

START-UP BAYERN

Unternehmensgründungen:

Fakten, Analysen, Handlungsempfehlungen

Abschlussbericht der Expertengruppe

Impressum:

Herausgeber

Prof. Dr. Herbert A. Henzler / Expertengruppe Start-up Bayern

c/o Bayerische Staatskanzlei

Franz-Josef-Strauß-Ring 1

80539 München

München, November 2013

Inhalt

Zusammenfassung	4
Daten, Fakten, Entwicklungen	11
Gründungsdynamik im internationalen Vergleich.....	11
Gründungsdynamik Deutschland in der zeitlichen Entwicklung	12
Gründungsdynamik Bayern im nationalen Vergleich	13
Struktur und Beschäftigungswirkung der Gründungen.....	14
Überlebensrate und Wachstum von Gründungen	16
Spin-off-Gründungen in Bayern	18
Finanzierung von Gründungen	19
Fazit und Konsequenz	23
Handlungsfelder und Maßnahmen	27
I. Stärkung der unternehmerischen Kultur und des „Innovation Mindsets“ als Grundlage	27
1. Präsenz und Profil von Wirtschaft und Unternehmertum im Bildungskonzept von Schulen und Hochschulen verändern.	28
2. Selbstständigkeit und Unternehmererfolg in der medialen Öffentlichkeit neu und intensiver positionieren.	31
II. Stärkung der Vernetzung	33
1. Transparenz schaffen.....	33
2. Cluster – Plattformen – „Subkulturen“	34
3. Angebote im Bereich von Hochschulen und Forschungseinrichtungen zur Mobilisierung von Gründerinitiative	35
4. Vernetzung von Gründern und etablierten Unternehmen.....	38
III. Finanzierung	42
1. Business-Angel Investments	42
2. Corporate Venture.....	42
3. Staatliches finanzielles Engagement im VC-Sektor	43
4. VC-Europa-Zentrum für High-Tech-Gründungen	44
5. Crowd-Funding.....	45
6. Staatliche Rahmenbedingungen und Förderinstrumente	46
IV. Umsetzungsunterstützung durch Unternehmergeremium	50
Mitglieder der Expertengruppe	51
Anhang	52

START-UP BAYERN

ZUSAMMENFASSUNG

Die Bayerische Staatsregierung hat Unternehmensgründer, Vertreter von Venture-Capital-Fonds, Privatinvestoren, Business-Angels, Wissenschaftler, Vertreter von Unterstützungsstrukturen wie Netzwerkplattformen und Gründerzentren, Vertreter von Bildungseinrichtungen und Medien gebeten, Empfehlungen für eine neue Initiative zur Förderung der Gründungsdynamik abzugeben.

Im Fokus der Handlungsempfehlungen steht nicht das - an Fallzahlen gemessen - dominierende Gründungsgeschehen in Handel, Gastronomie etc., sondern innovations- und wachstumsorientierte Unternehmensgründungen.

Als Befund ist festzustellen: Die Gründungsdynamik und die Verfügbarkeit von Wagniskapital sind deutschlandweit rückläufig. Der Abstand zu international führenden Gründerstandorten wie USA oder Israel ist trotz Gründerförderung groß. Der Vorsprung Bayerns als Gründungshochburg wird geringer, insbesondere im Bereich IT-Medien schiebt sich Berlin zunehmend an die Spitze.

Vor dem Hintergrund der Bedeutung von Neugründungen für die Innovation, die Nutzung der Chancen der Digitalisierung und das erfolgreiche Bestehen im globalen Wettbewerb der wirtschaftsstarken Regionen muss die Gründungsdynamik bayernweit substantiell gesteigert werden. Damit besteht auch für die Politik Handlungsbedarf.

Gründungsdynamik basiert entscheidend auf den drei Faktoren Ideen, Unternehmerpersönlichkeiten und Finanzierung. Während wir für Bayern generell ein hohes Maß an unternehmerischen Ideen konstatieren (geschätzt 9 Punkte auf einer Skala von 1-10), sind Unternehmerpersönlichkeiten (geschätzt 4 von 10 Punkten) und das Angebot an Wagniskapital (geschätzt 2 von 10 Punkten) hierzulande klare Engpassfaktoren. Dies definiert die Haupthandlungsfelder einer bayerischen Start-up-Initiative.

Neben einem Defizit an Gründungsdynamik allgemein ist vor allem ein Defizit an wachstumsorientierten Gründungen festzustellen und anzugehen. Dabei gilt es insbesondere, die häufig zu beobachtende Schwelle von 10-20 Beschäftigten zu überwinden, die wesentlich mit einer anders begründeten unternehmerischen Motivation

sowie Begrenzungen der Managementkapazität und der Finanzierungsmöglichkeiten zusammen hängt.

Die Handlungsempfehlungen richten sich auf Maßnahmen, die bereits kurzfristig Wirkung entfalten können und daher nicht zuletzt zur Auslösung einer positiven Eigendynamik auch kurzfristig angegangen werden sollten, aber auch auf eher langfristig angelegte Maßnahmen, die - gerade wegen der längeren Ausreifungszeit, aber auch wegen der Signalwirkung auf Investoren und andere Akteure – ebenfalls ohne Verzögerung angegangen werden sollten. Ein substanzieller Impuls, der Bayern bei der Gründungsdynamik – und in der Folge auch gesamtwirtschaftlich – auf einen höheren Wachstumspfad führt, bedarf eines Bündels konzertierter Maßnahmen und Investitionen mit staatlichem Anschub. Der Investitionsbedarf reicht vom Ausbau der digitalen Infrastruktur (erforderliche Gesamtinvestitionen in eine moderne Breitbandinfrastruktur in einer geschätzten Größenordnung von 15 Mrd. €) über die Aufstockung der Wagniskapitalbeteiligungen (geschätzte Größenordnung 500 Mio. €), die Ausweitung von Entrepreneurship Centers auf alle geeigneten bayerischen Hochschulen (geschätzte Größenordnung 10 Mio. € über fünf Jahre), den Ausbau der Gründerunterstützung an den Hochschulen (geschätzte Größenordnung 5 Mio. €) bis hin zur Schaffung der Voraussetzungen im Bildungssystem für das Bestehen in der Welt der Industrie und Dienstleistung 4.0 (erforderliche Gesamtinvestitionen in einer geschätzten Größenordnung von mindestens 300 Mio. €). Auch wenn das erforderliche Ausmaß staatlicher Anschubfinanzierung dabei je nach Bereich sehr unterschiedlich ist, wird dafür in der kommenden Legislaturperiode insgesamt zweifellos ein mittlerer dreistelliger Millionenbetrag zu veranschlagen sein.

Kurzfristig wirksame Maßnahmen:

Transparenz der Gründerszene erhöhen und Vernetzung von Gründern mit möglichen Partnern, Investoren, Mentoren stärken:

- Vernetzung mit den internationalen Start-up-Regionen (insbes. Silicon Valley)
- Internationale Plattformen wie AngelList, Crunchbase nutzen.
- Plattformen der Vernetzung wie Business-Plan-Wettbewerbe, Gründerzentren, Entrepreneurship Center bayernweit ausweiten.

- Potenziale der Cluster für das „Matchmaking“ zwischen etablierten Unternehmen und jungen Start-ups nutzen.
- Event von internationaler Bedeutung etablieren, das Unternehmer, Gründer und Investoren aus aller Welt in München zusammen bringt. Dazu sollte versucht werden, eine bestehende Spitzenveranstaltung nach München zu holen oder alternativ eine neue Veranstaltung in Zusammenarbeit der im Bereich Gründungsförderung tätigen bayerischen Organisationen mit internationalen Pendants zu etablieren (siehe Konzept „Global Venture Summit“).

Unterstützungsstrukturen im Hochschulbereich ausweiten:

- Technologie- bzw. Ideen-Scouting-Teams einsetzen, bestehend aus Vertretern der jeweiligen Entrepreneurship Center und der Technologie-Transferstellen der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung sowie der Patent- und Vermarktungsagentur, unterstützt durch Experten von staatlichen Fördermittelgebern, von etablierten Unternehmen sowie von Wagniskapital-Fonds aus den jeweils relevanten Branchen.
- Professionelle Gründerteams ermöglichen. Dazu entsprechenden Verhaltenskodex für die Beteiligung von wissenschaftlichen Mitarbeitern und Professoren an Unternehmensgründungen aus den Hochschulen heraus schaffen und die Mitwirkung an und die Förderung von Unternehmensgründungen explizit als Teil der Dienstaufgaben von Hochschullehrern im Sinn des Bayerischen Hochschullehrergesetzes verankern. Darüber hinaus ein unabhängiges und durch staatliche Förderung bezahlbar gemachtes Beratungsangebot schaffen.
- Eine Reihe von "Tech-Labs " einrichten, die Raum und materielle Ressourcen (Maschinen, Werkzeuge, Entwicklungsumgebungen etc.) zur Ideengestaltung und Prototypisierung von Ideen und Produkten bieten.
- Interdisziplinäre Einrichtungen, die - wie z.B. das Münchner Center for Digital Technology and Management (CDTM) - Lehre, Forschung und Praxis in wirtschaftlichen und technischen Disziplinen kombinieren und unternehmerische Kompetenz vermitteln, stärken und auf andere Hochschulstandorte ausweiten.
- Etablierung von Austauschprogrammen mit den nordkalifornischen Universitäten (insbes. Stanford und Berkeley)

Finanzierung:

- Potenzial von Business-Angel-Investments durch Unterstützung von Plattformen und Netzwerken, Auszeichnung erfolgreicher Investoren ausschöpfen.
- Für Corporate Ventures werben und positive Beispiele herausstellen.
- Staatlichen Impuls zur Attrahierung von nationalem und internationalem Venture-Capital in einer Größenordnung geben, mit der positive Eigendynamik ausgelöst und Bayern nachhaltig als Top-Zielland für VC-Investoren etabliert werden kann. Insbesondere sollte die Basis im größten VC-Markt der Welt (Nordkalifornien) ausgebaut werden. Dazu sollte der Freistaat einen mittleren dreistelligen Millionenbetrag VC-Kapital bereit stellen.

Längerfristig wirksame Maßnahmen:

- Vermittlung von unternehmerischem Denken und wirtschaftlicher Kompetenz an Schulen und Hochschulen stärker verankern. Entsprechende Lehrplananpassungen und Konzepte unter Mitwirkung u.a. der TUM School of Education, der Stiftung Bildungspakt Bayern und des Network For Teaching Entrepreneurship (NFTE) erarbeiten und Verdreifachung der Zahl der von NFTE zertifizierten Lehrer unterstützen. Außerdem wechselseitige Gastprofessuren von bayrischen und nordkalifornischen Universitäten etablieren.
- Persönlichkeiten identifizieren, die in Begegnungen im Rahmen der Schule o.a. Formaten für Unternehmer- und Gründertum werben. Patenschaften von Unternehmen für Schulen etablieren. Internetangebot des Kultusministeriums mit entsprechenden Ansprechpartnern zur Verfügung stellen.
- Wirtschaftsbeiräte als Partner, Berater und Vermittler an allen Schulen einrichten.
- Programmierkurse etwa ab der Altersstufe zehn Jahre einführen.
- Entrepreneurship Center an weiteren Hochschulen in Bayern schaffen.
- Für ein positiveres Unternehmersbild u.a. durch Schaffung von geeigneten Medienformaten, Auslobung von Preisen für journalistische Berichterstattung über unternehmerische Vorbilder werben.

Umsetzungsunterstützung:

Hochkarätiges Gremium von Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft einsetzen, das als „Magnet“ bei der Attrahierung der nationalen und internationalen Gründer-, Industrie- und Investoren-Szene sowie als Berater und Schrittmacher für den Fortschritt der Initiative wirkt und einen jährlichen Fortschrittsbericht vorlegt.

VORBEMERKUNG

Gründermetropole Berlin – das „Epizentrum der europäischen Start-up-Szene“ (Der Spiegel 10/2013). „Hightech-Hochburg [Bayern] in Bedrängnis“ (Welt am Sonntag, 16.06.2013). Massiver Rückgang von Venture-Capital in Bayern und Deutschland in den letzten Jahren. Nach wie vor unverminderter Vorsprung weltweit führender Gründungshochburgen wie Silicon-Valley/USA oder Israel trotz vieler erfolgreich eingesetzter Instrumente zur Förderung von Unternehmensgründungen im Freistaat.

Überschriften und Fakten wie diese haben für die Bayerische Staatsregierung den Anstoß gegeben, die Situation, ihre Dynamik und ihre Ursachen näher zu analysieren, das bestehende breite Instrumentarium der Gründungsförderung zu sichten und zu hinterfragen sowie über mögliche Maßnahmen für einen neuen, wirksamen Impuls zur Förderung von Gründungen sowie von Wachstumsprozessen und unternehmerischer Innovation in neuen wie bestehenden Unternehmen nachzudenken. Sie hat dazu Experten eingeladen: Unternehmensgründer, Vertreter von Venture-Capital-Fonds, Privatinvestoren, Business-Angels, Wissenschaftler, Vertreter von Unterstützungsstrukturen wie Netzwerkplattformen und Gründerzentren, Vertreter von Bildungseinrichtungen und Medien. Mit diesem Bericht legt das Expertengremium seine Analysen und Handlungsempfehlungen an die Staatsregierung vor.

Der Fokus der Überlegungen, auch das sei voraus geschickt, liegt weniger auf dem Gründungsgeschehen im Bereich von allgemeinen Dienstleistungen, freiberuflicher Tätigkeit, Handel, Handwerk oder Gastronomie, ohne damit dessen Bedeutung für den Arbeitsmarkt, die Versorgung und das Wohlergehen unserer Gesellschaft gering zu schätzen. Diese Gründungen und unternehmerischen Aktivitäten müssen durch Beratungs- und Finanzierungsangebote, durch günstige Rahmenbedingungen insbesondere bezüglich Steuern, Bürokratie oder Insolvenzrecht sowie durch eine allgemeine Aufgeschlossenheit für Selbstständigkeit und Unternehmergeist nach Kräften gefördert werden.

Der Fokus dieser Studie und Handlungsempfehlung liegt aber vor allem auf der Entstehung von nachhaltig wirksamer und deutlich wachstumsträchtiger Innovation von Technologien und Geschäftsmodellen, idealerweise mit dem Potenzial für Relevanz im globalen Wettbewerb und für die Nutzung der mit der digitalen Revolution verbundenen wirtschaftlichen Chancen. Bayern sollte alles daran setzen, dass auch hierzu-

lande sogenannte Category-leader, also global führende Unternehmen in ihrer Branche, entstehen und dass die digitale Revolution mit ihrer umfassenden und weitreichenden Bedeutung für alle Lebensbereiche (Stichworte wie „Industrie 4.0“, das „Internet der Dinge“, „Big data“ und „Soziale Netzwerke“ sowie darauf basierende innovative Dienste und Geschäftsmodelle) auch in Bayern optimal in wirtschaftlichen Erfolg – Wachstum, Arbeitsplätze und Wohlstand – umgesetzt wird.

