S. 115f.). Auch das Produkt eines Startups gilt als Erfolgsfaktor, bei dem meist das beste Angebot am Markt erfolgreich wird. Der Autor nennt hier das Beispiel der Suchmaschine *Google*, welche sich Mitte der 90er Jahre aufgrund besserer Suchergebnisse für die Nutzer gegen Konkurrenten wie *Lycos*, *Yahoo* und *Altavista* durchsetzte. Neben der „technischen Raffinesse" benennt der Autor zusätzlich die Einfachheit der Bedienung, die Qualität des Designs, den Hipness-Faktor und die Anpassungsfähigkeit als weitere Erfolgsfaktoren für das Produkt eines Startups. Besondere Aufmerksamkeit sollte in diesem Bereich auf den Hipness-Faktor gelegt werden, den der Autor folgend beschreibt:

> "Die Pioniere machen das Produkt bekannt, der Mainstream will auch cool sein und zieht nach. Netzwerkeffekt bedeutet: Je mehr Leute eine App herunterladen, desto attraktiver wird ein digitales Produkt, das auf dem Austausch von Informationen beruht. Und desto mehr Kunden empfehlen es weiter." (Range 2015, S. 116f.)

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist der Investor des Startups, denn ausschließlich „{...} wenn Gründer und Investoren wirklich groß denken, kann etwas wirklich Großes dabei herauskommen" (Range 2015, S. 118). Dabei gibt es verschiedene Investorenmodelle, welche der Autor innerhalb des Artikels aufzeichnet. So ist es durch günstiges Cloud-Computing möglich mit *Bootstrapping*, d. h. mit eigenen Mitteln finanziert, ein Startup zu gründen. Eine weitere Möglichkeit ist der Anschluss an *Acceleratoren*, die Unternehmen in der Frühphase unter anderem durch Mentoren behilflich sind, ohne dafür direkt zwangsläufig Unternehmensanteile in Anspruch zu nehmen. Ab dem Zeitpunkt einer weiteren Skalierung

des Unternehmens sieht der Autor aber wiederum nur drei Optionen von Investoren für die Gründer zur Verfügung. „Die reinen Geldbeschaffer wie die Silicon-Valley-Legende Fred Wilson {...}", welche sich nicht in die Tätigkeiten und Entscheidungen des Startups einmischen und den Gründern vertrauen (Range 2015, S. 118). So genannte Service-Investoren als zweite Option, welche durch ihre bestehenden Business-Kontakte neue Kooperationen anbahnen, die Rekrutierung von Mitarbeitern erleichtern oder die Geschäftskonzepte des Startups optimieren. Als abschließende Option nennt der Autor den Anschluss an so genannte *Company Builder*, wie es in Berlin z. B. *Rocket Internet* praktiziert. Diese Art der Startupinvestitionen ist in den USA nicht branchenüblich, hat sich in Europa aber z. B. im E-Commerce als erfolgreich erwiesen (Range 2015, S. 118f.). Die beiden abschließenden Erfolgsfaktoren nach Range sind der Zeitpunkt des Markteintritts und trotz aller für die Gründer zur Verfügung stehenden Daten, das Glück.

Darüber hinaus gibt es noch weitere Erfolgsfaktoren von jungen Unternehmen der Autoren Jacobsen (2006) und Timmons (1998), welche sich eher allgemein auf Entrepreneurship beziehen. Auf diese soll aber im Rahmen dieser Arbeit nicht detaillierter eingegangen werden. Jakobsen hatte hier 16 Erfolgsfaktoren innerhalb der personellen-, der organisationalen- und der externen Dimension herausgefiltert:

> „Die personelle Dimension umfasst all die Erfolgsfaktoren, die direkt von Personen ausgehen oder sie direkt beeinflussen. Die organisationale Ebene besteht aus den Faktoren, die das Unternehmen und seine Struktur direkt betreffen. Die externe Dimension enthält jene Faktoren, die von außen wirken, entweder direkt auf den Entrepreneur oder auf das neue Unternehmen." (Jacobsen 2006, S. 125)

Für Timmons bestehen die „Triebkräfte" einer erfolgreichen Unternehmensgründung aus dem Zusammenspiel der Faktoren kontra dem Abschätzen von Marktlücken in den Bereichen der Gründer, der Geschäftsidee und den erforderlichen Ressourcen.

> „Der Schlüssel dazu ist eine sorgfältige und realistische Einschätzung dieser Triebkräfte: der Stärken und Schwächen des unternehmerischen Kopfes wie des Führungsteams, der Geschäftsidee und der Notwendigkeiten für ein erfolgreiches Vorgehen wie einen möglichen Ertrag. Dieser Prozeß (sic!) verläuft zum großen Teil iterativ, d.h. er ist ein dauerndes Herumprobieren, ein Lernprozeß (sic!), mit dem Ziel vorherzusehen, was zu tun ist, wo sich die 'Lücken' herausstellen während der Entfaltung des Unternehmens und - von größter Bedeutung - wie ein reibungsloses Funktionieren zu bewerkstelligen ist." (Timmons 1998, S. 158f.)

3.6 Die Erfolgsfaktor Standort bei Gründung digitaler Startups

In der bisherig aufgeführten Literatur dieser Arbeit wird der Erfolgsfaktor Standort nicht, oder nur am Rande aufgeführt. So belegt Kroiß zum Beispiel statistisch, dass die Wahl des Standorts nicht zu den Erfolgsfaktoren von Startups gehört (Kroiß 2003, S.180). Dagegen ist

kritisch einzuwenden, dass sich die von ihm angelegte Studie nicht auf neusten Stand befindet und aus dieser Begründung heraus entsprechend aktuelle Entwicklungen nicht berücksichtigt werden. Gerade an Standorten in Deutschland sind diese spezifischen Entwicklungen im Startup-Bereich rasant, was sich auch an dem immer kürzeren Auflagenzyklus der Lehrbuchreihe “”E-Entrepreneurship” von Kollmann wiederspiegelt. In der aktuellsten Ausgabe aus dem Jahr 2014, nennt er erstmals im Rahmen der Ideenformulierung des Startups fünf Kriterien einer Erfolgssteigerung durch die Wahl des Standorts. Neben den rechtlichen, finanzbezogenen und marktbezogenen Kriterien, sind vor allem die von Kollmann genannten Kriterien der Infrastruktur und des Umfelds für diese Arbeit relevant (Kollmann 2014, S. 248ff.). In der Phase der Ideenformulierung sieht auch De einen Einfluss auf die Wahl des Standorts, durch die Art der Gründungsidee und den dafür vorgesehen Standort des Marktes. So entscheidet diese darüber, „ob wir deren Nähe [den Standort des Marktes - Anm. d. Verf.] suchen sollten oder gegebenenfalls die Nähe unserer Lieferanten” (De 2005, S. 94). Auch Kiehl nennt fünf Faktoren, welche Einfluss auf das regionale Gründungsverhalten besitzen. Dies sind Faktoren der Regions- bzw. Mesoebene, die den positiven oder negativen Erfolg eines Startups beeinflussen können. Neben der Branchen- und Größenstruktur der bestehenden Unternehmen einer Region, Entwicklungen und Höhe der regionalen Nachfrage sind auch die gründerbezogene Infrastruktur und die gründungsbezogenen regionalen Standortfaktoren von Bedeutung (Kiehl 2013, S. 47ff.).

Neben den deutschsprachigen haben sich zudem englischsprachige Autoren mit dem Erfolgsfaktor Standort für Startups beschäftigt. So sind laut Oakey durch diverse in unterschiedlichen Zeiträumen, sowie an verschiedenen Orten und Ländern erhobene Studien vier Faktoren für einen Standortvorteil als verantwortlich anzusehen. Das lokale Risikokapital (öffentlich und privat), weitere ansässige Entrepreneure und die Verfügbarkeit von qualifizierten Personal (Arbeitern und Angestellten), sowie benötigten lokalen Dienstleistungsanbietern innerhalb der Region (Oakey 2012, S. 52). Auch für die Autoren George/Bock ist aus Sicht der meisten Gründer eine positive Würdigung der Standortvorteile von Regionen welche „{...} already attained a ‘critical mass’ of resources” zu erkennen. So hat es für George/Bock den Anschein, dass der Standort eines digitalen Startups einen Einfluss auf die langfristigen Wachstumsoptionen des Unternehmens hat. Als weitere kritische Faktoren werden zudem die Verfügbarkeit von Geldmitteln und talentierten Personal eingeschätzt (George/Bock 2009, S. 134). Aus den Aspekten der Globalisierung und der Verbreitung des Internets heraus, argumentiert Down für eine sich weiter verbreitende Delokalisierung von Unternehmen und damit gegen einen positiven Einfluss des Faktors Standort. Diese Startups sind durch eine Vernetzung via Internet im weltweiten Handel fest integriert. Doch selbst Down muss Grenzen einer Delokalisierung von Startups feststellen, als

er sich auf das für Startups benötigte, lokal ansässige Personal bezieht. Dies ist meist nur lokal, aufgrund der Wohnsituation der Belegschaft verfügbar (Down 2010, S. 154). Durch die nachfolgenden Ausführungen von George/Bock lässt sich aber abschließend schlussfolgern, dass für eine Standortentscheidung eines Startups meist nur zwei unterschiedliche Orte in Frage kommen:

> „In theory, companies can be formed anywhere *{...}*, but our experience, in agreement with the general research results, suggests that both real and perceived factors lead most start-ups to choose one of two locations: either the local environment or an established area with a cluster of companies and organizations in similar and related fields." (George/Bock 2009, S. 134f.)

Nachfolgend wird nun auf das Prinzip des Startup-Ökosystems von Gründerstandorten näher eingegangen und die drei Theorien des DSM von Ripsas/Tröger aus Deutschland, dem französischen Wissenschaftler Peter Vogel, so wie dem Early-Stage Investor und Entrepreneur Brad Feld aus den USA beschrieben.

4 Standortbezogene Betrachtung eines Startup-Ökosystems

Die wissenschaftliche Betrachtung und Forschung zu Startup-Ökosystemen an einem lokalen Ort bzw. Standort ist noch wenig entwickelt. Angesiedelt ist dieser junge und noch wenig ausdifferenzierte Forschungsbereich innerhalb der Wirtschaftswissenschaften. Aus der Wissenschaft und Praxis heraus gibt es die ersten Erkenntnisse, wie und warum solche speziellen Ökosysteme entstehen. So ist als einer der ersten Wissenschaftler in diesem Bereich, mit der Gründung des Babson Entrepreneurship Ecosystem Project im Jahr 2010, Daniel Isenberg anzusehen. (Ripsas/Tröger 2015, S. 13). Er macht in seinen Forschungen deutlich, dass z. B. spezielle Maßnahmen zur Förderung von Gründungen und damit auch dem Startup-Ökosystem direkt auf die lokale Ebene abgestimmt sein müssen, damit diese das Potenzial besitzen erfolgreich zu werden (Isenberg 2010. S. 44). Weitere Projekte mit globaler Aufmerksamkeit zu diesem Thema sind aus der Praxis heraus entstanden, wie z. B. The Global Startup Ecosystem Ranking 2015, bei der 20 verschiedene Gründerregionen weltweit in einem Benchmark zusammengefasst sind (Herrmann et al. 2015, S. 23). Auch innerhalb des Global Entrepreneurship Monitors (GEM) aus dem Jahr 2014, welcher jährlich seit 1999 weltweit Umfragedaten von Gründeraktivitäten sammelt, sind wissenschaftliche Ansätze u.a zum Thema Startup-Ökosystem veröffentlicht. Auf Grundlage der einzigartigen Datenbasis des GEM, sind zwei verschiedene Sichtweisen auf das Themengebiet Entrepreneurship möglich. Auf spezifische Regionen innerhalb einer geografischen Sichtweise und auf

Entwicklungsphasen im Rahmen einer wirtschaftlichen Betrachtungsweise (Singer et al. 2015, S. 10ff.).

Innerhalb der folgenden Kapitel soll auf die Startup-Ökosystem Theorien seitens des Deutschen Startup Monitors 2014 der Wissenschaftler Ripsas/Tröger, dem Seriengründer, Wissenschaftler und Mitglied des Think Tanks des World Entrepreneurship Forums Peter Vogel (Vogel 2015, S. xxiii) und dem Gründer, Risikokapitalgeber und Buchautor Brad Feld (Feld 2012, S. 189f.) näher eingegangen werden.

4.1 Bausteine eines Startup-Ökosystems

Innerhalb der wissenschaftlichen Literatur wird für die einleitende Definition eines Startup-Ökosystems zumeist auf die Begriffserklärung aus der Ökologie zurückgegriffen. So wurde der Begriff Ökosystem erstmals 1935 von Tansley eingeführt (Vogel 2013, S. 6) und ist in einer aktuellen Definition von Willis als eine Einheit bestehend aus einer oder mehreren Gemeinschaften von Organismen und deren physikalischen und chemischen Umgebungen beschrieben. Diese sind in jedem Maßstab vorhanden, zumeist genau spezifiziert, und bilden kontinuierliche Ströme aus Masse und Energie in einem interaktiven, offenen System (Willis 1997, S. 268f.). Als Entrepreneurial Ecosystem wiederum oder wie in dieser Arbeit entsprechend als Synonym bezeichnet, definiert Vogel das Startup-Ökosystem folgendermaßen: Ein Startup-Ökosystem ist eine dynamische und interaktive Gemeinschaft innerhalb einer geografischen Region. Diese besteht aus unterschiedlichen, voneinander abhängigen Akteuren wie Entrepreneuren, Institutionen als auch Organisationen sowie einzelne Faktoren wie z. B. Märkte, gesetzliche Rahmenbedingungen, Förderungen und einer gelebten Gründungskultur. Diese nebeneinander bestehenden und aufeinander wirkenden Akteure und Faktoren, entwickeln sich im Laufe der Zeit, um neue Unternehmensgründungen zu fördern und zu unterstützen (Vogel 2013, S. 6).

Auf der Basis der Erkenntnisse von Isenberg, nennt die aus der Praxis stammende Autorin Theodotou, zehn Bausteine eines Startup-Ökosystems die in folgender Grafik abgebildet sind.

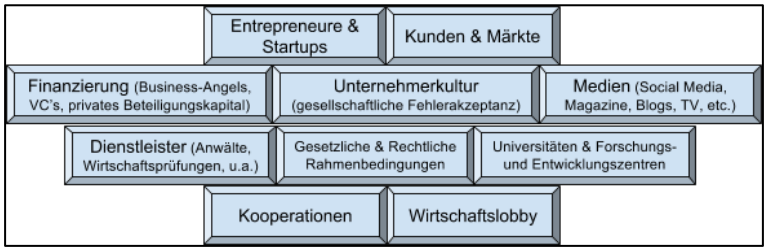

Abbildung 12: Zehn Bausteine eines Startup-Ökosystems

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Theodotou 2012, S. 8)

Analog einer Darstellung eines Ökosystems in der Natur, besteht ein Startup-Ökosystem für Theodotou aus verschiedenen Schlüsselkomponenten. Sie folgt der groben, aber damit auch besser greifbaren, Definition der Komponenten von Isenberg. Diese zehn in loser Reihenfolge genannten Komponenten, sind ihrer Meinung nach allesamt entscheidend. Für die Entwicklung eines erfolgreichen Startup-Ökosystems, örtlich unabhängig, ist der simultane Wachstum in allen Bereichen eine wichtige Voraussetzung (Theodotou 2012, S. 8).

4.1.1 Ansatz I (DE): Entrepreneurship-Ökosystem als Academic Framework des DSM

Mit dem Entwurf eines Entrepreneurship-Ökosystems als Academic Framework zeichnen Ripsas/Tröger in Abbildung 13 eine theoretische Modelldarstellung, welche auf Basis des amerikanischen Wissenschaftlers Daniel Isenberg entstanden ist. Im weiteren Verlauf der Arbeit soll dieses als Startup-Ökosystem benannt werden. Das verwendete Modell ist jedoch um eine für Ripsas/Tröger maßgebliche Perspektive ergänzt. Diese Unternehmer- und Mitarbeiterperspektive stellt für die Autoren den Kern des Frameworks dar, welche mit „Startups/KMU - Unternehmerperspektive/Mitarbeiterperspektive" entsprechend benannt wurde. Auch weisen Ripsas/Tröger darauf hin, dass jedes einzelne Startup-Ökosystem gesondert zu betrachten ist und „{...} ein 'one size fits all'-Ansatz demnach nicht trägt" (Ripsas/Tröger 2014, S. 11). Für eine Entwicklung eines Standortes bzw. eines lokalen Startup-Ökosystems sind demnach strategische und nachhaltige Konzepte notwendig, welche „{...} jeweils die einzelnen Elemente eines Entrepreneurship-Ökosystems standortspezifisch adressieren" (Ripsas/Tröger 2014, S. 11).

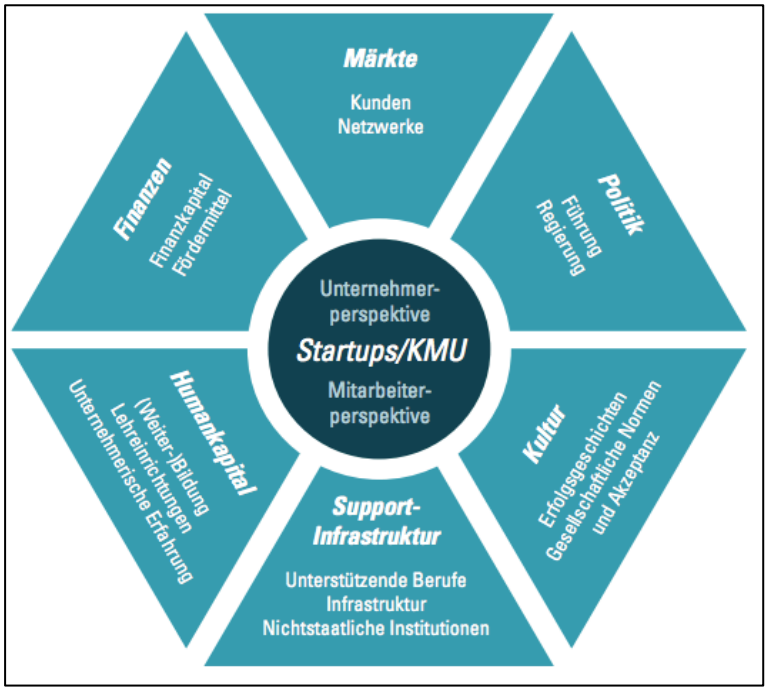

Abbildung 13: Entrepreneurship-Ökosystem als Academic Framework des DSM (Ripsas/Tröger 2014, S. 11)

In einer fortschreitenden Globalisierung stellen Ripsas/Tröger fest, dass gerade Ballungsgebiete für Startups zunehmend von Bedeutung sind. Gründungsaktivitäten von Startups sind hier stärker zu verzeichnen. So können laut dem DSM 2015 für Deutschland fünf Gründerregionen definiert werden (Ripsas/Tröger 2015, S. 15). Neben den schon etablierten Standorten wie Berlin, Hamburg und München ist nach Auswertung der erhobenen Daten auch die Metropolregion Rhein-Ruhr, sowie die Region Stuttgart/Karlsruhe als eigenes Startup-Ökosystem anzusehen (Ripsas/Tröger 2015, S. 15). Hier spielen diverse Faktoren des jeweiligen Standorts eine Rolle, so sind z. B. in Stadtstaaten wie Berlin und Hamburg eine große Anzahl an Menschen und kurze Wege für Dienstleistungsunternehmen von Vorteil (Metzger 2014, S. 4). Zudem spielt eine positive internationale Außendarstellung der Region oder der Stadt, vorhandene Netzwerke, eine Verfügbarkeit von Fachkräften sowie kulturelle Faktoren wie die angebotenen Freizeitaktivitäten eine Rolle (Ripsas/Tröger 2014, S. 13). Gerade für High-Potentials die in wissens-, kreativ- und innovationsintensiven Bereichen tätig sind, gelten spezielle Kriterien zur Auswahl des Gründungs- oder Arbeitsstandortes. So wählen diese tendenziell ihren Arbeitsort nach „weichen" Kriterien aus wie z. B. einer Attraktivität der Nachbarschaft, in der tolerante Grundeinstellungen und soziale Freiheiten gelebt werden, oder „{...} coole, stark verdichte Innenstädte" (Pretzell/Mertens 2013b, S. 18). Diese Thesen vertritt auch Richard Florida, der laut Pretzell/Mertens einen „{...} statistischen Zusammenhang zwischen starker räumlicher Konzentration einerseits und einer hohen Zahl

von kreativen Menschen, sowie der Ansiedlung von Hochtechnologieindustrien andererseits {...}" nachweisen konnte (Pretzell/Mertens 2013b, S. 18).

Die einzelnen Elemente des Startup-Ökosystems als Academic Framework des DSM werden nun in den folgenden zwei Unterkapiteln, so weit auf Grundlage der vorhandenen Literatur möglich, ausführlicher beschrieben.

4.1.1.1. Startups – Kern des Frameworks

Innerhalb des Startup-Ökosystems von Ripsas/Tröger stehen die Startups bzw. die kleinen und mittleren Unternehmen im Kern des Academic Frameworks. Zusätzlich haben die Autoren die Unternehmer- und Mitarbeiterperspektive hinzugefügt, welche als Erweiterung des Startup-Ökosystems von Isenberg anzusehen ist (Ripsas/Tröger 2014, S.11).

Hierzu ist anzumerken, dass Ripsas/Tröger die Begriffe Startup und KMU in Ihren Veröffentlichungen stark voneinander abgrenzen (Ripsas/Tröger 2014, S. 11). Dies wurde in Kapitel 2.1.3 schon ausführlich behandelt. Das Autorenpaar nutzt üblicherweise diese beiden Begriffe nicht in einem zusammenhängenden Kontext. Ein Erklärungsansatz hierfür ist die noch junge Forschung in diesem Gebiet und die Nutzung von externen Daten, bei denen eine genaue Abgrenzung der einzelnen Begriffe noch nicht vollzogen wurde. Ein weiterer Erklärungsansatz ist die Finanzierung des Forschungsprojektes Startup Monitor durch BerlinStartupInsights, welches von Ripsas und Tröger gegründet wurde. Dieser beschreibt sich als „{...} anwendungsorientierter Forschungsbereich für Startups und KMU des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen {...}" (Ripsas/Tröger 2014, S. 61). Grenzt man die untersuchten Unternehmen des Instituts ein, so befinden sich darunter „{...} Unternehmen der Innovationscluster Digital-, Bio/Med- und Urban Tech als auch {...} Unternehmen der Old Economy, in der ebenfalls zahlreiche innovative Geschäftsmodelle zu finden sind" (Ripsas/Tröger 2014, S. 61).

Im Rahmen der Ergebnisse des Deutschen Startup Monitors 2014 und 2015 sind diverse Erkenntnisse seitens Ripsas/Tröger zur Unternehmer- und Mitarbeiterperspektive von Startups enthalten. So werden die meisten Startups im Team gegründet (77,9%), wobei nur 14,3% der Startups mit vier oder mehr Personen gegründet wurden. Dies lässt darauf schließen, dass eine überwiegende Mehrheit der Gründungen von Startups somit von zwei bis drei Personen erfolgt. Diese These wird auch von dem Fakt gestützt, dass eine durchschnittliche Größe eines Startup-Teams von 2,4 Personen festgestellt wurde (Ripsas/Tröger 2014, S. 28). Eine Gründung im Team ist nach Aussagen der neuesten

Studien sinnvoll, so erhöhen sich die dabei ergänzenden Kompetenzen und damit „{...} die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Markteintritts und höherer Umsätze" (Ripsas/Tröger 2014, S. 17). Des Weiteren stellen die Autoren bei einem Vergleich ihrer Studie mit dem des KfW-Gründungsmonitors 2014 fest, dass sich die Zahlen von Teamgründungen im durchschnittlichen deutschen Gründungsgeschehen mit einem Anteil von 23%, diametral zu den oben genannten Zahlen von Teamgründungen in Startups verhalten (Ripsas/Tröger 2014, S. 18). Weitere Erkenntnisse zum Kern des Entrepreneurship-Ökosystems liefern die Zahlen zu den Geschäftsmodellkategorien deutscher Startups. Knapp die Hälfte dieser Startups lassen sich vom Geschäftsmodell her in die Bereiche Software as a Service (SaaS), E-Commerce, IT/Softwareentwicklung, Online-Marktplatz sowie Medien- und Kreativwirtschaft einteilen. Die exakten Zahlen der einzelnen Geschäftsbereiche deutscher Startups lassen sich aus der Abbildung 14 erkennen, bei dem alle abgefragten Kategorien der Studie aufgelistet sind.

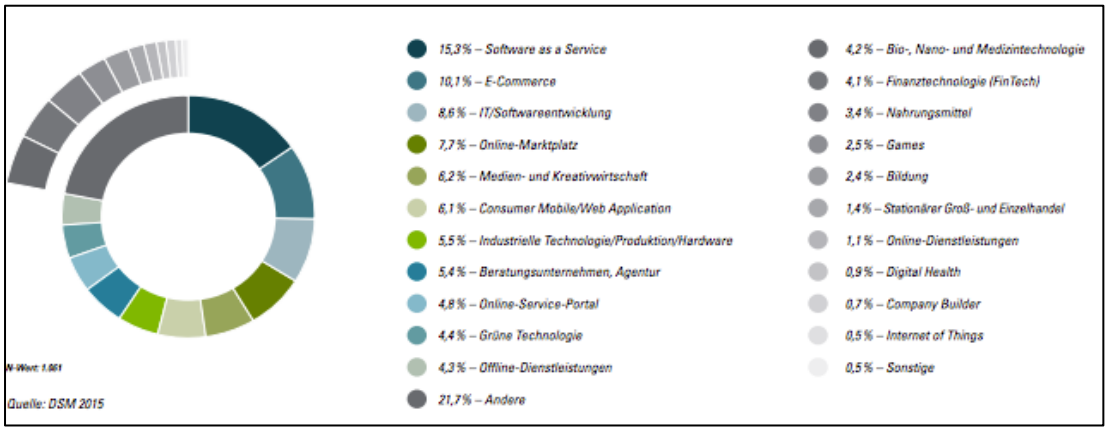

Abbildung 14: Geschäftsmodellkategorien deutscher Startups im Jahr 2015
(Ripsas/Tröger 2015, S. 18)

Ein weiteres Merkmal von Startups ist die Innovationskraft, welche aus diesen Unternehmen heraus geschaffen wird. Die befragten Unternehmen gaben innerhalb der Studie an, dass 74,5% eine deutschlandweite, europaweite oder weltweite Markneuheit anbieten können. Dies ist aber nicht nur produktseitig getrieben, so kann per Definition der Autoren eine Marktneuheit auch über ein innovatives Geschäftsmodell gelingen (Ripsas/Tröger 2015, S. 19). Für Hagen et al. wiederum sind die Einschätzungen der deutschen Unternehmensgründer auf Ihre Innovationskraft hin nicht wirklichkeitsgetreu. Er beklagt zudem, dass Aktivitäten zur Innovationsgestaltung, im Rahmen von neuen Gründungen, in Deutschland zu wünschen übrig lassen (Hagen et al. 2012, S. 23f.).

Die von den Autoren genannte Perspektive der Mitarbeiter wird nun anhand der Zahlen zu Mitarbeitern in Startups, den getätigten Mitarbeitermotivationen und den angebotenen Beteiligungsprogrammen innerhalb der Startups verdeutlicht. So arbeiten im Durchschnitt, inklusive der Gründer bzw. des Gründerteams, ca. 17 Mitarbeiter in deutschen Startups. Die Autoren ermittelten auch einen besonders hohen Anteil an angestellten Mitarbeitern in vereinzelten Gründerregionen. So sind im Startup-Ökosystem von Berlin (25,2) und Hamburg (19,7) deutlich mehr Mitarbeiter in Startups angestellt, als vergleichsweise in München mit ca. 15 Mitarbeitern. Trotz eines Fachkräftemangels in den Bereichen der Software-Entwicklung und dem Ingenieurwesen, planen Hamburger und Berliner Startups mit einer erweiterten Beschäftigung innerhalb des Unternehmens und Einstellung von ca. zehn bzw. zwölf Mitarbeitern in den nächsten 12 Monaten zum Befragungszeitpunkt (Ripsas/Tröger 2015, S. 37). Diese Erkenntnisse aus der Praxis sind auch in der Theorie durch Neumark et al. (Neumark et al. 2010, S. 24ff.) bestätigt, bei der Startups eine große Rolle in der Schaffung von Arbeitsplätzen spielen (Ripsas/Tröger 2014, S. 29).

Zwei weitere Aspekte die aus Perspektive der Mitarbeiter innerhalb von Startups von Bedeutung sind, können mit einer Steigerung der eigenen Motivation durch zusätzliche Angebote der Startups und den Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen benannt werden. Um weitere Anreize für Bewerber bzw. Mitarbeiter von Startups zu bieten, sind Angebote wie z. B. flexible Arbeitszeiten (88,3%), kostenfreie Getränke (79,0%), Home-Office (65,6%) und regelmäßige Teamevents (57,5%) in den meisten der befragten Startups geboten. Aber auch zusätzliche Angebote, wie „Bring your own Device" (40,7%), Kickertisch, Tischtennisplatte oder Spielkonsole im Büro (36,9%) oder ein eigener *Feel-Good-Manager* innerhalb größerer Startups (5,1%) gehören zum Repertoire, um die Attraktivität eines Startups für Bewerber und Mitarbeiter zu erhöhen (Ripsas/Tröger 2014, S. 36f.). Aber auch Mitarbeiterbeteiligungsprogramme werden zur „{...} Schonung der meist geringen finanziellen Ressourcen und zur Kompensation häufig niedriger Gehälter in Startups {...} [,] als wirkungsvolles Instrument zur Akquise und Bindung [von Mitarbeitern – Anm. d. Verf.] eingesetzt" (Ripsas/Tröger 2014, S. 33). Für diese Beteiligungsprogramme sind in der Praxis verschiedene Formen üblich. Bei deutschen Startups ist hier v. a. das virtuelle Optionsprogramm beliebt, so genannte Virtual Stock Options. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie meist erst bei Unternehmensverkauf in Kraft treten und nur sehr geringe Kontroll- und Informationsrechte im Alltagsgeschäft des Unternehmens zulassen (Ripsas/Tröger 2014, S. 33ff.).

4.1.1.2. Teilnehmer als Framework des Startup-Ökosystems

Innerhalb des Entrepreneurship-Ökosystems von Ripsas/Tröger sind diverse Teilnehmer um den Kern des Academic Frameworks gezeichnet. Auf Grundlage des Startup-Ökosystem von Daniel Isenberg, besteht die von Ripsas/Tröger gezeichnete Version aus sechs verschiedenen, generalistisch zusammengefassten Teilnehmern. Darunter befinden sich Märkte, Politik, Kultur, Support-Infrastruktur, Humankapital und Finanzen. Auf diese Teilnehmer wird nun im Rahmen des Kapitels detaillierter eingegangen. Isenberg zeichnet in seiner Version der Grafik knapp 50 verschiedene, ausdifferenzierte Beteiligte auf. Gleichzeitig merkt er aber an, dass auch dort nicht alle Beteiligten aufgezeichnet werden konnten und es hunderte von spezifischen Elementen bzw. Beteiligten innerhalb eines solchen Ökosystems existieren (Isenberg 2015, o.S.). In der folgenden Beschreibung dieser sechs Bereiche, wird aus Gründen der Vollständigkeit eine Kombination der Abbildung 13 von Ripsas/Tröger und der Abbildung 15 seitens Isenberg verwendet.

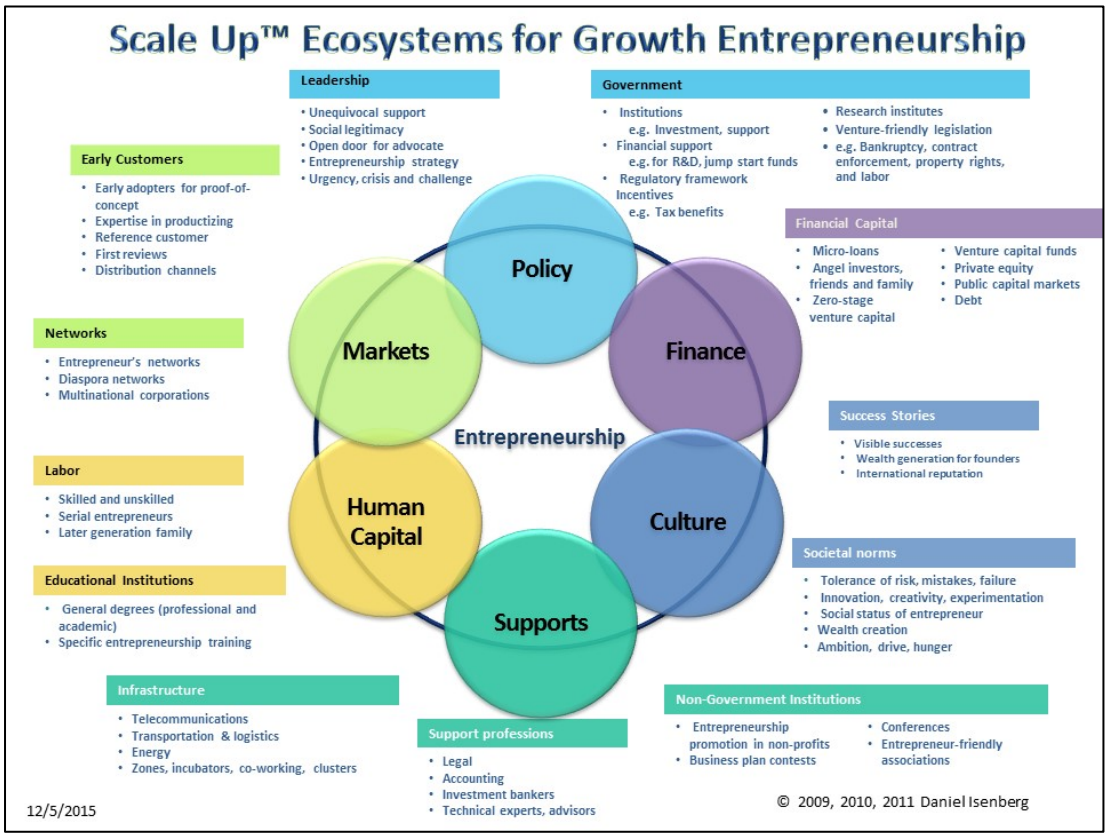

Abbildung 15: Domains of the Entrepreneurship Ecosystem von Daniel Isenberg (Isenberg 2015, o.S.)

Unter Märkte finden sich die Begriffe Kunden und Netzwerke wieder, welche für Startups unerlässlich sind. Diese werden benötigt, um ein entsprechendes Feedback bzw. einen

Absatz der Produkte zu gewährleisten (Ripsas/Tröger 2014, S.11). In der erweiterten Beschreibung seitens Isenberg, fallen unter dem Aspekt der „frühen" Kunden so genannte *Early Adaptors*. Diese werden benötigt um Startups in die Lage zu versetzen, schon in der frühen Phase das Produkt- oder Dienstleistungskonzept am Markt zu überprüfen. Dieses besondere Kundensegment hat aufgrund ihrer Eigenschaften, auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen wird, ein besonderes Interesse an Startups und deren innovativen Produkten und Geschäftsmodellen. *Early Adaptors* sind bereit die neuen Produkte und Dienstleistungen zu empfehlen, die ersten Bewertungen in Blogs oder Foren zu schreiben, über diverse Distributionskanäle zu beziehen und besitzen laut Isenberg grundsätzlich die Expertise, um den Prozess von einem MVP zu einem marktreifen Produkt zu unterstützen. Den Begriff Netzwerke spezifiziert Isenberg dahingegen damit, dass ein vorhandenes Netzwerk des Entrepreneurs genutzt, die Zusammenarbeit mit multinationalen Konzernen angestrebt und auch Diaspora Netzwerke für internationale Entrepreneure besondere Vorteile bieten (Isenberg 2015, o.S). Unter dem Aspekt der Nutzung von Diaspora Netzwerken versteht Isenberg eine Verwertung von bereits vorhandenen, aufgebauten Strukturen ethnischer Gruppen bzw. Minderheiten, an einem Ort außerhalb des jeweiligen Heimatlandes (Isenberg/Kerr 2011, S. 2ff.).

Mit dem Oberpunkt Politik decken die Autoren Aktivitäten der Regierung und die Übernahme von Aufgaben in der Führung von relevanten Bereichen des Startups-Ökosystems ab (Ripsas/Tröger 2014, S.11). Unter den Aktivitäten der Regierung versteht Isenberg dazu ergänzend, diverse Aspekte der politischen Rahmenbildung. Darunter fallen politische Institutionen im Bereich von Investments, so wie zur Unterstützung von Startups. Zudem fallen finanzieller Support z. B. im Bereich der Forschung und Entwicklung durch Startups und Fonds für Gründungen in diese Kategorie. Weitere Aspekte, welche die Regierung beeinflussen könnte, sind demnach rechtliche Rahmenbedingungen im Bereich der Besteuerung von Startups, die Unterhaltung von Forschungsinstituten und unternehmerfreundliche Gesetzgebungen u. a. in den Bereichen Insolvenzverwaltung, Vertragsdurchsetzung, sowie Eigentums- und Arbeitsrechte. Für den Punkt Leadership sind die einzelnen Aspekte des Autors nicht ganz ausdifferenziert und schwer zu fassen. So zählt Isenberg eine Entrepreneurship Strategie, einen eindeutigen Support, die soziale Legitimität, „offene Türen" für Befürworter und die einzelnen Begriffe von Dringlichkeit, Krise und Herausforderung auf (Isenberg 2015, o.S).

Unter der Kultur innerhalb des Startup-Ökosystems verstehen Ripsas/Tröger auf Grundlage des theoretischen Modells eines Startups-Ökosystems zwei Aspekte. Zum einen wird auf Erfolgsgeschichten eingegangen, welche diese hervorbringen können. In der Praxis sind das

z. B. gelaunchte Produkte, große Finanzierungen oder erfolgreiche Exits einzelner Gründerpersönlichkeiten und deren Startups, welche auch im internationalen Kontext wahrgenommen werden. Zum anderen gehen die Autoren auf die gesellschaftliche Norm bzw. dessen Akzeptanz ein, bei der Gründungsideen und die umgebene Kultur in die Gesellschaft integriert sein sollten (Ripsas/Tröger 2014, S.11). Für Isenberg besteht der Aspekt „Societal norms" z. B. aus einer Toleranz der Gesellschaft für das Eingehen von Risiken, den daraus entstehenden Fehlern und dem Scheitern der Startups generell. Aus einer positiven Wahrnehmung heraus sind Begriffe wie Experimentierfreudigkeit, Kreativität und die Schaffung von Innovationen zu nennen. Zusammengefasst kann das Ansehen bzw. der Status eines Entrepreneurs innerhalb der Gesellschaft als bestimmender Faktor angesehen werden, welcher er mit Ehrgeiz, Antrieb und dem Hunger nach Erfolg beeinflussen kann (Isenberg 2015, o.S).

Die Support-Infrastruktur innerhalb eines Startup-Ökosystems besteht wiederum aus drei Bereichen. So ist die Infrastruktur eines Standorts, nichtstaatliche Institutionen (NGO) und unterstützende Gewerbe und Berufszweige zu nennen (Ripsas/Tröger 2014, S.11). Unter den unterstützenden Berufszweigen versteht Isenberg das angebotene Know-how im juristischen, buchhalterischen, technischen, sowie im Investmentbereich. Dies sind Kompetenzbereiche, welche ein Startup gerade in den ersten Unternehmensphasen nur selten in der internen Organisation abdecken können. Auf Startups spezialisierte bzw. mit den spezifischen Themen betraute Berufszweige sind hier von Vorteil. Bei den so genannten NGO's, also den nichtstaatlichen Organisationen bzw. Institutionen, geht Isenberg von einem unternehmerfreundlichen Zugang in diese, als auch einer Förderung für Entrepreneure und deren Startups aus. Außerdem sieht er die NGO's in der Pflicht mit der Veranstaltung von Konferenzen und Businessplan-Wettbewerben das lokale Startup-Ökosystem zu fördern. Im Bereich der Infrastruktur eines Startup-Ökosystems sind grundlegende Aspekte wie die Energieversorgung, Transport- und Logistikangebote und die technischen Voraussetzungen für Telekommunikation genannt. Zusätzlich erwähnt Isenberg die Existenz von einzelnen Zonen bzw. Clustern einer Region oder Stadt, in der z. B. das Angebot eines Inkubators besteht.

Für die beiden abschließenden Bereiche des Entrepreneurship-Ökosystems als Acedamic Framework des DSM und der grundlegenden Basis eines Entrepreneurship-Ökosystems nach Isenberg, gibt es begriffliche Unterschiede für die einzelnen Unterpunkte des Humankapitals und der Finanzen. Dies kann aufgrund von unterschiedlichen Übersetzungsinterpretationen aus dem Englischen seitens Ripsas/Tröger zu erklären sein. Eine entsprechende Aufklärung liefert das Autorenpaar aber nicht. Unter dem Begriff Humankapital sehen die beiden Autoren

eine Bildung bzw. Weiterbildung des zur Verfügung stehenden Personals, die entsprechenden Lehreinrichtungen und die gesammelten unternehmerischen Erfahrungen des Personals (Ripsas/Tröger 2014, S.11). Für Isenberg hingegen, stehen unter demselben Begriff auf der einen Seite die Arbeiterschaft, also alle zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte. Dieser Begriff beinhaltet für den Autor demnach begabtes oder unbegabtes Personal, Serienentrepreneure und Familienmitglieder in generationsübergreifenden Familienunternehmen. Auf der anderen Seite nennt er die Bildungseinrichtungen, bei denen er zwischen akademischen bzw. Berufsabschlüssen und spezifischen Ausbildungsangeboten im Bereich des Entrepreneurships unterscheidet (Isenberg 2015, o.S). Für Ripsas/Tröger besteht der Bereich Finanzen innerhalb des Startup-Ökosystems aus dem Finanzkapital und den zur Verfügung gestellten Fördermitteln (Ripsas/Tröger 2014, S.11). Isenberg fasst dies aber mit nur einem Unterpunkt zusammen, welcher mit Finanzkapital benannt ist. Innerhalb dessen befindet sich die Bereitstellung von Kapital durch z. B. Angel-Investoren, Freunden und Familie, Zero-Stage venture capital, Venture capital funds, außerbörsliches Eigenkapital, private Kapitelmärkte sowie Kredite bzw. Mikrokredite. Eine öffentliche Förderung, sowie es Ripsas/Tröger unter dem Punkt Finanzen zusammenfassen, ist in seiner Beschreibung eines Startup-Ökosystems nicht zu finden.

4.1.2 Ansatz II (EU): Entrepreneurial Ecosystem Framework von Peter Vogel

In Form des Entrepreneurial Ecosystem Frameworks des Schweizer Wissenschaftlers und Serienentrepreneurs Peter Vogel, soll ein weiterer europäischer Beitrag zur Theorie von Startup-Ökosystemen in diesem Kapitel betrachtet werden (Vogel 2015, S. xxiii).

