Patrick Triebler
Matr. Nr. 309583
triebler@hs-pforzheim.de
Abgabetermin: 09.08.2018

Gründerökosysteme in Theorie und Praxis – Optimierung der Gründerförderung in der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald

Bachelorthesis
Vorgelegt zur Erlangung des Bachelorgrades der Hochschule Pforzheim

Betreuer: Prof. Dr.-Ing. Claus Lang-Koetz

Zweitkorrektor: Prof. Dr. Anja Forster

Eidesstattliche Erklärung:

Ich versichere, die vorliegende Bachelorarbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet zu haben.

Pforzheim, den 09.08.2018

Patrick Triebler

Gleichbehandlungsgrundsatz:

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Bachelorarbeit die gewohnte, männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Pforzheim, den 09.08.2018

Patrick Triebler

Abstract

Die vorliegende Arbeit gibt einen Einblick in die Beschaffenheit und Herausforderungen des Gründungsstandortes Nordschwarzwald. Ziel der Arbeit ist es, Handlungsfelder zur Optimierung der regionalen Gründerförderung zu definieren. Dazu wird die folgende Forschungsfrage gestellt: „Entrepreneurship in der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald: Welche Bedarfe müssen erfüllt und welche Herausforderungen müssen bewältigt werden, um die Gründerförderung nachhaltig optimieren, und so ein prosperierendes, regionales Gründerökosystem schaffen zu können?“ Sechs theoretisch eingebettete und kontextuelle Annahmen unterstützen die Forschungsfrage. Die Annahmen drehen sich um Leitbild und Profil des Gründungsstandortes, Vernetzung und Kooperation, Gründerkultur, die Rolle von etablierten Unternehmen und die Bedeutung des Fachkräfte- und Risikokapitalmangels. Zur Prüfung der Annahmen und Beantwortung der Forschungsfrage wurden 15 leitfadengestütze Experteninterviews mit lokalen Unternehmensvertretern, Start-ups und gründungsrelevanten Einrichtungen durchgeführt. Diese Methode ermöglicht einen Einblick in die Realität der Experten, die mit ihrem Spezialwissen die Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen liefern. Die Forschungsergebnisse zeigen einige Optimierungsmöglichkeiten der Gründerförderung in der Region Nordschwarzwald auf. Neben der ausbaufähigen Infrastruktur für Start-ups im frühen Entwicklungsstadium und der mangelnden Vernetzung der gründungsrelevanten Akteure, ist die geringe Ausprägung der Gründerkultur einer der größten Mängel des regionalen Gründerökosystems. Die Handlungsfelder zur Optimierung der Gründerförderung sind demnach: Strategie, Infrastruktur und Sichtbarkeit, und Gründerkultur und Kooperation. Eine Verbesserung dieser Aspekte kann eine neue wirtschaftliche Dynamik initiieren, welche die Wirtschaftskraft und Attraktivität der Region Nordschwarzwald nachhaltig und langfristig erhöhen kann. Die vorliegende Bachelorarbeit ist sowohl für politische Entscheidungsträger, Gründer- und Wirtschaftsförderer, sowie sämtliche an der Entwicklung des Gründungs- und Wirtschaftsstandortes Nordschwarzwald beteiligte Akteure interessant.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs-und Tabellenverzeichnis V

1 Einleitung 1
2 Theoretische Grundlagen 3
2.1 Begriffsabgrenzung 3
2.1.1 Unternehmensgründung und Existenzgründung 3
2.1.2 (Technologieorientierte) Start-ups und Gründertypen 4
2.1.3 Entrepreneurship und Gründertum 7
2.1.4 Die Gründerförderung 8
2.2 Das Gründerökosystem 8
2.2.1 Komplexität und Entrepreneurship 9
2.2.2 Die Clustertheorie nach Porter 10
2.2.3 Wirkungsbereiche des Gründerökosystems nach Isenberg 11
2.2.4 Der Gründer im Mittelpunkt nach dem World Economic Forum 15
2.2.5 Kultur als Katalysator des Gründerökosystems nach Hwang und Horowitt 16
2.2.6 Gründerökosystem Management 20
2.3 Messbarkeit von Entrepreneurship 22
2.4 Zwischenfazit 23
2.5 Charakterisierung der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald 24
2.6 Forschungsfrage und Annahmen 28
3 Vorgehensweise und Methoden 30
3.1 Experteninterviews als qualitative Sozialforschung 31
3.2 Konzeption, Durchführung und Auswertung 32
4 Das Gründerökosystem Nordschwarzwald 33
4.1 Forschungsergebnisse 33
4.1.1 Prüfen der Annahmen 34
4.1.2 Ergebnisübersicht 43
4.2 SWOT-Analyse: Gründungsstandort Nordschwarzwald 45
5 Handlungsempfehlungen 47
5.1 Handlungsfeld 1: Strategie 48
5.2 Handlungsfeld 2: Infrastruktur und Sichtbarkeit 50

5.3 Handlungsfeld 3: Gründerkultur und Kooperation 53
6 Resümee 55
7 Diskussion und Ausblick 57

Anlagenverzeichnis 60
Literaturverzeichnis 97

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Die Wirkungsbereiche des Gründerökosystems nach Isenberg (2011) 12
Abb. 2: Das Gründerökosystems nach dem World Economic Forum (2011) 15
Tab. 1: Entwicklungs- und Finanzierungsphasen eines Start-ups 6
Tab. 2: Kategorien zur Auswertung der Experteninterviews..... 33
Tab. 3: Übersicht der geprüften Annahmen..... 43
Tab. 4: Kategorisierung der genannten Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald 44
Tab. 5: Übersicht der SWOT-Analyse Wirtschaftsregion Nordschwarzwald 47

1 Einleitung

Was in Kalifornien durch historische Umstände geradezu zufällig entstand, wird heute oft als Paradebeispiel für wirtschaftliche Prosperität und Innovationskraft angeführt. Das Silicon Valley, mit seiner Rolle als internationales Start-Up Mekka, zählt als das Gründerökosystem schlecht hin und ist bezeichnend für die aktuelle Entwicklung im deutschen Unternehmertum: Gründer in Deutschland sind in zunehmender Intensität auf der Suche nach „the next big thing". Auf den ersten Blick erscheint die aktuelle Entwicklung in Deutschland negativ. Die Hochkonjunktur auf dem deutschen Arbeitsmarkt wirkt sich drastisch auf die Zahl der Existenzgründer aus: 2017 verzeichnet die staatliche Förderbank *KfW* ein Rekordtief von 557.000 Existenzgründungen.[1] Die Zahl der sogenannten Chancen-Gründern, die sich großen kommerziellen Erfolg ausrechnen, stieg jedoch um 8% im Vergleich zum Vorjahr, auf 334.000.[2] Zudem verzeichnet die *KfW* ganze 31% Wachstum im Bereich der sogenannten innovativen Gründer, die sich mit wissenschaftsintensiven Technologien beschäftigen.[3] Die Ausprägung des Entrepeneurship, die, laut dem *Global Entrepreneurship and Development Institute*, Wachstum durch Innovation, ökonomische Wertschaffung und Arbeitsplätze generiert[4], floriert, während Nebenerwerbsgründungen und die sogenannten Notgründungen aus der Arbeitslosigkeit abnehmen.[5]

Dass es durchaus Verbesserungspotential gibt, beweist die im Rahmen des *KfW-Gründungsmonitor 2018* durchgeführte Bewertung der Rahmenbedingungen durch Gründer in Deutschland. Die Infrastruktur, das Engagement der Politik und das Bildungssystem wurden durchschnittlich mit der Note 3,3 bewertet.[6] Motivation für die Verbesserung der aktuellen Situation liefert die Prognose des *Global Entrepreneurship and Development Index 2017*, die bei einer zehnprozentigen Verbesserung der Rahmenbedingungen für Start-ups ein Wachstum des deutschen Bruttoinlandsprodukts von über 451 Milliarden Euro voraussagt.[7]

---

[1] Vgl. Metzger (2018), S. 1.
[2] Vgl. Metzger (2018), S. 1.
[3] Vgl. Metzger (2018), S. 1.
[4] Vgl. Acs, Szerb, Lloyd (2017), S. 2.
[5] Vgl. Metzger (2018), S. 1-3.
[6] Vgl. Metzger (2018), S. 10.
[7] Vgl. Acs, Szerb, Lloyd (2017), S. 21.

In dieser Bachelorthesis soll die Frage beantwortet werden, welche Verbesserungspotentiale die Wirtschaftsregion Nordschwarzwald als Gründungsstandort aufweist, was die größten Herausforderungen sind, und wie die Gründerförderung nachhaltig optimiert werden kann, um dieses Potential zu heben. Die Vorgehensweise der Arbeit kann in sechs Schritte untergliedert werden:

1. Untersuchung der einschlägigen Literatur zum Verständnis des aktuellen Forschungsstands in der Gründerforschung
2. Sekundärforschung zur Charakterisierung der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald
3. Aufstellung der Forschungsfrage und unterstützender Annahmen zum regionalen Gründerökosystem
4. Abgleich der Annahmen mit den aus Experteninterviews gewonnenen qualitativen Erkenntnissen
5. Ableitung von Handlungsfeldern und Formulierung von Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Gründerförderung

In Kapitel 2 wird sich die vorliegende Arbeit zunächst mit dem aktuellen Forschungsstand zu Innovations- und Gründerökosystemen befassen und hierbei auf Schlüsselfaktoren und Beschaffenheit von Gründerökosystemen eingehen. Um die theoretischen Erkenntnisse auf die Wirtschaftsregion Nordschwarzwald anwenden zu können, bedarf es einer Untersuchung der speziellen Rahmenbedingungen der Wirtschaftsregion, die ebenfalls in Kapitel 2 behandelt werden. In Kapitel 3 wird die verwendete Methodik der Untersuchung, das leitfadengestütze Experteninterview, vorgestellt. Die Forschungsergebnisse werden in Kapitel 4 anhand der Prüfung theoriebasierter und kontextueller Annahmen erörtert. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse werden in Kapitel 5 Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Gründerökosystems, entlang der Erkenntnisse aus der Gründerforschung abgeleitet. Kapitel 6 und 7 schließen die Arbeit mit dem Resümee, der Diskussion der Vorgehensweise und der Forschungsergebnisse, sowie einem Ausblick ab.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit vorgestellt. Zur Einordnung des Themas und der Ableitung der Forschungsfrage, sowie den zu prüfenden Annahmen, ist eine fundierte, theoretische Grundlage aus der Fachliteratur zum Thema Gründerforschung unerlässlich. Zunächst werden zentrale Begriffe der Gründerforschung definiert, um im Anschluss einen Einblick in den aktuellen Forschungsstand der Gründerforschung zu geben. Neben der Analyse der Beschaffenheit eines Gründerökosystems wird auf den Zusammenhang mit der Komplexitätsforschung, die Messbarkeit von Entrepreneurship und die Wirtschaftsregion Nordschwarzwald im Allgemeinen eingegangen. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird zum Ende des Kapitels die Forschungsfrage abgeleitet und unterstützende Annahmen formuliert.

2.1 Begriffsabgrenzung

Da einige Begrifflichkeiten in der Literatur und dem allgemeinen Gebrauch, je nach Definition, synonym verwendet werden, bedarf es zunächst einer Begriffsabgrenzung nach dem aktuellen Forschungstand.

2.1.1 Unternehmensgründung und Existenzgründung

Nach Kulicke (1987) kann die Gründung als erste Entwicklungsphase eines Unternehmens verstanden werden. In diesem Prozess der Strukturbildung trifft der Gründer strategische Entscheidungen, die unter anderem die Rechtsform des Unternehmens, den Standort, die Kapitalbeschaffung und die Kooperation mit Marktpartner betreffen.[8] Klandt (1984) differenziert die Begriffe Unternehmensgründung und Existenzgründung nach der Objekt- oder Subjektbezogenheit der Gründungsaktivität. Liegt der Fokus der Gründung auf der Schaffung einer neuen Wirtschaftseinheit, so spricht man von einer objektbezogenen Unternehmensgründung. Ist die Person des Gründers und dessen Wechsel der sozialen Position

[8] Vgl. Kulicke (1987), S. 12.

im Vordergrund, handelt es sich um eine subjektbezogene Existenzgründung.[9] Die Übernahme eines bestehenden Betriebs durch eine arbeitslose, oder in einer anderen Situation befindlichen Person, zählt also zur Kategorie der Existenzgründung.[10] Die Existenz zweier ähnlicher, aber von der Bedeutung unterschiedlicher Gründungsbegriffe ist eine Besonderheit der deutschen Sprache, die in der englischen Literatur nicht vorkommt. Keiner der beiden Begriffe ist exklusiv für die Definition eines Start-Ups, wie im anschließenden Kapitel 2.1.2 hergeleitet wird. Auf die Unterschiede einzelner Gründertypen wird ebenfalls in Kapitel 2.1.2 eingegangen.

