

Studie

Trends in der Unterstützungslandschaft von Start-ups – Inkubatoren, Akzeleratoren und andere

im Auftrag des

Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie
(BMWi)

Ansprechpartner:

Guido Zinke

zinke@iit-berlin.de

T: +49 (0) 30 310078-217

Berlin, März 2018

Autorinnen und Autoren:

Guido Zinke (Projektleiter)

Dr. Jan-Peter Ferdinand

Wolfram Groß

Janik Linus Möring

Lukas Nögel

Stefan Petzolt

Stefan Richter

Martin Simon Robeck

Dr. Jan Wessels

Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH
Steinplatz 1, 10623 Berlin

Hinweis zur sprachlichen Gleichbehandlung: Im Interesse einer besseren Lesbarkeit werden die Geschlechter nicht durchgängig durch ausdrücklich geschlechtsspezifische Personenbezeichnungen benannt. Die gewählte männliche Form schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	10
Kurzzusammenfassung	12
Executive Summary	16
1 Einleitung	20
1.1 Ziel und Fragestellungen der Studie	21
1.2 Methodisches Vorgehen	21
2 Marktstudie & Bestandsaufnahme	26
2.1 Bedarfsseite: Relevanz und Qualität des Start-up-Ökosystems	26
2.1.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung von Start-ups	26
2.1.2 Aktuelles Gründungsgeschehen in Deutschland	27
2.1.3 Bedarfe deutscher Start-ups und Anforderungen an die Unterstützungsleistungen	30
2.1.4 Stand und Qualität des deutschen Start-up-Förder- und Unterstützungssystems	33
2.1.4.1 Private Finanzierung zur Unterstützung von Start-ups	34
2.1.4.2 Öffentliche Förderung von Start-ups	36
2.2 Ausrichtung und Leistungen der Unterstützungslandschaft für Start-ups	43
2.2.1 Inhaltliche Ausrichtung der deutschen Unterstützungslandschaft	43
2.2.2 Instrumente der Unterstützungslandschaft für Start-ups in Deutschland	46
2.2.2.1 Inkubatoren	48
2.2.2.2 Akzeleratoren	60
2.2.2.3 Technologie- und Gründerzentren	70
2.2.2.4 Makerlabs und Coworking-Spaces	77
2.2.2.5 Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe	90
2.2.2.6 Weitere Instrumente in der Unterstützungslandschaft für Start-ups in Deutschland	96
2.2.2.6.1 Business Angels-Netzwerke	96
2.2.2.6.2 Company Builder	98
2.2.2.6.3 Crowdfunding-Plattformen	99
2.2.2.6.4 Meetups, Hackathons und Start-up-Messen	100
2.2.2.6.5 Informationsplattformen	103
3 Bewertung der Unterstützungslandschaft	104
3.1 Bewertung der Relevanz der Unterstützungslandschaft für Start-ups	104
3.1.1 Bewertung der Motivlagen der Anbieter und strategischen Ausrichtung des Angebots	104
3.1.1.1 Motive etablierter Unternehmen (Corporate-Angebote)	105
3.1.1.2 Motive professioneller Anbieterunternehmen (Non-Corporates)	106
3.1.1.3 Motive öffentlicher Anbieter	107

3.1.2	Bewertung der Ausrichtung des Angebots	108
3.1.2.1	Thematische Ausrichtung.....	108
3.1.2.2	Räumliche Ausrichtung	109
3.1.2.3	Life-Cycle-Ausrichtung	110
3.1.3	Bewertung der Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten durch Start-ups	111
3.2	Bewertung der Wirkung der Unterstützungsangebote.....	115
3.2.1	Bewertung der Bedarfsadressierung der Unterstützungsangebote	115
3.2.2	Bewertung der Wirkungen der Unterstützungsangebote	116
3.2.3	Verbesserungsbedarfe aus Sicht der befragten Start-ups.....	120
3.3	Bewertung der Wirtschaftlichkeit der Unterstützungsangebote.....	121
3.4	Bewertung der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung	122
4	Entwicklungstrends in der Start-up-Unterstützung	123
4.1	Trends auf der Angebotsseite.....	123
4.1.1	Wachsendes Angebot – aber auch sinkende Transparenz und mehr Qualitätsunterschiede.....	124
4.1.2	Zunehmende Konzentration und Vertikalisierung in der Leistungserbringung.....	127
4.1.3	Wandel der Interessenslage schafft neue Angebotsformate	128
4.1.4	Internationalisierung erzeugt mehr Wettbewerb und neue Angebotsformate	129
4.2	Trends im Nachfrageverhalten der Start-ups	130
4.2.1	Mehr Professionalität, mehr Emanzipation, höhere Ansprüche und Erwartungswerte	131
4.2.2	Credibility wichtig, Unabhängigkeit für Start-ups immer wichtiger	131
4.2.3	Ehemalige Gründer werden zu Unterstützern im Start-up-Ökosystem.....	132
4.3	Internationale Trends und gute Praxisbeispiele	133
4.3.1	Internationale Trends der Start-up-Unterstützungslandschaft	134
4.3.2	Internationale Praxis-Beispiele der Start-up-Unterstützung.....	136
4.3.2.1	Station F, Frankreich	137
4.3.2.2	Start-Up Nation Central, Israel	140
4.3.2.3	StarTAU, Israel.....	141
4.3.2.4	theJunction, Israel	142
4.3.2.5	TechCode, China	144
4.3.2.6	QIAO Lab, China	146
4.3.2.7	Plug and Play, USA.....	147
4.3.2.8	MassChallenge, USA	148
4.3.2.9	Google for Entrepreneurs, USA.....	149
4.3.2.10	Massachusetts Life Sciences Center-Accelerator Loan Program, USA	150
4.4	Erfolgsfaktoren von Unterstützungsangeboten für Start-ups.....	151
4.4.1	Strategische Erfolgsfaktoren	151
4.4.2	Operative Erfolgsfaktoren.....	154

5	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	156
5.1	Schlussfolgerungen	156
5.2	Handlungsempfehlungen	160
5.2.1	Stärkung von Unterstützungsstrukturen an wissenschaftlichen Einrichtungen	160
5.2.1.1	Gezielte Förderung der vorhandenen Unterstützungsstrukturen	161
5.2.1.2	Unterstützung des Kompetenzaufbaus und der Professionalisierung in den gründungsunterstützenden Einrichtungen	162
5.2.1.3	Stärkung der Leistungsfähigkeit durch Vernetzung	163
5.2.2	Ertüchtigung von Unterstützungsangeboten im Mittelstand	164
5.2.2.1	Unterstützung des Kapazitätsaufbaus in mittelständischen Unternehmen	165
5.2.2.2	Initialisierung von Unterstützungsangeboten über Cluster und Unternehmensnetzwerke	166
5.2.3	Abbau von Intransparenz durch eine Informationsplattform über Unterstützungsangebote für Start-ups	167
5.2.4	Qualitative Weiterentwicklung des Unterstützungsangebots	169
5.2.4.1	Stärkere Konzentration auf die Befähigung von Start-ups	170
5.2.4.2	Öffentliche Unterstützung von Raumangeboten	171
5.2.4.3	Stärkere Spezialisierung der Angebote	171
5.2.4.4	Aufbau von Kollaborationen und One-Stop-Shop-Angeboten	172
5.2.5	Stärkung der internationalen Attrahierung des deutschen Start-up-Ökosystems zur Gewinnung ausländischer Start-ups	173
6	Literatur- und Quellenverzeichnis	176
Anhang	180
Anhang 1	Fragebogen Online-Befragung Start-ups	181
Anhang 2	Leitfaden Experteninterviews	186
Anhang 3	Befragte Institutionen im Rahmen der Experteninterviews	190
Anhang 4	Fragebogen Kurz-Befragung Anbieter	192

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Methodisches Vorgehen im Überblick	22
Abbildung 2:	Verteilung der befragten Start-ups nach Entwicklungsphasen gem. DSM (graue Säulen) und im Rahmen der Online-Befragung in dieser Studie (rote Säulen)	24
Abbildung 3:	Gründerquoten in Deutschland 2002-2016 (in Prozent); Anmerkung: Jährlicher Anteil an Existenzgründern an der Bevölkerung im Alter von 18 bis 64 Jahren im Zeitraum 2002 bis 2016	27
Abbildung 4:	Verteilung von Start-ups in Deutschland nach Branchen im Jahr 2017 (Angaben in Prozent)	28
Abbildung 5:	Hauptsitz der Start-ups in 2017 nach Bundesländern (Angaben in Prozent)	29
Abbildung 6:	Interne und externe Wachstumsdeterminanten für Start-ups	31
Abbildung 7:	Nachfrageintensität der Start-ups in den verschiedenen Entwicklungsphasen	32
Abbildung 8:	Bereiche des Start-up-Ökosystems Deutschland	34
Abbildung 9:	Entwicklung des Venture-Capital-Volumens in Deutschland zwischen 2010 und 2016 (in Euro)	35
Abbildung 10:	Förderangebote der Bundesländer zur Unterstützung von Unternehmensgründung und -wachstum (1 von 2)	41
Abbildung 10:	Förderangebote der Bundesländer zur Unterstützung von Unternehmensgründung und -wachstum (2 von 2)	42
Abbildung 11:	Instrumente der Unterstützungslandschaft für Start-ups in Deutschland	43
Abbildung 12:	Umsatzentwicklung in den zentralen Entwicklungsphasen von Start-ups im Zeitverlauf	44
Abbildung 13:	Spezifische Aufgaben und Herausforderungen in zentralen Entwicklungsphasen	45
Abbildung 14:	Funktionalitäten und Bezugsebenen zwischen Unterstützungsangeboten und Start-ups	46
Abbildung 15:	Instrumente (mit Anzahl) der deutschen Unterstützungslandschaft von Start-ups	47
Abbildung 16:	Wirkungslogik Inkubatoren	49
Abbildung 17:	Inkubatoren, Verteilung der identifizierten Anbieter nach ihrem jeweiligen institutionellen Hintergrund (n=56)	50
Abbildung 18:	Inkubatoren, Anteile der Nennungen der identifizierten Angebote nach der Ausrichtung der jeweiligen Unterstützungsleistung entlang des Life-Cycle von Start-ups (n=56)	51
Abbildung 19:	Inkubatoren, Verteilung der Anbieter (typengruppiert) nach der Ausrichtung ihres jeweiligen Angebots entlang des Life-Cycle von Start-ups (n=56)	51
Abbildung 20:	Inkubatoren, Verteilung der Angebotsbestandteile nach den identifizierten Anbietern (typengruppiert) (n=56)	52
Abbildung 21:	Inkubatoren, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistung geknüpften Ziele der identifizierten Anbieter (n=56)	53
Abbildung 22:	Inkubatoren, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistungen geknüpften Gegenforderungen der identifizierten Anbieter (n=56)	54
Abbildung 23:	Inkubatoren, Anteile der Nennungen nach der Orientierung der identifizierten Angebote auf Technologie- und Anwendungsfelder der Start-ups (n=56)	54
Abbildung 24:	Inkubatoren, Verteilung der Anbieter (typengruppiert) nach der Orientierung auf Technologie- und Anwendungsfelder der Start-ups (n=56)	55
Abbildung 25:	Inkubatoren, Verteilung der Anbieter (typengruppiert) nach der Orientierung der Anbieter auf Zielmärkte der Start-ups (n=56)	56
Abbildung 26:	Inkubatoren, Regionale Verteilung der identifizierten Angebote	

	(Bundesländer) (n=56)	57
Abbildung 27:	Inkubatoren, Räumliche Verteilung der identifizierten Anbieter (typengruppiert) (n=56)	58
Abbildung 28:	Wirkungslogik Akzeleratoren	60
Abbildung 29:	Akzeleratoren, Verteilung der identifizierten Anbieter nach ihrem jeweiligen institutionellen Hintergrund (n=121)	61
Abbildung 30:	Akzeleratoren, Anteile der Nennungen der identifizierten Angebote nach der Ausrichtung der jeweiligen Unterstützungsleistung entlang des Life-Cycle von Start-ups (n=121)	61
Abbildung 31:	Akzeleratoren, Anteile der Nennungen von Angebotsbestandteilen der identifizierten Angebote (n=121)	62
Abbildung 32:	Akzeleratoren, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistung geknüpften Ziele der identifizierten Anbieter (n=121)	62
Abbildung 33:	Akzeleratoren, Verteilung der Anbieter (typengruppiert) nach Art der Gegenforderungen an die Start-ups (n=121)	63
Abbildung 34:	Akzeleratoren, Anteile der Nennungen nach der Orientierung der identifizierten Angebote auf Technologie- und Anwendungsfelder der Start-ups (n=121)	64
Abbildung 35:	Akzeleratoren, Anteile der Nennungen der Orientierung der identifizierten Angebote auf Zielmärkte von Start-ups (n=121)	66
Abbildung 36:	Akzeleratoren, Verteilung der identifizierten Anbieter (typengruppiert) nach der Orientierung auf Zielmärkte von Start-ups (n=121)	67
Abbildung 37:	Akzeleratoren, Räumliche Verteilung der identifizierten Anbieter nach ihrem jeweiligen Standort (Bundesland) (n=121)	68
Abbildung 38:	Akzeleratoren, Anteile der Nennungen der Reichweite der identifizierten Angebote (n=121)	68
Abbildung 39:	Wirkungslogik Technologie- und Gründerzentrum	70
Abbildung 40:	Technologie- und Gründerzentren, Verteilung der identifizierten Anbieter nach ihrem jeweiligen institutionellen Hintergrund (n=309)	71
Abbildung 41:	Technologie- und Gründerzentren, Anteile der Nennungen der identifizierten Angebote nach der Ausrichtung der jeweiligen Unterstützungsleistung entlang des Life-Cycle von Start-ups (n=309)	71
Abbildung 42:	Technologie- und Gründerzentren, Anteile der Nennungen von Angebotsbestandteilen der identifizierten Angebote (n=309)	72
Abbildung 43:	Technologie- und Gründerzentren, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistung geknüpften Ziele der identifizierten Anbieter (n=309)	73
Abbildung 44:	Technologie- und Gründerzentren, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistungen geknüpften Gegenforderungen der identifizierten Anbieter (n=309)	73
Abbildung 45:	Technologie- und Gründerzentren; Anteile der Nennungen nach der Orientierung der identifizierten Angebote auf Technologie- und Anwendungsfelder der Start-ups (n=309)	74
Abbildung 46:	Technologie- und Gründerzentren, Anteile der Nennungen der Orientierung der identifizierten Angebote auf Zielmärkte von Start-ups (n=309)	75
Abbildung 47:	Wirkungslogik Makerlabs	77
Abbildung 48:	Wirkungslogik Coworking-Spaces	78
Abbildung 49:	Makerlabs, Verteilung der identifizierten Anbieter nach ihrem jeweiligen institutionellen Hintergrund (n=33)	79
Abbildung 50:	Coworking-Spaces, Verteilung der identifizierten Anbieter nach ihrem jeweiligen institutionellen Hintergrund (n=132)	79
Abbildung 51:	Makerlabs, Anteile der Nennungen der identifizierten Angebote nach der	

	Ausrichtung der jeweiligen Unterstützungsleistung entlang des Life-Cycle von Start-ups (n=33)	80
Abbildung 52:	Coworking-Spaces, Anteile der Nennungen der identifizierten Angebote nach der Ausrichtung der jeweiligen Unterstützungsleistung entlang des Life-Cycle von Start-ups (n=132)	80
Abbildung 53:	Makerlabs, Anteile der Nennungen von Angebotsbestandteilen der identifizierten Angebote (n=33)	81
Abbildung 54:	Coworking-Spaces, Anteile der Nennungen von Angebotsbestandteilen der identifizierten Angebote (n=132)	82
Abbildung 55:	Makerlabs, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistung geknüpften Ziele der identifizierten Anbieter (n=33)	84
Abbildung 56:	Makerlabs, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistungen geknüpften Gegenforderungen der identifizierten Anbieter an die Start-ups (n=33)	84
Abbildung 57:	Coworking-Spaces, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistung geknüpften Ziele der identifizierten Anbieter (n=132)	85
Abbildung 58:	Coworking-Spaces, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistungen geknüpften Gegenforderungen der identifizierten Anbieter an die Start-ups (n=132)	86
Abbildung 59:	Makerlabs, Anteile der Nennungen nach der Orientierung der identifizierten Angebote auf Technologie- und Anwendungsfelder der Start-ups (n=33)	87
Abbildung 60:	Coworking-Spaces, Anteile der Nennungen nach der Orientierung der identifizierten Angebote auf Technologie- und Anwendungsfelder der Start-ups (n=132)	87
Abbildung 61:	Wirkungslogik Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe	90
Abbildung 62:	Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe, Verteilung der identifizierten Anbieter nach ihrem jeweiligen institutionellen Hintergrund (n=141)	91
Abbildung 63:	Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe, Anteile der Nennungen der identifizierten Angebote nach der Ausrichtung der jeweiligen Unterstützungsleistung entlang des Life-Cycle von Start-ups (n=141)	91
Abbildung 64:	Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe, Anteile der Nennungen von Angebotsbestandteilen der identifizierten Angebote (n=141)	92
Abbildung 65:	Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistung geknüpften Ziele der identifizierten Anbieter (n=141)	92
Abbildung 66:	Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe, Anteile der Nennungen der Orientierung der identifizierten Angebote auf Zielmärkte von Start-ups (n=141)	93
Abbildung 67:	Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe, Regionale Verteilung der identifizierten Angebote (Bundesländer) (n=141)	94
Abbildung 68:	Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe, Anteile der Nennungen der Reichweite der identifizierten Angebote (n=141)	94
Abbildung 69:	Wirkungslogik Business Angels	97
Abbildung 70:	Wirkungslogik Company Builder	98
Abbildung 71:	Wirkungslogik Crowdfunding Plattform	99
Abbildung 72:	Wirkungslogik Meetups, Hackathons und Start-up-Messen	101
Abbildung 73:	Zusammenfassender Quervergleich von Motivlagen und Angeboten der verschiedenen Betreiber	105
Abbildung 74:	Verteilung der identifizierten Angebote nach Bundesländern (links) und Ausstrahlungseffekte der Angebots-Hot-Spots in Deutschland (rechts)	109
Abbildung 75:	Life-Cycle-Abdeckung der Unterstützungsinstrumente	111
Abbildung 76:	Verteilung der Inanspruchnahme von Instrumenten der	

	Unterstützungslandschaft durch die befragten Start-ups in den letzten 12 Monaten	112
Abbildung 77:	Durchschnittliche Zahl der betreuten Start-ups je Instrument in den zurückliegenden 12 Monaten	112
Abbildung 78:	Nennungen der zentralen Entscheidungskriterien für die Inanspruchnahme der Instrumente durch Start-ups	113
Abbildung 79:	Bewertung zu erbringender Gegenleistungen durch Start-ups bei der Inanspruchnahme von Instrumenten der Unterstützungslandschaft	114
Abbildung 80:	Nutzen-„Kosten“/Risiken-Erwartungen der Start-ups in der Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Anbietertypen	114
Abbildung 81:	Bedarfe der Start-ups; Verteilung der Antworten „sehr relevant“ und „relevant“ auf die Frage „Denken Sie nun bitte an die bisherige Entwicklung Ihres Unternehmens. Wie wichtig waren oder sind die genannten Faktoren für Ihr Unternehmen?“	115
Abbildung 82:	Bedarfsadressierung der Instrumente nach zentralen Wachstumsdeterminanten von deutschen Start-ups	116
Abbildung 83:	Bewertung der Beiträge der Unterstützungsinstrumente zu den internen Wachstumsfaktoren aus Sicht der befragten Start-ups	117
Abbildung 84:	Bewertung der Beiträge der Unterstützungsinstrumente zu den internen Wachstumsfaktoren aus Sicht der befragten Start-ups	119
Abbildung 85:	Mehrwert der Angebote von etablierten Unternehmen aus Sicht der befragten Start-ups	119
Abbildung 86:	Verbesserungswürdige Instrumente aus Sicht der befragten Start-ups (in absteigender Reihenfolge nach Häufigkeit der Nennungen)	120
Abbildung 87:	Übersicht zu den Trends auf der Angebots- und Nachfrageseite im deutschen Start-up-Unterstützungssystem	123
Abbildung 88:	Trendbündel und Trends auf der Angebotsseite	124
Abbildung 89:	Zeitliche Entstehung der Instrumente in der deutschen Unterstützungslandschaft von Start-ups (Zeiträume)	124
Abbildung 90:	Zeitliche Entstehung der Instrumente in der deutschen Unterstützungslandschaft von Start-ups	124
Abbildung 91:	Wandel in der inhaltlichen Ausrichtung der Anbietertypen	127
Abbildung 92:	Trendbündel und Trends auf der Nachfrageseite	130
Abbildung 93:	Ausgewählte Beispiele für Start-up-Ökosysteme weltweit	133
Abbildung 94:	Internationale Trendbündel in der der Start-up Unterstützungslandschaft	134
Abbildung 95:	Regionale Verortung der ausgewählten Beispiele (dargestellt ist jeweils der Haupt- oder Ursprungssitz)	137
Abbildung 96:	Erfolgsfaktoren für den Betrieb von Unterstützungsangeboten für Start-ups in Deutschland	151
Abbildung 97:	Nennungen der zentralen Entscheidungskriterien für die Inanspruchnahme der Instrumente durch Start-ups	152
Abbildung 98:	Mehrwert durch Angebote von etablierten Unternehmen aus Sicht der befragten Start-ups	154

Abkürzungsverzeichnis

AgTech	Agrartechnologien (Sammelbegriff für Industrie 4.0-Anwendungen in der Landwirtschaft)
AHK	Auslandshandelskammer
allg.	allgemein(e/es)
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMG	Bundesministerium für Gesundheit
BMUB	Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
BWS	Bruttowertschöpfung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
Destatis	Statistisches Bundesamt Deutschland
DIHK	Deutscher Industrie-und Handelskammertag
DSM	Deutscher Start-up-Monitor
EAF	European Angels Fund Germany
E-Commerce	elektronischer Handel (im Internet)
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
EIF	European Investment Fund (Europäischer Investitionsfonds)
ERP	European Recovery Programme
ESF	Europäischer Sozialfonds
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
EY	Ernst & Young
FinTech	Finanztechnologie (Sammelbegriff für moderne Technologien im Bereich der Finanzdienstleistungen)
FLÜGGE	Förderung der Validierung von Forschungsergebnissen und Erfindungen (Validierungsförderung) sowie des leichteren Übergangs in eine Gründerexistenz (Förderprogramm Bayern)
FoodTech	Ernährungsmitteltechnologien (Sammelbegriff für Industrie 4.0-Anwendungen in der Ernährungswirtschaft)
FuE	Forschung und Entwicklung
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
ggü.	gegenüber
GISEP	German Israeli Start-up Exchange Program

GINSEP	German-Indian-Start-up-Exchange Program
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GO-Bio	Programm des BMBF zur Gründungsförderung in den Lebenswissenschaften
GRW	Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GRW)
GTAI	Germany Trade & Invest
HTGF	High-Tech-Gründerfonds
HR	Human Resources
IBM	International Business Machines Corporation
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IHK	Industrie-und Handelskammer(n)
inkl.	inklusive
IoT	Internet of Things/ Internet der Dinge
ISI	Fraunhofer-Institut für System-und Innovationsforschung
IT	Informationstechnik
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KMU-NetC	KMU-Förderprogramm des BMBF
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler - Wirtschaftsprüfungsgenossenschaft
LfA	Landesanstalt für Aufbaufinanzierung
max.	maximal
min.	minimal
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
NRW	Nordrhein-Westfalen
PwC	PricewaterhouseCoopers
rd.	rund
s.	siehe
SPSS	Statistik- und Analyse-Software
TEA	Total Early-stage Entrepreneurial Activity (Indikator des GEM; prozentualer Anteil an Personen zwischen 18 und 64 Jahren, die entweder Nascent Entrepreneurs ("werdende Unternehmer") oder Besitzer junger Unternehmen sind)
TGZ	Technologie- und Gründerzentrum
TU	Technische Universität
u.a.	und andere
VC	Venture Capital
VIP+	Validierung des technologischen und gesellschaftlichen Innovationspotenzials wissenschaftlicher Forschung (Förderprogramm des BMBF)
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
z.B.	zum Beispiel

Kurzzusammenfassung

Auftrag & Ziele der Studie

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) hat das Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik (iit) mit der Studie „**Trends in der Unterstützungslandschaft von Start-ups – Inkubatoren, Akzeleratoren und andere**“ beauftragt. Sie beantwortet folgende Leitfragen:

- Wie gestaltet sich die aktuelle Unterstützungslandschaft für Start-ups in Deutschland? Wo verorten sich die Angebote auf den unterschiedlichen Ebenen?
- Wer sind die relevanten Akteure? Warum machen die Akteure das? Was sind deren Vorteile dabei?
- Welche Bedarfe der Start-ups bestehen und welche Wirkungen haben die Unterstützungsangebote?
- Welche Trends zeichnen sich für die deutsche Unterstützungslandschaft ab?
- Welche internationalen Entwicklungen sind relevant – und inwieweit finden sich Beispiele in anderen Staaten, die sich auf die deutsche Unterstützungslandschaft übertragen lassen?
- Welche Handlungsbedarfe sind an die Politik, Unternehmen und andere Akteure zu adressieren?

Methodisches Vorgehen

Für die Studie wurde ein **mixed-method-Ansatz** gewählt. Dieser beinhaltete eine Literatur- und Web-Recherche zur Analyse in Deutschland tätiger Anbieter und bestehender Angebote, sekundär- und tertiärstatistische Analysen einschlägiger Datenbanken und Monitorings zur Darstellung der Bedarfslage und Unternehmensstruktur deutscher Start-ups und primärstatistische Analysen (Expertinnen und Experten-Telefon-Befragung (n=95), Online-Start-up-Befragung iit (n=284) und Online-

Anbieter-Befragung (n=237)) zur Bewertung der Unterstützungslandschaft und Ableitung von Trends und Erfolgsfaktoren. In zwei internen Workshops wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Im Expertinnen und Experten-Workshop am 20. November 2017 wurden die Ergebnisse durch externe Expertinnen und Experten bewertet und weiterentwickelt.

Marktstudie & Bestandsaufnahme

Entlang der zentralen internen und externen Wachstumsdeterminanten sind die Entwicklungsbedarfe von deutschen Start-ups nach wie vor groß. Dies birgt Anforderungen für das quantitativ wie qualitativ wachsende deutsche Start-up-Ökosystem. Das aktuelle öffentliche Fördersystem reagiert hierauf mit einem sehr wirkmächtigen Instrumentarium. Auch private Investitionen nehmen zu, um Start-ups zu unterstützen. Daneben hat sich in den letzten Jahren eine vielfältige Landschaft aus nicht-monetären Unterstützungsinstrumenten herausgebildet, die aktiv zur positiven Entwicklung und erfolgreichen Ausprägung von Start-ups beitragen wollen.

Im Rahmen dieser Studie konnten **über 1.130 aktive Angebote zur Unterstützung von Start-ups in Deutschland** identifiziert werden.

Gekennzeichnet ist die Entwicklung der Start-up-



Abb.: Instrumente in der deutschen Unterstützungslandschaft für Start-ups (*nicht analysiert)

Unterstützungslandschaft durch eine – insbesondere in den letzten sieben bis acht Jahren **dynamische Entstehung und Ausprägung unterschiedlicher Angebots-**

formate, die sich immer stärker ausdifferenzieren und in der Anzahl wachsen. Im Quervergleich der Instrumente zeigt sich ferner: Die Grenzen zwischen den Instrumenten sind durchlässig, Kombinationen und neue Instrumente entstehen.

So besteht aktuell ein **sehr breites und diverses Angebot**, das kaum Lücken in der Adressierung der Bedarfe von Start-ups kennt. Diese Entwicklung ging mit einer **wachsenden Intransparenz über das Angebot für die Start-ups** einher. Auch sind **Qualitätsunterschiede und -defizite** zu beobachten.

Die Erbringung von Unterstützungsangeboten knüpft sich an unterschiedliche Ziele und Motive der Anbieter. So ist zwischen Corporate (etablierte Unternehmen), Non-Corporate (professionelle Anbieterunternehmen) und öffentliche Anbieter (Wirtschaftsförderungen, Hochschulen, außeruniversitäre Einrichtungen) zu unterscheiden. Während sich Corporates von ihrem Angebot Innovationsimpulse, Zugang zu Talenten oder neue Investitionsmöglichkeiten erhoffen, knüpfen Non-Corporate ihre Angebote an das Ziel, Mehrwerte sowohl für die Start-ups als auch für sich selbst zu generieren, indem sie bspw. die Investitionsreife der jungen Unternehmen erhöhen.

Dadurch ist ein **Markt entstanden, in dem die Anbieter zunehmend wettbewerbsfähig agieren**. Dies stärkt die Position der Start-ups bei der Inanspruchnahme der Unterstützungen und führt zu einer Konsolidierung auf Seiten der Anbieter. Internationale **Anbieter betreten diesen Markt bislang langsam**, aber immer wahrnehmbarer. Vor allem renommierte Anbieter sorgen für weiteren Wettbewerbsdruck und schaffen eine internationale Sichtbarkeit des deutschen Start-up-Ökosystems.

Öffentliche Angebote entziehen sich dieser Marktdynamik. Sie adressieren übergreifende Ziele der Gründungsförderung und schließen Lücken in der Unterstützungslandschaft. Häufig wurden die öffentlichen Angebote für mangelnde Professionalität und Effizienz kritisiert. Hier zeichnet sich aber ein Wandel ab: **Öffentliche Anbieter, insb. aus der Wissenschaft, werden immer interessanter für Start-ups**, da sie nicht nur gleichwertige, sondern auch spezifischere Angebote machen können. Zudem verlangen sie weniger Gegenleistungen und sichern größere

Unabhängigkeit zu.

Wichtigste Adressaten der Unterstützungsangebote bleiben Start-ups im Bereich digitaler Technologien bzw. aus den aktuellen Trend-Branchen. Allerdings weitet sich das Spektrum der Förderangebote auch auf andere Branchen und Technologiefelder aus. Dies begründet sich zum einen in der allgemeinen technologischen Entwicklung, zum anderen in der Re-Orientierung vieler Anbieter, neue Marktsegmente schnell zu besetzen.

Anbieter sitzen überwiegend an Standorten mit hoher Start-up-Dichte, in urbanen und hoch industrieverdichteten Räumen; TGZ ergänzen in strukturschwächeren Räumen. **Aber: Die Leistungserbringung ist häufig ortsungebunden.**

Bewertung der Unterstützungslandschaft

Die aktuellen **Unterstützungsangebote werden von den Start-ups gut angenommen**. Bei der Bewältigung externer Wachstumsdeterminanten wandelt sich der Bedarf über den Life-Cycle, Infrastrukturangebot und Vernetzungsmöglichkeiten bekommen größere Relevanz.

Insgesamt sichert das aktuelle Angebot eine breite und wirksame Unterstützung zur Bewältigung interner Wachstumsdeterminanten der Start-ups. Auch besteht aus Sicht der befragten Start-ups nur punktueller Verbesserungsbedarf an der deutschen Unterstützungslandschaft. Übergreifend wäre es aus Sicht der Start-ups und der befragten Expertinnen und Experten wünschenswert, die Transparenz über die Angebotslandschaft deutlich zu erhöhen.

Besonders gut werden Angebote privater Anbieter aus Deutschland durch die Start-ups bewertet, daneben Angebote aus kooperativen Angebotsstrukturen mehrerer Betreiber, während internationale Angebote noch nicht stark genutzt werden.

Ein insgesamt sich **stark ausgeprägter Professionalisierungstrend unter deutschen Start-ups** führt dazu, dass die Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten zunehmend mehr strategischen Überlegungen folgt. Insbesondere die Frage nach dem Anbieter und der damit verknüpften Motivlage ist relevant. So hängt von der Frage nach dem „Wem“ vielfach die Art und

der Grad der Gegenleistung ab, die die nutzenden Start-ups für die Unterstützungsleistungen zu erbringen haben. Dies wird entsprechend in den Überlegungen berücksichtigt und in den Kooperations-Trade-offs „eingepreist“. Parallel sind die **Ansprüche der Start-ups gewachsen**. Für weniger bekannte und/oder leistungsfähige Anbieter entsteht nun eine Art „Nachfragermarkt“, in dem sie um besonders erfolgreiche Start-ups werben. Kurzum: Je erfolgsversprechender das Start-up, umso weniger gewillt ist es, für die Unterstützung eine Gegenleistung zu erbringen. Und je erfolgsversprechender es ist, umso größer sind die Ansprüche an Inhalt und Qualität des Unterstützungsangebots.

Trends in der Unterstützungslandschaft

Das **wachsende Angebot** sorgt für **weniger Transparenz und mehr Qualitätsunterschiede**. Hier bedarf es deutlich mehr Sichtbarkeit, Vergleichbarkeit und Qualitätsbewertung, um nicht nur Suchkosten von Start-ups zu reduzieren, sondern auch Risiken aus der Inanspruchnahme weniger geeigneter Angebote für Start-ups zu reduzieren. Zudem brauchen Anbieter selbst mehr Transparenz um den Wettbewerb zu dynamisieren und um die Innovativität im Angebot zu sichern.

Aktuelle Konzentrations-tendenzen verursachen eine **Vertikalisierung in der Erbringung von Angeboten** - entlang von Technologiefeldern bzw. Branchen - und „**Marktkonsolidierungen**“. Auch orientieren sich Anbieter zunehmend auf andere, weniger aktuell im Fokus stehende Branchen, um eine Nische für ihr Angebot zu finden. Damit verlagern sich Angebote momentan stärker weg von den sogenannten Digitalbranchen und hin zu traditionelleren Branchen, wie etwa dem Maschinen- und Anlagenbau. Gleichzeitig sorgt der **Wandel von einem Investitions- hin zu einem Innovations-**

interesse seitens etablierter Unternehmen dafür, dass sich Angebote verändern und neue entstehen. Weitaus mehr als früher versuchen etablierte Unternehmen über die von ihnen geschaffenen Inkubatoren und Akzeleratoren Start-ups eng an sich zu binden, um für sich aus der Zusammenarbeit Impulse für technische und organisationale Innovationen zu generieren. Hierdurch entstehen neue Formate, z.B. sogenannte innovation units, die aktuell in großer Dynamik durch bzw. in Groß-Unternehmen geschaffen werden und Start-ups in einer engen Zusammenarbeit binden wollen.

Deutlich an Dynamik gewinnt auch die **Kopplung und Vermischung von Angebotsinhalten**. Hieraus entstehen neue Formate zur Angebotserbringung: statt sich als Inkubator, Akzelerator oder ähnliches singular anzubieten, bündeln Anbieter Leistungen und agieren gegenüber den Start-ups als **One-Stop-Shops**, die flexibel auf Bedarfe reagieren können und in dieser Funktion Leistungen konkreter erbringen oder auch nur vermitteln.

Trends in der
Angebotsseite



Abb.: Trends in der deutschen Unterstützungslandschaft für Start-ups

Der **langsame, aber stetig wachsende Eintritt internationaler Anbieter in die deutsche Unterstützungslandschaft** sorgt für **mehr Qualitäts- und Innovationswettbewerb** und lässt auch neue Angebotsformate entstehen.

Die **gewachsene Professionalität deutscher Start-ups** lässt auch ihre **Ansprüche und Anforderungen an das Angebot für Unterstützungsleistungen wachsen**. Gleichzeitig achten Start-ups (siehe oben) immer stärker darauf, inwieweit sie Selbstbestimmtheit durch Unterstützung verlieren und reagieren

entsprechend. Dadurch entsteht eine Neu- oder Re-Orientierung auf sich stärker ausprägende oder bekannte Strukturen. **Mittelständische Unternehmen werden als Corporate-Anbieter für Start-ups interessanter**, da man auf Augenhöhe und unabhängig zusammenarbeiten kann. Und das **Interesse an öffentlichen, vor allem wissenschaftlichen Anbietern, wächst** wieder. Außerdem treten mit den Gründern der ersten Generation neue Akteure in die Unterstützungslandschaft ein, die passgenauer, weil bedarfsorientierter, unterstützen können.

Die Entwicklungen in Deutschland verlaufen dabei nicht losgelöst von **internationalen Trends**. So entstehen weltweit **kontinuierlich neue Start-up-Ökosysteme**, die sich auch in den Wettbewerb zum deutschen System um erfolgversprechende Start-ups stellen. Gleichzeitig entwickeln sich die vorhandenen und bekannten Ökosysteme, insb. jene in den USA und Ostasien, weiter. **Mit der wachsenden Zahl von Ökosystemen wachsen auch die Qualitätsunterschiede**. Diese Entwicklung hat einen rasanten Anstieg der Unterstützungsangebote weltweit verursacht. Vor allem **Inkubatoren und Akzeleratoren entstehen in einer großen Dynamik**. Gleichzeitig lässt sich auch international eine **wachsende Verflechtung zwischen den Instrumenten** erkennen. Dazu tragen auch klar auf Vernetzung abstellende Unterstützungsmuster, wie Hub-Systeme und Netzwerke bei. Der Wettbewerb zwischen den Angeboten wächst dabei in den Staaten als auch international. Dies sorgt, wie auch in Deutschland beobachtbar, für mehr **Professionalisierung und Spezialisierung der Anbieter**.

Im Rahmen der Studie wurden interessante **internationale Praxis-Beispiele** identifiziert, deren Konzeptionen sich ggfs. auf Deutschland übertragen lassen. Mit der Pariser Station F oder Googles Entrepreneurs-Programm existieren erfolgversprechende Campus-Konzepte, die für Deutschland ggfs. interessant sind. Ein gutes Beispiel dafür, wie relevante Informationen über Unterstützungsangebote gegenüber Start-ups vermittelt werden kann, ist der israelische Start-Up Nation Finder. Ebenfalls für Deutschland, insb. für universitäre Gründungszentren

interessant ist StartTAU, das weltweit größte Netzwerk zur universitären Start-up-Unterstützung. Und die Beispiele theJUNCTION aus Israel, TechCode und qiaoLAB aus China sowie Plug and Play, MassChallenge und das Massachusetts Life Sciences Center aus den USA können stehen für neuere Entwicklungen in der inhaltlichen, aber vor allem konzeptionellen Weiterentwicklung von Inkubatoren, Akzeleratoren und darüber hinausgehende sowie vernetzende Strukturen.

Handlungsempfehlungen

Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- Stärkung von Unterstützungsstrukturen an wissenschaftlichen Einrichtungen über eine konsequent fortgesetzte Förderung des Bundes und der Länder, durch den direkten Kapazitätsaufbau in den Gründungseinrichtungen sowie durch die Schaffung von Vernetzungsangeboten zwischen den Gründungseinrichtungen aus Wissenschaft und Forschung,
- Ertüchtigung von Unterstützungsangeboten im Mittelstand, indem auch dort Fördermöglichkeiten für einen Kapazitätsaufbau in KMU geschaffen sowie über Vernetzungsstrukturen Unterstützungsangebote initialisiert werden,
- Aufbau einer Informationsplattform für Start-ups und Anbieter,
- Qualitative Weiterentwicklung des Unterstützungsangebots durch eine stärkere Konzentration auf die Befähigung von Start-ups, durch die öffentliche Unterstützung von Raumangeboten, durch die stärkere Spezialisierung von bestehenden Angeboten und durch den Aufbau von Kollaborationen und One-Stop-Shop-Angeboten.
- Stärkung der internationalen Attrahierung des deutschen Start-up-Ökosystems über eine Ausweitung vorhandener Formate zum Austausch zwischen Existenzgründern und durch den Aufbau von „reverse-Accelerator“-Strukturen, um ausländische Start-ups für das deutsche Öko-System zu gewinnen.

Executive Summary

Objectives

The present study is funded by Germany's Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi) and conducted by the Institute for Innovation and Technology (iit) as part of VDI/VDE Innovation + Technik GmbH. It elaborates current **trends in the German support system for startups** and emphasizes novel modes like e. g. incubators, accelerators. It thus focuses on the following questions:

- How is the German support system shaped and structured in regional, governmental and institutional ways?
- Who are the relevant actors? What are their intents and purposes?
- What are the actual needs and demands of startups? How do these affect the instruments and structures of the corresponding support system?
- Which current trends and dynamics shape Germany's support system for startups?
- Which international lines of development need to be taken into account? Are there any international best-practices that should be applied to the German support system?
- Do the results call for action in the political or economic implementation of the support system or its specific areas?

Methods

To achieve its goals, the study follows a **mixed-methods-approach**. It contains literature and web reviews, secondary analysis of available databases and reports, and the collection of primary data. In this last regard, the study conducted 95 telephone-aided expert interviews as well as online surveys with 284 startups and 237 providers of startup support offers.

Drawing on insights from these analyses, the study derived findings on the current state of the German support system for startups, developed perspectives for its future development, and

articulated starting points for public and private actions. In November 2017, the iit thus gathered with experts to discuss the results of the study as well as their political implications.

Market analysis and current state

It becomes obvious that startups need support in any of their development stages. While early ventures often seek help to gain access to seed investments, customers, or infrastructures, established startups rather ask for support to further develop their business models and extend their (international) market reach. Together with Germany's growing startup ecosystem, this broad scope of topics causes an increasing complexity within the national support system.

In total, the present study identified more than 1,130 actual offers that aim to help startups thrive in one or another way.



Fig.: Instruments of the german support system for Start-ups (*not analyzed)

This large number is mainly a result of the last seven to eight years, which were shaped by growing number of new ventures and an increased political and economic interest in the startup-scene. **While these dynamics caused a general rise in the establishment of support structures, it also triggered their differentiation in terms of addressed technologies, branches or startup lifecycle stages.** However, the analysis of the current state of support structures also suggests that the boundaries between formats like incubators, accelerators, co-working- and maker- spaces etc. are often blurring.

Although the top view on Germany's startup support structures generally unveils a broad, fully fledged ecosystem, the detailed analysis revealed that together with the **growing complexity of support structures and instruments, the challenges to meet the actual demands of their "customers" increase, too.**

Indeed, it turned out that the latest developments sometimes spurred a lack of clarity about what startups have to do in order to get support. **Additionally, not all of the novel instruments meet the startups' expectations towards quality and gains.**

This is mainly due to an ongoing differentiation among particular offers and instruments. While some of them give monetary support, others primarily focus on non-monetary services. Further, the actors that provide support also divide: Some have their backgrounds in the public/governmental sector, others stem from private companies. In this regard, it is mandatory to reflect that there are both, companies that build their business model on startup support as well as corporate enterprises that aim to tap into the startup scene. **Hence, since each of these groups of actors follows its own intents and purposes, it becomes challenging for startups to find the right offers that fit their actual needs.**

As most of the private providers of startup support seek to attract the most promising ventures, the competition among them intensifies significantly. This favors high-quality instruments and thus strengthens the startups in negotiating the conditions of joining particular support programs. Moreover, a growing number of international companies like Techstars, Plug-and-play or Techcode ambitiously enter the German market and even spur the emerging competition. Thus, most of the interviewed experts interpreted the trend towards market consolidation quite positively in terms of an increasing maturity of Germany's startup ecosystem.

Public programs and instruments generally exist beyond these immediate market pressures as they tackle more comprehensive goals and rather seek to close gaps in private support structures. We found that public programs especially gain attraction at the nexus of science and

entrepreneurship as they often address university spin-offs and try to merge technology exploration and exploitation. **Although our surveys revealed that some experts criticize public support programs for minor quality and efficiency, it becomes obvious that also public actors are on their way towards increased professionalism and maturity. Still, their commercial independence shows clear advantages.**

Regarding the startups that benefit from support structures, digital ventures still have the largest share. **However, the differentiation of Germany's startup ecosystem also represents the entrepreneurial dynamics in fields like e. g. biotech, medtech, industrial and automotive applications, or the energy sector.** Since high-tech-startups usually connect to support programs specialized in their particular domain, we can observe a co-evolution of new ventures and support providers.

Assessment

The analysis shows that the current supply of support fits the demand of startups well. Although their actual needs change during their lifecycle, opportunities to join respective programs seem to be usually given. This secures an extensive and effective support landscape, in which new ventures can grow and thrive.

As the entrepreneurial efforts of startup founders become increasingly professional, they begin to strategically choose the providers of support programs. Especially the reputation of the provider within the startup-scene and their particular motifs turn out as key criteria. For the most promising startups, the choice of the right support partner also depends on negotiations on what the venture is willing to give – e. g. whether or not they transfer equity or shares to support providers.

Additionally, most startups also become very aware of what they can expect from support actions – if providers fail to contribute the right assets, their reputation may soon decrease. Also new programs from mostly unknown actors may struggle to establish their particular offers within the support system.

Our surveys show that startups rate support actions from private suppliers most positively

while also joint efforts that stem from collaborations of different actors provide good support. The startups covered in our sample so far barely engaged in programs from international companies. Points of criticism usually relate to a lack of transparency, both in terms of options and conditions for gaining support.

Trends

The study reveals a couple of trends that shape the current support systems and its mid-term development.

First, the increased complexity on the supply side decreases transparency on the demand side. For many startups it becomes incrementally difficult to find

the right offer for their particular needs. The growing number of companies and programs that offer startups support also causes differences in quality that are also hard to detect. In this regard, one should think about approaches to increase the visibility, comparability, and transparency of vendors and programs. This would also help providers to identify strategic niches and secure the quality and uniqueness of their instruments.

Second, we observe that the ongoing differentiation of the support system promotes a so called “verticalization” of programs that increasingly focus on specific technologies, and thus develop high expertise in a particular field. In this context, also branches that were formerly less associated with entrepreneurship develop means and ends to support new ventures.

Third, the study sees tendencies that in the private sector, established modes of investment-driven support transform into efforts that emphasize innovations as main purpose for startup support. This trend especially reflects the ambitions of established companies to tap into startups. In this regard, corporates rather invest in building own

incubators and accelerators that help them to connect to young talents and their innovative ideas. In these contexts, reciprocity and transparency between startups and corporates is the key criteria to leverage collaboration.

Fourth, the trend towards market consolidation also leads to a coupling and blending of support actions and instruments. Instead of providing distinct formats like

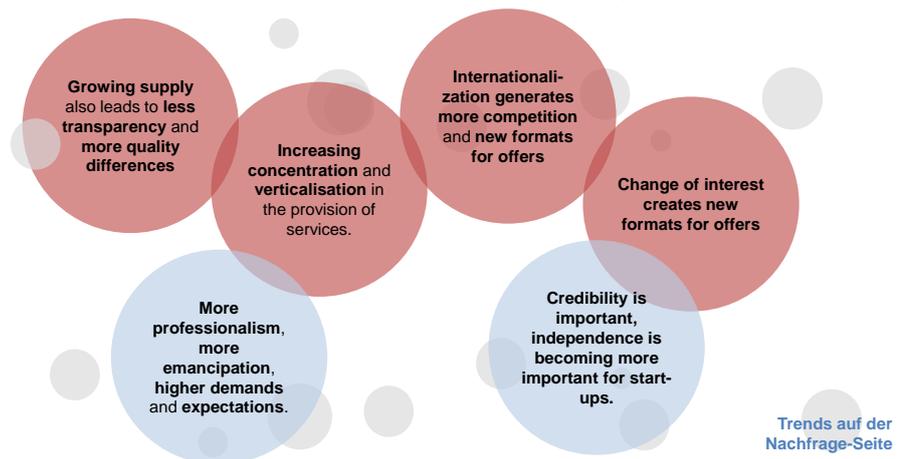


Fig.: Trends in the German support landscape for start-ups

incubators, accelerators, or co-working spaces, especially large vendors tend to promote themselves as “one-stop-shops” that are able to provide a broad scope of services and adapt them to individual needs.

Fifth, the emerging relevance of international support programs into Germany’s startup ecosystem even accelerates the race for the best and most innovative instruments and offers. This correlates with the high expectations and criteria that promising startups apply when choosing their support programs. All in all, while the startups become increasingly confident and demanding, the supply side faces an increasing struggle to attract founders and establish their offers in the market.

Since the study observes a global momentum for startups and entrepreneurship, the dynamics of Germany’s ecosystem are directly linked to global trends and developments. While internationalization is a common way for startups to thrive, a governmental point of view also needs to reflect on the competition that may arise between national ecosystems. In this regard, Germany needs to ensure an innovative environment, in which startups find the right

conditions to establish and scale their businesses. If Germany fails, it is likely that the most innovative startups will move to any emerging or established ecosystem that promises better conditions. **The internationalization of support actions that trigger global partnerships and access to foreign markets thus offers opportunities for startups to expand globally and stick to their local ecosystem.**

As another part of this study, the study identified international best practices that may also be applied to enrich the German support system, too. Among others, the study takes a closer look at Paris based startup campus station, Israels Start-Up Nation Finder and StarTAU, the Chinese TechCode and qiaoLAB incubators, as well as the US-based MassChallenge university program and Plug and Play accelerator.

Recommendations

Against these multifaceted backgrounds, the study calls for action in the following fields:

- Since science still is one of the key sources for innovation, instruments that support entrepreneurship at the nexus of technology exploration and exploitation need further development. While this primarily reveals a governmental challenge, international best practices as well as private approaches to startup support should be taken into account to shape the public instruments. According to our findings, while there is still a need to
- foster the entrepreneurial spirit in academia, networking and access to customers represent the main demands for scientific spin-offs.
- Although many SME start to recognize of startups in terms of innovation and business partnerships, they often feel uneasy in finding appropriate channels and formats to reach them. Here, SME-focused support structures could help to decrease uncertainty and encourage companies to tap into startup realms.
- An extensive information platform that lists startup support programs would shed light on the increasingly complex support system. While this especially helps startups to find the right instruments, providers can also gain access to potential target groups.
- Qualitative improvement of support structures in terms of startup empowerment, a further verticalization of instruments, the establishment of (international) collaborations, and the application of low-threshold one-stop-shops.
- Strengthening of international attraction of the German startup ecosystem by extending its support and exchange structures beyond the national scope. The development of “reverse-accelerator” programs could help to convince international entrepreneurs to enter the German startup scene.

1 Einleitung

Start-ups sind ein wichtiger Impuls für ein stabiles Wirtschaftswachstum sowie für die langfristige Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft (ZEW 2016; KfW 2016; IW Köln 2016a). So entstehen aus den Neugründungen mehr Arbeitsplätze und neue nationale wie internationale Marktzugänge (ZEW 2016). Zudem stärken Unternehmensgründungen das Innovationskapital und verjüngen die Unternehmensstruktur (KfW 2016). Denn die den Start-ups eigene Innovativität kann in der Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen wichtige Impulse, z.B. hinsichtlich neuer Geschäfts- und Betreibermodelle, für den Einsatz moderner Technologien und effizienterer Arbeitsweisen bis hin zu ihrer Digitalisierung, freisetzen (ZEW 2016; Schibany et al. 2013; IW Köln 2016b).

Dieses kreative (Zerstörungs-) Potenzial von Start-ups haben Politik und Wirtschaft seit Längerem erkannt:

Wirtschaftspolitisch wird die von Start-ups ausgehende dynamische Gründungskultur als Triebfeder für eine gesunde Wirtschaftsentwicklung gesehen (IW Köln 2016b). Die EU, der Bund, die Länder sowie Kommunen und Hochschulen fördern vor allem monetär über spezifische Zuschuss- und Darlehensprogramme, aber auch durch die Vergabe von Preisgeldern und Stipendien. Ihre Aktivitäten sind vor allem auf die Überwindung der allgemeinen Gründungsschwächen in Deutschland gerichtet, die sich sowohl auf konjunkturelle Faktoren (KfW 2016) als auch strukturelle Schwächen (IW Köln 2016b) zurückführen lassen. Besonders gravierend sind die in allen Entwicklungsphasen auftretenden Finanzierungsherausforderungen für junge Unternehmen. So mangelt es den deutschen Start-ups vor allem an ausreichend verfügbarem Risikokapital (Sternberg et al. 2015; BMWi 2016a; BMWi 2016b). Die direkte Förderung ist daher immer noch das wichtigste Instrument der öffentlichen Hand zur Unterstützung von Start-ups. Hybride und nicht-monetäre Förderinitiativen wie Inkubatoren, Akzeleratoren oder die Bereitstellung von Coworking-Spaces sind daher noch selten, bekommen aber immer mehr Aufmerksamkeit und wachsende Bedeutung. Über eigene Technologie- und Gründerzentren sowie im Rahmen von Gründerwettbewerben ist die öffentliche Hand dagegen seit längerem sehr aktiv.

In der Wirtschaft wollen viele, vor allem größere Unternehmen das Potenzialversprechen von Start-ups für sich einlösen, in dem sie junge, erfolversprechende Unternehmen unterstützen und so mit ihnen zusammenarbeiten oder sie an sich binden können. Neben (Beteiligungs-) Investitionen in Start-ups bauten etablierte Unternehmen Inkubatoren, Akzeleratoren und ähnliche Formate auf. Der Hub:raum Inkubator (Deutsche Telekom), Plug & Play (Axel Springer), Mindbox (Deutsche Bahn), Lufthansa Innovation Hub oder Deutsche Bank Lab sind nur wenige Beispiele für eine mittlerweile sehr ausgeprägte Landschaft.

Das seit einigen Jahren beobachtbare und wachsende Zusammenspiel aus einem Fördersystem mit öffentlichen Förderprogrammen und privatem sowie öffentlichem Wagniskapital auf der einen Seite und einem sich sehr dynamisch entwickelnden Unterstützungssystem aus leistungsfähigen Inkubations- und Akzelerationsstrukturen, Coworking-Spaces, Makerlabs sowie Technologie- und Gründerzentren auf der anderen Seite, trägt mittlerweile Früchte. Das deutsche Start-up-Ökosystem wird immer leistungsfähiger und damit erfolgreicher. Mittlerweile stieg dadurch erheblich die internationale Sichtbarkeit und mit Berlin (nach Einschätzung verschiedener Rankings aktuell Platz 7 der international bedeutenden Start-up-Metropolen), der Rhein-Ruhr-Region und München entstanden international wettbewerbsfähige Ökosysteme (Start-up genome 2017: 28; EY 2016a: 5).

Während das deutsche Fördersystem für Start-ups dank umfänglicher Bestandsaufnahmen weitgehend bekannt und seine Wirkung in vielen Bereichen dank einschlägiger Analysen und Evaluationen auch vielfach gezeigt werden konnte, fehlt es bislang an einem Überblick über das Instrumentarium der Unterstützungslandschaft von Start-ups.

1.1 Ziel und Fragestellungen der Studie

Vor diesem Hintergrund nimmt diese Studie eine Bestandsaufnahme der Unterstützungsinstrumente für Start-ups in Deutschlands vor und zeichnet zentrale nationale wie internationale Trends nach.

Dahingehend stellen sich folgende Leitfragen

- Welche Bedarfe haben deutsche Start-ups für Inkubatoren, Akzeleratoren und andere Unterstützungsformate? (Kapitel 2.1)
- Wie gestaltet sich die aktuelle Unterstützungslandschaft für Start-ups in Deutschland? Wo verorten sich die Unterstützungsangebote? Wer sind die relevanten Akteure? Warum machen die Akteure das? Was sind deren Vorteile dabei? (Kapitel 2.2)
- Welche Relevanz (Kapitel 3.1) und welche Wirkungen (Kapitel 0) haben die Angebote zur Bewältigung der internen und externen Wachstumsdeterminanten von Start-ups?
- Welche Trends zeichnen sich für die deutsche Unterstützungslandschaft ab? (Kapitel 4.1)
- Welche internationalen Entwicklungen und Trends stellen sich dar? Inwieweit lassen sich erfolgreiche Beispiele aus anderen Staaten auf die deutsche Unterstützungslandschaft übertragen? (Kapitel 4.3)
- Welche Erfolgsfaktoren zeichnen erfolgreiche Angebote aus? (Kapitel 4.4)
- Welche Handlungsempfehlungen für Politik, Unternehmen und andere Akteure sind zur Weiterentwicklung und Optimierung der deutschen Unterstützungslandschaft zu empfehlen? (Kapitel 5)

1.2 Methodisches Vorgehen

Angesichts der Ziel- und Fragestellungen der Studie wurde ein dreistufiges methodisches Vorgehen gewählt. Im Rahmen der **Marktstudie & Bestandsaufnahme** (Kapitel 2) wurde die Grundlage der Studie gelegt, indem die Bedeutung von Start-ups aufgezeigt sowie die Unterstützungslandschaft analysiert und systematisiert wurde. Die Marktstudie & Bestandsaufnahme beantwortete die folgenden Leitfragen der Studie:

- Wie gestaltet sich die aktuelle Unterstützungslandschaft für Start-ups in Deutschland?
- Wo verorten sich die Unterstützungsangebote und wer sind die relevanten Akteure?

In der anschließenden **Analyse & Bewertung der Unterstützungslandschaft** (Kapitel 3 und 4) wurden die Instrumente entlang der folgenden Leitfragen bewertet:

- Welche Relevanz hat die Unterstützungslandschaft hinsichtlich der Bedarfe der Start-ups?
- Welche Wirkung zeigen die Angebote mit Blick auf die internen und externen Wachstumsdeterminanten von Start-ups?
- Welche internationalen Entwicklungen und Trends stellen sich dar? Inwieweit lassen sich erfolgreiche Beispiele aus anderen Staaten auf die deutsche Unterstützungslandschaft übertragen?

Abschließend konnten so **Handlungsempfehlungen** (Kapitel 5) abgeleitet werden. Dahingehend standen an dieser Stelle folgende Leitfragen im Mittelpunkt:

- Inwieweit zeichnen sich Handlungsbedarfe für die Politik, Unternehmen und andere Akteure ab?
- Welche Hinweise und Vorschläge für ein Neu- bzw. Re-Design von Instrumenten ergeben sich?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde der im Folgenden zunächst kompakt grafisch und anschließend detaillierte dargestellte **Methodeneinsatz** gewählt:

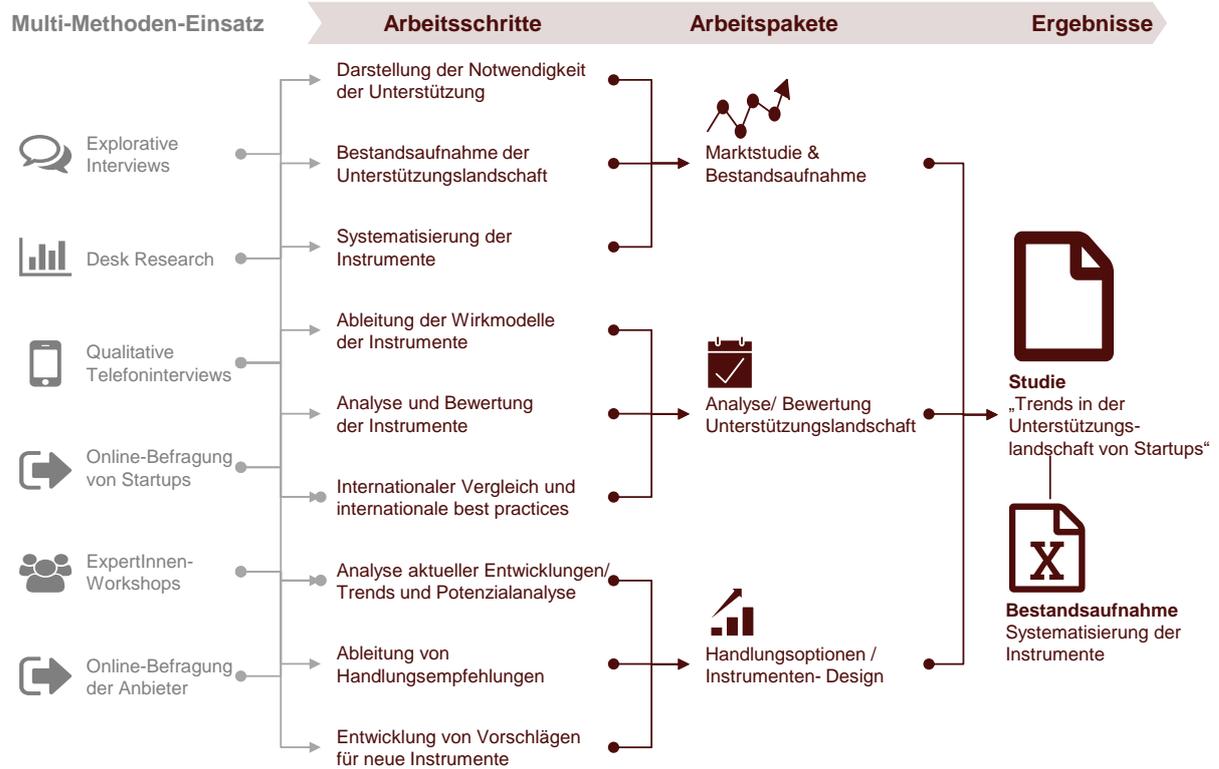


Abbildung 1: Methodisches Vorgehen im Überblick

Daten- und Informationserhebung

Die ausgewählten Methoden wurden kombiniert eingesetzt, um die notwendigen Informationen je Arbeitsschritt zu erheben. Das **Desk Research** schuf die Grundlage für die gesamten Analysen. Im Ergebnis der Desk Research lagen Grundlageninformationen vor, auf deren Basis der Fragebogen für die Online-Start-up-Befragung sowie die Leitfäden für telefonische Experteninterviews entwickelt wurden.

Die **Dokumentenanalyse** war strukturiert angelegt und wurde in mehreren Iterationsschleifen durchgeführt. Ergänzend zu wissenschaftlichen Datenbanken wurden flankierende Recherchen über den wissenschaftlichen Suchdienst der Google-Datenbank, Google Scholar, sowie einschlägige Websites zum Thema vorgenommen. Ausgewertet wurden die entsprechende Literatur sowie aktuelle Evaluationen und Analysen zum Gründungsgeschehen, der Ausprägung der Start-up-Struktur sowie der Unterstützungslandschaft in Deutschland. Darüber hinaus wurden Förderdatenbanken und weitere Bestandsaufnahmen von Unterstützungsangeboten für Start-ups ausgewertet.

Für die Bestandsaufnahme der Angebote der Unterstützungslandschaft wurde eine umfangreiche **internetbasierte Recherche** der Web-Informationen sämtlicher erfasster Anbieter vorgenommen. Dafür wurden die Webseiten aller Anbieter nach den folgenden im Vorfeld definierten Kriterien (jeweils bestehend aus fünf bis 21 Subkriterien) ausgewertet:

- Anbieterebene
- Partnerschaftsstruktur
- Technologieausrichtung
- Schwerpunktbranche
- Zielstellung

- Adressierte Life-Cycle-Phase
- Angebotsbestandteile
- Gegenleistung/ Motivation der Anbieter
- Reichweite

Zudem wurden die Kontaktinformationen erhoben. Im Vorfeld wurden auch je Instrumentengruppen Suchbegriffe und Synonyme sowie die Kriterien soweit wie möglich eindeutig definiert, um Interpretationsbreiten zu minimieren.

Weiterhin lieferte die **sekundär- und tertiärstatistische Datenanalyse** die Grundlage für die Bewertung der strukturellen Entwicklung von Start-ups sowie der Unterstützungslandschaft. Für die Skizzierung von Entwicklungen in der Unterstützungslandschaft und der Herausforderungen von Start-ups sind die einschlägigen Monitorings sowie spezifische Panels und Publikationen von zentraler Bedeutung.



Definition Start-up: *Start-ups sind Neugründungen von Unternehmen oder aber Vorhaben, mit dem klaren Ziel einer Unternehmensgründung, die ein innovatives Produkt oder eine innovative Dienstleistung in einem (stark) skalierbaren Geschäftsmodell hervorbringen. Start-ups sind nicht älter als 10 Jahre und weisen in ihrer Entwicklung ein überdurchschnittliches Mitarbeiter- und Umsatzwachstum sowie starkes Markt- und Kundenakquisepotenzial auf.*

Die **Online-Befragung von Start-ups** diente der Feststellung des Nutzens und der Bewertung der Zweckmäßigkeit sowie der Ausgestaltung einzelner Unterstützungsleistungen. Der Fragebogen kann in Anhang 1 eingesehen werden. Für eine repräsentative Stichprobe wurden Start-ups befragt, die folgende Eigenschaften aufweisen:

- Beschäftigungs- und Umsatzwachstum: mindestens drei Prozent p.a. bzw. mind. neun Prozent in drei aufeinanderfolgenden Jahren.
- Alter: maximal 10 Jahre
- Gründungsort: Deutschland
- Wirtschaftszweiguordnung: offen, da im Fragebogen eine Abfrage der Branchen erfolgt, die häufig quer zu den Wirtschaftszweigen liegen.

Für die Datengewinnung wurde die MARKUS-Datenbank von Creditreform genutzt und auf dieser Grundlage die Onlinebefragung gestartet. Die Stichprobengröße belief sich auf N=5.405 Unternehmen, die der obigen Definition entsprachen. Im Zuge der Online-Befragung konnte ein Rücklauf von n=284 Unternehmen in obiger Definition erreicht werden. Die Rücklaufquote belief sich damit auf 5,25 Prozent und ist repräsentativ.

Die Online-Befragung wurde durch das iit mit der Befragungssoftware IBM-SPSS© durchgeführt. Den Adressaten der Befragung wurde über den Web-Server der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH ein Fragebogen zur Verfügung gestellt. Die Befragten erhielten die Zugangsdaten über eine E-Mail am 10.07.2017, die zudem ergänzende Informationen über die Ziele des Projekts und der Befragung enthielt. Zugleich enthielt sie im Anhang ein Referenzschreiben des BMWi. Aufgrund von urlaubsbedingten Abwesenheiten und um den Rücklauf zu erhöhen, folgten am 24.07.2017, 31.07.2017 und am 12.08.2017 jeweils Erinnerungs-E-mails an all jene Adressaten, die bis dahin noch nicht an der Befragung teilgenommen hatten. Endgültig schloss die Befragung am 17.08.2017.

Die Verteilung der Unternehmen, die an der Befragung teilnahmen, entsprach in etwa der für

Deutschland beobachtbaren Verteilung von Start-ups (siehe folgende Abbildung). Die Verteilung der befragten Unternehmen nach Branchen entspricht ebenfalls in etwa jener des Deutschen Start-up-Monitors 2016.

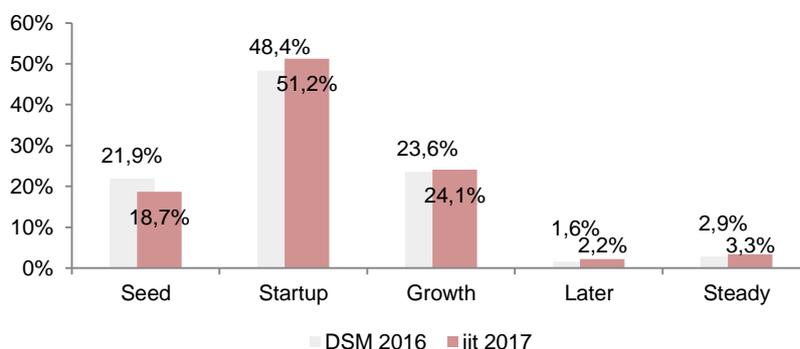


Abbildung 2: Verteilung der befragten Start-ups nach Entwicklungsphasen gem. DSM (graue Säulen) und im Rahmen der Online-Befragung in dieser Studie (rote Säulen)

Quelle: KPMG 2016: 19, eigene Erhebung iit im Rahmen der Online-Start-up-Befragung iit (n=284)

An dieser Stelle sei kurz auf die Problematik hingewiesen, dass die Bereitschaft der Unternehmen an einer Befragung teilzunehmen, nur sehr gering war. Dies kann in den letzten Jahren vermehrt beobachtet werden. Oftmals führen die Unternehmen hohe bzw. steigende Aufwände zur Teilnahme an Unternehmensbefragungen an, weil diese häufiger und/oder komplexer werden. Hinzu kommen IT- und Datensicherheitsüberlegungen. Online-Befragungen werden zunehmend auch als Einfallstore für Phishing und andere Stör-Aktivitäten durch die Personen selbst bzw. durch ihre Sicherheitssysteme wahrgenommen. Dadurch werden Anfragen vermehrt ignoriert.

Die aus der Befragung gewonnenen Rohdaten wurden für die weitere Verarbeitung aufbereitet, indem eine Fehlerkontrolle und -bereinigung, Kodierung und Quantifizierung von Antworten aus offenen Fragen sowie die Übertragung der Befragungsdaten in Form von Variablen erfolgte. Die Datenauswertung wurde via IBM® SPSS Statistics vorgenommen.

Durch insgesamt 95 **qualitative Telefon-Experteninterviews** wurden Informationen und Einschätzungen gewonnen, die im Rahmen einer strukturierten schriftlichen Befragung nicht angemessen erfasst werden konnten. Sie ergänzen damit die Informationen aus dem Desk Research sowie der Online-Befragung von Start-ups. Befragt wurden 55 Anbieter von Start-up-Unterstützungsleistungen deutschlandweit, zudem 40 Vertreterinnen und Vertreter von einschlägig aktiven Verbänden, Industrie- und Handelskammern, Beratungsunternehmen, aus den Medien sowie aus der Wissenschaft. Die halbstrukturierten Leitfäden können Anhang 2 entnommen werden. Welche Institutionen konkret je Gruppe befragt wurden, ist in Anhang 3 dargestellt.

Abschließend wurden auf der Grundlage der gewonnenen Informationen und durchgeführten Analysen Schlussfolgerungen sowie Handlungsempfehlungen entwickelt. Dies geschah zunächst in zwei internen **Workshops** des Projektteams, denen sich ein Expertinnen- und Experten-Workshop am 20.11.2017 anschloss, in dem die ersten Handlungsideen des Projektteams auf Praktikabilität erprobt und weiterentwickelt wurden.

Weiterhin wurde nach Abschluss der Bestandsaufnahme eine **Online-Kurzbefragung der identifizierten Anbieter von Unterstützungsleistungen** für Start-ups durchgeführt (der Fragenbogen ist im Anhang 4 enthalten). Ziel dieser Umfrage war die Erfassung der Gründungsdaten der Anbieterstrukturen sowie eine dadurch gleichfalls mögliche inhaltliche Gegenprüfung, Ergänzung und Korrektur der auf Internet- und Literaturrecherchen basierenden Erhebung der Anbieter. Es wurden dabei die gleichen Systeme und Verfahren wie zur Online-Befragung der Start-ups genutzt (siehe oben). Die Befragten erhielten ihre Zugangsdaten über eine E-Mail am 30.11.2017, die zudem ergänzende Informationen über die Ziele des Projekts und der Befragung sowie ein

Referenzschreiben des BMWi enthielt. Es wurden 1.240 Anbieter angeschrieben, es wurden zwischenzeitlich Erinnerungs-E-mails an all jene Adressaten, die bis dahin noch nicht an der Befragung teilgenommen hatten, verschickt und um eine Teilnahme gebeten. Insgesamt nahmen 237 teil, dies entspricht einem Rücklauf von 19,1 Prozent.

Eingrenzung der Analyse

Für die Darstellung des Instrumentariums und um eine vertiefende Analyse zu ermöglichen, fokussiert die Studie auf folgende Instrumente: **Inkubatoren, Akzeleratoren, Technologie- und Gründerzentren, Coworking-Spaces und Makerlabs.**

Diese werden detaillierter diskutiert und in Wirkungsmodellen sowie Steckbriefen kompakt aufbereitet. Die Steckbriefe stellen die inhaltliche Ausrichtung (Software- bzw. Hardware-Start-ups, Social Entrepreneurship, etc.), die adressierten Phasen des Life-Cycle der Start-ups, die Angebote (Beratung, Vermittlung, Vernetzung, Bürofläche, Kapital) sowie die Funktionsprofile in Form von Netzdiagrammen (Wachstum, Innovation, Infrastruktur, etc.) und weitere Besonderheiten dar.

Die fokussierte Auswahl begründet sich vor allem in der hohen Relevanz für Start-ups und der Multidimensionalität der Angebotsstrukturen. Es wird dabei nicht verkannt, dass z.B. auch für Company Builder eine Kombination aus verschiedenen Angeboten typisch ist. Allerdings gründen und betreiben diese eigene Start-ups. Eine Unterstützung von Start-ups, die sie nicht selbst gründen, ist nicht vorgesehen.

Für alle weiteren Instrumente sind eindimensionale Unterstützungsangebote typisch. Crowdfunding-Plattformen und Business Angels unterstützen Start-ups finanziell, letztere aber auch mit Know-how sowie Kontakten und Netzwerken. Messen und andere ähnlich gelagerte Konferenzformate sind auf die Vernetzung und Werbung für Start-ups gerichtet. Zudem bieten Informationsplattformen einen allgemeinen Überblick über die vorhandenen Unterstützungsangebote.

2 Marktstudie & Bestandsaufnahme

Mit der Marktstudie und der Bestandsaufnahme wird ein Überblick über die Unterstützerlandschaft von Start-ups geschaffen. Schwerpunktmäßig ging es um die Frage nach der Notwendigkeit der Unterstützung von Start-ups und der Analyse der wichtigsten Akteure sowie der Einordnung und Systematisierung der identifizierten Instrumente.

Dazu wird zunächst die Bedarfsseite, also die Wachstumsherausforderungen von Start-ups, diskutiert und aufgezeigt, welche Relevanz für eine Unterstützung von Start-ups mit Blick auf die aktuellen unternehmensstrukturellen Entwicklungen und Weiterentwicklungen im Gründungsgeschehen besteht. Dies umfasst auch die Darstellung des aktuellen Förderinstrumentariums der öffentlichen Hand sowie der Situation im Wagniskapitalmarkt (Kapitel 2.1). Daran schließt sich die Darstellung der Ausrichtung und Leistungen der Start-ups-Unterstützungslandschaft in Deutschland an (Kapitel 2.2).

2.1 Bedarfsseite: Relevanz und Qualität des Start-up-Ökosystems

Auf Basis der Literaturrecherche sowie sekundär- und tertiärstatistischer Analysen wird die Bedarfsseite einer Unterstützungslandschaft für Start-ups in Deutschland im Folgenden dargestellt. Dazu wird zunächst auf die volkswirtschaftliche Bedeutung von Start-ups in Kapitel 2.1.1 eingegangen, bevor in Kapitel 2.1.2 Entwicklungen im aktuellen Gründungsgeschehen aufgezeigt werden. Kapitel 2.1.3 diskutiert darauf aufbauend die bestehenden Bedarfe deutscher Start-ups und geht davon ausgehend auf das Instrumentarium des öffentlichen und privaten Fördersystems für Start-ups ein, das sich von der Unterstützungslandschaft differenziert.

2.1.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung von Start-ups

„Gründer sorgen für einen steten Wettbewerbsdruck. Sie zwingen so etablierte Unternehmen dazu, sich ständig auf den Prüfstand zu stellen und das Beste aus sich herauszuholen.“ (KfW 2016: 1). Die von **Gründerinnen und Gründer** eingebrachten Innovationen sind dabei nicht allein technologischer Natur, sondern sind auch auf Management-Praktiken, Geschäftsmodelle sowie die Etablierung flexibler Organisations- und Hierarchiestrukturen gerichtet. Start-ups spielen darüber hinaus eine wichtige Rolle beim Ideen-, Wissens- und Technologietransfer aus der Forschung in die Praxis.

Treiber einer modernen, hoch entwickelten und stark spezialisierten Volkswirtschaft, wie der deutschen, sind vor allem Wissen und technologischer Fortschritt. Sie besitzen die schöpferischen als auch zerstörerischen Eigenschaften, die zu „diskontinuierlichen (...) Durchsetzungen neuer Kombinationen“ (Schumpeter 1911/1997) führen – also **Innovationen** hervorbringen (Nelson/ Winter 1982; Dosi 1982; Freeman/ Soete 1989). Innovationen sichern somit die sogenannte dynamische Effizienz (Cleff/ Rennings 1999a: 368), die zur Steigerung der gesamtwirtschaftlichen Innovationsfähigkeit und mithin der volkswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit führt (ZEW 2016; KfW 2016; IW Köln 2016a).

Im schumpeterschen Sinne ist aber auch nur dann von Innovationen zu sprechen, wenn sie zu „Veränderungen im wirtschaftlichen Prozess (führen), (...) zusammen mit allen ihren Wirkungen und der Reaktion des ökonomischen Systems auf diese Veränderungen“ (Schumpeter 1939: 87-89). Lediglich Produktionsfaktormengen zu verändern, wäre danach nicht innovativ. Neben der Funktion, Neues hervorzubringen, haben Innovationen also auch eine „autopoietische“ Funktion (Luhmann 1997: 28): Sie erhalten die Entwicklungsdynamik des wirtschaftlichen Systems und mit ihr die Entwicklung des gesamten marktwirtschaftlichen, schlussendlich auch sozialen Systems (Metcalfe 2003: 164).

Insofern haben Innovationen und Innovatoren einen erheblichen volkswirtschaftlichen Potenzialcharakter inne (Blum et al. 2005: 177) und sind daher von herausragender wirtschaftspolitischer Bedeutung. Für **Start-ups** ist die Realisierung von Innovationen der unternehmerische Kern. Sind ihre innovativen Ideen erfolgreich, erschließen sie neue Märkte,

schaffen effizientere Wertschöpfungsverfahren oder neue Produkte und Dienstleistungen. Gleichzeitig intensivieren sie durch ihr Agieren den Wettbewerb, steigern die Nachfrage nach Produktionsfaktoren und akquirieren Marktanteile. Dies setzt nicht- oder weniger innovative Unternehmen unter Druck. Dabei schaffen sie auch für etablierte Unternehmen wichtige Impulse, z.B. hinsichtlich neuer Geschäfts- und Betreibermodelle, aber auch bei entsprechendem Technologieeinsatz modernen und effizienten Arbeitsweisen oder der Digitalisierung von Unternehmensstrukturen und Produktionsprozessen (ZEW 2016; Schibany et al. 2013; IW Köln 2016b).

Sie sind somit ein wichtiger Treiber für technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel und dementsprechend auch für Beschäftigung, Wachstum und letztlich Wohlstand.

2.1.2 Aktuelles Gründungsgeschehen in Deutschland

Die **allgemeine Gründungsdynamik** wird stark von konjunkturellen Faktoren (Zeuner 2016) und demographischen Einflüssen einer älter werdenden Gesellschaft (KfW 2016), aber auch kulturellen Faktoren, wie einer geringen Risikoneigung sowie einer wenig ausgeprägten Unternehmermentalität und -akzeptanz („gesellschaftliche Werte und Normen“) beeinflusst (Sternberg et al. 2015). Neben den historisch gewachsenen, kulturellen Faktoren treten noch viel häufiger fehlende personelle, technische, infrastrukturelle und finanzielle Kapazitäten bzw. personelle Defizite als Hemmnisse für Gründungen und Wachstum junger Unternehmen auf.

Allerdings hat sich - nach hohen **Gründungsquoten** (Betriebsgründungen bezogen auf die Zahl der Erwerbsfähigen) zu Beginn des neuen Jahrtausends und einem Rückgang der Gründungszahlen seit 2005, bedingt durch den Arbeitsmarktaufschwung (Agenda-2010-Reformen) - eine sich bereits über mehrere Jahre leicht stagnierende bzw. sinkende und zwischen 1,8 und 1,3 Prozent liegende Gründungsquote eingestellt. Im Jahre 2016 lag sie bei 1,3 Prozent und fiel gegenüber dem Vorjahr um 0,2 Prozentpunkte (KPMG 2016). Dies zeigt Abbildung 3. Absolut sank damit die Zahl der Existenzgründungen auf 672.000, das sind 91.000 weniger als noch im Vorjahr.

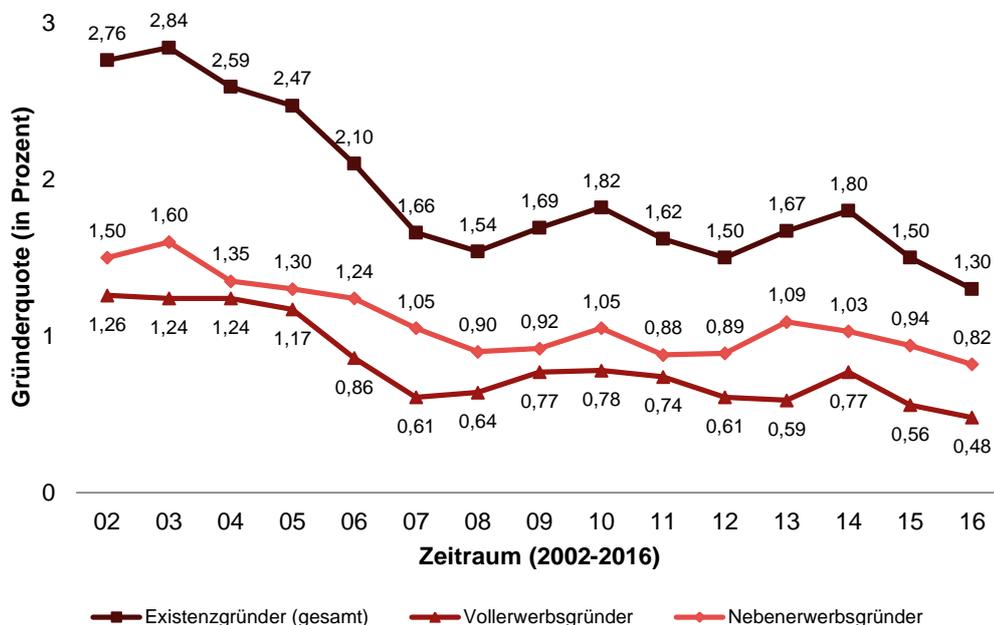


Abbildung 3: Gründerquoten in Deutschland 2002-2016 (in Prozent); Anmerkung: Jährlicher Anteil an Existenzgründern an der Bevölkerung im Alter von 18 bis 64 Jahren im Zeitraum 2002 bis 2016

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an KfW 2016: 1; KfW 2017: 1, KPMG 2016: 13

Ursächlich dafür ist zum einen der sehr starke Rückgang der sogenannten Notgründungen (-28 Prozent), aufgrund der aktuell sehr guten – und damit erfreulichen – konjunkturellen und Arbeitsmarkt-Bedingungen. Ansteigend war dagegen die Zahl der wichtigen Gruppe der **Chancen- und**

Wachstumsgründerinnen und -gründer auf 115.000 (KfW 2017). Gut jede zweite Chancengründerin bzw. jeder zweite Chancengründer startete 2016 aus einem bestehenden Beschäftigungsverhältnis in die Selbstständigkeit. Das heißt, die Gründungsdynamik wird vor allem durch diese Gründerkohorte getragen, die trotz guter Arbeitsmarktbedingungen die Selbstständigkeit wählen, weil sie eine möglicherweise skalierbare Geschäftsmodellidee haben und diese auch umsetzen wollen. Zu beobachten ist auch, dass immer mehr zuvor Erwerbsinaktive, also Haushaltsführende und Studierende, gründen. Dies ist ein Trend, der in seiner Dynamik seit einigen Jahren gut beobachtbar ist. Bis 2012 war nur jede fünfte Gründerin bzw. jeder fünfte Gründer zuvor erwerbsinaktiv, seit 2012 ist es jede/r Vierte. Hier spielt insbesondere die deutliche Zunahme der Erwerbsbeteiligung und Gründungsaktivität von Frauen eine Rolle, da sie deutlich häufiger als Männer zuvor erwerbsinaktiv waren. Frauen trugen auch weitaus stärker zur zunehmend beobachtbaren Akademisierung der Gründer bei. Insgesamt hat jede/r dritte Gründer/in einen Hochschulabschluss (KfW 2017, KPMG 2016).

Aus Sicht der Kreditanstalt für Wiederaufbau, die den jährlichen Gründungsmonitor für Deutschland erstellt, **hat das Gründungsgeschehen weiterhin strukturell an Qualität gewonnen** – aber der weiter bestehende Abwärtstrend sei dennoch „mit Sorge zu betrachten[..]“da die Wettbewerbsfähigkeit unter diesen Entwicklungsaussichten nicht in dem jetzigen Maße aufrechterhalten werden könne (KfW 2017).

Im Falle von **Start-ups** ist die Situation abweichend. In der Regel entstehen Start-ups aus dem Bestreben der Gründerinnen und Gründer heraus, eigene Ideen und Konzepte umzusetzen. Sie sind somit Chancengründerinnen und -gründer mit einer intrinsischen Motivation, die auf dem Anreiz basiert, mit der Gründung kein alternatives Beschäftigungsverhältnis zu finden, sondern eigene (hoch)innovative Ideen zu realisieren. Zugleich sind sie in ihrem Handeln teils höchst rational und strategisch: Jede fünfte Gründerin bzw. jeder fünfte Gründer plant aktuell in der Gründungsphase bereits einen Exit und damit die Veräußerung an andere, größere Unternehmen. Allerdings ziehen Börsengänge die wenigsten Gründerinnen und Gründer in Betracht (PwC 2017, KPMG 2016, EY 2016a).

Die hohe Innovationsfähigkeit und -tätigkeit findet auch Ausdruck in der Branchenverteilung (siehe folgende Abbildung): zwei von drei Start-ups sind in technologieorientierten Branchen tätig. Davon sind wiederum 19 Prozent der Start-ups in der Informationstechnik und Softwareentwicklung aktiv, weitere zwölf Prozent im Bereich Software-as-a-service (KPMG 2017).

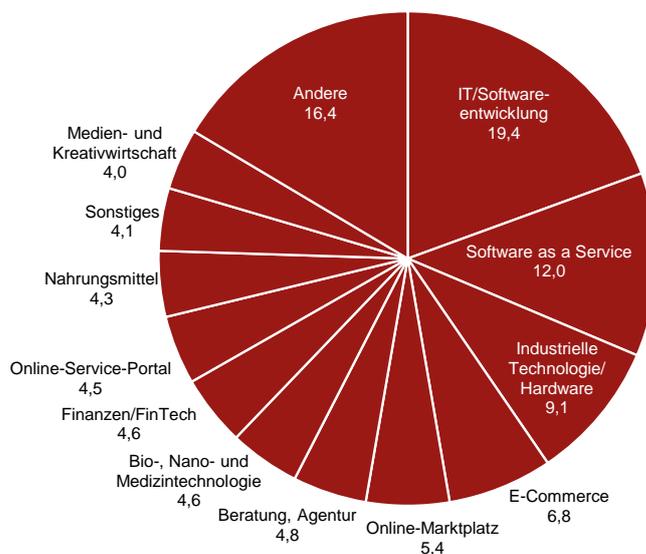


Abbildung 4: Verteilung von Start-ups in Deutschland nach Branchen im Jahr 2017 (Angaben in Prozent)

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an KPMG 2017.

Dabei ist davon auszugehen, dass acht von zehn deutschen Start-ups **Innovatoren** sind (KPMG 2016, 2017), wobei der Großteil weltweite Neuheiten, jedes sechste Start-up europaweite Neuheiten und gut jedes fünfte Start-up immerhin bundesweite Neuheiten hervorbringt. Überwiegend konzentrieren sich die Start-ups auf den B2B-Bereich, währenddessen eine auf die Endkonsumenten gerichtete Geschäftstätigkeit von jedem vierten Start-up wahrgenommen wird (KPMG 2016, 2017).

Knapp jedes zweite in 2016 aktive Start-up befand sich in der Start-up-Stage (45,6 Prozent). Jedes fünfte steckte noch in einer früheren Phase (seed) und entwickelte Konzepte ohne Umsätze. Zudem war jedes dritte Start-up 2015 bereits in der Growth-Phase (KPMG 2017). Jedes dritte Start-up ist jünger als ein Jahr und weitere 37 Prozent sind nicht älter als drei Jahre. Das Durchschnittsalter betrug 2017 2,7 Jahre, nachdem es 2016 noch bei 2,5 und 2015 bei 2,8 lag (KPMG 2017).¹

Laut dem Deutschen Start-up Monitor 2016 als auch 2017 steht Berlin mit 16,8 Prozent aller Start-ups (2017) an der Spitze der wichtigsten **Start-up-Regionen** in Deutschland und zeigt auch den höchsten Anteil an Unternehmenszuzügen. Damit hat Berlin erstmals Nordrhein-Westfalen vom ersten Platz im Bundesländerranking verdrängt. Im Vergleich der Metropolregionen lag Berlin stets auf dem ersten Platz. Es folgen Bayern und Niedersachsen sowie Baden-Württemberg. Dabei weisen stark urbanisierte Räume, wie Berlin, Hamburg, München, Stuttgart und Köln, eine hohe Konzentration von Start-ups auf, weil sie aufgrund ihrer Agglomeration attraktivere Ökosysteme für Start-ups sind (KPMG 2017).

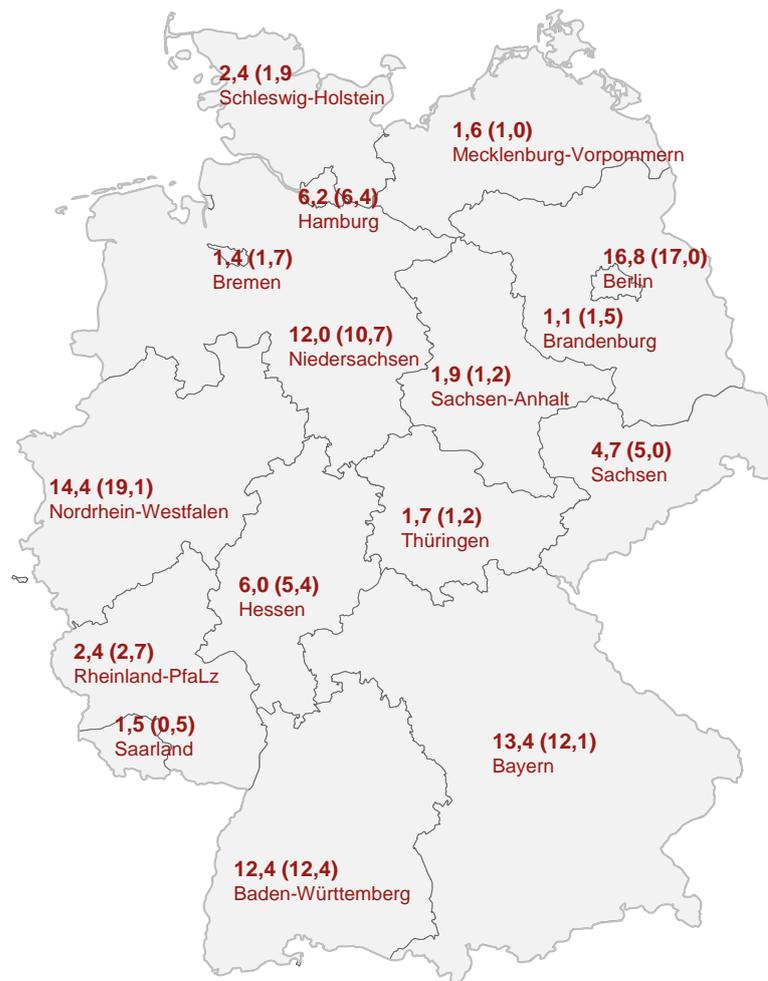


Abbildung 5: Hauptsitz der Start-ups in 2017 nach Bundesländern (Angaben in Prozent)

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an KPMG 2017. Hinweis: Vorjahreswerte in Klammern, $n_{2016}=1.224$, $n_{2017}=1.837$

¹ Hierbei muss berücksichtigt werden, dass sie die Stichprobengröße des Deutschen Start-up-Monitors von 1.224 auf 1.837 erhöhte. Hierdurch kann es grundsätzlich zu Verzerrungen in den Jahresvergleichen kommen.

2.1.3 Bedarfe deutscher Start-ups und Anforderungen an die Unterstützungsleistungen

Die aktuelle Start-up-Szene in Deutschland findet immer größere internationale Beachtung. Und das nicht nur, weil sich darunter einige Unicorns² befinden, sondern weil die Anzahl erfolgreicher Start-ups ein Niveau erreicht hat, welches mit den Entwicklungen in den USA, Großbritannien und Israel vergleichbar ist (EY 2016b). Besonders herausragend sind dabei im internationalen Vergleich Berlin, die Rhein-Ruhr-Region und München (KPMG 2017, Start-up genome 2017: 28, EY 2016a: 5). Trotz abnehmender Gründungszahlen bleibt ein großer Unterstützungsbedarf bestehen (PwC 2016, KPMG 2016).

Dahingehend ist einerseits festzustellen, dass die intrinsische Motivation weiterhin hoch ist, wenn neun von zehn der Gründerinnen und Gründer als Motivation für die Gründung angeben, ihre eigene (Geschäfts-)Idee verwirklichen zu wollen (PwC 2016). Andererseits: Um dies zu realisieren, steht die Finanzierungsfrage für Start-ups an erster Stelle. Überwiegend, das heißt für acht von zehn Start-ups, wird eigenes Vermögen in den Unternehmensaufbau investiert. Nur jedes vierte Start-up nimmt öffentliche Fördermittel in Anspruch und für fünf von zehn Start-ups ist es schwierig Fremdkapital zu akquirieren, insbesondere, weil es häufig nicht gelingt, potentielle Investoren von der eigenen Geschäftsidee oder dem Produkt zu überzeugen. Dabei wird die Fremdfinanzierung immer wichtiger, vor allem über Bankkredite (PwC 2016). Verstärkt investieren Start-ups selbst in das Marketing und Werbung und für zwei von drei Start-ups ist die Personalbeschaffung eine der größten Herausforderungen (PwC 2016, KPMG 2016).

Daneben gewinnen nicht-monetäre Unterstützungen an Bedeutung. Dazu gehören vor allem Beratungen zu betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten sowie zu Finanzierungsfragen und der Erfahrungsaustausch über Kooperationsmöglichkeiten. So arbeiten aktuell sieben von zehn Start-ups mit Partnern aus bestehenden Unterstützungsinstitutionen (Technologie- und Gründerzentren, Business Angels u.a.) und der Wissenschaft zusammen. Vorrangig geht es dabei um die Kooperation zur Entwicklung neuer Vertriebskanäle, Marktdiversifizierung und Produktentwicklung.

