



Besser Gründen im Netzwerk

Ergebnisse der netzwerkorientierten Gründungsforschung für die Praxis



AUTOREN

Prof. Dr. Jörg Sydow

Dr. Thomas Schmidt

Management-Department der Freien Universität Berlin

Dr. Timo Braun

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Kaiserslautern

Für die studentische Unterstützung bedanken wir uns bei Tim Engel, My Lan Nguyen und Maureen Strache.



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



VORWORT

Wie wir morgen leben, arbeiten und wirtschaften werden, hängt maßgeblich von dem ab, was wir heute erforschen. Auf dem Campus der Freien Universität Berlin und dem Campus der Charité entstehen täglich neue Ideen und beide Institutionen unterstützen Studierende, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Alumni dabei, diese im eigenen Unternehmen umzusetzen. Seit 2009 arbeitet die Freie Universität mit der Charité (dem gemeinsamen medizinischen Fachbereich von Freier Universität Berlin und Humboldt-Universität zu Berlin) in der Gründungsförderung zusammen. Unter dem Dach der im Rahmen des EXIST IV-Programms des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie geförderten „Entrepreneurial Network University“ (ENU) erreicht diese Kooperation eine neue Qualität.

Besonders intensiv fördert die Freie Universität innovative Gründungen der Informations- und Kommunikationstechnik sowie der Medien- und Kreativwirtschaft. Im Rahmen der Kooperation mit der Charité liegt ein weiterer Schwerpunkt auf der Förderung von Start-Ups in der Gesundheitswirtschaft. Ziel der ENU ist es, eine hochschulweite Innovations- und Gründungskultur zu etablieren: Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler werden motiviert, die Ergebnisse ihrer Arbeit im Rahmen einer Ausgründung auch wirtschaftlich zu verwerten. Studierende aller Fachbereiche sollen die Selbstständigkeit als eine attraktive Perspektive wahrnehmen. Wer sich für eine Gründung entscheidet, den begleiten die Gründungsförderung *profund* und die Technologietransferstelle der Charité auf dem Weg von der Idee zum Markt. Die Gründungsförderung umfasst Maßnahmen der Sensibilisierung durch Veranstaltungen und Wettbewerbe zum Thema Gründen, der Qualifizierung durch Einbindung von gründungsrelevanten Themen in die Curricula verschiedener Fachbereiche sowie durch die Vernetzung von potenziellen Gründern mit Branchenexperten, Kapitalgebern und Beratern. Die Gründungsförderung *profund* der Freien Universität Berlin hat inzwischen mehr als 100 Gründungen konstruktiv begleitet und durch finanzielle Mittel, Beratung und Büroräume unterstützt.

Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf unserer Entrepreneurship-Forschung, insbesondere auf der Begleitforschung zu Start-Ups, die im Umfeld von *profund* gegründet wurden. Die vorliegende Broschüre soll Gründerinnen und Gründern sowie allen anderen Gründungsinteressierten einen Einblick in erste Forschungsergebnisse zum Thema „Besser Gründen im Netzwerk“ vermitteln.

INHALT

Autoren	2
Vorwort	3
Inhalt	5
Forschung zur gestiegenen Rolle von Netzwerken für Gründungen	7
Benchmarking „Unternehmertum & Kooperationsneigung“	8
Methodik	8
Unternehmen und deskriptive Ergebnisse	9
Die vier idealtypischen Kooperationsstrategien	10
Die kapitalbasierte Netzwerkgründung	11
Fallstudie 1: Die DS Digitale Seiten GmbH	12
Die geschäftsbeziehungs-basierte Netzwerkgründung	13
Fallstudie 2: Die FUBALYTICS GmbH	13
Die multiplexe Netzwerkgründung	14
Fallstudie 3: Die autoaid GmbH	14
Die solitäre Unternehmensgründung	15
Individualisierte Handlungsempfehlungen	15
Analyse Ihrer Netzwerkstrategie	16
Hochschulübergreifende Gründungsumfrage	17
Nützliche Konzepte aus der Netzwerkforschung	18
Starke und schwache Beziehungen	18
Interorganisationale Komplementaritäten	19
Netzwerkstrategien in der Praxis	20
Tipp: Netzwerk-Events der Freien Universität Berlin (profund)	21
Wie geht es weiter?	22
Weiterführende Literatur	23
Quellen	23



Felix Daub, Mitgründer des Start-ups Klickfilm GmbH, das mit Unterstützung der Gründungsförderung *profund* an der Freien Universität Berlin gegründet wurde

FORSCHUNG ZUR GESTIEGENEN ROLLE VON NETZWERKEN FÜR GRÜNDUNGEN

Hinter bekannten Erfolgsgeschichten wie Microsoft, Google, Facebook, Zalando oder Pay Pal stecken nicht nur Gründerinnen und Gründer in isolierten Unternehmen. Häufig ist ein Netzwerk an Partnerunternehmen und Partnerorganisationen der Schlüssel zum Erfolg: Neben Lieferanten und Kunden sind das beispielsweise auch Universitäten, Venture Capitalists oder Business Angels. In vielen Fällen sind diese Netzwerkakteure nicht nur wichtige Innovationstreiber, sondern auch essentielle Kapitalgeber, Wissensgeber und Multiplikatoren und spielen damit eine entscheidende Rolle für das nachhaltige Wachstum einer Unternehmensgründung.

Im Rahmen unserer Forschung zum Gründen in Netzwerken werden diese verschiedenen Aspekte seit 2013 mit unterschiedlichen Instrumenten untersucht:

Benchmarking „Unternehmertum und Kooperationsneigung“

Basierend auf einer breiten Fragebogenerhebung und statistischen Analysen wird das Kooperationsverhalten von verschiedenen Unternehmen innerhalb der jeweiligen Branche miteinander verglichen.