2.1.2 (Technologieorientierte) Start-ups und Gründertypen

Im Rahmen der Lean Start-up Methodologie definiert Eric Ries das Start-up als eine menschliche Institution, die unter extrem unsicheren Bedingungen neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt. Neben dieser Umsetzung von Ideen in Produkte, komplettiert die Messung der Kundenreaktion und eine dementsprechende Reaktion die grundlegende Aktivität eines Start-ups. Alle Prozesse sollten darauf ausgerichtet sein die Feedbackschleife mit dem Kunden zu beschleunigen, sprich die Entwicklung des Produkts oder der Dienstleistung zu forcieren.[11] Steve Blank greift Ries' Definition auf und ergänzt den entscheidenden Unterschied zum etablierten Unternehmen: Start-ups sind auf der Suche nach einem geeigneten Geschäftsmodell, während etablierte Unternehmen ein Geschäftsmodell umsetzen.[12] Daraus folgt die Definition des Start-ups als „eine temporäre Organisation, konzipiert um nach einem wiederholbaren und skalierbaren Geschäftsmodell zu suchen"[13]. Nach dieser Definition ist weder die Größe des Start-ups, noch der Gründungstyp oder die Industrie von Wichtigkeit für die Klassifizierung als solches. Somit können technologieorientierte Unternehmen mit vergleichsweise großer Mitarbeiterzahl, wie auch ambitionierte nicht-technologieorientierte Ein-Mann-Betriebe als Start-ups klassifiziert werden, egal ob sie aus einer Unternehmensgründung oder einer Existenzgründung entstanden sind.

---

[9] Vgl. Klandt (1984), S. 31.
[10] Vgl. Lorenzen (1996), S. 6.
[11] Vgl. Ries (2011), S. 8-9.
[12] Vgl. Blank (2013), S. 3-4.
[13] Blank (2013), S. 4. (Original: „[…] a temporary organization designed to search for a repeatable and scalable business model.")

Eine zusätzliche Kategorisierung der Gründertypen ermöglicht einen detaillierteren Einblick in das Gründergeschehen. Neben der Kategorisierung in Vollerwerbs- oder Nebenerwerbsgründer, definiert der *KfW-Gründungsmonitor 2018* Chancengründer, Notgründer, Innovative Gründer, Digitale Gründer und Wachstumsgründer als zentrale Gründertypen.[14] „Chancengründer sind Personen, die aufgrund einer Geschäftsidee gründen; Innovative Gründer sind Personen, die Forschung und Entwicklung betreiben, um eine technologische Innovation zur Marktreife zu bringen; Digitale Gründer sind Gründer, deren Angebot nur durch den Einsatz digitaler Technologien nutzbar ist; Wachstumsgründer sind Personen, deren Unternehmen so groß wie möglich werden soll.“[15] Der sogenannte Notgründer definiert sich durch sein Gründungsmotiv, der Not einer fehlenden (besseren) Erwerbsalternative.[16] Acs, Szerb und Lloyd (2017) fassen diese Typisierung zusammen und differenzieren zwischen *necessity entrepreneurs*, die keine andere Alternative auf dem Arbeitsmarkt haben, und den *opportunity driven entrepreneurs*, den Chancengründern. Die im *KfW-Gründungsmonitor 2018* genannten Innovativen Gründer, Digitalen Gründer und Wachstumsgründer fallen unter den Überbegriff der *opportunity driven entrepreneurs* oder Chancengründer, die ein skalierbares Geschäftsmodell entwickeln wollen und das Potential haben, kommerziellen Erfolg zu generieren und Arbeitsplätze zu schaffen.[17] Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird der Begriff Chancengründer nach Acs, Szerb, Lloyd (2017) verwendet.

Die Entwicklung eines Start-ups kann in vier Entwicklungs- und Finanzierungsphasen eingeteilt werden. Die einzelnen Phasen spiegeln den Reifegrad des Start-ups wieder und können Risikokapitalgebern, auch *Venture Capitalists* genannt, bei der Einschätzung und Bewertung von Start-ups, Start-ups bei der internen Planung, und Unterstützern bei der Einschätzung der Bedürfnisse des Start-ups helfen. In der folgenden Tabelle (Tabelle 1) werden diese Phasen charakterisiert:

---

[14] Vgl. Metzger (2018), S. 2.
[15] Metzger (2018), S. 3.
[16] Vgl. Metzger (2018), S. 2.
[17] Vgl. Acs, Szerb, Llyod (2017), S. 2.

Tabelle 1: Entwicklungs- und Finanzierungsphasen eines Start-ups

Phase	Beschreibung
Pre-Seed	Die Pre-Seed Phase ist die Idee-, Konzept und Team-Entwicklungsphase, vor der Gründung des Start-ups. Sie ist geprägt von der Entstehung und Verfeinerung der Geschäftsidee und dem sogenannten Bootstrapping, der Eigenfinanzierung. Sie wird als interne Entwicklungsphase bezeichnet, weil noch wenig bis kein Kontakt zur externen Marktwelt stattfindet.
Seed / Startup	Die Seed oder Startup Phase ist die tatsächliche Gründungsphase, in der es darum geht das Produkt oder die Dienstleistung zur Marktreife zu bringen. Es muss ein Proof of Concept, also ein Beweis über die technologische Machbarkeit und das Kaufinteresse des Kunden erbracht werden. Der Business Plan wird vervollständigt, Prototypen werden erstellt und Tests durchgeführt. In dieser Phase ist das Risiko für Investoren recht hoch, da das Produkt sich noch in der Entwicklungsphase befindet, auch wenn schon erste Umsätze generiert wurden. Staatliche und institutionelle Programme leisten daher meist die finanzielle Unterstützung.
Early Stage	In der Early Stage geht es darum, Prozesse zu optimieren und den Umsatz auf ein stabiles Niveau zu steigern. Diese Phase kann als Transformation zum klassischen Unternehmen gesehen werden. Es werden Strukturen aufgebaut, Mitarbeiter eingestellt und erste Kunden akquiriert. In der Early Stage treten die sogenannten Business Angels – erfahrene Unternehmer, die angehende Entrepreneure mit finanziellen Mitteln und Praxiserfahrungen unterstützten – in Erscheinung. Außerdem treten weiterhin gegebenenfalls staatliche Förderprogramme für einen Großteil des Finanzierungsaufwandes ein.
Later Stage Expansion / Growth	Erst in der Later Stage, oder Expansion and Growth Stage steigen für gewöhnlich die sogenannten Risikokapitalgeber ein. Zu diesem Zeitpunkt hat das Start-up die erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells bewiesen und zeigt erfolgsversprechende Umsatzzahlen. Für gewöhnlich handelt es sich meist um einen monatlichen Umsatz von 10.000 – 100.000€, abhängig von der jeweiligen Branche. Die Transformation ist gelungen und es gilt nun mit Hilfe größerer Investitionen zu expandieren, weiter zu wachsen und das Start-up endgültig als Unternehmen zu etablieren.

Quelle: eigene Darstellung nach Schwarzkopf (2015), S. 31-33.

2.1.3 Entrepreneurship und Unternehmertum

Die Begriffe Entrepreneurship und Unternehmertum werden im allgemeinen Sprachgebrauch oft synonym verwendet, dabei repräsentieren sie unterschiedliche Geltungsbereiche. Während Entrepreneurship als die vom Entrepreneur ausgeübte Aktivität bezeichnet werden kann, umfasst Unternehmertum das Verhalten aller Geschäftsinhaber, Stakeholder oder Manager, die unternehmerisch handeln.[18] Die Person des Entrepreneurs ist demnach essentiell für die Differenzierung der beiden Begriffe. Nach der Definition des Oxford Dictionary ist der Entrepreneur der explizite Gründer und Risikoträger eines Unternehmens, was den klassischen Geschäftsinhaber oder Manager, sowie andere Stakeholder ausschließt.[19] Daneben definiert der Duden den Unternehmer lediglich als „Eigentümer eines Unternehmens“[20], während der Unternehmensgründer als „jemand, der ein Unternehmen gründet, aufbaut“[21] definiert wird. Der Unternehmer ist demnach nicht unbedingt auch Entrepreneur, was eine synonyme Verwendung der Begriffe ausschließt. Im Gegensatz zur Definition des Unternehmers ist das Tragen des Risikos in der Definition des Unternehmensgründers impliziert. Der Begriff „Gründertum“ ist zwar kein im Duden gelistetes, deutsches Wort, entspricht dem eingedeutschten Entrepreneurship jedoch am ehesten. Im Rahmen dieser Arbeit werden demnach die Begriffe Entrepreneur und (Unternehmens-) Gründer, sowie Entrepreneurship und Gründertum synonym verwendet.

Entrepreneurship als die vom Entrepreneur ausgeübte Aktivität ist eine sehr breite Definition, weswegen eine zusätzliche Abgrenzung nötig ist. Nach Acs, Szerb, Lloyd (2017) geht es bei Entrepreneurship um Skalierbarkeit, die Schaffung von Arbeitsplätzen und Wachstum durch Innovation. Dies entspricht dem zuvor definierten Chancengründer. Entrepreneure gründen mit dem Ziel skalierbare, wachstumsstarke Unternehmen zu entwickeln.[22] Damit hebt sich Entrepreneurship klar vom klassischen Kleinunternehmertum ab. Während der Kleinunternehmer ein

---

[18] Schwarzkopf (2015), S. 18. (Original: „Entrepreneurship can then be seen as the activity, which an entrepreneur is performing. […] Unternehmertum often stands for the behavior of all business owners, stakeholders or higher management of a company to act entrepreneurial.”)
[19] Vgl. Oxford Dictionary (2018).
[20] Duden (URL1).
[21] Duden (URL2).
[22] Vgl. Acs, Szerb, Lloyd (2017), S. 2.

bestehendes Geschäftsmodell repliziert, sucht der Entrepreneur neue Wege und Möglichkeiten jenseits der Ressourcen, die er derzeit kontrolliert.[23] Diese Definition deutet die zuvor erwähnte Rolle als Risikoträger an. Der Entrepreneur sieht eine Chance, die sich aufgrund der Unsicherheit und der dem Entrepreneur fehlenden Ressourcen in einem riskanten Umfeld befindet.[24] Nach Schumpeter (1934) verliert der Entrepreneur seine Eigenschaft als solcher, sobald er die Rolle des Managers einnimmt und das entstandene Geschäft verwaltet.[25] Die Charakterisierung als Entrepreneur ist nach dieser Auffassung ein temporärer Status, der mit Abschluss der Entwicklung des Geschäftsmodells zu Ende geht. Diese Arbeit fokussiert sich auf den Entrepreneuer oder (Unternehmens-) Gründer als das Subjekt des Entrepreneurship. Dies entspricht dem zuvor definierten Chancengründer nach Acs, Szerb, Lloyd (2017).

2.1.4 Die Gründerförderung

Der Begriff Gründerförderung ist weit gefasst und beschreibt die Gesamtheit der auf Entrepreneure ausgerichteten, unterstützenden Angebote. Die Gründerförderung umfasst also alle finanziellen und nicht-finanziellen Hilfen.[26] Dazu gehören neben Beratungsleistungen und Finanzierung auch räumliche Angebote, sowie Netzwerke und die Entrepreneurship-Ausbildung. Außerdem fallen Gründerwettbewerbe, die Organisation von Gründertreffen, Messen und anderen Veranstaltungen unter den Begriff Gründerförderung.[27]

2.2 Das Gründerökosystem

Das *RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft* beschreibt das Gründerökosystem als „einen Mix aus vernetzten Institutionen mit dem Ziel, den Gründer durch alle Stadien der Gründung eines Unternehmens zu unterstützen. Es kann als Servicenetzwerk verstanden werden, bei dem der Unternehmer und der Gründer im Zentrum der Betrachtung steht und die Maßeinheit

---

[23] Vgl. Stevenson (1983).
[24] Vgl. Stevenson (1983).
[25] Vgl. Schumpeter (1934), S. 78.
[26] Vgl. Aulinger (2005), S. 151.
[27] Vgl. Aulinger (2005), S. 151-152, S. 169.

des Erfolgs ist".[28] Der Begriff Gründerökosystem beschreibt die komplexe Gesamtheit aller gründungsrelevanter Wirkungsbereiche und Faktoren und definiert eine auf dieser ganzheitlichen Perspektive basierende Herangehensweise an das Thema Gründerförderung. Analog zu anderen biologischen Systemen, existiert das Gründerökosystem, egal ob es beim Namen genannt wird oder nicht. Im Folgenden soll das Konzept Gründerökosystem anhand verschiedener, inhaltlich aufeinander aufbauender Modelle untersucht werden.

2.2.1 Komplexität und Entrepreneurship

Der Begriff Ökosystem stammt ursprünglich aus der Biologie und stellt eine besondere Form eines biologischen Systems dar.[29] Nach dem *Gabler Wirtschaftslexikon* ist das Ökosystem ein „komplexes Wirkungsgefüge verschiedener Lebewesen und deren anorganischer Umwelt".[30] Neben den Naturwissenschaften ist auch Entrepreneurship Gegenstand aktueller Komplexitätsforschung. Entrepreneurship dreht sich, wie in Kapitel 2.1.3 beschrieben, unter anderem um Wachstum durch Innovation. Hwang und Horowitt beschreiben die Unternehmensgründung als einen „menschlichen Beziehungsprozess"[31] und erklären unter diesem Aspekt die menschliche Komponente im Innovations- und Gründungs-Prozess anhand komplexer psychologischer und soziologischer Zusammenhänge. Nach Liening (2017) können die „Wirtschaft und auf Wirtschaft bezogene Teilbereiche [...] als nichtlineare, dynamische Systeme aufgefasst werden".[32] Die mit dem Gründungsprozess verbundenen Phasen sind von Komplexität geprägt.[33] Die vielfältige Interaktion der einzelnen Akteure im Innovations-, sowie Gründungsprozess, ihre jeweiligen spezifischen Rollen und die anorganen geografischen Rahmenbedingungen spiegeln die Eigenschaften eines komplexen, biologischen Systems wieder.