Diese Bedarfsfelder stehen in einem Bezug zu den internen und externen Determinanten, die für den Erfolg von Start-ups ausschlaggebend sind. Zu den **internen Determinanten für eine erfolgreiche Gründung und Wachstum** gehören (IIG 2015, Miller/ Bound 2011, KfW 2013, EY 2016a sowie eigene Erhebung im Rahmen der Online-Befragung):

- Personal: Guter Zugang zu Personal, insbesondere zur Akquise von motiviertem und qualifiziertem Personal,
- Infrastruktur: Das Vorhandensein und ein angemessener Zugriff auf ein hinreichendes Raumangebot sowie auf eine adäquate und leistungsfähige Technik stellen die Leistungs- und damit Handlungsfähigkeit der Unternehmen sicher.
- Innovativität: Möglichkeiten, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und Märkte zu erschließen, um Vorteile im Qualitätswettbewerb auszubauen,
- Know-how: Eigene unternehmerische Erfahrung der Gründer bzw. unter den Gründern, Unternehmergeist und betriebswirtschaftliches, wie technisches Knowhow,
- Geschäftsmodell: Funktionierende Geschäfts- und/oder Betreibermodelle (Neuartigkeit, Skalierbarkeit, Tragfähigkeit) ermöglichen, ausgehend von einer erfolgreichen Gründung, erfolgreiches Wachstum und insbesondere eine Skalierungsmöglichkeit,
- Lean: Schlanke Organisationsstruktur und effiziente Kostenstruktur.

² Als Unicorn wird ein Start-up mit einer Marktbewertung, vor einem Börsengang oder einem Exit, von über einer Milliarde US-Dollar bezeichnet.

Zu den **externen Determinanten**, die für die Qualität des Ökosystems maßgebend sind, gehören (IIG 2015, Miller/ Bound 2011, KfW 2013, EY 2016a, Rambøll 2017 sowie eigene Erhebung iit im Rahmen der Online-Befragung):

- Vernetzungsmöglichkeiten: gute Vernetzungs- und Kontaktmöglichkeiten zu anderen Start-ups, etablierten Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen und insbesondere zu Kunden,
- Marktzugänge: Als neue Marktteilnehmer ist es für Start-ups besonders herausfordernd, schnell und effektiv Zugänge zu neuen Markt- und Technologiefeldern zu bekommen.
- Rechtsrahmen: gesetzliche Rahmenbedingungen, wie Schutz von Eigentumsrechten oder Datenschutz-Regularien,
- Förderangebot: vielfältiges und umfangreiches öffentliches und privates Fördersystem, das regional und lokal gut verteilt ist,
- Finanzierungsangebot: Zugang zu privaten Investitionen (Venture Capital, Business Angel, Crowdfunding).

Die internen und externen Wachstumsdeterminanten wurden auch im Rahmen der Online-Befragung dieser Studie abgefragt. Die folgende Abbildung stellt dies geordnet nach Zustimmung (sehr relevant und relevant aus Sicht der befragten Start-ups) dar.

Interne Wachstumsdeterminanten:



Externe Wachstumsdeterminanten:

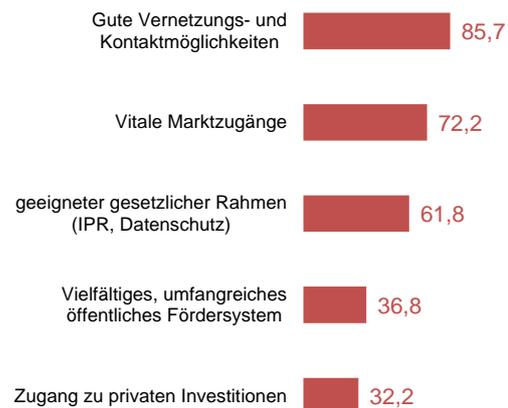


Abbildung 6: interne und externe Wachstumsdeterminanten für Start-ups

Quelle: IIG 2015, Miller/ Bound 2011, KfW 2013, EY 2016a, Rambøll 2017, eigene Erhebung iit im Rahmen der Online-Start-up-Befragung iit (n=284; rot: sehr relevant und relevant aus Sicht der befragten Start-ups)

Hierin zeigt sich: die Bedarfe der Start-ups sind nach wie vor groß – mit vielfältigen Anforderungen an das quantitativ wie qualitativ wachsende deutsche Ökosystem. Gleichzeitig gilt es zu berücksichtigen, dass zwischen den Technologiefeldern unterschiedliche Anforderungen für die Gründung eines Unternehmens bestehen. So sind technologieorientierte Gründungen, insbesondere aus dem Bereich der Hochtechnologie, in der Regel kapitalintensiver und benötigen eine langfristige Perspektive bis zum Markterfolg. Der IT-Bereich hingegen ist meist flexibler. Aufgrund seiner skalierbaren Geschäftsmodelle ist er wachstumsstärker und somit auch für Investoren attraktiver.

Auf Basis der im Rahmen dieser Studie durchgeführten Online-Befragung von Start-ups kann die in der folgenden Abbildung dargestellte Nachfrageintensität der Start-ups nach Innovations- und Start-up-Phase und entlang der zentralen Wachstumsherausforderungen skizziert werden. Die durch die Online-Befragung erfassten Befunde werden auch durch die Experten-Befragung bestätigt.

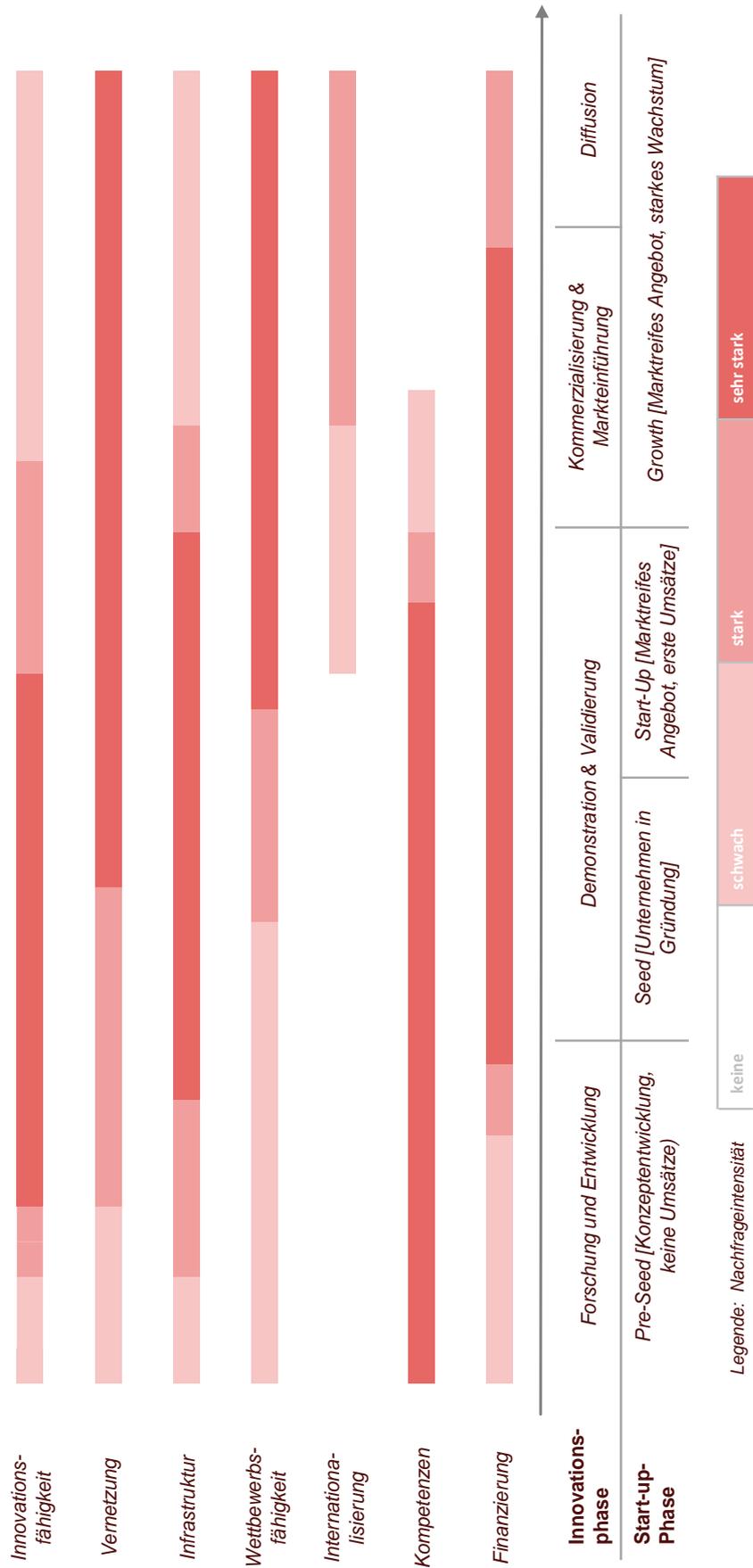


Abbildung 7: Nachfrageintensität der Start-ups in den verschiedenen Entwicklungsphasen
Quelle: eigene Erhebung im Rahmen der Online-Start-up-Befragung iit (n=282)

Ausgehend von den Wachstumsphasen differenziert sich das Muster der Nachfrageintensität nach Alter des Start-ups:

- In der Pre-Seed-Phase besteht vor allem ein Bedarf für den Aufbau unternehmerischer Kompetenz sowie in der Akquise von hinreichend qualifiziertem Personal.
- Mit fortschreitendem Alter in der Seed-Phase geht dies mit einem steigenden infrastrukturellen Bedarf und Unterstützung einher, um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und Märkte zu erschließen. Zudem wird die Finanzierungsfrage immer virulenter, da mit und vor allem nach der Gründung die Kapitalbedarfe wachsen.
- Später nehmen die Bedarfe nach Vernetzungsmöglichkeiten, besonders in der Start-up-Phase zu, da typischerweise marktreife Produkte vorliegen und so Marktzugänge eröffnet werden sollen. Mit der zunehmenden Marktfestigung in der Growth-Phase steigt die Nachfrage nach Unterstützungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.
- Internationalisierungsstrategien gewinnen erst später größere Bedeutung. Ursächlich ist, dass die Unternehmen zunächst marktfähige Produkte in heimischen Märkten einführen und erproben wollen, bevor sie sich neuen Märkten öffnen.

Die Bedarfe wachsen dabei über den Zeitraum nicht stets auf ein Niveau, auf dem sie dann über den kompletten Life-Cycle verharren. Stattdessen lassen sich schon innerhalb der eigentlich noch recht frühen Phase zwischen Gründung und Markteintritt auch abnehmende Bedarfsbereiche identifizieren. Dies betrifft etwa Unterstützungsbedarfe zur Steigerung der Innovationsfähigkeit, aber auch den Aufbau von Personal und von Kompetenzen sowie den infrastrukturellen Bereich.

2.1.4 Stand und Qualität des deutschen Start-up-Förder- und Unterstützungssystems

Diese Bedarfslagen deutscher Start-ups werden durch das immer leistungsfähigere **Start-up-Ökosystem** in Deutschland umfangreich adressiert. Auf Grundlage der einschlägigen Literatur (Sternberg et al. 2015) sowie Experten-Befragungen (EY 2016b) zeigt sich, dass das deutsche Start-up-Ökosystem bislang als gut bewertet wird. So zählen vor allem die

- physische Infrastruktur,
- die Wertschätzung neuer Produkte,
- der Grad des Schutzes des geistigen Eigentums,
- die vorhandenen Beratungsleistungen für Start-ups sowie
- der Umfang öffentlicher Förderprogramme für Start-ups (Sternberg et al. 2015)

zu den Vorteilen des deutschen Start-up-Ökosystems. Als verbesserungswürdig werden folgende Aspekte angesehen (in absteigender Reihe) (EY 2016b):

- bessere Marktzugänge (national wie international) für Start-ups,
- umfangreichere Finanzierungsmöglichkeiten (Schließen von Angebotslücken),
- positiver besetztes Gründer- und Unternehmerbild in der Gesellschaft sowie Verbesserung der schulischen (mit großem Abstand als besonders verbesserungswürdig bewertet) und außerschulischen Gründungsausbildung (an Hochschulen und Forschungseinrichtungen),
- Flexibilisierung des Arbeitsmarkts und Sicherstellung einer hinreichenden Fachkräfteverfügbarkeit (auch durch Steigerung der Attraktivität des Arbeitsmarktes),
- höhere Priorität und größeres Engagement der Politik zur Stärkung der Unterstützung von Unternehmensgründungen,
- Verbesserung/ Intensivierung des Wissens- und Technologietransfers,
- Reduzierung von Regularien und Vereinfachung des Steuersystems.

Weiterhin verbesserungswürdig ist nach Aussage der Untersuchung das Angebot qualifizierter Mitarbeiter. Darüber hinaus sind mehr Angebote für Messen, Kooperationen, Vernetzungsmöglichkeiten, Mentoring und Coaching hilfreich (EY 2016b).

Die Unterstützung durch private Finanzierungen und direkte monetäre Förderung durch den Staat sind im deutschen Start-up-Ökosystem höchst relevante Instrumente für die Unternehmen. Dieses Fördersystem weist zugleich wachsende inhaltliche und strukturelle Bezüge – aber auch Impuls- und Synergiemöglichkeiten - zu einem sich immer stärker ausprägenden Unterstützungs-system aus nicht-monetären und hybriden³ Instrumenten auf.

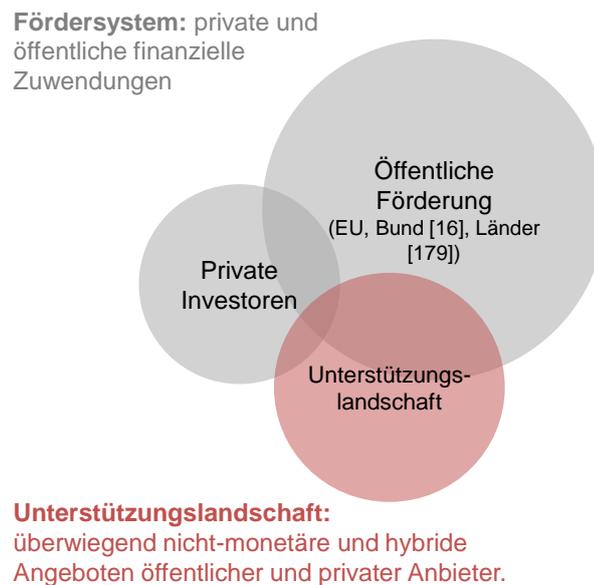


Abbildung 8: Bereiche des Start-up-Ökosystems Deutschland

Quelle: PwC 2017, Förderdatenbank des Bundes (o.J.), ZEW 2016, Desk Research, qualitative Interviews (n=95)

2.1.4.1 Private Finanzierung zur Unterstützung von Start-ups

In der privaten Gründungsförderung sind Wagniskapitalangebote die dominierende Form. Junge, vor allem technologieorientierte Unternehmen haben in der Regel nur geringe Möglichkeiten zur Finanzierung aus Cash-Flow-Mitteln. Start-ups sind damit vor allem auf Kapital von externen Wagniskapitalgebern angewiesen. Aber Fremdkapital steht wegen des besonders großen finanziellen Risikos und mangelnder Sicherheiten seitens der Start-ups häufig nicht oder nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung (ZEW 2016).

Während die öffentliche Hand wirtschaftspolitische Ziele verfolgt und durch die Förderung sowohl lenkende wie auch korrigierende Eingriffe in das Gründungsgeschehen gestaltet, knüpfen die Wagniskapitalgeber ihre Finanzierungsunterstützung an andere Ziele: Beteiligung am Start-up, Einflussnahme auf die Unternehmensentwicklung, Inkorporation junger, innovativer Start-ups in Konzernstrukturen, neue und Zweitverwertungsmöglichkeiten oder schlicht Renditeerwartungen (ZEW 2016).

Mit der dynamischen Ausprägung der Start-up-Szene in Deutschland kann auch ein Wachstum des Wagniskapitalmarktes beobachtet werden – orientiert an vor allem hochinnovativen Unternehmen, wird dieses Wachstum im Zuge der Digitalisierung weiter anhalten (BKV 2017a). Gemessen am potenziellen Wagniskapital (als Anteil am Bruttoinlandsprodukt [BIP]) ist der Wagniskapitalmarkt in Deutschland aber immer noch sehr klein und die Investments pro Unternehmen deutlich geringer als

³ Hybride Unterstützungsangebote sind solche, die nicht-monetäre Leistungen beinhalten aber gleichzeitig auch klassische monetäre Bestandteile besitzen.

z.B. in den USA⁴, sodass das verfügbare Kapital mit dem Wachstumspotenzial der Unternehmen oft nicht schritthalten kann. Als Ursachen werden häufig hinderliche (steuer-)rechtliche Rahmenbedingungen, eine unzureichende Investorenbasis sowie schwache EXIT-Kanäle angeführt, die wiederum zu geringeren Verkaufserlösen bzw. schlechten Unternehmensbewertungen und Renditeerwartungen führen. Auch fehlendes Verständnis potenzieller Investoren für Produkt und Geschäftsmodelle können Investitionen hemmen (PwC 2017). Zudem sind bei einem Vergleich zwischen Deutschland und den USA auch die strukturellen Unterschiede zu berücksichtigen. Statt der vielen B2C-orientierten großen und wachstumsstarken Gründungen in den USA, finden in der deutschen vor allem mittelständischen Unternehmensstruktur eher B2B-Gründungen mit evolutionärem Wachstum (etwa im Maschinenbau) statt, die zwar „Weltmarktführer“ in ihrer Nische werden, aber häufig nicht die von Investoren angestrebten großen Wachstumsraten bieten können.

Dennoch war 2016 Jahr ein Rekordjahr im deutschen Wagniskapitalmarkt. So markiert das Venture Capital-Volumen (VC) von 933,7 Mio. Euro einen Höchststand in der längerfristigen Rückschau bis 2010. Dies ist trotz der großen Unterschiede zu den USA (66,6 Mrd. Euro) (OECD 2017, BVK 2017a) aus Sicht der Branchenbeobachter ein erfreulicher Wert. Jeder dritte Euro wurde in Start-ups im Bereich „Unternehmensprodukte-/ Dienstleistungen“, gut jeder vierte (22,9 Prozent) in ein IKT-Start-up und jeder fünfte Euro in ein Unternehmen aus dem Bereich „Konsumgüter und -services“ investiert (BVK 2017a). Auch mit Blick auf das erste Halbjahr 2017 lässt sich ein kontinuierliches Wachstum des Wagniskapitalmarkts in Deutschland erwarten (BVK 2017b).

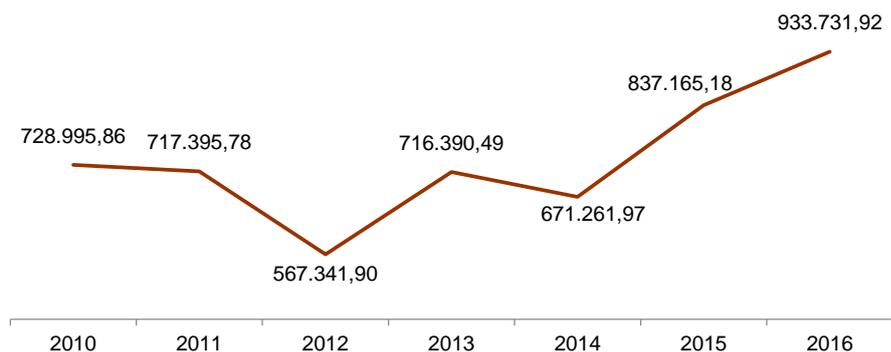


Abbildung 9: Entwicklung des Venture-Capital-Volumens in Deutschland zwischen 2010 und 2016 (in Euro)

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BVK 2017

Dabei lassen sich deutliche Unterschiede in der Investitionsstruktur feststellen. Typischerweise konzentrieren sich Venture-Capital-Investitionen in Deutschland eher in der Later-Stage. Dorthin flossen 2016 rund neun Prozent des gesamten Volumens in Deutschland, gefolgt von Investitionen in die Start-up-Phase (BVK 2017). Hierbei ist zwischen dem eher in früheren Phasen eingesetzten öffentlichen Kapital gegenüber dem tendenziell erst später eingesetzten privaten Kapital zu unterscheiden. Diese Verteilung des Kapitaleinsatzes ergibt sich aus dem wachsenden Engagement des Staates, junge Unternehmen stärker in der wichtigen Phase der ersten Markterschließung und des ersten Wachstums zu unterstützen. Da diese Phase risikobehaftet ist, war und ist sie für private Investitionen weniger attraktiv. Daher gehört sie auch zu jenen Phasen, in denen besonders starke Investitionslücken auftreten können. Sie ist häufig der Zeitpunkt der ersten Anschlussfinanzierung nach der Seed-Finanzierung und daher kritisch, da der Kapitalbedarf nicht selten sehr stark anwächst. Weiterhin kann die Wachstumsphase kritisch sein, da für notwendige Sprunginvestitionen sehr hohe Kapitalbedarfe entstehen können (ZEW 2016).

Zudem ist zwischen den Start-up-Segmenten zu unterscheiden: Bei digitalen (Software-) Start-ups entscheidet vor allem die Time-to-Market über den langfristigen Erfolg. Dies bedarf eines stark

⁴ Der Anteil des Wagniskapitals am BIP der USA zehnmals größer als der deutsche Wert. (OECD 2017)

skalierenden Geschäftsmodells und entsprechend hoher Finanzierungen. Dem gegenüber sind High-Tech-Start-ups (z. B. Clean Tech, Life Science, Med Tech) zumeist sehr kapitalintensiv und generieren daher auch erst später Renditen (ZEW 2016).

Wirtschaftspolitisch sind beide Gruppen relevant, wobei das Segment der High-Tech-(Hardware)-Start-ups aufgrund des nachhaltigen Innovationseffekts, den solche Unternehmen auslösen können, im Mittelpunkt des wirtschaftspolitischen Interesses steht. Solche Unternehmen werden daher auch gezielt durch die öffentliche Förderung unterstützt (siehe folgenden Abschnitt) (ZEW 2016).

2.1.4.2 Öffentliche Förderung von Start-ups

Sowohl die Bundesregierung als auch die Bundesländer sowie Kommunen und Hochschulen fördern Start-ups einerseits monetär über spezifische Zuschuss- und Darlehensprogramme sowie revolvierende Fonds und andererseits aber auch durch die Vergabe von Preisgeldern und Stipendien. Darüber hinaus werden in großem Umfang förderliche Rahmenbedingungen für Gründungen durch öffentliche Investitionen geschaffen. Kennzeichnend für die öffentliche Förderung von Gründungen und junge Unternehmen ist ihre breite Bedarfsadressierung.

Auf Bundesebene ließen sich 2017 51 und auf Landesebene 179 Programme mit einer dezidierten Ausrichtung auf Unternehmensgründungen und Start-ups (BMW i o.J.) identifizieren.

Förderungen durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Die Förderung innovativer Unternehmen und Gründungen erfolgt auf Bundesebene überwiegend durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMW i) über verschiedene Wege, die im Folgenden ausschnittsweise entlang der zentralen Instrumente dargestellt werden (BMW i o.J.):

- Mit dem *BMW i-Programm EXIST* (Existenzgründungen aus der Wissenschaft) werden seit 1998 Maßnahmen zur Verankerung einer Kultur der unternehmerischen Selbständigkeit und zur Stärkung des Unternehmergeistes an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen gefördert. Aktuell bestehen zwei Programmlinien: "EXIST-Forschungstransfer" und "EXIST-Gründerstipendium". Im Rahmen der Förderung erhalten Start-ups neben Kapital eine Infrastruktur für die Produktentwicklung, wie Räume, Geräte, Messmöglichkeiten etc., an der betreuenden Hochschule sowie ein Mentoring und Coaching (BMW i o.J.).
- Der durch das BMW i initiierte *High-Tech Gründerfonds* investiert Risikokapital in neu gegründete Technologieunternehmen und schließt damit eine für dieses Gründersegment bestehende Finanzierungslücke (HTGF I, aufgelegt 2005 mit 272 Mio. Euro und 6 Industrie-Investoren). Im Herbst 2011 wurde der High-Tech-Gründerfonds II aufgelegt und mit einem Volumen von insgesamt 304 Mio. Euro (davon BMW i: 220 Mio. Euro, KfW: 40 Mio. Euro) ausgestattet. Die Zahl der Industrie-Investoren konnte von 6 auf 18 verdreifacht werden. Die Unterstützung besteht vor allem aus Beteiligungen an den Start-ups mit einem Volumen von 600.000 Euro. Seit 2017 gibt es einen dritten Fonds, der aktuell über ein Volumen von 245,25 Mio. Euro verfügt, die vom Bund (133 Mio. Euro), der KfW (26,7 Mio. Euro) und 26 Industrie-Investoren (insgesamt 85,5 Mio. Euro) bereitgestellt werden. Bis zum finalen Zeichnungsschluss soll ein Fondsvolumen von mindestens 300 Millionen Euro erreicht werden (BMW i o.J.).
- Das *KfW-Programm ERP-Gründerkredit Universell* steht Gründern und Unternehmen, die erst bis zu fünf Jahre am Markt tätig sind, zur Verfügung. Finanziert werden Investitionen und Betriebsmittel für Neugründungen, Übernahmen oder Beteiligungen zu günstigen Konditionen. So werden langfristige Kredite bis zu einem Volumen von 25 Mio. Euro angeboten. Für Unternehmen, die seit mindestens drei Jahren am Markt tätig sind, wird optional eine fünfzigprozentige Haftungsfreistellung für Investitionsfinanzierungen angeboten (BMW i o.J.).
-

- Über den *Mikromezzaninfonds* fördert das BMWi aus Mitteln des ERP-Sondervermögens und des Europäischen Sozialfonds (ESF) Existenzgründungen sowie junge Unternehmen. Ziel ist die Erhöhung der Eigenkapitalbasis von Klein- und Kleinstunternehmen, nicht zuletzt um über eine Verbesserung des Ratings Kreditpielräume zu schaffen. Der Fonds ist insbesondere ausgelegt für ausbildende Unternehmen und Gründungen aus der Arbeitslosigkeit sowie Gründungen durch Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund. Die Beteiligungshöhe beläuft sich auf bis zu 50.000 Euro bei einer Laufzeit von zehn Jahren. Die Rückzahlung erfolgt erstmalig nach sieben Jahren. Ein Stimmrecht oder Recht zur Einflussnahme hat der Kapitalgeber dabei nicht (BMW i o.J.).
- Unter dem vom Europäischen Investitionsfonds (EIF) und dem ERP-Sondervermögen gemeinsam finanzierten *ERP/EIF Dachfonds* werden Früh- und Wachstumsphaseninvestitionen in Deutschland getätigt. Das Fondsvolumen beläuft sich auf über 1,7 Mrd. Euro (BMW i o.J.). Mit 270 Mio. Fondsvolumen kofinanziert der European Angels Fund als Teil des ERP/EIF-Dachfonds Investitionen von Business Angels und anderer Investoren an innovativen Unternehmen. Über die *ERP-EIF-Wachstumsfazilität* (Volumen 500 Mio. Euro) werden Anschlussfinanzierungen in einer Größenordnung von 30 bis 40 Mio. Euro pro Unternehmen ermöglicht. (BMW i o.J.). Und der mit 600 Mio. Euro dotierte Mezzanin-Dachfonds für Deutschland (MDD) beteiligt sich an privaten professionellen Mezzanin-Fonds, die wesentlich in den deutschen Mittelstand investieren. (BMW i o.J.)
- Der gemeinsam vom ERP-Sondervermögen und der KfW aufgelegte Fonds *coparion* beteiligt sich an innovativen Technologieunternehmen in den Wachstumsphasen. Vorausgesetzt, es existiert ein Leadinvestor, der sich zu gleichen Konditionen beteiligt. Durch die Beteiligung soll zur Deckung des Finanzierungsbedarfs für die Entwicklung und Markteinführung neuer oder wesentlich verbesserter Produkte, Verfahren und Dienstleistungen beigetragen werden. Antragsberechtigt sind kleine und mittelständische innovative Technologieunternehmen der gewerblichen Wirtschaft gemäß KMU-Definition der EU mit Betriebsitz in Deutschland, die jünger als zehn Jahre sind. (BMW i o.J.).
- Das *ERP-Beteiligungsprogramm* soll die Eigenkapitalbasis von KMU erhöhen. Gefördert werden neben Existenzgründungen auch Kooperationen, Innovationsprojekte und Produktionsumstellungen. Die Kapitalbeteiligungsgesellschaften erhalten zur Refinanzierung ihrer Beteiligungen Kredite. Die Beteiligung beträgt bis zu 1,25 Mio. Euro oder im Ausnahmefall bis zu 2,5 Mio. Euro, wobei das vorhandene Eigenkapital nicht überstiegen werden soll. Die Laufzeit beträgt zehn Jahre (BMW i o.J.).
- Die KfW engagiert sich wieder *als Ankerinvestor* auf dem deutschen Wagniskapitalmarkt mit einem Budget von 400 Mio. Euro. Dabei erfolgte die erste Beteiligung an einem Fonds mit Fokus auf Investments im Life-Science-Bereich (Unternehmen aus dem Pharma- und Medtech-/Diagnostikbereich) (BMW i o.J.).
- Mit Initiativen wie der *Gründerwoche Deutschland*, die jährlich in Kooperation mit der Global Entrepreneurship Week (GEW) stattfindet (2016: 2.000 Veranstaltungen, 1.200 Partner), wird neben Unternehmertum auch Gründungsbereitschaft gefördert (BMW i 2017).
- Mit dem German Accelerator unterstützt das BMWi deutsche Start-ups und Jungunternehmen beim Markteintritt in den USA, aktuell in Palo Alto /Redwood City, San Francisco und New York City (GA Tech) sowie in Boston / Cambridge (GA Life Science). Seit 2017 wurde auch ein Standort in Singapur etabliert (GA Southeast Asia), um wiederum Start-ups bei ihren Markteintritten in Südostasien zu begleiten. (GA 2017)
- Der „*Gründerwettbewerb – Digitale Innovationen*“ stimuliert durch Preisgelder und individuell auf die Gründungsidee abgestimmte Coaching-Maßnahmen die Gründung von innovativen Unternehmen im IKT-Bereich. Zweimal jährlich werden sechs Hauptpreise (32.000 Euro),

ergänzend bis zu 15 weitere Preise (7.000 Euro) sowie ein themenspezifischer Sonderpreis (10.000 Euro) und der Preis "IKT-Gründung des Jahres 2017" vergeben. Der Gründerwettbewerb feierte 2017 sein 20-jähriges Jubiläum.

- Das *Deutsche Börse Venture Network* unterstützt dabei, dass Wachstumsunternehmen und Investoren zusammenfinden. Das Netzwerk geht auf eine Initiative des BMWi aus dem Jahre 2015 zurück, in der der damalige Bundeswirtschaftsminister Gabriel einen Expertenkreis zu einem Round Table einberief und die Grundlagen für die Entstehung des Netzwerks geschaffen wurden. Die Deutsche Börse richtet damit ihre Expertise auf einen vorbörslichen Bereich, um den Unternehmen, die das Wachstum in Deutschland und Europa langfristig prägen können, den Zugang zu Kapital zu erleichtern und Innovationen zu unterstützen. Im Frühjahr 2017 wurde im diesem Kontext ein eigens für KMU und Start-ups entwickelte Börsensegment SCALE eingerichtet. Hierüber sollen KMU und insbesondere wachstumsstarke junge Unternehmen einen verbesserten Zugang zum Kapitalmarkt erhalten und die Platzierungsreichweite erhöht wird. Mitglied des Deutsche Börse Venture Network kann jedes junge Unternehmen ab einer abgeschlossenen Seed-Finanzierung werden. Das Netzwerk setzt sich aktuell aus über 175 Mitgliedsunternehmen und 300 Investoren aus den Bereichen Venture Capital, Private Equity, High Net Worth Individuals, Public Equity Fonds und Family Offices (u.a. Rocket Internet, Union Investment oder die Mediengruppe RTL Deutschland) zusammen. Bislang wurden 1,8 Mrd. US-Dollar in 64 Runden investiert (Deutsche Börse Venture Network 2017).
- Mit *INVEST – Zuschuss für Wagniskapital* sollen für private Investoren, insbesondere für Business Angels, Anreize geschaffen werden, innovativen Unternehmen privates Wagniskapital zur Verfügung zu stellen. Dafür wird jungen Unternehmen im Rahmen der Antragstellung die Förderfähigkeit für INVEST bescheinigt und private Investoren, die Geschäftsanteile an diesen Unternehmen erwerben, werden gefördert. Die Anteile müssen vollumfänglich an Chancen und Risiken beteiligt sein. Der private Investor erhält 20 Prozent des Ausgabepreises seiner Beteiligung als Erwerbzuschuss steuerfrei zurückerstattet, wenn die Beteiligung für mindestens drei Jahre gehalten wird. Dafür stellt der Investor dem Unternehmen mindestens 10.000 Euro zur Verfügung. Jeder Investor kann pro Kalenderjahr Zuschüsse für Beteiligungen in Höhe von bis zu 500.000 Euro erhalten. Pro Unternehmen können Anteile im Wert von bis zu drei Mio. Euro pro Kalenderjahr bezuschusst werden. Seit 2017 erhalten die privaten Investoren zur pauschalen Kompensation der auf Veräußerungsgewinne zu zahlenden Steuern zusätzlich einen steuerfreien Exitzuschuss in Höhe von 25% des Veräußerungsgewinns. (BMWi o.J.).
- Seit dem 1. Januar 2016 ersetzt das BMWi-KfW-Programm "*Förderung unternehmerischen Know-hows*" die bisherigen Förderprogramme "*Förderung unternehmerischen Know-hows durch Unternehmensberatung*", "*Gründercoaching Deutschland*", "*Turn-Around-Beratung*" und "*Runder Tisch*". Ziel des Programms ist es, das unternehmerische Know-how zu steigern und so die Erfolgsaussichten, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit sowie die Beschäftigungs- und die Anpassungsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen zu erhöhen (BMWi o.J.).
- Zudem unterstützt das BMWi mit GINSEP (German Indian Start-up Exchange Program) und GISEP (German Israeli Start-up Exchange Program) zwei nicht-monetäre Austauschplattformen, um die deutsch-indischen (GINSEP) bzw. deutsch-israelischen (GISEP) Beziehungen im Bereich der Existenzgründung zu stärken. Beide Plattformen wurden durch den Bundesverband Deutsche Start-ups initiiert.
- Darüber hinaus will das BMWi mit der 2017 gestarteten Digital Hub Initiative die Entstehung von spezialisierten digitalen Hubs unterstützen. Diese Hubs sollen vor allem Raum für die Zusammenarbeit von Unternehmen und Gründern schaffen, Kontaktabahnungen für junge Unternehmen auch gegenüber Investoren ermöglichen und generell dabei unterstützen,

innovative Ideen umzusetzen. Die aktuellen und deutschlandweit verteilten zwölf Hubs sind damit vor allem Dienstleister für die Kooperationen. Zudem sollen die zwölf Hubs stärker im Ausland bekannt gemacht werden.

Förderungen durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung

Auf Bundesebene gibt es darüber hinaus verschiedene Unterstützungsangebote seitens des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Sie sind insbesondere auf die Sensibilisierung und Unterstützung von gründungsbereiten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bzw. allgemein auf Ausgründungen aus der Wissenschaft gerichtet. Die insgesamt 28 Initiativen des BMBF zur Unterstützung von Gründungsvorhaben reichen von direkten zuschussbasierten Programmen bis hin zu Angeboten zu Verbesserungen der Rahmenbedingungen für Gründungen. Schwerpunkte vieler Initiativen sind die Verbesserung des Wissens- und Technologietransfers zwischen Wissenschaft und Wirtschaft und die Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen beiden Bereichen, was das Ökosystem für Gründungen erheblich bereichert.

Eine direkte Gründungsförderung durch das BMBF findet sich aktuell in sieben Programmen und Modellansätzen, wobei vor allem die nachfolgend genannten hervorzuheben sind (BMW i o.J.):

- VIP+ – Validierung des technologischen und gesellschaftlichen Innovationspotenzials wissenschaftlicher Forschung,
- KMU-NetC,
- Forschungscampus,
- Unternehmen Region mit InnoProfile-Transfer und Innovative Regionale Wachstumskerne (seit 2001),
- GO-Bio (Gründungsförderung in den Lebenswissenschaften) und Pilotmodelle der Gründungsförderung in den Lebenswissenschaften,
- Gründungsförderung in den Bereichen Energieforschung, Ressourcen und Nachhaltigkeit.

Auch das BMBF fördert einen frühzeitigen Aufbau von Gründungswissen und Unternehmergeist. Über die Finanzierung von *Gründungslehrstühlen* an Hochschulen erfolgt eine nicht unerhebliche Unterstützung der außerschulischen Gründungsbildung (Stifterverband Mai 2014: etwa 100 Gründungslehrstühle, vor allem auch Stiftungslehrstühle; Gründungsthema insgesamt sehr unterschiedlich an den Hochschulen verankert) (BMW i o.J.).

Gleichzeitig leistet das BMBF einen mittelbaren Beitrag, wenn es Forschungsorganisationen und ihre Unterstützungsangebote für Start-ups finanziert. So unterstützt das BMBF *Gründungen aus der Wissenschaft*, in dem es verschiedene Modelle (u.a. Fraunhofer-Zukunftsstiftung und Life Science Inkubator am caesar) und Programme (u.a. Helmholtz Enterprise, FFM - Fraunhofer fördert Management) zur Gründungsförderung seitens der außeruniversitären Forschungseinrichtungen unterstützt (BMW i o.J.).

Förderungen durch weitere Bundesministerien

Neben BMW i und BMBF sind weitere Bundesministerien in der Gründungsförderung aktiv (BMW i o.J.):

- Im Rahmen des Programms mFund des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) finden regelmäßig Start-up-Pitches statt, auf denen bis zu 32 Start-ups ihre Geschäftsideen aus dem Bereich Mobilität vorstellen. Die ausgezeichneten Teams erhalten dabei 10.000 Euro und die Aussicht auf eine weitere Förderung aus dem Programm mFUND des BMVI (BMW i o.J.).
- Das Projekt Green Start-up Investment Alliance (GreenUpInvest) des Bundesministeriums für

Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Laufzeit 2015-2018) soll Gründerinnen und Gründer mit Gründungsideen zu umwelt- und Klimaschutzrelevanten Produkten und Dienstleistungen fördern (BMW i o.J.).

- Das Bundesministerium der Finanzen (BMF) hat am 22.03.2017 einen FinTechRat ins Leben gerufen, der das Ministerium zu Fragen der digitalen Finanztechnologien, insbesondere zu informationstechnologischen Entwicklungen, ihren Potentialen sowie Chancen und Risiken berät (BMW i o.J.).
- Am 25.01.2017 hat das Bundesministerium für Gesundheit (BMG) gemeinsam mit dem Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte ein Innovationsbüro für junge Unternehmen und Forschungseinrichtungen eröffnet. Durch die frühzeitige Beratung soll die Entwicklung neuer Arzneimittel und Medizinprodukte gezielt unterstützt werden (BMW i o.J.).

Förderungen durch die Bundesländer

Überdies setzen die Bundesländer ein vielfältiges Angebot zur Unterstützung von Unternehmensgründungen um. Hier kommt das gesamte übliche Instrumentarium der Förderung (Zuschuss, Darlehen, revolvingende Fonds, Bürgschaften) zum Einsatz (BMW i o.J.).

Im Rahmen einer niedrigschwelligen Zuschussförderung über Innovations- und Gründergutscheine, werden meist externe Beratungsleistungen und die Nutzung von Infrastrukturen bezuschusst. Eine deutliche Dynamik erfährt in letzter Zeit die Darlehensförderung zur Unterstützung von Gründungen und von Wachstumsphasen. Ebenso gewinnen revolvingende Fonds für (Risikokapital-)Beteiligungen erheblich an Bedeutung. Zudem werden über die Bürgschaftsbanken zahlreiche Angebote für Ausfallbürgschaften gemacht. Sie dienen bei fehlenden oder unzureichenden banküblichen Sicherheiten auch in der Wachstumsphase als Ersatz zur Besicherung von Krediten der Finanzierungsinstitute. Mit den maximal bis zu 80 Prozent verbürgten Krediten können Investitionen oder Betriebsmittel finanziert werden. Der Bürgschaftshöchstbetrag liegt bei 1,25 Mio. Euro (BMW i o.J.).

Die Förderung auf Landesebene ist in einem nicht unerheblichen Maße von der Ausrichtung der Mittel der Europäischen Struktur- und Investitionsfonds (ESI) abhängig. In der Umsetzung der Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und Europäischen Sozialfonds (ESF) finden sich zahlreiche Förderinstrumente zur Gründungsunterstützung (EU-Kommission 2017).

Die Abbildung auf den folgenden zwei Seiten stellt einen Überblick über das Instrumentarium der Bundesländer zur Gründungsförderung dar.

	Vorgündungsphase		Wachstumsphase			Bürgschaft/ Garantie
	Zuschuss	Darlehen	Zuschuss	Darlehen	Beteiligung	
BW	<ul style="list-style-type: none"> EXI-Gründungsgutschein 	<ul style="list-style-type: none"> Gründungsfinanzierung (L-Bank/ KfW) MikroCrowd (Crowdfunding-Darlehen/ L-Bank) 	<ul style="list-style-type: none"> Innovationsgutschein A (innovative Gründer, B (umsatznahe FiE) und C (Kreativunternehmen)) Junge Innovatoren – Existenzgründungen aus der Wissenschaft (KIT) 	<ul style="list-style-type: none"> Wachstumsfinanzierung (L-Bank/ KfW) Startfinanzierung 80 	<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene Programme über landeseigenen MBG Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Risikokapitalfonds Seedfonds 	<ul style="list-style-type: none"> Startfinanzierung 80 Ausfallbürgschaften und Garantien der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg und der L-Bank L-EA Garantiefonds
BY	<ul style="list-style-type: none"> Vorgündungscoaching 	<ul style="list-style-type: none"> Startkredit (LFA Bayern) Universalkredit (LFA Bayern) 	<p>Bayarisches Technologieförderungs-Programm (BayTP) (Darlehen und/ oder Zuschuss)</p> <ul style="list-style-type: none"> Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen (Bay IOU) Förderung von Unternehmensneugründungen im Bereich Digitalisierung (Start?Zuschuss) Innovationsgutscheine Validierungsförderung (FLUGGE) 		<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene Programme über landeseigenen BayBG Beteiligungsgesellschaft Bayern Beteiligungskapital für Existenzgründer (LFA Förderbank Bayern) 	<ul style="list-style-type: none"> Ausfallbürgschaften und Garantien der Bürgschaftsbank Bayern Bürgschaften der LFA Förderbank Bayern
BE	<ul style="list-style-type: none"> Coachingleistungen in der Vorgründung Coaching BONUS Potenzialberatungen 	<ul style="list-style-type: none"> Berlin Start KMU-Fonds (Mikrokredite, Darlehen) 	<ul style="list-style-type: none"> Berlin Innovativ Berlin Mittelstand 4.0 KMU-Fonds (Mikrokredite, Darlehen) 	<ul style="list-style-type: none"> Förderung von Forschung, Innovationen und Technologien (Pro FIT) - Frühphasenfinanzierung von Technologieunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Mittelständisches Beteiligungsprogramm der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Berlin-Brandenburg GmbH (MBG) 	<ul style="list-style-type: none"> Ausfallbürgschaften und Garantien der BBB Bürgschaftsbank zu Berlin-Brandenburg Berlin Start
BB	<ul style="list-style-type: none"> Lotsendienste Förderung von Qualifizierungs- und Coachingmaßnahmen bei Existenzgründungen (ESF) Gründung innovativ 	<ul style="list-style-type: none"> Brandenburg-Kredit Gründung 	<ul style="list-style-type: none"> Innovationsfonds des Landes Brandenburg 	<ul style="list-style-type: none"> Frühphasen- und Wachstumsfonds (Nachrangdarlehen; Beteiligung) 		<ul style="list-style-type: none"> Garantien, Bürgschaft ohne Bank und weitere Bürgschaften der Bürgschaftsbank Brandenburg
HB	<ul style="list-style-type: none"> Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen (RKW Bremen) Coaching für Existenzgründerinnen Bremer Förderprogramm für Unternehmensgründungen (BRUT) 	<ul style="list-style-type: none"> BAB-Mikrokredit Bremer Gründerkredit (BGK) 		<ul style="list-style-type: none"> Ergänzungsdarlehen der Bremer Aufbau-Bank 		<ul style="list-style-type: none"> Ausfallbürgschaften der Bürgschaftsbank Bremen Landesbürgschaften
HH	<ul style="list-style-type: none"> H.E.I. Coaching-Programm InnoRampUp 	<ul style="list-style-type: none"> Hamburger Kleinstkreditprogramm Hamburg-Kredit 		<ul style="list-style-type: none"> Initialfonds Hamburg-Kredit 	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligungskapital der BTG Beteiligungsgesellschaft Hamburg mbH Beteiligungskapital für Unternehmensneugründungen BM H Beteiligungsgesellschaft Hessen mbH HessenKapital 	<ul style="list-style-type: none"> Ausfallbürgschaften der Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg
HE	<ul style="list-style-type: none"> Förderberatung Hessen (RKW) 	<ul style="list-style-type: none"> Hessen-Mikro-darlehen 	<ul style="list-style-type: none"> Technologie- und Innovationsberatung Gründungs- und Wachstumsfinanzierung 			<ul style="list-style-type: none"> Bürgschaften und Beteiligungsgarantien der Bürgschaftsbank Hessen
MV	<ul style="list-style-type: none"> Bildungschecks Förderung von Entrepreneurship 	<ul style="list-style-type: none"> Mikrodarlehen für Existenzgründer 	<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene Darlehensprogramme über landeseigenen Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Mecklenburg-Vorpommern mbH (MBMV) 		<ul style="list-style-type: none"> Gründungshilfe für technologieorientierte Unternehmen (GENIUS) Verschiedene Programme über landeseigenen (MBMV) 	

Abbildung 10: Förderangebote der Bundesländer zur Unterstützung von Unternehmensgründung und -wachstum (1 von 2)
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BMWi (o.J.)

	Vorgründungsphase			Wachstumsphase			Bürgerschaft/ Garantie
	Zuschuss	Darlehen	Zuschuss	Darlehen	Beteiligung		
NI	<ul style="list-style-type: none"> Gründerfreundliches Niedersachsen Informations- und Qualifizierungsangebot 	Niedersachsen Gründerkredit	Beteiligungsberatung	<ul style="list-style-type: none"> Mikrodarlehen 	Sonderfonds Niedersachsen	<ul style="list-style-type: none"> Ausfallbürgschaften und Beteiligungsgarantien der Niedersächsischen Bürgerschaftsbank (NBB) 	
NW	<ul style="list-style-type: none"> Beratungsprogramm Wirtschaft NRW Beratungsprogramms IBP 	EFRE NRW - Förderwettbewerb START-UP-Hochschul-Ausgründungen	<ul style="list-style-type: none"> Innovationsgutscheine Bildungsschecks 	<ul style="list-style-type: none"> NRW.BANK Gründungskredit NRW.BANK Universalkredit NRW/EU Mikrodarlehen 	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligungskapital für KMU (Kapitalbeteiligungsgesellschaft NRW GmbH (KBG)) NRW.BANK Seed Fonds Initiative 	<ul style="list-style-type: none"> Bürgschaften und Beteiligungsgarantien der Bürgerschaftsbank Nordrhein-Westfalen und NRW.Bank 	
RP	Beratungsprogramm für Existenzgründer		ISB-Förderung Gründer ab 55. Jahre	NRW SeedCap Digitale Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> Kapitalbeteiligungen (Wagnisfinanzierungsgesellschaft für Technologieförderung in Rheinland-Pfalz mbH (WFT) und der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB)) Innovationsfonds I und II Rheinland-Pfalz 	<ul style="list-style-type: none"> Ausfallbürgschaften und (Beteiligungs-)Garantien der Bürgerschaftsbank Rheinland-Pfalz sowie der Investitions- und Strukturbank RLP 	
SL	<ul style="list-style-type: none"> Beratungsprogramm Förderung von Gründungen aus den saarländischen Hochschulen 		Beratungsprogramm	<ul style="list-style-type: none"> Business Angels Gründerfonds Gründungs- und Wachstumsfinanzierung (GuW) Nachrangdarlehensprogramm Saarland Startkapital-Programm 	<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene Programme über landeseigenen Saarländischen Investitionskreditbank AG (SIKB) 	<ul style="list-style-type: none"> Ausfallbürgschaften und (Beteiligungs-)Garantien der Bürgerschaftsbank Saarland 	
SN	<ul style="list-style-type: none"> Mittelstandsförderung Unternehmensgründungen aus der Wissenschaft (ESF) 			<ul style="list-style-type: none"> Gründungs- und Wachstumsfinanzierung (GuW-Programm) Mikrodarlehen 	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligungen der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Sachsen Technologiegründerfonds Sachsen+ (TGFs+) 	<ul style="list-style-type: none"> Ausfallbürgschaften und (Beteiligungs-)Garantien der Bürgerschaftsbank Sachsen 	
ST	<ul style="list-style-type: none"> ego.Start ego.Gründungstransfer ego.Inkubator ego.Konzept 	<ul style="list-style-type: none"> Beihilfen für Unternehmensneugründungen Gründungsdarlehen Mezzaniedarlehen für innovative Gründungen 	Beratungshilfeprogramm	IB-Zwischenfinanzierung (Sachsen-Anhalt MUT)	<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene Programme über landeseigenen IBG Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH 	<ul style="list-style-type: none"> Ausfallbürgschaften und (Beteiligungs-)Garantien der Bürgerschaftsbank Sachsen-Anhalt 	
SH	Beratung für Existenzgründer			<ul style="list-style-type: none"> Gründung und Nachfrage IB.SH Investitionsdarlehen Wirtschaft IB.SH Mikrokredit IB.SH Starthilfe darlehen Gründungs- und Wachstumsfinanzierung - GuW Thüringen Thüringen-Dynamik Thüringen-Kapital Mikrokredite 	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligungsfonds für KMU Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB SH) Seed- und Start-Up-Fonds II 	<ul style="list-style-type: none"> Ausfallbürgschaften und (Beteiligungs-)Garantien der Bürgerschaftsbank Schleswig-Holstein 	
TH	Beratungsrichtlinie Gründerrichtlinie	<ul style="list-style-type: none"> Gründungs- und Wachstumsfinanzierung - GuW Thüringen 	Thüringen-Invest			<ul style="list-style-type: none"> Ausfallbürgschaften und (Beteiligungs-)Garantien der Bürgerschaftsbank Thüringen 	

Abbildung 11: Förderangebote der Bundesländer zur Unterstützung von Unternehmensgründung und -wachstum (2 von 2)
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BMWi (o.J.)

2.2 Ausrichtung und Leistungen der Unterstützungslandschaft für Start-ups

Die Analyse der Unterstützungslandschaft für Start-ups basiert sowohl auf den Erkenntnissen des Desk Research, insbesondere der je Angebot vorgenommenen Analyse und aus der telefonischen Expertinnen- und Experten-Befragung. Auf dieser Grundlage wird zunächst in Kapitel 2.2.1 die inhaltliche Ausrichtung der deutschen Unterstützungslandschaft dargestellt. Kapitel 2.2.2 umfasst die Ergebnisse der gesamten Bestandsaufnahme. Deskriptiv werden darin sämtliche Instrumente dargestellt und nach Relevanz, Life-Cycle-Orientierung, Technologiefeldorientierung, Schwerpunktbranche, Standorte und Reichweite dargestellt. Soweit möglich, sind Differenzierungen zwischen Anbietertypen herausgearbeitet.

2.2.1 Inhaltliche Ausrichtung der deutschen Unterstützungslandschaft

„Begriffe, wie „support system“ oder „Unterstützungssystem“ sind im Kontext der Entrepreneurship-, Gründungs- und Innovationsforschung bis dato nur wenig und unspezifisch genutzt.“ (Fichter et. al. 2014). Sie stehen zuweilen neben und häufiger synonym zum Fördersystem aus öffentlichen Förderprogrammen und privater Finanzierung von Start-ups.

In dieser Studie wird unter einem **Unterstützungssystem** (oder: Unterstützungslandschaft) die Gesamtheit aller nicht-monetären und hybriden⁵ Angebote (im nachfolgenden Unterstützungsangebote) öffentlicher und privater Anbieter verstanden. Die Unterstützungslandschaft umfasst damit die Bandbreite der Angebote, die junge Unternehmen dabei unterstützen sollen, erfolgreiche Geschäftsmodelle zu entwickeln, bestehende Geschäftsfelder auszubauen bzw. neue zu erschließen sowie Skalierungs- und Wachstumsprozesse zu meistern. Damit grenzt sie sich vom Fördersystem ab, dass die Gesamtheit der privaten und öffentlichen monetären Angebote umfasst.

In Deutschland hat sich in den letzten Jahren eine Unterstützungslandschaft aus verschiedenen Akteuren, die für die Ausgestaltung ihrer Maßnahmen verschiedene Angebote entwickeln und umsetzen, stark ausgeprägt, wobei das Instrumentarium stetig ausdifferenzierter wurde. Aktuell lassen sich folgende Formen von Unterstützungsinstrumenten finden (siehe dazu auch 2.2.2):

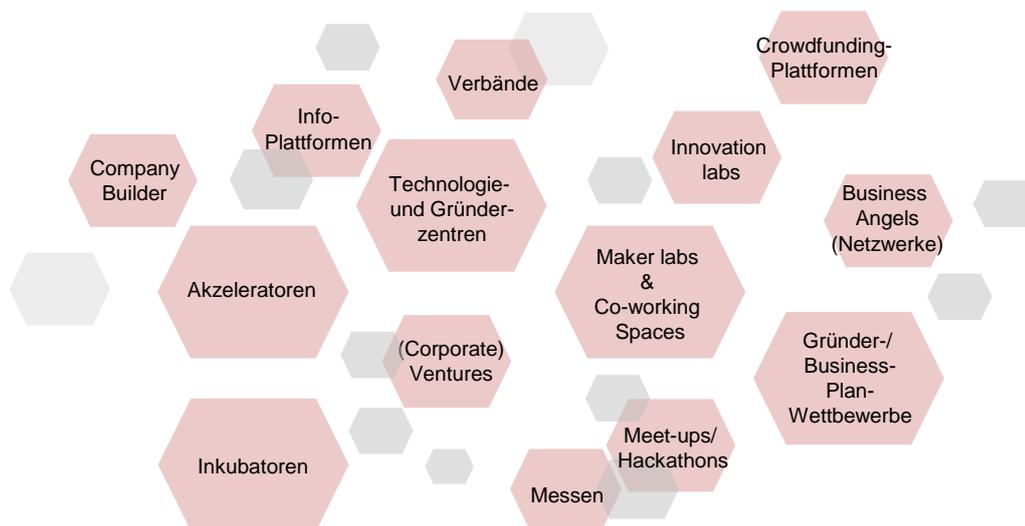


Abbildung 12: Instrumente der Unterstützungslandschaft für Start-ups in Deutschland

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen dieser Studie

Teilweise bauen die Instrumente aufeinander auf und ergänzen sich in Bezug auf die Bedarfssituation der Start-ups. Das Angebot (Programme, Maßnahmen, Initiativen, Aktivitäten oder Strukturen) ist typischerweise durch folgende Merkmale gekennzeichnet (Miller/ Bound 2011):

⁵ Hybride Unterstützungsangebote sind solche, die nicht-monetäre Leistungen beinhalten aber gleichzeitig auch klassische monetäre Bestandteile besitzen.

- an Start-ups in den ersten Entwicklungsphasen gerichtet,
- direkter Leistungsaustausch zwischen Anbietern und Start-ups,
- Angebote sind durch die Start-ups nicht veränderlich, aber unmittelbar nutzbar,
- Angebot steht grundsätzlich jedem offen; allerdings bestehen, insbesondere im Falle von Inkubatoren und Akzeleratoren, oft Selektionsverfahren, um eine Auswahl aus sich bewerbenden Start-ups vornehmen zu können,
- Der Fokus der Unterstützung liegt auf Kooperationen und Zusammenarbeiten – zwischen Mentoren und Start-ups, Start-ups und Start-ups sowie Start-ups und etablierten Unternehmen – zur Beschleunigung der Gründungs- und Unternehmensentwicklung,
- Häufig ist die Unterstützung zeitlich klar begrenzt.

Die Bestandsaufnahme und die telefonische Expertinnen- und Experten-Befragung im Rahmen dieser Studie zeigte, dass in den letzten Jahren eine sehr große Vielzahl neuer Angebote entstanden sind und bestehende Angebote ihren Zuschnitt erweitert oder verändert haben. Diese Entwicklungen führen einerseits zur Ausweitung des Angebots und einer weiteren Differenzierung der Instrumente. Andererseits erschwert die neue Vielfalt der Unterstützungslandschaft auch den kompetenten Umgang mit den einzelnen Angeboten. Bisher besteht kein einheitliches Verständnis über die genauen Adressaten, Akteure und Ziele der Angebote sowie Instrumente.

Eine zentrale Dimension von Start-up-Unterstützungsangeboten bilden die drei Haupt-Entwicklungsphasen des Gründungsprozesses: die Vor-Gründungsphase (Seed Stage), die Frühphase (Start-up Stage) und die Wachstumsphase (Growth Stage). Zur Einordnung der Start-ups nach ihrer Entwicklung wurde folgende Abgrenzung der Phasen vorgenommen:

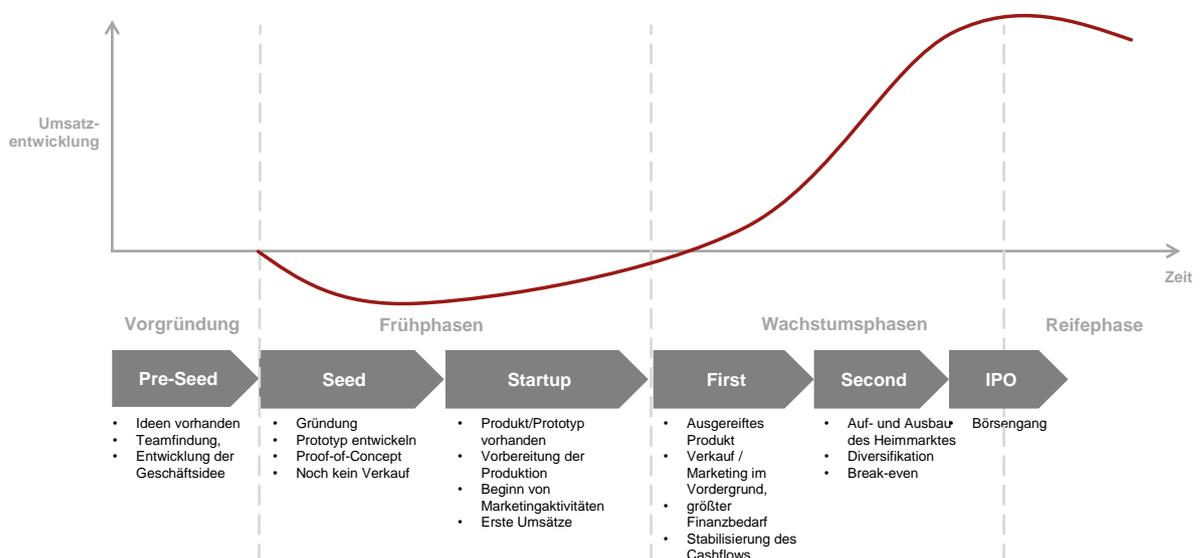


Abbildung 13: Umsatzentwicklung in den zentralen Entwicklungsphasen von Start-ups im Zeitverlauf

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Miller/ Bound 2011, ZEW, 2016

Entlang des Life-cycle differenzieren sich die Unterstützungsangebote. Abbildung 14 ergänzt die genannten Entwicklungsphasen um die spezifischen Aufgaben und Herausforderungen, denen sich die Start-ups jeweils stellen müssen (Miller/ Bound 2011). Jede der benannten Entwicklungsphasen weist sehr spezifische Beratungs- und Unterstützungsbedarfe auf, die sich idealerweise in den darauf ausgerichteten Angeboten wiederfinden sollten. Die Finanzierung ist über alle Phasen hinweg eine zentrale Aufgabe.

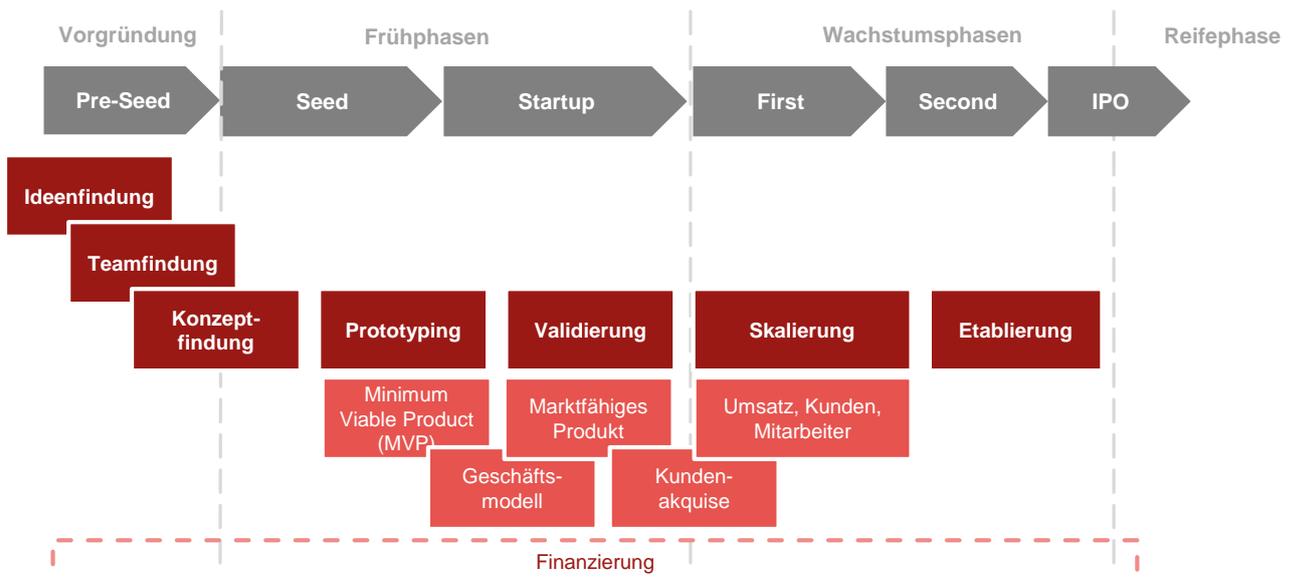


Abbildung 14: Spezifische Aufgaben und Herausforderungen zentralen Entwicklungsphasen

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Der institutionelle Hintergrund von Unterstützungsangeboten hat zudem einen prägenden Einfluss auf die damit verbundenen Ziele. Prinzipiell eignet sich die Systematisierung nach privaten und öffentlichen Anbietern als grundlegendes Unterscheidungsmerkmal:

- „Corporate-Anbieter“: Meist große, private Unternehmen mit Investitions-/Innovationsinteresse an Start-ups (z. B. Siemens Akzelerator, TriumphAdler Zukunftsfabrik)
- „Non-Corporate-Anbieter“: Private professionelle Anbieterunternehmen (z. B. Plug&play, Start-up-Autobahn, F-Lane Akzelerator)
- „Öffentliche Anbieter“: Wirtschaftsförderungen, Kommunen, Wissenschaft etc. (z. B. TGZ, MPI Inkubator, German Akzelerator)
- „Sonstige Anbieter“: Kammern, Verbände und sonstige Akteure (z. B. Ruhr Gründer, Deutscher Gründerpreis [ZDF, Porsche etc.])

Zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlichen Anbietern lassen sich grundsätzlich starke Unterschiede feststellen, die auch später in der Analyse vertieft betrachtet werden. Außerdem muss innerhalb der privatwirtschaftlichen Angebote noch einmal dahingehend differenziert werden, ob ihre Betreiber etablierte Unternehmen sind („Corporate“), die von einer Unterstützung selbst profitieren wollen, oder aber eigens gegründete Anbieterunternehmen („unabhängig“) sind, deren Geschäftsmodelle auf der Unterstützung von Start-ups basieren. Während es im ersten Fall vor allem um das Ziel geht, Geschäftsfelder auszuweiten, Zugang zu Innovationen zu erhalten oder Kapitalanlagemöglichkeiten zu finden, liegt das Ziel der zuletzt genannten darin, durch die Unterstützung von Start-ups eigenen Umsatz zu generieren – sei es durch Sponsorships, Dienstleistungsaufträge oder die Beteiligung an unterstützten Start-ups.

Öffentliche Anbieter orientieren sich tendenziell an übergreifenden wirtschaftspolitischen Interessen:

- Schaffung neuer Arbeitsplätze,
- Stärkung regionaler Entwicklung,
- strategische Entwicklung spezifischer Technologiefelder,
- gezielte Förderung sozial-ökologischer Themen durch junge Unternehmen und
- Schließung bestehender Angebotslücken.

Darüber hinaus lassen sich die Funktionalitäten der verschiedenen Angebote auf zwei Bezugsebenen

verorten. Die primäre Bezugsebene bilden Start-ups mit ihrem Unterstützungsbedarf, die zweite Ebene stellt das übergreifende Start-up-Ökosystem dar. Die nachfolgende Abbildung ordnet diesen Bezugsebenen die wesentlichen Funktionen der Unterstützungsangebote zu.

Mit Blick auf die Bezugsebene der einzelnen Start-ups zeigt sich eine große funktionale Bandbreite des Unterstützungssystems. Dabei gibt es zwischen den Interessenlagen der Anbieter und Nutzer eine hohe Kohärenz. Wenn die einzelnen Angebote ihre Funktion optimal erfüllen, ist dies für beide Seiten von Vorteil. Die in der Abbildung dargestellten Funktionen lassen sich durch konkrete inhaltliche Zuschnitte näher ausgestalten. So können bspw. Qualifizierungs- und Coaching-Angebote ganz unterschiedliche Themenbereiche behandeln. Gleiches gilt für themenspezifische Beratungen, die neben Rechtsfragen z. B. auch auf Exit-Strategien ausgerichtet sein können.

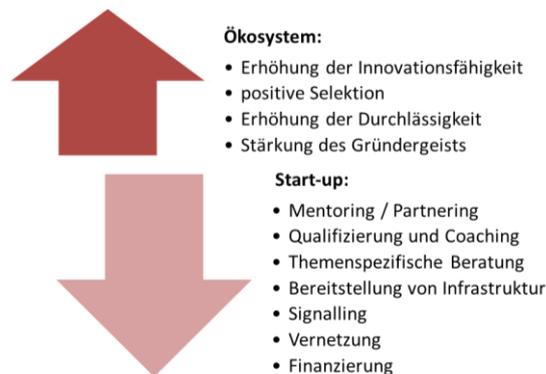


Abbildung 15: Funktionalitäten und Bezugsebenen zwischen Unterstützungsangeboten und Start-ups

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Im Hinblick auf das Ökosystem ist die Verbesserung regionaler, mitunter auch nationaler Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Start-ups von wesentlicher Bedeutung. Da dies übergreifende wirtschaftspolitische Interessenlagen widerspiegelt, werden ihre Funktionen in der Regel über öffentliche Instrumente adressiert. Eine Ausnahme bildet der Aspekt der positiven Selektion. Hier tragen international renommierte Anbieter von Unterstützungsangeboten oder einflussreiche Unternehmen durch ihre Angebote dazu bei, dass sich das Ansehen des gesamten Ökosystems verbessert (Miller/ Bound 2011).

2.2.2 Instrumente der Unterstützungslandschaft für Start-ups in Deutschland

Entlang der vorgenommenen Definitionen, Kategorisierungen und Systematisierungen zeigt die Analyse, dass die deutsche Unterstützungslandschaft für Start-ups sehr vielfältig und umfassend ist. Sie zeichnet sich durch eine große Entwicklungsdynamik aus. Beinahe monatlich entstehen neue Unterstützungsangebote. Der Fokus der Untersuchung liegt auf Instrumenten zur Unterstützung von Start-ups, die keine Förderinstrumente sind.

Die Erhebung der Instrumente erfolgte auf Basis der Internet- und Literaturrecherche im Desk Research (siehe dazu Kapitel 1.2). Außerdem wurden Hinweise aus der Experten- und Online-Start-up-Befragung berücksichtigt. Die identifizierten Anbieter und ihre Angebote wurden nach Instrument gruppiert und entlang der Anbieterebene, möglicher Partnerschaftsstrukturen, identifizierbarer Finanzierungsstrukturen, ihrer Ausrichtung auf Technologiefelder, Branchen und Life-Cycle-Phase sowie hinsichtlich der jeweiligen Zielstellung, eingeforderter Gegenleistung und Motivation sowie Reichweite des Angebots systematisiert. Zudem wurde je Angebot Adresse und Ansprechpartner erhoben.

Zum aktuellen Stand konnte diese Studie für Deutschland **1.132 Unterstützungsangebote für Start-ups** erfassen:

- Zum Stand der Studie ließen sich **56 aktive Inkubatoren** und **121 aktive Akzeleratoren** und für Start-ups in Deutschland identifizieren.
- Daneben bestehen, häufig auf regionaler Ebene, **309 Technologie- und Gründerzentren**.
- In gut jeder größeren deutschen Stadt lassen sich aktuell **33 Makerlabs** und **132 Coworking-Spaces** finden.
- Hinzu kommen **141 Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe** des Bundes, der Länder und anderer Akteure.

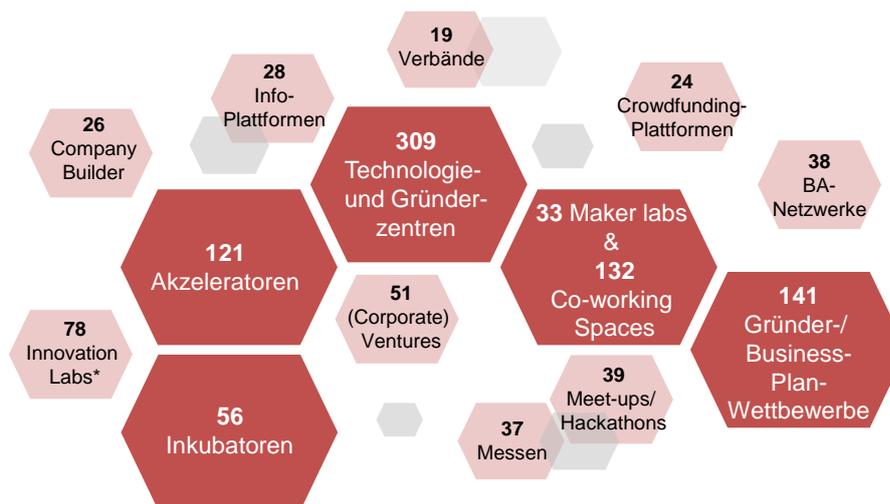


Abbildung 16: Instrumente (mit Anzahl) der deutschen Unterstützungslandschaft von Start-ups

Quelle: eigene Darstellung iit. Hinweis: dunkelrot hervorgehoben: Instrumente im Fokus dieser Studie; *nicht analysiert, Stand: 30.11.2017

- Relativ neue Angebote – jedoch mit stark wachsender Zahl und Bedeutung – sind **Company Builder (26)**. Häufig an Beteiligungs- und Risikokapitalgeber geknüpft, unterstützen sie Start-ups beim Aufbau von betriebswirtschaftlicher Kompetenz, durch Erfahrungen sowie Netzwerke.
- In den letzten Jahren konnte parallel eine stark wachsende Zunahme der Zahl von **Business Angels-Netzwerken (38)** – mit etwa 7.500 Business Angels⁶ – identifiziert werden, die Start-ups nicht nur finanziell, sondern auch immateriell oder mit dem Betrieb von Inkubatoren, Akzeleratoren sowie Makerlabs unterstützen.
- Zudem erweitern **Crowdfunding-Plattformen für Start-ups (24)** nicht nur die Finanzierungsmöglichkeiten von Start-ups, sondern forcieren auch Kooperationen.
- Austauschformate und Möglichkeiten zum Matchmaking bieten momentan **39 aktive Meetups und Hackathons** sowie **37 auf Start-ups ausgerichtete Messen und Konferenzformate**.
- Informationen zu möglichen Unterstützungsleistungen, Förderangeboten und Entwicklungen in der Start-up-Szene bieten überdies **28 einschlägige Online-Informations-Plattformen**.
- Daneben stehen weitere Anbieter, wie etwa **Corporate Ventures** und **Venture Capital-Gesellschaften (51)**, die neben Finanzierungen natürlich auch Beratungen für Start-ups in die Zusammenarbeit einbringen.
- Weiterhin bestehen rund **78 Innovation labs** von etablierten Unternehmen, um die

⁶ Das Business Angels Netzwerk Deutschland geht von 7.500 aktiven Business Angels in Deutschland aus, die jährlich ca. 650 Mio. Euro investieren. Hiervon sind ca. 1.400 Business Angels in Netzwerken organisiert, die den Investoren beratend zur Seite stehen Siehe dazu weiterführend: <http://www.business-angels.de/wp-content/uploads/2013/10/BA-Facts-and-Background.pdf>

Zusammenarbeit mit Start-ups auf- und auszubauen.

- Auch sind **Verbände (20)** aktiv in der Start-up-Unterstützung.⁷

Die im Folgenden dargestellten Befunde basieren auf den Ergebnissen der Bestandsaufnahme, sie sind damit Ergebnisse des Desk Research. Werden davon abweichend erhobene Informationen berücksichtigt, sind diese entsprechend zitiert bzw. gekennzeichnet. Wie im methodischen Vorgehen (Kapitel 1.2) aufgezeigt, wurde vor dem Hintergrund der großen Zahl von Angeboten eine Fokussierung auf

- Inkubatoren (Kapitel 2.2.2.1),
- Akzeleratoren (Kapitel 2.2.2.2),
- Technologie- und Gründerzentren (Kapitel 2.2.2.3),
- Makerlabs und Coworking-Spaces (Kapitel 2.2.2.4) sowie
- Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe (Kapitel 2.2.2.5)

vorgenommen, die eine vertiefende Analyse dieser Instrumente entlang ihrer Bedarfsadressierung, ihrer inhaltlichen und konzeptionellen Ausrichtung, der Betreiberstruktur, den Unterschieden in den Motivlagen der Betreiber sowie deren Verteilung erlaubt. Zudem enthält jede dieser Instrumenten-Darstellungen eine Aufbereitung der jeweiligen Wirkungslogik des Instruments als Unterstützungsangebot für Start-ups. Diese Logiken zeigen ausgehend von der Bedarfsebene der Start-ups, durch welche Maßnahmen das jeweilige Instrument seinen Beitrag zur Bedarfsadressierung leistet. Auch ist nach jedem Kapitel ein Steckbrief je Instrument aufbereitet, der jeweils in Kürze die zentralen bzw. typischen Merkmale aufführt. Zudem finden sich in den Kapiteln Praxisbeispiele für die jeweiligen Instrumente.

Weitere Instrumente (Company Builder, Business Angels-Netzwerke, Crowdfunding-Plattformen, Meetups, Hackathons, Messen und Informations-Plattformen) werden überblicksartig in Kapitel 2.2.2.6 vorgestellt.

Corporate-Ventures und VC-Gesellschaften werden aufgrund ihrer überwiegenden Ausrichtung auf Finanzierung aus der Analyse ausgeklammert. Darüber hinaus wurden Verbände als Anbieter nur insoweit ausgeklammert, wie sich ihre Angebote nicht unter den vertieft analysierten Instrumenten (Informationsplattformen, Coworking-Spaces, Inkubatoren) wiederfinden. Da Innovation labs eine Art Mischform aus Akzeleratoren, Inkubatoren, Coworking-Spaces sowie Makerlabs darstellen, werden auch sie nicht vertieft analysiert. Sie sind aber Ausweis eines zentralen Trendbündels in der deutschen Unterstützungslandschaft und werden in Kapitel 4.1.3 vertieft diskutiert.

2.2.2.1 Inkubatoren

Unter **Inkubatoren (auch „Brutkasten“)** versteht man privatwirtschaftliche oder öffentliche Initiativen, die Leistungen für Gründer anbieten, die sich mit ihrer Gründungsidee noch in einem sehr frühen Stadium befinden. Sie haben daher oftmals noch kein Team und nur eine grobe Geschäftsidee. Die Aufgabe eines Inkubators ist es, die Teilnehmer zu erfolgreichen Gründern auszubilden. Während des Programmes stehen daher die Entwicklung einer Geschäftsidee, eines Prototypen sowie die Bildung eines Teams und der Entwurf des Geschäftsmodells im Zentrum. Die Gründung der Start-ups erfolgt oftmals erst während oder nach dem Absolvieren des Programmes. Bestätigt sich das vermutete Potenzial nicht, können Gründerteams ihre Geschäftsidee zu einem frühen Zeitpunkt überdenken und vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse anpassen.

In der Unterstützungslandschaft für Start-ups bilden Inkubatoren ein Instrument von wachsender

⁷ Corporate-Ventures und VC-Gesellschaften, Innovation Units und Verbände wurden aus der Analyse (weitgehend) ausgeklammert.

Relevanz, deren Verbreitung und Ausdifferenzierung in den letzten Jahren in Deutschland deutlich angestiegen ist. Aktuell lassen sich **56 Inkubatoren** identifizieren, die sich klar als solche verstehen und Leistungen gegenüber Start-ups, insbesondere in sehr frühen Life Cycle-Phasen erbringen. Aber die Abgrenzung von Inkubatoren zu anderen Angeboten in der Unterstützungslandschaft ist nicht immer eindeutig. Denn auch Technologie- und Gründerzentren integrieren nicht selten Elemente und Funktionen der Inkubatoren. Einige Inkubatoren - und Akzeleratoren - sind aus Technologie- und Gründerzentren hervorgegangen.

Die hier vorgestellten Befunde basieren auf der umfangreichen Bestandsaufnahme von Unterstützungsangeboten für Start-ups in Deutschland im Rahmen dieser Studie (siehe dazu Kapitel 1.2). Entlang der hier verwendeten Definition von Inkubatoren sind all jene Angebote berücksichtigt, die Start-ups also nicht nur mit Räumlichkeiten und minimaler Finanzierung, sondern auch direkt mit Humankapital und Kompetenzen unterstützen und so vielversprechende Gründungsideen prototypisch weiterentwickeln und adäquate Geschäftsmodelle spezifizieren wollen. Dafür begleitet das Inkubator-Unternehmen das Projekt über einen längeren Zeitraum und erhält – teilweise – entsprechend höhere Anteile als bspw. ein Akzelerator.

Die folgende Grafik illustriert die sich aus der Definition ergebende Wirkungslogik eines Inkubators für Start-ups in Deutschland.

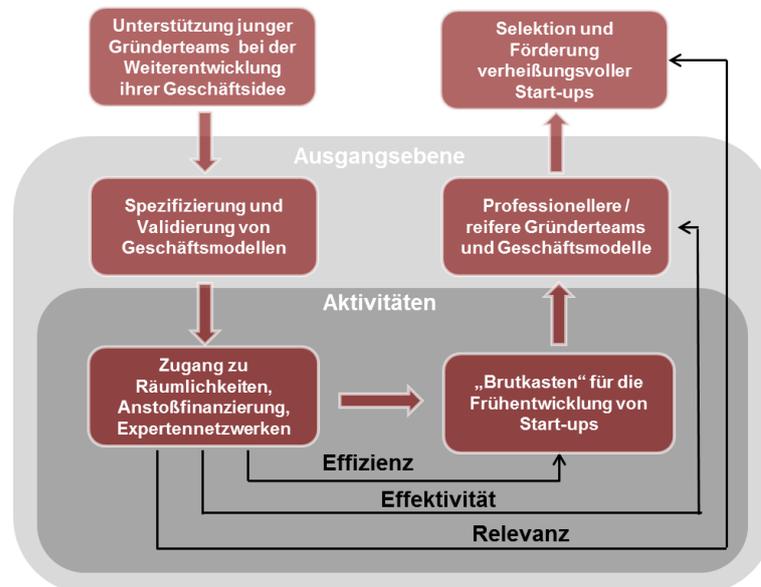


Abbildung 17: Wirkungslogik Inkubatoren

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Mit dem Ziel, junge Gründerteams bei der Ausprägung ihrer Geschäftsidee zu unterstützen, sorgen Inkubatoren dafür, dass die Geschäftsmodelle immer weiter spezifiziert und validiert werden. Hierfür werden neben Expertise und Infrastruktur auch Finanzierungen bereitgestellt. Inkubatoren werden damit zum Brutkasten in der frühen Entwicklung der Unternehmen und leisten einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung der Gründer bzw. Gründerteams. Gesamtwirtschaftlich schafft dies einen positiven Selektionseffekt, da die Erfolgsaussichten solcher Start-ups sich verbessern.

Anbieterstruktur

Private Unternehmen sind die führenden Anbieter von Inkubatoren in Deutschland. Dabei handelt es sich überwiegend um Unternehmen, die Start-ups mit einem engen Bezug zum jeweils eigenen Technologie- und Anwendungsfeld sowie Zielmarkt unterstützen. Des Weiteren sind es vor allem die deutschen Forschungsorganisationen, wie die Fraunhofer Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Leibniz-Gesellschaft und Max-Planck-Gesellschaft, die Inkubatoren vor allem für gründungsinteressierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler anbieten und darüber hinaus Inkubatoren zur

Validierung und Prüfung von Verwertungsoptionen für die in den Instituten erbrachten Forschungsergebnisse nutzen. Ähnlich aktiv sind auch die Hochschulen. Allen voran sind hierbei Initiativen zu nennen wie UnternehmerTUM, dem Zentrum für Innovation und Gründung an der TU München, die gezielt Ausgründungen aus den Universitäten unterstützen. Weit seltener lassen sich Inkubatoren auf Seiten der Bundesländer sowie der Kommunen finden.

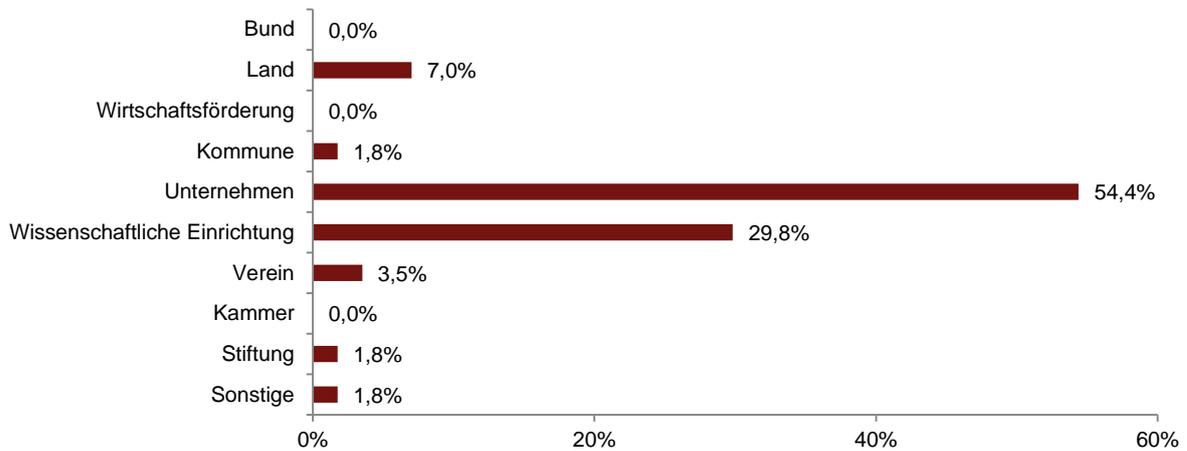


Abbildung 18: Inkubatoren, Verteilung der identifizierten Anbieter nach ihrem jeweiligen institutionellen Hintergrund (n=56)
Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Daneben wächst die Zahl der Inkubatoren, die in Kooperationen von Unternehmen (wie bei dem in der folgenden Box beschriebenen Praxisbeispiel) sowie von Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen betrieben werden.

Praxisbeispiel // **STARTPLATZ**

Der in Köln und Düsseldorf ansässige und sich auf diese Region konzentrierende Inkubator STARTPLATZ bietet Start-ups sowohl Leistungen als Inkubator und ist zugleich Coworking-Space. Zur Teilnahme am Inkubatorprogramm werden dreimonatige Gründerstipendien – teils mit etablierten Unternehmen als Partner – ausgeschrieben. Diese umfassen auch einen Arbeitsplatz im Coworking-Space und die Teilnahme am Workshop-Programm von Startplatz.

Die Unterstützung ist rein materiell – eine Finanzierung des Start-ups über Startplatz ist nicht möglich. Dafür werden auch keine Gegenleistungen gefordert.

Rund 110 Start-ups wurden bereits und werden aktuell durch Startplatz unterstützt.

→ [Startplatz](http://www.startplatz.de/warum-startplatz/)

Quelle: <http://www.startplatz.de/warum-startplatz/>

Life-Cycle-Orientierung

Typischerweise unterstützen Inkubatoren Start-ups in den Phasen der Planung und Gründung. Dabei werden jedoch vorab durchaus Fristen gesetzt, in denen Start-ups die Inkubatoren durchlaufen müssen. Einige Programme orientieren sich aber auch an der spezifischen Entwicklungsgeschwindigkeit und dem Unterstützungsbedarf der Start-ups und laufen daher in einigen Fällen bis hin zum ersten Umsatz als marktfähiges Unternehmen.

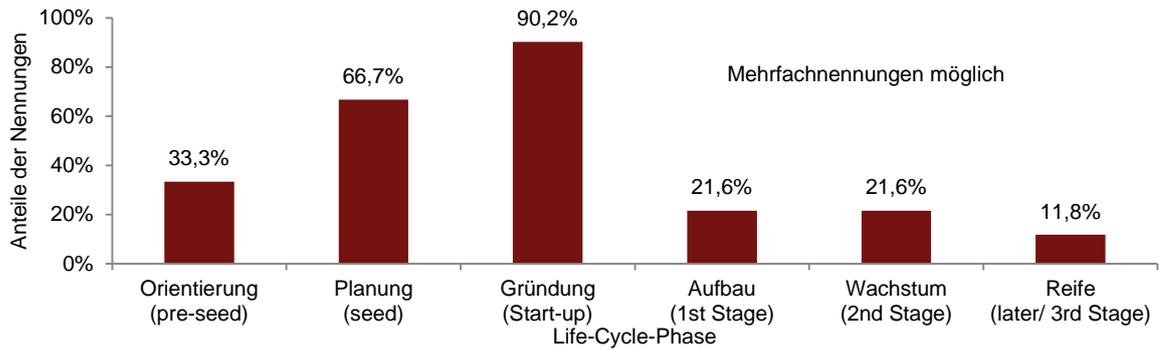


Abbildung 19: Inkubatoren, Anteile der Nennungen der identifizierten Angebote nach der Ausrichtung der jeweiligen Unterstützungsleistung entlang des Life-Cycle von Start-ups (n=56)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Zwischen den Life-Cycle-Phasen bestehen leichte Unterschiede zwischen den Aktivitäten der Anbieter:

- **Private Anbieter** sind in allen Phasen stark präsent, orientieren sich aber tendenziell auf etwas spätere Phasen, um das eigene Risiko zu minimieren. Dass auch die Pre-Seed-Phase weithin interessant ist, lässt sich einerseits auf die dort eher geringen Ausfallrisiken zurückführen, andererseits aber darauf, hoch erfolgsversprechende Start-ups bereits sehr frühzeitig an sich binden zu können.
- **Öffentlich betriebene Inkubatoren** sind besonders früh aktiv, während die Aktivität in späteren Phasen abnimmt. Damit schließen sie mögliche Lücken, die sich gegenüber privaten Inkubatoren (eher späterer Orientierung) ergeben könnten.
- Bei Inkubatoren **außeruniversitärer Forschungseinrichtungen** ergibt sich kein eindeutiges Bild. Hier positionieren sich viele in sehr frühen Stadien, während eine große Gruppe auch in der Aufbau-Phase aktiv ist.
- **Hochschul-Inkubatoren** sind vor allem in den Seed- und Start-up-Phasen aktiv.

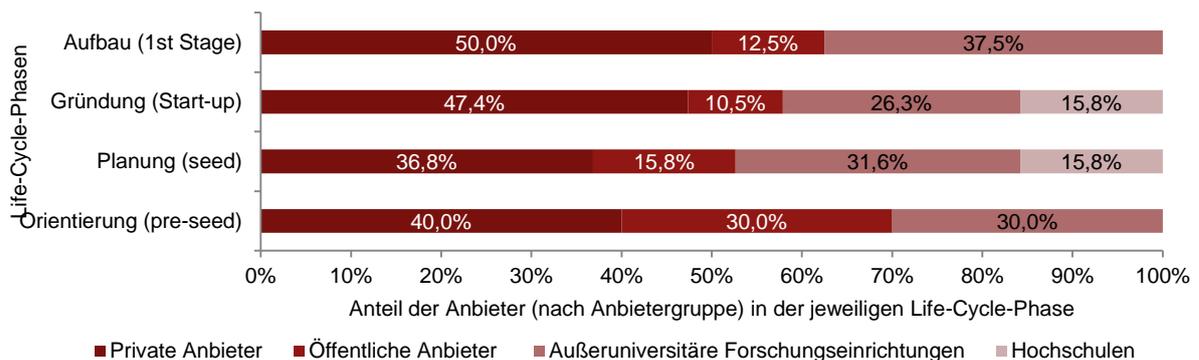


Abbildung 20: Inkubatoren, Verteilung der Anbieter (typengruppiert) nach der Ausrichtung ihres jeweiligen Angebots entlang des Life-Cycle von Start-ups (n=56)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research.

Angebotsbestandteile

Im Angebotsportfolio deutscher Inkubatoren überwiegen Vernetzungsangebote und Angebote zur Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kompetenzen sowie Coaching- und Mentoring-Angebote. Ein inhaltlicher Fokus liegt auf der Finanzierungsberatung, aber auch auf der Unterstützung bei der Investorensuche und Anbahnung von VC. Aufgrund der frühen Entwicklungsstadien der von ihnen betreuten Start-ups sind die (Weiter-)Entwicklung von Geschäftsmodellen sowie die technische und fachliche Beratung zur Validierung von technologischen Ideen elementare Unterstützungsangebote

der Inkubatoren. Im Regelfall halten Inkubatoren in Deutschland ebenfalls technische Infrastrukturen, also Anlagen vor, die durch die Start-ups vor Ort genutzt werden können.

Die folgende Abbildung zeigt, wie sich die Bestandteile der Angebotsportfolien nach Anbietergruppen verteilen. So werden Vertriebskanäle –naturgemäß – nur durch private Anbieter bereitgestellt, während etwa Unterstützung von Validierung und Verwertung nur in Inkubatoren in außeruniversitären und Hochschuleinrichtungen angeboten werden.

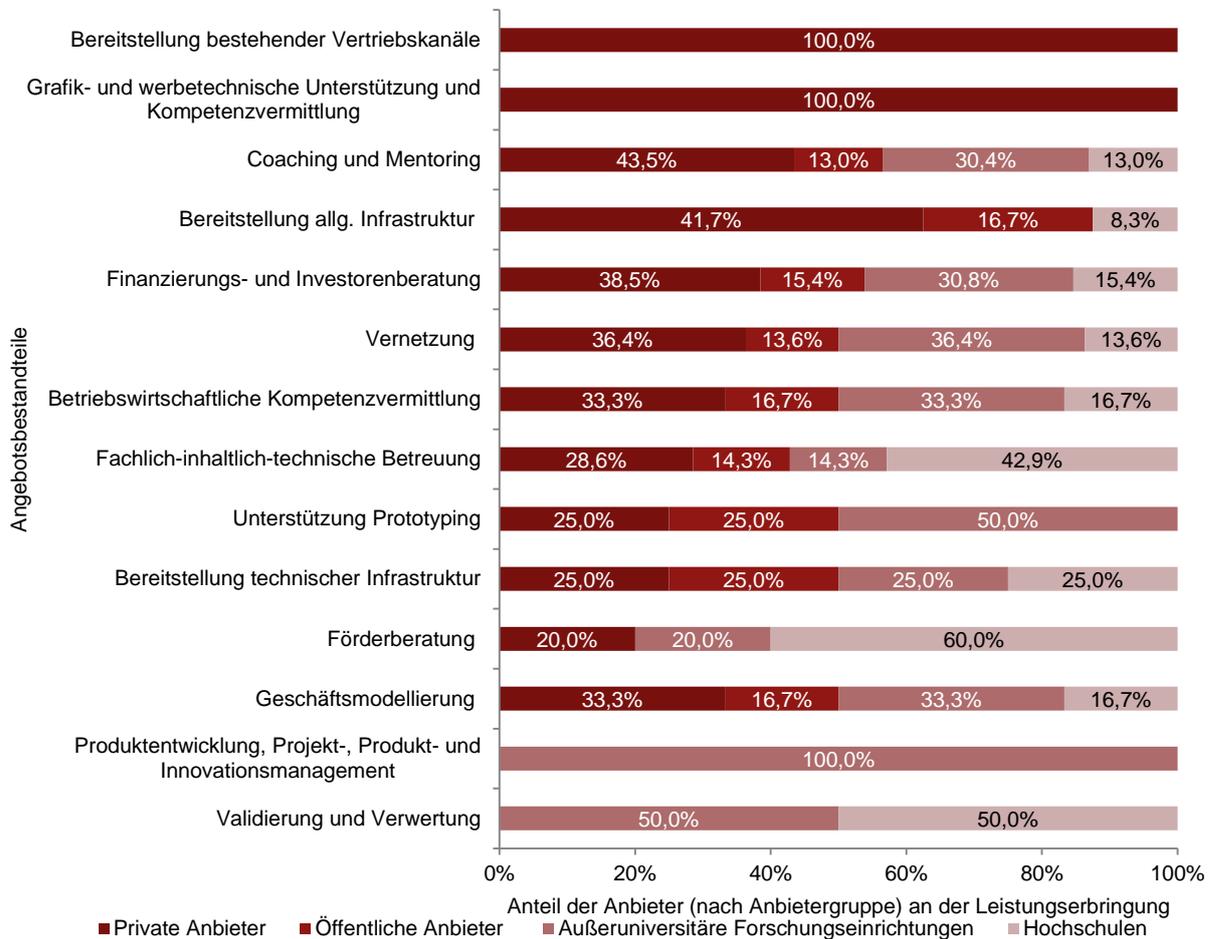


Abbildung 21: Inkubatoren, Verteilung der Angebotsbestandteile nach den identifizierten Anbietern (typengruppiert) (n=56)
Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Differenziert nach Anbietertypen zeigt sich, dass

- **Inkubatoren privater Anbieter** das breiteste Angebotsportfolio besitzen. Sie sind im gesamten Inkubatoren-Segment jene, die als einzige Vertriebskanäle für Start-ups bereitstellen können oder die werbetechnische Unterstützung bieten. Hierdurch besitzen sie eine klaren „Wettbewerbsvorteil“ gegenüber sonstigen Anbietern. Zudem sind sie die stärksten Anbieter von Coaching und Mentoring-Leistungen sowie von Infrastrukturangeboten. Auch in der Finanzierungs- und Investorenberatung sowie in der Vernetzung sind die privaten Anbieter am stärksten vertreten.
- **Öffentlich betriebene Inkubatoren** unterstützen insbesondere durch Bereitstellung von Infrastruktur und durch Beratungen zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. Ebenso sind sie bei der Investoren- und Finanzierungs- sowie in der Förderberatung aktiv.
- **Inkubatoren außeruniversitärer Einrichtungen** sind besonders dann interessant für Start-ups, wenn neben dem allgemein betriebswirtschaftlichen auch ein Bedarf nach einer Unterstützung in der Validierung von innovativen Ideen sowie für Prototyping besteht. Hier

stellen sich die Inkubatoren von außeruniversitären Forschungseinrichtungen stark in den Kontrast zu privaten Anbietern.