Innovation entsteht häufig in Netzwerken zwischen Forschung, Industrie, Finanziers - mit Gründern bzw. jungen Start-ups als entscheidenden Akteuren. Die Muster und Logiken von Innovation und Unternehmensgründung sind dabei sehr unterschiedlich. Forschungsintensive High Tech-Gründung (von Pharma bis Material Science), Digital Innovation (von Social Media über Games bis Virtual Retailing), industrielle Produktinnovation, innovatives Redesign von Wertschöpfungsketten weisen jeweils fundamental unterschiedliche Rezepturen auf – in der Entdeckungs-, Markteinführungs- und Wachstumsphase. Entsprechend haben sie auch unterschiedlichen Bedarf an Unterstützung. Die Grundrezeptur für eine hohe Innovations- und Gründungsdynamik allerdings ist einfach und besteht aus drei „Zutaten“: Ideen, Unternehmerpersönlichkeiten, Finanzierung. Dabei ist sich der Expertenkreis einig, dass in Bayern der Engpassfaktor nicht bei den Ideen zu suchen ist – hier schneidet der Freistaat gut ab. Die beiden anderen Faktoren sind Hauptgegenstand der folgenden Analysen und Empfehlungen.

Dabei ist klar, dass der Staat zwar Unterstützung geben kann und sollte, indem er günstige Rahmenbedingungen setzt und Beratung, Finanzierung, Markteintritt, Technologie-Scouting, Patentierung, Kooperationsaktivitäten etc. fördert. Allerdings ist der Gründungs- und Wachstumsprozess letztendlich Resultat des Zusammenspiels vieler autonomer, dezentraler, privater Entscheidungen und damit nicht unmittelbar und mit gesichertem Ergebnis staatlich steuerbar. Gleichwohl gilt es, nicht nur ein Instrumentarium der Unterstützung bereit zu stellen, sondern dessen Wirksamkeit und Effizienz regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Ohne damit den Einsatz und die Erfolge vergangener und bestehender Maßnahmen, die zu der Spitzenstellung Bayerns bei der Gründerdynamik beigetragen haben, schmälern zu wollen, empfiehlt das Expertengremium angesichts der aktuellen Entwicklungen und künftiger Herausforderungen eine kraftvolle neue Initiative.

DATEN, FAKTEN, ENTWICKLUNGEN

Gründungsdynamik im internationalen Vergleich

Internationale Vergleiche der Gründungsdynamik sind wegen eines weitgehenden Mangels an verlässlichen und nach gleicher Methodik erhobenen Daten schwierig. Die vorhandenen Indikatoren deuten aber auf einen sehr deutlichen Abstand zwischen den führenden USA und Deutschland hin:

- So konstatiert eine Studie des Global Entrepreneurship Monitor 2012 zur Total Early-stage Entrepreneurial Activity (Anteil der 18-64-Jährigen, die bereits ein Unternehmen gegründet haben oder eine Gründung aktiv vorbereiten): „Deutschland ist bislang kein Gründerland. Selbst bei Berücksichtigung nur der 24 innovationsbasierten Länder [Anmerkung: im Wesentlichen deckungsgleich mit den OECD-Ländern] belegt Deutschland mit einem Wert von 5,3 % lediglich Rang 20.“¹ Die Werte für die USA, Singapur oder die Niederlande liegen mehr als doppelt so hoch.
- Eine Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), die sich auf weitere Quellen stützt, bestätigt diese Einschätzung.²
- Auch die Unterschiede im Bereich Venture-Capital als wesentliches Finanzierungsinstrument von Start-ups weisen einen deutlichen Abstand aus. Im Jahr 2012 wurden in Deutschland 524 Mio. € Venture-Capital investiert³, in den USA waren es im gleichen Zeitraum 26,7 Mrd. \$ (über 20 Mrd. €). Legt man als Maßstab das Größenverhältnis der Wirtschaftsleistung an, wird die Dimension des amerikanischen Vorsprungs noch deutlicher: Während die Wirtschaftsleistung der USA lediglich das 4,7-fache der deutschen beträgt, haben die USA fast das 40-fache VC-Investitionsvolumen!

Dabei unterzeichnen diese Indikatoren insoweit das tatsächliche Auseinander-

¹ Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Länderbericht Deutschland 2012, Hannover/Nürnberg 2013, S. 9.

² Bettina Müller, Johannes Bersch, Michaela Niefert und Christian Rammer: Unternehmensdynamik in der Wissenswirtschaft in Deutschland 2011. Gründungen und Schließungen von Unternehmen. Internationaler Vergleich. Beschäftigungsbeitrag von Gründungen. Vergleich von Datenquellen mit Informationen zu Gründungen. Studien zum deutschen Innovationssystem, Nr. 4-2013. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)

³ Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V. (BVK), BVK-Statistik. Das Jahr in Zahlen 2012, Berlin, Februar 2013

derklaffen der Positionen, als hier der Fokus weniger auf das Gesamtgeschehen als auf die innovations- und technologieorientierten, wachstumsträchtigen Gründungen sowie auf den Wettbewerb wesentlicher „Leitregionen“ von Bedeutung im globalen Standortwettbewerb richtet. Danach wäre der richtige Vergleichsmaßstab für Bayern als Schwerpunkt der High-Tech-Industrie, der IT-Wirtschaft und der Venture-Capital-Szene in Deutschland z.B. Nord-Kalifornien, auf das sich ein Großteil der innovativen Gründerszene und ca. 40 % der gesamten Venture-Capital-Investitionen konzentrieren. Die entsprechenden Zahlen für Nord-Kalifornien für das erste Halbjahr 2012 lauten⁴:

- VC Raised: ca. 5 Mrd. \$
 - VC Invested: ca. 6 Mrd. \$
 - Anzahl VC-Deals: ca. 600 (A,B, C,...Runden)
 - Verkäufe VC-finanzierter Unternehmen: ca. 10 Mrd. \$ (ca. 80 Deals)
 - IPOs (ohne Facebook): ca. 2,5 Mrd. \$
 - (Facebook 7 Mrd. \$)
- Auch beim internationalen Vergleich von jüngeren Unternehmensgründungen, die zu Category-leads geworden sind, zeigt sich der Abstand deutlich: Während es in Deutschland lediglich SAP in diese Liga geschafft hat, gibt es in den USA eine Vielzahl (u.a. Apple, Intel, Microsoft, Google, Yahoo, eBay, Amazon, Facebook, Dell, Oracle, Starbucks).

Gründungsdynamik Deutschland in der zeitlichen Entwicklung

Spiegelbildlich zur allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung gehen deutschlandweit die Zahlen der Existenzgründungen seit 2005 tendenziell stark zurück. Laut der **Statistik des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn)** betrug der Rückgang zwischen 2004 (573.000 Existenzgründungen deutschlandweit) und 2012 (346.000) fast 40 Prozent. Der Saldo aus Existenzgründungen und Liquidationen war 2012 bundesweit mit rund -24.100 erst zum zweiten Mal seit den 1970er Jahren negativ (erstmalig 2008 mit -12.450).

⁴ Quelle: <http://www.fenwick.com/publications/Pages/Silicon-Valley-Venture-Survey-Second-Quarter-2012.aspx>

Gründungsdynamik Bayern im nationalen Vergleich

Auch in Bayern zeigt sich eine vergleichbare Entwicklung. Nach 2004 ist ein **deutlicher Rückgang des Existenzgründersaldos** zu verzeichnen. Mit Ausnahme der Jahre 2007 und 2008 **hat der Freistaat dabei jedoch seine Stellung als Gründerland Nummer 1 in Deutschland behaupten können**. Eine rückläufige Entwicklung auf niedrigerem Niveau zeigt sich auch in Baden-Württemberg, das seit 2006 unterm Strich einen negativen Saldo zu verzeichnen hat. Dagegen **weist Berlin eine entgegen dem Bundestrend im längerfristigen Zeitablauf zunehmende Tendenz auf** (vgl. Abbildung 1).

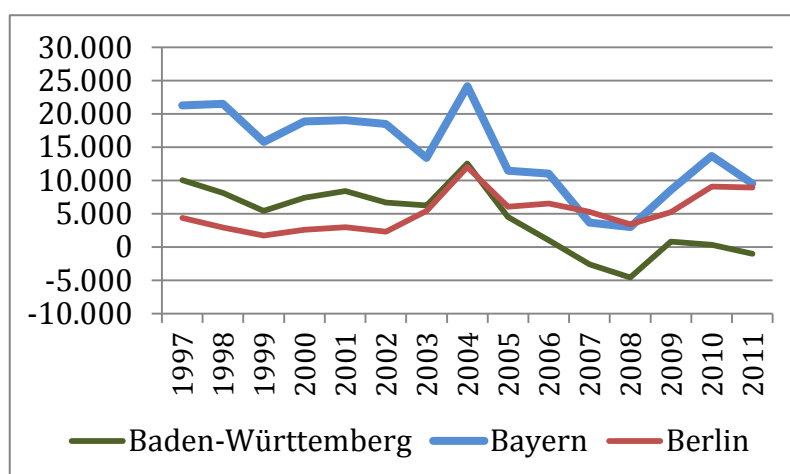


Abbildung 1: Entwicklung des Existenzgründersaldos

Quelle: IfM Bonn

Betrachtet man die **Existenzgründerintensität**⁵, so liegt Bayern im Vergleich mit anderen westdeutschen Flächenländern mit Ausnahme der Jahre 2004 bis 2008 an der Spitze.⁶

Hervorzuheben ist das Gründungsgeschehen in der IKT-Branche, das sich zwischen 1995 und 2011 im Vergleich zu allen Branchen und zum übrigen High-Tech-Sektor deutlich dynamischer entwickelt hat. Laut einer vom Branchenverband BITKOM vorgelegten Studie werden, bezogen auf die Einwohnerzahl, nirgends sonst so viele IKT-Unternehmen gegründet wie in der Metropolregion München (3,52 Gründungen

⁵ Anzahl der Existenzgründungen je 10.000 Erwerbsfähige

⁶ Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung: Existenzgründungsgeschehen in Bayern, September 2012

pro 10.000 Einwohner). Unter den Flächenländern belegt Bayern (1,81) den Spitzenplatz vor Hessen (1,75).^{7, 8}

Struktur und Beschäftigungswirkung der Gründungen

Nach den Zählungen des **IfM Bonn** lag der Anteil der Kleingewerbegründungen an den Existenzgründungen bei 63,2 %.

Nach Sektoren aufgeschlüsselt entfiel die überwiegende Zahl der Existenzgründungen in Deutschland 2011 auf das Baugewerbe (weit überwiegend vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe), Handel, Gastgewerbe und Dienstleistungen (vgl. Tabelle 1). Beim Saldo aus Existenzgründungen und Liquidationen ergaben sich zum Teil deutlich abweichende Gewichtungen.

Die große Mehrheit aller Existenzgründungen erfolgt nach den Statistiken des IfM Bonn ohne Mitarbeiter (2011 deutschlandweit 88,0 %). 4,3 % hatten einen Mitarbeiter, 5,1 % starteten mit 2 bis 4 Beschäftigten, 1,5 % mit fünf bis neun. 10 und mehr Mitarbeiter hatten 2011 lediglich 1,0 % der Existenzgründungen. Mit dieser in der Regel geringen Mitarbeiterzahl von Neugründungen bleibt die Beschäftigungswirkung von Existenzgründungen entsprechend begrenzt. Dies zeigt sich auch, wenn man den Fokus auf die High-tech-bzw. softwareintensiven Gründungen im Verarbeitenden Gewerbe und im Dienstleistungsbereich richtet, wo trotz des zugrunde liegenden Ideenreichtums vergleichsweise kleine Beschäftigungswirkungen zu beobachten sind (siehe unten Tabelle 2).⁹

⁷ Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung: Gründungsdynamik im ITK-Sektor, Studie im Auftrag des BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V, November 2012.,

⁸ Siehe aber auch das Kapitel zur Venture-Capital-Finanzierung im IT-Sektor unten

⁹ Selbst die Auswahl von Unternehmen, die mit dem von 1996 bis 2008 verliehenen Bayerischen Innovationspreis ausgezeichnet wurden, bestätigt diese von der allgemeinen Statistik ausgewiesene geringe Beschäftigungswirkung.

Wirtschaftszweig	Anteil an Existenzgründungen in %	Saldo
Baugewerbe	19,1	15.728
Handel (inkl. Instandhaltung, Reparatur von Kfz)	18,8	-13.943
Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	12,4	5.186
Gastgewerbe	10,9	-2.238
Sonstige Dienstleistungen	8,4	3.322
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	8,1	5.528
Verkehr und Lagerei	4,0	-898
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	3,4	-3.089
Verarbeitendes Gewerbe	3,3	-568
Information und Kommunikation	3,1	1.006
Grundstücks- und Wohnungswesen	2,5	2.703
Kunst, Unterhaltung und Erholung	1,6	757
Energieversorgung	1,3	3.516
Erziehung und Unterricht	1,1	753
Gesundheits- und Sozialwesen	1,1	616
Sonstige	0,8	-228

Tabelle 1: Existenzgründungen in Deutschland 2011 nach Sektoren Quelle: IfM Bonn

Auf anderer Datengrundlage hat das **KfW/ZEW-Gründungspanel** (Jahrgang 5, November 2012) die Beschäftigungswirkung von Gründungen für die Jahre 2010 und 2011 genauer untersucht. 2011 ging demnach der Bruttobeschäftigungseffekt¹⁰ (BBE) gegenüber dem Vorjahr der Gründungen in Deutschland um 72.500 auf 416.000 Arbeitsplätze zurück. Dieser Rückgang ist bei sektoraler Betrachtung vor allem auf Unternehmen der Baubranche und auf Unternehmen aus den nicht-technologieintensiven Dienstleistungssektoren (NTDL) zurückzuführen. Während

¹⁰ Der Bruttobeschäftigungseffekt gibt an, wie viele vollzeitäquivalente Arbeitsplätze (VZÄ) für die Gründer selbst sowie für sozialversicherungspflichtige Voll- und Teilzeitmitarbeiter, Minijobber, mithelfende Familienangehörige und Auszubildende im jeweiligen Jahr von neu gegründeten Unternehmen zum Gründungszeitpunkt geschaffen wurden.