---

[28] RKW Kompetenzzentrum (2015), S. 12-13.
[29] Schwarzkopf (2015), S. 21.
[30] Gabler Wirtschaftslexikon (2018).
[31] Hwang, Horowitt (2012), S. 100. (Original: „human relationship process")
[32] Liening (2017), S. 5.
[33] Vgl. Liening (2017), S. 196.

2.2.2 Die Clustertheorie nach Porter

Bereits 1998 diskutiert Porter in seiner Thesis *Clusters and the New Economics of Competition* die Wichtigkeit geographischer Nähe für Wettbewerbsvorteile in der globalen Wirtschaft. In Angesicht der Globalisierung könnte man laut Porter erwarten, dass der Standort mehr und mehr an Bedeutung verliert, tatsächlich ist jedoch das Gegenteil der Fall. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile seien oft stark lokal geprägt.[34] Zu den Vorteilen geographischer, kultureller und institutioneller Nähe gehören vereinfachter Zugang zu Ressourcen und (besseren) Informationen, Produktivitätsvorteile und spezielle Anreize durch einen erhöhten Wettbewerbsdruck.[35]

Porter definiert Cluster als „geografische Konzentrationen von miteinander verbundenen Unternehmen und Institutionen in einem bestimmten Bereich“[36]. Dabei umfassen sie zugehörige Branchen, Zulieferer, Anbieter von Infrastruktur und oftmals auch Unternehmen aus Branchen, die auf ähnlichen Kompetenzen oder Technologien aufbauen. Zu den Akteuren eines Clusters gehören neben den Unternehmen auch staatliche und nichtstaatliche Institutionen, wie Universitäten, Wirtschaftsverbände und Forschungseinrichtungen.[37] Die Herkunft einzelner Cluster kann oft auf unterschiedlichste historische Umstände, wie eine ungewöhnliche lokale Nachfrage oder spezielle geographische Rahmenbedingungen, zurückgeführt werden.[38]

Eine wichtige Eigenschaft von Clustern ist die wechselseitige Abhängigkeit der Mitglieder eines Clusters. Die verschiedenen Akteure komplementieren sich und profitieren jeweils vom Erfolg des anderen.[39] So profitiert in einem touristisch geprägten Cluster zum Beispiel das lokale Hotelgewerbe vom Erfolg der ansässigen, kulturellen Einrichtungen. Zudem schafft ein Cluster einen erhöhten, regionalen Wettbewerbsdruck, der sich positiv auf die Schnelligkeit der Innovation

---

[34] Vgl. Porter (1998), S. 27.
[35] Vgl. Porter (1998), S. 6-11.
[36] Porter (1998), S. 3. (Original: „Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field.“)
[37] Vgl. Porter (1998), S. 3.
[38] Vgl. Porter (1998), S. 13-14.
[39] Vgl. Porter (1998), S. 9.

auswirkt. Unternehmen und Manager wollen sich beweisen und versuchen sich gegenseitig zu übertreffen. Innerhalb des Clusters sind sowohl Politik als auch Finanzdienstleister, sowie vor- beziehungsweiße nachgelagerte Industrien für das jeweilige Fachgebiet sensibilisiert, wodurch die unternehmerische Flexibilität und Freiheit zu experimentieren profitiert. Die allgemeine Bekanntheit und die intensive Auseinandersetzung innerhalb des Fachgebiets machen Optimierungs- und Innovationsmöglichkeiten leichter erkennbar. Das fördert die Innovationsfähigkeit der bestehenden Akteure und wirkt zudem als Magnet für neue Unternehmensgründungen, die von niedrigen Eintrittsbarrieren profitieren. Geldgeber kennen die Branche, es gibt viele qualifizierte Mitarbeiter und einen etablierten Absatzmarkt in der Region.[40]

Führungskräfte der Wirtschaft, Politik und Institutionen spielen eine gleichermaßen wichtige Rolle in der Schaffung von Rahmenbedingungen für einen produktiven Wettbewerb innerhalb eines Clusters. Porter spricht von einer kollektiven Verantwortung und unterstreicht damit die Wichtigkeit eines ganzheitlichen Bestrebens zum Aufbau und Optimierung eines Clusters. Bei der Clusterentwicklung sollten die einzigartigen, lokalen Gegebenheiten und Kompetenzen im Mittelpunkt stehen und Ausgangslage für Spezialisierungen und Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen sein. Das erfolgreiche Nachahmen eines bestehenden Clusters ist für gewöhnlich nicht möglich.[41] Um diese Entwicklung zu ermöglichen wandelt sich die Aufgabe der Politik vom klassischen Eingriff in die Wirtschaft durch Subventionierung, zur Gestaltung von Rahmenbedingungen zur Steigerung der Produktivität. Dazu gehören die Garantie einer qualitativ hochwertigen Bildung und physischen Infrastruktur und die Definition von Wettbewerbsregeln.[42]

2.2.3 Wirkungsbereiche des Gründerökosystems nach Isenberg

Daniel Isenberg gilt zu den Pionieren im Bereich der Gründerforschung. In seiner in 2011 erschienenen Thesis *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship* beschreibt er als einer der ersten die Wirkungsbereiche des Gründerökosystems.

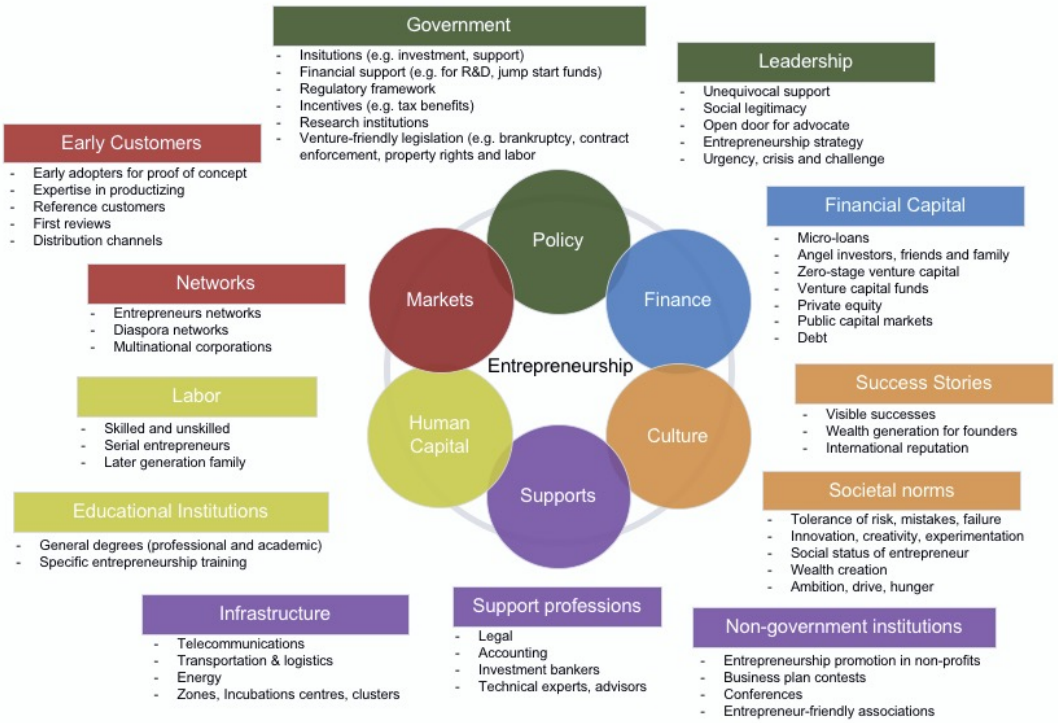
---

[40] Vgl. Porter (1998), S. 12-13.
[41] Vgl. Porter (1998), S. 27.
[42] Vgl. Porter (1998), S. 26-27.

Seine Arbeit unterstreicht die Wichtigkeit von Entrepreneurship und nennt die Gründerökosystem-Strategie eine „neuartige und kostengünstige Strategie zur Förderung des wirtschaftlichen Wohlstands“.[43] Sein Konzept stützt sich auf sechs Wirkungsbereiche des Gründerökosystems, die sich gegenseitig unterstützen und bedingen, sowie auf sechs Prinzipien zur Umsetzung und Kultivierung von Entrepreneurship.

Isenberg fasst dabei einige Elemente und Prinzipien aus Porters Clustertheorie auf und übersetzt diese in die Welt des Entrepreneurs. Die sechs Bereiche Politik, Finanzkapital, Märkte, Humankapital, Kultur und Unterstützung stellt er in einem Diagramm dar, welches die Welt aus der Perspektive des Entrepreneurs widerspiegeln soll:

Abbildung 1: Die Wirkungsbereiche des Gründerökosystems nach Isenberg (2011)



Quelle: eigene Darstellung nach Isenberg (2011), S. 7.

In Isenbergs Modell sind die sechs Wirkungsbereiche in jeweils zwei bis drei Subkategorien aufgeteilt. Der Bereich Policy ist in die beiden Subkategorien Lea-

[43] Isenberg (2011), S. 1. (Original: „I believe the entrepreneurship ecosystem strategy represents a novel and cost-effective strategy for stimulating economic prosperity.”)

dership und Government aufgeteilt. Wie zuvor Porter stellt Isenberg fest: Modelle können nicht kopiert werden, weil Ökosysteme nicht replizieren werden können; in anderen Worten "[…] societies have no choice but to cultivate their own".[44] Demnach gehört es zu den Hauptaufgaben der Wirtschaftspolitik, die nötige Geduld aufzubringen, diesen langwierigen und aufwendigen Vorgang zu begleiten, dabei zu experimentieren und lernfähig zu sein.[45]

Unter dem Wirkungsbereich Finanzen kategorisiert Isenberg jegliche Arten der Kapitalbeschaffung, wie zum Beispiel das Risikokapital. Kultur ist in die beiden Subkategorien gesellschaftliche Geschichten und Normen aufgeteilt. Unter anderem bezieht sich diese Kategorie auf eine generelle Risikobereitschaft, Sozialen Status und die Sichtbarkeit von Erfolgsgeschichten. Zu Support gehören Infrastruktur, sowie regierungsunabhängige Institutionen und unterstützende Berufe, wie zum Beispiel die Rechtsberatung. Der Bereich Humankapital umfasst Arbeitskräfte, sowie die Bildungseinrichtungen im Ökosystem. Isenberg bezeichnet den Wirkungsbereich Märkte und die darunterfallenden Subkategorien Netzwerke und frühe, beziehungsweise erste Kunden als besonders wichtig und oftmals vernachlässigte Aspekte im Gründungsprozess.[46]

Zur erfolgreichen Entwicklung eines Gründerökosystems definiert Isenberg folgende Prinzipien:[47]

1. Unterscheidung von Selbständigkeit, KMUs und Entrepreneurship und Konzentration auf Letzteres. Wie bereits in der Begriffsabgrenzung in Kapitel 2.1 beschrieben gibt es große Unterschiede zwischen Start-ups und dem klassischen Unternehmertum beziehungsweise der Selbstständigkeit. Isenberg erkennt die Wichtigkeit einer Fokussierung auf den als Subjekt des „wahren Entrepreneurship" bezeichneten Chancengründer.

2. Zuweisung einer hohen öffentlichen Priorität für Entrepreneurship. Eine ganzheitliche Herangehensweise an das Thema Gründertum und das

[44] Isenberg (2011), S. 8.
[45] Vgl. Isenberg (2011), S. 8.
[46] Vgl. Porter (1998), S. 7.
[47] Vgl. Isenberg (2011), S. 2-11.

Gründerökosystem verlangt eine hohe öffentliche Sensibilisierung und Einsatzbereitschaft aller Interessensvertreter.

3. Ganzheitliche Einflussnahme mit einer umfassenden Perspektive auf das Ökosystem. Wie bereits Porter macht Isenberg das Argument, dass die Entwicklung eines Gründerökosystems (respektive Clusters) nur mithilfe einer Berücksichtigung der Wechselseitigkeit der Wirkungsbereiche erfolgreich sein kann.

4. Zielsetzung: Ein neues Start-up mit hohem Potential pro Jahr pro 50.000 bis 150.000 Personen im System. Nach dem Motto „Erfolg bringt Erfolg" kann eine solche Zielsetzung zur Sensibilisierung und Stärkung des Gründerökosystems beitragen.

5. Fokus auf spezifische, konzentrierte Regionen. Nach Isenberg (2011) ziehen sich Ressourcen (in diesem Fall Menschen, Kapital, Informationen und Märkte) gegenseitig an, weshalb eine räumliche Einschränkung, wie in Porters Clustertheorie, sinnvoll ist.

6. Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Gründerökosystems empfiehlt Isenberg die Etablierung eines speziellen Austrittdatums je Start-up. Durch regelmäßigen Aus- und Eintritt bleibt das System dynamisch, kann von neuem Input profitieren und erneuert sich damit von selbst.

