

LRKW MAGAZIN



Treffpunkt: Gründerökosystem
Zwei Geschichten – eine Mission

Unternehmergeist in die Schulen

Fortbildungsveranstaltung für Lehramtsstudierende

17. November 2015, 9:45–15:00 Uhr, Pädagogische Hochschule Weingarten

Weitere Informationen und Anmeldung unter:
www.rkw.link/unternehmergeistweingarten

Weitere Veranstaltungen dieser Reihe sind geplant:
www.rkw-kompetenzzentrum.de/veranstaltungen



Gründungen und Ökosysteme – Wie passt das zusammen?



Liebe Leser und Leserinnen,

was haben Gründungen und Ökosysteme miteinander zu tun? Auf den ersten Blick eigentlich gar nichts. Auf den zweiten aber mehr als man denkt! Schlägt man die Bedeutung für „Ökosystem“ nach, wird sowohl von einem Beziehungsgefüge von Organismen gesprochen als auch von einer Umgebung mit der diese Organismen interagieren.

„ Mit dieser etwas anderen Ausgabe des RKW Magazins wollen wir auf Gründerökosysteme in unserem ganzen Land aufmerksam machen.

Gründer haben ebenfalls ein Umfeld, in dem sie mehr oder weniger mit anderen Beteiligten in Beziehung stehen. Diese Beziehungen und Interaktionen lassen sich ausbauen und optimieren! Global gesehen, gibt es Regionen, in denen Gründer besonders gut gedeihen und wachsen – also das Ökosystem sehr gut auf ihre Bedürfnisse eingestellt ist. Laut aktuellem Global Startup Ecosystem Ranking ist das Silicon Valley unangefochten auf

Platz 1 der besten Startup-Standorte – allerdings hat es Berlin als einzige deutsche Stadt zum ersten Mal unter die Top 10 geschafft. Doch wenn es um Gründungen und Startups geht, muss der Blick über Berlin hinausgehen.

Mit dieser etwas anderen Ausgabe des RKW Magazins wollen wir auf Gründerökosysteme in unserem ganzen Land aufmerksam machen. Auch andere Regionen in Deutschland bieten Nährboden und fruchtbares Umfeld für erfolgreiche Gründungen – wir müssen diese nur erkennen, weiter ausbauen und uns zunutze machen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viele anregende Impulse zum Verstehen und Entwickeln Ihres Gründerökosystems!

Mit freundlichen Grüßen

Ihr W. Axel Zehrfeld

Impressum

Chefredaktion: Rabena Ahluwalia (V.i.S.d.P.)
Redaktionelle Unterstützung: Christel Lehn

Autoren: Dr. Matthias Wallisch, Alexandra Koch,
Dr. Thomas Funke, Rabena Ahluwalia
Artdirektion: Claudia Weinhold

Kontakt zur Redaktion:
magazin@rkw.de, 06196-495 28 16, www.rkw-magazin.de

Druck: Bonifatius Druckerei,
Karl-Schurz-Str. 6, 33100 Paderborn

Herausgeber: W. Axel Zehrfeld, Geschäftsführer,
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn,

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Zur besseren Lesbarkeit wird im gesamten RKW Magazin das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Erscheinungsweise: 4x jährlich; Auflage dieser Ausgabe: 7500

Illustrationen:
Carina Crenshaw, sugah.de

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte externer Internetseiten.

Gefördert durch:


Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages


MIX
Papier aus verantwortungsvoller
Forstwirtschaft
FSC® C011558

14

Wir erzählen die Gründungsgeschichte von Ulrike, die mit der Unterstützung ihres Gründerökosystems zu einer erfolgreichen Gründerin einer international verbreiteten Fitness-App geworden ist. Den Charakter von Ulrike haben wir entwickelt, um eine junge, engagierte Gründergeneration aus einem städtischen Umfeld darzustellen.

**30**

Das Gründerökosystem stellt den Ausgangspunkt für eine neue Perspektive auf das deutsche Gründungsgeschehen dar und soll allen Akteuren der Gründerszene helfen, die Stellschrauben ihres lokalen Ökosystems zu verstehen. Das entwickelte Modell sowie das beigelegte Canvas-Poster hilft Ihnen dabei.

36

Stefans Gründungsgeschichte handelt von einer klassischen Existenzgründung, einer kleinen Bierbrauerei im ländlichen Gebiet. Den Charakter von Stefan haben wir entwickelt, um die Generation der über 45-Jährigen abzubilden, in der die Familie und das engere, regionale Umfeld eine große Rolle spielt.

**Inhalt****Themen****8****Leitartikel**

Gründerökosysteme – Die Zukunft für Regionen

14**Ulrike (29)**

Let's Move: Wie man sein Gründerökosystem in Bewegung hält

16

Das Interview

18

Gründungen im universitären Rahmen

20

Ein Jahr und eine gescheiterte Geschäftsidee später

22

Die dynamische Gründerszene zunutze machen

24

Business Angel als Coach und Kapitalgeber

26

Ein Gespür für Trends

28

Die Jahre vergingen

30**Das Gründerökosystem**

Modell & Canvas-Poster zum Verstehen und Anwenden

36**Stefan (47)**

Eine eigene Brauerei im Taunus: Wie das Gründerökosystem dabei unterstützt

38

Ein Trend und die Gründerszene als Inspiration

40

Vorbild Eltern

42

Information und Beratung sind ausschlaggebend

44

Mehr Kompromisse – weniger Risiko!

46

Finanzierung als eine der größten Baustellen

48

Geschafft: Erste Kunden!

48

Zurück in der Gegenwart

50**Aus der Praxis****50**

Ein Inkubator zur Förderung von innovativen Geschäftsideen

52

Das Netzwerk ist der entscheidende Faktor!

54

Finanzierung mit Hilfe der „Crowd“

56

Die Qualität der Gründungen nimmt insgesamt zu!

Rubriken**6**

News

8

Wussten Sie schon, dass...

58

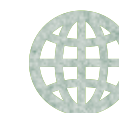
RKW vor Ort

60

RKW Kalender

63

Aus der Redaktion



Mehr Informationen über
das RKW Magazin finden Sie unter
rkw-magazin.de

Lesetipp

Begeisterung für Unternehmertum wecken



Die neue Broschüre „Entrepreneurship Education – Begeisterung wecken, Talente entdecken“ gibt einen kompakten Überblick über alle Facetten der ökonomischen Bildung im schulischen Alltag. Im ersten Teil wird definiert, was unter Entrepreneurship Education zu verstehen ist, und wie das Thema innerhalb und außerhalb des Regelunterrichts vermittelt werden kann. Im Praxisteil berichten Lehrer, Schüler und Unternehmer von ihren Erfahrungen und Erlebnissen in Bezug auf Entrepreneurship Education.

→ Download unter:

www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen

→ Printversion bestellen via Email:

kommunikation@rkw.de

→ Ihr Ansprechpartner:

Armin Baharian, baharian@rkw.de

Rückblick

RKW beim 2. Laboratory Senior Entrepreneurship der EU in Barcelona

Vom 17. bis 18. September fand in Barcelona, Spanien, der zweite europäische Austausch von Best Practices zum Thema „Senior Entrepreneurship“ statt. Vertreter aus allen europäischen Ländern kamen zusammen und diskutierten in offener Arbeitsatmosphäre unterschiedliche Ansätze zur Förderung der Gründungstätigkeit in der Bevölkerungsgruppe 50plus. Als Erfolgsbeispiel aus Deutschland stellte Dr. Noemí Fernández Sánchez aus dem RKW Kompetenzzentrum das Projekt „Gründen mit Erfahrung“ vor.

Der Austausch ist eine Aktion innerhalb des EU „Aktionsplans Unternehmertum 2020“ und wurde mit Mitteln aus dem COSME Programm finanziert. Die Ergebnisse der zwei Treffen (London und Barcelona) sollen in ein Manual mit Empfehlungen für die Europäische Kommission einfließen.

→ Weitere Informationen zum RKW-Projekt

„Gründen mit Erfahrung“:

www.senior-entrepreneurship.de

→ Ihre Ansprechpartnerin:

Dr. Noemí Fernández Sánchez, sanchez@rkw.de

IN DEUTSCHLAND STECKT MEHR.



Attraktive Arbeitsbedingungen und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit durch Qualifizierung sind Erfolgsfaktoren für die Fachkräftesicherung. Begleiten Sie uns durch eine Woche mit vielen Veranstaltungen, die zeigen, wie wir die Fachkräftebasis stärken.

Was: Bustour Diversity@Work
Wo: Frankfurt am Main
Wann: Donnerstag, 29. Oktober 2015

Eine Veranstaltung im Rahmen der Fachkräftewoche der Partnerschaft für Fachkräfte in Deutschland.
www.fachkraeftewoche.de



Auszeichnung

Deutsches Projekt im europäischen Finale!



Einer der beiden Gewinner des deutschen Vorentscheids des Europäischen Unternehmensförderpreises hat es in die engere

Auswahl der Europäischen Kommission und somit ins europäische Finale geschafft: Der „Integrationsfachdienst Selbstständigkeit – enterability“ berät Menschen mit Schwerbehinderung in Berlin, die sich beruflich selbstständig machen wollen oder es bereits sind. Ziel ist es, die Teilnahme von Menschen mit Schwerbehinderung am Arbeitsleben zu ermöglichen – durch gezielte Beratung und Qualifizierung zur beruflichen Selbstständigkeit.

Die Gewinner des Europäischen Unternehmensförderpreises werden Ende November 2015 bekanntgegeben. Die TOP 10 des deutschen Vorentscheids werden in der Broschüre „Der Europäische Unternehmensförderpreis – Beispiele guter Praxis aus Deutschland 2015“ vorgestellt.

→ Zum Download der Broschüre:

www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen

→ Zu den TOP 10 auf der Website:

www.europaeischer-unternehmensfoerderpreis.de

→ Ihre Ansprechpartnerin:

Juliane Kummer, kummer@rkw.de

Mitmach-Aktionen

Gründerwoche Deutschland 2015: Quiz und Statement-Aktion



Gründerwoche Deutschland

16.–22. November 2015

www.gruenderwoche.de

Testen Sie Ihr Wissen und beantworten Sie zehn Fragen in einem Quiz rund um die Gründerwoche und ums Gründen. Wer alle Antworten richtig beantwortet hat, kann an einer Verlosung teilnehmen und einen Sachpreis gewinnen. Teilnahmeschluss ist der 15. November 2015. Die Gewinner werden einen Tag später während der Gründerwoche bekannt gegeben.

Mit der Statement-Aktion ruft die Gründerwoche Jugendliche und junge Erwachsene dazu auf, auf Unternehmer zuzugehen und sie um ein Statement zu den Motiven ihrer Selbstständigkeit zu bitten: „Warum sind Sie beruflich selbstständig?“. Die Statements werden auf der Webseite der Gründerwoche veröffentlicht. Einsender können an einer Verlosung teilnehmen. Die zehn Gewinner erhalten attraktive Sachpreise. Machen Sie mit. Wir freuen uns über Ihre Teilnahme bis zum 23. November 2015, 14.00 Uhr.

→ Zum Gründerwochen-Quiz:

www.gruenderwoche.de/quiz

→ Zur Statement-Aktion:

www.gruenderwoche.de/statement

→ Alle Einsendungen bitte per Email:

kontakt@gruenderwoche.de

→ Ihre Ansprechpartnerin:

Birgitta Ratazzi-Förster, foerster@rkw.de

Wettbewerb

Internationaler Investment-Wettbewerb „Get in the Ring“



Startups und jungen Unternehmen bietet das internationale Event im Rahmen der Global Entrepreneurship Week die Chance auf ein Investment von Privatkapitalgebern von bis zu einer Million Euro. Vorausgesetzt sie überzeugen die Jury von ihrem Konzept.

Teilnehmen können Startups, die nicht älter als acht Jahre sind und deren Investitionsbedarf zwischen 100.000 und einer Million Euro liegt. Das Geschäftsmodell muss innovativ und skalierbar sein. Die Gewinner der deutschen Vorrunde werden am 20. November 2015 auf der Startup-Messe „Die Initiale“ in Dortmund „pitchen“. Die ausgewählten Gründerteams haben dort zusätzlich die Möglichkeit, sich mit einem kostenfreien Messestand zu präsentieren.

→ **www.gruenderwoche.de/veranstaltungen/international/get-in-the-ring.php**

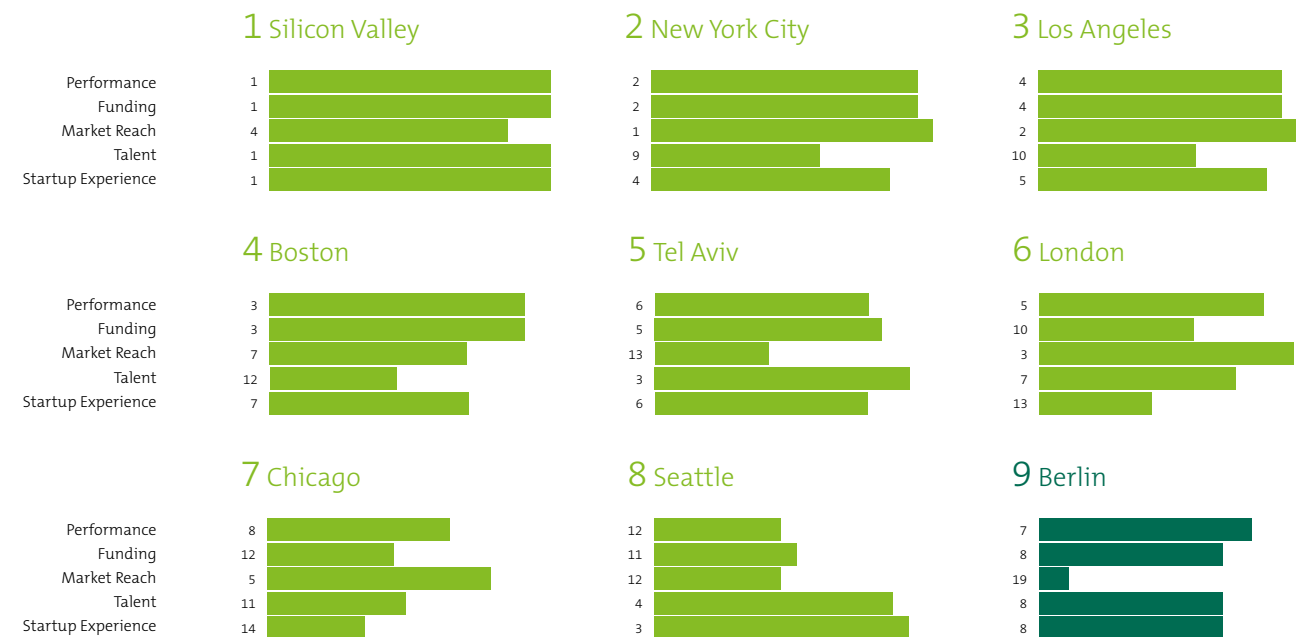
→ Ihre Ansprechpartnerin:

Birgitta Ratazzi-Förster, foerster@rkw.de

Wussten Sie schon, dass ...



... Berlin zu den Top 10 der besten Startup-Standorte der Welt gehört?



Quelle: The Global Startup Ecosystem Ranking 2015

Performance-Index:

Dieser Index misst die Performance und das Potenzial von Startups einer Region. Mit einberechnet werden dabei Variablen wie die Bewertung, das Exit-Volumen sowie die Anzahl von Startups.

Funding-Index:

Er repräsentiert die Beschaffenheit des Venture-Kapitals in der entsprechenden Region. Es werden die Höhe der Finanzierungsrunden berücksichtigt und die durchschnittliche Zeit, die es braucht, um eine Finanzierungsrunde abzuschließen.

Talent-Index:

Er repräsentiert das Talent der Gründer an einem gegebenen Standort in Abhängigkeit von Faktoren wie Alter, Erfahrung und Kosten für das Startup.

Market-Reach-Index:

Er sagt aus, wie gut ein Startup in der entsprechenden Region in der Lage ist zu wachsen. Berücksichtigt werden Faktoren wie der Zugang zu Kunden und die Möglichkeit, in globale und mehrsprachige Märkte zu expandieren.

Startup-Experience-Index:

Er misst die Erfahrung der in einem Startup-Ökosystem agierenden Akteure. Zu den Faktoren gehören beispielsweise die Zahl der Seriengründer und Business-Angels sowie die Arbeitsbedingungen in einem Startup.

Quelle: Berlin stürmt in die Top 10 – Das sind die besten Startup-Standorte der Welt, www.t3n.de

→ Leitartikel

Gründerökosysteme



Die Zukunft für Regionen

Lassen Sie uns mit zwei Zitaten beginnen.



Zitat eins:

„Wie bitte? Du willst ein Startup gründen?

Hier funktioniert das nicht. Dafür musst Du nach Berlin gehen!

In Berlin gibt es einfach das beste Umfeld für Gründer in Deutschland.

Dort findest Du viel leichter Investoren, die an Deine Idee glauben.“

Zitat zwei:

„Wie bitte? Du möchtest in Startups investieren?

Hier findest Du doch keine Startups. Dafür musst Du nach Berlin gehen!

Dort gibt es einfach viel mehr Startups.“

Die Zitate verdeutlichen zum einen: Obwohl es Investoren und Startups an einem Ort gibt, finden sie sich gegenseitig nicht. Zum anderen zeigen sie aber auch: Alles dreht sich um Berlin! Man kann bei solchen Konversationen ganz schnell zu der Auffassung kommen, als sei Berlin deutschlandweit die einzige Stadt,

- in der man gut gründen oder innovative Produkte entwickeln kann,
- die die deutsche Gründer- und Startup-Szene hochhält,
- die im internationalen Rennen der Startup-Standorte mithalten kann.

Von ländlichen Regionen wollen wir daher gar nicht erst reden. Die hätten sowieso keine Chance. Denn der Trend der Urbanisierung nimmt weiter zu. Aber auch Hamburg oder München sind weit abgeschlagen (vgl. Deutscher Startup Monitor 2014). Und die Vereinigten Staaten von Amerika? Dort sind die Umfeldbedingungen sogar noch besser als in Berlin. Amerika ist also eindeutig der Innovationstreiber der Zukunft. Und Deutschland? Dagegen weit abgeschlagen.

Das richtige Umfeld für Gründer

Sie denken sich jetzt wahrscheinlich: Jetzt lassen Sie doch bitte mal die Kirche im Dorf! Und damit haben Sie recht. Denn alles was an dem obigen Absatz stimmt, ist, dass der Ort – und damit das Umfeld der Gründungen – vieles mehr erklärt als man vermutet. Und genau das ist essenziell: Politische Entscheidungsträger, Forscher und Wissenschaftler, Dienstleister und Unternehmer selbst müssen versuchen zu verstehen, welche Faktoren eine Region – sei es nun Berlin oder ein anderer Ort – so attraktiv für die Gründung eines neuen Unternehmens machen. Denn jedes einzelne Ökosystem hat einen anderen Boden, andere Witterungsbedingungen, ist anders beschaffen und bietet andere Vorteile. Plump gesagt: Eine Palme wächst nicht in Deutschland. Auch nicht in Berlin. Was wollen wir damit sagen?

Wir wollen damit nicht sagen, dass unterschiedliche Baumarten unterschiedliche Witterungsbedingungen brauchen. Das wissen wir schon. Vielmehr: Erfolgreiche Gründungen entstehen mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen. Gründer brauchen schlichtweg ein passendes Umfeld, um sich entwickeln zu können. Aber anstatt nur nach Berlin zu schauen, muss sich jede Region fragen: Wie ist unser Ökosystem beschaffen? Was sind die Stärken und die Schwächen unseres Ökosystems? Welche Bäume (Gründer) können bei uns wachsen?

In den vergangenen Jahren hat sich in vielen Regionen Deutschlands durchaus eine dynamische Startup- und Gründerszene etabliert. Der Anteil an Gründungen in den technologieorientierten Branchen nimmt zu, die Umsetzung einer eigenen Geschäftsidee spielt eine immer größere Rolle. Vor dem Hintergrund insgesamt rückläufiger Gründungszahlen, bedingt durch die dynamische Konjunktur und einen leer-gefügten Arbeitsmarkt, werden die genannten positiven Zeichen in der deutschen Gründerlandschaft häufig außen vor gelassen. Insbesondere Deutschland ist als rohstoff-armes Land auf neue, innovative Unternehmensgründungen angewiesen, um Wohlstand und Lebensqualität zu sichern und auszubauen. Regionen und Staaten konkurrieren miteinander, Unternehmen für sich zu gewinnen und eine nachhaltige Gründungskultur zu entwickeln. Der Wettbewerb um die Besten in einer globalisierten Welt wird sich weiterhin verschärfen. Hierbei gewinnt die Entwicklung von erfolgversprechenden Gründungsstandorten an besonderer Relevanz.