Typologisierung netzwerkartiger Unternehmensgründungen

Welche neuartigen Formen von Netzwerkgründungen entstehen derzeit? Mit diesem Fragenkomplex setzt sich unser qualitativer Forschungszweig auseinander, der Licht in das Dickicht der mannigfaltigen Kooperationsmöglichkeiten im Gründungsprozess bringt.

Hochschulübergreifende Gründungsumfrage

Ausgründungsaktivitäten von verschiedenen Berliner und Brandenburger Hochschulen wurden 2014 erstmalig im Rahmen einer einheitlichen hochschulübergreifenden Gründungsumfrage unter Federführung der Technischen Universität Berlin systematisch erfasst; auch Freie Universität Berlin und Charité waren mit ihren Ausgründungen daran beteiligt.

BENCHMARKING „UNTERNEHMERTUM & KOOPERATIONSNEIGUNG“

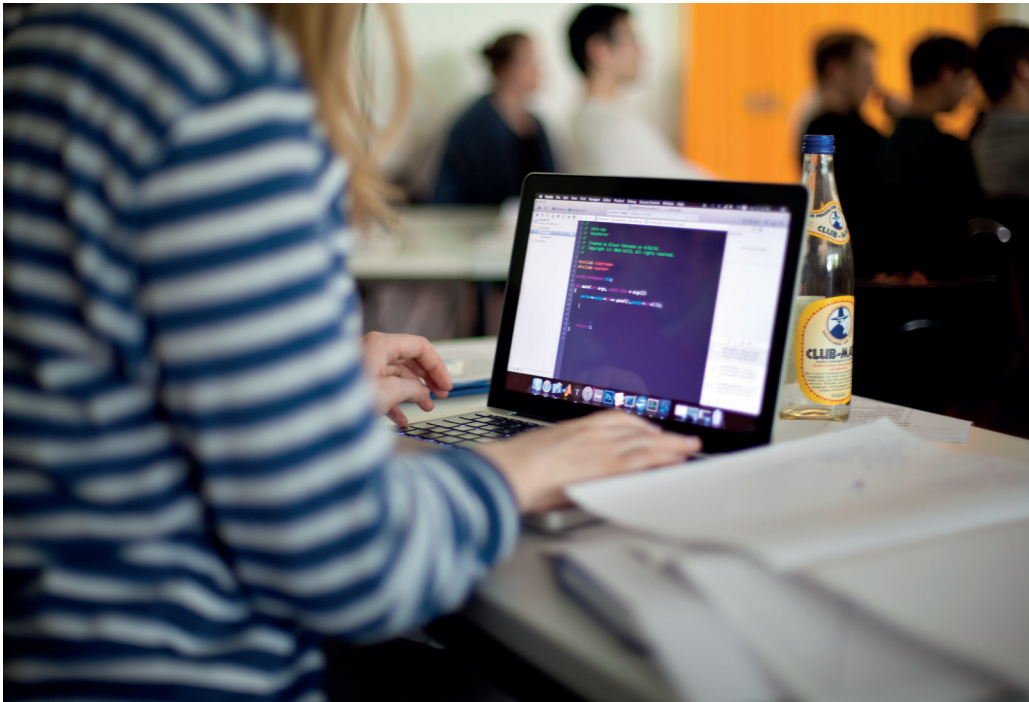
Auf Grundlage seiner wissenschaftlichen Forschung unterstützt das Management-Department der Freien Universität Berlin Gründerinnen und Gründer, um netzwerkorientierte Strategien und weitere innovationsfördernde Faktoren zu identifizieren. Seit 2013 werden deshalb mit dem Projekt „Unternehmertum & Kooperationsneigung“ Start-Ups, v.a. in den deutschen Metropolregionen Berlin, München und Hamburg umfassend zu ihren Kooperationsstrategien befragt. Im Rahmen einer internationalen Kooperation wurde diese Erhebung zugleich in Portugal (mit Schwerpunkt auf die Metropolregion Lissabon) durchgeführt, um länderübergreifende Analysen machen zu können. Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, welche Strategien in den verschiedenen Branchengruppen (Handel, IT/Software, Internet-Plattformen, technologieintensive Unternehmen, Dienstleistungen) während des Gründungsprozesses potenziell erfolgsversprechender sind.

Methodik

Die empirische Erhebungsmethodik, auf der das Benchmarking-Projekt basiert, wurde im Rahmen einer Kooperation zwischen der ISCTE in Lissabon und der Freien Universität Berlin entwickelt. Mit Unterstützung beider Hochschulen wurden Start-Up-Unternehmen in Deutschland und in Portugal eine Studienteilnahme angeboten. Dabei waren die Fragebogeninstrumente sowohl in Deutschland, als auch in Portugal identisch, d.h. die Fragen wurden sinngemäß von der Wissenschaftssprache Englisch in die jeweilige Landessprache Deutsch und Portugiesisch übersetzt.

Den Unternehmen, die sich bereiterklärten an der Studie teilzunehmen, wurden vier Fragebögen zugesandt. Diese sollten jeweils vom Geschäftsführer und von bis zu drei Mitarbeitern des jeweiligen Unternehmens ausgefüllt werden. Im Fragebogen wurden vor allem individuelle Merkmale der einzelnen Befragten sowie organisationale Merkmale des Unternehmens, in dem die Befragten tätig sind, erhoben. Dabei wurden 4- bzw. 5-stufige Likert-Skalen verwendet (1 = „Trifft überhaupt nicht zu“, 5 = „Trifft vollkommen zu“), um die Zustimmung der Befragten zu den einzelnen Items zu messen. Darüber hinaus wurden demografische Daten wie Geschlecht, Alter und Berufserfahrung in anonymisierter Form erhoben.