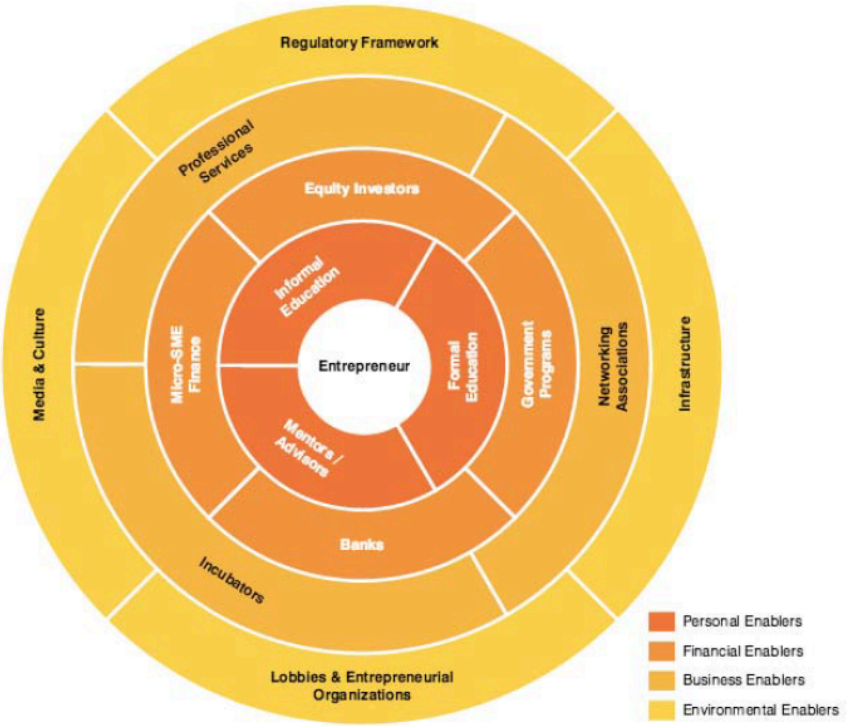
Isenbergs Modell bietet in der Auseinandersetzung mit der Thematik der gesamtheitlichen regionalen Wirtschaftsstrategie einen neuen Blickwinkel. Neben dieser Einführung der Perspektive des Entrepreneurs stellt er einige Handlungsempfehlungen vor, die besonders aus wirtschaftspolitischer Sicht in Betracht gezogen werden müssen. Der Fokus auf die verschiedenen Wirkungsbereiche und deren Einflussgebiete ist eine gute Basis für weitere Überlegungen zum Gründerökosystem. Isenbergs Gründerökosystem-Entwurf nennt wichtige Elemente und durchdachte Prinzipien. Das Fehlen der Verbindungen zwischen den einzelnen Bereichen begründet er durch die Einzigartigkeit eines jeden Gründerökosystems. Die Zusammenhänge sind dynamisch und je nach Gegebenheiten unterschiedlich.

Was zum Beispiel für das Silicon Valley gilt, kann in Berlin das Gegenteil bedeuten. Der Entrepreneur selbst fehlt in Isenbergs Modell. Als wichtiger Bestandteil, der mit den beschriebenen Akteuren und Wirkungsbereichen interagiert, ist er für die Beschreibung eines Gründerökosystems unverzichtbar.

2.2.4 Der Gründer im Mittelpunkt nach dem World Economic Forum

Parallel zu Isenbergs Ausführungen stellt das *World Economic Forum (WEF)* in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen *Booz & Company* ein kreisförmiges Ökosystem-Modell mit dem Entrepreneur im Mittelpunkt und verschiedenen umliegenden Einflussfaktoren vor:

Abbildung 2: Das Gründerökosystems nach dem World Economic Forum (2011)



Quelle: World Economic Forum (2011), S. 12.

In diesem Modell steht der Gründer im Mittelpunkt und ist von vier Ermöglicher-Ebenen umgeben. Je weiter die jeweiligen Ermöglicher (Enabler) in der Realität vom Entrepreneur entfernt sind, desto weiter außen liegen sie in der Darstellung. Zu den persönlichen Ermöglichern, die dem Entrepreneur im Modell am nächsten stehen, gehören informelle und formelle Bildung, Mentoren und Ratgeber. Die

nächstäußere Schicht im Modell ist die Ebene der finanziellen Ermöglicher, zu der Eigenkapitalgeber, staatliche Programme, Banken und Kleinkreditgeber gehören. Professionelle Dienstleistungen, Netzwerkbetreiber und Inkubatoren bilden die Ebene der geschäftlichen Ermöglicher. Die vierte und letzte Ebene beinhaltet die sogenannten umgebungsbedingten Ermöglicher, wie Ordnungsrahmen, Infrastruktur, Lobbies und unternehmerische Organisationen, sowie Medien und Kultur.

2013 erweitert das WEF in Zusammenarbeit mit Ernst & Young das Modell und definiert die Komponenten der Säulen des Gründerökosystems. Bei den Säulen handelt es ich um: zugängliche Märkte, Humankapital, Förderung und Finanzierung, Mentoren/Berater/Unterstützungssysteme, Infrastruktur und Ordnungsrahmen, Bildung, Universitäten als Katalysatoren und kulturelle Unterstützung.[48] Mit wenigen, vernachlässigbaren Unterschieden stimmen die Wirkungsbereiche mit Isenbergs Gründerökosystem-Modell überein. Die Perspektive bleibt weiterhin die des Gründers, nur wird dieser im Modell des WEF als zentrales Element eingebunden. Dies Fokussierung auf den Gründer und die unterschiedlichen Entfernungen der einzelnen Wirkungsbereiche zum Gründer sind eine Präzisierung des Gründerökosystem-Modells nach Isenberg (2011). Die beide Modelle ergänzen sich, jedoch mangelt es weiterhin an einer Erläuterung der Interaktion innerhalb des Systems.

2.2.5 Kultur als Katalysator des Gründerökosystems nach Hwang und Horowitt

Hwang und Horowitts Vorstellung vom Gründerökosystem greift einige, bereits in Porters Clustertheorie und Isenbergs Gründerökosystem-Modell enthaltene, Gedankengänge auf, erkennt die zuvor definierten Wirkungsbereiche an und erweitert die bestehenden Modelle um die strukturgebenden, interaktiven Aspekte des Systems.[49] Grundbaustein ihrer These ist das Prinzip der kreativen oder schöpferischen Zerstörung. Schumpeter erklärt die schöpferische Zerstörung als einen Prozess industrieller Mutation, der alte Strukturen kontinuierlich zerstört und somit die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert.[50] Hwang und Horowitt verstehen die kreative Zerstörung als kreative Neuzusammenfügung, also die Fä-

[48] Vgl. World Economic Forum (2013), S. 6-7.
[49] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 29.
[50] Vgl. Schumpeter (1942), S. 83.

higkeit des Menschen, sich zu immer besseren Effizienz- und Produktivitätsmustern zu verbinden.[51] In der neoklassischen Ökonomie wird der makroökonomische Output durch den produktiven Einsatz von Inputs, wie Arbeit, Kapital und Technologie bestimmt.[52] Das Gründerökosystem-Modell nach Hwang und Horowitt (2012) baut auf der Idee des produktiven Einsatzes auf und legt nahe, dass menschliche Systeme umso produktiver sind, je schneller und freier sich die drei Nährstoffe des Ökosystems, Talente, Ideen und Kapital, durch das System bewegen können.[53]

Das Gründerökosystem ist ein natürliches System, dessen Dynamik von der menschlichen Natur bestimmt wird. Der Mensch kann in diesem System als Ressourcen, die Kultur als Katalysator verstanden werden. Ein Gründerökosystem, das alle besprochenen Elemente und Wirkungsbereiche umfasst, dem jedoch die nötige Kultur fehlt, kann nicht erfolgreich sein. In anderen Worten:

> *„Eine Regierung, die einen teuren Technologiepark baut, baut nur eine hohle Hülle, wenn die Menschen, die ihn bevölkern, nicht die persönlichen Eigenschaften haben, die Kooperation ermöglichen. [...] Solche hohlen Initiativen sind wie der Bau teurer Computer-Hardware ohne die Software, um sie zu betreiben.“*[54]

Die Kultur ist demnach entscheidend für das Funktionieren von Wirtschaftssystemen, weil sie Normen etabliert, die einsetzen, wenn es, wie im Gründungsprozess, keine traditionellen sozialen Strukturen gibt.[55] Selbstbeherrschung und Vertrauen in die Mitglieder des Systems und das System also Summe seiner Mitglieder sind essentiell für das Funktionieren eines menschlichen Systems, so Hwang und Horowitt.[56] Innovatoren müssen lernen, sich selbst zu besteuern, das heißt, auf einen kurzfristigen Gewinn zu verzichten, um langfristig am System teilzuhaben. Das Prinzip „quid pro quo“ und „zero-sum game“-Transaktionen, sprich klassische Herangehensweisen, die Gewinner und Verlierer einer jeden Transaktion

---

[51] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 11.
[52] Vgl. Porter (1998), S. 2.
[53] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 258.
[54] Hwang, Horowitt (2012), S. 136.
[55] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 115, S. 118.
[56] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 119.

bestimmen, dürfen im Gründerökosystem keine Rolle spielen.[57] Nach Hwang und Horowitt (2012) entspricht es jedoch der menschlichen Natur anderen Menschen nicht zu vertrauen und so soziale Barrieren zu schaffen. Soziale Barrieren, die den Fluss der „Nährstoffe“ im System verlangsamen, können zum Beispiel durch geographische Entfernung, Unterschiede in Sprache und Kultur und ineffiziente soziale Netzwerke hervorgerufen werden. Ökosysteme wie das Silicon Valley überwinden diese Barrieren durch eine ausgeprägt kooperative Kultur, die diese potentiellen Mängel beseitigt.[58]

Motive, die über persönliche Bereicherung hinaus gehen sind essentiell wichtig für eine kooperative, altruistische Kultur, weil sie Misstrauen überwinden können.[59] Zu diesen Motiven gehören nach Hwang und Horowitt (2012) Altruismus - Uneigennützigkeit im Sinne des Gemeinwohls; Abenteuer - ein Teil von etwas Neuem zu sein; Herausforderung - Erfolge zu feiern, die viele für unmöglich gehalten hätten; Wettbewerb – Begeisterung am Wettstreit der Ideen; Verbundenheit – Freude am Networking; Freundschaft – von anderen Neues zu lernen und neue Perspektiven kennenzulernen und das Zusammengehörigkeitsgefühl – an einer Mission teilzunehmen, die größer ist als man selbst.[60]

Die Kultur eines gesunden Gründerökosystems kann nach Hwang und Horowitt (2012) in sieben Normen oder Verhaltensrichtlinien kategorisiert werden:[61]

1. Ihr sollt Regeln brechen und träumen.
2. Ihr sollt Türen öffnen und zuhören.
3. Ihr sollt einander vertrauen.
4. Ihr sollt gemeinsam experimentieren und iterieren.
5. Ihr sollt Fairness statt persönlichem Vorteil anstreben.
6. Ihr sollt irren, scheitern und beharren.
7. Ihr sollt anderen einen Gefallen tun, ohne zu erwarten, dass er direkt zurückgezahlt wird.

---

[57] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 122.
[58] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 10f.
[59] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 117.
[60] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 82-83.
[61] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 156-173.

Diese Regeln werden von den Teilnehmern des Systems ständig aktiv interpretiert und gelebt.[62] Das kollektive Verhalten nach diesen Regeln muss gelernt werden. Dabei sind nach Hwang und Horowitt (2012) einige Besonderheiten zu beachten: Menschen lernen eine solche Vertrauenskultur nicht durch Top-Down-Unterricht, sondern durch praktische Anwendung, was interaktive Programme mit Herausforderungen aus dem wahren Leben unverzichtbar macht.[63] Speziell das Zusammenarbeit heterogener Talente, Macher, Nutzer, Zulieferer, Kunden, Erfinder und Distributoren kann einen großen Mehrwert schaffen.[64] Der Mensch lernt Kultur indem er andere Menschen, die er als sich ähnlich oder als gesellschaftlich dominant erkennt, imitiert.[65] Vorbilder in Form von erfolgreichen Gründern können in Formate wie Informationsabende, Wettbewerbe oder Lehrveranstaltungen eingebunden werden und so zum Interesse und zur Begeisterung am Thema Gründertum beitragen. Zur Vertrauenskultur gehört auch Transparenz, welche durch Feedbackmechanismen verstärkt werden kann. Blogs, Foren oder Informationsaustausch auf anderen virtuellen oder realen Plattformen verbessern die Kommunikation und Transparenz zwischen den Parteien.[66] Die explizite Aussprache und Sichtbarkeit der Grundpfeiler und Normen der gewünschten Kultur ist wichtig, um alle Akteure im System für diese Kultur zu sensibilisieren und das Gemeinschaftsgefühl zu stärken.[67] Ein Umfeld, das möglichst viele selbstständig generierte, wirtschaftliche Transaktionen fördert ist Grundvoraussetzung für die Umsetzung der Kultur des Gründerökosystems.[68] Dezentralisierung spielt demnach in Hwang und Horowitts Modell des Gründerökosystems eine entscheidende Rolle. Durch sie werden die Teilnehmer des Ökosystems befähigt selbstständig neue Verbindungen einzugehen und so wirtschaftlichen Mehrwert zu schaffen.[69] Das Gründerökosystem ist ein menschliches und damit natürliches System in dem wie in der Natur das Mantra „je mehr Freiheit in der Selbstorganisation, desto mehr Ordnung“ gilt.[70] Aus wirtschaftspolitscher und institutioneller Perspektive bedeutet das Verantwortungen abzugeben und traditionelle Hierarchien aufzubrechen,

---

[62] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 175.
[63] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 204.
[64] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 205-207.
[65] Vgl. Freeman et al. (2009), S. 353-359.
[66] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 214-215.
[67] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 216-217.
[68] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 184.
[69] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 275.
[70] Vgl. Jantsch (1980), S. 40.

um den Zugang zu Menschen mit Ideen, Talenten, Wissen und Kapital zu erleichtern. Als Teil des sozialen Gefüges des Ökosystems muss Kapital, angeleitet von der Politik, als eine in das Ökosystem integrierte Dienstleistung, also als Mittel zum Zweck, und nicht als Selbstzeck konzipiert werden. Zudem gehört die Validierung und Verbreitung von innovationsfördernden Verhaltensweisen zu den Hauptaufgaben von Politik und Institutionen.[71]

„Bei der Gestaltung von Gründerökosystemen geht es darum, die Quantenwahrscheinlichkeiten der Innovation zu erhöhen und nicht um den Versuch, Perfektion zu kreieren.“[72] Iteration, nicht Perfektion sollte also im Mittelpunkt der Gründungsaktivitäten stehen, denn wie Wissenschaftler durch gescheiterte Experimente lernen, so lernen Innovatoren durch gescheiterte Unternehmungen.[73] Die Entwicklung eines gesunden Gründerökosystems, das eine iterative Innovationsschaffung ermöglicht, liegt, wie bereits von Porter (1998) und Isenberg (2011) angemerkt, in der Verantwortung aller Akteure des Ökosystems.