Hinzu kommt, dass die aktuelle Startup-Euphorie viele – gerade junge Menschen – blind in das Abenteuer Gründung laufen lässt. Während eine Gründung nur in absoluten Ausnahmefällen zu großen Erfolgen führt, ist die Realität viel eher, dass die meisten Gründer auf ihrem Weg scheitern. Bei den mannigfaltigen Gründen des Scheiterns ist es kein Wunder, dass zahlreiche Forscher permanent auf der Suche nach der Zauberformel für erfolgreiche Gründungen sind. Viele suchen die Lösung jedoch auf der Individualebene, genauer



gesagt bei den Gründern selbst. Kürzlich verlagerte sich der Fokus zunehmend auf den Gründungsprozess. Kaum einer ging aber bisher den folgenden Fragen nach: Welchen Einfluss haben eigentlich der Geburtsort oder das Umfeld solcher Unternehmen? Was zeichnet ein „gutes Ökosystem“ aus? Lassen sich die dafür entscheidenden Faktoren beeinflussen?

Das Gründerökosystem

Wir im RKW Kompetenzzentrum haben in den letzten Jahren viel Zeit für die Analyse des deutschen Gründungsgeschehens und „Gründerökosystemen“ aufgewendet. In jeder einzelnen Diskussion, in jedem Treffen oder Workshop zum Thema ist uns dabei eine Sache immer wieder aufgefallen: Es fehlt ein gemeinsames Verständnis davon, was ein Gründerökosystem tatsächlich ist.

Wir sind daher der Meinung, dass ein Konzept her muss, welches die Diskussion erleichtert und es uns allen ermöglicht, auf dem gleichen Wissenstand zu sein und über die gleiche Sache zu diskutieren. Die Herausforderung dabei ist, dass dieses Konzept einfach, intuitiv verständlich und

relevant zugleich sein muss. Dabei muss es aber auch die Komplexität von Gründerökosystemen widerspiegeln.

Der Fokus dieses Magazins liegt daher auf dem von uns entwickelten Modell, den Elementen eines Gründerökosystems und der Wechselwirkung dieser. Denn die Idee kann noch so brilliant, der Gründer noch so engagiert sein, wenn das Umfeld nicht stimmt, wird es schwierig. Aber bevor wir in das Modell eintauchen: Was genau ist eigentlich ein Gründerökosystem?

Wie eine jede Spezies in einem biologischen Ökosystem, befindet sich auch jeder Gründer in einem Ökosystem. Und jeder Gründer teilt unabhängig von seinen individuellen Fähigkeiten das Schicksal des gesamten Netzwerkes. Die Entscheidungen und Schritte eines Gründers beeinflussen also auch immer die Beschaffenheit des gesamten Gründerökosystems. Trotz zunehmender Bedeutung für die moderne Wirtschaft, werden Gründerökosysteme immer noch kaum verstanden und, wenn überhaupt, noch viel schlechter umgesetzt. Ein Gründerökosystem ist ein Mix aus vernetzten Institutionen mit dem Ziel, den Gründer durch

alle Stadien der Gründung eines Unternehmens zu unterstützen. Es kann als Servicenetzwerk verstanden werden, bei dem der Unternehmer und Gründer im Zentrum der Betrachtung steht und die Maßeinheit des Erfolges ist. Ein jedes Ökosystem ist einzigartig. So, wie es in einem biologischen Ökosystem tausende Arten von Pflanzen gibt, die in wiederum tausenden von unterschiedlichen Vegetationen und Bodenbedingungen wachsen und gedeihen, so gibt es auch eine unzählbare Menge an unterschiedlichen Gründungsformen und Gründerökosystemen. Es bestehen jedoch noch viele Fragezeichen, was genau ein Gründerökosystem ist.

Wir haben daher ein Modell entwickelt, welches die Elemente und deren Beziehungen im Gründerökosystem aufzeigt (siehe Abbildung Seite 12 und ausführlich ab Seite 30). Im Zentrum des Modells steht die Gründerszene. Wesentliche Merkmale sind eine regionale Verankerung und die räumliche Nähe der Akteure. Die Gründerszene steht für die Unternehmer und deren Netzwerke in die Wirtschaft und Politik sowie zu den relevanten Ausbildungseinrichtungen. Als wesentliches Fundament für eine dynamische Entwicklung gilt ein umfassendes Unterstützungs- und Finanzierungsangebot. Über neue Trends und die Nachfrage entsteht eine wechselseitige Beziehung zwischen der Gründerszene mit ihren Akteuren und dem Markt.

Zwei Erfolgsgeschichten

Um Ihnen das Modell, seine Elemente und ihr Zusammenspiel näher zu bringen, werden wir Ihnen zwei Gründergeschichten erzählen. Geschichten, die nur durch Hilfe ihres jeweiligen Ökosystems erfolgreich geworden sind. Die beiden Geschichten unterscheiden sich vor allem durch die Art der Gründung. Ulrike gründet ein Startup, das eine Fitness-App entwickelt und vermarktet. Stefan gründet ein Unternehmen, welches Bier braut und vertreibt. Zwei grundsätzlich unterschiedliche Geschäftsmodelle. Aber Stefans und Ulrikes Gründung unterscheidet auch ihr Standort. So gründet Stefan auf dem Land im Taunus und Ulrike in der Stadt München. Und das Schöne ist: Obwohl beide Geschichten sehr unterschiedlich sind, haben sie eines gemeinsam: Der richtige Mix im Ökosystem spielt für beide Gründer die entscheidende Rolle.

Das Magazin, das Sie gerade in den Händen halten, versucht auf eine etwas andere Art und Weise die Fragen rund um den „Erfolgsfaktor Ökosystem“ zu beantworten und liefert Anregungen für Gründungsinteressierte und öffentliche Institutionen gleichermaßen. Ein Thema, das per se hohe Komplexität mitbringt, versuchen wir anhand von diesen zwei Geschichten von Ulrike und Stefan aus München und der Rhein-Main-Region (ja, bewusst nicht Berlin!) anschaulich darzustellen.



Autor:

Dr. Thomas Funke

ist Leiter des Fachbereichs Gründung im RKW Kompetenzzentrum.

funke@rkw.de



Ulrike (29)

Let's Move

Wie man sein Gründerökosystem in Bewegung hält



Ulrike ist fit, macht Leistungssport und läuft den Halbmarathon, ohne mit der Wimper zu zucken. Die 29-Jährige hat gemeinsam mit ihrem Bruder Ben die Fitness-App „Let's Move“ ins Leben gerufen, die sich gerade in Deutschland, Österreich, Schweiz und in Teilen Europas und Amerikas wie ein Lauffeuer verbreitet. Sie will andere dafür begeistern, in Bewegung zu bleiben.

Bewegung ist auch das Leitmotto, nach dem die Münchnerin ihr Startup führt. Denn es ist nicht ihr erstes Unternehmen, das sie gegründet hat. Sie wollte ein technisch hochwertiges und skalierbares Produkt entwickeln, und das ist ihr gelungen. Das Wachstum von „Let's Move“ liegt derzeit im zweistelligen Bereich, nachdem es schon im ersten Jahr monatlich im Schnitt 25 Prozent gestiegen ist.

Wir erzählen die Geschichte von Ulrike, die mit der Unterstützung aus ihrem Umfeld, dem Gründerökosystem, zu einer erfolgreichen Gründerin geworden ist. Die Geschichte beruht auf wahren Begebenheiten von anderen erfolgreichen Startups und ihrem Umfeld. Den Charakter von Ulrike haben wir entwickelt, um diese zu anonymisieren, aber dennoch eine junge, engagierte Gründergeneration darzustellen.

Jeder Gründer ist individuell und jedes Umfeld prägt seine Gründer. Im Fall von Ulrike haben wir uns für eine Gründerin aus der Stadt entschieden, die das Gründerökosystem auf ihre ganz eigene Art und Weise nutzt.



Kapitel 1

Das Interview

„Wann kamen Sie das erste Mal mit dem Thema Gründung in Berührung?“, fragt er.

Der Journalist sitzt Ulrike gegenüber, die kurz über die Frage nachdenkt. Seit sie in einem Artikel einer renommierten Tageszeitung als junger Gründerstern am Münchner Startup Himmel bezeichnet wurde und so mediale Aufmerksamkeit genießt, stellen Journalisten oft diese Frage.

„Meine Eltern sind beide Unternehmer. Mein Vater bereiste als Unternehmer die ganze Welt und nahm mich als Kind oft mit. Abgesehen von den vielen Hotelaufenthalten, die für mich als Kind echt langweilig waren, habe ich meinen Vater immer bewundert: Er konnte eigene Entscheidungen treffen und war unabhängig. Meine Mutter ist auch selbstständig und für mich immer ein Vorbild gewesen. Sie hat sich häufig Zeit genommen, um ihre Erfahrungen an Gründer aus ihrem persönlichen Umfeld weiterzugeben.“

Ich glaube, es ist wichtig, dass sich erfolgreiche Unternehmer aktiv in der Gründerszene engagieren und als Mentoren oder Geldgeber die nächste Generation unterstützen. Das bereichert die Gründerszene ungemein.“

„Sie sprechen heute auf einer der größten Veranstaltungen für Gründer und Startups in München.“ Der Journalist zeigt mit seiner Hand auf die Stehtische, die in der IHK München für die Veranstaltung aufgebaut wurden. „Hat Sie Ihre Mutter darin inspiriert?“

„Auf jeden Fall. Hier in München gibt es eine interessante Startup-Szene mit vielen motivierten Leuten und spannenden Ideen. Es macht Spaß, die eigene Geschichte zu erzählen und über Fehler, Herausforderungen und Lösungen zu sprechen. Ich hoffe, dass ich hierdurch ein bisschen weiter helfen kann.“

Der Journalist macht sich Notizen und stellt seine nächste Frage: „Welche Stationen waren in Ihrem jungen Leben wichtig für die Gründung?“ Das Foyer der IHK München füllt sich weiter mit Teilnehmern des Gründertreffens, die den Vortragssaal verlassen und der Geräuschpegel steigt.

„Geprägt hat mich mein Praktikum bei einem Medienunternehmen hier in München während des Studiums. Obwohl das Unternehmen kein Startup ist, sind die Startup-Mentalität und der Netzwerkgedanke dort sehr stark vertreten. In Deutschland sollten gerade große Unternehmen mehr von dieser Startup-Mentalität haben, finde ich. Danach habe ich eine Zeit lang direkt im Silicon Valley bei einem kleinen Startup gearbeitet. Der Kontakt kam über das Medienunternehmen. Dieses Startup gibt es schon lange nicht mehr,



Inspiration & Gründerszene

Zentrales Element eines jeden Ökosystems ist die Gründerszene. In diesem Netzwerk geht es um gegenseitige Unterstützung. Je besser das Netzwerk (Anzahl und Qualität der Gründer), desto erfolgreicher das gesamte Ökosystem. Das Netzwerk zeichnet sich durch einen Zyklus aus, wie hier bei Ulrike deutlich wird. Ulrike wurde von **Vorbildern** geprägt und inspiriert, bevor sie selbst zum Vorbild wird und auf einer Veranstaltung für Gründer über ihre eigenen Erfahrungen berichtet und somit anderen Gründern hilft.

Veranstaltungen und Formate, die persönliches Kennenlernen und Informationsaustausch ermöglichen, tragen in hohem Maße dazu bei, dass die Gründerszene stark und vernetzt bleibt. Das fördert eine **Geben-und-Nehmen-Kultur**. In der Gründerszene haben sich in den letzten Jahren eine Reihe von Formaten etabliert. Zwei Beispiele:

Eine simple aber effiziente Form des Austauschs sind sogenannte Open Coffee Clubs. Das sind regelmäßige Treffen im kleinen und informellen Rahmen für interessierte Akteure aus der Gründerszene, beispielsweise morgens vor dem Start in den Arbeitstag. Dieses Format bietet Möglichkeiten, über aktuelle Events in der Region zu sprechen, über Geschäftsideen zu diskutieren und sein Netzwerk zu erweitern.

Deutlich ambitionierter und größer sind sogenannte Startup-Weekends. Diese starten am Freitagabend und umfassen bis zu 100 Teilnehmer. Zunächst erfolgt eine Kurzvorstellung von Geschäftsideen und Problemen, um diese zu lösen. Die besten 15 bis 20 Ideen werden im Rahmen eines Bewertungsprozesses durch die Teilnehmer ausgewählt. Anschließend werden Teams gebildet, die bis zum Sonntagabend Prototypen und Geschäftsmodelle entwickeln und diese den Teilnehmern vorstellen. Ein Panel aus erfolgreichen regionalen Gründern prämiert die besten Ergebnisse.

Die **Entwicklung einer lebendigen Gründerszene** erfordert ein langfristiges Commitment aller beteiligten Akteure. Die wichtigsten Personen

für die Gestaltung einer Gründerszene sind Entrepreneur, die als Zugpferde agieren und die notwendige Glaubwürdigkeit vermitteln (Feld 2012).

Eine dynamische Gründerszene ist auf den kontinuierlichen Zufluss von Talenten angewiesen. Diese werden von erfolgreichen Unternehmern und Gründern inspiriert. Die Einpflanzung des „Gründergens“ erfolgt teilweise bereits im familiären Umfeld, aber die Weiterentwicklung des Talents und die Motivation, nicht aufzugeben, wird primär durch die Gründerszene geprägt.

Ein häufig beobachteter Erfolgsfaktor bei der Entwicklung von Talenten sind die Reputation und das Engagement regionaler Unternehmen, wie hier in der Geschichte des Medienunternehmens, in dem Ulrike ihr Praktikum absolviert hat. Ulrike entschied sich dann, ins Silicon Valley zu gehen. Viele Menschen bringen durch die Auslandserfahrung Inspiration und vor allem auch Kontakte in ihr Gründerökosystem zurück.

aber dort habe ich meinen späteren Business Angel und Mentor kennengelernt, der auch aus München kommt. Es geht oft nicht nur darum, wo man war, sondern wen man dort kennengelernt hat. Sich mit Gründern auszutauschen ist so wichtig, gerade am Anfang. Als ich nach Deutschland zurück kam, war ich beflügelt von der amerikanischen Denkweise und habe schon während des Studiums versucht, mich mit den richtigen Leuten zu vernetzen.“

„Was möchten Sie Gründern, die ganz am Anfang stehen mit auf den Weg geben?“

„Wenn man eine spannende Geschäftsidee für sich erkannt hat, sollte man einfach loslegen! Das ewige deutsche Zweifeln ‚was passiert, wenn ich scheitere‘ oder ‚ich muss erst mal Erfahrung sammeln‘, bei Seite legen und einfach machen. Denn Gründen lernt man nur, wenn man es auch ausprobiert. Gründen kann man nicht studieren oder durchs Bücherlesen lernen. Scheitern ist keine Schande und gehört zum Startup-Business mit dazu. Es ist wichtig, immer wieder aufzustehen und dabei etwas gelernt zu haben.“



Kapitel 2 – Früh übt sich

Gründungen im universitären Rahmen

Einige Jahre zuvor.

Der Bankautomat brauchte eine Weile, bis er den Kontostand anzeigen konnte. 5.000 Euro. Ulrike war froh, so viel Geld auf der Bank zu haben, nachdem sie die Reise mit dem Rucksack durch Amerika doch mehr gekostet hatte, als anfangs geplant. Was sie mit dem gesparten Geld machen wollte, wusste sie zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Vielleicht ein Auto oder noch eine Reise durch Südamerika? Aber das musste erst mal warten, denn es stand noch die Masterarbeit ihres Informatikstudiums bevor. Sie wollte die Arbeit schnell hinter sich bringen und eine einfache Software entwickeln.

„Liebe Ulrike, jetzt überleg' doch mal!“ sagte Ariane. Ihre Mitbewohnerin schüttelte den Kopf und stemmte die Hände in die Hüften. „Du hast so viel Talent, nutz' die Masterarbeit doch für was Sinnvolles! Erinnerst Du Dich an den Vortrag letzte Woche an der Uni? Hier hat der Gründer im Zuge seiner Abschlussarbeit die Grundlagen für sein späteres Startup geschaffen. So etwas wär' doch genau das Richtige für Dich!“

Ariane hatte Recht, dachte Ulrike. Nach ihrem Praktikum im Silicon Valley war sie beflügelt von der Idee, ihr eigenes Startup zu gründen. Warum nicht gleich damit anfangen? Also entschied sie sich, im Rahmen ihrer Abschlussarbeit selbst ein Geschäftsmodell zu entwickeln.

„Ich möchte eine App entwickeln, die die Terminfindung zwischen Privatpersonen vereinfachen soll“, erklärte Ulrike ihrem Professor wenige Tage später in einer Sprechstunde. Gesagt, getan.



Potenzielle Gründer aus Universitäten & Hochschulen

Schulen und Universitäten können im Gründerökosystem als **Talentschmieden** agieren. Hierbei geht es um eine umfassende und interdisziplinäre Qualifizierung für potenzielle Gründer. Es werden Talente unternehmerisch geprägt und erste Versuche einer Gründung durchgeführt.

An den deutschen **Universitäten und Hochschulen** hat sich in den letzten Jahren viel getan. Büros für Gründer werden eingerichtet, Seminare zur Business-Plan-Erstellung und Finanzierung angeboten. Auch von politischer Seite werden zunehmend Anreize geschaffen, um sich als Universität oder Hochschule im Gründungsbereich zu positionieren. In erfolgreichen Ökosystemen gibt es eine starke Symbiose zwischen Universitäten und lokalen Unternehmen und Gründern, was auch zu dem mittlerweile vielfach verwendeten Begriff der unternehmerischen Hochschule geführt hat. Gründer oder Unternehmer halten Vorträge an Univer-

sitäten oder bearbeiten mit Studierenden Praxisprojekte. So inspirieren und animieren sie Studierende und Schüler, das Gründen einmal auszuprobieren.

Ulrikes Beispiel verdeutlicht, zum einen den Zugang zum Thema Gründung zu schaffen und zum anderen die Praxis zu lernen.

Universitäre Gründungen ermöglichen es, frühzeitig Talente zu entdecken und entsprechend zu fördern. Wichtig ist hier der Zugang zu Bildungsangeboten. In Ulrikes Fall war es ein Vortrag an der Universität, der Ariane und sie dazu inspirierte. Eine höhere Transparenz zu Bildungsangeboten ist also wichtig für die Talententwicklung und die Inspiration.

Die Entwicklung der Software ging gut voran, war jedoch deutlich komplexer und aufwendiger als ursprünglich angenommen. Hinzu kamen noch die zusätzlichen Aufgaben für die Fertigstellung der Masterarbeit, die ja nicht nur aus dem Programm-Modul bestand. Ulrike erkannte nach einigen Wochen Entwicklungsarbeit, dass sie zusätzliche Unterstützung gebrauchen könnte, um die App schneller am Markt zu platzieren. Die Suche nach Mitgründern verlief unproblematisch: Zwei andere Kommilitonen waren ebenfalls von ihrer Geschäftsidee überzeugt und bereit, als Mitgründer einzusteigen. Und mit Ariane als BWL-Studentin und selbst ernannter Marketingexpertin, war das vierköpfige Team komplett. Ulrike war froh, dass ihr Team an die Idee glaubte und sie unterstützte.

„Ich hab's Dir ja gesagt, Gründen lernt man nur über die Praxis, nicht über die Theorie!“ sagte Ariane.





Gründerszene & Unterstützung

Ulrike hatte für sich aus den Fehlern gelernt: Ihnen fehlte der entsprechende Zugang zu einem **Netzwerk von Fachleuten und Mentoren**. Mentoren spielen eine sehr wichtige Rolle in erfolgreichen Ökosystemen. Meist sind es erfolgreiche Gründer, die nun unentgeltlich ihr Wissen weitergeben. Zu unterscheiden ist hier zwischen Mentoren und Beratern, die aber nicht weniger wichtig sind. Berater verrechnen Geld für ihre Leistung, sind aber dafür meist spezialisierter (Recht, Steuern etc.) als Mentoren. Mentoren helfen Gründern dabei, Fehler zu vermeiden. So hätte Ulrike zu Beginn vielleicht gewusst, dass ihre Teamkonstellation ungünstig war, da bereits zu Beginn das Engagement einzelner Mitglieder nicht ausreichte und das Geschäftsmodell nicht durchdacht war.