Gründungen der Kohorte 2011 in den nicht-technologieintensiven (NTW) und den High-Tech-Branchen (STW & HTW) des Verarbeitenden Gewerbes im Gründungsjahr beinahe gleich viele Stellen geschaffen haben wie die Kohorte 2010, ist der BBE bei den High-Tech-Dienstleistungsunternehmen (TDL & Software) sogar deutlich angestiegen (siehe Tabelle 2). Allerdings zeigt sich auch hier wieder, dass der Anteil der Gründungen mit Angestellten und die mittlere Unternehmensgröße beklagenswert klein sind.

	BBE	mittlere Größe	davon angestellte Mitarbeiter	davon Gründer	Unternehmen mit Angestellten (Prozent)
Kohorte 2010					
STW & HTW	5.200	2,6	1,0	1,6	37,8
TDL & Software	23.500	1,8	0,4	1,4	23,8
NTW	23.100	2,4	0,9	1,5	36,6
Bau	47.400	2,2	0,9	1,3	28,9
NTDL	388.900	2,7	1,3	1,5	39,4
Gesamt	488.100	2,6	1,1	1,4	37,0
Kohorte 2011					
STW & HTW	5.300	3,0	1,4	1,7	43,7
TDL & Software	26.100	2,1	0,6	1,5	26,5
NTW	23.000	2,5	1,0	1,4	36,6
Bau	38.600	1,8	0,6	1,2	36,2
NTDL	322.600	2,3	1,0	1,3	39,6
Gesamt	415.600	2,2	0,9	1,3	38,2

Erläuterung: Berechnung des BBE, der mittleren Größe (inkl. Gründer), der Anzahl abhängig Beschäftigter und der Anzahl Gründer als Vollzeitäquivalente. Berechnung des Anteils von Gründungen mit Beschäftigten zum Gründungszeitpunkt als Häufigkeitsanteile (in %). Die Beschäftigten setzen sich aus sozialversicherungspflichtigen Voll- und Teilzeitmitarbeitern, Minijobbern, mithelfenden Familienangehörigen und Auszubildenden zusammen. Freie Mitarbeiter, Leiharbeiter und Praktikanten werden nicht betrachtet. Summationsdifferenzen durch Runden.

Tabelle 2¹¹: Gründungsbeschäftigung 2010 und 2011

Quelle: KfW/ZEW-Gründungspanel

Überlebensrate und Wachstum von Gründungen

Für die Gründungsjahrgänge 2005 bis 2008 wurden im KfW/ZEW-Gründungspanel die Anteile der Unternehmen berechnet, die bis zum 31.12.2011 geschlossen wurden (vgl. Tabelle 3). Rund 40 % der jungen Unternehmen sind demzufolge nach rund 5 Jahren Geschäftstätigkeit wieder vom Markt verschwunden.¹²

¹¹ Abkürzungen: STW & HTW: Spitzen- und Hochwertige Technik im Verarbeitenden Gewerbe; TDL: Technologieintensive Dienstleistungen; NTW: Nicht-technologieintensive Wirtschaftszweige des Verarbeitenden Gewerbes; NTDL: Nicht-technologieintensive Dienstleistungen.

¹² Auffällig ist, dass sich die Schließungsquoten für die Gründungskohorten 2005, 2006 und 2007 kaum unterscheiden, obwohl sie sich im Jahr 2011 auf Unternehmen unterschiedlichen Alters – zwischen dem fünften und siebten Geschäftsjahr – beziehen. Hier war zu erwarten, dass mit zunehmendem Alter auch

Branchengruppe	Kohorte 2005	Kohorte 2006	Kohorte 2007	Kohorte 2008
STW & HTW	31 %	30 %	30 %	21 %
TDL & Software	33 %	33 %	34 %	28 %
NTW	36 %	35 %	33 %	26 %
Bau	38 %	37 %	37 %	35 %
NTDL	42 %	40 %	40 %	34 %
Gesamt	40 %	39 %	39 %	33 %

Tabelle 3: Anteil der Unternehmen, die insgesamt bis Ende 2011 geschlossen wurden

Quelle: KfW/ZEW-Gründungspanel

Bezüglich der Beschäftigungsentwicklung stellt die bereits erwähnte **Studie des ZEW zum Existenzgründungsgeschehen in Bayern**¹³ fest, das über 60 % der Neugründungen seit 2007 bis zum Jahr 2012 keine Vergrößerung der Beschäftigtenzahl verzeichnet hat. Nur 5 % der Neugründungen haben ihre Mitarbeiterzahl mindestens verdoppelt. Allerdings gibt es aus den letzten Jahrzehnten durchaus auch einige Beispiele für erfolgreiche und wachstumsstarke Gründungen: u. a. Mühlbauer AG (Gründung 1981, rd. 2.800 Mitarbeiter), IMO (Gründung 1988, ca. 900 Beschäftigte), Brainlab AG (Gründung 1989, 1.120 Mitarbeiter), HEITEC AG (Gründung 1984, rd. 950 Beschäftigte) und msg systems ag (Gründung 1980, über 4.000 Mitarbeiter), Morphosys (Gründung 1992, 300 Mitarbeiter), Hybris (Gründung 1997, ca. 600 Mitarbeiter/Partner, 2013 Verkauf an SAP, nach Schätzungen für rd. eine halbe Milliarde €¹⁴).

Der **Münchener Businessplan Wettbewerb** verweist auf daraus hervorgegangene Unternehmen wie zum Beispiel die ICUNet AG (Gründung 2001) mit rund 480 Mitarbeitern, die A24 GmbH (Gründung 2008) mit etwa 200 Beschäftigten, die Smart Fuel Cell (Gründung 2000) mit 190 Arbeitsplätzen oder die Willex AG (Gründung 1997) mit rund 130 Mitarbeitern. Die voxaljet AG, Friedberg, Hersteller von 3D-Druckern, Teilnehmer am ersten Münchener Businessplan Wettbewerb und gegründet mit Unterstützung von Bayern Kapital, hat inzwischen einen erfolgreichen Börsengang an der

ein immer höherer Anteil der Unternehmen geschlossen wird. Ein Grund hierfür kann eine für die Gründungskohorten sehr unterschiedliche Auswirkung des Krisenjahres 2009 auf das Schließungsgeschehen sein. Je älter die Gründungen waren, desto geringer war der Zuwachs der Schließungsquote. Die Krise 2009 hat somit die jungen Gründungen hinsichtlich ihrer Schließungswahrscheinlichkeit erheblich schwerer tangiert als die schon älteren.

¹³ Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung: Existenzgründungsgeschehen in Bayern, September 2012

¹⁴ Süddeutsche Zeitung, 2. August 2013

New York Stock Exchange absolviert.¹⁵ Insgesamt haben die seit dem Start des Wettbewerbs 1996/1997 bis 2011 erfassten 811 Gründungen rund 5.200 Arbeitsplätze geschaffen.

Die **Bayern Kapital GmbH** stellt fest, dass von den seit 1995 von ihr finanzierten 220 neuen und jungen Unternehmen, die heute noch bestehen, über 4.000 Arbeitsplätze geschaffen worden sind.

Spin-off-Gründungen in Bayern

Vor dem Hintergrund des Fokus auf innovationsorientierte Gründungen lohnt sich ein Blick auf die Entwicklung der Gründungen aus dem Umfeld von Hochschulen bzw. von Spin-off-Gründungen insgesamt:

- So wurden im Rahmen des Förderprogramms zum leichteren Übergang in eine Gründerexistenz (**FLÜGGE**) des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst (StMWFK) seit Oktober 1997 insgesamt 144 Vorhaben bzw. Unternehmen gefördert. Von den 125 ehemaligen Förderungen waren noch 83 (66,5 %) eigenständig am Markt. 13 (10,5 %) Vorhaben wurden vor Gründung eingestellt, 18 (14,5 %) Unternehmen wurden liquidiert und 11 (9,0 %) verkauft. Drei geförderte Unternehmen sind mittlerweile börsennotiert (4 SC, BioGate, Wilex)¹⁶.
- Einer anderen **Erhebung des Bayerischen Wissenschaftsministeriums** zufolge wurden im Umfeld der Universitäten Bayreuth, Passau, Bamberg, Regensburg, der TU München, der LMU, der FAU Erlangen-Nürnberg sowie der Hochschulen Regensburg, Würzburg-Schweinfurt und der Ohm-Hochschule Nürnberg seit 1997 insgesamt 759 Gründungen verzeichnet, durch die insge-

¹⁵ In den Jahren 96/97 nahmen die beiden Gründer an einem Businessplan-Wettbewerb an der TU teil. Mit der Unterstützung von Prof. Heinzl gründeten sie 1999 ein Unternehmen zur Vermarktung ihrer Entwicklungen. Das Startkapital von 2 Mio. € wurde von Bayernkapital und Startkapital Augsburg (je 1 Mio €) aufgebracht. Im Verlauf haben sich auch Business Angels engagiert. Zwischenzeitlich hat das Unternehmen 90 Mitarbeiter und zählt in den 3 D Printingtechnologien zu den innovativsten Unternehmen. Mit einer Roadmap für die nächsten 5 Jahre wurde ein IPO vorbereitet. Am 18. Okt war die erste Notierung 13 \$, im November 2013 war der Kurs bereits auf über 40 \$ gestiegen.

¹⁶ Marktkapitalisierungen Juli 2013: 4 SC: 86 Mio. €, BioGate: 2,54 Mio. €, Wilex: 43 Mio. € (Quellen: Unicredit, finanzen.net)

samt über 12.500 Arbeitsplätze geschaffen wurden. 17 Gründungen haben mittlerweile mehr als 100 Mitarbeiter, drei zwischen 500 und 1.000 sowie zwei Gründungen über 1.000 Mitarbeiter. 18 Gründungen zählen auf ihren Gebieten zu Markt- bzw. Technologieführern.

- Die erwähnte **Studie des ZEW** zum Gründungsgeschehen in Bayern¹⁷ betrachtet über Gründungen aus Hochschulen hinaus generell sog. **Spin-off-Gründungen** (Gründungen, deren Geschäftskonzept essenziell auf von einem der Gründer selbst erarbeiteten Forschungsergebnissen beruht): Insgesamt handelt es sich laut ZEW bei 12 % der bayerischen Gründungen der Jahre 2007 bis 2011 um derartige Spin-off-Gründungen.

Als **Fazit** aus dieser statistischen Betrachtung des Gründungsgeschehens ist vor allem festzuhalten, dass neben einer insgesamt **vergleichsweise niedrigen und in den letzten Jahren rückläufigen Gründungsdynamik** insbesondere auch eine **Schwelle bei ca. 10-20 Beschäftigten** zu bestehen scheint, über die nur sehr wenige Start-ups hinauswachsen und die wesentlich mit einer weniger wachstums- und gewinnorientierten unternehmerischen Motivation sowie mit Begrenzungen der Managementkapazität und der Finanzierungsmöglichkeiten zusammen hängt.

Finanzierung von Gründungen

Nach einer **Untersuchung des ZEW** im Auftrag des BITKOM bestehen kaum Unterschiede hinsichtlich der Bedeutung unterschiedlicher Finanzierungsquellen zwischen der untersuchten IKT-Branche, dem übrigen High-Tech-Sektor und allen Branchen (siehe Abbildung 2). Zwischen 45 und 50 v.H. des Finanzvolumens resultiert aus der Geschäftstätigkeit und etwa ein Drittel wird von den Eigentümern in die Unternehmen eingebracht.

Die Bedeutung von Beteiligungskapital ist gemessen am Volumenanteil insgesamt eher gering, wobei für die Gründungen des IKT-Sektors der Anteil von Beteiligungskapital am gesamten Finanzierungsvolumen in etwa so hoch ist wie für die Gründun-

¹⁷ Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung: Existenzgründungsgeschehen in Bayern, September 2012

gen des übrigen High-Tech-Sektors und deutlich wichtiger als für die Gründungen aller Branchen.

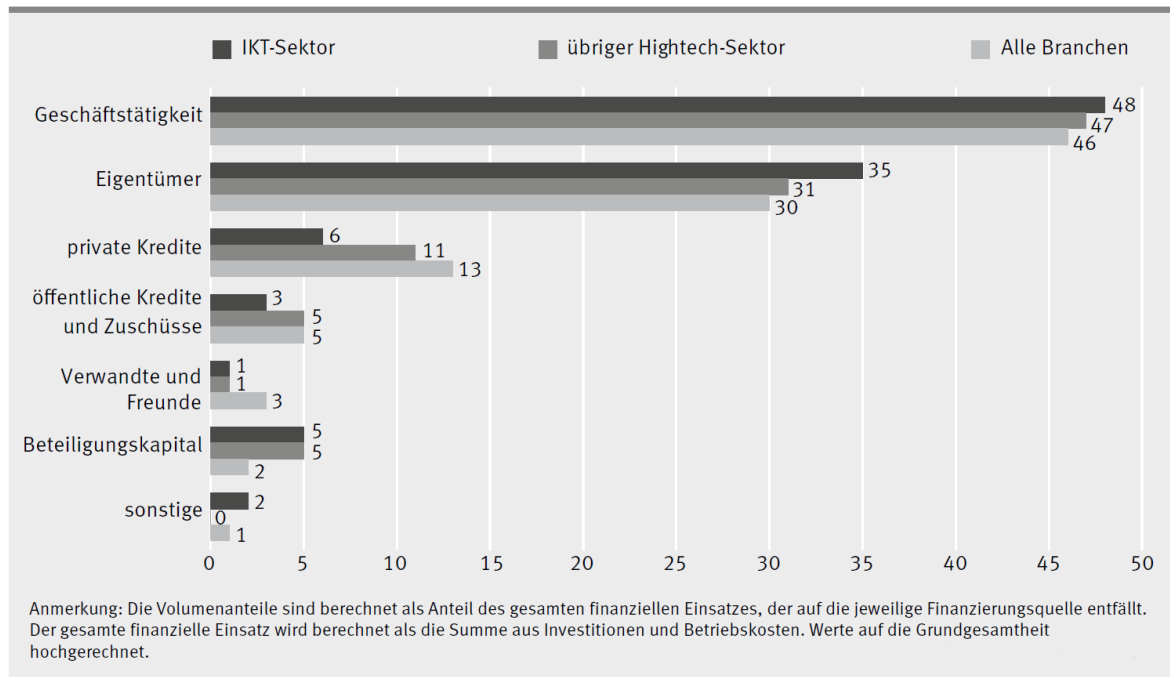


Abbildung 2: Finanzierungsquellen im Gründungsjahr (Volumenanteile in %)
 Quelle: ZEW Gründungsreport Dez. 2012

Die regionale Verteilung der Investments **im VC-Bereich** zeigt, **dass Bayern gegenüber Berlin an Boden verliert**. Nach dem **VC-Panel von FHP Private Equity Consultants entfielen 2011 noch 24 % aller erfassten Beteiligungen auf den Freistaat**, gefolgt von Berlin und Nordrhein-Westfalen mit jeweils 16 %. 2012 lag Bayern vor allem im ersten Halbjahr bereits zum Teil deutlich hinter Berlin (vgl. Abbildung 3).