Vogel hat in seinen Forschungen zur Form und Existenz von Jugendarbeitslosigkeit festgestellt, dass diese vor allem in Zeiten der weltweiten, ökonomischen Krisen einen sehr hohen Anteil an der Gesamtarbeitslosigkeit untersuchter Länder einnimmt. Mit dem Wissen, dass vor allem innerhalb des Entrepreneurships ein Potenzial besteht, neue Arbeitsplätze für junge Menschen zu erschaffen, forscht er seitdem an einer wissenschaftlichen Ausarbeitung von Entrepreneurial Ecosystems. Dabei stellte er fest, das es in den letzten Jahren vermehrt Maßnahmen und Programme zur Förderung von Entrepreneurship gab. Es existierten aber wenig Erkenntnisse wie effektiv die bestehenden und neugeschaffenen Programme in der Umsetzung sind. So gibt Vogel zu bedenken, dass „{...} as a result of this rapid increase in support programs, an overall understanding of how the different actors and factors inter-connect is missing" (Vogel 2013, S. 1). So ist nach seinen Erkenntnissen ein Entrepreneurial Ecosystem „{...} composed of a multitude of components, which are believed to strongly influence entrepreneurial activities in a specific ecosystem" (Vogel 2013, S. 6). Um einen

Beitrag für dieses in der Wissenschaft fehlende Verständnis der verschiedenen Akteure eines Startup-Ökosystems zu liefern, entwickelte Vogel auf der einen Seite einen konzeptionellen Rahmen mit Hilfe des in diesem Kapitel vorgestellten Entrepreneurial Ecosystem Framework. Auf der anderen Seite lassen sich mit seinem Wertungssystem der „Entrepreneurial Ecosystem Measurement Indices" auf Basis von 20 verschiedenen Kennziffern, auf drei Ebenen, verschiedene Startup-Ökosysteme miteinander vergleichen (Vogel 2013, S. 6ff.). Innerhalb dieses Kapitel soll aber nicht weiter auf die Bewertung bzw. dem Vergleich einzelner Ökosysteme nach dem Wertungssystem von Vogel eingegangen werden, sondern die Grundlagen des von ihm entwickelten Entrepreneurial Ecosystem Framework erörtert werden.

Dieses ist in Abbildung 16 aufgezeichnet und wird nun in den Kapiteln 4.1.2.1 bis 4.1.2.3 detaillierter beschrieben.

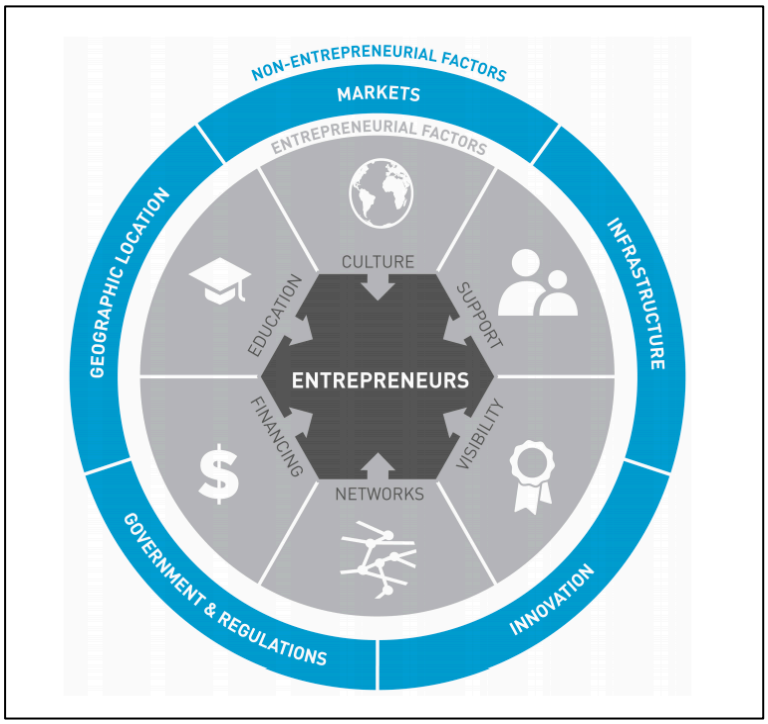

Abbildung 16: Entrepreneurial Ecosystem Framework von Peter Vogel (Vogel 2013, S. 7)

4.1.2.1. Non-Entrepreneurship-specific Level

Im äußeren Einflussbereich bzw. Level des aufgezeigten Entrepreneurial Ecosystem Frameworks des Wissenschaftlers und Entrepreneurs Peter Vogel befinden sich die so genannten Non-Entrepreneurship-specific-Komponenten. Unter diesen versteht man externe Effekte bzw. Faktoren, ohne direkten Einfluss der Startups oder den einzelnen Entrepreneuren

an sich. Vogel nennt hier fünf Komponenten, welche nun in diesem Kapitel detaillierter anhand der jeweiligen Unterkomponenten beschrieben werden (Vogel 2013. S. 8).

Unter der Komponente Politik und Regularien, versteht Vogel entsprechende politische Rahmenbedingungen. Ein wichtiger Aspekt ist in diesem Bereich mit „Freedom of People" beschrieben, welche als grundlegende Bedingung für eine erfolgreiche Entwicklung von Startups anzusehen ist. Auch die Gesetzgebung der Politik z. B. in den Bereichen des Arbeitsrechts, der Zuwanderungsrechte und dem Eigentumsrecht fallen unter die Non-Entrepreneuship-specific Level. Ein Einfluss der Politik ist aber nicht nur auf die nationale Ebene beschränkt, sondern geht bis hin zu einer Förderung einzelner, lokaler Wirtschafträume. Die geografische Lage des Startup-Ökosystems, also die Stadt oder Region ist eine weitere Komponente. Hier ist v. a. die „Liveability in the area", also der Lebensstandard eines Standorts und die entsprechenden Kosten für ein Individuum entscheidend. Davon nicht ganz unabhängig anzusehen ist die Infrastruktur vor Ort. Vogel nennt hier die Komponenten physische Infrastruktur, Lehreinrichtungen wie z. B. Universitäten, eine stabile Stromversorgung sowie die verfügbare Telekommunikations-, Informations- und Kommunikationstechnik. Zusätzlich ist ein Angebot für Transporte und Logistik, als auch moderne Arbeits- und Büroräumen als Teil der gegebenen Infrastruktur von Bedeutung.

Unter der Komponente Innovation versteht Vogel v. a. die Entwicklung im Bereich der „Knowledge & Skill creation" eines Startup-Ökosystems. Dies kann in der Praxis durch z. B. wissenschaftliche Publikationen an den Universitäten, eigenen Forschungs- & Entwicklungseinrichtungen, einem Erfahrungsaustausch mit neuen Prozessen und Methoden untereinander, sowie einem Technologietransfer der einzelnen Beteiligten umgesetzt werden. Der abschließende Aspekt im Bereich des „Non-Entrepreneuship-specific Levels" sind die Märkte. Unter diesen versteht Vogel nicht nur die Konkurrenz eines Startups, die vorhandenen Distributionskanäle oder Zulieferer, sondern v. a. große Unternehmen und Konzerne, sowie die potenzielle Kundschaft. Er spezifiziert eine Zusammenarbeit mit den Großunternehmen damit, dass diese auf der einen Seite als Kundschaft, auf der anderen Seite auch als strategischer Partner der Startups auftreten können. Bezüglich der Kundschaft stellt er die insbesondere für Startups so wichtigen Beta-Nutzer und/oder *Early Adaptors* heraus.

4.1.2.2. Entrepreneurship-specific Level

Im nahen Einflussbereich des *Entrepreneurial Ecosystem Frameworks* befinden sich die so genannten Entrepreneurship-specific-Komponenten. Unter diesen versteht man externe

Effekte bzw. Faktoren, mit direkten Einfluss auf bzw. durch die Startups oder den einzelnen Entrepreneur an sich. Vogel nennt hier wiederum sechs Komponenten, welche nun in diesem Kapitel detaillierter anhand der jeweiligen Unterkomponenten beschrieben werden. Die einzelnen Komponenten, benennt Vogel mit Finanzen, Support, Netzwerk, Bildung, Sichtbarkeit von Entrepreneurship nach außen sowie die Kultur des Entrepreneurships (Vogel 2013. S. 8).

Innerhalb der Komponente Finanzierung, als auch innerhalb der Komponente Support finden sich die höchste Anzahl an einzelnen Unterkomponenten. Aus diesem Grund wird auf diese bereits im ersten Teil des Kapitels eingegangen. Im Bereich Finanzierung sieht Vogel eine reine Auflistung von zur Verfügung stehenden Formen der Kapitalbeschaffungen für Startups. Darunter fallen für den Autor die Optionen von Seiten der Acceleratoren, Business Angels, „Family, Friends and Fools", Venture Capital, Krediten, privaten Kapitelanlegern, Darlehen und Zuschüssen sowie „smart capital" und Crowdfunding (Vogel 2013. S. 8). Obwohl allgemeingültig unter „smart capital" meist die Investitionen von Venture Capitalists verstanden werden, es handelt sich hierbei um betriebswirtschaftliches Know-how des Kapitalgebers (Hotz-Hart/Rohner 2014, S. 109), listet Vogel dieses Stichwort wiederum einzeln auf .

Innerhalb der Support-Komponente des Entrepreneurship-specific Levels listet Vogel Unterstützung in den Unternehmensbereichen von Rechnungs- & Rechtswesen, dem Management von Arbeitskräften und neuen Talenten, sowie im Export von Produkten auf. Doch auch einzelne Personen können mit Ihrem Wissen, bzw. dem „Teilen" von Wissen, ein Startup entsprechend beeinflussen. So listet Vogel in diesem Bereich die Mentoren, Coaches, Experten oder auch Consultants auf, welche mit ihrer professionellen Meinung und/oder Wissensweitergabe die meist jungen Gründer unterstützen. Abschließend sind in diesem Bereich noch einzelne als Bündnisse von Personen anzusehende Formen der Unterstützung zu nennen, welche sich z. B. in Informations-Hubs, Stiftungen oder Clustern bzw. Tech Parks äußern (Vogel 2013. S. 8). Unter der Komponente Netzwerke versteht Vogel auf der einen Seite formale Netzwerke wie beispielsweise Organisationen und Institutionen bzw. informelle Netzwerke wie z. B. Freunde, Familie und Kollegen der Gründer. Auf der anderen Seite sieht er Entrepreneurship-Verbände und -Organisationen, sowie den Verbund einzelner Gruppen wie z. B. den Women's Entrepreneurship Network (Vogel 2013. S. 8).

Zu den abschließenden drei Komponenten des Entrepreneurship-specific Levels, zählen die Bereiche Bildung, Kultur und eine Sichtbarkeit von Entrepreneurship nach außen hin, die so genannte „Visibility" (Vogel 2013. S. 8). Mit der Möglichkeit eines Studienabschluss, als auch einer Ausbildung bzw. einer Erlangung von Zertifikaten, im Bereich Entrepreneurship ist die

Ausbildungskomponente seitens Vogel abgedeckt. Die Komponente der Sichtbarkeit von Entrepreneurship nach Außen, wird in Form von Veranstaltungen v. a. durch Events, Konferenzen und so genannten Meet-Ups bestimmt. Des Weiteren listet Vogel Startup Awards oder Startup Labels auf. Im Bereich der öffentlichen Berichterstattung sind im klassischen Sinn die Medien und Zeitungen, als auch „Startup-related internet portals" für die Sichtbarkeit von Startups und Entrepreneurship verantwortlich (Vogel 2013. S. 8). Die Komponente einer Startup-Kultur wird seitens Vogel von zwei Seiten aus betrachtet. So sind für ihn die gesellschaftliche Toleranz einer Fehler- und Risikokultur, als auch ein gesellschaftlicher Umgang mit Erfolgsgeschichten im Bereich des Entrepreneurships als Komponenten ausschlaggebend. Aus dieser Betrachtungsweise heraus, benennt er zudem, den allgemein anerkannten, sozialen Status eines Entrepreneurs innerhalb einer Gesellschaft als weitere Komponente. Auf der anderen Seite sieht Vogel die Person eines Entrepreneurs an sich und deren berufliches Umfeld, welches durch eine bestimmte Art von „mindset, ambition, drive, creativity" geprägt ist. Erfolgreiche Entrepreneure dienen zudem als Identifikationsfiguren für die Startup-Kultur, auch weil diese sich meist in der Öffentlichkeit sehr professionell darstellen und „self-promotion skills" dabei beweisen (Vogel 2013. S. 8).

4.1.2.3. Entrepreneurial Actors

Im Kern des Entrepreneurial Ecosystem von Peter Vogel stehen die "Entrepreneurial Actors". Hier sind nach Abbildung 16 nur die Entrepreneure als einzige Komponente dargestellt. Für den Autor existiert aber nochmals eine Unterscheidung des Begriffs Entrepreneur in seiner Darstellung der Komponenten. Er teilt diesen in zwei Unterkomponenten auf, welche wiederum aus den „Novice Entrepreneurs" und den „Serial Entrepreneurs" bestehen (Vogel 2013, S. 8).

Somit unterscheidet der Autor die einzelnen, persönlichen Erfahrungswerte der Entrepreneure explizit. Unter „Novice Entrepreneurs" werden Entrepreneure verstanden, welche sich mit der Gründung ihres Startups im Rahmen des Entrepreneurial Ecosystem erstmalig bewegen. Sie verfügen über noch sehr wenige Erfahrungen mit dem Umgang der einzelnen in Kapitel 4.1.2 aufgelisteten Komponenten. Für „Serial Entrepreneure" hingegen, ist der Umgang mit den meisten Komponenten auf Basis von vorherigen Gründungen schon bekannt. Somit besitzen diese den Vorteil eines Erfahrungs- und Wissensvorsprungs gegenüber den „Novice Entrepreneurs" (Westhead et al. 2005, S. 111).

4.1.3 Ansatz III (US): Leaders & Feeder von Brad Feld

Mit dem dritten theoretischen Ansatz eines Startup-Ökosystems von Brad Feld, soll die Perspektive eines amerikanischen Autors und damit gleichzeitig auch die Sicht eines Praktikers innerhalb dieser Arbeit abgedeckt werden. Feld gilt als Pionier in der Entwicklung von lokalen Startup-Ökosystemen in den USA (Feld 2012, S. 2f.). Ein Beispiel hierfür, ist die Gründung von *TechStars* in Boulder, Colorado. Der 2006 gegründete Startup-Accelerator legt besonderen Fokus auf die Auswahlkriterien der Gründer bzw. Gründer-Teams. Zudem setzt *TechStars* bei der Nominierung von Mentoren strikte Qualitätskriterien ein (Feld 2012, S. 51 ff.).

Der in den folgenden Unterkapiteln vorgestellte Ansatz von Feld in Ausprägung der „Startup Communities", obliegt seinen Erkenntnissen bzw. dem Wissen darüber, dass es aktuell eine massive Verschiebung von einer hierarchischen Gesellschaft hinzu einer vernetzten Gesellschaft gibt.

> „In this world, the network dominates in both the online and the physical world." (Feld 2012, S.1)

Für Feld unterliegen die entstehenden Kräfte, welche neue Unternehmungen und die daraus entstehenden Innovationen aus einer Netzwerk-Gesellschaft heraus auslösen, keinen geografischen Limitierungen mehr. Diese von ihm benannten „Startup-Communities", im weiteren Verlauf der Arbeit soll hierfür der Begriff des Startup-Ökosystem benutzt werden, können theoretisch vielerorts entstehen.

> „The way startup communities are created and evolve has changed profoundly as a result of our networked society. It is critically important to understand this shift as it relates to economics and innovation because it's not slowing down anytime soon." (Feld 2012, S.2)

So existieren für Feld die folgenden vier Grundsätze bzw. Argumente für den Erfolg bisherig existierender Startup-Ökosysteme. Diese werden nun kurz anskizziert, bevor auf die einzelnen Teilnehmer des Startup-Ökosystems nach Feld eingegangen wird.

Ein erstes Argument für erfolgreiche Startup-Ökosysteme stammt aus den Wirtschaftswissenschaften. So existieren hier ökonomische Vorteile für aufstrebende Unternehmen, welche sich an einem Standort ansiedeln. Diese benötigen sich thematisch gleichende, externe Services und Dienstleistungen. So z. B. innerhalb der vorhandenen Infrastruktur, bei Rechts- und Buchhaltungsdienstleistungen, sowie vergleichbar ausgebildetes Personal mit entsprechenden Fachkenntnissen. So können sich Startups die Fixkosten für solche Dienstleistungen teilen und somit auch finanziell, alleinig durch den gewählten Standort davon profitieren. Feld spricht hier auch von externen Skaleneffekten, welche hier ökonomisch

wirken (Feld 2012, S. 22f.). Ein weiterer ökonomischer Vorteil ist innerhalb der Netzwerk-Effekte zu finden, bei der je zusätzlich vorhandenes Mitglied eines Netzwerkes, das gesamte Netzwerk davon profitiert. Als Beispiel hierfür nennt Feld den Anteil an Programmierern in einer Region. So sind zehn Programmierer in einer Region schon sehr wertvoll, doch weitere 1000 Programmierer in derselben Region sind weitaus wertvoller für Startups. Gerade wenn diese *Best-Practices* miteinander teilen, sich gegenseitig inspirieren oder eigene Startups gründen. So machen solche Netzwerk-Effekte, die Ansiedlung von weiteren Unternehmen in einer Region noch wertvoller (Feld 2012, S. 23).

Das zweite Argument für erfolgreiche Startup-Ökosysteme stammt aus der Soziologie. Die so genannten horizontalen Netzwerke bzw. die Kommunikation innerhalb dieser horizontalen Netzwerke ist eine weitere Erfolgskomponente. Mit einer offenen Kultur und der nahezu freien Kommunikation von Brancheninformationen, auch zwischen den Unternehmen innerhalb einer Region, sind diese für die schnell wechselnden Branchenbedingungen vorbereitet. So stellt Feld fest, mit einem Bezug auf die Forschungen seitens AnnaLee Saxenian zum *Silicon Valley* und Boston's *Route 128*, dass Firmen innerhalb des *Silicon Valleys* mit ihrer horizontalen Netzwerkstruktur besser auf aktuelle, technologische Entwicklungen eingehen können (Feld 2012, S 23f.).

> „As technology quickly changed, the Silicon Valley companies were better positioned to share information, adopt new trends, leverage innovation, and nimbly respond to new conditions. Meanwhile, vertical integration and closed systems disadvantaged many Route 128 companies during periods of technological upheaval." (Feld 2012, S. 24)

Als abschließendes Argument für erfolgreiche Startup-Ökosysteme nennt der Autor die geografischen Gegebenheiten vor Ort. Hier bezieht er sich auf die Thesen seitens Richard Florida, der feststellt, dass es einen Zusammenhang zwischen Innovationen aus einer Region heraus und einzelnen Mitgliedern der so genannten „Creative Class" gibt. Unter den Mitgliedern dieser „Creative Class" finden sich Berufsbilder wie z. B. Entrepreneure, Ingenieure, Professoren und Künstler, welche alle insgesamt in der Lage sind etwas „Neues zu erschaffen". Diese Gruppe hat darüber hinaus aber gewisse Ansprüche an die persönliche Wohnsituation. „Creative-class individuals, {...}, want to live in nice places, enjoy a culture with tolerance for new ideas and weirdness, and - most of all - want to be around other creative-class individuals" (Feld 2012, S. 24). Für Feld besitzen auch hier Netzwerkeffekte eine bedeutende Rolle. So sieht er z. B. einen positiven Kreislauf gestartet, sobald die ansässige „Creative Class" einer Region weitere Individuen der „Creative Class" anziehen kann. Dies macht eine Region und deren Startup-Ökosystem noch wertvoller und attraktiver. Bei Erreichung einer kritischen Masse besitzt eine solche Region damit u. a. einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Regionen, welche noch keine signifikante Zahl der „Creative Class" für sich gewinnen konnten (Feld 2012, S. 24).

Für den Autor Feld sind die Argumentationsansätze für eine Begründung der erfolgreichen, lokalen Konzentration von Startup-Gründungen aus den Wissenschaftsbereichen der Wirtschaft, der Soziologie, sowie der Geografie aber nicht ganz vollständig. Aus dieser Begründung heraus, legt er mit der Boulder-Thesis einen eigenen Begründungsansatz nieder. Dieser enthält vier Schlüsselkomponenten einer Begründung, wie erfolgreiche Startup-Ökosysteme entstehen und sich positiv entwickeln. Diese Thesen sind aus den praktischen Erfahrungen des Autors in Boulder, Colorado entwickelt worden (Feld 2012, S. 25). Als erste Schlüsselkomponente der Boulder Thesis nennt Feld die Führung des Startup-Ökosystems durch die Entrepreneure. Für ihn ist dies auch der kritischste Aspekt und damit zugleich die wichtigste Bedingung für den Aufbau und Erhalt eines erfolgreichen Ökosystems. Er führt aus diesem Grund weiter aus, dass sehr viele Beteiligte mit einem potenziellen Anspruch auf „Leadership“ an einem solchen Ökosystem existieren. Diese inkludieren Beteiligte der Regierung, Universitäten, Investoren, Mentoren als auch von speziellen Dienstleistern. Für den Autor steht aber fest, dass diese nicht die Rolle des „Leaderships“ eines Startup-Ökosystems übernehmen können. Seiner Meinung nach, muss die Führungsrolle mit den Entrepreneuren besetzt werden. Dabei stellt er aber auch fest, dass nicht jeder Entrepreneur die Führungsrolle übernehmen muss. Es genügt dabei eine ausreichend kritische Masse unter den Entrepreneuren.

> „All that is needed is a critical mass of entrepreneurs, often less than a dozen, who will provide leadership.” (Feld 2012 S. 26)

Eine weitere Schlüsselkomponente benennt er mit einem langfristigen Engagement der Personen, welche den Lead bzw. die Führung des jeweiligen Startup-Ökosystems übernommen haben. So sollen, nach der Theorie der Boulder Thesis, die Entrepreneure in zukünftigen, langfristigen Zeiträumen von mindestens 20 Jahren denken und handeln. Stets bestrebt nach der kontinuierlichen Entwicklung des eigenen Startup-Ökosystems und unabhängig von wechselnden wirtschaftlichen Konjunkturzyklen, oder der jeweiligen Stadt bzw. Land in dem Sie leben. Feld führt hier die Entwicklung des *Silicon Valley* als Beispiel an, welche seit den 50’er Jahren stetiges Wachstum, Entwicklung und Erweiterung erfahren hat. Für den Autor ist das *Silicon Valley* damit ein großartiges Beispiel für ein erfolgreiches Startup-Ökosystem (Feld 2012, S. 26f.). Eine gelebte Offenheit des Startup-Ökosystems für neue Teilnehmer und Personen, welche sich engagieren möchten, ist eine weitere Schlüsselkomponente seitens Feld. Jede Person, welche aus den unterschiedlichsten Gründen den Wunsch äußert sich am Ökosystem zu beteiligen, sollte auch die Möglichkeit hierzu von den Beteiligten des Startup-Ökosystems bekommen (Feld 2012, S. 27). Feld fordert sogar, dass die lokale Startup Gemeinschaft folgende Perspektive einnehmen muss:

> „Everyone in the startup community should have a perspective that having more people engaged in the startup community is good for the startup community. Building a startup community is not a zero-sum game in which there are winnes an losers; if everyone engages, they and the entire community can all be winners." (Feld 2012, S. 28)

Es existieren dabei drei unterschiedliche Arten von Beteiligungen bzw. Beteiligten:

1. Als Entrepreneur mit einem eigenen Startup
2. Als Mitarbeiter mit einer Motivation für Startups zu arbeiten
3. Aus intellektuellen Interesse an Startups und Startup-Ökosystemen

Dabei sind auch unterschiedliche Ebenen innerhalb der Startup Gemeinschaft angesprochen. Von der Leader-Ebene, der Entrepreneur-Ebene, bis hin zur Ebene der Mitarbeiter, welche unterschiedlichste Aufgaben besitzen, um neue Mitglieder der Startup-Gemeinschaft zu integrieren. Feld betont, dass damit das Startup-Ökosystem weiter gestärkt wird (Feld 2012, S. 28). Ein letzter Schlüsselfaktor für den Autor Feld sind regelmäßige Veranstaltungen innerhalb des Startup-Ökosystems. Diese Veranstaltungen müssen aber zwei Kriterien erfüllen. Sie sprechen vom Konzeptansatz her „{...} first-time entrepreneurs, experienced entrepreneurs, aspiring entrepreneurs, investors, mentors, employees of startups, service providers to startups, and anyone else who wants to be involved" bevorzugt an und lassen diese Beteiligten in bestimmten Situationen fokussiert miteinander arbeiten bzw. im Rahmen von Entrepreneurship gestellten Aufgaben tätig werden (Feld 2012, S. 28).

> „The emergence of hackatons, new tech meetups, open coffee clubs, startup weekends, and accelerators like TechStars stand out in stark contrast. These are activities and events, *{...}*, that last from a few hours to three months and provide a tangible, focused, set of activities for the members of the startup community to engage in. By being inclusive of the startup community, these activities consistently engage the entire entrepreneurial stack." (Feld 2012, S. 28)

4.1.3.1. Entrepreneure als Leader

Die Führung des Startup-Ökosystems ist für Feld sehr eindeutig belegt. Er beschreibt diese Rolle als alleinig mit und von den Entrepreneuren besetzt. Die Rolle und auch seine Ausprägungen sollen nun in diesem Kapitel beschrieben werden. Alle weiteren Teilnehmer eines Startup-Ökosystems, Feld benutzt hierfür den Begriff „Feeder", werden im anschließenden Kapitel 4.1.3.2 beschrieben und erläutert.

Wie schon in Kapitel 4.3.1 erläutert, ist die Rolle des „Leaderships" nicht von jedem Entrepreneur eines Startup-Ökosystems auszufüllen. Laut Feld reichen hier weniger als ein Dutzend Entrepreneure um diese Rolle zu belegen. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird nun auf diese „Leader" detaillierter eingegangen. Entrepreneure, welche eine Leadership-Rolle innerhalb eines Startup-Ökosystems eingenommen haben, unterscheiden sich in zwei

zusätzlichen Merkmalen von Entrepreneuren, welche diese Stellung nicht besitzen. In untenstehender Grafik kann man erkennen, dass im beruflichen Kontext kaum Unterschiede gemacht werden können. Zusätzlich haben jedoch Entrepreneure mit Leadership-Anspruch einen eigenen Verhaltens-, als auch Leadership-Kontext laut des Autors Feld als zusätzliche Merkmale zu erfüllen (Feld 2012, S. 33). Diese sind in der Abbildung 17 im Bereich des Verhaltenskontext und des Leadershipkontexts beschrieben.

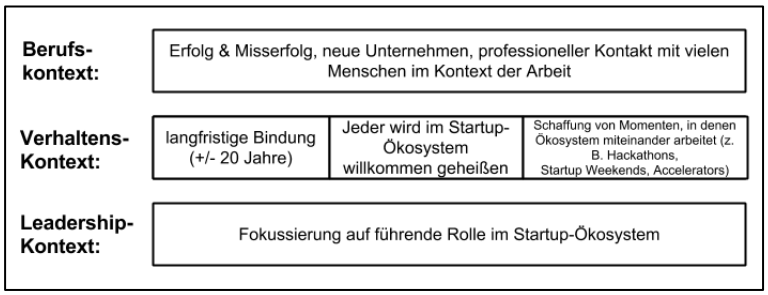

Abbildung 17: Merkmale eines Entrepreneurs mit Leadership-Anspruch

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Feld 2012, S. 32)

Sie dienen als Vorbild und/oder gehen mit gutem Beispiel voran, sind innerhalb des Startup-Ökosystems präsent und meist sehr charismatische Menschen. In ihrem Umfeld fühlen sich weitere Entrepreneure in ihrer Arbeit inspiriert, gleichzeitig schaffen sie ein Umfeld in dem andere sich zusätzlich motiviert fühlen (Feld 2012, S. 32). Der Autor Feld beschreibt diese Erfahrungen aus Sicht der Entrepreneure folgendermaßen:

> „Any entrepreneur who has been a leader of a startup community knows the incredible amount of energy to be gained from other entrepreneurs. These entrepreneurial leaders follow a 'give before you get' philosophy: They have no idea what they are going to get out of providing this leadership, but they expect it will be more than they invest. In some cases, the results are tangible and immidiate; in other cases the results are vague and take a long time to materialize. Regardless, the short-term emotional satisfaction of helping to mobilize, grow, and evolve a startup community is substantial." (Feld 2012, S. 33)

Wie von Feld beschrieben, sind die „Leading Entrepreneurs" ein sehr wichtiger Bestandteil von erfolgreichen Startup-Ökosystemen, gerade im Hinblick auf die langfristige Entwicklung. Beispielhaft stellt er in diesem Kontext den beständigen Erfolg und Wachstum des *Silicon Valleys* dar. Auch Feld beschreibt nun, wie in den vorherigen Kapiteln der DSM oder Vogel, weitere Teilnehmer innerhalb des Startup-Ökosystems, welche im folgenden Kapitel als „Feeder" bezeichnet werden.

4.1.3.2. Weitere Teilnehmer als Feeder

Die Rollenverteilung innerhalb des von Feld beschriebenen Startup-Ökosystems sind klar bestimmt. Es existieren die schon im vorherigen Kapitel erläuterten „Leader", welche im Kern des umfangreichen Komplexes eines Startup-Ökosystems stehen, als auch die „Feeder", deren Rolle die alleinige Unterstützung des Kerns ist. Welche „Feeder" es gibt und welche entsprechenden Aufgaben Feld für diese vorsieht, wird in diesem Kapitel erläutert.

Mit Hilfe der eigenen Darstellung in Abbildung 18 ist zu erkennen, dass Feld sechs verschiedene „Feeder" innerhalb des Startup-Ökosystem identifiziert hat. Diese bestehen aus der Regierung, den Universitäten, Investoren, Mentoren, diversen Dienstleistern und großen Unternehmen. Die Gemeinsamkeit der eben genannten Beteiligten, liegt in der Unterstützung des Kerns. Der Unterstützung der Entrepreneure als „Leader" eines Startup-Ökosystems.

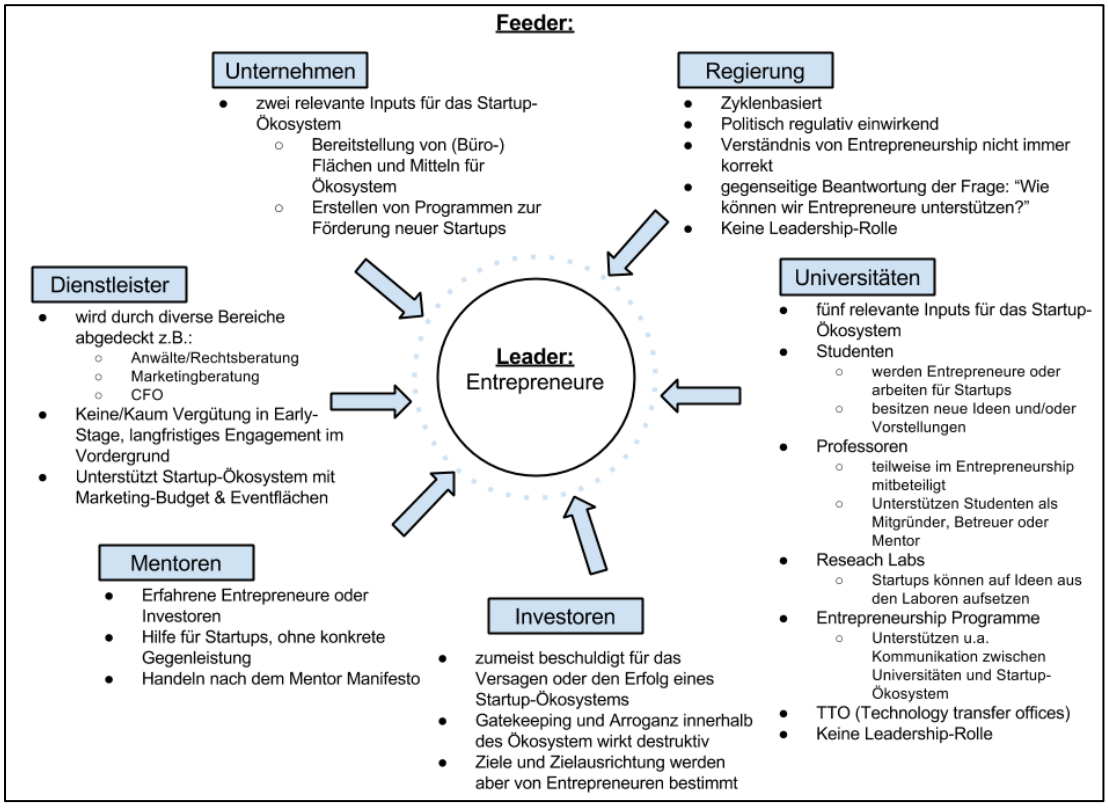

Abbildung 18: Startup-Ökosystem nach Feld

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Feld 2012, 31ff.)

Eine langfristige Zusammenarbeit bzw. Unterstützung seitens der Regierungen mit den Entrepreneuren ist aufgrund von politischen, zyklenbasierten Maßnahmen schwierig umzusetzen. Laut Feld ist in diesem Bereich eher bekannt, dass politische Maßnahmen die

Tätigkeiten im Entrepreneurship hemmen. So z. B. die überzogenen Regulierungstätigkeiten, fehlgeleitete Steuerpolitik, welche Investitionen in Entrepreneurship unterbrechen bzw. erschweren oder eine Steuerpolitik die Startups in andere Städte oder Länder ziehen lässt (Feld 2012, S. 35). Doch es gibt auch positive Beispiele durch politischen Einfluss bzw. Maßnahmen. Feld nutzt hier ein Beispiel aus dem *Silicon Valley* in Kalifornien. In diesem Bundesstaat ist das Wettbewerbsverbot nicht durchsetzbar und wird aus diesem Grund als ein Treiber das *Silicon Valley* Startup-Ökosystems gesehen. Durch seine praktischen Erfahrungen mit politischen Entscheidungsträgern, konnte Feld wiederum feststellen, dass nicht jedem der entscheidende Unterschied zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und schnell wachsenden Startups bekannt ist (Feld 2012, S. 35f.). Entsprechend ist auch z. B. in Deutschland das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie auch für die politische Entwicklung und Unterstützung von Startups in Deutschland zuständig. Der Fokus des Ministeriums liegt aber vor allem auf kleinen und mittleren Unternehmen (Kahlen 2015, S. 7f.). Für Feld ist die Rolle der Regierung bzw. Politik eindeutig belegt. Sie soll unterstützen, aber keinesfalls die Führung übernehmen. Eine Unterstützung ist dann am effektivsten, wenn die Bedürfnisse der Entrepreneure des jeweiligen Startup-Ökosystems gehört und entsprechend auf politischer Ebene umgesetzt werden können. Die Bedürfnisse sind vom Standort her betrachtet sehr unterschiedlich. Dies ist eine der Gründe, warum eine Rücksprache mit lokalen Entrepreneuren erfolgskritisch ist (Feld 2012, S. 35f.).

Für Feld besteht keine zwingende Abhängigkeit zwischen einem erfolgreichen Startup-Ökosystem und einer Universität am jeweiligen Standort. Dies bedeutet zugleich aber nicht, dass Universitäten keinen Nutzen für ein Startup-Ökosystem in der Rolle des „Feeders" besitzen. Mit fünf relevanten Ressourcen aus dem universitären Umfeld heraus, besteht die Möglichkeit das Startup-Ökosystem zu unterstützen. Er benennt diese Ressourcen mit Studenten, Professoren, Research Labs, Entrepreneurship Programmen und den für den amerikanischen Raum zuständigen Technology Transfer Offices (TTO's). Die größten und wichtigsten Einflüsse dabei bilden aber die ersten beiden Ressourcen, bestehend aus Studenten und Professoren, wohingegen die letzten drei institutionellen Ressourcen von der Bedeutung her absteigend sind (Feld 2012, S. 37). Im Rahmen dieser Arbeit soll auf die wichtigsten beiden Aspekte eingegangen werden. Gerade die Unterstützung bzw. Förderung der Studenten, welche neue Ideen, eine differenzierende Sichtweise auf Bestehendes und dabei immer potentielle neue Leader innerhalb des Startup-Ökosystems darstellen können, ist von großem Wert. Als Mitarbeiter in einem Startup oder auch mit einer eigenen Gründung unterstützen diese das Startup-Ökosystem. Die Rolle der Professoren dahingegen beschreibt Feld wie folgt:

> „In universities that have a culture of entrepreneurship, many professors themselves are entrepreneurs. In some situations this entrepreneurial activity is around their own research; in others they simply captivated by ideas from their students and join in on the entrepreneurial journey as co-founders, advisors, and mentors. Sometimes the fundamental innovation comes from professors, but often the professors merely create a context for an independent thinker to come up with something new and amazing." (Feld 2012, S. 37f.)

Eine Schlüsselrolle innerhalb des Startup-Ökosystems schreibt Feld den Investoren zu. Diese werden aber auch in der öffentlichen Wahrnehmung meist für das Scheitern eines Startup-Ökosystems verantwortlich gemacht. Auf der anderen Seite aber auch exzessiv gelobt, sobald ein Ökosystem außerordentlich erfolgreich ist. Die Herausforderungen auf Seiten der Investoren liegen hierbei in den so frühen, noch nicht klar definierten Phasen der Startups in denen Geld eingesammelt, Unternehmen bewertet und Investitionsbemühungen getätigt werden, als auch die vielen weiteren Aufgaben in Zusammenhang mit der Startup-Phase eines Unternehmens (Feld 2012, S. 40f.). Feld belegt die Rolle der Investoren folgendermaßen: „{...}, investors should recognize that they are feeders into the startup community, play a long-term game, and work hard to help support the development of their startup communities" (Feld 2012, S. 40f.). Er begründet diese Feeder-Rolle mit einer von den Entrepreneuren bestimmten Zielausrichtung, welche Investoren unterstützen und gemeinsam mit den Startups mitgehen können.

Zusätzliche Unterstützung mit Hilfe von gesammelten Erfahrungen können erfahrene Entrepreneure oder Investoren in der Rolle des Mentors geben. Für Feld besteht auch die Möglichkeit auf Seiten der Mentoren, eine Schlüsselrolle innerhalb des Startup-Ökosystems zu spielen. Dies bedingt aber eine Mitwirkung und Zusammenarbeit mit den Entrepreneuren in Form von bereitgestellter Zeit, Energie und einem intensiven Erfahrungsaustausch auf Grundlage der „Weisheiten" der Mentoren.

> „The mentor is helping startups without a clear set of outcome goals or economic awards. I refer to this as a 'give before you get' approach. Mentors are counting on their contribution of good karma coming back around some point, in some way, without a predefined expectation." (Feld 2012, S. 42)

In Form des Mentor Manifesto hat Feld in Zusammenarbeit mit seinem Team der *TechStars* folgende Verhaltenshinweise an aktuelle und zukünftige Mentoren schriftlich niedergelegt. Diese werden nun folgend in Tabelle 3 aufgelistet:

- Be socratic.
- Expect nothing in return (you'll be delighted with what you do get back).
- Be authentic / practice what you preach.
- Be direct. Tell the truth, however hard.
- Listen too.
- The best mentor relationships eventually become two-way.
- Be responsive.

- Adopt at least one company every single year. Experience counts.
- Clearly separate opinion from fact.
- Hold information in confidence.
- Clearly commit to mentor or do not. Either is fine.
- Know what you don't know. Say I don't know when you don't know. "I don't know" is preferable to bravado.
- Guide, don't control. Teams must make their own decisions. Guide but never tell them what to do. Understand that it's their company, not yours.
- Accept and communicate with other mentors that get involved.
- Be optimistic.
- Provide specific actionable advice, don't be vague.
- Be challenging/robust but never destructive.H
- Have empathy. Remember that startups are hard.

Tabelle 3: Mentor Manifesto

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Feld, 2012, S. 42f.)

In jedem Startup-Ökosystem sind Dienstleister unterschiedlichster Branchen tätig und helfen den beteiligten Startups. So unterstützen z. B. Anwälte, Buchhalter, Personalbeschaffer, Marketing-Berater oder Vertrags-CFO's die Startups in verschiedenen Feldern des Geschäftslebens. Für Feld ist eine Unterstützung der Startups von Seiten der Dienstleister dann optimal, wenn diese in den frühen Lebensphasen des Startups keine Berechnung ihrer Leistungen vornehmen. In diesem Kontext geht es um eine langfristige Geschäftspartnerschaft, welche sich gleichermaßen mit der Größe des Startups entwickelt und sich für die Dienstleister zu einem späteren Zeitpunkt auszahlt. Zudem kann es auch für Dienstleister sinnvoll sein, in frühen Finanzierungsrunden mit monetären Mitteln in das Startup zu investieren, um so über eine Beteiligung am Unternehmen zusätzliches Geld zu verdienen. Speziell im Bereich der Rechts- oder Unternehmensberatung ist aber auch eine Kontaktvermittlung von Startups mit Firmen aus dem Kundenbestand des Dienstleisters eine attraktive Variante für beide Seiten, um Startups zu unterstützen. Doch auch in Bezug auf das gesamte Startup-Ökosystem können Dienstleister weitere Unterstützung leisten. Sei es durch den Einsatz des Marketingbudgets, um Startup-Veranstaltungen zu unterstützen, oder mit Veranstaltungsflächen auf denen diese stattfinden können (Feld 2012, S. 43f.).

Als sechster und letzter Teilnehmer in der Rolle des Feeders für Startups bzw. das Startup-Ökosystem, stehen für Feld die großen Unternehmen. Diese können eine sehr wichtige Rolle für die Entwicklung des Startup-Ökosystem spielen. Jedoch sind aus den Erfahrungen des Autors gesehen, sich beide Beteiligte nicht ganz klar, welche Maßnahmen für eine Zusammenarbeit sinnvoll sein können. Für Feld gibt es hierfür zwei Maßnahmen, welche sich besonders stark auf die positive Entwicklung des Startup-Ökosystems auswirken. So können große Unternehmen zum einen mit Büro- oder Veranstaltungsflächen und entsprechenden

Ressourcen lokale Startups unterstützen, zum anderen mit der Finanzierung von neuen Startup-Programmen die lokalen Entrepreneure ermutigen neue Unternehmen zu gründen, welche das unternehmenseigene Ökosystem wiederum verbessern können (Feld 2012, S. 44f.).

Die beiden Rollen des „Leaders" und des „Feeders", wie in Kapitel 4.3.1 definiert, sind wichtig für den Aufbau, Erhalt und Erfolg eines Startup-Ökosystems. Laut Feld kann es aber zu Herausforderungen kommen, sobald die von ihm als „Feeder" definierten Akteure versuchen die Führungsrolle eines Startup-Ökosystems zu übernehmen oder sich wiederum innerhalb der ortsansässigen Entrepreneure keine „Leader" finden. Um dem entgegenzuwirken, besitzt das Startup-Ökosystem eine Kultur der Aufgeschlossenheit, um damit nachfolgende Entrepreneure als „Leader" zu integrieren. Zudem sollte jeder, der etwas zum Ökosystem als „Feeder" beitragen möchte, aufgenommen und in das Mindset des „give before you get" eingeweiht werden (Feld 2012, S. 45f.).