- Ähnlich gilt dies auch für die **Hochschulen**, die ebenfalls bei der Validierung und Verwertung von innovativen Ideen unterstützen, fachlich-technisch betreuen, zur Förderung beraten und die geeignete Infrastruktur bereitstellen.

Ziele und geforderte Gegenleistungen

Die meisten Inkubatoren verfolgen die Stärkung der Entwicklung der Start-ups, indem sie die Innovationsfähigkeit stärken und Finanzierungshemmnisse abbauen. Darüber hinaus stehen auch hier Zusatzverwertungsmöglichkeiten für die Unternehmen, die Inkubatoren betreiben, im Fokus, insbesondere, wenn eigene Technologien über spezifisch vorangetriebene Ausgründungen in Start-ups umgesetzt werden können (siehe Abbildung 22).



Abbildung 22: Inkubatoren, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistung geknüpften Ziele der identifizierten Anbieter (n=56)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Als Gegenleistungen erwarten die Inkubatoren zumeist Vernetzungsmöglichkeiten mit den unterstützten Start-ups, um die eigene Innovations- und Entwicklungsdynamik sicherzustellen. Daran knüpft sich oft die Erwartung, Zusatzverwertungsmöglichkeiten zu schaffen und eine Technologieverwertung über Ausgründungen zu erreichen (siehe folgende Abbildung).

Während sich in den Zielen kaum Unterschiede zwischen den Anbietern zeigen, stellen sich solche indes bei den erwarteten Gegenleistungen eher dar. So werden von privaten Anbietern überwiegend Beteiligungsmöglichkeiten an Start-ups erwartet, wenn die Start-ups eine Unterstützungsleistung (mit Kapitalbereitstellung) in Anspruch nahmen.

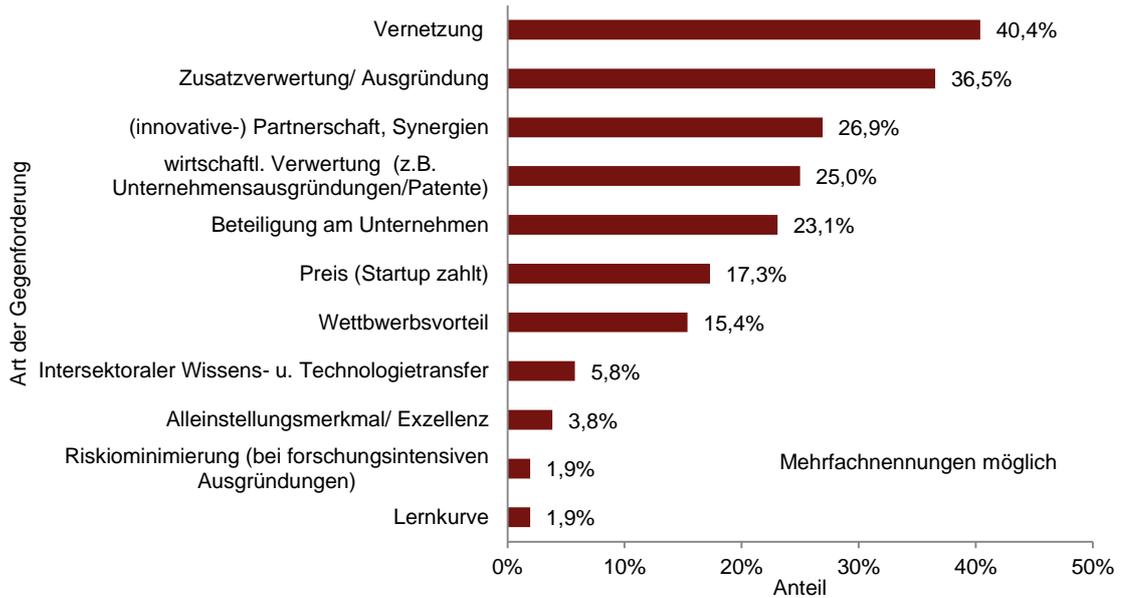


Abbildung 23: Inkubatoren, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistungen geknüpften Gegenforderungen der identifizierten Anbieter (n=56)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Auch Hochschulinkubatoren erwarten teilweise Beteiligungen im Gegenzug für eine Kapitalbereitstellung. Außeruniversitäre und öffentliche Inkubatoren verzichten weitgehend auf eine Forderung, sich am Start-up beteiligen zu können. An innovativen Partnerschaften sind dagegen sowohl private Anbieter als auch Inkubatoren außeruniversitärer Forschungseinrichtungen sehr interessiert.

Technologie- und Anwendungsfeldfokus

Inkubatoren fokussieren - wie die folgende Abbildung zeigt - vor allem auf die Unterstützung von neuen und digitalen Technologien. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf Ausgründungen aus der Wissenschaft, was vor allem auch auf die relativ hohe Zahl der Anbieter von Inkubatoren aus der Wissenschaft, speziell auf das Angebot der Forschungsorganisationen zurückzuführen ist.

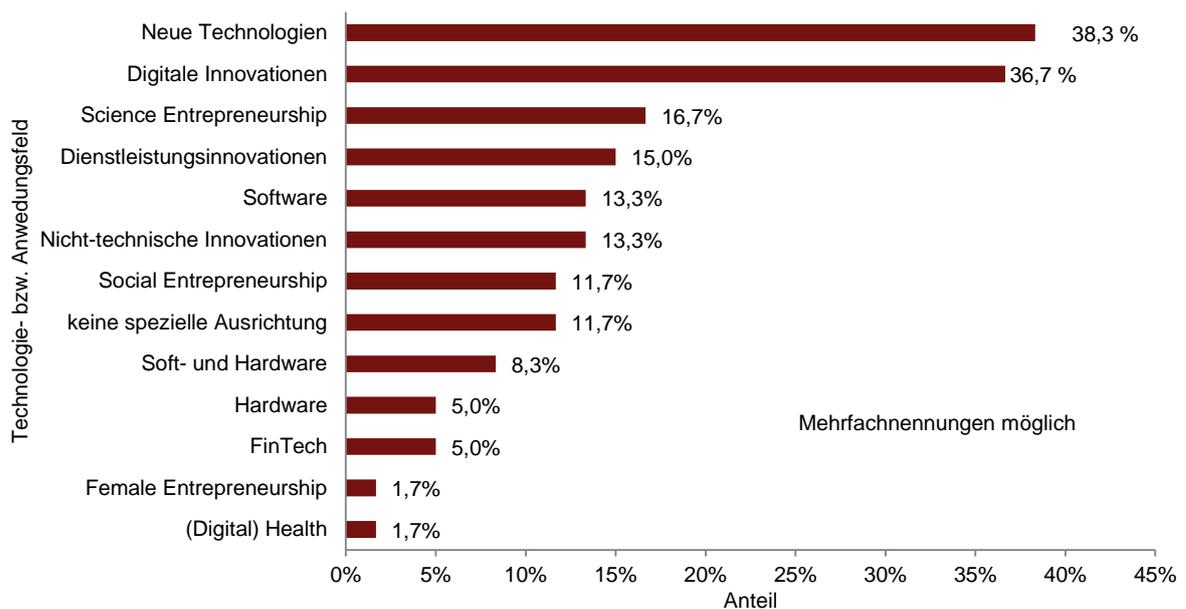


Abbildung 24: Inkubatoren, Anteile der Nennungen nach der Orientierung der identifizierten Angebote auf Technologie- und Anwendungsfelder der Start-ups (n=56)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Auch hier sind zwischen den Anbietertypen Unterschiede festzustellen (siehe folgende Abbildung):

- **Privaten Inkubator-Anbieter** unterstützen mehrheitlich Start-ups aus den Bereichen digitaler Innovationen und neuer Technologien. Sie sind aber auch offen für Social Entrepreneurship-Start-ups. Zudem pflegen viele von etablierten Unternehmen betriebene Inkubatoren eine gewisse Themenoffenheit.
- **Öffentliche Inkubatoren** fokussieren sich weitaus weniger. Wenn doch, dann besetzen sie vor allem Lücken, wie etwa bei der Unterstützung von Start-ups mit nicht-technischem Innovationscharakter.
- **Außeruniversitäre Inkubatoren** sind ebenso im Bereich digitale Innovationen tätig. Zudem besetzen sie gemeinsam mit **Hochschulinkubatoren** das gesamte Segment „Science Entrepreneurship“.

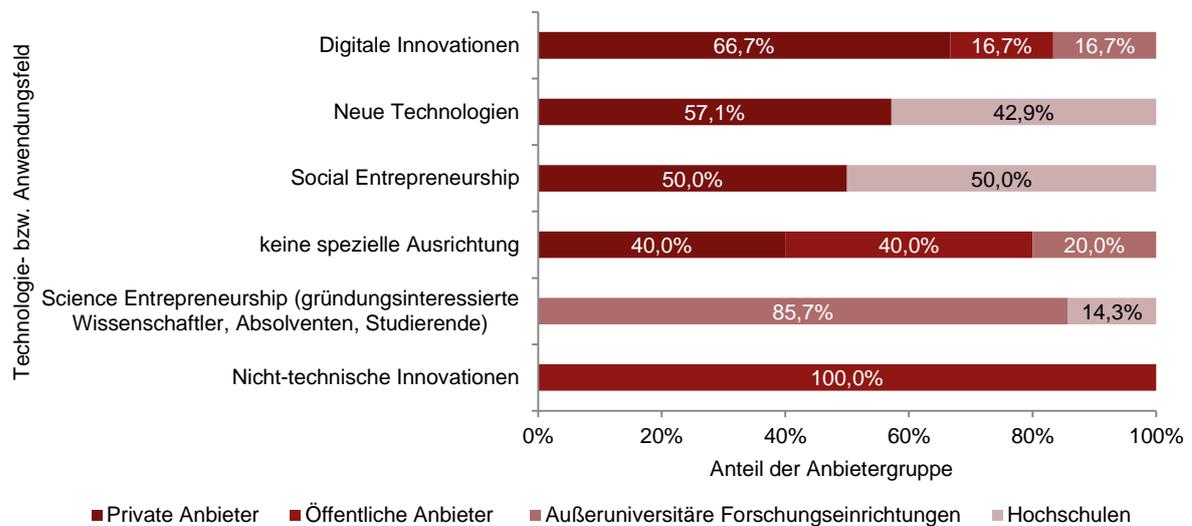


Abbildung 25: Inkubatoren, Verteilung der Anbieter (typengruppiert) nach der Orientierung auf Technologie- und Anwendungsfelder der Start-ups (n=56)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Ein Beispiel für sehr effektive Inkubator-Strukturen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist mit den Business Incubation Centres der European Space Agency in der folgenden Box dargestellt.

Praxisbeispiel // ESA BUSINESS INCUBATION CENTRES

Neben einer finanziellen Unterstützung bieten die Business Incubation Center (BIC) der European Space Agency (ESA) für Start-ups auch technische Unterstützung und Expertise durch renommierte Partner an jedem der europaweit 36 Standorte. Die sieben deutschen BIC befinden sich an den Standorten des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt, der Fraunhofer-Gesellschaft in Nürnberg und der Airbus Defence and Space auf dem Ludwig-Bölkow-Campus in Ottobrunn.

Die ESA BIC unterstützen Start-ups durch die Vernetzung mit wissenschaftlicher Expertise aus dem Entwicklungsnetzwerk der Partner der ESA BIC. Der Fokus liegt auf der Kommerzialisierung als auch den Einsatz von Luft- und Raumfahrttechnologien in anderen Wachstumsbereichen.

Bislang wurden mehr als 500 Start-ups unterstützt. Eines davon ist das Start-up [Lilium](#), das den weltweit ersten elektrisch betriebenen Senkrecht-Starter und -Lander entwickelte.

→ [ESA Business Incubation Centres](#)

Quelle: http://www.esa.int/Our_Activities/Space_Engineering_Technology/Business_Incubation/ESA_Business_Incubation_Centres12

Zielmarkt-Orientierung

Entsprechend der frühen Unterstützungsangebote legt sich kaum ein Inkubator auf einen konkreten Zielmarkt (56 Prozent aller Anbieter) fest bzw. es wird ein eher breiter Fokus aus mehreren Zielmärkten gewählt. Dabei überwiegen die Bereiche Bio-, Nano- und Medizintechnologie sowie IT-/Softwareentwicklungen (je 18,5 Prozent aller Anbieter), gefolgt von Werbung, e-Commerce und Industrie 4.0-Anwendungen.

Hierbei zeigen sich zwischen den Anbietern von Inkubatoren klare Unterschiede (wenngleich zu berücksichtigen gilt, dass ohnehin jeder zweite Inkubator keine Zielmarktorientierung besitzt):

- Für Start-ups mit den Zielmärkten Optik, Einzelhandel, Big Data, Künstliche Intelligenz, Gesundheitswesen, e-Commerce und Industrietechnik sind **private Anbieter von Inkubatoren** alleinige Anbieter. Diese dominieren auch die Bereiche Werbung/ Marketing sowie Consumer-Mobile und Apps.
- **Öffentlich betriebene Inkubatoren** orientieren sich am ehesten noch an den Zielmärkten für Werbung/ Marketing, Consumer-Mobile, Apps und IT-/Softwareentwicklung, sind ansonsten aber ohne Branchenfokus.
- **Außeruniversitäre Inkubatoren** adressieren Start-ups mit den Zielmärkten (wissenschaftliche) Dienstleistungen, Industrie 4.0 und IT-/Softwareentwicklungen.
- **Hochschulinkubatoren** geben sich zumeist keine Zielmarktorientierung.

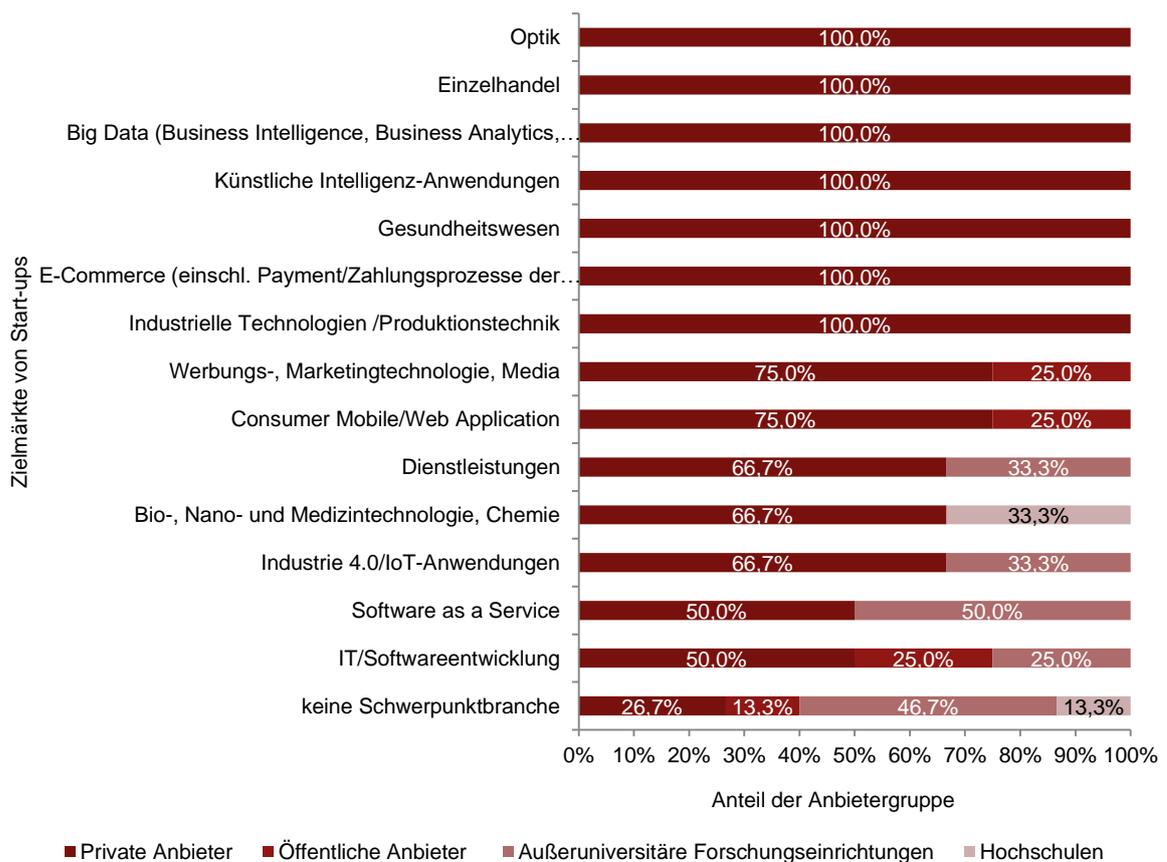


Abbildung 26: Inkubatoren, Verteilung der Anbieter (typengruppiert) nach der Orientierung der Anbieter auf Zielmärkte der Start-ups (n=56)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Standort der Anbieter und Angebotsreichweite

Inkubatoren wurden vor allem in den Start-up-Hochburgen Berlin, Hamburg und München ansässig und sind in Regionen mit hoher Unternehmensdichte zu finden. Insofern hat jeder dritte Inkubator in Berlin (37 Prozent), gefolgt von Nordrhein-Westfalen (19 Prozent) und Bayern (13 Prozent) (siehe folgende Abbildung).

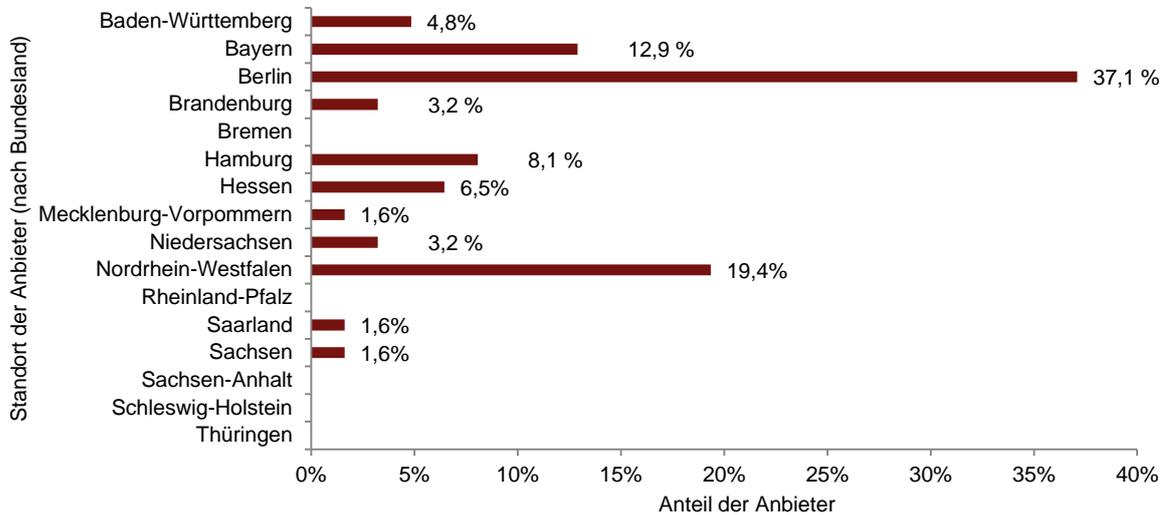


Abbildung 27: Inkubatoren, Regionale Verteilung der identifizierten Angebote (Bundesländer) (n=56)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Entsprechend weniger oder keine Inkubatoren lassen sich in Regionen mit einem unterdurchschnittlichem Industriebesatz finden, wie etwa Bremen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein. Überraschend ist das Fehlen entsprechender Programme in Rheinland-Pfalz, das sich durchaus durch eine ausgeprägte Industrielandschaft auszeichnet oder aber in Thüringen, das zumindest im ostdeutschen Vergleich einen hohen Industrie- und Wissenschaftsbesatz aufweist.

Der in der folgenden Box vorgestellte Start-up-Inkubator Berlin ist ein Beispiel für eine Angebotsform aus einer Hochschule:

Praxisbeispiel // **STARTUP-INCUBATOR-BERLIN**

Der Start-up Incubator Berlin ist das Gründungszentrum der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin – und damit Inkubator und tendenziell auch als Technologie- und Gründerzentrum zu verstehen. Im Selbstverständnis will man „Werkstatt und Experimentierfläche für Gründungsinteressierte sowie Gründerinnen und Gründer“ sein, in dem man dabei unterstützt, Ideen, Konzepte und Prototypen umzusetzen. Dafür bietet der Inkubator ein sehr breites Angebot, das von Team-Matching, über Coworking und Coaching bis Funding (Berliner Start-up Stipendium, EXIST Stipendium) reicht. Seit 2005 wurden über 90 Start-ups unterstützt.

→ [Start-up-Incubator-Berlin](http://www.startup-incubator.berlin/)

Quelle: <http://www.startup-incubator.berlin/>

Das Ungleichgewicht in der geografischen Verteilung wird durch die regionale Ausrichtung der Inkubatoren prinzipiell entschärft. Gut sechs von zehn Inkubatoren agieren bundesweit, knapp jeder fünfte Inkubator ist international ausgerichtet. Hieran zeigt sich, dass der Ort, an dem ein Inkubator ansässig ist, nicht für den Raum der Angebotserbringung entscheidend ist.

Allerdings unterscheiden sich die Reichweiten zwischen den Anbietertypen, wie die folgende Abbildung zeigt, recht deutlich. Private Anbieter agieren stets bundesweit und zumeist international. Öffentlich betriebene Inkubatoren agieren auf Landes- und Bundesebene, ebenso wie Inkubatoren

außeruniversitärer Einrichtungen und zum Teil auch der Hochschulen. Ansonsten haben gerade die Wissenschaftsinkubatoren einen lokalen, auf die Region bzw. Stadt begrenzten Fokus.

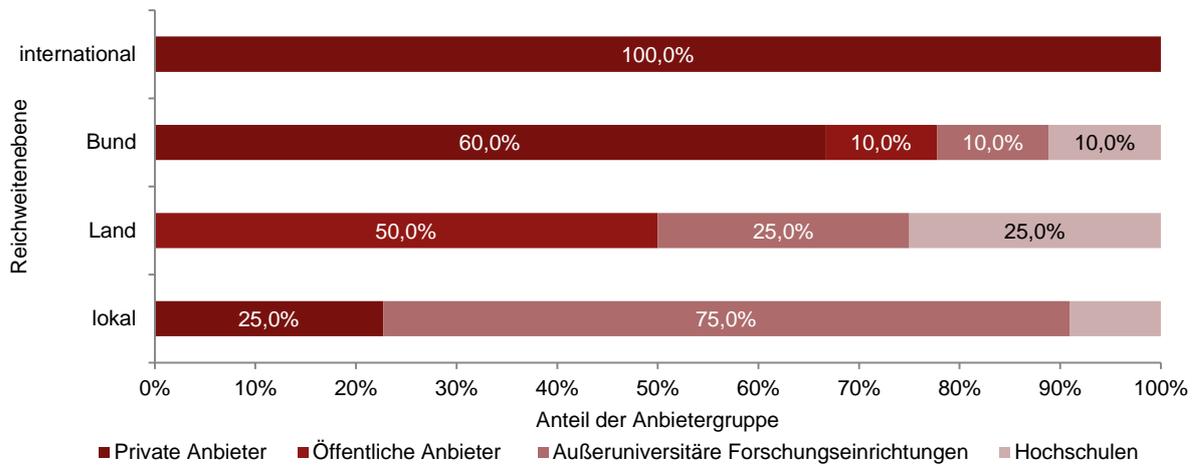
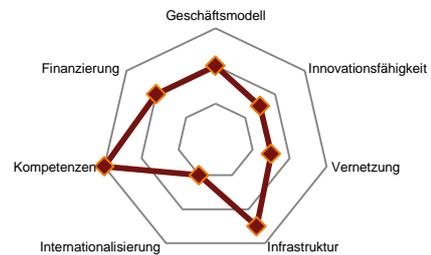


Abbildung 28: Inkubatoren, Räumliche Verteilung der identifizierten Anbieter (typengruppiert) (n=56)
 Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Steckbrief // Inkubatoren

Anzahl:	56
Betreiber:	Unternehmen oder Hochschulen
Verbreitung:	Start-up-Metropolen oder Industrieregionen
Laufzeit:	drei bis zwölf Monate je Runde
Ablauf:	Kohortenbasiertes Programm, keine Präsenzpflicht

Funktionsprofil:



Definition

Inkubatoren sind privatwirtschaftliche oder öffentliche Initiativen. Ein Inkubator („Brutkasten“) bietet Leistungen für Gründer an, die sich mit ihrer Gründungsidee in einem sehr frühen Stadium befinden. Sie haben daher oftmals noch kein Team und nur eine grobe Geschäftsidee. Die Aufgabe eines Inkubators ist es, die Teilnehmer zu erfolgreichen Gründern auszubilden. Während des Programmes stehen daher die Entwicklung einer Geschäftsidee, eines Prototypen sowie die Bildung eines Teams und der Entwurf des Geschäftsmodells im Zentrum. Die Gründung der Start-ups erfolgt oftmals erst während oder nach dem Absolvieren des Programmes. Bestätigt sich das vermutete Potenzial nicht, können Gründerteams ihre Geschäftsidee zu einem frühen Zeitpunkt überdenken und vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse anpassen.

Start-ups

Angebot (monetär):	Angebot (nicht monetär):
<ul style="list-style-type: none"> u. U. Beteiligungen bis 100.000 Euro / Start-up 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenzvermittlung (Workshops, Trainings, Coachings) Service- und Dienstleistungsangebote (Rechnungswesen, Marketing, Rechtsberatung) Bürofläche Vernetzung mit Investoren und Kunden
Adressierten Phasen:	Orientierung:
<ul style="list-style-type: none"> Orientierung (pre-seed) Planung (seed) Gründung (Start-up) 	<ul style="list-style-type: none"> überwiegend Ausrichtung auf einzelne Branchen oder Technologiefelder häufig stark an aktuellen technologischen Entwicklungen ausgerichtet
Kosten:	Nutzen:
<ul style="list-style-type: none"> häufig kostenfrei häufig keine Abgabe von Firmenanteilen an den Betreiber des Inkubators notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> Verkürzung der Aufbauphase Entwicklung und Validierung der Geschäftsidee Ausbildung von Gründungskompetenzen

Anbieter

Kosten:	Nutzen bzw. Motivation:
<ul style="list-style-type: none"> Personalkosten (Mentoren, Coaches, Office Management, Administration) Finanzierung der Start-ups Raummiete Marketing Büro- und Geschäftsausstattung 	<p>Öffentlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gründungsförderung wirtschaftliche Verwertung, z.B. Unternehmensausgründungen auf Grundlage von Forschungsergebnissen Wissens- und Technologietransfer <p>Privat:</p> <ul style="list-style-type: none"> wirtschaftliche Verwertung, z.B. Intrapreneurship, Erweiterung der Technologienutzung Wettbewerbsvorteil (Früherkennung von Innovationen, Besetzung von Märkten, Wachstumschancen, Aufbau von Kooperationen, Zugang zu neuen Technologien)

2.2.2.2 Akzeleratoren

Aktuell lassen sich in Deutschland **121 Akzeleratoren** identifizieren. Die Analyse der Anbieter zeigt, dass die deutschen Akzeleratoren eine sehr große inhaltliche Bandbreite aufweisen und sich für Start-ups unterschiedlichster Ausrichtung und Zielmarktorientierung öffnen. Weniger divers ist dagegen die Anbieterstruktur: Gut acht von zehn Akzeleratoren werden von Unternehmen betrieben, gefolgt mit großem Abstand von Angeboten der Bundesländer, der Hochschulen und des Bundes. Tendenziell ist eine Konzentration der Anbieter auf relevante Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Industrie 4.0 festzustellen. Aber es finden sich auch einige Akzeleratoren, die ganz gezielt Angebote für Social Entrepreneurure machen.

Die hier vorgestellten Befunde basieren auf der umfangreichen Bestandsaufnahme von Unterstützungsangeboten für Start-ups in Deutschland im Rahmen dieser Studie (siehe dazu Kapitel 1.2). Aus der Definition leitet sich die nachfolgende Wirkungslogik für Akzeleratoren als Unterstützungsangebot für Start-ups ab. Sie zielen, anders als Inkubatoren, vor allem auf die Beschleunigung der Marktreife von Start-ups, ausgehend von einem funktionierenden Geschäftsmodell.

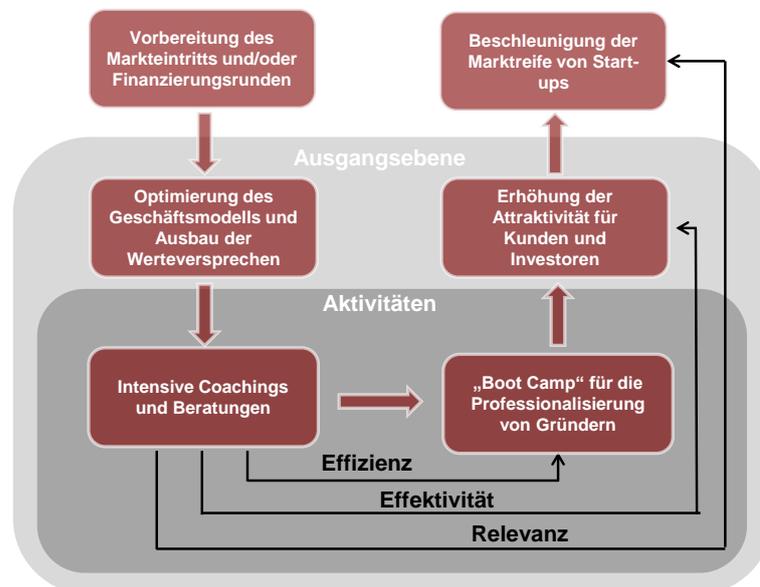


Abbildung 29: Wirkungslogik Akzeleratoren

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Anbieterstruktur

Gut 84 Prozent der deutschen Akzeleratoren werden von etablierten privaten Unternehmen betrieben. Erst mit sehr deutlichem Abstand folgen andere Anbieter (siehe folgende Abbildung).

Der Vorteil der von Unternehmen betriebenen Akzeleratoren besteht für Start-ups darin, dass sie auf das Know-how und die Erfahrungen der Unternehmen zurückgreifen, was letztlich den Start-ups direkt zugutekommt. Das greift insbesondere dann, wenn die den Akzelerator betreibenden Unternehmen selbst dem Technologiefeld oder der Branche entstammen, in dem das Start-up aktiv werden wird. Dies kann sich aber auch als Nachteil erweisen, insbesondere dann, wenn die Gefahr von Inkorporierung besteht. Dann könnte den Start-ups die Fähigkeit zur Selbstbestimmung verloren gehen. (Miller/ Bound 2011)

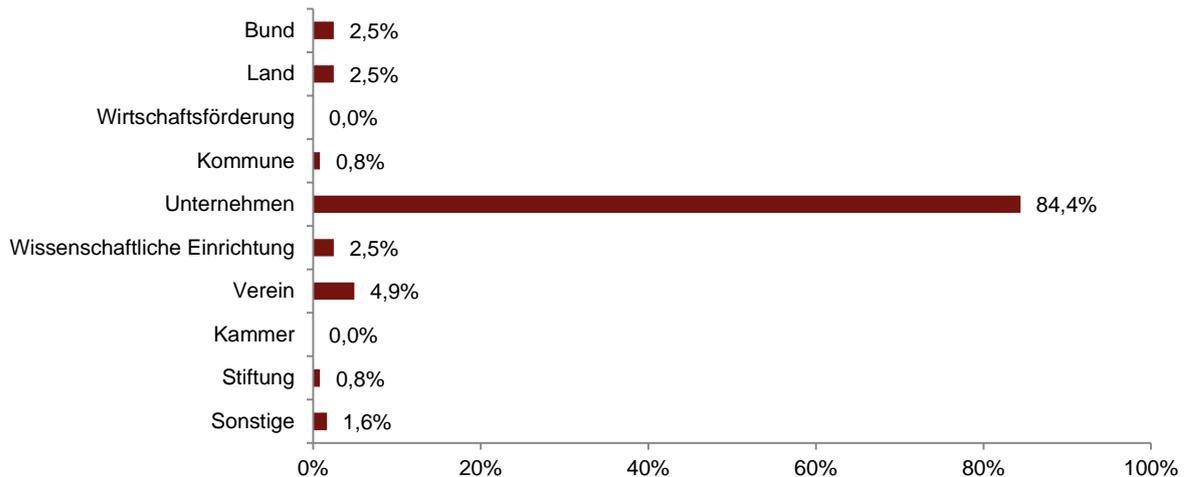


Abbildung 30: Akzeleratoren, Verteilung der identifizierten Anbieter nach ihrem jeweiligen institutionellen Hintergrund (n=121)
Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Life-Cycle-Orientierung

Akzeleratoren unterstützen Start-ups insbesondere in der Phase der Vor- und der eigentlichen Gründung bis hin zum Aufbau des Unternehmens (siehe folgende Abbildung). In diesen Phasen werden erste Ideen von einem Produkt, einer Dienstleistung oder einem Prototyp erarbeitet und zur Marktreife geführt sowie Business-Pläne entwickelt. Zeitlich umfasst die Unterstützung über einen Akzelerator somit ein bis zwei Jahre.

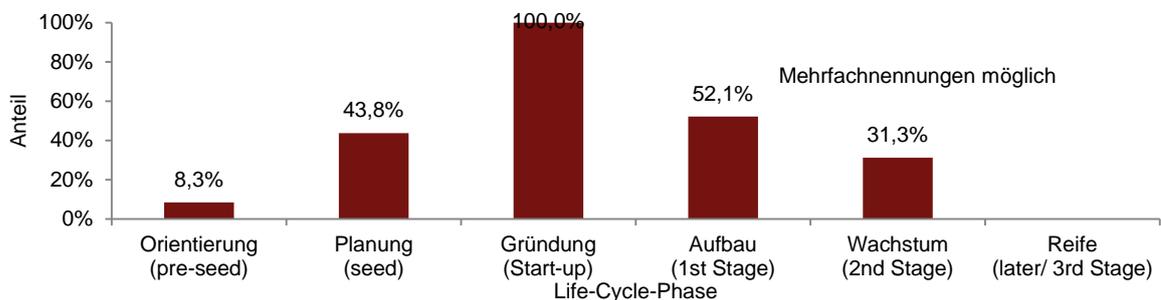


Abbildung 31: Akzeleratoren, Anteile der Nennungen der identifizierten Angebote nach der Ausrichtung der jeweiligen Unterstützungsleistung entlang des Life-Cycle von Start-ups (n=121)
Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Zwischen den Anbietertypen zeigen sich hier keine deutlichen Unterschiede. Die Verteilung nach ihrer Ausrichtung in der jeweiligen Life-Cycle-Phase entspricht der ohnehin zu Grunde liegenden Verteilung zwischen den Anbietertypen.

Angebotsbestandteile

Häufig sind die Angebotsbestandteile von Akzeleratoren auf die Unterstützung der Vernetzung, des Kooperationsaufbaus von Start-ups mit anderen Start-ups und zu etablierten Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Investoren gerichtet (siehe folgende Abbildung). Zugleich sind sie wichtige Partner der Start-ups in der Vor- und eigentlichen Gründung zur Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kompetenzen und stehen als Coaches und Mentoren für die jungen Unternehmen bereit. Weniger häufig, aber dennoch ein relevanter Angebotsbestandteil von Akzeleratoren ist die Bereitstellung von Infrastrukturen.

Überwiegend werden Akzeleratoren von etablierten Unternehmen betrieben. Die Angebotsportfolien sind sehr breit und vielfältig. Öffentliche Anbieter bieten neben dem üblichen Angebot durchaus auch Leistungen zur Internationalisierung von Start-ups, können hier aber (noch) nicht die

Leistungsfähigkeit der privaten Anbieter erreichen Außeruniversitäre und Hochschul-Akzeleratoren sind insbesondere im Bereich der technischen Kompetenzvermittlung stärker aufgestellt.



Abbildung 32: Akzeleratoren, Anteile der Nennungen von Angebotsbestandteilen der identifizierten Angebote (n=121)
Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Ziele und geforderte Gegenleistungen

Aus der Life-Cycle- sowie Angebotsorientierung wird deutlich, dass deutsche Akzeleratoren im Wesentlichen die Ausprägung und frühe Entwicklung von Start-ups beeinflussen (siehe folgende Abbildung). Dies ist mit Abstand das wichtigste Ziel aller in dieser Studie erfassten Akzeleratoren. Zugleich bilden die Vernetzung der jungen Unternehmen als auch die Förderung der Innovations- und damit verbunden der Wettbewerbsfähigkeit weitere relevante Programmziele.

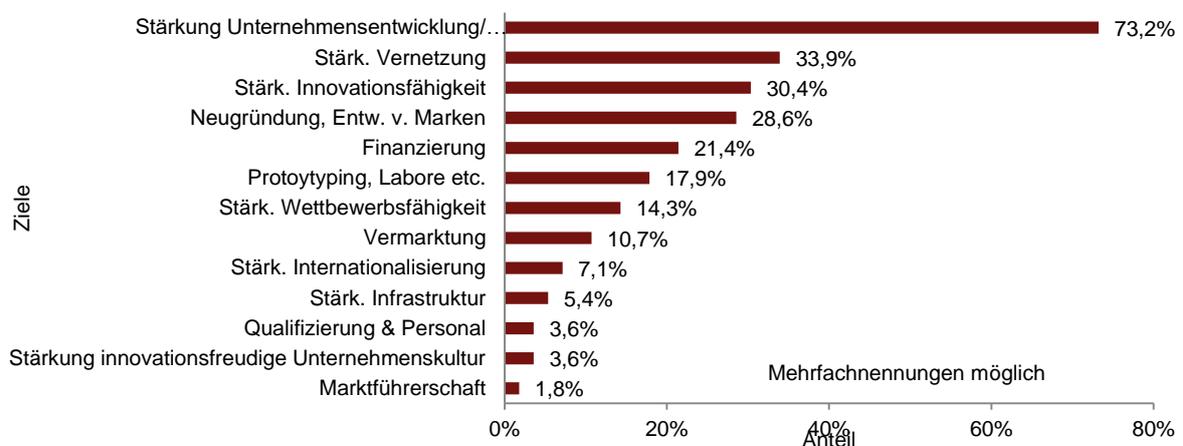


Abbildung 33: Akzeleratoren, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistung geknüpften Ziele der identifizierten Anbieter (n=121)
Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Seltener ist das konkrete Verfolgen von Neu- und Ausgründungen ein Ziel von Akzeleratoren. Überwiegend wird dies von Corporate-Akzeleratoren, also Anbietern aus etablierten Unternehmen

verfolgt, die nach einer Verwertungsmöglichkeit von technologischen Lösungen aus dem eigenen Unternehmen suchen, indem es zu Ausgründungen aus dem Unternehmen oder aber zur Neugründung eines Start-ups „rund um“ die Technologie kommt. Diese werden dann durch den Akzelerator intensiv begleitet und nicht selten auch in ein – häufig direkt angekoppeltes – Inkubator-Programm oder Venture Capital-Angebot überführt.

Für die Unterstützung wird in der Regel eine Gegenleistung erwartet. Am häufigsten wird Equity als Gegenleistung von **privaten Anbietern** gefordert. Der Akzelerator-Anbieter beteiligt sich am Start-up, um so von der weiteren Entwicklung des jungen Unternehmens profitieren zu können. Dies ist ein Grund dafür, dass häufig Venture Capital-Angebote an ein Akzelerator-Programm angekoppelt werden. In diesen Fällen werden später die Akzeleratoren selbst zum VC-Geber und unterstützen somit die Finanzierung der jungen Unternehmen.

Daneben setzen die privaten Anbieter darauf, über ihren Akzelerator zu Partnerschaften mit Start-ups zu gelangen. Sei es, um darüber neue Vertriebsmöglichkeiten und Zusatzvermarktungsmöglichkeiten zu eröffnen (co-selling), oder sei es, Start-ups als Innovationslabore zu nutzen und von der weiteren Entwicklung der Start-ups zu profitieren, ihr Beteiligungsportfolio zu vergrößern oder aber das Start-up insoweit zu begleiten, dass es sukzessive auch inkorporiert werden kann. Des Weiteren ist zu beobachten, dass unabhängige Akzeleratoren Start-ups für ihre Leistungserbringung bezahlen lassen, insbesondere dann, wenn der Akzelerator als Berater, Coach oder Mentor agiert und z. B. die Management-Kompetenzen im Start-up aufgebaut hat (siehe folgende Abbildung).

Wissenschafts-Akzeleratoren setzen dagegen vor allem darauf, in Verwertungspartnerschaften mit den Start-ups zu gelangen bzw. diese erfolgreich in der Markteinführung ihrer innovativen Ideen zu begleiten. Ebenso wird auf den Aufbau und Dynamisierung des Wissens- und Technologietransfer gezielt (siehe folgende Abbildung). Auf Grundlage der Analyse der Angebote konnte zwar nicht identifiziert werden, ob Akzeleratoren aus der Wissenschaft auch auf eine Vernetzung und andere Aspekte setzen, auf die wiederum andere Anbieter abstellen. Davon ist aber grundsätzlich auszugehen, denn gerade in der Unterstützung von Start-ups verschaffen sich wissenschaftliche Einrichtungen und Hochschulen, ebenso wie sonstige Anbieter, einen Zugang zu Kommerzialisierungsstrukturen. Insofern ist davon auszugehen, dass wissenschaftliche Einrichtungen mit ihrem Angebot auch auf eine stärkere Vernetzung mit etablierten Unternehmen, mit anderen Start-ups und/oder auch mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen setzen. Auch steht es in ihrem Interesse, Synergien und Innovationspartnerschaften aufzubauen sowie insbesondere Forschungsergebnisse wirtschaftlich zu verwerten.

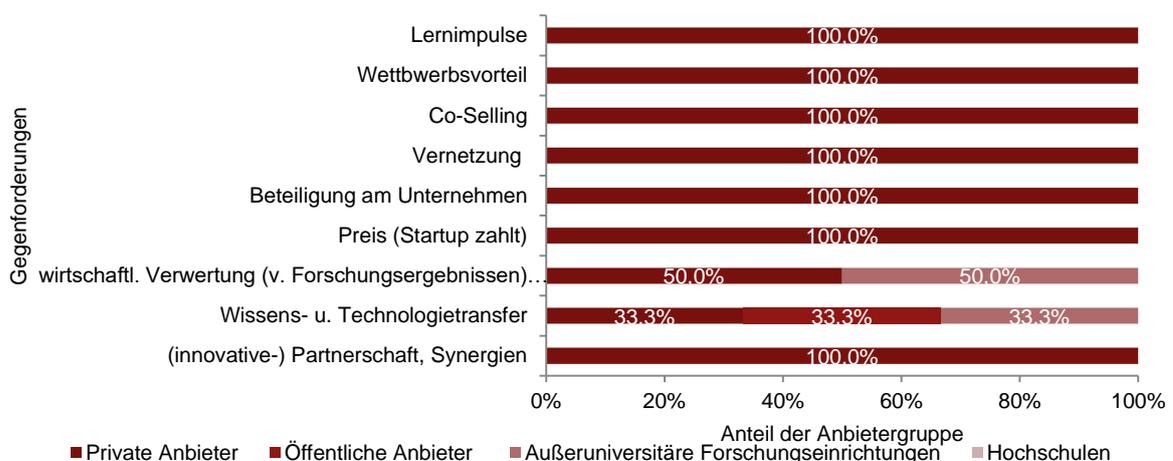


Abbildung 34: Akzeleratoren, Verteilung der Anbieter (typengruppiert) nach Art der Gegenforderungen an die Start-ups (n=121)
Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Die folgende Box stellt die Start-up-Autobahn vor, ein Akzelerator-Campus-Coworking-Angebot der Daimler AG in Zusammenarbeit mit Plug and Play.

Praxisbeispiel // **STARTUP-AUTOBAHN**

Mit Unterstützung von Plug and play hat der Automobilhersteller Daimler in 2016 die Start-up-Autobahn ins Leben gerufen. Auf einem 10.000 m² großen Campus mit Coworking-Spaces und einer 1.500 m² großen High-Tech-Werkstatt, u.a. mit 3D-Druckern, will Daimler eine Innovationsplattform zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups am Standort Stuttgart schaffen.

Vor allem Mobility Start-ups können sich für den Akzelerator bewerben, der neben dem Zugang zum Campus, vor allem Coachings und Mentoring innerhalb eines drei- bis sechsmonatigen Programmdurchlaufs vorsieht. Die vornehmlich early-stage-Start-ups können zudem gegen fünf Prozent ihrer Anteile ein Startkapital von 25.000 Euro aufnehmen. Neben Plug and Play und Daimler sind auch die Wirtschaftsregion Stuttgart GmbH sowie die Universität Stuttgart in das Akzelerator-Programm eingebunden.

Seit letztem Jahr wurden und werden rund 73 Start-ups unterstützt.

→ [Start-up-Autobahn](http://www.startup-autobahn.com/de/)

Quelle: <http://www.startup-autobahn.com/de/>

Technologie- und Anwendungsfeldfokus

Die Auswertung nach der Technologie- und Anwendungsfeldorientierung der deutschen Akzeleratoren weist eine klare Tendenz entlang neuer Technologien auf (siehe folgende Abbildung). Die Bestandsaufnahme zeigt, dass die wenigsten Akzeleratoren einen einzigen Technologie- und Anwendungsfeldfokus haben, sondern sich eher breiter aufstellen.

Den aktuellen technologischen wie ökonomischen Trends und Herausforderungen folgend, überwiegen derzeit Angebote, die vor allem solche Start-ups unterstützen, die digitale Innovationen hervorbringen. Zugleich stehen stark technologieorientierte und Soft- wie Hardware entwickelnde Start-ups im Fokus. Eine Reihe von Akzeleratoren ist jedoch auch offen für nicht-technisch ausgerichtete Start-ups. Das betrifft immerhin 17 Prozent der Akzeleratoren.

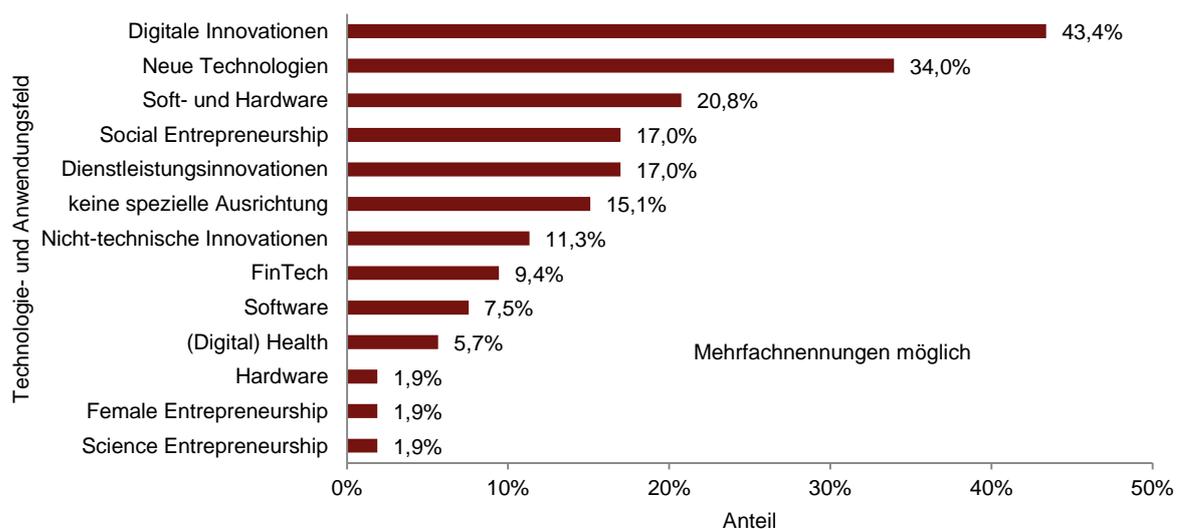


Abbildung 35: Akzeleratoren, Anteile der Nennungen nach der Orientierung der identifizierten Angebote auf Technologie- und Anwendungsfelder der Start-ups (n=121)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Auch hier dominieren die privaten Akzeleratoren etablierter Unternehmen die Angebotslandschaft. Sie unterstützen aktuell Start-ups in den Technologiefeldern „Dienstleistungsinnovationen“ und

„Plattformen“. Öffentliche als auch Wissenschafts-Akzeleratoren besitzen dagegen eher breitere Technologiefoki (neue Technologien) und bieten zudem spezifischere Angebote, etwa im Bereich Science- und Female-Entrepreneurship. Im zuletzt genannten Bereich finden sich häufig auch Stiftungen als Anbieter, wie etwa die Vodafone-Stiftung, deren F-Lane-Akzelerator in der folgenden Box als Praxisbeispiel vorgestellt ist.

Praxisbeispiel // F-LANE VODAFONE ACCELERATOR FOR FEMALE EMPOWERMENT

Der F-LANE – Accelerator des Vodafone-Instituts unterstützt Gründerinnen und Gründer bei der Umsetzung von Social-Entrepreneurship-Modellen. Die sechs-wöchigen Programme sind für Gründerinnen und Gründer aus aller Welt geöffnet. Die fünf erfolgreichsten werden nach Berlin eingeladen, um dort unter einem Dach zusammenzuarbeiten. Sie erhalten ein Lebensstipendium, Mentoring, Büroräume und Zugang zu Förder- und Unternehmenspartnern sowie ein globales Netzwerk an Unterstützung. Das Programm umfasst am Ende auch einen Demo Day mit Investitionsmöglichkeiten vor Vodafone, weiteren Investoren und den Medien.

→ **F-LANE**

Quelle: <http://www.f-lane.com/>

Zielmarkt-Orientierung

Eng verknüpft mit der Technologie- und Anwendungsfeldorientierung ist das Angebot der deutschen Akzeleratoren in Bezug auf den Zielmarkt der Start-ups (siehe folgende Abbildung). Hier lässt sich in der aktuellen Akzelerator-Landschaft eine große Diversität feststellen. Dies zeigt sich insbesondere an der hohen Zahl der ganz unterschiedlichen Schwerpunkte.

Im Fokus stehen aktuell insbesondere Start-ups, die Industrie 4.0- bzw. Internet of Things (IoT)-Anwendungen hervorbringen. Daneben sind Mobilität und Logistik relevante Branchen sowie der gesamte Bereich „Industrieller Technologien und Produktionstechnik“. Ansonsten zeigen sich die Akzeleratoren zumindest hinsichtlich des eigentlichen Zielmarktes der Start-ups weitgehend offen. Dies ist nicht zuletzt auch der Tatsache geschuldet, dass sie vergleichsweise frühzeitig die Entwicklung der Start-ups unterstützen und eine Marktzuzuordnung daher noch nicht in jedem Fall möglich ist.

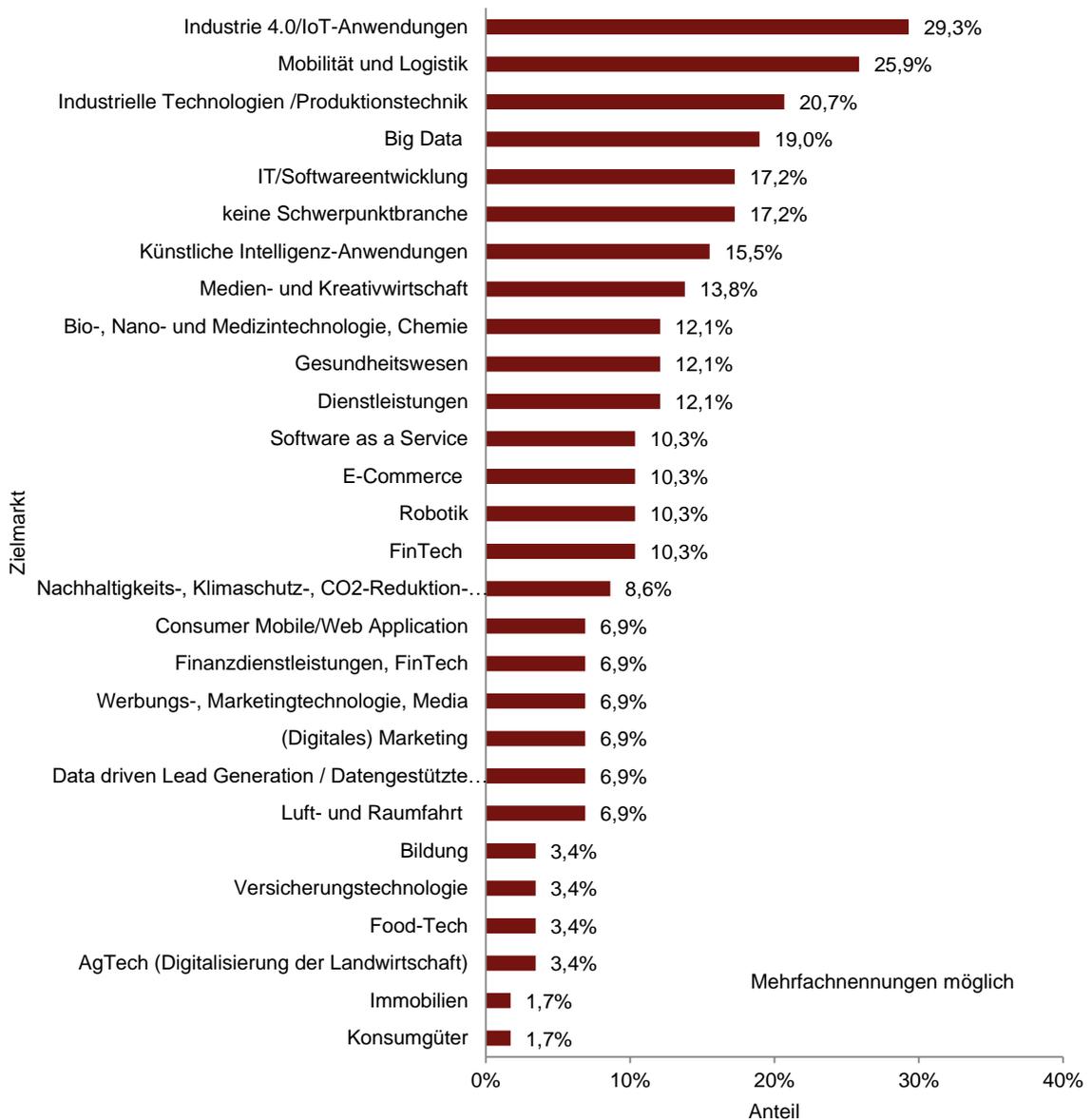


Abbildung 36: Akzeleratoren, Anteile der Nennungen der Orientierung der identifizierten Angebote auf Zielmärkte von Start-ups (n=121)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Hier spiegelt sich in der folgenden Abbildung abermals die absolute Dominanz der **privaten Anbieter** beim Betreiben von Akzeleratoren in Deutschland wider. Sie sind für den weit überwiegenden Teil aller Produkt-Zielmarktfelder erster Anlaufpunkt der Start-ups. **Öffentliche Akzeleratoren** finden sich verstärkt im Bereich Nachhaltigkeits- und Klimaschutztechnologien, in der Medien- und Kreativwirtschaft, aber auch im Bereich Software-as-a-Service und AgTech. **Akzeleratoren aus der Wissenschaft** agieren oft in den Bereichen Künstliche Intelligenz, Bio- und Nanotechnologie sowie im Finanz- (finTech) und Gesundheitswesen.

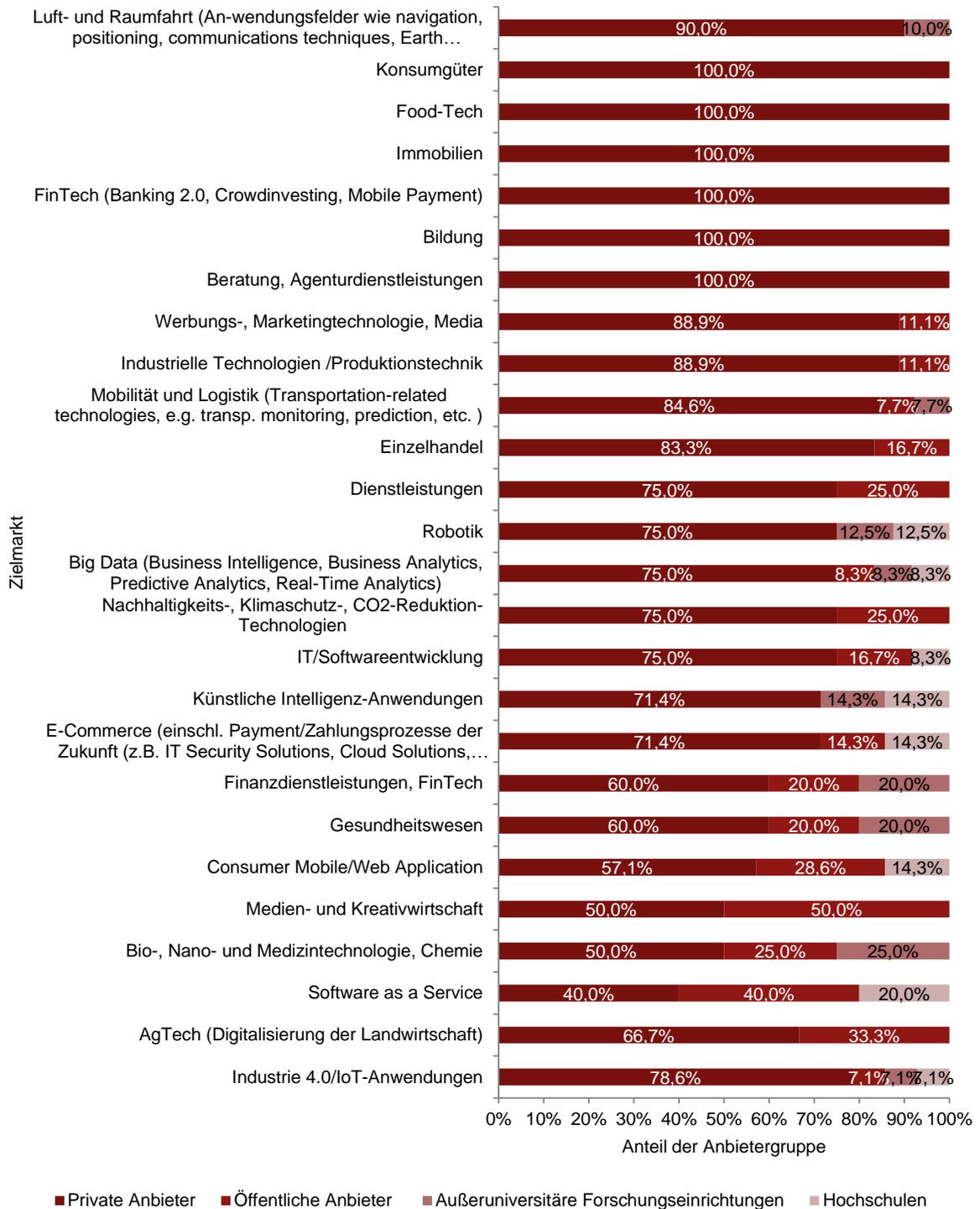


Abbildung 37: Akzeleratoren, Verteilung der identifizierten Anbieter (typengruppiert) nach der Orientierung auf Zielmärkte von Start-ups (n=121)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Standort der Anbieter und Angebotsreichweite

Akzeleratoren sind überwiegend in Regionen und Großstädten mit hoher Unternehmensdichte anzutreffen. So finden sich in Bayern knapp 40 Prozent aller Anbieter, gefolgt von Berlin (27 Prozent), Baden-Württemberg (13 Prozent) und Hamburg (neun Prozent). Brandenburg im Bundeslandvergleich durch die Nähe zu Berlin von einem überdurchschnittlichen Besatz mit Akzeleratoren.

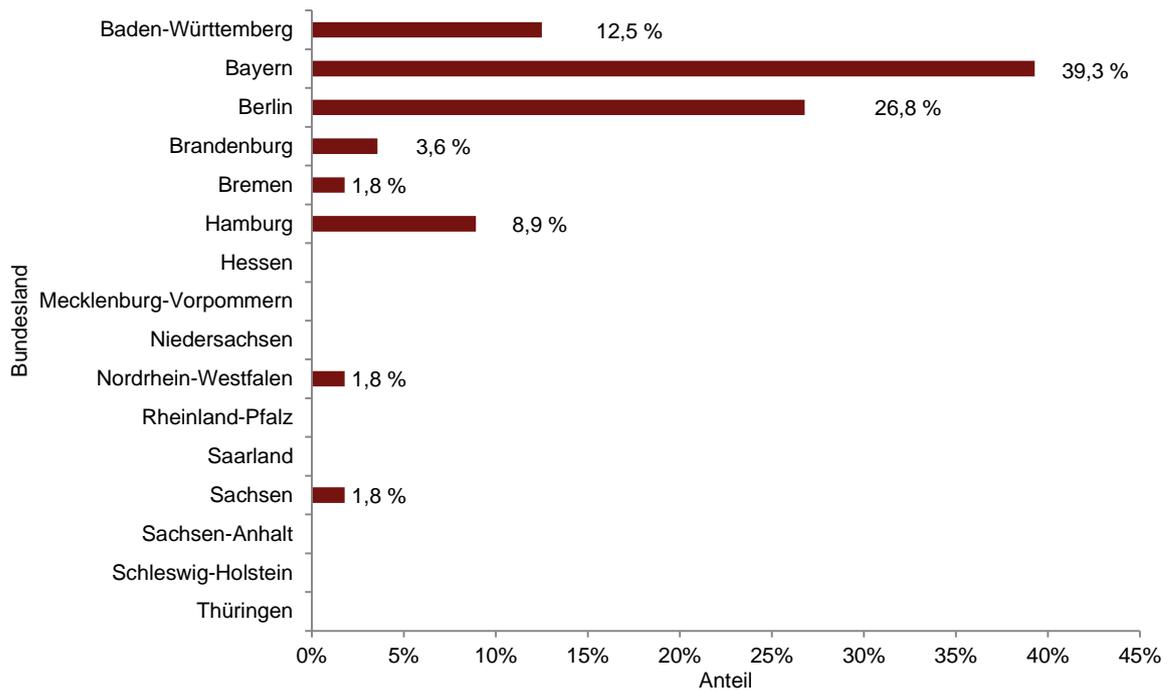


Abbildung 38: Akzeleratoren, Räumliche Verteilung der identifizierten Anbieter nach ihrem jeweiligen Standort (Bundesland) (n=121)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Unabhängig von ihrem Sitz agieren die meisten Akzeleratoren international (57 Prozent) und überregional (24 Prozent) und sind damit offen für Start-ups aus allen Regionen in Deutschland als auch aus dem Ausland. Zudem knüpfen sie auch überregionale und internationale Kontakte, um den Entwicklungsprozess der Start-ups durch bessere Internationalisierungsangebote zu unterstützen.

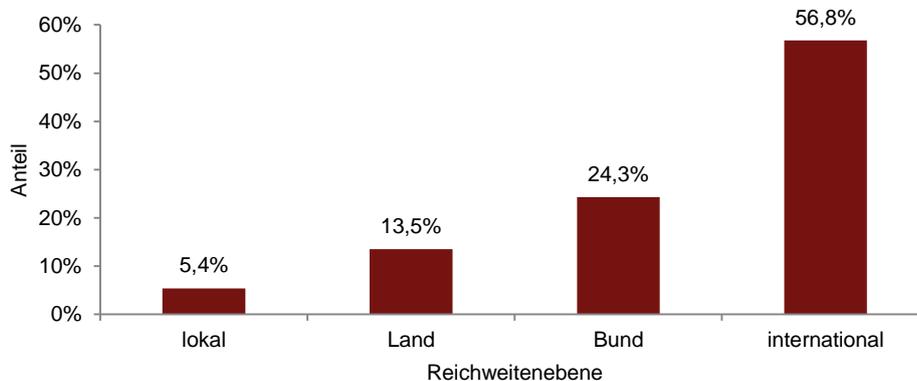


Abbildung 39: Akzeleratoren, Anteile der Nennungen der Reichweite der identifizierten Angebote (n=121)

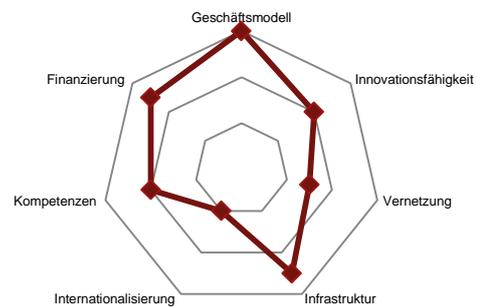
Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Auch hier agieren **Corporate-Akzeleratoren** häufiger als andere Anbieter überregional und international. Unter den **öffentlichen Akzeleratoren** findet sich mit dem durch das BMWi betriebenen German Accelerator mit seinen zwei Programmen (Life Sciences und Tech) ein ausschließlich international agierender öffentlicher Akzelerator. Ansonsten operieren die Wissenschafts-Akzeleratoren überwiegend auf Landes- und lokaler Ebene.

Steckbrief // Akzeleratoren

Anzahl:	121
Betreiber:	Unternehmen oder Hochschulen
Verbreitung:	Großstädte und Industrieregionen
Laufzeit:	2 Wochen bis 3 Monate je Runde
Ablauf:	Kohortenbasiertes Programm mit Präsenzpflcht
Verwendete Synonyme:	Beschleuniger

Funktionsprofil:



Definition

Akzeleratoren („Beschleuniger“) fördern bereits bestehende Teams mit klaren Geschäftsmodellen. Akzeleratoren agieren in der Regel kohortenbasiert, das heißt, dass sie von mehreren Start-ups parallel als „Batch“ über einen festen Zeitraum von einigen Wochen bis zu mehreren Monaten durchlaufen werden. Das Instrument hat das Ziel, die vorhandenen Geschäftsmodelle der beteiligten Start-ups zu verbessern, ihre Angebote und Produkte zu schärfen, erste Projekte mit Kunden umzusetzen, die Teams auf einen Wachstumskurs zu bringen und so die Wahrscheinlichkeit einer externen Finanzierung zu erhöhen. Dabei wird ein starker Fokus auf das Gewinnen von Kunden und Investoren gelegt. Dazu werden die Gründer in einem „Boot-Camp“ intensiv gecoacht. Öffentliche Demo-Days oder Pitch-Veranstaltungen bilden ein gängiges Mittel, um die Akzeleratoren und deren Start-ups mit externen Stakeholdern zu vernetzen. Parallel arbeiten sie an der Erstellung oder der Weiterentwicklung ihres Produktes und passen ihr Geschäftsmodell an. Viele Akzeleratoren fördern die Gründungsvorhaben währenddessen mit meist fünf bis zu kleineren sechsstelligen Beträgen.

Start-ups

Angebot (monetär):	Angebot (nicht monetär):
<ul style="list-style-type: none"> • häufig 50.000 bis 200.000 Euro / Start-up 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzvermittlung wie Workshops, Trainings, Coachings • Service- und Dienstleistungsangebote (Rechnungswesen, Marketing, Rechtsberatung) • Bürofläche • Vernetzung mit Investoren und Kunden
Adressierten Phasen:	Orientierung:
<ul style="list-style-type: none"> • Planung (seed) • Gründung (Start-up) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oft Ausrichtung auf einzelne Branchen oder Technologiefelder
Kosten:	Nutzen:
<ul style="list-style-type: none"> • häufig kostenfrei • häufig Abgabe von Firmenanteilen (3 bis 25 Prozent) 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung des Geschäftsmodells • Erste Finanzierungsrunde (Seed Finanzierung) • Beschleunigung des Markteintritts durch Kontakte zu Kunden und Partnern

Anbieter

Kosten:	Nutzen bzw. Motivation:
<ul style="list-style-type: none"> • Personalkosten (Mentoren, Coaches, Office Management, Administration) • Finanzierung der Start-ups • Raummiete • Marketing • Büro- und Geschäftsausstattung 	<p>Öffentlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gründungsförderung • Beschleunigung der wirtschaftlichen Verwertung, Wissens- u. Technologietransfer <p>Privat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investitionsmöglichkeiten • Wettbewerbsvorteil (Früherkennung von Innovationen, Märkten, Wachstumschancen, Kooperationen, neue Technologien)

2.2.2.3 Technologie- und Gründerzentren

Im Rahmen der vorliegenden Studie konnten **309 Technologie- und Gründerzentren (TGZ)** in Deutschland ermittelt werden, die aktiv eine Unterstützung von Start-ups zum Ziel haben – und neben Inkubatoren (siehe oben) stehen. Die hier vorgestellten Befunde basieren auf der umfangreichen Bestandsaufnahme von Unterstützungsangeboten für Start-ups in Deutschland im Rahmen dieser Studie (siehe dazu Kapitel 1.2). Zu berücksichtigen ist dabei, dass TGZ zu den eher älteren Instrumenten der Unterstützung von Unternehmensgründungen, insbesondere innovativer Unternehmen zu zählen sind, und seit gut 30 Jahren ein flächendeckender Einsatz von TGZ in ganz Deutschland zu beobachten ist.

In der folgenden Abbildung ist die typische Wirkungslogik von TGZ illustriert. Sie setzen auf eine allgemeinere Art der Gründungsunterstützung, vornehmlich mit großer Nähe zu Hochschulen bzw. außeruniversitären Forschungseinrichtungen und stehen in einem engen lokalen und regionalen Bezug. In erster Linie zielen sie darauf, in einem innovationsfreundlichen Rahmen Gründungsinteressierte zu beraten sowie Gründerinnen und Gründer aktiv im Rahmen der Planung und eigentlichen Gründung zu motivieren und zu befähigen. Daher werden vor allem Beratungen angeboten, um betriebswirtschaftliche Kompetenzen zu vermitteln, aber auch die Infrastruktur bereitgestellt. Hierdurch sorgen die TGZ für eine niedrigschwellige Gründungsunterstützung sowie dank der hohen Anzahl und starken räumlichen Verbreitung in einer großen Breite. Damit einher gehen regionalökonomische Effekte, u.a. aus einem Wissenstransfer (Start-up mit etablierten Unternehmen, Start-ups mit Wissenschaft), in der Region, der die TGZ ansässig sind.

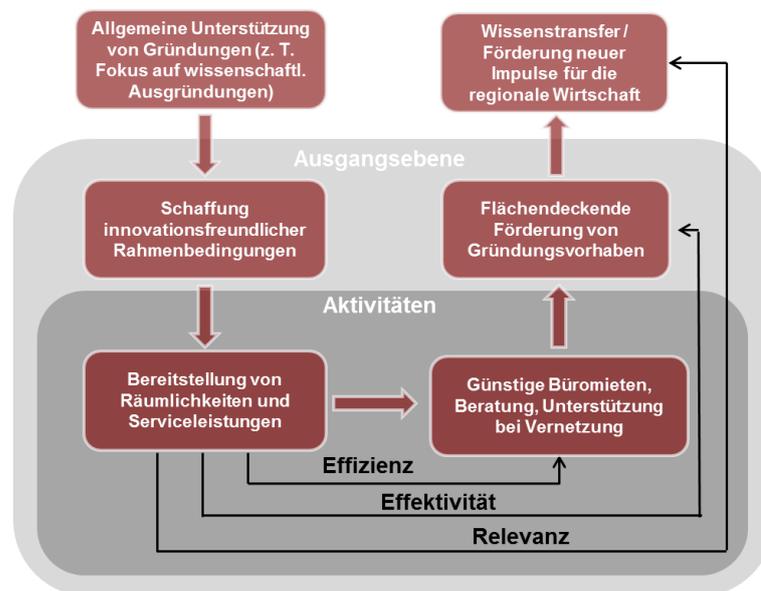


Abbildung 40: Wirkungslogik Technologie- und Gründerzentrum

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Anbieterstruktur

TGZ sind in großer Zahl im Rahmen der GRW⁸-Förderung des Bundes als Instrumente zur Absicherung der Wirtschafts- und Gründungsförderung entstanden. Durch ihr Angebot sollten sie vor allem die Gründungsdynamik, später vor allem verstärkt in eher strukturschwachen Räumen Stärken beschleunigen bzw. sichern.

Daher sind TGZ überwiegend Instrumente der kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderung und werden zumeist von den Kommunen (Betreiber von 65 Prozent aller TGZ) als Einheiten der

⁸ Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur

kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderung (sechs Prozent, zzgl. jener drei Prozent TGZ, die in Vereinsstrukturen betrieben werden) betrieben. Daneben sind TGZ häufig direkt an die wissenschaftlichen Einrichtungen angebunden (15 Prozent). Auch Bundesländer treten als Betreiber von TGZ auf, dann sind diese zumeist lokal bzw. regional verankert, werden jedoch durch eine der Landesverwaltung zu zuordnenden Einheit betrieben (z. B. Clustermanagements etc.).

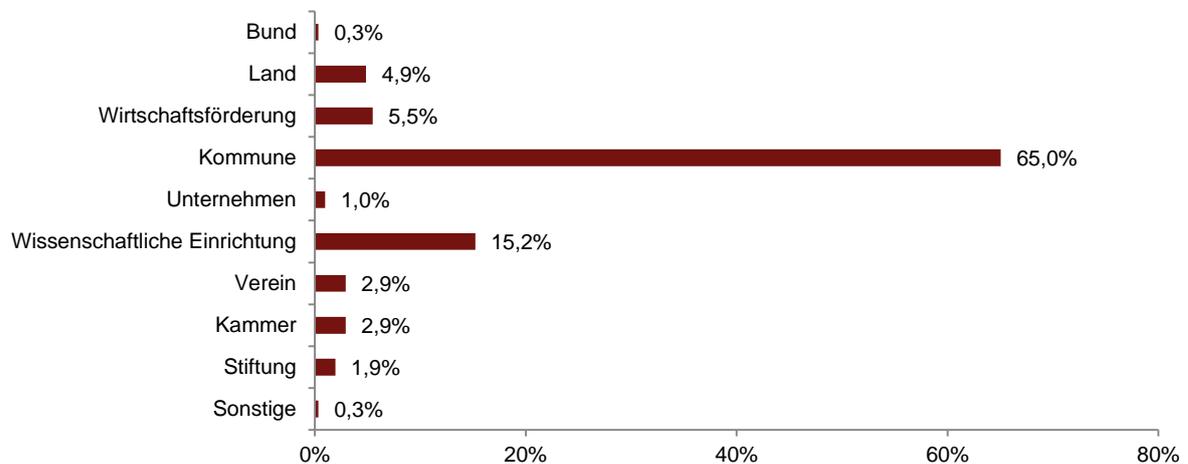


Abbildung 41: Technologie- und Gründerzentren, Verteilung der identifizierten Anbieter nach ihrem jeweiligen institutionellen Hintergrund (n=309)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Life-Cycle-Orientierung

Das Angebot von TGZ beginnt bereits in einer sehr frühen Orientierung von gründungsinteressierten Personen und reicht bis in die Aufbau- und Wachstumsphase hinein (siehe folgende Abbildung). Daher deckt das Instrument vergleichsweise viele Phasen eines Start-up-Entwicklungsprozesses ab. Der Fokus liegt aber tendenziell auf der frühen Unterstützung in der pre- und seed-Phase und weniger im anschließenden Aufbau oder gar in der Reife des Unternehmens.

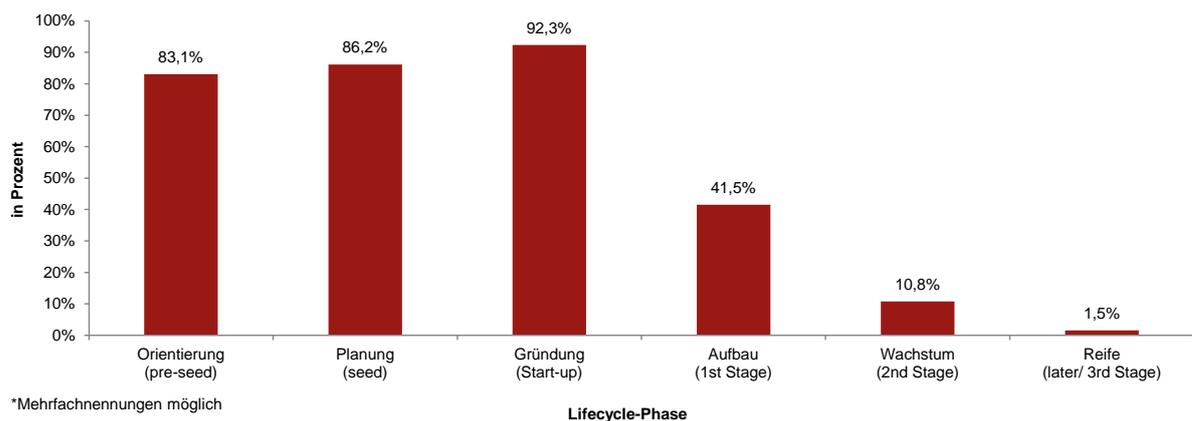


Abbildung 42: Technologie- und Gründerzentren, Anteile der Nennungen der identifizierten Angebote nach der Ausrichtung der jeweiligen Unterstützungsleistung entlang des Life-Cycle von Start-ups (n=309)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Angebotsbestandteile

Der originäre Auftrag eines TGZ besteht in der Bereitstellung eines breiten, aber niedrighschwelligem Angebots für möglichst viele Gründungsinteressierte und Start-ups – weitgehend unabhängig von Branche, Technologiefeld oder Zielmarkt. Insofern ist das Angebotsportfolio auch sehr breit, mit einem Schwerpunkt in der Bereitstellung von Infrastruktur, Kompetenzvermittlung, Kooperationsaufbau und

Coaching/ Mentoring. Auch streben viele TGZ die Integration der Start-ups in die lokalen Technologie- und Wissenstransfer-Systeme mit wissenschaftlichen Einrichtungen als auch etablierten Unternehmen an. Als Einheiten der Wirtschaftsförderung nehmen sie auch Aufgaben der Förderberatungen wahr. Aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten beschreiten immer mehr TGZ, auch aufgrund eines wachsenden politischen Drucks, vermehrt einen Veränderungsprozess und beginnen sich zu fokussieren und zu konsolidieren. Damit nehmen stärker als bislang auch konkrete und operativere Unterstützungsangebote für Start-ups zu, wie etwa die direkte Unterstützung in Personalfragen, bei der Produktentwicklung oder in der Marktanalyse eine zentrale Rolle ein. Zudem gelingt nicht selten die Vermittlung von Investoren.



Abbildung 43: Technologie- und Gründerzentren, Anteile der Nennungen von Angebotsbestandteilen der identifizierten Angebote (n=309)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Das in der folgenden Box vorgestellte St@rt Hürth ist ein Beispiel für ein TGZ, das sich in seiner Ausrichtung stärker auf die Unterstützung von Start-ups konzentriert.

Praxisbeispiel // **ST@rt HÜRTH**

Das ST@RT HÜRTH ging aus einem klassischen Technologie- und Gründerzentrum hervor und legte seinen Fokus konsequent auf die Unterstützung von Gründerinnen und Gründern bzw. auf Start-ups in den Frühphasen – allerdings mit möglichen Unterstützungen über den gesamten Life-Cycle. Es bietet neben kostenfreien Beratungen Büroflächen sowie Seminar- und Workshop-Räumlichkeiten zu günstigen Preisen. Außerdem vernetzt es Start-ups mit etablierten Unternehmen aus der Region und bringt sie mit Investoren zusammen.

➔ [ST@rt Hürth](https://www.start-huerth.com/)

Quelle: <https://www.start-huerth.com/>

Ziele und geforderte Gegenleistungen

Die Stärkung der Unternehmensentwicklung (des Wachstums und der Schaffung von Skalierungsmöglichkeiten) junger Unternehmen steht über den überwiegenden Teil der TGZ im Vordergrund, außerdem die Vernetzung mit anderen Unternehmen, Forschungseinrichtungen und ggfs. Investoren. Die TGZ unterstützen dabei zumeist konkrete Gründungsideen, entwickeln aber seltener Gründungsideen oder Geschäftsmodelle mit (siehe folgende Abbildung).

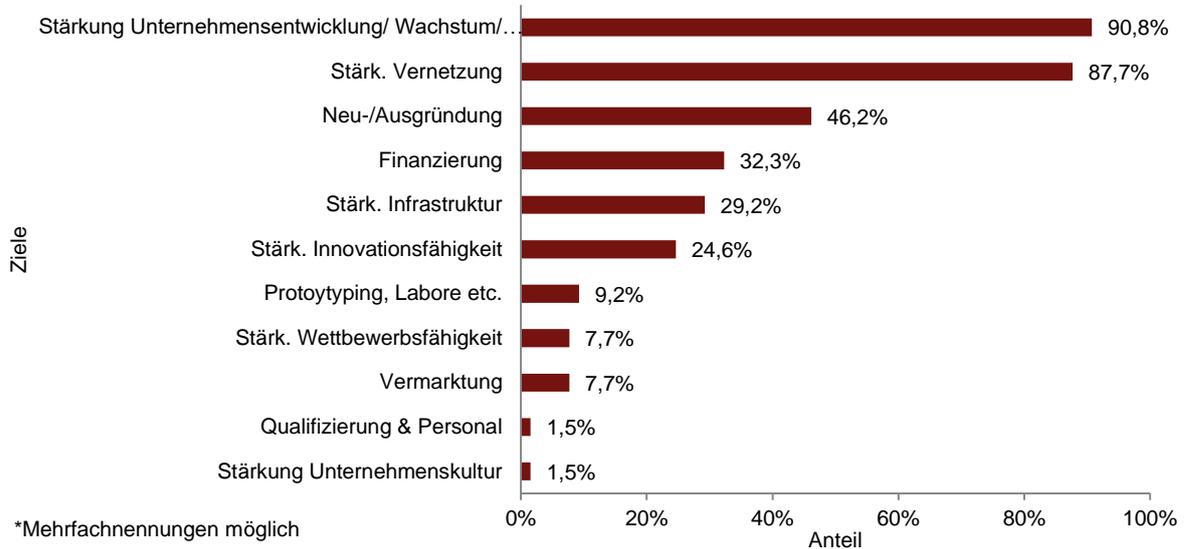


Abbildung 44: Technologie- und Gründerzentren, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistung geknüpften Ziele der identifizierten Anbieter (n=309)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Das in der folgenden Box als Praxisbeispiel vorgestellte UnternehmerTUM der Technischen Universität München (TUM) ist ein TGZ der neueren Generation, dass dank eines sehr leistungsfähigen Angebots, einer hochprofessionellen Struktur, der Einbettung in den universitären wie wirtschaftsstrukturellen Kontext der TUM und großer Investitionen eine enorme Strahlkraft entfalten konnte.

Die Leistungserbringung ist üblicherweise nicht kostenfrei. Start-ups müssen für spezifische Dienstleistungen bzw. für die Nutzung von Räumen etc. Beträge leisten. Darüber hinaus erhoffen sich die TGZ Vernetzungseffekte aus der Zusammenarbeit, da sie auch gegenüber Bestandsunternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen als Mittler und Innovationsplattform auftreten wollen.

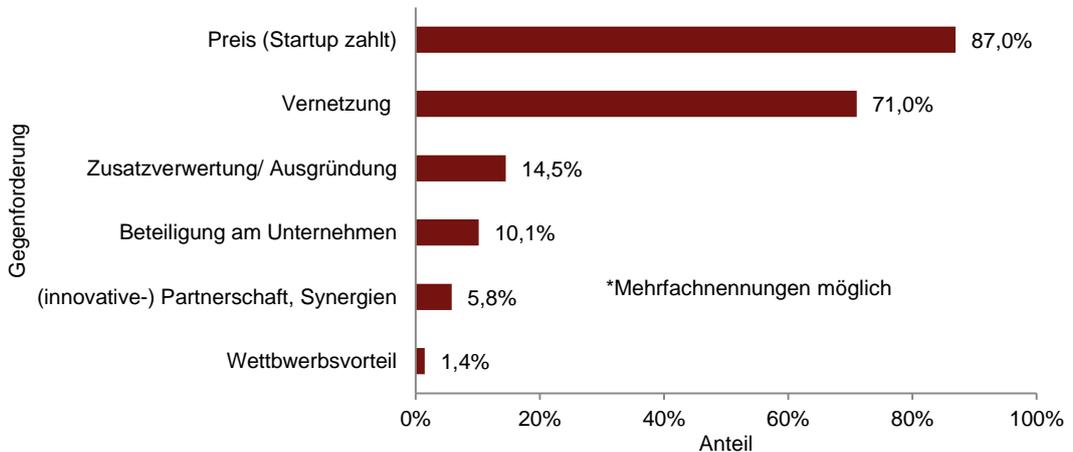


Abbildung 45: Technologie- und Gründerzentren, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistungen geknüpften Gegenforderungen der identifizierten Anbieter (n=309)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Technologie- und Anwendungsfeldfokus

Traditionell unterstützen TGZ Gründungen innovativer Unternehmen, insbesondere Ausgründungen aus der Wissenschaft, die im Regelfall keiner Eingrenzung auf bestimmte Technologiefelder folgt. Eine spezifische Ausrichtung auf Soft- oder Hardware-Start-ups sowie auf Start-ups, die andere, konkreter gefasste Technologien hervorbringen, ist eher seltener zu finden.

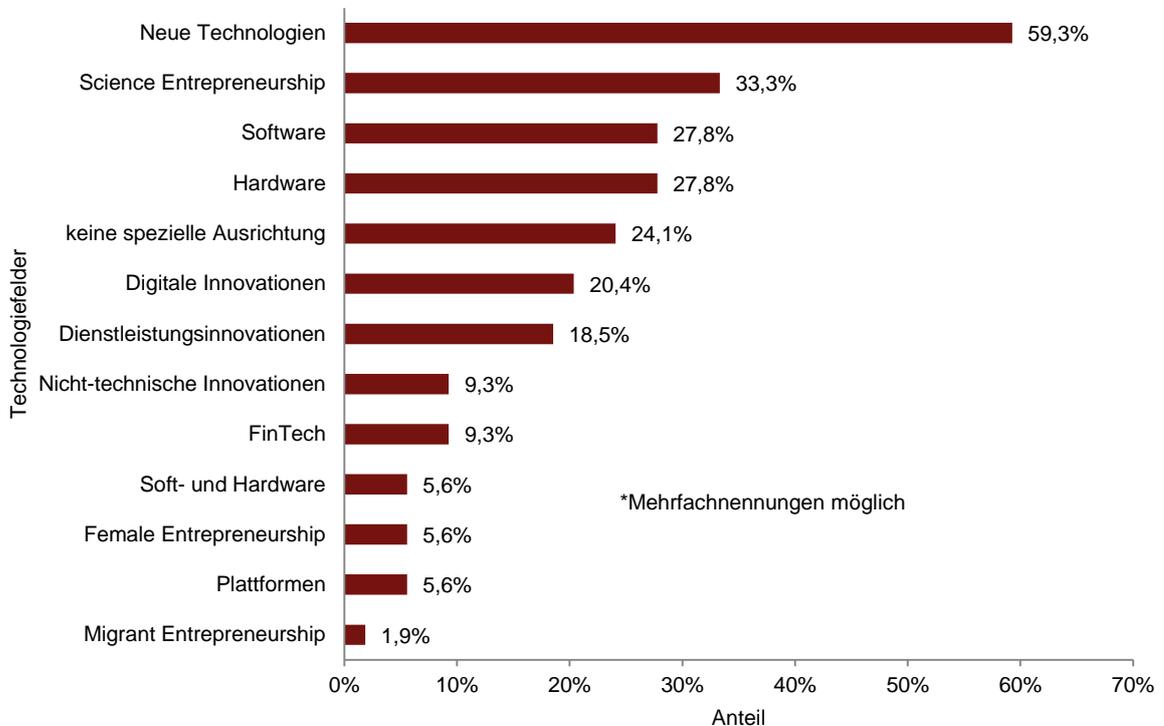


Abbildung 46: Technologie- und Gründerzentren; Anteile der Nennungen nach der Orientierung der identifizierten Angebote auf Technologie- und Anwendungsfelder der Start-ups (n=309)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Praxisbeispiel // **UnternehmerTUM**

UnternehmerTUM ist das Zentrum für Innovation und Gründung an der Technischen Universität München. Deutschlandweit kann es als eine Blaupause für ein sehr erfolgreiches Technologie- und Gründerzentrum, das seinen Schwerpunkt in der Start-up-Unterstützung sieht, bezeichnet werden.

UnternehmerTUM unterstützt Gründungsinteressierte, Gründerinnen und Gründersowie Start-ups über den gesamten Life-Cycle mit einem umfassenden Angebot. Gleichzeitig sichert es durch sein sehr stabiles Netzwerk zu relevanten Unternehmen, Wissenschaftseinrichtungen und Investoren ein sehr hohes Kooperations- und Investitionspotenzial für die betreuten Start-ups. Im zentrumseigenen Akzelerator werden Technologie-Start-ups über einen Zeitraum von 20 Wochen bis zur ersten Venture-Runde begleitet. Weiterhin betreibt es die größte öffentlich zugängliche High-Tech-Werkstatt Europas.

Gut 50 wachstumsstarke Technologie-Start-ups werden pro Jahr betreut.

→ [**UnternehmerTUM**](#)

Zielmarkt-Orientierung

Tendenziell sind TGZ sehr offen hinsichtlich der jeweiligen Zielmärkte, in denen die unterstützten Unternehmen aktiv sind. Am stärksten werden aktuell Start-ups mit den Zielmärkten „Bio-, Nano- und Medizintechnologien, Chemie“, „Industrie 4.0/IoT-Anwendungen“ und „IT-/Softwareentwicklungen“ unterstützt. Ebenfalls stark vertreten sind GreenTech-Start-ups und solche, die Gesundheitsleistungen anbieten oder aber in der Medien- und Kreativwirtschaft tätig werden wollen.



Abbildung 47: Technologie- und Gründerzentren, Anteile der Nennungen der Orientierung der identifizierten Angebote auf Zielmärkte von Start-ups (n=309)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Standort der Anbieter und Angebotsreichweite

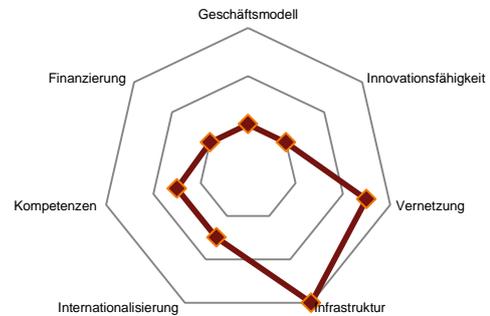
Die Standortwahl von TGZ orientiert sich im Regelfall nicht an der Start-up-Dichte, sondern am Unternehmensbesatz, also dem Vorhandensein industrieller Strukturen, sowie an der Forschungsinfrastruktur. Insofern sind die meisten TGZ auch in Bayern (25 Prozent), Baden-Württemberg (22 Prozent) und Nordrhein-Westfalen (16 Prozent) zu finden. Mit einigem Abstand folgt Rheinland-Pfalz (neun Prozent) und Berlin (acht Prozent). In den 1990er Jahren wurden zunehmend TGZ in den strukturschwachen Gebieten Ostdeutschlands aufgebaut.

In Bezug auf die Reichweite der Angebote von TGZ zeigt sich, dass 15 Prozent einen kommunalen und urbanen Bezug haben. Die wenigsten TGZ sind dagegen überregional tätig. Wenn doch, dann handelt es sich vor allem um TGZ mit einer starken wissenschaftlichen Verankerung an Universitäten, wie etwa im Falle von UnternehmerTUM an der TU München.