Auf Basis der Ergebnisse der empirischen Erhebung wurde eine quantitative Analyse zur Auswertung der gewonnenen Daten durchgeführt. Dabei kamen unter anderem exploratorische Faktorenanalysen, Korrelationsanalysen sowie Strukturgleichungsmodelle zum Einsatz.



Unternehmen und deskriptive Ergebnisse

Insgesamt nahmen 230 Start-Up-Unternehmen in Deutschland (68%) und 64 Unternehmen in Portugal (32%) an der Studie teil. Die Rücklaufquote der Studie betrug 56%, was für eine derartige Erhebung als sehr hoch gilt. Da je Unternehmen meist 2-4 Personen an der Befragung teilnahmen, wurde insgesamt ein Stichprobenumfang von 469 Befragten erreicht. Von den 469 Teilnehmern kamen 138 Personen aus Portugal (29%) und 331 aus Deutschland (71%). Das durchschnittliche Alter der Befragten betrug 33 Jahre. 70% der Befragten waren männlich und 30% waren weiblich. Im Durchschnitt hatten die Teilnehmer ca. 2,5 Jahre Berufserfahrung in dem Start-Up, in dem sie aktuell tätig sind.

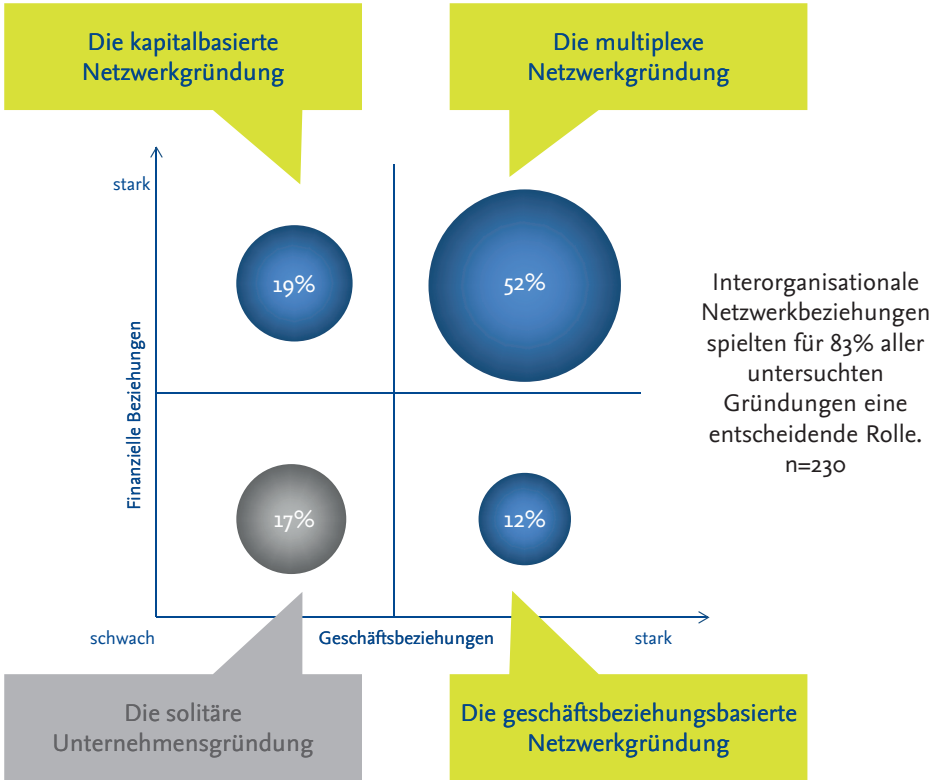
Die vier idealtypischen Kooperationsstrategien

Die erhobenen Daten wurden statistisch analysiert und vor dem Hintergrund vorheriger Erkenntnisse im Bereich der Entrepreneurship- und der Netzwerkforschung reflektiert. So konnten schließlich vier idealtypische Kooperationsstrategien aus den Daten extrahiert werden: (1) die kapitalbasierte Netzwerkgründung, (2) die geschäftsbeziehungs-basierte Netzwerkgründung, (3) die multiplexe Netzwerkgründung sowie (4) die solitäre Unternehmensgründung.

Diese vier generischen Typen unterscheiden sich mit Blick auf die Netzwerkorientierung von Start-Ups im Gründungsprozess. Dabei variiert die Bedeutung dieser Kooperationsbeziehungen je nach Netzwerkstrategie. Hervorzuheben sind insbesondere Beziehungen zu Lieferanten, Kunden, Wettbewerbern, Kapitalgebern, Banken sowie zu Non-Profit-Organisationen.