> „Always remember the mindset of 'give before you get' and challenge anyone who wants to engage in the startup community to demonstrate this with their actions." (Feld 2012, S. 46)

4.2 Dynamiken eines Startup-Ökosystems

Die beschriebenen Theorien für Startup-Ökosysteme sind innerhalb der Praxis nicht stabil, sondern unterliegen ihrerseits einer erhöhten und stetigen Dynamik. Dies lässt sich beispielhaft anhand der positiven Entwicklung einer Bewertung des Berliner Startup-Ökosystems innerhalb des Startup Ecosystem Rankings 2012-2015 nachvollziehen. So ist Berlin nach Aussagen von Herrmann et al. innerhalb von nur drei Jahren von einem lokalem Ökosystem, hinzu einem der besten zehn Startup-Ökosysteme der Welt aufgestiegen. Es gehört damit nun zu den wichtigen globalen Akteuren (Herrmann et al. 2015, S. 26) einer Startup Revolution, welche den allgemeinen Umschwung vom industriellen Zeitalter hinzu einem Informationszeitalter durch das Hervorbringen immer neuer digitaler Startups antreibt (Herrmann et al. 2015, S. 29).

> *„{...} we believe technology startups are the primary growth engine of the Information Era and {...} nurturing startup ecosystems can keep the world on a path to greater prosperity." (Herrmann et al. 2015, S. 7)*

Angetrieben durch den enormen und zugleich rapiden Wachstum im weltweiten Startup-Sektor der letzten Jahre (Herrmann et al. 2015, S. 20), entwickeln sich die Ökosysteme zu gigantischen „Startup-Fabriken". Diese bringen eine hohe Anzahl an Startups heraus, da am Standort sehr viel für eine entsprechend reibungslose Prozessgestaltung dieser gesorgt wird (Herrmann et al. 2015, S. 18). Um auch historisch und damit langfristig die Dynamiken eines

Startup-Ökosystems abbilden zu können, sind die meisten aktuell existierenden Ökosysteme noch zu jung in ihrer Existenz. So stellten Herrmann et al. schon im Startup Ecosystem Report 2012 fest, dass „nearly all high growth technology startups have historically emerged from no more than 3-4 startup ecosystems, namely Silicon Valley and Boston {...}" (Herrmann et al. 2012, S. 2). Aus diesem Grund ist in Abbildung 19 der zeitliche Verlauf der Dynamiken des *Silicon Valleys*, in Abhängigkeit zu der Anzahl an Jobs im Technologie-Bereich, aufgezeigt. Hierbei ist zu erkennen, dass die Dynamiken eines Startup-Ökosystems durchaus abhängig von den technologischen Errungenschaften (z. B. Social Media, Internet oder Personal Computer), den umsetzenden Unternehmen und Startups (z. B. *Facebook*, *Google*, *Xerox PARC*) sowie den äußeren Umwelteinflüssen (z. B. Rezession, Internet-Blase, Internetkommerzialisierung) anzusehen sind.

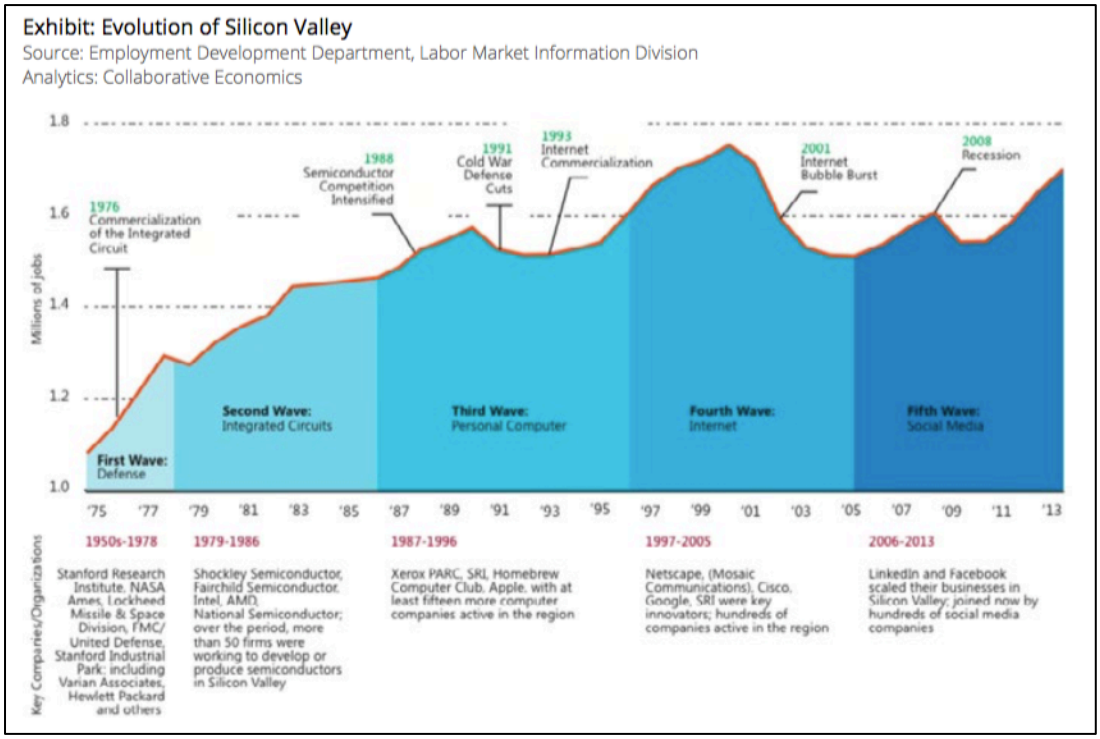

Abbildung 19: Historische Dynamiken des Startup-Ökosystems im Silicon Valley (Herrmann et al. 2015, S. 15)

5 Darstellung der Startup-Ökosysteme in Berlin und Hamburg

Mit einer Darstellung von Berlin und Hamburg als Standort für Startups, soll in Kapitel 5 auf die jeweiligen Eigenschaften, wirtschaftlichen Kennzahlen, sowie die historische Entwicklung

der beiden Stadtstaaten in Bezug auf das jeweilige Startup-Ökosystem eingegangen werden. Aufgrund der geringen, verfügbaren wissenschaftlichen Aufarbeitung der rasanten Entwicklungen beider Startup-Ökosysteme seit dem Jahr 2014, wird in diesem Kapitel zunehmend auf die aktuellen Veröffentlichungen von politischen Gremien, bekannten Wirtschaftsberatungen sowie Online-Quellen deutscher Medien und Blogger aus dem Startup-Umfeld zurückgegriffen.

5.1 Startup-Ökosystem am Standort Berlin

„Berlin wird das Silicon Valley Europas."

(Laartz 2013b, S. 12, zit. nach von Frankenberg, o.J., o.S.)

Die Größenordnungen und Zahlenwerte mit denen im Allgemeinen ein Startup-Ökosystem abgebildet werden kann, haben sich im Berliner Startup-Ökosystem in den letzten Jahren nur in eine Richtung bewegt. Stetig nach oben. So wurde z. B. in einer von der Wirtschaftsberatung *McKinsey* aufgelegten Studie im Jahre 2013, noch von „beste[n] Voraussetzungen, sich zur führenden Gründermetropole in Europa zu entwickeln {...}" (Laartz 2013a, S.12) gesprochen, hat kein europäisches Startup-Ökosystem im abgeschlossenen Jahr 2015 mehr Risikokapitalfinanzierungen nachzuweisen als der Standort Berlin. Mit 2,145 Milliarden Euro und insgesamt 205 VC-Investitionen liegt man an der Spitze vor den Standorten London (1,775 Mrd. Euro, 132 VC-Investitionen), Stockholm (992 Mio. Euro, 25 VC-Investitionen), Paris (687 Mio. Euro, 94 VC-Investitionen) und Hamburg (296 Mio. Euro, 28 VC-Investitionen) als zweiten deutschen Vertreter in den Top 5 (Ernst & Young 2016, S. 5).

> "Berlin hat sich in den vergangenen Jahren auch international als attraktiver Standort für Firmengründer etabliert, auch ausländische Investoren haben die Bundeshauptstadt inzwischen auf dem Schirm. In Berlin ist in den vergangenen Jahren ein funktionierendes und professionelles Ökosystem für Start-ups (sic!) entstanden, das aktuell die höchsten Wachstumsraten weltweit vorweisen kann, damit international absolut wettbewerbsfähig und für Talente aus allen Teilen der Welt hoch attraktiv ist." (Rittmeister zit. nach Lennartz 2016, o.S.)

Dieses sehr hohe Wachstum im Bereich der Finanzierungen, im Jahr 2014 waren es in Berlin noch ca. 800 Millionen Euro Risikokapital (Ernst & Young 2016, S. 4), bestätigt auch eine weitere statistische Zahl aus dem Finanzbereich. So konnte die Kapitalsumme aus dem Verkauf von Startups, den so genannten *Exits*, in den Jahren 2012 bis 2014 in Berlin um das Zwanzigfache gesteigert werden. Dies ist für diesen Zeitraum weltweit einzigartig, so folgen z. B. Amsterdam und London mit einer nur fünf- bzw. vierfachen Steigerung der *Exitsummen* im gleichen Zeitraum auf den Plätzen zwei und drei (Startup Compass Inc 2015, o.S.).

Der Start der Internet-Ökonomie in Berlin wird von Möller mit der Niederlassung von drei Internet-Unternehmern, die gleichzeitig auch Brüder sind, bestimmt. Die so genannten *Samwer-Brüder Oliver, Marc* und Alexander Samwer gründeten 1999 nach einem Aufenthalt im *Silicon Valley* das Online-Auktionshaus *alando.de* in einem Kreuzberger Büro. Nach nur einem halben Jahr am deutschen Markt, wurde das Unternehmen für 43 Mio. US-Dollar an *eBay* verkauft. Für Möller ist dieser Geschäftsabschluss „regarded as the start of the Berlin internet economy. From that moment on Berlin transformed itself into Germany's Mecca for young internet entrepreneurs" (Möller 2014, S.6). Ein weiterer Meilenstein des Berliner Startup-Ökosystems war der Verkauf des darauffolgenden Startups *Jamba* der Samwer-Brüder für 223 Millionen Euro an einen US-Technologiekonzern im Jahr 2004. Die mit einem Cashout bedachten Mitarbeiter und Gründer, waren danach eigens als Gründer oder Manager weiter aktiv und bauten in Berlin einflussreiche Teilnehmer des Ökosystems wie *Rocket Internet* (Inkubator), *Project A Ventures* (Venture Capital), *Wooga* oder *Immoscout* (beides Startups) mit auf (Kroker 2012, o.S.). Die Frage, wie viele Startups nun innerhalb des Berliner Startup-Ökosystems aktiv sind, ist aufgrund der hohen Dynamik der Gründung bzw. des Scheiterns der einzelnen Startups nur sehr schwierig zu beantworten. So entstehen laut der Berliner Senatorin für Wirtschaft, Technologie und Forschung Yzer alle zwanzig Stunden ein neues Internetunternehmen (Yzer 2015, S. 2), ohne aber eine konkrete Zahl Berliner Startups zu nennen. In diversen Medien wird deshalb seit drei Jahren, auf die Zahlenbasis des Verband Deutscher Startups e. V. zurückgegriffen, welcher die Anzahl auf 2.500 Startups schätzt (Scherer 2015b, o.S.; Benrath 2013, o.S.). Mit aber aktuell nur 939 von Entrepreneuren aktiv eingetragenen Startups, ist die im Herbst 2015 eingerichtete Datenbank von *techberlin.com* eine weitere Datenquelle, welche in dieser Arbeit aufgezeigt werden soll (techberlin.com 2016, o.S.).

Das Berliner Startup-Ökosystem ist zu einem relevanten Wirtschaftsfaktor für die Region geworden. So übersteigt die Bruttowertschöpfung der gesamten Internetwirtschaft im Jahr 2013 mit 3,9 Mrd. Euro sogar das Berliner Baugewerbe (3,3 Mrd. Euro) und ist mit knapp 5% an der gesamten Berliner Wirtschaftsleistung beteiligt. Über 60.000 Menschen sind hier beschäftigt und profitieren von den in Abbildung 20 aufgezeigten Vorteilen des Standorts Berlin (Pretzell/Mertens 2013a, S. 6).

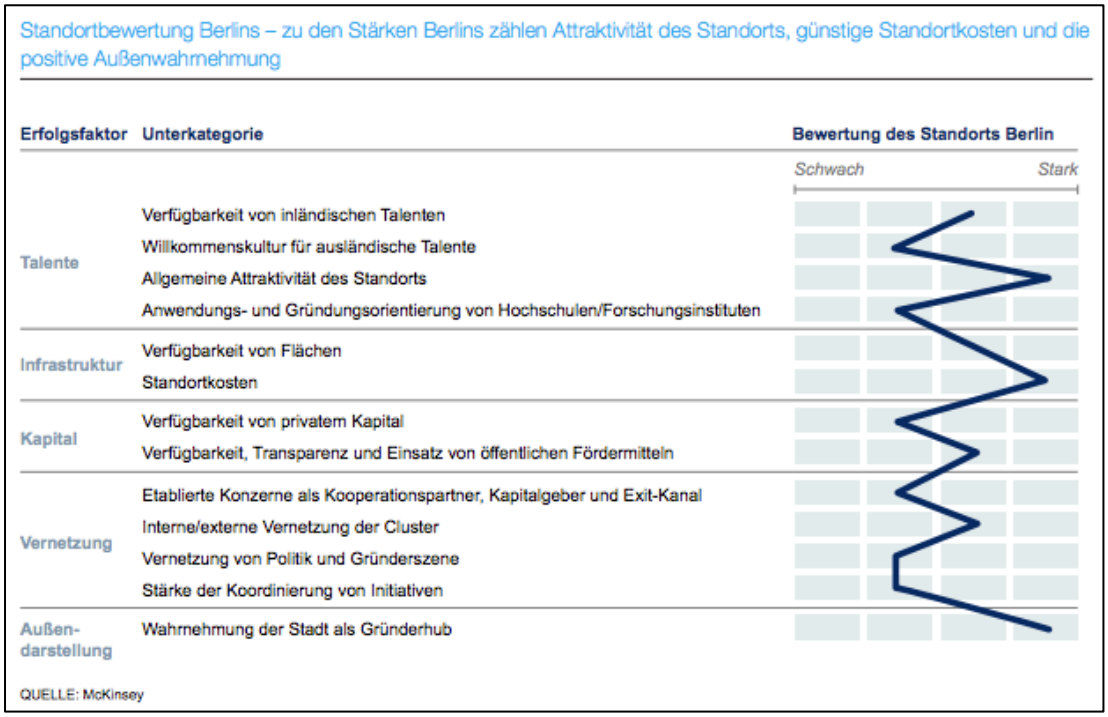

Abbildung 20: Darstellung Standortbewertung Berlin durch McKinsey

(Laartz 2013a, S. 15)

So heben *McKinsey* schon im Jahr 2013 in Ihrer Standortbewertung für Berlin v. a. die Bereiche der Attraktivität des Standorts, die Kostensituation und die Wahrnehmung der Stadt als Gründerhub hervor. Seit diesem sehr kurzen Zeitraum der Veröffentlichung seitens McKinsey bis heute, haben sich aufgrund der positiven finanziellen Dynamik innerhalb des Berliner Ökosystems, auch die innerhalb der Abbildung aufgezeigten Schwachpunkte des Standorts verbessert. So spricht Yzer im Jahr 2015 von einer hervorragenden Forschungsinfrastruktur, einer inspirierenden Szene, diversen Möglichkeiten für Synergien und Vernetzung, sowie hochqualifizierten Fachkräften (Yzer 2015, S. 2). Im Jahresbericht 2015 spricht sich die Geschäftsführung von Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie wie folgt zum aktuellen Status des Berliner Ökosystems aus:

> „Doch was ist der Treiber dieses wirtschaftlichen Aufschwungs? Es ist die Mischung aus etablierter Wirtschaft, Wissenschaft und Startup-Szene. Die Offenheit und Kreativität der Menschen in unserer Stadt zahlt auf die lebendige Startup-Szene in Berlin ein – eine Metropole, die nie müde wird, sich neu zu erfinden, und Freiraum schenkt, Ideen zu erproben. Wissenschaft, etablierte Wirtschaft und junge Kreative erkunden immer neue Wege der Zusammenarbeit, um Produkte und Technologien für die Zukunft zu entwickeln. Diese effektive Mischung wirkt auf internationale Unternehmen wie ein Magnet: Auch im Jahr 2015 haben sich bekannte Brands und Weltkonzerne bei der Entwicklung zukunftsweisender Innovationen für den Standort Berlin entschieden. Auf diese Weise bauen wir Berlin als Testlabor für die Zukunftsthemen einer wachsenden Weltmetropole Schritt für Schritt weiter aus.” (Franzke/Joras 2016, S. 3)

Eine weitere Argumentation für den Standort Berlin kommt von Suder, die eine urbane Vielfalt, hohe Lebensqualität und ein inspirierendes Umfeld als Magnet für talentierte junge Menschen

sieht. Zudem ziehen medienwirksame Startup-Events, wie *TechCrunch* oder *NEXT Berlin*, zusätzlich weitere Investoren in die Stadt (Suder 2014, o.S.). So starteten digitale Startups wie *SoundCloud*, der Online-Musikdienst zum Austausch und Distribution von Audiodateien, in Berlin. Eine Begründung hierfür sind die zahlreichen kulturellen Angebote und die günstige Möglichkeit in Cafés und Bars der Stadt, wie dem St. Oberholz, auch arbeiten zu können. Möller stellte in seinem wissenschaftliche Paper über die Unternehmensstandorte Berliner Startups entsprechend fest, dass die Berliner Bars das Äquivalent zu den Garagen im Silicon Valley sind, wo große Tech-Unternehmen ihren Ursprung fanden (Möller 2014, S.6). So konzentrieren sich die Standorte der Startups gerade in den Stadteilen Mitte, Prenzlauer Berg und Kreuzberg (Laartz 2013a, S.30). *SoundCloud* unterdessen steht auch als ein Beispielunternehmen dafür, dass in den Firmen auf Englisch kommuniziert und das Produkt bzw. die Dienstleitung für den weltweiten Markt entwickelt und gedacht wird (Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung 2013, S. 5). Um einen abschließenden Eindruck der Internationalität des Berliner Startup-Ökosystems bzw. der „Silicon Allee" (Hall 2011, o.S.) zu vermitteln, ist das folgende Zitat der Autorin Simon Peters bezeichnend.

> „We sleep in Berlin, we live in Berlin, but we think Silicon Valley. *{...}* When people come to Berlin they don't come to Germany, they come to Europe." (Petersen zit. nach Simon 2016, o.S.)

5.2 Startup-Ökosystem am Standort Hamburg

„Wenn Berlin der deutsche Hauptsitz dieser Szene ist, dann ist Hamburg wohl ihr vorzeigbarster Ableger: Der rot-grüne Senat will laut Koalitionsvertrag ein Ökosystem für Start-ups (sic!) schaffen und so eine neue Gründerzeit einläuten. Mit neuen Veranstaltungen, Netzwerk-Treffen und Wettbewerben will die Stadt die Gründerszene in die Elbmetropole locken, ihr zudem günstige Gewerbeflächen anbieten."

(Jaschob 2015, o.S.)

Nach zwei aufeinanderfolgenden Jahren eines überdurchschnittlichen Wachstums an Startups und Finanzierungen (Ernst & Young 2016, S. 4; Henrichs 2016, o.S.) des Hamburger Startup-Ökosystems, veröffentlichen Vertreter der Lokalpolitik in Hamburg neue Pläne zur Investition in eine „Smart-City" über 100 Millionen Euro (Tangermann 2016, o.S.). Neben der Einrichtung einer Investitions- & Förderbank und des neuen Konzepts von *Hamburg@work* (Grabbe 2014, o.S.), ist dies der bisher größte Eingriff der Politik, mit dem Ziel Hamburg bis 2020 als führende Innovationsregion in Europa zu positionieren. Wie Vöpel in seinem Bericht zur

Olympia-Bewerbung 2024 von Hamburg feststellt, liegt Hamburg als „Second City" in Konkurrenz zu anderen europäischen Städten, in der Größenordnung von Amsterdam oder Kopenhagen (Vöpel 2014, S. S. 12ff.). Betrachtet man dies in Hinblick auf die Risikokapitalinvestitionen für das Jahr 2015, ist dies mit einem Volumen von knapp 300 Millionen Euro und damit europaweit Platz fünf, eine konkurrenzfähige Leistung der Hafenstadt (Ernst & Young 2016, S. 5).

In der nahen Historie der Stadt Hamburg, ist die Gründung von neuen Unternehmen bzw. Startups stark verankert. So war der Gründungsstandort Hamburg, laut dem Tech-Reporter des europäischen *Wall Street Journals* Ben Rooney, im Zeitraum um das Jahr 2000 eines der „{...} major centers for start-ups (sic!), {...}" (Rooney 2012, o.S.). Dies bestätigt beispielsweise auch der „Global Entrepreneurship Monitor" aus dem Jahr 2003, der Hamburg als Region mit der höchsten Gründungsdynamik des Landes auszeichnet. Doch schon zu diesem Zeitpunkt stellten die Wissenschaftler fest, dass die Zukunftsaussichten für Gründer in der Region München bzw. Köln immer besser werden. Unter diesem Aspekt betrachtet, landete Hamburg nur auf Platz 6 hinter Städten/Regionen wie Darmstadt, Tübingen oder Stuttgart (Losse 2004, o.S.). Die in dieser Zeit bekanntesten Beispiele für erfolgreich gegründete Startups aus Hamburg, sind Unternehmen wie *Tipp24* (1999), *XING* (2003) oder *Elitepartner* (2004) (nextMedia.Hamburg 2015, o.S.). Diese besitzen nicht nur beachtliche Umsatzzahlen, sondern haben in ihrer jungen Unternehmenshistorie schon früh Gewinne getätigt. Dies ist eines der Merkmale, welches auch neue Hamburger Startups wie Goodgame Studios (2009) oder Kreditech (2012) entsprechend weiterführen (Grabbe 2014, o.S.).

> "Wer sich die erfolgreichen Internetgründungen in Deutschland anguckt, jene Firmen, die nicht nur Umsatz, sondern auch Gewinne machen, landet unweigerlich in Hamburg {...}." (Grabbe 2014, o.S.)

Aktuell sind ca. 450 Hamburger Startups im Startup-Monitor von *hamburg-startups.net* gelistet (Henrichs 2016, o.S.). Viele der Startups wurden aufgrund einer gesteigerten Gründungsdynamik in den vergangenen sieben Jahren gegründet. Schätzungen zu Folge liegt die Zahl derer bei ca. 250 - 300 Startups (Bermúdez Tamaya 2015, o.S.). Eine Prägung der Hamburger Startups ist v. a. durch die seit Jahrzehnten vor Ort ansässigen Medien- und Handelskonzerne zu erkennen, welche die Herausforderungen einer Digitalisierung in allen Lebensbereichen besonders trifft. So gibt es Beispiele für Hamburger Gründer die vorher bei *Gruner + Jahr* angestellt waren bzw. Gründer die ihr Startup verkauft und sich dem Onlinegeschäft beim *Otto-Konzern* angeschlossen haben. Eine weitere Besonderheit für den Standort ist auch die Ansiedlung von großen amerikanischen Tech-Unternehmen in der Hansestadt. So haben z. B. *Facebook*, *Google* und *Airbnb* ihre deutschen Repräsentanzen in Hamburg (Grabbe 2014, o.S.). Zudem haben sich im Bereich der Computerspiele bzw. der

Games-Branche große Netzwerke gebildet, welche kleine Startups zu weltweit bekannten Firmen mit hunderten von Mitarbeitern entwickeln konnten. Selbst der regierende Bürgermeister unterstützt diesen Bereich und spricht von Hamburg als deutsche „Spiele-Hauptstadt" (Scherer 2015a, o.S.).

Wie schon in Kapitel 5.1 für das Startup-Ökosystem in Berlin, soll nun auf die Studie Unternehmensberatung *McKinsey* verwiesen werden, bei der fünf Faktoren für eine Startup-Stadt aufgezeigt wurden. Für die Journalistin Grabbe mangelt es dem Standort Hamburg an allem, was für eine solche Stadt von Bedeutung sei. So schreibt Sie im Jahr 2014 folgendes über das Hamburger Ökosystem, in Bezug auf die fünf Standortfaktoren, welche auch in Abbildung 20 für den Standort Berlin aufgezeigt sind:

> „Schon beim Punkt 'Außendarstellung' fängt es an: Hanseatisches Understatement hat es schwer in dieser lauten, von Ego geprägten Szene. Günstige Büro- und Wohnräume? Kompliziert. Vernetzung mit etablierten Unternehmen? Ausbaufähig. Talente, die von lokalen Unis kommen oder durch eine innovative Szene angezogen werden? Na ja. Und schließlich: Kapital. So gut es Hamburg offiziell mit seinen Gründern meint, so bescheiden wird die Sache, wenn es um Geld geht: Eine Million Euro steuert der Senat jährlich zur Digitalinitiative nextMedia bei, das Busbeschleunigungsprogramm kostet mehr als 250 Mal so viel. Der Hamburger Innovationsstarter Fonds, der Start-ups (sic!) Geld zum Wachsen gibt, umfasst zwölf Millionen Euro. Zum Vergleich: Die Investitionsbank Berlin hat gleich zwei Fonds dieser Art mit insgesamt 82 Millionen Euro." (Grabbe 2014, o.S.)

Doch das eine Optimierung dieser Standortfaktoren aktuell stattfindet, ist an den Entwicklungen im letzten Jahr zu erkennen. So sind im Jahr 2015 ganze fünf Accelerator-Programme am Standort gestartet, bei denen etablierte Unternehmen wie *dpa*, *Gruner + Jahr* oder auch *Airbus* initiierend beteiligt sind (Gritzhuhn 2015, o.S.). Für Bermúdez Tamaya ist Hamburg gar eine Stadt, in der Entrepreneurship zu einer neuen Art von Lifestyle geworden ist, welches wiederum weitere Talente in die aufsteigende, kreative und innovative Szene der Stadt anzieht (Bermúdez Tamaya 2015, o.S.). Auch im Kapitalbereich ist erstmals öffentlichkeitswirksam ein Seriengründer aus Hamburg, außerhalb des eigenen Startups, in Erscheinung getreten. So investiert und begleitet Sebastian Diemer, der ehemalige CEO von *Kreditech*, Anfang 2016 drei neue Hamburger Startups und steigt damit in seiner Funktion als Business Angel ein (Schlenk 2016, o.S.). Weiterhin konstant im Hamburger Startup-Ökosystem sind die niedrigen Liquidationsraten der Startups. Es entstehen viele Startups mit tragfähigen, profitablen Konzepten, denen eher Zweckmäßigkeit anstatt einem wirklichen Innovationsinteresse nachgesagt wird (Grabbe 2014, o.S.). Dies lässt sich auch an der Kundschaft der Startups belegen, denn mit einem Anteil von 37%, tätigen diese ausschließlich Geschäfte mit B2B-Kunden, was einem deutschlandweiten Rekord darstellt (Leppin/Maier 2014, o.S.). Im Bereich weiblicher Entrepreneure ist Hamburg mit einem Anteil von 25% in Deutschland Spitzenreiter, wohingegen die Atmosphäre der Hamburger Coworking-Szene und die Offenheit gegenüber internationalen Entrepreneuren im Vergleich zu Berlin noch

bemängelt wird. So stellt Bermúdez Tamaya fest, dass innerhalb der meisten Hamburger Startups und Netzwerk-Veranstaltungen nicht auf Englisch kommuniziert wird (Bermúdez Tamaya 2015, o.S.). Um auch für das Hamburger Startup-Ökosystem einen abschließenden Eindruck zu bekommen, ist das folgende Zitat des Leiters des Amts Medien bei der Staatskanzlei Hamburg bezeichnend.

> "Die Hamburger Startup-Szene ist von Kreativität und Kaufmannsgeist geprägt *{...}*. In Hamburg wird nicht geredet, sondern gemacht." (Tönnesmann zit. nach Brosda 2013, o.S.)

6 Forschungsdesign

In diesem Kapitel soll die angewandte Methodik des vorliegenden empirischen Teils dieser Arbeit erläutert werden. Hierzu dienen neben einer Einführung in die Forschungsfrage, der Wahl der Forschungsmethode, sowie einer Auswahl und Beschreibung der Interviewpartner bzw. des Interviewleitfadens v. a. auch die Darstellung der Durchführung und Auswertung der Experteninterviews.

6.1 Forschungsfrage

Silicon Valley (1.), New York City (2.), Tel Aviv (5.), London (6.) und Berlin (9.) gehören weltweit mit zu den zehn erfolgreichsten Standorten von Startup-Ökosystemen (Herrmann et al. 2015, S. 24). Vor allem der Region um das *Silicon Valley* wird international in der Literatur (Karlsson et al. 2010, S. 39ff.), den Medien (Cohler 2013, o.S.) und auch wissenschaftlichen Studien (Hermann et al. 2015, S. 24) der Status als Benchmark für ein erfolgreiches Startup-Ökosystem zugewiesen. Innerdeutsch hat Berlin auf Grundlage der Startup- und Investitionskennzahlen diesen Status übernommen (Ripsas/Tröger 2015, S. 47). In Kapitel 3.6 wurde bereits ausführlich erläutert, dass der Standort eines Startups zu dessen Erfolgsfaktoren zählt und sich Entrepreneure teilweise bewusst für bestimmte Städte und Regionen mit einem florierenden Startup-Ökosystem als Unternehmensstandort entscheiden.
Die Forschung im Bereich von Startup-Ökosystemen ist noch jung. Wissenschaftler und Praktiker haben unterschiedliche Konzepte für erfolgreiche Ökosysteme aufgezeichnet und veröffentlicht (u.a. Ripsas/Tröger 2015, Vogel 2013, Feld 2012). Im Kern dieser theoretischen Konzepte von Startup-Ökosystemen stehen überwiegend die Entrepreneure und die von ihnen gegründeten Startups. Doch bis heute ist nicht geklärt, ob ein blühendes Startup-Ökosystem die Erfolgsraten einzelner Startups verbessert (Herrmann et al. 2015, S. 18). In Deutschland wird Berlin eine Führungsrolle zugesprochen, wenn von jungen Unternehmen mit Geschäftskonzepten aus digitalen Lösungen heraus gesprochen wird (Beeger 2015, o.S.).

Was macht die Entrepreneure in Berlin, im Gegensatz zu den Hamburger Kollegen, so erfolgreich in diesem dynamischen, besonderen Wirtschaftsumfeld? Sind es die Entrepreneure, die als Treiber für die Entwicklung des jeweiligen Ökosystems verantwortlich sind? Welchen Einfluss auf das Startup-Ökosystem haben die Entrepreneure in der Praxis wirklich? Am Beispiel der beiden größten deutschen Städte, Berlin und Hamburg, möchte ich den Einfluss der Entrepreneure auf das Startup-Ökosystem wissenschaftlich analysieren. Dabei wird mit einer Verwendung der acht geführten Experteninterviews, sich auf einer Ebene der empirischen Generalisierung bewegt (Meuser/Nagel 2005, S. 89).

Die Vermutungen diesbezüglich lauten:

Vermutung I:
Entrepreneure besitzen den größten Einfluss auf ein Startup-Ökosystem einer Stadt/Region.

Vermutung II:
Es existieren innerhalb eines Startup-Ökosystems einzelne Entrepreneure, welche im besonderen Maße für die (positive) Entwicklung eines Standorts verantwortlich sind.

Vermutung III:
Gesteigertes Interesse an einem Startup-Ökosystem „von außen" z. B. durch Investoren oder staatliche Aktivitäten, beeinflusst die Rolle der Entrepreneure am jeweiligen Standort negativ.

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit ist:
Welchen Einfluss besitzen Entrepreneure im Startup-Ökosystem in Berlin und in Hamburg?

Davon abgeleitete Unterfragen sind:
Besitzen Entrepreneure den größten Einfluss auf ein Startup-Ökosystem?

Was ist das Besondere an erfolgreichen bzw. Serien-Entrepreneuren im Hinblick auf die Entwicklung eines Standorts?

Mindern Investoren und/oder staatliche Aktivitäten innerhalb des Startup-Ökosystems den Einfluss der Entrepreneure?

Ziel der Forschungsarbeit ist es daher, die Beteiligten bestehend aus Gründern, Investoren, einer Medienvertreterin bzw. eines Veranstalters von Startup-Events des Berliner und Hamburger Startup-Ökosystems dahingehend zu befragen, welchen Einfluss die Gründer am

Standort für das gesamte Ökosystem besitzen. Dies stellt eine explorative Arbeit dar, in der ein relativ neues Forschungsfeld mit stetig wachsenden wissenschaftlichen Publikationszahlen untersucht wird (Schuster 2013, S. 2). Es soll untersucht werden, ob hier weiterer Forschungsbedarf besteht, z. B. in Form von quantitativen Arbeiten, bei der in dieser Arbeit potentiell generierte Thesen validiert werden können.

Eine Wahl dieser Forschungsfrage ist aus verschiedenen Gründen relevant. Die Betrachtung von Startup-Ökosystemen ist ein sehr junges Forschungsfeld. Zumeist wurden in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten nur einzelne Gründungsdeterminanten untersucht, ohne die potentiellen Wechselwirkungen dieser einzelnen Determinanten innerhalb des Gründungsgeschehens zu erforschen (Icks et al. 2015, S. 28). Dieses Defizit wird nun von der Wirtschaftswissenschaft aufgegriffen (Klyver/Schenkel 2013, S. 539f.). Zudem entwickelt sich auch die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft stetig weiter und die Zahl der empirischen Untersuchungen in diesem Bereich steigt. Dieser Prozess ist z. B. mit den ab 2012 bzw. 2013 nun regelmäßig erscheinenden Studien des Global Startup Ecosystem Report auf weltweiter bzw. dem Deutschen Startup Monitor auf nationaler Ebene zu erkennen.

6.2 Wahl der Forschungsmethode

Innerhalb der Entrepreneurshipforschung zu Startup-Ökosystemen herrscht der Sachverhalt, dass die bisher wissenschaftlich errungenen Erkenntnisse zunehmend in den letzten fünf bis zehn Jahren aufgezeichnet und veröffentlicht wurden (Kollmann et al. 2012, S. 66). Ein Verständnis der Struktur solcher Startup-Ökosysteme, als auch die Bedeutsamkeit einer angemessenen Bewertung dieser, sind aber noch sehr limitiert (Vogel 2013, S. 444). Mit aktuellen Arbeiten wie dem „Global Startup Ecosystem Report 2015“ (Herrmann et al. 2015, S. 16ff.) und dem wissenschaftlichen Paper „Measuring a Entrepreneurship Ecosystem” seitens Bell-Masterson und Stangler, sollen diese Limitierungen erstmals überwunden werden (Bell-Masterson/Stangler 2015, S.1). Daniel Isenberg betont aber, dass es trotz aktueller Forschungen und Umsetzungen in der Praxis, die Wissenschaft bisher noch nicht über sich entwickelnde Ideenansätze zur Implementierung von Startup-Ökosystemen innerhalb von Städten oder Regionen hinaus bringen konnte (Isenberg 2011, S.1).
Die Problematik innerhalb der Forschung besteht aus der wissenschaftlichen Erfassung der komplexen Zusammenhänge und die ständigen Bedingungsänderungen, welche innerhalb eines Ökosystems bestehen.

> “Any ecosystem involves a number of interconnected key elements that constantly interact and mutually reinforce. An entrepreneurship ecosystem is no different. It encompasses a number of moving parts – components that have to come together to facilitate innovation and growth.” (Nadgrodkiewicz 2013, S. 18)

Aus diesen oben genannten Gründen fiel die Entscheidung auf eine empirische Arbeit in Form einer qualitativen Befragung von Gründern digitaler Startups, Investoren von digitalen Startups und Veranstaltungs- bzw. Medienvertretern, welche täglich zusammen mit digitalen Startups arbeiten. Für die Einschätzung des Einflusses der Entrepreneure auf das Startup-Ökosystem mit Hilfe von Experteninterviews, wird eine Methode der qualitativen Sozialforschung angewandt (Bogner et al. 2014, S. 1). Als qualitativ sind die geführten Interviews deshalb zu bezeichnen, weil sie das Ziel verfolgen, Hintergründe und Zusammenhänge aus Sicht der involvierten Personen zu erheben. Qualitative Interviews bringen unter anderem den Vorteil mit sich, dass die Teilnehmer keinerlei Vorgaben bezüglich ihrer Antwort haben und so vollständige Informationen über die subjektive Sicht der befragten Personen gewonnen werden. Zudem hat der Interviewer durch die persönliche Interaktion die Möglichkeit, Hintergründe zu erfragen und Unklarheiten zu beseitigen. Außerdem kann die Offenheit der Befragung dazu führen, das neue, bisher unbekannte Sachverhalte aufgedeckt werden. In diesem Zusammenhang ist jedoch auch zu erwähnen, dass qualitative Interviews einige Nachteile nach sich ziehen. Zum einen sind sie und damit auch die gesamte Methode zur Einschätzung des Einflusses der Entrepreneure auf das Startup-Ökosystem sehr aufwendig und zeitintensiv, da sich der Interviewer mit jedem Gesprächspartner persönlich auseinandersetzt. Zum anderen sind die Anforderungen an den Interviewer höher als bei qualitativen, standardisierten Interviews, bei denen die Qualität der erhobenen Daten nur sehr wenig vom Interviewer abhängt (Aghamanoukjan et al. 2009, S. 415ff.).

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, zielt die Erhebung auf das Deutungswissen der Experten und kann damit laut Bogner et al. als „theoriegenerierendes Experteninterview" eingeordnet werden. „Im theoriegenerierenden Experteninterview steht die 'subjektive Dimension' des Expertenwissens im Mittelpunkt: Handlungsorientierungen, implizite Entscheidungsmaximen, handlungsanleitende Wahrnehmungsmuster, Weltbilder, Routinen, usw." (Bogner et al. 2014, S. 25). Hierbei hat sich als Erhebungsinstrument ein teilstrukturiertes, leitfadengestütztes Interview bewährt. Dies besitzt in diesem konkreten Fall eine Doppelfunktion, so ist es auf der einen Seite ein Element zur Strukturierung des Themenfeldes der Untersuchung, auf der anderen Seite wird es auch als konkretes Hilfsmittel innerhalb der Erhebungssituation genutzt (Bogner et al. 2014, S. 27).

Die Frage nach der Validität und Realibilität der verwendeten Forschungsmethode stellt sich in der quantitativen Forschung, als auch in der qualitativen Forschung. Dagegen lassen sich die Maßstäbe quantitativer Forschung nicht ohne weiteres für die qualitative Forschung übernehmen (Mayring 2002, S. 113). Spricht man von Zuverlässigkeit, geht es darum, einerseits das Zustandekommen der Daten und andererseits das gesamte Vorgehen im

Interview offenzulegen. Diese Anforderung wird dadurch erfüllt, dass die geführten Interviews vollständig transkribiert und dokumentiert werden. So ist nachzuvollziehen, was eine Aussage des Interviewten ist und wo die Interpretation der Daten beginnt. Gültigkeit im Rahmen dieser qualitativen Methode bedeutet, dass die Daten im natürlichen Lebensraum (ökologische Validierung), d.h. alltagsnah und natürlich erhoben werden und eine kommunikative Validierung existiert, d. h. die Zustimmung der Befragten zur Interpretation der erhobenen Daten vorliegt. Auch diese Anforderung kann als erfüllt bezeichnet werden, da die Befragung auf freiwilliger Basis durchgeführt und besonders wert darauf gelegt wurde, dass die befragten Personen in ihrer aktuellen Funktion innerhalb des örtlichen Startup-Ökosystems aktiv sind (Lamnek 1995, S. 158ff.). Eine übliche Stichprobengröße bei der hermeneutische Interpretationen starten, liegt bei sechs Befragten (Helfferich 2011, S. 173f.). Obwohl ein Zugang zu potentiellen Befragten, gerade aus dem Investitions-Sektor eines Startup-Ökosystems, als anspruchsvoll zu bezeichnen ist, konnte von einer Erreichung dieser Mindeststichprobe im Vorhinein ausgegangen werden. Eine Länge des Interviews wurde mit ca. 60 Minuten kalkuliert.

6.3 Interviewpartner

Bei der Auswahl der Stichprobe war es das Ziel, einen möglichst weiten und differenzierten Einblick in die Startup-Ökosysteme von Berlin und Hamburg zu erlangen, ohne die Stichprobe damit gleichzeitig zu groß werden zu lassen. Aus diesem Grund wurde ein sehr vereinfachtes Modell eines Startup-Ökosystems erstellt, welches als Grundlage für die Auswahl der Interviewpartner dient, dies ist in Abbildung 21 dargestellt.

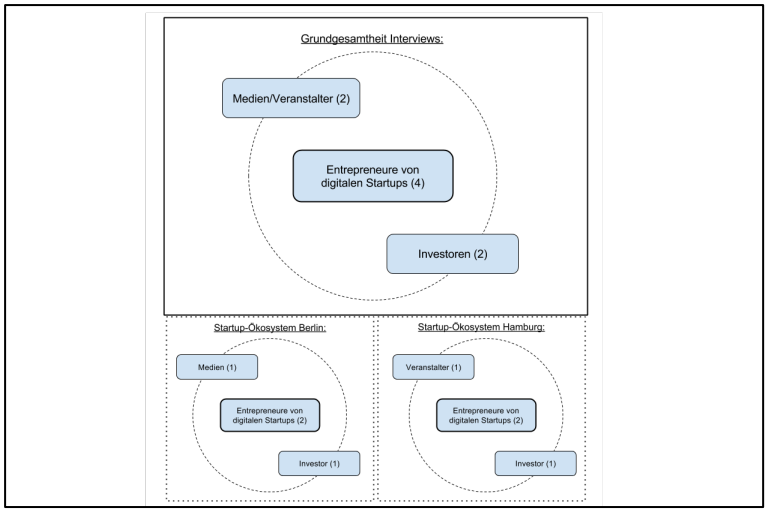

Abbildung 21: Startup-Ökosystem (vereinfacht) mit Auswahl Interviewpartner (Eigene Darstellung)

Um die Stichprobe einzugrenzen, mussten die potentiellen Interviewpartner drei Merkmale besitzen. Diese werden im Folgenden beschrieben und es wird erläutert, warum gerade diese Merkmale Voraussetzung waren.

Merkmal 1:
Der Befragte soll in einem Startup-Ökosystem aktiv sein. Die Annahme ist hierbei, dass diese Person einen tagesaktuellen Überblick über das jeweilige Startup-Ökosystem besitzt.

Merkmal 2:
Die Aktivität innerhalb des jeweiligen Startup-Ökosystems soll hauptberuflich als Entrepreneur, als aktiver Investor mindestens eines Startups, als Veranstalter von Startup-Events oder als Medienvertreter mit einem Fokus der Berichterstattung auf Startups und Beteiligte des Startup-Ökosystems liegen. Hierbei sind die Annahmen, dass durch den täglichen Austausch und die Zusammenarbeit mit Entrepreneuren, eine entsprechende Einschätzung zur Beantwortung der Forschungsfrage obliegt.

Merkmal 3:
Der Befragte soll aus einem Startup-Ökosystem der Städte Berlin oder Hamburg heraus tätig sein. Hierbei ist die Annahme, dass der Standort als Erfolgsfaktor innerhalb der Forschungsfrage abgedeckt werden kann.