Steckbrief// Technologie und Gründerzentren

Anzahl:	309
Betreiber:	Kommunen, Hochschulen
Verbreitung:	gleichmäßige regionale Verteilung (in der Nähe von Industrie- und Wissenschaftseinrichtungen)
Laufzeit:	unbegrenzt
Ablauf:	Einzelbewerbung auf freie Mietflächen
Verwendete Synonyme:	Technologiezentrum Gründerzentrum TGZ Innovationslabor

Funktionsprofil:



Definition

Technologie- und Gründerzentren (TGZ) sind ein vergleichsweise etabliertes Instrument. Eine Besonderheit der TGZ liegt darin, dass sich ihre Präsenz nicht auf einzelne Gründungshauptstädte beschränkt, sondern ein breites Unterstützungsinstrument ist. Subventionierte Mieten und gemeinsam nutzbare Ressourcen (Laborequipment, Beratungs- und Vernetzungsangebote) tragen dazu bei, den Gründern ein möglichst innovations- und wachstumsförderndes Umfeld zu bieten. Mit ihrer Hilfe verfolgt die regionale Innovations- und Wirtschaftspolitik das Ziel, die Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen zu verbessern und ihre Entwicklung positiv zu beeinflussen. In diesem Sinne sind Technologie- und Gründerzentren Standortgemeinschaften meist junger, technologieorientierter Unternehmen aus ähnlichen Technologiegebieten oder Branchen. Ziel der Zentren ist es, auf Basis von räumlicher Nähe, Zugang zu externen Forschungseinrichtungen sowie durch intensiven wechselseitigen Austausch Synergieeffekte auszulösen. Im Gegensatz dazu sind Gründungszentren im Umfeld von Hochschulen primär auf den Transfer von Wissen ausgerichtet. Die Beratung gründungsinteressierter Studierender und Mitarbeiter in der Vorgründungsphase sowie in der Frühphase der Gründung bildet den Kern ihres Serviceangebotes. Ein zentraler Aspekt liegt dabei auf der Unterstützung bei der Einwerbung öffentlicher Gründungsförderung, insbesondere aus dem Exist-Programm. TGZ werden in der Regel aus Mitteln der EU, des Bundes oder der Länder gefördert und entweder durch Universitäten und Hochschulen, regionale Wirtschaftsförderungen oder eigens gegründete Betreibergesellschaften geführt.

Start-ups

Angebot (monetär):	Angebot (nicht monetär):
<ul style="list-style-type: none"> keine monetäre Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> günstige Mietflächen (Büros, Labore, Werkstätten, etc.) Vernetzung mit Partnern und Kunden teilweise Kompetenzvermittlung (Seminare und Workshops)
Adressierten Phasen:	Orientierung:
<ul style="list-style-type: none"> Gründung (Start-up) Aufbau (1st Stage) Wachstum (2nd Stage) 	<ul style="list-style-type: none"> Ausrichtung auf spezifische Branchen und Technologiefelder
Kosten:	Nutzen:
<ul style="list-style-type: none"> Miete (teilweise subventioniert) 	<ul style="list-style-type: none"> Geringer finanzieller Aufwand für Infrastruktur Zugang zu Branchen- und Technologiennetzwerk Kollaboration mit wissenschaftlichen Einrichtungen und Partnern

Anbieter

Kosten:	Nutzen bzw. Motivation:
<ul style="list-style-type: none"> Immobilieninvestition bzw. Raummiete Büro- und Geschäftsausstattung Personalkosten (Administration) Marketing 	<p>Öffentlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wissens- u. Technologietransfer, wirtschaftliche Verwertung

2.2.2.4 Makerlabs und Coworking-Spaces

Makerlabs und Coworking-Spaces werden in dieser Studie in einer Gruppe zusammengefasst dargestellt, da sie im Sinne von Werkstätten stark überschneidende Angebote an Start-ups machen. Grundsätzlich stellen beide Infrastrukturen und damit Arbeitsflächen bereit und schaffen für die Nutzer Experimentierräume, um innovative Ideen umzusetzen. Die hier vorgestellten Befunde basieren auf der umfangreichen Bestandsaufnahme von Unterstützungsangeboten für Start-ups in Deutschland im Rahmen dieser Studie (siehe dazu Kapitel 1.2).

Makerlabs sind offene Werkstätten, in denen Start-ups gemeinschaftlich Technologien, Maschinen und Werkzeuge zur professionellen Erstellung ihrer Produkte nutzen können. Sie eröffnen den nutzenden Personen Zugang zu verschiedenartigen Fabrikationstechniken, ermöglichen unmittelbaren Wissens- und Kompetenzaustausch und bilden zugleich Orte für die Vernetzung lokaler Maker-Communities. Sie verstehen sich selbst als Orte kollaborativer, experimenteller und gemeinschaftsbasierter Produktion, die typischerweise (jedoch nicht zwingend) vorwettbewerblich oder nicht-kommerziell ist. So erzeugen sie ein räumliches Angebot, das einen niedrighwelligen, offenen Zugang zu Produktions- und Prototyping-Technologien ermöglicht. Insbesondere Hardware-Start-ups finden hier ein Umfeld, in dem sie ihre Produktideen in Prototypen und Nullserien übertragen können. Makerlabs erweitern somit die technologische Infrastruktur für Start-ups und tragen direkt dazu bei, die Marktreife von Produktinnovationen voranzutreiben und das Fertigungs-Know-how der Gründer zu erhöhen. In den überwiegend privat betriebenen Einrichtungen werden (digitale) High-Tech-Maschinen, Werkzeuge und Computer bereitgestellt, die flexibel genutzt werden können. Teilweise sind sie direkt an Inkubatoren, universitäre Gründungszentren, Innovation Hubs oder Akzeleratoren angebunden. Neben der bloßen Bereitstellung verschiedener Fertigungsmaschinen, Werkzeuge und Softwareanwendungen (CAD u. a.) bieten Makerlabs auch Workshop- und Schulungsangebote an, die deren Klientel zur Nutzung der verfügbaren Technologien befähigen. Die Finanzierung erfolgt über monatliche Mitgliedsbeiträge und Querfinanzierungen durch öffentliche Akteure sowie Sponsoring.

Im Rahmen der Studie wurden **33 Makerlabs** in Deutschland erfasst, die der obigen Definition entsprechen. Die folgende Abbildung illustriert die Definition von Makerlabs entlang einer Wirkungslogik als Unterstützungsangebot für Start-ups in Deutschland:

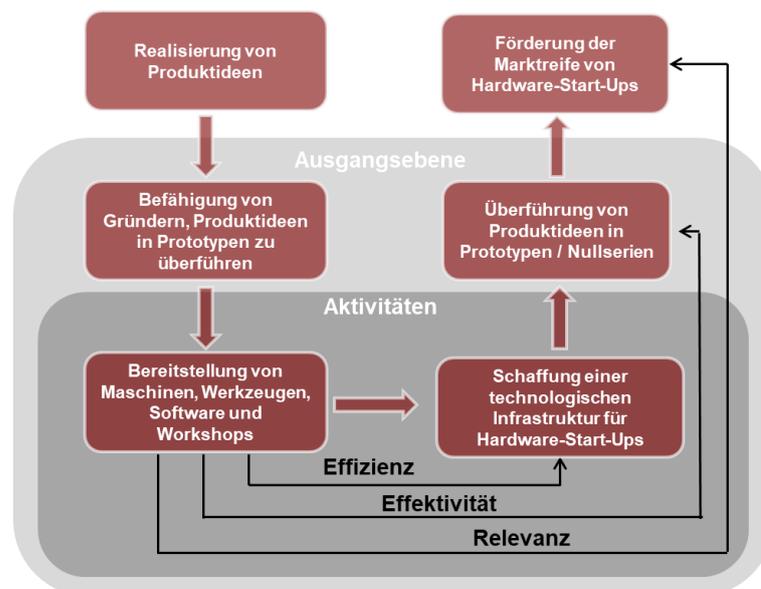


Abbildung 48: Wirkungslogik Makerlabs

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Daneben konnten im Rahmen dieser Studie **132 aktive Coworking-Spaces** in Deutschland identifiziert werden. Diese stellen wiederum Freiberuflern, Selbstständigen, Start-ups und all jenen Personen, die eine flexible und vergleichsweise günstige Alternative zu langfristigen Mietverträgen benötigen, Büro- und Arbeitsflächen zur Verfügung. Statt Büroräume werden in Coworking-Spaces zumeist einzelne Arbeitsplätze vermietet und gemeinschaftlich nutzbare Infrastrukturen (Internet, Küche, WC, Besprechungsräume usw.) bereitgestellt. Darüber hinaus werden Coworking-Spaces allgemein zur Vernetzung der dort arbeitenden Akteure sowie zur Anbahnung etwaiger Kollaborationen genutzt. Hierbei ist es besonders interessant, dass der berufliche Austausch nicht nur innerhalb einer Fachcommunity stattfindet, sondern auch darüber hinaus. So fördert Coworking nicht nur die Etablierung von Unternehmen, sondern auch das wechselseitige Lernen. Die Nutzer können dadurch stark von der Inanspruchnahme und Synergieeffekten profitieren, beispielsweise wenn ein Start-up einen Entwickler sucht oder ein Workshop veranstaltet wird. Häufig dienen Coworking-Spaces auch als Veranstaltungsorte für verschiedenste Formen des Kennenlernens und Wissensaustauschs. Für die Nutzer der Spaces existieren in der Regel verschiedene Tarife, die je nach Bedarf tage-, wochen-, oder monatsweise Mieten abdecken. Diese schließen zum Teil auch die Nutzung internationaler Partner-Coworking-Spaces ein. Nach einer aktuellen Studie der GCUC zufolge ist nur jeder vierte Coworking-Space in Deutschland gewinnerzielend. Als Lösungsstrategie planen viele Betreiber u. a. zu expandieren. 18 Prozent der Betreiber geben zudem an, dass es derzeit ein Überangebot an Coworking-Spaces gibt. Dies ist jedoch vor allem ein großstädtisches Phänomen (GCUC 2017).

Coworking-Spaces stellen Start-ups flexible und vergleichsweise günstige Büro- und Arbeitsflächen zur Verfügung. Aus der Definition der Coworking-Spaces leitet sich die nachfolgende Wirkungslogik ab:

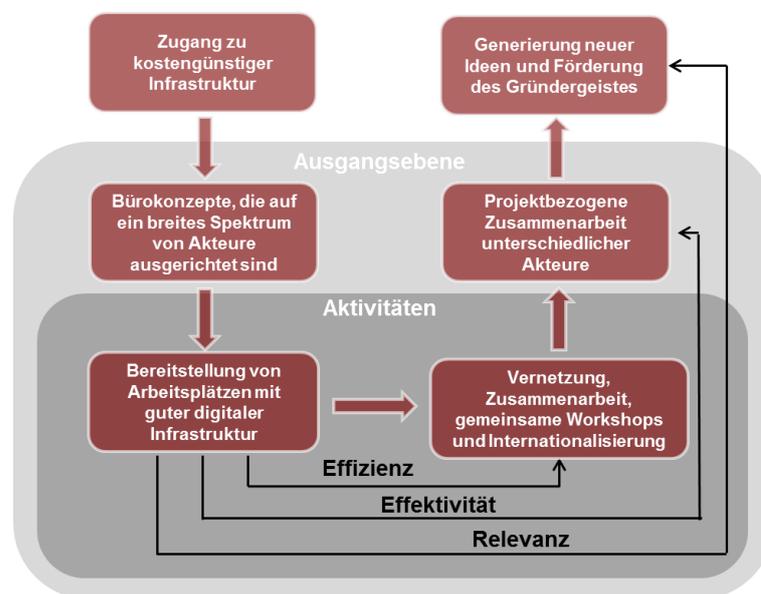


Abbildung 49: Wirkungslogik Coworking-Spaces

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Anbieterstruktur

Drei von vier der deutschen **Makerlabs** sind in Vereinen organisiert. Dies folgt im Wesentlichen ihrem Kernanliegen, als unabhängige, auch non-profit-orientierte Akteure Unterstützungsleistungen für Maker aller Art (nicht nur Start-ups) bereitzustellen, wie z. B. das fablab in Berlin (siehe folgende Abbildung). Die Finanzierung erfolgt dann zumeist über direkte Nutzungsgebühren, Mitgliedschaften, Beiträge oder über Spenden, um den Nutzern ein zumindest günstiges, wenn nicht sogar kostenfreies, Angebot machen zu können.

Daneben sind Hochschulen neuere Anbieter von Makerlabs. Insbesondere an bzw. in der Nähe von technischen Hochschulen finden sich entsprechende Einrichtungen. Auch diese richten sich nicht unmittelbar nur an Start-ups, sondern stehen zumeist allen Universitätsangehörigen und häufig auch der Öffentlichkeit offen (z.B. UnternehmerTUM). Ebenfalls haben sich Unternehmen als Betreiber von Makerlabs etabliert. Dies zumeist in Kombination mit anderen Angeboten und somit als Teil von Inkubatoren- bzw. Akzeleratoren-Strukturen (z.B. Start-up-Autobahn). In diesem Kontext lässt sich auch das Auftreten von sogenannten innovation hubs, units oder labs erklären (siehe dazu Kapitel 4.1.3).

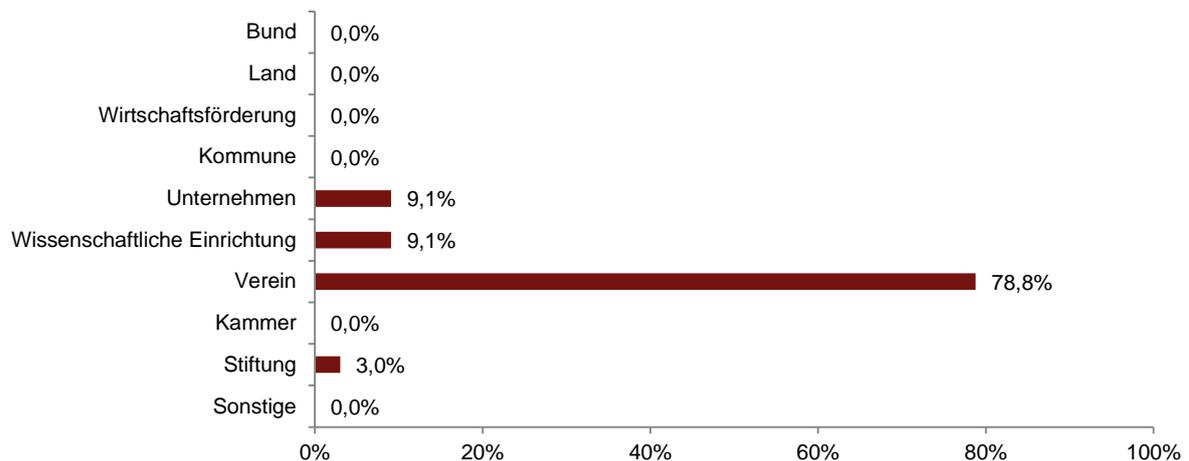


Abbildung 50: Makerlabs, Verteilung der identifizierten Anbieter nach ihrem jeweiligen institutionellen Hintergrund (n=33)
Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Neun von zehn **Coworking-Spaces** werden von einem privaten Betreiber gestellt, wobei hiervon etwa jedes sechste Coworking-Space wiederum Teil des Angebotes eines Corporate-Anbieters ist, also durch etablierte Unternehmen bereitgestellt wird, und nicht selten an weitere Formate, etwa Inkubatoren, gekoppelt ist. Zudem finden sich unter den privaten Betreibern in wachsender Zahl international aktive und hochprofessionelle Anbieter, wie etwa MindSpace oder WeWork.⁹ Daneben werden Coworking-Spaces auch häufig in Vereinsstrukturen (ca. fünf Prozent) organisiert.

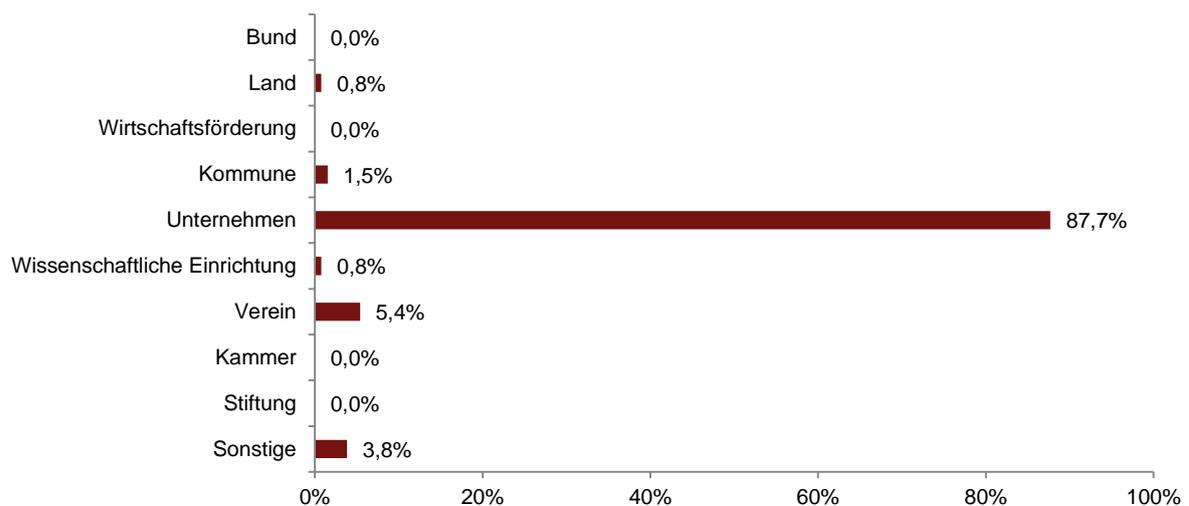


Abbildung 51: Coworking-Spaces, Verteilung der identifizierten Anbieter nach ihrem jeweiligen institutionellen Hintergrund (n=132)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

⁹ Siehe für weiterführende Informationen: <https://www.mindspace.me/de/> und <https://www.wework.com/de-DE/>

Life-Cycle-Orientierung

Aus der folgenden Abbildung wird ersichtlich, dass **Makerlabs** für alle Life-Cycle-Phasen von Start-ups zur Verfügung stehen. Ab der ersten Stage Phase nimmt allerdings die Unterstützung ab. Deutlich wird auch, dass die meisten der Makerlabs (75 Prozent) in der seed Phase aktiv sind. Insgesamt sind mindestens 50 Prozent der Makerlabs von der pre-seed-Phase bis zur Gründung aktiv und unterstützen damit Start-ups längerfristig.

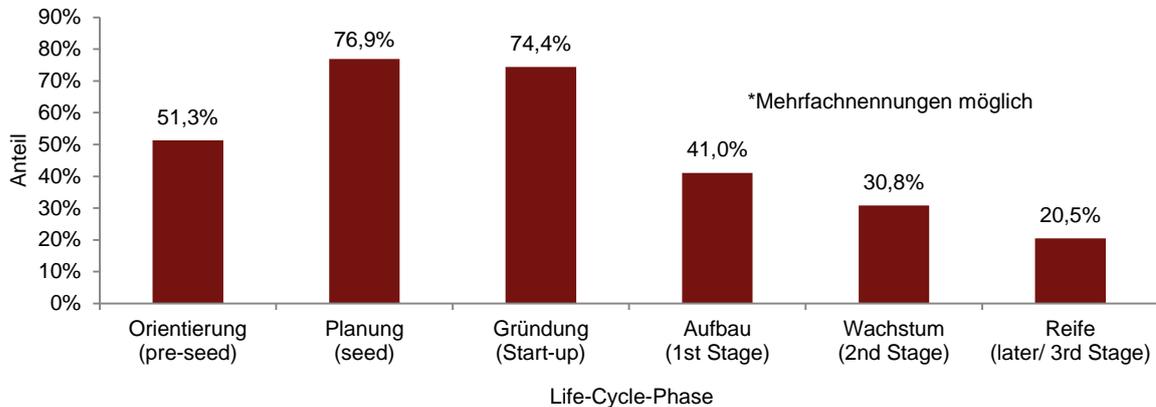


Abbildung 52: Makerlabs, Anteile der Nennungen der identifizierten Angebote nach der Ausrichtung der jeweiligen Unterstützungsleistung entlang des Life-Cycle von Start-ups (n=33)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Wie in der folgenden Abbildung zu sehen, bieten **Coworking-Spaces** in jeder Life-Cycle-Phase Unterstützung für Start-ups an. Dennoch ist ein Fokus auf die frühen und Gründungsphasen erkennbar. Der größte Teil (71 Prozent) der Coworking-Spaces ist während der Start-up-Phase nutzbar. In der ersten Frühphase bietet jedes zweite Coworking-Space Hilfe bei der Start-up-Gründung. In den späteren Phasen nimmt dieses Unterstützungsangebot - sukzessive aber auch die Nachfrage - ab.

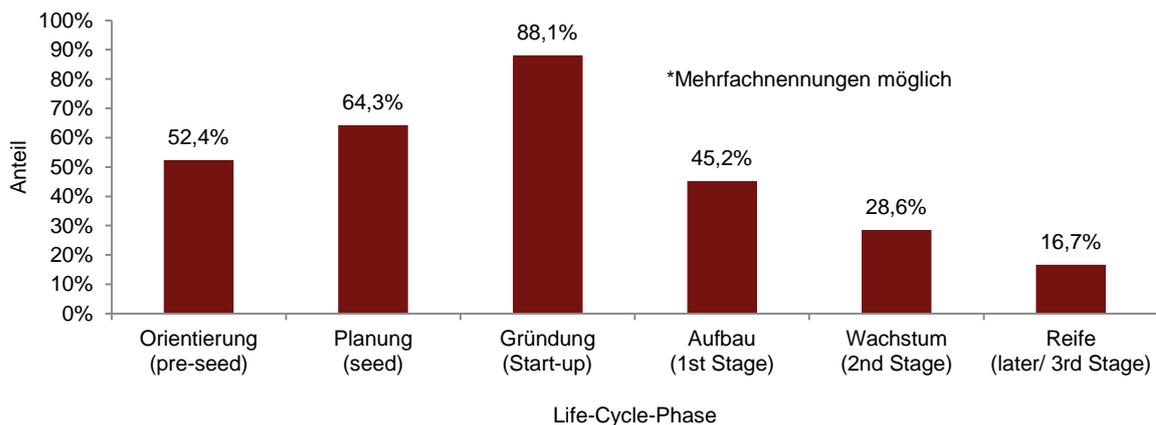


Abbildung 53: Coworking-Spaces, Anteile der Nennungen der identifizierten Angebote nach der Ausrichtung der jeweiligen Unterstützungsleistung entlang des Life-Cycle von Start-ups (n=132)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Angebotsbestandteile

Zentraler Angebotsbestandteil der **Makerlabs** ist die Bereitstellung von technischer Infrastruktur, wobei vor allem High-Tech-Werkzeuge angeboten werden (3D-Drucker, CNC-Fräsen, Laser-Cutter etc.), die typischerweise sehr große Investitionen erfordern und durch die Maker bzw. Start-ups selten selbst finanziert werden können. Weiterhin geben die meisten Makerlabs an, auch betriebswirtschaftliche Kompetenz zu vermitteln, wofür meist eigene Seminare angeboten werden.

Darüber hinaus wollen sie die Vernetzung zwischen den Maker, Start-ups und anderen Nutzern fördern. Zudem sind sie häufig in Netzwerken aktiv und können so auch Kooperationen zwischen ihren Nutzern und Netzwerkpartnern aufbauen.

Weniger bekannt sind Makerlabs für ihre teils operative Unterstützung auch zu Fragen der Förderung und Finanzierung sowie bei der Geschäftsmodellierung oder zu Aspekten des Marketing und der Werbung. Dies sind generell recht neue Angebotsinhalte von Makerlabs, um Start-ups noch stärker an sich zu binden, das Angebot zu erweitern und auch weitere Einnahmequellen zu schaffen.

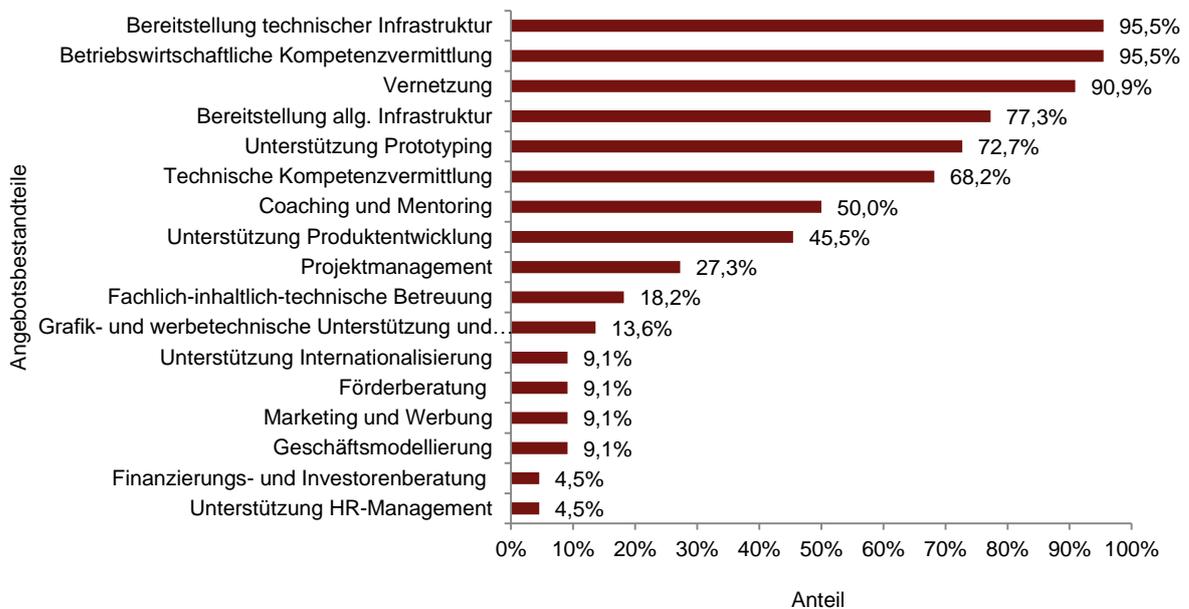


Abbildung 54: Makerlabs, Anteile der Nennungen von Angebotsbestandteilen der identifizierten Angebote (n=33)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Das in der folgenden Box vorgestellte fablab berlin ist eines der ersten und wohl auch bekannteren Makerlabs in Deutschland.

Praxisbeispiel // **Fab Lab-Berlin**

Das Fab Lab Berlin ist ein offenes Makerlab, das jedem die Möglichkeit verschafft, mit den vorgehaltenen 3D-Druckern, Lasercuttern, CNC-Fräsen, Mikrocontrollern, CAD-Software sowie Holzbearbeitungsmaschinen zu arbeiten und eigene Ideen zu realisieren. Besonders viele Start-ups nutzen dieses Angebot in Berlin aufgrund der sehr umfangreichen und modernen Ausstattung.

Als Teil des internationalen Fab Lab Netzwerks besteht auch die Möglichkeit, sich weiter mit anderen Fablabs zu vernetzen.

→ [Fablab-Berlin](https://fablab.berlin/de/)

Quelle: <https://fablab.berlin/de/>

Entsprechend der Charakteristik von **Coworking-Spaces** besteht ihr Leistungsangebot aus der Bereitstellung von allgemeinen (100 Prozent) und technischen (72 Prozent) Infrastrukturen. Die Angebote sind aber darüber hinaus äußerst vielfältig und differenzieren sich teils sehr stark aus – dies zumeist abhängig von der Anbieterstruktur.

So bietet jedes zweite Coworking-Space die Möglichkeit zur Vernetzung und dem Aufbau von Kooperationen mit anderen Start-ups und etablierten Unternehmen. Coaching und Mentoring gehört zum Leistungsspektrum von rund einem Drittel der Institutionen. Zudem erhalten Gründer diverse

Unterstützung in betriebswirtschaftlicher Kompetenzvermittlung, Geschäftsmodellierung (20 Prozent) und Finanzierungsberatung (19 Prozent) oder auch Produktentwicklung (zehn Prozent) (siehe folgende Abbildung).

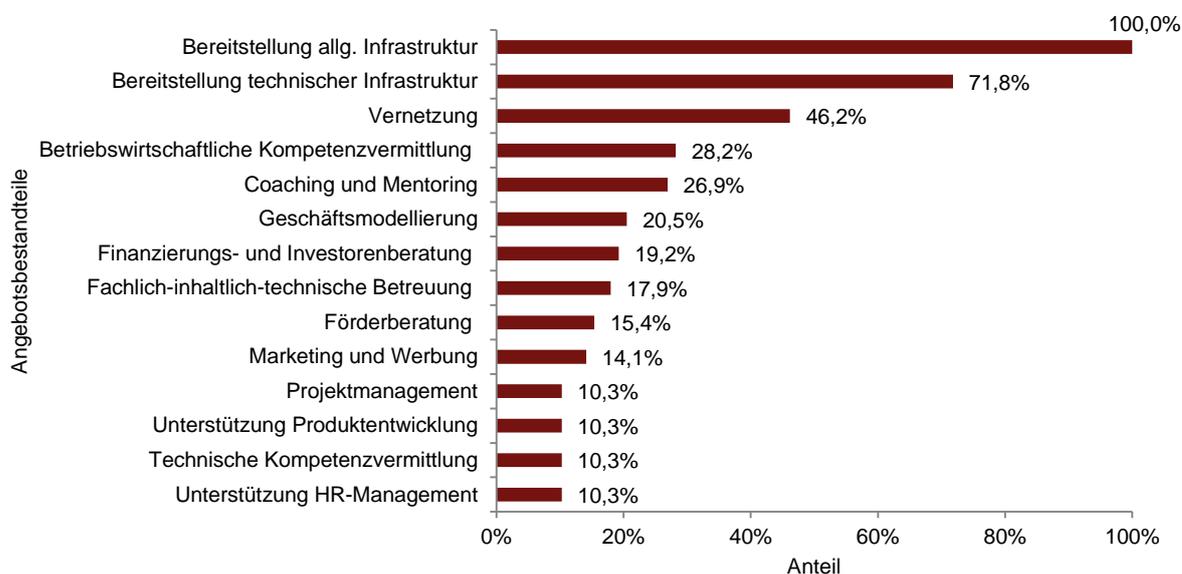


Abbildung 55: Coworking-Spaces, Anteile der Nennungen von Angebotsbestandteilen der identifizierten Angebote (n=132)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Beim in der folgenden Box vorgestellten Praxisbeispiel „Café Sankt Oberholz“ in Berlin handelt es sich um das wahrscheinlich bekannteste deutsche Coworking-Space.

Praxisbeispiel // CAFÉ SANKT OBERHOLZ

Das Café Sankt Oberholz ist ein Coworking-Space-Anbieter aus Berlin mit aktuell drei Standorten. Das 2005 gegründete Café am Rosenthaler Platz bündelt alle Raumangebote in einem Haus auf 600 m². Neben dem Coworking Space für Mitglieder bestehen Team- und Konferenzräume sowie Apartments. Unweit davon befand sich bis vor Kurzem das St. Oberholz Helmholtzplatz mit dem kleinsten Raumangebot von 80 m². Und 2015 wurde das dritte Café in der Zehdenicker Str. eröffnet – mit einer Fläche von 550 m².

Für die Nutzung der Angebote können Basic (nur Rosenthaler Platz, Nutzung innerhalb der Öffnungszeiten etc.) und Full Memberships (uneingeschränkte Nutzungszeiten an zwei der drei Standorte etc.) sowie Studenten- und Tagedickets erworben werden. Außerdem wird ein „Virtual Office“-Paket angeboten, das den Käufern erlaubt, die Adresse des Café Oberholz als Geschäftsanschrift zu nutzen.

→ [Sankt-Oberholz](http://sanktoberholz.de/)

Quelle: <http://sanktoberholz.de/>

In der Angebotsausrichtung lassen sich bei Coworking-Spaces differenziert nach Anbietertypen deutliche Unterschiede feststellen, die sich im Kern auf folgende Formel bringen lassen: je stärker das kommerzielle Interesse, umso größer die Konzentration in der Angebotserbringung auf die Kernfunktion der Bereitstellung von allgemeiner Infrastruktur – und umgekehrt. Dies zeigte die Bestandsaufnahme und wurde im Rahmen der telefonischen Expertinnen- und Experten-Befragung bestätigt.

- Vor allem im Segment der **Non-Corporate-Anbieter**, also bei jenen Anbietern, deren Geschäftsmodell selbst auf der Erbringung von Coworking-Leistungen basiert, ist

beobachtbar, dass sich die Anbieter immer stärker auf die Kernfunktion der Bereitstellung von allgemeiner Infrastruktur konzentrieren.

- (Typ 1) So zeichnen sich international wie national betriebswirtschaftlich (!) erfolgreiche Coworking-Anbieter dadurch aus, dass sie ein eher schmales Angebot mit großer Konzentration auf die Bereitstellung von Arbeitsflächen definieren. Wobei diese Anbieter zudem versuchen, überdurchschnittlich große Kapazitäten bereitzustellen. Beispiele hierfür sind etwa die Anbieter „MindSpace“ und „WeWork“¹⁰, die in einem großen Netzwerk an vielen Orten große Coworking-Kapazitäten bereitstellen. Weitere Unterstützungsformate, wie etwa zur betriebswirtschaftlichen Beratung von Start-ups, sind dort deutlich weniger ausgeprägt.
- (Typ 2) Daneben existieren kleinere Non-Corporate-Anbieter, zu denen sich auch der Anbieter „Sankt Oberholz“¹¹ zählen lässt, die mit einer zumeist regionalen Präsenz und tiefer Verankerung in der Start-up-Szene breitere Angebote unterbreitet. Zu diesen zählen neben der bloßen Bereitstellung von Coworking-Arbeitsflächen im kleineren Rahmen auch Angebote für andere Raumkonzepte, Events und Konferenzen zur Vernetzung. Auch für solche Anbieter ist die Angebotserbringung rentabel, wenn die Ergebnisse auch nicht mit der oben beschriebenen Gruppe (Typ 1) vergleichbar sind.
- (Typ 3) Eine dritte Gruppe von Coworking-Anbietern stellt noch stärker den Vernetzungsgedanken und die betriebswirtschaftliche Beratung und Unterstützung von Start-ups in den Vordergrund. Hierzu kann u.a. der Anbieter „The Place Berlin“¹² gezählt werden. Derlei Angebote nähern sich schon stark der angebotsseitigen Ausgestaltung von Inkubatoren und Akzeleratoren an und haben nicht selten auch eine direkte Verbindung zu Investoren und Business Angels. Letztere treten überdies häufig als Betreiber dieser Art von Coworking-Spaces auf. Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ist der Betrieb solcher Coworking-Space eher schwierig, wie die telefonische Expertinnen- und Experten-Befragung zeigte. Denn das Mehrangebot wird oft unentgeltlich erbracht, auch um besonders erfolgsversprechende Start-ups im Wettbewerb mit anderen Anbietern zu erreichen. Allerdings stellt der Coworking-Space aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten eine Art Kanal mit Zugang zu Start-ups für die Betreiber her. Diese kommen so leichter in den Kontakt mit den Unternehmen, um ggf. Investments zu platzieren.
- Unter den von **Corporate-Anbietern** verfolgten findet sich selten ein alleinstehendes Coworking-Angebot. Werden solche Angebote gemacht, sind sie meist gekoppelt an Inkubatoren- und Akzeleratoren-Programme, wie etwa im Falle des F-LANE-Accelerator¹³. Oder sie sind Teile von unternehmenseigenen Innovation units, wie zum Beispiel in der „Zukunftsfabrik“ von Triumph Adler,¹⁴ die dafür Räumlichkeiten im Café Sankt Oberholz angemietet hat. Bzw. lassen sich sehr häufig in unternehmenseitigen Angeboten Kombinationen aus Coworking mit Inkubator- und Akzeleratorstrukturen sowie Makerlabs finden, wofür u.a. die Start-up-Autobahn¹⁵ beispielhaft ist.
- Auch **öffentliche Anbieter** bieten Coworking-Spaces zumeist in Kombination mit anderen

¹⁰ Siehe für weiterführende Informationen: <https://www.mindspace.me/de/> bzw. <https://www.wework.com/de-DE>

¹¹ Siehe: <http://sanktoberholz.de/>

¹² Siehe: <http://theplaceberlin.com/>

¹³ Siehe: <http://www.f-lane.com/>

¹⁴ Siehe: <https://www.triumph-adler.de/ta-de-de/im-fokus/ta-zukunftsfabrik>

¹⁵ Siehe: <http://www.startup-autobahn.com/de/>

Angeboten an. Das oben genannte Praxisbeispiel Startplatz¹⁶ aus Köln/Düsseldorf ist hierfür ebenso zu nennen, wie etwa UnternehmerTUM aus München oder die ESA Business Incubation Centres¹⁷ für den wissenschaftlichen Bereich.

Ziele und geforderte Gegenleistungen

Hauptzielstellungen von **Makerlabs** sind die Stärkung der Unternehmensentwicklung (73 Prozent) bzw. der Innovationsfähigkeit (66 Prozent) und Vernetzung (54 Prozent). Deutlich weniger ausgeprägt ist bei Makerlabs eine Schwerpunktsetzung auf Qualifizierung, Finanzierung und Internationalisierung. Dies folgt aus dem Konzept der Makerlabs, einen größeren Fokus auf das Produkt als auf das Geschäftsmodell zu legen.

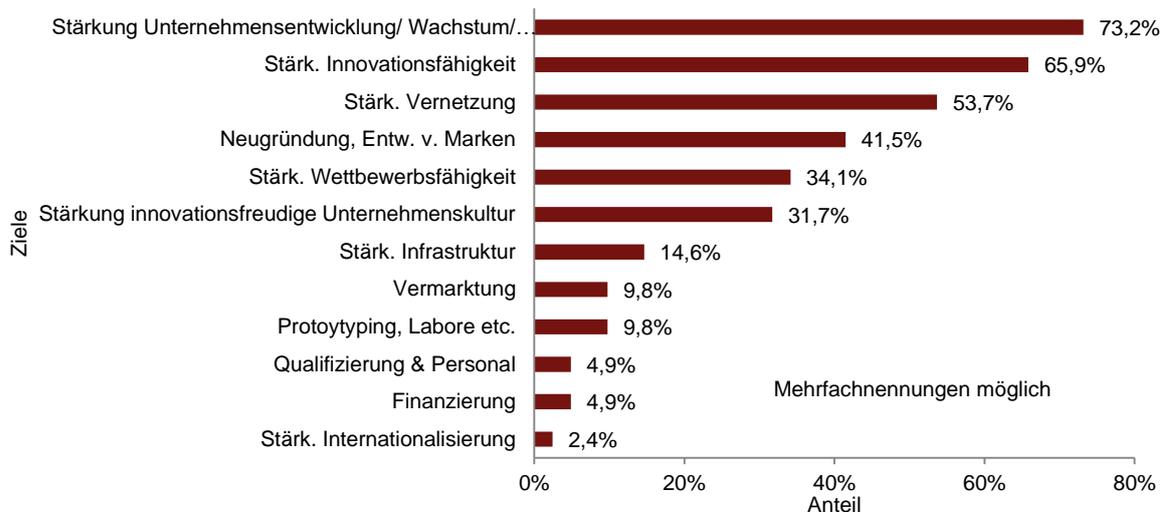


Abbildung 56: Makerlabs, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistung geknüpften Ziele der identifizierten Anbieter (n=33)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Die folgende Abbildung zeigt, dass die Makerlabs vor allem von der Vernetzung ihrer Teilnehmer profitieren wollen, um einerseits effektive Austauschformate für ihre Nutzer zu schaffen und andererseits auch selbst neue Nutzer zu gewinnen.

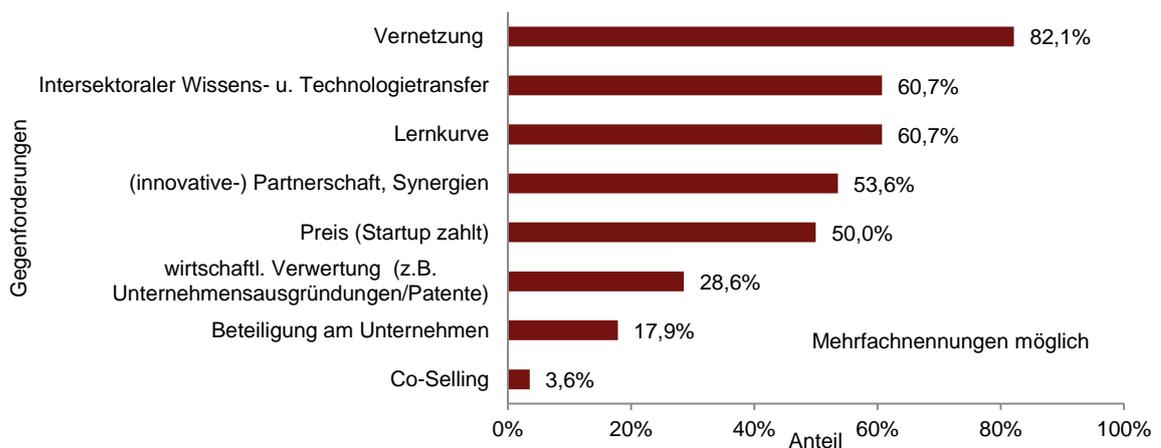


Abbildung 57: Makerlabs, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistungen geknüpften Gegenforderungen der identifizierten Anbieter an die Start-ups (n=33)

¹⁶ Siehe: <http://www.startplatz.de/warum-startplatz/>

¹⁷ Siehe: http://www.esa.int/Our_Activities/Space_Engineering_Technology/Business_Incubation/ESA_Business_Incubation_Centres
[12](#)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

61 Prozent der Makerlabs erwarten durch ihr Angebot einen Wissens- und Technologietransfer sowie eine Beschleunigung der Lernkurve. Gleichzeitig sind 54 Prozent der Makerlabs an der Entstehung von innovativen Partnerschaften interessiert. Lediglich die Hälfte der analysierten Makerlabs erwartet eine direkte Entlohnung für ihr Angebot durch die Start-ups.

Coworking-Spaces verfolgen ähnliche Ziele wie Makerlabs. Überwiegend will man zur Vernetzung von Unternehmen (81 Prozent), zur positiven Unternehmensentwicklung und Verbesserung der Innovationsfähigkeit (jeweils 44 Prozent) beitragen. Dies ist insofern kaum verwunderlich, als dass ein großer Teil der Coworking-Spaces von großen Unternehmen ins Leben gerufen wird, um innovative Ideen der Gründerinnen und Gründer zu fördern und Synergien für sich nutzbar zu machen. Ebenfalls bedeutend ist die Stärkung der Infrastruktur (42 Prozent), einer innovativen Unternehmenskultur (38 Prozent) und der Wettbewerbsfähigkeit (zehn Prozent). In diesem Zuge sollen auch neue Marken aufgebaut und etabliert werden (33 Prozent).

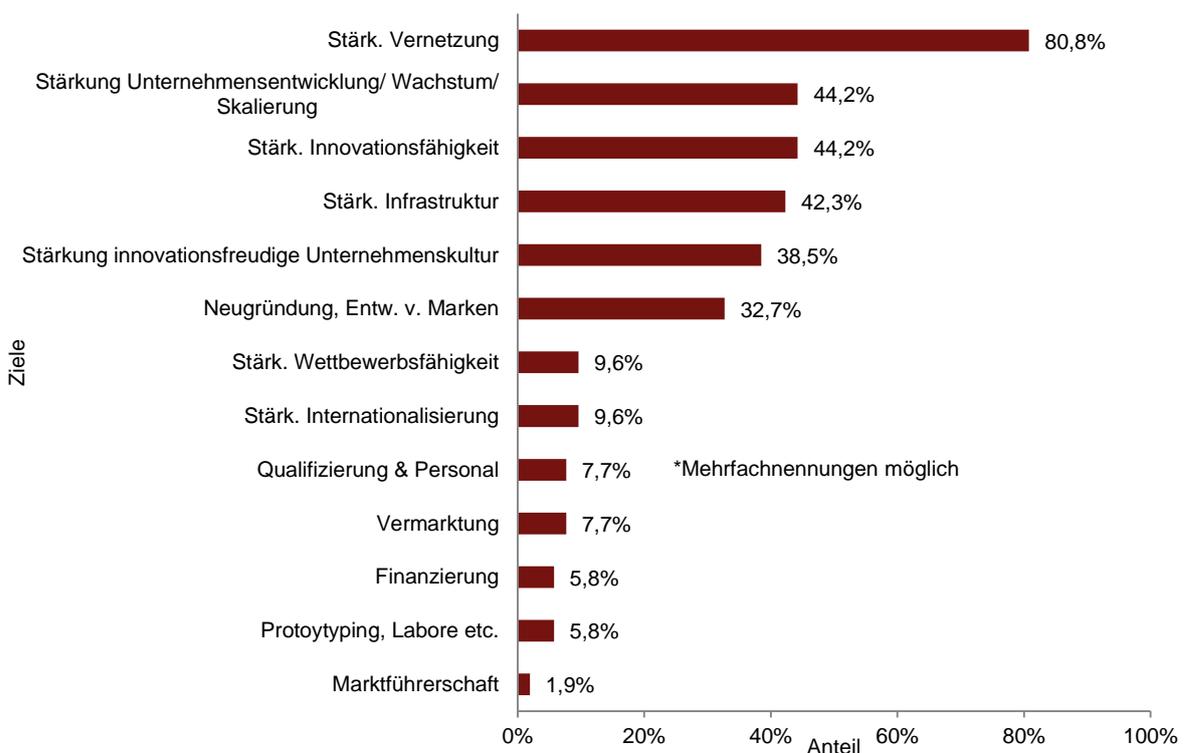


Abbildung 58: Coworking-Spaces, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistung geknüpften Ziele der identifizierten Anbieter (n=132)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Die Bereitstellung von **Coworking-Spaces** erfolgt in den meisten Fällen (82 Prozent) als entgeltliche Dienstleistung, Start-ups bezahlen für die erhaltene Unterstützung und die Nutzung der Arbeitsräume oder Labore und Werkstätten. Analog zu den Zielstellungen erhofft sich rund ein Viertel der Betreiber Vorteile und Nutzen durch Partnerschaften und Synergien mit den Start-ups sowie aus einer generellen Vernetzung mit den Akteuren der Start-up-Branche.

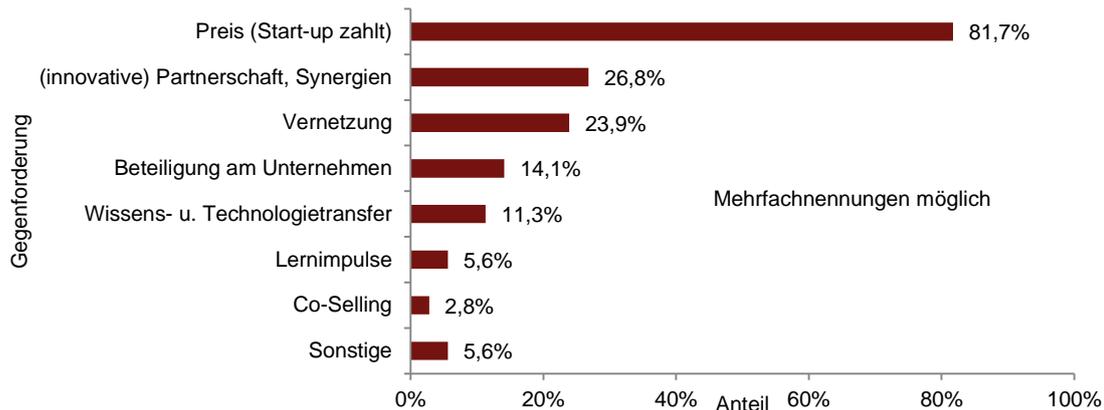


Abbildung 59: Coworking-Spaces, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistungen geknüpften Gegenforderungen der identifizierten Anbieter an die Start-ups (n=132)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Ziele und Gegenforderungen der Anbieter von Coworking-Spaces unterscheiden sich aber zwischen den Anbietertypen:

- Unter den **Corporate-Anbietern** überwiegt das Ziel, in die Zusammenarbeit mit Start-ups zu kommen, sie als Partner zu gewinnen, gemeinsam Projekte zu realisieren und co-selling-Möglichkeiten zu entwickeln. Die Angebotsbereitstellung erfolgt kostenfrei bzw. wird im Rahmen von anhängigen Inkubator- oder Akzelerator-Programmen gegenfinanziert durch die Beteiligung des Anbieters am Start-up.
- Innerhalb des Segments der **Non-Corporate-Anbieter** ist zwischen den drei bereits eingeführten Untergruppen zu unterscheiden:
 - (Typ 1) Großanbieter von Coworking-Spaces, die ihre Leistungserbringung auf den Kernnutzen reduzieren, wollen mit ihrem Angebot für eine hinreichende Bereitstellung geeigneter Flächen sorgen und tragen hierüber auch zur Vernetzung bei. Dies geben sie überwiegend auch in ihrer Selbstdarstellung als Ziele an. Als Gegenleistung erwarten sie eine profitable Finanzierung, in dem die Start-ups für die Inanspruchnahme der angebotenen Leistungen zahlen.
 - (Typ 2) Anbieter, die das Kernangebot deutlich durch weitere Teilangebote erweitern und zahlreich in Deutschland anzutreffen sind, legen als durchaus wichtige Drehpunkte regionaler oder urbaner Start-up-Ökosysteme viel Wert darauf, sich als Orte zur Vernetzung von Start-ups mit etablierten Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen zu etablieren. Insofern ist auch der (intersektorale) Wissens- und Technologietransfer ein Ziel solcher Anbieter, vordergründig wissenschaftlicher und öffentlicher Anbieter. Dafür haben die Start-ups auch durch Mitgliedschaften oder über andere Formate zu zahlen.
 - (Typ 3) Anbieter, die Coworking-Spaces in erster Linie betrieben, um bessere Zugänge zu Start-ups zu erhalten, um sie zum Beispiel auch als Investoren und Business Angels zu unterstützen, zielen stärker darauf, jene Start-ups in ihr Angebot zu integrieren, die auch erfolgsversprechend und daher interessant für mögliche Finanzierungen sind.
- **Öffentliche und wissenschaftliche Anbieter** wollen einerseits Infrastruktur bereitstellen, andererseits aber auch Vernetzungsmöglichkeiten schaffen, Kollaborationen aufbauen und den Wissens- und Technologietransfer befördern. Die Angebote können, besonders im wissenschaftlichen Bereich, häufig kostenfrei genutzt werden.

Technologie- und Anwendungsfeldfokus

Technologisches Hauptaugenmerk von **Makerlabs** liegt auf neuen Technologien (73 Prozent), wobei insgesamt 51 Prozent nicht-technische Innovationen sowie 42 Prozent digitale Innovationen anvisieren. Gleichzeitig liegen aber auch mit 24 Prozent Dienstleistungsinnovationen und mit 22 Prozent soziale Innovationen im Fokus der Anbieter.

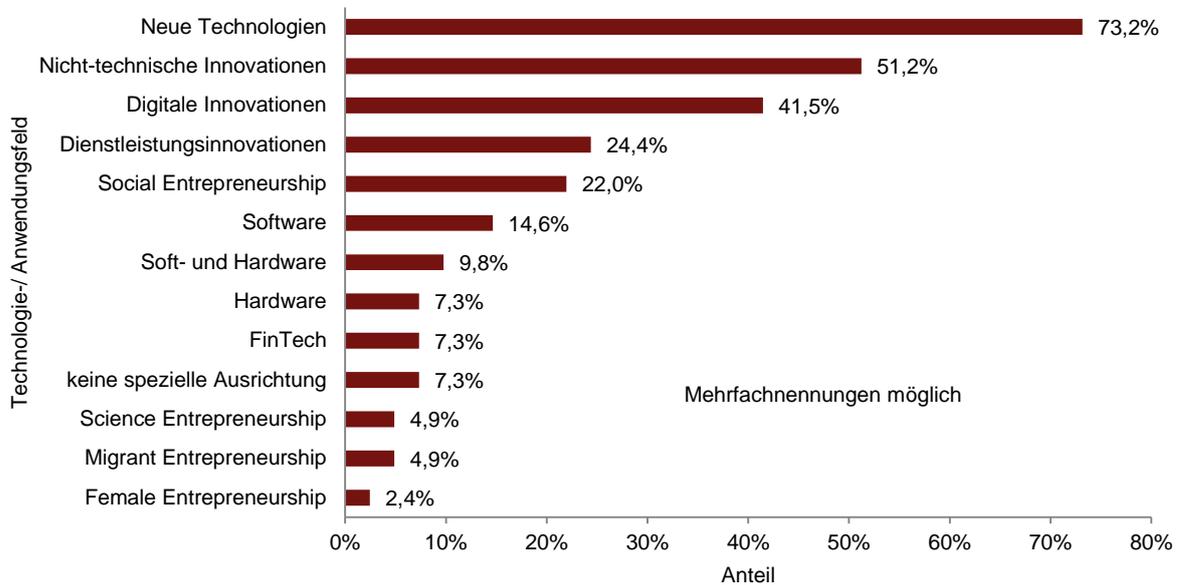


Abbildung 60: Makerlabs, Anteile der Nennungen nach der Orientierung der identifizierten Angebote auf Technologie- und Anwendungsfelder der Start-ups (n=33)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Coworking-Spaces besitzen im Regelfall einen sehr breiten bzw. offenen Technologiefokus. Vorwiegend geben sie in ihrer Selbstdarstellung an, Start-ups aus den Bereichen digitaler und technischer Innovationen zu unterstützen sowie im Bereich Software (13 Prozent) und Hardware. Aber auch nicht-technische (23 Prozent) und Dienstleistungsinnovationen (16 Prozent) spielen für die Anbieter eine Rolle. Zudem auffällig ist, dass fast jeder vierte Coworking-Space einen Fokus auf Social Entrepreneurship legt und ebenso spezielle Angebote für Female und Migrant Entrepreneurships gemacht werden (jeweils sieben Prozent).

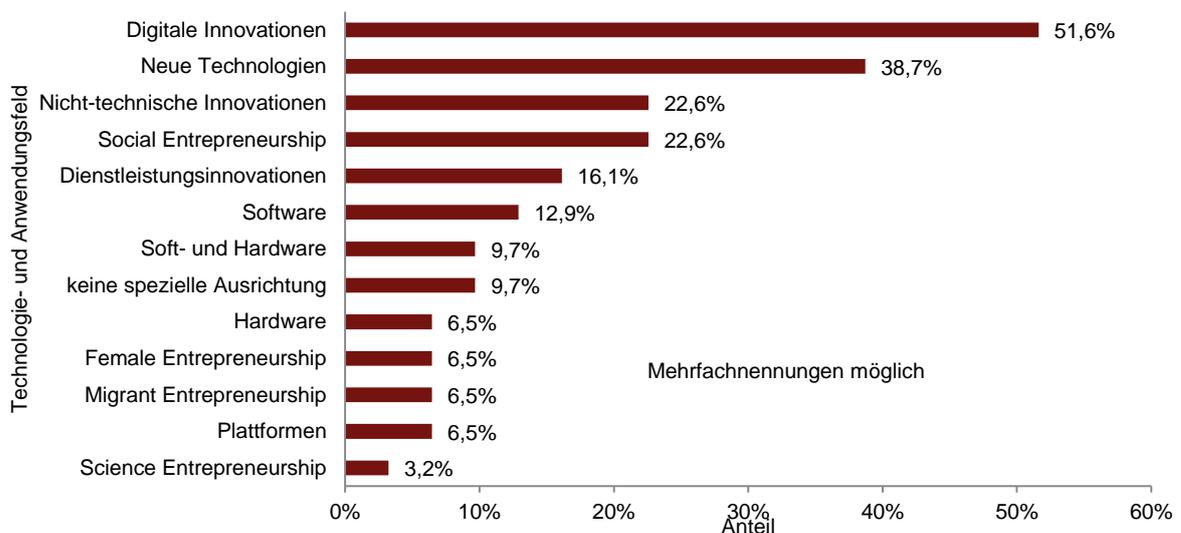


Abbildung 61: Coworking-Spaces, Anteile der Nennungen nach der Orientierung der identifizierten Angebote auf Technologie- und Anwendungsfelder der Start-ups (n=132)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Zwischen den Anbietertypen gibt es in der Technologieorientierung insoweit Unterschiede, als

- dass sich bei den **Non-Corporate-Anbietern** der ersten beiden Typen (siehe oben) eine überwiegende bis vollständige Technologieoffenheit feststellen lässt, während sich bei Typ 3 Anbietern teils klare Technologiefoki auf das Thema Digitales und auf High-Tech Start-ups finden.
- Unter den **Corporate-Anbietern** lässt sich ebenfalls eine breite Technologieorientierung finden, die überwiegend die Themenbereiche High-Tech, Software, Digitales und Plattformen umfasst.
- **Öffentliche Anbieter** sind überwiegend völlig themenoffen. Auffällig ist zudem, dass fast jeder vierte Coworking-Space einen Fokus auf Social Entrepreneurship legt. Davon sind **wissenschaftliche Anbieter** zu differenzieren, die häufig in Verbindung zur Betreibereinrichtungen einen relativ klaren Technologiefokus haben.

Zielmarkt-Orientierung

Durch **Makerlabs** wird eine Vielzahl von Branchen adressiert. Im Fokus stehen industrielle Technologien und Produktionstechnik (58 Prozent), gefolgt von Industrie 4.0- bzw. IoT-Anwendungen (53 Prozent) sowie Konsumgütern (47 Prozent) und E-Commerce (32 Prozent).

Bezüglich der Zielmarktorientierung der **Coworking-Spaces** ergibt sich ein zu Makerlabs ähnliches Bild, wenngleich nicht-technische Bereiche stärker vertreten sind. So spiegelt sich die überwiegend digitale Ausrichtung in den Zielmarktausrichtungen der unterstützten Start-ups wider: IT/Softwareentwicklung (38 Prozent aller Coworking-Spaces), Industrie 4.0/IoT sowie Medienwirtschaft und Marketingtechnologie (jeweils ein Drittel). Die häufige Unterstützung von Dienstleistungsinnovationen wird in den Märkten Beratung, Agenturdienstleistungen (21 Prozent), Dienstleistungen (zehn Prozent) und Software as a Service (sieben Prozent) deutlich. Auffällig ist zudem der relativ hohe Anteil der Märkte Gesundheitswesen (14 Prozent), Nachhaltigkeit und Klimaschutz (zwölf Prozent) sowie Bildung (zehn Prozent).

Generell muss aber festgehalten werden, dass Makerlabs und Coworking-Spaces sich – schon allein konzeptionell – weit weniger als andere Unterstützungsformate an konkreten Technologie-, Branchen- und Zielmarktfeldern orientieren können oder wollen. Denn sie bieten zunächst Infrastruktur, die oft unabhängig von Markt- oder Produktorientierungen der Start-ups nutzbar ist. Wenn Makerlabs überwiegend hochmoderne und leistungsfähige Werkzeugtechniken bereitstellen, ziehen sie damit natürlich mehr technisch- als nicht-technisch orientierte Start-ups an. In welche Felder die Start-ups letztlich vordringen, spielt für die Makerlabs überwiegend keine Rolle. Gleiches gilt für Coworking-Spaces, die zumeist völlig offen anbieten.

Standort der Anbieter und Angebotsreichweite

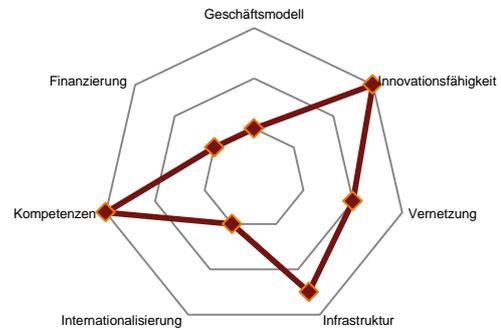
Makerlabs finden sich insbesondere in den urbanen Ballungsräumen Hamburg, Berlin, Stuttgart und München. Die meisten Makerlabs haben eine deutlich lokale Ausrichtung (48 Prozent). Deutschlandweit sind deutlich weniger ausgerichtet (30 Prozent), international jedes sechste Makerlab (17 Prozent).

Ähnlich verorten sich **Coworking-Spaces**. Coworking-Spaces geografisch. Auch sie konzentrieren sich auf Ballungszentren: so befinden sich in Berlin die meisten Angebote (63 Prozent), es folgen Nordrhein-Westfalen (21 Prozent), hier überwiegend die Städte Köln, Düsseldorf und Bonn, Bayern (elf Prozent).

Steckbrief // Makerlabs & Coworking-Spaces

Anzahl:	33 Makerlabs und 132 Coworking-Spaces
Betreiber:	überwiegend Vereine, Unternehmen
Verbreitung:	gleichmäßige regionale Verteilung
Laufzeit:	unbegrenzt
Ablauf:	kostenpflichtige Nutzung der Infrastruktur
Verwendete Synonyme:	Fablabs Makerspaces Coworx, Labs Coworking-Hubs

Funktionsprofil:



Definition

Makerlabs sind offene Werkstätten, in denen Start-ups gemeinschaftlich Technologien, Maschinen und Werkzeuge zur professionellen Erstellung ihrer Produkte nutzen können. Sie eröffnen den nutzenden Personen Zugang zu verschiedenartigen Fabrikationstechniken, ermöglichen unmittelbaren Wissens- und Kompetenzaustausch und bilden zugleich Orte für die Vernetzung lokaler Maker-Communities. Sie stellen Räume für eine kollaborative, experimentelle und gemeinschaftsbasierte Produktion, die typischerweise (jedoch nicht zwingend) vorwettbewerblich oder nicht-kommerziell ist. Makerlabs schaffen dabei ein räumliches Angebot, das einen niedrigrschweligen, offenen Zugang zu Produktions- und Prototypingtechnologien ermöglicht. Insbesondere Hardware-Start-ups finden hier ein Umfeld, in dem sie ihre Produktideen in Prototypen und Nullserien übertragen können. Sie erweitern somit die technologische Infrastruktur für Start-ups und tragen direkt dazu bei, die Marktreife von Produktinnovationen weiterzuentwickeln und das Fertigungs-Know-how der Gründer zu erhöhen.

Coworking-Spaces sind wiederum offene Räume mit Arbeitsplatzmöglichkeiten. Offen für jede/jeden und stark durch Start-ups genutzt, ermöglichen sie nicht nur die Nutzung hochwertiger Infrastruktur, sondern auch Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Start-ups, Investoren, etablierten Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen.

Start-ups

Angebot (monetär):	Angebot (nicht monetär):
<ul style="list-style-type: none"> keine monetäre Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> günstige Nutzung von Flächen, Laboren, Werkstätten, Maschinen und Werkzeug technische Kompetenzvermittlung (Seminare und Workshops)
Adressierten Phasen:	Orientierung:
<ul style="list-style-type: none"> alle Phasen 	<ul style="list-style-type: none"> teils technologieoffen teils Ausrichtung auf spezifische Branchen und Technologiefelder
Kosten:	Nutzen:
<ul style="list-style-type: none"> Kosten für die Nutzung der Einrichtungen und Materialien Mitgliedsbeiträge 	<ul style="list-style-type: none"> geringer finanzieller Aufwand für technische Infrastruktur keine Anschaffung eigener Maschinen nötig Unterstützung bei der Prototypen- und Produktentwicklung

Anbieter

Kosten:	Nutzen bzw. Motivation:
<ul style="list-style-type: none"> Immobilieninvestition bzw. Raummiete Werkzeuge und Maschinen 	Privat: <ul style="list-style-type: none"> Wissens- u. Technologietransfer Gründungsförderung Beschleunigung der wirtschaftlichen Verwertung

2.2.2.5 Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe

Gründer- und Businessplan-Wettbewerbe werden von Unternehmen und von öffentlichen Akteuren veranstaltet. Zielgruppe sind Gründer und Gründerinnen mit vielversprechenden Geschäftsideen. Demzufolge adressieren sie die Vor- bzw. frühe Gründungsphase von Start-ups und unterstützen ihre Gewinner mit monetären Preisen sowie dem Zugang zu spezifischen Beratungs- und Coaching-Angeboten. Es sind Angebote, die insbesondere den Unternehmergeist und das Unternehmertum fördern sollen. Weitere Vorteile für ausgezeichnete Start-ups sind die mediale Präsenz und etwaige Marketingeffekte sowie der Zugang zu Netzwerken. Insbesondere Businessplan-Wettbewerbe haben für teilnehmende Start-ups zudem den Vorteil, dass selbst wenn die Gründungsidee nicht ausgezeichnet wird, ein Mehrwert für die Teilnehmer entsteht: ein erster oder überarbeiteter Businessplan, der oftmals unter der Betreuung von Experten realisiert wurde (Für-Gründer.de 2017).

Im Jahr 2016 wurden in Deutschland **141 Gründer- und Businessplan-Wettbewerbe** durchgeführt. Diese fokussierten insbesondere auf die Ideenphase, die Erstellung eines Businessplans und in Ausnahmefällen (Gründerwettbewerb mit der „IKT-Gründung des Jahres“) auf die Wachstumsphase. 59 Prozent der Wettbewerbe waren regional ausgerichtet und 41 Prozent bundesweit oder international. Es wurden 864 Auszeichnungen vergeben und 756 Start-ups prämiert. Insgesamt wurden drei Millionen Euro an Preisgeldern vergeben (Für-Gründer.de 2017).

Aus der Definition der Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe leitet sich die nachfolgende Wirkungslogik ab:

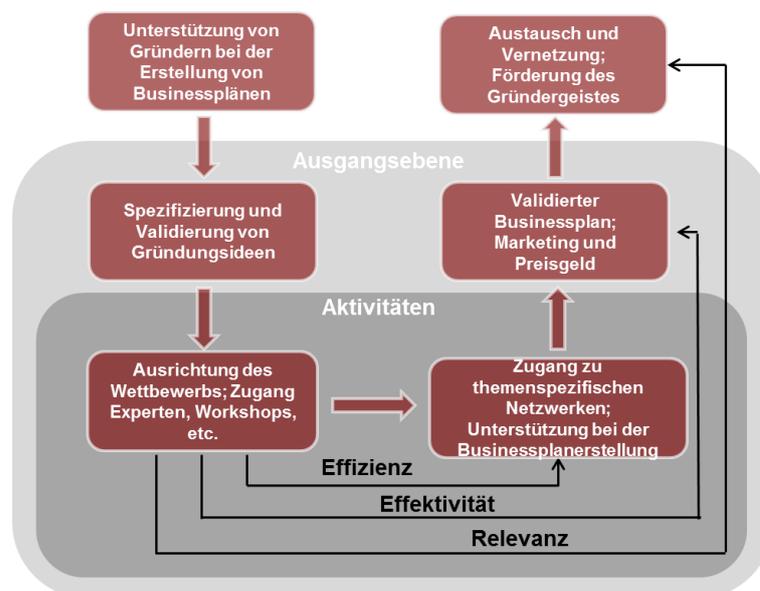


Abbildung 62: Wirkungslogik Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Anbieterstruktur

Knapp ein Drittel aller Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe sind von Unternehmen organisiert (31,9 Prozent). Daneben sind es mit größerem Abstand vor allem Bundesländer und Hochschulen, die im Rahmen von Wettbewerben Start-ups unterstützen.

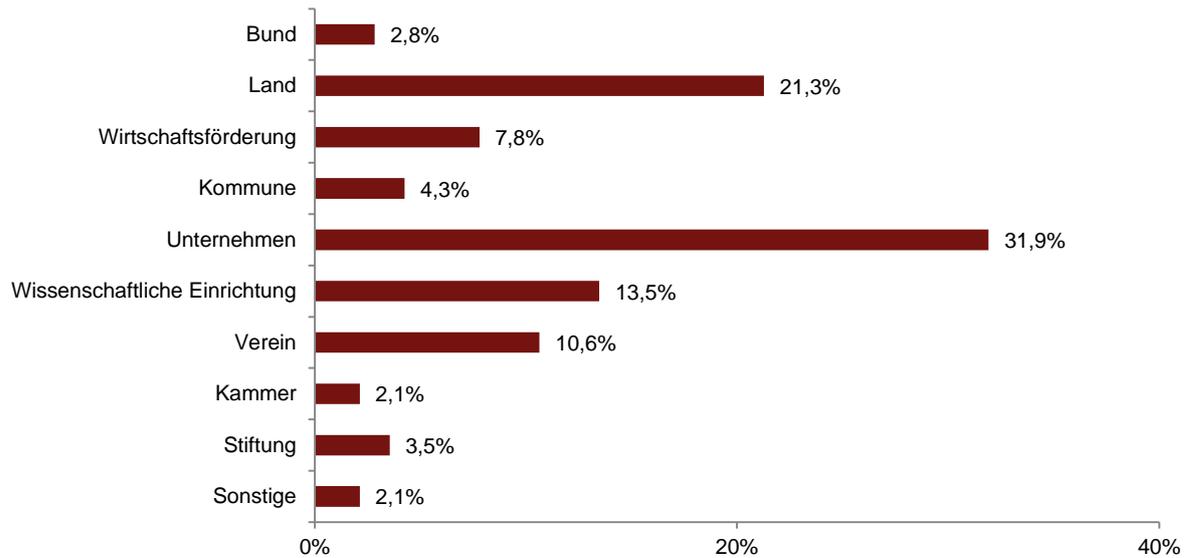


Abbildung 63: Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe, Verteilung der identifizierten Anbieter nach ihrem jeweiligen institutionellen Hintergrund (n=141)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Life-Cycle-Orientierung

Die Wettbewerbe adressieren vor allem Frühphasen. Die folgende Abbildung zeigt diesen Fokus auf die Orientierungs- sowie Planungsphase. Dies entspricht auch dem Wesen der Wettbewerbe. Nichtsdestotrotz setzen sich die Unterstützungen aus den Wettbewerben zum Teil auch in die Wachstums- und sogar Reifephase fort.

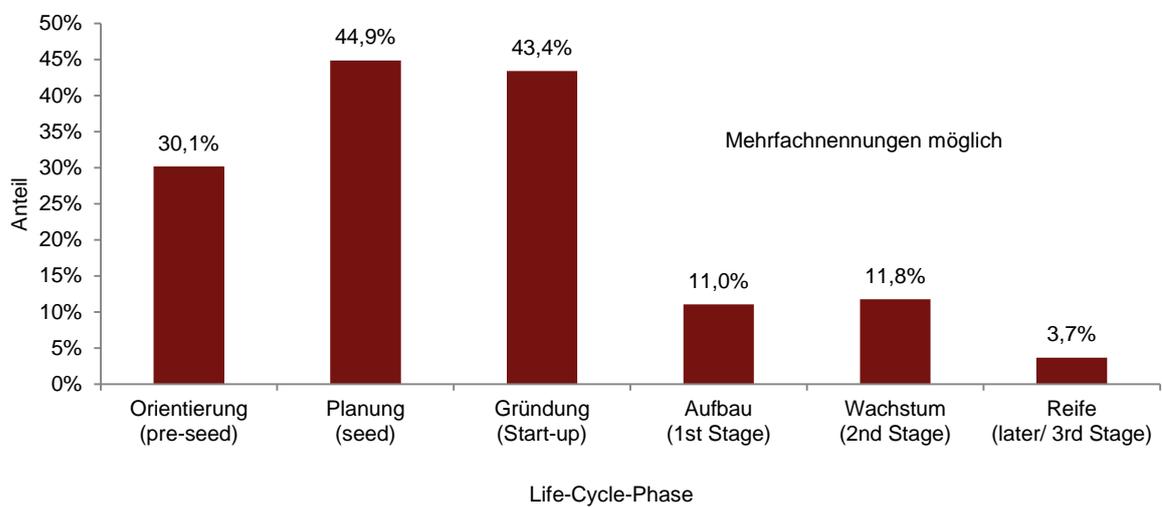


Abbildung 64: Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe, Anteile der Nennungen der identifizierten Angebote nach der Ausrichtung der jeweiligen Unterstützungsleistung entlang des Life-Cycle von Start-ups (n=141)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Angebotsbestandteile

Allgemein ist zu erkennen, dass das Angebotsportfolio vielfältig ist, aber Preisgelder eine zentrale Rolle spielen. In knapp 50 Prozent aller Wettbewerbe werden zudem Vernetzungsmöglichkeiten sowie Coaching und Mentoring angeboten.



Abbildung 65: Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe, Anteile der Nennungen von Angebotsbestandteilen der identifizierten Angebote (n=141)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Ziele

Die Fokussierung der Unterstützungsmaßnahmen auf die frühe Phase der Unternehmensgründung zeigt an, dass ein Hauptziel der Wettbewerbe in der Stärkung des Unternehmenswachstums besteht. Dies geht auch aus der folgenden Abbildung hervor:



Abbildung 66: Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe, Anteile der Nennungen der an die Unterstützungsleistung geknüpften Ziele der identifizierten Anbieter (n=141)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Daneben ist das Ziel der Vernetzung mit 50 Prozent stark ausgeprägt. Allen Wettbewerben gemeinsam sind Ziele wie Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit.

Zielmarkt-Orientierung

Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe decken ein breites Branchenspektrum ab. Bei vielen Wettbewerben liegt der Fokus auf den Bereichen industrielle Technologien, E-Commerce sowie IT/Softwareentwicklung. Andererseits besitzen 26 Prozent der Wettbewerbe keine spezifische (Branchen-)Ausrichtung.

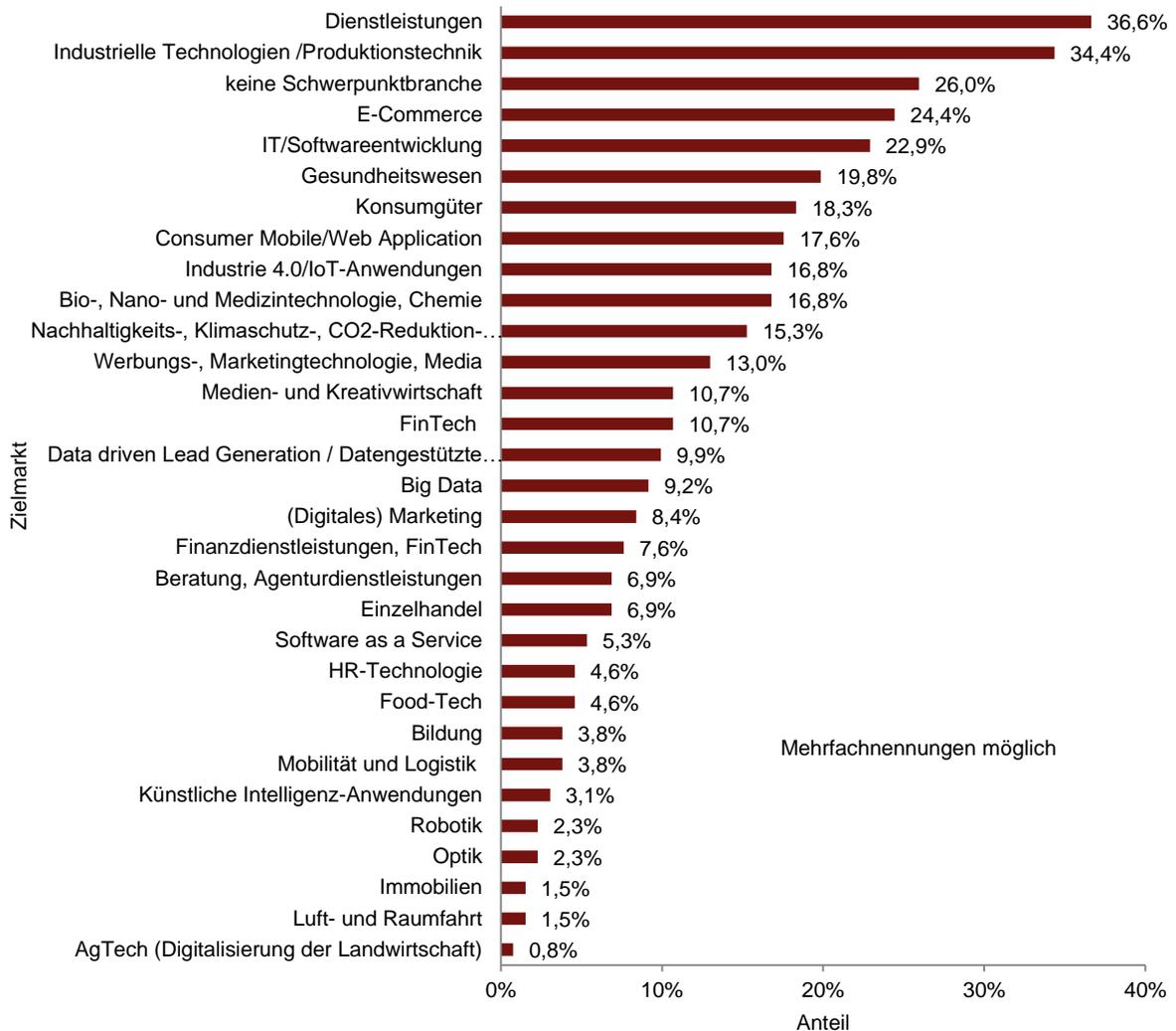


Abbildung 67: Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe, Anteile der Nennungen der Orientierung der identifizierten Angebote auf Zielmärkte von Start-ups (n=141)

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Standort der Anbieter und Angebotsreichweite

Die meisten Wettbewerbe werden in Bayern (17 Prozent) angeboten. Es folgen Nordrhein-Westfalen (zwölf Prozent), Baden-Württemberg und Thüringen (jeweils elf Prozent). Die wenigsten Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe sind in Brandenburg, dem Saarland (jeweils ein Prozent) und Sachsen-Anhalt (zwei Prozent) zu identifizieren.

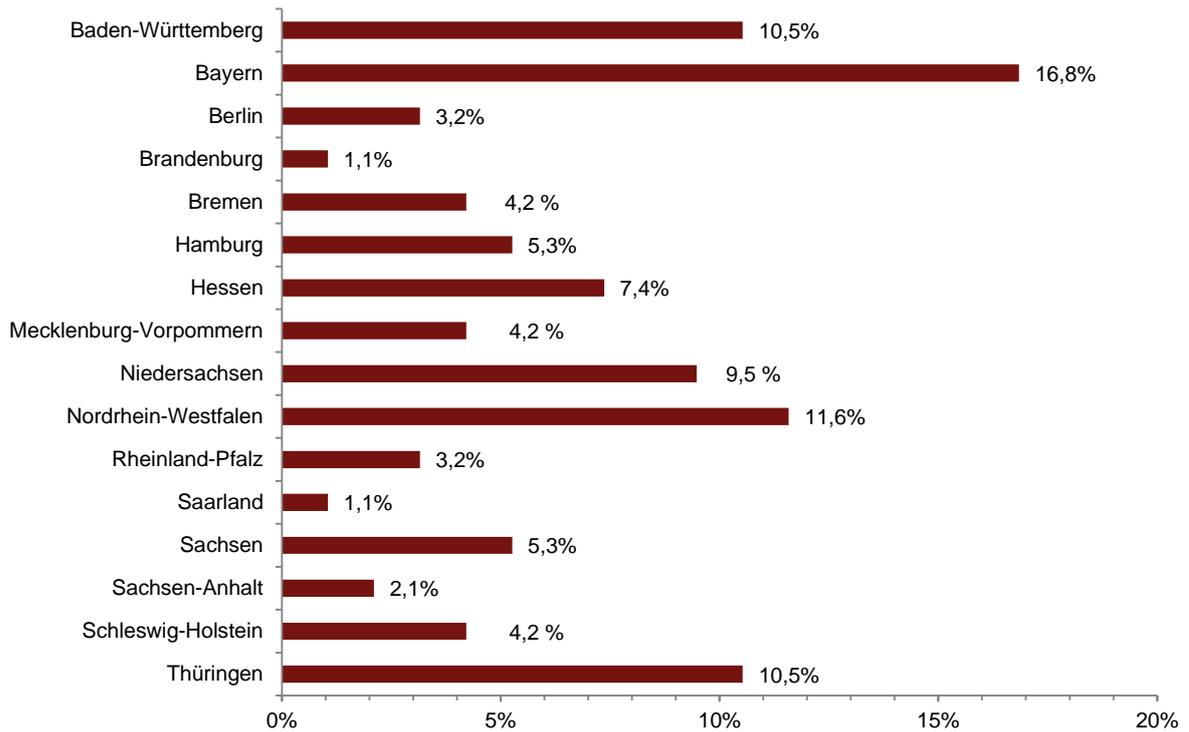


Abbildung 68: Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe, Regionale Verteilung der identifizierten Angebote (Bundesländer) (n=141)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Gründer- und Businessplan-Wettbewerbe werden zu einem großen Teil auf Landesebene ausgerichtet (42 Prozent). Auf Bundesebene werden 33 Prozent der Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe ausgetragen, lokal noch 18 Prozent. Auf internationaler Ebene agieren nur sieben Prozent der Wettbewerbe.

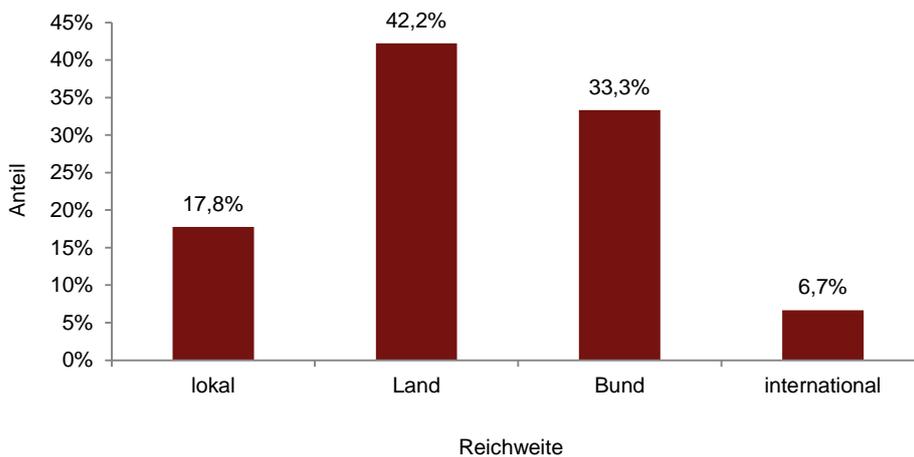


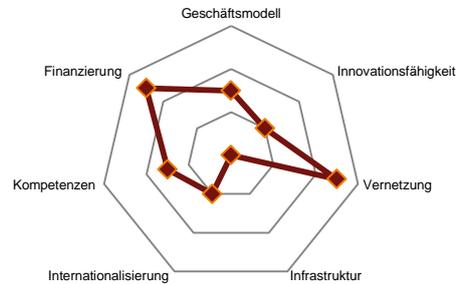
Abbildung 69: Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe, Anteile der Nennungen der Reichweite der identifizierten Angebote (n=141)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research

Steckbrief // Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe

Anzahl:	141
Betreiber:	Unternehmen, Bundesländer, Hochschulen und Vereine
Verbreitung:	Breite regionale Verteilung
Laufzeit:	Überwiegend jährliche Auslobung
Ablauf:	Wettbewerbles Verfahren mit Juryentscheidung
Verwendete Synonyme:	Gründerwettbewerbe, Innovationspreise,

Funktionsprofil:



Definition

Gründer- und Businessplan-Wettbewerbe werden von Unternehmen und öffentlichen Akteuren veranstaltet. Zielgruppe sind Gründer und Gründerinnen mit vielversprechenden Geschäftsideen. Demzufolge adressieren sie die Vor- bzw. frühe Gründungsphase von Start-ups und unterstützen ihre Gewinner mit monetären Preisen sowie dem Zugang zu spezifischen Beratungs- und Coaching-Angeboten. Es sind Angebote, die insbesondere den Unternehmergeist und das Unternehmertum fördern sollen. Weitere Vorteile für ausgezeichnete Start-ups sind die mediale Präsenz und etwaige Marketingeffekte sowie der Zugang zu exklusiven Netzwerken. Insbesondere Businessplan-Wettbewerbe haben für teilnehmende Start-ups zudem den Vorteil, dass selbst wenn die Gründungsidee nicht ausgezeichnet wird, ein Mehrwert für die Teilnehmer entsteht: ein erster oder überarbeiteter Businessplan, der oftmals unter der Betreuung von Experten realisiert wurde.

Start-ups

Angebot (monetär): <ul style="list-style-type: none"> teilweise monetäre Unterstützung durch ein Preisgeld oder Wertgutscheine 	Angebot (nicht monetär): <ul style="list-style-type: none"> Bewertung der Geschäftsidee öffentlichkeitswirksame Auszeichnung Vernetzung mit Investoren, Partnern und Kunden teilweise Kompetenzvermittlung (Seminare und Workshops)
Adressierten Phasen: <ul style="list-style-type: none"> Orientierung (pre-seed) Planung (seed) Gründung (Start-up) 	Orientierung: <ul style="list-style-type: none"> starker regionaler Bezug Branchenunabhängig
Kosten: <ul style="list-style-type: none"> keine Kosten 	Nutzen: <ul style="list-style-type: none"> Validierung der Geschäftsidee durch Expertenbewertung finanzieller Anreiz durch Preisgeld Steigerung der Bekanntheit

Anbieter

Kosten: <ul style="list-style-type: none"> Preisgeld Personalkosten (Administration und Organisation) Marketing Workshops- und Schulungskosten 	Nutzen bzw. Motivation: <p>Privat:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wettbewerbsvorteil (Früherkennung von Innovationen, Besetzung von Märkten, Wachstumschancen, Aufbau von Kooperationen, Zugang zu neuen Technologien) Image und Marketing <p>Öffentlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> Förderung des Gründungsgeistes Regionalentwicklung Wissens- u. Technologietransfer Beschleunigung der wirtschaftlichen Verwertung
---	---

2.2.2.6 Weitere Instrumente in der Unterstützungslandschaft für Start-ups in Deutschland

Neben den oben ausführlich analysierten Instrumenten wird im Folgenden überblicksartig der jeweilige Bestand der

- Business Angels-Netzwerke,
- Company Builder,
- Crowdfunding-Plattformen,
- Meetups, Hackathons
- und Start-up-Messen sowie
- Informationsplattformen

in Deutschland vorgestellt. Diese Instrumente wurden aus der vertiefenden Analyse ausgeklammert, da sie einerseits einen tendenziell stärkeren monetären Zielanspruch verfolgen (Business Angels, Company Builder) und andererseits eher eindimensionale Angebotsausrichtungen (Meetups, Hackathons und Start-up-Messen, Informationsplattformen) besitzen.

Die hier vorgestellten Befunde resultieren aus der im Rahmen dieser Studie durchgeführten Bestandsaufnahmen von Unterstützungsleistungen für Start-ups in Deutschland auf Basis der durchgeführten Web- und Literaturrecherche. Dort, wo ergänzende Informationen hinzugezogen werden, werden diese entsprechend zitiert.

2.2.2.6.1 Business Angels-Netzwerke

Business Angels sind private Geldgeber, die finanzielle Mittel in die Gründung und Entwicklung von Start-ups investieren und dafür Unternehmensanteile erwerben. Die Investitionen erfolgen typischerweise in der Seed-Phase von Start-ups und weisen insofern ein höheres Risiko auf. Da Business Angels zumeist selber über relevante Gründungs- und Unternehmererfahrung verfügen, helfen sie Start-ups neben der monetären Unterstützung auch durch ihr Know-how und ihr Netzwerk, was die Erfolgchancen der Gründungen zusätzlich erhöht. Das Einbringen von Know-how in die Start-ups unterscheidet sie maßgeblich von anderen Finanzinvestoren. Als Gegenleistung erwarten Business Angels für ihre Begleitung und das frühe, risikoreiche Investment eine angemessen hohe Rendite.

Völlige Klarheit über die Zahl der in Deutschland aktiven Business Angels besteht nicht. Das ZEW schätzte für das Jahr 2013 einen Wert von **6.300 bis 9.100 Business Angels in Deutschland** (ZEW 2014: 43). Eine valide Zahl ist kaum bestimmbar, da der Markt „(..) informell und privat abläuft und in dem die beteiligten Informationen über ihre Deals oft ungern weitergeben („..)“, wie das Business Angels Netzwerk Deutschland (BAND) als Reaktion auf neuere Zahlen der EU-Kommission 2016 darlegte (BAND 2016). Das BAND selbst geht von 7.500 aktiven Business Angels in Deutschland aus, die jährlich ca. 650 Mio. Euro investieren¹⁸. Hiervon sind ca. 1.400 Business Angels in Netzwerken organisiert, die den Investoren beratend zur Seite stehen.

Vor diesem Hintergrund wurden für diese Studie nicht die einzelnen in Deutschland aktiven Business Angels erhoben, sondern lediglich die Business Angels-Netzwerke. Mit Erstellung dieser Studie konnten **38 Business Angels-Netzwerke in Deutschland** identifiziert werden, deren Mitglieder als Kapitalgeber und in einer unterstützenden Rolle für Start-ups als Berater und Mentoren tätig sind. Diese steigen mit ihrem Investment zum Zeitpunkt der Gründung des Unternehmens ein und unterstützen sie neben den Finanzmitteln auch mit Netzwerkkontakten und Know-how. Durch die Organisation in Netzwerken bündeln die Business Angel ihre Kompetenzen und erhöhen ihre Sichtbarkeit auf dem Markt durch gemeinschaftliche Veranstaltungen, wie Start-up Pitches. Außerdem

¹⁸ Siehe dazu weiterführend: <http://www.business-angels.de/wp-content/uploads/2013/10/BA-Facts-and-Background.pdf>

vereinfacht der Zusammenschluss gemeinsame Investments von mehreren Business Angels in ein Start-up. Aus der Definition der Business-Angels lässt sich die folgende Wirkungslogik ihres Unterstützungsangebots ableiten:

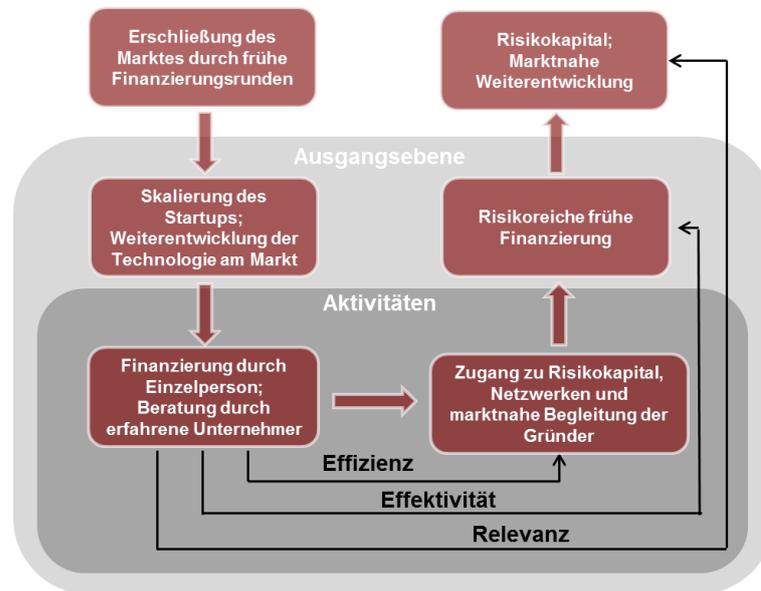


Abbildung 70: Wirkungslogik Business Angels

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Die **Life-Cycle-Orientierung** von Business Angels hat ihren Fokus naturgemäß auf der frühen Unternehmensentwicklung. Eine Zusammenarbeit in der Orientierungsphase von Start-ups ist hingegen nicht gegeben, da Unternehmensstrukturen vorhanden sein müssen, damit Business Angels sich an einem Unternehmen beteiligen können. Mit zunehmendem Alter des Start-ups geht das Engagement von Business Angels erkennbar zurück. In der Wachstumsphase der Unternehmen sind Beteiligungen von Business Angels aufgrund des meist schon hohen Kapitalbedarfs der Unternehmen eher seltener.

Meist liegen die Schwerpunkte des Angebots des Business Angel neben einer Finanzierung in einer Investitionsberatung, aber auch in der Vernetzung und im Kooperationsaufbau. Diese Unterstützung greift damit nicht tief in das Geschäftsmodell oder die Organisation der Start-ups ein, sondern hat eher einen begleitenden Charakter. Betriebswirtschaftliche Unterstützung oder ein Coaching und Mentoring werden nur am Rande angeboten. Das zentrale **Ziel** von Business Angels ist die Stärkung der Unternehmensentwicklung – durch die Bereitstellung des benötigten Kapitals als auch durch ihre beratende bzw. Coaching-Leistungen. Kontinuierlich können so erfolgversprechende Start-ups begleitet und letztlich Anteile profitabel veräußert werden.

Im **Branchen-Fokus** von deutschem Business Angels stehen aktuell Start-ups aus den Bereichen Software oder/und Hardware (50 Prozent) sowie eindeutig technologieorientierte Unternehmen mit Wachstumsperspektiven. Digitale Innovationen, neue Technologien, Science Entrepreneurship, Plattformen, oder FinTech werden als weitere Foki genannt. Die Ausrichtung auf **Technologiefelder** ist deutlich diverser. Aktuell werden vor allem Start-ups in der IT- und Softwareentwicklung, oft im Bereich Software-as-a-Service sowie in der Bio-, Nano- und Medizintechnologie unterstützt. Daran schließt sich der E-Commerce als vierthäufigste Nennung an. Insgesamt zeigt sich das Instrument bezüglich der Zielbranchen aber recht offen. Insgesamt verhalten sich die Business Angels bei der Auswahl der Zielbranchen, in denen sie investieren, erfreulich offen

Die **Standorte** der Business Angels-Netzwerke verteilen sich über ganz Deutschland. Die meisten sind in Hessen zu finden, gefolgt von Nordrhein-Westfalen, Berlin sowie etwa gleichauf Baden-Württemberg und Bayern. Diese Struktur folgt im Wesentlichen auch der räumlichen Dichte von Business Angels, die sich wiederum zumeist in Räumen hoher Konzentration von Start-ups und mit

großen Industriedichten befinden. Der Großteil der Business Angels-Netzwerke hat einen klaren **lokalen und regionalen Fokus**. Gleichzeitig haben 15 Prozent eine deutschlandweite und 23 Prozent eine internationale Ausrichtung.