2.2.6 Gründerökosystem Management

Trotz ihrer Dezentralität und Unvorhersehbarkeit ist Innovation laut Ries managebar. Dazu bedürfe es einer neuen Managementdisziplin, die nicht nur von Entrepreneuren, sondern auch von den Menschen, die sie unterstützen und sie zur Verantwortung ziehen bewältigt werden muss. Die Förderung von Entrepreneurship liegt somit auch in der Verantwortung des oberen Managements, so Ries.[74]
Auch Porter spricht, was die (Weiter-) Entwicklung von Clustern betrifft, von einer kollektiven Verantwortung.[75] Die Rolle der politischen Entscheidungsträger in Gründerökosystemen ist nach Autio nicht die eines Fehlersuchers oder Top-down-Fixers, sondern die eines Ökosystem-Orchestrators und Moderators, der die Entwicklung des Ökosystems durch intensive Einbindung der Stakeholder erleich-

---

[71] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 79-80.
[72] Hwang, Horowitt (2012), S. 267. (Original: „Designing Rainforests is about is about enhancing the quantum probabilities of innovation, not attempting to engineer perfection.”)
[73] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 171.
[74] Vgl. Ries (2014), S. 31.
[75] Vgl. Porter (1998), S. 27.

tert.[76] Folgende Implikationen fasst er für das Management von Gründerökosystemen zusammen:[77]

1. Bottom-up, statt top-down: Genau wie sich das Ökosystem entwickelt, sollten auch Regelwerke entstehen und nicht diktiert werden.

2. Einbindung der Stakeholder: Informationen über das Funktionieren des Ökosystems können nur durch Einbindung der Akteure des Ökosystems müssen herausgefunden werden.

3. Multipolare Koordination: Um die Prozesse des Ökosystems zu verbessern ist eine multipolare Koordination nötig. Statt einer großen Intervention müssen eine Vielzahl von lokalen Interventionen koordiniert werden.

4. Kollektive Wirkung: Es bedarf eines kollektiven Ökosystem-Ansatzes, der Engagement und gegenseitiges Bewusstsein unter den Stakeholdern schafft und sie zum Handeln zwingt. Zum Erhalt des Momentums bedarf es außerdem an einer koordinierenden Schlüsselinstitution.

Die Transformation der Kultur des Gründerökosystems kann nach Hwang und Horowitt (2012) anhand von sechs Methoden gefördert werden:[78]

1. „Learn by doing“: Interaktive Echt-Zeit Programme für Gründer im Zentrum des Lernprozesses.

2. Diversität fördern: Ermöglichen von persönlicher Interaktion von Machern und Nutzern, Versorgern, Dienstleistern, Kunden, Erfindern, Distributoren und allen weiteren involvierten Akteuren.

3. Zelebrieren von Vorbildern: Kultur erlebbar und lernbar machen anhand lokaler Vorbilder.

---

[76] Vgl. Autio (URL).
[77] Vgl. Autio (URL).
[78] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 200-217.

4. Vertrauen schaffen: durch reale Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure.

5. Soziale Feedbackschleifen: Etablieren von Feedbackmechanismen durch Informationsaustausch in realen und digitalen Netzwerken, wie informelle Treffen, Foren oder Blogs.

6. Soziale Verträge explizit machen: Beschleunigung der Etablierung der Normen des Gründerökosystems durch schriftliches Festhalten.

Entwicklung und Management von Gründerökosystemen ist, nach diesen Erkenntnissen, eine kollektive Herausforderung, deren Erfolg von der Einbindung der verschiedenen Akteure des Ökosystems und einer koordinativen, dezentralisierten und gesamtheitlichen Intervention abhängt.

2.3 Messbarkeit von Entrepreneurship

Wie in Kapitel 2.1. beschrieben, ist Entrepreneurship als die vom Entrepreneur ausgeübte Aktivität definiert. Diese bezieht sich wiederum auf die Aktivitäten der Chancengründer nach Acs, Szerb, Lloyd (2017). Zur Feststellung der Ausprägung von Entrepreneurship reicht es nicht aus sich auf Kennzahlen wie die „total early-stage entrepreneurial activity“ (TEA) zu konzentrieren, der die Gesamtheit der Gründungsaktivitäten abbildet. Bei der Messung von Entrepreneurship im Sinne dieser Arbeit ist ein besonderes Augenmerk auf die Qualität, nicht die Quantität der Gründungsaktivitäten zu legen. Kennzahlen wie die Anzahl an Chancengründern in einem gewissen Zeitrahmen und der Anteil an Chancengründer an der Gründergesamtheit geben Einblick in die Qualität der Gründungsaktivitäten, können jedoch kein vollständiges Bild des Gründerökosystems darstellen.[79] Für ein ganzheitliches Bild des Gründerökosystems müssen nicht nur diese einzelnen Zielindikatoren, sondern auch die Faktoren, die diese Zielgrößen bestimmen oder beeinflussen gemessen werden.[80] Um ein komplexes System wie das Gründerökosystem beurteilen zu können, muss außerdem die dynamische Aktivität im System

[79] Vgl. Acs, Szerb, Lloyd (2017), S. 2.
[80] Vgl. Ahmad, Hoffman (2007), S. 6.

über einen gewissen Zeitraum betrachtet werden, statt nur einen bestimmten Zeitpunkt zu bewerten.[81] Es gibt jedoch kein „Bruttoinnovationsprodukt“, das alle Elemente ganzheitlich bewerten kann. „Angesichts der Vielfalt der Ergebnisse und Manifestationen liegt es nahe, dass kein einzelner Indikator jemals Entrepreneurship angemessen abdecken kann, insbesondere angesichts der unterschiedlichen Zielvorstellungen.“[82] Das Gleiche gilt für die Messung der Anzahl an Entrepreneuren: Zwar lässt sich zählen, wie viele Gründer bestimmten Kriterien entsprechen, tatsächlich weiß man aber erst im Nachhinein ob sie mit ihrem jeweiligen Geschäftsmodell das hohe Wachstumspotential erfüllen können.[83] Die Messung der dynamischen Entwicklung der Gründungsaktivitäten mit einem Fokus auf die Qualität der Gründungen ist in dieser eingeschränkten Form trotzdem sinnvoll, auch wenn die Gesamtheit des Ökosystems nicht nummerisch bewertet werden kann.

2.4 Zwischenfazit

Dieses Zwischenfazit soll einen kurzen Überblick über die in Kapitel 2.1 bis 2.3 besprochenen Themen geben und bezieht sich hierbei auf bereits erörterte Zusammenhänge.

Die essentielle Grundlage aller Überlegungen zum Gründerökosystem ist die Abgrenzung von Entrepreneurship. Mithilfe einer Fokussierung auf die sogenannten Chancengründer kann eine spezialisierte Gründerförderung stattfinden. Die Akteure des Gründerökosystems lassen sich in folgende Wirkungsbereiche einteilen: Politik, Finanzen, Unterstützung, Humankapital und Märkte. Hinzu kommen die zentrale Gründerszene und die Gründerkultur, die die Interaktion im System prägt. Die Wirkungsbereiche des Gründerökosystems profitieren untereinander von einer relativ selbstverstärkenden, wechselseitigen Beziehung und sind damit gleichermaßen in die Optimierung der Gründerförderung, einschließlich der kulturellen und strukturellen Entwicklung, investiert. Der Gründer oder Entrepreneur steht im Mittelpunkt des Ökosystems und gilt als die treibende Kraft, welche die Innovati-

---

[81] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 11.
[82] Vgl. Ahmad, Hoffman (2007), S. 5. (Original: „Given the diversity of outcomes and manifestations, it stands to reason that no single indicator can ever adequately cover entrepreneurship, especially given the different objectives.”)
[83] Vgl. Ahmad, Hoffman (2007), S. 5-6.

on im Gründerökosystem voranbringt. Innovation ist stark abhängig von den Schlüsselfaktoren Talentvielfalt, Vertrauen, das über soziale Barrieren reicht, Motivation, die über kurzfristige Rationalität hinausgeht, und soziale Normen, die eine schnelle, uneigennützige Zusammenarbeit von Menschen fördern. Die Entwicklung dieser Elemente und damit die Entwicklung eines gesunden Gründerökosystems, liegt in der Verantwortung aller Akteure des Systems. Die Gründerkultur basiert auf Vertrauen, Altruismus und Offenheit und kann als Katalysator, der schnelle Verbindungen ermöglicht, und Klebstoff, der das System zusammenhält, verstanden werden.

Bei der Erfolgsmessung von Gründerökosystemen ist, basierend auf der Abgrenzung von Entrepreneurship von der klassischen Selbstständigkeit, auf einen Fokus auf Qualität der Gründungen zu achten. Das Gründerökosystem ist ein komplexes, biologisches System, das anhand einiger Prinzipien gemanagt werden kann. Dabei spielt eine ganzheitliche Herangehensweise, Dezentralisierung und die kollektive Verantwortung eine große Rolle.

2.5 Charakterisierung der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald

Die Region Nordschwarzwald befindet sich im Herzen des mittelständisch geprägten Baden-Württembergs, dem deutschen Bundesland mit den meisten sogenannten „Hidden Champions“, relativ unbekannten, größeren Unternehmen, die Marktführer ihrer Branche sind.[84] Die regionale Wirtschaft profitiert von einem hohen Wertschöpfungsanteil und ist geprägt von den Hauptbranchen Werkstofftechnologie, insbesondere Präzisionstechnik und Prozesstechnik, Kreativbusiness und Tourismus.[85] Die A5 im Westen, die A8 im Norden und die A81 im Osten der Region garantieren eine gute regionale Anbindung, der ICE zwischen Karlsruhe und Stuttgart legt jedoch in Pforzheim, dem Oberzentrum der Region, keinen Stopp ein. Die Mittellage zwischen diesen Metropolregionen hat seine Vor- und Nachteile. Zum einen kann es passieren, dass der Nordschwarzwald mit seinem Oberzentrum Pforzheim in landespolitischen Überlegungen weniger beachtet wird, als seine prominenten Nachbarn, auf der anderen Seite profitiert man in der

---

[84] Vgl. Fernández Sánchez (2014), S. 72.
[85] Vgl. IHK Nordschwarzwald (URL1).; Vgl. Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald GmbH (URL1).

Mittellage von der räumlichen Nähe zu vor- und nachgelagerten Industrien, sowie einem gut ausgebauten Logistiknetz.

Die Region ist geprägt vom Schwarzwald, der 56% der Fläche der 2.340 km² großen Region einnimmt.[86] Die Größe der Wirtschaftsregion garantiert die öffentliche Wahrnehmung im Konkurrenzkampf der Wirtschaftsregionen, auf der anderen Seite ist die strategische und administrative Koordination einer solch große Region, mit zirka 596.000 Einwohnern, schwierig, wenn nicht gar problematisch. Mit einer Nord-Süd-Ausdehnung von knapp 90 Kilometern ist es nachvollziehbar, dass der Nordschwarzwald eine heterogene Wirtschaftsregion ist. Diese Heterogenität macht sich zum Beispiel an der Anzahl der jährlichen Übernachtungen in den Subregionen bemerkbar: Während es im Süden und der Mitte der Region in 2017 über drei Millionen Übernachtungen gab, waren es im nördlichen Drittel knapp 500.000.[87]

Der Landkreis Freudenstadt ist der südliche Teil der Region und profitiert besonders vom Tourismus-Magnet Schwarzwald. Zudem ist der Landkreis mittelständisch geprägt, gilt als Exportmeister der Region Nordschwarzwald, und gehört zu den Top 20 Maschinenbauregionen in Deutschland. Die Metropolregionen Stuttgart, Karlsruhe, Freiburg und Straßburg sind jeweils nur 90 Kilometer entfernt.[88] Der Landkreis Calw liegt in zentraler Lage im Nordschwarzwald und ist neben dem Fokus auf Mittelständler mit langjähriger Tradition und gleichzeitiger Innovationskraft ebenfalls touristisch und vom kulturellem Angebot geprägt.[89] Das Oberzentrum Pforzheim wird aufgrund der Nähe zu den Metropolregionen Karlsruhe und Stuttgart und der vergleichsweise geringen Größe, als „Region der kurzen Wege“ bezeichnet. Aus der ehemaligen Gold-/Schmuckregion hat sich in und um Pforzheim ein Cluster für Präzisionstechnik gebildet. Dazu kommt eine starke Dienstleistungs- und IT-Branche, die wie die Industrie von günstigen Standortfaktoren profitiert.[90]

---

[86] Vgl. Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald GmbH (URL1).
[87] Vgl. Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald GmbH (URL2).
[88] Vgl. Landkreis Freudenstadt (URL).
[89] Vgl. Pforzheimer Zeitung (URL).
[90] Vgl. Wienert (2017), S. 17.