Als Grundgesamtheit der zu führenden Interviews wurde die Anzahl von acht, aktuell beteiligten Personen des Berliner bzw. Hamburger Startup-Ökosystems als Ziel festgelegt. Diese sollten sich wie folgt aufteilen:

- Vier Entrepreneure digitaler Startups (2x Berlin, 2x Hamburg)
- Zwei Investoren digitaler Startups (1x Berlin, 1x Hamburg)
- Ein Vertreter der Medienbranche (Berlin) und ein Vertreter der Veranstaltungsbranche mit Fokus auf Startups (Hamburg)

Da in dieser Arbeit eine Vergleichbarkeit der Startup-Ökosysteme in Berlin und Hamburg gewährleistet werden soll, sollten die Interviews gleichermaßen mit Vertretern beider Städte umgesetzt werden. Alleinig im Bereich der Medien-/Veranstaltungsbranche wurde eine Aufteilung vorgenommen. So sollte in Berlin eine Vertreterin der ansässigen Medienbranche, in Hamburg ein Vertreter der Veranstaltungsbranche interviewt werden.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde seit Januar 2015 der intensive Kontakt zu Teilnehmern der Startup-Branche durch den Besuch von branchenrelevanten Veranstaltungen im Berliner und Hamburger Raum gesucht. Des Weiteren war die Nutzung von privaten Kontakten erfolgreich, wenn es darum ging, Namen und Kontaktdaten von potentiell relevanten Personen der jeweiligen Startup-Ökosysteme ausfindig zu machen und zu sammeln. Die potentiellen Interviewpartner wurden anhand des persönlichen Eindrucks auf den jeweiligen Veranstaltungen bzw. durch eine Internetrecherche auf Relevanz entsprechend auf einer Liste vorsortiert. Der Erstkontakt erfolgte wenn möglich persönlich auf einer Veranstaltung oder bei einem Lunch mit anschließendem E-Mail- und Telefonkontakt. Dies erwies sich für den Standort Berlin als gut umsetzbar und sehr erfolgreich in der Akquise. Für den Standort Hamburg konnte dies aber aufgrund der räumlichen Distanz des Interviewers nur einmal explizit umgesetzt werden. In drei Fällen der Akquise wurden je nach Interviewpartner ein(e) Interviewanfrage per E-Mail (Investor), XING-Nachrichtensystem (Veranstalter) oder über das Nachrichtensystem einer Software mit dem Namen „Slack" (Entrepreneur) umgesetzt.

Zusammengefasst konnten acht Interviewpartner für die Studie gewonnen werden. Die Untersuchungsgruppe lässt sich insgesamt als heterogen beschreiben, weil es eine große Bandbreite des Alters (geschätzt: 25 - 55 Jahre) und der beruflichen Einordnung innerhalb des Startup-Ökosystems gibt. Außerdem ist anzumerken, dass Interviewpartner beider Geschlechter (zwei Frauen und sechs Männer) gewonnen werden konnten.

6.4 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden stellt in dieser Untersuchung das Hilfsmittel in der Erhebungssituation des Experteninterviews dar. Es handelt sich hierbei laut Gläser/Laudel um ein maximal zweiseitiges Schriftstück. In diesem Untersuchungsfall wurde die digitale Darstellung des „Schriftstücks" über ein iPad sichergestellt, welches als Fragengerüst innerhalb des Interviews dient. Dem Interviewer stand es gegenüber den Autoren nach frei, die Fragen, als auch die Reihenfolge der Fragen selbst zu wählen (Gläser/Laudel 2010, S. 142). Der Aufbau eines Interviewleitfadens sollte übersichtlich auf bis zu zwei Seiten gestaltet sein, zwischen acht bis fünfzehn Fragen pro Stunde beinhalten und eine Alltagssprache verwenden, welche einfach, klar und leicht verständlich ist. Eine Empfehlung der Autoren für das Ausformulieren von Fragestellungen auf dem Interviewleitfaden wurde gefolgt, um eine Vergleichbarkeit innerhalb der Frageformulierungen auch nach mehreren durchgeführten Interviews noch gewährleisten zu können (Gläser/Laudel 2010, S. 144f.). Zudem sollte die Komposition des Leitfadens „{...} dem 'natürlichen' Erinnerungs- und Argumentationsfluss folgen und nicht zu abrupten Sprüngen und Themenwechseln zwingen" (Helferrich 2011, S. 180).

Für eine Entwicklung des Leitfadens wurde das *SPSS-Prinzip* nach Helfferich angewendet. Dieses Prinzip sieht vor, in den ersten beiden Schritten der Leitfadenentwicklung die möglichen Fragen zu sammeln und zu prüfen. Eine Prüfung der gesammelten Fragen wird unter den Aspekten der Reduzierung und der Strukturierung vorgenommen. Das vorrangige Ziel bestand dabei, „{...} Texte produzieren zu lassen, die dann intensiv ausgewertet werden können" (Helferrich 2011, S. 182 ff.). In den beiden abschließenden Schritten wurde eine Sortierung der Fragen, als auch eine Subsumierung vorgenommen. Die Sortierung wurde nach inhaltlichen Aspekten in Form von Fragebündeln angelegt, bei der im zeitlichen Verlauf des Interviews fortschreitend tiefer auf die Forschungsfrage eingegangen wird. Eine Subsumierung erfolgte durch die Findung einer Erzählaufforderung pro Fragebündel, unter der dann weitere Einzelaspekte der Fragestellung untergeordnet wurden (Helferrich 2011, S. 185). Der vollständige Fragebogen ist unter Anhang 4 zu finden.

Auf Grundlage des ersten Entwurfs wurde ein Testinterview mit der ersten Person der Stichprobe durchgeführt. Hiermit konnte überprüft werden, ob die entwickelten Fragen verständlich formuliert sind und das Thema entsprechend inhaltlich abgedeckt ist. Es gab nur eine nennenswerte Änderung. Diese erfolgte innerhalb der Perspektive der Fragestellungen. Der Fragebogen ist auf Entrepreneure als Interviewpartner ausgerichtet. Bei Interviewpartnern die dieses Merkmal nicht bedienen, wurde von der Entscheidungsfreiheit der alternativen Fragestellungen Gebrauch gemacht und die Perspektive innerhalb des Interviews auf den Interviewpartner entsprechend individuell angepasst (Gläser/Laudel 2010, S. 142). Da diese Änderung aber nicht das durchgeführte Testinterview betrifft und es entsprechend keine Änderungen in der Art des Interviews und dem Interviewleitfaden selbst gab, wurde das Testinterview mit in die Auswertung integriert.

Der ausgeführte Interviewleitfaden wird nun im Folgenden erläutert. Im ersten Teil des Interviews wurde das Ziel der Untersuchung, sowie der Zweck des Interviews mündlich erklärt. Zudem wurde schriftlich der geltende Datenschutz für das Interview, als auch die Einverständniserklärung mit dem Interviewpartner vorab geklärt und entsprechend nach Einverständnis unterschrieben. Neben dem Dank für die Gesprächsbereitschaft, wurde darauf geachtet, eine Klärung des zeitlichen Interviewrahmens und eine Erläuterung des Interviewablaufs zu verwirklichen. Zum Abschluss der Einleitungs- und Vorstellungsphase (Bogner et al. 2014, S. 59f.), wurden zur Auflockerung noch Zettel und Stift vorgelegt, mit dem Hinweis einer auszuführenden Zeichnung innerhalb des zweiten Teils des Interviews. Ein separates Prozedere der bis dahin gesammelten Daten, ohne Sprachaufnahme, sollten dem Interviewpartner ein zusätzliches Gefühl der Anonymität geben und gleichzeitig als Einstieg in das Interview dienen (Gläser/Laudel 2010, S. 147).

Im zweiten Teil des Interviews begann die digitale Tonaufzeichnung, welche die folgenden vier Abschnitte enthielt:

Erster Abschnitt

Der erste Abschnitt diente dem Einstieg in das Interview. So wurde eine Vorstellung der eigenen Person und eines branchenüblichen, zeitlich limitierten Pitch (60sek.) des eigenen Startups bei Entrepreneuren bzw. dem eigenen Job bei Nicht-Entrepreneuren abgefragt. Dies entspricht den Empfehlungen der Autoren Bogner et al., damit sich die Interviewpartner „warm reden" können und einen Einstieg besitzen, der positiv auszulegen ist (Bogner et al., S. 60f.).

Zweiter Abschnitt

Im zweiten Abschnitt wurde das persönliche Verständnis in der Rolle eines Beteiligten, des bisher auch in der Wissenschaft noch nicht eindeutig definierten Begriffs „Startup-Ökosystem", von jedem Einzelnen in Form einer eigenen Zeichnung abgefragt. Mit Hilfe dieser Zeichnung des Interviewten, wurde auch eine visuelle Unterstützung für das Gespräch gebildet, welche im weiteren Verlauf des Interviews den thematischen Bezug aufrecht hielt. Daraufhin war es wesentlich, möglichst offene Erzählaufforderungen zu stellen, um den möglichen Raum für Antworten nicht zu limitieren. So diente der Abschnitt vor allem dazu, die historische Entwicklung und eine Einschätzung zum aktuellen Status des Startup-Ökosystems vor Ort aus der persönlichen Sicht des Interviewten zu erlangen.

Dritter Abschnitt

Der Aufbau des dritten Abschnitts wurde so gestaltet, dass Aussagen auf die von der zentralen Forschungsfrage abgeleiteten Unterfragen generiert werden können. Neben dem theoretischen Verständnis eines Entrepreneurs, liegt der Fokus auf der Rolle und dem Wirken des Entrepreneurs innerhalb des Startup-Ökosystems. Hierdurch sollten Anhaltspunkte zur Generierung von Hypothesen aus Kapitel 6.1 gefunden werden.

Vierter Abschnitt

Der vierte Abschnitt des Interviewleitfadens diente dazu, mögliche Antworten auf die zentrale Forschungsfrage und auf eine Arbeitshypothese zur zentralen Forschungsfrage zu gewinnen. Die Nennung der potentiellen Einflussfaktoren auf die Rolle der Entrepreneure, diente auch zugleich als Abschluss des Interviews.

6.5 Durchführung/Auswertung der Interviews

Im Rahmen des Forschungsthemas war es notwendig, ein vertrauliches Verhältnis mit den Interviewpartnern aufzubauen. Dies wurde schon zu Beginn der Ansprache bei der meist persönlichen Akquise, wie in Kapitel 6.3 erläutert, umgesetzt. Zusätzliches Vertrauen wurde durch die gewährte Anonymität, eine transparente Durchführung der Interviews, sowie die Standortwahl des Interviews gewährleistet. Der überwiegende Teil wurde in den jeweiligen Büro- und Konferenzräumen der Interviewpartner durchgeführt. Zwei der Teilnehmer wurden in den jeweiligen „Lieblings-Cafés" befragt, um auch hier eine Atmosphäre des Wohlbefindens zu schaffen. Zudem wurde in sieben von acht Fällen die Du-Form innerhalb des Interviews verwendet, wie es in den meisten Startup-Ökosystemen auch auf Veranstaltungen, Vorträgen und Events praktiziert wird. Eine Durchführung der Interviews erfolgte in zwei zeitlichen Abschnitten. Im Zeitraum vom 09.06 - 19.06.2015 wurden die Teilnehmer aus Berlin und die Hälfte der Teilnehmer aus Hamburg befragt. Aufgrund organisatorischer Komplikationen auf Seiten der Teilnehmer, als auch des Organisators der Interviews, wurden in einem zweiten Abschnitt die noch ausstehenden Interviews drei Monate später vom 09.10 - 10.10.2015 in Hamburg umgesetzt. Wie unterschiedlich jedoch der Zeitfaktor sein konnte, beweist die Minimal- und die Maximallänge der Interviews bei nahezu identischen Fragestellungen. So konnte die Länge des Interviews im Durchschnitt wie geplant gehalten werden (Ist: ca. 58 Min; Soll: 60 Min), die Minimallänge lag bei einem erfahrenen Investor bei ca. 35 Minuten, die Maximallänge durch einen unerfahrenen Entrepreneur bei ca. 98 Minuten. Zur Erhebung der eben genannten Fakten, wurde ein Interviewprotokoll als Interviewbegleitende Dokumentation vor dem ersten Gespräch nach Helfferich angefertigt (Helfferich 2011, S. 193), welche im Anschluss an die Interviews vom Organisator ausgefüllt und gesichert wurden. Die Interviews wurden von Anfang Juni bis Anfang Oktober durchgeführt und transkribiert. Die Gesamtaufnahmezeit der acht Interviews lag bei ca. acht Stunden.

Die Auswahl einer entsprechenden Auswertungsmethode wurde unter dem Gesichtspunkt bewertet, die gestellte Forschungsfrage mit dem Deutungswissen der im Interview befragten Experten zu erschließen. Dabei wurde der von Bogner et. al gegebenen Empfehlung gefolgt, dass bei einer Auswertung von theoriegenerierenden Experteninterviews der Versuch im Mittelpunkt steht, „(…) das Deutungswissen der Experten zu erschließen, also jene Prinzipien, Regeln, Werte zu identifizieren, die das Denken und Deuten der Experten maßgeblich bestimmen" (Bogner et. al 2014, S. 76). Auf Basis dieses gewonnenen Deutungswissen, empfehlen die Autoren ein Kodierverfahren, welches an der *Grounded Theory* angelehnt ist (Bogner et. al 2014, S. 72).

Die weitreichende Darstellung einer innerhalb der *Grounded Theory* verankerten Komplexität, ist im Rahmen dieser Arbeit nicht zwingend zielführend. Eine Ausführung der wichtigsten Begrifflichkeiten und Grundlagen für die Bildung einer materiellen Theorie, soll aber nun trotzdem folgend beschrieben werden. Anschließend wird das an der *Grounded Theory* angelehnte, spezielle Auswertungskonzept für Experteninterviews von Meuser und Nagel (2005) im Rahmen der Auswertung angewandt und die einzelnen Auswertungsschritte beschrieben.

Die beiden US-Soziologen Strauss und Glaser entwickelten in den sechziger Jahren die *Grounded Theory* (*GT*), welche einzeln von den Wissenschaftlern Glaser (1978) bzw. Strauss in Zusammenarbeit mit Corbin (1996) unterschiedlich modifiziert wurden. Trotzdem liefert die *GT* bis heute kein „(…) elaboriertes Design für qualitative Forschung, und sie bietet auch kein Kochrezept zur Theoriebildung an" (Bogner et al. 2014, S. 77). So zeichnet sich ein Vorgehen innerhalb der *GT* eher „(…) durch die Entdeckung und Entwicklung der Fragestellung und so auch der zur Kodierung benutzten Kategorien im Forschungsprozess (…)“ aus (Rosenthal 2015, S. 244). Eine Datenerhebung sowie Datenauswertung ist in der *GT* eng miteinander verbunden. Mit dem gesammelten Material an Daten in Form von z. B. (Experten-)Interviews oder Dokumenten werden Codes, Kategorien sowie deren Eigenschaften extrahiert und diese in hypothetischer Art und Weise zueinander in Beziehung gesetzt (Rosenthal 2015, S. 244f.). Dabei liegt das Ziel des Forschers, „(…) ausgehend von den Daten und durch die Entdeckung der Beziehungen zwischen Kategorien eine Theorie zu entwickeln" (Rosenthal 2015, S. 245).

7 Empirische Generalisierung auf der Basis von Experteninterviews

Die nun folgende Beschreibung meines Auswertungskonzepts in Anlehnung an die *GT*, obliegt der vorgeschlagenen Schrittfolge durch Bogner et al., welche speziell für die Auswertung von Experteninterviews entwickelt wurde. Diese wiederum hat ihren Ursprung in dem Auswertungskonzept von Meuser und Nagel (Meuser/Nagel 2005, 83ff.), wurde aber an einigen Stellen modifiziert. Trotz einer praktischen Umsetzung, bei der nicht jeder Schritt von Bogner et al. bis ins kleinste Detail gefolgt wurde, gelang es mit Hilfe des Auswertungskonzeptes, auf Basis der gesammelten Transkripte, datenbasierende und theoretisch anspruchsvolle Aussagen zu generieren. Die Autoren empfehlen eine Anwendung der Methodik gerade im Hinblick auf eine hohe Anzahl an Experteninterviews, wie sie für diese Arbeit mit einer Anzahl von acht Interviews realisiert wurde. In Hinblick auf die geringen

praktischen Erfahrungen des Autors mit qualitativer Sozialforschung im Forschungsalltag, wurde als vorbereitende Maßnahme für die von Bogner et al. empfohlenen Auswertungsschritte der Interviews, auf die praxisnahe Beschreibung qualitativer Evaluation von Kuckartz et al. zurückgegriffen. Diese besteht aus einer ersten Erkundung der transkribierten Daten und der Erstellung eines groben Kategoriensystems (Kuckartz et al. 2008, 33ff.). Eine sehr gute Beschreibung des übergeordneten Auswertungsziels dieser Arbeit und der vorrangigen Arbeitsweise innerhalb der Analyse beschreiben Bogner et al. wie folgt:

> „Das zentrale Ziel dieser Auswertungsstrategie besteht darin, im Vergleich der vorliegenden Experteninterviews das ‚Überindividuell-Gemeinsame' (Meuser und Nagel 2005, S. 80) der Expertendeutungen herauszuarbeiten, das heißt: gemeinsam geteilte, gewissermaßen typische Wissensbestände, Relevanzstrukturen und Deutungsmuster zu rekonstruieren. Der jeweilige Interviewtext bzw. der oder die Befragte interessieren und daher nicht in seiner Besonderheit, vielmehr wird der befragte Experte als Repräsentant seiner 'Zunft' behandelt. Der Einzeltext ist darum nicht in seiner Sequenzialität von Interesse, sondern aufgrund jener thematisch relevanten Passagen, die sich in ähnlicher Form auch in anderen Interviewtexten finden und daher Vergleiche quer über die Interviews hinweg ermöglichen. Die Vergleichbarkeit von Textpassagen ist dabei kein Zufall, sondern durch den Leitfaden und den gemeinsamen organisatorisch-institutionellen Kontext der Experten gesichert." (Bogner et al. 2014, S. 78)

Zusätzlich unterscheiden die Autoren Meuser und Nagel in der Forschungspraxis bzw. im Sinne des Forschungsinteresses auch nochmals unter den Begriffen „Betriebswissen" und „Kontextwissen", welches den Aufbau des Interviewleitfadens beeinflusst. In der folgenden Arbeit liegt das Forschungsinteresse auf dem „Kontextwissen" der Experten, Bogner et al. nutzen synonym den Begriff des „Deutungswissen", welches einen zwingenden Einfluss auf die Auswertungsstrategie hat. So „{...} wird bei der Erforschung von Kontextwissen von der Betrachtung eines überbetrieblichen sozialen Systems ausgegangen, dessen Funktionieren durch die Experten mitbedingt ist. Die heuristischen Annahmen beziehen sich auf das Vorhandensein von wechselseitigen Beziehungsmustern innerhalb dieses Systems, dessen Bestimmung jedoch in Beobachtungskategorien erfolgt und nicht im Rahmen theoretischer Erklärungsansätze" (Meuser/Nagel 2005, S. 82). Aus dieser Begründung heraus, ist der Verzicht auf den Auswertungsschritt einer „Theoretischen Generalisierung" notwendig und somit ein Abschluss der Auswertung mit einer „Soziologischen Konzeptualisierung" realisiert (Meuser/Nagel 2005, S. 91). Das vorrangige Ziel der Auswertung besteht demnach aus der „{...} Gewinnung empirischen Wissens und nicht die theoretische Erklärung und Generalisierung der empirischen 'Tatsachen'. Es bleibt beim 'dichten Beschreiben' - unter Verwendung soziologischer Begriffe dort, wo sie der Prüfung auf Angemessenheit standhalten" (Meuser/Nagel 2005, S. 82).

Im ersten Schritt der Analyse steht für Bogner et al. das *Kodieren*. Wie oben beschrieben, wurde jedoch vor diesem Schritt eine erste Sichtung des Materials sowie ein grobes Kategoriensystem nach Kuckartz et al. aufgestellt. Mit einer stichpunktartigen Zusammenfassung und einem prägnanten Kurztitel jedes der acht Interviews konnte ein

Eindruck über Inhalt und Aussagen in Bezug auf die Forschungsfrage gewonnen werden (Kuckartz et al. 2008, 36). Ähnlich gehen auch Meuser und Nagel ursprünglich in ihrer von Bogner et. al. modifizierten Auswertungsmethode vor, welche eine Paraphrasierung und das Finden von Überschriften beinhaltet. Am Beispiel B1 ist die vollständige Zusammenfassung eines Experteninterviews aufgezeigt. Für B2 - H4 sind lediglich die jeweiligen Kurztitel der Experteninterviews dargestellt:

B1: Der Jung-Entrepreneur der Verantwortung für das Berliner Ökosystem übernimmt

- fühlt sich sehr wohl im Berliner Ökosystem
- Ökosystem hat sich in vielen Bereichen in den letzten Jahren sehr gut entwickelt
- überrascht über die gute Vernetzung der Entrepreneure in Form eines offenen Netzwerks
- nutzt diese Vernetzung mit ca. 20 - 30 Entrepreneuren um sein Unternehmen schneller zu entwickeln und Fehler zu vermeiden
- Beklagt noch fehlende politische Einflussnahme und Zusammenarbeit mit der Old Economy
- Nutzt und fördert sogar eigene Veranstaltungen für Entrepreneure („Katapult" & German Entrepreneurship Circle)
- Sieht das „Teilen" von Informationen als größter Einfluss von Entrepreneuren
- listet aber auch weitere Faktoren des Einflusses auf u. a. Business Angel Tätigkeiten, als Aushängeschilder bei Erfolg und Einflussnahme auf Politik und Wirtschaft
- fehlendes Kapital wirkt sich negativ auf den Einfluss aus, mehr Kapital bringt erweiterte Möglichkeiten

B2: engagierter Angel-Investor im Early-Venture Bereich der Vernetzung zwischen Startups, Politik und Wirtschaft vorantreibt

B3: auf sein Startup fokussierter Erstgründer der in Berlin zwar glücklich ist, aber lieber in Hamburg gegründet hätte

B4: Startup-Redakteurin mit tiefen Einblick in das kreative Berliner Startup-Ökosystem

H1: Vertreter eines öffentlichen VC's und Förderer von Hamburger Startups mit großen Einfluss auf das Startup-Ökosystem

H2: junger Gründer mit MBA-Abschluss (Schwerpunkt: Entrepreneurship) als Teil eines EU-Acceleratorprogramms in Hamburg

H3: Umtriebiger Netzwerker im Hamburger Ökosystem mit verschiedenen Rollen (Veranstalter/Entrepreneur/Vernetzer/Investor)

H4: unerfahrene Jungentrepreneurin mit Kind, den Zugang zum Hamburger Startup-Ökosystem hat Sie noch nicht gefunden

Tabelle 4: Zusammenfassung von B1 und Kurztitel der Experteninterviews für B1 – H4

(Eigene Darstellung)

Mit Hilfe der personenumschreibenden Zusammenfassungen, konnte eine Übersicht über das vollständige Datenmaterial gewonnen werden. Auf dieser Grundlage wurde mit Hilfe der Forschungsfrage und der drei Unterfragen UF I, II, III ein grobes Kategoriensystem mit vier Kategorien erstellt. Für Kuckartz et al. sind solche Kategorien, in *Atlas.ti* mit *Code* benannt, als *thematische Aspekte* definiert, die geordnet in ein Kategoriensystem zusammengefasst sind. „Anhand dieser Kategorien können die transkribierten Interviews durchgelesen werden, um thematisch zu einer Kategorie gehörende Aussagen dem entsprechenenden Code zuzuordnen" (Kuckartz et al. 2008, S. 36). Um die entwickelten Kategorien zu testen, wurde an zwei unterschiedlichen gewählten Interviews ein Testlauf gestartet. Hier traten bei der Zuordnung der einzelnen Textabschnitte keine Komplikationen auf, sodass schlussendlich folgendes Kategoriensystem angewandt wurde.

Entrepreneure (innerhalb des Ökosystems)
Einfluss der Entrepreneure auf das Startup-Ökosystem
Der größte Einfluss der Entrepreneure
Einflüsse von außen mindern den Einfluss der Entrepreneure

Tabelle 5: Das Kategoriensystem der Auswertung
(Eigene Darstellung)

Innerhalb dieser vier erstellten Hauptkategorien, Bogner et al. beschreiben diese auch als „Problembereiche" die es innerhalb der Experteninterviews zu identifizieren gilt, wurden entsprechende Textstellen einsortiert (Bogner et al. 2014, S. 78). Aufgrund der Auswertungspraxis stellten sich auch thematische Überlagerungen ein, sodass z. B. einer Textpassage mehrere Codes zugeordnet wurden. Für Bogner et al. geht es in diesen ersten Auswertungsschritten, die alle auf der Ebene der Einzelinterviews stattfinden, vor allem um eine Generierung der „Materialität des Textes". So ist eine Auflösung der einzelnen Textsequenzen des Experteninterviews nach Aussagen der Autoren nur konsequent (Bogner et al. 2014, S. 78).

Unter dem nun folgenden Schritt des *Thematischen Vergleichs*, wird die Einordnung von themengleichen Abschnitten aus den geführten Interviews verstanden. So erfolgt eine Änderung des Betrachtungswinkels über den einzelnen Interviewfall hinaus, bei der „{...} vergleichbare Passagen quer zu den Einzeltexten {...}" gesucht werden (Bogner et al. 2014, S. 79). Mit einer Zuordnung bzw. Kreation von zusammenhängenden Codes erfolgt eine hohe „Verdichtung der Daten" (Bogner et al. 2014, S. 79). So wurden aufbauend zu jeder der vier

Hauptkategorien wiederum drei bis fünf Codes erstellt, welche nachfolgend transparent dargestellt werden sollen.

1. Entrepreneure (innerhalb des Ökosystems)
1.1 Startup Spirit
1.2 Opportunität Entrepreneurship
1.3 Fokussierung vs. Spaß-Image

2. Einfluss der Entrepreneure
2.1 Entrepreneur als Hero-/Identifikationsfigur
2.2 Vernetzung und Austausch
2.3 Monetär- und Struktureinfluss

3. Größter Einfluss der Entrepreneure
3.1 absolute Existenzbegründung
3.2 Teilen von Informationen
3.3 Entwicklung neuer Ideen/Projekte
3.4 Seriengründer/Erfolgreiche Gründer

4. Einfluss von außen auf Entrepreneure
4.1 gegenseitige_Abhängigkeit
4.2 Finanzkapital
4.3 Diverse Player
4.4 Politik
4.5 Sonstige Faktoren

Tabelle 6: Das Kategoriensystem der Auswertung im Detail
(Eigene Darstellung)

Um die Gefahr von überstürzenden Generalisierungen zu vermeiden, empfehlen Bogner et al. hinsichtlich einer „methodischen Selbstkontrolle" sich mit Fragestellungen in Bezug auf die Konformität des angesprochenen Inhalts, der Gemeinsamkeiten und Unterschiede von einzelnen Expertenmeinungen abzusichern. Dies wurde in den bisher dargelegten 15 Codes umgesetzt, welche eine große Bedeutung im Hinblick auf die Interpretation der gesammelten Informationen im folgenden Kapitel 7.1 hat. Eine Besonderheit in Hinblick auf die erfolgte Auswertung der Hauptkategorie „4. Einfluss von außen auf Entrepreneure" muss in diesem Zusammenhang noch genannt werden. Diese erfolgte auf Grundlage der spezifischen Fragestellung dieser Arbeit und einem Erkenntnisgewinn innerhalb der hier beschriebenen Auswertung. Die Vertiefung des Thema eines „Einfluss von außen auf die Entrepreneure", bedarf einer zusätzlich wissenschaftlichen Betrachtung, welche in dieser Arbeit nicht geleistet werden kann. So ist z. B. in Hinblick eines Vergleichs von deutschen Startup-Standorten wie Berlin und Hamburg, aber auch weiteren aufstrebenden Standorten wie München oder dem Ruhrgebiet, eine Forschung in Bezug auf die externen Aspekte bzw. Einflüsse auf ein Startup-

Ökosystem notwendig. Um einen solchen Forschungsansatz weiter zu fördern, wird dieser Aspekt paraphrasierend in Kapitel 7.3.2 zusammengefasst, sowie mit Hilfe einer grafischen Visualisierung in Kapitel 8 auf Basis der aus den Experteninterviews gewonnen, empirischen Konzepte behandelt.

Im letzten Schritt der hier angewandten Auswertungsmethode, findet eine *Soziologische Konzeptualisierung* statt. So löst man sich von Begrifflichkeiten aus den vorliegenden Interviews und beginnt auf der Ebene „der wissenschaftlichen Abstraktion" zu arbeiten (Bogner et al. 2014, S. 79). In den nun entstehenden Kategorien, die sich Nahe an soziologischen Begriffen orientieren bzw. diese abbilden, fasst man „{...} verschiedene Dimensionen gemeinsamen Expertenwissens {...}" zusammen (Bogner et al. 2014, S. 79). Auf diese Art komprimiert, lassen sich die zusammenhängenden, besonderen Wissensbestände aus Teilen der Experteninterviews heraus darstellen. Als Basis für diesen Schritt, dienen die zuvor erarbeiteten 10 Codes (vgl. 1.1. - 3.4 in Tab. 6). Als eine der „Kernfragen" die es demnach in der Auswertung zu beantworten gilt, bewerten Bogner el al. die in den Kategorien beschriebenen Wertehaltungen und Deutungen, welche durch die Experten getragen werden. Eine Suche erfolgte also " {...} nach Logiken des Expertendiskurses, die sich hinter dem Rücken der Experten abspielen. Mittels der soziologischen Konzeptualisierung der Expertenaussagen ist die Anschlussmöglichkeit an theoretische Diskussionen im Prinzip gegeben" (Bogner et al. 2014, S. 79). Folgend werden nun die erstellten Konzepte und Kategorien dargestellt.

01_Startups_Idee_technologischer_Umbruch
- *Veränderung durch disruptive oder neue Lösungsangebote am Markt*
- *Umsetzung von entwickelten Ideen*
- *Gemeinsame Lösung von identifizierten Problemen*
- *Interpretation einer Arbeitskultur*

01_Startups_Umsetzung
- *Teilen als Verantwortung eines Entrepreneurs*
- *Testen der Idee mit minimalsten Anforderungen*
- *Skalierbarkeit der Idee als Voraussetzung*
- *Strategie als flexibler Teil eines Startups*

01_Startups_Identifizierung
- *Entrepreneurship als persönliche Denkweise*
- *Innerer Antrieb des Entrepreneurs nach Veränderung*
- *Gründen als Verantwortungsübernahme*
- *persönliche Investition zur Gestaltung eigener Visionen*

02_Entrepreneure_Know-how
- *Umsetzung des unternehmerischen Wissensaustausch durch Mentorships*
- *Medien als Plattform des Startup Know-hows*
- *Veranstaltungen als unersetzliche Treffpunkte für GründerInnen*
- *zirkulierender Erfahrungsschatz von Entrepreneuren und Seriengründern*

02_Entrepreneure_Vernetzung
- *Veranstaltungen verknüpfen Entrepreneure und Teilnehmer eines Ökosystems untereinander*
- *Austausch und Vernetzung von Entrepreneuren auf persönlicher Basis*
- *unerfahrene Entrepreneure im Umgang mit Persönlichkeiten im Ökosystem*
- *Reale und virtuelle Orte mit Synergiepotential innerhalb des Startup-Ökosystems*

03_Heroes
- *Existenz der Hero-Entrepreneure innerhalb des Startup-Ökosystems*

03_Storys
- *vielfältige Geschichten durch Entrepreneure und Startups*

04_Monetär/_Struktur_Einfluss
- *Monetäre Rückflüsse innerhalb des Startup-Ökosystems durch Entrepreneure*
- *Entrepreneure als rechte Hand für andere Entrepreneure*
- *Öffnung spezieller Räume durch Entrepreneure*
- *Monetäre Investition durch strukturierten Zusammenschluss von Entrepreneuren*
- *Divers umgesetzte Einflüsse durch Entrepreneure*

Tabelle 7: Werthaltungen und Deutungen der Experten innerhalb von Konzepten und Kategorien (Eigene Darstellung)

Auf Grundlage der in Tabelle 3 dargestellten Konzepte und Kategorien aus den Experteninterviews, erfolgen nun in den Kapiteln 7.1 - 7.2.3 theoretisch anspruchsvolle, eigene Aussagen. Diese weisen eine Rekonstruktion der Wissensbestände, Relevanzstrukturen und Deutungsmuster der vorliegenden Experteninterviews aus, mit dem Ziel das empirische Wissen greifbar für den Leser zu beschreiben.

7.1 Entrepreneure als Existenzbegründung für ein Startup-Ökosystem

Eines der zentralen Erkenntnisse aus den Experteninterviews ist die Einschätzung der Experten den Entrepreneur bzw. das Startup in den Mittelpunkt eines Startup-Ökosystems zu setzen. Dies ist nicht nur gestalterisch in Form des jeweilig aufgezeichneten Ökosystems umgesetzt (vgl. Abb. 20), sondern auch in Form von diversen Aussagen deutlich gemacht worden. Einen entsprechenden Einklang mit den bisherig in der Literatur und auch in der Arbeit beschriebenen Konzepten von Startup-Ökosystemen (vgl. 4.1.1 - 4.1.3) ist zu erkennen. Auch hier ist der Entrepreneur bzw. das Startup von den Autoren im Zentrum des Ökosystems

definiert worden. Bemerkenswert hierbei ist, dass die Experten aber nicht einen der in dieser Arbeit zitierten Theoretiker oder alternative Wissenschaftlicher bei ihren Beschreibungen erwähnt oder genutzt, sondern aus der (Berufs-)Erfahrung heraus agiert und dieses beschrieben haben. Dies kann auf eine Übereinstimmung von Theorie und Praxis hindeuten, in welcher Position sich der Entrepreneur innerhalb eines Startup-Ökosystems befindet. Im Zentrum.

In Abbildung 22 ist zu erkennen, dass 7 von 8 interviewten Experten das Startup und/oder den Entrepreneur in das Zentrum eines Startup-Ökosystems platziert haben. Zum Vergleich wurden auch nochmals die drei in Kapitel 4 verwendeten Ansätze zur Darstellung eines Startup-Ökosystems integriert, welche dieselben Merkmale aufweisen.

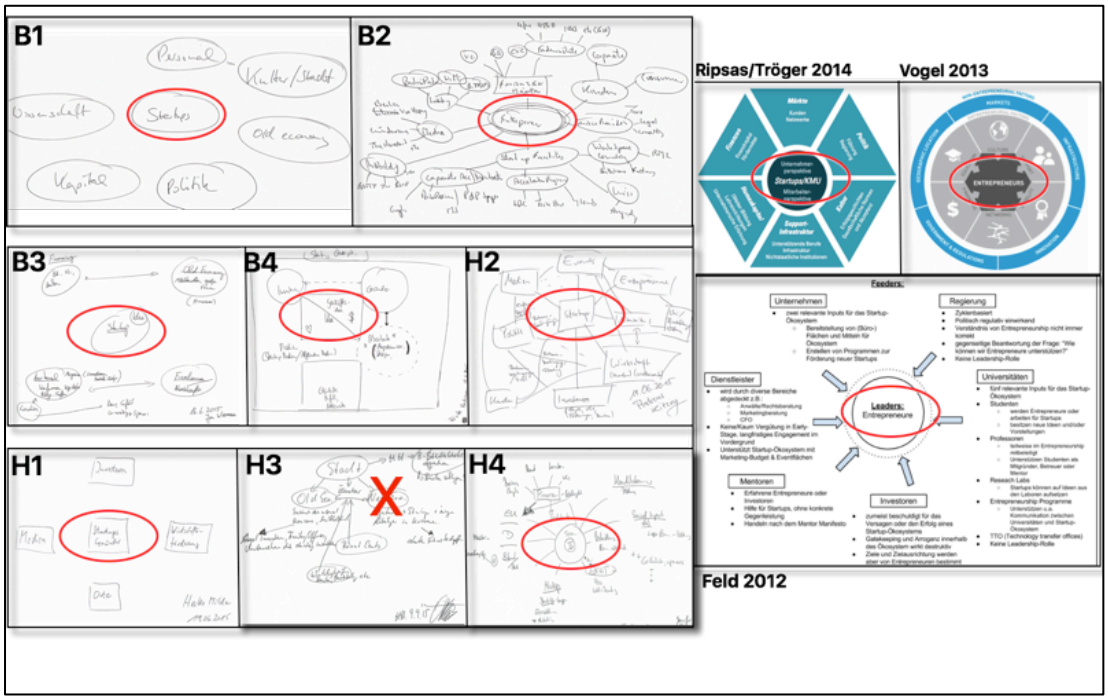

Abbildung 22: Aufgezeichnete Startup-Ökosysteme innerhalb der Experteninterviews (Skizzen) sowie Startup-Ökosystem Modelle nach Ripsas/Tröger 2014, Vogel 2013 und anhand einer eigenen Darstellung in Anlehnung an Feld 2012

Die Fragestellung hierbei ist nun, ob der Entrepreneur oder die von den Entrepreneuren geschaffenen Startups im Kern des Ökosystems stehen. Die Experten haben hierzu innerhalb der Interviews Aussagen getroffen, welche in drei Kategorien eingeordnet werden können.

Kategorie I: *Entrepreneure im Kern des Startup-Ökosystems*

„{...} du hast im Kern den Entrepreneur. Weil ohne Startups, kein Startup-Ökosystem." (I002, S. 2, Z. 29f.)

„Absolut. Es ist ein Startup-Ökosystem, ohne Entrepreneure keine Startups und kein Ökosystem. Auf jeden Fall, sie [die Entrepreneure - Anm. d. Verf.] sind das absolute Zentrum." (I005, S. 10, Z. 427f.)

Kategorie II: *Startups im Kern des Startup-Ökosystems*

„Ich glaube, dass ist tatsächlich wahrscheinlich die zentralste Rolle. Weil ohne Entrepreneure gibt es halt kein System. Also in sofern, das ist ja auch das was ich aufgemalt habe. Startups sind halt in der Mitte von dem Kreis." (I001, S. 11, Z. 433ff.)

"Das Startup-Ökosystem hat für mich als zentralen Part die Startups selber. Die Entrepreneure letztendlich, die dahinter stehen, die Gründer. Und um die dreht es sich eigentlich." (I005, S. 2, Z. 24ff.)

„Genau, also das ist mein Verständnis davon. Im Prinzip, im Zentrum stehen natürlich die Startups. An denen hängen Entrepreneure, die das ganze vorantreiben, neue Ideen entwickeln, {...}" (I006, S. 3, Z. 65ff.)

„(…) deshalb steht es auch in der Mitte, die wirklichen Kerngrößen sind die Startups, aber du hast keine Startups ohne Entrepreneure." (I006, S. 13, Z. 592ff.)

„(…) die Startups sind für mich das Zentrum des Ökosystems, aber Startups und Entrepreneure sind untrennbar miteinander verbunden, weil es ist kein Henne-Ei-Problem. Sondern was ist zu erst da? Der Entrepreneur oder das Startup? Es ist immer zuerst der Entrepreneur da, also der ist der Ausgangspunkt von dem das System gedeihen und wachsen kann." (I006, S. 13, Z. 598ff.)

Kategorie III: *Entrepreneure & Startups im Kern des Startup-Ökosystems*

„Klar, im Zentrum stehen die Startups und die Gründer, ohne die hätten wir das nicht." (I005, S. 2, Z. 43f.)

Durch die hier genutzten Zitate wird klar, dass eine Verwendung der Begriffe „Entrepreneur" und „Startup" fast als Synonyme gewertet werden können. Entrepreneure oder auch der Begriff des Gründers (Kategorie I) wird aber in dieser Arbeit als der eigentliche Kern eines Startups-Ökosystems angesehen, auf dem sich dann der Begriff des Startups heraus bildet. Dies wird dadurch erkenntlich, dass der Begriff „Startup" eine Abhängigkeit in Richtung des Begriffes „Entrepreneur" besitzt (vgl. I001, S. 11, Z. 433ff., I002, S. 2, Z. 29f.; I006, S. 13, Z. 598ff.), andersherum aber der Begriff des „Entrepreneurs" durchaus auch ohne den Begriff des „Startups" genutzt werden kann, auch wenn dies nur einer rein theoretischen Betrachtungsweise obliegt und in der Praxis kaum verwirklicht ist.

Ohne Entrepreneure keine Startups. Beide Begriffe sind untrennbar miteinander verbunden. Der Entrepreneur ist der Ausgangspunkt, von dem das Ökosystem gedeihen kann. Zum Beispiel in Form der Entwicklung von neuen (Geschäfts-) Ideen, in Form der Durchführung

von neuen (Geschäfts-) Ideen bzw. durch eine Identifizierung mit der durchgeführten (Geschäfts-) Idee im Rahmen eines Startups. Startups sind ein wichtiges Produkt des „Schaffens" von Entrepreneuren. Dies kann mit folgenden Zitaten aus den Interviews gestützt werden.

„(…) im Zentrum stehen natürlich die Startups. (4) An denen hängen Entrepreneure, die das ganze vorantreiben, neue Ideen entwickeln, {...}." (I006, S. 3, Z. 65ff.)

„Und das sind halt die Entrepreneure. Die halt die Idee dann rausholen und sagen, bitte wir versuchen das jetzt umzusetzen. Und deswegen sind sie halt auf jeden Fall existenziell." (I004, S. 9, Z. 409ff.)

„Ein Startup-Ökosystem, da sagt ja das Wort Startup vor dem Ökosystem auch schon bedingt sich aus dem Startup heraus. Und ein Startup wird in vielen Fällen durch den Entrepreneur identifiziert. Das heißt, die haben auch einfach einen großen Einfluss, definitiv." (I003, S. 14f, Z. 686ff.)

Der Begriff Startup ist die eigentliche Kerngröße, da dieser sichtbarer und gebräuchlicher für den Konsumenten, die Öffentlichkeit und sonstige Stakeholder in Form einer Marke und/oder eines Produktes ist. Bei Betrachtung in Form einer wirtschaftlichen Sichtweise sind diese Unternehmen auch aufgrund ihrer Geschäftszahlen potentiell in verschiedenen Formen bewertbar, zum Beispiel im Rahmen einer Unternehmensbewertung. Zudem ist zu beobachten, dass Berichterstattungen in den Medien zumeist eine Begriffskombination von „Startups“ & „Gründer" nutzen, in der wissenschaftlichen Literatur aber die Begriffe „Startups" und „Entrepreneure" genutzt werden. Daraus kann man schlussfolgern, dass der Begriff des „Entrepreneurs“ in der breiten Öffentlichkeit weniger bekannt ist und eine entsprechende Begriffssicherheit nicht gegeben ist.

Die beiden Begriffe Entrepreneure und das Startup-Ökosystem bedingen sich gegenseitig, mit der Gründung von Startups als die wesentliche Auswirkung des Handelns der Entrepreneure. Aus diesem Grund sind die Entrepreneure existenziell für ein Startup-Ökosystem. Um die Entrepreneure dreht sich alles, diese treiben das Ökosystem an. Außerhalb eines Startups agiert der Entrepreneur durch Handlungen in Form von Wissensweitergabe, Vernetzung von Personen und der Bereitstellung von Geld, welches das ganze Startup-Ökosystem vorantreibt.

„Ohne die Entrepreneure gäbe es kein Ökosystem. Also, das ist die Conditio sine qua non.“ (I002, S. 10, Z. 438f.)

„Es ist ein Startup-Ökosystem, ohne Entrepreneure keine Startups und kein Ökosystem. Auf jeden Fall, sie sind das absolute Zentrum.“ (I005, S. 10, Z. 427f.)

Ein Startup-Ökosystem ist wie ein Brutkasten für skalierbare Unternehmen bzw. Startups. Die Metapher eines Brutkastens bedingt sich aus der geringen Lebenserwartung eines Startups. Entweder die aufgestellte Hypothese ist nicht lebensfähig oder das Produkt einer aufgestellten Hypothese entwächst der Definition eines Startups, aufgrund von Alter und Struktur des Unternehmens.