2.2.2.6.2 Company Builder

Company Builder sind Teile oder Abteilungen von Investmentunternehmen, die bei der Gründung neuer Unternehmen eine proaktive Rolle einnehmen. **Company Builder gründen Start-ups** entweder selbst oder beteiligen sich an bestehenden (externen) Geschäftsideen, um diese mit leitendem Personal sowie finanziellen Investments auszustatten. Das Motiv des „Serial Entrepreneurship“ ist stilprägend für Company Builder – ihr Geschäftsmodell verfolgt das primäre Ziel, möglichst viele kommerziell erfolgreiche Start-ups hervorzubringen, um mit diesen einen möglichst hohen Profit zu erzielen. Company Builder haben dabei einen deutlichen Technologie- oder Branchenfokus und weisen in Hinblick auf die finanzielle Beteiligung Ähnlichkeiten mit klassischen Venture Capital-Gebern auf.

Die Wirkungslogik von Company Builder wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht:

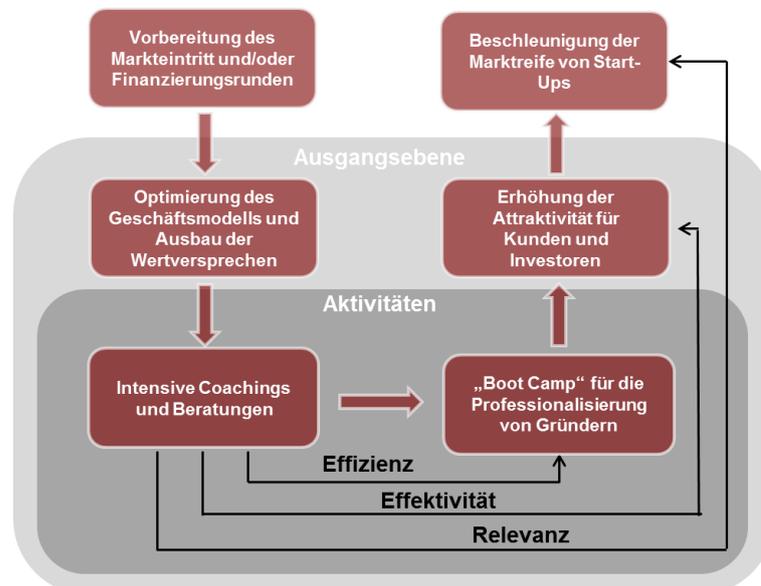


Abbildung 71: Wirkungslogik Company Builder

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

In Deutschland sind derzeit **26 Company Builder** identifizierbar. Sie bieten ein relativ neues Angebot für Start-ups – dessen Bedeutung aber rasant wächst. Als Instrumente der Unterstützungslandschaft für Start-ups passen Company Builder indes auf Anhieb nicht: So sind Company Builder selbst Investmentunternehmen, die proaktiv die Gründung neuer Unternehmen unterstützen – überwiegend durch eigene Beteiligungen, aber auch durch die Bereitstellung von erfahrem Personal, insbesondere von Serial Entrepreneurs, worüber vor allem betriebswirtschaftliche Beratung geleistet wird. Auch profitieren die Start-ups vom Erfahrungsschatz und den Netzwerken der „ausgeliehenen“ Company Builder.

Die **Anbieter** von Company Builder-Strukturen sind privatwirtschaftliche Unternehmen, häufig VC-Geber, in deren **Fokus** vor allem wachstumsstarke Start-ups in (High-)Tech-Bereichen (digitale Anwendungen, FinTechs, Soft- und Hardware-Start-ups), mit klarem **Branchenfokus** auf E-Commerce und Anwendungen künstlicher Intelligenz. Starkes Wachstum der Start-ups ist dabei oberstes Ziel der Company Builder, die im Gegenzug zu ihrer Leistungserbringung häufig Equity an den sich erfolgreich entwickelnden Start-ups verlangen. In ihrer **Life-Cycle-Orientierung** liegt daher ein Schwerpunkt auf der Start-up-Stage.

Ihre **Standorte** wählen Company Builder in Deutschland vornehmlich in Berlin, Hamburg, München und Köln. An diesen Standorten, geprägt durch eine hohe Konzentration an Start-ups, findet sich das benötigte anregende Umfeld, das die Company Builder suchen. Zugleich sind sie aber deutschlandweit und ortsungebunden aktiv.

2.2.2.6.3 Crowdfunding-Plattformen

Crowdfunding-Plattformen ergänzen das Spektrum privater Investitionsgeber um den **partizipativen Ansatz der Gruppenfinanzierung**. Über die Plattformeffekte kleinere Geldbeträge in großer Anzahl aggregiert werden. Durch die radikale Dezentralisierung, die mit den Crowdfundings und -investments einhergeht, geben die Start-ups im Vergleich zu konventionellen Kapitalquellen vergleichsweise wenig Kontrolle ab, stehen dafür jedoch auch bei einer ungleich größeren Anzahl von Personen in der Schuld. Teilweise wird das Instrument von Start-ups auch genutzt, um die Produktidee am Markt zu testen, Feedback zu erhalten, erste Kunden zu gewinnen sowie Reichweite durch das Netzwerk zu erhalten. Die unterschiedlichen Formen des Crowdfundings lassen sich vier zentralen Geschäftsmodellen zuordnen (EFI 2013: 36 ff.):

- **Spenden**, die mit Hilfe von Crowdfunding gesammelt werden, unterscheiden sich im Wesentlichen durch zwei Dinge von klassischen Spenden: Sie werden ausschließlich auf Online-Plattformen im Internet gesammelt und der Zeitraum für eine mögliche Spende ist i. d. R. begrenzt, sodass Crowdfunding-Spenden schneller und kostengünstiger bereitstehen.
- **Pre-Sale** heißt Finanzierung durch die Crowd über Vorbestellungen von Produkten oder Dienstleistungen eines Unternehmens oder Projekts.
- **(Crowdfunding-)Kredite** unterscheiden sich gegenüber klassischen Bankkrediten insbesondere dadurch, dass i. d. R. keine Sicherheiten nachgewiesen werden müssen. Im Erfolgsfall werden die eingebrachten Mittel inkl. der versprochenen Zinsen an die Geldgeber zurückgezahlt. **Crowdinvesting** ist eine Form der Eigenkapitalbeteiligung, wobei sich die Geldgeber meist in Form einer (stillen) Beteiligung an einem Unternehmen beteiligen.

Im Rahmen der Studie konnten **24 in Deutschland aktive Crowdfunding-Plattformen** identifiziert werden. Alle erfassten Plattformen-**Anbieter** sind Unternehmen. Vereine, Privatpersonen oder die öffentliche Hand sind nicht aktiv.

Als Unterstützungsinstrument für Start-ups besitzen sie die folgende Wirkungslogik:

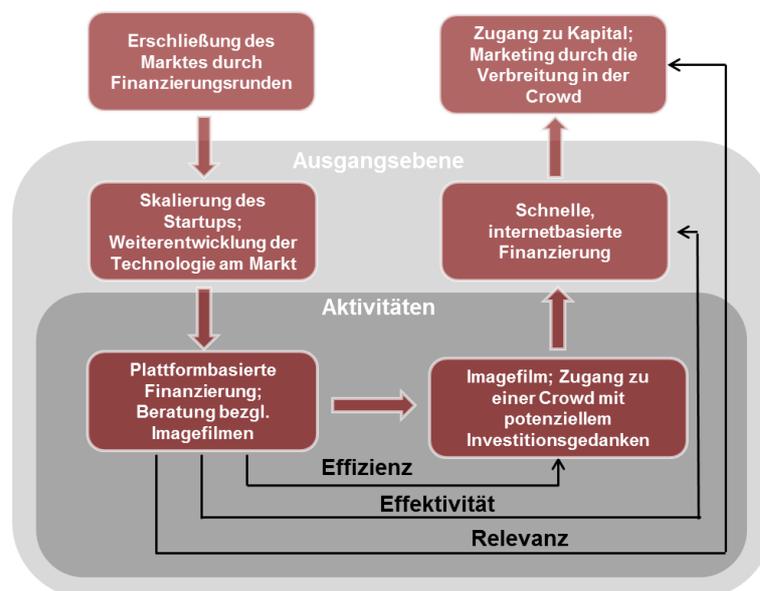


Abbildung 72: Wirkungslogik Crowdfunding Plattform

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

In der **Life-Cycle-Orientierung** zeigt sich, dass Crowdfunding-Plattformen zu einem großen Teil in der Pre-seed- und Seed-Phase, fast alle Plattformen aber in der Start-up Phase aktiv werden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in dieser Phase die nötige Reife der Start-ups erreicht ist und sie daher interessanter für die Plattformen sind.

Wichtigster **Angebotsbestandteil** von Crowdfunding-Plattformen (52 Prozent aller Anbieter) ist die Unterstützung der Start-ups bei der Produktentwicklung und -bewerbung. Weitere wesentliche Aufgaben sind die Vernetzung und der Kooperationsaufbau (43 Prozent). Finanzierungs- und Investitionsberatung betreiben hingegen lediglich 24 Prozent der Crowdfunding-Plattformen.

Mehrheitlich verfolgen Crowdfunding-Plattformen das **Ziel**, die Finanzierungsmöglichkeiten (40 Prozent) der Start-ups und damit deren Innovationsfähigkeit zu stärken (85 Prozent). Gleichzeitig haben je 25 Prozent der Plattformen das Ziel, die Unternehmensentwicklung positiv zu begleiten. Im Gegenzug erwarten 62 Prozent der Crowdfunding-Plattformen die direkte Entlohnung durch die Start-ups. Typisch ist eine prozentuale Beteiligung an den eingeworbenen Finanzmitteln.

Im **Technologiefokus** stehen nicht-technische Innovationen (57 Prozent aller Nennungen), digitale Innovationen (43 Prozent) und Dienstleistungsinnovationen (36 Prozent). Keine spezielle Ausrichtung haben 21,4 Prozent der Plattformen. Zwei von drei Plattformen haben keine spezifische Ausrichtung auf eine bestimmte **Schwerpunktbranche**. Lediglich nachhaltige Technologien und das Gesundheitswesen erhalten von 14,3 Prozent der Plattformen eine besondere Aufmerksamkeit. Alle anderen Branchen erreichen keinen Prozentwert von über zehn Prozent und stehen in keinem besonderen Fokus für die Plattformen.

Die meisten Crowdfunding-Plattformen haben (in absteigender Reihenfolge) ihre **Standorte** in Sachsen, Bayern, Nordrhein-Westfalen, Berlin und Hessen. Da die Plattformen im Internet agieren, ist für eine Aussage zu ihrer Angebotsreichweite der Sitz der Anbieter nicht relevant.

2.2.2.6.4 Meetups, Hackathons und Start-up-Messen

Meetups und Hackathons sind **temporäre Veranstaltungsformate**. Dabei sind Meetups sind in der Regel frei zugängliche, kurze, meist eintägige Veranstaltungen, auf denen sich Akteure der Start-up- und Technologieszene zu spezifischen Themen austauschen und vernetzen. Sie haben informellen Charakter und sind für die Ausprägung lokaler Start-up-Kulturen von großer Bedeutung. Hackathons adressieren zwar dieselbe Zielgruppe wie Meetups, dauern im Vergleich dazu aber deutlich länger und verfolgen vergleichsweise konkrete Ziele: Den Teilnehmern wird zu Beginn eine mehr oder weniger spezifische „Challenge“ gestellt, für deren Bearbeitung sie sich in Teams zusammenfinden und im Zeitraum von ein bis drei Tagen möglichst innovative Lösungen entwickeln.

Start-up-Messen und andere ähnlich gelagerte Konferenzformate stellen für junge Unternehmen eine Möglichkeit dar, sich und ihre Produkte/Lösungen zu präsentieren. Sie sind ein Vertriebskanal und Treffpunkt mit potentiellen Kunden, Partnern und Investoren. Neben explizit auf Start-ups zugeschnittene Messen, wie der CUBE Tech Fair, verfügen mittlerweile auch alle großen deutschen Technologiemesen (IFA, Hannover Messe, CeBIT) über Programme, um Start-ups gezielt als Aussteller anzusprechen. Darüber hinaus können gerade auch internationale Start-up-Messen jungen Unternehmen dabei helfen, neue Märkte zu erschließen.

Durch ihren Veranstaltungscharakter, der sich vor allem an ein Vernetzungsziel knüpft und Sichtbarkeit für Start-ups erzeugen soll, ergibt sich für Meetups, Hackathons und Messen zusammenfassend eine Wirkungslogik als Unterstützungsinstrumente für Start-ups:

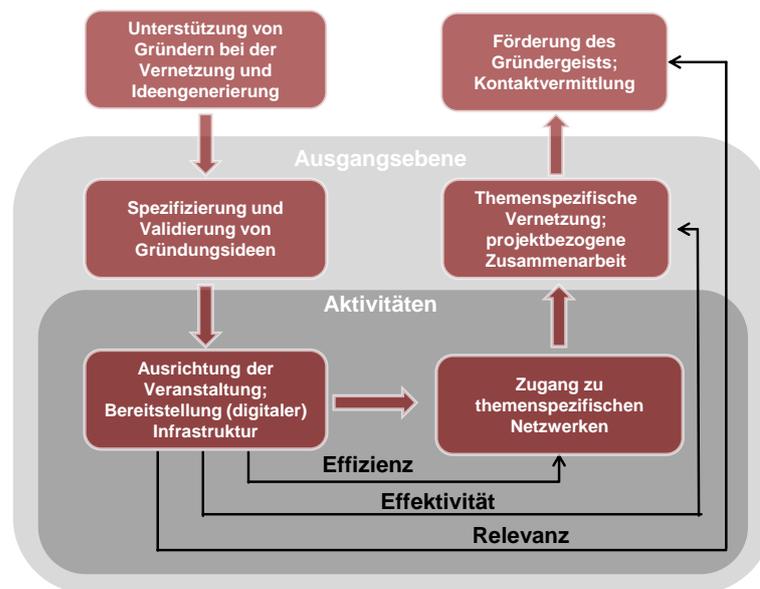


Abbildung 73: Wirkungslogik Meetups, Hackathons und Start-up-Messen

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research

Als temporär begrenzte Veranstaltungsformate sind die im Rahmen dieser Studie identifizierten **39 Meetups und Hackathons** sowie **37 Messen** zumeist attraktive Austauschformate für Akteure der Start-up- und Technologieszene zu spezifischen Themen.

Typischerweise von Unternehmen organisiert und finanziert, aber auch zunehmend durch öffentliche Akteure als Format entdeckt und genutzt, können Start-ups jeden Alters durch diese Formate profitieren. So sind 72 Prozent der **Anbieter** von Meetups und Hackathons privatwirtschaftliche Unternehmen in Deutschland. Es folgen an zweiter Stelle der Bund und Vereine, die jeweils etwa eine von zehn solcher Veranstaltungen durchführen. Doch auch Kommunen und Hochschulen (jeweils etwa zwei Prozent) und sonstige Träger veranstalten Meetups oder Hackathons in Deutschland. Auch Start-up-Messen werden zum größten Teil von Unternehmen veranstaltet (78 Prozent). Der Anteil der vom Bund ausgerichteten Messen beträgt fünf Prozent; Vereine stellen auch bei der Organisation von Start-up-Messen wieder den zweitgrößten Anteil mit acht Prozent.

Meetups und Hackathons unterstützen Start-ups in jeder **Life-Cycle-Phase**. Dabei ist ein Fokus auf der Start-up- (57 Prozent), Early Stage- (60 Prozent) und Aufbauphase (57 Prozent) zu erkennen. Dies reflektiert die Charakteristik der Veranstaltungen als Networking-Plattform von Start-ups und potenziellen Partnern zur Umsetzung ihrer Geschäftsmodelle. In den Frühphasen ist daher der Anteil der Meetups mit 41 Prozent in der Orientierungs- und mit 33 Prozent in der Planungsphase etwas geringer. Auch in der späteren Wachstumsphase nimmt der Anteil von Meetups und Hackathons als Unterstützer ab (45 Prozent). Etablierte Start-ups in der Reifephase nutzen solche Angebote kaum noch (sieben Prozent).

So wie Meetups und Hackathons sind auch Start-up-Messen in jeder Life-Cycle-Phase nutzbar. Der zuvor erwähnte Schwerpunkt auf Early Stage und Aufbau ist hier jedoch ausgeprägter als bei den Meetups. In der Orientierungs- und Planungsphase sind Start-up-Messen ähnlich stark vertreten wie auch die anderen Veranstaltungen (44 Prozent bzw. 34 Prozent). Zudem werden Messen stärker von Start-ups in der beginnenden Reifephase in Anspruch genommen.

Mit ihrem **Angebot** wollen Meetups und Hackathons in erster Linie zur Vernetzung beitragen (67 Prozent). Zudem bietet ein großer Teil die Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kompetenzen (38 Prozent) sowie Coaching und Mentoring (zwölf Prozent) an. Vor allem Hackathons werden dabei als Wettbewerbe ausgetragen. Die Teilnehmer können bereitgestellte Computer und Hardware nutzen, die Gewinner erhalten in den meisten Fällen ein Preisgeld (insgesamt 29 Prozent). Auch Start-up-Messen zeichnen Teilnehmer mit guten Geschäftsideen aus. Der Anteil der Messen, bei denen ein

Preisgeld ausgezahlt wird, beträgt um die 70 Prozent. Zudem stellen so gut wie alle Messen technische Infrastruktur für die Teilnehmer zur Verfügung.

Entsprechend ihrer Charakteristik und Leistungsangebote **zielen** MeetUps und Hackathons auf die Vernetzung von etablierten Unternehmen und Start-ups (67 Prozent). Zudem sollen vor allem die Unternehmensentwicklung und Innovationsfähigkeit (jeweils 55 Prozent) gestärkt werden. Neugründung und Markenentwicklung steht für 7,5 Prozent der Meetups und Hackathons im Fokus, ebenso wie die Personalqualifizierung. Das wichtigste Ziel für Start-up-Messen ist hingegen die Steigerung der Bekanntheit von Unternehmen und Ausprägung von Marken (85 Prozent), eine stärkere, dynamischere Entwicklung der Unternehmen streben 64 Prozent an. Für 33 Prozent der Akteure sind eine Stärkung der Innovationsfähigkeit und die Erarbeitung einer marktführenden Position von Bedeutung.

Die meisten Organisatoren von Meetups oder Hackathons erhoffen sich als Gegenleistung eine stärkere Vernetzung (65 Prozent), innovative Partnerschaften oder Synergien (33 Prozent) sowie neues Know-how (27 Prozent). Insbesondere die privaten Anbieter möchten von Partnerschaften mit Start-ups und deren Produkten profitieren. Somit wird ein Wettbewerbsvorteil (fünf Prozent) und in manchen Fällen sogar eine direkte Beteiligung (drei Prozent) angestrebt. Bei acht Prozent der Veranstaltungen ist die Teilnahme für Start-ups kostenpflichtig. Öffentlich organisierte Meetups und Hackathons bieten als Gegenleistung eher eine generelle Gründungsförderung (12,5 Prozent) sowie eine wirtschaftliche Verwertung wissenschaftlicher Innovationen (2,5 Prozent).

Die meisten Meetups und Hackathons besitzen eine spezifische **Technologie-Ausrichtung**, nur jedes achte Angebot ist technologieoffen. Zumeist liegt der Fokus auf innovativen, digitalen Technologien. Zwei von drei Veranstaltungen sind auf digitale Innovationen ausgerichtet, es folgen Software (44 Prozent), neue Technologien (37 Prozent) und Dienstleistungsinnovationen (32 Prozent). Nicht-technische Innovationen liegen im Fokus von 27 Prozent sowie Soft- und Hardware bei sieben Prozent der Akteure. Der große Schwerpunkt auf digitalen Innovationen und Software ist dadurch erklärbar, dass Hackathons gerade auf die Entwicklung von Software- und digitalen Produkten ausgerichtet sind.

Der Anteil technologieoffener Start-up-Messen ist geringer (drei Prozent). An erster Stelle stehen jedoch auch hier digitale Innovationen (62 Prozent). Aber auch nicht-technische und Dienstleistungsinnovationen stellen bei den Messen einen vergleichsweise großen Anteil (44 Prozent bzw. 31 Prozent). Science Entrepreneurship erfährt mit 13 Prozent eine stärkere Unterstützung. Zudem unterstützen Start-up-Messen zusätzlich speziell FinTech (13 Prozent) und Female Entrepreneurship (sechs Prozent). Insgesamt sind Start-up-Messen also häufig spezieller ausgerichtet als Meetups und Hackathons, allerdings besteht hier keine so starke Beschränkung auf Software und IT, das Ausrichtungsspektrum ist also breiter.

Entsprechend der Ausrichtung liegt bei den **Schwerpunktbranchen** der Meetups und Hackathons ebenfalls IT/Softwareentwicklung an erster Stelle (55 Prozent), gefolgt von Industrie 4.0/IoT-Anwendungen (32 Prozent). Allerdings liegt der Anteil der Veranstaltungen, die keine spezielle Schwerpunktbranche adressieren, mit 27 Prozent vergleichsweise hoch. Während also die technologische Ausrichtung häufig spezifisch ist, sind die Zielbranchen sehr vielfältig. Bei Start-up-Messen ist diese Tendenz noch sehr viel deutlicher zu erkennen. Mit 56 Prozent adressiert der mit Abstand größte Anteil der Veranstaltungen keine spezielle Branche. Die Branchen der spezifisch ausgerichteten Messen sind dabei in etwa gleich stark vertreten – mit einem leichten Fokus auf die zukunftsrelevanten Themen.

Die meisten Meetups und Hackathons lassen sich vor allem in Berlin (43 Prozent), Baden-Württemberg (14 Prozent), Bayern und Nordrhein-Westfalen (jeweils elf Prozent) finden. Es zeigt sich also eine Konzentration der Events auf Ballungsregionen und -zentren. Die regionalen Tendenzen sind bei Start-up-Messen noch deutlicher. So ist der Anteil der in Berlin stattfindenden Messen mit 64 Prozent am höchsten. Ansonsten zeigt sich auch hier eine klare regionale Fokussierung auf

Ballungsgebiete und spiegelt so auch die regionale Verteilung der Start-ups wider.

Zugleich richten sich 43 Prozent der Events auch an internationale Akteure bzw. sind diese für solche offen. 26 Prozent agieren lediglich auf Bundesebene und 14 Prozent auf Landesebene. Lokal ausgerichtet sind weitere 17 Prozent der Meetups und Hackathons. Die Reichweite der Start-up-Messen unterscheidet sich deutlich von Meetups und Hackathons. Der Anteil der auf Landesebene ausgerichteten Messen beträgt 75 Prozent. 21,9 Prozent der Start-up-Messen besitzt eine lokale Reichweite, nur drei Prozent sind bundesweit ausgerichtet.

2.2.2.6.5 Informationsplattformen

Informationsplattformen bieten Start-ups einen **Zugang zu strukturierten Informationen und die Möglichkeit zur Vernetzung**. Neben Informationen zu Finanzierung und Beratungsangeboten bieten viele Plattformen ihren Usern zudem Nachrichten aus der Gründerszene, weisen auf anstehende Termine hin und publizieren zum Teil Analysen. Die Qualität sowie die Angebote der Plattformen sind sehr unterschiedlich. Überdies unterscheiden sie sich insbesondere durch ihre regionale oder überregionale Ausrichtung und Wirkung/ Reichweite.

Für Gründungswillige und Start-ups lassen sich in Deutschland auf Basis der Recherchen **28 Informationsplattformen** identifizieren, die auf unterschiedlichste Weise Unternehmensgründungen unterstützen. Zu unterscheiden ist zwischen öffentlich finanzierten (auch teilfinanzierten) Gründerportalen, Gründer Online-Magazinen, Beratungsportalen für Gründer (Geschäftsmodell: Provisionsmodell) und Community Plattformen. Allein das BMWi unterhält neun eigene Gründerportale, die der allgemeinen Information zu Unternehmensgründungen, Förderprogrammen, Wettbewerben und/ oder Förderschwerpunkten der Politik (Gründungen aus der Wissenschaft, Kreativwirtschaft, Gründerinnen und Gründer) dienen.

Betreiber von Informationsplattformen sind überwiegend Unternehmen. Mit großem Abstand folgen Vereine (13 Prozent) sowie Bund und Länder (jeweils sieben Prozent). Die Informationsplattformen decken im Wesentlichen alle Phasen des **Life-Cycle** ab. Lediglich in der Orientierungsphase herrscht im Vergleich zu den anderen Phasen ein geringerer Fokus.

Das **Angebotsportfolio** beschränkt sich auf die nicht-monetäre Unterstützung von Gründungswilligen und Start-ups. Die Angebotsstruktur spiegelt sich auch in den gesetzten **Zielen** der Plattformen wider. Die größten Anteile mit 90 bzw. 95 Prozent haben hier die Ziele Stärkung der Vernetzung sowie Stärkung der Unternehmensentwicklung, von Wachstum und Skalierung. In ihrer **Branchen- und Technologiefeldorientierung** setzen Informationsplattformen einen klaren Fokus auf digitale Innovationen. 90 Prozent der Plattformen decken dieses Anwendungsfeld ab. Informationen zu neuen Technologien, nicht-technischen- sowie Dienstleistungsinnovationen werden von knapp 60 Prozent der Plattformen bereitgestellt.

3 Bewertung der Unterstützungslandschaft

Das vorangehende Kapitel zeigte sowohl die Verortung als auch die Eigenschaften der Instrumente der Unterstützungslandschaft für Start-ups in Deutschland deskriptiv auf Basis der durchgeführten Analyse des Angebotes auf. Die dort vorgenommene Analyse bildet in diesem Kapitel die Grundlage für die Bewertung und den Quervergleich der verschiedenen Facetten im Angebot von Unterstützungsleistungen für Start-ups. Dafür wird zunächst nach der Relevanz gefragt (Kapitel 3.1), also nach der Ausrichtung und Motivlage der Anbieter mit Blick auf die Inanspruchnahme der Angebote durch die Start-ups. Außerdem interessiert an dieser Stelle, wie die Bedarfe der Start-ups durch die Angebote adressiert werden. Dieser Analyse schließt sich die Bewertung der Wirkungen auf die Unternehmensentwicklung der Start-ups an (Kapitel 3.2). Weiterhin werden Erkenntnisse zur Wirtschaftlichkeit (Kapitel 3.4) und zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Unterstützungsangebote (Kapitel 3.4) diskutiert.

Die Analysen beruhen im Wesentlichen auf den aus der Bestandsaufnahme der Angebote (Desk Research), der telefonischen Expertinnen- und Experten-Befragung sowie aus der Online-Start-up-Befragung gewonnenen Erkenntnissen.

3.1 Bewertung der Relevanz der Unterstützungslandschaft für Start-ups

In diesem Kapitel wird zunächst die strategische Ausrichtung der Angebote auf Basis der Motivlage (Kapitel 3.1.1) der Anbietertypen bewertet. Dies bildet die Grundlage für die Bewertung der Ausrichtung (Kapitel 3.1.2) sowie der Inanspruchnahme der Angebote (Kapitel 3.1.3).

3.1.1 Bewertung der Motivlagen der Anbieter und strategischen Ausrichtung des Angebots

Hinsichtlich der Motive von Anbietern für Start-up-Unterstützungsleistungen und der daran geknüpften strategischen Ausrichtung der Angebote lassen sich deutliche Unterschiede ableiten. Die Motivlagen und strategischen Ansätze wurden im Rahmen der telefonischen Experteninterviews erhoben.

Grundsätzlich verorten sich die **Motivlagen** aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten in einem Spannungsfeld aus unternehmerischem Eigeninteresse und übergreifenden sozio-ökonomischen Beweggründen der Anbieter. Die folgende Abbildung stellt die unterschiedlichen Motivlagen kontrastierend dar, ergänzt um Charakter und Nutzen der daran geknüpften Angebote für die Start-ups. Entlang der Motive, der eingesetzten Instrumente und der damit verbundenen Gegenleistungen und im Abgleich zu den Nutzen und möglichen Gefahren resultiert das Entscheidungskalkül der Start-ups für oder wider einer Inanspruchnahme von Angeboten der jeweiligen Anbietertypen.

	Coporate-Anbieter	Non-coporate-Anbieter	Öffentliche Anbieter	Sonstige Anbieter (Verbände, Vereine)
Motive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neue Ansätze im Innovationsmanagements gewinnen ▪ Innovationsimpulse generieren ▪ Zugang zu Talenten erschließen ▪ Neue Investitionsmöglichkeiten erschließen ▪ Beteiligungen absichern ▪ Positionierung in der Digitalisierung stärken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit erreichen ▪ Skalierung eigener Angebote ▪ Vernetzung mit Start-ups, Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen ▪ Einflussnahme auf die regionale Start-up-Szene 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gründungen fördern und absichern ▪ Wissens- und Technologietransfer unterstützen ▪ Gründungsfreundliche Randbedingungen, Kapazitäten und adäquate Infrastrukturen aufbauen ▪ Marktversagen ausgleichen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akquise von Start-ups als Mitglieder ▪ Vernetzung mit Start-ups ▪ Positionierung in der Digitalisierung stärken

	Corporate-Anbieter	Non-corporate-Anbieter	Öffentliche Anbieter	Sonstige Anbieter (Verbände, Vereine)
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inkubatoren ▪ Akzeleratoren ▪ Coworking-Spaces ▪ Innovation Hubs (sowie kombinierte Formate) ▪ Temporäre Formate, wie Hackathons ▪ Wettbewerbe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inkubatoren ▪ Akzeleratoren ▪ Makerlabs ▪ Coworking-Spaces 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inkubatoren ▪ teils Akzeleratoren ▪ Technologie- und Gründungszentren ▪ Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vernetzungsveranstaltungen und -plattformen
Mehrwert für Start-ups	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partizipation an Branchenerfahrung ▪ Zugang zu Märkten, Kunden, Vertriebskanälen und Lieferanten ▪ Strategische Referenzen ▪ Signalling durch (starke) Anbieter-Credibility 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Großes Start-up-Know-how ▪ Hohe Szene-Kredibilität ▪ Umfassende, internationale Mentoren- und Investorennetzwerke ▪ Vernetzung mit relevanten Akteuren (Unternehmen, Investoren, Wissenschaft) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technologie-offenheit ▪ keine Gegenleistungen ▪ Frühphasenförderung ▪ Vernetzung mit relevanten Akteuren (Unternehmen, Investoren, Wissenschaft) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vernetzung mit etablierten Unternehmen ▪ Lobbyarbeit
Kritikpunkte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grenzen zwischen Kooperation und Vereinnahmung können verschwimmen ▪ Mögliche Einflussnahme auf Unternehmensentwicklung sehr groß ▪ Enge Bindung an Anbieterunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starkes wirtschaftliches Eigeninteresse der Betreiber ▪ Hohe Kosten für Start-ups (insb. wenn Anteile gefordert sind) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Tiefe ▪ Mangelnde Effektivität ▪ Bürokratiehürden bei Inanspruchnahme der Angebote 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine, da geringe Eingriffstiefe in die Entwicklung der Start-ups

Abbildung 74: Zusammenfassender Quervergleich von Motivlagen und Angeboten der verschiedenen Betreiber
Quelle: Telefonische Expertinnen- und Experten-Befragung im Rahmen der Studie

3.1.1.1 Motive etablierter Unternehmen (Corporate-Angebote)

Für Corporate-Anbieter (aus etablierten Unternehmen) bilden nach Aussagen der befragten Expertinnen und Experten eigene Akzeleratoren- und Inkubatoren-Programme, Innovation Hubs sowie temporäre Formate wie Hackathons typische Instrumentarien der Start-up-Unterstützung. Für die Umsetzung ihrer Programme greifen etablierte Unternehmen mitunter auf die Expertise professioneller Anbieter wie Techstars, Plug&Play oder Start-upbootcamp zurück, die engagiert werden, um gemeinsame Akzeleratorenprogramme aufzusetzen und durchzuführen.

. Obwohl aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten Kooperationen mit professionellen Anbieterunternehmen möglich wären, um die Start-up-Unterstützung effektiv zu intensivieren, sind aktuell eher noch große Unternehmen, wie Metro, Axel Springer, Daimler, Allianz oder die Deutsche Bank in dieser Hinsicht aktiv.

Die Aussagen der befragten Expertinnen und Experten hinsichtlich der Motive für die Angebotserbringung seitens Corporate-Anbieter wurde in vier zentrale Motivlagen zusammengefasst:

- Etablierte Unternehmen bezwecken durch den Austausch mit Start-ups oftmals die

Erweiterung ihres Instrumentariums für ihr Innovationsmanagement. Stilprägend sind Open-Innovation- und Strategic-Foresight-Ansätze sowie die Absicht, über den Kontakt mit Start-ups Impulse für das eigene Geschäftsfeld aufzunehmen bzw. neue Technologie- und Marktzugänge zu erschließen. Auch nutzen etablierte Unternehmen Start-ups, um von neuen Ansätzen für die Unternehmensorganisation und -führung¹⁹ sowie insbesondere von neueren Geschäftsmodellheuristiken²⁰ zu lernen – oder diese auch zu erproben.

- Entsprechende Formate stellen einen Zugang zu Talenten her, der für die Unternehmen mit der Aussicht auf deren Einstellung oder Übernahme ins eigene Unternehmen einhergehen kann.
- Die Förderung von Start-ups kann auch Teil einer unternehmerischen Investitions- und Technologieverwertungsstrategie sein. Auch wenn dieses Motiv eher auf die monetäre Unterstützung junger Unternehmen abstellt, bilden nicht-monetäre Formate wie Inkubatoren oder Akzeleratoren oft das Mittel der Wahl, um interessante Start-ups zu identifizieren und auszuwählen.
- Das Engagement in Start-up-Szenen kann mit der allgemeinen Absicht verbunden sein, die öffentliche Wahrnehmung zu verjüngen und sich im Umfeld digitaler Märkte zu positionieren.

Um diese Motive zu verfolgen, bieten die Corporates den Start-ups nach Aussagen der befragten Expertinnen und Experten Mehrwerte, die über diejenigen der Kernleistungen eines Inkubators, Akzelerators und anderer Instrumente hinausgehen:

- Start-ups können von Unterstützungsangeboten etablierter Unternehmen, vor allem von deren Erfahrungen in bestimmten Branchen, profitieren. Insbesondere der Zugang zu Märkten, Kunden, Vertriebskanälen und Lieferanten bietet einen großen Nutzen, der von anderen Anbietern nur bedingt angeboten werden kann.
- Ähnlich relevant sind strategische Partnerschaften zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen, die das Ansehen junger Unternehmen steigern und eine wichtige Referenz für die weitere Kundenakquise darstellen.

Dabei können, nach Auffassung der befragten Expertinnen und Experten, auch die Grenzen zwischen Kooperation und Vereinnahmung verschwimmen, wenn etablierte und junge Unternehmen strategische Partnerschaften eingehen. In dieser Hinsicht könne die Teilnahme an solchen Programmen die beteiligten Start-ups im schlechtesten Fall auch inhaltlich einengen und ungewollte Inkorporationen auslösen.

3.1.1.2 Motive professioneller Anbieterunternehmen (Non-Corporates)

Im Gegensatz zu etablierten Unternehmen, für die die Unterstützung von Start-ups in der Peripherie des eigenen Geschäftsfeldes liegt, ist für professionelle Anbieterunternehmen die Erbringung von Unterstützungsleistungen für Start-Ups zentraler Geschäftszweck.

Auf Basis der Meinung der befragten Expertinnen und Experten lassen sich für die Non-Corporates auch vier zentrale Motivlagen für die Angebotserbringung identifizieren:

- Das Geschäftsmodell hängt von den bereitgestellten Instrumenten und Angeboten ab: Während Coworking-Spaces Büroflächen oder Schreibtische möglichst gewinnbringend vermieten, werden kommerzielle Inkubatoren und Akzeleratoren vereinzelt über Gebühren, zumeist jedoch über die Übernahme von Anteilen der beteiligten Unternehmen finanziert.

¹⁹ Wie etwa organisationale Agilität, NewWork, New/ digital leadership, Talentmanagement/Peoplecoaching, kollaborative Wertschöpfungs- und Geschäftsmodelle, Ansätze des employer branding u.a

²⁰ Hierzu zählen etwa Synchronized Service Engineering, neue Pricing-Ansätze, Cross-Industry-Innovation-Ansätze und Nutzung von Big-, Smart- und Relevant-Data

- Da die Anbieterunternehmen selbst auch oft einer Start-up-Dynamik folgen, d.h. auf Wachstum und Expansion ausgelegt sind, entwickeln sie in der Regel skalierbare Angebote, die sich entweder in ihrer Häufigkeit bzw. regionalen oder branchenbezogenen Ausrichtung erweitern lassen. Darüber hinaus haben die Betreiber professioneller Unterstützungsangebote durch die vorangegangene Gründung eigener Start-ups selbst häufig profunde Kenntnisse über die Unterstützungserfordernisse, was ihren Angeboten eine hohe Authentizität und Wirksamkeit verleiht.
- Je wichtiger die Übernahme von Unternehmensanteilen für das Geschäftsmodell professioneller Anbieterunternehmen ist, desto stärker sind sie am Erfolg der unterstützten Start-ups interessiert. Dies resultiert entweder in strengen Screening- und vor allem Selektionsprozessen oder in einer breiten Risikostreuung durch die Berücksichtigung einer entsprechend hohen Anzahl junger Unternehmen. Im Fall der Akzeleratorenprogramme-international führender Anbieter, wie Techstars oder YCombinator, verbinden sich beide Ansätze: Diese expandieren in internationale Start-up-Szenen, arbeiten so mit einer Vielzahl unterschiedlicher Start-ups zusammen und können sich aufgrund ihres hohen Renommées und dem entsprechend großen Interesse an ihren Angeboten auch eine strenge Selektion erlauben.

Grundsätzlich ergeben sich nach Ansicht der befragten Expertinnen und Experten aus dem Zuschnitt professionell aufgesetzter Inkubatoren und Akzeleratoren auch deren Präferenz für Start-ups, die auf Basis innovativer, digitaler und skalierbarer Geschäftsmodelle schnell an Größe, Relevanz und Wert gewinnen können und bei denen die Ertragschancen durch lukrative Übernahmen, Börsengänge o. ä. entsprechend hoch sind. Junge Unternehmen, die bspw. aufgrund hoher Forschungs- und Entwicklungsintensität einen längeren Anlauf für Markteinstieg und -entwicklung benötigen oder weniger auf Skalierbarkeit ausgelegte Geschäftsmodelle setzen, finden in derartigen Programmen eher seltener Berücksichtigung.

3.1.1.3 Motive öffentlicher Anbieter

Öffentliche Anbieter von Unterstützungsleistungen verfolgen in erster Linie das Ziel einer allgemeinen Gründungsförderung unabhängig von Größe, Skalierbarkeit und Technologie. Dazu wird nach Ansicht der befragten Expertinnen und Experten auf den unterschiedlichen Verwaltungsebenen (Bund, Land, Kommune, Forschungseinrichtung) daran gearbeitet, Kapazitätsaufbau zu ermöglichen und möglichst optimale Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen zu schaffen. Innerhalb dieser übergreifenden Zielstellung lässt sich auf Basis der Expertenaussagen sowie des Desk Research ein breites Spektrum der Motivlagen ableiten:

- Einen Schwerpunkt bilden die Förderung von Wissens- und Technologietransfer aus Forschung und Entwicklung sowie die Gründungsförderung, die neben monetären Programmen auch durch eine Vielzahl regionaler, oft an Hochschulen angegliederter Technologie- und Gründerzentren (TGZ) adressiert wird. Das Konzept der TGZ unterliegt aktuell einem Wandel, was nicht zuletzt durch die inhaltliche Auseinandersetzung mit kommerziellen Angeboten der Start-up-Unterstützung zu einer Modernisierung ihres Angebotsspektrums führt. Neben der nach wie vor sehr relevanten Bereitstellung von Büroflächen und technologischer Infrastruktur bieten viele TGZ eigene Inkubationsprogramme an, um junge Gründer bei der Weiterentwicklung ihrer Geschäftsideen zu fördern. Neben Coachings spielt die Vernetzung mit den Unternehmens- und Alumni-Netzwerken der Hochschulen dabei eine wichtige Rolle. Abgesehen von den subventionierten Büromieten, die Unternehmen in vielen TGZ bezahlen, erfordern öffentliche Unterstützungsleistungen in der Regel keine Gegenleistungen, was sie für junge Unternehmen grundsätzlich attraktiv macht.
- Im Vergleich zu den Angeboten privater Unternehmen findet sich die Zielgruppe für öffentliche Unterstützungsleistungen häufiger im wissenschaftlichen Kontext. Hierin sind die

Förderprogramme und -formate typischerweise offen angelegt. So wird Unternehmertum in verschiedenen Technologiefeldern und die unternehmerische Verwertung von Gründungsideen jenseits des Primaten der Skalierung gestärkt. Öffentliche Unterstützungsangebote leisten hier einen wesentlichen Beitrag, um die Diversität innerhalb der deutschen Unterstützungslandschaft zu erhöhen. Ein Nebeneffekt der Technologie- und Themenoffenheit liegt darin, dass die Förderung im Vergleich zu themen- oder branchenspezifischen Angeboten eine geringere Tiefe und Effektivität aufweist. Da insbesondere universitätsnahe Instrumente primär in der Vor- bzw. Frühphase von Start-ups ansetzen, schließt die Inanspruchnahme öffentlicher Unterstützung die Nutzung privater Formate im Anschluss daran nicht aus. Start-ups bleiben in ihrem Entwicklungsprozess dadurch flexibel und unabhängig. Weitere Kritikpunkte sind der teilweise hohe bürokratische Aufwand bei der Bewerbung und Inanspruchnahme öffentlicher Förderangebote.

Im Zuge des allgemeinen Bedeutungsgewinns von Unternehmensgründungen rückte die Förderung von Start-ups auf der Agenda wirtschaftsnaher Verbände und Kammern aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten ebenfalls immer weiter nach oben.

- Deren Motivation ergibt sich aus Expertensicht in erster Linie aus den Interessen ihrer Mitglieder, die entweder selbst Start-ups oder etablierte Unternehmen sein können bzw. die sich für den Austausch mit Start-ups interessieren.
- Entsprechend stellt unternehmensübergreifende Vernetzung auf Veranstaltungen oder Plattformen einen Schwerpunkt der Unterstützungsangebote dar. Während sich Branchen- und Interessenverbände darüber hinaus häufig für die De-Regulierung der Rahmenbedingungen für die Gründung und Finanzierung von Start-ups einsetzen, geht es lokalen Verbänden und Kammern primär darum, den Wirtschaftsstandort zu stärken.

3.1.2 Bewertung der Ausrichtung des Angebots

Die Bedürfnisse der Start-ups unterscheiden sich deutlich entsprechend ihrer thematisch-fachlichen Hintergründe, Gründungsphasen, Geschäftsmodellen etc.. In der Unterstützungslandschaft bedarf es daher eines breiten Angebotsportfolios und der Anpassung von Instrumenten auf spezifische Bedarfe. Wie die Bestandsaufnahme gezeigt hat, steht jungen Unternehmen in Deutschland ein prinzipiell breites Portfolio an Angeboten, Formaten und Instrumenten offen, das imstande ist, ein entsprechend breites Nachfragespektrum zu decken. Desweiteren ist aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten anzunehmen, dass es angesichts der großen Zahl und Diversität der identifizierten Angebote im Grunde keine Lücke in der Bedarfsadressierung gibt – jedoch ist fraglich, ob auch immer die passende Angebote gefunden werden.

3.1.2.1 Thematische Ausrichtung

Auf Basis der Analyse aktuell aktiver Unterstützungsangebote im Rahmen dieser Studie (siehe Kapitel 2.2) zeigt sich, dass sich die identifizierten Angebote vor allem an auf Start-ups aus Digital-Branchen richten, die durch innovative, daten-basierte Geschäftsmodelle neue Märkte erschlossen bzw. bestehende Märkte nachhaltig verändert haben. Ursächlich ist aus Sicht der relevanten Literatur sowie aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten, dass digitale Geschäftsmodelle im Erfolgsfall schnell skalieren können, wodurch sie insbesondere für professionelle Anbieter häufig eine hoch attraktive Zielgruppe sind. Aber auch andere Bereiche werden aufgrund wachsender Gründungsintensitäten interessanter für Anbieter von Unterstützungsleistungen, insbesondere aus folgenden Bereichen (DSM 2016, 2017):

- professioneller Dienstleistungen und Beratungen (Fin-, Legal- und Insur-Tech),
- Bio- und Medizintechnik und
- industrielle Technologien.

Befragt nach den Entwicklungsläufen in der Angebotskonzeption verwiesen die befragten ExpertInnen und Experten mehrheitlich auf den starken Trend der Vertikalisierung in der Angebotserbringung. Diese wird dadurch ausgelöst, dass Anbieter sich zunehmend auf einzelne Branchen, Technologiefelder und dafür geeignete Geschäftsmodelle spezialisieren und dadurch ihre Kapazitäten konsolidieren können. Sie versuchen so die Effektivität ihrer Angebote zu steigern.

3.1.2.2 Räumliche Ausrichtung

Junge High-Tech-Unternehmer gründen in Regionen, in denen ein nützliches Umfeld aus FuE-betreibenden Unternehmen und Forschungseinrichtungen existiert. Vor allem Hardware-Start-ups wollen Agglomerationen nutzen und siedeln in industriell geprägten Regionen. Finanzdienstleister, Fin-, Insur- und Legaltechs zieht es stark nach Frankfurt, München, Köln – und nach Hamburg. Als Handels-, Logistik- und Dienstleistungsmetropole zieht Hamburg auch Gründer aus diesen Segmenten stark an, ebenso Software-Unternehmen sowie Unternehmen in der Kreativwirtschaft. Berlin und auch Leipzig fehlt es im Vergleich zu den bereits genannten und sonstigen Metropolen weiterhin an solchen wirtschaftsstrukturellen Prägungen. Entsprechend heterogener ist die Start-up-Landschaft dort. Berlin ist aber der absolute deutsche Hot-Spot im Bereich E-Commerce- und Software, Software Analytics und Media. Diese Segmente sind wenig ortsunabhängiger, weshalb die Unternehmen sich eher daran orientieren, auf welche Ökosystemleistungen sie zugreifen können. Dahingehend punktet Berlin nach wie vor sehr (KPMG 2017, EY 2017).

Die räumliche Struktur der Anbieter von Unterstützungsleistungen wurde im Rahmen der Bestandsaufnahme (siehe dazu auch Kapitel 2.2) ermittelt. Hier zeigt sich, dass diese im Wesentlichen den regional unterschiedlichen Start-up-Dichten folgt. Daher finden sich Inkubatoren und Akzeleratoren, wie die folgende Abbildung zeigt, zumeist an Orten hoher Start-up-, Industrie- und Wissenschaftsdichte – damit insbesondere in strukturstärkeren, überwiegend stark urbanisierten Räumen. Insofern sitzen auch die meisten Anbieter in Berlin, Bayern (insbesondere München/Oberbayern) und Baden-Württemberg (insbesondere Stuttgart/Karlsruhe)..

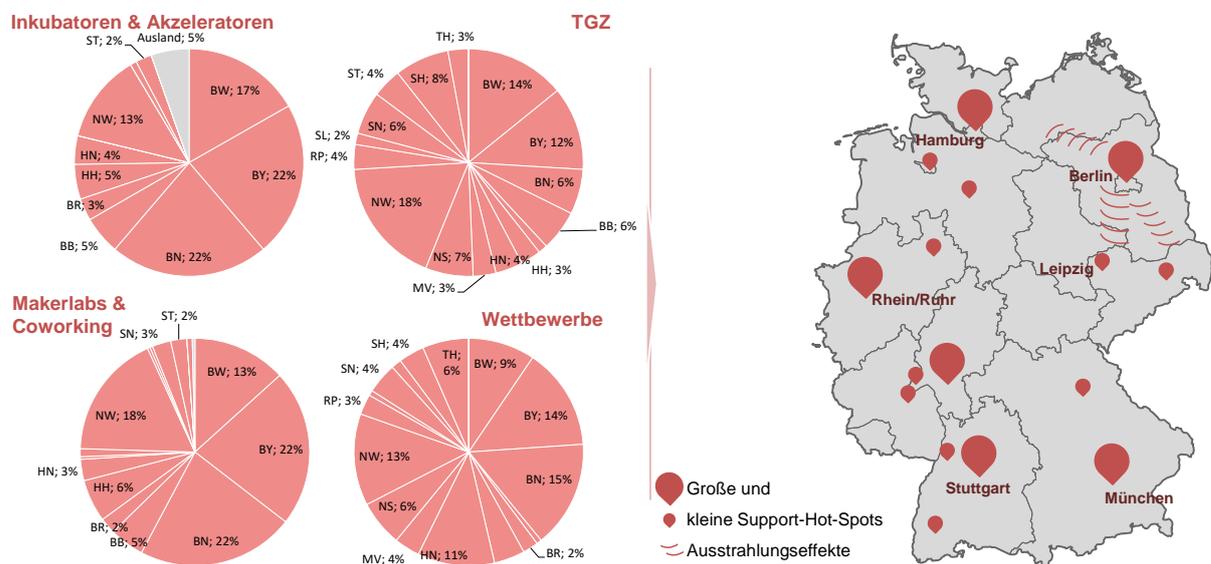


Abbildung 75: Verteilung der identifizierten Angebote nach Bundesländern (links) und Ausstrahlungseffekte der Angebots-Hot-Spots in Deutschland (rechts)

Quelle: Desk Research, qualitative Interviews (n=95), Online-Start-up-Befragung²¹

Gleiches gilt für Coworking-Spaces und Makerlabs. Diese brauchen aus Sicht der befragten

²¹ Abkürzungen: BW: Baden-Württemberg, BY: Bayern, BN: Berlin, BB: Brandenburg, BR: Bremen, HH: Hamburg, HN: Hessen, MV: Mecklenburg-Vorpommern; NS: Niedersachsen, NW: Nordrhein-Westfalen, RP: Rheinland-Pfalz, SH: Schleswig-Holstein, SL: Saarland, SN: Sachsen, ST: Sachsen-Anhalt, TH: Thüringen

Expertinnen und Experten vor allem eine kritische Masse an potenziellen Nutzern und finden diese überwiegend in den großen Städten und industriellen bzw. wissenschaftlichen Agglomerationen. Insofern sitzen auch hier die Anbieter überwiegend in Berlin, Bayern, Baden-Württemberg sowie Nordrhein-Westfalen. Technologie- und Gründerzentren sind hingegen räumlich deutlich stärker verteilt und lassen sich sowohl in ausgeprägten Agglomerationsräumen als auch in strukturschwachen Regionen finden. Vielfach wurden TGZ bewusst dort eingerichtet, wo Nachholbedarf beim Aufbau leistungsfähiger Strukturen bestand bzw. auch weiterhin besteht.

Überdies gilt zu berücksichtigen, dass die Inanspruchnahme von Angeboten aus Expertensicht auch ohne weiteres ortsungebunden erfolgen kann. So reisen Start-ups auch zu den Standorten, um unterstützt zu werden. Dies entweder, weil ihnen andere Alternativen fehlen, oder aber – häufiger – weil das Angebot attraktiver oder passgenauer als Angebote am Standort des Start-ups sind. Dies ist aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten vor allem bei Inkubatoren und Akzeleratoren durchaus üblich. Abhängig ihrer Sichtbarkeit und Angebotsqualität sind sie in der Lage, bundesweit zu agieren und Start-ups zu gewinnen. Im Falle von Coworking-Spaces und Makerlabs verhält es sich aufgrund der ortsgebundenen Leistungserbringung grundsätzlich anders, hier unterliegt die Ausrichtung auch klar den örtlichen Grenzen. Allerdings expandieren Coworking-Anbieter teilweise sehr stark. Umgekehrt ziehen erfolgreiche Coworking- oder Makerlab-Anbieter auch Start-ups überregional an.

Dadurch kann es weiterhin zu Ausstrahlungseffekten kommen, da einige Angebote eine überregionale Sichtbarkeit gewinnen. Zum einen können in den metropolnahen Räumen auch Start-ups in eher peripheren Regionen erreicht werden. Zum anderen zwischen den Standorten mit einem hohen Anbieterbesatz, wodurch es auch zu Überlappungen kommt. So besteht aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten zwischen Anbietern aus München und Hamburg grundsätzlich eine Konkurrenzsituation, die nicht durch die räumliche Entfernung aufgehoben werden kann.

3.1.2.3 Life-Cycle-Ausrichtung

Mit Blick auf die Life-Cycle-Orientierung lassen sich in der Unterstützungslandschaft für jede Start-up-Phase adäquate Angebote finden. In der folgenden Abbildung sind die Life-Cycle-Orientierungen der im Rahmen dieser Studie erfassten Angebote – differenziert nach Instrumenten – (siehe auch Kapitel 2.2) skizziert.

Die in dieser Studie identifizierten Angebote (siehe Kapitel 2.2) stellen, wie die folgende Abbildung zeigt, eine breite Unterstützungsmöglichkeit über den gesamten Life-Cycle sicher. Je dunkler der Balken je Instrument eingefärbt ist, umso größer ist die aktuelle Angebotskapazität des Instruments in der jeweiligen -Phase des Life Cycle. Zum Abgleich wird zudem ein – zur Vereinfachung als linear angenommener – typischer Innovationsprozess dargestellt.

Dabei zeigen sich durchaus Unterschiede zwischen den Anbietertypen:

- **Corporate-Anbieter** haben eine leichte Tendenz dazu, erst in späteren Phasen aktiv zu werden. Dies lässt sich aus Sicht der befragten Expertinnen- und Experten auf die Risikowahrnehmung der Betreiber zurückführen. Diese wollen das Ausfallrisiko bei den unterstützten Start-ups möglichst gering halten, um ihre Erfolgchancen zu steigern. Daher selektieren sie zum einen recht stark, zum anderen folgt daraus die Tendenz, eher Start-ups zu unterstützen, die bereits erste Erfolge erzielt haben bzw. deren Erfolgsaussichten gut vorauszusagen sind.
- **Non-Corporate-Anbieter** agieren in diesem Fall durchaus ähnlich, da auch ihr Erfolg im Wettbewerb mit anderen Anbietern vom Erfolg der unterstützten Start-ups abhängt.
- **Öffentliche Anbieter** (und wissenschaftliche) unterstützen tendenziell in früheren Phasen, bei höherer Unsicherheit und unschärferer Erfolgsprognose, und schließen damit gewisse Lücken im Unterstützungsprozess, die die Corporate- und Non-Corporate-Anbieter

verursachen. Auch sind öffentliche Anbieter eher bereit, größere Risiken auf sich zu nehmen und in Nischen zu investieren. Im Falle von Corporates werden eher Branchen oder Geschäftsmodellansätze unterstützt, die nur geringere Wachstumspotenziale oder Erfolgsaussichten haben. Damit kommen die öffentlichen Anbieter auch ihrem Kernanliegen und -auftrag nach.

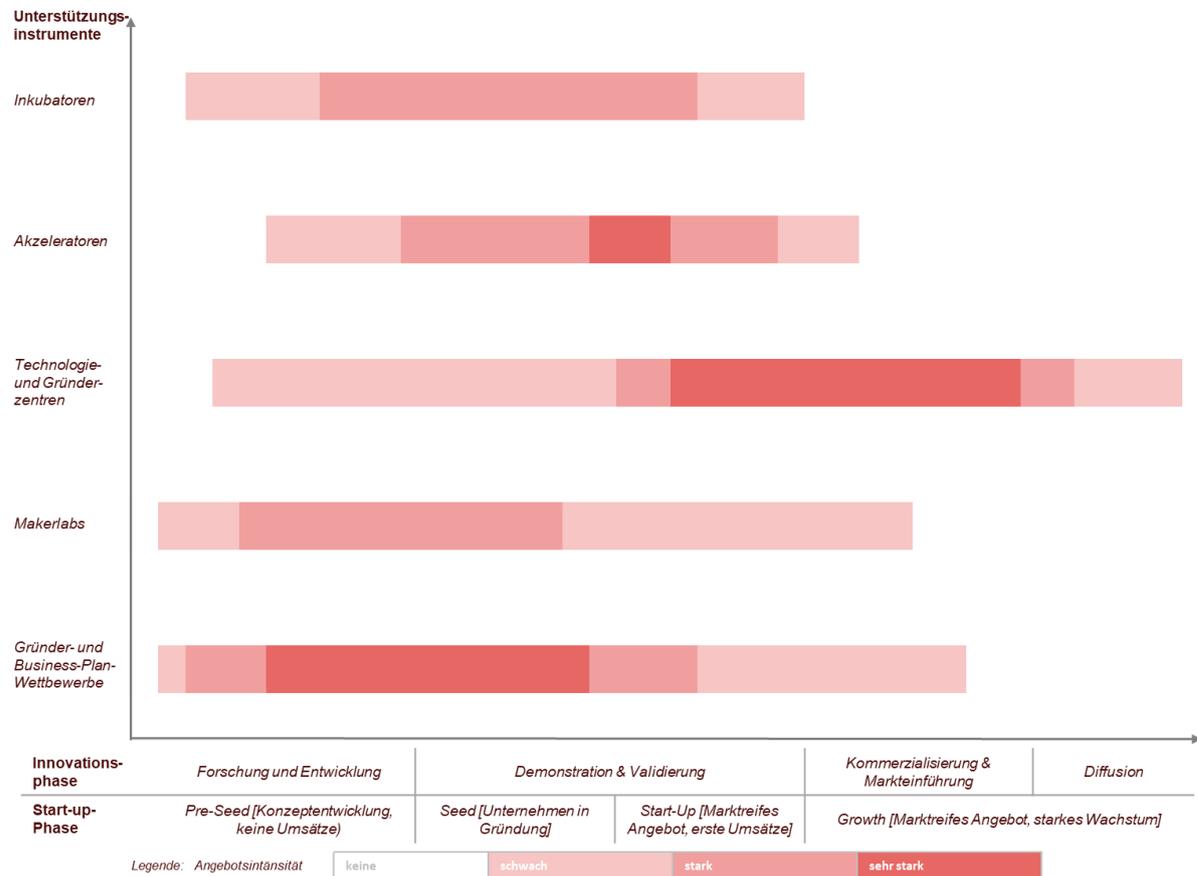


Abbildung 76: Life-Cycle-Abdeckung der Unterstützungsinstrumente

Quelle: Desk Research, qualitative Interviews (n=95), Online-Start-up-Befragung

3.1.3 Bewertung der Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten durch Start-ups

Die konkrete Inanspruchnahme der einzelnen Instrumente hängt maßgeblich von der Attraktivität und vor allem Effektivität ab. In dieser Einschätzung stellen sich aus der Expertenbefragung und der Online-Befragung unterschiedliche Ergebnisse dar. So wären aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten die folgenden Instrumente (in absteigender Rangfolge der Empfehlung) besonders wichtig für Gründung sowie Entwicklung von Start-ups und sollten daher hinreichend attraktiv und breit (Zahl/Ort) verfügbar sein bzw. nachgefragt werden:

1. Inkubatoren / Akzeleratoren
2. Coworking Spaces/ Makerlabs
3. Innovation Hubs/ Labs/ Units
4. Wettbewerbe
5. Company Builder
6. Technologie- und Gründerzentren

Auf Grundlage der Online-Start-up-Befragung zeigt sich, dass sich die realisierte Inanspruchnahme dieser Instrumente etwas anders darstellt (siehe folgende Abbildung). Danach hat gut jedes vierte Start-up überhaupt keines dieser Unterstützungsangebote in Anspruch genommen. Gut jedes sechste Start-up wendet sich bei Unterstützungsbedarfen eher TGZ zu und jedes achte nimmt an einem Business-Plan- und Gründer-Wettbewerb teil.

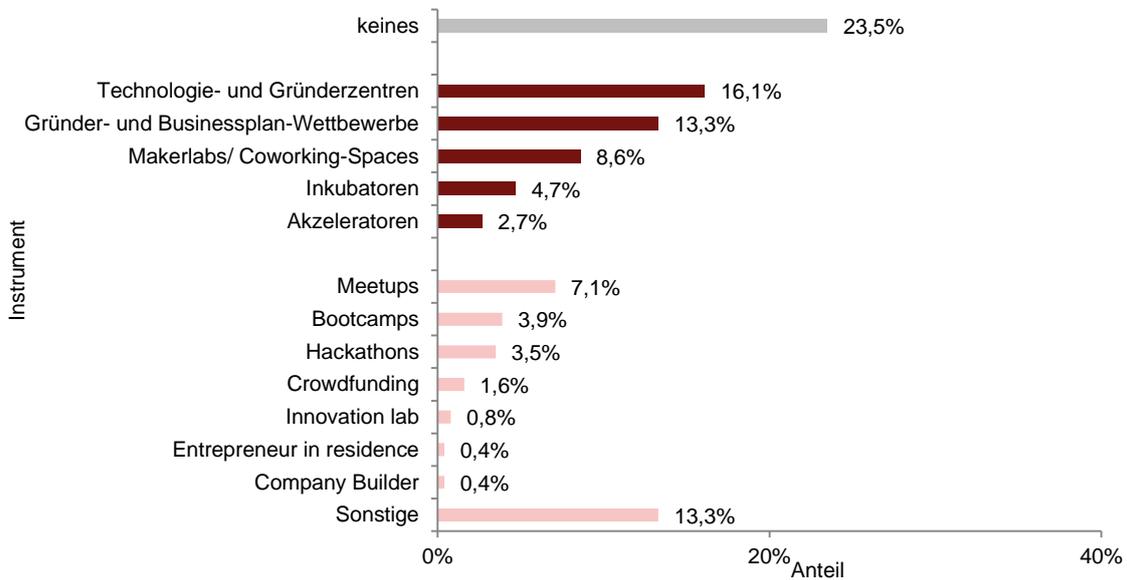


Abbildung 77: Verteilung der Inanspruchnahme von Instrumenten der Unterstützungslandschaft durch die befragten Start-ups in den letzten 12 Monaten

Quelle: Online-Start-up-Befragung iit (n=284)

Dieses Ergebnis ist nach Aussage der Mehrheit der telefonisch befragten Expertinnen und Experten plausibel, denn die häufig aufzufindenden Selektionsmechanismen von Inkubatoren und Akzeleratoren schließen einen großen Anteil interessierter Start-ups konsequent aus der Inanspruchnahme. Auf Basis der Online-Kurzbefragung der identifizierten Anbieter von Unterstützungsleistungen konnte u. a. die durchschnittliche Zahl der unterstützten Start-ups je Instrument in den zurückliegenden zwölf Monaten ermittelt werden. Danach nahmen, wie auch die folgende Abbildung zeigt, durchschnittlich (Median) 18 Start-ups an einem Inkubator-Programm und 15 an einem Akzelerator-Programm teil. In einem Coworking-Space waren durchschnittlich 27 Start-ups und in einem Makerlab 15 Start-ups aktiv, während Technologie- und Gründerzentren wiederum im Schnitt 25 Start-ups pro Jahr unterstützten und durchschnittlich 52 Start-ups pro Jahr an einem Business-Plan- oder Gründerwettbewerb teilnahmen.

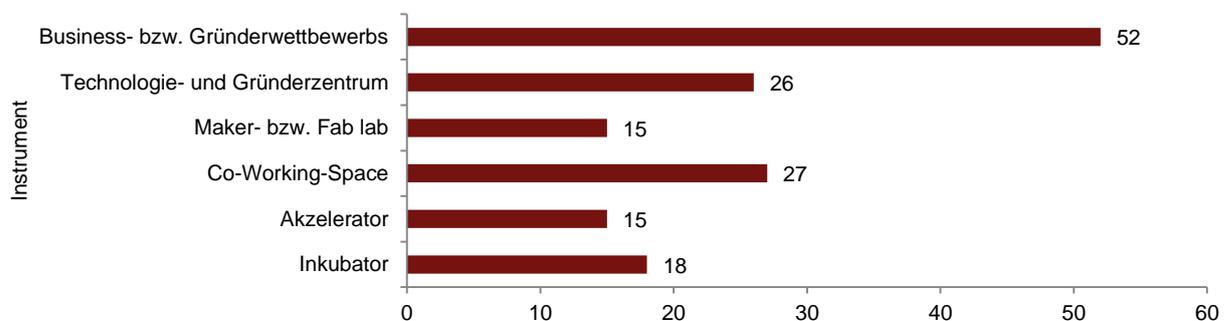


Abbildung 78: Durchschnittliche Zahl der betreuten Start-ups je Instrument in den zurückliegenden 12 Monaten

Quelle: Online-Kurzumfrage unter den Anbietern, Schätzung der befragten Anbieter (n=237)

Hieraus ergibt sich bezogen auf die Gesamtzahl der erfassten Angebote, dass in etwa 21.000 Start-ups im zurückliegenden Jahr eine Unterstützungsleistung über eines der in dieser Studie diskutierten Instrumente erhielten. Dabei wird der unwahrscheinliche Fall vorausgesetzt, dass ein Start-up stets

nur ein Angebot in Anspruch genommen hat. Davon kann aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten zumindest in der Gruppe der Start-ups, die solche Angebote in Anspruch nehmen, nicht ausgegangen werden.

Wenn die in dieser Studie befragten Start-ups die hier vertieft analysierten Angebote in Anspruch nehmen, dann aus sehr unterschiedlichen Gründen, wie die folgende Tabelle veranschaulicht:

	Ink.	Akz.	MakL/Cow	TGZ	GBW
Hohe Sichtbarkeit und Bekanntheit	4,2%	6,9%	3,6%	3,6%	10,4%
Zugang zur Investitionsquellen/ Investoren	4,2%	5,2%	4,1%	4,1%	11,9%
Hohes Renommee	8,3%	10,3%	5,3%	5,3%	6,0%
Austauschmöglichkeiten mit Wissenschaft	4,2%	1,7%	9,5%	9,5%	0,7%
Expertise	8,3%	8,6%	4,7%	4,7%	10,4%
Austauschmöglichkeiten mit anderen Start-ups	4,2%	3,4%	7,7%	7,7%	6,7%
Netzwerke in Szene/ Branche	8,3%	8,6%	6,5%	6,5%	6,7%
Austauschmöglichkeiten mit etablierten Unternehmen	10,4%	6,9%	8,9%	8,9%	4,5%
Nicht-monetärer Nutzen (Imagegewinn, Sichtbarkeit des Unternehmens)	4,2%	8,6%	8,3%	8,3%	12,7%
Adäquate Infrastruktur	8,3%	6,9%	16,6%	16,6%	1,5%

Abbildung 79: Nennungen der zentralen Entscheidungskriterien für die Inanspruchnahme der Instrumente durch Start-ups

Quelle: Online-Start-up-Befragung iit (n=284), Abkürzungen: Ink.: Inkubator, Akz.: Akzelerator, Mak/Cow: Makerlab/ Coworking-Space, TGZ: Technologie- und Gründerzentrum, GBW: Gründer- und Businessplan-Wettbewerb

Inkubatoren werden als attraktiv wahrgenommen, wenn sie gute Austauschmöglichkeiten mit anderen Unternehmen ermöglichen sowie hohe branchenspezifische Expertise und ein gutes Renommee bieten. Akzeleratoren werden nachgefragt, wenn sie besonders erfolgreich waren oder sichtbar sind. Die Start-ups erwarten, solche Effekte wirksam auf sich übertragen zu können. Bei Makerlabs und Coworking-Spaces entscheidet sich die Inanspruchnahme annahmegemäß über die Qualität und Kapazität der vorhandenen Infrastruktur, insbesondere der technischen Ausstattung. Für die Inanspruchnahme von Technologie- und Gründerzentren ist im Wesentlichen ebenfalls das Angebot an Infrastruktur der ausschlaggebende Punkt. Gute Austauschmöglichkeiten mit der Wissenschaft stehen bei der Entscheidung an zweiter, mit Unternehmen an dritter Stelle. Business-Plan- und Gründerwettbewerbe werden durch Start-ups - auch dies annahmegemäß - vor allem zum Zweck der Imagebildung bzw. zum Aufbau von Sichtbarkeit genutzt.

Bei der Entscheidung, welche Angebote in Anspruch genommen werden, prüfen Start-ups sehr genau, welchen Leistungen welche Gegenleistungen gegenüberstehen. Die Online-Befragung der Start-ups zeigt, dass die Abgabe von Unternehmensanteilen oder das Einräumen von Vorkaufsrechten an die Anbieter von den Start-ups überwiegend abgelehnt werden, auch wenn es nach wie vor sehr üblich ist (siehe folgende Abbildung). Am ehesten reagieren Start-ups positiv auf Angebote, wenn die Anbieter dafür im Gegenzug Partnerschaften, Austausch, Vernetzung und Kollaborationen eingehen wollen. Sobald der Eindruck entsteht, dass die Zusammenarbeit allzu positive Effekte für den Anbieter erzeugt oder sich ein Ungleichgewicht ergibt, reagieren die Start-ups ablehnend.

Die telefonisch befragten Expertinnen- und Experten bestätigen dieses Bild. So wird die ablehnende Haltung der Start-ups umso größer, je erfolversprechender sich diese selbst wahrnehmen oder durch den „Markt“ wahrgenommen werden. Je erfolversprechender ein Start-up ist, umso weniger wird es also gewillt sein, für die Inanspruchnahme von Leistungen eine Gegenleistung zu erbringen. Dies folgt aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten dem Kalkül vieler Start-ups, dass die Kooperation mit Unterstützungsanbietern nicht allein ihnen zugutekommt, sondern eine win-win-Situation ergibt. Immerhin profitieren die Anbieter der Unterstützungsleistung umso mehr, je erfolgreicher das Start-up

ist, denn erst dadurch ist auch der Erfolg der Anbieter gesichert.

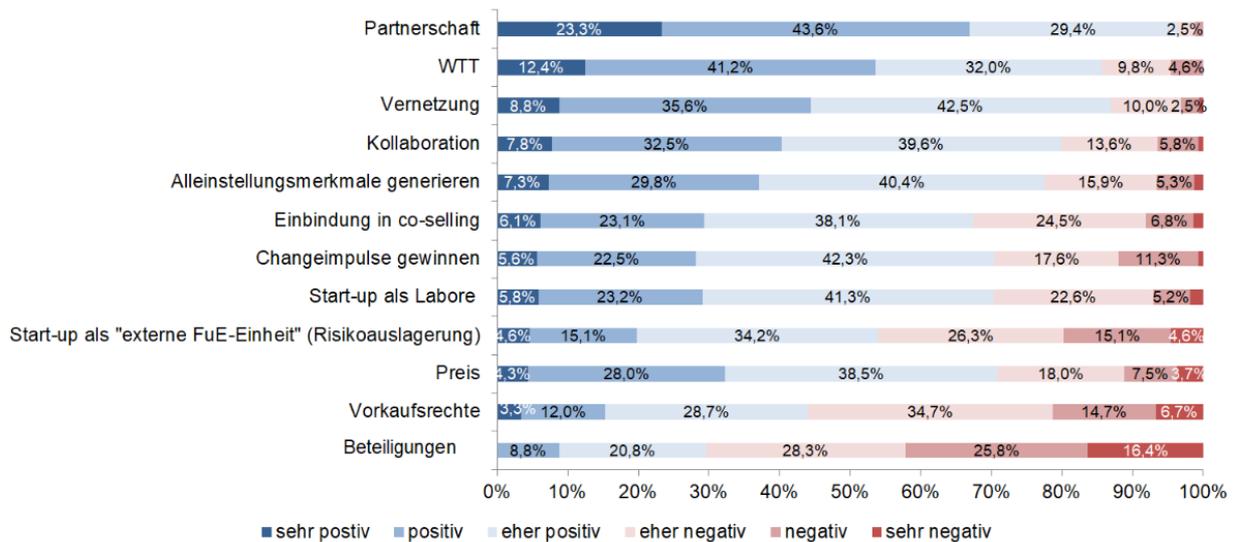


Abbildung 80: Bewertung zu erbringender Gegenleistungen durch Start-ups bei der Inanspruchnahme von Instrumenten der Unterstützungslandschaft

Quelle: Online-Start-up-Befragung iit (n=284)

Werden Angebote von Corporates in Betracht gezogen, wägen die Start-ups aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten ab, welchen Mehrwert sie aus der Kooperation ziehen und stellen diese den möglichen Risiken gegenüber. Letztere entstehen aus möglichen Inkorporationen, allzu starken Einflussnahmen der Anbieter auf das operative Geschäft der Start-ups oder durch starke Anbindung sowie Einbindung in vorhandene Wertschöpfungsstrukturen. Bei Non-Corporates gelingt es den Start-ups zumeist besser, den erreichbaren Nutzen den möglichen Kosten gegenüberzustellen, weil diese häufig direkt kommuniziert werden und daher bekannt sind. Gegen die Inanspruchnahme öffentlicher Angebote durch Start-ups spricht häufig immer noch die tatsächliche, teils aber auch nur „gefühlte“ Wahrnehmung minderer Qualität in der Leistungserbringung. Hier ist ein Wandel festzustellen. Insbesondere wissenschaftliche Einrichtungen treten zunehmend professioneller auf und werden damit attraktiver für Start-ups.

Auf Grundlage der telefonischen Experten- und Online-Start-up-Befragung lassen sich die Entscheidungssituationen der Start-ups in Abhängigkeit der Anbietertypen, wie in der folgenden Tabelle skizziert, ableiten:

Nutzen für Start-ups	Corporates	Non-Corporates	Öffentliche	Sonstige
	<ul style="list-style-type: none"> Umfangreiche Branchenerfahrung Etablierte Markt-, Kundenzugänge Starke Netzwerke Hohe Bekanntheit und „Credibility“ 	<ul style="list-style-type: none"> Großes Know-how Starke Netzwerke Hohe Bekanntheit und „Credibility“ 	<ul style="list-style-type: none"> Offenheit und Unabhängigkeit keine bzw. kaum Gegenforderungen ausgeprägte Frühphasenunterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> Starke Vernetzung Unabhängigkeit Lobbyarbeit Beteiligung
„Kosten“/ Risiken für Start-ups	Corporates	Non-Corporates	Öffentliche	Sonstige
<ul style="list-style-type: none"> starkes strategisches Interesse der Anbieter Inkorporation Trajektorien 	<ul style="list-style-type: none"> (hohe) Kosten starkes betriebswirtschaftliches Eigeninteresse der Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> teils reale, teils nur wahrgenommene geringere Leistungsfähigkeit bürokratische Hürden 	<ul style="list-style-type: none"> kaum relevant, da geringe Eingriffstiefe in die Entwicklung von Start-ups 	

Abbildung 81: Nutzen-„Kosten“/Risiken-Erwartungen der Start-ups in der Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Anbietertypen

Quelle: Desk Research, qualitative Interviews (n=95).

3.2 Bewertung der Wirkung der Unterstützungsangebote

Die Bewertung der Wirkungen der Unterstützungslandschaft steht vor der allgemeinen Herausforderung, dass nachhaltig erfolgreiche Unterstützungsangebote einen beidseitigen Nutzen, sowohl für deren Betreiber als auch die geförderten Start-ups, realisieren müssen. Die Interessen der beteiligten Akteure sind aber durchaus unterschiedlich. Entsprechend geht Kapitel 3.2.1 zunächst auf die Bedarfsadressierung der Unterstützungsangebote ein, bevor in Kapitel 3.2.2 die Beiträge der Angebote zur Bewältigung der Wachstumsherausforderungen der Start-ups diskutiert werden. Kapitel 3.2.3 stellt abschließend dar, welche Verbesserungsbedarfe seitens der Start-ups gesehen werden.

3.2.1 Bewertung der Bedarfsadressierung der Unterstützungsangebote

Aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten ist der (nicht-monetäre) Unterstützungsbedarf in der Pre-Seed- und Seed-Phase in Start-ups am größten. Hier kommt es insbesondere darauf an, geeignete Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Entwicklung der jungen Unternehmen zu schaffen und deren Wachstums- und Erfolgchancen zu erhöhen. Wichtig ist hierbei aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten die frühzeitige Qualifizierung und Weiterbildung von Gründern mit primär technologischem Hintergrund in betriebswirtschaftlichen Themenbereichen, wie strategischer Unternehmensführung, Marketing und Vertrieb. Diese Einschätzung deckt sich mit den Ergebnissen der Online-Befragung von Start-ups in dieser Studie. Diese wurden u.a. danach befragt, welche Faktoren für ihre Unternehmensentwicklung inwieweit relevant waren. Die folgende Abbildung stellt je Faktor die relative Häufigkeit der Beantwortung dieser Frage mit „sehr relevant“ und „relevant“ durch die Start-ups dar. Danach sind sowohl „harte“ Unterstützungsangebote wie Infrastruktur und finanzielle Mittel als auch „weiche“ Aspekte wie die Vernetzung und Coachings wichtige Unterstützungsinhalte, wie die folgende Abbildung zeigt:

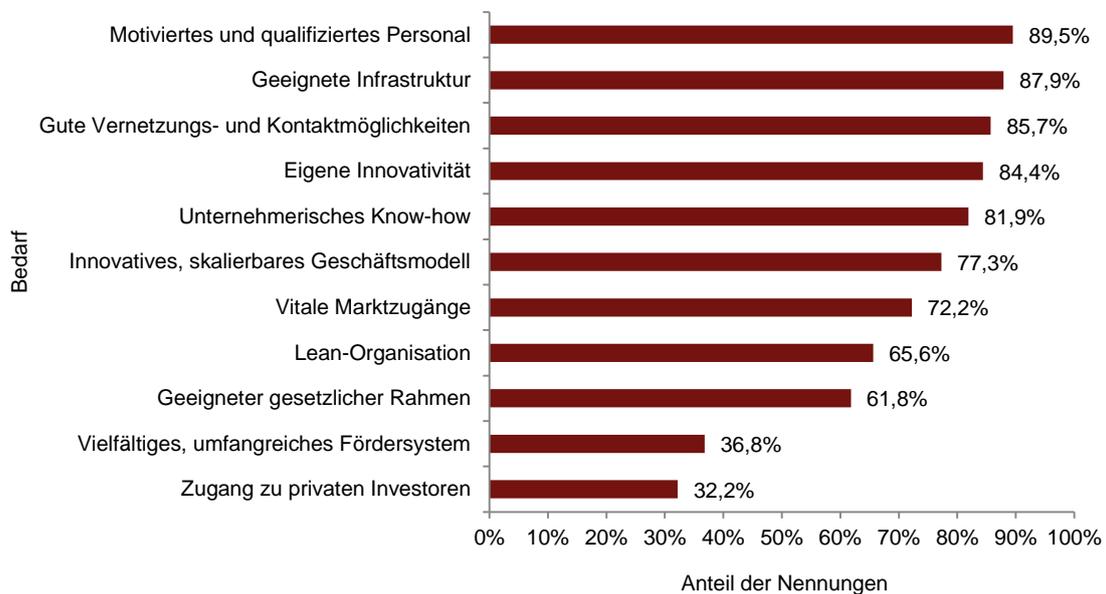


Abbildung 82: Bedarfe der Start-ups; Verteilung der Antworten „sehr relevant“ und „relevant“ auf die Frage „Denken Sie nun bitte an die bisherige Entwicklung Ihres Unternehmens. Wie wichtig waren oder sind die genannten Faktoren für Ihr Unternehmen?“

Quelle: Online-Start-up-Befragung (n= n=284)

Aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten zielt das aktuelle Angebot in Deutschland klar auf eine Unterstützung bei den zentralen Wachstumsdeterminanten junger Start-ups. Im Vordergrund stehen die Vermittlung betriebswirtschaftlicher und technischer Kompetenzen sowie Raum- und Vernetzungsangebote. Hinzu kommen die Vermittlung von Investoren und die Beratung zu Förderprogrammen. Unterstützungen bei der Internationalisierung von Start-ups sind angebotsseitig

noch unterrepräsentiert, werden aber immer wichtiger. Dies lässt sich auch durch das Desk Research und der damit einhergehenden Analyse der Unterstützungslandschaft bestätigen. Die Bedarfsadressierung der aktuellen Instrumente wurde im Rahmen dessen erhoben und ist in der folgenden Netz-Grafik kompakt dargestellt.

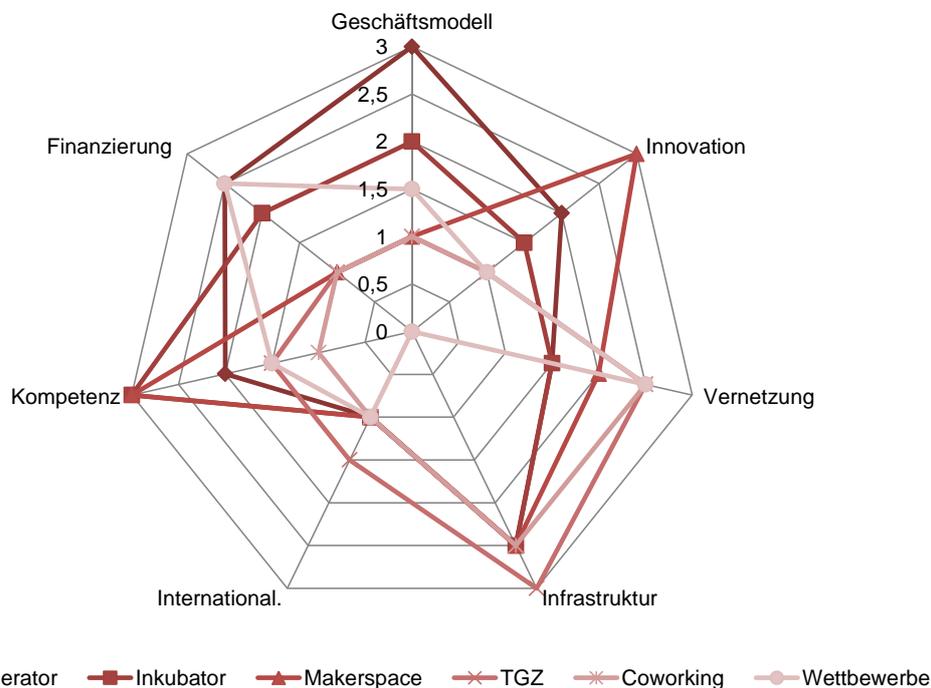


Abbildung 83: Bedarfsadressierung der Instrumente nach zentralen Wachstumsdeterminanten von deutschen Start-ups
Quelle: Desk Research

3.2.2 Bewertung der Wirkungen der Unterstützungsangebote

Dank der breiten Bedarfsadressierung der identifizierten Unterstützungsangebote sollten relevante Beiträge zur Unternehmensentwicklung der Start-ups generiert werden können. In welchem Maße, das entscheidet sich aus Sicht der befragten Start-ups grundsätzlich aus dem unmittelbaren Verhältnis der Kosten und Aufwände zu dem erwarteten Nutzen der Maßnahmen und Formate. Dabei gilt grundsätzlich: Je mehr Gegenleistung von den Betreibern gefordert wird, desto höher sollte auch der resultierende Mehrwert für die Start-ups sein. Auf Basis der telefonischen Expertinnen- und Expertenbefragung kann davon ausgegangen werden, dass die aktuelle Unterstützungslandschaft durchaus Effekte auf die Unternehmensentwicklung hat und Wirkungen zeitigt.

Allerdings sollte aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten gerade in Fällen, in denen die Start-ups Anteile ihres Unternehmens an die Betreiber übertragen, der für sie resultierende Nutzen eindeutig absehbar sein. Potenzielle Risiken ergeben sich für Start-ups dann, wenn die Interessen der Anbieterunternehmen zu dominant werden.

- Im Falle von Corporate-Anbietern reduzieren sich die Wirkungen der Unterstützungsleistungen deutlich, wenn Eigeninteressen zu stark ausgeprägt sind und den Entwicklungsprozess der Gründungen zu stark beeinflussen. Zudem besteht hier die Gefahr, dass erfolgversprechende junge Unternehmen zu früh an Partner gebunden und bei der Entfaltung ihres wirtschaftlichen Potenzials gehemmt werden (Inkorporation).
- Der Hauptkritikpunkt der befragten Expertinnen und Experten an Non-Corporate-Anbietern lautet, dass diese junge Unternehmen zwar gezielt auf einen Wachstumskurs vorbereiten und darin unterstützen, schnelles Wachstum und gute Voraussetzungen für Exits oder Börsengänge zu schaffen. Aber dies ist nicht für jedes Start-up die richtige Strategie. Unternehmen, deren Entwicklung aufgrund hoher Technologieintensität oder einem

Hardware-Fokus nur mäßig (beschränkt) skaliert, werden von den Angeboten professioneller Anbieter daher seltener adressiert.

Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Start-ups auch konkret nach den Beiträgen der von ihnen genutzten Angebote zu ihren zentralen internen und externen Wachstumsdeterminanten befragt. Als prioritäre interne Wachstumsdeterminanten schätzen die befragten Start-ups den guten Zugang zu Personal, hohe Innovativität sowie die Vorteile im Qualitätswettbewerb und Unterstützung bei der Entwicklung eines funktionierenden Geschäfts- und Betreibermodells als positive Effekte aus der Unterstützung ein. Als weitgehend unbedeutend werden die Kompetenzen und Erfahrungen in der Internationalisierung angesehen (siehe folgende Abbildung).

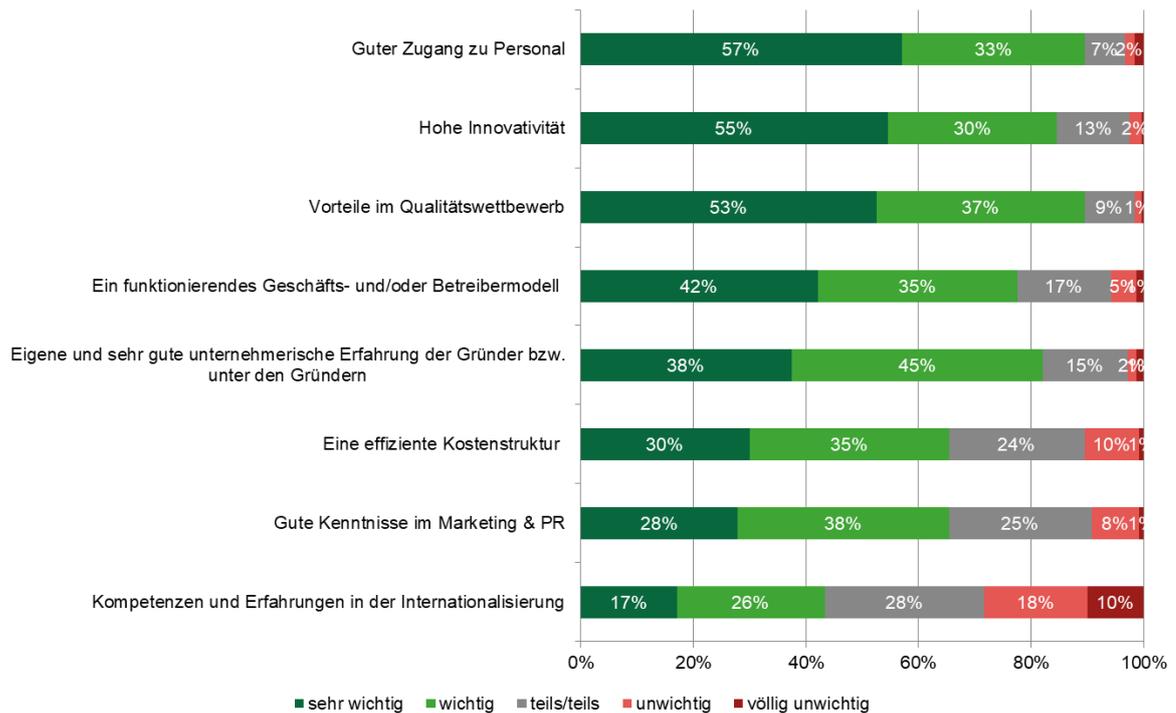


Abbildung 84: Bewertung der Beiträge der Unterstützungsinstrumente zu den internen Wachstumsfaktoren aus Sicht der befragten Start-ups

Quelle: Online-Start-up-Befragung iit (n=121)

Sowohl zwischen den Formaten, als auch zwischen den Anbietertypen, zeigen sich in den Ergebnissen der Online-Befragung von Start-ups tendenziell Unterschiede in der Effektivität der angebotenen Instrumente:

- Tendenziell bewerten die befragten Start-ups Inkubatoren- und Akzeleratorenprogramme als die effektivsten Instrumente, um die internen Wachstumsherausforderungen zu bewältigen. Insbesondere loben sie hier die Unterstützung bei der Ausprägung des Geschäftsmodells und den Aufbau von geeigneten Management- und Organisationsstrukturen. Auch hinsichtlich der Stärkung der Innovationsfähigkeit und in der Vorbereitung von Marktzugängen werden Inkubatoren und Akzeleratoren besser als die sonstigen Instrumente bewertet.
- Coworking-Spaces und Makerlabs werden eher bei der Bewältigung von externen als von internen Wachstumsherausforderungen durch die befragten Start-ups eingeordnet. Wenn sie bei der Bewältigung von internen Wachstumsherausforderungen unterstützen, dann vor allem bei der Sicherung der Innovationsfähigkeit, in dem sie geeignete Werkstätten und Werkzeuge für die Technologieentwicklung bereithalten. Auch sind sie ein nicht unwichtiger Ort, um geeignetes Personal zu finden. Zudem werden sie, besonders dann, wenn sie neben Raum- auch Beratungsangebote machen, als effektive Partner in betriebswirtschaftlichen Fragen gesehen.

- Technologie- und Gründerzentren sind aus Sicht der Start-ups jene Anbieter mit der zumeist breitesten Angebotspalette. Hinsichtlich der Angebotsqualität werden sie aber von den befragten Start-ups schlechter als Akzeleratoren und Inkubatoren bewertet. Dies lässt sich mit Blick auf die Ergebnisse der Expertinnen- und Experten-Befragung vor allem auf die teils fehlende tiefe Branchenverankerung und -vernetzung zurückführen. Letztlich wird die vorgehaltene Expertise als unspezifischer, teils auch geringer, als im Falle von Inkubatoren und Akzeleratoren eingeschätzt
- Die Effektivität von Gründer- und Businessplan-Wettbewerben beschränkt sich mit Blick auf die Ergebnisse der Online-Start-up-Befragung vor allem auf – wenn auch nicht unwichtige – Impulse zur Verbesserung des eigenen Geschäftsmodells. Im Wesentlichen profitieren die befragten Start-ups von den Marketing- und Public-Relations-Effekten, die die Nutzung von Wettbewerben mit sich bringt.

Als besonders förderlich werden unter den externen Wachstumsdeterminanten die Qualität der Infrastrukturen sowie die Vernetzungsmöglichkeiten und die Kontakte zu etablierten Unternehmen von den befragten Start-ups gesehen. Dagegen schätzen die befragten Start-ups den Zugang zur öffentlichen Förderung sowie den Zugang zu privaten Investoren etwas nachrangiger ein. Ebenso auffallend ist, dass der räumlichen und inhaltlichen Nähe zu Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen keine höhere Bedeutung beigemessen wird. Auch hier sind zwischen den Anbietertypen durchaus Unterschiede in der Effektivität festzustellen:

- **Inkubatoren- und Akzeleratorenprogramme** sind aus Sicht der befragten Start-ups vor allem darin sehr wirksam, Kontakte anzubahnen und relevante Vernetzungen aufzubauen, da sie häufig sehr eng und tiefgreifend mit relevanten Akteuren aus den betreffenden Branchen verbunden sind. Besonders Corporate-Anbieter dürften hier im Vorteil sein. Auch mit Blick auf den Markteintritt und für die Nutzung von Vertriebskanälen wird Inkubatoren und Akzeleratoren eine größere Wirkung durch die befragten Start-ups beigemessen – ebenso im Falle der Anbahnung von Investorenkontakten und Finanzierungsmöglichkeiten.
- Die Nutzung von **Coworking-Spaces und Makerlabs** verursachte bei den befragten Start-ups vor allem positive Effekte hinsichtlich der Nutzung von angemessener, technisch gut ausgestatteter Infrastruktur. Daneben entstanden für die befragten Start-ups gute Vernetzungs- und Kontaktmöglichkeiten.
- Kamen **Technologie- und Gründerzentren** für die befragten Start-ups in Betracht, dann insbesondere aufgrund des dort verfügbaren – zumeist sehr günstigen – Infrastrukturangebots sowie des ebenfalls meist günstigen, wenn nicht sogar kostenfreien und niedrighschwelligem Beratungsangebots zu betriebswirtschaftlichen sowie auch Förderaspekten. Daneben sind Start-ups vor allem dann an TGZ interessiert, wenn über sie Kontakte zu wissenschaftlichen Einrichtungen entstehen können. Braucht es Kontakte zu Unternehmen, kommen sie dagegen weniger in Betracht.
- **Gründer- und Business-Plan-Wettbewerbe** generieren hinsichtlich der Bewältigung externer Wachstumsherausforderungen aus Sicht der befragten Start-ups vergleichsweise kleinere Effekte. Der Vorteil der Wettbewerbe liegt aus Sicht der befragten Start-ups eher im Aufbau von Vernetzungsmöglichkeiten und die dadurch möglichen Zugänge zu Investoren. Hier dürfte der von der Teilnahme an Wettbewerben ausgehende Signaleffekt ausschlaggebend gewesen sein, weil sich hierdurch die Sichtbarkeit und Wahrnehmung des Start-ups für etablierte Unternehmen und Investoren erhöht.