Auch **öffentliche Unterstützungsmaßnahmen**, wie in Deutschland die der Kammern, der RKW Landesorganisationen, sind essentieller Bestandteil eines jeden erfolgreichen Ökosystems. So hatte sich Ulrike nicht rechtzeitig um Unterstützung der richtigen Behörden, wie einer Exist-Förderung oder einer IHK gekümmert. Auch eine Transparenz über entsprechende Fördermaßnahmen und Angebote ist ein Erfolgsfaktor für ein jedes Ökosystem. Gründer erfahren oft von ihren Mentoren und dem Netzwerk der Gründerszene, wer und was ihnen weiterhelfen kann.



Kapitel 3 – Theorie und Praxis

Ein Jahr und eine gescheiterte Geschäftsidee später

„Tja, in der Praxis hat das alles irgendwie nicht so funktioniert, wie wir uns das vorgestellt hatten.“ Fred klappte Ulrikes Masterarbeit zu und blickte zu ihr. „Wenigstens hat die Gründung uns in der Theorie einen Abschluss beschert“, fügte er hinzu. Bestürzt sahen sich Ulrike und ihre Mitgründer an.

Sie trafen sich in der Cafeteria an der Uni, um zu besprechen, wie es mit ihrem Unternehmen weitergehen sollte. Die App war erfolgreich programmiert, aber es fehlte an den nötigen Kontakten und Geld, sich am Markt entsprechend zu etablieren.

„Du hättest gleich am Anfang zu einem erfahrenen Berater gehen sollen!“ warf Fred Ulrike vor. „Ach ja? Du warst doch dafür verantwortlich, die Programmierung richtig zu kalkulieren und wolltest uns einen Investor an Land ziehen!“ rief Ulrike.

Ariane, die vielversprechende Marketingexpertin, hatte mit einer viralen Kampagne versucht, die App bekannt zu machen, allerdings ging diese gehörig schief und sie erlitten einen Sturm an Beschwerden unzufriedener Kunden.

Die falsche Kommunikation und das Versäumnis, die Fehler der App rechtzeitig auszubessern, führten dazu, dass sie ihr Produkt vom Markt nehmen mussten. Aber das war längst nicht alles. Der andere Kommilitone und Mitgründer wechselte die Uni und Ariane ging ins Ausland. Lediglich Fred und Ulrike blieben. Damit war das Gründungsvorhaben gestorben.

„Weißt du, insgeheim bin ich froh, dass es ab hier nicht mehr weitergeht,“ erzählte Ulrike später ihrem Bruder am Telefon. „Wir haben uns am Schluss nur noch um Kleinigkeiten gestritten und dadurch den Blick fürs Wesentliche verloren. Zudem sind meine letzten 5.000 Euro dabei drauf gegangen.“ Ulrike war pleite und fragte ihren Bruder nur ungern um Geld. „Aber weißt Du was, ich gehe erst mal eine Runde Laufen, dann kriege ich meinen Kopf frei und schaue dann mal weiter!“

„Uli, ich hab’ eine Idee!“ verkündete Ben.



Kapitel 4 – Immer in Bewegung bleiben

Die dynamische Gründerszene zunutze machen

Drei Monate später.

„Das ist Ben.“ Stellte Ulrike ihren Bruder vor. Die beiden hatten seit dem Telefonat vor drei Monaten kaum ein Auge zugemacht. Ben hatte ihr von seiner neuen Geschäftsidee erzählt und ihr angeboten, anstatt ihr Geld zu leihen, in ein gemeinsames Geschäftsmodell zu investieren. Als ausgebildeter Fitnesstrainer war Ben zwar selbstständig, aber kein so leidenschaftlicher Gründer wie seine Schwester Ulrike. Eine Fitness App zu entwickeln, die Kunden half, personalisiert beraten und motiviert zu werden, schwebte ihm schon länger vor, nur hatte er die Idee nie ausgesprochen – bis vor drei Monaten.

Jetzt standen sie beide vor der Vermieterin eines Coworking-Büros in der Münchner Innenstadt. Ulrike hatte zuvor auf der Facebookseite „Gründerräume München“ recherchiert und ein passendes Angebot gefunden. Obwohl Ben nur stiller Teilhaber und inhaltlicher Berater war, wollte er bei der Besichtigung dabei sein.

„Die Büros sind nicht groß, aber es ist hell und Ihr seid nicht allein. Insgesamt haben wir hier drei Startup Teams untergebracht.“ Sie führte Ulrike und Ben durch die mit modernen, aber leicht ramponierten Möbeln ausgestatteten Büroräume.

„Die Größe ist nicht wichtig“, erwiderte Ulrike. „Hier werden nur ein Student und ich sitzen.“

„Ja, so haben die letzten Mieter auch angefangen“, sagte die Vermieterin. „Eine Fitness App? Klingt toll! Wie heißt die denn?“ „Let’s Move!“, verkündete Ben stolz.

„Ich hab’ auch so eine App auf meinem Handy. Total praktisch.“ Sie zwinkerte Ben zu und überreichte Ulrike den Mietvertrag und die Schlüssel.

Nachdenklich ging Ulrike neben Ben den Flur entlang nach draußen. Sie hatte Bedenken, ob sie sich dieses Büro überhaupt leisten konnte. Das Geld ging zur Neige und die Bank hatte ihr keinen Kredit gewährt. Dieses Mal hatte sie sich besser vorbereitet, war bei der IHK, ging zur Gründerberatung. Aber ihre Motivation sank, je näher der Tag rückte, an dem die Kosten für die Entwicklung der App anfallen würden. Mit Ben hatte sie den idealen inhaltlichen Geschäftspartner, aber ihr fehlte jemand, der sie als Mentor unterstützen könnte.

Als sie gerade aus der Tür auf die Straße trat, tippte sie jemand auf die Schulter. „Ulli!“

„Jan? Ja Mensch, dass ich Dich hier treffe!“



Infrastruktur & Gründerszene

Zentral für ein dynamisches Ökosystem ist eine gut funktionierende **Infrastruktur**. Passende Büro- und Gewerbeflächen dürfen nicht fehlen. Je nach regionaler Struktur der Startups und Gründer bietet sich eine Kombination aus Gründerzentren, Inkubatoren und Coworking-Spaces an. Ulrike entscheidet sich, in einem Coworking-Büro in der Münchner Innenstadt zu arbeiten, um sich regelmäßig mit anderen Gründern austauschen zu können. Nicht zu vergessen ist aber auch ein gutes Verkehrssystem des Ökosystems, welches „kurze Wege“ ermöglicht. Die städtische Infrastruktur bietet viele Vorteile für Gründer: Zentral für ein dynamisches Ökosystem ist ein **gut funktionierendes öffentliches Verkehrsnetz**. Hierdurch sind persönliche Kontakte einfach und schnell zu organisieren. Eine flächendeckende, gut ausgebaute Internet-Infrastruktur ist eine weitere Voraussetzung für die persönliche und geschäftsbedingte Vernetzung der Akteure, sowohl auf regionaler Ebene als auch auf internationalen Märkten.

Auch Acceleratoren und Inkubatoren zählen zum Teil zur Infrastruktur, da sie neben Coachings- und Unterstützungsmaßnahmen auch Infrastruktur zur Verfügung stellen.

Ein **Gründerzentrum** unterstützt Neugründungen insbesondere durch die Bereitstellung von passenden Büroräumen, Laboreinrichtungen und Gewerbeflächen. Oftmals liegt der Fokus auf innovativen Jungunternehmen

oder schnell wachsenden Startups. Gleichzeitig haben Gründerzentren zum Ziel, die Vernetzung der Gründer und die regionale Wirtschaft zu fördern. Synonym werden häufig auch die Begriffe Existenzgründerzentrum, Technologiezentrum, Innovationszentrum, Startup-Zentrum und Inkubator verwendet.

Ein **Accelerator** ist ein Förderprogramm mit einer vergleichsweise kurzen Laufzeit für Startups in ihrer frühen Entwicklungsphase. Die Laufzeit umfasst in der Regel bis zu vier Monate. Accelerator haben häufig strenge Auswahlkriterien. Die Kapazitäten sind begrenzt. Für viele Startups ist die Aufnahme wie eine Art Ritterschlag. Neben einer Finanzierung bieten Accelerator-Programme den Gründern auch Know-how, Netzwerke und PR-Kanäle. Die Startups werden in kürzester Zeit fit gemacht, um am Markt erfolgreicher zu bestehen. Im Gegenzug müssen die Startups für die Leistungen des Accelerator oft mit Mitsprachrechten und Unternehmensanteilen bezahlen.

Neben **universitären Inkubatoren**, setzen inzwischen auch große Konzerne immer häufiger auf Brutkästen für Startups. Hierdurch entsteht im Idealfall eine Win-Win-Konstellation. Etablierte Unternehmen erhalten Einblick und Zugang zu neuen Technologien, die Gründer profitieren von Kapital, Infrastruktur und Management-Know-how. Der größte und wohl bekannteste Inkubator Deutschlands, Rocket Internet, gegründet durch die Brüder Samwer, konnte im Oktober 2014 mit großer Aufmerksamkeit an der Börse platziert werden. Das Beispiel zeigt, wie bedeutsam und begehrt Einrichtungen zur Förderung von Startups geworden sind. Weitere bekannte Namen deutscher Inkubatoren sind u.a. Wayra (Telefonica) in München und Axel Springer Plug and Play in Berlin.



Jan, seit mehreren Jahren als Business Angel tätig, war gerade auf dem Weg zu einem Meeting mit einem seiner Portfoliounternehmen, das ebenfalls Büroräume in den Open Work Spaces angemietet hatte. Ulrike hatte Jan während ihrer Zeit im Silicon Valley kennen gelernt. Seine ruhige, gelassene und jugendliche Art fand Ulrike von Beginn an ansprechend und sympathisch. Gute Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit.

Jan wurde in der Biotech Branche erfolgreich, sein Exit machte ihn reich. „Jetzt investiere ich in Menschen mit spannenden Geschäftsideen. Ich bin gerade auf dem Weg zu einem Startup“, erwiderte er auf die Frage von Ulrike, warum er das Gründerzentrum besucht.

„Du investierst in Startups?“, fragte Ben und hakte sich in die Unterhaltung ein. „We have an offer you can't refuse“, Ben verstellte die Stimme, um wie der Pate zu klingen und Ulrike verdrehte die Augen.

Kapitel 5 – Ein Engel in der Not

Business Angel als Coach und Kapitalgeber



Finanzierung & Nachfrage von Kunden

Ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten sind ein wesentliches Element für ein dynamisches Gründungsgeschehen. **Bankdarlehen** und **Förderkredite** sind nach wie vor die häufigste Form der Finanzierung von Unternehmensgründungen. Diese eignen sich jedoch nur bedingt für innovative und technologieorientierte Startups, wie im Fall von Ulrike, die vor allem auf ein umfassendes Angebot in der Frühphasenfinanzierung angewiesen ist. Hierzu gehören neben **Business Angels** und regionalen **Seed-Fonds** auch **Venture-Capital-Investoren**. Diese Akteure unterstützen zusätzlich mit ihrem fachlichen Know-how und ihrer Erfahrung. Hinzu kommt die Festlegung von Meilensteinen im Rahmen von Finanzierungsrunden, die das Vorhaben strukturieren und beschleunigen können.

Es sind die **Bedürfnisse** und **Wünsche des Kunden**, die über den Erfolg oder Misserfolg eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung – und damit über das Weiterbestehen des neuen Unternehmens – entscheiden. Jan fungiert als Mentor und rät Ulrike dazu, so schnell wie möglich in den Markt einzusteigen. Hierbei geht es darum, eine Art Prototyp mit wesentlichen Kernfunktionen anzubieten. Kunden nutzen das Produkt, geben Feedback und helfen bei der Verbesserung. Man spricht in diesem Zusammenhang in der IKT Branche auch von **Minimal Viable Products**.

Ein Blick ins Silicon Valley verdeutlicht, warum Startups – besonders aus der IKT Branche – deutlich schneller agieren als ihre deutschen Pendanten: Das Prinzip der feststehenden Zeit durch die Finanzierung in Venture-Capital-Runden. Das Herausbringen von Minimal Viable Products und die evolutionäre Weiterentwicklung mithilfe des Publikums. Und eine professionelle Infrastruktur aus Inkubatoren, die sozialen Austausch unter Gründern erleichtern, Produkte durch interne Kritik verbessern helfen und den Kontakt zu Investoren organisieren. In Deutschland sind alle drei Faktoren heute noch unterentwickelt (Keese 2014, S. 134).

Weitere Informationen: siehe Interview mit dem Business Angel Andreas Lukic auf den Seiten 52 und 53.

Am nächsten Morgen saßen beide bei Jan in seiner Wohnung in Unterföhring. Ulrike hatte Ben eindringlich gebeten, keine Imitationen gegenüber einem Business Angel auszuprobieren und die beiden stritten sich noch auf dem Weg in Jans Wohnung. Jetzt saß Ben nur daneben, während Ulrike die Geschäftsidee präsentierte und mit gekonnter Dramatik auf die 50.000 Euro anspielte, die sie für die Entwicklung der App bräuchten.

Auf Ulrikes Sorgen, sie sei sich nicht sicher, ob sie das alles zu zweit stemmen könnten, erwiderte Jan: „Done is better than perfect. Man bringt etwas auf den Markt und weiß, dass noch nicht alles perfekt ist. Aber Warten ist keine Option. Man muss sein Produkt direkt am Markt testen, Feedback einholen und dann besser werden. Macht Euch keine Gedanken, ich habe die nötigen Kontakte, die Ihr braucht und finanziell unterstütze ich Euch gerne.“

Zwei Stunden und eine Kanne Kaffee später gingen Ben und Ulrike aus der Wohnung und in den Fahrstuhl. Beide grinsten. „Das war super, Ulli! Du hast den Kerl echt um den Finger gewickelt!“ „Er wirkte von der Geschäftsidee nicht so hundert prozentig überzeugt“, erwiderte Ulrike. „Das kann sein, aber er findet dich sympathisch. Ich glaube, das hat ihn überzeugt!“

Ulrike lachte. Sie hatte ein gutes Gefühl.



Trends & Markt

Gründerökosysteme können entweder **neue Trends setzen** oder sie **greifen neue Trends auf**, die an sie aus anderen Regionen über die Netzwerke und Akteure herangetragen werden. In diesem Fall war es Ben, der Ulrike den Zugang zur Fitnessbranche ermöglichte. Die Fähigkeit, neue Trends im Ökosystem zu etablieren und in Geschäftsideen umzuwandeln, ergibt sich durch die Adaptionfähigkeit von Forschungs- und Entwicklungskapazitäten, Innovatoren als ersten Kunden und die Offenheit der Startup-Community gegenüber neuen Technologien. Ulrikes Tante ist hier das Gegenbeispiel. Nur ein Ökosystem, das in der Lage ist, sich für Ideen und Trends von außen zu öffnen, kann langfristig erfolgreich sein.

Viele Startups sind auf der Suche nach **disruptiven Innovationen**. Diese können besonders gut skaliert werden. Hierunter versteht man Produkte und Dienstleistungen, die in der Lage sind, ganze Märkte neu zu definieren. Eines der bekanntesten Beispiele ist iTunes von Apple. Der Service hat die Musikindustrie und die Vermarktungskanäle revolutioniert. Der Gewinner ist Apple, da das Unternehmen über seine Plattform eine enorme Marktmacht ausüben kann.

Grundsätzlich beschreiben disruptive Innovationen einen Prozess, bei dem ein Produkt oder eine Dienstleistung ihren Anfang in einer zunächst simplen Anwendung am unteren Ende des Marktes nehmen und dann unaufhörlich nach oben steigen, wo sie früher oder später die etablierten Wettbewerber ersetzen (Keese 2014, S. 112).

Eine wichtige Voraussetzung für die Schaffung, Aufnahme und Verbreitung neuer Technologien sind **ansässige Unternehmen** mit einem technologieorientierten Fokus. Wichtiges Know-how ist in diesen Unternehmen gebündelt und diffundiert durch sogenannte Spill-over-Effekte in die Community. Im Idealfall besteht ein Zusammenspiel von privatwirtschaftlichen und öffentlichen F&E-Aktivitäten, die durch Transfer- und Netzwerkbeziehungen in der Region verankert sind. Die Fähigkeit einer Region zur Aufnahme und Verwertung von Technologien wird auch als „Absorptive Kapazität“ bezeichnet. Die Mitarbeiter der Unternehmen sind wichtige Know-how-Träger und somit potenzielle Gründer oder auch Berater für Startups.



Kapitel 6 – Eine Sache des Bauchgefühls

Ein Gespür für Trends

„Also ich hab’ da gar kein gutes Gefühl!“ sagte ihre Tante. Ulrike und Ben sahen sich an.

Sie saßen am großen Esstisch ihrer Eltern und aßen die Gans, die ihre Mutter wie jedes Jahr an Weihnachten zubereitet hatte. Das Jahr verging wie im Flug. Ulrike zog in das Open Space Office, stellte einen Studenten ein. Ben hatte währenddessen das Konzept entwickelt, wie man Menschen dazu bringen kann, ihr Fitnesspensum durch die App „Let’s Move“ zu steigern.

„Ich kenne ein Startup, die haben es nur ein paar Monate ausgehalten, dann wurde ihnen die Idee geklaut“, redete die Tante weiter. „Das hätte ich denen gleich sagen können, dass das nix wird. Naja, jedenfalls sind beide jetzt wieder Angestellte. Das war’s mit dem Traum vom eigenen Unternehmen, wie?“

Ulrike konnte es langsam nicht mehr hören. Seit sie ihr Studium abgeschlossen hatte und keinen Welpenschutz mehr genoss, wurde sie ständig mit dem Scheitern konfrontiert. Die wenigsten glaubten an ihre und Bens Idee. Der Student, die Miete für ihre Wohnung in der Münchner Innenstadt, die zusätzliche Miete für die Büroräume und natürlich die Kosten für die Programmierung der App selbst. Das alles kostete Unsummen und war kaum zu stemmen. Aber sie hatten es trotzdem geschafft: Die App ging im Herbst auf den Markt. Und der Kundenstamm wuchs.

„Unsere App stimuliert den Leistungswillen und das Durchhaltevermögen bei Sportlern und trackt deren Leistungen. So wird der Sportler kontinuierlich angespornt und bleibt aktiv.“ Ulrike schaute ihrer Tante direkt in die Augen: „Du könntest Dir „Let’s Move“ auch mal runterladen.“

„Ulli und Ben haben eine Menge geleistet. Dabei auch die Herausforderungen prima gemeistert“, erklärte ihr Vater stolz und unterbrach damit die Stille.

„Das stimmt“, sagte Ben. „Das letzte Jahr war eine reine Achterbahnfahrt. Ich konnte zwar aus meiner Branche eine Menge Kunden akquirieren. Wir mussten aber mit Jan als Investor noch in eine weitere Finanzierungsrunde gehen, weil die Entwicklungs- und Vermarktungskosten doch höher waren als geplant.“

„Stimmt, da war noch Deine Marketingkampagne, die nicht so recht funktioniert hat und uns auch was gekostet hat!“ merkte Ulrike mit an. „Wir wussten manchmal echt nicht weiter, haben aber immer zusammen- und vor allem durchgehalten. Zum Glück hat unser Umfeld uns immer wieder aufgefangen.“

Literaturhinweise:

Brad Feld (2012): *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*.

Christoph Keese (2014): *Silicon Valley. Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt*.



Kapitel 7 – Alles auf Anfang

Die Jahre vergingen

Ulrike blinzelt im grellen Licht. Die Scheinwerfer sind auf sie gerichtet und sie atmet tief durch. Drei Jahre sind vergangen, seitdem Ulrike und Ben ihre Fitness App erfolgreich umgesetzt haben.

Jetzt steht sie selbst auf der Bühne, bei einem der größten Gründerevents in München. Als Mentorin und Vorbild.

„Guten Abend! Ich bin Ulrike und ich möchte Euch von meiner Gründung erzählen.“ Links neben der Bühne steht der Journalist, der gleich ein Interview mit ihr führen wird und schreibt fleißig mit.

„Gegründet habe ich ‚Let’s Move‘ vor drei Jahren, kurz nach meinem Informatikstudium. Ich wollte immer ein digitales Produkt erschaffen, das gut skalierbar ist. Der Start war sehr holprig, da ich mit nichts anfangen musste, daher musste ich improvisieren und so kam es zu diesem iterativen Prozess.

Wenn Unternehmen gegründet werden, ist es meist so, dass Märkte betrachtet werden, die gerade im Kommen sind und in die viele Investoren einsteigen. Wir aber haben uns gefragt: Wofür haben wir eine Leidenschaft, eine Passion? Diese Passion hat uns geholfen, unsere Geschäftsidee auch in schwierigen Phasen weiter zu verfolgen und erfolgreich zu sein.