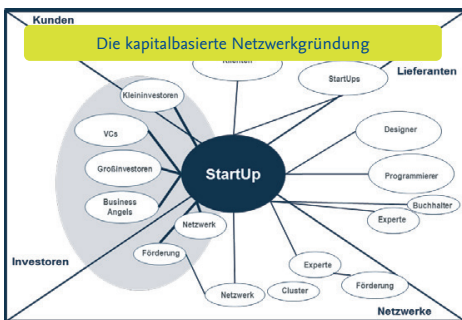
Auf Grundlage der entwickelten Typologie wurden die untersuchten Fälle den Idealtypen zugeordnet. Hierzu wurde die Bedeutung der finanzbezogenen Beziehungen sowie der übrigen Geschäftsbeziehungen der Unternehmen erfasst. Insgesamt überwog eindeutig der Anteil der Netzwerkgründungen. Von den befragten Unternehmen gründeten 83% im Netzwerk. Davon setzten 12% der Unternehmen auf den schwerpunktmäßigen Aufbau von Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten oder Kunden. Enge Beziehungen mit Kapitalgebern priorisierten 19% der Gründerinnen und Gründer. 52% der befragten Unternehmen verfolgten eine Kombination aus Geschäfts- und Finanzbeziehungsaufbau und forcierten damit eine multiplexe Netzwerkgründung. Die restlichen 17% Unternehmen entschieden sich für eine solitäre Unternehmensgründung. Die Zahlen zeigen eindrucksvoll, dass unternehmensübergreifende bzw. interorganisationale Kooperationen für die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen eine entscheidende Rolle im Gründungsprozess spielte.

Die folgende Abbildung zeigt anhand der Größe der Kugeln, wie sich die untersuchten Fälle auf die verschiedenen Idealtypen verteilen. Nachfolgend werden die einzelnen Netzwerkstrategien erläutert und mithilfe von Fallstudien veranschaulicht.



Die kapitalbasierte Netzwerkgründung

Innovative Gründungen erfordern häufig hohe Anfangsinvestitionen. Um die notwendige Ressourcenausstattung zu gewährleisten ist die frühe Kooperation mit Business Angels und/oder Venture Capitalists (VCs) oft wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Gründungsstrategien.



Deshalb spielen bei kapitalbasierten Netzwerkgründungen Überlegungen zu finanziellen Beziehungen zur Zeit der Gründung eine übergeordnete Rolle.

Fallstudie 1: Die DS Digitale Seiten GmbH



Das 2010 gegründete Start-Up DS Digitale Seiten GmbH bietet vertikale Online-Branchenlösungen für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) an. Die Branchenportale (Dachdecker.com, Maler.org und 13 weitere) verhelfen den KMU zur besseren Auffindbarkeit im Internet und unterstützen beim effektiven Reputationsmanagement und bei der Neukundengewinnung.

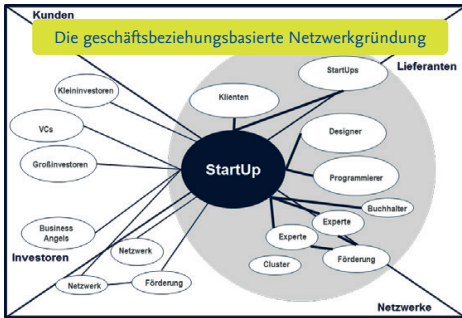
Das Team von DS Digitale Seiten besteht aus diversen Internetspezialisten, die ihr Wissen über Marketing, SEO (Suchmaschinenoptimierung), Vertrieb, Business Development, Programmierung und viele weitere Bereiche bündeln, um Kunden über die Branchenportale einen reichweitenstarken und seriösen Internetauftritt zu vermitteln. Da derartige Branchenportale erst dann erfolgreich werden können, wenn eine kritische Masse an Teilnehmern an der Plattform partizipiert, ist der Aufbau mit hohem Ressourcenaufwand (Mitarbeiter, Technik etc.) verbunden. Gegründet wurde DS Digitale Seiten deshalb mit der Unterstützung von Team Europe Ventures. Weitere Investoren sind Verlage sowie weitere renommierte Business Angels aus der Internet-szene.

Weitere Informationen auf der Webseite von DS Digitale Seiten unter [**www.digitalseiten.de**](http://www.digitalseiten.de).

Die geschäftsbeziehungsbasierte Netzwerkgründung

Für Marktneulinge ist ein früher Vertrauensaufbau häufig essentiell. Dabei kann sich die enge Kooperation mit Kunden als entscheidender Vorteil erweisen, da diese oft

als erste Referenzen oder auch als Multiplikatoren zur Verfügung stehen. Ferner eröffnen Geschäftsbeziehungen vielfältige Chancen des Lernens und die Möglichkeit Anforderungen entlang der Wertschöpfungskette gezielter definieren können. Bei der **geschäftsbeziehungs-basierten Netzwerkgründung** erweist sich eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren wie



Lieferanten, Kunden, aber auch anderen Partnern wie Berater, Förderungsstellen und Inkubatoren deshalb als Schlüssel zur erfolgreichen Gründung.

Fallstudie 2: Die FUBALYTICS GmbH



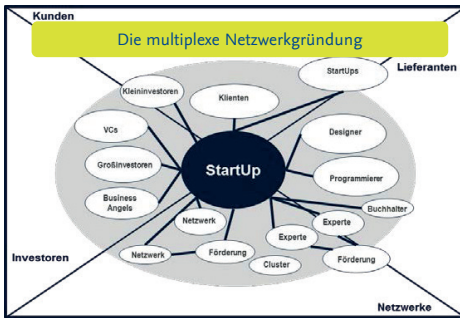
Die FUBALYTICS GmbH ist insofern ein gutes Beispiel für eine geschäftsbeziehungs-basierte Netzwerkgründung, als dass hier die Nähe zu Kunden seit Beginn eine fundamentale Rolle für die Produktentwicklung spielt.