Im Anschluss wird die Wirtschaftsregion Nordschwarzwald gesamtheitlich, anhand einiger wesentlicher Standortfaktoren beschrieben:

1. Infrastruktur: Die Region Nordschwarzwald liegt verkehrsgünstig an der Landesachse Stuttgart – Pforzheim – Karlsruhe, der Achse Stuttgart – Bodensee – Zürich und in unmittelbarer Nähe zum Dreiländereck Frankreich, Schweiz und Österreich und profitiert vom gut ausgebauten Schienen-, sowie Straßenverkehrsnetz dieser wichtigen Handels- und Verkehrswege.[91] Was die digitale Infrastruktur, sprich den Ausbau leistungsstarker Breitbandnetze angeht, hinkt Deutschland im europäischen Vergleich hinterher.[92] Die Planung des flächendeckenden landkreisweiten Backbone-Glasfasernetzes im Landkreis Freudenstadt, sowie Zielvorgaben, wie die vom Landkreis Calw bis Ende 2018 geplanten 190 Kilometer Streckennetz sind wichtige Planungsmaßnahmen.[93]

2. Kaufkraft und Handel: Mit einer Handelszentralität von 140% hat das Oberzentrum der Wirtschaftsregion, Pforzheim, einen besonders hohen Einzelhandels-Umsatz im Vergleich zur vor Ort vorhandenen einzelhandelsrelevanten Kaufkraft.[94] Das spricht für die Stärke des Einzelhandels in in der Region, denn mit 11% liegt die Region Nordschwarzwald, Stand 2014, auf Platz 15 der Regionen mit der niedrigsten Kaufkraftarmut in Deutschland.[95]

3. Verfügbarkeit von Arbeitskräften: Wie in vielen deutschen Regionen herrscht in der Region Nordschwarzwald ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Der derzeitige Engpass in Baden-Württemberg beträgt rund 308.000 Arbeitskräfte pro Jahr und wird sich voraussichtlich bis zum Jahre 2030 auf 527.000 erhöhen.[96] Dabei wird es, laut der IHK Baden-Württemberg, die größten Fachkräfteengpässe voraussichtlich in den Re-

---

[91] Vgl. Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald GmbH (URL3).
[92] Vgl. Becker (2017), S. 8.
[93] Vgl. IHK Nordschwarzwald (URL2).
[94] Vgl. Protokoll Experteninterview I3.
[95] Röhl, Schröder (2017), S. 21.
[96] IHK Baden-Württemberg (URL1).

gionen Karlsruhe, Stuttgart und Nordschwarzwald geben.[97]

4. Bildungs- und Forschungseinrichtungen: Die Wirtschaftsregion Nordschwarzwald zählt sechs Hochschulen mit über 70 unterschiedlichen Studienrichtungen, forschungsintensive Universitäten gibt es jedoch keine.[98] Das Land Baden-Württemberg ist reich an außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Von den insgesamt über 55 Einrichtungen der Max-Planck-Gesellschaft, des Fraunhofer-Instituts, der Leibniz-Gemeinschaft, der Heidelberger Akademie der Wissenschaften, der Helmholtz-Gemeinschaft, des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt und der Innovationsallianz Baden-Württemberg liegt keines in der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald, die 6,5% der Fläche und 5,7% der Einwohner des Bundeslandes ausmacht.[99]

5. Wohnverhältnisse: Die durchschnittlichen Mieten in der Region Nordschwarzwald sind vergleichsweiße günstig. In Pforzheim kostet der Quadratmeter durchschnittlich 8,81€, in Freudenstadt sind es 7,44€ und in Calw 8,30€ (Stand 2018). Damit befinden sich die Mieten unter dem deutschen Schnitt von 8,61€/qm und weit unter dem Landesschnitt von 10,92€/qm.[100]

6. Umweltqualität und Sport-, Kultur- und Freizeitangebot: Sowohl die Umweltqualität auch das Sport- und Freizeitangebot sind vom 56-prozentigen Naturfläche-Anteil in der Region Nordschwarzwald geprägt. Das Sport- und Freizeitangebot wird ergänzt durch kulturelle Einrichtungen wie das Stadttheater Pforzheim, Kunstausstellungen wie das das Panorama Rom 312 im Gasometer Pforzheim, Museen wie das Klostermuseum in Hirsau oder die 29 regionalen, mit Michelin-Sternen prämierten Restaurants. Der Nationalpark Nordschwarzwald soll den Menschen, unter dem Management der Nationalparkverwaltung Baden-Württemberg, als Freizeit- und

---

[97] Vgl. IHK Baden-Württemberg (URL2).
[98] Vgl. Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald (URL4).
[99] Vgl. Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (URL).
[100] Vgl. PWIB Wohnungs-Infobörse GmbH (URL1); Vgl. PWIB Wohnungs-Infobörse GmbH (URL2); Vgl. PWIB Wohnungs-Infobörse GmbH (URL3).

Erholungsort zur Verfügung stehen und gleichzeitig seinem Motto "Natur Natur sein lassen“ treu bleiben.[101]

2.6 Forschungsfrage und Annahmen

Basierend auf den theoretischen Grundlagen und der Zielsetzung dieser Arbeit, wird in diesem Kapitel die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Zudem werden sechs Annahmen zum Forschungsgegenstand, den Gründerstrukturen beziehungsweise dem Gründerökosystem der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald, vorgestellt. Diese Annahmen basieren auf den Erkenntnissen aus den Kapiteln 2.1 bis 2.4, unterstützen die Forschungsfrage und sollen die Auswertung der Forschungsergebnisse leiten. Wie bereits dem Titel der vorliegenden Thesis entnommen werden kann, ist der Zweck der Arbeit die Aufstellung von Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Gründerstrukturen der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald. Die Forschungsfrage lautet demnach:

Entrepreneurship in der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald: Welche Bedarfe müssen erfüllt und welche Herausforderungen müssen bewältigt werden, um die Gründerförderung nachhaltig optimieren, und so ein prosperierendes, regionales Gründerökosystem schaffen zu können?

Aus den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit geht hervor, dass zur Optimierung der Voraussetzungen für Gründungsaktivitäten eine ganzheitliche Herangehensweise im Sinne des Gründerökosystems nach Isenberg (2011) und Hwang und Horowitt (2012) nötig ist. Neben der Präsenz der wesentlichen Bestandteile eines Gründerökosystems sind die wechselseitigen und komplexen Beziehungen zwischen den Akteuren entscheidend für den Erfolg des Einzelnen und des Systems als Summe seiner Elemente. In Kapitel 4 soll der derzeitige Zustand des Gründerökosystems Nordschwarzwald anhand folgender Annahmen überprüft werden:

A1: Neben den populären Nachbarn Karlsruhe, Stuttgart und Freiburg wird die Region Nordschwarzwald nicht (als Gründungsstandort) wahrgenommen.

---

[101] Vgl. Nationalpark Schwarzwald (URL).

Diese Annahme stützt sich auf die Analyse der geografischen Lage der Wirtschaftsregion, zwischen drei wirtschaftlichen Ballungszentren, die jeweils für ihre Gründungsaktivitäten bekannt sind.

A2: Es gibt kein klares Leitbild oder eine Vision für die Wirtschaftsregion / das Gründerökosystem Nordschwarzwald.

Die Standortanalyse der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald hat gezeigt, dass die einzelnen Subregionen teilweise unterschiedliche Schwerpunkte haben und die Größe der Region eine Zusammenarbeit und gemeinsame Strategiefindung erschweren kann. Basierend auf der Feststellung der administrativen und strategischen Herausforderung einer Wirtschaftsregion mit der Größe der Region Nordschwarzwald kann angenommen werden, dass es speziell in Sachen der Gründungsaktivitäten keine einheitliche und öffentlich kommunizierte Strategie gibt.

A3: Vernetzung, Kooperation und Vertrauensschaffung stehen nicht im Mittelpunkt des Gründerökosystems und der institutionellen und nicht-institutionellen unterstützenden Aktivitäten und Leistungen.

In den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit wird die Wichtigkeit einer vertrauensvollen Gründerkultur betont; in der klassischen, ressourcenbasierten Ökonomie spielt diese jedoch keine große Rolle. Diese Annahme basiert auf der Vermutung, dass in der Region Nordschwarzwald, wie in vielen anderen Regionen diese Wichtigkeit bislang unterschätzt und daher vernachlässigt wurde.

A4: Die traditionelle und mittelständisch geprägte Wirtschaftsregion Nordschwarzwald weißt keine typische, altruistisch-gemeinschaftliche Gründerkultur auf.

Die Wirtschaftsregion Nordschwarzwald ist geprägt von mittelständischen Unternehmen, die auf eine Unternehmensgeschichte voller Innovation und Durchsetzungskraft zurückblicken. Dieser Hintergrund lässt nicht auf eine besonders offe-

ne und vertrauensvolle Unternehmens- und Gründerkultur schließen, die anhand der theoretischen Grundlage der Arbeit als eine der großen, universellen Herausforderungen von Gründerökosystemen bezeichnet werden kann.

A5: Mittelständische und kleine bis mittelgroße Unternehmen in der Region Nordschwarzwald kommen selten mit Start-ups in Kontakt und nehmen kaum am Gründerökosystem teil.

Der aktuelle Forschungsstand in der Gründerforschung zeigt: Die Vernetzung von Akteuren unterschiedlichster Hintergründe ist einer der Treiber von Innovation im Gründerökosystem. Bei einer traditionellen, mittelständisch geprägten Region ohne ausgeprägte Vertrauenskultur liegt die Annahme nahe, dass etablierten Unternehmen nicht besonders offen für den Austausch mit potentiellen Wettbewerbern sind.

A6: Neben dem Fachkräftemangel ist das vergleichsweise geringe Risikokapitalvorkommen eine der größten Herausforderung für die Wirtschaftsregion und damit das Gründerökosystem Nordschwarzwald.

Die Standortanalyse hat gezeigt, dass dem Land Baden-Württemberg und der Region Nordschwarzwald ein langfristiger Fachkräftemangel bevorsteht. Die Annahme liegt nahe, dass sich der geografische Standort der Wirtschaftsregion, zwischen drei, für ihre Gründungsaktivitäten bekannten Metropolregionen, negativ auf das Risikokapitalvorkommen auswirkt. Ein Mangel zweier wichtiger Bestandteile des Gründerökosystems stellt eine große Herausforderung dar.

3 Methode und Vorgehensweise

Um den Aufbau der Forschungsarbeit zu erläutern wird in diesem Kapitel auf die eingesetzte Methodik, das Experteninterview, eingegangen. Für die Beantwortung der Forschungsfrage und der darauf aufbauenden Ableitung von Handlungsempfehlungen, ist, neben der theoretischen Aufarbeitung des Themas ein detaillierter Einblick in das Gründerökosystem der Region Nordschwarzwald unerlässlich. Die Gründerstrukturen können durch unabhängige Recherche zwar benannt werden,

ein detaillierter Einblick in die Realität und Dynamik im System kann jedoch nur durch sogenannte Insiderinformationen garantiert werden.

3.1 Experteninterviews als qualitative Sozialforschung

Experteninterviews werden in Untersuchungen eingesetzt, die dazu dienen „soziale Situationen oder Prozesse zu rekonstruieren“, wobei der Experte als „Quelle für Spezialwissen über die zu erforschenden Sachverhalte“ fungiert.[102] Die Dynamik der Wirtschaftsregion beziehungsweise dem Gründerökosystem Nordschwarzwald ist nicht offensichtlich, was einen Einblick in die Realität der Experten unerlässlich macht. Das Ziel der Befragung ist nach Scholl (2015) „durch regulierte Kommunikation zuverlässige und valide Informationen über den Forschungsgegenstand zu erfahren“.[103] Bei der Befragung geht es um „valide, authentische Informationen des Befragten über sich selbst, über andere oder über Organisationen, die der Befragte repräsentiert“.[104] Während sich standardisierte Befragungen in erster Linie dem Vergleich von Untersuchungsobjekten widmen und dabei Objektivität, Reliabilität und Validität in den Vordergrund stellen, soll durch nicht-standardisierte Verfahren ein tieferes Verständnis vom Forschungsgegenstand gewonnen werden.[105] Dabei sind die Grenzen der beiden Bereiche nicht trennscharf, sondern graduell zu verstehen, wodurch auch teilstandardisierte Varianten der Befragung ermöglicht werden.[106] Die Struktur gibt die Freiheit des Interviewers bei der Gesprächsführung vor. So sind nicht-standardisierte beziehungsweise nicht-strukturierte Interviews geprägt von ihrer Offenheit, während der Proband bei standardisierten, beziehungsweise strukturierten Interviews anhand eines vordefinierten Fragebogens befragt wird. Das teilstrukturierte Leitfadeninterview, welches für diese Arbeit gewählt wurde, ist eine Kombination der beiden Methoden.[107] Kaiser definiert leitfadengestützte Experteninterviews als strukturierte Form der Befragung, die zur Beantwortung einer theoretisch eingebetteten Forschungsfrage dient.[108]

---

[102] Gläser, Laudel (2009), S. 12-13.
[103] Scholl (2015), S. 22.
[104] Scholl (2015), S. 21.
[105] Vgl. Scholl (2015), S. 24-25.
[106] Vgl. Scholl (2015), S. 11.
[107] Vgl. Atteslander et al. (2010), S. 141.
[108] Vgl. Kaiser (2014), S. 35.