Zeitgleich mit der Entwicklung haben wir damals begonnen, Marketing-Strategien zu entwerfen, also zu analysieren, wie wir über welche Plattformen und ohne Geld möglichst viele Leute erreichen können. Wir haben untersucht, welche Inhalte funktionieren und was wir mit unseren Ressourcen – mit zwei Leuten – stemmen können.

Mit den ersten Kunden haben wir zusammen die Funktionen der App weiterentwickelt. Das Feedback war dabei persönlich und hat geholfen zu verstehen, was die Kunden sich wünschen und wie wir sie motivieren können, Sport zu treiben. So konnten wir verstehen, was kritische Punkte sind und wo wir Verbesserungen ansetzen können.“



Ulrike spricht noch eine ganze Weile und kommt schließlich zum Ende. „Der Erfolg der Fitness App kam nicht nur durch den lokalen Markt hier in Deutschland, sondern auf dem internationalen Markt. Die größte Herausforderung für uns war, dass mit zunehmendem Erfolg auch die Konkurrenz wach wurde.“ Ulrike drückt auf die Fernbedienung und die nächste Folie erscheint. „Die Konkurrenz hat versucht, uns mit allen Mitteln vom Markt zu drängen und uns die Kunden wegzunehmen. Einer verklagte uns sogar. Am Ende nutzten wir diese Auseinandersetzung, um uns klarer zu positionieren und unsere Zielgruppe im Markt noch genauer zu schärfen und anzusprechen.“ Sie blickt in die Runde, versucht dabei ruhig und gelassen zu wirken, so wie sie es bei Jan immer so bewundert hat. „Ich konnte mit diesen Herausforderungen umgehen, weil ich von früh auf gelernt habe, was es heißt, eine Gründerin zu sein! Früh übt sich. Dankeschön!“

Der Applaus ist groß und Ulrike verlässt die Bühne. Der Journalist kommt auf sie zu und schüttelt ihr die Hand. „Guter Vortrag! Haben Sie jetzt Zeit für ein Interview?“ Ulrike nickt und folgt ihm ins Foyer, wo sie sich auf die noch freien Sessel setzen.

„Wann kamen Sie das erste Mal mit dem Thema Gründung in Berührung?“

Ende

Das Gründerökosystem

Modell & Canvas-Poster zum Verstehen und Anwenden



Das Gründerökosystem soll den Ausgangspunkt für eine neue Perspektive auf das deutsche Gründungsgeschehen darstellen und allen Schlüsselakteuren und Entscheidern der Gründerszene helfen, die Stellschrauben ihres lokalen Ökosystems zu verstehen. Es ermöglicht, vorhandene Potenziale auszuschöpfen und die fehlenden Verbindungen zu identifizieren. Sowohl politische Entscheidungsträger, Berater, Gründer als auch Startups können das Modell (siehe Abbildung auf den Seiten 32 und 33) und die dazugehörige Methode mit Hilfe des Canvas-Posters (zum Selbstausfüllen, siehe Beilage) anwenden, um sich auf operative Maßnahmen zu konzentrieren oder strategische Pläne für die Unterstützung ihres lokalen Ökosystems entwickeln.

Die Elemente des Gründerökosystems



Ein Gründerökosystem basiert auf der Interaktion zwischen den beteiligten Akteuren. Geographische Nähe ist dabei ein zentrales Merkmal: „Wer etwas erreichen will, muss vor Ort sein. Wen man nicht kennt, dem traut man nicht und wem man nicht traut, mit dem macht man keine Geschäfte“, so ein Unternehmer und Investor aus dem Silicon Valley (Christoph Keese, Silicon Valley 2014: S. 38).

Folgende Bausteine bilden das Gründerökosystem:



Gründerszene

Gründer und Startups sind die wichtigsten Akteure der Gründerszene. Sie helfen sich gegenseitig und erhalten zusätzliche Unterstützung durch die weiteren Akteure des Gründerökosystems. Hieraus entsteht eine Dynamik des „Gebens und Nehmens“ von der langfristig alle Beteiligten profitieren. Ein häufig beobachteter Erfolgsfaktor ist das Engagement erfolgreicher Gründer, die als Promotoren Netzwerke entwickeln, als Investor Kapital bereitstellen und als Rollenmodelle in der Öffentlichkeit auftreten. Hieraus entsteht ein sich selbst verstärkender Kreislauf der auch als „Entrepreneurial Recycling“ bezeichnet wird.

Universitäten, Fachhochschulen & Schulen

Universitäten, Fachhochschulen und weitere Ausbildungseinrichtungen agieren im Gründerökosystem als Talentschmieden. Dabei gilt es sowohl Jugendliche, Studenten und Arbeitnehmer aber auch ältere Menschen gleichermaßen zu berücksichtigen. Universitäten nehmen im Kontext von Gründerökosystemen eine Sonderstellung ein. Dabei geht es weniger um formelle Technologietransferprogramme und Spin-off-Aktivitäten, sondern vor allem um die Absolventen, die den Talentpool mit ihren Kompetenzen und Ideen bereichern.



Potenzielle Gründer/Talentpool

Die Qualität und Größe des Talentpools resultiert insbesondere aus den Ausbildungsprogrammen regionaler Universitäten, Fachhochschulen und Schulen sowie den ansässigen Unternehmen. Hinzu kommt noch die Attraktions- und Integrationsfähigkeit von internationalen Talenten. Neben den institutionellen Faktoren spielt hier auch die Lebensqualität und kulturelle Offenheit der Region eine wichtige Rolle.

Inspiration

Inspiration hat im Kontext des Gründerökosystems zwei Seiten. Zum einen geht es um Geschäftsmodelle und technologische Ideen. Diese kommen aus der Gründerszene selbst oder aus den Unternehmen und Bildungseinrichtungen. In der Wissenschaft spricht man auch von Spill-over-Effekten, also der lokalen Verbreitung von Informationen zwischen den Akteuren, Organisationen und Unternehmen. Zum anderen sind es erfolgreiche Gründer und Persönlichkeiten, die ihre Gründungsgeschichten mit ihren Höhen und Tiefen erzählen und somit motivieren und inspirieren. Sie regen zur Nachahmung an.



Unternehmen

Unternehmen sind ein Magnet für Talente und wirken anziehend auf hochqualifizierte Mitarbeiter. Durch regelmäßige Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen werden technologische Kompetenzen und Managementfähigkeiten vermittelt. Unternehmen können technologisches Know-how entwickeln, aufnehmen und verbreiten. Man spricht in diesem Zusammenhang von „Absorptiver Kapazität“. Hiervon kann das Gründerökosystem langfristig profitieren. Darüber hinaus sind Mitarbeiter in regionalen Unternehmen eine wichtige Quelle potenzieller Gründer.

GRÜNDERÖKOSYSTEM





Politik

Von Seiten der Politik können Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Gründungsaktivitäten erleichtern. Das betrifft unter anderem den Zeit- und Kostenaufwand für eine Unternehmensgründung, die Bereitstellung öffentlicher Fördermittel oder Gesetze für die Gestaltung von Venture-Capital-Fonds und deren Investments. Auch die Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen und einer Gründungskultur kann durch Maßnahmen der öffentlichen Hand gezielt unterstützt werden. Hierzu gehören neben der verstärkten Etablierung einer Entrepreneurship-orientierten Ausbildung an Schulen und Universitäten die Umsetzung öffentlichkeitswirksamer Kampagnen wie die Gründerwoche Deutschland. Darüber hinaus hat der Staat die Möglichkeit, über Investitionen in Forschung und Entwicklung neue Technologien und die Märkte der Zukunft aktiv mitzugestalten.



Unterstützung & Infrastruktur

Im Zuge der Entwicklung und Vermarktung ihrer Geschäftsideen benötigen Gründer häufig Unterstützung von Patentanwälten, Steuer- und Unternehmensberatungen sowie von Technologie- und Wissenschaftsexperten. Auch ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten, wie Förderkredite und Venture Capital sind wichtig für ein dynamisches Gründungs geschehen. Eine große Rolle spielt auch eine angemessene Infrastruktur. Hierzu gehören zum Beispiel ein gut funktionierendes Verkehrsnetz – im Idealfall mit einem internationalen Flughafen – und ausreichende Breitbandkapazitäten für die Internet-Kommunikation. Passende Büro- und Gewerbeflächen sind ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil des Systems. Je nach Zusammensetzung der Gründer bietet sich eine Kombination aus Gründerzentren, Inkubatoren und Coworking-Spaces an.

Trends

Gründerökosysteme können entweder neue Trends setzen oder sie greifen Trends auf. Die Fähigkeit neue Trends im Ökosystem zu etablieren und in Geschäftsideen umzuwandeln, ergibt sich durch die Offenheit der regionalen Wirtschaft und Gründerszene gegenüber neuen Technologien. Wichtig sind in diesem Zusammenhang die Adaptionfähigkeit regionaler Unternehmen oder auch die Präsenz von Innovatoren als erste Kunden. Nur ein Ökosystem, das in der Lage ist, sich für Ideen und Trends von außen zu öffnen, kann langfristig erfolgreich sein.



Nachfrage / Produkte & Services

„Der Kunde ist König“: Es sind die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden, die über den Erfolg oder Misserfolg eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung – und damit über das Weiterbestehen des neuen Unternehmens – entscheiden. Wichtige Kenngrößen sind beispielsweise das Marktvolumen, die Wettbewerbssituation und gegebene Eintrittsbarrieren. Die Marktstruktur, -größe und -dynamik resultiert aus den regionalen Branchen und Unternehmen (B2B) und aus potenziellen Endkunden (B2C). Hieraus ergeben sich für Gründerökosysteme jeweils einzigartige Chancen der Spezialisierung und Profilierung.



Endkunde und Verbraucher

Hierbei handelt es sich um Privatpersonen, die als potenzielle Käufer von Produkten oder der Dienstleistungen in Frage kommen. Bei Startups, die eine digitale Dienstleistung anbieten (Plattformen, Apps, Spiele), spielt die regionale Komponente des Marktes eine eher kleine Rolle. Bei physischen Produkten wie Lebensmitteln oder standortgebundenen Dienstleistungen haben die lokalen Marktstrukturen einen größeren Einfluss auf die Entwicklung des Gründerökosystems.

Geschäftskunden

Hierbei handelt es sich um Unternehmen oder öffentliche Organisationen, die als potenzielle Käufer von Produkten oder Dienstleistungen in Frage kommen. Eine Ballung von Unternehmen und Organisationen aus einer Branche erleichtert für Gründer und Startups den Marktzugang und ermöglicht den Zugriff auf spezialisiertes Know-how. Man spricht häufig auch von Branchenclustern, die für eine Region typisch sind.



Methodische Anwendung

Das Modell ist Teil einer Methode, die hilft, die relevanten Erfolgsfaktoren und deren Zusammenspiel bei der Arbeit an dem jeweiligen lokalen Ökosystem zu identifizieren. Die Methode beinhaltet insgesamt vier Schritte:

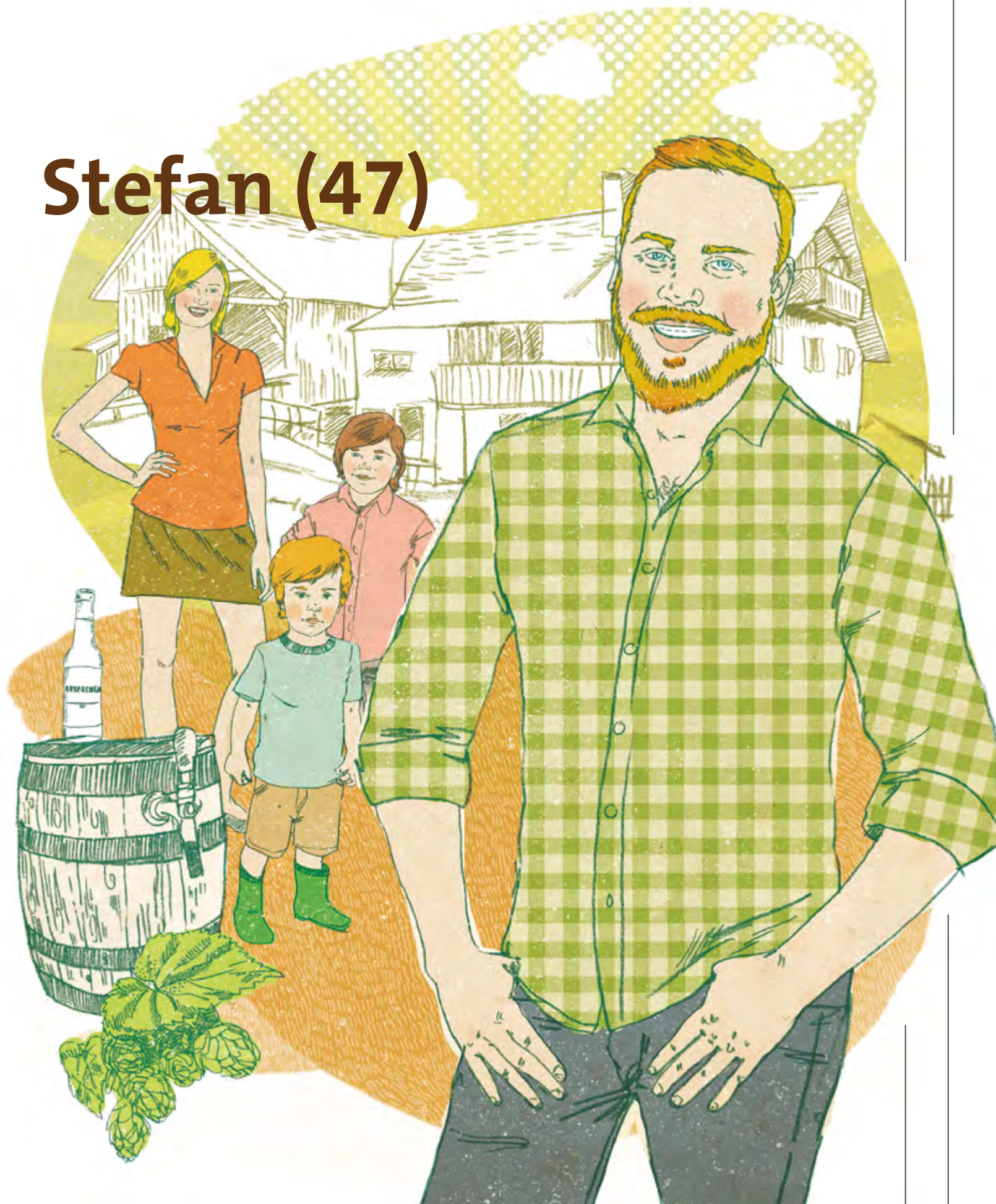


Wir haben Ihnen in diesem Magazinexemplar ein Canvas-Poster vom Gründerökosystem beigelegt. Versuchen Sie es doch einmal selbst und finden Sie die Stärken und Schwächen in Ihrem Gründerökosystem!



Weitere Informationen: www.gruenderoekosystem.de

Stefan (47)



Eine eigene Brauerei im Taunus

Wie das Gründerökosystem dabei unterstützt



Gründungstyp:
Klassisches Unternehmen

Geschäftsidee: Bierbrauerei „Anspacher“
Region: Rhein-Main/Taunus
Zielmarkt: Regional



Stefan ist ein gemütlicher und gelassener Typ. Mit seinen 47 Jahren hat er einen großen Freundeskreis und ist mittlerweile auch Familienvater. Er lebt in der Rhein-Main-Region, jedoch nicht in der Großstadt, sondern in der kleinen Gemeinde Neu-Anspach im Taunus. Und er hatte einen Traum, den er in die Tat umsetzte: einen eigenen kleinen Brauereibetrieb inklusive einer authentischen Biermarke „Anspacher“. Und das mit richtig gutem Erfolg!

Mittlerweile hat Stefan eine solide Kundenbasis, die ihm größere Mengen an Bier abnimmt. Hierzu gehören insbesondere Restaurants, Wirts- und Gasthäuser, aber auch eine Reihe von Getränkemärkten aus der Region. Hinzu kommt der direkte Abverkauf des Bieres vom Hof seiner Eltern, wo er auch seine Brauereianlage und einen Lagerkeller eingerichtet hat. Seine Gründungsgeschichte ist wie im echten Leben geprägt von Höhen und Tiefen – auch einige Kompromisse musste er eingehen.

Wir erzählen die Geschichte von Stefan, der aus seinem Hobby einen Beruf machte. Stefan hat zunächst neben seiner Anstellung als Lehrer eine Brauerei gegründet, die er im Nebenerwerb betreibt. Für die Umsetzung seiner Geschäftsidee war die Unterstützung aus seiner Familie, aber auch durch seine Freunde und Bekannte, von großer Bedeutung. Langfristig plant Stefan, seine Selbstständigkeit hauptberuflich auszuüben. Auch liebäugelt er noch mit der verworfenen Idee eines eigenen Gasthauses.

Den Charakter von Stefan haben wir entwickelt, um die Generation der über 45-Jährigen abzubilden, die einen großen Teil der Bevölkerung ausmachen, und deren Zahl an Gründungen immer mehr steigt. Das Beispiel beruht auf wahren Gründungsgeschichten in dieser Branche. Im Fall von Stefan haben wir uns für einen Existenzgründer aus einer eher ländlich geprägten Region entschieden. Im Vergleich zu einem urbanen Standort ergeben sich hier besondere Chancen und Risiken, die es im Zuge des Gründungsprozesses zu bewältigen gibt.



Gründerszene, Trends & Inspiration

Auch in Stefans Gründungsgeschichte ist die Gründerszene ein sehr zentrales Element. Angehende Gründer wie Stefan, aber auch Startups und etablierte Unternehmen nutzen **Messen und Events** als Impuls- und Ideengeber. Sie wollen sich schnell einen Marktüberblick verschaffen, versuchen Trends aufzuspüren und zu nutzen.

Zudem können auf Messen und Events neue Kontakte mit potenziellen Partnern und Kunden geknüpft werden. Es geht insbesondere um den Zugang zu neuem Wissen, Technologien und Märkten. Durch den persönlichen Austausch mit anderen Ausstellern und Kunden entsteht ein erster Vertrauensmoment, der wichtig für eine mögliche Geschäftsanbahnung ist. Man spricht hier auch von „latenten **Netzwerken**“, die bei Bedarf zu einem späteren Zeitpunkt aktiviert werden können.

Das zunehmende Interesse an Craft Beer geht aus einem **Trend** hervor, den man als „Orientierung am Ursprünglichen“ bezeichnen kann. Weg von der industriellen Produktion von Lebensmitteln, hin zu einer nachhaltigen und traditionellen Herstellung. Gleichzeitig zeichnen sich die Produkte durch eine höhere Qualität aus und bieten häufig auch einen Identifikationsmoment für die regionalen Verbraucher. Für die Umsetzung seiner Geschäftsidee greift Stefan den Trend auf, schafft sich durch den Messebesuch in München einen ersten Überblick und lässt sich von der Gründerszene inspirieren.

Die Möglichkeit, in der Lebensmittelbranche eine Geschäftsidee zu skalieren ist in der Regel viel kleiner als beispielsweise im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien. Die Vermarktung physischer Produkte stellt häufig deutlich komplexere Herausforderungen. Das Wachstum erfolgt in der Regel eher langsam.

Es rumpelt und knarzt. Kurz darauf taucht der Kopf von Stefan zwischen Bierkästen hervor. Er und seine Frau Isabell sind gerade dabei, alles Mögliche einzupacken und für den Abtransport bereitzustellen. Seine zwei Söhne helfen hier und da. Auch sie haben mitbekommen, dass morgen ein besonderer Tag für ihre Eltern ist. „Unser erster Messestand!“ erklärt Stefan mit leuchtenden Augen. Diesen Herbst findet nämlich zum ersten Mal die CraftBeerMesse in Mainz statt, ein neuer Treffpunkt für Craft-Beer-Gründer und all diejenigen, die es werden wollen. Für Stefan ein wichtiger Schritt in Sachen Vermarktung und Vertrieb. „Ich freue mich richtig darauf, den Leuten zu zeigen, was wir in den vergangenen Jahren so alles geschafft haben. Darauf bin ich mächtig stolz. Aber ohne die Unterstützung von Familie und Freunden würden wir nicht hier stehen, wo wir jetzt sind. Das ist sicher“, betont Stefan, während er ein Plakat in eine Transportrolle steckt.