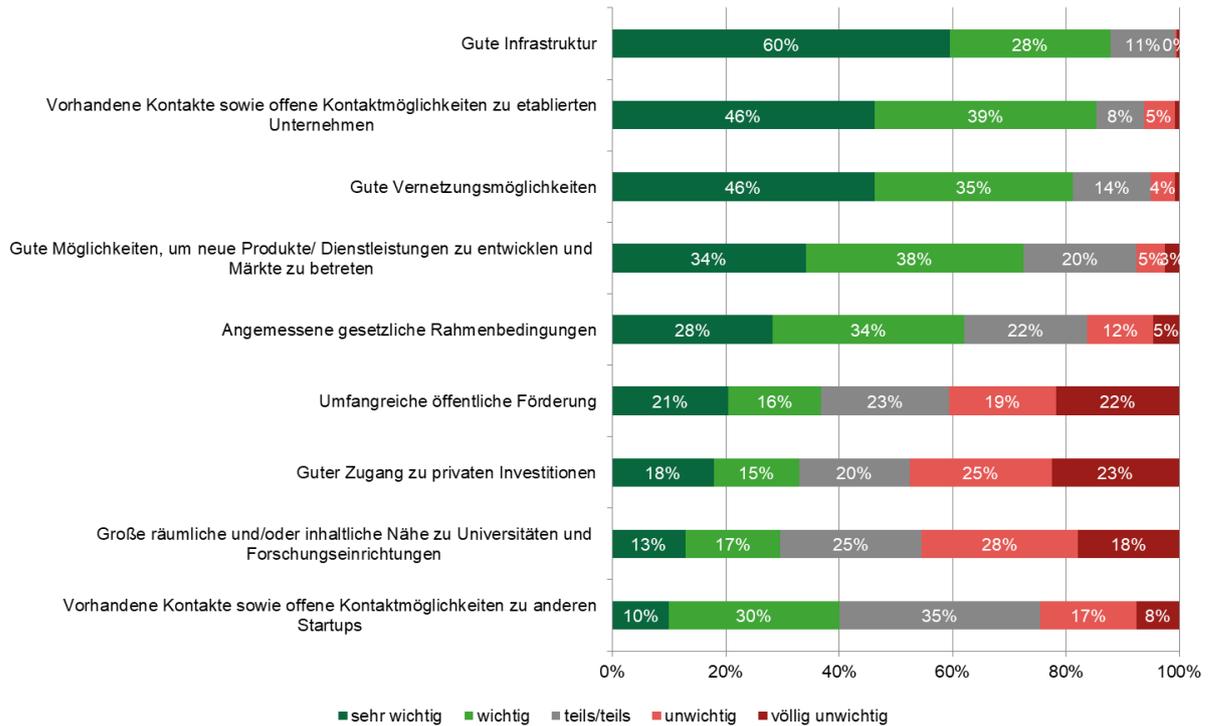


Abbildung 85: Bewertung der Beiträge der Unterstützungsinstrumente zu den internen Wachstumsfaktoren aus Sicht der befragten Start-ups
Quelle: Online-Start-up-Befragung iit (n=121)

Aus Sicht der befragten Start-ups bieten private Anbieter vor allem sehr gute Vernetzungsmöglichkeiten sowie Marktzugänge und stärken die Sichtbarkeit der Start-ups. Kritischer sieht man dagegen die Möglichkeiten privater Anbieter, Zugänge zu Universitäten und Forschungseinrichtungen zu schaffen.

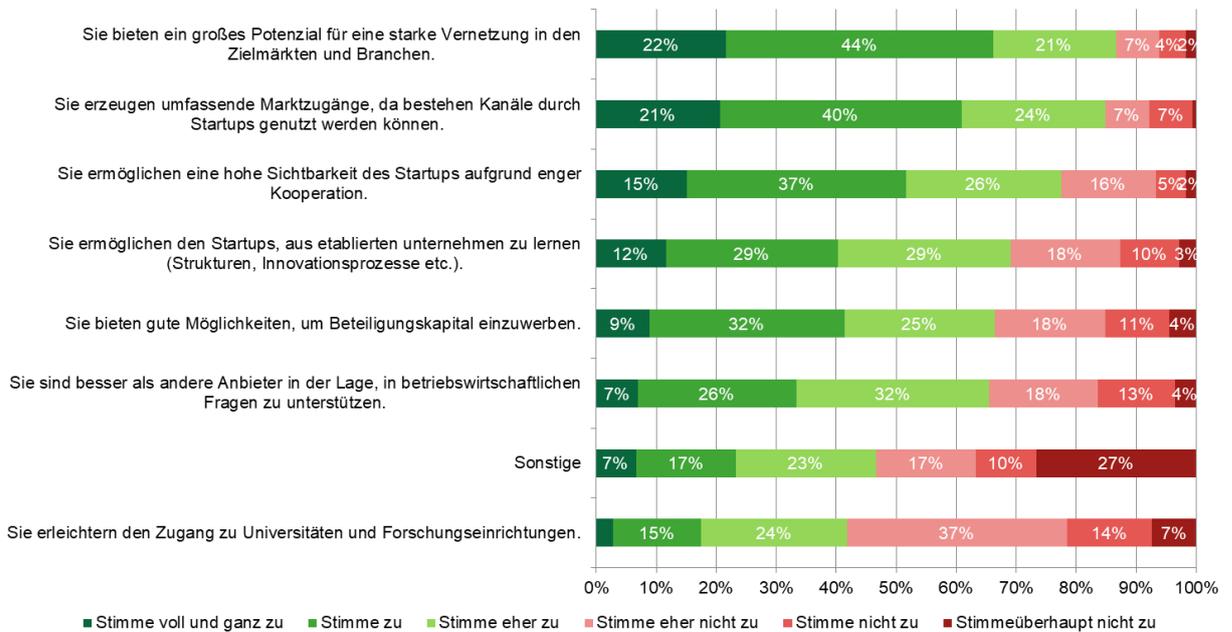


Abbildung 86: Mehrwert der Angebote von etablierten Unternehmen aus Sicht der befragten Start-ups
Quelle: Online-Start-up-Befragung iit (n=121), Stichprobe pro Kategorie schwankend (min n=171, max n=181)

Besonders gut bewertet wird die Möglichkeit, über sie Zugang zum Markt und der Branche zu erhalten sowie die Sichtbarkeit des Start-ups zu erhöhen. Dies entspricht den bereits genannten externen

Wachstumsfaktoren, bei denen insbesondere der Kontakt zu etablierten Unternehmen, Vernetzungsmöglichkeiten sowie eine gute Infrastruktur einen hohen Stellenwert haben. Unterstützungsangebote von etablierten Unternehmen versprechen genau diese positiven Wachstumseffekte. Vor diesem Hintergrund sind Unterstützungsangebote von etablierten Unternehmen besonders erfolgsversprechend und daher zu fördern.

3.2.3 Verbesserungsbedarfe aus Sicht der befragten Start-ups

Danach befragt, welche Instrumente optimiert werden sollten, sehen zwei von drei der befragten Start-ups keinen Verbesserungsbedarf. Die folgende Abbildung zeigt, dass sieben Prozent der befragten Start-ups Verbesserungsbedarfe bei TGZ und rund sechs Prozent bei Gründer- und Business-Plan-Wettbewerben sehen. Mit nur vier Prozent folgen Coworking-Spaces und Makerlabs. Lediglich für ein Prozent der befragten Start-ups besteht indes Verbesserungsbedarf bei Inkubatoren bzw. Akzeleratoren.

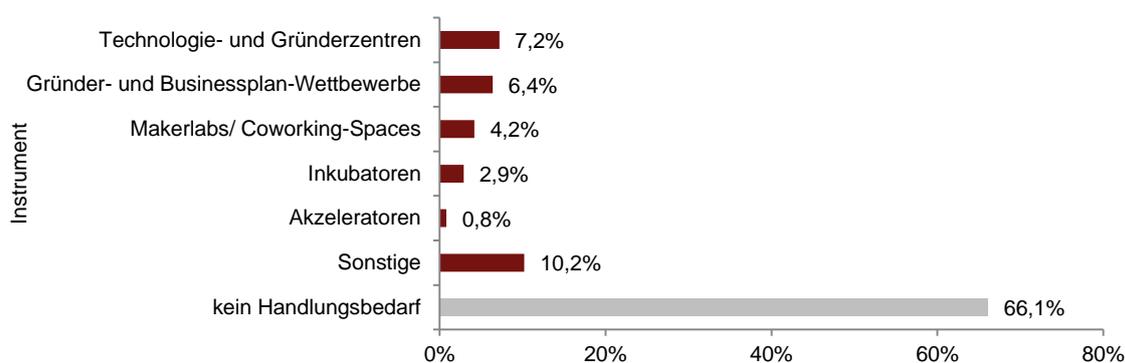


Abbildung 87: Verbesserungswürdige Instrumente aus Sicht der befragten Start-ups (in absteigender Reihenfolge nach Häufigkeit der Nennungen)

Quelle: Online-Start-up-Befragung iit (n=119)

Dies ist ein für die Anbieter von Unterstützungsangeboten insgesamt gutes Ergebnis, das im Hinblick auf die typischen Inanspruchnahmen der Instrumente wie folgt einzuordnen ist:

- **Inkubatoren und Akzeleratoren** werden bislang nur von recht wenigen Start-ups genutzt und wenn sie genutzt werden, dann häufig nur einmalig. Insofern ist die Beurteilungskompetenz der Start-ups, ob die Leistungserbringung gut oder weniger gut war, grundsätzlich nur bedingt gegeben. Zumal im Falle von nur einer oder auch zwei Inanspruchnahmen die Vergleichsmöglichkeiten fehlen. Darüber hinaus ist die Inanspruchnahme häufig sehr aufwändig und die Betreuung wiederum sehr intensiv. Hierdurch entsteht zumindest bei Erstnutzern ein positiver Nutzungseffekt. Die befragten Expertinnen und Experten weisen darauf hin, dass die Angebote von den Start-ups mit zunehmenden Alter, zeitlichem Abstand zur Inanspruchnahme und entsprechend gewachsener Erfahrung tendenziell negativer bewertet werden dürften.
- **Coworking-Spaces und Makerlabs** werden aufgrund der unmittelbaren Effekte, die durch ihre Inanspruchnahme entstehen, überwiegend positiv durch die Nutzer wahrgenommen. Aber auch hier liegen aufgrund der höheren Anzahl und größeren Nutzungsintensität mehr Erfahrungen sowie mehr Vergleichsmöglichkeiten seitens der befragten Start-ups vor, die eine – im Vergleich zu Inkubatoren und Akzeleratoren – deutlich validere Bewertung erwarten lassen.
- **Technologie- und Gründerzentren** werden deutlich häufiger und auch langfristiger durch Start-ups genutzt, insofern liegen hier auch größere Erfahrungswerte vor, die eine validere Bewertung der TGZ erlauben. Gleichzeitig „leiden“ TGZ aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten unter einem gewissen „schlechten Ruf“, nach dem ihre Leistungserbringung nicht in geeigneter Qualität erfolgt.

In der Online-Befragung wurden die Start-ups weiterhin um konkrete Vorschläge zur Verbesserung des Angebots gebeten, die in der folgenden Auflistung wiedergegeben sind. Hierbei handelt es sich um die transkribierte und aggregierte Wiedergabe der Freitextangaben, die Vorschläge wurden nicht aus den sonstigen Analyseergebnissen abgeleitet:

- Inkubatoren sollten mehr Finanzierungsmöglichkeiten vermitteln und Kontakte zu Investoren und Business Angels herstellen, mehr Unterstützung im Bereich Vermarktung anbieten und niedrigschwelligere, weniger selektierende Zugänge für Start-ups ermöglichen.
- Akzeleratoren sollten in der Unterstützung einen noch stärkeren Fokus auf Start-ups in früheren Gründungsphasen legen.
- Makerlabs/ Maker-Spaces sollten ausgebaut werden, ggf. mit öffentlicher Unterstützung, um auch weiterhin möglichst kostengünstige bzw. -freie Angebote zu gewährleisten. Ebenso sollten Coworking Spaces in urbanen Räumen mehr Unterstützung erhalten, da diese zunehmend unter den steigenden Mieten und Pachten leiden und so die Leistungserbringung als gefährdet erscheint.
- Technologie- und Gründerzentren sollten ihre Förderberatung weiter professionalisieren, mehr Transparenz zu Fördergebern schaffen, leistungsfähigere Technik (Breitband) und Infrastruktur bereitstellen, bessere Kontakte/ Vernetzungsmöglichkeiten aufbauen und die Qualität der Veranstaltungen steigern.
- Betreiber von Gründer- und Businessplan-Wettbewerben sollten mehr darauf achten, dass der Eindruck von Negativ- bzw. Falschselektion durch fehlerhafte Begutachtung vermieden wird, die Qualität der Jury als auch der Gutachter gesteigert wird, um damit u.a. die Qualität der Rückmeldungen an die Start-ups zu erhöhen.

Diese Vorschläge der befragten Start-ups decken sich in Teilen mit den auch an anderer Stelle gewonnenen Erkenntnissen dieser Studie und liefern aus Sicht der Autoren einige Hinweise auf mögliche, wenn auch nur allgemein zu fassende Adjustierungsbedarfe in der Angebotserbringung:

- Der Wunsch von Start-ups nach mehr, breiterer und auch niedrigschwelligerer Unterstützung ist nachvollziehbar. Letztlich bleibt es die individuelle Entscheidung der Anbieter von Unterstützungsleistungen, wie umfangreich sie diese (betriebswirtschaftlich) bereitstellen können und wollen. Angesichts der Vielfalt in der Angebotslandschaft sind dabei auch Wettbewerbsaspekte zu berücksichtigen.
- Dass Akzeleratoren sich aus Sicht der befragten Start-ups noch stärker auf frühere Phasen konzentrieren sollten, ist ein Hinweis darauf, dass sich Angebote von ihrer definitionsgemäßen Ausrichtung auch entfernen (können). So agieren vor allem Corporate-Anbieter von Akzelerations-Programmen (und anderen Angebotsformaten) häufig später als etwa öffentliche Anbieter. Dies ist der unterschiedlich ausgeprägten Bereitschaft geschuldet, Risiken zu tragen. Denn erfolgsorientiert richten sich Corporate-Anbieter tendenziell mehr an Start-ups, die erfolgsversprechender sind und damit auch häufig bereits etablierter sind.

3.3 Bewertung der Wirtschaftlichkeit der Unterstützungsangebote

Die Bewertung der Wirtschaftlichkeit erfolgt auf Grundlage der Erkenntnisse der Experteninterviews. Dabei zeigen sich zwischen den Anbietertypen unterschiedliche Ausgangslagen und Herausforderungen:

Die Angebote von Corporate-Anbietern stehen – im Vergleich zu sonstigen Anbietern (siehe unten) – unter geringerem Wirtschaftlichkeitsdruck, da die kurzfristige Wirtschaftlichkeit der Angebote in der Regel weniger relevant ist als die positiven Effekte, die sich die Anbieter davon erhoffen. Hierbei stehen insbesondere strategische Ziele im Mittelpunkt, wie beispielsweise eine Ausweitung der

Innovationsstrategie oder die Erschließung digitaler Märkte. Junge Start-ups stellen aus Sicht etablierter Unternehmen dabei komplementäre Partner dar. Unterstützungsangebote wie Inkubatoren oder Akzeleratoren bilden den Rahmen für den wechselseitigen Austausch und die Validierung von Kooperationspotenzialen.

Für Non-Corporate-Anbieter ist es zunächst wichtig, dass sie ihre Unterstützungsleistungen zumindest kostendeckend anbieten können. Bei kleineren Anbietern können die Leistungen beispielsweise durch die Einbindung von Sponsoren oder kommerziellen Partnern querfinanziert werden. Im Falle von Unterstützungsformaten, für deren Nutzung die beteiligten Start-ups als Gegenleistung Unternehmensanteile einräumen sollen, vermittelt sich die wirtschaftliche Effizienz weniger in einer direkten Gewinnorientierung, sondern im erhofften Return of Investment aus den anschließenden Finanzierungsrunden, Verkäufen oder Börsengängen der geförderten Start-ups.

Für öffentliche Anbieter bemisst sich die Effizienz der angebotenen Unterstützungsleistungen daraus, in welchem Maße sie dabei helfen, das Innovationspotenzial junger Gründer zu unterstützen und übergreifende Effekte für Wachstum und Beschäftigung zu fördern. Eines der Hauptbetätigungsfelder der öffentlichen Hand bildet in dieser Hinsicht der Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft im Sinne der unternehmerischen Verwertung von Forschungsergebnissen aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

3.4 Bewertung der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung

Als gesamtwirtschaftliche Effekte der Unterstützungslandschaft von Start-ups können die Ausweitung und Stärkung nationaler Innovationssysteme sowie daraus resultierende Wachstumsimpulse für Arbeitsplätze, Produktivität oder internationale Reichweite deutscher Unternehmen benannt werden. Darüber hinaus ist die Unterstützungslandschaft für Start-ups in Deutschland durch ein hohes Maß an Vernetzung geprägt, was nicht nur die Qualität und Reichweite einzelner Angebote erhöht, sondern in der Summe auch zu übergreifenden Spillover-Effekten und der Reifung des gesamten Ökosystems führt. Als ein Ergebnis dieses allgemeinen Reifungsprozesses zeichnen sich zunehmend klare Konturen bezüglich der Ausrichtung einzelner Angebote ab. Der größte Kontrast entsteht dabei zwischen der öffentlichen Hand und professionellen Anbieterunternehmen. Während öffentliche Angebote in der Regel technologie-offen sind und entweder die frühe Unterstützung von Gründern im Rahmen von Transfermaßnahmen oder eine langfristige Unterstützung junger Unternehmen in TGZ adressieren, betreffen die Angebote kommerzieller Anbieter in der Regel die Weiterentwicklung und Modifikation bestehender Geschäftsmodelle.

Da Universitäten und Forschungsinstitute vor allem in High-Tech-Feldern abseits populärer Bereiche wie E-Commerce oder rein digitaler Produkte und Services ein prägendes Umfeld für die Gründung junger Unternehmen bilden, schafft eine gezielte Gründungsunterstützung hier die Voraussetzung, um die Grundgesamtheit potenziell erfolgreicher Start-ups zu erhöhen. Weiterführende Instrumente, wie Akzeleratoren, können in späteren Phasen dazu beitragen, die Geschäftsideen zu verstetigen und die wirtschaftlichen Erfolgsaussichten der Unternehmen zu steigern.

Vor dem Hintergrund der hohen Komplementarität und Komplexität der Start-up-Unterstützungslandschaft ließe sich deren Effizienz durch eine Erhöhung der Transparenz über vorhandene Angebote steigern. Außerdem ist eine stärkere Vernetzung der Anbieter wichtig, um Synergien zwischen Formaten zu schaffen und Schnittstellen zwischen Angeboten zu definieren. So kann neben der Effizienz auch die Nachhaltigkeit der Unterstützungslandschaft gewährleistet und gleichzeitig Wissenstransfer und Spillover-Effekte gefördert werden. Letztlich erscheint es wichtig, Zuschnitt und Verfügbarkeit der Angebote marktabhängig am Bedarf bzw. an der konkreten Nachfrage der Start-ups auszurichten.

4 Entwicklungstrends in der Start-up-Unterstützung

Sowohl auf der Anbieter- als auch der Nachfrageseite der Unterstützungslandschaft lässt sich für die zurückliegenden Jahre eine hohe Entwicklungsdynamik erkennen. Es ist zu erwarten, dass diese auch zukünftig erhalten bleibt oder sich sogar noch verstärkt. Zentral ist auf beiden Seiten eine wachsende Professionalisierung auszumachen, ausgelöst durch einen stärkeren Wettbewerb zwischen den Anbietern und einer zunehmenden Souveränität der Start-ups (siehe folgende Abbildung) – mit klaren Qualitätsimplikationen für das System.



Abbildung 88: Übersicht zu den Trends auf der Angebots- und Nachfrageseite im deutschen Start-up-Unterstützungssystem
Quelle: Desk Research, qualitative Interviews (n=95), Online-Start-up-Befragung, Expertinnen und Experten-Workshop

In den folgenden Abschnitten werden die Trends auf der Angebotsseite (Kapitel 4.1) und anschließend im Nachfrageverhalten der Start-ups (Kapitel 4.2) aufgezeigt. Daran schließt eine Darstellung internationaler Trends an (Kapitel 4.3), die durchaus auch auf die Entwicklungen in der deutschen Unterstützungslandschaft Einfluss haben können. Vor allem die darin aufgezeigten internationalen Praxisbeispiele (Kapitel 4.3.2) eignen sich ggf. für eine Übertragung auf die deutsche Unterstützungslandschaft. Abschließend werden Erfolgsfaktoren für den Betrieb von Angeboten zur Unterstützung von Start-ups dargestellt und diskutiert (Kapitel 4.4).

Die Analysen der Trends und best practices erfolgte auf Grundlage des durchgeführten Desk Research, der Experten-Befragung, der Online-Befragung der Start-ups sowie im Rahmen des Expertinnen- und Experten-Workshops.

4.1 Trends auf der Angebotsseite

Mit der wachsenden Ausprägung des deutschen Start-up-Ökosystems verbindet sich eine stetige Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung des Unterstützungsinstrumentariums. Hierbei wurden folgende Trends in der Unterstützungslandschaft im Desk Research, in der Experten- und Online-Befragung der Start-ups sowie im Expertinnen- und Experten-Workshop identifiziert, ergänzt und validiert. Diese sind mit den Einzeltrends in der folgenden Abbildung dargestellt und werden anschließend detaillierter beschrieben.



Abbildung 89: Trendbündel und Trends auf der Angebotsseite

Quelle: Desk Research, qualitative Interviews (n=95), Online-Start-up-Befragung, Expertinnen und Experten-Workshop, Hinweis: Trendbündel=große, dunkle Kreise, Einzeltrends = kleinere, hellere Kreise

4.1.1 Wachsendes Angebot – aber auch sinkende Transparenz und mehr Qualitätsunterschiede

Über die letzten 15 Jahre hinweg ist eine starke Entwicklungsdynamik in der Bereitstellung von Unterstützungsangeboten zu beobachten – zum einen in der Anzahl, zum anderen in inhaltlicher Hinsicht. Auf Grundlage der Kurz-Umfrage bei den Anbietern kann in der folgenden Abbildung und detaillierter auf der nächsten Seite gezeigt werden, wie sich die Unterstützungslandschaft seit 1969 bzw. von 1982 bis heute entwickelte. Dabei zeigt sich generell: waren es anfangs noch vor allem öffentliche Anbieter, die Unterstützungsleistungen erbrachten, kehrte sich das Verhältnis später um. Die Zahl privater Angebote ist zeitgleich äußerst dynamisch gewachsen.

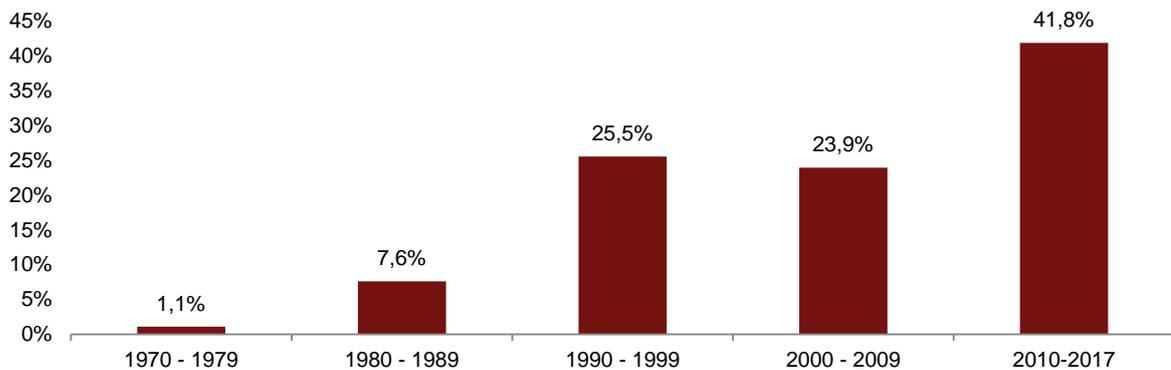


Abbildung 90: Zeitliche Entstehung der Instrumente in der deutschen Unterstützungslandschaft von Start-ups (Zeiträume)

Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research, Kurz-Befragung der Anbieter (n=284)

Insgesamt, das zeigt die obige Abbildung, erlebte die deutsche Unterstützungslandschaft einen beachtlichen Entwicklungsprozess. Entstanden in den 1970er bis 1990er Jahren nur sehr wenige Angebote, gewann die Entwicklung ab der Jahrtausendwende deutlich an Dynamik, wobei vor allem seit 2010 ein nochmaliger Schub nachgezeichnet werden kann.

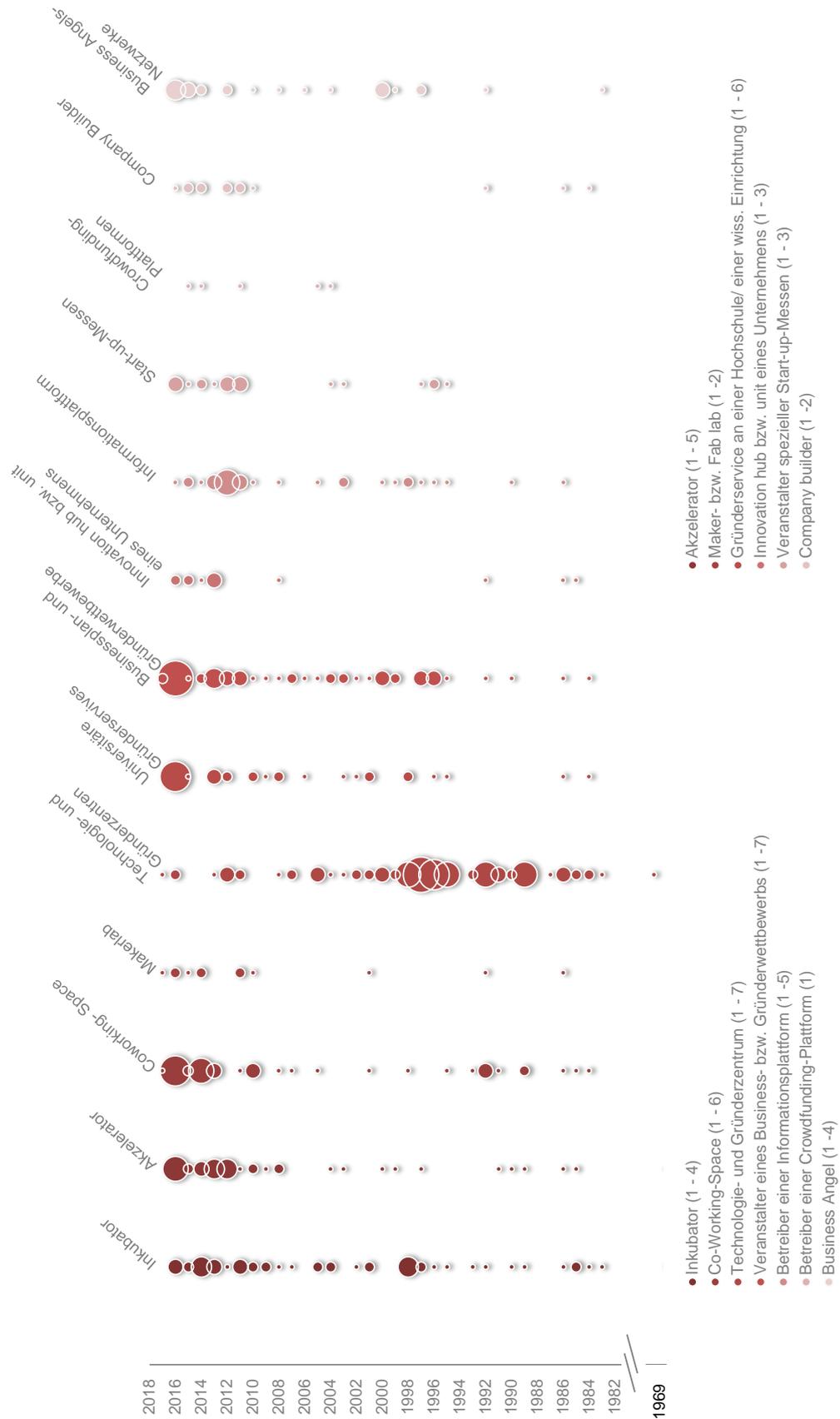


Abbildung 91: Zeitliche Entstehung der Instrumente in der deutschen Unterstützungslandschaft von Start-ups
 Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research, Kurz-Befragung der Anbieter (n=284)

Wie die Abbildung auf der vorangegangenen Seite zeigt, kam es ab 1998 in Deutschland zu einem verstärkten Auftreten von Inkubatoren. Eine starke Dynamik ist vor allem seit 2009 zu beobachten. Allerdings entstanden auch zuvor bereits Inkubatoren in Deutschland, die jedoch sehr große inhaltliche Schnittmengen zu TGZ aufwiesen. Eine ähnliche Entwicklung lässt sich auch für Akzeleratoren in Deutschland nachzeichnen. Wobei sie erst kurz nach dem ersten Auftreten von Inkubatoren in Deutschland entstanden. Besonderes Wachstum erfuhr das Segment vor allem seit 2010. Auch Coworking-Spaces sind ein schon länger in Deutschland bestehendes Angebot. Vor allem in den letzten Jahren gewannen sie an Relevanz und Sichtbarkeit, nicht zuletzt durch eine sehr starke Zunahme in Anzahl und Ausbreitung. Makerlabs sind im Vergleich ein deutlich jüngeres Produkt. TGZ haben ihren Ursprung zumeist in den 1990er Jahren. Aber auch danach sind immer wieder neue TGZ entstanden, insbesondere in den Neuen Bundesländern. Universitäre Gründerservices werden hiervon separat dargestellt, um zu zeigen, dass vor allem diese Gruppe eine durchaus große Entwicklungsdynamik in den letzten Jahren verzeichnete. Im Falle von Business-Plan- und Gründerwettbewerben lassen sich eine ganze Reihe von bereits seit längerem bestehenden Wettbewerben finden, aber gerade in den letzten Jahren hat sich ein Trend ergeben, neue (meist kleinere und regional aufgestellte) Wettbewerbe zu initiieren.

Mit der Zunahme der Angebote wuchs die Heterogenität. Aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten ist nicht anzunehmen, dass es einen Bedarf seitens der Start-ups gibt, der durch die erfasste Angebotslandschaft nicht adressiert wird. Problematisch ist für die Start-ups aus Expertensicht eher, diese Angebote zu identifizieren. Denn mit der Entwicklungsdynamik ging auch eine zunehmende Intransparenz bezüglich regionaler Verteilung, Anzahl, Leistungen und Portfolio einher. Besonders problematisch ist dabei die fehlende Klarheit über die Qualität der Angebote. Start-ups nutzen im Regelfall einen Akzelerator oder Inkubator für ihre Entwicklung. Ist dessen Angebotserbringung nicht anforderungsgerecht, laufen die Start-ups Gefahr, eine unsachgemäße Unterstützung zu erfahren, die auch zu Misserfolgen in der weiteren Entwicklung führen kann, in jedem Fall aber Kosten verursacht.

Das sehr breite Angebot trägt grundsätzlich zur Entstehung und zum Wachstum von Start-ups bei. Jedoch zeigten so gut wie alle in der Studie befragten Experten an, dass neben vielen sehr guten Angeboten und hoch professionellen Anbietern auch sehr erhebliche Qualitäts- und Professionalitätsdefizite bestehen. Hier bedarf es laut den Expertinnen und Experten mehr Transparenz – und mehr Wettbewerb.

Auf Grundlage der Ergebnisse der Kurzbefragung der Anbieter kann angenommen werden, dass etwa 21.000 Start-ups die hier identifizierten rund 1.130 Unterstützungsangebote im letzten Jahr nutzten (siehe Kapitel 3.1.3). Mit Blick auf die 115.000 Wachstums- und Chancengründer im vergangenen Jahr (KfW 2017) und die Entwicklungen in der Gründungsintensität der letzten Jahre in Deutschland, wirkt die Abdeckung durch Unterstützungsangebote wie Inkubatoren, Akzeleratoren und anderen momentan recht klein. Gleichzeitig sorgen Selektionsmechanismen vieler Anbieter aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten dafür, dass überwiegend recht erfolgsversprechende Start-ups überhaupt eine Unterstützung erhalten. Zugleich kann davon ausgegangen werden, dass die Zahl der Angebote in den letzten Jahren weiter deutlich wachsen wird. Berücksichtigt man dafür die Dynamik der zurückliegenden Jahre, könnte sich die Zahl der Inkubatoren und Akzeleratoren in den nächsten 15 Jahren verdreifachen. Deutlich wachsen wird auch die Anzahl von Coworking-Spaces und Makerlabs. Während die Zahl der Technologie- und Gründerzentren dagegen abnehmen wird, ausgelöst durch Konsolidierungs- und Konzentrationsprozesse.

Mit Blick auf die zurückgehenden Gründungen pro Jahr (KfW 2017) und den Annahmen der befragten Expertinnen und Experten, dass die Zahl der Angebote in Deutschland weiter deutlich wachsen wird, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Reichweite der Unterstützungslandschaft stetig vergrößert. Hier bleibt es herausfordernd, dass gleichzeitig die Angebotsqualität gesichert und ausgebaut wird.

Mit dem Wandel der Unterstützungslandschaft **wandeln sich auch die Ausrichtungen der Anbieter** selbst. Differenziert nach Anbietertypen zeigt die folgende Abbildung, welche Entwicklungen jeweils aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten (aggregiert) bislang bestanden und vor allem welche zu erwarten sind.

	Rückblick	Heute	Zukunftserwartungen
Corporates	<ul style="list-style-type: none"> Investitions- und Beteiligungsinteresse deutlich gewachsen dadurch dynamische Ausprägung v.a. von Akzeleratoren und Inkubatoren 	<ul style="list-style-type: none"> weiterhin hohe Dynamik, Wettbewerb, Mix, Vertikalisierung Innovations- löst Investitionsinteresse ab 	<ul style="list-style-type: none"> Tendenz zu stark kombinierten Angeboten → „one stop shops“/ Channel nutzen stärker Non-Corporates als Plattformen eig. Angebote
Non-Corporates	<ul style="list-style-type: none"> Start-up-Unterstützung als Geschäftszweck Ausprägung vielfältiger Angebote, bes. Coworkings, Akzeleratoren etc. 	<ul style="list-style-type: none"> hohe Dynamik, Professionalisierung, wachsender wirtschaftl. Druck mehr Vernetzung/ Zusammenarbeit mit anderen Anbietern 	<ul style="list-style-type: none"> weitere Professionalisierungstendenz Wandel vom Anbieter für Start-ups zum Dienstleister für Corporates
Öffentliche	<ul style="list-style-type: none"> Absicherung Gründungsförderung vglw. leichte Dynamik (insb. Angebote in wiss. Einrichtungen) 	<ul style="list-style-type: none"> klarere Fokussierung, effektivere Angebote (UnternehmerTUM) „alte“ Strukturen richten sich teils neu aus 	<ul style="list-style-type: none"> weitere Fokussierungstendenz, dadurch wachsende Effektivität, mit Abnahme in der Breite zudem: Besetzung von Nischen
Sonstige	<ul style="list-style-type: none"> schwache Ausprägung von Angeboten, v.a. Veranstaltungen zur Vernetzung, Messen, Wettbewerbe, Informationsplattformen 	<ul style="list-style-type: none"> vielfältigeres Angebot, aber weiterhin mit Fokus auf Vernetzung/ Kontaktabbau besetzt Nischen, kompensiert Defizite 	<ul style="list-style-type: none"> mehr Konzentration auf „Nebenthemen“: Unterstützung von KMU, Aufbau spez. Angebote für „Nischenthemen“

Abbildung 92: Wandel in der inhaltlichen Ausrichtung der Anbietertypen

Quelle: eigene Erhebung im Rahmen des Desk Research, telefonische Expertinnen- und Experten-Befragung

4.1.2 Zunehmende Konzentration und Vertikalisierung in der Leistungserbringung

Nach Aussage der befragten Expertinnen und Experten zeichnet sich in der deutschen Unterstützungslandschaft ein starker Trend hin zu einer Vertikalisierung der Angebotserbringung ab. Die früher eher breiter und für unterschiedliche Wirtschafts- und vor allem Technologiebereiche zumeist offener stehenden Anbieter konzentrieren sich seit jüngster Zeit zunehmend auf weniger Branchen und Technologiebereiche, um ihre Kapazitäten effektiver in die Leistungserbringung einbringen zu können.

Zudem lässt sich eine gewisse Abkehr von den „Trend-Branchen“ der digitalen Wirtschaft erkennen. Für Anbieter in diesen Bereichen wird es aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten immer schwieriger, eine Sichtbarkeit zu generieren und Start-ups zu erreichen. Ursächlich ist, dass sie sich zeitgleich immer weniger von den Wettbewerbsangeboten abgrenzen können. Deshalb kann aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten eine Verlagerung in der Angebotserbringung von digitalen hin zu anderen Technologiebranchen beobachtet werden. Dadurch rücken Hardware- und traditionelle Branchen wieder stärker in den Mittelpunkt und gewinnen an Priorität. Mit Blick auf die Entwicklungen in den einschlägigen digitalen Branchen, wo der starke Druck nach Skalierung Monopolisierungstendenzen auslöst und immer weniger Lücken für neue Anbieter entstehen, wird sich dieser Trend in der Angebotslandschaft in den nächsten Jahren noch verstärken. Dies wird mutmaßlich strukturelle wie inhaltliche Angebotsverschiebungen veranlassen.

Mit dem Trend zur Vertikalisierung lässt sich aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten auch ein Trend zur Professionalisierung in der Angebotslandschaft erkennen. Diese Professionalisierung ist angesichts der gewachsenen Professionalität und Ansprüche auf Seiten der Start-ups nach Meinung der befragten Expertinnen und Experten auch erforderlich. Konnten Inkubatoren und Akzeleratoren früher noch zwischen einer Vielzahl von interessierten Start-ups auswählen, agieren viele Anbieter nunmehr in einem Nachfragemarkt. Gleichzeitig existieren – wenn auch deutlich weniger – Anbieter, die hoch nachgefragt sind und starke Selektion betreiben. Auch dieser Trend folgt den Entwicklungen in den USA, wo Angebote (allen voran Y Combinator) aus einer großen Breite der Angebote herausstechen. Deren Angebote in Anspruch nehmen zu können, ist für Start-ups äußerst schwierig, da die Anbieter stark auswählen und aufwändige Aufnahmeprüfungen vornehmen, um so positiv selektiert möglichst erfolgreiche Start-ups zu akquirieren. Dieses Verhalten hat Strategie, da so auch der Erfolg des Angebots gesichert, das Image gestärkt und die Sichtbarkeit erhöht werden können. Wachsendes selektives Verhalten prägt sich aber auch immer stärker unter den Start-ups aus, wie noch ausführlicher dargestellt wird. Grundsätzlich kann also festgestellt werden, dass Anbieter umso erfolgreicher sind, je konzentrierter, vertikalisiert, selektiver und professioneller sie agieren. Die Anbieter sichern ihren Erfolg durch konsolidierte Kräfte in der Leistungserbringung einerseits, aber auch durch die Aufnahme überwiegend stark erfolgsversprechender Start-ups andererseits.

Auch beobachten die befragten Expertinnen und Experten in regionaler Hinsicht Konzentrationstendenzen. Diese Beobachtung bestätigt sich ebenfalls durch die Ergebnisse der Bestandsaufnahme von Angeboten im Rahmen dieser Studie (siehe Kapitel 2.2). So agglomerieren sich Anbieter in reiferen Ökosystemen, allen voran in den bekannten Start-up-Hochburgen und sichern somit die Nähe zu den Nachfragern. Die inhaltliche Ausrichtung der Inkubatoren und Akzeleratoren folgt dabei typischerweise der vorhandenen örtlichen Wirtschaftsstruktur. Hierdurch gelingen ihnen z.B. einfache Vernetzungen und Austausch zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups zu organisieren. In weniger verdichteten Räumen ist das Angebot entsprechend geringer. Allerdings ziehen die Angebote in den verdichteten Räumen bzw. Start-up-Hochburgen auch Start-ups aus diesen Räumen an. Vor allem Berlin, Hamburg, Köln, Stuttgart und München besitzen Ausstrahlungseffekte. Und zwischen den Hochburgen sind Überstrahlungseffekte zu beobachten. Erscheint z.B. ein Münchener Angebot für ein Berliner Start-up geeigneter, wird dieses letztlich auch genutzt. Leistungsinhalte und -kapazitäten der Inkubatoren und Akzeleratoren sind aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten für die Start-ups entscheidender als der Standort.

4.1.3 Wandel der Interessenslage schafft neue Angebotsformate

Ein weiterer zentraler Trend unter den durch etablierte Unternehmen betriebenen Angeboten (Corporates) ist aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten ein Wandel von einem vormaligen Investment – hin zu einem Innovationsinteresse. Richteten sich die Angebote ursprünglich stärker daran aus, erfolgsversprechende Unternehmensbeteiligungen zu erwerben, wollen etablierte Unternehmen über ihre Corporate-Angebote Kooperationen mit Start-ups etablieren und so innovative Impulse für die eigene Unternehmensentwicklung generieren. Inwieweit die dafür eingerichteten Inkubatoren, Akzeleratoren und andere Angebote selbst betriebswirtschaftlich tragfähig sind, ist eher zweitrangig.

Dieser Interessenswandel ist aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten der wesentliche Impuls für die Entstehung von sogenannten Innovation labs, units oder hubs in etablierten Unternehmen. Diese wurden eingerichtet, um ein Zusammenarbeiten mit Start-ups zu ermöglichen, Innovations-Partnerschaften zu initiieren, aber auch um Start-ups enger an sich zu binden. Im Mittelpunkt steht hier weniger der Anspruch, die Start-ups zu unterstützen, als vielmehr das Ziel, auf beiden Seiten positive (Innovations-) Effekte zu erzeugen. Das heißt: die etablierten Unternehmen wollen von den Start-ups lernen. Neben dem Erlernen digitaler Kompetenzen und Entwicklung entsprechender Organisations- und Managementmodelle, wollen die etablierten Unternehmen gemeinsam mit den Start-ups an innovativen, möglichst disruptiven Lösungen arbeiten. Als

Gegenleistung sind die Labs häufig an Inkubations- und Akzelerations-Programme geknüpft, ergänzt um Coworking-Spaces und Makerlabs. Ein Beispiel dafür ist die „TA Zukunftsfabrik“ des Bürogeräteherstellers TA Triumph-Adler, die in einem Raum im Sankt Oberholz in Berlin-Mitte eingerichtet wurde. Hier werden zur Zusammenarbeit mit Start-ups große Flächen bereitgestellt und versucht, eine innovationsfreundliche Umgebung zu schaffen, aus der vor allem Ideen zur Weiterentwicklung des Produktportfolios von TA Triumph-Adler erwachsen sollen (TA 2017). Aber auch die Start-ups profitieren, da sie Zugänge zu den Märkten und Vertriebskanälen von TA Triumph-Adler erhalten. Schätzungen zeigen, dass das Interesse an solchen Strukturen in den letzten Jahren in Deutschland deutlich gewachsen ist. Eine aktuelle Studie geht aktuell von einer höheren zweistelligen Zahl dieser Einrichtungen in Deutschland aus – und prognostiziert, dass mittelfristig mit einer vielfach höheren Zahl zu rechnen ist. (Infront/ Capital 2017). Im Rahmen der Bestandsaufnahme dieser Studie konnten über 75 innovation hubs identifiziert werden. Unter den Anbietern sind die größten deutschen Unternehmen vertreten, aber auch mittelständische Unternehmen finden sich darunter. Daneben entwickeln auch öffentliche Einrichtungen solche Strukturen, um die Zusammenarbeit mit Start-ups zu befördern. So etwa die Bundeswehr mit ihrem Cyber Innovation hub.²²

4.1.4 Internationalisierung erzeugt mehr Wettbewerb und neue Angebotsformate

In Deutschland sind aktuell rund 50 internationale Anbieter von Unterstützungsleistungen für Start-ups aktiv. Nach Ansicht der befragten Expertinnen und Experten ist damit zu rechnen, dass sich weitere Anbieter für ein Engagement in Deutschland entscheiden werden. Die beeindruckende Zahl der entstandenen Angebote, als auch das Wachstum innerhalb der letzten Jahre machen deutlich, dass ein hohes Interesse an deutschen Start-ups einerseits besteht. Und andererseits auch, welche Attraktivität deutsche Standorte für internationale Anbieter besitzen können. Dem deutschen Start-up-Ökosystem kommt dies durchaus zu Gute.

- Zum einen erzeugen die Eintritte der internationalen Anbieter eine internationale Sichtbarkeit, was wiederum neben weiteren Anbietern von Unterstützungsangeboten auch Investoren anlocken dürfte.
- Zum anderen: Die hierzulande aktiven internationalen Anbieter sind aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten zumeist hoch professionell und sehr schlagkräftig, wodurch sie den Wettbewerb unter den Anbietern, insbesondere gegenüber den Corporates-Angeboten, intensivieren. Dies wird Veränderungen im Angebot auslösen, erfordert höhere Angebotsqualitäten und mehr Innovativität.

Erste Reaktionen der deutschen Anbieter auf diese Internationalisierung lassen sich aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten bereits erkennen. Wobei diese Reaktionen auch unter dem Eindruck der bereits oben genannten Trends hin zu einer stärkeren Vertikalisierung und Professionalisierung der Angebotserbringung stehen. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, spezifizieren Anbieter ihre Leistungen immer stärker und suchen gezielt nach Kooperationen. Insbesondere der Anspruch, durch gezielte Kooperationen, mehr Leistungs- und damit mehr Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen, versuchen viele Anbieter ihre Angebote durch komplementäre Angebote (Inkubator kooperieren z.B. mit Coworking-Spaces oder Makerlabs) zu ergänzen, indem sie Kooperationen mit diesen Anbietern eingehen. Dabei zeigen sich im Wesentlichen drei Formen:

- Um betreute Start-ups weiter zu begleiten und deren Erfolg auch nach der eigentlichen Leistungserbringung zu sichern, versuchen einige Anbieter leistungsfähige „Anschlussangebote“ über die Kooperation mit anderen Anbietern zu

²² Siehe dazu weiterführend: <https://www.bmvg.de/de/themen/cybersicherheit/partnerschaften-zur-cybersicherheit/cyber-innovation-hub>

machen. Hieraus entstehen dann zum Teil sich stark ausprägende „Support-Kanäle“ für Start-ups.

- Daneben entstehen Kollaborationen zwischen Anbietern unterschiedlicher Instrumente, weil trotz reduzierter Angebotsinhalte ein weiterhin ein attraktives Angebot aufrechtzuerhalten sein soll.
- Und zunehmend relevanter wird aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten, die Zusammenarbeit mit Clustern und Unternehmensnetzwerken, um die dortigen Netzwerkeffekte gewinnbringend nutzen zu können. Aber auch umgekehrt sind Clusterinitiativen und Netzwerke immer mehr an derartigen Kooperationen interessiert. Zunehmend verstehen diese sich auch als Anbieter von eigenen Inkubatoren- und Akzeleratoren-Strukturen..

Auf Grundlage der Bestandsaufnahme im Rahmen dieser Studie zeigt sich, dass sich die Instrumente inhaltlich durchaus stark überschneiden, so dass kaum definitionsgemäß zwischen Inkubator und Akzelerator differenziert werden kann. Dieser Befund wurde durch die befragten Expertinnen und Experten gestützt. So ähneln als Inkubatoren bezeichnete Angebote inhaltlich Akzeleratoren und umgekehrt, viele Inkubatoren und Akzeleratoren beschränken sich nicht auf ihre eigentlichen Leistungsbestandteile und Coworking-Spaces bieten nicht nur Raum und Arbeitsplätze, sondern häufig auch Investorenberatung oder die Anbahnung von Kontakten zu Business Angels an. Insofern lässt sich nicht immer trennscharf zwischen den Angeboten unterscheiden. Diese immer häufiger zu beobachtende Kopplung und Vermischung von Angebotsinhalten wird aus Expertensicht weiter deutlich an Dynamik gewinnen. Hieraus entstehen neue Instrumente, aber auch neue Formate zur Angebotserbringung. Statt sich als Inkubator zu präsentieren, wollen Anbieter mehr zu One-Stop-Shops für Start-ups werden, die flexibel auf Bedarfe reagieren können und in dieser Funktion Leistungen konkreter erbringen oder auch nur vermitteln.

4.2 Trends im Nachfrageverhalten der Start-ups

Auch das Nachfrageverhalten der Start-ups hat sich in den vergangenen Jahren verändert und nimmt massiv Einfluss auf die Unterstützungslandschaft. Auch in diesem Zusammenhang wurden die Trends auf Grundlage des Desk Research identifiziert und auf Basis der Erkenntnisse der Experteninterviews ergänzt und validiert. Hierdurch konnten folgende Trends identifiziert werden, die nachfolgend detaillierter betrachtet werden:

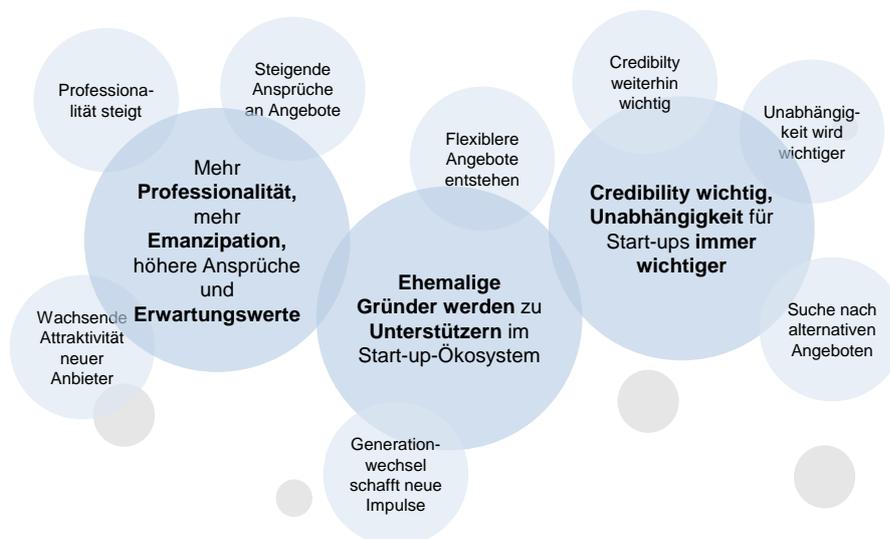


Abbildung 93: Trendbündel und Trends auf der Nachfrageseite

Quelle: Desk Research, qualitative Interviews (n=95), Online-Start-up-Befragung, Expertinnen und Experten-Workshop, Hinweis: Trendbündel=große, dunkle Kreise, Einzeltrends = kleinere, hellere Kreise

4.2.1 Mehr Professionalität, mehr Emanzipation, höhere Ansprüche und Erwartungswerte

Beeinflusst ist die Veränderung des Nachfrageverhaltens aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten maßgeblich durch die gewonnene Emanzipation der Start-ups. Danach sind die deutschen Start-ups aus der Rolle der Bittsteller heraus - und auf Augenhöhe zu den Anbietern gewachsen. So kommt es mittlerweile häufiger vor, dass Anbieter um Start-ups werben müssen. Dies nutzen erfolgreiche Start-ups immer mehr aus.

Die oben beschriebene gestiegene Professionalität auf der Angebotsseite ist nicht allein aus einem gewissen Wettbewerbsdruck durch die stark dynamisch gewachsene Zahl von Anbietern entstanden, sondern aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten vor allem eine Reaktion auf die fortwährende Professionalisierung der Start-ups. Diese Professionalität drückt sich vor allem darin aus, dass Start-ups mehr denn je die Motive, (auch verdeckten) Ziele und Erfolge der Anbieter prüfen. Dies trifft insbesondere auf sehr erfolgreiche bzw. erfolgversprechende Start-ups zu, die sich den für sie geeigneten Anbieter aussuchen können. Die Prüfungen zielen darauf, die mögliche Abgabe von Unternehmensanteile, das Potenzial von Inkorporationen und den tatsächlichen Nutzen der Angebote exakt zu bestimmen. Insbesondere bei Corporate-Angeboten prüfen Start-ups aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten immer kritischer, um nicht in Abhängigkeitsverhältnisse mit geringen Nutzeneffekten für sich zu geraten.

Vor diesem Hintergrund zeichnet sich aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten auch ab, dass erfolgreiche Start-ups immer weniger gewillt sind, Corporate-Angebote in Anspruch zu nehmen, da die Bereitschaft der Start-ups, Unternehmensanteile abzugeben oder Mitbestimmungsrechte einzuräumen, sinkt. Dies macht unabhängige, insbesondere öffentliche Anbieter (siehe weiter unten) immer interessanter.

Zudem sehen die befragten Expertinnen und Experten, dass erfolgreiche Start-ups häufig nur dann zu gewinnen sind, wenn die Angebote quasi kostenfrei für sie erbracht werden. Dahinter verbirgt sich das Kalkül der Start-ups, aufgrund ihres Erfolgs so interessant für die Anbieter zu sein, dass diese die Start-ups zur eigenen Erfolgssicherung benötigen als auch zum Branding nutzen können. Für unabhängige, aber privatwirtschaftlich organisierte Non-Corporate-Anbieter ist gerade dieser Trend betriebswirtschaftlich sehr herausfordernd. Aus Expertensicht bedeutet die Professionalisierung der Start-ups auch, dass die Anforderungen an die Angebotserbringung wachsen. Um attraktiv für Start-ups zu sein, müssen sie stets innovativ gestaltet werden. Im Falle von Raumangeboten bedeutet dies z.B. kontinuierliche Investitionen, um die Infrastrukturen auf einem attraktiven, wettbewerbsfähigen Niveau zu halten.

4.2.2 Credibility wichtig, Unabhängigkeit für Start-ups immer wichtiger

Im Wettbewerb der Anbieter, besonders im Fall von Inkubatoren und Akzeleratoren, stehen die großen Corporate-Anbieter der Großunternehmen (Google, BMW, Siemens, Telefonica, Telekom etc.) heraus. Sie sind den Start-ups zumeist bestens bekannt und ihre Angebote auch vertraut. Mit der Inanspruchnahme der jeweiligen Inkubatoren oder Akzeleratoren verbinden die Start-ups große Erfolgsaussichten, da sie sich von der Struktur und Leistungsfähigkeit höhere Qualität und bessere Unterstützung versprechen. Diese erwartete Credibility ist aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten häufig sehr zentral für die Inanspruchnahme durch die Start-ups. Letztere erhoffen sich nicht nur professionellere Unterstützung, sondern auch die Chance, ihre Sichtbarkeit zu verbessern, die Marktbekanntheit zu steigern und auch Signalling gegenüber Käufern und Investoren zu betreiben. So wird die Teilnahme an einem solchen sehr bekannten Programm häufig als Erfolgsausweis gesehen. Zumindest zeigt die Teilnahme an, dass das Start-up offensichtlich sehr interessant und/oder erfolgversprechend ist. Damit gelingt es aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten den Start-ups, die Aufmerksamkeit von Investoren auf sich zu ziehen. Und zugleich reduzieren sich die Suchkosten für die Investoren, wenn sie auf solche Start-ups zu gehen, da sie davon ausgehen können, dass die betreffenden Start-ups offensichtlich gute Entwicklungschancen besitzen. Zugleich

stehen diesen Mehrwerten für die Start-ups teils sehr beachtliche Gegenforderungen der Anbieter gegenüber. Inkubatoren und Akzeleratoren verlangen überwiegend Beteiligungen als Gegenleistungen, im Falle der großen und internationalen Anbieter ist diese Forderung relativ groß. Zudem versuchen vor allem Corporate-Anbieter Einfluss auf die Unternehmensführung zu nehmen und nicht selten führt die Kooperation in eine Integration der Start-ups in bestehende Innovations-, Wertschöpfungs- oder Plattformstrukturen. Aus Furcht, auf diese Weise allzu stark inkorporiert zu werden, entsteht aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten auch schnell eine Ablehnung seitens der Start-ups.

Neben diesem seit geraumer Zeit beobachtbaren Verhaltenstrend, der laut der befragten Expertinnen und Experten auch weiterhin Bestand haben wird, prägt sich ein Gegentrend aus. Besonders sehr erfolgversprechende Hardware-Start-ups interessieren sich immer stärker für kleinere und unabhängigere Anbieter. In den Fokus kommen so mittelständische Unternehmen, aber auch (wieder) öffentliche sowie Wissenschaftseinrichtungen als Anbieter. Eine Rolle spielen aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten die selteneren Eingriffsversuche dieser Anbieter auf die Unternehmensentwicklung und die geringere Gefahr von Inkorporationen. Interessant sind diese Anbieter auch, insbesondere jene aus mittelständischen Unternehmen, weil Start-ups mit ihnen häufig eher auf Augenhöhe interagieren können. Sowohl die telefonische Expertinnen- und Experten-Befragung im Rahmen dieser Studie als auch die aktuelle Literatur (HIIG 2017, RKW 2017) zeigen, dass sich dahingehend schon seit einigen Jahren ein wachsendes Interesse von Start-ups an der Zusammenarbeit mit etablierten Mittelständlern abzeichnet. Gleichzeitig gewinnen auch öffentliche bzw. hochschul- und wissenschaftsseitige Angebote mit überdurchschnittlich hoher Qualität (wie es vor allem auf UnternehmerTUM in München oder das Spinlab in Leipzig zutrifft) an Attraktivität. Das dahinter liegende Kalkül ist in erster Linie die Bewahrung der Unabhängigkeit – wichtiger Treiber ist aber auch die wachsende Professionalität und Qualität solcher Angebote.

Zudem wiesen einige der befragten Expertinnen und Experten auch daraufhin, dass kooperative Angebots-Modelle an Bedeutung gewinnen. Indem verschiedene Partner aus Wissenschaft und Wirtschaft gemeinsam Unterstützungsangebote betreiben, sind sie nicht nur leistungsfähiger, weil mehr Kapazitäten bereitgestellt werden können, sondern dank der Mischung der Partner und der daraus resultierenden Unabhängigkeit besonders attraktiv für junge Unternehmen. Nehmen die Start-up diese Angebote an, kommen sie nicht nur in Kontakt mit einem Unternehmen, sondern mit den relevanten Akteuren einer ganzen Branche bzw. eines Technologiefeldes. Ein interessantes Beispiel ist hier die Start-up-Autobahn²³, die als Informationsplattform relevante Technologieanbieter deutschland- und weltweit mit Hardware-Start-ups zusammenbringt.

4.2.3 Ehemalige Gründer werden zu Unterstützern im Start-up-Ökosystem

In Deutschland lässt sich derzeit ein gewisser Generationenwechsel unter den Gründerinnen und Gründern feststellen. Diejenigen, die in den frühen 2000er Jahren gründeten, treten immer stärker als Investoren und zunehmend selbst als Berater für die neue Gründergeneration auf. Die befragten Expertinnen und Experten sehen hierin einen sehr großen Mehrwert, wenn diese erfahrenen Gründerinnen und Gründer ihr Wissen²⁴ in Inkubatoren und Akzeleratoren neben anderen Beratern einbringen. Zumal die individuellen Herausforderungen der Start-ups ggfs. auf diese Weise besser erfasst und durch das Erfahrungswissen der ehemaligen Gründer gelöst werden können. Ein weiterer Mehrwert ist laut der befragten Expertinnen und Experten der Netzwerkeffekt, den diese ehemaligen

²³ Siehe dazu weiterführend: <http://www.startup-autobahn.com/de>

²⁴ So etwa Wissen zu neueren Themen für die Unternehmensorganisation und -führung, wie organisationale Agilität, NewWork, new/digital leadership, Talentmanagement/Peoplecoaching, kollaborative Wertschöpfungs- und Geschäftsmodelle, Ansätze des employer branding u.a., und zu neueren Geschäfts- und Betreibermodell-Heuristiken, wie z.B. Synchronized Service Engineering, neue Pricing-Ansätze, Cross-Industry-Innovation-Ansätze und Nutzung von Smart-, Big- und relevant-Data.

Gründer auslösen, da sie dank ihrer eigenen Aktivitäten zumeist bestens vernetzt sind, neben anderen Start-ups und etablierten Unternehmen vor allem auch Investoren und Business Angels kennen.

Dies führt auch zu Änderungen in der bisherigen Angebotserbringung. Inhaltlich starrere Angebote verlieren zu Gunsten passgenauere, auf die individuellen Bedarfe der Start-ups ausgerichteter Beratungsformate. Auch hier sind häufig kleinere Anbieter agiler und besser in der Lage als große Inkubatoren und Akzeleratoren, auf die jeweiligen Nachfragen der Start-ups zu reagieren.

4.3 Internationale Trends und gute Praxisbeispiele

Die angebots- wie nachfrageseitige Dominanz des US-amerikanischen Start-up-Ökosystems hat im Zuge der Entwicklungen der letzten Jahre zwar mit dem Entstehen neuer Ökosysteme in Europa, Asien und Südamerika abgenommen, allerdings nicht die Strahlkraft des Silicon Valley. Dieses ist für viele der entstandenen Ökosysteme weltweit Blaupause und Vorbild, einerseits in Nordamerika selbst, etwa an der US-Ostküste oder kanadischen Westküste, andererseits aber mit besonders großem Interesse in Westeuropa (London, Berlin und Paris), Israel (Tel Aviv) sowie Ost- und Südostasien (Peking, Shanghai, Singapur, Bangalore und Hongkong).

Einen Überblick über die hervorstechenden Start-up-Ökosysteme auf der Welt gibt die folgende Abbildung.



Abbildung 94: Ausgewählte Beispiele für Start-up-Ökosysteme weltweit
Quelle: Start-up Genome 2017; eigene Darstellung iit

In dieser Entwicklung wuchsen nicht nur die Zahl der weltweiten Ökosysteme und damit zunächst die Zahl der Unterstützungsangebote für Start-ups, sondern es entstand auch ein internationaler Wettbewerb, der ständige neue Unterstützungsformate hervorbringt. So wurden in den letzten Jahren Angebote immer ausdifferenzierter und völlig neue Angebotsformate entstanden. In Europas Start-up-Ökosystemen fanden, wie auch andernorts, zunächst die US-amerikanischen Erfahrungen und Konzepte viel Reflektion, allen voran in Großbritannien, Deutschland und Frankreich. Immer wichtiger wird es vermutlich angesichts der hohen Entwicklungsdynamik den Blick auf Asien zu richten, insb. nach China, Indien und auf Südostasien (Malaysia, Singapur, aber auch Indonesien). Zudem kann davon ausgegangen werden, dass in den Metropolregionen und Megastädten Südamerikas und vor allem Afrikas mittelfristige hochinteressante Start-up-Ökosysteme entstehen werden.

Ziel der hier vorgenommenen analytischen Perspektive auf die internationale Entwicklung ist es daher, Trends und interessante internationale Praxisbeispiele herauszuarbeiten, die für Deutschland ggfs.

übertragbar sind. Diese Untersuchung basiert auf der Analyse einschlägiger Literatur und Internet-Quellen, eigenen Vorarbeiten des iit sowie auf der telefonischen Expertinnen- und Experten-Befragung.

4.3.1 Internationale Trends der Start-up-Unterstützungslandschaft

International zeichnen sich nach der im Rahmen dieser Studie erfassten Expertenmeinung vierzentrale Trendbündel in der Unterstützungslandschaft für Start-ups ab:

- Kontinuierlich entstehen neue Start-up-Ökosysteme bei gleichzeitiger Konzentration von Ökosystem-Leistungen in wenigen herausragenden Ökosystemen.
- Die Anzahl und Verbreitung des Instrumentariums zur Unterstützung von Start-ups steigt bei gleichzeitiger Spezialisierung, Konzentration und Professionalisierung in der direkten Angebotserbringung.
- Zudem treten neue Akteure auf und lassen neue Angebotsformen entstehen.

Die folgende Abbildung fasst die zentralen internationalen Trends kompakt zusammen, bevor sie detaillierter beschrieben werden.



Abbildung 95: Internationale Trendbündel in der Start-up Unterstützungslandschaft

Quelle: Desk Research, qualitative Interviews (n=95), Online-Start-up-Befragung, Expertinnen- und Experten-Workshop

US-amerikanische Start-up-Ökosysteme verlieren aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten zu Gunsten neuer Ökosysteme, vor allem in den asiatischen Ballungszentren (Peking, Singapur und Shanghai), an Attraktivität. Während das US-amerikanische System der Start-up-Unterstützung vor allem durch eine starke Rolle des privaten Sektors geprägt ist, sind die Innovations-Ökosysteme Europas und Asiens auch durch die Stärke der öffentlichen Unterstützung gewachsen. Insgesamt ändert sich dadurch das quantitative Konzentrationsverhältnis weltweit, indem das Angebot vielschichtiger und an mehr Orten verteilt, realisiert wird. Dadurch werden weitaus mehr Start-ups als bislang erreicht.

Gleichzeitig nehmen in qualitativer Hinsicht die Unterschiede zu. So vereinen aktuell elf der 55 weltweit relevanten Ökosysteme 80 Prozent des globalen Ökosystem-Wertes auf sich. Hierzu zählen weiterhin die US-amerikanischen Systeme im Silicon Valley, Los Angeles und an der US-Ostküste (New York, Boston). Außerdem gehören in Europa London, Paris und Berlin dazu, ebenso wie Israels Ökosysteme und in Asien Singapur, Peking, Shanghai. Wachstumsstarke Regionen mit einem hohen Hightech-Besatz werden also führende Ökosysteme bleiben (Start-up Genome 2017).

Laut der befragten Expertinnen und Experten lässt sich neben einem bloßen Wachstum der Zahl von Inkubatoren und Akzeleratoren auch international eine zunehmende Verflechtung beobachten. Zudem

vertikalisieren bestehende Anbieter immer mehr ihre Aktivitäten entlang der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen. Dabei verschwimmen die Grenzen zwischen den Instrumenten. Und es ist tendenziell ein Anstieg von Dienstleistungsunternehmen festzustellen, die mit gezielten Angeboten etablierte Unternehmen in ihren Bemühungen um eigene Akzeleratoren-Programme unterstützen.

In dieser Entwicklung zeigt sich aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten, dass nicht nur private Unternehmen als Anbieter auftreten, sondern vermehrt Universitäten und Forschungseinrichtungen einen großen Nutzen in Inkubator-Strukturen sehen und solche Strukturen massiv ausbauen, um wissenschaftliche Ausgründungen zu befördern. Hier ist vor allem Europa führend: Rund 35 Prozent der weltweiten Inkubatoren an Universitäten und Forschungseinrichtungen sind hier angesiedelt. Beinahe jede fünfte europäische Universität bzw. Forschungseinrichtung betreibt mittlerweile einen eigenen Inkubator (Start-up Genome 2017, iit 2017).

Während der Trend der Professionalisierung und Spezialisierung auf Seite der Anbieter in Deutschland noch recht jung ist (siehe Kapitel 4.1.2), hat er aus Expertensicht in den letzten Jahren international eine deutlich größere Dynamik erfahren, ausgelöst durch den zunehmenden globalen Wettbewerb und auch durch eine zunehmende Professionalisierung von Start-ups, die sehr strategisch Ökosysteme und Anbieter weltweit analysieren und auswählen. Anbieter müssen dahingehend nicht nur eine große Sichtbarkeit aufbauen, sondern vor allem im Qualitätswettbewerb bestehen können und ein innovatives Angebot sicherstellen. Durch die insgesamt zunehmende Anzahl an Akteuren steigt jedoch auch die Intransparenz der Angebote (Start-up Genome 2017).

Dadurch entstehen laut der befragten Expertinnen und Experten auch neue Angebotsformate. Vor allem One-Stop-Shop-Angebotsstrukturen gewinnen an Bedeutung, in denen Gründerinnen und Gründer alle benötigten Services an einem Ort (z. B. Station F, Paris) bzw. über einen Anbieter an verteilten Orten, auch weltweit anbieten (z. B. QiaoLab, China). Die Anbieter identifizieren sich selbst nicht mehr klar als Inkubatoren, Akzeleratoren oder ähnliches, sondern werden zum „Channel-Supporter“, da sie die Start-ups von pre-Seed bis in die Growth-Phase hinein mit einem angepassten Angebot sukzessive über weite Strecken des Life-Cycle begleiten. Dadurch gelingt es Unterstützungslücken an den Übergängen der Inanspruchnahmen verschiedener Instrumente zu vermeiden und eine sehr passgenaue Unterstützung zu gewährleisten. Für Start-ups ist dies vermutlich hochinteressant, da es eine gewisse Kontinuität verschafft. Aber auch für die Anbieter resultieren hieraus stärkere Bindungseffekte: Sie können Start-ups länger und enger begleiten, wodurch solche Channel-Support-Strukturen vor allem für Corporate-Anbieter immer interessanter werden.

Die Analyse internationaler Angebote als auch nach Meinung der befragten Expertinnen und Experten folgt der stark durch Unternehmen, also durch bottom-up-Aktivitäten, geprägten Erstphase in der Entstehung von Unterstützungsangeboten, die sich vor allem im angelsächsischen Raum beobachten ließ, nun vermehrt top-down strukturierte, also durch staatliche Stellen und Multiplikatoren angestoßene, Angebotsentwicklungen. Besonders stark ausgeprägt ist dies in Asien, allen voran in China, wo der Staat sehr sichtbar als Investor und Anbieter auftritt. Aber auch in Europa finden sich dafür Beispiele, insbesondere in Frankreich, aber auch in Deutschland. Bereits etablierte Förder- und Unterstützungsstrukturen, wie Netzwerke und Clusterinitiativen gewinnen dadurch möglicherweise vermehrt an neuer Bedeutung bei der Start-up-Unterstützung. Auch die oftmals politisch initiierten Netzwerkstrukturen zwischen Unternehmen in einer Branche werden dahingehend wieder interessanter. Ebenso können Cluster-Initiativen Start-ups dabei unterstützen, mit regionalen Akteuren zusammenzukommen, um auch besser in globale Wertschöpfungsketten eintreten zu können (telefonische Expertinnen- und Experten-Befragung im Rahmen der Studie).

Mit ihrem verstärkten Auftreten und wachsender Leistungsfähigkeit ziehen erfolgreiche Start-up-Ökosysteme nicht nur Start-ups an, sondern auch ausländische Anbieter. Aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten sorgen dafür die Ökosysteme selbst, wenn sie eine größere Attraktivität

und Sichtbarkeit erlangen. Dies weckt das Interesse internationaler Anbieter, die auf der Suche nach erfolgreichen Start-ups internationalisieren und neue Ökosysteme betreten. Dies ist in gewisser Maßen ein Pull-Effekt, der von den Ökosystemen ausgeht und einen gewissen wettbewerblichen Internationalisierungsdruck seitens der Anbieter auslöst. Dieser Pull-Effekt geht gleichzeitig mit einem Push-Effekt einher. Letzterer entsteht, wenn Anbieter verstärkt internationalisieren, um eine kritische Masse an Start-ups zu erreichen. Sie verfolgen dann Expansionsstrategien, um frühzeitig ihre Positionen im Ökosystem zu besetzen. Bislang profitierten davon vor allem die bereits sehr exponierten Ökosysteme (Silicon Valley und Israel), aber verstärkt auch „nachrückende“, wie etwa in Deutschland und Frankreich. Vor allem internationalisieren große, bereits sehr aktive Anbieter, wie etwa Google, Microsoft, Cisco oder TechCode aus China, zudem solche, die bereits konzeptionell international angelegt sind, weil sie eine Campus-Strategie verfolgen, und weltweit verteilt ihre Angebote erbringen wollen. In den Ökosystemen sorgen die Internationalisierungen durchaus für Dynamik. So werden einerseits Lücken geschlossen, andererseits Wettbewerbssituationen generiert. Die Internationalisierung von Anbietern bzw. Angeboten hat daneben weitere für die Ökosysteme und Start-ups relevante Effekte:

- zum einen befördert sie den Wissensaustausch,
- zum zweiten steigert sich das Internationalisierungspotenzial für heimische Start-ups und
- zum dritten bewirkt der Eintritt eines großen, international stark agierenden und bekannten Anbieters in ein Ökosystem nicht selten, dass das Interesse der Investoren am Ökosystem geweckt bzw. gestärkt wird.

In Deutschland lassen sich auf Grundlage des Desk-Research, der Experten- sowie der Online-Start-up-Befragung aktuell rund 50 internationale Anbieter von Start-up-Unterstützungsangeboten identifizieren. Überwiegend werden sie durch „Corporates“ (41) betrieben, die sich vor allem auf Start-ups im Bereich digitaler Innovationen (27) konzentrieren und diese überwiegend zu Fragen Unternehmens-/Geschäftsmodellentwicklung (28), Finanzierung (27) und Vernetzung (21) unterstützen (Start-up Genome 2017, iit 2017, telefonische Expertinnen- und Experten-Befragung). Es ist davon auszugehen, dass diese Zahl in Zukunft deutlich wachsen wird. Ob daraus Verdrängungseffekte für deutsche Anbieter von Unterstützungsleistungen entstehen, ist unklar. Sehr realistisch ist indes, dass sich der Wettbewerb unter den Anbietern um erfolgversprechende Start-ups deutlich dynamisieren wird.

4.3.2 Internationale Praxis-Beispiele der Start-up-Unterstützung

Auf Basis der Analysebefunde dieser Studie, vor allem auf Grundlage der Erkenntnisse aus der Bewertung des aktuellen Unterstützungssystems und der telefonischen Expertinnen- und Experten-Befragung, ließen sich zehn internationale Angebote herausarbeiten, die für deutsche Start-ups eine gewisse Attraktivität besitzen bzw. besitzen können. Einige sind weltweit einmalig, andere stehen als herausragende Beispiele für eine gewisse Entwicklung in der Angebotsgestaltung neben etlichen anderen Angeboten.

- Die Pariser **Station F** ist eines der größten Start-up-Ökosysteme unter einem Dach – mit einer frankreich- wie zunehmend weltweiten Anziehungskraft.
- Der **Start-Up Nation Central** ist die zentrale Informationsplattform für Anbieter und Start-ups in Israel.
- **StartTAU** ist aus einer Studenteninitiative hervorgegangen und gilt inzwischen als eines der weltweit größten Netzwerke zur Start-up Unterstützung aus Israel.
- Bei der israelischen Plug-n-play-Plattform **theJUNCTION** können Start-ups spezifische Unterstützungsangebote (Incubator, Mentoring, Coworking, Makerlabs) aus einer Hand erhalten.

- Der chinesische Inkubator **TechCode** mit 15 globalen Standorten und weltumspannendem Mentoren-Netzwerk besitzt eigene Inkubator- und Akzelerator-Programme.
- Das chinesische **qiaoLAB**, das Inkubator, Akzelerator, Makerlab, Coworking-Space, Investor und Strategieberater in einem ist, stellt diese Leistungen als eine Art „Channel-Support“ an verschiedenen Orten für Start-ups und etablierten Unternehmen bereit.
- Der weltweit agierende Inkubator-/Akzelerator-Volldienstleister **Plug and Play** aus den USA ist stark etablierter Partner, um unternehmenseigene Unterstützungsangebote aufzubauen.
- Die überwiegend unabhängige und non-profit-betriebene **MassChallenge** ist ein kurzlaufendes Intensivprogramm mit internationalem Netzwerk aus Boston.
- Das weltweit aktive **Google for Entrepreneurs**-Programm schafft ein globales Campus- und Community-System mit Coworking-Spaces und Makerlabs sowie Akzeleratoren und Inkubatoren.
- Das **Massachusetts Life Sciences Center (MLSC)** ist ein Beispiel für Cluster-Organisationen, wie diese erfolgreich Start-ups unterstützen können.

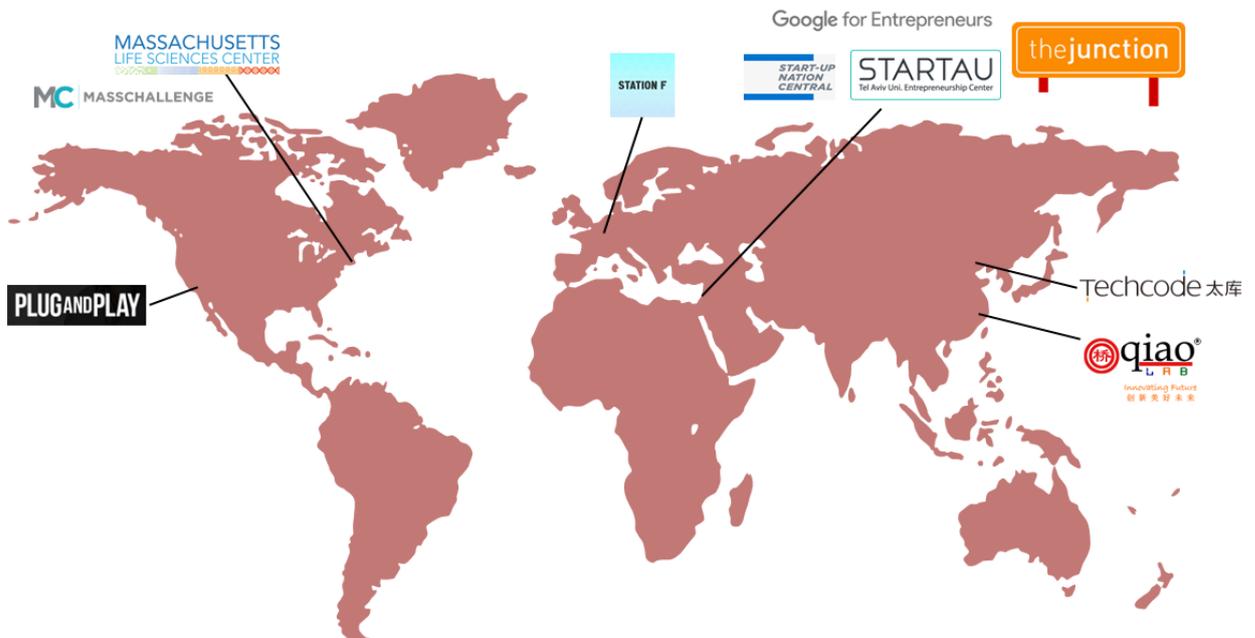


Abbildung 96: Regionale Verortung der ausgewählten Beispiele (dargestellt ist jeweils der Haupt- oder Ursprungssitz)
Quelle: eigene Erhebung iit im Rahmen des Desk Research, Start-up Genome 2017, eigene Darstellung iit

4.3.2.1 Station F, Frankreich

Mit der Station F wurde in Paris der nach eigener Aussage weltweit größte Start-up-Campus unter einem Dach aufgebaut. Getragen wird sie durch massive private und öffentliche Investitionen und großer politischer Unterstützung. Die Station bündelt die meisten der derzeitigen gängigen Start-up Unterstützungsangebote und ist damit in gewisser Hinsicht eine Blaupause für „One-Stop-Shop“-Systeme, die zunehmend Relevanz als Formate zur Unterstützung von Start-ups gewinnen.

Die Station F eröffnete im Juli 2017 in einer 34.000 m² großen Halle, die der Unternehmer Xavier Niel für 70 Mio. Euro der Stadt Paris abkaufte. Insgesamt soll der Gründer des Telekom-Anbieters Free rund 250 Mio. Euro investiert haben (iit 2017).

Nach dem Vorbild eines amerikanischen Universitätscampus entstand ein neuer Digital-Hub, der sich in drei Zonen aufteilt: In einer Zone sind Start-ups untergebracht, in einer zweiten die Administration und die dritte Zone ist der Öffentlichkeit zugänglich. Angesiedelt haben sich bereits einige weltweit

bekannte Unternehmen – wie etwa Facebook, dass die „Start-up Garage“ eingerichtet hat, Amazon, Vente Privée oder Tech-Shop. Darüber hinaus sind mehrere Inkubatoren auf dem Campus ansässig. Der Campus soll den Start-ups ein möglichst breites Angebot bieten, dazu auch internationale Unternehmer und Investoren anziehen (iit 2017). Durch das Campus-Konzept soll der Austausch zwischen Unternehmen gefördert und die Aufplanung gemeinsamer Projekte beschleunigt werden, indem u.a. Partnerschaften mit Amazon oder dem HEC Paris Inkubator gezielt angebahnt werden. Für das effektive Netzwerken und einen ergebnisreichen Wissens- und Technologietransfer stehen umfangreiche Coworking-Bereiche, ein großes Auditorium, ein Prototyping lab, ein Sportzentrum, eine große Bar und ein Restaurant, das 24 Stunden geöffnet hat, sowie eine Post und Appartements bereit. Insgesamt umfasst das Angebot 3.000 Arbeitsplätze für Start-ups, acht Event-Locations, mehr als 60 Meeting-Räume, 26 Start-up-Programme und in Kürze weitere 100 Wohnungen (iit 2017).

Station F ist Teil der 2012 gestarteten städtischen Initiative „Paris – die digitale Stadt“ und soll die Sichtbarkeit erhöhen sowie internationale Aufmerksamkeit auf Paris lenken (iit 2017).

Die Besonderheit der Station F besteht in der Konzentration öffentlicher und privater Ambitionen, Paris zu einem Kristallisationspunkt der europäischen Start-up Szene zu entwickeln. Die Konzentration privater und öffentlicher Investitionen hat zu einem beachtlichen Anfangsmomentum geführt, das neben ersten Start-ups auch internationale Corporates als Partner angezogen hat. Darüber hinaus nutzt Frankreichs Premierminister Macron die Station F wiederholt als Symbol für den ausgerufenen Gründer- und Innovationsgeist der Republik und wird nicht müde, bei internationalen Konzernen offensiv für den Standort zu werben. Die Aufbruchsstimmung, die Frankreichs internationale Wahrnehmung aktuell prägt, findet in der Tech- und Start-up-Szene mit der Station F also eine unmittelbare Konkretisierung

→ <https://stationf.co/>

Zielgruppe

Die angebotenen Programme differenzieren nach Phase der Start-ups (Inkubatoren und Akzeleratoren) und nach Branche bzw. Technologiefokus. Angeboten werden sie von den Partnern der Station F. Es gibt z. B. Programme von Microsoft, Facebook oder Ubisoft, die auf die jeweiligen spezifischen Herausforderungen der eigenen Branche vorbereiten. Insofern ist insgesamt ein sehr breites Angebot in Bezug auf Life-Cycle-Phasen und Wirtschaftszweige der Start-ups vorhanden (iit 2017).

Übertragbarkeit auf Deutschland

Campus-Konzepte werden weltweit genutzt, um Start-ups zu unterstützen und um diese mit Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen zusammenzubringen. Vor diesem Hintergrund werden Konzepte wie die Station F auch in Deutschland seit etlichen Jahren als Instrumente in der Gründungsunterstützung nicht nur diskutiert, sondern auch umgesetzt. So existiert in Berlin mit der Factory (<https://factoryberlin.com>) ein ähnlich ambitionierter Campus, der an zwei zentralen Standorten insgesamt immerhin 23.000 m² für Start-ups, Corporates und Anbieter von Unterstützungsangeboten bereitstellt. Google for Entrepreneurs ist hier ebenso präsent wie die Innovation Hubs von Siemens oder der Deutschen Bank. Daneben hat das BMWi mit der Digital Hub Initiative deutschlandweit digitale Hubs zur Start-up-Unterstützung errichtet. Unter anderem ist auch die Factory bzw. ein dort ansässiger Company Builder für das Internet der Dinge (<http://www.nextbigthing.ag/>) als Hub in diese Initiative eingebunden.

Insofern ist das Konzept bereits in ersten Ansätzen auf Deutschland übertragen. Die Digital Hub Initiative des BMWi ist überdies eine Blaupause, wie Hub-Strukturen in einem dezentralen und föderalem System errichtet werden können. Anders als in Frankreich, bestehen etliche für Start-ups attraktive Standorte mit ihren jeweiligen branchenspezifischen Stärken. Daher ist die Einrichtung verteilter Hubs in Deutschland sinnvoll. Wie erfolgreich die deutschen Ansätze sind, wird sich in den nächsten Jahren abzeichnen.

Im Vergleich zur Station F, deren Erfolg offensichtlich auf ihrer starken Anziehungskraft dank der sehr hohen Konzentration von Start-ups, Investoren und Unterstützungsstrukturen an einem Ort basiert, stellt sich hierzulande möglicherweise die Frage, ob die geschaffenen Kapazitäten im Rahmen der Initiative de:hub ausreichen und die nicht nur räumliche sondern auch thematische Verteilung der Hubs zielführend ist.

Kurzprofil Start-up-Ökosystem FRANKREICH

In Frankreich konnte in den letzten Jahren ein deutlicher Wandel in der Start-up-Szene beobachtet werden. Wurde das Land bis vor einiger Zeit kaum international als relevantes Start-up-Ökosystem wahrgenommen, etablierte sich in wenigen Jahren eine sehr aktive Start-up-Szene. So geht das französische Wirtschaftsministerium von mittlerweile rund 10.000 Start-ups in Frankreich aus, mehr als die Hälfte davon in Paris – mit stark wachsender Tendenz (iit 2017).

Der Erfolg der letzten Jahre ist sowohl auf strukturelle Veränderungen, aber insbesondere auf ein gewachsenes politisches Engagement zurückzuführen. So wurde die Förderung von Infrastrukturen (auch über Paris hinaus) vorangetrieben, die direkte Förderung von Technologie-Gründungen gestärkt und zugleich steuerliche Anreize für Risikokapitalgeber geschaffen, die in junge, aufstrebende Unternehmen investieren sollen und wollen. Gleichzeitig tritt der französische Staat über die Förderbank Bpifrance mit einer Milliarde Euro selbst als einer der größten Risikokapitalgeber des Landes auf (Start-up Genome 2017, iit 2017).

Eng verbunden sind die positiven Entwicklungen der vergangenen Jahre mit dem Namen Emmanuel Macron. Dieser sorgte bereits als Wirtschaftsminister für erhebliche Reformschübe und treibt seine Agenda als Präsident weiter voran. Eine seiner zentralsten Amtshandlungen ist die Initiierung von La French Tech (<http://www.gouvernement.fr/en/la-french-tech>). Hierbei handelt es sich um nichts weniger als die Bündelung – und damit auch Konsolidierung und Vereinheitlichung der Steuerung – sämtlicher ökosystemischer Leistungen privater und öffentlicher Stellen in Frankreich für Start-ups. So sollen französische Unternehmen zu digitalen Weltmarktführern werden und das dafür notwendige Ökosystem inner- und außerhalb Frankreichs gestärkt werden. La French Tech arbeitet dafür u.a. mit Inkubatoren zusammen, die Start-ups mit den größten Unternehmen des Landes zusammenbringen (La French Tech 2017). La French Tech soll aber auch erreichen, dass die „Marke“ Frankreich als Start-up-Ökosystem international fest platziert wird (iit 2017). Auch strukturell kam es zu starken Veränderungen. Insbesondere wurde in den letzten Jahren massiv und mit Erfolg daran gearbeitet, den Unternehmergeist in Frankreich zu stärken. Zugleich wurden bürokratische Hürden deutlich abgebaut (Weltbank 2017). Nicht unwesentlich ist zudem der aus Sicht verschiedener Beobachter stattgefundenen Mentalitätswandel in der französischen Bevölkerung. So verschaffte die „überdurchschnittlich technophile und internetaffine Bevölkerung einen Marktvorsprung“ für Frankreich. Erreicht wurde dies über spezifische Unterrichtsinhalte in Schulen, an berufsbildenden Einrichtungen und Hochschulen. (Capital 2017) Dies führte dazu, dass eine im Land der staatlichen Großunternehmen unbekanntere Entwicklung entstand: mehr als 50 Prozent der Franzosen im Alter von 18 bis 24 Jahren möchte später unternehmerisch tätig werden – dies vor allem angesichts der recht großen Erfolge der französischen Tech-Start-ups, wie Iliad, Vente-privée oder Meetic. Hiervon wollen nun auch große US-amerikanische Unternehmen, wie Microsoft oder Cisco, profitieren (Ezraty 2016). So sieht der CEO von Cisco, John Chambers, in Frankreich „the next big thing“ (Ládn 2016).

Die gleiche Frage stellt sich auch für die weiterhin existierenden Campus-Strukturen, wie etwa de Factory-Berlin. Möglicherweise kann auch in Deutschland der Bedarf nach Campus-Lösungen deutlich

wachsen, dann sind ebenfalls größerer Kapazitäten notwendig. In diesem Fall könnte auch die öffentliche Hand dazu beitragen, solche Strukturen aufzubauen. Dies an den bereits etablierten bzw. neu hinzukommenden Standorten der Digital Hubs der de:hub Initiative oder auch in Form alleinstehender Lösungen. Als Initiator kommen neben dem BMWi für eine nationale Lösung auch die zuständigen Ressorts auf Ebene der Bundesländer in Betracht. Ferner wäre auch eine gemeinsame Initiative der öffentlichen Hand mit privaten Akteuren denkbar, um einen Campus nach dem französischen Vorbild zu errichten. Zudem werden private Anbieter von solchen Angeboten wie der Factory in Berlin darauf möglicherweise reagieren. Bislang sind aber ein solches Bedarfswachstum oder Kapazitätsgrenzen in den vorhandenen Strukturen aus Sicht dieser Studie noch nicht erkennbar.

Ferner zeigt der Vergleich mit Frankreich, dass die Stärken des hiesigen Ökosystems, seiner Infrastrukturen und innovationsfördernden Rahmenbedingungen noch zu wenig in der Vermarktung des Wirtschafts- und Start-up-Standortes Deutschland berücksichtigt werden oder aber noch viel stärker vermarktet werden könnten. Deutet man etwa die Entwicklung des Pariser und der deutschen Start-up-Ökosysteme (insb. Berlin und München) als Wettbewerb um die europäische Spitzenposition, ist ein stärkeres politisches Positionieren und Engagieren in Deutschland sicherlich hilfreich. Ebenso wie die weitere Intensivierung der Zusammenarbeit mit prägenden Akteuren der lokalen Szenen.

4.3.2.2 Start-Up Nation Central, Israel

Der Start-Up Nation Central ist die zentrale Informationsplattform sowohl für die Anbieter von Unterstützungsleistungen als auch die Start-ups in Israel. Sie senkt die Such- und Informationskosten für beide Seiten und gibt einen schnellen Überblick über Technologieschwerpunkte und Investitionsmöglichkeiten in der israelischen Start-Up Szene.

Start-Up Nation Central ist eine Online-Plattform, auf der Informationen zum israelischen Start-up-Ökosystem aufbereitet werden. Dies umfasst Informationen zu Start-ups, Investoren, Hubs, etablierten KMU, wissenschaftlichen Einrichtungen und multinationalen Unternehmen. Insgesamt werden eigenen Angaben zufolge mehr als 6.200 aktive Unternehmen und Initiativen dargestellt (Stand: 10/2017). Somit bietet die Plattform israelischen Start-ups die Möglichkeit, sich potenziellen Investoren zu präsentieren. Sie ermöglicht aber auch Investoren, sich darzustellen und gezielt nach Start-ups zu suchen. Zudem werden Informationen über Erfahrungen, das Portfolio und die finanziellen Möglichkeiten der Investoren systematisch dargestellt.

Die Plattform erzeugt damit eine Transparenz für beide Seiten: für Start-ups auf der Suche nach Kapital und Know-how auf der einen Seite und für Investoren auf der anderen Seite. Darüber hinaus werden Unterstützungsanbieter für Start-ups im Detail aufgeführt. Somit kann auf einer zentralen Plattform mitverfolgt werden, welches Angebot die israelische Unterstützungslandschaft für Start-ups vorhält, welche neuen technologischen Trends es gibt, wer neue Akteure sind und welche Akteure gemeinsame Projekte umsetzen. Betrieben wird die Plattform von Start-up Nation Central, einer unabhängigen non-profit Organisation, die das Ziel hat, Innovationen in Israel und weltweit zu fördern. Gegründet wurde Start-up Nation Central von Paul Singer, einem US-amerikanischen Milliardär (Start-up-Nation-Central 2017).

Eine umfassende Informationsplattform, die neben den Alleinstellungsmerkmalen auch die strategischen Ziele von Start-ups, Investoren und Anbietern von Unterstützungslandschaften erfasst, erleichtert die Anbahnung von Geschäfts- und Kooperationsbeziehungen. Das Beispiel des israelischen Start-Up Finder zeigt, dass diese Aufgabe einen übergeordneten Nutzen für den Wirtschafts- und Innovationsstandort haben kann. Wichtig ist vor allem der Beitrag solcher Plattformen zur Transparenz über die Unterstützungslandschaft, aber auch für die Sichtbarkeit von Start-ups.

➔ <https://finder.startupnationcentral.org/>

Zielgruppe

Unabhängig von Unternehmensphasen oder Technologieschwerpunkten werden Start-ups, Angebote für Start-ups sowie Investoren und sonstige relevante Akteure wie internationale Unternehmen aufgeführt. Ziel ist es vor allem, internationale Investoren auf die Potenziale in Israel aufmerksam zu machen, um somit ausländische Investitionen nach Israel zu lenken und Start-ups dabei zu unterstützen, sich früh international auszurichten (Start-up-Nation-Central 2017).

Übertragbarkeit auf Deutschland

Bislang bestehen in Deutschland keine vergleichbaren Angebote. Für München betreibt Munich Start-up eine Plattform, die über das Angebot von Inkubatoren, Akzeleratoren, Coworking-Spaces und Investoren informiert.²⁵ An das Angebot von Start-up-Nation-Central reicht dies aber noch nicht heran.

Für die Umsetzung einer vergleichbaren Plattform in Deutschland wäre der Aufbau einer alleinstehenden Lösung ebenso denkbar wie die Einbindung solcher Informationen und Funktionalitäten in bereits bestehende und vor allem nachgefragte Informationsplattformen für Start-ups. Ob etwa die neu geschaffene Gründer-Plattform (<https://gruenderplattform.de>) von KfW und BMWi dafür geeignet ist, wäre zu prüfen. Ebenso wäre es denkbar, stärker regionale Plattformen dieser Art zu schaffen oder zu fördern, um hierüber die Informationsbereitstellung zu gewährleisten. Ideal erscheint in jedem Fall, dass die Entwicklung einer nationalen Plattform-Lösung durch das BMWi in Zusammenarbeit mit einschlägigen Akteuren (Bundesverband Deutsche Start-ups, KfW etc.) initiiert wird. Der spätere Betrieb muss nicht zwangsläufig über das BMWi erfolgen, sondern könnte auch von anderen Akteuren, z.B. Verbände oder Kammern, gewährleistet werden. Aber auch Verbände könnten sich stärker in der Rolle sehen, ein solches Angebot zu entwickeln und zu betreiben. Darüber hinaus ist das Munich Start-up ein Beispiel dafür, wie solche Angebote auch auf regionaler Ebene etabliert werden könnten.