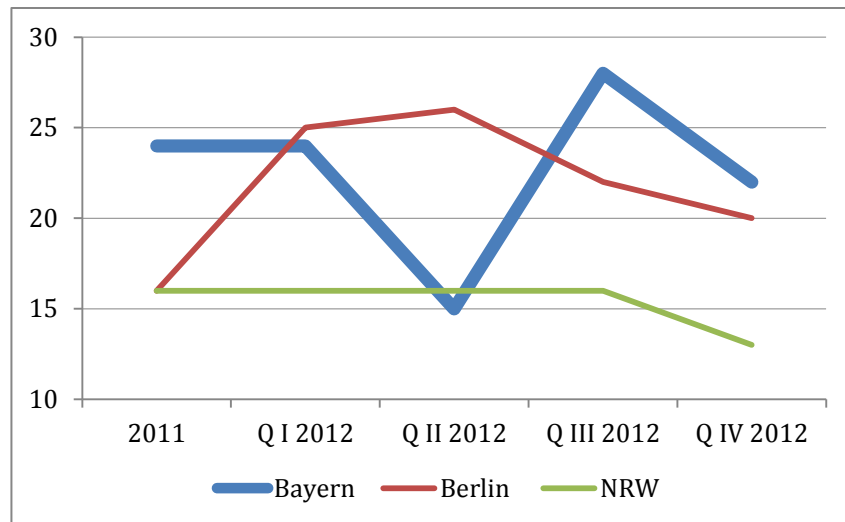


Abbildung 3: Prozentualer Anteil an VC-Beteiligungen

Quelle: VC-Panel FHP

Gemessen am Investitionsvolumen flossen nach **Zahlen des Bundesverbands Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V. (BVK)** 2012 von den 524 Mio. € VC-Kapital, die 2012 in Deutschland investiert wurden, knapp 100 Mio. € nach Bayern. Der Freistaat wurde danach deutlich von Berlin übertroffen, das bei einem Zuwachs von 50 % ein Investitionsvolumen von 178 Mio. € aufwies. Nach einer **Studie von Rödl&Partner¹⁸** lag dagegen Bayern 2012 mit einem Anteil von 29,7 % an den Venture Capital Investitionen noch vor Berlin (21,0 %), Nordrhein-Westfalen (12,3 %) und Baden-Württemberg (10, %). In dieser Studie wird ein Kreis von Unternehmen befragt, der größer ist als der Kreis der BVK-Mitglieder.

Ein Großteil der positiven Entwicklung Berlins ist auf den Bereich IT- und Internet-Start-ups zurückzuführen. Laut einer Mitteilung des High-Tech-Verband BITKOM und des Bundesverbands Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) vom April 2012¹⁹ fließt in Deutschland mehr als die Hälfte des Wagniskapitals für IT- und Internet-Start-ups nach Berlin. Junge Berliner Unternehmen aus der IT- und Internetbranche haben 2012 Venture Capital in Höhe von 133,3 Mio. € erhalten. Noch 2009 wurden gerade einmal 34,2 Mio. € investiert, die Summe hat sich damit binnen drei Jahren fast vervierfacht. Im Ranking der 16 Bundesländer liegt Berlin damit mit deutlichem Abstand auf dem ersten Platz. Dahinter folgen Baden Württemberg (24,0 Mio. €) und Bayern (18,9 Mio. €). Auch bezogen auf die Bevölkerung liegt Berlin weit vorne. Mehr als 38 € Venture Capital je Einwohner flossen in der Bundeshauptstadt an

¹⁸ Rödl&Partner: Die deutsche Beteiligungsbranche 2013, München 2013

¹⁹ http://www.bitkom.org/de/presse/8477_76015.aspx

IT-Start-ups. In Hamburg waren es nur 7,50 €. Bei den Flächenländern liegt Sachsen-Anhalt mit knapp 3,90 € vorne, gefolgt von Baden-Württemberg mit rund 2,20 €. Bayern kommt auf nur 1,50 € je Einwohner für IT-Start-ups. Insgesamt haben Venture-Capital-Geber im vergangenen Jahr in 252 IT-Start-ups investiert. Davon stammten allein 73 aus Berlin. 44 kamen aus Bayern, 22 aus Hamburg, 20 aus Nordrhein-Westfalen und 16 aus Baden-Württemberg. Dieser Befund deckt sich mit den Ergebnissen der erwähnten Studie von Rödl&Partner, die differenziert nach Investitionsvolumina mehrere Klassen ausweist und nach der Berlin einen Schwerpunkt vor allem bei den kleineren Volumina hat.

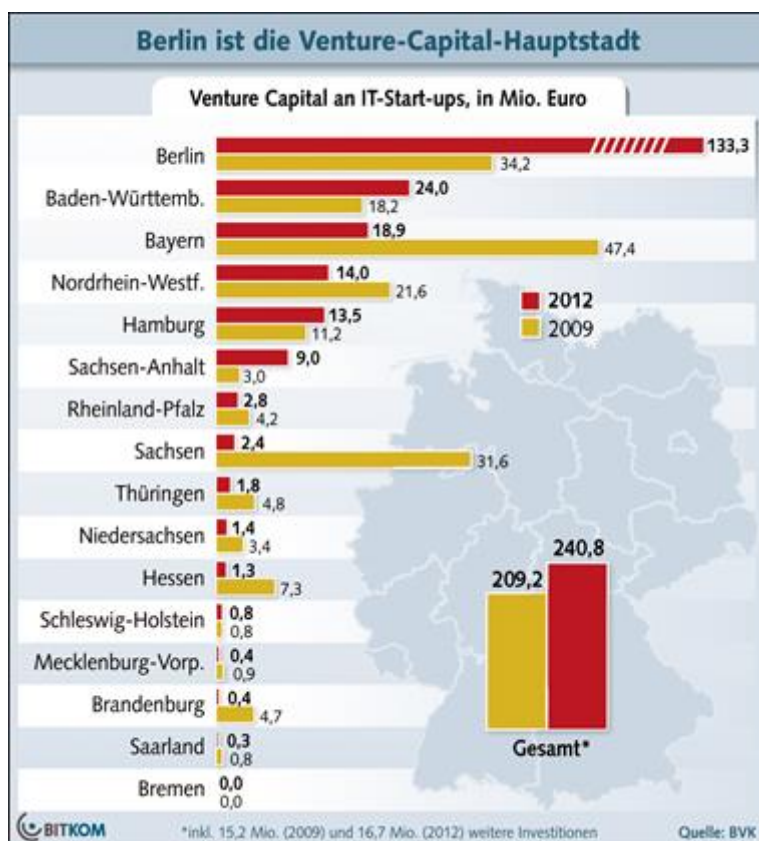


Abbildung 4: Venture Capital an IT-Start-ups (in Mio. €),
Quelle: Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften

Diese Entwicklungen spiegeln wahrscheinlich nicht nur die Anziehungskraft von Berlin in diesem speziellen Bereich wider, sondern auch, dass die in Bayern vorherrschenden kapitalintensiven High-Tech-Themen mit üblicherweise langen Haltedauern bedingt durch die krisenhafte Entwicklung an den Finanz- und Kapitalmärkten an Attraktivität gegenüber den in Berlin stark wachsenden IT- und Internet-Startups mit vergleichsweise geringem Kapitalbedarf und kurzen Haltedauern verloren haben.

Damit ist zu vermuten, dass das tatsächliche für Innovation, Wachstum und Beschäftigung relevante Gründungsprofil in Bayern stärker ist als es das verfügbare statistische Datenmaterial und die mediale Berichterstattung über den Gründungshype in Berlin widerspiegeln. Das kann man ablesen an der breiten und vielfach hervorragenden Forschungsszene, der Innovationskraft der Unternehmen, den Patentbilanzen von Wissenschaft und Wirtschaft, der nach wie vor schwerpunktmäßig in Bayern angesiedelten Venture-Capital-Szene, den durchaus vielfältigen Gründungsaktivitäten und – wenig bekannten, aber dennoch beachtlichen - Erfolgsgeschichten. Dies relativiert die Entwicklung, macht sie aber nicht vernachlässigbar.

Fazit und Konsequenz

- Unternehmensgründungen spielen eine maßgebliche Rolle für die **Anpassungsfähigkeit** und damit **Stabilität** einer Volkswirtschaft sowie für ihre **Kreativität und Innovationskraft** und damit Fähigkeit, Wohlstand und Arbeitsplätze zu schaffen.
- Die verfügbaren statistischen Daten geben nur begrenzt Aufschluss über die hier in den Fokus genommenen Entwicklungen. Die hohen Anteile von kleingewerblichen Gründungen und stark fluktuierenden Gründungen in den Bereichen Handel, Bau, Gastgewerbe etc. dominieren die statistisch beobachtbaren Entwicklungen. Gleichwohl ist **insgesamt festzustellen: Die längerfristige Entwicklung bei der Gründungsdynamik wie auch im Bereich Venture-Capital ist für Bayern wie für Deutschland insgesamt rückläufig**. Das Gegenteil sollte der Fall sein.
- **Bayern** weist nach wie vor eine **Spitzenposition in Deutschland** auf, allerdings verzeichnete **Berlin** zuletzt eine Entwicklung gegen den Trend und hat seine **Position verbessert**.
- Vor allem **im internationalen Vergleich** besteht weiterhin ein **meilenweiter Abstand zu Gründer“paradisen“** wie Kalifornien oder Israel. Gleichzeitig wird die Intensität des globalen Standortwettbewerbs wesentlicher wirtschaftlicher Leitregionen, zu denen Bayern gehört, weiter zunehmen. Die Bedingungen für unternehmerische Dynamik sind dabei einer der Schlüsselfaktoren für den Erfolg in diesem Wettbewerb um Kapital und Talente.

- Die sich immer deutlicher abzeichnenden Potenziale von **Digitalisierung**, Internet und hybrider Wertschöpfung im Zusammenspiel von Industrie und Dienstleistung, eröffnen enorme wirtschaftliche Chancen, werden aber auch einen massiven wirtschaftlichen Strukturwandel mit sich bringen. Entwicklungen wie „Industrie 4.0“, das „Internet der Dinge“, die auf der zunehmenden Ausschöpfung der Potenziale von „Big data“ und „Sozialen Netzwerke“ sowie mobilen IKT-Nutzungen basierenden innovativen Dienste und Geschäftsmodelle werden **in allen Lebens- und Arbeitsbereichen zu bedeutenden Veränderungen** führen, die den bisherigen industriellen Revolutionen durch Dampfmaschine und Fließband in Tragweite und Massivität ihrer Auswirkungen in nichts nachstehen: Neue **Produktionstechnologien** werden entstehen (u.a. zunehmende Individualisierung von Produkten, weitere Roboterisierung) mit entsprechenden Auswirkungen auch auf die **Arbeitsorganisation und Kompetenzanforderungen. Wertschöpfungsketten** werden neu zusammengesetzt mit neuen Herausforderungen in Bezug auf die **Kernkompetenzen und Geschäftsmodelle von Unternehmen** (Stichwort vom Automobilbauer zum Mobilitätsanbieter). Schnelles Internet, Telearbeit, Telemedizin, neue Handels- und Logistikstrukturen werden **Arbeitsbedingungen** und **räumliche Strukturen** verändern. In vielen **Dienstleistungsbereichen** wird es zum „**death of the middleman**“ kommen: Bankfilialen, Versicherungsagenturen, Reisebüros etc. werden mehr und mehr verschwinden. Veränderungen zeichnen sich auch in den **Bildungseinrichtungen**, vor allem an den Hochschulen, ab: So sind heute bereits in Amerika Universitäten mit einem Verhältnis von eins zu vier zwischen in-situ-Studenten und Nutzern von Massive Open Online Courses (MOOCs) keine Seltenheit (z.B. Christian Colleges, University of Arizona). Allein Coursera, eine Gründung von Andrew Ng und Kim Paul bietet hochkarätige Kurse von 19 internationalen Universitäten an und hat vier Millionen Studenten. Der ehemalige Stanford-Professor Sebastian Thrun hat sich mit seinem e-learning-Unternehmen „udacity“ selbständig gemacht. Er erhielt über 40 Mio. \$ Startkapital von VC-Gebern und bietet Master-Degrees in Computer Science sowie Kurse in Physik, Mathematik, Marketing etc. an. In Deutschland dagegen stehen heute noch lediglich 20.000 Online-Studenten 2,3 Millionen in-situ-Studenten gegenüber. Auch im **Verlagsbereich** wirkt sich die digitale Revolution aus. Der neue Chef bei Hanser rief zu

seinem Antritt eine radikale Neuordnung des Verlagswesens aus: Die One-Person-Show im Verlagsbereich sei in der Zeit des Internets keine Utopie mehr. Die großen Lektorate gehörten der Vergangenheit an. Noch drastischer sind die Veränderungen bei den Tageszeitungen. In den letzten acht Jahren sind dort die Auflagen um 35 % zurückgegangen. Laut Hubert Burda verdient ein gutgeführter Verlag mit Zeitschriften gerade mal 2 % vom Umsatz. Auf der anderen Seite erleben die digitalen Medien ein rasantes Wachstum. Auch in der **Filmwirtschaft** nehmen digitale Produktionsanteile erheblich zu.

Die Bilanz von Chancen und Risiken dieser geradezu tektonischen Verschiebungen für unser Land wird nur dann positiv ausfallen, wenn nicht nur der **Ausbau der entsprechenden Infrastrukturen** schnell voranschreitet und die **Aus- und Weiterbildung** die Menschen für den Umgang mit diesen Technologien ertüchtigt, sondern wenn auch Innovation, wirtschaftliche Anpassungsfähigkeit und Strukturwandel durch eine **hohe Gründungsdynamik und unternehmerische Wagnisbereitschaft** substantiell unterstützt und neue Potenziale aktiv genutzt werden. Damit liegen im Zusammenspiel zwischen einer staatlichen Offensive zur Unterstützung des digitalen Aufbruchs im spezifischen deutschen wirtschaftlichen bzw. gesellschaftlichen Kontext und einer Gründeroffensive Synergiepotenziale, die sich positiv auf den Fortschritt in beiden Handlungsfeldern auswirken.

- **Angesichts dieser Entwicklungen und Herausforderungen muss** trotz einer Vielzahl bestehender und – wie die Spitzenstellung Bayerns in Deutschland zeigt - in der Vergangenheit auch erfolgreich eingesetzter Instrumente zur Förderung von Start-ups **die Gründungsdynamik in Bayern in Tempo und Umfang deutlich gesteigert werden**. Dazu ist eine substantielle, an allen maßgeblichen Variablen ansetzende, und konsequent umzusetzende **neue Initiative erforderlich**. Dabei sind von den drei wesentlichen Bestimmungsfaktoren der Gründerdynamik: Ideen, Gründer- bzw. Unternehmerpersönlichkeiten und Finanzierung, vor allem die beiden letzteren zu adressieren.