"Ein Startup wird irgendwann so groß, dass es eigentlich nicht mehr ein Startup ist und nicht mehr Teil des Ökosystems, naja gut schon, aber dann halt als Teil der Wirtschaft oder es geht pleite. Ein Entrepreneur bleibt halt Entrepreneur." (I006, S. 13, Z. 606ff.)

7.2 Der Einfluss der Entrepreneure auf das Startup-Ökosystem

Im Anschluss an die in Kapitel 7.1 gegebene Zuordnung der Entrepreneure als Kern eines Startup-Ökosystems, wird nun auf den Einfluss der Entrepreneure auf dieses eingegangen. Auf Basis der Experteninterviews werden die folgenden Einflüsse beschrieben und identifiziert. Das Startup als Produkt des „Schaffens" von Entrepreneuren (vgl. 7.2.1), der Wissenstransfer und die Vernetzung der Entrepreneure untereinander (vgl. 7.2.2), sowie die spezielle Rolle der Hero- & Serienentrepreneure (vgl. 7.2.3).

7.2.1 Startups – Produkt des "Schaffens" von Entrepreneuren

7.2.1.1. Idee/technologischer Umbruch

Entrepreneure schaffen mit ihren Ideen ein neues Produkt oder eine Dienstleistung, welche im jeweiligen Markt so noch nicht angeboten wurde. Eine Art der Umsetzung sind die so genannten Business Model Innovations, die mit dem Begriff des disruptiven Geschäftsmodells von Startups gleichgesetzt werden können.

„(…) im Rahmen der Digitalisierung der letzten Jahre, haben sich jetzt diverse Wege aufgetan. Und ich sehe einfach eins, zwei Painpoints, Probleme oder neue Routinen, die man einfach mal testen kann. Weil ich fest daran glaube, dass das besser ist oder, dass das die Zukunft ist. Entrepreneure, sind die, die das nach vorne peitschen." (I007, S. 15, Z. 725ff.)

Im Kern beinhalten die Produkte oder Dienstleistungen der Startups vor allem technologische Neuheiten. Diese standen der Old Economy bisher technologisch, intern innerhalb des Unternehmens bzw. extern auf Seiten des Endkunden, noch nicht zur Verfügung oder lösen bestehende Probleme bzw. Services mit alternativen Methoden. Ein Aspekt der Ideenumsetzung von Entrepreneuren, ist die Skalierung der Idee von einem Prototypen bzw.

MVP hinzu einem Produkt oder einer Dienstleistung am Markt, welches auch regional, national und gegebenenfalls auch international umgesetzt werden kann.

„Entrepreneur ist jemand der eine Idee oder ein Konzept entwickelt. Eine spannende Frage. Der eine Idee, ein Konzept entwickelt und umsetzt und daraus ein Produkt schafft und das an den Markt bringt und dann skaliert im Endeffekt." (I001, S.8, Z. 289ff.)

Eine große Anzahl an Ideen wird dadurch generiert, dass sich Entrepreneure bezüglich der Lösungen von neuen oder existierenden Problemen auseinandersetzen. Unter Nutzung einer optimierten Arbeitsweise durch z. B. einer iterativen Fehlerkette, neuer Geschäftsmodelle oder dem Einfluss von technologischen Umbrüchen können alternative Problemlösungen entstehen. Zudem wird die Schaffung von Synergien dadurch gefördert, dass Personen bzw. Entrepreneure aus verschiedenen beruflichen und wissenschaftlichen Disziplinen miteinander arbeiten.

„Wir machen unser Event 12min.me, zum Beispiel jetzt auch am UKE. {...}*, da mischen wir halt Startups und Entrepreneure mit Medizinern. Und da entstehen wirklich Synergien, die man Greifen kann. Da sind z. B. schon zwei Startups daraus entstanden, aus zwei Events. Da treffen dann Ärzte, die dann tendenziell vielleicht auch ein bisschen Geld haben in Sachen zu investieren, auf einmal auf Entrepreneure die den helfen können, wie man so was vielleicht aus bestehenden Strukturen raus löst und als Firma aufbaut. Das heißt, da ergänzt sich was, da wird aus eins plus eins tatsächlich drei.“ (I007, S. 7, Z. 270ff.)*

Diese Synergien bestehen auf der einen Seite aus fachlichen Aspekten, auf der anderen Seite aber auch aus einer gemeinsamen bzw. kollaborativen Arbeit der Beteiligten.

„Das ist in meinen Augen keine Ellenbogen-Sache ist, sondern dass man gemeinsam irgendwie versucht was cooles, was Neues zu schaffen. Weil man irgendwie auch an Lösungen arbeitet, {...}*.“ (I004, S. 5, Z. 186ff.)*

Die Ausarbeitung der Idee bis hinzu einem erfolgreichen Produkt ist eine der Hauptaufgaben der Entrepreneure. Dabei geht es zumeist um die Verwirklichung der Vision des Entrepreneurs bzw. seines Startup-Teams. Ob eine formulierte Idee bzw. Hypothese nun als gut oder schlecht zu bewerten ist, wird durch die Akzeptanz am jeweiligen Markt bestimmt. Da diese nur im Anschluss oder während einer konkreten Ideenumsetzung mit Hilfe von wirtschaftlichen Kennzahlen gemessen werden kann, ist davon auszugehen, dass der Markt eine Idee durch Erfolg oder Misserfolg selber reguliert. Entsprechend der Aussagen der interviewten Experten, ist eine Bewertung der Idee oder der Vision eines Entrepreneurs vor dem Markteintritt aus dem Startup-Ökosystem heraus nicht angebracht.

„Jeder Entrepreneur ist gut. A Priori, zu beurteilen welche Vision Quatsch ist und welche nicht, dies steht dem Ökosystem nicht zu." (I002, S. 8, Z. 358f.)

Unabhängig hiervon ist aber eine Geschäftsidee, welche von Investoren vorzugsweise aufgenommen wird, da diese einem profitablen Modell zu Grunde liegt.

„Man braucht Gründer, die entweder eine Idee haben, nach Möglichkeit auch mit einem profitablen Modell. Das ist für deutsche Investoren sehr wichtig. Die würden nicht in so was wie Twitter reininvestieren, weil sie die Vision häufig nicht sehen können." (I004, S. 2, Z. 33ff.)

Ein Aspekt, insbesondere bei der Herangehensweise zur Entwicklung und Umsetzung von visionären Ideen der meisten Entrepreneure, ist die unbeschwerte und lockere Art der Arbeitsweise bzw. Arbeitsatmosphäre.

„Es ist ja auch OK, wenn man Spaß hat und z. B. einen Kickertisch da drin hat. Aber ich glaube manchen fehlt halt noch manchmal ein wenig die Ernsthaftigkeit. Es ist gut, dass es sie gibt, weil sie eben auch eben mit diesen FuckUp-Nights und allen Möglichen auch austauschen und sich gegenseitig helfen. Ja, aber die Frage ist halt am Ende, wie viel darf man feiern und wie viel muss man arbeiten?" (I004, S. 9, Z. 386ff.)

Diese auch in den Experteninterviews erwähnte „Spielhaftigkeit" mit Ideen und der Spaß bei der Entwicklung entsprechender Lösungen ist unter klassischen, wirtschaftlichen Erfolgsaspekten durchaus schwierig zu greifen. Das sich aber aus solch einer Atmosphäre ernsthafte Unternehmen und Produkte entwickeln können, beweisen nationale und internationale Startups, welche schon zu Beginn der Ideenentwicklung, aber auch in den jeweiligen Wachstumsphasen des Unternehmens, diese Arbeitskultur gefördert haben.

„Das sind dann manchmal super, super coole Sachen. Da bin ich dann vielleicht auch häufig nicht in der Lage, das genau einzuschätzen, was dann irgendwie ein wenig spielerisch ist, aber dann trotzdem das nächste Facebook werden kann und was ein wenig spielerisch ist und dann halt ein halbes Jahr später wieder pleite geht. Ich glaube, dass braucht man auch tatsächlich, dieses etwas unbeschwerte Herangehen, ich probiere es jetzt einfach mal." (I001, S.11, Z. 418ff.)

7.2.1.2. Technologische Umsetzung

Gerade im Hinblick auf das Testen von neu generierten Ideen im Markt, ist die Entwicklung eines entsprechenden Produktprototypen, welcher die minimalen Mindestanforderungen zum Testen der vom Startup aufgestellten Hypothesen abbildet, meist elementar. Unter den Aspekten einer Kostenreduzierung und einer ersten Darstellung der meist technologischen

Idee, ist dieser Prozess in der modernen Entrepreneurship-Forschung in Form von schnellen Feedback und Iterationen zum Produkt sehr relevant geworden.

„In Berlin sind alles Sachen, die keinerlei Intellectual Property Schutz haben, {...}*. Und die mit sehr wenig Geld, schon mal loslegen können und einen Prototyp bauen. Man kann in Berlin für ein Finanzierungsvolumen von 100.000 Euro, ein Team von vier Leuten ein Jahr lang finanzieren." (I002, S. 5, Z. 176ff.)*

Die personellen und organisatorischen Strukturen erlauben Startups auf Entwicklungen und Erkenntnisse, z. B. aus dem Feedback des Marktes schneller und umfassender einzugehen. Hierzu gehört u.a. auch eine flexible Anpassung der Vision und/oder Strategie auf Basis der Feedbackauswertung des Marktes oder von Stakeholdern. Voraussetzung hierfür sind ständige Gespräche mit Kunden, Investoren und anderen Stakeholdern mit dem Ziel, das eigene Produkt oder die Dienstleistung kontinuierlich zu optimieren.

„Das zweite ist, Anpassungsfähigkeit. Die Startups müssen sich selbst beobachten, sehen was läuft und was nicht und auf die Erkenntnisse die sie haben, dann auch schnell reagieren. Ganz wichtig, das Produkt muss andauernd angepasst werden, besser gemacht werden, vielleicht auch das Geschäftsmodell komplett gedreht werden, um es Marktgängig zu machen. Da haben wir schon oft gesehen, Entrepreneure die einfach mit einem zu eingeprägten Plan vorgehen, von dem sie dann nicht mehr abweichen mögen, bis es dann am Ende kracht. Also Flexibilität, Anpassungsfähigkeit halten wir für sehr, sehr wichtig." (I005, S. 5, Z. 197ff.)

Zusätzlich ist eine örtliche Flexibilität der handelnden Personen notwendig, um so das Startup an Investoren, Kunden aber auch Mitarbeiter zu verkaufen.

„{...} *die Gründer sollen sich auf jeden Fall nicht einigeln, sondern Startup-Gründer zu sein, heißt auch sein Unternehmen verkaufen zu können. Sowohl an die Investoren, auch an die Kunden, als auch an die Mitarbeiter. Verkaufen heißt, draußen zu sein." (I002, S. 7, Z. 286ff.)*

Im Sinne eines notwendigen personellen Aufbaus bei Wachstum des Unternehmens, ist eine Aufteilung der vielfältigen Aufgaben eines Startups notwendig. So kann der CEO z. B. nicht alle Aufgabenfelder abdecken und die komplette Bandbreite des Aufgabenspektrums übernehmen.

„Und ich glaube als Entrepreneur muss man irgendwann feststellen, wo drin bin ich gut, wo drin bin ich nicht gut. Was muss ich abgeben, ich glaube vielen fällt es schwer, Aufgaben abzugeben, weil sie glauben, dass sie alles können. Aber das kann man nicht." (I004, S. 7, Z. 268ff.)

So ist die Delegation von Aufgaben für feste oder freie Mitarbeiter, auch Freelancer genannt, mit speziellen Fachkenntnissen notwendig. Meist decken diese Kompetenzbereiche ab, in

welchen das bestehende Team noch Qualitätssteigerungen benötigt. Wiederum ist auch eine Auswahl des Personals in Bezug auf Vertrauen und einer gemeinsamen, alltäglichen Zusammenarbeit gebräuchlich.

„Und um so eine junge Firma aufzubauen, brauchst du, Personen, denen du vertrauen kannst mit denen du gerne zusammenarbeiten möchtest." (I003, S. 4, Z. 125ff.)

Unter einer Skalierung oder einem skalierbaren Geschäft ist die Adaption der entwickelten Geschäftsidee oder des neuen Produktes auf weitere Märkte zu verstehen. Der überwiegende Teil der Ideen von Startups ist darauf ausgelegt, dass dieser Aspekt im Rahmen des Wachstums des Unternehmens umgesetzt wird. So ist zum Beispiel bei der technischen Entwicklung des Produktes/Service darauf zu achten, dass eine solche Skalierung z. B. auch innerhalb der IT-Architektur umgesetzt werden kann.

„{...} die Unterscheidung zwischen einem Startup-Entrepreneur und einem normalen Unternehmer, sage ich jetzt mal. Das sind für mich, einmal die technische Basis, also es geht bei Startups um technologisierte Unternehmen und die Skalierung." (I001, S.8, Z. 292ff.)

7.2.1.3. Identifizierung mit dem Startup

Die Entscheidung Entrepreneur zu werden ist nicht nur eine Karrierewahl, sondern ist zumeist gleichzeitig eine Wahl für einen Lifestyle, geprägt von Innovationen, Kreativität, „Crazyness" und dem sogenannten Startup-Spirit bzw. *Entrepreneurial Mindset*.

„{...} Entrepreneur zu sein auch eine Art Lebensgefühl und damit auch irgendwo Lebensziel ist, dass sehen wir stärker als vielleicht fünf oder sechs Jahre zurück." (I005, S. 6f., Z. 263ff.)

„{...} Berlin ist einfach eine richtig coole Stadt. Die Leute, die den Startup-Spirit haben, die wollen in Berlin wohnen. Weil es günstig ist, weil es unglaublich divers ist, weil es unglaublich international ist." (I002, S. 8, Z. 326ff.)

„Für mich ist ein Entrepreneur ein Macher, ein Gründer jemand der vielleicht auch aus dem normalen Hamsterrad so ein bisschen ausbricht. Der geht vielleicht nicht immer den klassischen Weg, {...}." (I003, S. 9, Z. 378ff.)

Dieses Lebensgefühl bzw. Lebensziel nehmen immer mehr Menschen wahr. Ein Beispiel hierfür sind die jungen und erfolgreichen Top-Absolventen aus den Universitäten, die vermehrt Startups gründen oder als Startup-Mitarbeiter ihren beruflichen Werdegang starten. Es sind nicht mehr nur ausschließlich Investmentbanken oder Wirtschaftsberatungen zu denen die Talente strömen.

„Man sieht, dass jetzt, früher wollten die ganzen erfolgreichen Kids alle zur Unternehmensberatung oder in Investmentbanken gehen, jetzt wollen die alle für Startups arbeiten. Eben weil dieses Thema so präsent geworden ist, das hat einen super positiven Einfluss auf das System." (I006, S. 15, Z. 711ff.)

Dieser berufliche Weg ist geprägt von purer Überzeugung für die Entscheidung, zumeist gewisse Prozesse durch Neugründungen immer wieder von Beginn an zu starten, sowie offensiv mit dem „Scheitern" umzugehen und die Erkenntnis transparent für andere Gründer zur Verfügung zu stellen. Dieser starken Überzeugung ist es zudem geschuldet, dass Entrepreneure diesen Weg zumeist auch weitergehen, selbst wenn der erste Versuch gescheitert ist.

"Wie in jedem Ökosystem, es muss auch Fälle geben und zwar zahlreiche, die es auch nicht schaffen. Mit dem Unterschied, zu der ersten Blase in den 2000er Jahren. Ein großer Teil derer, die es nicht schaffen, dem Ökosystem erhalten bleiben. Die einfach zu einem anderen Unternehmen gehen oder nochmals neu gründen. Und praktisch das, was sie gelernt haben, weil es heißt ja nicht, wenn die Idee gescheitert ist, dass dort keine Skills da waren. Doch, die haben ja in der Zeit richtig viel gelernt und die wenden es dann einfach für was anderes wieder an. Und genau diese „Erneuerung" ist der Kern des Erfolges." (I002, S. 8f., Z. 367ff.)

Gerade die Vision eines Entrepreneurs auf der die entwickelte Idee beruht, hat Auswirkungen auf verschiedene Ebenen seines Verhaltens. Eine solche Vision umzusetzen und ständig in Bezug auf neue Entwicklungen in diversen Bereichen anzupassen, bedeutet gewisse Risiken einzugehen, aufgrund der „Neuartigkeit" welche eine Vision per Definition zwangsläufig mit sich bringt. So investiert der umsetzende Entrepreneur in Form seiner Arbeitskraft und bereitschaft, verkauft die Idee an Mitarbeiter, Investoren und Kunden und geht mit Ihnen damit einen im Zeitablauf wechselhaften positiven, sowie negativen wirtschaftlichen Verlauf seines Startups ein.

„(…) aber das normale Unternehmen wächst eigentlich dadurch, dass man sowohl mit Investoren, Kunden und anderen Stakeholdern dauernd im Gespräch ist und konstant sein Produkt verbessert. Und dazu muss man auch fähig sein, seine Vision zu adaptieren. Das ist für mich der Kernpunkt." (I002, S. 6, Z. 248ff.)

Er gibt dabei die strategische Richtung vor und versucht z. B. seine Mitarbeiter so zu befähigen, dass diese seine Vision mittragen und weiter ausbauen können. Eine Identifizierung sowie Passion mit und für sein Produkt/Dienstleistung soll gewährleisten, dass die Kunden des Startups glücklich gemacht werden.

„Da geht es dann ganz stark um, „enablen", das klingt so schrecklich, aber das ist, wahrscheinlich mit das Wichtigste. Also Richtung vorgeben und Mitarbeiter „enablen", weil ich kann ja bei weitem nicht alles selbst machen." (I001, S. 8, Z. 306ff.)

Die Entscheidung zu treffen, Entrepreneur zu werden, ein Startup zu gründen und eine Idee bzw. die damit zusammenhängende Vision zu verwirklichen, kann grundsätzlich auf ganz verschiedenen Motivationen beruhen.

„(…) jeder Entrepreneur ist vom Typ her, sehr unterschiedlich. Die Entscheidung sich selbstständig zu machen, ein Startup zu gründen oder was auch immer zu gründen, können auf komplett unterschiedlichen Motiven und unterschiedlichen Zeitpunkten sein." (I007, S. 19, Z. 929ff.)

So ist z. B. das Umfeld in dem man sich aufhält, geprägt von „Machern" die einen Entrepreneur zusätzlich motivieren können oder es besteht grundsätzlich schon eine eigene, intrinsische Motivation aus der Persönlichkeit heraus. Neben der Risikobereitschaft bzw. dem Mut die entwickelte Idee auch umzusetzen, ist eine gewisse Naivität der Person hilfreich.

„Der sagt sich, jetzt möchte ich selber gestalten, selber gründen und mich selber ausprobieren. Jetzt das was ich gelernt habe mal mitnehmen, anwenden, Hierarchien killen, selber mein eigener Chef sein, gestalten. Da muss man schon Mut für haben, {...}." (I003, S. 9, Z. 386ff.)

„Sie sind halt Vorzeigebeispiele für Leute die irgendwie einen kleinen Knall haben, aber machen wollen." (I004, S. 10, Z. 459f.)

Gerade im Hinblick auf die zu meist geforderte Einsatzbereitschaft und die am Anfang geringe Entlohnung, welche die berufliche Entscheidung mit sich bringt eine Idee oder Vision nach vorne zu treiben, selber zu gestalten und sich ausprobieren zu können. Weitere Aspekte, welche die Motivation eines Entrepreneurs erklären können, ist die Aussicht durch einen *Exit* bzw. Verkauf von Anteilen des Startups wohlhabend zu werden bzw. bei Scheitern des Startups beruflich durch das Startup-Ökosystem aufgefangen zu werden und beispielsweise bei einem anderen Startup beruflich einzusteigen.

„Das sind Leute die intrinsisch stark motiviert sind, Sachen anzuschieben. Ohne, dass das jetzt ganz viel Geld geben muss. Vielleicht als Aussicht, das man sagt, OK, da ist eine gewisse Chance, dass ich da sicherlich auch mal eine goldene Nase verdiene. Aber im Grunde will ich was bewegen. Ich habe eine Idee und will was anders machen." (I007, S. 15, Z. 720ff.)

Der Eindruck den Entrepreneure innerhalb der Öffentlichkeit aktuell ausstrahlen, ist meist sehr positiv besetzt. So setzt sich z. B. auch in der Politik die Erkenntnis durch, dass eine Ansiedlung von Startups für einen Standort grundsätzlich einen positiven Einfluss haben kann. So prägen Entrepreneure neben der Schaffung von neuen Unternehmen auch gleichzeitig eine Kultur aus den eigenen Reihen heraus, die unter dem Aspekt des „Sharing & Caring" bekannt ist. Eine enge Vernetzung, auf Basis dieser sich die meisten Entrepreneure

persönlich kennen und eine gewisse Abhängigkeit untereinander, lässt diesen Kreis von Unternehmern gemeinschaftlich und damit positiv miteinander umgehen.

„Aber ich glaube, dadurch dass sich eben alle kennen und so abhängig voneinander sind, wird insgesamt weniger Mieses gemacht. Es gibt weniger Bösartiges glaube ich in der Branche." (I004, S.5, Z. 191ff.)

Es wird somit z. B. nach Synergien und einer Zusammenarbeit gesucht, sollten einmal Störfaktoren von außen auf das Startup auftreten, anstatt der Versuch diese zu bekämpfen. Ein weiterer Aspekt ist die Weitergabe des generischen Wissens untereinander, welches im weiteren Verlauf der soziologischen Konzeptualisierung noch genauer zu beschreiben ist. Dieses wird herausgearbeitet und entsprechend anderen Entrepreneuren zur Verfügung gestellt.

„Dann haben sie versucht Synergien aufzuzeigen, weil es macht ja keinen Sinn sich außerhalb des Ökosystems Feinde zu machen, sondern es ist sicherlich dem Geiste vom Gründen geschuldet, dass man sich {...} nicht nur immer Feinde von außen macht, sondern versucht Synergien zu schaffen. Man versucht wahrscheinlich Störfaktoren, so ein bisschen mit zu integrieren, anstatt gegen sie zu arbeiten." (I003, S. 17, Z. 823ff.)

7.2.2 Wissenstransfer und Vernetzung der Entrepreneure untereinander

7.2.2.1. Wissens- & Know-how-Transfer

Eine Verbreitung des Wissens von Entrepreneuren, als auch generelle Informationen über Entrepreneure und deren Startups, erfolgt auch über einen Einsatz von Medienformaten im Digital- und Printbereich. Die meisten dieser Formate sind von Entrepreneuren, für die Zielgruppe der Entrepreneure gemacht und parallel mit dem jeweiligen Startup-Ökosystem, in den letzten Jahren gewachsen bzw. aus ihnen heraus gegründet worden.

„(…), Medien von den Entrepreneuren, für die Entrepreneure gemacht, da ist eine direkte Feedbackschleife. (I002, S. 12, Z. 576f.)

Die Spanne der Formate reicht von regionalen Printprodukten (*The Hundert*; *Berlin Valley*), lokaler Abbildung eines Startup-Ökosystems im digitalen Raum (*hamburg-startups.de*), bis hin zu nationalen Startup-Medien, welche ausschließlich digital publiziert sind (*deutsche-startups.de*; *gruenderszene.de*). Zusätzlich besitzen auch einzelne Entrepreneure persönliche Formate, um Informationen und Know-how zumeist digital zu verbreiten. In Form von persönlichen Blogs mit ausführlichen und hochwertigen Posts, kurzen Meldungen, Meinungsäußerungen auf Twitter oder durch den Einsatz von Audio-Podcasts.

„(…) ich finde auch, dass Social Media wichtig ist. Weil es doch gerade viele Startup-Entrepreneure gibt, die intensiv bloggen und wirklich ausführliche und hochwertige Blogposts absetzen und da schon Insights weitergeben, was für die, die noch nicht so weit sind, was das Wissen angeht, was die Unternehmensentwicklung angeht, sicherlich spannend ist.“ (I005, S. 11, Z. 497ff.)

Im Printbereich existieren vereinzelt auch Biografien oder Bücher über, oder mit der Beteiligung von Entrepreneuren. In Form dieser Kommunikationsbereitschaft schaffen Entrepreneure die Grundlage für eine Weitergabe von Wissen. Dies wird z. B. umgesetzt mit Hilfe von spannenden und hilfreichen Einblicken aus dem eigenen Startup, welches den weiteren Beteiligten des Startup-Ökosystems zur Verfügung gestellt wird. Teilweise bietet dieses publizierte Wissen auch die Grundlage für eine gegenseitige Vernetzung der Entrepreneure, aus denen eine mögliche Kooperation oder Zusammenarbeit nochmals gefördert wird. Zudem kann es auch als Organisation des Startup-Ökosystems angesehen werden, denn durch Abbildung desselbigen in Form einer Plattform, wird für alle Beteiligten eine bessere Transparenz erreicht, die in einer besseren Zusammenarbeit mündet.

„{...} so omnipräsente Sachen wie eben hamburg-startups.net, also ich glaube, dass jedes Hamburger Startup, was irgendwie den Job ernsthaft betreibt und jeder Entrepreneur guckt regelmäßig auf hamburg-startups.net und auch auf deutsche-startups.de oder gruenderszene.de. Und dadurch kriegt man halt mit, was sonst so in der Szene passiert. Wo gerade Geld fließt, in welche Bereiche und vernetzt sich dadurch.“ (I006. S. 11, Z. 522ff.)

Die Verbreitung von gründerspezifischen, aber meist generischen Wissen, wird durch Entrepreneure auch in Form von Vorträgen, Panels oder Diskussionen umgesetzt. In der Regel im Format einer abendlichen oder tagfüllenden Veranstaltung, die hauptsächlich von der Startup-Community besucht wird. Besonders hervorzuheben ist das Format der *FuckUp-Night*, bei der es um die aufgearbeitete, aber trotzdem humorvolle Präsentation eines gescheiterten Startups, Projektes oder sonstiger Fehler durch Entrepreneure geht.

„{...}, das ist viel auf Konferenzen, wo die dann eben auf Panels sitzen, oder so was wie FuckUp-Nights, wo sie drüber erzählen was schief gegangen ist, also so Communityinterne-Events sind das häufig.“ (I004, S. 10, 473ff.)

Mit u. a. der Organisation, der aktiven Teilnahme und dem Besuch dieser Veranstaltungen, erfolgt eine Art Kompensation der fehlenden akademischen Lehre im Bereich des Entrepreneurships, eigenständig durch die Entrepreneure. So wird fehlendes Wissen aus der Lehre, von Entrepreneuren selbst weitergegeben bzw. gelehrt und somit das Startup-Ökosystem mit Erfahrungen und Wissen geprägt.

„Es ist auf jeden Fall sehr, sehr, sehr wichtig, dass die erfahrenen Entrepreneure ihr generisches Wissen, also jetzt nicht ihr spezifisches Fach Know-how ihrer Branchen, dass sie das weitergeben an die Jungen, ja. Und

das machen sie sehr viel, es gibt sehr viele Veranstaltungen wo erfahrene Entrepreneure auch auf der Bühne stehen und ihr Wissen weitergeben. Und das ist, was wir in der Ausbildung nicht können, müssen die Entrepreneure selber machen. Was aber auch die Entrepreneure auch zusammenschleust." (I001, S. 14, Z. 672ff.)

Die Bedeutung und die Rolle von Mentorships seitens erfahrener Entrepreneure in einem Startup-Ökosystem ist aktuell nur gering. So werden diesen Zugangsschwierigkeiten seitens der Entrepreneure bescheinigt oder eine mögliche Abhängigkeit zum Mentor, in Bezug auf zukünftige Businessentscheidungen oder eine erwartete Zusammenarbeit befürchtet.

„{...}, wenn du von Mentoring sprichst. Da habe ich eher den ersten Gedanken, so ein bisschen hierarchisch. Ein etablierter Unternehmer oder Serienunternehmer mit Millionen auf dem Konto, gibt Mentoring, für jemanden der anfängt. Und was man auch immer wieder liest und das glaube ich gibt es auch tatsächlich, aber habe ich jetzt so auch noch nicht gehabt." (I001, S. 12, Z. 487ff.)

„Ein richtiges Mentoring, One-To-One für ein jeweiliges Startup, das passiert glaube ich nur, ich habe das zumindest noch nicht erlebt, aber da gibt es bestimmt genug Beispiele. Aber das sind wirklich, wahrscheinlich Leute die dann ein gewisses Eigeninteresse mehr oder weniger auch haben, warum sie das dann tun. Entweder weil sie selber irgendwie im VC-Bereich aktiv werden wollen, bei dir. Oder weil sie nach ihrer vielleicht erfolgreichen Gründung selber ein Business, eine Agentur gegründet haben, wo sie helfen wollen." (I003, S. 14, Z. 660ff.)

Eine verbreitete Form von Mentoringangeboten, ist innerhalb von aufgesetzten Accelerator-Programmen wahrzunehmen, die einer eingeschränkten Verfügbarkeit für Entrepreneure unterliegen. Diese bedingt eben eine Teilnahme am jeweiligen Accelerator-Programm und ist somit nicht öffentlich verfügbar.

„Ja, da gibt es schon viel. Also in den ganzen Accelerator-Programmen und so. Da wird sich schon viel ausgetauscht und ich glaube die Leute helfen sich, oder kennen sich auch untereinander und helfen sich da gegenseitig." (I004, S. 10, Z. 423ff.)

Diverse Formen des Mentorings, welche nicht vollständig der in Kapitel 4.1.3 definierten Form von Brad Feld entsprechen, sind aber im Startup-Ökosystem durchaus verbreitet. Diese zeichnen sich durch eine nicht-hierarchische Abstufung der Personen aus, z. B. in Form regelmäßigen *Peer-Coachings* mit formalisierten, gegenseitigen Feedbackrunden oder obliegen der Ressourcen aus dem Netzwerk eines einzelnen Entrepreneurs. Eine Verfügbarkeit von kurzen Feedbackrunden per E-Mail oder formlosen, persönlichen Treffen mit gestandenen Unternehmern des eigenen, selbst aufgebauten Netzwerks sind in der aktuellen Praxis üblicher.

„Also Lars Hinrichs zum Beispiel. Also Mentorship ist vielleicht ein wenig übertrieben, aber wenn man ihn halt kennt, so wie wir, dann kannst du den schon anrufen, der hat sich einen ganzen Abend Zeit genommen um uns Feedback und Hilfe zu geben. {...}*, wenn wir Fragen haben, dann wenden wir uns weiter an den und er gibt uns dann auch wieder wertvolles Feedback. Und davon gibt es ganz viele, die es so ähnlich machen. Also ich merke, wir haben ja gerade angefangen und wir machen es selber auch so." (I006, S. 14, Z. 636ff.)*

„{...} *das was ich genannt hatte, Katapult von MediaNet Berlin/Brandenburg, das ist dann 1:1, also wirklich Mentorship. Also Peer-Mentoring, also gegenseitig. Das gleiche gibt es IIO(?), so heißt die Organisation glaube ich, was sehr ähnliches. Dann gibt es ein indirektes Mentoring. Einfach man kommt ins Gespräch oder man hat im eigenen Netzwerk, dann jemanden. Okay, das ist der Marketing-Experte, das ist der Vertriebs-Experte, der gibt dann einem Tipps. Das ist auch eine Form von Mentoring. Aber das ist jetzt nicht so ein formalisiertes Mentoring. Das ist eher so Hilfestellung." (I001, S. 12, Z. 462ff.)*

Ein Zugang zu den gesammelten Erfahrungen von anderen Entrepreneuren in Form eines persönlichen Intros bzw. Austauschs untereinander, über Veranstaltungs- oder andere Medienformate, lässt einen Entrepreneur in vielerlei Hinsicht persönlich, als auch geschäftlich profitieren. Die hohe Kommunikationsbereitschaft der Entrepreneure untereinander in Bezug auf geschäftliche Themenstellungen, spezifisches Startup-Wissen und Unternehmensentwicklungen ermöglicht es insbesondere Entrepreneuren in der Anfangszeit ein enormes Spezialwissen zu erwerben. Unter anderem in Bezug auf den Zugriff von empfohlenen Mitarbeitern oder Agenturen, der Vermeidung von Fehlern im geschäftlichen Alltag sowie z. B. den „Learnings" aus abgeschlossenen Marketingstrategien und -kampagnen. Somit birgt dieses Know-how das Potenzial durchaus eine Beschleunigung der einzelnen Lebensphasen eines Startups zu erreichen.

„Vernetzung mit anderen Unternehmern, Hilfestellungen, also, wir haben alle Agenturen mit denen wir arbeiten. Das basiert komplett auf Empfehlungen von anderen Unternehmern, die mit denen schon zusammengearbeitet haben. Mitarbeiter, auch häufig nach Empfehlungen. Also das ist schon sehr wichtig tatsächlich. Marketingstrategien, nicht 1:1 übernommen, aber irgendwie auch schon viel gelernt von anderen, die da viel mehr Erfahrungen drin haben als wir. Das ist sehr wichtig, weil man muss ja das Rad nicht neu erfinden." (I001, S. 11, Z. 451ff.)

„Ich glaube schon, dass das ein sehr großer Einfluss ist. Das ist ja schon so, dass sowohl auf Veranstaltungen, sei es nun, dass man Teilnehmer ist als Entrepreneur oder aber das man selbst präsentiert oder aber über Social Media da doch eine hohe Kommunikationsbereitschaft besteht. Und eine hohe Bereitschaft, eben auch Insides weiterzugeben, Wissen weiterzugeben, das ist schon ganz maßgeblich, um eben halt die ‚Neuen' zu befeuern und auf Speed zu bringen." (I005, S. 11, Z. 481ff.)

Zudem ist dieser Austausch untereinander auch gleichzeitig eine Kompensation der fehlenden Entrepreneurship-Lehre innerhalb der Ausbildung in Schulen und Universitäten. Hierzu kann auch die Beziehung zwischen Entrepreneuren und Business Angels gezählt werden, welche

generell neben einer finanziellen Unterstützung, zusätzlich eine Know-how Übertragung der erfahrenen Investoren beinhaltet. Zudem grenzt der offensive und offene Umgang mit dem Scheitern von Projekten, sowie den positiven und negativen Seiten des Geschäfts, die Entrepreneure z. B. von Geschäftsführern und Unternehmensführungen der Old Economy in Form einer „gelebten Offenheit“ ab.

„Alle Leute die offensiv mit positiven oder auch negativen Dingen umgehen. Sei es jetzt positive Finanzierungen, Negativfinanzierungen. Gute Exits, scheitern, alles Mögliche. Die haben einen positiven Einfluss. {...} *Jemand der das da positiv nach außen trägt, der hat einfach auch einen guten Effekt für alle anderen. Und ist dabei ist er auch gar nicht erfolgreich, sondern ist gescheitert. Aber er geht einfach offensiv damit um. Das ist sicherlich auch gegebenenfalls etwas was die Startup, oder die neuen, jungen Entrepreneure haben, was vielleicht alte Firmenchefs oder alte Firmengeschäftsführer nicht haben. Dass sie offen kommunizieren, wenn etwas gut oder schlecht läuft.“ (I003, S. 12, Z. 547ff.)*

Eine Erneuerung in Form von kontinuierlich neugegründeten Startups, gescheiterter oder erfolgreicher Entrepreneure, gilt als eines der Erfolgsbausteine von Startup-Ökosystemen. Auf Grundlage der bisher gesammelten Business-Kontakte und Erfahrungen, einem Grundwissen, „Learnings" aus Fehlern und den Mut wieder von „vorne zu starten“, steigen die Erfolgschancen eines Entrepreneurs mit jedem neuen gegründeten Startup.

„Seriengründer sind sehr wichtig, einmal dass Sie selbst wieder gründen, denn die Tendenz, dass man erfolgreich ist mit der zweiten, dritten Firma ist ja höher als bei der ersten Firma.“ (I001, S. 6, Z. 194ff.)

Einen weiteren positiven Einfluss besitzen die so genannten Serienentrepreneure auf die Attraktivität eines Standorts im Hinblick auf eine zu treffende Standortwahl von Neugründern. Zudem sind sie entsprechend differenzierter in der Lage, Bedarfe in Form von z. B. Infrastruktur oder Sichtbarkeit nach außen in Richtung anderer Beteiligter des Startup-Ökosystems wie Politik und Wirtschaft zu kommunizieren.

„(…) gerade für Seed-Runden sind Angels und damit halt auch Seriengründer perfekte Ansprechpartner. Dazu geben sie noch ihr Know-how weiter, sodass Leute die zum ersten Mal gründen auch in die richtigen Wege geleitet werden. Das zieht total andere Gründer an. Guck dir Berlin an oder Silicon Valley, das sind halt nicht nur die Startups, sondern auch die Gründer, die da sind und die andere Leute angezogen haben.“ (I006, S. 7, Z. 294ff.)

„Und die Entrepreneure sind die, die regelmäßig dafür sorgen müssen, dass die Old Economy und die Player der Stadt, die ganzen Agenturen und wie sie alle heißen, die ganzen Institutionen, regelmäßig mit der Nase darauf gestoßen werden, was denn notwendig ist, um hier wirklich ein geiles Ökosystem zu machen. Die müssen einfach ihre Bedürfnisse und Bedarfe regelmäßig, und wenn es Gebetsmühlenartig ist, an verschiedene Institutionen geben, trotzdem dabei natürlich nicht ihr Business außer acht lassen.“ (I007, S. 16, Z. 742ff.)

7.2.2.2. Vernetzung der Entrepreneure miteinander/untereinander

Veranstaltungen oder Events sind innerhalb eines Startup-Ökosystems von hoher Bedeutung, geht es um die Vernetzung und den gegenseitigen Austausch von Entrepreneuren, Teilnehmern der Wirtschaft, Mitarbeitern bzw. Freelancern oder auch potentiellen Kunden. Je nach Veranstaltungskonzept trifft man die eben genannten Personen in einer Atmosphäre, meist ungezwungener als z. B. in einem Büro oder Meeting-Raum.

„Es gibt ja in Berlin eine Vielzahl an Veranstaltungen, wo du abends hingehen kannst und dich unterhalten kannst. Wo du neue Leute treffen kannst und darüber haben wir auch im Endeffekt, und da ist so ein bisschen die Verknüpfung zu den Freelancern, darüber haben wir im Endeffekt unsere Leute gefunden, mit denen wir zusammenarbeiten wollten." (I003, S. 4, Z. 119ff.)

„Events verbinden auch Entrepreneure miteinander, natürlich Startups und die Wirtschaft ist auch mit dabei und Mitarbeiter findet man da auch. Also Events sind wohl ziemlich zentral, wenn man das mal so aufzeichnet." (I006, S. 3, Z. 98ff.)

Gerade für Entrepreneure untereinander, gelten Events als erster Kontaktpunkt einer gegenseitigen Vernetzung, welche bei Bedarf im privaten oder geschäftlichen Bereich weiter ausgebaut bzw. gepflegt wird. Darüber hinaus können aber auch regelmäßige Events in einem Startup-Ökosystem diese gegenseitige Vernetzung der Entrepreneure fördern. Diese Vernetzung wiederum gilt als Ausgangspunkt für die schon beschriebene Vermittlung von Wissen und Erfahrungen untereinander.

„Das Relevante ist ja dann für mich, dass was ich im Persönlichen wahrnehme. Und die Startups die ich treffe, bei irgendwelchen Veranstaltungen. Und wie sehr man sich dann qualitativ hilft. Also es ist wirklich eine große Größe von Startups, eine große Anzahl von Startups, die groß genug ist, sodass ich dann für mich meine 20-30 Startups habe, die ich kenne, die ich besser kenne und wo ich die Gründer besser kenne. Mit denen man sich dann auch gegenseitig hilft." (I001, S.7, Z. 260ff.)

„Es tut sich viel. Man sieht halt die Bemühungen einzelner Parteien, doch zusammenzuarbeiten. Also, aus lauter kleinen Baustellen, die ganze Kleingarten-Kultur immer zu etwas großem zu machen. Da gibt es doch viele Ansätze. Es kommen halt auch immer mehr, es kommen neue Player auf den Markt, es passiert viel, es pulsiert viel. Wie gesagt, so viele Events zum Thema Digitalbereich, gab es seit der letzten Blase nicht mehr. Insofern passiert definitiv viel." (I007, S. 13, Z. 623ff.)

Unter den Entrepreneuren gibt es zudem Personen, die neben ihrer Aufgaben für das eigene Unternehmen, Events konzeptionell gestalten bzw. organisieren. Teilweise mit dem Ziel das Startup-Ökosystem dadurch weiter zu fördern bzw. zu stärken. Ein Fokus hierbei liegt z. B. auf

einer stärkeren Vernetzung zwischen den Entrepreneuren und der Old Economy bzw. der Politik.

„Eine größere Rolle ist. Ich habe mit zwei anderen im Rahmen der Studienstiftung des deutschen Volks oder des Alumni-Vereins der Studienstiftung des deutschen Volk, einen Unternehmerkreis gegründet, den German Entrepreneurship Circle, hier in Berlin. Da veranstalten wir monatliche Meetings, zu verschiedenen Themen. Da geht es und genau um diese Vernetzung der verschiedenen Stakeholder, die ich vorhin angesprochen habe. Die Wissenschaft, Kapital, Startups und so weiter. Und das ist, finde ich ein ganz klarer Beitrag zum Voranbringen des Ökosystems. Genau darum geht es uns auch genau. Es geht uns darum zu schauen, was funktioniert im Silicon Valley besser, nicht 1:1 übernehmen, das macht überhaupt gar keinen Sinn, weil die Kultur anders ist. Aber was kann man davon übernehmen, was kann man adaptieren, wie sollte es funktionieren in Deutschland, in Berlin, damit es besser funktioniert. Diese monatlichen Meetups die wir jetzt machen, das ist recht angenehm, weil man kann wirklich gute Unternehmer dann zusammenbringen." (I001, S. 9, Z. 329ff.)

Als Gastgeber spielen sie meistens die Rolle eines Vermittlers oder Übersetzers zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern und fördern damit eine Vernetzung. Eine Art Wachstumsindikator für ein Startup-Ökosystem kann die Anzahl der veranstalteten Events sein, denn je mehr Beteiligte es in einem Startup-Ökosystem gibt, desto größer und wichtiger sind die Möglichkeiten einer Vernetzung der Stakeholder untereinander. Das eine solche Vernetzung auf Veranstaltungen auch eine Gründung von Startups zur Folge haben kann, zeigt das Beispiel zweier Startups die durch eine Eventreihe im Universitätsklinikum Eimsbüttel (UKE) in Form einer Zusammenarbeit zwischen Entrepreneuren und Ärzten entstanden ist.

„Wir machen unser Event 12min.me, zum Beispiel jetzt auch am UKE. Grundsätzlich kommen wir aus dem Digitalen, da mischen wir halt Startups und Entrepreneure mit Medizinern. Und da entstehen wirklich Synergien, die man Greifen kann. Da sind z. B. schon zwei Startups daraus entstanden, aus zwei Events. Da treffen dann Ärzte, die dann tendenziell vielleicht auch ein bisschen Geld haben in Sachen zu investieren, auf einmal auf Entrepreneure die den helfen können, wie man so was vielleicht aus bestehenden Strukturen raus löst und als Firma aufbaut. Das heißt, da ergänzt sich was, da wird aus 1 plus 1 tatsächlich drei." (I007, S. 7, Z. 270ff.)