4.3.2.3 StarTAU, Israel

StartTAU ist ein Beispiel dafür, wie aus einer Studenteninitiative eines der heute größten Netzwerke der Start-up Unterstützung entstanden ist.

StarTAU ist eine Non-Profit Organisation, die 2009 von einer Gruppe Studenten gegründet wurde. Ziel war es, Gründerinnen und Gründer in der frühen Phase innerhalb des Campus der Universität Tel Aviv zu unterstützen. Innerhalb kurzer Zeit wuchs StarTAU zu einem der größten und aktivsten Gründungszentren in Israel. Nach eigenen Angaben zählen zum StarTAU Netzwerk derzeit mehr als 15.000 lokale Partner und tausende weltweit. StarTAU sieht seine Mission darin, Gründer und Studenten mit professionellen Angeboten zu unterstützen, die diese zur Unternehmensgründung benötigen. Hierzu werden Weiterbildungsmöglichkeiten (Workshops und Seminare mit aktuell mehr als 3.500 Alumni), Mentoren-Programme und mittels einer Datenbank Finanzierungsmöglichkeiten von mehr als 250 Business Angels und Venture Capitalists angeboten. Darüber hinaus werden Netzwerkveranstaltungen und Räumlichkeiten (Open Space Hubs) zur Verfügung gestellt (Startau 2017).

→ <http://en.startau.co.il/index>

Zielgruppe

Der Fokus liegt vor allem auf Ausgründungen aus der Universität heraus und somit auf der sehr frühen Start-up-Phase. Einen klaren Fokus auf spezielle Technologien gibt es nicht (Startau 2017).

²⁵ Siehe dazu weiterführend: <http://www.munich-startup.de>

Übertragbarkeit auf Deutschland

Fast jede deutsche Universität betreibt eigene Gründungszentren, die Vor- und Frühphasen unterstützen, in denen Gründer bspw. zu Förderprogrammen beraten, oder Infrastrukturen bereitgestellt werden. Zwischen diesen Zentren bestehen jedoch deutliche Qualitätsunterschiede: während die Münchener UnternehmerTUM oder das Leipziger SpinLab ihre jeweiligen Universitäten sowohl inhaltlich als auch in der Außenwahrnehmung deutlich prägen, sind viele andere Gründungszentren weniger aktiv und präsent.

Ursächlich sind häufig Kapazitätsgrenzen und Schwierigkeiten, die notwendigen Kompetenzen für solche Gründerzentren zu gewinnen bzw. diese zu halten. StartTAU ist an dieser Stelle ein Beispiel dafür, dass durch externe Vernetzung und durch den Aufbau nachhaltiger Partnerschaften sowohl mit der Wirtschaft als auch anderen Akteuren der Start-up-Unterstützungslandschaft Kapazitätsaufbau betrieben und höhere Leistungsfähigkeiten erzeugt werden können. So wäre es für Deutschland denkbar, den StarTau-Ansatz als Vernetzungsplattform zu übertragen, um die Partner- und Kooperationsnetzwerke der universitären Gründungszentren in Deutschland miteinander zu verknüpfen, um die Chancen für ein passgenaues Match-Making zu erhöhen. Hierdurch könnten Erfahrungs- und Wissensaustausche zwischen den universitären Gründungszentren initiiert und vorangetrieben werden.

Auch hier wäre es denkbar, dass das BMWi eine Initiative ergreift und den Aufbau einer solchen Struktur unterstützt. Besser wäre es, wenn diese Initiative von den Gründungszentren oder zumindest gemeinsam mit dem BMWi ausgeht. Die Gründungszentren sollten letztlich auch eine solche Vernetzung selbstständig organisieren bzw. betreiben, wofür es neben einer ideellen ggfs. auch einer finanziellen Unterstützung durch die Bundes- oder Landesregierungen bedarf. Ein deutsches Praxisbeispiel mit großer Ähnlichkeit zu diesem Ansatz ist [futureSAX²⁶](#), das als Innovations- und Gründungsplattform Akteure sensibilisiert und vernetzt, die Sichtbarkeit des sächsischen Ökosystems erzeugt, zum Austausch wichtiger Institutionen²⁷ beiträgt und für mehr Durchlässigkeit von Wissenschaft und Wirtschaft sorgt.

4.3.2.4 theJunction, Israel

theJunction ist eine Plug-n-play-Plattform, auf der Start-ups sowohl Intensivprogramme als auch finanzielle Unterstützung angeboten werden.

theJunction wurde 2011 in Israel von Genesis Partners VC gegründet und konzentrierte sich zunächst darauf, Gründer mit den ersten großen Kunden wie HP, SAP oder Munich RE zusammenzubringen. Seitdem hat sich theJunction weiterentwickelt und ist heute eine Plattform, die Start-ups dabei unterstützt, Technologie-, Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen umzusetzen.

theJunction bietet für vier bis sechs Start-ups im Jahr ein sechsmonatiges Akzelerator-Programm an. Teilnehmende Teams erhalten eine finanzielle Unterstützung, fachliche Beratung und Kontakte in ein hochkarätiges Netzwerk. Gegen fünf Prozent Eigenkapitalanteil erhalten die Start-ups 50.000 US-Dollar Unterstützung. Große Namen wie Facebook und Amazon sind zu den bestehenden Partnern hinzugekommen und bieten ihre Unterstützung an. Bislang hat man 1.200 Unternehmen bei der Gründung erfolgreich unterstützt, die mehr als 345 Mio. US-Dollar von akkreditierten Investoren mit mehreren erfolgreichen Exits einsammeln konnten (theJunction 2017).

➔ <http://thejunction.co.il/>

²⁶ Siehe weiterführend: <https://www.futuresax.de/home>

²⁷ Zu nennen ist hier das gemeinsame Existenzgründungsnetzwerk der IHK Dresden, Leipzig und Chemnitz, die vier sehr leistungsfähigen universitätsnahen Transfer- und Gründungsnetzwerke (Dresden exists, Gründernetzwerk SAXEED (Chemnitz, Freiberg, Mittweida und Zwickau), das Leipziger SMILE sowie die Gründerakademie der Hochschule Zittau/Görlitz) sowie eine Reihe sehr aktiver privater Initiativen (Hightech Startbahn Dresden oder das Leipziger SpinLab) sind mit dem Netzwerk assoziiert.

Zielgruppe

Angesprochen werden vor allem Start-ups zwischen Seed- und Start-up-Phase mit einem Schwerpunkt im Bereich der emerging technologies (theJunction 2017).

Übertragbarkeit auf Deutschland

Für ein Angebot wie theJunction besteht eine Nachfrage in Deutschland, die auch durch viele der hiesigen Akzeleratoren adressiert wird. Das wesentliche Erfolgsmerkmal von theJunction besteht darin, dass sie einerseits als themen- und technologieoffene Vernetzungsplattform für Start-ups, Investoren und potenziellen Kunden und Partnern fungiert. Andererseits nimmt theJunction auch die unterstützten Start-ups in halbjährliche Intensiv-Akzelerator-Programme auf, die speziell auf die individuellen Bedürfnisse angepasst sind.

Kurzprofil Start-up-Ökosystem ISRAEL

In Israel konzentrieren sich die Aktivitäten der Start-up Unterstützung auf Tel Aviv. Mit rund 2.200 bis 2.700 Tech Start-ups verfügt die Stadt über eine enorme Dichte an technologieorientierten Start-ups. Dieser Situation besonders zuträglich sind ein sehr gutes Bildungsangebot, vielfältige Unterstützungsangebote durch die Regierung und insgesamt rund 300 multinationale FuE-Zentren. Die Dichte an Ingenieuren, Wissenschaftlern und Technikern in Israel ist eine der höchsten weltweit. Dies ist ein sehr gutes Umfeld für Technik-Start-ups oder solche, die neben möglichen Investoren auch auf der Suche nach technischen Partnern oder Ideen sind (Start-up Genome 2017).

Der Erfolg Israels als Start-up-Nation wird aber auch durch ein sehr effektives Ökosystem getragen: Ein Aspekt ist die vergleichsweise sehr ausgeprägte Investitionstradition der Privat- und Finanzwirtschaft in junge, aufstrebende Unternehmen. Dies hat die israelische Regierung bereits früh erkannt und politisch genutzt. Zudem setzte man aber auch früh darauf, ausländische Investoren ins Land zu holen. So entstand bereits in den 1990er Jahren das Yozma-Programm: Um ausländische Investoren anzulocken, übernahm der Staat bei Investments von Wagniskapitalfonds 40 Prozent der investierten Summe (Wirtschaftswoche 2017). Vor der Implementierung des Yozma-Programms gab es praktisch keine Anlaufstelle für die Finanzierung von riskanten Seed- und Early-Stage-Unternehmen. Investoren aus dem Ausland waren sehr zurückhaltend und wollten das hohe Risiko nicht eingehen, zumal zum Risiko des Scheiterns der Start-ups noch die geopolitisch instabile Lage Israels hinzukam. Mit dieser Dachfonds-Initiative verfolgte die Regierung das Ziel, den bis dahin kaum vorhandenen Venture Capital-Markt in Israel aufzubauen und auch erfahrene Experten für diesen Markt zu gewinnen.

Auch sorgt die –zudem auch räumlich auf Tel Aviv stark konzentrierte – Vernetzung zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen mit etablierten und jungen Unternehmen, staatlichen Stellen sowie zivilgesellschaftlichen Einrichtungen für wichtige Impulse. Hinzu kommen die besonderen historischen, geografischen und kulturellen Rahmenbedingungen des Landes, wie z. B. die qualifizierte Zuwanderung von Wissenschaftlern und Ingenieuren nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion (Bertelsmann Stiftung 2017). Ein gewisser Sonderfall, vor allem im Vergleich zu Europa und Deutschland, ist das vergleichsweise starke Auftreten und die umfassenden Investitionen des israelischen Militärs in das Innovationsystem, wovon nicht zuletzt auch Start-ups massiv profitieren können. Hierdurch setzte sich eine starke Dual-use-Orientierung durch, wonach Innovationen sowohl einen militärischen als auch einen zivilen Nutzen erbringen sollten. Israelische Start-ups betreten dadurch häufig zwei „Märkte“. Zudem ist es in Israel gelungen, einen Nachteil in einen Vorteil zu verwandeln: die geringe Größe des Landes und der eingeschränkte Binnenmarkt zwingen Start-ups von Beginn an dazu, sich zu internationalisieren und externe Märkte zu betreten.

Ein so ausgerichtetes Akzeleratorenprogramm würde auch in Deutschland eine gewisse Nische füllen. So würde sich der Ansatz von theJunction für die Etablierung eines öffentlich betriebenen Intensiv-Akzeleratorenprogramms eignen, in dem bspw. eine Auswahl der alljährlichen Gewinner der Gründungswettbewerbe und -preise als „Best-in-class“ einer Kohorte weitergefördert werden könnten. Zu berücksichtigen ist, dass die hohe Intensivität einen hohen Anpassungsaufwand bei einer relativ kleinen Anzahl jährlich geförderter Start-ups verursacht.

Für den Einsatz einer solchen Struktur kommen im Grunde neben allen öffentlichen Unterstützungsinstitutionen grundsätzlich natürlich auch private Anbieter in Frage. Auch wäre es denkbar, dass bereits bestehende Angebote (wie etwa der German Accelerator) um derart gestaltete Intensiv-Programme ergänzt werden. Allerdings ist der Betrieb von derart individualisierten Akzelerator-Programmen sehr aufwändig und erfordert daher sicher spürbar mehr Ressourcen.

4.3.2.5 TechCode, China

TechCode ist ein spannendes Beispiel dafür, wie in Asien internationale Anbieter von Start-up-Unterstützungsangeboten entstehen und ihre Angebote weltweit exportieren. Prägend für TechCode ist vor allem das internationale Netzwerk, das die Zusammenarbeit für Start-ups attraktiv macht. In Berlin und Potsdam sind bereits erste Angebote entstanden.

Techcode ist ein chinesischer Inkubator mit weltweit mehr als 15 Standorten, schwerpunktmäßig in China. Start-ups bekommen über TechCode einen Zugang zu einem weitreichenden Mentoren-Netzwerk, verschiedenen Inkubator- und Akzelerator-Programmen und günstigen Büroflächen. Darüber hinaus hilft Techcode beim Vertrieb der Produkte, Partner- und Kundensuche, Finanzierung sowie der Erschließung des chinesischen Markts. Die strategische Partnerschaft mit China Fortune Land Development (CFLD), einem der größten Immobilienentwickler Chinas, ermöglicht zudem den Zugriff auf ein umfangreiches Netzwerk von über 40 Industrieparks in China.

Im Juli 2017 eröffnete Techcode Germany einen Coworking-Space mit den Schwerpunkten Life Sciences und Digital Health in Potsdam. In Berlin-Mitte unterstützt Techcode bereits seit November 2015 junge Unternehmen insbesondere aus den Bereichen Künstliche Intelligenz, CleanTech, Hardware, IoT bzw. Industrie 4.0. TechCode Germany unterstützt deutsche Start-ups auch beim Eintritt in den chinesischen Markt (TechCode 2017).

Das Beispiel von Techcode zeigt eindrucksvoll, wie zielstrebig ausländische Anbieter von Unterstützungsangeboten nach Deutschland expandieren und hier Nischen in der Start-up-Unterstützungslandschaft besetzen. So positioniert sich Techcode nicht nur als Anbieter von hochwertigen Vor-Ort-Leistungen (stark subventionierte Coworking-Spaces in bester Lage, Match-Making mit der Industrie, Investitionen etc.) sondern wirbt bei Start-ups insbesondere als „Your Gateway to China“. In diesem Zusammenhang reichen die Initiativen von der Kontaktabahnung mit chinesischen Partnern, über die Hilfe bei der Erschließung des chinesischen Marktes bis hin zur direkten Unterstützung, Start-ups bzw. deren Produktionsstandorte in China anzusiedeln.

➔ <http://www.techcode.com/en/>

Zielgruppe

TechCode unterstützt insbesondere innovative Gründungen in den Bereichen Künstliche Intelligenz, Materialwissenschaften, Life Sciences, Medtech und erneuerbare Energien. Zudem werden Start-ups, die über eine starke Hardwarekomponente verfügen und sich im B2B-Umfeld bewegen, unterstützt. Hauptangebote sind Inkubatoren-Programme und damit die sehr frühe Phase der Unternehmensentwicklung (TechCode 2017).

Übertragbarkeit auf Deutschland

Die Umsetzung einer Strategie, für internationale Start-ups eine Brücke zu hiesigen Märkten zu schaffen, ist auch im deutschen Kontext denkbar. Da privatwirtschaftliche Akteure hierfür vermutlich

kein unmittelbares Interesse haben, wäre ein öffentliches Angebot oder die Schaffung einer entsprechend ausgerichteten PPP eine denkbare Alternative. Hierfür wäre eine Akzelerator-Konzeption denkbar, die, wie TechCode, in den ausgewählten Ursprungsregionen gezielt für den deutschen Standorte interessante Start-ups unterstützt und diese bei ihrem Markteintritt in Deutschland unterstützt. Wichtig ist dabei die Auswahl geeigneter Ursprungsregionen (aus denen die Start-ups stammen), die nicht zwingend in den international führenden Ökosystemen liegen müssen. Auch aufstrebende Start-up Szenen in Afrika oder Südamerika bringen immer wieder und aktuell immer häufiger Unternehmen hervor, für die der deutsche Markt oder Kooperationsbeziehungen mit deutschen Partnern hohe Mehrwerte besitzen.

Gleichzeitig wäre zu prüfen, inwiefern sich dazu auch bereits vorhandene Strukturen, wie etwa der German Accelerator, eignen. Die vorhandenen Strukturen können genutzt werden, um die Unterstützung von Start-ups an den vorhandenen - und möglicherweise weiter entstehenden – weltweiten Standorten zu realisieren und diese Start-ups im Sinne eines „Gateway to Germany“ für ein Engagement in Deutschland zu motivieren.

Kurzprofil Start-up-Ökosystem CHINA

Ein wesentliches Element des jüngsten Fünf-Jahres-Plans der chinesischen Regierung ist es, das Unternehmertum und speziell den Mittelstand zu stärken. Außerdem steht die Steigerung der volkswirtschaftlichen Innovationsfähigkeit hoch oben auf der Agenda der Regierung. Die Start-up Förderung, vor allem im Hightech-Bereich, ist ein wesentliches Element hierfür. Immer wieder wird von Seiten der Regierung das Ziel eines „Mass Entrepreneurship“, also einer breiten Gründerkultur, propagiert und gezielt unterstützt (CSC 2017).

Mittlerweile ist eine sehr gut ausgebaute staatliche Unterstützungslandschaft für Start-ups in China entstanden, die auch ausländische Gründerinnen und Gründer sowie Investoren anlocken soll. Zudem wurden Steuererleichterungen für Investitionen in Start-ups initiiert und durch die Regionalregierungen eine Vielzahl an regionalen Venture Capital Fonds aufgesetzt, die sich vor allem auf die Unterstützung von technologieorientierten KMU richten. Aktuell unterhält allein das Wissenschaftsministerium im Rahmen seiner "Fackel-Programme" landesweit rund 1.500 Inkubatoren, deren Dienstleistungen jährlich von gut 80.000 Unternehmen in Anspruch genommen werden (GTAI 2016). Dies wurde durch massive direkte Investitionen der chinesischen Regierung orchestriert. Diese Inkubatoren stellten allein 2015 231 Mrd. US-Dollar für chinesische Start-ups bereit, weitere 6,5 Mrd. US-Dollar flossen in den Aufbau von Start-up-Unterstützungsangeboten (Forbes Magazine 2016). So werden vergünstigte Darlehen für Gründer vergeben, lokale VC Investoren staatlich unterstützt sowie Wohn- und Büroflächen subventioniert. Die Zahl der Coworking-Spaces, welche in der Regel sowohl durch staatliche als auch private Akteure getragen werden, haben sich im Jahr 2016 auf rund 500 verdoppelt.

Eine lebendige Start-up-Szene mit einem sich dynamisch entwickelnden Ökosystem findet sich vor allem in Peking und in den Megastädten der Küstenregion – allen voran in Shanghai. In Peking sind derzeit schätzungsweise 4.800 bis 7.200 Technologie-Start-ups tätig, in Shanghai sind es 1.800 bis 2.700. In Peking ist dieser Erfolg auch auf eine aktive Unterstützung der Lokalregierung zurückzuführen (Start-up Genome 2017).

4.3.2.6 QIAO Lab, China

QIAO LAB ist eine Blaupause für eine typische und aktuell immer stärker beobachtbare Channel-Support-Struktur, da Start-ups von der Pre-Seed bis zur Growth-Phase intensiv mit unterschiedlichsten Leistungen unterstützt werden.

Das QIAO LAB bezeichnet sich selbst als Inkubator und Akzelerator, Technologietransfer-Unternehmen und Frühphasen-VC. Sowohl die strategische Beratung von etablierten Unternehmen (Strategic Consulting), von Investoren als auch von Start-ups zählen zur Angebotspalette. Über das CORPORATE OPEN INNOVATION PROGRAM werden Services zur Steigerung der Innovationsaktivitäten in Unternehmen angeboten und um neue Geschäftsmodelle auf Basis innovativer Produkte und Services zu implementieren. Hierzu werden internationale Erfahrungen im Aufbau von Open Innovation Ansätzen genutzt, um etablierte Unternehmen und Start-ups zu beraten. Auch werden etablierte Unternehmen mit Start-ups und innovativen Technologien zusammengebracht. Mit QIAO NEXT SEED CAPITAL wird ein eigener Fonds gemanagt, der in die chinesische Internetwirtschaft investiert. Typischerweise werden hierbei Investitionen von staatlichen Inkubatoren-Programmen kofinanziert. Über den QIAO LAB High-Tech-Incubator werden Start-ups im gesamten Life-Cycle unterstützt – wiederum sowohl finanziell als auch mit Beratungs- und Schulungsangeboten. Hierzu zählen die typischen Angebotsinhalte, wie etwa die Unterstützung bei der (Weiter-)Entwicklung von Geschäftsmodellen, aber auch ungewöhnlichere Angebote, wie etwa die Bereitstellung des Intellectual Property Desk zur Unterstützung rund um Fragen zum geistigen Eigentum.

→ <http://www.qiaolab.com/>

Zielgruppe

Die Angebote von QIAO LAB richten sich nicht nur an Start-ups, sondern auch an etablierte Unternehmen, die ihre Innovationsfähigkeit verbessern wollen. Somit wird eine sehr breite Palette an Angeboten bereitgestellt („One Stop Shop“). Es besteht kein ausgewiesener Technologiefokus (Qiaolab 2017).

Übertragbarkeit auf Deutschland

Grundsätzlich wird das Konzept, Start-ups mit etablierten Unternehmen im Rahmen von Open-Innovation-Projekten zusammenzubringen, auch in Deutschland von verschiedenen Akteuren verfolgt: neben einschlägigen Beratungsunternehmen und Start-up-Unterstützungsanbietern adressieren auch öffentliche Initiativen wie die Digital-Hub-Initiative des BMWi ähnliche Zielstellungen. Der Fall von QIAO LAB unterscheidet sich von diesen Angeboten primär durch die hohe Verbindlichkeit, mit der es Kontakte anbahnen kann. Da es selbst als Seed Investor und Inkubator tätig ist, verfügt es über ein breites Portfolio „eigener“ Start-ups, auf die es im Rahmen seiner Beratungsangebote unmittelbaren Zugriff hat. Das QIAO LAB fungiert in dieser Hinsicht nicht als Vernetzungsplattform, sondern vielmehr als „Gatekeeper“ für das zielgerichtete Match-Making zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups.

Obwohl sich Open-Innovation-Partnerschaften in diesem Modell sicherlich sehr effizient anbahnen lassen, erscheint die Privatisierung von Beziehungskapital für die deutsche Unterstützungslandschaft nicht erstrebenswert. Da Vernetzung idealerweise offen, gleichberechtigt und zweckmäßig erfolgen sollte, scheinen Ansätze zur Etablierung einer umfassenden Informationsplattform nach dem Beispiel des israelischen Start-up Finder (siehe oben) nachhaltiger.

Interessanter und daher für eine Übertragung auf deutsche Anbieter denkbarer ist die grundsätzliche Offenheit für Start-ups und etablierte Unternehmen und das sehr breite Angebot. Ein solcher Anbieter kann gebündelt relevante Unterstützungs- bzw. Fördermaßnahmen bei den Unternehmen umsetzen. Auch ist er durch die Unterstützung sowohl junger als auch älterer Unternehmen besser in der Lage, zu vernetzen und komplementäre Kooperationen aufzubauen. Darüber hinaus hat er gegenüber den

Unternehmen eine One-Stop-Shop-Funktion inne. Insofern ist dieser Ansatz besonders vor dem Hintergrund interessant, Start-ups und mittelständische Unternehmen in Deutschland nicht nur zu fördern, sondern auch zusammenzubringen.

Vorstellbar wäre, eine solche Angebotsstruktur über eine (halb-)öffentliche Einrichtung, etwa einer Agentur zu erbringen, die im Auftrag des Bundes- oder von Landeswirtschaftsministerien agiert. Dahingehend wäre auch zu prüfen, inwieweit sich eine solche Agentur aus bestehenden Technologie- und Gründerzentren heraus entwickeln könnte. Weiterhin ist der Ansatz des Qiao Lab hinsichtlich des dort eingesetzten „Intellectual Property Desk“ interessant. Dieser beantwortet Fragen rund um das Thema „geistiges Eigentum“ oder unterstützt bei Patentierungs- und Markenschutzmaßnahmen. Solche Kompetenzen werden bislang sehr selten in Unterstützungsangeboten für Start-ups in Deutschland eingebracht. Sie sind aber häufig sehr wichtig für Start-ups, um die Eigentumsrechte an spezifischen Ideen und Technologien im Rahmen von Kooperationsprozessen möglichst verbindlich zu regeln. Einen vergleichbaren Service (je nach Trademark/Patentierungsprozess verlangt Qiaolab für diese Dienstleistung 500 bis 2000 Euro²⁸, vgl.) gibt es in Deutschland bisher nicht. Gegebenenfalls empfiehlt es sich, bestehende Angebote dahingehend zu ergänzen.

4.3.2.7 Plug and Play, USA

Plug and Play ist weltweit als Partner von etablierten Unternehmen aktiv, die ihr Engagement in der Start-up-Unterstützung intensivieren wollen – und zudem ein Beispiel dafür, wie Anbieter von Inkubator-Strukturen sich selbst zum Beratungsunternehmen wandeln.

Plug and Play beschreibt sich selbst als globale Innovationsplattform, welche Start-ups auf der ganzen Welt verbindet und jährlich in mehr als 100 Unternehmen investiert. Insgesamt gibt es derzeit 22 Standorte weltweit (Stand: 10/2017), unter anderem in Stuttgart und Berlin. Gegründet wurde Plug and Play 1990 in Kalifornien und hat seitdem einige Groß- aber auch mittlere Unternehmen darin unterstützt, Formate zur Unterstützung von Start-ups als auch zur Etablierung von Innovations-Partnerschaften mit Start-ups zu entwickeln. Bei den Angebotsbestandteilen werden unterschiedliche Elemente kombiniert: so ist Plug and Play Anbieter von Coworking-Space sowie Investor und Partner für Corporate Innovation. Es werden jährlich hunderte potenzielle Gründer durch die Vielzahl an Akzeleratoren und Coworking-Spaces unterstützt. Zudem sind Investitionen ein Bestandteil der Programme, primär in der Seed-Phase, aber auch darüber hinaus.

Bei Axel Springer Plug and Play in Berlin wurden bis 2017 100-tägige Programme angeboten, in denen Start-ups Coachings, Workshops, Netzwerkmöglichkeiten Büroflächen und Zugang zu Informations- und Vernetzungsveranstaltungen erhielten. Für eine Investition von 25.000 Euro erhielt Axel Springer Plug and Play fünf Prozent der Anteile eines Start-ups. Am Ende eines jeden Programmes mussten die Start-ups ihre Projekte vor Investoren präsentieren. Zudem hatten die Start-ups die Möglichkeit, Investoren aus dem Silicon Valley zu treffen oder vor Ort zu arbeiten (Plug and play 2017). Im November 2017 teilte der „Axel Springer Plug and Play“-Accelerator mit, dass er zukünftig keine neuen Start-ups mehr fördern werde, sondern sich auf das weitere Wachstum der bestehenden Portfoliounternehmen konzentriere. (t3n 2017)

→ <http://plugandplaytechcenter.com/>

Zielgruppe

Der Technologiefokus variiert zwischen den Standorten. In Berlin gibt es z. B. zwei Standorte: einen gemeinsam mit Axel Springer im Bereich Medien und einen mit der Deutschen Bahn, Siemens und weiteren im Bereich Mobilität. Dabei werden an den Standorten jeweils eigene Akzeleratoren Programme angeboten (Plug and play 2017).

²⁸ Siehe weiterführend: <http://www.qiaolab.com/qiao-lab/intellectual-property-desk>

Übertragbarkeit auf Deutschland

Plug and Play agiert stets in Kooperation mit etablierten (Groß-)Unternehmen und baut dort Akzeleratoren-Programme auf. Anbieter dieser Art existieren bislang in Deutschland nicht, aber das Interesse ist aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten bei – wenn auch noch recht wenige – Anbietern geweckt. Als Ergänzung oder gar Alternative zum Betrieb des eigenen Angebots ist es für einige Anbieter denkbar, die eigenen Erfahrungen in die Entwicklung von Angebotsformaten einzubringen und zum Dienstleister für (größere) Unternehmen zu werden, die eigene Unterstützungsformate aufbauen wollen. Vermutlich ist dies auch eine Entwicklung, die in den nächsten Jahren stärker beobachtet werden kann.

Des Weiteren zeigt das Beispiel Axel Springer Plug and Play, wie sich das Aufgabenverständnis von Akzeleratoren verändern kann bzw. sollte. So plant man, künftig bereits unterstützte Start-ups weiter zu begleiten. Die Ausrichtung des Akzelerators auf die frühen Life-Cycle-Phasen verschiebt sich auf spätere. Dadurch verändern sich auch die Inhalte sowie die Herausforderungen (insb. hinsichtlich wachsender Finanzierungsbedarfe). Eine solche Form des „Spät-Phasen-Akzelerators“ kennt die deutsche Unterstützungslandschaft in der Breite nicht. Ggfs. ist dies eine Blaupause für aktuell aktive Anbieter, ihre Angebote entsprechend weiterzuentwickeln bzw. neue aufzubauen.

4.3.2.8 MassChallenge, USA

MassChallenge ist ein kurzfristiges Intensivprogramm mit internationalem Netzwerk. Zur Teilnahme am Programm muss ein Wettbewerb durchlaufen werden, über welchen die besten Start-ups selektiert werden.

MassChallenge wurde 2009 als unabhängige Non-Profit-Organisation in Boston gegründet. Mittlerweile bestehen vier weitere Standorte: London, Lausanne, Jerusalem und Mexico City. Die Mission ist die branchenübergreifende Förderung von innovativen Start-ups. Es werden keine Unternehmensanteile von den Start-ups gefordert, um die Leistungen in Anspruch zu nehmen. Zur Teilnahme am Akzelerator-Programm wird ein Wettbewerb veranstaltet.

Unterstützt werden Start-ups in der Seed-Phase, unter anderem durch entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten. Übergeordnet sollen lokal, national und international unternehmerische Werkzeuge und Infrastrukturen promotet werden. Während des viermonatigen Programms profitieren die Teilnehmenden von Expertenwissen durch Mentoring, Büroräumen, gegenseitigem Erfahrungsaustausch und einem breiten Netzwerk. Jährlich nehmen rund 300 Finalisten an den Programmen teil. Am Ende des Akzeleratoren-Programms belohnt MassChallenge diejenigen Start-ups, die das Potenzial aufweisen, einen wesentlichen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Die Belohnung besteht in Form von Geld („Equity-free Cash“) und Sachleistungen. Eigenen Angaben zufolge konnte MassChallenge auf diese Weise bislang rund zwei Mrd. US-Dollar Investitionen akquirieren, mehr als 1.200 Start-ups unterstützen und in diesen mehr als 65.000 Arbeitsplätze schaffen.

Die Finanzierung der Organisation erfolgt vor allem durch Sponsoring von großen Konzernen wie Fidelity Investments, Verizon, Oracle, American Airlines, Nestlé und Microsoft (MassChallenge 2017). Erfolgsfaktor für MassChallenge ist das Angebot eines kurzlaufenden Intensivprogramms, das den Teilnehmenden in kurzer Zeit ein Rüstzeug an Kenntnissen für die Weiterentwicklung an die Hand gibt und sie intensiv bei der Weiterentwicklung ihrer Idee unterstützt.

➔ <http://www.masschallenge.org/>

Zielgruppe

Die Teilnehmer müssen sich in einem frühen Stadium ihres Geschäfts befinden (maximales VC-Invest: 500.000 US-Dollar; Jahresumsatz unter einer Mio. US-Dollar). Es gibt dabei keinen spezifischen Branchen- und Technologiefeldbezug. MassChallenge nimmt keine Eigenkapitalanteile von seinen Gewinnern oder platziert Beschränkungen im Austausch für die Geldpreise. Im Gegensatz

zu einigen anderen Akzeleratoren bietet MassChallenge keine Finanzierung im Voraus, sondern gewährt den Gewinnern nach dem Programm Zuschüsse (MassChallenge 2017).

Übertragbarkeit auf Deutschland

Im Vergleich zur bestehenden Gründungsunterstützungslandschaft an deutschen Hochschulen ist vor allem bemerkenswert, dass das MassChallenge Programms nicht an eine bestimmte Universität gekoppelt ist, sondern eine prinzipiell hohe Reichweite anstrebt. Anders als der Großteil der universitären Gründungszentren in Deutschland ist das Modell der MassChallenge selbst auf Expansion und Skalierung ausgelegt – eine kontinuierliche Verbesserung der eigenen Angebote sowie der kontinuierliche Output an vielversprechenden Start-ups bilden hierfür die Voraussetzungen. Als Non-Profit Organisation fungiert MassChallenge außerdem als neutraler Akteur, der zwar durch wirtschaftliche Sponsorings getragen wird, Gründungen jedoch trotzdem als unabhängiger Partner ohne eigene kommerzielle Interessen unterstützt. Als Ergänzung zu den etablierten Förderstrukturen für Unternehmensgründungen im Wissenschaftsbereich wäre die Etablierung eines ähnlichen Konzepts in Deutschland zu begrüßen.

Dafür sollte zunächst der Bedarf bei den Gründerzentren in Erfahrung gebracht und daraufhin in Abstimmung mit den Zentren ein Konzept für ein solches Programms durch einen unabhängigen Dienstleister entwickelt werden. Dieses Konzept sollte neben Inhalten, auch Modus und Kapazitäten für die Programmumsetzung skizzieren. Denkbar wäre eine Initiierung dieser Lösung sowie der Umsetzung des Programms durch das BMWi oder BMBF bzw. bei regionalen Lösungen durch die jeweiligen zuständigen Landesressorts. Hinsichtlich der Finanzierung ist neben einer reinen öffentlichen Finanzierung auch ein wirtschaftliches Sponsoring denkbar. Mit der Umsetzung des Programms könnten ein oder mehrere einschlägige Dienstleister aus dem Umfeld der Start-up-Unterstützung in Zusammenarbeit mit den beteiligten Gründerzentren beauftragt werden.

4.3.2.9 Google for Entrepreneurs, USA

Google for Entrepreneurs ist bereits in Deutschland aktiv und zeigt, wie bestehende lokale Partner mit internationalen Akteuren zusammenarbeiten. Mit The Factory wurde ein bestehendes Angebot für early-stage-Start-ups in Berlin aufgebaut.

Google gründete 2017 den Campus Berlin und damit den siebten Standort des globalen Google-Campus-Netzwerks²⁹. Überall dort entstehen Räume für Entrepreneur, in denen sie lernen, sich austauschen und netzwerken können. Zuvor erhielten sie einen Campus. Im Campus haben junge Gründerinnen und Gründer die Möglichkeit, sich weiterzubilden, Kontakte zu knüpfen und ihre Unternehmen aufzubauen. Dort vermitteln Experten praktisches Wissen durch Trainings, etwa zu Themen wie Produktmanagement und -design. Durch Programme wie "Campus for Moms" oder "Founders over 50" arbeitet Google zudem daran, die Diversität innerhalb der Gründerszene zu stärken. Zu den Angeboten zählen Coworking-Spaces, Schulungen und spezielle Akzeleratoren-Klassen sowie Vernetzungsveranstaltungen. Google for Entrepreneurs unterstützt solche Technologie Hubs wie The Factory finanziell sowie durch Mentoren-Programme und Weiterbildungsangebote (GoogleforEntrepreneurs 2017).

→ <https://www.googleforentrepreneurs.com/>

Zielgruppe

Es besteht kein spezieller Branchen- und Technologiefokus.

²⁹ Weitere Standorte: London, Madrid, São Paulo, Seoul, Tel Aviv und Warschau.

Übertragbarkeit auf Deutschland

Google hat die Attraktivität des deutschen Start-up Marktes bereits entdeckt und hat sein Engagement in Deutschland ausgeweitet. Hierbei werden sowohl eigene Angebote aufgebaut als auch bestehende Angebote gezielt unterstützt. Bestehende Innovationsökosysteme und Technologie Hubs sind für Google attraktive Investitionsbedingungen. Innerhalb der lokalen Gründerszenen erhöht Google den Wettbewerb unter den Anbietern von Unterstützungsleistungen, was insgesamt zu einer Professionalisierung des Angebotes führt. Das Konzept ist auch für deutsche Anbieter interessant. Angesichts der starken Internationalisierung des Programms, dürfte es schwierig sein, sich hier im Wettbewerb gegen Google durchsetzen zu können. Eine Übertragbarkeit der inhaltlichen Ausgestaltung auf Deutschland wäre aber mit Blick auf die Digital Hub Initiative für die Umsetzung der Hubs vor Ort denkbar. Zudem ist das Google-Konzept eine interessante Blaupause dafür, wie Campus-Konzepte als Start-up-Unterstützungsleistung internationalisieren könnten.

4.3.2.10 Massachusetts Life Sciences Center-Accelerator Loan Program, USA

Das Massachusetts Life Sciences Center ist ein Beispiel, wie Clustermanagement-Organisationen bei der Unterstützung von Start-ups aktiver werden können.

Das Massachusetts Life Sciences Center (MLSC) unterstützt Start-ups im Life-Science-Ökosystem in Massachusetts. Dafür stehen dem MLSC rund eine Mrd. US-Dollar für Investitionen zur Verfügung. Das Center agiert dabei in einem bereits sehr etablierten Raum. So schuf die stetige Zuwanderung von großen Biopharmazie- und Medizintechnik-Unternehmen sowie die Akquise lokaler Firmen durch internationale Unternehmen in den letzten Jahren eine gute Ausgangssituation für die Förderung von Start-ups. Die „Open Innovation“-Strategien vieler dieser Unternehmen führten zudem dazu, dass lokale Start-ups in die Wertschöpfungsketten der großen Unternehmen integriert werden konnten und können.

In diesem Umfeld richtet sich das MLSC-eigene Accelerator Loan Program an junge Unternehmen mit hohem Wachstumspotenzial in den Frühphasen und stellt Investitionen bis zu 750.000 US-Dollar je Unternehmen bereit. Zudem werden die Unternehmen beraten und betreut sowie mit potenziellen Partnern im Cluster zusammengebracht. Aber auch in den anschließenden Phasen der Unternehmensentwicklung bietet MLSC Unterstützungsmöglichkeiten an und hilft jungen Unternehmen dabei, die für die Life Science-Branche typischen langen Entwicklungszyklen und die hohen Kosten der Überführung der FuE-Ergebnisse in kommerzielle Produkte zu überstehen. Zudem agiert das Clustermanagement als zentraler Netzwerkakteur im regionalen Innovationssystem, als Vermittler zwischen den Anbietern von Start-up-Unterstützung und den Nachfragern (MLSC 2017).

➔ <http://www.masslifesciences.com/>

Zielgruppe

Die Unterstützung des MLSC hat einen klaren Fokus auf Start-ups der Life Science-Branche. Es werden ausschließlich technologiebasierte Gründungsvorhaben in den Subkategorien der Life Science Branche gefördert, u.a. Ingenieurwissenschaften, Materialwissenschaften, Informationstechnologie (MLSC 2017).

Übertragbarkeit auf Deutschland

Das MSLC ist ein Beispiel dafür, wie Cluster-Management Organisationen als Partner bei der Implementierung von Start-up-Unterstützungsleistungen genutzt werden können. Diese Rolle spielen Cluster-Initiativen durchaus auch in Deutschland – mit großem Erweiterungspotenzial. So haben bereits einige Cluster-Initiativen gezielt Services zur Gründungsunterstützung aufgebaut. Insgesamt können diese Potenziale allerdings noch breiter eingesetzt werden, indem Clustermanagement-Organisationen gezielt dabei unterstützt werden. Denkbar wäre es daher noch stärker als bislang Akzeleratoren auch in den Clustern einzurichten. Diese Unterstützung kann über eine Förderung durch die Bundes- bzw. jeweiligen Landesregierungen realisiert werden. Ferner könnten vorhandene

Unterstützungsprogramme, wie etwa go-cluster oder der Spitzencluster-Wettbewerb dazu genutzt werden, die Cluster noch stärker für dieses Thema zu sensibilisieren und auf eine breitere Unterstützung durch die Cluster zu drängen.

4.4 Erfolgsfaktoren von Unterstützungsangeboten für Start-ups

In der großen Heterogenität der Unterstützungslandschaft lassen sich viele erfolgreiche Instrumente und Anbieter identifizieren. So vielfältig und wiederum individuell die Angebote sind, so individuell sind auch die jeweiligen Erfolgsfaktoren für die Leistungserbringung. Diese sollten sich an den aktuellen und vor allem zukünftigen Handlungserfordernissen ausrichten.

Auf Basis der durchgeführten Analysen und ergänzt um die Erkenntnisse aus der telefonischen Expertinnen- und Experten-Befragung und Online-Start-up-Befragung wurden die im Folgenden dargestellten Erfolgsfaktoren für die Leistungserbringung erfasst und durch die Autoren dieser Studie konsolidiert dargestellt. Diese sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst. In den oberen Kästen (rot) sind die aus den Analysen abgeleiteten zentralen strategischen Erfolgsfaktoren dargestellt, in den unteren Kästen-Reihen (grau) die zentralen operativen Erfolgsfaktoren für die Anbieter von Unterstützungsleistungen für Start-ups.

Starke Sicht- und Auffindbarkeit – herausragendes Image	(Inter-)nationale Marktzugänge und Vermittlungskompetenz	Hohe Transparenz und Klarheit im Angebot und Zielsystem
Stabile, umfangreiche Kontakte – engmaschige Vernetzung	Ausgeprägte Fokussierung und Vertikalisierung	Gewährleistung von Unabhängigkeit und Selbstbestimmtheit
Aktive Kollaboration mit Wirtschaft und Wissenschaft	Aktives Marketing und Labelling	Ausgewiesene bedarfsspezifische Expertise und Erfahrungen
Vorhandensein einer kritischen Masse und Größe	Screening und starke Selektion zur Sicherung der Portfolioqualität	Kontinuierliche Bedarfsorientierung und Monitoring

Abbildung 97: Erfolgsfaktoren für den Betrieb von Unterstützungsangeboten für Start-ups in Deutschland

Quelle: Desk Research, qualitative Interviews (n=95), Online-Start-up-Befragung, Expertinnen- und Experten-Workshop

4.4.1 Strategische Erfolgsfaktoren

Starke Sicht- und Auffindbarkeit sowie herausragendes Image sichern

Im Kern handelt es sich hier um den zentralen Erfolgsfaktor für Unterstützungsangebote, auf den letztlich alle weiteren Erfolgsfaktoren positiv einzuwirken sollten. Denn angesichts der Masse und hohen Diversität entscheidet der Faktor „Sichtbarkeit“ grundsätzlich über den Erfolg und das Renomee des Anbieters. Nur Angebote großer Bekanntheit und Qualität sind erfolgreich und bleiben es auch. Große Qualität und Leistungsfähigkeit spricht sich in der Start-up-Szene schnell herum. Diese gilt es als Teil des eigenen Labelling durch die Anbieter zu nutzen.

	Ink.	Akz.	MakL/Cow	TGZ	GBW
Hohe Sichtbarkeit und Bekanntheit	4,2%	6,9%	3,6%	3,6%	10,4%
Zugang zur Investitionsquellen/ Investoren	4,2%	5,2%	4,1%	4,1%	11,9%
Hohes Renommee	8,3%	10,3%	5,3%	5,3%	6,0%
Austauschmöglichkeiten mit Wissenschaft	4,2%	1,7%	9,5%	9,5%	0,7%
Expertise	8,3%	8,6%	4,7%	4,7%	10,4%
Austauschmöglichkeiten mit anderen Start-ups	4,2%	3,4%	7,7%	7,7%	6,7%
Netzwerke in Szene/ Branche	8,3%	8,6%	6,5%	6,5%	6,7%
Austauschmöglichkeiten mit etablierten Unternehmen	10,4%	6,9%	8,9%	8,9%	4,5%
Nicht-monetärer Nutzen (Imagegewinn, Sichtbarkeit des Unternehmens)	4,2%	8,6%	8,3%	8,3%	12,7%
Adäquate Infrastruktur	8,3%	6,9%	16,6%	16,6%	1,5%

Abbildung 98: Nennungen der zentralen Entscheidungskriterien für die Inanspruchnahme der Instrumente durch Start-ups

Quelle: Online-Start-up-Befragung iit (n=284), Abkürzungen: Ink.: Inkubator, Akz.: Akzelerator, Mak/Cow: Makerlab/ Coworking-Space, TGZ: Technologie- und Gründerzentrum, GBW: Gründer- und Businessplan-Wettbewerb

Es ist anzunehmen, dass diese Anforderungen für sämtliche hier untersuchten Instrumente für die Erfolgssicherung bedeutend sind. Für die Ableitung, wie erfolgsrelevant dieser Faktor für die Leistungserbringung ist, wurden hier – wie auch bei der Darstellung der folgenden Faktoren - neben Erkenntnissen aus der telefonischen Expertinnen- und Expertenbefragung die Ergebnisse der Online-Befragung der Start-ups zur Frage, welche Entscheidungskriterien für die Auswahl eines Instrumentes gelten, berücksichtigt (siehe dazu Abbildung 79 in Kapitel 3.1.3). Basierend auf der Bewertung der Entscheidungskriterien für ein Instrument durch die online-befragten Start-ups zeigt sich, dass dieser Faktor vor allem bei Akzeleratoren und Inkubatoren sehr wichtig für die Erfolgssicherung ist. Weniger erfolgsrelevant, aber nicht unerheblich ist dieser Faktor zudem für Makerlabs und Coworking-Spaces sowie Businessplan- und Gründerwettbewerbe.

Stabile, umfangreiche Kontakte und eine engmaschige Vernetzung gewährleisten

Stabile, umfangreiche Kontakte und eine engmaschige Vernetzung zu Unternehmen, wissenschaftlichen Einrichtungen, Investoren und anderen Akteuren im Unterstützungs- wie auch Fördersystem sind der wesentliche Erfolgsfaktor für sämtliche Anbieter, insbesondere für Inkubatoren, Akzeleratoren sowie Technologie- und Gründerzentren. Denn neben einem passgenauen und qualitativ hochwertigen Angebot wollen die Start-ups vor allem von den Kontakten der Anbieter profitieren, die es ihnen ermöglichen, Kooperationen aufzubauen, Marktzugänge zu erreichen und so stabile Zusammenarbeitsformen zu etablieren. Besonders wichtig ist dabei der Zugang zu Investoren, der idealerweise auch mit einer qualitativ hochwertigen Beratung zu Finanzierungs- und Investitionsmöglichkeiten einhergeht.

Auch hier lässt sich mit Blick auf die letzte Abbildung (siehe oben) zeigen, dass das Vorhandensein von stabilen Vernetzungsmöglichkeiten und Kontakten seitens der Anbieter für die Start-ups ein wichtiges Entscheidungskriterium ist. Besonders bei Inkubatoren und Akzeleratoren spielt dies eine große Rolle. Weniger wichtig ist dies dagegen bei Businessplan- und Gründerwettbewerben.

(Inter-) nationale Markt-Zugänge und (Vermittlungs-)kompetenz vorhalten

Der voran dargestellte Erfolgsfaktor korrespondiert eng mit dem Zugang der Anbieter zu nationalen und internationalen Märkten. Laut Aussage der Experten ist es sehr wichtig, dass die Anbieter vitale Marktzugänge für die Start-ups erzeugen können. Dies bestätigt auch die Online-Befragung (siehe Abbildung 98), wonach die Netzwerke der Anbieter in die Branche als auch Szene als durchaus entscheidungsrelevant durch die befragten Start-ups bewertet wurden. Aus Sicht der Autoren dieser

Studie kann dies auf folgende Formel heruntergebrochen werden: je weniger ein Anbieter selbst in den relevanten Branchen und Technologiefeldern vernetzt ist, je weniger Kontakte zu dort tätigen Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen sowie Investoren bestehen, umso uninteressanter sind diese Anbieter für die Start-ups. Denn sie suchen neben den Möglichkeiten zur Kontaktabbahnung über das Vehikel Unterstützung eben auch Zugänge in die Märkte. Und aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten ist zudem davon auszugehen, dass die Start-ups von einer hohen Marktkenntnis auch auf eine hohe Angebotsqualität schließen.

Ausgeprägte Fokussierung und Vertikalisierung vorantreiben

Es ist davon auszugehen, dass vertiefte Technologiefeld- und Branchenkenntnisse und daraus resultierende engmaschige Vernetzungsmöglichkeiten und Leistungsfähigkeit vor allem bei einer Fokussierung auf und intensiven Bearbeitung in bestimmten Branchen- und Technologiefeldern entstehen. Dieser Sachverhalt wurde bereits oben als ein wichtiger Trend beschrieben. Es ist daher weiter davon auszugehen, dass der Erhalt und der Aufbau der Leistungsfähigkeit von Angeboten durch die Vertikalisierung und Spezifizierung ein Erfolgsfaktor für Anbieter von Unterstützungsleistungen ist. Dies gerade vor dem Hintergrund, dass sich auch Start-ups immer weiter professionalisieren und damit die Anspruchshaltungen wachsen (siehe dazu Kapitel 4.2.1).

Für einige Anbieter ist dies ggfs. recht herausfordernd, da sie sich bislang stets sehr breit aufgestellt haben. Dies betrifft auch Inkubatoren und Akzeleratoren, die ein breites Angebotsportfolio besitzen und/ oder sich sehr offen an eine Vielzahl von Branchen richten. Noch zentraler ist diese Frage womöglich für Technologie- und Gründerzentren. Denn ihre Attraktivität liegt gerade in ihrer Offenheit für viele Branchen und Technologiefelder bei einem recht breiten und niedrighschwelligem Angebot. (siehe Kapitel 2.2.2.3). Aber auch unter den TGZ lässt sich eine stärkere Spezifizierung und Vertikalisierung erkennen, insbesondere an wissenschaftliche Forschungseinrichtungen, wo man sich zunehmend auf spezifischere Technologiefelder konzentriert. Folglich sind ein klarer Branchenfokus und eine Spezialisierung auf Kernkompetenzen durchaus wichtige Erfolgsfaktoren für die Etablierung von Inkubatoren, Akzeleratoren und auch TGZ. Im Falle von Coworking-Spaces und Makerlabs stellt sich diese Frage in Teilen auch.

Hohe Transparenz und Klarheit im Angebot und Zielsystem herstellen

Ein zentraler Befund der Befragung von Expertinnen und Experten ist, dass es in der aktuellen Unterstützungslandschaft, aber auch auf Ebene der Angebote häufig an hinreichender Transparenz fehlt. Dies bewirkt, dass es an Klarheit über Ziele und Leistungen der Angebote mangelt. Vielen Start-ups ist daher aus Sicht der Expertinnen und Experten häufig nicht bekannt, welche Anbieter bestehen und wer welche Angebote macht. Um die Nachfrage auf das jeweilige Angebot zu lenken, wäre es daher zielführend, die Transparenz und Klarheit im Angebot zu stärken, um somit auch Sichtbar- und Nachvollziehbarkeit bei den Start-ups zu erzeugen. Zumal mehr Transparenz und Klarheit den Start-ups die Analyse der Motive und Ziele der Anbieter erleichtert. So können die Start-ups und Anbieter auf Basis klarer Faktenlage miteinander arbeiten und zunächst auch verhandeln, was wiederum das Signalling verbessert und Vertrauen schafft.

Unabhängigkeit und Selbstbestimmtheit sichern

Nach wie vor sind stark an ihre Betreiberunternehmen angebundene Inkubatoren und Akzeleratoren attraktiv für junge Unternehmen. So werden Corporates – im Vergleich zu anderen Anbietern – überwiegend als leistungsfähiger durch die befragten Start-ups wahrgenommen (siehe folgende Abbildung).

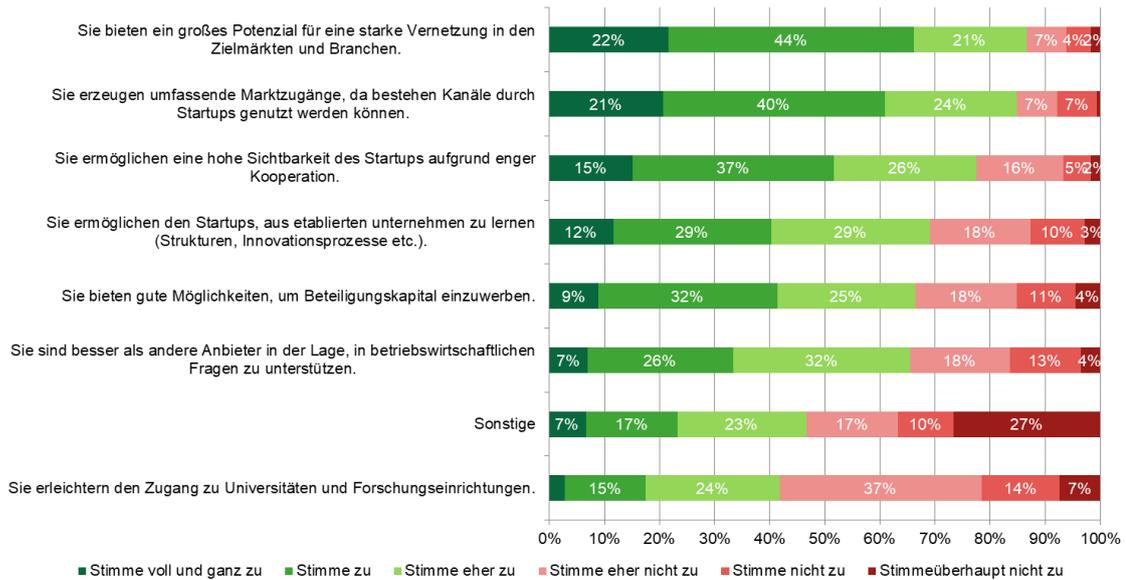


Abbildung 99: Mehrwert durch Angebote von etablierten Unternehmen aus Sicht der befragten Start-ups

Quelle: Online-Start-up-Befragung iit (n=121), Stichprobe pro Kategorie schwankend (min n=171, max. n=181)

Start-ups wollen die dort vermutete hohe Angebotsqualität für sich nutzen, aber auch vom Label profitieren, dass man durch einen großen, bekannten Corporate-Inkubator oder -Akzelerator unterstützt wurde. Die von den Corporates häufig geforderten Gegenleistungen, etwa Unternehmensanteile, können zugleich die Attraktivität des Angebots für die Start-ups reduzieren (siehe dazu auch Kapitel 4.2.2.). Um hinreichend viele, auch erfolgreiche Start-ups als Anbieter gewinnen zu können, empfiehlt es sich offensichtlich, ihnen eine möglichst hohe Unabhängigkeit zu garantieren.

4.4.2 Operative Erfolgsfaktoren

Ergänzend zu den oben genannten eher strategischen Faktoren, sollten Anbieter im operativen Geschäft idealerweise folgende Aspekte berücksichtigen:

Aktive Kollaboration mit Wirtschaft und Wissenschaft schaffen

Wie gezeigt (siehe Kapitel 4.2 und 4.3), ist eine enge, stabile und tragfähige Vernetzung mit relevanten Akteuren ein zentraler Erfolgsfaktor, um als Anbieter für Start-ups interessant zu sein und in Frage zu kommen. Aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten sollten die Vernetzungen tendenziell kollaborativer Art sein. Damit ist gemeint, dass Anbieter auch in der Lage sind, engere, zusammenarbeitsorientierte Austauschverhältnisse zu relevanten Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen für die Start-ups zu eröffnen. Beispielhaft sind hierfür etwa UnternehmerTUM München, Spinlab Leipzig oder die Startautobahn Stuttgart. Hier sind die relevanten Unternehmen sowie öffentliche und wissenschaftliche Akteure gemeinsam aktiv, um Start-ups gezielt zu unterstützen.

Sehr erfolgsrelevant ist dies aus Sicht der Autoren dieser Studie für Inkubatoren und Akzeleratoren. Im Falle von TGZ sind derartige Kollaborationen zumeist grundsätzlich angelegt, könnten aber weiterhin verstärkt aufgebaut werden. Zumal gerade TGZ in der Nähe zu wissenschaftlichen Einrichtungen ggfs. bessere Zugänge besitzen. Für Coworking-Spaces und Makerlabs ist es weniger erfolgsentscheidend, aber für die eigene betriebswirtschaftliche Entwicklung vermutlich nicht unerheblich, das Angebot in solchen Kollaborationsstrukturen erbringen zu können.

Aktives Marketing und Labelling betreiben

Aufgrund der hohen Entwicklungsdynamik und der gewachsenen Intransparenz gehen die befragten Expertinnen und Experten davon aus, dass es nicht mehr ausreichend ist, „lediglich“ ein gutes Angebot auf hohem Niveau zu erbringen und darauf zu vertrauen, dass dies unter den Start-ups bekannt wird. Vielmehr sollten sich die Anbieter, um in der Masse der Angebote aufzufallen, aktiv in die Diskussion einbringen und ihre Wahrnehmung verbessern, indem sie entsprechende Marketing- und Labelling-Aktivitäten entfalten. Ziel sollte es sein, sich einen festen Platz im Markt mit großer Sichtbarkeit zu verschaffen. Großen Corporate-Angeboten gelingt dies, aufgrund der Markenbekanntheit ihrer Anbieterunternehmen, zumeist ohne weiteres sehr gut. Bei kleineren, aber vor allem bei öffentlichen Anbietern besteht hier ein gewisses Defizit, auch weil die finanziellen Möglichkeiten deutlich beschränkter sind.

Ausgewiesene bedarfsspezifische Expertise und Erfahrungen aufbauen

Den operativen Erfolg der Angebote sichert zum einen die Qualität der personellen Kapazitäten, so die überwiegende Meinung der befragten Expertinnen und Experten. Das Know-how, der Erfahrungsschatz und insbesondere die Netzwerke der in den Angeboten beratenden Personen sind zudem aus Sicht der befragten Start-ups von herausgehobener Bedeutung (siehe Kapitel 3.2.2). Entsprechende ausgewiesene bedarfsspezifische Expertise und Erfahrungen aufzubauen ist daher offensichtlich ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dies gelingt nach Ansicht der befragten Expertinnen und Experten vor allem Corporate-Anbieter, da sie auf geeignetes Personal aus dem Mitarbeiterstamm des Anbieterunternehmens zurückgreifen, über sehr gute Netzwerke verfügen und/oder hochqualifizierte Personen akquirieren können. Nicht unerheblich ist in diesem Zusammenhang nach Meinung der befragten Expertinnen und Experten auch, dass sie häufig – zumindest im Vergleich zu öffentlichen Anbietern – attraktivere Gehälter zahlen können.

Klares Screening und hohes Selektionsniveau zur Portfolioqualität durchführen

Über den Erfolg der Anbieter entscheidet nach Aussage der befragten Expertinnen und Experten letztlich, wie erfolgreich sich die unterstützten Start-ups entwickeln. Hierrüber erreichen die Anbieter zudem auch Sichtbarkeit und positive Wahrnehmung in der Szene. Angesichts dessen – und hinsichtlich der Absicht, profitable Beteiligungen an den Start-ups zu erhalten – sind beim Betrieb von Inkubatoren und Akzeleratoren (sowie bei Gründer- und Businessplan-Wettbewerben) Screening- und Selektionsverfahren häufig unerlässlich, um geeignete, heißt erfolversprechende Start-ups für das eigene Portfolio zu gewinnen. Screening ist das aktive Identifizieren von interessanten Start-ups, die sich für das Portfolio eignen. Über Selektionsverfahren werden erfolversprechende Start-ups ausgewählt. Wie solche Verfahren zum Einsatz kommen, unterscheidet sich deutlich zwischen den Anbietern; ein „guter Mittelweg“ kann für Deutschland aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten noch nicht klar umrissen werden. In jedem Fall erscheint es notwendig, dass solche Verfahren initiiert werden, sofern man als Anbieter erfolgsorientiert arbeiten muss. In jedem Fall sollten aber auch Entwicklungen vermieden werden, wie sie etwa beim Y Combinator in den USA zu beobachten sind. Dort sind die Selektionskriterien so streng ausgelegt, dass es für Start-ups äußerst aufwändig geworden ist, an den Programmen teilzunehmen.

Kontinuierliche Bedarfsorientierung und Monitoring betreiben

Der überwiegende Anteil der Anbieter analysiert kontinuierlich sein jeweiliges Angebot, wie bedarfsorientiert dieses eingesetzt ist, und nimmt entsprechende Anpassungen vor. Aus Sicht der Expertinnen und Experten bestehen darin zwischen den Anbietern erhebliche Unterschiede. Aufgrund der hohen Entwicklungsdynamik in der Unterstützungslandschaft empfehlen einige der befragten Expertinnen und Experten, solche Analysen mehrmals im Jahr durchzuführen, wenn nicht sogar ein kontinuierliches Monitoring der Bedarfsseite vorzunehmen.

5 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

5.1 Schlussfolgerungen

Die Entwicklungsbedarfe der deutschen Start-ups sind nach wie vor groß. Dies birgt vielfältige Anforderungen an das quantitativ wie qualitativ wachsende deutsche Start-up-Ökosystem.

Die vorliegende Studie zeigt, dass die Entwicklungsbedarfe von deutschen Start-ups entlang der zentralen Wachstumsdeterminanten nach wie vor groß sind. Und diese Bedarfe der Start-ups differenzieren sich im Entwicklungs- und Innovationsprozess deutlich aus. Dies birgt vielfältige Anforderungen an das quantitativ wie qualitativ wachsende Start-up-Ökosystem in Deutschland. (Siehe Kapitel 2.2.2)

Wichtig bleibt in dieser Entwicklung das öffentliche Fördersystem mit einem umfassenden und sehr wirkmächtigen Instrumentarium. Seitens der Wagniskapitalvergabe besteht, trotz aktuell erfreulicher Entwicklungen, weiterhin Nachholbedarf. Darüber hinaus hat sich in den letzten Jahren ein vielfältiges Unterstützungssystem aus hybriden, vor allem nicht-monetären Instrumenten herausgebildet, das aktiv zur Unterstützung des Entwicklungsprozesses beiträgt. Dieses stand im Fokus dieser Studie. (Siehe Kapitel 2.1)

Mit gut 1.130 Angeboten ist die deutsche Start-up-Unterstützungslandschaft sehr vielfältig aufgestellt und entwickelt sich hochdynamisch.

Gekennzeichnet ist die bisherige Ausprägung der deutschen Unterstützungslandschaft für Start-ups durch eine sehr hohe Dynamik, insbesondere seit 2010. In dieser Dynamik entstehen kontinuierlich neue Angebote und Formate, bestehende entwickeln sich weiter und differenzieren sich angesichts der Bedarfsentwicklungen auf Seiten der Start-ups sowie angesichts der Wettbewerbsbedingungen in der Unterstützungslandschaft immer weiter aus. Damit einher geht allerdings eine wachsende Intransparenz hinsichtlich des Gesamtangebots für die Start-ups. Auch werden starke Qualitätsunterschiede sichtbar. (Siehe Kapitel 2.2.2 sowie 4.1.1)

Potenziell besteht keine Angebotslücke. Intransparenz erschwert jedoch erheblich die Suche für Start-ups und daraus resultierende Informationsdefizite können erhebliche Kosten verursachen.

Angesichts der in dieser Studie erfassten Angebote von Unterstützungsleistungen für Start-ups kann eine enorme Breite und Diversität festgestellt werden. Dahingehend ist davon auszugehen, dass im Grunde keine Angebotslücken bestehen. Allerdings ist die Landschaft mit einer so starken Dynamik gewachsen, dass kaum mehr bekannt ist, wo Angebote in welcher Qualität durch wen erbracht werden. Für Start-ups entstehen dadurch durchaus hohe Suchaufwände, insbesondere hinsichtlich der Frage, welche Qualität der jeweilige Anbieter hat. (Siehe Kapitel 2.2.2),

Angebote sind einerseits inhaltlich sehr heterogen. Andererseits bestehen auch starke Schnittmengen und Kombinationsmöglichkeiten.

Im Quervergleich der einzelnen Instrumente fällt auf, dass die Grenzen zwischen verschiedenen Typen nicht starr sind, sondern die Angebotsportfolien sich teilweise überschneiden. Es kommt in der praktischen Umsetzung immer stärker zu einem Instrumentenmix, der Angebote für verschiedene Unterstützungsbedarfe von Start-ups integriert. So bilden Akzeleratoren-Programme mitunter einen festen und regelmäßigen Bestandteil von Innovation Hubs, oder Coworking-Spaces ein Unterangebot von Inkubatoren. (siehe Kapitel 4.1.3 sowie 4.1.4)

Ein Markt für Start-up-Unterstützungsangebote entsteht – dominiert von privaten Anbietern. Es treten zunehmend mehr internationale Anbieter in das deutsche Start-up-Ökosystem ein.

Insgesamt prägt sich die privatwirtschaftliche Unterstützungslandschaft für Start-ups zu einem Markt aus, auf dem verschiedene Anbieter in einem härter werdenden Wettbewerb miteinander stehen.

Ausschlaggebend für den Erfolg der Angebote ist deren Mehrwert für Start-ups und daran anschließend die Fähigkeit, vielversprechende und relevante Akteure als Teilnehmer zu gewinnen. Im Gesamtgefüge der Unterstützungslandschaft stärkt dies die (Verhandlungs-)Position der Start-ups bei der Inanspruchnahme entsprechender Leistungen und führt in der Konsequenz zu einer Konsolidierung der Leistungsbestandteile auf Seiten der Anbieter, um Angebote spezifischer zu erbringen und die eigene Leistungs- mithin Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten. (Siehe Kapitel 4.1 sowie 4.2)

Während sich die etablierten Unternehmen (Corporate-Anbieter) von den Unterstützungsmaßnahmen neue Innovationsimpulse, Zugang zu Talenten oder neue Investitionsmöglichkeiten erhoffen, gestalten professionelle Anbieter (Non-Corporate) ihre Angebote mit dem Ziel, möglichst Mehrwerte sowohl für die Start-ups als auch sich selbst zu generieren, indem sie z. B. die Investitionsreife der jungen Unternehmen erhöhen. (Siehe Kapitel 3.1.1) Zugleich treten internationale Anbieter verstärkt in das deutsche Start-up-Ökosystem ein. So finden sich in Deutschlands Start-up-Ökosystemen mehr und mehr renommierte Anbieter, wie z. B. TechStars, Start-up-Bootcamp oder Plug and Play. Sie sind zugleich Zeichen und Treiber der zunehmenden Reife und Professionalisierung im Gesamtsystem. Die an solchen Angeboten teilnehmenden Start-ups profitieren nicht nur von deren umfassenden Erfahrungen und Netzwerken, sondern erhalten auch eine internationale Sichtbarkeit und Renommee in der Szene. (Siehe Kapitel 3.1.1.1)

Öffentliche Anbieter ziehen nach und gewinnen nach Attraktivitätsverlusten in der Vergangenheit wieder an Bedeutung. Anbieter aus Wissenschaftseinrichtungen werden bedeutender.

Die Instrumente der öffentlichen Hand, die primär nicht-monetäre Angebote integrieren, entziehen sich der oben dargestellten Marktdynamik weitgehend. Die öffentliche Bereitstellung gründungsrelevanter Infrastrukturen (insbesondere Technologie- und Gründerzentren) ist weniger auf kurzfristige Rentabilität und wirtschaftliche Tragfähigkeit ausgerichtet. Adressiert werden eher übergreifende Ziele wie die Stärkung der Gründungskultur, die Verstärkung positiver sozio-ökonomischer Effekte des Gründungsgeschehens oder die Schließung relevanter Lücken in der Unterstützungslandschaft, für die keine privatwirtschaftlichen Angebote verfügbar sind. Sofern die Angebote öffentlicher Anbieter keine komplementären Leistungen enthalten, sondern Unterstützungsangebote des Marktes um Formate ähnlichen Zuschnitts ergänzen, werden diese bisher für mangelnde Professionalität und Effizienz – von Start-ups als auch Beobachtern – mitunter kritisiert. (Siehe Kapitel 3.1.1) Jedoch zeichnet sich hier ein Wandel ab. Insbesondere Angebote aus wissenschaftlichen Einrichtungen, wie Universitäten und Forschungsinstituten, werden immer - oder wieder - interessanter für deutsche Start-ups, da sie mittlerweile häufig gleichwertige und teils viel spezifischere Angebote als private Anbieter machen (können). Zudem verlangen sie seltener Gegenleistungen und sichern Start-ups eine größere Unabhängigkeit zu. (Siehe Kapitel 4.1)

Überwiegend werden Tech-Start-ups, vor allem in den digitalen Branchen, adressiert. Aber „Nischen-Themen“ nehmen zu und „traditionelle“ Branchen werden wieder interessanter.

Bilden die digitale Wirtschaft und Start-ups, deren Entwicklungsdynamik in erster Linie auf schnell skalierbaren Geschäftsmodellen basiert, nach wie vor die Hauptzielgruppe für Unterstützungsangebote, weitet sich das Spektrum der Unterstützungsangebote für junge Unternehmen aktuell stärker auf andere Branchen und Technologiefelder aus. So gehen Anbieter wieder stärker auf Hardware-Start-ups in High-Tech-Branchen zu. (Siehe Kapitel 2.2.2 sowie 3.1.2) Dies ist eine zentrale Herausforderung für sämtliche Instrumente, insb. für Angebote, die sich bislang eher im eCommerce-Segment bewegten. Denn mit einem „Branchenwechsel“ in Richtung von Hardware-Start-ups, die sich z.B. mit Künstlicher Intelligenz oder automatisierten Fahren beschäftigen, steigen auch die Anforderungen an die inhaltliche Unterstützungsarbeit. Ebenso sind ganz andere Infrastrukturen gefragt. Und hinzukommt, dass solche Start-ups typischerweise bei hohen Unterstützungs- und Kapitalbedarf zunächst geringere Profitabilität besitzen. (Siehe Kapitel 2.2.2.3)

Inkubatoren, Akzeleratoren, Labs und Spaces konzentrieren sich auf die Gründerhochburgen. TGZ gewährleisten Unterstützung in den peripheren Räumen.

Die Analyse der Unterstützungsangebote in Deutschland zeigt, dass sich Anbieter von Unterstützungsleistungen für Start-ups im Wesentlichen an Standorten hoher Start-up-Dichte und damit in den urbanen und hoch industrieverdichteten Räumen in Deutschland niederlassen. In weniger verdichteten und strukturschwachen Räumen spielen Technologie- und Gründerzentren eine zentrale Rolle, da sie in einer hohen Angebotsbreite und Offenheit eine Unterstützung für Start-ups gewährleisten (können). (Siehe Kapitel 3.1.2.2)

Aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten ist dies tendenziell unproblematisch, da Start-ups für sie attraktive Anbieter im Regelfall direkt auf und dafür auch größere Reiseaufwände auf sich nehmen. Die Inanspruchnahme eines Angebots knüpft sich also nicht unbedingt daran, dass das Start-up am gleichen Standort wie der Anbieter sitzt. Eher entscheidet die Qualität. So nehmen Berliner Start-ups auch Angebote aus Münchener Inkubatoren und Akzeleratoren wahr und umgekehrt. (Siehe Kapitel 3.1.2.2 sowie 2.2.2)

In der Praxis wird eine Bedarfsabdeckung realisiert. Start-ups sind weitgehend mit den Effekten der Angebote zufrieden – bei nur geringem Verbesserungsbedarf.

Für die Unternehmensentwicklung der Start-ups spielen verschiedene in- und externe Wachstumsdeterminanten eine wichtige Rolle. Bei den externen Faktoren kann die aktuelle Einschätzung der einschlägigen Literatur (u.a. IIG 2015, Miller/ Bound 2011) durch die im Rahmen dieser Studie durchgeführte Online-Start-up-Befragung bestätigt werden, dass ein Bedarf der Start-ups vor allem hinsichtlich der Bereitstellung von Vernetzungsmöglichkeiten, Marktzugängen und Investoren besteht. Ebenfalls bestätigen die befragten Start-ups, dass die entschiedensten internen Wachstumsdeterminanten ein Zugriff auf geeignetes Personal, das Vorhandensein geeigneter Infrastruktur und die eigene Innovativität des Unternehmens und Funktionalität des Geschäftsmodells sind. (Siehe Kapitel 2.1.3.) Zu diesen Wachstumsdeterminanten kann das aktuelle Unterstützungsangebot nach Ansicht der befragten Start-ups positive Beiträge leisten. (Siehe Kapitel 3.2.2)

Gleichzeitig sehen die befragten Start-ups, keinen großen Bedarf an einer Veränderung der Unterstützungslandschaft oder der –instrumente. Lediglich punktuelle Verbesserungen werden durch die Start-ups angezeigt. So sehen sieben Prozent der befragten Start-ups Verbesserungsbedarfe bei TGZ und rund sechs Prozent bei Gründer- und Business-Plan-Wettbewerben. Mit nur vier Prozent folgen Coworking-Spaces und Makerlabs. Lediglich für drei und für weniger als einem Prozent der befragten Start-ups besteht indes Verbesserungsbedarf bei Inkubatoren bzw. Akzeleratoren (Siehe Kapitel 3.2.3). Um ihr Angebot zu verbessern, sollten

- Inkubatoren mehr Finanzierungsmöglichkeiten bieten, noch intensivere Kontakte zu Investoren herstellen und aktiver bei der Vermarktung unterstützen,
- Akzeleratoren einen noch stärkeren Fokus auf Start-ups in früheren Gründungsphasen legen,
- Kapazitäten und die damit verknüpfte Leistungsfähigkeit von Makerlabs und Coworking Spaces dadurch gesteigert werden, indem sie stärker durch die öffentliche Hand unterstützt werden,
- Technologie- und Gründerzentren ihre Förderberatung weiter professionalisieren, bessere Infrastruktur bereithalten und mehr Vernetzungsmöglichkeiten anbieten, während
- Betreibern von Gründer- und Businessplan-Wettbewerben durch die befragten Start-ups nahe gelegt wird, den Modus der Gutachter- oder Jury-Verfahren zu überprüfen, um hier gegebenenfalls größere Objektivitäten zu entfalten. (Siehe Kapitel 3.2.3)

Private Anbieter werden als leistungsfähiger durch die befragten Start-ups eingeschätzt. Start-ups professionalisieren sich immer stärker. Trade-Off entscheidet über Auswahl seitens der Start-ups.

Corporate-Anbieter werden im Vergleich zu öffentlichen Anbietern von den befragten Start-ups hinsichtlich der Leistungserbringung besser bewertet. Dies resultiert insbesondere aus den Chancen, die sie aus dem Zugang zu den bestehenden Märkten und dem Zuwachs an Reputation aus der Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen gewinnen. (Siehe Kapitel 3.2.2) Gleichzeitig steigt aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten die Attraktivität insbesondere wissenschaftlicher Anbieter. (Siehe Kapitel 3.2.2)

Aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten zeichnet sich ein starker Professionalisierungstrend unter den deutschen Start-ups aktuell dafür verantwortlich, dass deutlich strategischer mit der Frage umgegangen wird, welches Unterstützungsangebot von welchem Anbieter in Anspruch genommen wird. Von der Frage nach dem Anbietertyp (Corporate, Non-Corporate, öffentlich) hängt vielfach die Art und der Grad der Gegenleistung ab. Hier lässt sich das Kalkül der Start-ups aus Sicht der Autoren dieser Studie auf eine Formel bringen: Je erfolgsversprechender das Start-up, umso weniger gewillt ist es Unternehmensanteile für die Leistungserbringung abzugeben, Vorkaufsrechte einzuräumen und so die Selbstbestimmtheit aufzugeben. In der Zusammenarbeit sehen solche Start-ups vielmehr eine win-win-Situationen, da auch die Anbieter positive Effekte aus der Zusammenarbeit generieren. Dies berücksichtigen Start-ups stärker in der Abschätzung ihres Trade-Offs und bewerten Angebote zunehmend kritischer. (Siehe Kapitel 4.2) Dadurch – und im Zusammenhang mit der Zunahme der Angebote und der Intensivierung der Angebotserbringung – haben sich aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten sowohl die Ansprüche als auch die „Marktposition“ der Start-ups verbessert. Für weniger bekannte und weniger leistungsfähige Anbieter entsteht aus Expertensicht bereits ein „Nachfragermarkt“, in dem die Anbieter um die besonders erfolgreichen Start-ups werben, um den Erfolg ihrer Leistungserbringung sicherstellen zu können. (Siehe Kapitel 4.2)

Vor diesem Hintergrund zeichnet sich auch aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten eine Neu- oder Re-Orientierung der Start-ups hin zu mittelständischen Unternehmen ab. Diese Einschätzung wird auch durch aktuelle Untersuchung des HIIG oder des RKW gestützt (HIIG 2017, RKW 2017) Dabei werden Mittelständler als Corporate-Anbieter interessanter, weil Start-ups mit diesen stärker auf Augenhöhe zusammenarbeiten, aber ansonsten ähnliche Effekte wie in der Kooperation mit Großunternehmen erzeugen können.

Angebotsseitig zeigt sich national und international eine dynamische Trendentwicklung – mit klaren Implikationen für die Unterstützungslandschaft.

Die hohe Entstehungsdynamik neuer Angebote zur Unterstützung von Start-ups in Deutschland sorgt und sorgt weiterhin aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten für Intransparenz und bringt deutliche Qualitätsunterschiede mit sich. Um dies abzumildern bedarf es nach Aussage der Expertinnen und Experten deutlich mehr Sichtbarkeit, Vergleichbarkeit und Qualitätsbewertung. Dies kann nicht nur Suchkosten von Start-ups, sondern auch Risiken aus der Inanspruchnahme ungeeigneter Angebote reduzieren. Zudem bedürfen die Anbieter möglicherweise selbst mehr Transparenz, um die Innovativität in der Angebotserbringung aufrechtzuerhalten bzw. zu steigern, geeignete Kooperationen zu identifizieren oder aber auch Nischen in der Angebotslandschaft für sich zu entdecken. (Siehe Kapitel 4.1)

Gleichzeitig sorgt der Wandel von einem ausgeprägten Investitions- hin zu einem Innovationsinteresse seitens etablierter Unternehmen aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten dafür, dass sich die Inhalte der Unterstützungsleistungen verändern und neue Angebotsformate entstehen. Weitaus mehr als früher versuchen etablierte Unternehmen, Start-ups über die von ihnen geschaffenen Inkubatoren und Akzeleratoren eng an sich zu binden, um für sich aus der Zusammenarbeit innovierende Impulse zu generieren. Hierdurch entstehen auch neue Formate, insbesondere sogenannte innovation oder digital labs, hubs oder units, die stärker noch darauf gerichtet sind, einen

Lerneffekt aus der Kooperation mit den Start-ups in Richtung des anbietenden Unternehmens zu lenken sowie Start-ups eng an sich zu binden und als Partner für gemeinsame Entwicklungen zu nutzen. (Siehe Kapitel 4.1)

Der langsame, aber stetig wachsende, Eintritt internationaler Anbieter in die deutsche Unterstützungslandschaft sorgt aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten zunächst für positive Effekte. Da diese Eintritte für mehr Qualitäts- und Innovationswettbewerb und mehr Innovativität in der Gestaltung der Unterstützungsangebote sorgen und weiter sorgen werden. Positiv sind internationale Eintritte in das deutsche Start-up-Ökosystem auch vor dem Hintergrund aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten zu bewerten, weil sie die Sichtbarkeit des deutschen Start-up-Ökosystems international stärken und das Interesse von internationalen Investoren auf den Standorten lenken können. Negativ bewerten die befragten Expertinnen und Experten ausländische Angebote dann, wenn diese allzu aggressiv in die Kollaboration mit deutschen Start-ups hineingehen und diese sehr eng an ihre Innovationsprozesse und Plattformen anbinden, also Start-ups schnell inkorporieren oder auch von sonstigen Kooperationsbeziehungen abschirmen. (Siehe Kapitel 4.1)

5.2 Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse der Analyse der deutschen Unterstützungslandschaft für Start-ups (Kapitel 2), ihrer Bewertung (Kapitel 3) sowie angesichts der identifizierten Trends auf nationaler wie internationaler Ebene (Kapitel 4) und den daraus gezogenen Schlussfolgerungen (Kapitel 5.1) wurden die im Folgenden dargestellten Handlungsempfehlungen abgeleitet.

5.2.1 Stärkung von Unterstützungsstrukturen an wissenschaftlichen Einrichtungen

Bedarf:

Da Universitäten und Forschungsinstitute vor allem in High-Tech-Feldern abseits populärer Bereiche wie E-Commerce oder rein digitale Produkte und Services ein prägendes Umfeld für die Gründung junger Unternehmen bilden, kann eine gezielte Gründungsunterstützung hier die Voraussetzung schaffen, um die Grundgesamtheit potenziell erfolgreicher Start-ups zu erhöhen und das vorhandene Gründungspotenzial abzuschöpfen. Dieser Situation steht, wie in den vorangegangenen Analysen gezeigt, ein aktuell wachsendes Interesse von Start-ups an unabhängigen Anbietern speziell an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen gegenüber.

Dabei spielt vor allem die Motivlage wissenschaftlicher Anbieter von Start-up-Unterstützungsleistungen eine große Rolle, wie u.a. in den Kapiteln 3.1.1.3 und 4.2.2 ausgeführt wurde. Nach Ansicht der befragten Expertinnen und Experten ist die unabhängigere Rolle von wissenschaftsnahen Einrichtungen - neben dem Vorhalten relevanter Infrastrukturen und großer einschlägiger Expertisen (s.u.) - ein Grund dafür, warum diese für Start-ups interessant sind. Denn so können diese ihre Selbstbestimmtheit bewahren, eher auf Augenhöhe agieren und sind zugleich mit geringeren Gegenforderungen konfrontiert.

Daneben liegt nahe, dass für dieses Interesse zum einen die für viele Start-ups interessanten infrastrukturellen Möglichkeiten der wissenschaftlichen Einrichtungen bedeutend sein können. So verfügen wissenschaftliche Einrichtungen vielfach über Laboreinrichtungen, weitentwickelte Möglichkeiten für 3D-Druck oder CAD-Technik sowie über sehr spezifische Anlagen und Großgeräte, die für entwickelnde junge Unternehmen hoch interessant sein können. Selbst können Start-ups Investitionen in solche Technik selten leisten. Und Privatwirtschaftlich organisierte Anbieter von Maker-Spaces oder Fablabs investieren kontinuierlich in neue Technik. Es ist aber anzunehmen, dass diese nur in solche Anlagen erfolgen, die einen rentablen Betrieb erwarten lassen, und sich daher Spezialgeräte dort eher selten finden lassen.

Zum anderen dürfte auch die Nähe zu wissenschaftlichen Einrichtungen einen starken Anreiz auf Start-ups ausüben – und nicht nur für solche, die selbst aus Ausgründungen aus der Wissenschaft

hervorgingen. Dabei spielt nicht nur die Möglichkeit von Kontaktabbahnungen eine Rolle, sondern auch das Potenzial über (open-innovation-) Zusammenarbeit mit für sie relevanten Einrichtungen bzw. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern Zugriff auf einschlägiges Expertenwissen zu erlangen.

Die Angebote der wissenschaftlichen Einrichtungen decken daher einen Bereich ab, der kaum durch andere Anbieter erbracht wird oder werden kann. Dies adressiert vor allem hoch technologieorientierte Start-ups mit speziellen Infrastrukturbedarfen und/oder hohem Interesse an Zusammenarbeiten mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.

Vielfach finden sich in der Unterstützungslandschaft aus dem Bereich Wissenschaft und Forschung bereits Angebote, die diese Mehrwerte für Start-ups erkannt und konsequent durch ihre Ausrichtung in der Leistungserbringung adressiert haben. So schufen die großen Forschungsorganisationen in den letzten Jahren gezielt leistungsfähige Kapazitäten, indem sie z.B. Kompetenzzentren im Sinne von offenen Laboren für Gründer aufbauten (z.B. das Future Work Lab oder das Innovationslabor LIDO der Fraunhofer-Gesellschaft) oder Inkubations- bzw. Akzelerationsprogramme für ihre potenziellen Gründerinnen und Gründer umsetzen (z.B. FFE- Fraunhofer fördert Entrepreneure, Fraunhofer Start-up Days, Fraunhofer Venture oder Helmholtz Enterprise der Helmholtz-Gemeinschaft). Ebenfalls ist das Unternehmen TUM aus München als ein weiteres Beispiel dafür anzuführen, wie moderne und durchaus erfolgreiche Unterstützungsformate für Start-ups an Hochschulen oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen gestaltet sein können.

Dieser Entwicklung steht in der Breite allerdings ein häufig mit massiven Kapazitätsengpässen konfrontiertes System aus wissenschaftsnahen TGZ und Gründerservices an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen gegenüber. Diese stehen, wie auch in dieser Studie dargestellt wurde, mitunter in starker Kritik, weil ihnen oft die notwendigen Kapazitäten (personell, finanziell, infrastrukturell) fehlen, um effektiv unterstützen zu können. Zudem bedürfen sie ggfs. Unterstützungen darin, sich stärker in ihrer Angebotserbringung zu wandeln.

Empfehlungen:

5.2.1.1 Gezielte Förderung der vorhandenen Unterstützungsstrukturen

Der Aufbau und die Sicherung geeigneter finanzieller, personeller und infrastruktureller Kapazitäten an den Unterstützungseinrichtungen der Hochschulen und Forschungsinstitutionen bleibt weiterhin eine wichtige Gestaltungsaufgabe. Die Bundesregierung, BMWi wie auch BMBF, sind bereits sehr aktiv in der Unterstützung von Ausgründungen aus der Wissenschaft und in der Verbesserung der Gründungsvoraussetzungen an Hochschulen und in Forschungseinrichtungen engagiert. Ebenso fördern die Bundesländer diesen Schritt für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sehr intensiv. Darüber hinaus, wie oben gezeigt, sind auch die großen Forschungsorganisationen sowie an etlichen Standorten auch die existierenden Hochschulen direkt oder über Partner (z.B. UnternehmerTUM oder SpinLab Leipzig) sehr aktiv.

Die weitere konsequente Stärkung sollte zum weiteren Ausbau neuer leistungsfähiger Unterstützungsstrukturen für Start-ups beitragen. Dabei sollte zum einen der Aufbau personeller Kapazitäten in universitären Gründungsservices und wissenschaftsnahen TGZ unterstützt werden. Dies betrifft den Aufbau von Personal, die Bindung von erfahrenem Personal an die Unterstützungseinrichtungen sowie die Erweiterung der fachlichen Kompetenzen des vorhandenen Personals durch Schulungsmaßnahmen.

Ferner sollten Hochschulen und Forschungseinrichtungen stärker darin unterstützt werden, bestehende oder neu aufzubauende Strukturen der Gründungsunterstützung konsequent in Richtung effektiver Inkubationsstrukturen auszurichten. Neben dem bereits angeführten personellen Kapazitätsaufbau betrifft dies die Stärkung des Leistungsportfolios durch Ergänzung attraktiver Unterstützungsformate, Einbindung von etablierten Inkubator- und Akzelerator-Programmen, Coworking-Spaces und andere für Start-ups interessante Leistungsbestandteile.

Als gutes Praxisbeispiel können u.a. UnternehmerTUM in München als auch die Angebote der Fraunhofer-Gesellschaft und der Helmholtz-Gemeinschaft gelten.

Effekte:

Durch diese Maßnahmen kann die Leistungsfähigkeit der gründungsunterstützenden Einrichtungen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen in der Breite weiter gestärkt werden. Vor allem für Start-ups aus dem forschungsnahen Bereich mit einer starken technologischen Ausrichtungen können hier interessante Angebote gemacht werden, da die Angebotserbringung wissenschaftlicher Einrichtungen dann einen wichtige Bedarfsbereich abdeckt, wenn spezielle Infrastrukturen und/ oder der intensive Austausch mit Forschenden für Start-ups von Bedeutung ist.

Mögliche umsetzende Stellen:

Die Bundesregierung ist im Rahmen des aktuellen Förderangebots hier bereits aktiv. Das BMWi fördert z.B. über das Programm EXIST Ausgründungen und stellt über die Förderung den Zugriff auf nötige Infrastruktur an den Hochschulen für die geförderten Gründer her. Zudem fördert das BMBF konkret gründungsunterstützende Strukturen an Forschungseinrichtungen (siehe Kapitel 2.1.4.2). Ferner kann die Bundesregierung im Rahmen der Finanzierung der Forschungsorganisationen darauf hinwirken, dass es zur weiteren Stärkung der vorhandenen Strukturen kommt. Darüber hinaus sind die Bundesländer gefordert, hier aktiv zu werden, und ihre Hochschulen gezielt hinsichtlich des Aufbaus solcher Strukturen zu unterstützen. Darüber hinaus sollten durchaus auch Partnerschaften mit privaten Akteuren angedacht werden.

5.2.1.2 Unterstützung des Kompetenzaufbaus und der Professionalisierung in den gründungsunterstützenden Einrichtungen

Für einen stärkeren Kompetenzaufbau und zur weiteren Professionalisierung der Unterstützungseinrichtungen für Start-ups an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind ergänzend folgende Maßnahmen denkbar:

- Bereitstellung von Informationen über gute Praxis-Beispiele in Deutschland,
- Initiierung von Erfahrungsaustauschen zwischen gründungsunterstützenden Einrichtungen an den Universitäten und Forschungseinrichtungen,
- Initiierung von Erfahrungsaustauschen zwischen den gründungsunterstützenden Einrichtungen und erfolgreichen corporate und non-corporate-Anbietern,
- Unterstützung bei der Erarbeitung von Marktstudien zur Erfassung des Gründungspotenzials an den jeweiligen Standorten der Einrichtungen und Ableitung von Maßnahmen zu Restrukturierung dieser Einrichtungen,
- Erarbeitung von Handreichungen zu den Erfolgsfaktoren von Anbietern von Unterstützungsleistungen für Start-ups,
- Etablierung von spezifischen Trainings von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der gründungsunterstützenden Einrichtungen an den Universitäten und Forschungseinrichtungen.

Effekte:

Durch diese Maßnahmen könnte die Sensibilisierung für die Unterstützung von Start-ups und ihre spezifischen Herausforderungen weiter gestärkt werden, außerdem das Wissen in den Einrichtungen erhöht sowie die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert werden. Diese Maßnahmen stehen, wie oben eingeführt, neben den bereits etablierten Fördermöglichkeiten.

Mögliche umsetzende Stellen:

Die öffentliche Hand (Bund, Länder) könnte über eigene Initiativen inhaltlich direkt unterstützen, die Professionalisierung der gründungsunterstützenden Strukturen an den Hochschulen voranzutreiben. Dies, indem sie die Informationen aufbereitet und den Wissenschaftseinrichtungen bereitstellt, Austauschformate initiiert und organisiert oder aber diese Aktivitäten ideell wie finanziell – und unter Einbindung der betreffenden Einrichtungen – fördert. In etlichen Punkten sollte die Einbindung erfolgreicher Corporate und Non-Corporate-Anbieter sowie von möglicherweise interessierten Unternehmen erwogen werden. Zum einen, um mit diesen einen Wissensaustausch zu initiieren und zum anderen, um auch Kooperationsmöglichkeiten zu identifizieren.

5.2.1.3 Stärkung der Leistungsfähigkeit durch Vernetzung

Ursächlich für die Kapazitätsgrenzen und Schwierigkeiten der wissenschaftsseitigen Anbieter von Unterstützungsleistungen für Start-ups ist häufig, dass die notwendigen Kompetenzen für die Gründerzentren nicht gewonnen oder nicht gehalten werden können. Am Beispiel der israelischen Vernetzungsplattform StartTAU (siehe Kapitel 4.3.2.3) zeigt sich, wie effektiv durch externe Vernetzung und durch den Aufbau nachhaltiger Partnerschaften sowohl mit der Wirtschaft als auch durch die Einbindung anderer Akteure der Start-up-Unterstützungslandschaft Kapazitätsaufbau betrieben und höhere Leistungsfähigkeiten erzeugt werden können.

Für Deutschland denkbar wäre es, diesen Plattformsatz zu übertragen, in dem universitäre Gründungszentren ein gemeinsam finanziertes Kooperationsnetzwerk aufbauen, über das gezielt Unterstützungsleistungen erbracht werden. In dieses Netzwerk bringen die Gründungszentren, aber auch weitere Partner aus Wissenschaft und Wirtschaft ihre jeweiligen Kompetenz- und Methodenstärken sowie finanzielle Mittel ein. In diesem Rahmen könnte ein so gemeinsam finanziertes und umgesetztes Unterstützungsprogramm für Start-ups aufgebaut werden. Als Vorbild für die Gestaltung des über die Plattform umzusetzenden Angebots wäre das MassChallenge Programm (siehe Kapitel 4.3.2.8) denkbar. Nicht an eine Einrichtung einer Universität oder Forschungseinrichtung gekoppelt, sondern durch mehrere Einrichtungen getragen, könnte es dazu beitragen, Kapazitätsengpässe abzubauen und effektivere Angebote darzubieten.

Dafür sollte zunächst der Bedarf bei den Gründerzentren in Erfahrung gebracht und daraufhin in Abstimmung mit den Zentren ein Konzept für ein solches Programms durch einen unabhängigen Dienstleister entwickelt werden. Dieses Konzept sollte neben Inhalten, auch Modus und Kapazitäten für die Programmumsetzung skizzieren.

Effekte:

Neben dem Austausch von Erfahrungen und Wissen, liegt der Mehrwert in einer solchen Plattform vor allem in der Vernetzung der relevanten Partner und dem Match-Making der Start-ups. Die Gründerzentren können auf diese Weise ein effektiveres Angebot machen. Die beteiligten Partner aus der Wirtschaft lernen Start-ups kennen und gelangen so ggfs. in einen Kontakt, der zur weiteren Zusammenarbeit führt. Ferner erhalten die Start-ups nicht nur eine Unterstützung, sondern durch den Plattformeffekt die Möglichkeit, schnell überregional sichtbar zu werden, neue Partner zu identifizieren und Kooperationen aufzubauen.