Dazu sollten die **Erfolgsfaktoren und die bayerischen Stärken und Schwächen in Bezug auf die entsprechenden Benchmarks identifiziert und erkannte Engpässe, Hindernisse, fehlende Strukturen und Prozesse adressiert werden**. Dabei ist

das, was sich beispielsweise im Silicon Valley über Jahrzehnte entwickelt hat, eine global schlagkräftige, tief gestaffelt operierende Community mit spezifischen Strukturen, Kulturen, Riten und Skills, nicht einfach und schnell replizierbar. Aber gezielte Interventionen können das Bayern-Profil bestimmter Erfolgsfaktoren verbessern und uns auf dem Weg zu einer global führenden Innovations- und Gründungsszene deutlich voran bringen. Man sollte das Silicon Valley nicht kopieren, da keine vergleichbaren Voraussetzungen bestehen, allerdings sollte man die Entwicklungen im Silicon Valley aufmerksamer verfolgen. Vor allem aber sollte man die **spezifischen Stärken Bayerns bzw. Deutschlands wie technologische Kompetenz und mittelständisch geprägte Wirtschaftsstruktur** (über 50 % der sogenannten Hidden Champions sind in Deutschland zu Hause)²⁰ **optimal zur Geltung bringen**. Außerdem sollte man **nicht nur punktuelle Impulse und graduelle Verbesserungen anstreben, sondern** die Erfolgswahrscheinlichkeit soweit wie möglich durch „**qualitative Sprünge**“ auf einzelnen Feldern steigern.

Ziel einer neuen Start-up-Initiative muss die Etablierung eines „Ecosystems“ sein, in dem gründungsfördernde Rahmenbedingungen, eine innovative, vernetzte Gründerszene und eine ausreichende Verfügbarkeit von Wagniskapital eine selbsttragende bzw. sich gegenseitig verstärkende Dynamik entwickeln, um damit letztlich einen höheren gründungsgetriebenen Innovations- und Wachstumspfad zu erreichen.

²⁰ Hermann Simon: Hidden Champions - Aufbruch nach Globalia, Campus, Frankfurt am Main/New York City 2012

HANDLUNGSFELDER UND MASSNAHMEN

Die Faktoren und die Dynamik, die Unternehmensgründungen und auf Gründungen basierende bzw. von Gründungen getriebene Innovation bestimmen, sind sehr vielfältig. Dementsprechend gibt es auch nicht den einen, alles entscheidenden Engpass und den einen, alles befreienden Hebel, sondern es wird ein breiteres Spektrum von Ansatzpunkten und Maßnahmen erforderlich sein, um Gründungen und mit Gründungen verbundene Innovation zu aktivieren. Drei Schwerpunktfelder, auf denen die Politik neue Impulse geben sollte, haben sich in den Expertenrunden herauskristallisiert:

- I. Stärkung der unternehmerischen Kultur
- II. Stärkung der Vernetzung
- III. Stärkung der Kapitalversorgung

I. **Stärkung der unternehmerischen Kultur und des „Innovation Mindsets“ als Grundlage**

Zunächst kann kein Zweifel daran bestehen, dass Voraussetzung und Erfolgsfaktor einer leistungs- und wettbewerbsfähigen Volkswirtschaft der innovative, risikobereite und nach wirtschaftlichem Erfolg strebende Unternehmer ist. Dieser Tatsache trägt aber unsere **kulturelle Prägung** nur wenig Rechnung: Unser Bild vom Unternehmer ist vielfach eher negativ, unser Sicherheitsstreben hoch und die Bewertung von materiellem Erfolg zumindest ambivalent. Das für Amerika so typische **Wertesystem** des unternehmerischen *self-made-success* und die umfassende Verankerung der Zivilgesellschaft in kommerzieller Aktivität gibt es bei uns so nicht. Wir haben überwiegend ein anderes Referenzsystem, andere Perspektiven, andere Berufsmuster. Unsere großen, weltweit bekannten Unternehmen sind nahezu ausnahmslos älter als die Bundesrepublik, zu den Gründungslegenden der amerikanischen Szene – von Microsoft über Google und Amazon bis Facebook und der zugehörigen Venture-Kultur des Silicon Valley – gibt es hier keine Entsprechung (einzige Ausnahme: SAP).

Aus dieser Analyse folgt unmittelbar die grundsätzliche Empfehlung, in den formativen Phasen der **Ausbildung und Berufsbildung** und in den kulturprägenden Segmenten der **Öffentlichkeit** mehr zu tun, um ein **positives Bild des innovativen Unternehmers zu verankern**, der im eigenen wie gesellschaftlichen Interesse Verantwortung übernimmt und Risiken eingeht.

Dazu gehören **Maßnahmen** wie:

1. Präsenz und Profil von Wirtschaft und Unternehmertum im Bildungskonzept von Schulen und Hochschulen verändern²¹

Schüler und Studenten sollen mit Wirtschaft nicht Materialismus, Konkurrenzkampf, Gier und damit moralische und intellektuelle Unterlegenheit gegenüber allem Schönegeistigen assoziieren, sondern vor allem auch Freude am unternehmerischen Gestalten, Faszination eines komplexen Systems, Verantwortung, Grundlage von Freiheit, Wohlstand und sozialer Sicherheit. **Konkret:**

- a) Ausweitung der Möglichkeiten zur Sammlung wirtschaftlicher Kenntnisse und Erfahrungen (z.B. durch Unternehmenspraktika) in der **Lehrerbildung und –fortbildung**.
- b) Anpassung der **Lehrpläne und Unterrichtsabläufe** bzw. Stundenpläne so, dass Begegnung mit wirtschaftlichen Inhalten nicht nur über die Vermittlung von Faktenwissen durch die Lehrer, sondern insbesondere durch Begegnungen mit der Praxis und inspirierenden Unternehmer- und Gründerpersönlichkeiten stattfinden kann.
- c) Stärkung der Möglichkeiten zur Aneignung und Einübung von **Kompetenzen wie Eigensteuerung, Entscheidungsfreude, Kreativität, interaktives Arbeiten im Team**. Dies kann in Form vermehrter Projektarbeit im engeren Kontext des Curriculums oder darüber hinaus greifend (z.B. Sozialprojekte) bis hin zum

²¹ Bestehende Angebote wie Betriebspraktika, Schülerfirmen, Unternehmensplanspiele etc., das Konzept „Unternehmergegymnasium“ Pfarrkirchen, das Projekt „Lehrer in der Wirtschaft“ (Träger Vereinigung der bayerischen Wirtschaft) sowie die aktuelle Verankerung in den Curricula sollen dabei einbezogen und weiter entwickelt werden.

verstärkten Einsatz von Schülerfirmen umgesetzt werden. Die entscheidende Bedeutung der – möglichst früh in der Bildungslaufbahn stattfindenden – Vermittlung von eher grundsätzlichen, nicht-kognitiven unternehmerischen Fähigkeiten wird durch die Evaluation von verschiedenen Schülerfirmenprogrammen gezeigt. Die Autoren eines Überblicks über aktuelle empirische Forschungsarbeiten zur Effektivität bildungspolitischer Programme zur Förderung von Unternehmertum an Schulen kommen zu dem Ergebnis: „Nur das Programm an Grundschulen und damit in der frühen Phase des Lebenszyklus hat einen positiven Effekt auf die Ausbildung von nicht-kognitiven unternehmerischen Fähigkeiten.“²² Und weiter: „Auch wenn es also einzelnen existierenden Programmen nicht direkt gelingt, die unternehmerische Intention von Schülern zu fördern, scheint doch insgesamt ein unternehmerisches Schulumfeld förderlichen Einfluss auf die Herausbildung von Schumpeterschen Unternehmern und Unternehmerinnen zu haben“.²³

Die Empfehlung eines möglichst frühzeitigen Einsetzens entsprechender Bildungsinitiativen soll jedoch keine Begrenzung auf die Schule bedeuten. Auch an den **Hochschulen** sollte die Vermittlung von Unternehmergeist und –kompetenz ausgeweitet werden. So sind beispielsweise an der Ludwig-Maximilians-Universität München seit über zehn Jahren neue Formate der Entrepreneurship-Lehre erprobt und erfolgreich eingesetzt worden. Aus dem international bestens vernetzten LMU Entrepreneurship Center sind inzwischen über 100 neue Unternehmen hervorgegangen. Jedes Jahr werden über 1000 Studierende von den Kursangeboten des LMU Entrepreneurship Center erreicht. Dabei erfolgt eine sehr praxisorientierte Ausbildung in enger Zusammenarbeit mit Start-ups und bestehenden Unternehmen. Unternehmerisches Verhalten steht auch im Mittelpunkt einer

²² Oliver Falck, Anita Fichtl: Die Herausbildung von Unternehmertum, ifo Schnelldienst 6/2013, S. 41

²³ ebenda

Pflichtveranstaltung für Studierende des 3. Semesters der Betriebswirtschaftslehre an der LMU: Im Winter 2012/13 unterstützten hier 700 Studierende in kleinen Teams 70 Gründer aus der Region München ein ganzes Semester lang.

Die Entrepreneurship Center der TU München, der Hochschule für Angewandte Wissenschaft München und der Universität der Bundeswehr haben ähnliche Angebote.

Zur Umsetzung der o.g. Maßnahmen wird vorgeschlagen:

- a) Die Staatsregierung sollte **konkrete Lösungsansätze für die noch stärkere Verankerung der „unternehmerischen Fähigkeiten“ im Bildungssystem erarbeiten**. Dabei sollte eine **Mitwirkung u.a. der TUM School of Education sowie weiterer Hochschulen und der Stiftung Bildungspakt Bayern** angestrebt werden. Auch die Erfahrungen und Kapazitäten des **Network For Teaching Entrepreneurship (NFTE)** sollten einbezogen und ihr Ausbau unterstützt werden. Ziel sollte sein, in den kommenden fünf Jahren eine Verdreifachung der Zahl der von NFTE zertifizierten Lehrer zu erreichen.
- b) **Identifikation geeigneter Unternehmerpersönlichkeiten**, die sich **für Begegnungen in der Schule oder in anderen Formaten** zur Verfügung stellen würden (in Zusammenarbeit mit Vereinigung der bayerischen Wirtschaft, Entrepreneurship-Centers, Kammern).
- c) Etablierung von **Patenschaften von Unternehmen für Schulen** (Unternehmen ist Partner für verschiedene Formen der Begegnung von Schule mit Wirtschaft).
- d) Etablierung eines **Internetangebots des Kultusministeriums** für die Schulen, dem diese Kontaktpersonen für die Vermittlung von Unternehmerbegegnungen, Praktika etc. entnehmen können.
- e) Verpflichtung zur **Etablierung von Wirtschaftsbeiräten** (kein „Elternbeirat plus“, sondern ein eigenständiges Gremium) an al-

len Schulen, die als Partner, Berater und Vermittler zur Verfügung stehen.

- f) **Programmierkurse** schon sehr früh in der Schule einführen als Bestandteil der Allgemeinbildung in der heutigen Zeit. Gerade Skandinavien und das Silicon Valley profitieren sehr stark davon, dass Programmierfähigkeiten weit verbreitet sind. In Deutschland verstehen wir den Auftrag, unternehmerische Fähigkeiten zu vermitteln, zu sehr aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive, dabei sind nach internationaler Erfahrung andere Fähigkeiten ausschlaggebender.
- g) Angesichts der erfolgreichen Tätigkeit und Zusammenarbeit der **Entrepreneurship Centers** der TU München (Unternehmer-TUM), der LMU München (LMU Entrepreneurship Center), der HAW München (Strascheg Center for Entrepreneurship) und der Universität der Bundeswehr (Centre for Technology and Innovation Management CeTIM) sollte eine **Ausweitung des Modells auf weitere Hochschulen in Bayern** angestrebt werden.

2. Selbstständigkeit und Unternehmererfolg in der medialen Öffentlichkeit neu und intensiver positionieren.

Die **Prägung des Unternehmersbildes** geschieht nicht nur in der Schule, sondern auch durch die **Medien**. Hier müsste in allen Formaten eine ausgewogenere Darstellung des Unternehmers angestrebt werden und in spezifischen Formaten erfolgreiches Unternehmertum dargestellt werden. Analog zu sportlichen Erfolgen sollten auch Erfolge als Unternehmer – verbunden mit der Schaffung von Arbeitsplätzen, Innovationen und Steueraufkommen – gefeiert werden. Nachhaltig wirksam werden solche Maßnahmen selbstverständlich nur, wenn es gelingt, eine bessere Balance zwischen der Berichterstattung über Negativentwicklungen bzw. Skandale und verantwortungsvollem, erfolgreichem Unternehmertum herzustellen. Dazu gehört eine entsprechende mediale und politische „Kultur“ ebenso wie die Bereitschaft von Unternehmern und Gründern zu selbstbewusstem Marketing ihrer „Lebensform“ und zur

Übernahme einer aktiven Vorbildfunktion.

Konkret:

- a) Gründer könnten Gegenstand entsprechender **Fernsehformate** werden (dabei können internationale Beispiele wie die BBC-Serie „Dragons‘ Den“ oder bereits in der Vergangenheit umgesetzte Formate im bayerischen Fernsehen als Inspiration genutzt werden).
- b) Auslobung eines **Journalistenpreises** für Berichterstattungen über erfolgreiche Gründungen / Unternehmer
- c) **Langzeitdokumentationen** inklusive des Themas Scheitern und Neubeginn/Zweite Chance

Initiativen zur Verbesserung des Unternehmerbildes und der unternehmerischen Kultur, Innovations- und Risikofreude sind „no regret-moves“. Aber sie folgen keiner einfachen Rezeptur; sie sind mitunter aufwendig und mühsam, dabei selten kurzfristig wirksam; sie müssen sich gegenüber Aufmerksamkeitswellen bei Fehlverhaltensberichten behaupten; nur bei erheblichem Energieeinsatz und viel Idealismus haben sie Chance, tatsächlich Werte zu prägen. Dementsprechend gilt: **detaillierte Analyse wirksamer Optionen (und ihrer Kosten-Nutzen-Profile) und präzises Monitoring von Einstellungen und Wertprofilen ist Pflicht und Voraussetzung einer größeren Initiative.** Dies sollte – schon aus Legitimationsgründen – nicht aus dem Bauch entschieden werden. Zugleich gilt: nichts ist wichtiger und wirksamer als praktischer Erfolg. Wenn in den nächsten Jahren einige große Erfolgsgeschichten geschrieben werden, wird dies mehr zur Veränderung von Aufmerksamkeit und Werten beitragen als noch ein Schulbuchkapitel, noch ein Firmenbesuch, noch ein Vortrag. Kulturentwicklung ist vor allem endogen.