Kapitel 1 – Neu-Anspach im Taunus, Herbst 2015

Ein Trend und die Gründerszene als Inspiration



„Wie alles anfang? Konkret wurde es vor etwa drei Jahren“, erzählt Stefan und setzt sich auf eine der bereitgestellten Kisten. „Mit meinem besten Freund habe ich die „Braukunst Live!“ in München besucht“. Diese Messe für Bierkultur, die sich nicht nur bayrischem Braugut widmet, gibt es seit einigen Jahren. „Ich habe mich dort mit Newcomern, aber auch mit den alten Hasen unterhalten, die hatten echt gute Tipps und Infos in Sachen professionelles Brau-Equipment“, erzählt Stefan.

Viele neue Kleinbrauereien wollen mit Craft-Bieren den deutschen Markt aufwirbeln, wie zum Beispiel Flessa Bräu und Heidenpeters in Berlin oder Ale Project aus Erding. Eine der größeren Erfolgsgeschichten der letzten Jahre ist aber Giesinger Bräu in München. Nach deren Start in einer Doppelgarage hat sich die Nachfrage so stark erhöht, dass die Gründer mittlerweile eine eigene Stadtteilbrauerei mit Braustube eröffnet haben.

„Na und ob das Vorbilder sind! Andere Selbstständige aus der Craft-Beer-Szene haben mich immer richtig inspiriert und motiviert, außerdem zeigten sie mir, dass es sich lohnt, dranzubleiben“, meint Stefan. „Naja ein bisschen bist Du ja auch durch Deine Familie geprägt worden“, ergänzt Isabell, die gerade einen weiteren Bierkasten für den Abtransport bereit macht.

Sind wir ehrlich, Stefan war und ist ein leidenschaftlicher Biertrinker. Und das nicht nur nach den Fußballspielen mit seinen Mannschaftskameraden im Verein oder den Heimspielen von Eintracht Frankfurt. Schon seit Jahren interessierte er sich für Biersorten aus dem In- und Ausland und tüftelte auch schon zu Hause mit Bierbrausets. Das Phänomen „Craft Beer“ – also Bierbrauen als Handwerk – kannte er seit seinem Studienaufenthalt in den USA, wo sich eine aktive Szene aus schierer Verzweiflung nach gutem Bier entwickelt hat.

Dieser Trend hat es jetzt bis nach Deutschland geschafft. Und auch bei Stefan gestaltete sich das anfängliche Hobby immer mehr zu einer konkreten Gründungsidee: einer „eigenen, authentischen und regionalen Biermarke“, wie Stefan stets betonte.



Inspiration & Unterstützung

Vorbilder aber auch **Inspiration** sind wichtige Elemente im Gründerökosystem. Denn sie geben den potenziellen Gründern den nötigen Impuls, an ihren Gründungsaktivitäten dranzubleiben. Im besten Fall sind Vorbilder **erfolgreiche Gründer** aus dem näheren sozialen Umfeld oder aus der Region, die durch ihre **Erfahrungen** den Gründer unterstützen können.

Der Umgang mit erfolgreichen Gründern macht Anfängern Mut und erhöht die Motivation. Bei Stefan dient sowohl die Familie, insbesondere der Vater, als Vorbild aber auch andere erfolgreiche Gründer der Craft-Beer-Branche, von denen er gelernt hat, sind ihm eine Inspirationsquelle. Der direkte Informationsaustausch mit etablierten Gründern ist hier von besonderer Bedeutung.



Kapitel 2 – Hof der Eltern im Taunus, 2011

Vorbild: Eltern

Vier Jahre zuvor.

„Papa, ich glaube, ich habe doch mehr von Dir als ich dachte.“
 „Wie meinst du das?“ entgegnete Stefans Vater verwundert.
 „Naja, die jetzige Arbeit reizt mich immer weniger“, sagte Stefan und schob mit einer Bollengabel das restliche Heu zusammen während sein Hund einem Huhn hinterher jagte. Samstags half Stefan seinem Vater manchmal auf dem Hof aus. „Ich will was mit meinen Händen machen, körperlich in Bewegung bleiben und nicht nur den ganzen Tag in einem Schulgebäude verbringen. Ja, der Schuldienst ist schon gut, er ist sicher, die Kinder sind auch okay, aber ich merke auch, dass ich gerne etwas Neues ausprobieren möchte. Ich möchte mein eigenes Unternehmen gründen.“

Stefan hatte die Selbstständigkeit schon von klein auf mitbekommen: Seine Eltern, die einen eher bescheidenen Landwirtschaftsbetrieb im Hochtaunus führten, waren ihm ein Vorbild. Doch seine Begeisterung dafür war nicht immer so groß gewesen.

„Ich weiß, in der Jugend hatte ich absolut keinen Sinn für eure Arbeit und den Hof. Das war mir viel zu anstrengend. Aber dafür merke ich jetzt, wie viel Freude so eine Arbeit machen kann.“

Stefan erzählte seinem Vater von seinem Plan, sein eigenes Bier herzustellen und gleichzeitig einen Gastronomiebetrieb mit allem Drum und Dran zu eröffnen. „Im Grunde braucht man dafür gar nicht so viel, und Bier wird auch in Zukunft noch viel getrunken werden. Da bin ich mir sicher“, ergänzte Stefan zuversichtlich.

„So so ... und das Bierbrauen beherrscht Du auch professionell?“ fragte sein Vater eher skeptisch, „da wirst du schon Know-how benötigen, um größere Mengen und nicht nur den eigenen Bedarf herzustellen.“ „Da ist Stefan eher der Do-it-yourself-Typ“, sagte Isabell lachend, die gerade in die Scheune ihrer Schwiegereltern gekommen war. „Naja, immerhin habe ich schon einen Braukurs absolviert. Und außerdem bin ich gerade dabei, mein Wissen in einem Bierseminar in Frankfurt aufzufrischen“, erwiderte Stefan auf die Anmerkung seiner Frau mit Nachdruck.

Aber reicht das aus?



Kapitel 3 – Neu-Anspach im Taunus, 2012

Information und Beratung sind ausschlaggebend

Etwa ein Jahr später. „Nein, das reicht nicht! Stefan, wir tragen eine große Verantwortung. Wir sind nun mal Eltern von zwei Kindern. Ich unterstütze Dich voll und ganz, aber wir müssen die Sache ernst nehmen.“ Stefan und Isabell stritten, die Kinder verzogen sich auf ihr Zimmer, der Hund bellte. Streitigkeiten um berufliche Entscheidungen kommen in den besten Familien vor. Aber besonders, wenn es um die Existenz geht, kann die Stimmung schnell kippen: Emotionen wie Angst, Stolz, Verantwortungs- sowie Freiheitsgefühle prallen da aufeinander, um nur einige zu nennen. Für die Familienangehörigen stellt der Schritt in die Selbstständigkeit mit all seinen Risiken häufig eine besondere Herausforderung dar. Ohne Unterstützung kann es für den Gründer schnell schwierig werden.

„Nur weil wir ein paar Kontakte zu anderen Kleinbrauereien haben, Du auf ein, zwei Messen warst, heißt das nicht, dass wir sofort loslegen können. Lass mich einfach mal ein paar Gespräche vereinbaren – mit Förder- und Beratungseinrichtungen in der Region“, sagte Isabell zu ihrem Mann, der sich mittlerweile ein Bier aus dem Kühlschrank geholt hatte. „In Ordnung. Mach’ mal ein paar Termine aus.“

Im Zuge der Umsetzung der Geschäftsidee stellten sich aus Stefans Sicht zunächst zwei wesentliche Fragen: Wie realistisch ist es eigentlich, eine neue regionale Biermarke zu etablieren, mit der man mittel- bis langfristig auch Geld verdienen kann? Und welche Anforderungen ergeben sich hinsichtlich der Räumlichkeiten für die Produktion und Lagerung?



Unterstützung & Gründerszene

Von öffentlicher Seite gibt es eine Reihe von **Beratungsangeboten, Informations- und Netzwerkveranstaltungen** rund um das Thema Gründung. Diese bieten konkrete Unterstützung für Gründer und sind wesentliche Elemente für die Entwicklung des Gründerökosystems. Wichtig sind dabei das Zusammenspiel aus fachlichem Know-how und der Kontakt zur „Peer Group“.

Regionale Einrichtungen der Wirtschaftsförderung sind hier wichtige Anlaufstellen. Zum Angebot gehören unter anderem Beratungen zur Erstellung von Business Plänen, Unterstützung bei der Suche nach passenden Büros und Immobilien oder auch Gründerstammtische. Besonders aktiv sind außerdem Industrie- und Handelskammern, die sogenannte Gründergespräche durchführen. Im Jahr 2014 wurden mit angehenden Unternehmern nahezu 230.000 Gespräche geführt.

Eine weitere Unterstützung erfolgt durch das sogenannte **Gründercoaching**. Hierbei geht es um Coachingmaßnahmen zu allen wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des neuen Unternehmens. Die Zuschussgewährung für Coachingmaßnahmen erfolgt aus Mitteln der KfW. Weitere Informationen zur Beratungsförderung finden sich unter anderem auf der Website des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA): www.beratungsfoerderung.info/beratungsfoerderung

In den Regionen, wo sich bereits eine Gründerszene etabliert hat, sind häufig auch **privatwirtschaftliche Beratungsangebote** anzutreffen. Hierbei stehen zum Beispiel rechtliche und steuerliche Fragestellungen oder auch Möglichkeiten zum Schutz von kritischem Know-how bei technologieorientierten Gründungen im Fokus. Wichtig ist dabei, dass sich Berater auf die speziellen Bedürfnisse von Gründern einstellen. Hierbei geht es nicht nur um inhaltliche Fragen, sondern auch um die Art der Zusammenarbeit und die Kosten für die angebotenen Leistungen.

Weitere Informationen: siehe Interview mit Kay Uwe Bolduan vom RKW Hessen auf den Seiten 56 und 57.

Aufgerüttelt durch seine Frau, entdeckte Stefan für die erste Orientierung ein Gründerforum zum Thema „Gasthausbrauereien“ bei einem Brauanlagenhersteller mit Informationen zum Business Plan, zur Finanzierung als auch Erfahrungsberichten von Existenzgründern. „Zum Glück gibt es diese spezifischen Angebote, Bierbrauen ist nun mal ein Trend“, dachte Stefan erleichtert.

Die IHK Frankfurt am Main, die Wirtschaftsförderung im Hochtaunuskreis und das RKW Hessen bieten ebenfalls verschiedene Beratungen und Fördermöglichkeiten rund um das Thema Gründung an. Und der Einzelhandelsverband für Südhessen gibt konkrete Tipps und Informationen.



„Gemeinsam mit den Experten haben wir eine Reihe von wichtigen Koordinaten für unser Gründungsvorhaben ausgearbeitet, das war sehr hilfreich. Jetzt können wir endlich loslegen!“, erzählte Stefan letztendlich einsichtig und zufrieden, nachdem sie einige Angebote wahrgenommen hatten.



Infrastruktur & Unterstützung

Der größere Teil der Gründungsaktivitäten konzentriert sich auf **urbane Regionen** oder Regionen mit Verstärkungsansätzen. Hier bietet sich eine Reihe von positiven Standortfaktoren. Als Händler mit Ladenstandort braucht man eine gewisse Kundendichte, als Dienstleistungsbetrieb oder Handwerker die Kundennähe. Industrieunternehmen benötigen in der Regel eine angemessene Verkehrsinfrastruktur. Die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Mitarbeitern stellt einen weiteren Pluspunkt dar.

Aber auch **ländliche Regionen** haben ihre Vorteile. Wer in ländlichen Regionen Produkte und Dienstleistungen anbietet, die man gut gebrauchen kann, hat große Chancen auf Erfolg. Preiswerte Gewerbeflächen und Räumlichkeiten, ein hohes Maß an Lebensqualität und die räumliche Nähe von Wohnen und Arbeiten sind mögliche Standortvorteile. Es gibt nicht selten ein lebendiges Vereinsleben und ein Engagement für gemeinsame Interessen (George 2013, S. 86, 87).

Eine Reihe von jungen Firmen zieht tatsächlich der niedrigeren Kosten wegen aus den Metropolen ins Umland. Wer einen Reiterhof, ein Biogaskraftwerk oder eine Hühnerzucht aufmachen will, hat ebenfalls kaum Alternativen zum Land. Bei einer Fabrikhalle auf dem Land sind weniger als fünf Euro Miete pro Quadratmeter keine Seltenheit. Auch die Gewerbesteuer ist häufig deutlich günstiger. Die Loyalität von Mitarbeitern ist auf dem Land in der Regel stärker ausgeprägt. Auch für die Gründung einer Brauerei können ländliche Regionen den Vorteil von günstigeren Immobilienpreisen und Gewerbeflächen bieten. Stefans Suche nach einer passenden Immobilie für eine Gasthausbrauerei in der Rhein-Main-Region verlief trotzdem ohne Erfolg. Seine finanziellen Ressourcen als Gründer waren zu gering (www.impulse.de, Ab aufs Land, 2014).

Kapitel 4 – Hof der Eltern im Taunus, 2013

Mehr Kompromisse – weniger Risiko!

Ein paar Monate später war Stefan wieder bei seinen Eltern zu Besuch. Seine Mutter hatte bei den finanziellen Angelegenheiten für den Betrieb des Hofes in den meisten Fällen ein glückliches Händchen bewiesen. „Ich muss zugeben, das Ganze dauert etwas länger als gedacht. Isabell macht mir auch schon Ärger“, sagte Stefan mit einem nachdenklichen Unterton. Er saß auf der Eckbank, auf der er schon als Kind gesessen hatte, in der Küche seiner Mutter. Hierher kam er gerne, wenn es nicht so gut lief. „Das war früher auch schon so“, entgegnete seine Mutter ihm. „Du brauchst halt manchmal ein bisschen mehr Zeit. Aber am Ende haben die meisten Sachen bei Dir ganz gut geklappt“, und reichte ihm dabei den Teller mit einem zweiten Stück Apfelkuchen. Einmal Mutter, immer Mutter.

Die Anfertigung eines Business Plans, zu dem Stefan nicht nur von seiner Frau verdonnert worden war, verlief zäh. Er brauchte tatsächlich lange dafür, viele Wochen, wie Stefan seiner Mutter erzählte. Aber detaillierte Planungen zu Finanzierung, Produktion und Beschaffung und vor allem zur Wirtschaftlichkeit sind das Herzstück erfolgreicher Gründungsvorhaben, das sagten auch die Berater der besuchten Fördereinrichtungen.

Um sein Bier sowohl gewinnbringend produzieren zu können, als auch Gäste zu bewirten, benötigte Stefan außerdem geeignete Räume. Der Kauf oder die Anmietung einer Immobilie stand also an. Nach seinen Recherchen benötigte er für eine Brauanlage mit Sudhaus und einem Gär- und Lagerkeller mit einer Kapazität von bis zu 1.000 Hektoliter pro Jahr insgesamt 60 Quadratmeter. Hierfür werden etwa 20 Quadratmeter für die Brauanlage beansprucht und 40 qm für den Lagerkeller. Als pauschale Richtgröße für den Break-even in der Gastronomiebranche gelten etwa 800 Hektoliter verkauft Bier pro Jahr. Außerdem sollte die Immobilie auch noch einen Gastraum zur Bewirtung haben.

Die mehrmonatige Suche nach einer passenden und vor allem bezahlbaren Immobilie war bisher leider erfolglos gewesen, wie Stefan seiner Mutter erzählte. Obwohl die

Die dargestellten Standortbedingungen eines städtischen oder ländlichen Gründungsumfelds bergen besondere Chancen und Risiken für den Gründer. In der Praxis erfolgt die Gründung jedoch am häufigsten dort, wo man zu Hause ist. Eine systematische Abwägung von Vor- und Nachteilen ist somit zunächst die Ausnahme. Darüber hinaus zeigt eine Reihe von Studien: „Wer zu Hause gründet, hat die größeren Chancen auf Gewinne und auf das Überleben seiner Firma“. Wer die Region gut kennt, auch die jeweiligen Lebensweisen und Vorlieben der Menschen, kann auf eine Vielzahl an persönlichen Kontakten zurückgreifen, und hat somit einen großen Vorteil. Man spricht in diesem Zusammenhang von sozialem Kapital. Auch Stefan plant die Gründung der Brauerei in seiner **Heimatregion**. Dabei kann er auf die Unterstützung seiner Eltern aber auch von Freunden bauen. Der Marktzugang ist ebenfalls einfacher realisierbar, da Stefan viele potenzielle Kunden bereits kennt, was die Ansprache und den Verkauf seines Bieres deutlich erleichtern kann. (www.zeit-online.de, Zu Hause gründet man am besten, 2012).

Bei einer positiven Entwicklung von Unternehmensgründung ergeben sich häufig auch veränderte Standortanforderungen, beispielsweise an den Platzbedarf oder die Verkehrsinfrastruktur. Zu diesem Zeitpunkt der Unternehmensentwicklung spielen systematische Standortbewertungen eine deutlich wichtigere Rolle als während der Gründung. Sollte Stefans Brauerei in den gewählten Räumlichkeiten im Hof seiner Eltern tatsächlich an die Kapazitätsgrenzen stoßen und ein weiteres Wachstum anstreben, wird die Standortfrage wieder aktuell. Ob er sich dann für die Stadt oder eine ländliche Region entscheidet, hängt dann vor allem von den strategischen Unternehmenszielen ab.



Chance, einen angemessenen Raum in ländlicher Region zu finden, einfacher sein müsste als in der Stadt, ist das im Rhein-Main-Gebiet leider anders. Die Angebote sind zwar günstiger als in den größeren Städten rundherum, aber aufgrund der hohen Lebensqualität und der guten Verkehrsanbindung ist das Preisgefälle zwischen Stadt und Land nicht so stark ausgeprägt. Und hinzukommen außerdem die besonderen Anforderungen an den gesuchten Immobilientyp. „Einen Makler zu engagieren, ist uns aber auch schlicht zu teuer. Wir annoncieren, halten die Augen auf, befragen unsere Kontakte, Bekannte und Freunde. Es ist einfach nichts Geeignetes dabei!“ erzählte er mit einem enttäuschten Gesichtsausdruck.

„Warum fangt Ihr nicht erst einmal nur mit dem Bierbrauen an?“, fragte Stefans Mutter pragmatisch. „Wenn ein eigenes Gasthaus momentan zu teuer ist, dann macht es eben eine Nummer kleiner. Außerdem könnt Ihr Euch dann erst einmal daran gewöhnen, selbstständig zu sein. Und Du hast außerdem noch mehr Zeit für Deinen Job in der Schule und brauchst Deine Stundenzahl nicht so stark reduzieren. Das ist vielleicht auch der einfachere Weg.“

„Warum eigentlich nicht?“, meinte Stefan, dem es trotz allem aber sichtlich schwer fiel, von seiner ursprünglichen Idee loszulassen. „Sag mal, was wäre, wenn ich bei Euch auf dem Hof brauen würde und Euren alten Waschraum als Lagerkeller umfunktioniere?“

„Also, von mir aus gern! Dann lässt Du Dich hier auch wieder regelmäßiger blicken“, meinte seine Mutter zufrieden. „Hoffentlich hat Papa auch nichts dagegen, und Isabell wird es eh gut finden, wenn wir zunächst Kompromisse und dafür weniger Risiko eingehen.“

Stefan lehnte sich zurück und war froh über den neuen Plan. Die ursprüngliche Idee, mit einem Gastronomiebetrieb inklusive Brauerei langfristig den gesamten Lebensunterhalt zu finanzieren, wollte er jedoch nicht aus den Augen verlieren.



Finanzierung

Wie finanzieren andere Gründer die Umsetzung ihrer Geschäftsidee? Der KfW Gründungsmonitor, eine repräsentative Umfrage der KfW-Bankengruppe, zeigt auf: **Darlehen und geschenktes Geld von Verwandten und Freunden** sind das am häufigsten eingesetzte Finanzierungsinstrument und kommen bei über 40 Prozent der Existenzgründungen mit Finanzbedarf zum Einsatz. Am zweithäufigsten sind **Bankdarlehen** mit etwas mehr als einem Drittel. An dritter Stelle folgen mit etwa einem Fünftel **Förderkredite** von der KfW oder den Förderinstituten der Länder. Weitere Finanzierungsformen, zu denen auch Beteiligungskapital gehört, erreichen nur einen Anteil von etwa vier Prozent. Die unterschiedlichen Finanzierungsformen werden häufig miteinander kombiniert.