3.2 Konzeption, Durchführung und Auswertung

Zur Klärung der Forschungsfrage und der unterstützenden, theoretisch eingebetteten Annahmen wurden 15 Experten im Rahmen von teilstrukturierten Leitfadeninterviews befragt. Bei der Auswahl der Experten wurde auf eine ausgeglichene Mischung aus Unternehmensvertretern, Vertretern von Einrichtungen und Instituten und Start-ups geachtet. Es wurden sieben Experten aus Institutionen und Einrichtungen (bezeichnet mit „I“), wie Wirtschaftsförderungen oder Hochschulen, fünf Experten aus etablierten Unternehmen (bezeichnet mit „U“) und drei Experten aus Start-Ups (bezeichnet mit „S“) befragt. Die befragten Experten sind größtenteils in Pforzheim ansässig. Basierend auf den theoretischen Grundlagen der Arbeit wurde ein zielgruppenspezifischer Interviewleitfaden mit spezifischen Fragen entwickelt.[109] Die Interviews wurden telefonisch oder persönlich im Zeitraum von 09.05. bis 19.06.2018 durchgeführt.

Vor Beginn des Interviews wurden die Interviewpersonen begrüßt und es wurde der Kontext der Bachelorarbeit aufgezeigt. Im Anschluss erfolge das mündliche Interview mit dem Verfasser dieser Arbeit. Zeitlich bewegten sich die Interviews in einem Rahmen von 30 bis 120 Minuten. Alle Interviews wurden um die Auswertung zu vereinfachen und eine spätere Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten anhand eines Gedächtnisprotokolls festgehalten, welches im Nachgang von der jeweiligen Interviewperson freigegeben wurde.[110] Die Auswertung der Interviewprotokolle erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse. Die Inhaltsanalyse kann nach Mayring (2010) als „Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt“[111] bezeichnet werden. folgende Tabelle zeigt die aus der theoretischen Grundlage der Arbeit abgeleiteten Kategorien:

---

[109] Interviewleitfaden: siehe Anlage 1.
[110] Protokolle der Experteninterviews: siehe Anlage 2.
[111] Mayring (2010), S. 11.

Tabelle 2: Kategorien zur Auswertung der Experteninterviews

Kategorie	**Eingrenzung**
Politik	Politische Rahmenbedingungen, Wirtschaftspolitik
Finanzkapital	Finanzierungs- und Förderungsangebote
Kultur und Vernetzung	Gründerkultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation
Humankapital	Arbeitsmarkt, Bildungseinrichtungen
Unterstützung	Gründerszene, Gründerförderung, Infrastruktur
Image	Außenwirkung und Selbstbild
Strategie	Identität, Profil, Vision
Standort	Geografische Lage, Gewerbeflächen
Wirtschaftsregion	Märkte, Wirtschafts- und Branchenstruktur

Quelle: eigene Darstellung

Bei der Auswertung der Protokolle wurden die einzelnen Aussagen der Experten anhand der zuvor definierten Kategorien systematisiert. Im Anschluss wurden die Kategorien den in Kapitel 2.6 definierten Annahmen zugeordnet. In diesem Schritt war eine Dopplung der Kategorien möglich. So wurde die Kategorie „Kultur und Vernetzung“ im Rahmen der Prüfung der Annahmen 3 bis 5 untersucht. Nach dieser Zuordnung wurden die Annahmen anhand der Aussagen geprüft und die jeweiligen Hauptaussagen pro Annahme extrahiert

4 Das Gründerökosystem Nordschwarzwald

4.1 Forschungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Experteninterviews vorgestellt. Die Auswertung erfolgte anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse, basierend auf den

in Kapitel 3 vorgestellten Kategorien. Das Ziel der Auswertung ist die Exploration und Verifizierung beziehungsweiße Falsifizierung der Annahmen.[112]

4.1.1 Prüfen der Annahmen

A1: Neben den populären Nachbarn Karlsruhe, Stuttgart und Freiburg wird die Region Nordschwarzwald nicht (als Gründungsstandort) wahrgenommen.

Im Verlauf der Interviews wurden die Experten zu den Auswirkungen des Standorts der Wirtschaftsregion befragt. Einige Experten verweisen bei ihren Antworten auf aktuelle Entwicklungen oder vergleichen einzelne Wirtschaftsregionen. Experte I6 betont, dass der Standort durch die Digitalisierung eigentlich egal sei, die Gründer letzten Endes jedoch trotzdem in den „Hubs“ landen würden.[113] Die Aussage von Experte I1 ergänzt folgende Einordnung: „Wer etwas Digitales macht geht nach Karlsruhe, im Bereich B2B und Industrie zieht es viele nach Stuttgart. Der Wegzug [von Gründern] ist nachvollziehbar - das ist vielleicht das größte Problem.“[114] In der heutigen Zeit verliert der Standort theoretisch an Bedeutung, in Realität ist die geographische Nähe, wie bereits in Porters Clustertheorie erwähnt, noch immer ein wichtiger Faktor.

Insgesamt sei „die Einwicklung in Pforzheim ca. 10 Jahre hinter Karlsruhe und Stuttgart“[115], so ein weiterer Experte. Speziell Pforzheim habe ein Imageproblem. Bei Veranstaltungen außerhalb fühle man sich als müsste man sich als Pforzheimer outen, merkt ein Experte an.[116] Aussagen wie diese beweisen: die Innen- und Außenwahrnehmung des Gründungsstandortes Nordschwarzwald ist nicht gut. Besonders im Vergleich mit den Nachbarregionen hinkt die Wirtschaftsregion in Sachen Gründerförderung hinterher. Der Standort zwischen Karlsruhe und Stuttgart wird aber auch als „Chance und Risiko zugleich“[117] bezeichnet. Man sei nicht mehr so standortabhängig wie früher, könne in Pforzheim von günstigen Lebens-

---

[112] Die einzelnen Fußnoten verweisen auf das jeweilige Interviewprotokoll. Die Protokolle sind in Anlage 2 zu finden.
[113] Vgl. Protokoll Experteninterview I6.
[114] Protokoll Experteninterview I1.
[115] Vgl. Protokoll Experteninterview U2.
[116] Vgl. Protokoll Experteninterview S3.
[117] Protokoll Experteninterview U5.

haltungskosten und gleichzeitig von der Nähe zur Industrie in Stuttgart und der IT-Branche in Karlsruhe profitieren.[118] Es gibt also auch Vorteile gegenüber der populären Nachbarn. Es handelt sich dabei jedoch eher um Kompromisse. Trotzdem „laufen die Gründer der Region nicht weg“ [119], so Experte I7.

Es scheint zumindest teilweise eine gewisse Diskrepanz zwischen Innen- und Außenwahrnehmung des Gründungsstandortes Nordschwarzwald zu geben. Die günstigen Lebenshaltungskosten sind ein Pluspunkt, was die Gründerförderung betrifft kann sich die Wirtschaftsregion Nordschwarzwald noch nicht mit ihren populären Nachbarn messen, was sich auch auf die Wahrnehmung der Region als Gründungsstandort auswirkt. Insgesamt überwiegen die kritischen Stimmen. Damit ist die Annahme bestätigt.

A2: Es gibt kein klares Leitbild, ein Profil oder eine Vision für den Gründungsstandort / das Gründerökosystem Nordschwarzwald.

Laut einigen Experten verschiebt sich der Schwerpunkt der Wirtschaftsregion derzeit. Der Strukturwandel der Region sei noch nicht ganz abgeschlossen.[120] Es fehle ein klares Bild.[121] Ein Experte weist darauf hin, dass es einer Vision bedarf, um die Region entwicklungs- und zukunftsfähig zu machen. Diese Vision müsse zudem mit Zielvorgaben unterfüttert sein, um die bislang nicht begriffenen Chancen zu ergreifen.[122] Das Gründerökosystem Pforzheim müsse mit einem Thema assoziiert werden, wie es zum Beispiel in Freiburg mit Green Innovation oder Karlsruhe mit Informatik der Fall sei.[123] Ein weiterer Experte sieht das Profil aus Voraussetzung der Etablierung einer Marke als Gründungsstandort, sprich als Grundlage, um die zuvor angesprochene Außenwahrnehmung zu verbessern.[124] Wichtig sei auch, dass Forschungs- und Bildungseinrichtungen wie die Hochschule Pforzheim, die Politik und die Wirtschaft diese Vision teilen und gemeinsam tragen.[125] Die Experten greifen wichtige Punkte des in Kapitel 2 besprochenen

---

[118] Vgl. Protokoll Experteninterview I1.
[119] Protokoll Experteninterview I7.
[120] Vgl. Protokoll Experteninterview I3.
[121] Vgl. Protokoll Experteninterview S2.
[122] Vgl. Protokoll Experteninterview U3.
[123] Vgl. Protokoll Experteninterview U4.
[124] Vgl. Protokoll Experteninterview S2.
[125] Vgl. Protokoll Experteninterview I4.

Gründerökosystem-Modells auf. Die gesamtheitliche Herangehensweise und die Kooperation der Akteure des Systems sind grundlegende Prinzipien der Konzepte von Porter, Isenberg, wie auch Hwang und Horowitt.

Die Aussagen der Experten weißen darauf hin, dass es bislang noch kein klares Leitbild, ein Profil oder eine Vision für den Gründungsstandort Nordschwarzwald gibt. Derzeit arbeiten laut Experte I2 jedoch bereits verschiedene Wirtschaftsförderer zusammen an einer Verbesserung der Zusammenarbeit und der Entwicklung einer Vision eines Gründerökosystems.[126] Experte I4 merkt an, dass derzeit die IHK die Visionsfindung leiten würde, die Initiative idealerweise aber von Seiten der Politik kommen sollte.[127]

A3: Vernetzung, Kooperation und Vertrauensschaffung stehen nicht im Mittelpunkt des Gründerökosystems und der institutionellen und nicht-institutionellen unterstützenden Aktivitäten und Leistungen.

Nach Aussage von Experte I2 gibt es in der Region im Bereich der Gründerförderung viele Akteure.[128] Diese fangen jedoch erst langsam an zusammen zu arbeiten, was für eine gewisse Frustration sorgen kann, weil man schnell den Überblick verliert.[129] Die Experten sind sich einig, dass die regionalen Akteure besser vernetzt werden müssen.[130] Es fehle an Abstimmung und man wisse nicht was der andere macht.[131] Ein Experte beschreibt die derzeitige Situation als „irgendwo zwischen einem Neben- und Miteinander“[132]. Die einzelnen Akteure seien gar „voneinander abgegrenzt“[133].

Diese Aussagen sprechen für einen Verbesserungsbedarf der Vernetzung und Kooperation der Akteure des regionalen Gründerökosystems. Unternehmen, Start-ups und Einrichtungen sind sich dabei einig, dass es nicht am Angebot mangelt,

---

[126] Vgl. Protokoll Experteninterview I2.
[127] Vgl. Protokoll Experteninterview I4.
[128] Vgl. Protokoll Experteninterview I2.
[129] Vgl. Protokoll Experteninterview I2, S3.
[130] Vgl. Protokoll Experteninterview I7, U1.
[131] Vgl. Protokoll Experteninterview I4, I5.
[132] Protokoll Experteninterview I6.
[133] Protokoll Experteninterview I6.

sondern die fehlende Vernetzung und Zusammenarbeit die Effektivität und Effizienz des Systems verringern.

Zudem sei das Informationsangebot wirr und kompliziert, weswegen viel dem Zufall überlassen würde.[134] Der Grund für die fehlende Vernetzung scheinen grundlegende Dinge, wie die Kommunikation zu sein, wie Experte I7 bestätigt.[135] Voraussetzung dafür sei die Verbesserung der Transparenz im System, so Experte I5.[136] S3 fehlt konkret ein „Kristallationspunkt der Szene und offene Veranstaltungen, bei denen Leute ins Gespräch kommen und Erfahrungen austauschen können“[137]. Zusammengefasst mangelt es an „Drive durch Vernetzung und Sichtbarkeit“[138].

Auch mit Blick auf das Oberzentrum Pforzheim sei das Problem nicht, dass man unterrepräsentiert sei, sondern die weniger kooperative Arbeit.[139] „Es gibt genügend Anknüpfungspunkte mit deren Hilfe Öffentlichkeit und Transparenz hergestellt werden könnten.“[140] Auch aus der Perspektive eines Start-ups gibt es genug Unterstützung, um die man sich aber selbst kümmern muss.[141] Ein Experte fasst die Herausforderung wie folgt zusammen: „Man muss aus der Vielfalt des Systems eine Organisationsform finden, die Kreativität fördert und Chancen nutzbar macht.“[142] Die Aussagen der Experten weißen insgesamt auf ein großes Verbesserungspotential im Bereich der Vernetzung und Kooperation hin.

A4: Die traditionelle und mittelständisch geprägte Wirtschaftsregion Nordschwarzwald weißt keine typische, altruistisch-gemeinschaftliche Gründerkultur auf.