II. Stärkung der Vernetzung

Die persönliche Erfahrung von Gründern, Finanzierern und Beratern ebenso wie die Betrachtung führender Gründungscluster, wie z.B. Silicon Valley, zeigen, dass eine **intensive Vernetzung von (potenziellen) Gründern mit einer größeren Gründer-Community, mit möglichen Partnern, Mentoren, Kapitalgebern, mit etablierten Unternehmen sowie mit Unterstützungsstrukturen von Wirtschaft, Wissenschaft und Staat ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor** ist. Maßnahmen zur Aktivierung des Gründerpotenzials und zum Ausbau und Leistungssteigerung des vorhandenen Gründerclusters müssen hier ansetzen. Dabei sind – anders als beim Handlungsfeld I. – nicht nur langfristig, sondern auch kurz- bis mittelfristig positive Wirkungen zu erwarten.

Bayern hat hier bereits ein breites Spektrum an Akteuren und Instrumenten und damit eine gute Ausgangsbasis. Diese gilt es selbstverständlich ständig weiter zu verbessern. Im Folgenden sollen allerdings nur die Maßnahmen aufgelistet werden, die nach Ansicht des Expertengremiums schwerpunktmäßig umgesetzt werden sollten.

1. Transparenz schaffen

Voraussetzung für eine stärkere Vernetzung der Akteure am Gründerstandort Bayern, aber auch für eine Stärkung der nationalen und internationalen Anziehungskraft des Gründerstandorts Bayern sowie für einen zielgerichteten Einsatz staatlicher Maßnahmen ist ein möglichst tiefenscharfes und vollständiges Profil der nationalen und internationalen Gründungs- und Innovationsszene, differenziert nach Phasen, Segmenten, Akteuren. Die Information soll **laufend aktuell und online verfügbar** sein, Veränderungstrends jährlich evaluiert und berichtet werden. Insbesondere sollten die Entwicklungen im Silicon Valley verfolgt und analysiert werden, welche Lehren für Bayern und Deutschland zu ziehen sind. Energiezentren, Netzwerke, Potenziale und ihre Entwicklungen müssen sichtbar und nutzbar gemacht werden, insbesondere für Suche und Matching zwischen potenziellen Partnern innerhalb der Gründerszene, zwischen Gründern und inno-

vationsorientierten etablierten Unternehmen, zwischen Gründern und Kapitalgebern, für das Standort-Marketing. Empfehlenswert wäre die **Nutzung bestehender, internationaler Plattformen wie Angellist, Crunchbase etc.** Dadurch wären bayerische Unternehmen nicht nur untereinander, sondern gleichzeitig weltweit besser vernetzt, verbunden mit einem entsprechend höheren Nutzen und Anreiz, die Plattform zu nutzen. Gerade Angellist etabliert sich derzeit international als DIE „Datenbank“ für Unternehmen und Investoren.

2. Cluster – Plattformen – „Subkulturen“

Vor allem im **Kreativbereich** muss dem Thema „Subkulturen“ mehr Bedeutung zugemessen werden. Für diese **muss die Netzwerkbildung und Clusterung durch ein Angebot von geeigneten Räumlichkeiten, Events und Unterstützungsstrukturen gefördert werden.** Die Nähe im Netzwerk schafft Transparenz, ermöglicht Ideenaustausch, bietet Anregung und Unterstützung für die ersten unternehmerischen Schritte und erleichtert einen schnellen, unproblematischen Wechsel von einem Unternehmen zum anderen, womit u.a. das Risiko des Scheiterns vermindert und Wachstumsprozesse gefördert werden. Bayern und insbesondere München hat hier einige natürliche Stärken (z.B. Freizeitwert, Bekanntheitsgrad, Fachkräfteangebot, Medienstandort), aber auch einige Schwächen (z.B. hohe Lebenshaltungskosten, Engpässe bei Wohn- und Büroflächen, Verschiebung des Schwerpunkts der Szene und des Fokus der Berichterstattung nach Berlin). Die nicht kurzfristig änderbaren Schwächen müssen durch umso größere Anstrengung in anderen Bereichen kompensiert werden. Dazu sollten alle Potenziale der **Bündelung von Kräften der bestehenden Entrepreneurship- und Gründer-Zentren sowie Business-Plan-Wettbewerbe** genutzt werden, die Notwendigkeit und ggfs. Möglichkeiten der Kapazitätsausweitung und Schaffung von Plattformen für die Vernetzung geprüft werden. Dabei sollten bestehende Ansatzpunkte genutzt und „organisch“ weiter entwickelt werden. Gründungszentren, gerade im Kreativbereich, sollten aus Akzeptanzgründen vor allem im

Stadtzentrum geschaffen werden. Der Stärkung bestehender Cluster wie z.B. im Münchner Raum im Bereich B2B und Hardware, sollte gegenüber dem Aufbau von neuen Priorität eingeräumt werden.

3. Angebote im Bereich von Hochschulen und Forschungseinrichtungen zur Mobilisierung von Gründerinitiativen

Hier gibt es zwar derzeit einige VC-Satelliten und auch eine ganze Reihe von Instrumenten von Staat und Hochschulen. Die eigentlich wünschenswerte Systemsymbiose ist aber noch längst nicht realisiert.

Möglicher Ansatzpunkt für einen wirksamen neuen Impuls könnte eine dedizierte, auf die wissenschaftlichen Hotspots in besonders gründungsrelevanten Themenfeldern fokussierte Initiative mit einem dafür maßgeschneiderten Unterstützungskonzept in gemeinsamer Trägerschaft von Staat, Industrie, Finanzsektor sein. Dazu gehören insbesondere die Elemente „**Technologie-Scouting**“ und „**Initiierung von professionellen Gründungsteams**“, um sowohl Anwendungsszenarien und damit das wirtschaftliche Potenzial von Forschungsergebnissen aufzudecken als es auch anschließend erfolgreich zu entwickeln, wozu neben dem technologischen Know-how vor allem auch Managementskills und –kapazitäten und Kapital gebraucht werden. **Beispiele für Hotspots in besonders gründungsrelevanten Themenfeldern** sind u.a. der Carbon Cluster MAI, der Bavarian International Campus Aerospace and Security, der Medizintechnik-Cluster „Medical Valley“, der Exzellenzcluster „Nanosystems Initiative Munich“ und die Schwerpunkte im bayerischen IKT-Cluster.

- a) Ein **Technologie- bzw. Ideen-Scouting-Team** sollte sich aus Vertretern der jeweiligen Entrepreneurship Center und der Technologie-Transferstellen der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung sowie der Patent- und Vermarktungsagentur zusammensetzen. Zudem sollten Experten von staatlichen Fördermittelgebern, von etablierten Unternehmen sowie von Wagniskapital-Fonds aus den jeweilig relevanten

Branchen mit herangezogen werden. Das Strascheg Center for Entrepreneurship und die UnternehmerTUM haben mit diesem Ansatz bereits sehr positive Erfahrungen gemacht, um das Innovations- und Startup-Potenzial aus der Wissenschaft besser zur Entfaltung zu bringen.

- b) Zur Steigerung der Zahl technologiebasierter Spin-offs aus Bayerischen Hochschulen und Universitäten ist ein weiterer **Kulturwandel** erforderlich. Neben der Exzellenz in Forschung und Lehre **muss das Innovationspotenzial aus den wissenschaftlichen Arbeiten professionell genutzt werden**. Dazu sind klare **Prozesse, Spielregeln, Rollenverteilungen und Verantwortlichkeiten notwendig**, wie das Beispiel Stanford University zeigt (siehe "Best practices for faculty start-ups" im Anhang). Dazu ist es sinnvoll, einen **Verhaltenskodex** für die Beteiligung von wissenschaftlichen Mitarbeitern und Professoren an Unternehmensgründungen aus den Hochschulen heraus zu schaffen. Ferner ist zu prüfen, ob die **Mitwirkung an und die Förderung von Unternehmensgründungen** nicht explizit **Teil der Dienstaufgaben von Hochschullehrern** im Sinn des Bayerischen Hochschullehrergesetzes werden sollte. Darüber hinaus ist ein unabhängiges und durch staatliche Förderung bezahlbar gemachtes **Beratungsangebot** zur Sicherstellung fairer wirtschaftlicher Lösungen sowie **professionelle Hilfestellung bei der Kommerzialisierung** unerlässlich.
- c) **"Tech-Labs Bayern"** bieten Raum und materielle Ressourcen (Maschinen, Werkzeuge, Entwicklungsumgebungen etc.) zur Ideengestaltung und Prototypisierung von Ideen und Produkten. Die marktnahe Ausreifung der Ideen kann durch den Austausch und die Kooperation der Entwickler untereinander gewährleistet werden.

Die "Tech-Labs" sollen die sektorübergreifende Kooperation im vorwettbewerblichen Bereich fördern, sie unterstützen den (kreativen) Austausch. Hauptziel ist es, Produktentwicklern die Umsetzung ihrer Ideen

in Prototypen zu ermöglichen. Dazu stehen an einem festen Ort Räumlichkeiten, Technologien und Werkzeuge zur Verfügung, Mentoren und Schlüsseltechnologien geben eine Orientierung, ebenso wie der Austausch und die Kooperation mit anderen Entwicklern, so dass eine marktfähige Umsetzung der Ideen in Prototypen und letztlich auch in Produkte erfolgen kann.

Idealerweise gehen die "Labs" eine enge Verbindung mit Universitäten, Hochschulen und firmengetriebenen F&E-Laboren ein. Die "Smart Mobile Labs" von Nokia Siemens Networks und das hohe Interesse daran zeigen einen ersten kleinen "Proof of Concept" der Lab-Idee.

Bayern kann sich dadurch als Talentschmiede für nachhaltige IKT-Lösungen positionieren. Die Zahl der Gründungen im Bereich IKT kann damit zum einen erhöht werden, zum anderen bekommen die unterstützenden und mitwirkenden Unternehmen Zugang zu hochqualifizierten Entwicklern und deren Innovationen. Dadurch kann auch die Innovationskraft der Unternehmen, die sich am „Lab“ beteiligen (z.B. über die Bereitstellung von Schlüsseltechnologien oder Mentoren), gesteigert werden.

d) Die **bestehenden Programme zur Förderung der Gründerberatung, die Potenziale der Programme HOCHSPRUNG und FLÜGGE** und die im Folgenden angeregten Instrumente zur Vernetzung zwischen Gründern und etablierten Unternehmen und Kapitalgebern sind in eine solche Initiative zur Systematisierung und Verstärkung der Ausgründungsförderung einzubinden und gegebenenfalls finanziell zu verstärken.

e) **Stärkung von interdisziplinären Einrichtungen wie des Center for Digital Technology and Management (CDTM):**

Das CDTM ist ein gemeinsames Studienangebot der Ludwig-

Maximilians-Universität München und der Technischen Universität München im Rahmen des Elitenetzwerks Bayern. Es kombiniert Lehre, Forschung in den Feldern Digitale Technologien, Management und Unternehmertum, setzt stark auf Teamorientierung und aktive Projektarbeit, gestützt auf ein Netzwerk von unternehmerischen Kooperationspartnern. Das CDTM hat zum Ziel, Studenten auf eine Führungsaufgabe in der Wirtschaft oder eigene unternehmerische Tätigkeit vorzubereiten. Das spezifische Profil des CDTM führt dazu, dass aus ihm viele Start-ups hervor gehen. Seine **Fortführung, Stärkung und Ausweitung auf weitere bayerische Hochschulen** muss gesichert werden.

Darüber hinaus sollte auch die Eröffnung einer **Weltklasse Computer Science & Entrepreneurship School in München**, möglicherweise in Zusammenarbeit mit Stanford, MIT oder anderen Top-Universitäten, angestrebt werden, da im Zeitalter der Digitalisierung die Computing-Skills ein immer wichtigerer Bestandteil von Entrepreneurship werden, wie die Erfahrung weltweit zeigt.

4. Vernetzung von Gründern und etablierten Unternehmen

Eine Vernetzung von Gründern und etablierten Unternehmen hat mehrere Aspekte, die jeweils Impulse für die Gründungsdynamik und gleichzeitig Innovationsdynamik geben würden.

Etablierte Unternehmen, insbesondere Unternehmer, die selbst bereits die Erfahrung der Gründung und des Aufbaus eines Unternehmens gemacht haben oder gar als „Serial Entrepreneur“ mehrfach Ideen zum wirtschaftlichen Erfolg geführt haben, können als Partner von Gründern wichtige Funktionen für die Entwicklung junger Unternehmen in der Phase nach der Gründung übernehmen:

- **Mentor-Funktion** (u.a. Coaching, Motivation zum Weitermachen und Wachsen, Hilfestellung bei Managementthemen)
- **Finanzierungsfunktion** (unmittelbar und mittelbar aufgrund der positiven Signalfunktion gegenüber einem Wagnis-Kapitalgeber)

- **Markteinführungsfunktion** (unmittelbar und ggfs. mittelbar – auch als Wegbereiter für Internationalisierung und Diversifizierung)

Umgekehrt kann eine **Kultur der Kooperation** von etablierten Unternehmen mit jungen Start-ups die nötige Zufuhr an neuen Ideen gewährleisten und damit ein **wichtiges Element des Innovationsprozesses für das bestehende Unternehmen** sein.

Diese Art von Vernetzung kann gerade für High-Tech-bzw. Engineering-orientierte Start-ups, wo relativ hohe Risiken und hoher Kapitaleinsatz vorherrschen, von hoher Bedeutung sein. **Gerade für den technologieorientierten Standort Bayern erscheint sie damit als geeigneter Weg der Start-up-Förderung.** Hinzu kommt, dass dieser Weg auch als passende Antwort auf unsere wirtschaftliche Struktur und kulturelle Prägung erscheint:

- die stark ausgeprägte, international beneidete Mittelstandskultur, die unsere Industrie und vielfach sogar unsere erfolgreichen Großunternehmen prägt,
- ein Innovationsprozess, der vor allem durch „engineering evolution“ und weniger durch „disruptive novelty“ geprägt ist,
- dass wir uns mit „intangible businesses“ schwer tun, es lieber angreifbar und materiell haben,
- dass wir eine ausgeprägte Spannung zwischen Wissenschaft und Kommerz erleben, mit Misstrauensuntertönen,
- der deutsche Sinn für Ordnung und Disziplin (als „kulturelle Stärke“) mit der Kehrseite ausgeprägter Aversion gegen Risiko und kreatives Chaos (als „kulturelle Schwäche“).