Zwischen 2011 und 2012 entwickelten die zwei FUBALYTICS-Gründer gemeinsam mit den Jugendabteilungen von Hertha BSC und FC Energie Cottbus eine Software zur webbasierten Fußball-Videoanalyse. Die enge Zusammenarbeit mit diesen ersten Kunden erlaubte es dem Unternehmen, eine skalierbare Fußball-Videoanalyse-Plattform zu entwickeln, die seit 2012 auch anderen Fußballvereinen zur Verfügung gestellt wird. Mittlerweile wird die Plattform von über 3.000 Mannschaften nicht nur im Jugend-, sondern auch im Leistungsbereich für die Taktikanalyse und das Scouting verwendet. Und auch heute werden bei der laufenden Weiterentwicklung des Produkts Trainer und Scouts immer wieder in die Produktweiterentwicklung mit einbezogen.

Weitere Informationen auf der Webseite von FUBALYTICS unter www.fubalytics.de.

Die multiplexe Netzwerkgründung

Die Art von Unternehmensgründung, die sowohl über enge Geschäftsbeziehungen, zum Beispiel zu Lieferanten und Kunden, als auch über starke Beziehungen zu



Kapitalgebern verfügt, erweist sich vor allem bei wissensbasierten Geschäftsmodellen, wie sie gerade bei Ausgründungen aus Hochschulen anzutreffen sind, als sehr effektiv. Die **multiplexe Netzwerkgründung** ist gekennzeichnet durch das gleichzeitige Auftreten verschiedener Beziehungsformen und -intensitäten und umfasst sowohl Beziehungen zu Kapitalgebern als auch Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten

und Kunden, aber auch zu anderen Organisationen – nicht zuletzt Universitäten.

Fallstudie 3: Die autoaid GmbH

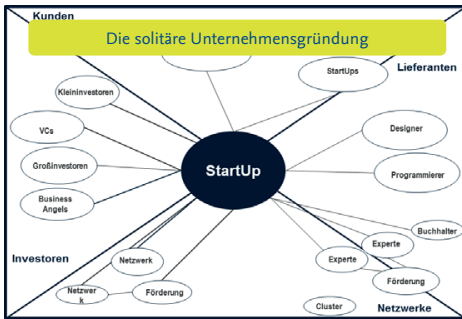


Seit April 2013 bietet die autoaid GmbH eine eigenentwickelte internetbasierte KFZ-Diagnosesoftware an, die in Kombination mit einem kabellosen Fahrzeug-Interface auf allen Endgeräten (Smartphones, Tablets, PCs) verwendet werden kann. Da die Entwicklung von Software und Hardware im Automobilbereich viele Ressourcen fordert, nutzt autoaid die finanzielle Unterstützung durch private und öffentliche Investoren. Außerdem verfolgt das Start-Up einen ko-innovativen Entwicklungsansatz: Mithilfe einer Community von Werkstätten und anderen Autoenthusiasten wird das Produkt laufend weiterentwickelt. An dieser Stelle kommen autoaid die Geschäftsbeziehungen zugute, die im Laufe der Jahre mit freien Werkstätten aufgebaut wurden. Bevor sich das Unternehmen auf internetbasierte KFZ-Diagnosesoftware spezialisierte, baute es seit 2007 ein Portal auf, auf dem Werkstätten detaillierte Profile anlegen können.

Weitere Informationen auf der Webseite von autoaid unter www.autoaid.de.

Die solitäre Unternehmensgründung

Die **solitäre Unternehmensgründung** beschreibt den Aufbau von Unternehmen ohne langfristige Kooperationsbeziehungen; insofern bilden sie einen Gegenpol zum

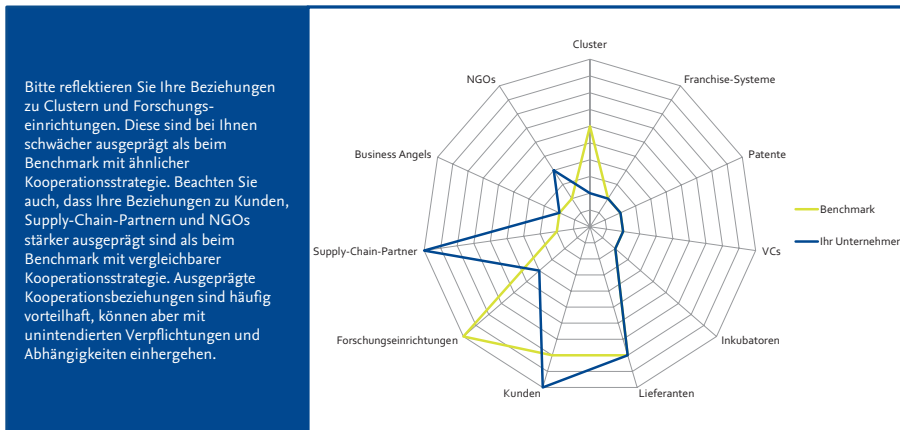
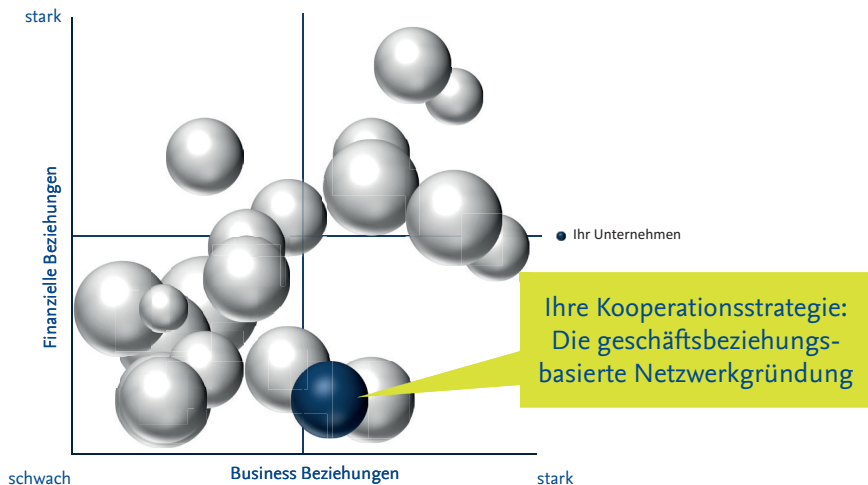