Erfolgreiche Entrepreneure erzeugen in der Regel eine gewisse Aufmerksamkeit innerhalb der Gesellschaft, der sich Menschen gerne anschließen und beteiligen wollen. Auch unter den Entrepreneuren selbst, zählen sie gegenseitig zu gefragten Gesprächspartnern deren Meinung und Vision gerne gehört wird.

„Wenn du die Leute privat triffst, wenn da jemand schnell erfolgreich wird oder irgendwie ein Business hat. Dann ziehen von vielen Seiten die Leute an ihm." (I003, S. 13, Z. 632ff.)

Gerade wenn diese eigenständig und erfolgreich Unternehmen oder Startups aufgebaut, geführt und Menschen von Ihrer Idee begeistern konnten, können wertvolle Feedbacks z. B. zu Business-Entscheidungen, Arbeitsweisen oder Kommunikation mit Investoren für junge Unternehmer erzeugt werden.

„Wir haben jetzt auch, (…) über das persönliche Netzwerk (..), uns mit vielen richtig hochkarätigen ehemaligen Unternehmern oder aktiven Unternehmern getroffen, die uns auch Feedback zu unserer Idee gegeben haben. Was extrem wertvoll war, teilweise. Also, Fabian Heilemann dem Gründer von Dailydeal, Jens Müffelmann der Chef von Axel Springer Plug and Play, {...} *Lars Hinrichs, dem Gründer von XING und so weiter und so fort." (I006, S. 11, Z. 500ff.)*

„Es ist immer die Art und Weise, wie man Leute anspricht. Wenn ich jetzt als Entrepreneur direkt als Bittsteller neben jemanden stehe, sagen wir mal die Rolle Entrepreneur zum VC. (…). Und du bist so als Entrepreneur immer der Bittsteller. Das ist natürlich eine Rolle, in die viele Neigen zu verfallen. Die sind es halt gewohnt irgendwo zu pitchen auf der Bühne und ‚Haste mal Kohle?'. Das ist fast so wie auf der Fußgängerzone, ‚hast du mal nen Euro?', das ist ungefähr das Gefühl. Und braucht man glaube ich noch eine gewisse Sensibilität von Entrepreneuren, den richtigen Zeitpunkt zu erwischen oder die richtige Art der Ansprache." (I007, S. 19f., Z. 950ff.)

Orte innerhalb einer Stadt sind ein wichtiger Bestandteil für die Vernetzung von Entrepreneuren untereinander und anderen Beteiligten des Startup-Ökosystems. Solche Orte sind im Speziellen für Entrepreneure meist Cafés oder Bars mit einer guten Wi-Fi-Verbindung, Bars oder auch Coworking Spaces die den Ruf besitzen, dass man weitere Entrepreneure an genau diesen Orten trifft. Man kann solche Orte mitunter auch als „Anlaufstellen" bezeichnen, die nicht nur einem jungen oder unerfahrenen Entrepreneur die Vernetzung zu anderen Entrepreneuren erleichtern kann.

„Bei Austausch, ich schreibe da auch nochmal irgendwie Location mit dran. Location bedeutet, es ist nicht unbedingt zwingend notwendig, dass es irgendwelche Anlaufstellen gibt. Also irgendwelche fest installierten Räume, wo man sich trifft, aber natürlich trägt es grundsätzlich dazu bei, dass man irgendwie schneller in Gespräch kommt. {...}*, das sind neben Bars oder Cafés die mehr oder weniger in der Branche den Ruf haben, hier trifft sich die New-Economy. Sind das aber auch Coworking Spaces." (I003, S. 4, Z. 136ff.)*

Eine Umsetzung dieser Orte für Entrepreneure ist je nach Lokation rein städtebaulich unterschiedlich, doch eine gewisse Nähe oder Zentralisierung innerhalb einer Stadt, fördert die Vernetzung untereinander. Aber auch im Internet kann man „Anlaufstellen" bzw. Orte zur Vernetzung nennen.

„Wenn so was mal ein Startup-Center wird, im Herzen der Stadt. betahaus ist auch super, bloß es ist einfach zu klein. Das ist in der Schanze, das ist ein Gebäude wo dann die Leute reinkönnen, da passen aber auch

nur, ich glaube das ist voll das Ding. {...} *eigentlich brauchst du hier mitten in der Stadt, mal so ein richtiges Zentrum für Gründungen. Wo dann auch wirklich die verschiedenen Parteien, die dann Gründungsnah oder Startupnah unterwegs sind, vor Ort sind und ein eigenes Büro haben und ansprechbar sind. So wie es teilweise im betahaus oder sonst wo gemacht wird. Damit wir die alle an einen Fleck bringen. Berlin macht das sehr gut mit der Factory* {...}*." (I007, S. 11, Z. 491ff.)*

Neben den Info- und Szene-Seiten für Startups und Entrepreneure, namentlich z. B. *deutsche-startups.de* oder *gruenderszene.de*, existieren vor allem Smartphone-Applikationen wie *Meetup*, welche eine besondere Rolle für die Vernetzung der Entrepreneure untereinander spielen. Hier vermischt sich die Organisation und Verkündigung eines geplanten Treffens online, mit der realen Begegnung am festgelegten Ort.

„Also ich glaube, dass jedes Hamburger Startup, was irgendwie den Job ernsthaft betreibt und jeder Entrepreneur guckt regelmäßig auf hamburg-startups.net und auch auf deutsche-Startups.de oder gruenderszene.de. Und dadurch kriegt man halt mit, was sonst so in der Szene passiert. Wo gerade Geld fließt, in welche Bereiche und vernetzt sich dadurch." (I006, S. 11, Z. 523ff.)

„Dann auf jeden Fall, also für mich, damals halt relativ wichtig, ist Meetup als Plattform die eigentlich ja nicht Startup-Ökosystem ist, aber wo es halt diese Startup-Gruppen gibt. Und zwar welche die nur zum Startup sind und dann aber zu Einzelthemen." (I008, S. 7, Z. 269ff.)

Eine häufige Nennung und Beschreibung wurde in Bezug auf die Thematik einer persönlichen Vernetzung unter den Entrepreneuren innerhalb der Interviews aufgezeichnet. Dies kann auf eine hohe Wichtigkeit dieser Thematik bezüglich des Einflusses der Entrepreneure innerhalb des Startup-Ökosystems hindeuten. Wie dies beschrieben werden kann, wird nun folgend umgesetzt. Eine Vernetzung mit anderen Gründern eines Startup-Ökosystems bringt den einzelnen Entrepreneur in seiner Entwicklung nicht nur auf der persönlichen Ebene, sondern auch auf der geschäftlichen Ebene in Bezug auf sein eigenes Startup voran.

„Wenn wir bei Startups anfangen, die Vernetzung mit anderen Unternehmern ist ***der Wahnsinn****. Also das kannte ich auch so nicht. Das ist auch meine erste Firma. Wie offen man darüber spricht, wie sehr man über Ideen spricht, oder was man macht. Wie sehr man sich hilft bei Themen, das ist wirklich der Wahnsinn. Wie gesagt, das kannte ich davor aus keinem Sektor. Und ich habe als Berater schon recht viel kennengelernt, aber das war wirklich eine neue Qualität. Das ist für mich so das Herausragende." (I001, S. 6, Z. 213ff.)*

Ein typischer Verlauf für ein Kennenlernen unter Gründern ist der Kontaktpunkt auf einer Veranstaltung mit einem Bezug zum Startup-Ökosystem, welche je nach Standort mehrmals in der Woche veranstaltet werden. Meist bei Snacks und Getränken findet hier ein von der Atmosphäre her lockere, ungezwungene persönliche Vernetzung statt. Eine Weiterentwicklung dieser persönlichen Vernetzung erfolgt aber in der Regel in den privaten

Bereich des Gründers hinein, sodass z. B. Lunch-Termine, ein gemeinsamer Besuch von Veranstaltungen oder Vorträgen geplant und umgesetzt werden.

„(…) ich denke schon, dass es das Wichtigste ist. Die Vernetzung, das Teilen von Informationen. Gerade bei Early-Startups, also dem ersten Startup. Also jetzt bei uns, da sind so viele Sachen, die man nicht weiß am Anfang und das macht ja gar keinen Sinn, sich das alles selbst zu erarbeiten." (I001, S. 13, Z. 526ff.)

Ein wichtiger Aspekt ist dabei, je besser man sich untereinander kennt, desto eher ist ein Entrepreneur bereit Know-how zu teilen und einem unerfahrenen Entrepreneur zu helfen. Innerhalb eines Startup-Ökosystems berichten die Entrepreneure von einem sehr offenen und großen Netzwerk mit einer hohen Chance der Vernetzung. So ist man in der Lage, z. B. in Berlin mit dem Kennenlernen von 1-2 Personen innerhalb des Startup-Ökosystems, nahezu jede Person innerhalb des Netzwerks theoretisch zu erreichen. So erscheinen selbst Seriengründer, einem Neugründer auf Augenhöhe.

„Die Branche kennt sich glaube ich ganz gut. Ich glaube es ist relativ einfach, reinzukommen, wenn man schon jemanden kennt, wenn man 1-2 Leute kennt. Ich glaube man muss die ersten 1-2 Leute kennenlernen und dann wenn man dann sich vernünftig anstellt kann man ziemlich schnell Intros zu überall hin bekommen." (I004, S. 3, Z. 87ff.)

„Das heißt, wenn du Empfehlungen brauchst, wenn du Hilfestellungen brauchst dann ist das wahrscheinlich wie im normalen Leben. Je besser du jemanden privat kennst, desto eher ist derjenige bereit sich mit dir hinzusetzen. Das kann man auch immer schwerlich erzwingen einfach, {...}." (I003, S. 14, Z. 653ff.)

Die Besonderheit, welche die Entrepreneure innerhalb eines Startup-Ökosystems berichten, liegt in der Offenheit, der gegenseitigen Hilfe mit einem hohen qualitativen Anspruch untereinander. Diese Veranstaltungsdichte, der Netzwerkgedanke miteinander, sowie eine räumliche Zusammenarbeit in Coworking Spaces ist in anderen Bereichen der klassischen Wirtschaft so nicht üblich. So kennen sich z. B. in Berlin alle erfolgreichen Entrepreneure und Serienentrepreneure untereinander, gerade weil die überwiegende Mehrheit zusammen angefangen und das Berliner Startup-Ökosystem aufgebaut und mitgeprägt haben.

„{...}, die erfolgreichen Entrepreneure kennen sich alle untereinander, weil man eben auf Panels gemeinsam sitzt und gleichzeitig angefangen hat. Das sind ja die, die jetzt erfolgreich sind, haben ja in 2008 oder 2009 angefangen. Das war eine Zeit, da war das alles noch sehr viel kleiner hier. Die kennen sich alle und klar sprechen die miteinander." (I002, S. 12, Z. 512ff.)

Ein Erklärungsansatz ist die gegenseitige Abhängigkeit untereinander, aufgrund der fehlenden Ausbildung in den Universitäten und Schulen, des fehlenden Know-how im Bereich der

digitalen Startup-Gründung und -Wachstum in Deutschland und des rasanten technologischen Fortschritts. Eine besondere Rolle innerhalb des Startup-Ökosystems spielen die so genannten „Vernetzer“, welche es sich zur persönlichen Aufgabe gemacht haben, durch u.a. der Organisation von Events oder dem überwiegenden vermitteln von Kontakten innerhalb bzw. außerhalb des Ökosystems, die persönliche Vernetzung untereinander zu unterstützen.

„Ich sehe mich so ein bisschen als ‚Vernetzer', zwischen halt der Old- und New Economy und auch zwischen den verschiedenen Branchen, {...} *auch mit dem UKE, wie zum Beispiel auch das Thema Internationalität zu fördern.“ (I007, S. 16, Z. 761ff.)*

Gerade eine Vernetzung der Entrepreneure mit Personen oder Parteien außerhalb des Startup-Ökosystems, wie Kanzleien oder Wirtschaftsberatungen/-prüfungen bieten ein hohes Potential für die wirtschaftliche Weiterentwicklung des Startup-Ökosystems. Aber auch eine Vernetzung mit anderen Wirtschaftsbranchen, mit der Old Economy oder Teilnehmern anderer Startup-Ökosysteme können diesbezüglich nützlich sein.

„Wo drückt hier der Schuh bei der Old Economy und die New Economy muss halt genau strategisch vorgehen. Wie spreche ich ihn an, wie wecke ich das Interesse. Zum Beispiel kann man natürlich auch zu irgendwelchen Kanzleien gehen, also es gibt große Kanzleien, die Steuerberater und Wirtschaftsprüfung und alles mögliche machen. Deren Kunden sind halt so Family Offices, Angels {...}*. Und die sagen dann immer zu den Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, habt ihr nicht ein paar coole Investment-Cases für uns?" (I007, S. 4, Z. 151ff.)*

7.2.3 Der Einfluss von Hero- und Serienentrepreneuren

7.2.3.1. Begriffsbestimmung: Die Entstehung des Hero-Entrepreneurs

Die zentrale Position innerhalb eines Startup-Ökosystems belegen die einzelnen Entrepreneure, welche mit ihrem Mut und der Zielstrebigkeit neue (Geschäfts-) Ideen anzugehen und groß zu machen, den Startpunkt eines jeden Startup-Ökosystems darstellen. Unter den nun folgend neu geschaffenen Begriffs des *Hero-Entrepreneurs*, sollen Entrepreneure verstanden werden, die durch ihr Handeln und ihr Wirken auf Beteiligte bzw. auf das gesamte Startup-Ökosystem herausragen. Die Experten sprechen hier synonym von Entrepreneuren, welche als Identifikationsfiguren, als *Role Model* bzw. Vorbild für wiederum andere, meist junge Entrepreneure gelten. Weitere Beschreibungen der Experten sprechen von einer Art Personenkult bzw. von einer hohen Bekanntheit des einzelnen Entrepreneurs, sobald man sich innerhalb des Startup-Ökosystems bewegt.

„Christian Reber ist einer von den 6Wunderkindern, der da Geschäftsführer von Wunderlist war. {...} *Das ist sicherlich die Person gewesen, die da alles vorangetrieben hat.* {...}*, dass es da eine Person gibt, die dahinter steht. Die damit identifiziert werden kann. Es ist im Prinzip schon eine Art Personenkult. Da muss es da einen geben, auf den sich die Presse stürzt, den die so ein bisschen als Hero aufbauen, als jemanden aufbauen, der die Firma führt. Der als Leader, mehr oder weniger, dargestellt wird. Wo man auch als Investor eine Bezugsperson mehr oder weniger hat." (I003, S. 7, Z. 286)*

Die Effekte welche durch Entrepreneure als Heros zu verzeichnen sind, können sehr vielfältig sein. Zum einen dienen sie als Vorbilder für wiederum andere Entrepreneure und können dadurch eine Standortentscheidung bzw. die Entscheidung für den Beginn eines neuen Startups beeinflussen.

„{...} *so jemand wie Tarek Müller von about you. Das jetzt halt zu Otto gehört. Der als Gesicht super präsent ist und das System auch cool macht. Das klingt jetzt blöd, aber das zieht natürlich auch andere Leute an und beeinflusst damit das Ganze. Man braucht immer irgendwie Vorbilder, ein kleiner Junge will nicht Fußballer werden, weil ihm Fußball spielen so viel Spaß macht, also auch, aber der guckt halt zu seinen Vorbildern, zu Cristiano Ronaldo oder Thomas Müller. Man braucht halt Vorbilder, das zieht einfach Leute an und macht das System attraktiv." (I006, S. 12, Z. 549ff.)*

Zum anderen haben sie auch Einfluss auf andere Beteiligte des Startup-Ökosystems. So kann zum Beispiel durch eine größere Anzahl von *Hero-Entrepreneuren* vor Ort, das Vertrauen zu meist neuen Investoren und/oder Kunden für das jeweilige Startup-Ökosystem aufgebaut werden, auch eine erhöhte Aufmerksamkeit von Medien und politischen Entscheidungsträgern in Bezug auf das Thema Entrepreneurship vor Ort ist dadurch möglich. Dies sind Einflüsse auf das Startup-Ökosystem, welche durch Heros getragen werden. Zusätzlich hierzu sind die anderweitig schon genannten Punkte des Geld- & Wissenstransfers, sowie des Repräsentieren des eigenen Startups an Mitarbeiter und Kunden gerade bei *Hero-Entrepreneuren* zu verzeichnen.

„{...} *am Ende muss man einfach ein guter Storyteller sein, man muss Menschen begeistern. Menschen können sein Mitarbeiter, im Recruiting-Prozess, genauso wie wenn man zusammenarbeitet, Menschen können sein, irgendwelche Partner, mit denen man Geschäfte machen möchte, Menschen können sein, Investoren und zu guter Letzt auch Kunden. Egal ob es jetzt B2C oder B2B ist, irgendwo muss der CEO charismatisch sein und das Produkt verkaufen können. Das ist schon in der Anfangsphase sehr, sehr wichtig, da läuft es jetzt ja doch massiv über die Identifikationsfigur CEO." (I005, S. 5f., Z. 210ff.)*

„Sebastian Diemer von Kreditech, der halt in den Medien extrem präsent ist, auch. Das fällt so ein bisschen in die Kategorie Tarek Müller auch. Die alle beeinflussen das System halt positiv, in dem sie mehr Aufmerksamkeit auf das Thema Entrepreneurship setzen oder Geld geben oder Wissen weitergeben." (I006, S. 12, Z. 560ff.)

Eine weitere Eigenschaft von *Hero-Entrepreneuren* ist die Fortsetzung des Entrepreneur-Daseins, trotz gescheiterter Projekte bzw. Startups. Nicht aufzugeben und aus einer eigenen Motivation heraus regelmäßig neue Startups zu gründen, erfordert unter diesen Umständen nicht nur Erfahrung, sondern auch Mut das jeweilige Risiko der Unternehmensgründung einzugehen. Dies ist mitunter einer der größten Einflüsse aller Entrepreneure, ob Erst- oder Seriengründer, auf das Startup-Ökosystem. Ein ständiger Nachschub von neuen, entwickelten Ideen die umgesetzt werden, können alleinig von den Entrepreneuren geschaffen werden.

„Der Haupteinfluss dementsprechend, das ist der Anstoß zu neuen Projekten zu geben und die groß machen. Das ist für mich das Grundlegende was das Ökosystem braucht. Also ein Startup-Ökosystem als solches, definiert sich ja darüber, dass es junge, innovative Unternehmen beinhaltet und einen laufenden Nachschub an neuen, innovativen Unternehmen braucht. Und diesen Nachschub, können nur die Entrepreneure liefern, den kann man sich eigentlich nicht künstlich einkaufen oder anders anrichten. Ja, das ist der Haupteinfluss." (I006, S. 14, Z. 680ff.)

„Ich glaube das immer wieder neu gründen [ist der größte Einfluss der Entrepreneure - Anm. d. Verf.], also es gibt halt viele die eins nach dem anderen gründen. Sie sammeln halt Mut und Erfahrung und ich kann mir vorstellen, dass manche irgendwie drei, vier Sachen gegen die Wand fahren und beim nächsten Mal schon so viel Grundwissen haben und so viele Leute kennen, dass es dann funktionieren kann. Und darum ist es glaube ich, Mut, Weitermachen und Erfahrung. Oder eben auch dann die Erkenntnis zu haben, ich bin eben kein Entrepreneur {...}." (I004, S. 10, Z. 449ff.)

7.2.3.2. Hero- & Serienentrepreneure kreieren "Geschichten"

Eine Entstehung von guten oder auch schlechten Geschichten rund um Entrepreneure und deren Startups, ist meist das Ergebnis von wochen-, monate- oder auch jahrelanger Arbeit und Bemühungen der beteiligten Personen. Alle in dieser Arbeit schon genannten und definierten Einzelpersonen und Personenzusammenschlüsse innerhalb eines Startup-Ökosystems, vom einzelnen Entrepreneur bis hinzu unterstützenden Investoren oder Hochschulprofessoren, arbeiten zumeist für die Entstehung solcher Geschichten rund um die Gründung und Existenz von Startups. Diese Geschichten sind das Produkt, welche aus den Entwicklungen innerhalb eines Startup-Ökosystems entstehen.

„Das sind natürlich alles Geschichten, wo man sich sagt, wow, dass haben die da geschafft. Man guckt sich dann die Firma an, man guckt sich die Personen an, man guckt sich wo die hergekommen ist. Aber am Ende des Tages, das Ökosystem ist entscheidend." (I003, S. 8, Z. 355ff.)

Sie kreieren damit eine Sichtbarkeit nach außen, welche zumeist auch außerhalb der im Startup-Ökosystem partizipierenden Personen, wahrzunehmen sind. Ein Vehikel für die Verbreitung dieser Geschichten bzw. Nachrichten sind von Startups oder kooperierenden

Unternehmen/Gesellschaftern/Investoren/etc. formulierte Pressemitteilungen oder Beiträge vom Startup/Entrepreneur geführten Kommunikationskanälen wie z. B. ein Blog oder die Veröffentlichung in den verbreiteten Social Media Kanälen. Diese werden von den unterschiedlichen Medien aufgegriffen und entsprechend aufbereitet, in verschiedenen Formaten verbreitet.

Eine Auswahl an Geschichten oder Nachrichten, welche im Rahmen von Startups entstehen, sollen im Rahmen dieser Arbeit durch die nun folgende Auflistung abgedeckt werden:

- spannende Startup-Idee eines Entrepreneurs bzw. Teams, bei dem eine einfache Darstellung innerhalb diverser Medienformate möglich ist
- gute Platzierungen bei nationalen/internationalen Startup-Wettbewerben
- erfolgreiche Startups anhand von erreichten oder prognostizierten Nutzerzahlen und/oder Umsätzen
- geplante/umgesetzte Kooperationen mit Unternehmen oder sonstigen Marktteilnehmern
- geplante/umgesetzte Finanzierung und der damit verbundene Betrag einer Unternehmensbewertung des Startups
- geplanter/umgesetzter Börsengang eines Startups, meist auch mit Internationaler Aufmerksamkeit
- geplanter/umgesetzter Exit bzw. Verkauf eines Startups, meist auch mit Internationaler Aufmerksamkeit
- Ähnliche Geschäftskonzepte von Startups in einem Startup-Ökosystem (E-Commerce in Berlin; Browser-Gaming in Hamburg)
- Gescheiterte Startups (Lerneffekt für andere Entrepreneure/Beteiligte)

„Ja, wie gesagt. Wir haben hier einige, sehr sichtbare Startups. Wir haben schon so ein paar Namen fallen lassen. Von XING, das wahrscheinlich kein Startup mehr ist über eben Jimdo und mytaxi und familo.net und Sonormed und wie sie alle heißen. Kreditech und ja. Ich würde ich sagen, die sind jetzt gar nicht in dem Sinne aktiv, dass sie jetzt was Besonderes machen. Es gibt sie einfach und sie machen positive Schlagzeilen, durch Erfolge, in dem sie irgendwelche Wettbewerbe gewinnen, in dem sie Finanzierungsrunden einwerben, in dem tolle Pressemitteilungen da kommen." (I005, S. 10, Z. 433ff.)

„Ich meine Unterstützend ist es immer insofern, wenn du deine Unicorns hast, Kreditech ist ja auf einem guten Weg, oder Zalando, auch selbst wenn du Rocket nimmst, wie auch immer. Die halt ordentlich Musik nach außen machen, wo dann auch die Ami's nach Deutschland gucken und sagen 'die blöden Rockets schon wieder, die haben schon wieder unseren Scheiß kopiert und machen Millionen und Milliarden in Europa." (I007. S. 22, Z. 1094ff.)

Erfolgreiche Startups oder auch Star-Startups auf dem Weg zu so genannten *Unicorns* mit einer Unternehmensbewertung von mehr als einer Milliarde US-Dollar, sind ein wichtiger Aspekt für die Entwicklung eines Startup-Ökosystems. Sie bergen eine gewisse Attraktivität, welche vom Unternehmensstandort des erfolgreichen Startups und damit gleichzeitig auch vom jeweiligen Startup-Ökosystem ausgeht. Diese Strahlwirkung bzw. auch die Vorbildfunktion für andere Entrepreneure wird zumeist direkt mit der jeweiligen Stadt verbunden. Zudem lösen diese auch örtliche Wechselwirkungen in Bezug auf die Ansiedlung von neuen Startups, neuen Investoren oder z. B. politischen Handlungen aus.

„Ich würde sagen, dass Zalando ein Meilenstein sein kann, weil sich in Berlin unheimlich viele Online-Shopping-Sachen tummeln. Das ist einer der größten, wenn nicht der größte. Aber dafür ist es bekannt." (I004, S. 4, Z. 125ff.)
„Ja, das sind schon Geschichten. Also ich würde erst mal sagen, Ja. Die Geschichten die man so liest, von erfolgreichen Firmen, die verbindet man natürlich grundsätzlich irgendwo mit der Stadt. " (I003, S. 8, Z. 351ff.)

„Dann sicherlich die 600 Millionen Euro Finanzierungsrunde für Kreditech. Die wirklich, wo alle so, ‚Was passiert denn da in Hamburg? Das ist ja doch voll der krasse Standort'. Das sind glaube ich so die größten Meilensteine die in der letzten Zeit das Ökosystem maßgeblich geprägt haben. Und ich glaube der nächste Meilenstein wird die anstehende Milliardenbewertung von InnoGames sein, die sicherlich in der nächsten Finanzierungsrunde sicherlich über eine Milliarde holen. Kreditech hat jetzt 200 Millionen Euro aufgenommen, ist glaube ich auf 600 Millionen bewertet. InnoGames wird das nächste sein, was über ein Milliarde ist, das ist mein Tipp." (I006, S. 5f., Z. 203ff.)

7.2.3.3. Monetärer Einfluss von Hero- & Serienentrepreneuren

Ein monetärer Einfluss von Entrepreneuren auf das Startup-Ökosystem ist vor allem wahrzunehmen, sobald Entrepreneure und auch Mitarbeiter mit Anteilen am Startup einen *Exit* erreichen konnten. Unter einem *Exit* versteht man den Verkauf von Unternehmensanteilen und die gleichzeitige Übernahme des Startups durch z. B. ein größeres Unternehmen. Von diesem Verkauf profitieren monetär alle Anteilseigner des Startups, in den meisten Fällen sind dies die Gründer, einzelne Mitarbeiter und Investoren des jeweiligen Startups. Durch diesen monetären Profit sind nun v.a. auch Entrepreneure in die Lage versetzt, dieses Geld innerhalb des Startup-Ökosystems zu investieren. So agieren meist Gründer und ehemalige Mitarbeiter, welche von einem *Exit* monetär profitiert haben, als Business Angels innerhalb des Ökosystems.

„{...} jetzt sind hier gerade so Abschlüsse, wie z. B. 6Wunderkinder für 100-200 Millionen, an Microsoft verkauft. Und auf einmal hat man dann einen Gründer oder auch frühe Mitarbeiter die Millionäre sind oder die zumindest gute Beträge haben. Und das sieht man schon auch jetzt, Zalando vorher, da gibt's dann

Offsprings von Zalando-Gründern oder auch Zalando-Mitarbeiter, die jetzt auch wieder als Business Angels investieren. Also das finde ich sehr wichtig." (I001, S. 3f., Z. 88ff.)

In dieser Form wird das erhaltene Geld wieder investiert und der ständige Veränderungsprozess, sowie die Kapitaldecke eines Startup-Ökosystems auch monetär aus dem Kreis der Entrepreneure am Laufen gehalten. Entrepreneure mit einem *Exit* besitzen den Vorteil, dass diese als Business Angels mit Geld, Know-how, dem persönlichen Netzwerk und unter Umständen auch mit neuen Ideen andere Entrepreneure unterstützen können. Gerade im Bereich der Seed-Finanzierung von Startups sind diese Business Angels, laut der Experten, zu beobachten. Die hier in Startups investierten Beträge sind niedrig und die Bedarfe an Know-how- & Kontaktvermittlung noch sehr hoch. Durch die entsprechenden Zugänge zu Informationen und Kontakten innerhalb des Startup-Ökosystems, ist es erfolgreichen Entrepreneuren sogar möglich, einen besseren und schnelleren Zugang zu Investitionsmöglichkeiten zu bekommen, als es klassischen Investoren oder Unternehmen in der Regel zur Verfügung steht.

„*Die kennen sich alle und klar sprechen die miteinander. Und das ist auch, dann kommst du von Investitionsseite aus dran, das ist auch gar nicht dein Fokus – Angel Investment – aber wenn es darum gehen würde, die richtig, richtig guten Deals, werden in Berlin innerhalb des Zirkels ausgemacht, die schon mal einen erfolgreichen Exit hatten. Das heißt der normale Investor, der normale VC kriegt die richtig guten Deals nicht zu Gesicht." (I002, S. 11, Z. 516ff.)*

Ein weiterer Aspekt liegt auch in der Bedeutung bzw. des Einfluss eines Entrepreneurs nach dem Abschluss eines *Exits*. Dieser fällt innerhalb des Startup-Ökosystems ab, sollte er nicht ein weiteres Startup gründen, in andere Startups investieren oder als Berater für Startups tätig werden.

„{...} *ein Startup wird in vielen Fällen durch den Entrepreneur identifiziert. Das heißt, die haben auch einfach einen großen Einfluss, definitiv. Man muss auch einfach unterscheiden, wie groß ist deren Einfluss nach einem erfolgreichen Exit oder nach einer erfolgreichen Gründung noch. Da nimmt Einfluss sicherlich ab, außer sie entscheiden sich in Richtung Finanzierung irgendwo zu gehen oder in Richtung Arbeitskraft. Also ihr Know-how als Berater zur Verfügung zu stellen, da gibt es ja auch genügend Beispiele. Das heißt, es nimmt natürlich nach der Gründung ab, aber während der Gründung haben die natürlich einen Einfluss." (I003. S. 15, Z. 688ff.)*

Eine weitere Variante für den monetären Einfluss von erfolgreichen Entrepreneuren innerhalb des Startup-Ökosystems, welche noch Erwähnung finden sollte, liegt in einer Zusammenarbeit mehrerer Entrepreneure. Dies findet zumeist in Form eines Zusammenschluss als Venture

Capital-Gesellschaften statt, welche auch zumeist in der Lage sind, weitere Partner außerhalb des Startup-Ökosystems zu vereinen.

„Die meisten Venture Capital Firmen, die ich in Deutschland kenne sind Zusammenschlüsse von ehemaligen Gründern die mal irgendwann einen Cash-Out gemacht haben. Die dazu bereit sind, weiter zu investieren und die auch eine Vorreiterrolle spielen, andere Startupfremde Personen oder Investmentgesellschaften zu motivieren auch hier zu investieren." (I003, S. 13, Z. 603ff.)

7.2.3.4. Struktureller Einfluss von Hero- & Serienentrepreneuren

Durch die Organisation und Investitionen in Workspaces, wie es z. B. Coworking Spaces darstellen, leisten Entrepreneure einen Beitrag in Form eines Ortes bzw. „Space" für das jeweilige Startup-Ökosystem. Durch die Schaffung dieses Ortes, bringen Sie unterschiedliche Beteiligte des Startup-Ökosystems örtlich zusammen und fördern dadurch eine Vernetzung untereinander. Die meisten Entrepreneure, welche einen Coworking Space betreiben, nehmen sich zudem als Bestandteil des Startup-Ökosystems wahr, generieren Inhalte, knüpfen bzw. vermitteln Kontakte und sind in der Szene sehr präsent.

„Dann hast du Workspaces, Coworking, da wäre dann so was zu nennen wie das betahaus, Factory und eigentlich gehören wir grob auch mit dazu, zu diesem Ding. Man kann aber eigentlich die Workspaces unterteilen, in die, die einfach nur einen Tisch vermieten, da gibt es irgendwie zwanzig in Berlin und welche die sich tatsächlich als Bestandteil des Ökosystems begreifen, indem sie nicht nur einen Tisch vermieten, sondern auch Inhalte generieren und Kontakte herstellen und auch überhaupt in der Szene präsent sind." (I002, S. 3, Z. 54ff.)

„Und Workspace-Community da hast du auch die Verschiedensten. Also die drei, dich genannt habe, sind von Entrepreneuren betrieben. Sehr auf Feedback getrimmt, aber es gibt andere, das sind einfach, denen es auch Wurst ist, ob da ein Entrepreneur sitzt, oder ein Freelancer oder ein Yoga-Lehrer. Die haben auch mit der Szene eigentlich nichts zu tun." (I002, S. 13, Z. 597ff.)

Innerhalb von Acceleratoren für Startups sind auch Entrepreneure als Organisatoren bzw. als Geschäftsführer vertreten, womit sie gleichzeitig auch einen Einfluss auf das Startup-Ökosystem besitzen. So gibt es neben unabhängigen Acceleratoren, welche selbst als eigene Startups zu betrachten sind, auch Corporate-Acceleratoren, die finanziell von großen Firmen getragen werden. Dabei ist laut der Experten ein Unterschied in Hinsicht auf die Besetzung der Führungsposition innerhalb des Accelerators zu erkennen. Bei Führung durch einen Entrepreneur, können die Bedürfnisse und Sorgen der am Programm teilnehmenden Startups besser eingeordnet und entsprechende Rückmeldungen an die Gründer gegeben werden. Andererseits sind es insbesondere Corporate-Acceleratoren, welche die Einrichtung und

Finanzierung eines Accelerators als Imageförderung für das Unternehmen wahrnehmen, ohne nachhaltige Konzepte für die teilnehmenden Startups zu besitzen.

„Die Corporate-Accelerators teilen sich in zwei. Da gibt es einige, die sehr, sehr gut geführt sind. Von ehemaligen Entrepreneuren die verstehen auch, was die Entrepreneure wollen und was die machen. Die sind auch gut für Feedback, die anderen sind reine Alibi-Veranstaltungen, dass der Vorstand von einem Corporate auch mal kommen kann und sagen kann ich mache Entrepreneurship. Foto für die Zeitung und dann wieder weg. Accelerators werden von Entrepreneuren gemacht, sind selber Entrepreneure, also die unabhängigen Accelerators sind ja selber eigentlich Startups." (I002, S. 13, Z. 586ff.)

Weitere strukturelle Einflüsse von Entrepreneuren, welche im Rahmen dieser Arbeit nun behandelt werden, sind in den Bereichen der Lehre und Ausbildung, der gesteigerten Attraktivität des Startup-Ökosystems durch Serienentrepreneure, sowie der Einflüsse, Forderungen und Aufrufe zu Gesetzesanpassungen seitens der Entrepreneure auf politischer Ebene zu erkennen.

Mit dem im Jahr 2015 eröffneten *German Tech Entrepreneurship Center* haben zwei ehemalige Entrepreneure mit Unterstützung der Hochschule *ESMT* und diversen Unternehmen einen Startup-Campus bzw. ein Institut in Berlin gegründet. Mit dem Konzept bestehend aus regelmäßigen Events für Entrepreneure, einem Lab mit Zugang zu Hightech Forschungseinrichtungen und einem unabhängigen Accelerator, örtlich komprimiert auf einem Campus, haben sie einen Einfluss auf die Lehre und Ausbildung innerhalb des Startup-Ökosystems in Berlin.

„Wissenschaft würde ich sagen, für mich ein Faktor ist dieses GTEC. Wo man wirklich sieht, okay, da gibt es mal eine große Initiative die was auf die Beine stellen wollen. Es ist vielleicht noch ein bisschen früh zu sagen, was dabei rauskommt. Aber es zeigt den Willen." (I001, S. 5, Z. 150ff.)

Wie schon in Kapitel 7.2.3.2 innerhalb der Analyse beschrieben, kann die Existenz von Serienentrepreneuren ein Startup-Ökosystem attraktiver machen. Durch die Möglichkeit für unerfahrene Gründer, z. B. auf Veranstaltungen, Netzwerktreffen oder ähnlichen Formaten, diese Personen persönlich kennen zu lernen und von ihrem Wissen und den Ratschlägen zu profitieren, werden diese in ihrer Standortentscheidung für die Gründung eines Startups möglicherweise beeinflusst.

Auf bundesweiter Ebene hat sich der politische Einfluss der Entrepreneure in Form eines Lobbyverbandes begründet. Unter dem Bundesverband Deutsche Startups e. V., geführt von einem Entrepreneur, sollen die Interessen von Entrepreneuren und Startups innerhalb der

Bundespolitik vertreten werden. Doch nicht nur auf der Bundesebene in Form des Bundesverbandes werden die Interessen der Entrepreneure vertreten, auch auf landes- und lokalpolitischer Ebene fordern die Experten einzelne Entrepreneure auf, die Bedarfe vor Ort den politischen Vertretern aufzuzeigen und entsprechend einen positiven Einfluss z. B. auf die Infrastruktur und den Status Quo des Startup-Ökosystems zu nehmen.

„Aber selbst der Startup-Verband, ein Florian Nöll, das ist auch ein ehemaliger Unternehmer. Der auch wahrscheinlich, irgendwann wieder unternehmerisch tätig wird.“(I001, S. 13, Z. 518ff.)

„Ja, sehr hoch (ist der Einfluss der Entrepreneure – Anm. d. Verfassers). Weil wie gesagt, das eine bedingt das andere. Wenn die natürlich regelmäßig hinterher sind und sagen, ‚OK, wir müssen irgendwas machen hier' und die ganze Zeit letztendlich die verschiedenen Parteien, die grundsätzlich in diesem Ökosystem rein sollten oder schon sind, nerven und letztendlich deren Bedarf klar aufzeigen. Dann können die ja auch nur verstehen, was gebraucht wird und letztendlich die Strukturen peu à peu liefern. Insofern sind die da letztendlich schon diejenigen, welche da Druck machen müssen um so ein Ökosystem nach vorne zu bringen.“ (I007, S. 20, Z. 980ff.)

Durchaus umstritten in der Praxis zu beobachten, sind angewandte Geschäftsmodelle von Startups, welche nicht mit den bisherigen Gesetzesentwürfen auf Bundes- und Landesebene kompatibel sind. Ein Beispiel hierfür ist das amerikanische Startup *Uber* bzw. das Hamburger Startup *Wundercar*, welche sich mit gerichtlichen Verfahren bezüglich des Personenbeförderungsgesetzes in Deutschland auseinandersetzen mussten. Einen Einfluss der Entrepreneure kann man in diesem Fall mit der Begründung ausfindig machen, dass solche Startups mit ihren disruptiven Geschäftsmodellen, die bestehenden Gesetzesstrukturen gerichtlich überprüfen und ggf. anpassen lassen und zudem eine Diskussion im öffentlichen Raum entfachen. Aus dieser Kausalkette heraus, können Gesetzesänderungen entstehen oder eine Einschränkung des jeweiligen Geschäftsmodells eines Startups, um im Rahmen des Gesetzesentwurfs weiterhin tätig zu sein.

„Es gibt natürlich Themen, die mit meiner Art des Geschäftsgebahren, also wie man Geschäfte machen sollte, wie man mit Society umgeht und den Gesetzen in dem jeweiligen Land, moralisch nicht vereinbar sind. Wo man so eine Grauzone austestet, nur um selber Geld zu verdienen. Das muss jeder mit sich selbst ausmachen, das gibt es in jedem Startup-Standort. {...} *Uber in Deutschland zum Beispiel. Ist es moralisch vertretbar, dass ich einfach sage, das Personenbeförderungsgesetz ist mir völlig egal, ich mache jetzt einfach. Mir ist es völlig „Wurst“ ob die kleinen Taxifahrer mich verklagen oder nicht. Ich missachte, es ist ja nicht nur eine Gesetzeslücke, sondern ich missachte einfach das Gesetz. Da gibt es auf der einen Seite Leute, die sagen, ja so muss es sein. Das ist digitale Disruption, die Startups müssen Fakten schaffen, wo dann die lahmarschigen, langsamen Politiker dann gefälligst drauf zu reagieren haben. Die andere Fraktion,* {...}*, die sagen, so lahmarschig und langweilig sind die Gesetzgeber nicht. Ein Gesetz, wie das Personenbeförderungsgesetz hat durchaus seinen Sinn. Und wenn ich ein Startup bin, was in die Richtung*

Ideen hat, dann muss ich zuerst einmal hergehen und schauen, dass ich das Gesetz angepasst kriege oder die großen Organisationen davon überzeuge, dass mein Produkt für die Gesellschaft einen Mehrwert hat. Nicht nur für mich als Unternehmen, sondern für die Gesellschaft. Letztendlich operieren wir alle in einem Legal- & Societal-Framework, wo wir uns anpassen müssen. Es gibt niemanden, der außerhalb des Gesetzes steht." (I002, S. 9, Z. 388)

7.3 Einflussfaktoren von "außen"

Bei expliziter Betrachtung eines Einflusses von außen auf das Startup-Ökosystem, kann festgestellt werden, dass innerhalb eines solchen Ökosystems, synonym wurde durch die Experten zudem der Begriff Netzwerk verwendet, sämtliche Teilnehmer voneinander abhängig sind (I004, S. 2, Z. 32f.; I006, S. 4, Z. 112ff.). Nicht nur eine netzwerkförmige Darstellung innerhalb der Zeichnungen der Experten dienen hierfür als Beleg (Abbildung 22), sondern auch die in den Experteninterviews verwendeten Beispiele. Für einen Aufbau eines Startup-Ökosystems liegen die Abhängigkeiten im Bereich der zur Verfügung stehenden Geldmittel, einer Kreation von neuartigen Ideen, sowie dem Humankapitel welches ebendiese umsetzt (I006, S. 14, Z. 675ff.). Die Basis für ein erfolgreiches Startup-Ökosystem ist die Zusammenarbeit zwischen der etablierten Old Economy, den politischen Vertretern, sowie Startups auf Grundlage eines gemeinsamen Verständnis für Bedarfe der einzelnen Teilnehmer. So können z. B. Old Economy- & Politikteilnehmer, durch den bedarfsgerechten Aufbau von Struktur, Infrastruktur und Räumlichkeiten einen Nährboden für ein erfolgreiches Ökosystem bilden (I007, S. 10, Z. 462ff.). Um diese Bedarfe auch korrekt abdecken zu können, muss das Verständnis füreinander gegeben sein. In diesem Fall spricht man auch von so genannten „Übersetzern", welche die Bedarfskommunikation vom Startup zur Old Economy bzw. der Politik und von der Old Economy bzw. der Politik zu den Startups übernehmen (I007, S. 10, Z. 465ff.). Ein weit entwickeltes Startup-Ökosystem wiederum, ist sich intern seiner Teilnehmer und Verantwortungsbereiche schon sehr bewusst, sodass ein Verständnis von gewissen Abläufen für Prozesse und Zuständigkeiten existiert (I007, S. 12, Z. 530ff.). So ist ab einer gewissen Entwicklungsstufe, eine „Verautomatisierung" der entstehenden Strukturen des Startup-Ökosystems zu erkennen (I007, S. 11, Z. 514ff.). Damit sind nicht nur einzelne „Player" innerhalb des Ökosystems, sondern das Resultat einer Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen entscheidend. Das unterstreicht die eben beschriebene, gegenseitige Abhängigkeit aller Teilnehmer eines Startup-Ökosystems deutlich (I007, S. 17, Z. 818ff.).

Auf Grundlage der nun geklärten, übergeordneten und auch gegenseitigen Abhängigkeit aller Teilnehmer innerhalb eines Startup-Ökosystems, ist es nun möglich, einzelne Teilnehmereinflüsse zu nennen und mit Hilfe einer Paraphrasierung der Expertenaussagen

kurz zu beschreiben. Dies wird die Einflussbereiche des Finanzkapitals (Investitionen; Verständnis; Förderung), der Politik (Rahmenbedingungen; Einflussfaktoren), weiterer identifizierter Teilnehmer (ohne Startup-Spirit; Company Builder), sowie sonstiger Faktoren von außen (Akzeptanz der Gesellschaft; Ausbildung von Entrepreneuren; Parasiten) beinhalten.