Den Zusammenhang von Gründungs- und Innovationsprozess durch Förderung der Vernetzung von Gründern und etablierten Unternehmen zu organisieren, zu ordnen und Unsicherheit zu reduzieren, erscheint somit als besonders Erfolg versprechend.

Dabei kommt es darauf an, diese Vernetzungsaktivität bei den etablierten und möglichst auch international tätigen Unternehmen systema-

tisch, institutionalisiert und hierarchisch relativ hoch zu verankern (vorbildhaft z.B. Bosch, 3M).

Aufgrund des wechselseitigen Vorteils kann nach erfolgreichem Anstoßimpuls zur Kooperation von ausreichendem Eigeninteresse und Engagement ausgegangen werden. Gleichwohl sollten bei Bedarf zusätzliche unterstützende **Coaching-Programme für Gründer** und **Schulungsprogrammen für Mentoren** angeboten werden.

Konkret umzusetzende Maßnahmen:

- a) Für ein effizientes **Matchmaking** sollten die **Potenziale der in Bayern bestehenden Clustereinrichtungen** gezielt genutzt werden, weil dort viel Wissen über die Unternehmenslandschaft vorliegt und damit sehr zielgerichtet gearbeitet werden kann. Dabei ist zu überlegen, wie die **Transparenz über die Unternehmenslandschaft** erhöht werden kann (siehe auch oben: Transparenz). Um bei den Start-ups für ein effektives Matchmaking geeignete, aussagekräftige Kompetenz- bzw. Unternehmensbeschreibungen zu erhalten, ist erfahrungsgemäß professionelle Unterstützung nötig. In einem ersten Umsetzungsschritt sollten zwei bis drei geeignet erscheinende Cluster ausgewählt werden (z.B. IuK, Nanotechnologie, Medizintechnik, Umwelttechnik/Clean-Tech, Biotechnologie), in denen in Bayern auf beiden Seiten hohes Potenzial für Kooperation vorhanden ist. Diese sollten dann Prozesse und Formate für ein zielführendes Matchmaking entwickeln und erproben. Die tatsächliche Aufnahme von Partnerschaften von Gründern mit etablierten Unternehmen sollte bei Bedarf durch Beratung, Leitfäden etc. unterstützt werden (UnternehmerTUM ist beim Thema „Leitfäden“ bereits aktiv).

- b) **Konferenzen / Global Venture Summit.** Bereits existierende, erfolgreiche Formate wie die DLD-Konferenz von Burda sollten – gerade auch in ihrem internationalen Anspruch - zum Vorbild für Veranstaltungen in anderen, technologiegeprägten Themenfeldern genommen werden. Die **Münchener Entrepreneurship Centers** schlagen die Durchführung eines **Global Venture Summit vor, der**

– in Zusammenarbeit mit evobis und dem Businessplanwettbewerb Nordbayern, Bayern Innovativ, Bayern International und der UC Berkeley - Unternehmer, Innovatoren und Investoren aus aller Welt in München zusammen bringt. Dabei ist mit **Kosten in Höhe von rd. einer Mio. €** zu rechnen, wofür eine zumindest während einer ca. dreijährigen Aufbauphase eine verlässliche Förderung durch den Freistaat notwendig wäre.

Die **Sichtbarkeit und Anziehungskraft Bayerns für global talent und global capital** im weltweiten Wettbewerb der internationalen „Leitregionen“ weiter substanziell zu erhöhen, wird einer der wesentlichen Schlüssel für künftige, nachhaltige wirtschaftliche Stärke sein. Daher muss es gelingen, mit dem Global Venture Summit einen **international sichtbaren Mega-Event** auszurichten, der die Weltgeltung der deutschen Industrie als Basis nutzt und mit innovativ-effizienter Organisation Innovationsnetzwerke aufbaut.

Ein Ansatz, um die Erfolgswahrscheinlichkeit eines derart anspruchsvollen Projekts zu steigern, könnte darin liegen, die **Partnerschaft mit anderen Leitregionen** zu suchen und sich jeweils auf bestimmte Technologiethemata zu fokussieren. Damit könnten Ressourcen gebündelt, die Sichtbarkeit und Anziehungskraft in den jeweils gewählten Themenfeldern erhöht und gleichzeitig die Interessen grundsätzlich konkurrierender Regionen gewahrt bleiben.

Als **Alternative** zum Aufbau eines eigenen Events, der mehrere Jahre für die Erarbeitung von Bekanntheit, Kreditwürdigkeit und Anziehungskraft für das „Top Publikum“ benötigt, erscheint es sehr empfehlenswert zu versuchen, die **besten bestehenden Events nach München zu holen**: Paddy Cosgrave mit seinem WebSummit, f.ounders, TechCrunch Disrupt, TNW Conference.

III. Finanzierung

Ein **wesentlicher Engpassfaktor**, der gerade für die hier im Fokus stehenden kapitalintensiven und überdurchschnittlich risikobehafteten Gründungen im High-Tech-Segment eine entscheidende Rolle spielt, ist die Verfügbarkeit von Wagniskapital. Der Verringerung des Wagniskapitalangebots - Folge der schlechten Renditesituation der letzten Jahre, der im internationalen Vergleich ungünstigen steuerlichen Rahmenbedingungen und eines entsprechenden Konsolidierungsprozesses der an sich in Bayern konzentrierten VC-Branche – muss daher dringend entgegen gewirkt werden. Zur Anregung des Venture-Capital-Markts und zur Mobilisierung zusätzlicher Risikokapital-Quellen werden **folgende Maßnahmen** empfohlen:

1. Business-Angel Investments

Business-Angel-Investments stellen ein für die gesamte Gründungsszene sehr wichtiges initiales Finanzierungs- und Unterstützungselement für junge Firmen dar. Wie im übrigen Deutschland ist diese Szene auch in Bayern noch unterentwickelt. Im Raum München beginnt sich ein von Evobis organisiertes Business-Angel-Netzwerk zu entwickeln. Dies könnte z.B. durch folgende Maßnahmen beschleunigt werden:

- **Kommunikationsoffensive** auch von politischer Seite
- Politische Aufmerksamkeit für erfolgreiche Angel-Investoren, z.B. **Auszeichnungen**.
- Weitere **Verbesserung finanzieller und steuerlicher Rahmenbedingungen** wie z.B. der geplante 20% Zuschuss oder die Verrechnung Gewinne und Verluste auf privater Ebene. (siehe dazu auch Punkt 6. unten).

2. Corporate Venture

In enger Verbindung zum vorausgehenden Instrument „Vernetzung von Gründern mit etablierten Unternehmen“ sollte auch das Thema „Corporate Venture“ unterstützt werden. Die darin liegenden Potenziale zur Förderung von Gründungen und Innovation werden derzeit nur teilwei-

se (z.B. Burda, Siemens, ProSiebenSat1: Accelerator, Telefónica: Wyrakademie) genutzt. Allerdings zeigt auch die – z.T. internationale - Erfahrung, dass die Potenziale von Corporate Venture begrenzt sind, zumindest was den Aufbau besonders ambitionierter, wachstumsorientierter Start-ups sowie die Nachhaltigkeit des Engagements betrifft. Trotzdem sollten die vorhandenen Potenziale genutzt und die Ausbreitung positiver Modelle politisch unterstützt werden. **Ansatzpunkte** könnten sein:

- a) Veranstaltung einer **Fachkonferenz** mit dem Ziel, Positivbeispiele herauszustellen und noch weniger engagierte Unternehmen für das Thema zu sensibilisieren, relevante Akteure zusammen zu bringen und ein mögliches gemeinsames Interesse sowie Unterstützungsbedarf und –möglichkeiten durch die Staatsregierung im Sinne des Wirtschaftsstandorts Bayern herauszuarbeiten.
- b) Besondere **Berücksichtigung** des Themas **bei** der Durchführung des o.g. „**Global Venture Summit**“ **und/oder Aufbau einer spezifischen Veranstaltung**, die Corporate Venture Einheiten größerer Unternehmen mit ausgewählten innovativen, technologieorientierten Start-up-Firmen zusammen bringt.
- c) **Unterstützung für Intensivierung der Corporate-Venturing-Programme der Münchner Entrepreneurship Center.**

3. Staatliches finanzielles Engagement im VC-Sektor

Ein wesentliches Problem für den VC-Sektor ist der Rückzug von Lead-Investoren (insbes. Versicherungen, Banken), ohne die es vor allem international kaum möglich ist, Kapital zu akquirieren. Staatlicherseits beschränken sich die Möglichkeiten gegenüber privaten Unternehmen allerdings weitgehend auf **Appelle**. Es sollte aber versucht werden, über die **Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)** bzw. die **Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (LfA)** zu einer Stärkung des VC-Aufkommens beizutragen. Bayern hat bereits in der Vergangenheit über die Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (LfA) in Kooperation mit dem Europäi-

schen Investitionsfonds (EIF) einen mit 50 Mio. € ausgestatteten Dachfonds aufgelegt mit dem Ziel, VC-Offices an den Standort Bayern zu attrahieren und ein breit gestreutes Portfolio von kommerziell tragfähigen Venture-Capital-Fonds aufzubauen. Das **Modell sollte in eine neue Größenordnung (Volumen von mindestens 500 Mio. €) geführt werden** (vgl. dazu Punkt 6.). Dabei erscheint es im Lichte der international üblichen Strukturen und zur Vermeidung von Problemen bei der Auswahl von Investments (für den Fonds mit staatlicher Beteiligung sollten nicht tendenziell die eher weniger guten Projekte übrig bleiben) am wirkungs- und sinnvollsten, in Fonds zu investieren, die in Bayern ansässig sind und die 100 % marktwirtschaftlich agieren. Somit stärkt man die wichtigen lokalen Akteure am Markt und verfolgt zu 100 % die gleichen Interessen.

4. VC-Europa-Zentrum für High-Tech-Gründungen

Als längerfristiges Ziel sollte Bayern den Versuch machen, die +/- 10 besten **Deutschland-affinen internationalen Venture-Capital Geber** (z.B. Thiel, Wenger, Bechtolsheim) dafür zu **gewinnen, München zum Standort einer kontinentaleuropäisch fokussierten Niederlassung für High-Tech-Gründungen zu machen**. Der VC-Standort Bayern würde damit einen Quantensprung machen.

Angesichts der weltweiten Aufmerksamkeit für das „Modell Deutschland“, das vor allem durch eine weit überdurchschnittliche Bedeutung einer weltweit wettbewerbsfähigen, technologie- und innovationsstarken Industrie geprägt ist, könnte ein solcher Versuch Aussicht auf Erfolg haben. Die Stellung Münchens als Deutschland-Zentrum der VC-Branche, als Wachstumsmetropole mit zwei Elite-Universitäten vor Ort und zahlreichen Top-Forschungsinstitutionen im näheren Umkreis, einer Vielzahl an kleinen, mittleren und großen Technologieunternehmen kämen als Argumente hinzu.

Allerdings sind die Erfolgsaussichten für einen solchen Versuch umso

größer, je höher die Anzahl der attraktiven Unternehmen bzw. Investitionsziele bereits ist. Eine Stärkung der lokalen Akteure, deren „Home Turf“ Bayern ist, sollte daher der erste Schritt sein.

5. Crowd-Funding

Ausgehend von den USA (Marktführer „Kickstarter“) findet auch in Deutschland das Modell des Crowd-Funding zunehmende Verbreitung. Zahlreiche Plattformen sind bereits entstanden („Startnext“, „Seedmatch“, „Innvestment“, „Companisto“, „Bergfürst AG“ etc.) Laut Schätzungen von Massolution²⁴ wurden dadurch weltweit 2012 2,7 Mrd. US-\$ Kapital aufgebracht mit stark steigender Tendenz - Vorhersage für 2013 5,1 Mrd. US-\$ (ein Plus von 81 % gegenüber Vorjahr). In Deutschland soll die Kapitalsumme von rd. 2 Mio. € im Jahr 2012 voraussichtlich auf 5-6 Mio. € im Jahr 2013 steigen (ein Plus von 150 % gegenüber Vorjahr).²⁵

Als unkompliziertes und breitenwirksames Modell für die Ausschöpfung der vorhandenen Bereitschaft, Wagniskapital zur Verfügung zu stellen und damit Gründungsideen zu fördern, verdient das Crowd-Funding trotz teilweise berechtigter Bedenken hinsichtlich der Risiken Unterstützung. Es sollte daher versucht werden, das Entstehen von Crowd-Funding-Plattformen und eine sinnvolle Regulierung (Haftungsregelungen, Überwachung durch die BaFin) zu fördern.

²⁴ <http://research.crowdsourcing.org/2013cf-crowdfunding-industry-report>

²⁵ <http://www.fuer-gruender.de/blog/2013/07/crowd-funding-monitor-halbjahr-2013/>

6. Staatliche Rahmenbedingungen und Förderinstrumente

Steuerliche und regulatorische Rahmenbedingungen verbessern:

Für die Stärkung des Venture-Capital-Sektors bedarf es auch **günstiger steuerlicher Rahmenbedingungen**. Hinderlich sind in Deutschland insbesondere die steuerliche Diskriminierung durch §8c KStG, der die Finanzierung durch neue Anteilseigner erschwert, die Regelungen zum Verlustvortrag und zur Verlustverrechnung zwischen den Einkunftsarten, die Besteuerung von Streubesitzdividenden und die umsatzsteuerliche Behandlung der Management Fee. Obwohl die gegenwärtige politische Konstellation diesbezüglich wenig Verbesserung erwarten lässt, sollte nichts unversucht bleiben, Wagniskapitalfinanzierungen attraktiver zu machen.

Die vom Bund eingeführte Haushaltsförderung im Bereich Business-Angels (Zuschuss i.H.v. 20 % bei mindestens dreijährigem Verbleib im Unternehmen) sowie die Umsetzung des Gesetzentwurfs zur Regulierung alternativer Investmentfonds (AIFM-Umsetzungsgesetz) sind in diesem Zusammenhang zu begrüßen.

Geprüft werden sollten auch die Möglichkeiten für ein Steuerstundungsmodell, das durch Absetzbarkeit des Investments zum Investitionszeitpunkt und Aktivierung bei Rückfluss zumindest eine begrenzte Erleichterung für Wagniskapitalfinanzierungen schaffen würde.

Die Schaffung einer Garantiefazilität für institutionelle Anleger in Venture Capital Fonds, die schwerpunktmäßig in deutsche junge Unternehmen investieren, könnte das für die Stärkung von Venture Capital Fonds wichtige Engagement von sehr langfristig orientierten Investoren wie Stiftungen und Pensionsfonds fördern. Während diese im Ausland rd. 2/3 des Kapitals zur Verfügung stellen, fehlen sie in Deutschland weitgehend.