Mögliche umsetzende Stellen:

Für die Initiierung einer Plattform kann sich auf Bundesebene das BMWi oder aber BMBF verantwortlich zeichnen und den Aufbau ideell und finanziell unterstützen. Aufgrund der Landeshoheit in der Hochschulpolitik ist ein Landesansatz, indem sich die Partner aus einem Bundesland gemeinsam in ein solches Netzwerk einbringen, wahrscheinlicher. Ideal wäre es, wenn diese Initiative von den Gründungszentren und den Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft ausgeht. Die Gründungszentren sollten letztlich auch eine solche Vernetzung selbstständig organisieren bzw.

betreiben, wofür es neben einer ideellen ggfs. auch einer finanziellen Unterstützung durch die Bundes- oder Landesregierungen bedarf. Hinsichtlich der Finanzierung ist neben einer reinen öffentlichen Finanzierung auch ein wirtschaftliches Sponsoring denkbar. Mit der Umsetzung des Programms könnte ein oder mehrere einschlägige Dienstleister aus dem Umfeld der Start-up-Unterstützung in Zusammenarbeit mit den beteiligten Gründerzentren beauftragt werden.

5.2.2 Ertüchtigung von Unterstützungsangeboten im Mittelstand

Bedarf:

Aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten lässt sich durch die zunehmende Professionalisierung der Start-ups im Umgang mit Akzeleratoren und Inkubatoren und anderen Anbietern auch eine wachsende Anspruchshaltung wahrnehmen. Diese drückt sich nicht nur in einer Nachfrage nach höheren Angebotsqualitäten aus, sondern auch darin, dass Start-ups die Zusammenarbeiten über Unterstützungsangebote als Win-Win-Situationen für beide, Start-up und Anbieter, sehen. Besonders stark ist dies aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten bei der Zusammenarbeit mit Corporate-Anbietern ausgeprägt. Mit Blick auf die in der Bestandsaufnahme erfassten Motivlagen, Angebotsinhalte und Ziele der Corporate-Anbieter ist dies schlüssig. Zugleich weist darauf der beobachtbare Wandel von einem Investment- zu einem Innovationsinteresse unter den etablierten Unternehmen hin, der besonders in der Entstehung von innovation oder digital labs einen strukturellen Ausdruck findet.

Das heißt also, Unterstützungsleistungen wirken nicht unidirektional in Richtung der unterstützten Start-ups, sondern haben auch Effekte auf die Anbieterseite. Bislang profitieren hiervon vor allem Großunternehmen, die momentan noch zu den überwiegenden Anbietern von Inkubatoren und Akzeleratoren zählen. Mittelständische Unternehmen sind bislang deutlich weniger als Anbieter identifizierbar, auch wenn ihre Zahl in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat (HIIG 2017, RKW 2017). Dafür, dass mittelständische Unternehmen deutlich aktiver werden sollten, sprechen zwei Aspekte: Zum einen dürften auch sie, wie die großen Unternehmen, erheblich von den Effekten aus einer Unterstützung von Start-ups profitieren. Hierzu zählen etwa

- der Aufbau und die Stärkung des Innovationsmanagements und Verbesserung der Innovationsfähigkeit durch die Zusammenarbeit mit Start-ups (möglicherweise direkt in Open-Innovation-Ansätzen),
- Schaffung von Zusatz- und Weiterverwertungsmöglichkeiten für technologische Ideen sowie die
- Erschließung neuer Geschäfts- und Marktfelder.

Diese Effekte können zur Lösung der bestehenden Herausforderungen, insb. im Rahmen der Digitalisierung, in den mittelständischen Unternehmen beitragen, um insbesondere ihre Leistungs- und letztlich Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten können.

Zum anderen profitieren die Start-ups nicht nur allein von den Effekten der Unterstützungsangebote der mittelständischen Anbieter. Auch diese bieten den Start-ups Marktzugänge, unterstützen bei der technologischen Weiterentwicklung und können mit Management-Know-how aktiv zum Unternehmenswachstum beitragen. Die Kooperationen bedeuten aber meist auch, dass man sich eher auf Augenhöhe begegnet und dies verschafft den Start-ups weitaus bessere Verhandlungspositionen. Und die Gefahr, durch ein mittelständisches Unternehmen inkorporiert zu werden ist ungleich kleiner als etwa in einer Zusammenarbeit mit einem Großunternehmen. (HIIG 2017, RKW 2017)

Aus Sicht der befragten Experten und der einschlägigen Literatur (HIIG 2017, RKW 2017) besteht deshalb bereits ein Suchprozess in zwei Richtungen: zum einen suchen Start-ups nach mittelständischen Unternehmen, mit denen Kooperationen aufgebaut werden können und die sie bei

der Entwicklung unterstützen; zum anderen suchen mittelständische Unternehmen immer häufiger diesen Weg. (HIIG 2017, RKW 2017)

Empfehlungen:

Angesichts der Effekte, die eine Unterstützung von Start-ups für etablierte Unternehmen wie auch grundsätzlich für die Start-ups insbesondere in der Zusammenarbeit mit mittelständischen Unternehmen auslöst, kann die Stärkung solcher Strukturen im Mittelstand in einem wirtschaftspolitischen Interesse liegen. Hierfür wären vertiefte Analysen erforderlich, um die konkreten Herausforderungen und Anreize im Mittelstand noch zu klären. Für die gesamthafte Ertüchtigung der möglichen Potenziale im Mittelstand aus der stärkeren Kooperation mit Start-ups wäre neben einem Aufbau von Kapazitäten für die Zusammenarbeit mit Start-ups in den KMU denkbar. Um die anzunehmenden größenbedingten Nachteile von KMU für die Bereitstellung von weiterführenden Inkubator- oder Akzeleratorstrukturen wird eine Netzwerklösung unter Steuerung eines Clusters vorgeschlagen, in die sich die interessierten KMU einbringen können.

5.2.2.1 Unterstützung des Kapazitätsaufbaus in mittelständischen Unternehmen

Bedarf:

Ein erster niedrigschwelliger Schritt, in Kooperationen mit Start-ups zu kommen, können Match-Making-Lösungen sein, die bereits bundesweit häufiger angeboten werden. So zum Beispiel durch das digihub Düsseldorf im Rahmen der nordrhein-westfälischen Digital Hub Initiative³⁰ oder auch durch die Start-up-Initiative von EY.³¹

Weitere Initiativen dürften für viele mittelständische Unternehmen indes herausfordernd bleiben. Auch wenn sie ein hohes Interesse an Kooperationen mit Start-ups gefunden haben. Denn mit dem Aufbau und der Inbetriebnahme werden vermutlich sehr viele KMU schnell an finanzielle als auch personelle Kapazitätsgrenzen stoßen. Um zunächst weitere Kompetenzen und Kapazitäten für die Weiterentwicklung der Kooperationen mit Start-ups sowie zur Ausprägung der Beziehungen aufzubauen, wäre es denkbar, spezifische Inhalte in bestehende Förderansätze zur Stärkung der unternehmerischen Kompetenzen zu integrieren. Das BMWi gewährt z.B. KMU über das Programm „Förderung unternehmerischen Know-hows“ bereits Zuschüsse zu Beratungsleistungen zur Steigerung der unternehmerischen Kompetenzen, zum Gründercoaching sowie zur Turn-Around-Beratung. Ebenso fördern einige Bundesländer mit solchen Programmen gezielt KMU dabei, unternehmerische Kompetenzen aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln. Diese Programme könnten um Zuschussmöglichkeiten für die Inanspruchnahme externer Beratung zur Entwicklung von Kooperationsstrukturen oder der Etablierung von lab-Strukturen für die Zusammenarbeit von KMU mit Start-ups ersetzt werden.

Denkbar wäre darüber hinaus, analog zu einem Innovations- oder Marketing-Assistenz-Fördermodell auch Personalaufwände für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in KUM zu fördern, die sich mit dem Aufbau von entsprechenden Strukturen und der Pflege von Kooperationen mit Start-ups beschäftigen.

Effekte:

Durch den Kapazitätsaufbau in den mittelständischen Unternehmen könnten weiterführende Zugänge zu Start-ups geschaffen und damit der Weg zur Zusammenarbeit für KMU geöffnet werden. Dies wäre nach einem einfachen Match-Making ein zweiter Schritt, um die Potenziale aus einer Zusammenarbeit für mittelständische Unternehmen und Start-ups nutzbar zu machen.

³⁰ Siehe weiterführend: <https://www.digihub.de/blog/matchmaking>

³¹ Siehe: <http://start-up-initiative.ey.com/events/innovation-durch-kooperation-mit-start-ups>

Mögliche umsetzende Stellen:

Durch die Einbindung solcher Inhalte in bestehende Beratungs- und Assistenz-Förderprogramme wäre die Empfehlung durch öffentliche Hand umzusetzen. Im Falle der Beratungsförderung auf Bundesebene, adressiert sich die Empfehlung an das BMWi bzw. das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA). Daneben wären die zuständigen Landesressorts für eine Ergänzung des Förderangebotes („Start-up-Assistenz-Förderung“) der Bundesländer zuständig.

5.2.2.2 Initialisierung von Unterstützungsangeboten über Cluster und Unternehmensnetzwerke

Da angenommen werden kann, dass viele KMU allein kaum die notwendigen Ressourcen aufbringen können, um eigene Inkubator-, Akzelerator- oder innovation lab-Strukturen aufbauen zu können, wäre auch eine Integration eines solchen Angebots in einem Cluster oder einem Unternehmensnetzwerk denkbar.

Deutschlandweit sind KMU in unterschiedlichsten Clustern und Unternehmensnetzwerken organisiert. Diese sollen als Instrumente der Wirtschaftsförderung dazu beitragen, Unternehmen in bestimmten Wertschöpfungsstrukturen, Branchen oder Technologiefeldern miteinander zu vernetzen, um so über Kollaborationen Wachstums- und Innovationsimpulse zu schaffen. Einige Cluster-Initiativen bieten bereits gezielt Services zur Gründungsunterstützung. Inkubatoren oder Akzeleratoren zur Unterstützung von Start-ups, die letztlich auch Potenziale für KMU durch die Zusammenarbeit entfalten können, bestehen indes kaum.

Denkbar wäre es daher noch stärker als bislang, Akzeleratoren auch in den zumeist öffentlich finanzierten Clustern oder in den vormals GRW-geförderten und weiterhin durch Unternehmen finanzierten Unternehmensnetzwerken einzurichten. Ein internationales Beispiel für ein recht erfolgreiches Angebot eines Clusters ist das Massachusetts Life Sciences Center (MLSC, siehe Kapitel 4.3.2.10). Dieses hält ein eigenes Akzelerator-Programm vor, das gezielt Start-ups anziehen soll. Durch dieses Angebot sorgt MLSC auch dafür, dass sehr schnell enge Kontakte und Kooperationen mit etablierten Unternehmen aus dem Cluster entstehen. Die Cluster-Initiative agiert dabei als Anbieter und Mittler der Kooperationen. Finanziert werden die Tätigkeiten aus öffentlichen Mitteln.

Effekte:

Durch diese Lösung hätten auch KMU Zugang zu interessanten Start-ups, ohne dafür eigene Strukturen aufzubauen. Dabei wären die Start-ups bereits branchen- bzw. technologiefeldspezifisch in den Inkubator eingebunden. Den Start-ups entstünde wiederum der Effekt, mit einer höheren Zahl von Unternehmen in Kontakt zu kommen und zusammenarbeiten zu können. Üblicherweise sind auch Forschungseinrichtungen Partner von Clustern, wodurch wiederum auch eine engere Anbindung an solche Einrichtungen möglich wäre.

Mögliche umsetzende Stellen:

Diese Unterstützung kann über eine Förderung durch die Bundes- bzw. jeweiligen Landesregierungen realisiert werden. Ferner könnten vorhandene Unterstützungsprogramme, wie etwa go-cluster oder der Spitzencluster-Wettbewerb dazu genutzt werden, die Cluster noch stärker für dieses Thema zu sensibilisieren und auf eine breitere Unterstützung durch die Cluster zu drängen.

5.2.3 Abbau von Intransparenz durch eine Informationsplattform über Unterstützungsangebote für Start-ups

Bedarf:

Mit dieser Studie wurden über 1.130 in Deutschland aktive Unterstützungsangebote für Start-ups identifiziert (siehe Kapitel 2.2.). Durch die Befragung der Anbieter konnte gezeigt werden (siehe 4.1.1), dass das Angebot nicht nur kontinuierlich, sondern auch sehr stark wächst.

Dies führte aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten zu einer ausgeprägten Intransparenz in der aktuellen Unterstützungslandschaft. Nachteilig ist dies einerseits für Start-ups, weil ihnen erhebliche Suchaufwände entstehen, um geeignete Angebote zu identifizieren. Aber auch auf Seiten der Anbieter führt die bestehende Intransparenz dazu, dass eine „Marktbeobachtung“ und hinreichende Angebotsabgrenzung schwieriger wird. In Deutschland bestehen bereits solche Angebote, wie etwa die Landkarte von Munich Start-up, die Anbieter von Unterstützungsleistungen, Investoren und Start-ups aus München vorstellt und räumlich verortet. Damit wird aus Sicht der Autoren dieser Studie auch eine recht große Transparenz über die Landschaft in München geschaffen. Solche Möglichkeiten wären vor dem Hintergrund der generellen Intransparenz auch an anderen Orten in Deutschland wünschenswert – bzw. wäre eine einheitliche bundesweite Lösung ideal. Dabei muss diese Bundeslösung nicht in Konkurrenz zu bestehenden regionalen Lösungen stehen, sondern kann sich aus diesen ggfs. speisen.

Empfehlung:

Diese Studie leistet bereits einen ersten Beitrag zur Transparenz innerhalb der aktuell bestehenden Landschaft von Unterstützungsangeboten für Start-ups in Deutschland. Was indes fehlt, ist eine Abbildung des Angebotes, die die Suche für Start-ups nach geeigneten Anbietern und insbesondere das Matchmaking vereinfacht.

Daher wird der Aufbau von Informationsplattformen für die deutsche Start-Up-Unterstützungslandschaft empfohlen. Hierfür sind zwei Varianten denkbar:

- (1) Aufbau einer bundesweiten Plattform nach dem Vorbild Crunchbase (<https://www.crunchbase.com>) oder Start-Up Nation Central (siehe Kapitel 4.3.2.2). Diese Variante hätte durch ihre Zentralisierung den Vorteil, als deutschlandweite Informationsquelle eine klare Anlaufstelle für Start-ups, Anbieter, Investoren und andere zu schaffen. Herausfordernd wäre der gegenüber Variante 2 womöglich höhere Aufwand zur Datenintegration und -pflege.
- (2) Aufbau von dezentralen Plattformen in den Bundesländern oder Start-up-Regionen. Ein Beispiel hierfür ist das Angebot von Munich Start-up (<https://www.munich-startup.de/map/>), dass für den Raum München neben Anbietern von Unterstützungsleistungen auch Investoren und Start-ups präsentiert.

Im Hinblick auf (2) wäre es vorstellbar, dass zu bestehenden dezentralen Plattformen eine Meta-Plattform auf nationaler Ebene aufgebaut wird, die sich aus den dezentralen Informationen speist. Dies würde die Suchaufwände gegenüber den dezentralen Lösungen reduzieren. Denn die Suche nach Unterstützungsangeboten durch Start-ups beschränkt sich nicht unbedingt auf den eigenen Standort, stattdessen sind die Start-ups reisebereit, um Angebote in Anspruch zu nehmen.

Weiterhin sind hinsichtlich der Funktionalitäten verschiedene, aufeinander aber aufbauende Varianten denkbar:

- (1) einfachste Variante:
 - Aufbereitung der erhobenen Informationen auf einer Website,
 - Verortung der Angebote auf einer dynamischen Landkarte

- Pflege durch eine zentrale Stelle, die ebenfalls Nachrecherchen zur Aktualisierung der Informationen übernimmt
- (2) mittlere Variante, wie 1 erweitert um
- Funktion zur einfachen Bewertung von Angeboten durch die Start-ups (auf einer Skala von 1 bis 5 (sehr gut), und mit zusätzlichen qualitativen Angaben)
 - Möglichkeiten der Selbsteintragung von Anbietern und Start-ups,
- (3) anspruchsvollste Variante, wie 1 und 2 erweitert um
- morphologische Match-Making-Funktion von Start-ups, Anbieter und Investoren
 - Dafür hat die Plattform eine „Angebotsseite“, die die Angebote aufführt und dahingehend zeigt, wo die verschiedenen Anbieter sitzen und welche Angebote sie machen.
 - Auf der „Nachfrage-Seite“ geben Start-ups ihre Bedarfe schrittweise entlang der erforderlichen Leistungen sowie der Kriterien wie Sitz des Unternehmens, Reisebereitschaft, Investitionsbereitschaft, Branchenverortung u.a. ein und bekommen so passgenaue Angebote aufgeführt.

Sollte eine Match-Making-Funktion erwogen werden, dann ist eine zentrale Voll- oder Meta-Plattformlösung, die sich Informationen aus dezentralen Plattformen zieht, sehr sinnvoll. Andernfalls würde die Möglichkeit zum Match-Making nicht voll, zumindest nicht bundesweit ausgeschöpft werden können.

Wie bereits bei der Darstellung der Übertragbarkeit des israelischen Start-up-Nation-Finder in Kapitel 4.3.2.2 ausgeführt, wäre in Deutschland der Aufbau einer alleinstehenden Lösung ebenso denkbar wie die Einbindung solcher Informationen und Funktionalitäten in bereits bestehende und vor allem nachgefragte Informationsplattformen für Start-ups. Ob etwa die neu geschaffene Gründer-Plattform (<https://gruenderplattform.de>) von KfW und BMWi dafür geeignet ist, wäre zu prüfen.

Die Entwicklung einer nationalen Plattform-Lösung wird durch das BMWi in Zusammenarbeit mit einschlägigen Akteuren (Bundesverband Deutsche Start-ups, KfW etc.) initiiert. Die initiale Datenintegration für die Plattform kann auf Basis der Bestandsaufnahme dieser Studie erfolgen. Aufbau, Hosting und Pflege kann, wie auch im Falle der Landkarte der Plattform Industrie 4.0³², auf Seiten des BMWi erfolgen bzw. beauftragt werden. Denkbar wäre auch, den Betrieb einem Verband oder einer vergleichbaren Struktur zu übertragen. Aber auch Verbände könnten sich stärker in der Rolle sehen, ein solches Angebot zu entwickeln und zu betreiben.

Effekte:

Eine solche Informationsplattform würde die Verbesserung der Sichtbarkeit vorhandener Angebote und Anbieter in Deutschland stärken. Dies hätte zum einen für die Anbieter Vorteile, da sie so selbst einen Überblick über die Landschaft erhalten könnten. Dies könnte strategischen Überlegungen zur Angebotsabgrenzung dienen. Andererseits würde auch ein Beitrag zur gezielten Suche nach interessanten Start-ups geleistet. Für Start-ups entstünden durch eine solche Plattform deutlich bessere Identifizierungsmöglichkeiten geeigneter Angebote. Sie könnten zudem Ihre Suchaufwände erheblich senken.

Die Kosten für den Betrieb einer solchen Plattform mit etwa 1.300 Anbietern würden sich auf 90.000 bis 370.000 Euro netto im ersten Jahr (der Implementierung) und auf weitere 20.000 bis 80.000 Euro netto pro Jahr (des Betriebes) belaufen, wobei Personalaufwendungen noch nicht berücksichtigt sind.

³² Siehe: <http://www.plattform-i40.de/I40/Navigation/DE/In-der-Praxis/Karte/karte.html>

Diese Schätzungen basieren auf einer Marktrecherche einschlägiger Berliner Anbieter. Die entstehenden Kosten ergeben sich aus dem Umfang der realisierten Funktionalitäten:

- (a) einfachste Variante: Implementierungskosten: ca. 70.000 Euro, zzgl. Personalaufwand von ca. 20 Tagen à 1.000 Euro = 20.000; jährlicher Betrieb: 30.000 Euro
- (b) mittlere Variante: Implementierungskosten: 210.000 Euro, zzgl. Personalaufwand von ca. 45 Tagen à 1.000 Euro = 45.000 Euro; jährlicher Betrieb 40.000 Euro)
- (c) anspruchsvollste Variante: Implementierungskosten: 290.000 Euro, zzgl. Personalaufwand von ca. 80 Tagen à 1.000 Euro = 80.000 Euro; jährlicher Betrieb 80.000 Euro)

Mögliche umsetzende Stellen:

Eine Umsetzung dieser Empfehlung muss nicht zwangsläufig durch einen öffentlichen Akteur, etwa das BMWi erfolgen. Wichtig wäre aber, dass der Betreiber dieser Plattform unabhängig und nicht selbst Anbieter von Unterstützungsangeboten für Start-ups ist, um hier eine objektive Informationsbasis zu sichern.

Insofern kommen also neben öffentlichen Akteuren wie dem BMWi auch öffentliche Banken (KfW), Verbände, Vereine oder Kammern, aber auch bereits bestehende Informationsplattformen in der Start-up-Szene, in Betracht.

5.2.4 Qualitative Weiterentwicklung des Unterstützungsangebots

Bedarf:

Die Ergebnisse der Online-Befragung der Start-ups zeigen, dass zwei von drei der befragten Start-ups keinen Verbesserungsbedarf hinsichtlich der von ihnen genutzten Unterstützungsinstrumente sieht. Wenn doch, dann wird am häufigsten (sieben Prozent) Verbesserungsbedarf bei den TGZ und Gründer- und Business-Plan-Wettbewerben (sechs Prozent) gesehen. Mit nur vier Prozent folgen Coworking-Spaces und Makerlabs. Lediglich für drei und für weniger als einem Prozent der befragten Start-ups besteht indes Verbesserungsbedarf bei Inkubatoren bzw. Akzeleratoren. Vor diesem Hintergrund wurden konkrete Verbesserungsvorschläge durch die Start-ups gemacht, die in den folgenden Handlungsempfehlungen aufgegriffen werden.

Übergreifend ergibt sich für die deutsche Unterstützungslandschaft für Start-ups ein Handlungsbedarf in der Stärkung der Transparenz über Leistungsfähigkeit und -qualität der Anbieter. Dies schafft einerseits mehr Wettbewerb unter den Anbietern und prägt so möglicherweise einen innovationsgetriebenen Wettbewerb zwischen den Anbietern aus. Andererseits profitieren hiervon vor allem die Nutzer, die Start-ups, da sich nicht nur ihre Suchkosten reduzieren, sondern auch die Risikokosten in der Inanspruchnahme der Angebote. Diese Punkte sind zentral und werden auch durch weiter oben dargestellte Handlungsempfehlungen adressiert (insbesondere durch Empfehlung 5.2.3). Die hohe Entstehungsdynamik neuer Angebote zur Unterstützung von Start-ups in Deutschland bringt also vor allem einen Bedarf nach mehr Transparenz, Vergleichbarkeit und Qualitätsbewertung mit sich.

Instrumentenspezifisch ergeben sich überdies Handlungsbedarfe für die jeweiligen deutschen Anbieter. So sollten aus Sicht der befragten Start-ups

- Inkubatoren mehr Finanzierungsmöglichkeiten bieten, noch intensivere Kontakte zu Investoren herstellen und aktiver bei der Vermarktung unterstützen,
- Akzeleratoren einen noch stärkeren Fokus auf Start-ups in früheren Gründungsphasen legen.
- Kapazitäten und die damit verknüpfte Leistungsfähigkeit von Makerlabs und Coworking Spaces dadurch gesteigert werden, indem sie stärker durch die öffentliche Hand unterstützt werden,

- Technologie- und Gründerzentren ihre Förderberatung weiter professionalisieren, bessere Infrastruktur bereithalten und mehr Vernetzungsmöglichkeiten anbieten, während
- sie Betreibern von Gründer- und Businessplan-Wettbewerben empfehlen, den Modus der Gutachter- oder Jury-Verfahren zu überprüfen, um hier gegebenenfalls größere Objektivitäten zu entfalten.

Handlungsbedarfe für deutsche Anbieter lassen sich auch aus der Beobachtung der Entwicklungen in internationalen Ökosystemen sowie der wachsenden Aktivität internationaler Anbieter in Deutschland ableiten. Dahingehend sind vor allem folgende Entwicklungslinien für deutsche Anbieter möglicherweise interessant:

- (1) Während der Trend der Professionalisierung und Spezialisierung in der Angebotsseite in Deutschland noch recht neu ist, läuft er international, insb. in den USA, schon länger. Ursächlich ist der gewachsene Wettbewerb in den Ökosystemen, der sich auch für Deutschland erwarten lässt, als auch die Professionalisierung der Start-ups selbst. Anbieter müssen dahingehend nicht nur eine große Sichtbarkeit aufbauen, sondern vor allem im Qualitätswettbewerb bestehen können und ein innovatives Angebot sicherstellen.
- (2) Die Anforderungen an die Instrumentierungen ändern sich dadurch. Dadurch entstehen neue Angebotsformate, vor allem gebündelte Angebote bzw. One-Stop-Shop-Angebotsstrukturen gewinnen an Bedeutung, in denen Start-ups Services an einem Ort (z. B. Station F, Paris) bzw. über einen Anbieter an verteilten Orten angeboten werden (z. B. QiaoLab, China). Statt also singular die Ausgangssituationen für Gründungen zu verbessern, frühes Wachstum zu beschleunigen oder schlicht Infrastruktur bereitzustellen, nehmen immer mehr Anbieter eine eher begleitende Rolle ein. Dies muss nicht im Widerspruch zu einer stärkeren Spezialisierung in der Angebotserbringung stehen.
- (3) Dieser kann stattdessen durch stärkere Kooperation mit anderen Anbietern bzw. Angebotsformaten aufgelöst werden. Auch dies ist ein Trend, der sich sowohl in Deutschland als auch international zeigt. Statt singular zu agieren, suchen immer mehr Anbieter Partnerschaften mit komplementären Angeboten, um somit letztlich eine breitere Leistungserbringung gegenüber Start-ups zu realisieren. Solche Schritte können auch in One-Stop-Shop-Systemen münden, da sich um die Kooperationen ein Rahmen zur Leistungserbringung entwickelt.

Empfehlungen:

5.2.4.1 Stärkere Konzentration auf die Befähigung von Start-ups

Die über die Online-Befragung als auch Expertenbefragung erfassten Verbesserungsbedarfe in der Angebotsgestaltung für Start-ups zeigen, dass einige Anbieter stärker ihre Angebote auf eine tatsächliche Befähigungsfunktion hin überprüfen sollten.

So kritisierten die befragten Start-ups, dass Inkubatoren mehr als bislang Finanzierungsmöglichkeiten vermitteln sollten. Aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten wäre auch noch eine stärkere Beratung zu solchen Aspekten wünschenswert. Auch sollten Investorensuchen und –gespräche nicht nur angebahnt, sondern auch gut vorbereitet werden. Neben einer Intensivierung von Kontaktmöglichkeiten zu Investoren und Business Angels, die befragte Start-ups sehen, sollte auch eine umfangreiche Vorbereitung und Begleitung der Start-ups im Rahmen der Kontakthanbahnung aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten erfolgen.

Dahingehend empfiehlt sich, dass Anbieter stärker prüfen, inwieweit ihre Unterstützung auf eine tatsächliche Befähigung der Start-ups abstellt. Es geht letztlich nicht darum, die gesetzten Ziele der Anbieter zu erreichen, sondern die Start-ups nachhaltig in die Lage zu versetzen, diese Ziele langfristig selbst zu erreichen.

5.2.4.2 Öffentliche Unterstützung von Raumangeboten

Aus Sicht der befragten Start-ups sollten die Kapazitäten von Makerlabs und Coworking-Spaces gestärkt werden, um noch größere Nutzungsmöglichkeiten zu schaffen und den kostengünstigen Zugang sicherzustellen. Dies wurde in ähnlicher Weise auch von den befragten Expertinnen und Experten gesehen, die vor allem eine Unterstützung von non-corporate und öffentlichen Anbietern sehen.

Angesichts dieser Ergebnisse wird empfohlen, die Bereitstellung subventionierter Flächen durch die öffentliche Hand für Makerlabs und Coworking-Spaces zu prüfen, die sich in einer gemeinnützigen Trägerschaft befinden. Denkbar wäre es, freistehende Flächen in öffentlichen Gebäuden, ggfs. auch von TGZ, dafür einzubringen.

Effekte:

Durch die Bereitstellung von subventionierten Flächen könnte der teils hohe Kostendruck durch hohe Mieten und Pachten, insb. in Großstädten, bei Makerlabs und Coworking-Spaces reduziert werden. Dies würde nachhaltig die Leistungsfähigkeit dieser Einrichtungen stärken.

Mögliche umsetzende Stellen:

Solche Flächen können typischerweise durch Kommunen bereitgestellt werden. Ebenso sind TGZ als direkte Flächenanbieter denkbar.

5.2.4.3 Stärkere Spezialisierung der Angebote

Für deutsche Anbieter kann sich, wie oben bereits dargestellt, ein wachsender Bedarf nach einer größeren Spezialisierung in der Angebotserbringung ergeben – dies aus folgenden Gründen:

- Erstens lässt die wachsende Professionalisierung der Start-ups die Anforderungen an die Angebotsqualität steigen. Um hier nachhaltig qualitativ hochwertige Leistungen erbringen zu können, kann sich eine Konsolidierung der vorhandenen Ressourcen und Konzentration auf bestimmte Branchen und/oder Technologiefelder empfehlen.
- Zweitens ist davon auszugehen, dass der Wettbewerb in der Unterstützungslandschaft wächst. Zumindest wird es für einen Großteil erforderlicher, höhere Sichtbarkeit zu erlangen. Um dies zu erreichen, schafft eine Spezialisierung zum einen die Bündelung der Ressourcen und eine daraus resultierende Steigerung der Angebotsqualität, zum anderen kann eine Spezialisierung auch in einer Orientierung in einer bestimmten Nische oder mindestens in einer besseren Abgrenzung gegenüber anderen Angeboten münden.
- Drittens kann eine gewisse Abkehr der Angebotserbringung von aktuellen Branchen erwartet werden. Ausgelöst zum einen dadurch, dass Anbieter stärker eine Sichtbarkeit dadurch erreichen wollen, indem sie neue Felder besetzen und Nischen finden. Andererseits folgt diese Neuorientierung auch der technologischen Entwicklung. So sind die Anforderungen an die Unterstützung von Start-ups, die z.B. Anwendungen im Bereich der künstlichen Intelligenz oder des autonomen Fahrens entwickeln, ungleich größer als im Falle von eCommerce-Start-ups. Dies erfordert vor allem mehr Technologie- und Branchen-Know-how seitens der Anbieter, bringen aber auch konzeptionelle Anforderungen an die inhaltlich wie zeitliche Ausgestaltung der Leistungserbringung mit sich.

Entsprechend ihrer individuellen Ausgangssituation sollten deutsche Anbieter prüfen, inwieweit ihrerseits Möglichkeiten zu einer stärkeren Spezialisierung bestehen bzw. inwieweit auch die Notwendigkeit mit Blick auf die künftige Leistungserbringung bestehen. Dies sollte mit dem Ziel erfolgen, eine größere Leistungsfähigkeit zu erreichen, die Wettbewerbsfähigkeit und Sichtbarkeit zu steigern.

Dabei steht die Spezialisierung in der Angebotserbringung nicht im Widerspruch zur Ausprägung von gebündelten Angebotsformaten oder One-Stop-Shop-Strukturen (siehe folgende Handlungsempfehlung). Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass eine Schärfung der Kernleistungen und Branchenfokussierung mehr Synergiepotenziale in der Kollaboration mit anderen Angeboten erzeugt als verhindert.

Effekte:

Durch eine Spezialisierung können Anbieter in einem wachsenden Wettbewerb, angesichts steigender Anforderungen der Start-ups und entlang der Herausforderungen neuer technologischer Entwicklungen Ressourcen gebündelter einsetzen und so ihre Leistungsfähigkeit sichern bzw. steigern. Dies sorgt letztlich aller Voraussicht nach auch für eine höhere Angebotsqualität, die zur Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit in der Angebotserbringung beiträgt.

Gleichzeitig sind hieraus positive Effekte für die nutzenden Start-ups zu erwarten: mit einer höheren Leistungsfähigkeit der Angebote steigt die Angebotsqualität und damit letztendlich der Nutzen für die Start-ups.

Mögliche umsetzende Stellen:

Diese Handlungsempfehlung richtet sich grundsätzlich an alle Anbieter in der Unterstützungslandschaft, die vor der Möglichkeit stehen, ihre Leistungsfähigkeit ggfs. durch eine Bündelung von Ressourcen und Konsolidierung des Angebotsportfolios zu steigern. Insbesondere dürften öffentliche TGZ hier eine Chance generieren können, ausgehend von ihrem häufig sehr breiten Angebot durch eine größere Spezifizierung mehr Leistungsfähigkeit und Schlagkraft zur Unterstützung von Start-ups entwickeln zu können.

5.2.4.4 Aufbau von Kollaborationen und One-Stop-Shop-Angeboten

Immer mehr prägen sich – nicht nur international, sondern auch in Deutschland – Angebote aus, die mehrere Angebotsinhalte verbinden bzw. koppeln und somit eine sehr breite Leistungserbringung gegenüber Start-ups gewährleisten können. Statt also singulär zu agieren, suchen immer mehr Anbieter Partnerschaften mit komplementären Angeboten. Solche Schritte können in One-Stop-Shop-Systemen münden, da sich um die Kooperationen ein Rahmen zur Leistungserbringung entwickelt, wie etwa die Station F in Paris, als direkter physischer Ort, an dem unterschiedlichste Angebote gebündelt werden, oder aber in Form sehr breit aufgestellter „Gesamtanbieter“, wie etwa TechCode oder QiaoLab aus China, die unter einer Marke an verschiedenen Orten weltweit Start-ups unterstützen.

Die Anbieter werden also zu einer Art „Channel-Supporter“, da sie die Start-ups von pre-Seed bis in die Growth-Phase hinein mit einem angepassten Angebot sukzessive über weite Strecken des Life-Cycle begleiten. Dadurch gelingt es Unterstützungslücken an den Übergängen der Inanspruchnahmen verschiedener Instrumente zu vermeiden und eine sehr passgenaue Unterstützung zu gewährleisten.

Denkbar wäre zum einen, dass Anbieter aktiv solche Kollaborationsmöglichkeiten untereinander identifizieren, z.B. entlang der Unterstützungsbedarfe im Life-Cycle von Start-ups in einer bestimmten Branchen oder einem Technologiefeld und in diesem Rahmen gemeinsam Leistungen erbringen. Empfehlenswert ist dieser Schritt insbesondere für Angebote aus Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen, die z.B. ihre Angebote für eine bestimmte Region bündeln, und so ihre jeweiligen Ressourcen gebündelt einbringen können. Darüber hinaus wären auch bundesweite Kollaborationen verschiedener Anbieter z.B. in einem bestimmten Technologiefeld denkbar. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Angebote komplementär zueinander in diese Kollaboration eingebracht werden und dass sich eine One-Stop-Shop-Funktion ausprägt, also eine Stelle für die Start-ups sichtbar ist, die die Angebote entsprechend vermittelt.

Denkbar ist ein solcher Ansatz auch als wirtschafts- und innovationspolitisches Instrument auf Ebene des Bundes oder der Länder. Als Netzwerk oder Agentur werden unter einem Dach sämtliche Aktivitäten zur Start-up-Unterstützung gebündelt, wobei das Netzwerk bzw. die Agentur als ein Ansprechpartner für die Start-ups in den unterschiedlichen Regionen agiert.

Effekte:

Ein solcher Anbieter kann gebündelt relevante Unterstützungsleistungen bei den Unternehmen umsetzen und damit sehr konzentriert vorhandene Ressourcen bündeln und ggfs. effektiver einsetzen. Dadurch gelingt es auch, Unterstützungslücken an den Übergängen der Inanspruchnahmen verschiedener Instrumente zu vermeiden und eine sehr passgenaue Unterstützung zu gewährleisten. Für Start-ups ist dies vermutlich hochinteressant, da es eine gewisse Kontinuität verschafft. Zugleich entstehen dem Anbieter Bindungseffekte: sie können Start-ups länger und enger begleiten. Solche Strukturen sind sowohl für Corporate- als auch öffentliche und aus der Wissenschaft stammende Anbieter interessant.

Mögliche umsetzende Stellen:

Der Aufbau solcher Kollaborationen ist ebenfalls zwischen allen Anbietern denkbar. Insbesondere hinsichtlich qualitativer Aspekte und hinsichtlich der Freisetzung von Bindungseffekten, da Start-ups länger begleitet werden können. Unter Effizienzgesichtspunkten schaffen solche Kollaborationen für ressourcenschwächere Akteure die Möglichkeit, Start-ups effektiver zu unterstützen als sie es allein tun könnten.

5.2.5 Stärkung der internationalen Attrahierung des deutschen Start-up-Ökosystems zur Gewinnung ausländischer Start-ups

Bedarf:

Einer der stärksten Trends ist die Internationalisierung von Anbietern. Vor allem große, sehr aktive Anbieter, wie etwa Google, Microsoft oder TechCode, internationalisieren sich stark oder sind konzeptionell als internationales Angebot angelegt. Dies hat relevante Effekte für die Ziel- als auch Ursprungs-Ökosysteme der Anbieter: Angebotslücken in den Ziel-Ökosystemen werden geschlossen und mehr Wettbewerb generiert, durch den internationalen Austausch entstehen positive Beiträge zum Wissensaustausch, das Vorhandensein internationaler Anbieter steigert die Internationalisierungschance für heimische Start-ups und umgekehrt kann ein international aktiver Anbieter wiederum Start-ups aus den internationalen Ökosystemen für sein Ursprungs-Ökosystem interessieren und gewinnen. Zudem erzeugt der Eintritt eines bekannten internationalen Anbieters in ein Ökosystem auch für Interesse am und Sichtbarkeit des betreffenden Ökosystems, etwa bei Investoren.

Mit Blick auf den kontinuierlichen Eintritt internationaler Anbieter in das deutsche Start-up-Ökosystem liegt nahe, dass dieses über eine hinreichend und offensichtlich auch wachsende Attraktivität verfügt. Angereizt werden diese Eintritte vor allem durch die große Attraktivität der in Deutschland entstehenden Start-ups. Der dadurch gleichfalls wachsende Wettbewerb in der deutschen Unterstützungslandschaft wird mutmaßlich auch für mehr Qualität und Innovativität sorgen. Vor diesem Hintergrund stellen sich keine Handlungsbedarfe dar, die eine Steigerung der Attraktivität der deutschen Unterstützungslandschaft adressieren.

Stattdessen wäre es aber mit Blick auf den internationalen Wettbewerb um erfolgversprechende Start-ups interessant, nicht nur deutschen Start-ups den Weg in das Ausland zu ermöglichen, wie es bereits etliche Angebote – insb. der durch das BMWi betriebene German Accelerator für das Silicon Valley, New York, Boston und Singapur – leisten, sondern internationale Start-ups für den deutschen Standort zu interessieren. Neben den vorhandenen Initiativen, die dies bereits zum Ziel haben, bieten

sich auch Inkubatoren und Akzeleratoren als Instrumente an, um ausländische Start-ups für diesen Schritt zu bewegen und sie auf diesem Weg zu unterstützen.

Empfehlung:

Das Bundeswirtschaftsministerium sorgt bereits seit einiger Zeit für eine stärkere Attrahierung des deutschen Start-up-Ökosystems im Ausland mit dem Ziel, ausländische Start-ups für den deutschen Standort zu interessieren. Dazu sind in erster Linie das GINSEP-German Indian Start-up Exchange Program und das GISEP-German Israeli Start-up Exchange Program zu zählen. Über diese beiden nicht-monetären Austauschplattformen werden die Beziehungen zwischen deutschen und indischen bzw. israelischen Existenzgründern aufgebaut, gestärkt und Informationen geteilt. Auch wird der German Accelerator mutmaßlich positiv zur Sichtbarkeit des deutschen Start-up-Ökosystems beitragen.

Hier bräuchte es mit Blick auf die internationalen Entwicklungen noch mehr Anstrengungen. Denkbar wäre es zum einen, die bereits elaborierten Ansätze für Indien und Israel auch für andere interessante Ökosysteme weltweit zu denken und entsprechende Formate zu schaffen bzw. die vorhandenen Programme entsprechend zu erweitern. Interessante Partnerländer finden sich vor allem in Ost- (China, Südkorea) und Süd-Ost-Asien (Singapur, Malaysia, Indonesien), aber auch in Nord- und Südamerika. Perspektivisch sollten insbesondere Staaten aus Afrika und den Nahen Osten für solche Austauschstrukturen gewonnen werden.

Darüber sollte die Entwicklung einer Art „Gateway to Germany“ bzw. dessen Integration in das Zielsystem und Konzept vorhandener öffentlicher Unterstützungsangebote, insb. des German Accelerator geprüft werden. Gemeint ist damit ein Ansatz, für den deutschen Standort interessante Start-ups aus dem Ausland zur verstärkten Tätigkeit oder gar Ansiedlung in Deutschland zu gewinnen und dafür ein entsprechendes Unterstützungsangebot bereitzustellen.

Konzeptionell ist das aus China stammende TechCode hierfür ein gutes Praxisbeispiel (siehe Kapitel 4.3.25.5). Dieses unterstützt in den jeweiligen Zielländern ansässige Start-ups durchaus sehr umfangreich. Neben der Unterstützung des Wachstumsprozesses will TechCode aber diese Start-ups vor allem für chinesische Märkte interessieren und unterstützt daher auch beim Markteintritt in China. Im Grundsatz leistet dies auch das österreichische Global Incubation Network (<http://www.gin-austria.com/index.html>) und ist dahingehend eine interessante Blaupause für ein solches auch in Deutschland denkbare Konzept.

Ein deutsches Modell – betrieben etwa durch das BMWi - könnte sich aus Sicht der Autoren dieser Studie wie folgt gestalten:

- *Instrumentierung:* Tendenziell spricht viel dafür, deutlich erfolversprechendere Start-ups in den Zielländern für einen Weg nach Deutschland anzusprechen. Insofern wäre ein Akzelerator-Programm grundsätzlich geeigneter, um bereits etwas länger bestehende Start-ups anzusprechen, die ggfs. auch schon erste Markterfahrungen haben und –erfolge generierten. Insofern spricht viel dafür, entsprechende Akzeleratoren- oder Inkubationsprogramme aufzusetzen.
- *Zielregionen:* Interessante Zielregionen wurden bereits oben eingeführt. Es spricht viel dafür, vor allem Start-ups aus den wachstumsstarken Regionen in Ost- (China, Südkorea) und Süd-Ost-Asien (Singapur, Malaysia, Indonesien) anzusprechen und zu unterstützen. Auch die USA bleiben eine relevante Zielregion. Dahingehend könnten auch die Standorte des German Accelerator bereits als Ausgangspunkte genutzt werden. Perspektivisch sind China, aber insbesondere Indonesien sehr interessant, ebenso wie Staaten des Nahen Ostens, Nord-Afrikas und Standorte in Brasilien.
- *Technologie- und Anwendungsfeldfokus:* Das Angebot sollte sich an solche Start-ups richten,

die in einem engen Bezug zu wirtschafts- und innovationspolitischen Zielen Deutschlands stehen. Ein geeignetes - zumal ressortübergreifendes - Zielsystem bildet etwa die Hightech-Strategie. Daneben sind auch die jeweiligen Ressortstrategien hinreichend rahmengebend.

Effekte:

Stattdessen wäre es aber mit Blick auf den internationalen Wettbewerb um erfolgversprechende Start-ups interessant, nicht nur deutschen Start-ups den Weg in das Ausland zu ermöglichen, wie es bereits etliche Angebote – insb. der durch das BMWi betriebene German Accelerator für das Silicon Valley, New York, Boston und Singapur – leisten, sondern internationale Start-ups für den deutschen Standort zu interessieren. Neben den vorhandenen Initiativen, die dies bereits zum Ziel haben, bieten sich auch Inkubatoren und Akzeleratoren als Instrumente an, um ausländische Start-ups für diesen Schritt zu bewegen und sie auf diesem Weg zu unterstützen.

Mögliche umsetzende Stellen:

Mit der denkbaren Ausweitung der Austauschprogramme mit Indien und Israel bzw. Übertragung dieser Programmkonzepte auf Kooperationen mit anderen Staaten richtet sich diese Empfehlung an das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) sowie den Bundesverband Deutsche Start-ups.

Auch die Entwicklung eines Inkubator- oder Akzeleratorangebotes, um ausländische Start-ups für Deutschland zu gewinnen, richtet sich zunächst an das BMWi, da in den obigen Ausführungen auch auf die Integration solcher Möglichkeiten in der bestehenden Struktur des German Accelerator eingegangen wurde. Allerdings wäre ein solches Instrument auch durch andere Akteure umsetzbar. Etwa durch die jeweiligen Landesressorts der Bundesländer oder aber durch entsprechende Verbände, wie der Bundesverband Deutsche Start-ups. Auch Corporate-Anbieter oder aber wissenschaftliche Einrichtungen könnten sich für solche Ansätze stärker interessiert zeigen.

6 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Baharian, Armin/ Wallisch, Matthias [RKW] (2017): Mittelstand meets Start-up: Potenziale der Zusammenarbeit, URL: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/studie/mittelstand-meets-startup-potenziale-der-zusammenarbeit/> (Abruf: 29.11.2017)
- Behm, Teresa/ Bovenschulte, Marc/ Ferdinand, Jan-Peter/ Gibouin, Audrey / van den Hoevel, Rene/ Mazuré, Daniel/ Sonnenberg, Cornelia / Zollmann, Barbara [iit] (2017): iit-Trend Monitoring: Start-up-Szene, URL: <https://www.iit-berlin.de/de/publikationen/iit-trend-monitoring> (Abruf: 17.10.2017)
- Blum, Ulrich/ Müller, Simone/ Weiske, Andreas (2006): Angewandte Industrieökonomik. Theorien-Modelle-Anwendungen. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2006.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016a): Trendbarometer junge IKT-Wirtschaft 2016
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016b): Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2016 - Digitalisierungsprofil Handel
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017): Gründerwoche. URL: <https://www.gruenderwoche.de/> (Abruf: 20.11.2017)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (o.J.): Förderdatenbank: URL: www.foerderdatenbank.de
- Bundesverband Kapitalbeteiligungsgesellschaft (2017a): BVK-Statistik: Das Jahr in Zahlen 2016. URL: <http://www.bvkap.de/markt/statistiken> (Abruf: 05.12.2017)
- Bundesverband Kapitalbeteiligungsgesellschaft (2017b): BVK-Halbjahresstatistik 2017 - Halbjahr 1. URL: <http://www.bvkap.de/markt/statistiken> (Abruf: 05.12.2017)
- Business Angels Network [BAND] (2016): Wie viele Business Angels gibt es wirklich? 23. Februar 2016, URL: <https://www.business-angels.de/wie-viele-business-angels-gibt-es-wirklich/>
- Clef, Thomas/ Rennings, Klaus (1999): Besonderheiten und Determinanten von Umweltinnovationen – Empirische Evidenz aus dem Mannheimer Innovationspanel und einer telefonischen Zusatzbefragung. In: Klemmer, Paul (Hrsg.): Innovationen und Umwelt: Fallstudien zum Anpassungsverhalten in Wirtschaft und Gesellschaft.. 1. Aufl., Berlin: Analytica. 1999. S. 361-382.
- Compass (2015): 2015 Global Start-up Ecosystem Ranking, URL: <https://startup-ecosystem.compass.co/ser2015/> (Abruf: 21.07.2017)
- Deutsche Börse Venture Network (2017): Deutsche Börse Venture Network, URL: <http://www.venture-network.com/dbvn-de/> (abruf: 21.11.2017)
- Dosi, Giovanni (1982): Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change. In: Research Policy, Vol. 11.1982. S. 147-162. URL: http://dimetic.dime-eu.org/dimetic_files/DosiResPo1982.pdf. (Abruf: 17.05.2017)
- Egeln, Jürgen/ Gottschalk, Sandra [ZEW] (2014): Finanzierung von jungen Unternehmen in Deutschland durch Privatinvestoren - Auswertungen aus dem KfW/ZEW Gründerpanel, URL: http://www.business-angels.de/wp-content/uploads/2013/10/ZEW_Business_Angel_April_2014_final.pdf (Abruf: 12.12.2017)
- Engel, Jerome (2015): Global Clusters of Innovation: Lessons from Silicon Valley, URL: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1525/cmr.2015.57.2.36> (Abruf: 23.07.2017)

- Ernst & Young (2016a): Funding, Growth and Profitability: Tech Start-ups finding the right balance, Venture Capital and Start-ups in Germany 2016
- Ernst & Young (2016b): Die wirtschaftliche, steuerliche und regulatorische Attraktivität von Start-up-Ökosystemen, Eine Analyse für Deutschland, Israel, das Vereinigte Königreich und Kalifornien (USA)
- EU-Kommission (2017): EU-Förderung in Deutschland URL: https://ec.europa.eu/germany/eu-funding/grants_de
- European Cluster Observatory (2016): Regional Ecosystem Scoreboard, URL: https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/regional-ecosystem-scoreboard_de (Abruf: 22.07.2017)
- Ezratty, Elivier (2016): Guide des Start-ups, High-Tech en France; Mars 2016-20e édition,
- Fichter, Klaus/ Weiß, Ralf/ Bergset, Linda/ Clausen, Jens/ Hein, Alexander/ Tiemann, Irina (2014): Analyse des Unterstützungssystems für grüne Unternehmensgründungen in Deutschland - Endbericht zu Arbeitspaket 2.1 im Vorhaben StartUp4Climate
- Forbes Magazine (2016): Beijing: One Of The Top Start-up Ecosystems In Asia, URL: <https://www.forbes.com/sites/jamesgancotti/2016/08/09/beijing-one-of-the-top-startup-ecosystems-in-asia/#1d8f7b1a25cb> (Abruf: 04.12.2017)
- Freeman, Christopher/ Soete, Luc (1999): The economics of industrial innovation. 3rd ed., London-New York: Continuum. 1999
- Für-Gründer.de (2017): 190 Wettbewerbe für euer Start-up, URL: https://www.fuer-gruender.de/fileadmin/mediapool/Publikation/Gruenderwettbewerbe_in_Deutschland_2017.pdf (Abruf: 5.10.2017)
- GCUC (2017): The 2017 Global Coworking Survey, UR: <http://usa.gcuc.co/wp-content/uploads/2017/05/GCUC-2017-Global-Coworking-Survey.pdf> (Abruf: 10.11.2017)
- German Trade & Invest (2016): Nationale Investitionsförderung – China, URL: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Geschaefspraxis/nat-investitionsfoerderung,t=nationale-investitionsfoerderung--china,did=1443378.html> (Abruf: 04.12.2017)
- Global Entrepreneurship Research Association (2017): Global Entrepreneurship Monitor 2016/2017, URL: <http://www.gemconsortium.org/report/49812> (Abruf: 21.07.2017)
- infront/ Capital (2017): Konzerne auf den Spuren von Start-ups - Wie etablierte Unternehmen Innovation Labs, Acceleratoren und Inkubatoren als Instruemnte der digitalen Transformation nutzen, URL: http://www.infront-consulting.com/relaunch/wp-content/uploads/2017/06/20170622-Infront-Capital-Studie_Digital-Innovation-Units_web.pdf (Abruf: 10.11.2017)
- Institut der deutschen Wirtschaft (2016a): Die demografische Innovationslücke in Deutschland - Ausmaß und Handlungsempfehlungen
- Institut der deutschen Wirtschaft (2016b): Unternehmensgründungen - Mehr innovative Start-ups durch einen Kulturwandel für Entrepreneurship?, IW policy Paper Nr. 2, Köln
- Institut für Internet und Gesellschaft (2015): Fördernde und hindernde Einflussfaktoren für Internet-enabled Start-ups
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2016): Gründungen und Unternehmensschließungen. URL: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/#accordion=0&tab=1> (Abruf: 19.04.2017)

- Jaffe, Adam B. / Newell, Richard G. / Stavins, Robert N. (2002): Environmental policy and technological change. In: Environmental and Resource Economics, Volume 22. 2002. S. 41-69. URL: http://ksghome.harvard.edu/~rstavins/Papers/ERE_Paper_2002.pdf (Abruf: 23.04.2017)"
- Kahl, Julian/ Scheuplein, Christoph (2016): Berliner Venture-Capital Report 2016 - Impulse für die digitale Wirtschaft, Technologiestiftung Berlin.
- KPMG (2016): Deutscher Start-up Monitor 2016.
- KPMG (2017): KPMG Start-up Trends Index, URL: <http://startuptrendsindex.kpmg.com/> (Abruf: 23.7.2017)
- Kreditanstalt für Wiederaufbau (2013): Hemmnisse im Gründungsprozess: Gründer und verhinderte Gründer
- Kreditanstalt für Wiederaufbau (2016): KfW-Gründungsmonitor 2016 - Arbeitsmarkt trübt Gründungslust deutlich - Innovative Gründer behaupten sich
- Kreditanstalt für Wiederaufbau (2017): KfW-Gründungsmonitor 2017 - Beschäftigungsrekord mit Nebenwirkung: So wenige Gründer wie nie
- L'adn (2017): L'accélérateur américain Techstars s'implante à Paris, 20.3.2017, URL: <http://www.ladn.eu/adtech-et-martech/lacceleateur-americain-techstars-simplante-a-paris/> (Abruf: 02.12.2017)
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, suhrkamp taschenbuch wissenschaft
- MassChallenge(2017): massChallenge Boston, <http://boston.masschallenge.org/> (Abruf: 10.12.2017)
- Metcalfe, John S. (2003): Equilibrium and evolutionary foundations of competition and technology policy: new perspectives on the division of labour and the innovation process. In: PELIKAN, Pavel/ Wegner, Gerhard (Hrsg.): Economies in Evolution: What Can Governments Do and Economists Advise. 1st ed., Cheltenham: Edward Elgar. 2003.
- Miller, Paul/ Bound, Kirsten (2011): The Start-up factories - The rise of accelerator programmes to support new technology ventures
- Nelson, Richard R./ winter, Sidney G. (1982): The Schumpeterian Tradeoff Revisited, in: American Economic Review, Vol. 72, Nr. 1, 1982.
- OECD 2017: Entrepreneurship at a Glance 2017. URL: http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/entrepreneurship-at-a-glance_22266941 (Abruf: 11.10.2017)
- Plug and play (2017): About, URL: <http://plugandplaytechcenter.com/about/> (Abruf: 10.12.2017)
- PriceWaterhouseCoopers (2017): Start-up Unternehmen in Deutschland 2017
- QiaoLab (2017): About qiaolab, URL: <http://www.qiaolab.com/about-qiao-lab> (Abruf: 12.12.2017)
- Ramboll (2017): Evaluation der Modellprojekte German Accelerator Tech und German Accelerator Life Sciences, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie
- Roland Berger (2016): Towards a Franco-German Digital Valley, URL: <https://www.rolandberger.com/de/press/Neue-Roland-Berger-Studie-Deutschland-und-Frankreich-m%C3%BCssen-jetzt-handeln-um-E.html> (Abruf: 26.7.2017)
- Schibany, Andreas/ Gassler, Helmut/ Sellner, Richard (2013): Gründungen und Unternehmensdynamik - Eine empirische und vergleichende Analyse, Studie im Auftrag des ERP-Fonds.

- Schumpeter, J. A. (1934): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 9. Auflage, Duncker & Humblot.
- Schumpeter, J. A. (1950): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 7. Auflage, Francke Verlag Tübingen und Basel
- Schumpeter, Joseph A. (1911, 1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 1. Aufl. 1911, 9. unv. Aufl. Berlin: Duncker & Humboldt. 1997.
- Schumpeter, Joseph A. (1939): Capitalism, Socialism, Democracy. 1. Auflage New York: Harper. 1942. Deutsche Übersetzung: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. 7. Auflage Tübingen/Basel: VS. 1993
- Schwartz und Hornych (2008): Technologie- und Gründerzentren im Lichte von Diversifizierung versus Spezialisierung, Diskussionspapiere des Institutes für Wirtschaftsforschung, Halle 2008
- Startau -Tel Aviv University Entrepreneurship Center (2017): Startau -Tel Aviv University Entrepreneurship Center/ about us, URL: <http://en.startau.co.il/index/aboutus> (Abruf: 03.12.2017)
- Start-up Genome (2017): Global Start-up Ecosystem Report 2017, URL: <https://startupgenome.com/thank-you-enjoy-reading/> (Abruf: 21.07.2017)
- Start-up-Nation-Central (2017): About, URL: https://finder.startupnationcentral.org/homepage/who_we_are (Abruf: 02.12.2017)
- Sternberg, Rolf/ von Bloh, Johannes / Brix, Udo (2015): Global Entrepreneurship Monitor - Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich - Länderbericht Deutschland 2015
- TechCode (2017): About us, URL: <http://www.techcode.com/index.php?m=content&c=index&a=lists&catid=24> (Abruf: 03.12.2017)
- theJunction (2017): The programm URL: <http://thejunction.co.il/> (Abruf: 2.12.2017)
- The People's Republic of China State Council (CSC) (2017): Start-ups to gain government funds, URL: http://english.gov.cn/policies/policy_watch/2017/07/28/content_281475757532390.htm (Abruf: 02.12.2017)
- Triumph Adler [TA] (2017): TA Zukunftsfabrik, URL: <https://www.triumph-adler.de/ta-de-de/im-fokus/ta-zukunftsfabrik>
- Weltbank (2017): Doing Business Indicator, URL: <http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/starting-a-business> (Abruf: 02.12.2017)
- Wrobel, Martin/ Schildhauer, Thomas/ Press, Karina [HIIG] (2017) Kooperationen zwischen Start-ups und Mittelstand- Learn.match.Partner, URL: <https://www.impactdistillery.com/graphite/hiig-sum/> (Abruf: 10.12.2017)
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung [ZEW] (2016): Die Rolle von KMU für Forschung und Innovation in Deutschland, Studie im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation, Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 10/2016
- Zobel, Alexander (2005): Agilität im dynamischen Wettbewerb. Basisfähigkeit zur Bewältigung ökonomischer Turbulenzen. 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler. 2005.

Anhang

Anhang 1 Fragebogen Online-Befragung Start-ups

Bereich	Frage	Antwortmöglichkeiten	Antwortstruktur	
Einstieg	E	<p>Sehr geehrte Damen und Herren,</p> <p>vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Online-Befragung im Rahmen der Studie "Trends in der Unterstützungslandschaft von Startups - Inkubatoren, Akzeleratoren und andere". Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie hat das Institut für Innovation und Technik mit der Durchführung dieser Studie beauftragt. Diese zielt darauf ab, eine Bestandsaufnahme der aktuellen Unterstützungslandschaft für Startups in Deutschland zu erarbeiten und relevante Trends in der Entwicklung der Landschaft nachzuzeichnen.</p> <p>Durch Ihre Teilnahme leisten Sie einen sehr großen Beitrag zum Erfolg dieser Studie, da so eine verbesserte analytische Einordnung der Ergebnisse gelingt.</p> <p>Für die Beantwortung des Fragebogens benötigen Sie etwa 25 Minuten.</p> <p>Für Rückfragen steht Ihnen Herr Guido Zinke (zinke@iit-berlin.de) zur Verfügung. Bei technischen Problemen wenden Sie sich bitte an Herrn Athanasios Soulis (athanasios.soulis@vdiwde-it.de).</p> <p>Sie können die Bearbeitung des Fragebogens jederzeit unterbrechen, indem Sie auf 'Speichern&Ausloggen' wählen. Sie können dann später mit der Beantwortung an derselben Stelle fortfahren.</p> <p>Vielen Dank für Ihre Teilnahme!</p> <p>Gemäß §28 des Bundesdatenschutzgesetzes wird darauf hingewiesen, dass das Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VIDE Innovation + Technik GmbH die Angaben in einer Datei speichert und mit automatischen Verfahren verarbeitet. Das Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VIDE Innovation + Technik GmbH verpflichtet sich zur Wahrung der Vertraulichkeit im Umgang mit diesen Daten.</p> <p>Die Informationen werden ausschließlich für die angegebenen Zwecke verwendet. Die Veröffentlichung der Untersuchungsergebnisse erfolgt in anonymisierter Form, sofern kein ausdrückliches Einverständnis eingeholt wird.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Ich habe die Datenschutzerklärung zur Kenntnis genommen und erkläre mein Einverständnis.</p>		
	1	Welche der folgenden Eigenschaften trifft auf Ihr Unternehmen zu? (Mehrfachnennung möglich) Mein Unternehmen, ...	<ol style="list-style-type: none"> 1 ...ist jünger als 10 Jahre 2 ...ist ein (hoch-) innovativer Technologieanbieter 3 ...besitzt ein (hoch) innovatives Geschäftsmodell 4 ...stirbt ein signifikantes Mitarbeiter- und/oder Umsatzwachstum an 	[Mehrfachnennung 1 - 5]
	2	Auf welche Weise wurde Ihr Unternehmen gegründet?	<ol style="list-style-type: none"> 1 Ausgründung aus einer Universität 2 Ausgründung aus einer außeruniversitären Forschungseinrichtung 3 Ausgründung aus einem Company Builder 4 Ausgründung als Teil eines bestehenden Unternehmens 5 alleinständige Gründung 	[Einfachnennung 1 - 5]
	3	In welcher Entwicklungsphase befindet sich Ihr Unternehmen?	<ol style="list-style-type: none"> 1 Pre-Seed: Mein Unternehmen befindet sich noch in der Konzeptentwicklung und generiert keine Umsätze 2 Seed: Mein Unternehmen befindet sich in der Gründung 3 Start-Up: Auf Basis eines marktreifen Angebotes generiert mein Unternehmen erste Umsätze bzw. Kundennutzen 4 Growth: Dank des marktreifen Angebotes generiert mein Unternehmen bereits starkes Umsatzwachstum bzw. starkes Nutzenwachstum 5 Later: Mein Unternehmen ist bereits etablierter Marktteilnehmer und/oder ein Börsengang/ Trade-Sale ist geplant, steht bevor bzw. ist realisiert 6 Steady: Nach längerem Bestand weist mein Unternehmen kein starkes Umsatzwachstum mehr auf 	[Einfachnennung 1-6]
4	Ist Ihr Unternehmen eher auf Geschäfts- oder eher auf Privatkunden orientiert?	<ol style="list-style-type: none"> 1 Überwiegend B2B 2 Gleichmaßen B2B wie B2C 3 Überwiegend B2C 	[Einfachnennung 1-3]	

Bereich	Frage	Frage	Antwortmöglichkeiten	Antwortstruktur
Einstieg	5	Welcher der folgenden Branchen würden Sie Ihr Unternehmen zuordnen?	<ol style="list-style-type: none"> 1 Softwareentwicklung 2 Applikationssoftware, einschl. IoT, Industrie-4.0-Anwendungen 3 Software as a Service (SaaS) 4 Künstliche-Intelligenz-Anwendungen/ Machine learning 5 e-Commerce 6 Consumer Mobile/Web Application 7 Energie/ Energietechnologien 8 Grüne Technologien 9 Maschinenbau/ Automatisierung 10 Robotik 11 Elektrotechnik/ Elektronik 12 Bio- und Nano-Technologie 13 Chemie und Werkstoffe 14 Pharmazie 15 Medizintechnik 16 Diagnostik 17 Optische Technologien 18 Marketing/ Kommunikation/ PR 19 Healthcare 20 Medien/ Design / Industriedesign 21 Beratung, Agentur 22 Kreativwirtschaft 23 Bildung 24 Finanzen/Finanztechnologie (FinTech) 25 Games/ Unterhaltung 26 Nahrungsmittel 27 Offline-Dienstleistungen 28 Stationärer Groß- und Einzelhandel 29 Sonstige, bitte nennen: _____ 	[Einfachnennung 1-29; mit Textfeld in 29]

Bereich	Frage	Frage	Antwortmöglichkeiten	Antwortstruktur
Wachstum und Wachstumsfaktoren	6	Denken Sie nun bitte an die bisherige Entwicklung Ihres Unternehmen. Wie wichtig waren oder sind die genannten Faktoren für Ihr Unternehmen? (10 bis 18: interne Faktoren)	<p>1 Gute Infrastruktur (Raumangebot, Technik, Telekommunikation/IT)</p> <p>2 Umfangreiche öffentliche Förderung (Exist, Projektförderung)</p> <p>3 Guter Zugang zu privaten Investitionen (Venture Capital, Business Angel, Crowdfunding)</p> <p>4 Angemessene gesetzliche Rahmenbedingungen (Schutz von Eigentumsrechten; Datenschutz- Vertragsrecht; branchenspezifische Regulierung)</p> <p>5 Gute Vernetzungsmöglichkeiten (starke Netzwerkpartner, Ausbau von Kooperationen; Kontakte)</p> <p>6 Vorhandene Kontakte sowie offene Kontaktmöglichkeiten zu anderen Startups</p> <p>7 Vorhandene Kontakte sowie offene Kontaktmöglichkeiten zu etablierten Unternehmen</p> <p>8 Große räumliche und/oder inhaltliche Nähe zu Universitäten und Forschungseinrichtungen</p> <p>9 Gute Möglichkeiten, um neue Produkte/ Dienstleistungen zu entwickeln und Märkte zu betreten</p> <p>10 Ein funktionierendes Geschäfts- und/oder Betreibermodell (Neuartigkeit, Skalierbarkeit, Tragfähigkeit)</p> <p>11 Eine effiziente Kostenstruktur (Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz)</p> <p>12 Vorteile im Qualitätswettbewerb (Qualitätsvorteile gegenüber der Konkurrenz)</p> <p>13 Hohe Innovativität (hoher Innovationsgehalt des Produktes; eigene Innovationsfähigkeit)</p> <p>14 Guter Zugang zu Personal (noch motiviertes und qualifiziertes Personal)</p> <p>15 Eigene und sehr gute unternehmerische Erfahrung der Gründer bzw. unter den Gründern</p> <p>16 Gute Kenntnisse im Marketing & PR (Sichtbarkeit, Produktplatzierung, Erschließung neuer Kundengruppen, Kommunikation, Messeauftritte)</p> <p>17 Kompetenzen und Erfahrungen in der Internationalisierung (Auslandsreisen, internationale Kontakte und Austausch; Zugang zu neuen Märkten)</p>	<p>[Zeilenweise Beantwortung; Skalierung: 1 (sehr wichtig) 6 (völlig unwichtig)]</p>
Unterstützung	7	Die Unterstützungslandschaft für Startups ist sehr vielfältig. Welche der folgenden Unterstützungsangebote haben Sie mit Ihrem Unternehmen bereits genutzt? Bitte wählen Sie dabei aus, ob es sich um eine Unterstützungsleistung aus Deutschland oder aus dem Ausland gehandelt hat, und nennen Sie auch den oder die Anbieter. (Mehrfachnennung möglich)	<p>1 Incubator, welcher Anbieter: _____</p> <p>2 Accelerator, welcher Anbieter: _____</p> <p>3 Maker-Labs/ Maker-Space, welcher Anbieter: _____</p> <p>4 Coworking Space/ Treffpunkt, welcher Anbieter: _____</p> <p>5 Technologie- und Gründerzentren, welcher Anbieter: _____</p> <p>6 Meetups, welcher Anbieter: _____</p> <p>7 Hackathon, welcher Anbieter: _____</p> <p>8 Crowdfunding-Plattformen, welcher Anbieter: _____</p> <p>9 Innovation Hub, welcher Anbieter: _____</p> <p>10 Unterstützung durch Softwareanbieter (bizspark), welcher Anbieter: _____</p> <p>11 Startups Bootcamps, welcher Anbieter: _____</p> <p>12 Entrepreneur in residence, welcher Anbieter: _____</p> <p>13 Company Builder, welcher Anbieter: _____</p> <p>14 Gründer- und Businessplanwettbewerbe, welcher Anbieter: _____</p> <p>15 Sonstige, welche: _____</p> <p>16 Keines</p>	<p>[Mehrfachnennung 1-16 mit Textfeld; 16: Unterteilung nach "Deutsche" und "Ausländische" mit Freitextfeld zur Nennennun gl]</p>

Bereich	Frage	Frage	Antwortmöglichkeiten	Antwortstruktur
	9	Bei welchen der von Ihnen genutzten Instrumente sehen Sie Verbesserungsbedarf? Beschreiben Sie bitte kurz den Verbesserungsbedarf.	1 Incubator: _____ 2 Accelerator: _____ 3 Maker-Labs/ Maker-Space: _____ 4 Coworking Space/ Treffpunkt: _____ 5 Technologie- und Gründerzentren: _____ 6 Meetups: _____ 7 Hackathon: _____ 8 Crowdfunding-Plattformen: _____ 9 Innovation Hub: _____ 10 Unterstützung durch Softwareanbieter (bizspark): _____ 11 Startups Bootcamps: _____ 12 entrepreneur in residence: _____ 13 Company Builder: _____ 14 Gründer- und Businessplanwettbewerbe: _____ 15 Sonstige, welche: _____	[Zeilweise Textfelder, Nur die bestellten Antwortoptionen aus Frage 7 anzeigen]
	10	Welche Merkmale sind für Ihr Unternehmen entscheidend für die Auswahl von Unterstützungsangeboten? Bitte wählen Sie die entscheidenden Kriterien aus.	1 Incubator 2 Accelerator 3 Maker-Labs/ Maker-Space 4 Coworking Space/ Treffpunkt 5 Technologie- und Gründerzentren 6 Meetups 7 Hackathon 8 Crowdfunding-Plattformen 9 Innovation Hub 10 Unterstützung durch Softwareanbieter (bizspark) 11 Startups Bootcamps 12 entrepreneur in residence 13 Company Builder 14 Gründer- und Businessplanwettbewerbe 15 Sonstige, welche: _____	[Zeilweise Auswahl, Nur die bestellten Antwortoptionen aus Frage 7 anzeigen]

Bereich	Frage	Antwortmöglichkeiten	Antwortstruktur
11	Im Folgenden sind mögliche Forderungen von Anbietern von Unterstützungsleistungen sowie eine Auswahl möglicher Motive von Anbietern dargestellt. Inwieweit haben diese einen positiven oder negativen Einfluss auf Ihre Entscheidung für die Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen? Der Anbieter möchte...	<ol style="list-style-type: none"> 1 für seine Leistungserbringung über einen konkreten Preis erlichtet werden 2 für seine Leistungserbringung an ihrem Unternehmen beteiligt werden 3 mit Startups in Kontakt kommen und sich vernetzen 4 strategische Partnerschaften aufbauen 5 Startups als Innovationslabore für sich gewinnen und nutzen 6 Startups in co-selling-Strukturen einbinden 7 durch eine engere Kooperation mit Startups Innovations- und Wettbewerbsvorteile erlangen 8 die wirtschaftliche Verwertung durch die Kooperation mit Startups steigern 9 sich Verkaufschancen bei denjenigen Startups sichern, die er unterstützen 10 Alleinstellungsmerkmale dank seiner Zusammenarbeit mit Startups für sich generieren 11 durch die Nutzung von Startups als Innovationseinheiten eigene unternehmerische Risiken mindern 12 einen starken Wissens- und Technologieaustausch mit Startups forcieren 13 Strukturen, Prozesse und Organisationen aus Startups auf sein eigenes Unternehmen (teils) übertragen 14 Sonstige, welche: 	<p>[Zeilweise: 1 (sehr positiver Einfluss auf meine Entscheidung) - 6 (sehr negativer Einfluss auf meine Entscheidung)]</p>
12	Auch viele etablierte Unternehmen bieten mittlerweile eine Reihe von Unterstützungsmöglichkeiten für Startups an. Welchen Mehrwert stellen diese aus Ihrer Sicht für Ihr Unternehmen (möglicherweise) dar?	<ol style="list-style-type: none"> 1 Sie bieten gute Möglichkeiten, um Beteiligungskapital einzuwerben. 2 Sie bieten ein großes Potenzial für eine starke Vernetzung in den Zielmärkten und Branchen. 3 Sie ermöglichen eine hohe Sichtbarkeit des Startups auf und enger Kooperation. 4 Sie erzeugen umfassende Merkmalszüge, da bestenfalls durch Startups genutzt werden können. 5 Sie ermöglichen den Startups, aus etablierten Unternehmen zu lernen (Strukturen, Innovationsprozesse etc.). 6 Sie erleichtern den Zugang zu Universitäten und Forschungseinrichtungen. 7 Sie sind besser als andere Anbieter in der Lage, in betriebswirtschaftlichen Fragen zu unterstützen. 8 Sonstige, welche: 	<p>[Zeilweise: 1 (stimme voll und ganz zu) - 6 (stimme überhaupt nicht zu)]</p>
13	Wo sehen Sie Ansätze, um die deutsche Unterstützungslandschaft für Startups zu verbessern?		[Textfeld]
14	Was könnte aus Ihrer Sicht die öffentliche Hand tun, um Startups in Deutschland stärker zu unterstützen? Und: was könnte etablierte (Groß-) Unternehmen noch tun, um Startups in Deutschland stärker zu unterstützen?		[Textfeld]
15	Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Befragung! Durch Ihre Teilnahme tragen Sie zum Erfolg der Studie bei. Möchten Sie Anregungen, Verbesserungsvorschläge bzw. Kritik an uns richten? [Freitext]		[Textfeld]
Abschluss			

Anhang 2 Leitfaden Experteninterviews

Leitfaden für Telefoninterviews mit Anbietern und Experten von Unterstützungsleistungen für Start-ups in Deutschland

Projektvorhaben “Trends in der Unterstützungslandschaft von Start-ups – Inkubatoren, Akzeleratoren und andere“ im Auftrag des BMWi

1. Leitfaden Anbieter (n=30)

1.1. Einordnung des eigenen angebotenen Instruments bzw. der angebotenen Instrumente

Lassen Sie uns bitte zunächst zu Ihrem Angebot sprechen. Wenn Sie auf die bisherige Umsetzung Ihres Angebots [INSTRUMENTENNAME] schauen.

[Angebotsorientierung]

1.1.1. Wie funktioniert Ihr Angebot [INSTRUMENTENNAME]? Was bieten Sie Start-ups an und was für Voraussetzungen müssen erfüllt werden?

[Impulse: [ANBIETEREBENE] (Eigentümer oder Betreiber des Angebots), [AUSRICHTUNG] des Angebotes (Thema), [SCHWERPUNKTBRANCHE], [LIFE-CYCLE-PHASE], [ANGEBOTSBESTANDTEILE], Angebotskonditionen]

1.1.2. Durch Ihr Angebot unterstützen Sie Start-ups insbesondere aus der [SCHWERPUNKTBRANCHE]. Worin sehen Sie gerade in diesem Bereich einen Handlungsbedarf bzw. einen Mehrwert, Start-ups hier auch nicht-monetär zu unterstützen?

1.1.3. In Ihrem Fokus stehen Start-ups in der [LIFE-CYCLE-PHASE]. Warum diese Orientierung? Warum auch im Zusammenspiel mit der Branchen-/Technologiefeldorientierung?

[Angebotsbestandteile]

1.1.4. Ihr [INSTRUMENTENNAME] umfasst eine ganze Reihe von Angebotsbestandteilen. Wieso diese Fokussierung/Vielfalt? Wie sorgen sie dafür, dass die Herausforderungen von Start-ups reduziert werden können?

[Motivlage]

1.1.5. Mit Ihrem Angebot verfolgen Sie einige konkrete Ziele. Was erwarten Sie aus ihrem Engagement? Und: was fordern Sie von den Start-ups?

[Impulse: [ANGEBOTSZIELE]

- Beteiligung an den Unternehmen, größeren Einfluss, Einnahmen (aus Verkauf der Anteile oder Gewinnbeteiligung?)
- Produkt- und Marktdiversifizierung für das eigene Unternehmen, Innovationen für das eigene Unternehmen, strategische Expansion in neue Geschäftsfelder
- Alleinige Unterstützung der Start-ups, Ausgründungsimpulse
- Marketing (Reputation als modern und innovativ), Vertrieb (Start-ups sind zukünftige Kunden)]

1.1.6. Haben Sie die Ausgestaltung Ihres Angebots in der Vergangenheit verändert? Wenn ja, wie und warum?

[Wirkung und Effizienz]

1.1.7. Wie schätzen Sie die bisherige Wirkung von [INSTRUMENTENNAME] ein? Konnten Sie Ihre Ziele erfüllen?

1.1.8. Wie viele Start-ups erreichen Sie (pro Jahr) mit Ihrem Angebot? Wie viele haben Ihr Angebot bereits in Anspruch genommen?

- 1.1.9. Welche Wirkung hat Ihr Angebot auf die Unternehmensentwicklung der Start-ups? Können Sie dies vielleicht an konkreten Beispielen beschreiben?
- 1.1.10. Und im Verhältnis zu Ihren Aufwänden: Wie bewerten Sie das Nutzen-Kosten-Verhältnis Ihrerseits? Lohnt sich das Angebot?
- 1.1.11. Aus Ihrer Sicht: Ist die Beteiligung an Ihrem Angebot auch für die Start-ups effizient?

[Erfahrung und Ausblick]

- 1.1.12. Wenn Sie zurückschauen: Wie unterscheiden sich Ihre anfänglichen Annahmen von den mittlerweile gemachten Erfahrungen?
- 1.1.13. Was würden Sie anders machen, wenn Sie das Angebot nochmal entwerfen würden? Alternativ: Worin liegen die Erfolgsfaktoren für Ihr Instrument? Und worin ggf. Hemmnisse?
- 1.1.14. Wollen Sie Ihr Angebot demnächst ändern/anpassen? Wenn ja, wie? Könnte die Politik dabei unterstützend wirken?

1.2. Bedarfslage der Start-ups und Wirkung der Instrumente

Lassen Sie uns nun über den Tellerrand schauen und auf die Bedarfslage von Start-ups eingehen.

[Relevanz hinsichtlich Bedarfslage der Start-ups]

- 1.2.1. Mit welchem Ziel nehmen Start-ups Unterstützungsangebote – auch Ihres - in Anspruch? Alternativ: Wo haben Start-ups Ihrer Erfahrung nach den größten Bedarf nach nicht-monetärer Unterstützung (nach Reifephasen) für Ihre Entwicklung?

[Impulse: Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, Vernetzung, Verbesserung der infrastrukturellen Bedingungen, zur Verbesserung der Internationalisierung, Steigerung der personellen Kompetenzen und des Know-hows sowie zur Bewältigung finanzieller Hürden]

[Effizienz (Kosten-Nutzen-Verhältnis)]

- 1.2.2. Aus einer übergreifenden Perspektive: Welche Unterstützungsleistungen (Inkubatoren, Akzeleratoren etc.) sind für Start-ups sehr wirksam und bringen einen echten Nutzen?
- 1.2.3. Welche Angebote sind Ihrer Erfahrung nach für Anbieter wirtschaftlich tragfähigsten? Welche Geschäfts-/Betreibermodelle (der Angebote) sind aus Ihrer Sicht am erfolgversprechendsten?

1.3. Aktuelle Unterstützungslandschaft in Deutschland

Werfen wir einen Blick auf die Start-up-Unterstützungslandschaft in Deutschland: Start-ups erhalten durchaus umfängliche Unterstützung. Sei es aus öffentlichen, sei es aus privaten Mitteln.

[Relevanz]

- 1.3.1. Gerade Inkubatoren und Akzeleratoren sowie infrastrukturelle Unterstützung werden schon nicht selten von Privaten betrieben. Besteht daher die Notwendigkeit für (zum Teil) staatlich-finanzierte Unterstützungsangebote für Start-ups?

[Impulse: Incubator, Accelerator, Makerlabs/ Maker-Space, Coworking Space/ Treffpunkt, Transferzentren/-stellen, Technologie- und Gründerzentren, Meetups, Hackathon, Crowdfunding-Plattformen, Innovation Hub, Informations-/Plattformen, "software"/ Bizsparks, Start-ups Bootcamps, entrepreneur in residence, Company Builder]

[Bedarfslage]

- 1.3.2. Wo bestehen Ihrer Meinung nach noch Lücken in der aktuellen Unterstützungslandschaft für Start-ups? Wo bestehen Überschneidungen?
- 1.3.3. Was kann der Staat und was können Private tun, um die bestehenden Lücken zu schließen?

[Trends und Entwicklungen]

- 1.3.4. Wenn Sie nach vorne schauen: Wie wird sich die Unterstützungslandschaft aus Ihrer Sicht in den nächsten Jahren entwickeln?
- 1.3.5. Man kann schon eine Zeit lang beobachten, dass immer mehr internationale Anbieter von Unterstützungsleistungen für deutsche Start-ups in Betracht kommen. Welchen Einfluss haben diese, wie etwa Telefonica, Google & Co., auf die Unterstützungslandschaft in Deutschland?
- 1.3.6. Welche Trends in der Unterstützungslandschaft beobachten Sie? Was wären neuere, innovative Instrumente?

[Internationale Beispiele]

- 1.3.7. Welche guten internationalen Praxis-Beispiele und Trends kennen Sie und (wie) lassen sich diese auf den deutschen Kontext übertragen?

2. Leitfaden Verbände/ Kammern (n=10) / Wissenschaft (n=10)/ Multiplikatoren (n=10)

2.1. Aktuelle Unterstützungslandschaft in Deutschland

Lassen Sie uns zunächst einen allgemeinen Blick auf die Start-up-Unterstützungslandschaft in Deutschland werfen: Die einschlägige Literatur und nicht zuletzt der letzte Gründungsmonitor der KfW zeigen auf, dass die Gründungsdynamik in Deutschland abnimmt. Ursachen sind natürlich eine gute Konjunktur und gute Arbeitsmarktbedingungen. Ursachen sind aber auch fehlende Gründungsneigung und daneben häufig Mängel an finanziellen, personellen und infrastrukturellen Möglichkeiten.

[Relevanz]

- 2.1.1. Start-ups erhalten daher durchaus umfängliche finanzielle Unterstützung. Sei es aus öffentlichen, sei es aus privaten Mitteln. Besteht aus Ihrer Sicht die Notwendigkeit für eher nicht-monetäre Unterstützungsangebote für Start-ups?

[Impulse: Incubator, Accelerator, Makerlabs/ Maker-Space, Coworking Space/ Treffpunkt, Transferzentren/-stellen, Technologie- und Gründerzentren, Meetups, Hackathon, Crowdfunding-Plattformen, Innovation Hub, Informations-/Plattformen, "software"/ Bizsparks, Start-ups Bootcamps, entrepreneur in residence, Company Builder]

- 2.1.2. Wer sollte aus Ihrer Sicht hier vor allem aktiv sein?

[Impulse: öffentliche Hand, Unternehmen, Vereine, Stiftungen, Private etc.]

[Bedarfslage]

- 2.1.3. Wo bestehen Ihrer Meinung nach noch Lücken in der oben angesprochenen Unterstützungslandschaft? Wo bestehen aber auch Überschneidungen?
- 2.1.4. Was sollte der Staat und Private tun, um die bestehenden Lücken zu schließen?
- 2.1.5. Was sind aus Ihrer Sicht die Schwerpunktbranchen und -technologiefelder?
- 2.1.6. In welcher Entwicklungsphase sollte vor allem unterstützt werden? Bzw., empfehlen sich auch übergreifende Ansätze?

[Trends und Entwicklungen]

- 2.1.7. Wie hat sich die Unterstützungslandschaft in der Vergangenheit (5-10 Jahren) verändert?
- 2.1.8. Wie wird sich die Unterstützungslandschaft in den nächsten Jahren entwickeln? Welche Rolle werden dabei etablierte Strukturen, wie TGZ, im Zusammenwirken mit neuen Instrumenten spielen?
- 2.1.9. Welche Trends in der Unterstützungslandschaft beobachten Sie? Was wären neuere, innovative Instrumente?
- 2.1.10. Immer mehr internationale Anbieter von Unterstützungsleistungen für deutsche Start-ups sind in Deutschland aktiv. Welchen Einfluss haben sie? Welche Rolle nehmen sie ein? Wie unterscheiden sie sich vom deutschen Angebot?

[Internationale Beispiele]

- 2.1.11. Welche guten internationalen Praxis-Beispiele und Trends kennen Sie und (wie) lassen sich diese auf den deutschen Kontext übertragen?

2.2. Bedarfslage der Start-ups und Wirkung der Instrumente

Lassen Sie uns nun konkret auf die Bedarfslage der Start-ups eingehen.

[Relevanz hinsichtlich Bedarfslage der Start-ups]

- 2.2.1. Wieso nehmen Start-ups Unterstützungsangebote in Anspruch? Alternativ: Wo haben Start-ups Ihrer Erfahrung nach den größten Bedarf nach nicht-monetärer Unterstützung (nach Reifephasen) für Ihre Entwicklung?

[Impulse: Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, Vernetzung, Verbesserung der infrastrukturellen Bedingungen, zur Verbesserung der Internationalisierung, Steigerung der personellen Kompetenzen und des Know-hows sowie zur Bewältigung finanzieller Hürden]

[Wirkung und Effizienz]

- 2.2.2. Aus Ihrer Sicht: Welche Instrumente sind für Start-ups besonders wirksam? Welche Angebote sind mit eher geringem Aufwand bei hohem Nutzen verbunden?

[Impulse: Incubator, Accelerator, Makerlabs/ Maker-Space, Coworking Space/ Treffpunkt, Transferzentren/-stellen, Technologie- und Gründerzentren, Meetups, Hackathon, Crowdfunding-Plattformen, Innovation Hub, Informations-/Plattformen, "software"/ Bizsparks, Start-ups Bootcamps, entrepreneur in residence, Company Builder]

- 2.2.3. In welcher Entwicklungsphase sollten die Instrumente idealerweise greifen?
2.2.4. Welche Angebote sind Ihrer Erfahrung nach für Anbieter wirtschaftlich am tragfähigsten? Welche Geschäfts-/Betreibermodelle (der Angebote) sind aus Ihrer Sicht am erfolversprechendsten?

[Erfolgsfaktoren]

- 2.2.5. Worin liegen die Erfolgsfaktoren sehr wirksamer Instrumente aus Ihrer Sicht?

Anhang 3 Befragte Institutionen im Rahmen der Experteninterviews

Anbieter (n=55)

- etventure Seed Investments GmbH
- German Tech Entrepreneurship Center
- Axel Springer Plug and Play Accelerator GmbH
- Gründerkolleg Universität Bamberg
- GründerRegion Aachen
- Hanse Ventures BSJ GmbH
- HELIOS Kliniken GmbH helios.hub
- hep - Hamburger Existenzgründungs Programm
- hub.raum, Head of Program Management
- Berlin Start-up Academy UG
- IBB Beteiligungsgesellschaft mbH
- Point Nine Capital
- betahaus GmbH & Co. KG
- Humboldt Innovation
- Main Incubator GmbH
- RI Digital Ventures
- Business Angel Netzwerk Deutschland (BAND) e.V.
- Companisto GmbH
- Mangrove Capital Partners
- Robert Bosch Venture Capital GmbH Office Frankfurt
- Merck Accelerator
- METRO Accelerator powered by Techstars
- Rocket Internet GmbH
- Porsche Digital Lab Berlin
- coparion GmbH & Co. KG
- Airbus Operations GmbH
- Microsoft Ventures Accelerator Berlin
- ProSiebenSat.1 Accelerator GmbH
- DB Accelerator mindbox
- Deutsche Börse AG
- Mobile Ventures GmbH
- Seedmatch GmbH
- SevenVentures GmbH
- Music WorX Accelerator (Hamburg Kreativ Gesellschaft mbH)
- Rainmaking Loft Berlin
- Siemens Technology Accelerator GmbH
- netSTART Venture GmbH
- Next Media Accelerator
- Siemens Venture Capital GmbH
- HV Holtzbrinck Ventures Adviser GmbH
- Earlybird Venture Capital GmbH & Co. KG
- Speed Invest GmbH
- SPICE Group - 2nd Start-up Pitch BMVi
- SpinLab – The HHL Accelerator
- Start Up Bootcamp
- STARTUPAUTOBAHN, Investment Director at Plug and Play Germany
- Technologiezentrum Dortmund GmbH
- Technologiezentrum Dresden
- Technologiezentrum Wasser (Karlsruhe)
- TechQuartier Frankfurt
- The factory Berlin
- Vodafone Institute Accelerator for Female Empowerment
- Wista-Management GmbH, Technologiezentrum Berlin
- Wolfsburg AG InnovationsCampus
- YOU IS NOW / Scout24

Verbände/ Kammern / Wissenschaft/ Multiplikatoren (n=40)

- Baden-Württemberg Connected e.V.
- Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie
- Berlin Valley
- BITKOM e.V.
- Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung e.V.
- Bundesverband Deutsche Start-ups e.V.
- Bundesverband Deutscher Innovations-, Technologie- und Gründerzentren e.V. (BVIZ)
- Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) e.V.
- Bundesverband mittelständische Wirtschaft
- Capital
- Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Lehrstuhl für Gründungs- und Innovationsmanagement
- Innovation Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI
- deutsche-startups.de
- DIHK - Deutscher Industrie- und Handelskammertag
- Fachhochschule Koblenz, Professor für Existenzgründung und Unternehmensnachfolge
- FU Berlin, Abteilung Forschung, Innovationsmanagement IKT, Medien, Kreativwirtschaft
- gruenderszene.de, Chefredakteur zu den Zukunftsherausforderungen von Start-ups
- Gründermagazin, mediapartners ltd. & Co. KG
- Hasso Plattner Institut für Softwaresystemtechnik GmbH
- Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn
- Karlsruher Institut für Technologie, Lehrstuhl Innovations- und TechnologieManagement
- Leuphana Universität Lüneburg, Inhaber des Lehrstuhls für Corporate Sustainability Management
- Munich Start-up
- NewSpaceVision
- RWTH Aachen, Innovation und Entrepreneurship (WIN)
- Social Start-ups
- starting up - Magazin für Gründerkultur und unetrnehmerisches Denken
- Start-upValley.news
- Technische Universität Berlin, Leiter Center for Entrepreneurship
- Technische Universität Dresden, Dresden Exists
- Technische Universität Dresden, SAP Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurship und Innovation
- Technische Universität Hamburg, Career Center
- The Hundert - ein Projekt von BerlinValley / Why Berlin? Media Publishing House GmbH
- Universität Duisburg Essen, Professor für BWL und Wirtschaftsinformatik
- Universität Hohenheim, leitet das Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum
- Universität Potsdam, Lehrstuhlinhaberin Innovationsmanagement und Entrepreneurship
- Universität Rostock | Zentrum für Entrepreneurship
- UnternehmerTUM-Fonds Management GmbH
- Verlag Der Tagesspiegel GmbH

Anhang 4 Fragebogen Kurz-Befragung Anbieter

Bereich	Frage	Antwortmöglichkeiten	Antwortstruktur	
Einstieg	E	<p>Sehr geehrte Damen und Herren,</p> <p>vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Kurzbefragung im Rahmen der Studie "Trends in der Unterstützungslandschaft von Startups - Inkubatoren, Akzeleratoren und andere".</p> <p>Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie hat das Institut für Innovation und Technik mit der Durchführung dieser Studie beauftragt. Diese zielt darauf ab, eine Bestandsaufnahme der aktuellen Unterstützungslandschaft für Startups in Deutschland zu erarbeiten und relevante Trends in der Entwicklung der Landschaft nachzuzeichnen.</p> <p>Durch Ihre Teilnahme leisten Sie einen sehr großen Beitrag zum Erfolg dieser Studie, da so eine verbesserte analytische Einordnung der Ergebnisse gelingt.</p> <p>Wir haben vier Fragen an Sie - deren Beantwortung des Fragebogens nicht länger als zwei Minuten dauern wird!</p> <p>Für Rückfragen steht Ihnen Herr Guido Zinke (zinke@iit-berlin.de) zur Verfügung. Bei technischen Problemen wenden Sie sich bitte an Herrn Athanasios Soulis (athanastos.soulis@vdiwde-it.de).</p> <p>Vielen Dank für Ihre Teilnahme!</p> <p>Gemäß §28 des Bundesdatenschutzgesetzes wird darauf hingewiesen, dass das Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH die Angaben in einer Datei speichert und mit automatischen Verfahren verarbeitet. Das Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH verpflichtet sich zur Wahrung der Vertraulichkeit im Umgang mit diesen Daten.</p> <p>Die Informationen werden ausschließlich für die angegebenen Zwecke verwendet. Die Veröffentlichung der Untersuchungsergebnisse erfolgt in anonymisierter Form, sofern kein ausdrückliches Einverständnis eingeholt wird.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Ich habe die Datenschutzerklärung zur Kenntnis genommen und erkläre mein Einverständnis.</p>		
	1	Wann wurde Ihr Angebot geschaffen bzw. gegründet?	1	[Pflichtangabe, Zahl, Format JJJJ]
	2	Wieviele Unternehmen oder Start-ups ("Teilnehmer") haben Sie mit dem Angebot bisher in etwa betreut?	1	[Pflichtangabe, Zahl]
	3	Wieviele Teilnehmer nutzen Ihr Angebot etwa pro Jahr?	1	(a) weniger als 5 (b) etwa 5 bis 10 (c) 10 bis 15 (d) 15 bis 25 (e) 25 bis 50 (f) 50 und mehr
4	Welcher dieser Angebotsformen für Unterstützungsleistungen für Start-ups ordnen Sie sich selbst zu?	1	(a) Inkubator (b) Akzelerator (c) Co-Working-Space (d) Maker- bzw. Fab lab (e) Technologie- und Gründerzentrum (f) Gründerservice an einer Hochschule/ einer wissenschaftlichen Einrichtung (g) Veranstalter eines Business- bzw. Gründernetzwerks (h) Innovation hub bzw. mit eines Unternehmens (i) Betreiber einer Informationsplattform (j) Veranstalter spezieller Start-up-Messen (k) Betreiber einer Crowdfunding-Plattform (l) Company builder (m) Business Angel (n) Sonstige, welche: _____	Mehrfachnennung mgl.; Freitext ergänzend bei (n)
Abschluss	A	Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Befragung! Durch Ihre Teilnahme tragen Sie zum Erfolg der Studie bei.		