Ein Einfluss aus dem Bereich Finanzen bzw. des Finanzkapitals eines Startup-Ökosystems, liegt zum größten Teil in der Bereitstellung von Risikokapital bzw. Wagniskapital für die Startups. Diese zumeist begrenzte Finanzressource dient als „Nährstoff" für die Geschäftsaktivitäten von Startups (I003, S. 17, Z. 837ff.; I003, S. 3, Z. 54ff.). Im Bereich der Risikokapitalgeber sind vor allem Investoren wie Venture Capital-Gesellschaften, Corporate Venture Capital-Gesellschaften und Business Angels identifiziert worden, aber auch Banken, Fördergelder und sonstige Investoren, meist aus dem privaten Umfeld spielen hier eine Rolle (I003, S. 3, Z. 56ff.; I002, S. 2, Z. 30ff.; I008, S. 5, Z. 210ff.). Die eben genannten Investoren unterscheiden sich in der Höhe der Investitionen und dem Zeitpunkt einer Investition im Rahmen der Entwicklungsphase eines Startups bzw. in den davon abhängigen Finanzierungsrunden (vgl. Kapitel 2.2). Auch die Art und Weise einer Beteiligung an einem Startup ist unterschiedlich, folgt aber meist den Marktgegebenheiten, je nach Größe und Finanzierungsvolumen des Investors und der aktuellen Entwicklungsphase des Startups. So sind beispielsweise bei einer Investition durch den Innovationsstarter Fonds Hamburg der *IFB Innovationsstarter GmbH* (IFBI) Unternehmensanteile und damit auch Mitbestimmungsrechte abzugeben. Daneben verpflichtet sich das Startup in regelmäßigen Abständen Berichte und wichtige Beschlüsse mit der IFBI abzustimmen (I005, S. 6, Z. 240ff.). Es besteht aber auch eine Gemeinsamkeit im Investorenbereich. Dort wo eine Gelegenheit zur Investition besteht, dort siedelt sich „das Kapital" auch an. So ist aufgrund geringerer Renditen in klassischen Investitionsbereichen wie Fonds- oder Aktieninvestitionen, die Startup-Finanzierung als Alternative in den letzten Jahren zunehmend in den Fokus vieler Investoren gerückt (I002, S. 10, Z. 446ff). Ein Einfluss von Investoren auf das Startup-Ökosystem ist sehr unterstützend, wenn „genügend" Geld zur Verfügung steht. Je mehr Investoren gerade auch aus dem Ausland an einem Standort aktiv sind, desto höhere Unternehmensbewertungen der einzelnen Startups sind zu verzeichnen (I002, S. 4, Z. 135ff.). Reziprok können Investoren auch einen negativen Einfluss besitzen, sollte den Startups zum Beispiel „zu wenig" Geld zur Verfügung stehen. Einen weiteren negativen Einfluss der Kapitalgeber auf das Startup-Ökosystem kann durch massenhafte, überhöhte Bewertungen von Startup-Ideen entstehen. Ist eine solche Finanzierungsblase aufgebaut, kann sie durch plötzliche, massive Kapitalabzüge in kürzester Zeit zum „platzen" gebracht werden (I001, S. 14, Z. 590ff.). Solch eine Blase im Technologiebereich entstand in den 2000er Jahren und hatte große, negative Auswirkungen

auf die Investitionsbereitschaft der Investoren in Startups in den darauffolgenden Jahren (I002, S. 8, Z. 369ff.).

Ein weiterer Einfluss auf das Startup-Ökosystem ist das mangelnde Verständnis seitens wohlhabender Investoren und Personen in Bezug auf innovative Technologiebetriebe bzw. Startups. Dies sorgt dafür, dass potentielle Risikoinvestitionen in das Startup-Ökosystem bzw. die Startups nicht getätigt werden (I007, S. 3f., Z. 106ff.). Zusätzlich zu den schon genannten Investoren im Finanzbereich, sind auch noch weitere Teilnehmer vorhanden, welche v. a. einen finanziellen Einfluss auf das Startup-Ökosystem besitzen. Solche Teilnehmer bestehen aus den so genannten Förderinstituten, welche auch für Startups zur Verfügung stehen. Beispielhaft sollen hier die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), der High-Tech Gründerfonds (HTGF), die Investitionsbank Berlin (IBB), das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) oder InnoRampUp der IFBI genannt werden (I002, S. 2, Z. 34ff.; I007, S. 7 Z. 280ff.). Die eben genannten, aber noch unzählige andere Förderangebote für Entrepreneure und Startups werden meist aus staatlichen Geldmitteln finanziert. Damit hängt ein sehr großer Bürokratieaufwand für die Antragssteller zusammen, welcher wiederum einen hohen Zeitaufwand für die entsprechenden Anträge, Einhaltung der Förderrichtlinien, aber auch teilweise hohe Einstieghürden bedeutet (I007, S. 3f., Z. 106ff.). So wurde beispielhaft innerhalb eines in den Experteninterviews geschilderten BAFA-Förderantrags, aufgrund einer Vertragsklausel in den Unterlagen des Startups, eine Förderung verweigert. Einer der förderwilligen Entrepreneure, hatte sich ca. einen Monat ausschließlich mit diesem komplexen Förderantrag beschäftigt (I002, S. 13, Z. 624ff.). Nicht nur der hohe zeitliche Aufwand für die Beantragung eines Förderprogramms, sondern auch die Einflussnahme der Förderer auf die Aktivitäten der Startups, sowie die meist aus politischen Kompromissen bestehenden Förderrahmen, stehen unter den befragten Experten in der Kritik (I007, S. 7, Z. 291ff.; I008, S. 11, Z. 495ff.). So wird für die finanzielle Unterstützung der Startups, die Privatwirtschaft als Partner von den Experten bevorzugt (I002, S. 4f. Z. 158ff.; I007, S. 8, Z. 296ff.). Zusätzlich zu den eben genannten Argumenten, stehen auch die nicht vorhandene Know-how Übertragung der Förderer, der Einfluss auf das Business Modell aufgrund der Förderrichtlinien, als auch die Nutzungsvereinbarung der Fördergelder in der Kritik (I002, S. 16, Z. 763ff.; I007, S. 7, Z. 301ff.; I008, S. 20, Z. 959ff.).

Ein thematisch sehr komplexer Bereich im Rahmen der Politik bzw. deren Entscheidungsträger mit dem Hinblick auf den Einfluss auf das Startup-Ökosystem, wird nun vereinfachend auf Grundlage der Expertenaussagen wiedergegeben. Mit Hilfe der Kategorien „Einflussnahme auf das Startup-Ökosystem" und „Rahmenbedingungen für das Startup-

Ökosystem" konnten die grundlegenden Aussagen der Experten zur Politik in die jeweilige Kategorie eingeordnet werden.

Eine politische Einflussnahme entsteht meist durch die Erkenntnis, dass eine Ansiedlung von Startups in einer Region oder Stadt meist positiv für einen Standort zu bewerten ist (I005, S. 7, Z. 265ff.). Eine in der Praxis übliche Vorgehensweise zur Förderung und politischer Teilnahme am Startup-Ökosystem, ist die Bereitstellung von Fördergeldern zur Ansiedlung von Startups in einer Region, welche u. a. als Anreiz für eine Standortentscheidung des Startups dient (I002, S. 12, Z. 569ff.). Solche Fördergelder können auf verschiedenen politischen Ebenen für Startups genehmigt werden, z. B. aus EU-, Bundes-, Länder- bzw. Kommunalebene (I006, S. 7, Z. 307ff.; I008, S. 6, Z. 233ff.). Hierbei werden von der Politik diverse Ziele verfolgt. Ein Beispiel hierfür ist der Aufbau der Stadt Hamburg zur „digitalen Metropole", bei der ein Maßnahmepunkt die Ansiedlung und Förderung von Startups in Hamburg ist (I007, S. 10, Z. 433ff.). Diese Zuschüsse oder Fördergelder stehen bei den Experten in der Kritik. So existieren nicht die optimalen Rahmenbedingungen, auf Grundlage eines fehlenden Verständnis für das Startup-Ökosystem, zur Förderung der Startup-Szene (I008, S. 8, Z. 333ff.). Viele Förderprogramme sind dezentralisiert organisiert, mit inhaltlichen Dopplungen auf dem Markt und meist auch nicht miteinander „vernetzt" (I008, S. 8, Z. 320ff.). Ein weiterer Kritikpunkt sind die beschlossenen Basiskriterien, mit denen eine Förderung von Startups genehmigt wird. So sind im vorliegenden Beispiel für Hamburg, diese zumeist an den von der Politik festgelegten „Innovationsbegriff" gekoppelt (I007, S. 7, Z. 291ff.; I008, S. 10, Z. 466ff.) oder eine Förderung erfolgt nur in bestimmten, von der Politik vorgegebenen, Wirtschaftsbereichen (I008, S. 10, Z. 474ff.). Ein weiterer Kritikpunkt sind die oftmals angewandten Abrechnungsmodalitäten für geförderte Startups, die zur Folge haben, dass Entrepreneure mit Beginn der Förderung ihre Ausgaben optimieren, um entsprechende Rechnungen im Förderrahmen stellen zu können (I007, S. 7, Z. 301ff.). Neben einer Förderung von Startups gibt es noch weitere Einflussnahmen der politischen Vertreter auf das lokale Startup-Ökosystem. Die Unterstützung einer Vernetzung von Old- & New Economy wurde erwähnt (I001, S. 6f. 228f.), z. B. durch die Organisation von gemeinsamen Veranstaltungen (I007, S. 9, Z. 416ff.). Des Weiteren wurde eine Vergabe von Awards durch politische Organisationen inklusive Mediaberichterstattung (I008, S. 25, Z. 1259ff.), die finanzielle Hilfe zur Entwicklung des Startup-Ökosystems in Form von Zuschüssen zum Aufbau eines Coworking Spaces (I005, S. 4, Z. 135ff.), von neuen Medienformaten durch Entrepreneure (I006, S. 5, Z. 171ff.) oder auch Unterstützung diverser Acceleratoren für Startups von den Experten erwähnt (I006, S. 7, Z. 271ff.). Ansprechpartner für die Politik auf Seiten der deutschen Startups wurden in den letzten Jahren mit der Gründung des Verband Deutscher Startups e. V. geschaffen, aber auch andere Lobbyverbände wie z. B. Bitkom e. V.

vertreten die Interessen von digitalen Startups im politischen Tagesgeschäft (I002, S. 2, Z. 44f.).

Die gesetzgeberischen Rahmenbedingungen haben einen großen Einfluss auf die Entwicklung eines Startup-Ökosystems. So fordern die Experten einen noch größeren Fokus der Politik auf Startups und deren Bedürfnisse (I001, S. 7., Z. 229ff.), sowie eine größere Einigkeit zwischen den politisch agierenden Parteien (I007, S. 9, Z. 395ff.). Die Aussagen zu politischen Rahmenbedingungen seitens der Experten handelten zumeist von Störfaktoren und Vorschlägen, wie man diese lösen könnte. So gehören zu den Störfaktoren auf das Startup-Ökosystem die vielen Regularien und Gesetze gerade für ausländische Investoren (I004, S. 3, Z. 94ff.; I007, S. 22, Z. 1072ff.), für eine Finanzierung durch eine Menge an Internetnutzern (Crowdfunding) (I006, S. 15f., Z. 737ff.), die Aufnahme und Beschäftigung von (geringfügigen) Mitarbeitern (I006, S. 8f. Z. 396ff.), die Wahrung des sehr hohen Standards bezüglich des Datenschutzes (I007, S. 22f., Z. 1107ff.), als auch eine hohe Arbeitsbelastung durch administrative Aufwände der Unternehmensführung selbst bei kleinen Unternehmen (I006, S. 10, Z. 463ff.). Gerade eine „Schonfrist“ für Startups in den ersten Geschäftsjahren wird von den Experten gefordert, welche nicht denselben betriebswirtschaftlichen Anforderungen wie große Unternehmen unterliegen sollen (I006, S. 10, Z. 463ff.; I007, S. 23, Z. 1121ff.; I008, S. 15, Z. 716ff.). Ein Beispiel hierfür ist die Vereinfachung von z. B. administrativen Verfahren bei Unternehmensgründung nach englischen Vorbild (I008, S. 26, Z. 1281ff.). Ein weiterer Aspekt im Rahmen der gesetzgeberischen Rahmenbedingungen ist der Umgang mit neuen, disruptiven Geschäftsmodellen von Startups. So sind teilweise, bestehende Gesetzeslagen nicht ausreichend definiert bzw. eine Umsetzung eines neuen Geschäftsmodells von Startups gesetzlich nicht gestattet. Die Frage die sich die Experten hierbei stellen ist, ob Startups diese Gesetze ignorieren, akzeptieren oder zu einer Veränderung bzw. Anpassung der Rechtsprechung anregen sollen. Gerade der Umgang auf Seiten der Politik, aber auch der Rechtsprechung mit dieser Thematik, besitzt einen Einfluss auf die Entwicklung eines Startup-Ökosystems (I002, S. 9, Z. 388ff.).

Innerhalb der Experteninterviews wurden zusätzlich weitere Teilnehmer identifiziert, welche einen Einfluss auf das Startup-Ökosystem besitzen. Die Teilnehmer des Startup-Ökosystems „ohne Startup-Spirit” und die so genannten *Company Builder*. Unter den Teilnehmern „ohne Startup Spirit” werden u.a. Vertreter der Old Economy, der Service Provider, der Wissenschaft, der Medienvertreter und der Wirtschaftsförderung verstanden. Da Startups und Entrepreneure gerade in den letzten Jahren eine erhöhte Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit zukommt, finden Vertreter der eben genannten Bereiche es „cool” sich mit Entrepreneuren zu mischen (I002, S. 13, Z. 563ff.; I002, S. 16, Z. 784ff.). Einzelne Experten schildern sogar einen

so genannten „Startup-Tourismus" von großen Delegationen oder Gruppen, gerade aus dem Bereich der Politik, aber insbesondere auch durch Vertreter der Old Economy (I002, S. 15, Z. 721ff). Diese Vertreter eines etablierten Geschäftsmodells sind auf der Suche nach strategisch wichtigen Kooperationen mit Startups (I001, S. 4, Z. 111ff.), kommen für die Entrepreneure aber zusätzlich als Kunden in Frage (I002, S. 3, Z. 63f.). Auch ein Austausch mit den Startups wird laut der Experten immer stärker, gerade im Bereich der Forschung und Entwicklung. Nicht unbedingt die deutschen Industrieunternehmen gehören hier zu den Vorreitern, sondern vor allem Software-Unternehmen die mitunter auch als Veranstalter von Events in der Startup-Szene auftreten. Als Beispiel sind hier die mittelständischen Unternehmen *Absolut Software* und *SILPION* aus Hamburg genannt (I005, S. 4, Z. 117ff.). Einen weiteren Einfluss besitzt die Old Economy durch das Auflegen von Acceleratoren innerhalb der Startup-Ökosysteme (I001, S. 4, Z. 111ff.). So bieten beispielsweise mit *Axel Springer Plug and Play* und die Telekom mit *hub:raum* in Berlin bzw. die *dpa* mit *Next Media* oder *SILPION* in Kooperation mit dem *SAH* als *GRÜNDERWERFT* in Hamburg solche Acceleratoren an (I002, S. 2, Z. 47ff., I005, S. 3, Z. 82ff., I005, S. 7, Z. 291ff.). Trotz der Chancen, welche solche Acceleratoren für alle Seiten bieten, sehen die Experten eine Gefahr bei Führung der einzelnen Programme alleinig durch Großunternehmen. Diese würden keine Kultur des Gründens mitbringen und teilweise eine „Alibi-Veranstaltung" für die PR-Abteilung des Unternehmens kreieren (I002, S. 13, Z. 590ff.), was nicht im Sinne der teilnehmenden Entrepreneure ist. Im Einflussbereich der Service-Provider wiederum, werden vor allem Consulting-Firmen, Anwaltskanzleien, Wirtschaftsberatungen, Banken oder Steuerberater verstanden (I002, S. 3, 65f.). Diese haben sich zunehmend innerhalb des Startup-Ökosystems angesiedelt, was zu einer Konkurrenzsituation führt (I002, S. 3, Z. 84ff.). Um sich in einer solchen Situation entsprechend für Startups als Kunden zu positionieren, treten diese z. B. als Sponsoren von Startup-Veranstaltungen oder Startup-Rubriken in lokalen Tageszeitungen auf (I003, S. 11, Z. 505ff.). Eine Besonderheit der Service-Provider ist aber auch der eigene, zu betreuende Kundenstamm. Dieser besteht meist aus Vertretern der Old Economy, teilweise mit einem Interesse an einer Zusammenarbeit mit neuen Startups. Laut der Experten treten damit Service-Provider, auch aufgrund eines geschäftlichen Eigeninteresses, in vielen Fällen als Vermittler eines Investments der Old Economy in Startup-Unternehmen auf. Mit dieser Investmentvermittlung könnte eines der größten Einflussbereiche der Service-Provider innerhalb des Startup-Ökosystems vorliegen (I007, S. 5, Z. 203ff.). Eine ähnliche Rolle nimmt die Wirtschaftsförderung ein, welche jedoch regional unterschiedlich agiert. So tritt beispielsweise in Hamburg die Wirtschaftsförderung in Form einer „New Media Initiative" auf, um entsprechende Veranstaltungen zu organisieren, beratend tätig zu sein und damit auch eine Kontaktvermittlung zwischen der Old- und der New Economy herzustellen bzw. zu fördern (I005, S. 3, Z. 75ff.). Eine Verknüpfung von Teilnehmern des Startup-Ökosystems wird

nach Ansicht der Experten, auch durch diverse Medien geschaffen. Mit startupspezifischen Medienformaten wie *gruenderszene.de*, *deutsche-startups.de* oder auch lokalen Medien wie *The Hundert* oder *hamburg-startups.net* werden neue Geschäftsideen verbreitet. Zudem unterstützen diese Medienformate eine Vernetzung der Teilnehmer und Ergebnisse und Entwicklungen eines Startup-Ökosystems werden entsprechend medial begleitet (I006, S. 3, Z. 91ff.). Ein weiterer Teilnehmer ohne „Startup-Spirit" sind Universitäten und Hochschulen. Dies macht sich vor allem durch die staatlichen, komplizierten Prozesse innerhalb der Ausgründungszentren bemerkbar (I002, S. 13, Z. 594ff.). Auch wird von Seiten der Experten eine unzureichende Vernetzung mit den Startups angemerkt (I001, S 6f., Z. 228ff.), obwohl hier eine positive Entwicklung in den letzten Jahren diesbezüglich stattfindet. So sind z. B. vermehrt Gründungen aus Universitäten heraus erkennbar, gefördert durch neugeschaffene, universitäre Angebote wie z. B. dem *Startup-Dock* der TU Harburg oder der *Startup-Unit* des Humboldt-Instituts für Internet und Gesellschaft in Berlin. Trotz dieser vermehrten Aktivitäten für neue oder zukünftige Entrepreneure durch Universitäten oder Hochschulen wie der *GTEC*, *ESMT*, TU Berlin/TU Harburg, wird sich von den Experten auch eine zunehmende Forschungskooperation mit Startups gewünscht. Diese existieren beispielsweise an der Stanford University seit Jahrzehnten (I001, S. 14, Z. 557ff.), sodass diese Universität unweit des *Silicon Valley* gar als Inkubator klassifiziert wird (I001, S. 4, Z. 101f.).

In Bezug auf so genannte *Company Builder* sind mit *Rocket Internet* und *Hanse Ventures* zwei der weltweit größten Unternehmen dieser Art in Berlin und Hamburg ansässig (I001, S. 10, Z. 399ff.; I008, S. 10, Z. 432ff.). Die Experten bezeichnen das Unternehmen Rocket Internet als „Entrepreneurs-Schmiede" (I002, S. 3, Z. 103f.), bei der zusammen mit den Mitarbeitern und Entrepreneuren der Aufbau und die weltweite Expansion eines bzw. mehrerer Startups gleichzeitig umgesetzt wird (I001, S. 10, Z. 403ff.; I004, S. 8, Z. 340ff.). Gerade junge, intelligente und sehr gut ausgebildete Menschen arbeiten bzw. arbeiteten für *Rocket Internet* und haben sich ein hohes Startup-Know-how angeeignet (I002, S. 3f. Z. 104ff.). Eine gesteigerte mediale Aufmerksamkeit und gleichzeitiger Wachstum des lokalen Startup-Ökosystems ist laut der Experten durch eine Ansiedlung von *Rocket Internet* zu erkennen (I003, S. 12, S. 569ff.). Aus dem Grund, dass auch große Risikokapitalgeber wie *Team Europe* oder *Point Nine Capital* durch Investitionssummen für Startups in Berlin tätig geworden sind (I002, S. 4, Z. 124ff.). Ein Kritikpunkt an *Rocket Internet* ist aber die Nutzung bzw. die Kopie von etablierten Startup-Ideen der Entrepreneure, welche mit hohen Finanz- und Machtaufwand in Form eines eigenen Startups auf den Markt gebracht werden (I004, S. 8, Z. 340ff.). Mit diesem Verhalten werden die Entrepreneure bzw. Startups, meist auch gleichzeitig die Urheber der Idee, mit ähnlichen Geschäftskonzepten vom Markt verdrängt. Gleichzeitig kann aber *Rocket Internet* mit dem aufgewendeten Kapital und einer hohen

Wahrscheinlichkeit eine Erfolgsgeschichte für das eigene Startup kreieren (I004, S. 8, Z. 343ff.).

Zum Abschluss des Kapitels sollen nun noch weitere Einflussfaktoren auf das Startup-Ökosystem genannt werden. Neben einer Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft, der Ausbildung der Entrepreneure, sind dies auch Parasiten, welche das Startup-Ökosystem ausnutzen wollen. Als Parasiten eines Startup-Ökosystems werden jene Unternehmer verstanden, welche versuchen ihr digitales Produktportfolio am Markt nicht mit legitimen Mitteln aufzubauen, sondern z. B. mit einem illegalen Schneeballsystem ihre Produkte und Dienstleistungen zu vertreiben. Dies schadet den ansässigen Entrepreneuren finanziell und imageseitig, da vor allem unerfahrene Investoren ein gesteigertes Misstrauen gegen Risikokapitalanlagen in Startups entgegenbringen, aber auch das allgemeine Image von Entrepreneuren bzw. Startups darunter leidet (I006, S. 12, Z. 562ff.). Dessen ungeachtet, ist laut der Experten, eine gestiegene Akzeptanz für Entrepreneurship innerhalb der Gesellschaft zu erkennen (I008, S. 21, Z. 1041ff.). Trotzdem wird das Gründen eines eigenen Startups noch immer als außergewöhnlich, aber auch sehr mutig empfunden (I003, S. 9, Z. 393f.). Gerade die Aufnahme der Risiken, gepaart mit dem Image von Selbständigen als Nutznießer aller Grauzonen innerhalb des Steuerrechts, der privaten Krankenversicherung und Altersvorsorge, sind die Bedenken welche innerhalb des Freundes- und Familienkreises eines Entrepreneurs entstehen (I008, S. 26, Z. 1274ff.; I008, S. 26, Z. 1293ff.). Doch gerade die moralische Unterstützung von Familie und Freunden des Entrepreneurs, ist für den Aufbau eines neuen Unternehmens sehr hilfreich. International gesehen besteht aber eine differenzierte Auffassung über die Selbständigkeit und das Eingehen von Risiken. So ist z. B. Berlin bekannt als aufstrebende, sehr „undeutsche" Stadt mit vielen internationalen Menschen (I001, S. 3, Z. 63ff.; I001, S. 7, Z. 267f.), die das berufliche Risiko eines eigenen Startups in Deutschland bzw. in Berlin angehen (I003, S. 9, Z. 395ff.). Eine solche Mentalität und auch Erfolgsgeschichten von ebendiesen Gründern besitzen einen Einfluss auf die Gesellschaft. In Bezug auf eine Akzeptanz der Berufswahl als Entrepreneur und damit auch indirekt auf das Startup-Ökosystem. Einen solchen Einfluss besitzt auch die akademische Bildung von jungen Menschen. Diese kommen nur selten mit dem Begriff und den Ausprägungen von Entrepreneurship innerhalb der Ausbildung in Berührung (I002, S. 10, Z. 456ff.). Für die Experten liegt hier eine Herausforderung, um Entrepreneurship in Deutschland zu fördern, denn so kann in jungen Jahren kaum eine Prägung bzw. Vorbereitung zu diesem Thema entstehen (I002, S. 10, Z. 456ff.; I002, S. 12, Z. 577ff.; I003, S. 16, Z. 780ff.). So existiert z. B. in der *Uni Hamburg* mit über tausend BWL-Studenten, aktuell kein einziger Kurs der das Thema Entrepreneurship in den Mittelpunkt stellt (I006, S. 3, Z. 75), während die *Stanford University* mit jedem Jahrgang 700 MBA-Absolventen mit einer Grundausbildung zum Thema

Entrepreneurship entlässt (I002, S. 10, Z. 461ff.). Solch ein Zahlenvergleich macht deutlich, dass die Ausbildung von Entrepreneuren einen Einfluss auf das Startup-Ökosystem haben kann. Nicht nur im Kern mit den ausgebildeten Entrepreneuren, sondern auch innerhalb der Teilnehmer eines Startup-Ökosystems, welche für eine gute Zusammenarbeit ein Verständnis für das *Mindset* eines Entrepreneurs aufbringen sollten.

8 Fazit der Untersuchung

Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, den Einfluss der Entrepreneure auf ein Startup-Ökosystem wissenschaftlich zu analysieren und im Rahmen einer empirischen Generalisierung den Erfolgsfaktor Standort für digitale Startups in Berlin und Hamburg herauszustellen. Zu diesem Zweck wurden an beiden Standorten jeweils vier Experteninterviews mit Teilnehmern des Startup-Ökosystems geführt, um unter Anwendung einer an der Grounded Theory angelehnten Auswertungsmethode nach Bogner et al. das Deutungswissen der Experten innerhalb einer subjektiven Dimension einzuordnen und darzustellen. Demnach besitzen Entrepreneure den höchsten Einfluss innerhalb eines Startup-Ökosystems, da sie die zentrale Begründung für die Existenz eines Startup-Ökosystems darstellen. Ohne Entrepreneure, kein Startup-Ökosystem. Nicht in Berlin, nicht in Hamburg und nicht im Silicon Valley. Doch bleibt es nicht alleinig bei einer reinen Existenzbegründung als Einfluss, sondern geht weit darüber hinaus.

Mit den von Entrepreneuren gegründeten Startups, als Produkt des „Schaffens" von Entrepreneuren, werden nicht nur neue Ideen entwickelt und technologische, disruptive (Um-) Brüche gestaltet, wie sie im Markt noch nicht existent waren, sondern auch unter Anwendung neuer Management-Methoden für Startups, so rapide wie nie Produkte auf einen sich immer schneller entwickelnden, weltweiten Markt gebracht. Eric Ries sieht genau dies, wie zu Beginn dieser Arbeit bereits dargelegt, als Anfang einer ökonomischen Revolution. Ob Produkte oder Dienstleistungen von Startups auch physischer oder nur rein digitaler Natur sind, spielt hierbei praktisch keine Rolle mehr. Eine weltweite Skalierung ist in vielen Fällen, direkt mit Gründung des Unternehmens mitkonzipiert und bedacht worden. Die sehr ausgeprägte Identifizierung der Entrepreneure mit den eigenen Startups bzw. der eigenen Arbeit, ist von unschätzbaren Wert, nicht nur für ein Startup-Ökosystem. Die eingegangen Risiken, einen weltverändernden Anspruch an die eigene Arbeit und der ausgeprägte Lebenstil voller Kreativität, Visionen und Strategien - dem Entrepreneurial Mindset - sind weitere Einflüsse der Entrepreneure auf ein Startup-Ökosystem und damit einhergehend auch für einen Standort wie Berlin oder Hamburg. Mit dem in dieser Arbeit eingeführten Begriff des Hero-Entrepreneurs, wird der

erweiterte Einfluss von ganz bestimmten Entrepreneuren sehr gut beschrieben. Diese dienen mit ihrem Verhalten und den Erfolgen in der Funktion eines Entrepreneurs als Vorbild für andere. Sie haben mit ihren Startups herausragendes geleistet, erhöhen mit ihrer Anwesenheit und Tätigkeit vor Ort die Aufmerksamkeit anderer Teilnehmer auf das Startup-Ökosystem und sind zudem von der Idee immer wieder neue Startups oder Ideen umzusetzen, persönlich enorm eingenommen. Das bildet auch die Grundlage, um aus einem Startup heraus „Geschichten" zu erzeugen, die über den Aufmerksamkeitsradius und der Entwicklung eines Startup-Ökosystems hinaus gehen, hinzu einer breiten (Medien-) Öffentlichkeit. Mitunter ändert es auch das Verhalten von Milliarden von Menschen, wie es der Hero-Entrepreneur Mark Zuckerberg und sein Team aus dem Silicon Valley mit der Einführung von Facebook als Kommunikationsmedium taten. Doch auch außerhalb des Wirkungsfelds eines Startups, haben Entrepreneure einen Einfluss auf das Startup-Ökosystem. Mit den von ihnen gesammelten Erfahrungen und Know-hows, ist die Grundlage für einen persönlichen Wissenstransfer zwischen den einzelnen Entrepreneuren eines Startup-Ökosystems geschaffen. Aufgrund der fehlenden Wissensbasis im Bereich Entrepreneurship aber v. a. auch aus der jungen Historie im Bereich digitaler Startups heraus, ist dies eine der Optionen, Teilnehmer des Ökosystems mit Wissen und Erfahrungen zu prägen. Dabei spielen Veranstaltungen vor Ort eine enorme Rolle, dienen sie doch nicht nur dem meist formellen Wissensaustausch, sondern bilden den Nährboden einer Vernetzung der Teilnehmer des Startup-Ökosystems untereinander. Mit meist kreativen und attraktiven Veranstaltungskonzepten wird die benötigte Vernetzung im persönlichen Bereich eines Entrepreneurs, eine Wissensvermittlung von Old- und New Economy durch „Übersetzer" und zusätzlich die Offenheit eines Austauschs von Business-Cases untereinander erreicht. Zusätzliche Einflussfaktoren von Hero- & Serienentrepreneuren stellen die übergreifenden Tätigkeiten außerhalb des eigenen Startups dar. So ist nicht nur ein monetärer Einfluss existent, viele Entrepreneure mit dem Erfolg eines Cash-Outs treten als Business Angels in Erscheinung, sondern auch ein struktureller Einfluss. Mit ihrem beispielhaften Engagement in den Bereichen Coworking, Acceleratoren, Startup-Interessenvertretungen sowie Lehre und Forschung, sind diese sehr nah an den individuellen Bedürfnissen einer neuen Generation von Digital-Unternehmern dran, um diese besser denn je zu fördern und zu unterstützen.

Erstaunlich innerhalb des durchgeführten Forschungsprozess, war die sehr hohe Übereinstimmung der theoretischen Abbildungen eines Startup-Ökosystems, in der Wissenschaftsliteratur bzw. der Praxis aus den Experteninterviews heraus. Von elf in dieser Arbeit abgebildeten Darstellungen eines Startup-Ökosystems, stellten zehn die Entrepreneure und/oder das Startup in den Mittelpunkt. Speziell dieser Aspekt war von besonderem Interesse und wurde aus diesem Grund mit der Festlegung der Forschungsfrage und den

jeweiligen Unterfragen noch spezieller untersucht, ohne schon vorher einen Zugriff auf die Ergebnisse der Experteninterviews gehabt zu haben. Eine Positionierung des Entrepreneurs in das Zentrum eines Startup-Ökosystems kann mit den nun in dieser Arbeit gelieferten wissenschafts- und praxisnahen Erkenntnissen bestätigt werden. Darüber hinaus wurde aber zusätzlich der Fokus auf den Einfluss des Entrepreneurs innerhalb eines Startup-Ökosystems gelegt. Dieser Aspekt wurde bisher von den Wissenschaftlern kaum beachtet und nur ansatzweise aus der Praxis durch den Autor und Entrepreneur Brad Feld in seinem Buch „Startup Communities" beschrieben.

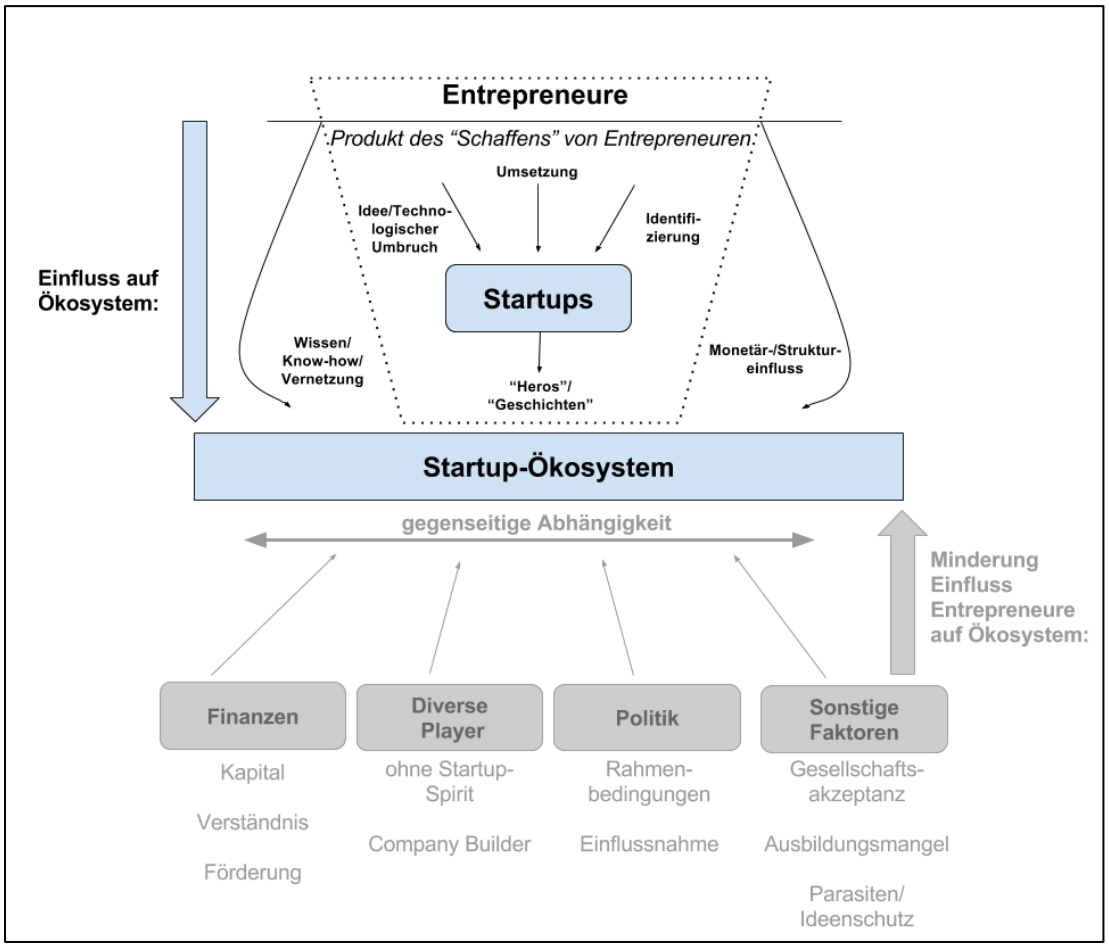

Abbildung 23: Ergebnisse der empirischen Generalisierung und der Paraphrasierung (ausgegraut) der vorliegenden Arbeit
(Eigene Darstellung)

So konnten in dieser Arbeit, die vorliegenden Ergebnisse auf Basis einer empirischen Generalisierung und die folgende Darstellung eines Einfluss der Entrepreneure (oberer Teil Abbildung 23) auf das Startup-Ökosystem, einen Beitrag für die Entrepreneurship-Forschung leisten. Eine weitere wissenschaftliche Betrachtung dieses Bereichs ist auch für mich persönlich von hohem Interesse. Offene Fragen haben sich jedoch zur Rolle bzw. zum

Einfluss der weiteren Teilnehmer eines Startup-Ökosystems auf die Entrepreneure und der Aspekt der gegenseitigen Abhängigkeit herausgebildet. Auf Grundlage der in dieser Arbeit erfolgten Paraphrasierung dieses Aspekts, konnte aber bereits eine grobe Darstellung eines Einflusses auf das Startup-Ökosystem bzw. auf eine Minderung des Einflusses seitens der Entrepreneure erreicht werden (ausgegraut in Abbildung 23). Dies gilt es zu verifizieren und innerhalb der Entrepreneurship-Forschung fortlaufend zu behandeln.

Die bestehende Herausforderung für die sich in der Entwicklung befindlichen Startup-Ökosysteme in Berlin und in Hamburg, ist die überaus wichtige Rolle der Entrepreneure anzuerkennen, entsprechend zu fördern und zusätzlich auch zu fordern. Je mehr Einfluss und Umsetzungen durch Entrepreneure in den genannten Bereichen gerade außerhalb der eigenen Startups entstehen, desto höher ist auch der Erfolgsfaktor Standort für digitale Startups. Gerade das Hamburger Startup-Ökosystem droht beispielsweise mit angekündigten Investitionen im dreistelligen Millionenbereich aus den finanziellen Budgets der Politik und Old Economy einen falschen, finanziellen Fokus zu setzen. Dies würde nämlich einhergehend eine Minderung des Einflusses der hanseatischen Entrepreneure auf das Startup-Ökosystem bedeuten. Doch gerade der hohe Einfluss der Entrepreneure ist das bestehende Erfolgsrezept eines Silicon Valleys oder Berlins, welche sich beide weltweit unter den Top10 der Startup-Ökosysteme befinden. Hier gilt es gerade für das Hamburger Startup-Ökosystem zu lernen, den anwesenden Entrepreneuren zu vertrauen und nicht mit Geld und „alten“ Denkweisen den aufstrebenden Hamburger „Startup-Spirit“ wieder im Keim, bzw. im Geld und den daraus entstehenden Erwartungen zu ersticken. In Berlin arbeitet man trotz einer hohen, weltweiten Aufmerksamkeit und eines Rekord-Investitionsvolumens im Milliardenbereich weiter an einer Erweiterung des Einflusses der Entrepreneure. Beispielsweise mit dem stetigen Ausbau des Startup-Campus Factory als Ort, dem GTEC als Ausbildungsstätte und den steigenden Investitionen der Business Angels als Know-How und Finanzerweiterung für aufstrebende Startups und deren Entrepreneure.

Abschließend soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass der Erfolgsfaktor Standort gerade für digitale Startups von sehr hoher Bedeutung ist. Die Motivation, der Mut und die Kreativität der einzelnen Entrepreneure, stellen nicht nur die grundlegende Eckpfeiler für die Entwicklung eines Startup-Ökosystems dar, sondern gehen weit darüber hinaus. Es gilt daher auch aus einem gesellschaftlichen Interesse heraus, die Entrepreneure bestmöglich zu fördern und zu fordern.

> „From the perspective of today, tomorrow may appear murky, but there is one thing we can see with the clarity of a crystal ball. Our future will be constructed from the building blocks of the Information Era. As we speak. Entrepreneurs are crafting our path forward on laptops around the world. Welcome to the rise of the startup.” (Herrmann et al. 2015, S. 15)

Literaturverzeichnis

Achleitner, A. - K. (2001): Venture Capital, in: Breuer, R. - E. (Hrsg.): Handbuch Finanzierung, 3., Aufl., Wiesbaden, S. 516

Achleitner, A. - K. (o.J.): Start-up-Unternehmen, in: Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.), URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/427/start-up-unternehmen-v7.html [Stand: 12.03.2016]

Aghamanoukjan, A./Buber, R./Meyer, M. (2009): Qualitative Interviews, in: Buber, R./Holzmüller, H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, Konzepte – Methoden – Analyse, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden, S. 415 - 417

Andreessen, M. (2011): Why Software Is Eating The World, in: The Wall Street Journal, veröffentl. 20.08.2011, URL: http://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460 [Stand: 12.03.2016]

Beeger, B. (2015): Start-up-Hauptstadt, Warum Gründer Berlin lieben, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, veröffentl. 27.08.2015, URL: http://www.faz.net/-gqi-875z1 [Stand: 12.03.2016]

Bell-Masterson, J./Stangler, D. (2015): Measuring an Entrepreneurial Ecosystem, S. 1, URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2580336 [Stand: 12.03.2016]

Benrath, B. (2013): 2500 Startups, Wir gründen in Berlin!, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, veröffentl. 21.3.2013, URL: http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/2500-startups-wir-gruenden-in-berlin-12119455.html [Stand: 12.03.2016]

Bermúdez Tamayo, S. (2015): Hamburg Startup City Guide, in: STARTUS MAGAZINE (Blog), veröffentl. 22.12.2015, URL: http://magazine.startus.cc/hamburg-startup-city-guide/ [Stand: 12.03.2016]

Blank, S. G./Dorf, B. (2012): The Startup Owner's Manual : The Step-By-Step Guide for Building a Great Company, 1., Aufl., Pescadero (Kalifornien)

Blank, S. G./Dorf, B. (2014): Das Handbuch für Startups, Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen, aus dem Englischen von Lichtenberg, K., 1., Aufl., Köln

Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (2014): Interviews mit Experten, Eine praxisorientierte Einführung, 1., Aufl., Wiesbaden

Bradberry, J. (2011): 6 Secrets to Startup Success, How to Turn Your Entrepreneurial Passion into a Thriving Business, 1., Aufl., New York

Brettel, M./Engelen, A./Heinemann, F./Kessell, A. (2008): Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor in jungen Wachstumsunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 78/Issue 11, S. 1202

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie/Bundesministerium des Innern/Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2014): Digitale Agenda 2014–

2017, S. 14, URL: http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/digitale-agenda-2014-2017 [Stand: 12.03.2016]

Bygrave, W. D. (1998): Die einzelnen Stufen des Entrepreneurship, in: Faltin, G./Ripsas, S./Zimmer, J. (Hrsg.): Entrepreneurship, Wie aus Ideen Unternehmen werden, München, S. 115

Cohler, M. (2013): START-UP-SZENE, Warum Berlin das nächste Silicon Valley wird, in: DIE WELT, veröffentl. 05.06.2013, URL: http://www.welt.de/debatte/kommentare/article116839703/Warum-Berlin-das-naechste-Silicon-Valley-wird.html [Stand: 12.03.2016]

De, D. (2005): Entrepreneurship, Gründung und Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen, 1., Aufl., München [u.a.]