Außerdem muss die Rechtsunsicherheit durch die ex-post-Prüfung der Gewerblichkeit der Fonds in Abgrenzung von vermögensverwaltenden Fonds beseitigt und Rechtssicherheit bezüglich der Steuertransparenz

von Beteiligungskapitalfonds geschaffen werden, um Investitionen ausländischer Kapitalgeber in deutsche Fonds zu fördern.

Ebenfalls geprüft werden sollte, welche regulatorischen Hindernisse (z.B. im Insolvenzrecht, Arbeitsrecht, Gewerberecht oder bei Verwaltungsabläufen den Standort Bayern/Deutschland im nationalen oder internationalen Vergleich benachteiligen und wie Abhilfe geschaffen werden könnte.

Förderinstrumente weiter entwickeln:

Geprüft werden sollten auch Bedarf und Möglichkeiten für eine **Ausweitung bestehender staatlicher Instrumentarien**, insbesondere:

- **Beteiligungskapitalangebot der Bayern Kapital GmbH:**

Seit der Gründung hat Bayern Kapital rd. 180 Mio. € Beteiligungskapital in 220 junge Unternehmen aus verschiedensten Branchen investiert.

Bayern Kapital arbeitet partnerschaftlich mit allen anderen am Markt tätigen Investoren (Beteiligungsgesellschaften und Business Angels) sowie mit den Bundesinitiativen ERP-Startfonds der KfW und dem High Tech Gründerfonds zusammen. Damit konnte Bayern Kapital neben dem eigenen eingesetzten Beteiligungskapital fast 400 Mio. € Lead- und Coinvestmentfinanzierung für junge bayerische Technologieunternehmen mobilisieren.

Insgesamt sind in den von Bayern Kapital jemals finanzierten und noch heute bestehenden Unternehmen über 4.000 Arbeitsplätze entstanden. Bayern Kapital stellt damit in Bezug auf Beschäftigungsrelevanz eine vergleichsweise sehr effiziente Startup-Förderung dar.

Diese erfolgreiche Tätigkeit von Bayern Kapital sollte künftig deutlich ausgeweitet werden. Ziel sollte ein Beteiligungsvolumen von mindestens 500 Mio. € sein.

- **Programm zur Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen (BayTOU):**

Mit dem Programm zur Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen unterstützt die Bayerische Staatsregierung Unternehmensgründer und junge Technologieunternehmen bei der Entwicklung neuer Produkte, Verfahren und technischer Dienstleistungen sowie bei der Erarbeitung eines Unternehmenskonzeptes. Das Programm steht Unternehmensgründern aus allen Technologiebranchen offen. Die Gründer müssen als Ziel haben, ein neues Produkt oder eine neue technische Dienstleistung zu entwickeln, die deutliche Wettbewerbsvorteile und Marktchancen aufgrund der darin enthaltenen technischen Neuheit erwarten lässt. Eine **Evaluierung und ggfs. Ausweitung des Programms** wird empfohlen.

- **Bayerische Forschungsstiftung:**

Die Bayerische Forschungsstiftung kann im Rahmen ihres Ziels, Unternehmen und Wissenschaft in Forschungsprojekten zusammen zu bringen und zu fördern, einen Beitrag zu einer innovationsorientierten Weiterentwicklung von Start-ups leisten. Den speziellen Voraussetzungen von Start-ups Rechnung tragend, fördert sie in einem vereinfachten Verfahren sog. Kleinprojekte, deren Förderung derzeit bei max. 50 T€ liegt. Diese Möglichkeit wird besonders von kleineren Unternehmen und Hochschulen für angewandte Wissenschaft gerne angenommen, da aufgrund der kleineren Fördersumme auch der zu erbringende Eigenanteil (mind. 50 %) leichter zu realisieren ist. Hinzu kommt, dass dieses Verfahren besonders geeignet ist, um erste Machbarkeitsstudien durchzuführen. **Eine mögliche Verbesserung könnte darin liegen, den derzeitigen Höchstbetrag von 50 T€ für Kleinprojekte auf 60 -75 T€ anzuheben, da dies in etwa einer MA-Stelle entspricht.** Die Kleinprojekte würden dadurch an Attraktivität gerade für kleinere Unternehmen gewinnen. Zudem

bestünde die Möglichkeit, die nach der Allgemeinen Gruppenfreistellungsverordnung der EU (AGFVO) möglichen Förderhöchstgrenzen im Falle einer Förderung von Start-ups auszuschöpfen, d. h. über die bisher übliche Förderhöchstgrenze von 50 % der Gesamtkosten hinauszugehen. Die Mittelausstattung der Forschungsstiftung müsste entsprechend den damit verbundenen finanziellen Mehraufwendungen erweitert werden.

- **Neue Förderinstrumente:**

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung der Gründungen im Bereich digitaler Medien (Games, mobile Dienste etc.) und des Erfolgs von Berlin als Gründerstandort in dieser Branche **sollte eine Neuausrichtung der Förderpolitik im Medienbereich geprüft werden**, die den Veränderungen insbesondere durch die Digitalisierung Rechnung trägt.²⁶

- **Fachkräftegewinnung unterstützen:**

Fachkräfte/Spezialisten sind vielfach ein stärkerer Engpassfaktor als die Finanzierung. Umgekehrt hat ein Standort mit gutem Fachkräfteangebot auch eine Magnetwirkung für das Kapitalangebot. Die weitere Verbesserung des Bildungssystems ist daher auch für das Thema Gründungsdynamik bedeutsam. Als Ansatzpunkte für die Gewinnung insbesondere ausländischer Fachkräfte sind über die bestehenden Initiativen (z.B. „Study and stay in Bavaria“) insbesondere anzugehen:

- a) die **weitere Internationalisierung der Hochschulen** (insbesondere englischsprachige Studiengänge)
- b) **Stärkung und Neueinrichtung von Studiengängen** in Feldern, die von hohem Wachstums- und Gründungspotenzial geprägt sind, wie z.B. der Sektor **Medien und Internet**. Ein

²⁶ Siehe dazu z.B. den inhaltlich sehr breit angelegten Förderansatz der Medienstandorte Berlin (Medienbord Berlin-Brandenburg) und Nordrhein-Westfalen (Digitales Medienland NRW).

international ausgerichteter Leuchtturm-Master-Studiengang könnte hier einen substanziellen Impuls für die Fachkräfteversorgung und Gründungsdynamik in diesem Feld geben.

- c) die **Verfügbarkeit von internationalen Schulen** (auch für den chinesischen, russischen Sprachraum).

IV. **Umsetzungsunterstützung durch Unternehmergeremium:**

Zur Unterstützung der Gesamtinitiative Start-up Bayern sollte ein **hochkarätiges Gremium von Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft** eingesetzt werden, das zum einen mit seiner Strahlkraft als „Magnet“ bei der **Attrahierung der nationalen und internationalen Gründer-, Industrie- und Investoren-Szene** wirken soll, zum anderen als **Berater und Vermittler für die Staatsregierung** und **Schrittmacher für den Fortschritt der Initiative**. Dieses Gremium sollte mindestens zwei Mal pro Jahr zusammen treten und sich mit dem Ministerpräsidenten und den für die Initiative zuständigen Ministern beraten und einen jährlichen Fortschrittsbericht vorlegen.

Über die Repräsentations- und Beratungsfunktion hinausgehend könnten die Qualifikation, die Ressourcen, die Motivation und Bereitschaft dieses Gremiums zur Übernahme von Verantwortung für den gesamtwirtschaftlichen bzw. gesellschaftlichen Fortschritt, bei entsprechender – klar begrenzter - Übertragung von Handlungsrechten dazu genutzt werden, die staatlichen Steuerungs- und Umsetzungskapazitäten zu ergänzen und so einzelne der politisch beschlossenen Handlungsfelder forciert und nachdrücklich voranzutreiben.

MITGLIEDER DER EXPERTENGRUPPE

Prof. Dr. Herbert A. Henzler (Leitung)	Herbert Henzler Beratungs- und BeteiligungsGmbH
Dr. Hendrik Brandis	Earlybird Venture Capital Management
Prof. Dr. Manfred Broy	Institut für Informatik, TU München
Wigbert Dehler	Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE)
Dr. Franz Glatz	b-neun, Werk 1
Andy Goldstein	LMU Entrepreneurship Center
Dr. Martin Heibel	intraworlds
Dr. Kristian Hohla	Bausch+Lomb Technolas
Claudius Jablonka	Center for Digital Technology and Management (CDTM)
Dr. Michael Jung	Privatinvestor
Prof. Dr. Bernhard R. Katzy	Center for Technology & Innovation Management, Universität der Bundeswehr
Kai Klippel	Payback
Hendrik Lesser	remote control productions
Christian Mangstl	cmco ventures
Verena Mohaupt	Findos Investor
Moritz Seidel	t7m7 Unternehmensaufbau GmbH
Ciaran O'Leary	Earlybird Venture Capital Management
Sonja Pusl	Projektbüro Hochsprung, LMU München
Johannes Roth	Minimi Productions
Dr. Carsten Rudolph	Evobis
Andreas Rüter	AlixPartners
Prof. Dr. Klaus Sailer	Strascheg Center for Entrepreneurship, Hochschule München
Dr. André Scholz	Investments & Advisory Services
Dr. Helmut Schönenberger	UnternehmerTUM
Dr. Manfred Stefener	Elcomax
Dr. Lothar Stein	Privatinvestor
Dr. Rainer Strohmenger	Wellington Partners
Sebastian Wittmeier	Curefab
Lorenz Zehetbauer	Bayerischer Rundfunk
Christoph Zinser	Projektträger Flügge, LMU München
Dr. Josef Zintl	Landesnotarkammer Bayern

ANHANG

Best practices for faculty start-ups, Stanford University²⁷

Best practices for faculty start-ups

Faculty-associated start-up companies* (“Start-ups”) are both opportunities and challenges for Stanford. Stanford has had a long history of entrepreneurial activity by faculty, staff, students and alumni and the University is, in general, supportive of its entrepreneurs. On the other hand, Stanford is an institution of public trust, with education and research as its mission, and a requirement to maintain openness in research. Therefore, entrepreneurial activity must be balanced by careful review of the proposed relationships, which may or may not be allowed, and which may require active management to assure openness in research, academic freedom for trainees and clear understanding about how conflicts of interest are to be managed and intellectual property.

Stanford is committed to avoiding either perceived or actual conflict of interest issues with respect to faculty start-ups. Both Stanford and faculty have responsibilities to optimize technology transfer and mitigate COI when licensing Stanford IP to a faculty start-up is considered.

University/OTL Responsibilities.

Make licensing decisions based on OTL’s professional judgment about technology transfer to achieve the best possible benefit to the public, without undue influence from internal or external parties.

To determine the most effective way to transfer the technology:

- OTL “markets” all Stanford technology to ensure fair and open access to potential licensees
 - Faculty start-ups should not receive or be perceived as receiving preferential treatment.
- Stanford faculty/employees are not allowed to represent the potential licensee and must not negotiate directly with OTL.
- The faculty’s School Dean and the Dean of Research must review any actions that present a potential conflict of interest
 - If OTL, after thorough marketing, determines that a faculty-affiliated company is the appropriate licensee, OTL documents its marketing and rationale for its licensing decision
 - The faculty must disclose to the Deans any interest (consulting fees and/or options) in the start-up
 - The faculty must agree to separate University responsibilities from company responsibilities according to the criteria listed under Faculty Responsibilities
 - If the conflict is deemed manageable by the Deans based on this agreement with the involved faculty, OTL may proceed with the licensing.
- OTL licensing agreements may be exclusive or non-exclusive depending on what is most suitable for achieving technology transfer

Faculty Responsibilities.

Separate University duties for research and education from personal financial interests in the company.

Faculty must

- Separate and clearly distinguish on-going University research from work being conducted at the company
- Limit consulting for the company to a maximum of 13 days a quarter, per University policy
- Serve only in advisory or consultative roles at the company
 - Do not take managerial roles or titles (i.e. CTO) suggesting management responsibility

²⁷ http://otl.stanford.edu/documents/bp_faculty_sus.pdf

* Faculty - Associated Start - up is defined as a company where the original intellectual property originates with the faculty, where the faculty is a founder and has a significant equity position in the company, and often has an influential role in determining the direction of the company.

- Take a leave of absence if engaging in a management role

Faculty must not

- Negotiate with the University on behalf of the company
- Receive gifts or sponsored research from the company
- Involve research staff or other University staff in activities at the company;
 - Company personnel cannot be affiliated with the University
- Involve company personnel in Stanford research
- Involve current students in company activities
 - If a student asks to take a leave of absence to participate in the company, refer the student to the School Dean for review of the request and independent advice
- Involve junior faculty in company activities for whom you have supervisory responsibility
 - Even if no supervisory role, avoid situations in which junior faculty might feel expected to be involved
- Use University facilities for company purposes
- Undertake human subjects research at the University as PI/protocol director
- Supervise faculty who are PI/protocol directors for human subjects research related to the company

“**Pipelining**”. Many times, the faculty member wishes to continue to do research at Stanford in the area of interest to their Start-up. Stanford is particularly concerned that University resources will be used to benefit the company, particularly new companies that do not have their own facilities or many employees (i.e., the “virtual” company.) Stanford should not be the research or development arm of a Start-up. Therefore, new follow-on or improvement inventions developed after the original dominating technology has been licensed to the Start-up will still be marketed to all potentially interested parties and exclusive licenses will not always be granted to the Start-up, even if there is no other interest. In cases where the original technology “dominates” the subsequent developments, sometimes a non-exclusive license will suffice. If, in the interest of effective technology transfer, it is reasonable to grant an exclusive license to the follow-on technology, the exclusivity may be mitigated by a shorter term of exclusivity, limited field of use, increased diligence, etc., subject to conflict of interest review and approval.

Option and License Agreements to faculty start-ups:

Faculty-inventors are expected to wind down on-going research in the particular area that is going to be commercialized by the faculty-inventor’s start-up. COI offices will also review this with inventors, and it will become part of the record.

An option agreement is often used to “reserve” rights in a technology so that the company can begin exploring funding opportunities in order to actually acquire the rights in question. A start-up company sometimes prefers to take an option to a license, rather than an outright license itself. OTL may grant options for any time period up to one year in duration, most often in 6-month increments. Inventors are required to stop initiating new work on the technology at Stanford (that is, using university resources) when the technology is either licensed to a company or has been optioned to a company. Subject to conflict of interest review, the final separation between a company and Stanford may take up to 12 months to be determined on a case by case basis. Since it may take several months to wind-down ongoing research, it is important that inventors plan accordingly and begin the wind-down of the Stanford activities before either the licensing or optioning takes place.

It’s important for inventors to understand that this policy covering options and licenses is intended to enable inventors to succeed in translating their technologies into use without jeopardizing the mission or funding status of Stanford University. Stanford has a rich history of translating inventions, and these practices are designed to build on that strong base.