Gründen in Netzwerken. Derartige Gründungen sind häufig nicht besonders ressourcenaufwendig und auch Aspekte des interorganisationalen Lernens stehen im Hintergrund. Dem Start-Up gelingt eine weitreichende vertikale Integration oder der Austausch mit der Umwelt erfolgt über kurzfristige Marktbeziehungen. Für bestimmte Geschäftsmodelle kann sich die solitäre Unternehmensgrün-

dung dennoch als zielführend erweisen. Beispiele für Unternehmen, die zumeist solitär und weitestgehend ohne Netzwerkbeziehungen gründen, sind Einzelgründungen in nicht wissensbasierten Bereichen. Solitäre Unternehmensgründungen sind heutzutage im universitären Kontext aber eher selten anzutreffen und deshalb nicht der primäre Fokus unserer Forschung.

Individualisierte Handlungsempfehlungen

Jedes der 230 Unternehmen, die an der Benchmarking-Studie teilnahmen, erhielt auf Wunsch eine individualisierte Auswertung seiner Kooperationsstrategie mit individualisierten Handlungsempfehlungen. Die Auswertung umfasste die Einordnung der Kooperationsneigung mithilfe verschiedener Grafiken wie Portfolio- oder Spinnennetzanalysen. Dabei wurde das Kooperationsprofil zu verschiedenen Partnern visualisiert und im Vergleich zum Benchmark-Unternehmen (dem nach Erfolgskennzahlen wie Umsatzwachstum erfolgreichsten Unternehmen der jeweiligen Branche) ausgewertet (siehe die folgenden Abbildungen).



Analyse Ihrer Netzwerkstrategie

Setzen Sie sich gerne mit uns in Kontakt und lassen Sie Ihre eigene Netzwerkstrategie kostenlos und professionell innerhalb der nächsten Erhebungsrunde der Benchmarking-Studie untersuchen. Für nähere Informationen und Fragen steht Ihnen Dr. Thomas Schmidt (thomas.schmidt@fu-berlin.de) zur Verfügung:
www.wiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/sydow/entrepreneurship.

HOCHSCHULÜBERGREIFENDE GRÜNDUNGSUMFRAGE

Neben der empirischen Erhebung im Rahmen des ENU-Projekts, bei dem – neben den von *profund* betreuten Ausgründungen – vor allem Start-Up-Unternehmen in ganz Deutschland sowie in Portugal untersucht wurden, wurden 2014 erstmalig auch die Ausgründungsaktivitäten von insgesamt zehn Berliner und Brandenburger Hochschulen systematisch und einheitlich im Rahmen einer hochschulübergreifenden Gründungsumfrage erfasst. Insgesamt haben sich 840 Unternehmen an der Umfrage beteiligt. Mit der gemeinsamen Initiative konnte ein umfassendes Bild über die Ausgründungen aus Berliner und Brandenburger Hochschulen gezeichnet werden.

An der Befragung, die unter Federführung der Technischen Universität Berlin durchgeführt wurde, haben sich neben der Freien Universität Berlin und der Humboldt Universität zu Berlin die folgenden Hochschulen beteiligt:

- Beuth Hochschule für Technik Berlin
- Fachhochschule Potsdam
- Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
- Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
- Universität der Künste Berlin
- Universität Potsdam
- Technische Hochschule Wildau

Die Ergebnisse der hochschulübergreifenden Gründungsumfrage geben einen guten Überblick über die momentane Struktur von universitären Ausgründungen in der Region Berlin-Brandenburg. Die wichtigsten Resultate der Umfrage:

- In 721 gegründeten Unternehmen wurden 2013 rund 17.000 Mitarbeiter/innen (inkl. der Gründerinnen und Gründer) beschäftigt.
- Gut ein Viertel der Befragten sind Mehrfachgründer/innen.
- Die Gründungsunternehmen beschäftigten im ersten Geschäftsjahr durchschnittlich vier Mitarbeiter/innen.
- Im ersten Geschäftsjahr wurde durchschnittlich ein Umsatz von 130 Tsd. Euro erzielt.
- Insgesamt wurde ein Umsatz von rund 1,7 Mrd. Euro erwirtschaftet.
- 82% der befragten Unternehmen schreiben bereits schwarze Zahlen; die Gewinnzone wird im Mittel im zweiten Geschäftsjahr erreicht.
- Nahezu 50% der Gründungen erfolgen im kreativen, nichttechnischen und sonstigen Dienstleistungssektor – die andere Hälfte erfolgt im IKT und technischen Bereich.