Diehm, J. (2014): Controlling in Start-up-Unternehmen, Praxisbuch für junge Unternehmen und Existenzgründungen, Wiesbaden

Dömötör, R. (2011): Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen, in: Franke, N./Harhoff, D./Henkel, J. (Hrsg.): Innovation und Entrepreneurship, 1., Aufl., Wien, S. 26

Down, S. (2010): Enterprise, Entrepreneurship and Small Business, 1., Aufl., Los Angeles

Ernst & Young (2016): Start-up-Barometer Deutschland, Januar 2016, S 4 – 5, URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Start-up-Barometer-2016/$FILE/EY-Start-up-Barometer-2016.pdf [12.03.2016]

Faltin, G. (2014): Kopf schlägt Kapital, Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen, Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein, ungekürzte Ausg., 5., Aufl., München

Faust, T. (2003): Organisationskultur und Ethik: Perspektiven für öffentliche Verwaltungen, Berlin

Feld, B. (2012): Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City, 1., Aufl., New York

Franzke, S./Joras, A. (2016): Vorwort, in: Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie und Forschung (Hrsg.): Jahresbericht 2015, S. 3, URL: https://www.berlin-partner.de/fileadmin/user_upload/01_chefredaktion/02_pdf/03_meta/32/Jahresberichte/Jahresbericht-2015_Doppelseiten.pdf [Stand: 12.03.2016]

Gaida, K. (2011): Gründen 2.0, Erfolgreiche Business-Inkubation mit neuen Internet-Tools, 1., Aufl., Wiesbaden

George, G./Bock, A. J. (2009): Inventing Entrepreneurs, Technology Innovators and Their Entrepreneurial Journey, 2., Aufl., Upper Saddle River

Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4., Aufl., Wiesbaden

Grabbe, H. (2014): Start-ups in Hamburg, Stullen statt Schampus, in: Zeit Online, veröffentl. 05.06.2014, URL: http://www.zeit.de/2014/24/hamburg-gruender/komplettansicht [Stand: 12.03.2016]

Gritzhuhn, S. (2015): Übernahme von Statista rundet das Start-up-Jahr ab, in: DIE WELT, veröffentl. 26.12.2015, URL: http://www.welt.de/regionales/hamburg/article150240195/Uebernahme-von-Statista-rundet-das-Start-up-Jahr-ab.html [Stand: 12.03.2016]

Gutberlet, S. (2012): Determinanten der Markteintrittsreihenfolge von imitativen Internet Start-ups, Eine empirische Untersuchung über die Geschwindigkeit bei der Unternehmensentstehung und ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg, Wiesbaden

Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre 1, Band 1, Die Produktion, 24., unveränd. Aufl., Berlin [u.a.]

Hall, A. (2011): From 'poor but sexy' to Silicon Alley: Berlin starts up again, in: The Times, veröffentl. 12.8.2011, URL: http://www.thetimes.co.uk/tto/business/industries/technology/article3145655.ece [Stand: 12.03.2016]

Harrison, K. (2014): The Best Startup Advice From 14 Tech Heroes, zit. nach McClure, D. (o.J), in: Forbes, veröffentl. 09.01.2014, URL: http://www.forbes.com/sites/kateharrison/2014/01/09/the-best-startup-advice-from-14-tech-heroes/#360f00582094 [Stand: 12.03.2016]

Helfferich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten, Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4., Aufl., Wiesbaden

Henrichs, B. (2016): Hamburg ist kein einfaches Pflaster für Start-ups, in: DIE WELT, veröffentl. 23.2.2016, URL: http://www.welt.de/regionales/hamburg/article152558690/Hamburg-ist-kein-einfaches-Pflaster-fuer-Start-ups.html [Stand: 12.03.2016]

Hering, T./Vincenti, A. J. F. (2005): Unternehmensgründung, Oldenburg

Herrmann, B. L./Gauthier, J. F./Holtschke, D./Berman, R./Marmer, M. (2015): The Global Startup Ecosystem Ranking 2015, in: The Startup Ecosystem Report Series, 08/2015 Version 1.2, S. 7 - 29 URL: http://startup-ecosystem.compass.co/ser2015/ [Stand: 12.03.2016]

Herrmann, B. L./Marmer, M./Dogrultan, E./Holtschke, D. (2012): Startup Ecosystem Report 2012, Part One, S. 2, URL: https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupEcosystemReportPart1v1.2.pdf [Stand 12.03.2016]

Högsdal, N./Bartel, D. (2014): Vorwort zur deutschen Ausgabe, in: Dorf, B./Blank, S. (Hrsg.): Das Handbuch für Startups, Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen, aus dem Englischen von Lichtenberg, K., 1., Aufl., Köln, S. XI - XII

Hotz-Hart, B./Rohner, A. (2014): Nationen im Innovationswettlauf, Ökonomie und Politik der Innovation, Wiesbaden

Icks, A./Levering, B./May-Strobl, E./Ettl, K. (2015): Wirtschaftspolitische Implikationen der Gründungsforschung, (IfM-Materialien, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn Nr. 237), URL: https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/121176/1/835910784.pdf [Stand: 12.03.2016]

Isenberg, D. (2011): The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy, Principles for Cultivating Entrepreneurship, in: Presentation at the Institute of International and European Affairs, S. 1, URL: http://www.wheda.com/uploadedFiles/Website/About_Wheda/Babson%20Entrepreneurship%20Ecosystem%20Project.pdf [Stand: 21.10.2015]

Isenberg, D. J. (2010): The Big Idea, How to start an Entrepreneurial Revolution, in: Havard Business Review, 06/2010, S. 44, URL: http://utrechtce.nl/wp-content/uploads/2015/08/Entrepreneurial-Revolution-Isenberg-2010.pdf [Stand: 13.03.2016]

Isenberg, D./Kerr, W. (2011): Take Advantage of Your Diaspora Network, 1., Aufl., Dublin, URL: http://static.wamda.com/web/uploads/resources/Diaspora-Toolkit-Booklet-2.pdf [Stand: 12.03.2016]

Isenberg, D. (2015): Scale Up Ecosystems for Growth Entrepreneurships, veröffentl. 12.05.2015, URL: http://entrepreneurial-revolution.com/wp-content/uploads/2015/12/EES-Domains-and-Pillars-Scale-UpTM-Ecosystems-for-Growth.jpg [Stand: 13.03.2016]

Jacobsen, L. K. (2006): Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung Entrepreneurship in Theorie und Praxis, 1., Aufl., Wiesbaden

Jaschob, D. (2015): Das ist die Hamburger Start-up-Szene, in: DIE WELT, veröffentl. 19.7.2015, URL: http://www.welt.de/regionales/hamburg/article144162141/Das-ist-die-Hamburger-Start-up-Szene.html [Stand 12.03.2016]

Kahlen, C. (2015): Einleitung, in: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.), Impulse für die Digitalisierung der deutschen Wirtschaft, Digitale Agenda des BMWi, Berlin, Stand 09/2015, S. 7 - 8, URL: http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/I/impulse-fuer-die-digitalisierung-der-deutschen-wirtschaft,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf [Stand: 13.03.2016]

Karlsson, C./Johansson, B./Stough, R. (2010): Entrepreneurship and Innovations in Functional Regions, Cheltenham [u.a.]

Kiehl, M. (2013): Die Bedeutung exogener Unternehmensgründungen für die wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Räume, Berlin

Klyver, K./Schenkel, M. T. (2013): From Resource Access to Use, Exploring the Impact of Resource Combinations on Nascent Entrepreneurs, in: Journal of Small Business Management, Vol. 51/Issue 4, S. 539 – 556

Kollmann, T. (2014): E-entrepreneurship, Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy, 5., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden

Kollmann, T./Kuckertz, A./Stöckmann, C./Krell, P. (2012): Die Entrepreneurshipforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Eine Resonanzanalyse, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Band 60/Heft 1, S. 66, URL: http://ejournals.duncker-humblot.de/doi/abs/10.3790/zfke.60.1.53 [Stand: 13.03.2016]

Kowallik, T. (2004): Erfolgschancen der Geschäftsmodelle von Start-ups im E-Commerce, Analyse von Erfolgsfaktoren, Frankfurt am Main [u.a.]

Kreilkamp, E. (1987): Strategisches Management und Marketing, Markt- und Wettbewerbsanalyse Strategische Frühaufklärung Portfolio-Management, Berlin [u.a.]

Kroiß, A. (2003): Erfolgsfaktoren von Internet-Start-Ups, eine empirische Untersuchung originärer deutscher Unternehmensgründungen nach Wachstumsphasen und Internet-Anbietersegmenten, München

Kroker, M. (2012): Web-Industrie, Berlin ist für Startups der Himmel auf Erden, in: WirtschaftsWoche, veröffentl. 30.8.2012, URL: http://www.wiwo.de/unternehmen/it/web-industrie-berlin-ist-fuer-startups-der-himmel-auf-erden/7049186-all.html [Stand: 13.03.2016]

Kshetri, N. (2014): Studyguide for Global Entrepreneurship, Environment and Strategy, New York

Kuckartz, U./Dresing, T./Rädiker, S./Stefer, C. (2008): Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis, 2., Aufl., Wiesbaden

Laartz, J. (2013a): Berlin gründet, Fünf Initiativen für die Start-up-Metropole Europas, in: McKinsey Berlin, Berlin, S. 12 – 30, URL: http://opus.kobv.de/zlb/volltexte/2013/20993/pdf/berlin_gruendet_broschuere.pdf [Stand: 13.03.2016]

Laartz, J. (2013b): Berlin gründet, Fünf Initiativen für die Start-up-Metropole Europas, zit. nach von Frankenberg, A. (o.J.), in: McKinsey Berlin, Berlin, S. 12, URL: http://opus.kobv.de/zlb/volltexte/2013/20993/pdf/berlin_gruendet_broschuere.pdf [Stand: 13.03.2016]

Lamnek, S. (1995): Methoden und Techniken, Band 2, 3., korrigierte Aufl., Weinheim

Leppin, J./Maier, A. (2014): Samwers Kinder - eine Reise durch die deutsche Gründerszene, in: manager magazin, veröffentl. 17.12.2014, URL: http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/samwers-kinder-eine-reise-durch-die-deutsche-gruenderszene-a-1023896-3.html [Stand: 13.03.2016]

Losse, B. (2004): Unternehmensgründer Auf dem Sprung, in: WirtschaftsWoche, veröffentl. 30.03.2004, URL: http://www.wiwo.de/unternehmen/-unternehmensgruender-auf-dem-sprung/4828580.html [Stand: 13.03.2016]

Marmer, M./Herrmann, B. L./Dogrultan, E./Berman, R. (2012a): Startup Genome Report Extra on Premature Scaling, A deep dive into why most high growth startups fail, in: Startup Genome, veröffentl. 03/2012, vers. 1.2, Stanford, S. 6 - 26, URL: http://interactivelab.org/Startup_Genome_Report_Extra_Premature_Scaling_vers.pdf [Stand: 13.03.2016]

Marmer, M./Herrmann, B. L./Dogrultan, E./Berman, R. (2012b): Startup Genome Report, A new framework for understanding why startups succeed, in: Startup Genome, veröffentl. 03/2012, vers. 1.1, Stanford, S. 1 – 67, URL: https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf [Stand: 13.03.2016]

Marmer, M./Richards, E./Richards, C. (2015): The Startup Revolution Series — Part 3: The Rise of the Startup, in: The Startup Compass, veröffentl. 14.02.2015, URL: http://blog.startupcompass.co/the-startup-revolution-series-part-3-the-rise-of-the-startup [Stand: 13.03.2016]

Maurya, A. (2013): Running Lean, Das How-to für erfolgreiche Innovationen, aus dem Englischen von Schmitz, R., Köln

Mayring, P. (2002): Einführung in die Qualititative Sozialforschung, 5., Aufl., Weinheim

Metzger, G. (2014): Gründungstätigkeit wiederbelebt – Impuls aus dem Nebenerwerb, in: KfW Bankengruppe (Hrsg.), KfW-Gründungsmonitor 2014, Frankfurt am Main, S. 4, URL: https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor-2014.pdf [Stand: 13.03.2016]

Möller, K. (2014): Culturally Clustered or in the Cloud? Location of Internet Start-ups in Berlin, in: SERC Discussion Paper 157, veröffentl. 03/2014, S. 59 URL: http://eprints.lse.ac.uk/57875/ [Stand: 13.03.2016]

Nadgrodkiewicz, A. (2013): Building Entrepreneurship Ecosystems, in: Economic Reform Features Services (Hrsg.), Creating the Environment for Entrepreneurial Success, Washington DC, S. 18, URL: http://www.cipe.org/sites/default/files/publication-docs/CIPE_Report_Creating_the_Environment_for_Entrepreneurial_Success_1113.pdf#page=18 [Stand: 13.03.2016]

Neumark, D./Wall, B./Zhang, J. (2010): Do Small Businesses Create More Jobs? New Evidence for the United States from the National Establishment Time Series, in: Review of Economics and Statistics, Vol. 93/No. 1, S. 16–29, URL: http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/REST_a_00060#.VuXKXZPhCog [Stand: 13.03.2016]

nextMedia.Hamburg (2015): Hamburg has a long tradition of start-ups, URL: http://nextmedia-hamburg.pageflow.io/startup-hotspot-hamburg#24888 [Stand: 13.03.2016]

Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, Erfolgsfaktoren; Managementforschung; Methoden; Praxisrelevanz, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 06/2002, S. 579–596, URL: http://www.dialog-erfolgsfaktorenforschung.de/ErfolgsfaktorenforschungNicolai-KieserDBW2002.pdf [Stand: 13.03.2016]

Bersch, J. (2014a): Weiterhin starker Rückgang der allgemeinen Gründungstätigkeit in Deutschland, in: JUNGE unternehmen, Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung GmbH (Hrsg.), Nr. 1, 05/2014, S. 1

Bersch, J. (2014b): Mehr Qualität statt Quantität? Anteil innovativer Gründungen steigt, in: JUNGE unternehmen, Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung GmbH (Hrsg.), Nr. 2, 11/2014, S. 1

Oakey, R. P. (2012): High-Technology Entrepreneurship, London [u.a.]

Petersen, C. (2016): Berlin: The Startup City Guide, zit. nach Simon, N. (2016), URL: https://blog.websummit.net/berlin-the-startup-city-guide/ [Stand 20.03.2016]

Pott, O./Pott, A. (2012): Entrepreneurship, Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte, Berlin [u.a.]

Pretzell, C./Mertens, H. (2013a): Zusammenfassung, in: Investitionsbank Berlin (Hrsg.), Berlin aktuell, Digitale Wirtschaft - Standortanalyse im Städtevergleich, Juli 2013, S. 6, URL: http://www.ibb.de/de/portaldata/1/resources/content/download/newsletter/berlin_aktuell/Berlinaktuell_Digitale_Wirtschaft.pdf [Stand: 13.03.2016]

Pretzell, C./Mertens, H. (2013b): Wechselwirkung zwischen Start-ups, Arbeitsort und Kulturpotenzial, in: Investitionsbank Berlin (Hrsg.), Berlin aktuell, Digitale Wirtschaft - Standortanalyse im Städtevergleich, Juli 2013, S. 18, URL: http://www.ibb.de/de/portaldata/1/resources/content/download/newsletter/berlin_aktuell/Berlinaktuell_Digitale_Wirtschaft.pdf [Stand: 13.03.2016]

Range, T. (2015): Der Kampf der Copycats, in: brand eins, 01/2015, S. 114 – 123

Ries, E. (2013): Vorwort, San Francisco, in: Maurya, A., Running Lean, Das How-to für erfolgreiche Innovationen, aus dem Englischen von Schmitz, R., 1., Aufl., Köln, S. XII

Ries, E. (2014): Lean Startup, Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, 3. Akt. u. überarb. Neuaufl., München

Ripsas, S./ Schaper, B./ Nöll, F. (2013): Definition, Methodik und Daten, in: Bundesverband Deutscher Startups & Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (Hrsg.): Deutscher Startup

Monitor 2013, S. 2, URL: http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-13/DeutscherStartupMonitor2013.pdf [Stand: 20.03.2016]

Ripsas, S./Tröger, S. (2014): Deutscher Startup Monitor 2014, Berlin, S. 11 – 61, URL: http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-14/DSM_2014.pdf [Stand 20.03.2016]

Ripsas, S./ Tröger, S. (2015): Deutscher Startup Monitor 2015, Berlin, S. 12 – 47, URL: http://www.ey.com/DE/de/Newsroom/News-releases/EY-20160121-Rekordsumme-fuer-deutsche-Start-ups [Stand: 20.03.2016]

Rittmeister, D. - S. (2016): Rekordsumme für deutsche Start-ups – Berlin ist Europas Start-up-Hauptstadt (Pressemitteilung), zit. nach Lennartz, P., URL: http://www.ey.com/DE/de/Newsroom/News-releases/EY-20160121-Rekordsumme-fuer-deutsche-Start-ups [Stand: 20.03.2016]

Rooney, B. (2012): Berlin's Gain Is Hamburg's Loss as VC Moves East, in: The Wall Street Journal, veröffentl. 03.01.2012, URL: http://blogs.wsj.com/tech-europe/2012/01/03/berlins-gain-is-hamburgs-loss-as-vc-moves-east/ [Stand: 20.03.2016]

Rosenthal, G. (2015): Interpretative Sozialforschung, Eine Einführung, 5., akt. u. ergänzte Aufl. Weinheim

Rusnjak, A./El Kharbili, M. (2009): On Leveraging Business Processes to deal with Critical Success Factors, S. 4056 - 4057, URL: http://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings154/gi-proc-154-374.pdf [Stand: 20.03.2016]

Scherer, K. (2015a): Game over?, in: Zeit Online, veröffentl. 3.5.2015, URL: http://www.zeit.de/2015/10/games-computerspiele-entwickler-branche [Stand: 20.03.2016]

Scherer, K. (2015b): Startups in Hamburg: Perle mit Komplexen, in: WirtschaftsWoche, veröffentl. 11.12.2015, URL: http://gruender.wiwo.de/startups-in-hamburg-perle-mit-komplexen/ [Stand: 20.03.2016]

Schlenk, C. T. (2016): Das sind die neuen Startups von Sebastian Diemer, in: Gruenderszene.de, veröffentl. 15.2.2016, URL: http://www.gruenderszene.de/allgemein/sebastian-diemer-pair-finleap-wkdf [Stand: 20.03.2016]

Schuster, C. L. (2013): Entrepreneurship – Methodische Herausforderungen Einer Jungen Forschungsdisziplin (Entrepreneurship – Methodological Challenges of a Young Research Discipline), veröffentl. 25.03.2013, S. 2, URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2239263 [Stand: 20.03.2016]

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (2013): Digitale Wirtschaft in Berlin, Gründen. Wachsen. Investieren, S. 5, URL: http://www.berlin.de/projektzukunft/uploads/tx_news/__DEPR__Berlin_Digitalwirtschaft_2013.pdf [Stand: 12.03.2016], S. 5

Singer, S./ Amorós, J. E./ Arreola, D. M. (2015): Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report, URL: http://www.gemconsortium.org/report/49079 [Stand: 20.03.2016]

Song, M./Podoynitsyna, K./Van Der Bij, H./Halman, J. I. M. (2008): Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis*, in: Journal of Product Innovation Management, veröffentl. 01/2008, Vol. 25, Issue 1, S. 7 - 16, URL: http://www.gemconsortium.org/report/49079 [Stand: 20.03.2016]

Speck, A./Rusnjak, A. (2010): Über die Integration von kritischen Erfolgsfaktoren in das „Early Requirements Engineering" mittels i*, in: Esswein, W./Turowski, K./Juhrisch, M. (Hrsg.):

MobIS 2010 Modellierung betrieblicher Informationssysteme, Modellgestütztes Management, Online-Proceeding, Workshop-Papers, S. 139

Startup Compass Inc. (2015): Global Startup Ecosystem Ranking 2015, veröffentl. 27.07.2015, URL: http://blog.compass.co/the-2015-global-startup-ecosystem-ranking-is-live/ [Stand: 20.03.2016]

Startup Compass Inc. (2012): The Startup Genome Is Taking On Data Driven Investment With The Investor, veröffentl. 24.05.2012, URL: http://blog.compass.co/the-startup-genome-is-taking-on-data-driven-i/ [Stand: 20.03.2016]

Suder, K. (2014): Aus Spree-Athen wird Silicon Valley an der Spree, Standortvorteil, in: The European Magazine, veröffentl. 22.5.2014, URL: http://www.theeuropean.de/katrin-suder/8469-aus-spree-athen-wird-silicon-valley-an-der-spree [Stand: 20.03.2016]

Szyperski, N. (1977): Probleme der Unternehmungsgründung, Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, 1., Aufl., Stuttgart

Szyperski, N./Nathusius, K. (1999): Probleme der Unternehmungsgründung, Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, 2., Aufl., Lohmar [u.a.]

Tangermann, G. (2016): 100 Millionen Euro für Hamburgs Start-up-Szene, in: DIE WELT, veröffentl. 11.01.2016, URL: http://www.welt.de/regionales/hamburg/article150876333/100-Millionen-Euro-fuer-Hamburgs-Start-up-Szene.html [Stand: 20.03.2016]

Tech Berlin (2016): 360° is our complete view of the Berlin tech scene, URL: https://techberlin.com/360/ [Stand: 20.03.2016]

Tönnesmann, J. (2013): Kreativität und Kaufmannsgeist, zit. nach Brosda, C., in: WirtschaftsWoche, veröffentl. 07.11.2013, URL: http://www.wiwo.de/erfolg/gruender/startup-stadt-hamburg-kreativitaet-und-kaufmannsgeist/9038400.html [Stand: 20.03.2016]

Theodotou, M. (2012): Cyprus Entrepreneurship Ecosystem, A Roadmap for Economic Growth, in: curveball, KPMG, veröffentl. 11/2012, S. 8 URL: https://www.kpmg.com/CY/en/IssuesAndInsights/ArticlesAndPublications/Documents/Survey-Reports/Cyprus-Entrepreneurship-Ecosystem.pdf [Stand: 20.03.2016]

Timmons, J. (1998): Entwicklung zur Größe, in: Faltin, G./Ripsas, S./Zimmer, J. (Hrsg.): Entrepreneurship, Wie aus Ideen Unternehmen werden, München, S. 158 - 159

Töpfer, A. (2007): Betriebswirtschaftslehre, Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, 2., überarb. Aufl., Berlin [u.a.]

Ulrich, H. (2001): Gesammelte Schriften, Die Unternehmung als produktives soziales System, Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bd. 3, Bern

Vogel, P. (2013): The Employment Outlook for Youth: Building Entrepreneurship Ecosystems as a Way Forward, in: Conference Proceedings, veröffentl. 18.04.2013, S. 1 - 8, URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2357856 [Stand: 20.03.2016]

Vogel, P. M. (2015): Generation jobless?, Turning the youth unemployment crisis into opportunity, Houndsmills [u.a]

Vöpel, H. (2014): Olympische Spiele in Hamburg - produktive Vision oder teure Fiktion? Regionalwirtschaftliche und standortpolitische Chancen und Risiken einer Bewerbung Hamburgs für die Ausrichtung Olympischer Spiele, in: HWWI Policy Paper, No. 84, S. 12 - 15, URL: https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/92282/1/776576399.pdf [Stand: 20.03.2016]

Warmer, C./Weber, S. (2014): Mission: Startup, Gründer in Deutschland schildern ihren Weg von der Idee zum Unternehmen, Aufl. 2014, Wiesbaden

Wenz, J. (1993): Unternehmensgründungen aus volkswirtschaftlicher Sicht, Bergisch Gladbach [u.a]

Westhead, P./Ucbasaran, D./Wright, M. (2005): Novice, Serial and Portfolio Entrepreneur Behaviour and Contributions, in: Small Business Economics, 25/2005, S. 111, URL: http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-003-6461-9#/page-1 [Stand: 20.03.2016]

Willis, A. J. (1997): The ecosystem: an evolving concept viewed historically, in: Functional Ecology, Forum, 11/1977, S. 268, URL: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2435.1997.00081.x/abstract [Stand: 20.03.2016]

Yzer, C. (2015): Grußwort der Berliner Senatorin für Wirtschaft, Technologie und Forschung, Berlin aktuell, in: Investitionsbank Berlin (Hrsg.), Wirtschaftsstandort Berlin, Wachstumsschub durch Digitale Transformation, September 2015, S. 2 URL: http://www.ibb.de/PortalData/1/Resources/content/download/newsletter/berlin_aktuell/Digitale_Transformation_28.9.2015.pdf [Stand: 13.03.2016]

Glossar

6Wunderkinder	Ein Berliner Startup, welches 2015 an Microsoft für bis zu 200 Millionen Dollar verkauft wurde. Das Produkt „Wunderlist“ ist eine To-Do-Listen App für Smartphones und Desktop-Computer
A Priori	Bildungssprachlich für von vornhinein bzw. ohne weitere Beweise
about you	Fashion-Startup der Otto Group gegründet u.a. von Tarek Müller
Absolut Software	Absolute Software GmbH, eine IT- & Digitalagentur sowie Innovationszentrum aus Hamburg
Accelerator	Eine Institution, welche Startups für einen bestimmten Zeitraum z. B. durch Coaching oder einen Zugang zu Mentoren zu einer schnellen Entwicklung der Idee verhilft
Airbnb	2008 im Silicon Valley gegründetes Unternehmen mit einem Community-Marktplatz für Buchung und Vermietung von Unterkünften
Airbus	Größter europäischer Flugzeughersteller mit Montagewerk in Hamburg
alando.de	1999 u.a. von den Samwer-Brüdern gegründetes Internet-Auktionshaus, wurde nach einem halben Jahr auf dem deutschen Markt von eBay für 43 Millionen US-Dollar aufgekauft
Amazon	Amazon.com, Inc. – Börsennotierter amerikanischer Online-Versandhändler mit breiter Produktpalette, gilt als Marktführer des Handels im Internet
Axel Springer	Axel Springer SE – 1946 in Hamburg gegründeter Medienverlag mit Unternehmenssitz in Berlin. Aufgrund einer zunehmenden Digitalisierung sucht das Verlagshaus aktuell vermehrt eine Vernetzung mit der gegenwärtigen Gründergeneration und digitalen Startups. U.a. mit der Axel Springer Plug and Play Accelerator GmbH
Axel Springer Plug and Play	Accelerator Programm der Axel Springer Plug&Play Accelerator GmbH mit Sitz in Berlin
Benjamin Rohe	Deutscher Entrepreneur und aktuell Managing Director des German Tech Entrepreneurship Center (GTEC) in Berlin
Berlin Valley	Print-Monatsmagazin über die Startup-Szene, 2012 als Blog in Berlin gestartet
betahaus	2009 in Berlin gegründete Interpretation von Coworking Spaces nach US-amerikanischen Vorbild. Coworking Spaces u.a. in Berlin und Hamburg
Bootstrapping	Eine Finanzierungsform der Unternehmensgründung, bei

	der auf eine externe Finanzierung verzichtet wird
Bundesverband Deutscher Startups e. V.	2012 gegründeter Bundesverband, welcher sich als Stimme der Startups in Deutschland versteht
Buy Back	Form eines Exits, bei dem die Beteiligung durch das Unternehmen selbst zurückgekauft wird
Cash-Out	Auszahlung an Anteilseigner bei einem Verkauf von z. B. einem Startup
Christian Reber	Gründer und ehemaliger CEO des Berliner Startups 6Wunderkinder, welches 2015 an Microsoft verkauft wurde
Christoph Räthke	Aktueller Director of Education beim German Tech Entrepreneurship Center (GTEC) in Berlin. Vorher als Gründer vom Berliner Accelerator und der Berlin Startup Academy in der Startup-Szene tätig.
Conditio sine qua non	Unabdingbare Voraussetzung, notwendige Bedingung
Crowdfunding	Zu deutsch auch Schwarmfinanzierung. Eine Art der Finanzierung, bei der die Kapitalgeber eine Vielzahl von Personen darstellen. In der Regel bestehend aus Internetnutzern, koordiniert durch eine Crowdfunding Plattform
deutsche-startups.de	Deutsche News-Plattform im Internet, mit Fokus auf die deutsche Startup-Gründerszene
dpa	Deutsche Presse-Agentur GmbH, die größte deutsche Nachrichtenagentur mit Sitz in Hamburg und Zentralredaktion in Berlin
disruptiv	Meist durch disruptive Technologien umgesetzt, welche kleiner, einfacher und billiger als aktuelle Marktangebote sind. Aus einem Nischenmarkt heraus bedrängt es etablierte Unternehmen, meist durch die Nutzung von Technologie
eBay	eBay Inc., US-amerikanisches Unternehmen mit dem aktuell weltgrößten Online-Marktplatz. Im Jahr 1995 in San José, Kalifornien gegründet
Elitepartner	Online-Partnervermittlung, 2003 in Hamburg gegründet
Exit	Bezeichnet den Ausstieg eines Investors aus einer Unternehmung. Besondere Bedeutung im VC-Bereich, bei der unterschiedliche Exitkanäle möglich sind. U.a. Trade-Sale, Secondary Purchase, Buy Back, Management-Buy-out, Going Public oder Liquidation
Fabian Heilemann	Gründer und Geschäftsführer des deutschen Couponing-Portals DailyDeal. Unterstützt mit Heilemann Ventures als Business Angel auch weitere Startups
Facebook	Facebook Inc., ist ein US-amerikanisches Unternehmen welches 2004 von Mark Zuckerberg gegründet wurde. Neben dem sozialen Netzwerk Facebook, gehört auch die Video- & Sharing-App Instagram und der mobile Messenger WhatsApp der Gesellschaft mit Sitz in Menlo

	Park, Kalifornien an
Factory Berlin	2014 eröffneter Startup Campus in Berlin mit Büros von 6Wunderkinder, SoundCloud, Twitter und Uber. Bringt mit dem umgesetzten Konzept neue Startups mit etablierten Tech-Unternehmen zusammen
familo.net	Familonet GmbH, Hamburger Startup mit Familien-App FAMILO als Produkt
Family Offices	Eine Organisationsform bzw. Dienstleistung, welche sich mit der Verwaltung privater Großvermögen befasst
Florian Nöll	Vorsitzender des Bundesverband Deutsche Startups e. V., Serienentrepreneur aus Berlin
Freelancer	Freier Mitarbeiter, der für ein Unternehmen Aufträge in der Regel persönlich ausführt, ohne dabei Arbeitnehmer des Unternehmens zu sein
FuckUp Night	Beliebte internationale Veranstaltungsreihe aus Mexiko, bei der Entrepreneure innerhalb von sieben Minuten ihre unternehmerischen Misserfolge präsentieren
Going Public	Die Gesellschaft wird an die Börse gebracht, kein Exit im eigentlichen Sinn, sondern nur eine Vorbereitung bzw. Erleichterung auf den Verkauf der Firmenanteile
Goodgame Studios	2009 gegründetes deutsches Spielesoftwareunternehmen mit Sitz in Hamburg. Spezialisiert auf Mobile- und Browsergames
Google	Google Inc., ein 1998 gegründetes US-amerikanisches Tochterunternehmen der Alphabet Inc. mit Hauptsitz in Mountain View, Kalifornien. Wurde durch die gleichnamige Suchmaschine „Google“ bekannt.
Gruenderszene.de	Deutsches Onlinemagazin im Bereich Startup-Szene und digitale Wirtschaft
GRÜNDERWERFT	Hamburger Inkubator auf Initiative der Software Allianz Hamburg
Gruner + Jahr	Gruner + Jahr GmbH & Co. KG, Druck- & Verlagshaus 1965 gegründet mit Sitz in Hamburg
GTEC	German Tech Entrepreneurship Center, ein Gründercampus in Berlin-Mitte der 2015 eröffnet wurde
hamburg-startups.net	Regionale Internetplattform, mit eigenem Blog, Startup-Monitor und Events für das Hamburger Startup-Ökosystem
Hamburg@work	Hamburg@work e. V., ein branchenübergreifendes Business-Netzwerk der Digital- und Medienwirtschaft mit Unterstützung der Freien und Hansestadt Hamburg
IFB Innovationsstarter GmbH	100-prozentige Tocher der Hamburgischen Investitions- und Förderbank mit zwei Förderinstrumenten. InnoRampUp und dem Innovationsstarterfond Hamburg
Jens Müffelmann	CEO der Axel Springer Digital Ventures GmbH, welche u.a. über den Accelerator Axel Springer Plug and Play den Aufbau neuer Geschäftsmodelle fördert
Hanse Ventures	Hanse Ventures BSJ GmbH, ein deutscher Company Builder mit Sitz in Hamburg

hub:raum	Inkubator der Deutschen Telekom u.a. in Berlin, welcher in frühphasige Startups investiert und mit Coworking-Space und Mentoren unterstützt
Immoscout	ImmobilienScout24, das führende Immobilienportal im deutschsprachigen Raum mit Sitz in Berlin wurde 1998 gegründet
InnoGames	InnoGames GmbH, Spieleentwicklerstudio mit Sitz in Hamburg. Spezialisiert in browserbasierten und mobilen Online-Spielen
Intellectual Property	engl. Übersetzung für Geistiges Eigentum
iTunes	Universelles Multimedia-Verwaltungsprogramm des US-amerikanischen Unternehmens Apple
Jamba	Jamba GmbH, 2000 gegründet von den Samwer-Brüdern in Berlin. Im Jahr 2004 für 223 Millionen Euro an VeriSign verkauft
Jimdo	Als Website-Baukasten ein Produkt der Jimdo GmbH aus Hamburg, welches 2007 gegründet wurde
Kreditech	Kreditech Holding SSL GmbH, Hamburger Scoring-Startup welches u.a. von Sebastian Diemer 2012 gegründet wurde
Lars Hinrichs	Hamburger Unternehmer und 2003 Gründer von XING (vormals Open BC), dem weltweiten Internet-Netzwerk für Privat- und Businesskontakte
Liquidation	Form eines Exits, bei dem die Gesellschaft liquidiert wird und die Liquidationserlöse aufgeteilt werden. Meist entspricht es einem Scheitern der Unternehmung
Management-Buy-out	Form eines Exits, bei dem das Management im Gegensatz zu den Alteigentümern die Anteile aufkauft
McKinsey	McKinsey & Company Inc., US-amerikanische Topmanagement-Beratung mit u. a. Büros in Berlin und Hamburg
Meetup	Soziales Netzwerk der Meetup Inc., welches 2002 in New York gegründet wurde. Es ist das weltgrößte Netzwerk lokaler Gruppen, zur Organisation von Offline-Treffen
Mentoring	Bezeichnet einen Transfer zwischen Erfahrenen (Mentor) und weniger Erfahrenen (Mentee) von meist fachlichen- oder Erfahrungswissen
mytaxi	2009 in Hamburg als Startup gegründet, entwickelte die Intelligent Apps GmbH eine Taxi-App mit dem Namen mytaxi
New Economy	grundlegende, dynamische Veränderung der Wirtschaftsleistung bzw. des Geschäftsmodells durch den Einsatz von moderner Informations- und Kommunikationstechnologien über alle Bereiche hinweg
NEXT Berlin	Beliebte Digitalkonferenz von 2010 - 2014 mit tausenden Fachbesuchern in Berlin. Im Jahr 2015 wurde die Konferenz aber wieder am Standort Hamburg ausgetragen, wo sie 2006 als Zukunftskonferenz startete
Offsprings	engl. für die Neugründung von Startups durch ehemalige, finanziell beteiligte Mitarbeiter eines erfolgreichen

	Startups
Old Economy	Unter dem Begriff werden klassische Industrien bezeichnet, die meist materielle und greifbare Güter herstellen
Pitchen	vorgetragene Präsentationen eines Startups bzw. des Entrepreneurs, welches Investoren von einer Finanzinvestition überzeugen soll. Auch zeitlich begrenzte Varianten (z. B. 2 min) wie der Elevator-Pitch sind in der Startup-Branche üblich
Point Nine Capital	Ein von Entrepreneuren geführter Kapitalgeber („Angel Venture Capital“) der Point Nine Management GmbH mit Sitz in Berlin, der sich auf junge Startups spezialisiert hat
Prinzipal-Agent Problematik	Ein Teil der Prinzipal-Agent-Theorie, bei der Wirtschaftsbeziehungen in Bezug auf Informationsasymetrien der Vertragspartner aufgezeigt werden. Hierbei werden drei Arten asymetrischer Informationen unterschieden (Hidden Action, Hidden Information, Hidden Characteristics), die jeweils diverse Problematiken aufwerfen können.
Project A Ventures	Project A Ventures GmbH & Co. KG, ein Berliner Frühphaseninvestor und Company Builder u.a. im Bereich E-Commerce und Marktplätze, der von ehemaligen Rocket Internet Managern gegründet wurde
Rocket Internet	Die Rocket Internet SE mit Sitz in Berlin, 2007 von den Samwer-Brüdern gegründet. Company Builder und seit 2014 als Börsenunternehmen geführt
Samwer Brüder	Die Brüder Marc, Oliver und Alexander sind deutsche Internet-Unternehmer die u.a. alando.de, Jamba und Rocket Internet zusammen in Berlin gegründet haben
SAH	Software Allianz Hamburg, ein Zusammenschluss des IT-Mittelstands in Hamburg, welcher u.a. die GRÜNDERWERFT betreibt
Sebastian Diemer	ehm. CEO von Kreditech, der derzeit als Business Angel und Serienentrepreneur im Hamburger Startup-Ökosystem auftritt
Secondary Purchase	Form eines Exits, bei dem Anteile eines Unternehmens an einen anderen finanziellen Investor, meist eine andere VC-Gesellschaft verkauft werden
SILPION	Silpion IT-Solutions GmbH mit Sitz in Hamburg, tritt im Hamburger Startup-Ökosystem durch den Inkubator GRÜNDERWERFT und als Veranstalter von Events in Erscheinung
Sonormed	Sonormed GmbH, ein Hamburger Startup welches u.a. mit der Smartphone-App „Tinnitracks“ ein Online-Therapieangebot seit 2013 betreibt
SoundCloud	Ein Online-Musikdienst zum Austausch und Distribution von Audiodateien, seit 2007 ist das Startup in Berlin ansässig, seit 2014 in den Räumen der Factory Berlin
Tarek Müller	Jung-Seriengründer und Investor aus Hamburg, der mit

	Mitte 20 das 300-Millionen Projekt „Collins“ der Hamburger Otto-Gruppe als Geschäftsführer leitet
Team Europe	Zusammenschluss erfolgreicher Entrepreneure von digitalen Startups mit Sitz in Berlin, als Inkubator gestartet folgte ein Strategiewechsel zu Unterstützung von Entrepreneuren in Berlin beim Aufbau von neuen Startups
TechBerlin	Regionales Berliner Startup-Medium im Internet, mit News, Job-Portal und Auflistung Berliner Startups
TechCrunch	Online-Nachrichtenportal für Technologie- und Internetunternehmen, tritt u. a. auch als Veranstalter weltweiter Startup-Events auf
TechStars	Ein u.a. von Brad Feld 2006 gegründeter Startup Accelerator aus Boulder, Colorado.
The Hundert	Printmagazin über die Internetwirtschaft in Berlin
Tipp24	Als Tipp 24 SE 1999 in Hamburg gegründetes Internetunternehmen, welches mittlerweile als ZEAL Network SE in London ansässig ist
Trade-Sale	Form eines Exits, bei dem eine Beteiligung am Unternehmen an eine andere Gesellschaft verkauft wird, meist an einen strategischen Investor
Uber	Ein Online-Vermittlungsdienst für Fahrdienstleistungen, 2009 in San Francisco gegründet gilt es derzeit als Unicorn mit der höchsten Bewertung weltweit
Unicorns	Der Begriff beschreibt ein Startup-Unternehmen, dessen Wert die 1 Milliarde US-Dollar überschritten hat. Beispiele hierfür sind Uber, Airbnb oder Zalando
Wooga	Deutsches Spielesoftwareunternehmen mit Sitz in Berlin, welches 2009 von einem ehemaligen Jamba-Mitarbeiter gegründet wurde
Wundercar	2014 in Hamburg gegründeter Konkurrent von Uber, aktuell aber kein Geschäftskonzept aufgrund von Rechtsstreitigkeiten in Deutschland vorhanden
Xerox PARC	1970 in Palo Alto, Kalifornien gegründetes Forschungszentrum Xerox Palo Alto Research Center
XING	Von der XING AG betriebenes soziales Netzwerk für berufliche Kontakte, mit Sitz in Hamburg. In 2003 als openBC gegründet, werden die Aktien der XING AG seit 2006 an der Börse gehandelt
Zalando	Online-Versandhändler für Schuhe und Mode aus Berlin. Ein Berliner Startup welches seit Gründung 2009 u.a. mit Investorenkapital der Samwer-Brüder, den kompletten Investitionszyklus bis zum Börsengang im Jahr 2014 durchlief
Zynga	US-amerikanisches Unternehmen mit Sitz in San Francisco, Kalifornien. Seit 2007 mit Browserspielen innerhalb Sozialer Netzwerke erfolgreich

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verlauf der Untersuchung 3

Abbildung 2: Übersicht der Eigenschaften von Unternehmensgründungen 7

Abbildung 3: Phasen der Startup-Entwicklungen 15

Abbildung 4: Darstellung Lean Canvas 17

Abbildung 5: Zyklische Entwicklung Seed- und Startup-Stage 19

Abbildung 6: Customer Development-Prozess 20

Abbildung 7: Zyklische Entwicklung Seed-, Startup- und Growth-Stage 22

Abbildung 8: Zyklische Entwicklung Seed-, Startup-, Growth- und Later-Stage 24

Abbildung 9: Zyklische Entwicklung Seed-, Startup-, Growth-, Later- und Steady-Stage 26

Abbildung 10: Erfolgsfaktoren für Startups nach Faltin 33

Abbildung 11: Erfolgsfaktoren von “new technology ventures“ 37

Abbildung 12: Zehn Bausteine eines Startup-Ökosystems 43

Abbildung 13: Entrepreneurship-Ökosystem als Academic Framework des DSM 44

Abbildung 14: Geschäftsmodellkategorien deutscher Startups im Jahr 2015 46

Abbildung 15: Domains of the Entrepreneurship Ecosystem von Daniel Isenberg 48

Abbildung 16: Entrepreneurial Ecosystem Framework von Peter Vogel 52

Abbildung 17: Merkmale eines Entrepreneurs mit Leadership-Anspruch 60

Abbildung 18: Startup-Ökosystem nach Feld 61

Abbildung 19: Historische Dynamiken des Startup-Ökosystems im Silicon Valley 66

Abbildung 20: Darstellung Standortbewertung Berlin durch McKinsey..... 69

Abbildung 21: Startup-Ökosystem (vereinfacht) mit Auswahl Interviewpartner..... 77

Abbildung 22: Aufgezeichnete Startup-Ökosysteme innerhalb der Experteninterviews.....

(Skizzen) sowie Startup-Ökosystem Modelle nach Ripsas/Tröger 2014, Vogel 2013 und.....

anhand einer eigenen Darstellung in Anlehnung an Feld 2012..... 90

Abbildung 23: Darstellung Ergebnisse der empirischen Generalisierung und der .....

Paraphrasierung (ausgegraut) der vorliegenden Arbeit..... 129

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Besonderheiten von Startups 10

Tabelle 2: Unterscheidungsmerkmale von „klassischen Unternehmensgründungen“ und Startups 13

Tabelle 3: Mentor Manifesto 64

Tabelle 4: Zusammenfassung von B1 und Kurztitel der Experteninterviews für B1 – H4 85

Tabelle 5: Das Kategoriensystem der Auswertung 86

Tabelle 6: Das Kategoriensystem der Auswertung im Detail 87

Tabelle 7: Werthaltungen und Deutungen der Experten innerhalb von Konzepten und Kategorien 89

Anhangsverzeichnis (digital)

Anhang 1: Masterarbeit_NextMedia_Franz_Schaefer_MN_2181118_Abgabe_ 24_03_2016

Anhang 2: Audiodateien Experteninterviews

Anhang 3: Transkriptionsregeln und Transkriptionstexte

Anhang 4: Interviewleitfaden Experteninterviews

Anhang 5: Interviewprotokolle Experteninterviews

Anhang 6: Zeichnungen Verständnis Startup-Ökosystem Experteninterviews

Anhang 7: Einverständniserklärungen Experteninterviews

Anhang 8: atlas.ti Auswertungsdatensatz Experteninterviews

Versicherung über Selbstständigkeit

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Hamburg, den 24. März 2016 *Franz Schäfer*