Kapitel 5 – Sportlerheim Neu-Anspach, Frühling 2014

Finanzierung als eine der größten Baustellen

Wieder einige Wochen später: „Hey Jungs, hört mal, so langsam komme ich mit meiner Brauerei voran!“, rief Stefan laut in der Vereinskneipe seiner Fußballmannschaft. Eben hatten sie in einem hart umkämpften Derby mit dem Verein aus dem Nachbarort kurz vor Schluss noch den Ausgleich zum 2:2 geschafft. Stefan, der bei der Umsetzung seiner Geschäftsidee zwar Kompromisse, aber dafür weniger Risiko eingegangen war, fühlte sich endlich wieder oben auf. Es ging Schritt für Schritt voran.

„Bald kannst Du hier mein Bier ausschenken“, rief er und prostete dem Wirt zu, der wohlwollend zustimmte.

Die Frage der Finanzierung war zwar eine der größten Baustellen, aber mittlerweile hatte er einen Plan, wie er seinen Mannschaftskameraden erzählte.

Stefan wählt für die Finanzierung seiner Brauerei die Option eines Förderkredits, und zwar das ERP-Kapital für Gründung. Die hierfür benötigten Eigenmittel setzen sich aus eigenen Ersparnissen und einem kleinen Zuschuss von seinen Eltern zusammen. Beim ERP-Kapital für Gründung handelt es sich um ein nachrangiges Darlehen. Das ist eine Finanzierungsform, die im Falle der Liquidation oder Insolvenz im Rang hinter andere Forderungen gegen das schulden Unternehmen zurücktritt. Das stärkt die Eigenkapitalbasis und ist hilfreich für eine weitere Kapitalaufnahme.

Eine junge Form der Finanzierung stellt das sogenannte **Crowdfunding** dar. Über verschiedene Internetplattformen investieren Kleinanleger in Projekte aller Art. Darüber hinaus bietet Crowdfunding die Chance, eine große

Nach den ersten Recherchen und konkreten Berechnungen für den Business Plan kristallisierte sich heraus, dass die geplante Brauanlage mit Sudhaus, die Einrichtung des Lagerkellers, die Montage und Inbetriebnahme einer Keg- und Flaschenfüllung bei etwa 200.000 Euro liegen dürfte. Aus der Sicht eines angestellten Lehrers eine beträchtliche Summe, die erst einmal finanziert werden muss. Stefan hatte sich bewusst für eine größere Brauanlage entschieden, auch wenn es unwahrscheinlich war, die Kapazitäten in der Anfangszeit tatsächlich auszunutzen. Es sollte eine langfristige Investition sein, die Chancen zum Wachstum bietet, ohne dass eine Nachrüstung notwendig wird.

Die Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten von Unternehmensgründungen im Internet führte ihn schnell auf die Website des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Hier stieß er auf das European Recovery Program (ERP), in dessen Rahmen die Bundesregierung über die KfW Fördermittel für Existenzgründungen zur Verfügung stellt.

Aufmerksamkeit einer Vielzahl von potenziellen Konsumenten und Kleinanlegern auf sich zu ziehen. Der organisatorische Aufwand für die Gestaltung der Kommunikation ist jedoch sehr hoch. Crowdfunding erfordert einen strategischen Plan für die begleitende Kampagne. In jedem Fall ist eine umfassende Unterstützung von Experten notwendig. Wichtig ist, die passende Plattform für seine Geschäftsidee zu finden. Eine Übersicht zu verschiedenen Crowdfunding-Plattformen bietet die Website www.crowdfunding.de

Weitere Informationen: Siehe Interview mit Robert Fackowiak von Companisto auf den Seiten 54 und 55.

Für Stefans Vorhaben bot sich das ERP-Kapital für Gründung an. Er las auf der Website: Hierbei werden natürliche Personen mit einem Gründungsvorhaben gefördert, die langfristig eine tragfähige Existenz im Haupterwerb erwarten lassen. Es eignet sich insbesondere für den Kauf von Maschinen, Anlagen und Einrichtungsgegenständen oder um die Einführung neuer Produktionsmethoden sicherzustellen. 15 Prozent der gesamten förderfähigen Kosten sollte der Antragsteller für das Vorhaben aus eigenen Mitteln erbringen.

„Also Jungs, neben meinem Ersparnen kann ich etwa 100.000 Euro über den Kredit der KfW über die ERP-Förderung aufnehmen“, erzählte Stefan seinen Sportsfreunden weiter. „Die anderen benötigten 100.000 Euro will ich über Crowdfunding einnehmen. Den Tipp habe ich von einem Bekannte bekommen, er unterstützt mich auch dabei.“ Nachdem er in fragende Gesichter blickte, erklärte er ihnen die Finanzierungsmethode, die sich seit einigen Jahren auf dem Vormarsch befindet: „Im Grunde investieren viele Leute, die zum Beispiel im Internet darauf aufmerksam werden, einen kleinen Betrag für meine Geschäftsidee, so dass ich sie mit dem gesammelten Kapital umsetzen kann. Dafür bekommen die Kleinanleger eine Gegenleistung, zum Beispiel Prozente beim Einkauf.“



„Hört sich wirklich spannend an“, sagten einige von Stefans Mannschaftskameraden, während andere lauthals über die Erfolgchancen diskutierten. „Wenn alles so läuft, wie ich es geplant habe, bin ich mit einem Stand auf der Kerb dabei, dann geb’ ich eine Runde aus – aber nur eine“, rief Stefan lachend.

Auf dem Heimweg hatte Stefan ein gutes Gefühl, und er freute sich darüber, dass er garantiert einige neue Kleinanleger hinzugewonnen hatte.



Nachfrage & Kunden

In Deutschland erzeugen die zwei Prozent der Brauereien, die mehr als eine Million Hektoliter ausstoßen, rund 62 Prozent der deutschen Produktion. Entscheidend für die Marktanteile sind große Produktionsmengen und niedrige Herstellungskosten. Wenige große Brauereien dominieren den Einzelhandel. Die Preise sind deshalb niedrig, die Ertragsspannen knapp kalkuliert. Die Folge: Das Segment der Supermärkte bleibt für viele kleine Brauereien verschlossen, weil die Bereitschaft seitens der Händler fehlt, „Craft Beer“, das in der Regel deutlich teurer ist als Massenbier, in das Sortiment mit aufzunehmen.

Trotz der schwierigen Marktsituation schlägt sich der Trend zum Craft Beer in den Zahlen wieder. 2015 wurden 677 Mikrobrauereien gezählt. 2006 waren es lediglich 523. Die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) hat festgestellt, dass Craft-Bier-Produzenten mit **fünf Prozent Umsatzwachstum** eine treibende Kraft in der Gastronomie darstellen. Andere Marktforschungsinstitute ermitteln sogar ein Wachstum von über zehn Prozent. Deutschland hat derzeit 5.000 Biersorten. Craft Biere haben derzeit einen Anteil von einem Prozent (www.taz.de, Kleinbrauer mit alten Rezepten, 2015).

In diesem hart umkämpften Wettbewerb bleibt für die Craft-Bier-Brauer zunächst erst einmal der **regionale Zugang**, also eine Welt, die sich außerhalb der Industriebiere für den massentauglichen Einzelhandel bewegt. Auch Stefan geht mit seiner neu gegründeten Brauerei diesen Weg. Schritt für Schritt versucht er, seine Biermarke in der Region zu etablieren. Wie die Statistiken der GfK andeuten, kann regionales Craft-Bier zu einem gewinnbringenden Erlebnisfaktor in der Gastronomie werden. Wichtige Kanäle für den Absatz sind regionale Gaststätten und Restaurants. Darüber hinaus gilt es, auch Kontakte zu Freunden und Bekannten zu nutzen, um eine höhere Bekanntheit zu erreichen. Weiterhin bieten sich regionale Feste und Vereine als zusätzliche Absatzmöglichkeit. Stefan nutzt auch die Finanzierung des Crowdfundings, um sein Produkt in der Region bekannt zu machen, und den Identifikationsmoment bei regionalen Kunden und potenziellen Kleinanlegern zu erhöhen.

Zur Hauptzielgruppe gehören demnach Konsumenten, die sich mit der Region identifizieren, eine nachhaltige und traditionelle Produktion schätzen und bereit sind, hierfür einen höheren Preis zu zahlen.

Kapitel 6 – Taunus, Herbst 2014

Geschafft: Erste Kunden!

„Nicht mit anderen Frauen flirten, Stefan! Ich brauche Dich hier, das Fass ist schon wieder leer! Holst Du ein neues aus der Kühlung?“ rief Isabell mit strengem Blick ihrem Mann laut zu. „Wie könnte ich...“, sagte er lachend. Der Rummel rund um ihren gemieteten Ausschank war inzwischen groß. Es war Kerb im Spätsommer und der Durst groß – und Stefan war seinem Traum ein riesigen Schritt näher: Er verkaufte zum ersten Mal auf einem Fest sein eigenes „Anspacher“.

Es hatte sich einiges getan. Nachdem die Finanzierung endlich ausgearbeitet war, erfolgten der Kauf des Brau-Equipments sowie der Einbau und die Testphase im elterlichen Hof. Mittlerweile wurden sogar drei verschiedene Biersorten gebraut, die sehr gut von den Kunden angenommen wurden.

Das Crowdfunding bot neben der Kapitalakquise eine hervorragende Möglichkeit, in der Region einen hohen Bekanntheitsgrad zu erreichen und den Zuspruch in der Region zu stärken. Getreu dem Motto: „Wir wollen den Menschen im Taunus ihr eigenes Bier brauen – und zwar exklusiv“, wie Stefan es einem neuen Kunden auf Nachfrage am Stand erklärte. „Mit der Hilfe und einer kleinen Investition der Menschen hier in der Region haben wir eine neue Bierspezialität geschaffen. Gleichzeitig pflegen wir auch die handwerkliche Tradition des Bierbrauens.“

Auch die Mannschaftskameraden vom Sportverein waren auf dem Dorffest: „Wie versprochen, diese Runde geht auf mich!“ rief Stefan seinen Freunden zu. Einige von ihnen hatten auch mit in Stefans Gründung investiert, waren jetzt Ehrengäste und saßen an einem reservierten VIP-Tisch. Das von Stefan angewandte „Reward-based“-Crowdfunding sieht keine Rückzahlung oder Verzinsung vor, stattdessen erhalten die Investoren eine Reihe von Prämien, wie zum Beispiel diese Extra-Einladung.

Als weitere Prämien wären beispielsweise Bierkrüge, Führungen durch die Brauerei, T-Shirts oder Ansteck-Pins denkbar. Es gibt also eine ganze Reihe von Maßnahmen, um das Produkt in der Region zu etablieren. „Für die Vermarktung ist übrigens meine Frau zuständig. Sie kann das richtig gut“, erzählte Stefan seinen Freunden stolz, die sie herzlichst begrüßten.

„Ja, wir haben noch so einiges vor! Im nächsten Sommer wollen wir unsere ‚Pforten‘ öffnen und Bierproben mit Brotzeit im Hof anbieten.“

Darüber hinaus gilt es, Verkaufskanäle mit festen Absatzmengen zu etablieren. Hierfür planen Stefan und seine Frau den persönlichen Besuch beliebter Wirtshäuser und Bars in der Region ein, um das Konzept und die neue Biermarke vorzustellen. Auch eine Reihe von Einzelhändlern sollen kontaktiert werden.

Kapitel 7: Neu-Anspach im Taunus, Herbst 2015

Zurück in der Gegenwart

Der Transporter ist jetzt startklar! Kisten, Kästen verschiedener Biersorten, passende Gläser, eine Messewand, aber auch ein Notebook sind gepackt. Die Kinder werden auch ein paar Stunden vorbeikommen, die Eltern von Stefan bringen sie mit. Sie wollen sich diese Gelegenheit nicht entgehen lassen.

„Ich freue mich richtig darauf, den Leuten zu zeigen, was wir in den vergangenen Jahren trotz aller Hürden so alles geschafft haben. Darauf bin ich richtig stolz“, sagt Stefan vergnügt.

Der Transporter braust hupend in Richtung Mainz davon – ein Stand auf der CraftBeerMesse wartet.

Ende

Literaturhinweise:

Wolfgang George (2013): *Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründungen im ländlichen Raum.*

Ein Inkubator zur Förderung von innovativen Geschäftsideen

Ein Gespräch mit Dr. Sebastian Schäfer vom Goethe-Unibator

Der Unibator der Goethe-Universität Frankfurt am Main sieht sich selbst als „Brutstätte für Innovation“. Er fördert Studierende, Mitarbeiter und Ehemalige bei der Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse und daraus entstehender Geschäftsideen zu marktreifen Produkten und Dienstleistungen. Wir haben mit Dr. Sebastian Schäfer, dem Managing Director, über die Rolle von Universitäten, von Gründungsvorhaben generell und im spezifischen vom Unibator gesprochen.

Dr. Matthias Wallisch: Sebastian, wie kann eine Universität in fachlicher und methodischer Hinsicht dazu beitragen, Gründungskompetenzen zu vermitteln?

Dr. Sebastian Schäfer: Grundsätzlich kann und soll eine Universität sensibilisieren. Sie muss Studierende auf Unternehmertum als alternativen Karrierepfad aufmerksam machen. Das ist eine ganz wichtige Rolle. Sie kann das zum einen durch die Vermittlung von inhaltlichen Konzepten, von Neugier und einer unternehmerischen Geisteshaltung anschaulich umsetzen. Zum anderen, indem sie Vorbilder und erfahrene Gründer aus der Praxis an die Uni holt, damit Studierende einen authentischen Eindruck gewinnen, zum Beispiel durch Gastvorträge im Rahmen von Vorlesungen und Seminaren.

Entscheidend ist sicherlich die Herausforderung, das vermittelte Wissen anzuwenden. Letztlich geht es bei Entrepreneurship darum, seinen Kunden und nicht etwa den Startup-Prozess per se zu verstehen. Das kann man alles lernen und in einer Klausur auch schön wiedergeben. Die entscheidende Fragestellung lautet: Wie kann ich meinen Kunden und den Markt



kennenlernen? Das lässt sich auch nicht leicht vermitteln, dafür müssen Studenten eigene Erfahrungen machen. Das „Getting out of the building“ ist eigentlich ein ganz passender Slogan, der zeigt, wie vielfältig und breit Entrepreneurship verstanden werden muss. Und zwar nicht nur als eine Theorievermittlung, sondern als Anregung dazu, eigene Erfahrungen zu machen. Deswegen machen wir beispielsweise bei uns in der Vorlesung auch eigene Projekte im Rahmen der Übungen, wo eben genau solche Erfahrungen gesammelt werden können, sei es durch eine erste Ideen- oder Business-Plan-Validierung.

Ein weiterer Punkt, den ich wichtig finde, ist weniger fachlicher oder methodischer Art. An der Uni gibt es einen unglaublich spannenden Talente-Pool, wo sich Leute kennenlernen. Man sieht, wie die Leute

tickten und während des Semesters im Rahmen von Seminaren und anderen Aktivitäten zusammen arbeiten. Das ist eine sehr gute Möglichkeit, um Mitgründer zu finden und Netzwerke aufzubauen. Eine Universität, die das ernst meint, wird das auch über Fachbereiche hinweg ermöglichen oder anstoßen.

Oftmals wird behauptet „Business Plan-Wettbewerbe“ sind nicht genug, auf die Haltung kommt es an. Was bedeutet das aus Ihrer Sicht?

Also Business-Plan-Wettbewerbe finde ich gut, weil sie dazu ermuntern, die unterschiedlichen Schritte und Bereiche des Prozesses zu durchdenken und einen auch zwingen, das zu dokumentieren und aufzuschreiben. Allein der Prozess des Aufschreibens ist sehr wichtig. Er ist aber kein Selbstzweck. Und da scheiden sich die Geister. Wenn ich nur etwas aufschreibe, ohne es zu versuchen auch umzusetzen, dann habe ich nicht wirklich verstanden, um was es geht. Denn bei der Gründung von Startups geht es darum, Annahmen, die ich treffe, zu validieren. Dafür kann der Business Plan eben auch ein ganz gutes Tool sein. Wenn man den nutzt, um die betroffenen Annahmen zu testen und auch bereit ist, den Busi-

Weiterführende Links:
www.pitchclub.com und <http://goetheunibator.de>

ness Plan, wie man ihn ursprünglich geschrieben hat, zu überdenken und neu zu erarbeiten.

Ein Business Plan ist nur dann wirklich sinnvoll, wenn ich offen für Änderungen bin und eine Lernbereitschaft mitbringe, eigene Annahmen auch zu hinterfragen. Ich glaube – und Studien belegen das auch – die Top-Unternehmen und Top-Gründer sind einfach extrem gut im Fragen und Hinterfragen, im Experimentieren und Ausprobieren. Und das ist wirklich ganz entscheidend.

Was bietet der Unibator in Frankfurt für Gründer und Startups?

Ja, zunächst einmal einen Ort für Gründerinnen und Gründer, die mit ihrer Idee einen Unterschied machen wollen. Es ist ein Ort an dem ambitionierte Leute zusammen kommen und ihre Visionen verfolgen. Wir bieten das Unibator Startup-Programm, um diesen Prozess zu begleiten und zu unterstützen. Das ist ein strukturiertes Programm von bis zu 18 Monaten, das mit der Aufnahme und einem Pitch, dem Selection Day, beginnt. Die Startups erhalten Feedback und Begleitung von Mentoren aus unserem Netzwerk. Das ist wichtig, weil sich unser

Netzwerk auch aus unterschiedlichen Kompetenzen bündelt. Also Experten aus der Universität, aber auch Experten, die bei rechtlichen und Finanzierungsfragen unterstützen oder auch beim Vertrieb und Marketing helfen können.

Wir haben im Rahmen des Programms die Evaluationstage. Das sind zum einen die wöchentlichen Meetings, bei denen die Teams sich gegenseitig zeigen, was sie gelernt haben und wo sie sich auch gegenseitig unterstützen können. Aber auch einen gewissen Druck verspüren, ihre Ziele zu erreichen. Und dann zuletzt den Demo Day, worauf die Startups über viele Monate hinarbeiten. Dort präsentieren die Startups ihre Geschäftsidee und bisherigen Erfolge potenziellen Investoren. Das findet im Rahmen unseres Pitch Clubs statt. Darüber hinaus bietet der Unibator Räumlichkeiten, die die Teams auch nutzen können.

Wie funktioniert das Zusammenspiel mit dem regionalen Umfeld?

Wir spielen in der Region eine wichtige Rolle, weil wir als Unibator Zugang zu Forschung und Talenten bieten und hier eine sehr wichtige Schnittstelle sind. Ansonsten kann

man sagen, dass sich die Goethe-Uni immer mehr als zentrale Anlaufstelle für die Gründerszene etabliert. Zum Beispiel als Veranstalter oder als Kooperationspartner für die Durchführung von Events in den Räumlichkeiten der Universität. Darüber hinaus bietet die Uni auch ein starkes Partner-Netzwerk mit Medienunternehmen, Corporates und Finanziers, wie Venture Capitalists und Business Angels.

Welche sind die langfristigen Ziele, die Ihr mit dem Unibator erreichen wollt?

Wir werden unsere Rolle als Innovationsmotor in der Region weiter stärken. Wir wollen unsere Inkubator- und Akzelerator-Strukturen professionalisieren. In diesem Jahr starten wir beispielsweise mit dem Fintech-Programm, wo wir einen neuen Standort in der Nähe des Campus Westend einweihen werden. Darüber hinaus wollen wir das Thema Unternehmertum stärker in der Lehre verankern, um noch andere Fachbereiche abzuholen und zu integrieren.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

„Das Netzwerk ist der entscheidende Faktor!“

Ein Gespräch mit Andreas Lukic, einem Business Angel, über erfolgreiche Gründungen

Andreas Lukic ist Gründer und Geschäftsführer der ValueNet-Capital-Partners GmbH, Frankfurt/München, einer Beteiligungs- und Beratungsgesellschaft, die Finanzierungs- und M&A-Transaktionen bei Management-Buy-outs/Buy-ins sowie Unternehmensnachfolgen durchführt. Andreas Lukic ist Mitglied einiger Beiräte, ehrenamtlicher Vorstandsvorsitzender der Business Angels FrankfurtRheinMain e. V. und seit 2000 selbst als Business Angel aktiv. www.ba-frm.de

Dr. Matthias Wallisch: Herr Lukic, wie hat sich aus Ihrer Sicht die Gründerszene in den vergangenen Jahren entwickelt?

Andreas Lukic: Seit Mitte der 2000er Jahre ist die Gründerszene in Deutschland stark professionalisiert worden, unter anderem durch die Entrepreneurship-Lehrstühle und Gründerinitiativen. Die jungen Leute und auch das Mittelmanagement öffnen sich dem zunehmend, und die Qualität hat deutlich zugenommen.

Berlin hat sich als Top-Standort für Startups etabliert. Aber auch München bleibt weiterhin stark.