Weiterführende Informationen zur hochschulübergreifenden Gründungsumfrage:
www.tu-berlin.de/?152349

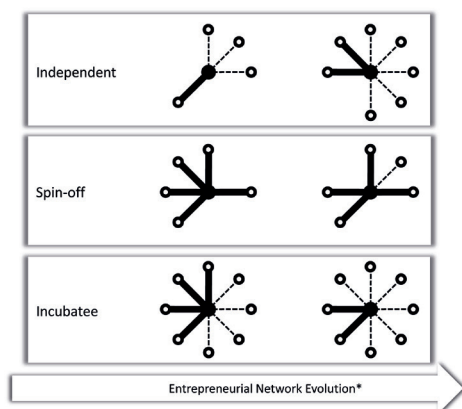
Link zur Broschüre:

www.entrepreneurship.tu-berlin.de/fileadmin/f22_entrepreneurship/Inspiration/Umfrage/141022_Gruendungsumfrage_2014_langeVersion.pdf

NÜTZLICHE KONZEPTE AUS DER NETZWERKFORSCHUNG

Starke und schwache Beziehungen

Das Konzept der starken und schwachen Verknüpfungen wird seit jeher zur Erklärung von Innovation und Kreativität in interpersonalen und interorganisationalen Netzwerken, als jenen zwischen Menschen bzw. zwischen Organisationen, zu Rate gezogen. Nach aktuellem Kenntnisstand sind starke Beziehungen mit einer längeren und intensiven Interaktionsgeschichte für den Zugang zu materiellen und finanziellen Ressourcen wichtig. Damit aber auch neue Ideen und Impulse in das Unternehmen gelangen, sind schwache Beziehungen mindestens genauso relevant. Letztlich ist somit eine intelligente Kombination beider Beziehungsarten für Unternehmensgründungen notwendig.



(*adaptiert nach Elfring & Hulsink, 2007)

Für den Mix an schwachen und starken Netzwerkbeziehungen – und wie sich dieser entwickelt – spielen Ausgangsbedingungen häufig eine entscheidende Rolle: ob sich das Start-Up nämlich unabhängig (*independent*), als *Spin-off* eines Großunternehmens oder aus einem Inkubator (*incubatee*) heraus gründet. Das nebenstehende Schaubild stellt starke Beziehungen mit fetten und schwache Beziehungen mit gestrichelten Linien dar.

Interorganisationale Komplementaritäten

Die Bedeutung interpersonaler Beziehungen sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch interorganisationale Beziehungen zu bestehenden Marktteilnehmern über den langfristigen Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmensgründung entscheiden. Wenn Sie als Gründerin oder Gründer Ihre Kooperationsstrategie entwickeln, sollten daher zwei Fragen im Mittelpunkt stehen: Wie einzigartig ist Ihre Innovation? Und wie komplementär ist Ihre Innovation zu den Angeboten etablierter Unternehmen?

Wie das nachfolgende Schaubild aufzeigt, ergeben sich aus diesen zwei Fragestellungen vier idealtypische Strategien zwischen Kooperation und Wettbewerb:

		Komplementarität zwischen Start-up und etablierten Unternehmen	
		(-)	(+)
Einzigartigkeit der Start-up- Innovation	(-)	(3) Wettbewerb	(4) Kooperation
	(+)	(2) Wettbewerb	(1) Kooperation

(adaptiert nach Gans & Stern, 2003: 341)

(1) Wenn Sie eine besonders einzigartige Innovation entwickeln, die von etablierten Unternehmen nicht kopiert werden kann, Ihre Innovation aber komplementär zu etablierten Produkten ist, dann sollten Sie *kooperieren*. (2) Wenn Sie hingegen eine einzigartige Innovation entwickeln, die sich nicht komplementär an etablierte Angebote andocken lässt, dann sollten Sie über einen *innovationsgetriebenen Wettbewerb* nachdenken. (3) Sie können aber auch dann in den Wettbewerb mit etablierten Unternehmen treten, wenn Sie über keine einzigartige Innovation verfügen. Etablierte Unternehmen haben nämlich häufig eine hohe Kostenstruktur und Sie können *mit günstigeren Angeboten in Konkurrenz* treten und damit auch neue Zielgruppen ansprechen. (4) Wenn die Komplementaritäten hoch sind, können Sie häufig aber auch *ohne einzigartige Innovationen eine Kooperationsstrategie* verfolgen. Denn nur weil etablierte Unternehmen ihre Innovation im Prinzip kopieren könnten, heißt dies noch lange nicht, dass sie dies auch tun werden. Große Unternehmen fokussieren meist eher den margenstärksten Teil der Wertschöpfungskette und möchten deshalb vor allem ihre eigene Plattform verbreiten. Das heißt für Sie als Gründerin oder Gründer: Auch große Unternehmen wie Apple benötigen eine Vielzahl von Partnern (bspw. App-Entwickler), mit denen sie die Rolle Ihrer Plattform steigern können.

NETZWERKSTRATEGIEN IN DER PRAXIS

Das persönliche und interorganisationale Netzwerk, das Gründerinnen und Gründer mitbringen und aufbauen, ist ein entscheidender Faktor, der zunehmend auch von Investoren und anderen Stakeholdern in der Gründungsphase verlangt und bewertet wird. Eine besondere Rolle spielt dabei häufig der Businessplan. Dieser repräsentiert Ihre Gründungsidee und soll als Unternehmenskonzept mögliche Partner, Kapitalgeber und Berater überzeugen. Zu den wichtigsten Inhalten eines Businessplans gehören Informationen zu der/n Gründerperson/en, zur Geschäftsidee (genauer: ein Produkt-Markt-Konzept), zur Organisation der Unternehmung sowie eine Bewertung der Chancen und Risiken. Die Frage nach dem Netzwerk sollte die gesamte Businessplan-Erstellung durchziehen. Stellen Sie dar, ob Sie zum Beispiel ein Vertriebsnetzwerk im B2B-Bereich aufbauen oder aber auf eine oder mehrere langfristige Lieferantenbeziehungen setzen werden. Weiterhin ist es wichtig, dass Sie in Ihrem Businessplan herausarbeiten, über welches Netzwerk Sie bereits verfügen und mit welcher Netzwerkstrategie Sie Ihr Geschäftsmodell in der Zukunft unterstützen wollen. Derartige Netzwerke sollten zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen verhelfen, wobei es letztlich vom Geschäftsmodell abhängt, welche Netzwerkstrategie individuell zum gewünschten Erfolg führt. Bedenken Sie, dass trotz der mannigfaltigen Potenziale, die sich aus einer Vernetzung ergeben, stets der Aufwand des Netzwerkers mit dem Nutzen in Relation gesetzt werden muss.