Wir haben in den 10 Jahren eine Reihe von Regionalstudien durchgeführt. Vergleiche der Region München mit dem Silicon Valley, Tokio und London. Und die Gesamterwartungen von damals haben sich nicht erfüllt. München bleibt stark, und die bayerische Regierung unterstützt dies sehr. Aber derzeit hebt Berlin so richtig ab. Frankfurt-Rhein-Main wartet noch auf den Durchbruch.

Glauben Sie, dass sich Berlin mit dem Hype, den Investoren und den jungen Leuten, die dort hingehen, als Top-Standort für Startups in Deutschland nachhaltig etablieren kann?

Ja, allerdings müssen wir noch einmal



definieren, nach welchen Kriterien: Investoren sehe ich zum Beispiel nicht so viele dort. Ich kenne viele, die dort zeitweise vorbeischaun, einen Zweitwohnsitz haben, aus dem Venture-Bereich etliche Repräsentanten sowie Berater.

Ob Investoren dort nachhaltig arbeiten werden, wird sich noch zeigen. Da sind aktuell Frankfurt und München stärker aufgestellt, ebenso Hamburg. Was aber in Berlin gut funktioniert, ist die Organisation und Vernetzung der Gründerszene in den einzelnen Stadtteilen. Da sind viele junge Leute, aber auch die älteren Gründer. Die Community ist englischsprachig, die Kosten niedrig, internationales Personal ist in der Regel leicht integrierbar. Es gibt ein lebhaftes Gründergeschehen, ein Startup scheitert, ein anderes entsteht.

Über Ihr Netzwerk erhalten Sie sehr viele Businesspläne. Können Sie be-

schreiben, wie sich das Bewertungs-prozedere in den vergangenen Jahren verändert hat?

Es hat sich stark professionalisiert. Wir haben über die Jahre unseren Screening-Prozess verstärkt und haben nun etwa 15 bis 20 Mitglieder, die sich bereit erklären, die jährlich mehr als 900 eingereichten Businesspläne zu bewerten und die Passenden herauszufiltern. Und natürlich den nicht so Guten erst einmal Feedback zu geben. Meiner Ansicht nach kann man anhand der Form eines Businessplans jedoch keine Rückschlüsse ziehen, weil der Techniker oft nicht weiß, wie er sich präsentieren soll. Und der Unternehmensberater schreibt zwar einen tollen Plan, hat aber häufig wenig Ahnung vom Geschäft.

Nach welchen Kriterien bewerten Sie die Geschäftsideen? Welche Rolle spielen die Märkte, die Technologieereife oder der Standort von Startups?

Die Region und der Standort sollen bei uns möglichst keine Rolle spielen. Die Business Angels leben zwar alle im Rhein-Main-Gebiet, sind aber deutschlandweit und meist im deutschsprachigen Europa aktiv. Der Standort spielt dann eine Rolle, wenn vielleicht die Business Angels in der Anfangszeit wöchentlich beziehungsweise regel-

mäßig vor Ort sein möchten. Und das sehen wir immer öfter, dass die Mitglieder anfangs eine enge Begleitung durchführen.

Im Rahmen der persönlichen Betreuung ist das Team der wichtigste Punkt. Das Team kennen wir aber zu Beginn in der Regel nicht ausreichend. Wir bekommen Unterlagen, vielleicht gibt es noch ein Telefonat, das heißt, wir versuchen ein wenig über den Werdegang, den Lebenslauf und die Motivation herauszubekommen. Da führt man ein oder zwei Telefonate und dann kommt das Team quasi wieder zur Matching-Veranstaltung. Wenn wir die Leute wirklich kennenlernen und die Verhandlungen starten, ist die persönliche Chemie einschätzbar. Der ganze Rest sind klassische Kriterien wie Markt, Wettbewerb, vor allem die Monetarisierbarkeit der Idee. Am Ende bleibt die entscheidende Frage: Kann man damit Geld verdienen? Zahlt jemand dafür? Kann ich es in den Markt hereintragen? Und das zweite ganz wichtige Kriterium, welches wir auch versuchen, einem branchenfremden Business Angel immer nahezubringen, ist von Anfang an die Berücksichtigung des Exits. Also kapitalisiere ich eine Dividende oder kann ich die Anteile wieder verkaufen? Und vor allem, wie finanziere ich das durch?

Wie bedeutend sind die Kontakte und das soziale und berufliche Umfeld der Gründer?

Beispielsweise spielt die berufliche Herkunft eine große Rolle. Zum Beispiel hat sich ein Ex-Vorstand eines Handelskonzerns bei uns mit einer guten Idee beworben und ist inzwischen im Großraum Frankfurt mit circa 30 Mitarbeitern aktiv. Seine bisherige Karriere und die Kontakte waren ein Hauptkriterium – einfach weil er wusste, wie der Versandhandel und die Direktmarketing-

Community funktionieren; schließlich war er in diesem Bereich zehn Jahre leitend tätig.

Natürlich sind auch die Universität und das persönliche Umfeld wichtig. Beispielsweise dauert es bei technischen Gründern häufig sehr lange bis das Produkt steht. Wir erhalten teils rudimentäre Ideen, die in vielen Fällen aus Forschungszentren kommen. Denn das Umfeld passt in technischer Hinsicht perfekt, aber wirtschaftlich und finanziell passt es überhaupt nicht. Und wir haben noch zu wenige Instrumente, um diese Gründer systematisch zu unterstützen. Derzeit versuchen wir, Partnerschaften zu entwickeln, damit wir die Teams noch besser voranbringen können.

Welche Rolle spielt denn das Verhalten anderer Investoren am Markt? Diese überlegen ja auch, ob sie in dieses Startup investieren, und vielleicht kommen auch noch andere Investoren mit an Bord. Das ist ein ganz wesentlicher Aspekt, den man berücksichtigen muss, oder?

Da muss ich Ihnen aus zweierlei Sicht etwas sagen. Von Anfang an ist der Exit zu berücksichtigen. Man muss alle Verwässerungen, potenzielle Finanzierungslücken und Finanziers eigentlich schon bei der Investition einkalkuliert haben. Das heißt, Venture-Capital-Investoren sowie Family Offices sind einzubeziehen. Das ist auch ein klassischer Netzwerkeffekt. Man stellt als Business Angel ebenso fest wie als Mittelstandsinvestor: Der Weg von der Gründung bis zum Großkonzern ist bis zu 80 Prozent netzwerkgetrieben. Weil Sie einen Investor viele Monate, viele Jahre kennenlernen müssen. Das passiert nicht von heute auf morgen. Also Schlüsselkunden, Beiräte, strategische Investoren, die teilweise jahrelange Lead-Zeiten haben. Und wenn das

nicht sitzt, dann klappt es auch nicht.

Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Business Angels und Venture Capital-Investoren?

In Deutschland gähnt eine Lücke zwischen der Business-Angel-Community mit den angeschlossenen Förderinstrumenten wie dem High-Tech-Gründerfonds, den KfW-Programmen, dem Invest-Zuschuss und der Venture-Capital-Welt, wo man dann mehrere Millionen Euro braucht. Da fehlt in Deutschland einfach der Kontakt untereinander. Der typische Business Angel, der nicht Finanzprofi ist, der kennt die Akteure aus der Venture-Capital-Szene nicht. Und dem typischen Venture-Capital-Investor fehlt noch der Bezug zur Business-Angel-Community.

Was ist für Sie das Entscheidende für ein erfolgreiches Investment?

Unabhängig von der Technologie, von den Produkten und all den anderen Dingen ist das Netzwerk der entscheidende Faktor. Definieren wir den Begriff Netzwerk für die Gründungsphase anhand von Beispielen: Kann ich mit Leuten sprechen, die mir Feedback zum Produkt geben? Kann ich mein Managementteam erweitern – von ein, zwei, drei Leuten auf zehn? Das ist ein riesiger Schritt. Ist das soziale Netzwerk vorhanden? Kann ich überhaupt wachsen? Es ist bekannt, dass bei jedem Wachstumssprung das Zehnfache an Kapital akquiriert werden muss. Alle diese Dinge sind neben Kompetenz, Fleiß oder Geld notwendig. Und ein Netzwerk hat eine lange Vorlaufzeit. Wenn die Gründer noch nicht Teil des Netzwerks sind, dann schaffen sie es gar nicht, während ihrer Gründung und während ihrer Aufbauphase diese Netzwerke zu nutzen.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Finanzierung mit Hilfe der „Crowd“

Ein Gespräch mit Robert Frackowiak, Crowdfunding-Experte von Companisto

Robert Frackowiak ist Experte für Investment Management bei Companisto, einer führenden Crowdfunding-Plattform, die es Investoren ermöglicht, in vielversprechende Startups und Immobilien zu investieren. Robert Frackowiak leitet als Head of Investment Management den Bereich der Deal-Akquise.

Dr. Matthias Wallisch: Herr Frackowiak, wie bewerten Sie die Entwicklung des Crowdfunding in Deutschland in den vergangenen Jahren?

Robert Frackowiak: Crowdfunding hat in den letzten drei Jahren eine sehr dynamische Entwicklung erfahren. So zeigt sich im ersten Halbjahr 2015, dass das über Crowdfunding eingesammelte Kapital um 15 Prozent gestiegen ist. Das Gesamtvolumen beläuft sich auf 9,6 Millionen Euro. Und wenn man zum Beispiel noch weitere Anlagelassen wie Immobilien und ökologische Projekte mit einbezieht, sind es bereits 17 Millionen Euro.

Außerdem lässt sich die Entwicklung auch qualitativ bewerten. Am Anfang hatte die noch sehr junge Branche ein eher schwieriges Standing, vor allem in Bezug auf klassische Finanziers. Crowdfunding als weiteres Finanzierungsinstrument wurde nicht immer ganz ernst genommen – das hat sich jetzt geändert. Wir machen mittlerweile die Erfahrung, dass wir von Banken, Business Angels aber auch Venture-Capital-Gesellschaften sehr positives Feedback bekommen. Wir werden als wichtiger und relevanter Partner im Bereich Startup-Finanzierungen wahrgenommen.



Welche Ziele verfolgen Sie bei Companisto?

Unser Fokus liegt auf Startup-Finanzierungen sowie Wachstumsunternehmen. Wir finanzieren also nicht nur in sehr frühen Phasen, sondern auch etablierte Wachstumsunternehmen, die bereits Umsätze vorweisen können mittels Venture Loan. Das ist unsere Ausrichtung.

Wie bekommen Sie Zugang zu passenden Investitions-Projekten?

Zum einen bekommen wir Bewerbungen klassisch über unsere E-Mail-Adresse. Zum anderen versuchen wir, uns auf Veranstaltungen jeglicher Art, auf denen sich Startups oder Finanziers präsentieren, aktiv einzubringen, um dort Kontakte zu knüpfen. Darüber hinaus findet auch ein starker Dealflow über unsere privaten und geschäftlichen Netzwerke statt. Außerdem positionieren wir uns über Vorträge an Universitäten oder durch die Teilnah-

me an Workshops im Bereich der Gründungsförderung. Ziel ist es, Crowdfunding als Finanzierungsform noch stärker zu etablieren und ganz klassisch unter Gründerinnen und Gründern bekannt zu machen.

Wie funktioniert bei Ihnen das Auswahlverfahren?

Es gibt bei uns eine Handvoll Kriterien, die bei der Auswahl wichtig sind. Das ist zunächst die Unternehmensphase: Die Konzeptphase sollte überschritten sein, es sollte also zumindest einen Prototypen geben, wenn es sich zum Beispiel um ein Hardware-Produkt handelt.

Ein weiterer Punkt ist natürlich das Geschäftsmodell: Es sollte zu unserer Plattform passen. Thematisch sind wir aber sehr breit aufgestellt: Das Spektrum geht von Softwarelösungen für die Buchung von Fernbusreisen bis hin zu einer Pralinenmanufaktur, die bereits 135 Jahre alt ist. Das heißt, wir finanzieren business to business (B2B) und business to consumer (B2C)-Projekte.

Dann schauen wir natürlich auf den Kapitalbedarf. Wir finanzieren Startups mit einem Kapitalbedarf zwischen 300.000 und 2,5 Millionen Euro.

Weiterführende Links:
www.companisto.com und www.crowdfunding.de

Gleichzeitig gibt es auch noch einige softere Kriterien: Hierzu gehören zum Beispiel der Innovationsgrad, aber auch die Skalierbarkeit eines Geschäftsmodells. Letztlich versuchen wir, wachstumsorientierte Unternehmen zu finanzieren.

Das Besondere am Crowdfunding ist eine begleitende Kampagne, die umgesetzt wird, um möglichst viele Investoren für das Projekt zu begeistern. Was gehört für Sie zu einer Kampagne?

Zunächst ist es wichtig, dass die Gründer ihr Geschäftsmodell verständlich darstellen. Dazu gehört die Produktion eines professionellen Videoclips, der sich direkt an die Investoren richtet. Man sollte bereits erzielte Erfolge mitteilen und deutlich machen, mit welcher Strategie das Startup entwickelt werden soll.

Darüber hinaus gibt es noch den Unternehmenspitch in Textform. Der Pitch muss alle wichtigen Punkte zum Unternehmen abdecken, wie zum Beispiel das Produkt, das Geschäftsmodell, den Markt, den Wettbewerb. Videopitch und Unternehmenspitch sind die ersten Berührungspunkte des Investors mit dem Startup. Aus diesem Grund müssen Gründer diesen zwei Teilen besonders viel Aufmerksamkeit schenken.

Des Weiteren ist ein Crowdfunding immer ein guter Zeitpunkt, um eine Marketingkampagne für das Unternehmen zu starten, weil man mit einem Ereignis mit echtem Nachrichtenwert präsentiert. Der Vorteil ist, dass man mit einer gut getimten Marketingkampagne auch neue Investoren, Kunden und Fans für sein Produkt gewinnen kann. Nicht zuletzt werden aber auch unsere „Companisten“ oft zu Markenbotschaftern, weil sie hinter dem Startup und dem Produkt beziehungsweise der Dienstleistung stehen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist dann auch die Zusammenarbeit mit anderen Investoren. Könnten Sie etwas zur Zusammenarbeit mit Business Angels und Venture-Capital-Investoren erzählen und auch gegebenenfalls diese Co-Investmentstrukturen erläutern?

Unsere standardisierten Verträge sind so ausgestaltet, dass weitere Co-Investments oder Anschlussfinanzierungen durch Business Angels und Venture-Capital-Investoren problemlos möglich sind. Unsere Verträge sind damit kompatibel mit bestehenden Kapitalstrukturen und gliedern sich optimal in die klassische Finanzierungslandschaft ein.

Die Bestätigung hierfür liefern die verschiedenen Anschlussfinanzierungen, die unsere Startups nach einer Crowdfunding-Kampagne bei Companisto erhalten haben.

Was sagen Sie, gibt es Besonderheiten beim Crowdfunding in der Lebensmittelbranche?

Wir behandeln eine Crowdfunding-Runde für ein Startup der Lebensmittelbranche genauso wie jedes andere Crowdfunding auch. Das Schöne an Lebensmitteln ist natürlich, dass es sich um ein Produkt handelt, das man sehen, fühlen und eben auch testen kann. Das heißt, dass man natürlich dann auch eine Crowd-Kampagne dafür nutzen kann, um sein Produkt vorzustellen und einem breiten Investoren-Pool zu präsentieren. Beispielsweise kann man seine Produkte als Prämien während der Kampagne anbieten und somit einen schönen Mehrwert für den Investor schaffen. Das ist vielleicht ein Vorteil bei Lebensmitteln, grundsätzlich geht es aber immer um das Produkt, das Investoren verstehen können müssen. Denn nur ein Produkt, das verständlich ist, wird letztlich auch die Kundinnen und Kunden überzeugen können.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

„Die Qualität der Gründungen nimmt insgesamt zu!“

Ein Gespräch mit Kay Uwe Bolduan vom RKW Hessen über Gründungsberatungen und Trends

Das RKW Hessen berät, unterstützt und fördert Unternehmen vor allem im Bundesland Hessen. Das Spektrum umfasst die verschiedensten Branchen und Betriebsgrößen, alle Fragen der praktischen Unternehmensführung sowie alle Phasen der unternehmerischen Entwicklung – von der Gründung bis zur Nachfolgeregelung. Gemeinsam mit einem Experten-Netzwerk erarbeiten sie konkrete Beratungslösungen. Wo es möglich ist, vermittelt das RKW Hessen auch Zuschüsse und Fördermittel. Wir haben mit Kay Uwe Bolduan gesprochen, der für Gründungsthemen im RKW Hessen verantwortlich ist. www.rkw-hessen.de



Rabena Ahluwalia: Herr Bolduan, was sind die Kernleistungen der Gründungsberatung vom RKW Hessen?

Kay Uwe Bolduan: Wir sind eine neutrale Anlaufstelle für Gründer zu Fragen der Gründungsberatung und deren Förderung. Das schließt die Vermittlung kompetenter, seriöser und möglichst passgenauer Berater ein, abhängig vom Gründungsvorhaben selbst, dem Standort, der Branche und der Persönlichkeit. Denn eins ist uns sehr wichtig: Die Chemie zwischen Gründer und Berater muss stimmen.

Wir sind gleichzeitig aber auch Vertragspartner für den Gründer auf der einen Seite und den Berater auf der anderen Seite. So ist es leichter, sofern erforderlich, in das Projekt einzugreifen oder auch einmal zu schlichten. Und wir prüfen die Abrechnungsunterlagen des Beraters wie Rechnungen, Zeitaufweise oder Beratungsberichte.

Bei geförderten Projekten – das ist überwiegend der Fall – organisieren wir für die Gründer die Förderung des Landes Hessen von A bis Z, von der Prüfung der Förderfähigkeit bis hin zur Durchleitung der Fördermittel.

Nach der Beratung befragen wir die Gründer über die Ergebnisse. Zudem erfolgt zeitversetzt eine Evaluation der durchgeführten Beratungen von neutraler Seite. Schließlich helfen wir Gründern unter anderem bei der Förderung weiterer Schritte.

Mit welchen Fragen kommen Gründer zu Ihnen in die Beratung?

Meistens geht es um die Förderung und den Ablauf einer Beratung. Also auch um Fragen, wie der richtige Be-

ratgeber zu finden ist oder ob der bereits seitens der Gründer vorselektierte Berater der Richtige ist. Dann sind da noch die Fragen zum Geschäftskonzept oder Business Plan und natürlich das große Thema der Finanzierungsmöglichkeiten.

Was glauben Sie, was ist für angehende Gründer das drängendste Thema?

Für viele Gründer ist die Finanzierung ihres Vorhabens am Wichtigsten. Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten und Produkten der Finanzierung, die wiederum an bestimmte Bedingungen geknüpft sind. Zudem gibt es verschiedene Institutionen, Banken oder Medien, die darüber unterschiedlich schreiben. Da fehlt es insgesamt an mehr Transparenz! Der Gründer muss also aus diesem fast schon Überangebot herausfinden, was für ihn passt und die richtige Finanzierungswahl treffen. Das ist keine einfache Aufgabe.

Für Gründungsberater ist das hingegen das „tägliche Brot“, sie setzen die verschiedenen Bausteine zusammen und können das große Ganze besser überblicken, schon allein durch ihre Erfahrung.

Wir haben uns insbesondere der Frage nach der Finanzierung angenommen und vor kurzem zusammen mit der Bürgschaftsbank, Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen und der Volksbank eine Veranstaltung in Darmstadt durchgeführt. „Hinter den Kulissen der Bank“, so haben wir diese Veranstaltung genannt, sollte keine klassische Front-Infoveranstaltung werden, sondern ein ungezwungenes Miteinander. Anwesend waren Vertreter der Banken sowie Gründer im aktiven Gründungsprozess aber auch schon welche, die vor drei Jahren gegründet haben. Dieses Event war ein voller Erfolg!

Was waren denn die wichtigsten Erkenntnisse?

Es konnten die gegenseitigen Erwartungen ausgetauscht werden. Was erwarten die Banken eigentlich von den Gründern? Aber auch anders herum: Welchen Regularien sind die Banken unterworfen? Wie laufen Entscheidungsprozesse bei den Geldgebern ab? Gründer haben außerdem erfahren können, auf was sie beim Bankgespräch achten sollen.

Das Bankgespräch ist im Grunde die erste Vermarktungsaktion der eigenen Geschäftsidee. Die Gründer müssen die Bank von ihrer Idee überzeugen und dabei spielt auch das Auftreten der Gründer selbst eine große Rolle: Nimmt er den Termin ernst, ist er vorbereitet und so weiter.