Beim Aufbau persönlicher bzw. interpersonaler Netzwerke helfen heutzutage Internet-Plattformen wie *LinkedIn*, *Xing* oder spezialisierte Foren wie *Gründerszene*, über die Kontakte geknüpft werden können. Zudem werden für die Start-Up-Szene auch vom *Bundesverband Deutsche Startups e.V.* fokussierte Events angeboten, die bei der Vernetzung helfen. Eine weitere Möglichkeit sind Veranstaltungen von Gründungsförderungen, Transferstellen und Inkubatoren, bei denen ebenfalls face-to-face Kontakte geknüpft werden können. Zudem sollten Sie sich nicht nur mit anderen Start-Ups vernetzen, sondern vor allem auch in Ihrer jeweiligen Zielbranche Beziehungen – zum Beispiel auf Branchenmessen – aufbauen.

TIPP: NETZWERK-EVENTS DER FREIEN UNIVERSITÄT BERLIN (PROFUND)

Business & Beer ist das monatliche Netzwerktreffen für alle Gründungsinteressierten aus dem Umfeld der Freien Universität. Nach kurzen Präsentationen von zwei bis drei Referenten ist Zeit für Gespräche bei Snacks und Getränken.

www.fu-berlin.de/sites/profund/veranstaltungen/business_beer

Beim **Start-Up Grill** präsentieren je drei bis vier Start-Ups ihr Geschäftsmodell vor einem Publikum aus Experten. Die Crowdinvesting-Spezialisten von Companisto, Mitglieder des Netzwerks Unternehmertum der Freien Universität und profund-Mitarbeiter/innen diskutieren anschließend gemeinsam mit den Gründerinnen und Gründern über deren Geschäftsmodell.

www.fu-berlin.de/sites/profund/veranstaltungen/startup_grill

Auf dem jährlichen **Sommerfest des Netzwerks Unternehmertum der Freien Universität Berlin** treten drei Start-Ups in der Finalrunde um den Gründerpreis der Berliner Sparkasse gegeneinander an. Anmerkung: Eine Teilnahme erfolgt nur auf Einladung.

www.fu-berlin.de/sites/profund/netzwerk/nufub/sommerfest

Das **Mentoring-Programm** von profund, die Gründungsförderung der Freien Universität Berlin, und das Netzwerk Unternehmertum der Freien Universität Berlin bringen Start-Ups mit erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmer aus dem Umfeld der Hochschule zusammen.

www.fu-berlin.de/sites/profund/gruendungsberatung/mentoring



WIE GEHT ES WEITER?

Unsere Forschungsergebnisse lassen uns eine eindeutige Tendenz zum netzwerkorientierten Gründen vermuten. Die Mehrheit der untersuchten wissensbasierten Unternehmen nutzt zielgerichtet strategische Beziehungen zu anderen Investoren, Kunden, Lieferanten oder auch zu regionalen Clustern. Persönlichen Beziehungen wird heutzutage bereits eine hohe Bedeutung für den Gründungsprozess beigemessen. Unsere Ergebnisse unterstreichen zusätzlich die Rolle interorganisationaler Beziehungen.

Im Rahmen unserer Begleitforschung möchten wir Gründerinnen und Gründern auch in Zukunft mit wissenschaftlich fundierten Empfehlungen zur Seite zu stehen. Indes freuen wir uns jederzeit über Ihre Ideen, Vorschläge und Erfahrungen zum Thema „Gründen in Netzwerken“ und deshalb laden wir Sie herzlich dazu ein mit uns in Kontakt zu treten über:

www.wiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/sydow/entrepreneurship



WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Allgemeine Literaturempfehlungen:

Reuer, J. J., Ariño, A., & Olk, P. M. (2011). Entrepreneurial alliances. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.

Sydow, J., & Duschek, S. (2011). Management interorganisationaler Beziehungen – Netzwerke, Cluster, Allianzen. Stuttgart: Kohlhammer.

Literaturempfehlungen zu relevanten Themen:

Zur Zusammenarbeit mit Kunden im Gründungsprozess:

De Clercq, D., & Rangarajan, D. (2008). The role of perceived relational support in entrepreneur customer dyads. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 659-683.

Zur Zusammenarbeit mit Lieferanten im Gründungsprozess:

Kaufman, A., Wood, C.H., & Theyel, G. (2000). Collaboration and technology linkages: A strategic supplier typology. *Strategic Management Journal*, 21(6), 649-663.

Zum Geschäftsmodell im interorganisational ausgerichteten Gründungsprozess:

George, G., & Bock, A.J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111.

Unsere aktuellen Forschungsergebnisse finden Sie unter

www.wiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/sydow/entrepreneurship

QUELLEN

Elfring, T., & Hulsink, W. (2007). Networking by entrepreneurs: Patterns of tie formation in emerging organizations. *Organization Studies*, 28(12), 1849-1872.

Gans, J.S., & Stern, S. (2003). The product market and the market for “ideas”: Commercialization strategies for technology entrepreneurs. *Research Policy*, 32(2), 333-350.

Bildquellen

Seite 6 – *profund* Die Gründungsförderung der Freien Universität Berlin

Seite 9 – *profund* Die Gründungsförderung der Freien Universität Berlin

Seite 22 – Amin Akhtar