Aber auch das Bankgespräch für diejenigen, die schon die ersten Jahre ihrer Gründung erfolgreich hinter sich haben und jetzt expandieren wollen, war ein Thema. Auf was müssen sie achten, wenn sie mit Bankvertretern sprechen.

Nach dem Erfolg dieser Veranstaltung wollen wir es auch in anderen hessischen Regionen mit diesem Format versuchen.

Wie sehen Sie die Entwicklung des Gründungsgeschehens in den vergangenen Jahren? Können Sie Trends erkennen?

Was auf jeden Fall auffällt: Insgesamt hat die Qualität der Gründungsideen und der Vorbereitung zugenommen.

Am Beispiel der Gastronomie-Hotellerie-Branche wird das deutlich. Insgesamt ist zwar ein Rückgang von etwa zehn Prozent hier bei uns in diesem Bereich zu verzeichnen. Auf der anderen Seite ist aber die Qualität der Konzepte in dieser Branche gestiegen. Es geht nicht mehr um Schnell- oder klassische Schnitzelrestaurants wie früher, sondern um Nischenprodukte oder spezialisierte Angebote.

Es handelt sich zum Beispiel um Konzepte für vegane Spezialitäten oder Speisen aus anderen Kulturkreisen. Der Trend zu qualitativ hochwertigen Angeboten ist hierbei sehr deutlich. Wir hatten beispielsweise auch einen Sternekoch, der ein ausgefeiltes und hochwertiges Konzept in der Tasche hatte. Auch die Szene rund um Food-Trucks wächst und wächst, und es werden dort längst nicht mehr nur Burger und Pommes angeboten. Diesen Trend zu noch mehr guten Ideen gibt es auch in anderen Branchen.

Aber auch die Qualität der Anfragen an uns sowie der Anspruch an die Beratung sind gestiegen. Das ist eine Entwicklung, die mich sehr freut.

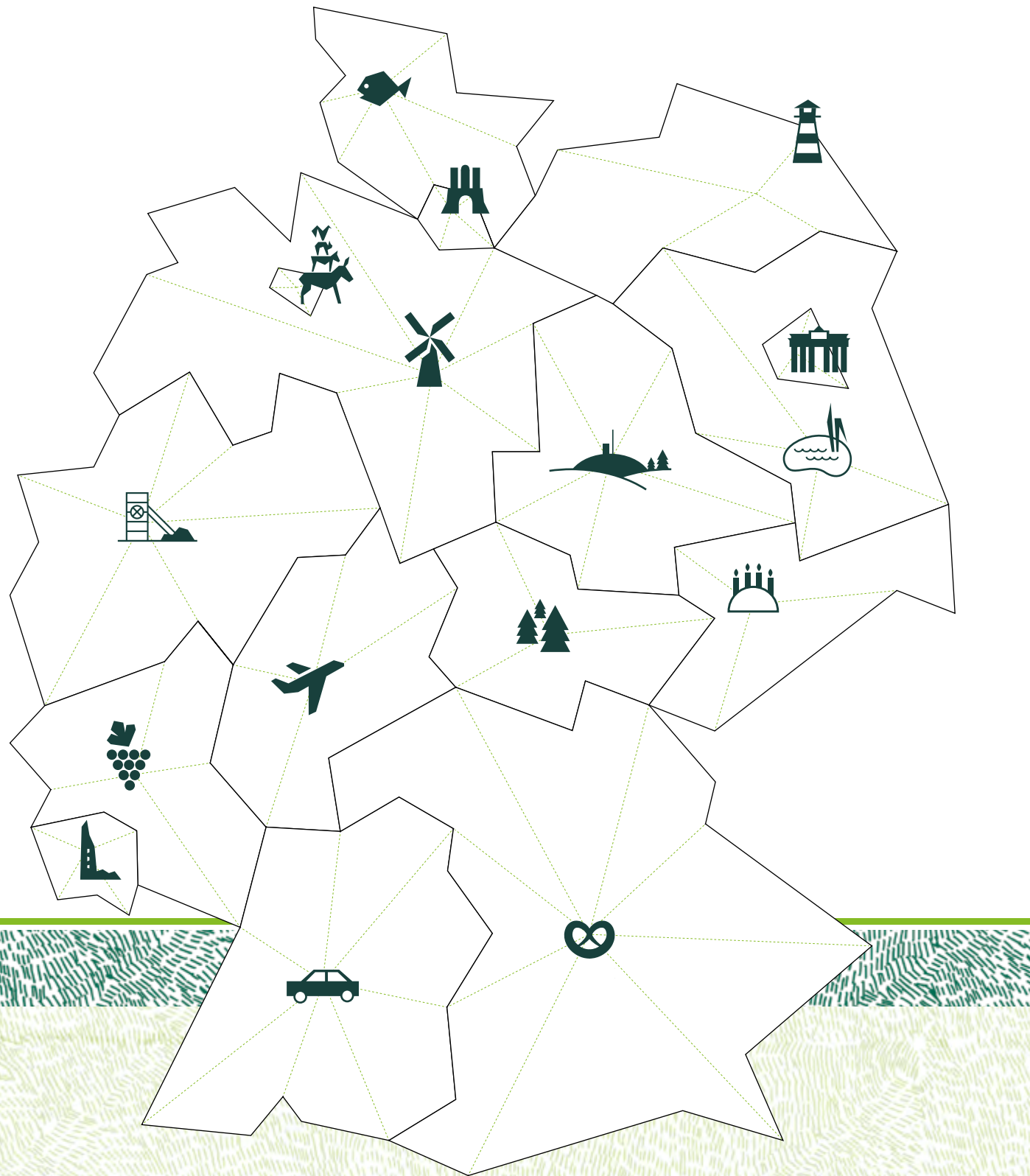
Es wird vermehrt der Wunsch geäußert, bei der Beraterwahl einen guten „Sparringspartner“ zu bekommen und nicht nur eine „Schreibhilfe für Businesspläne“. Es wird von Gründern mittlerweile eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung mit ihrem Vorhaben gewünscht, das ist der richtige Weg.

Einige andere Entwicklungen im Gründungsgeschehen, die wir hier mitbekommen, sind der Anstieg von Nachfragen nach Franchising sowie eine leicht steigende Anzahl der Nachfrage nach Übernahmeberatungen im Zusammenhang mit der Nachfolgeproblematik.

Spannend ist auch, dass die Anzahl der Migranten, die uns ansprechen, zunimmt, in diesem Jahr bereits bei 30 Prozent.

Vielen Dank für das Gespräch!

RKW Netzwerk



Unsere Unterstützungsleistungen vor Ort:

Beratung, Coaching und Modellprojekte
der RKW-Landesverbände zum Thema „Gründung“

RKW Baden-Württemberg



→ Exi-Gründungs-Gutscheine 2.0

RKW Bayern



- Beratung zu Geschäftsprozessanalyse und Organisation
- Beratung zu Betriebswirtschaft und Finanzen

RKW Bremen



→ Gründungsnetzwerk B.E.G.IN im Land Bremen, www.begin24.de

RKW Hessen

- Existenzgründungsberatung mit dem RKW Hessen – Einzel oder in der Gruppe – mit Förderung durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung und den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
- Kostenfreie Erstberatung
- Gründercoaching Deutschland neu – RKW Hessen als KfW Regionalpartner unterstützt bei der Abwicklung

RKW Sachsen



- Sächsische Mittelstandsrichtlinie Gründungsberatung: Beratungen zum Start in die Selbstständigkeit zu wirtschaftlichen, technischen, finanziellen und organisatorischen Fragen
- KfW Gründercoaching: Vermittlung geeigneter KfW-gelisteter Berater und Betreuung im Beratungsprozess von der Antragsstellung bis zur Abrechnung

Sachsen-Anhalt



- Projekt „MINT-Zukunft schaffen“ – Entrepreneurship Education in MINT-Berufen an Sekundarschulen im Norden Sachsen-Anhalts
- Initiative „Gesundheitsgründer“ im Rahmen des Aufbaus eines Gesundheitskompetenzzentrums „Harzgesund2025“ im Landkreis Harz
- Begleitung von Gründern und Startups in technologieorientierten und wissensbasierten Vorhaben

saar.is



- Beratung von Existenzgründern im Vorgründungsbereich
- Beratung von Existenzgründern im Rahmen von Unternehmensnachfolge
- Beratung zur Qualifizierung von Existenzgründern und Jungunternehmen
- Beratung und Abwicklung der Förderprogramme „Beratungsprogramm Saarland“ und „Gründercoaching Deutschland der KfW“
- Partner der Saarland Offensive für Gründer (SOG) und dem Business Angels Netzwerk Saarland (BANS), die Gründer auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit unterstützen

RKW vor Ort

➤ Weitere Angebote
des RKW Netzwerks finden
Sie unter

www.rkw.de/weiterbildung

Termine im November

2. November

14. Mittelstandstag Rhein-Main, IHK Frankfurt, RKW ist mit einem Stand im Rahmen der „Offensive Mittelstand“ vertreten.
Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Tim Vollborth, 06196 495 3228, vollborth@rkw.de*

4. November

Workshop „Nebenberufliche Gründung“
Kontakt: *B.E.G.IN Gründungsleitstelle, c/o RKW Bremen, www.begin24.de, 0421 32 3 46 412, info@begin24.de*

5. November

Lehrgang „Buchhaltung leicht gemacht für Einzel- und Kleinunternehmen“, Gera Modul 1 (einzeln buchbar): Organisation der Buchhaltung
Kontakt: *RKW Thüringen, Sabine Erlewein, 0361 55143 11, erlewein@rkw-thueringen.de*

5. bis 6. November

3. Fachtagung „Sensitive Fertigungstechnik“, Magdeburg
Kontakt: *RKW Sachsen-Anhalt, Kerstin Lehmann, 0391 73619 15, kerstin.lehmann@rkw-sachsenanhalt.de*

6. November

„Unternehmergeist in die Schulen“ Fortbildungsveranstaltung für Lehramts-studierende, Pädagogische Hochschule Freiburg
Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Armin Baharian, 06196 495 3216, baharian@rkw.de*

10. November

Informationsveranstaltung „Ressourceneffizienz – ein neues Beratungsfeld?“
Kontakt: *RKW Nord, Ernst Grund, 0511 33803 27, grund@rkw-nord.de*

10. bis 11. November

Seminar „Erfolgreiche Pressearbeit auch im Web 2.0 für Startups“, Erfurt
Kontakt: *RKW Thüringen, Sabine Erlewein, 0361 55143 11, erlewein@rkw-thueringen.de*

12. November

Vernetzungstreffen „FRAUEN unternehmen“, IHK Halle
Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Alexandra Koch, 06196 495 3241, koch@rkw.de*

12. November

Tagesseminar „Vom Management zum Leadership – Hohe Leistungen erwarten und ermöglichen“
Kontakt: *RKW Sachsen, Gabriele Klett, 0351 8322 332, klett@rkw-sachsen.de*

13. November

Gründungsmesse „Gründergipfel 2015“, Jahrhunderthalle Bochum
Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 495 3263, foerster@rkw.de*

13. November

Seminar „Boxenstopp für erfahrene Führungskräfte. Neue Anforderungen – neue Führung“, Erfurt
Kontakt: *RKW Thüringen, Sabine Erlewein, 0361 55143 11, erlewein@rkw-thueringen.de*

16. November

Seminar „Moderne Personalarbeit III – Die Personalabteilung als kompetenter interner Dienstleister“
Kontakt: *RKW Baden-Württemberg, Nicole Jung, 0711 22998 23, jung@rkw-bw.de*

16. bis 22. November

Gründerwoche Deutschland mit bundesweiten Aktionen
Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 495 3263, foerster@rkw.de*

17. November

„Unternehmergeist in die Schulen“ Fortbildungsveranstaltung für Lehramts-studierende, Pädagogische Hochschule, Weingarten
Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Armin Baharian, 06196 495 3216, baharian@rkw.de*

17. November

Seminar „Prokura, Handlungsvollmacht“
Kontakt: *RKW Bayern, Ruth Herrmann, 089 670040 12, herrmann@rkwbayern.de*

17. November

Seminar „Bewerbergespräche – sicher und erfolgreich führen“
Kontakt: *RKW Baden-Württemberg, Nicole Jung, 0711 22998 23, jung@rkw-bw.de*

18. November

„Startup | at school“, Herne, Veranstaltung im Rahmen der Gründer-woche
Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Dr. Thomas Funke, 06196 495 3240, funke@rkw.de*

18. November

Seminar „Effizienz und Transparenz im Verkauf – Prozessorientierung als Grundlage erfolgreichen Agierens“
Kontakt: *RKW Baden-Württemberg, Nicole Jung, 0711 22998 23, jung@rkw-bw.de*

19. November

Unternehmenswerkstatt „Führung & Kommunikation“, Wirtschaftsförderung Hamm
Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495 2810, heitzer@rkw.de*

19. November

„Gründen im mittleren Alter – Erfahrung als Wettbewerbsvorteil“, IHK Essen
Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Dr. Noemi Fernández-Sánchez, 06196 495 3523, sanchez@rkw.de*

19. November

Tagesseminar „Ein Project-Management-Office aufbauen“
Kontakt: *RKW Sachsen, Lutz Voigtmann, 0351 8322 335, voigtmann@rkw-sachsen.de*

19. November

Workshop „Personalarbeit professionalisieren“, IHK Hamm
Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Dr. Thomas Hoffmann, 06196 495 3208, t.hoffmann@rkw.de*

19. November

Seminar „Moderne Lagerplanung – Grundlagen – Technik – Organisation“
Kontakt: *RKW Baden-Württemberg, Nicole Jung, 0711 22998 23, jung@rkw-bw.de*

19. November

Lehrgang „Buchhaltung leicht gemacht für Einzel- und Kleinunternehmen“, Gera Modul 2 (einzeln buchbar): Einrichten der Finanzbuchhaltung im Unternehmen
Kontakt: *RKW Thüringen, Sabine Erlewein, 0361 55143 11, erlewein@rkw-thueringen.de*

19. bis 20. November

Seminar „Erfolgreich im Verkauf II – Was Verkaufsprofis können müssen“
Kontakt: *RKW Baden-Württemberg, Nicole Jung, 0711 22998 23, jung@rkw-bw.de*

20. November

Seminar „Haftungsrisiken der GmbH“
Kontakt: *RKW Bayern, Ruth Herrmann, 089 670040 12, herrmann@rkwbayern.de*

20. bis 21. November

Gründungsmesse „DIE INITIALE“, Dortmund
Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 495 3263, foerster@rkw.de*

23. November

Seminar „So entwickeln Sie ein motivierendes Vergütungssystem für Ihren Vertriebsaußen- und -innendienst“
Kontakt: *RKW Baden-Württemberg, Nicole Jung, 0711 22998 23, jung@rkw-bw.de*

24. November

Unternehmenswerkstatt „Führung & Kommunikation“, IHK Würzburg
Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495 2810, heitzer@rkw.de*

RKW Kalender

- RKW-Arbeitskreis
- Workshop
- Seminar / Lehrgang
- Unternehmenswerkstatt
- Informationsveranstaltung
- Beratung
- Messe

Termine im Dezember

24. November

Workshop „Unternehmensführung“,
HWK Würzburg
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,
Dr. Thomas Hoffmann, 06196 495 3208,
t.hoffmann@rkw.de

24. November

Seminar „Kennzahlen für die
Unternehmensführung“
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,
Nicole Jung, 0711 22998 23,
jung@rkw-bw.de

25. November

2. Bremer StartUp Lounge,
Netzwerktreffen
Kontakt: B.E.G.IN Gründungsleitstelle,
c/o RKW Bremen, www.begin24.de,
0421 32 3 46 412, info@begin24.de

25. November

Seminar „Bilanzen lesen und verstehen“
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,
Nicole Jung, 0711 22998 23,
jung@rkw-bw.de

26. November

Seminar „Schwierige Verhandlungen
erfolgreich führen“
Kontakt: RKW Bayern, Ruth Herrmann,
089 670040 12, herrmann@rkwbayern.de

26. November

Seminar „Aktives Kundenwertmanagement
– Mehr Umsatz und Ertrag mit Bestands-
kunden“
Kontakt: RKW Baden-Württemberg, Nicole
Jung, 0711 22998 23, jung@rkw-bw.de

30. November bis 1. Dezember

Seminar „Die Führungsaufgaben des
Meisters III – Motivation der Mitarbeiter
und Umgang mit Konflikten“
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,
Nicole Jung, 0711 22998 23,
jung@rkw-bw.de

30. November bis 1. Dezember

Seminar „Technisches Wissen für
Einkäufer – Werkstoffe, Fertigungstech-
niken, technische Zeichnungen“
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,
Nicole Jung, 0711 22998 23,
jung@rkw-bw.de

1. Dezember

Seminar „Vertragsrecht für Service- und
Wartungsverträge – Die Kundendienst-
vereinbarung im unternehmerischen
Geschäftsverkehr“
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,
Nicole Jung, 0711 22998 23,
jung@rkw-bw.de

1. bis 2. Dezember

Seminar „Kommunikation steuern – auch
im Krisenfall. Strategische Unternehmens-
kommunikation für mittelständische
Unternehmen“, Erfurt
Kontakt: RKW Thüringen,
Sabine Erlewein, 0361 55143 11,
erlewein@rkw-thueringen.de

2. Dezember

Einzelberatung „Website-Check“
Kontakt: B.E.G.IN Gründungsleitstelle, c/o
RKW Bremen, www.begin24.de,
0421 32 3 46 412, info@begin24.de

3. Dezember

Tagesseminar „Haftungsrisiken des GmbH-
Geschäftsführers“
Kontakt: RKW Sachsen, Gabriele Klett,
0351 8322 332, klett@rkw-sachsen.de

3. Dezember

Seminar „Schnellere Durchlaufzeiten in der
Produktion – Wie Sie Ihren Auftragsdurch-
lauf beschleunigen“
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,
Nicole Jung, 0711 22998 23,
jung@rkw-bw.de

3. Dezember

Seminar „Lieferantenbewertung – aber
wie?“
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,
Nicole Jung, 0711 22998 23,
jung@rkw-bw.de

3. Dezember

Lehrgang „Buchhaltung leicht gemacht
für Einzel- und Kleinunternehmen“, Gera
Modul 3 (einzeln buchbar): Buchen von
Beleggeschäften am PC
Kontakt: RKW Thüringen,
Sabine Erlewein, 0361 55143 11,
erlewein@rkw-thueringen.de

9. Dezember

14. ZIM-Netzwerk-Jahrestagung, Berlin,
RKW ist mit einem Stand vertreten.
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,
Dr. Heiner Depner, 06196 495 3221,
depner@rkw.de

9. Dezember

Informationsveranstaltung „Ressourceneff-
izienz vor Ort: Die Wachstumsregion
Hansalinie e. V. lädt ein“
Kontakt: RKW Nord, Ernst Grund,
0511 33803 27, grund@rkw-nord.de

17. Dezember

Lehrgang „Buchhaltung leicht gemacht für
Einzel- und Kleinunternehmen“, Gera
Modul 4 (einzeln buchbar): Vorbereitung
Jahresabschluss
Kontakt: RKW Thüringen, Sabine Erlewein,
0361 55143 11, erlewein@rkw-thueringen.de

Aus der Redaktion



Liebe Leser und Leserinnen,

diese etwas andere Ausgabe des RKW Magazins entstand unter Mitarbeit
der Kollegen aus dem Fachbereich „Gründung & Innovation“, allen voran
Dr. Matthias Wallisch und Alexandra Koch sowie dem Leiter des Bereichs,
Dr. Thomas Funke. Wir Autoren haben mit großer Leidenschaft an dieser
Ausgabe gearbeitet – dafür bedanke ich mich herzlich!

Nicht zu vergessen sind aber auch Claudia Weinhold und Carina Crenshaw, die
einen großen gestalterischen Aufwand betrieben haben, um Ihnen das Konzept
des Gründerökosystems verständlich und anregend näherzubringen.

Was halten Sie als Leser von dieser Ausgabe? Zögern Sie nicht, wir sind gespannt
auf Ihren Eindruck und Ihre Anregungen! **magazin@rkw.de, 06196-495 2816**

Übrigens, die letzte Ausgabe des RKW Magazins in diesem Jahr erscheint im
Dezember mit dem Schwerpunktthema „**Vorbild: Frau!**“.

Herzliche Grüße,
Rabena Ahluwalia, Chefredakteurin



Die Gründerwoche 2015

Ring frei zum Gründen.

*Mach mit bei der Gründerwoche 2015
vom 16. bis 22. November.*



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie



Gründerwoche
Deutschland

Workshops, Seminare, Events in deiner Nähe: www.gruenderwoche.de