Das Thema Gründerkultur kam ebenfalls in allen Interviews zu Sprache und wurde zum Teil intensiv diskutiert. Einer der Experten erkennt: „Wichtig ist der

---

[134] Vgl. Protokoll Experteninterview I6.
[135] Vgl. Protokoll Experteninterview I7.
[136] Vgl. Protokoll Experteninterview I5.
[137] Protokoll Experteninterview S3.
[138] Protokoll Experteninterview S3.
[139] Vgl. Protokoll Experteninterview I2.
[140] Protokoll Experteninterview I2.
[141] Vgl. Protokoll Experteninterview S1.
[142] Protokoll Experteninterview I6.

Gründergeist und Gleichgesinnte in einer Region zu haben."[143] Wie bereits ausgeführt, fehlt es nach Aussagen der Experten an Vernetzung, laut eines Experten fehlt es neben offener Kommunikation an einer „Netzwerkkultur"[144] und damit der Grundlage der Vernetzung. Ein weiterer Experte merkt an, dass es einige Unternehmen gibt, die mehr mitwirken könnten, es nur von sich aus nicht tun, was auf eine gewisse Trägheit und geringe Priorisierung des Gemeinschaftsgedankens hinweist.[145] Es herrsche eine „Ich-Kultur"[146], „eine Art Revierverhalten"[147] und „ausgeprägtes Konkurrenzdenken"[148]. Als Beispiel werden die beiden städtischen Co-Working Spaces Innotec und Emma genannt, die laut einem Experten nicht richtig zusammenarbeiten würden, obwohl sie beide vom WSP (Wirtschaft und Stadtmarketing Pforzheim) geleitet werden.[149] Ein anderer Experte bezeichnet die Kultur in der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald als „Unternehmenskultur der Abschottung"[150].

Diese Kultur zeigt sich laut Experte U2 auch in der Gründerszene: „Anders als in Karlsruhe wollen Pforzheimer Start-ups nicht über ihr Geschäft reden."[151] Dieses kulturelle Problem läge wiederum am mangelnden Vertrauen.[152] Auf der anderen Seite werden Start-ups auch als Konkurrenz um Kunden und Fachkräfte für etablierte Unternehmen wahrgenommen.[153] Aus der Interaktion mit Start-ups erhoffen sich Unternehmen, laut Experte I5, „hauptsächlich Talente oder höchstens Ideen"[154]. Man setzt auf den Zukauf junger, aber bereits am Markt etablierter Unternehmen.[155] Diese Umstände könnten gegenseitig selbst verstärkend wirken: Unternehmen sehen Start-ups als Konkurrenz; Start-ups wollen mit der erklärten Konkurrenz keine Informationen teilen; dadurch wissen Unternehmen nicht was die Start-ups überhaupt machen und ob und wenn ja welcher Mehrwert aus einer Kooperation entstehen könnte; beide Parteien schotten sich weiter ab.

---

[143] Protokoll Experteninterview I4.
[144] Protokoll Experteninterview S3.
[145] Vgl. Protokoll Experteninterview I7.
[146] Protokoll Experteninterview I2.
[147] Protokoll Experteninterview S3.
[148] Protokoll Experteninterview I3.
[149] Vgl. Protokoll Experteninterview S3.
[150] Protokoll Experteninterview I2.
[151] Protokoll Experteninterview U2.
[152] Vgl. Protokoll Experteninterview U2.
[153] Vgl. Protokoll Experteninterview I6.
[154] Protokoll Experteninterview I5.
[155] Vgl. Protokoll Experteninterview U5.

Eine „Kultur des Scheiterns“, die wie in Kapitel 2 beschrieben wichtiger Bestandteil des Gründerökosystems ist, gibt es, laut U2, im Gegensatz zu den USA in Deutschland nicht.[156] Die einzelnen Akteure aus den unterschiedlichen Hintergründen seien außerdem risikoavers, da sie unter Rechtfertigungsdruck stehen.[157] Nach dieser Erkenntnis ist keiner bereit ein gewisses Risiko einzugehen und die Zusammenarbeit stagniert. Das entspricht genau dem Gegenteil der Kultur eines gesunden Gründerökosystems, wie in Kapitel 2 beschrieben.

Das Bewusstsein der Wichtigkeit einer guten Gründerkultur scheint jedoch bei allen Akteuren vorhanden zu sein. So erklärt I2 das Thema Gründerförderung und Entrepreneurship als „gesellschaftspolitische Herausforderung, die bereits in der Schule und im Elternhaus beginnt“[158]. Experte S3 betont, dass die Vertrauenskultur gelernt werden muss.[159]

Nach Aussage eines Experten kommt es in Form von Stammtischen auch durchaus zum gelegentlichen Austausch zwischen Start-ups und Unternehmen.[160] Nach Experte I6 findet ein allmählicher Wandel im Bewusstsein der Unternehmen statt. Durch die gute Konjunktur wird das Konkurrenzgedanken kleiner, die Chancenwahrnehmung größer und die Bereitschaft zu kooperieren steigt.[161] Andere Experten sind skeptisch was die aktuelle Entwicklung betrifft und sagen voraus, dass die regionalen Unternehmen erst zur Besinnung kommen, sobald die derzeitige Hochkonjunktur abflacht.[162] Aus Perspektive der Unternehmen müssten demnach mehr Kapazitäten frei werden und vor allem akuter Handlungsbedarf bestehen. Der „Schmerz“ sich mit neuen Methoden anfreunden zu müssen, kommt laut Experte U4 erst in 10 Jahren, weil die Wahrnehmung dieser Chance derzeit versäumt wird.[163]

---

[156] Vgl. Protokoll Experteninterview U2.
[157] Vgl. Protokoll Experteninterview S3.
[158] Protokoll Experteninterview I2.
[159] Vgl. Protokoll Experteninterview S3.
[160] Vgl. Protokoll Experteninterview S2.
[161] Vgl. Protokoll Experteninterview I6.
[162] Vgl. Protokoll Experteninterview I3.
[163] Vgl. Protokoll Experteninterview U4.

Alles in allem zeigen die Antworten der Experten deutlich, dass die traditionelle und mittelständisch geprägte Wirtschaftsregion Nordschwarzwald keine typische, altruistisch-gemeinschaftliche Gründerkultur aufweist.

A5: Mittelständische und kleine bis mittelgroße Unternehmen in der Region Nordschwarzwald kommen selten mit Start-ups in Kontakt und nehmen kaum am Gründerökosystem teil.

Die Vernetzung von Gründern mit dem Mittelstand wird von einigen Experten als „zentrale Anforderung“[164] und „große Herausforderung“[165] betrachtet. Noch seien etablierte Unternehmen jedoch zu wenig bis gar nicht in das Gründergeschehen eingebunden.[166] Wie bereits erwähnt, gibt es laut der Aussage von Experte I7 einige Unternehmen, die sich besser einbringen könnten. Eigeninitiative zeigten diese Unternehmen jedoch nicht.[167] Das könnte daran liegen, dass Unternehmen, wie von Experte I1 erwähnt, nicht genau wissen, welchen Mehrwert Kooperationen mit Start-ups haben können.[168] Experte I2 erkennt: „Viele Inhaber haben selbst nicht studiert, haben Berührungsängste und sehen den Mehrwert von gemeinsamen Projekten mit Studenten oder Gründern einfach nicht.“[169]

Von Unternehmensseite kommt ebenfalls eine Bestätigung der fehlenden Vernetzung: Kontakt mit Start-ups gäbe es momentan nicht.[170] Nach Experte I3 wäre die Voraussetzung für eine gute Vernetzung, dass die Wirtschaft die Gründerszene kennt und auf die Gründer zugeht, was derzeit nicht der Fall sei.[171] Ein weiterer Unternehmensvertreter erwähnt man könnte zum Beispiel über Networking-Veranstaltungen des WSP in Kontakt kommen, bisher fänden jedoch „lediglich bilaterale Gespräche statt“[172]. Die Involvierung bezeichnet er als „passive Beobachtung“[173] und ergänzt, dass man unter anderem auf „Zukauf von Partnern“[174]

---

[164] Protokoll Experteninterview I4.
[165] Protokoll Experteninterview U4.
[166] Vgl. Protokoll Experteninterview I7.
[167] Vgl. Protokoll Experteninterview I7.
[168] Vgl. Protokoll Experteninterview I1.
[169] Protokoll Experteninterview I2.
[170] Vgl. Protokoll Experteninterview U1.
[171] Vgl. Protokoll Experteninterview I3.
[172] Protokoll Experteninterview U5.
[173] Protokoll Experteninterview U5.
[174] Protokoll Experteninterview U5.

(gemeint sind bereits am Markt etablierte Unternehmen) setzt. Start-ups, ganz besonders die, die sich noch in einer früheren Entwicklungsphase befinden, werden bei dieser Herangehensweise nicht berücksichtigt. Der Mittelstand muss also überzeugt werden, dass auch Kooperationen zum beiderseitigen Vorteil sind und großes Potential innehaben.[175]

Laut I1 sei die Nachfrage der Unternehmen zu gering und es gäbe „keinen institutionellen Zugang zum Thema Kooperation von Mittelstand mit Start-ups beziehungsweise Gründern“[176]. Experte I3 ergänzt, dass es mit der Clusterinitiative und Veranstaltungen mit Fachvorträgen durchaus Anknüpfungspunkte gibt.[177] Konträr zur verbreiteten Meinung haben laut U1 viele Mittelständler Kontakt zur Gründerszene. Eine Art Gründerpool könnte die aufwendige Selektion für Unternehmen erleichtern. [178]

Zusammenfassend ist die Vernetzung von Gründern mit dem Mittelstand und die allgemeine Involvierung von etablierten Unternehmen im Gründerökosystem nach Aussagen der Experten stark verbesserungsfähig.

A6: Der Fachkräftemangel und das vergleichsweise geringe Risikokapitalvorkommen sind große Herausforderung für die Wirtschaftsregion und damit das Gründerökosystem Nordschwarzwald.

Bei der Frage der Verfügbarkeit von Kapital in der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald gibt es einen vermeintlichen Widerspruch: Laut Experte S1 gibt es, was Kapital angeht, begründet durch die vielen traditionellen Unternehmen und wohlhabenden Menschen, großes Potential.[179] Laut den Probanden I1 und I3 gibt es jedoch kaum verfügbares Risikokapital.[180] U2 bezieht sich beim Thema Risikokapital auf ganz Deutschland: „Das amerikanische Modell funktioniert in Deutschland nicht – dazu fehlt das Risikokapital.“[181] Was Kapital betrifft

---

[175] Vgl. Protokoll Experteninterview U4.
[176] Protokoll Experteninterview I1.
[177] Vgl. Protokoll Experteninterview I3.
[178] Vgl. Protokoll Experteninterview U1.
[179] Vgl. Protokoll Experteninterview S1.
[180] Vgl. Protokoll Experteninterview I1; I3.
[181] Protokoll Experteninterview U2.

gibt es also definitiv Verbesserungsbedarf, laut I3 hat man darauf jedoch wenig Einfluss.[182] Es scheint als würde das in der Region vorhandene Kapital nicht in die Gründerszene fließen, sondern anders, traditionell investiert werden. Zur Gesamtsituation kommt, dass, wie Experte S3 erwähnt, „der große Wurf nicht in der Provinz [dazu zählt er die Wirtschaftsregion Nordschwarzwald] gesucht wird“[183]. Das Risikokapital in der Region reicht also nicht für große, ambitionierte Pläne; oder anders formuliert: „Klar ist aber, dass ohne Risikokapital kann kein Amazon 2.0 entstehen kann.“[184]

Experte I7 spricht von einem „branchenübergreifenden Fachkräftemangel“[185] und identifiziert damit die regionale Verfügbarkeit von Fachkräften als Herausforderung. Laut S3 bringt die Situation auf dem Arbeitsmarkt die Bequemlichkeit, der Menschen hervor. Viele entscheiden sich lieber für eine den sicheren Arbeitsplatz, statt das Risiko einer Unternehmens- bzw. Existenzgründung einzugehen.[186] Auf der anderen Seite bezeichnet S3 diesen Umstand als „gute Voraussetzung für getriebene Leute, die mit einem guten Polster (einem sicheren Arbeitsplatz)“[187] in den Gründungsprozess einsteigen können. Eine weitere, mit dem Fachkräftemangel verknüpfte Herausforderung ist der Wegzug von Akademikern.[188] „Wenn nur 5-10% der Absolventen hierbleiben würden, wäre das schon ein Erfolg“[189], so Experte U2. Aus Perspektive der regionalen Unternehmen sind Gründer, in Anbetracht des Fachkräftemangels, auch Talente, die verloren gehen und damit ein Problem.[190] Das Personalproblem zwingt Unternehmen sich vermehrt in anderen Regionen nach Personal umzusehen.[191]

Sowohl der Fachkräftemangel als auch das vergleichsweise geringe Risikokapitalvorkommen sind große Herausforderungen für die Wirtschaftsregion und damit das Gründerökosystem Nordschwarzwald.

---

[182] Vgl. Protokoll Experteninterview I3.
[183] Protokoll Experteninterview S3.
[184] Protokoll Experteninterview S3.
[185] Protokoll Experteninterview I7.
[186] Vgl. Protokoll Experteninterview S3.
[187] Protokoll Experteninterview S3.
[188] Vgl. Protokoll Experteninterview I2.
[189] Protokoll Experteninterview U2.
[190] Vgl. Protokoll Experteninterview U2.
[191] Vgl. Protokoll Experteninterview U2.

4.1.2 Ergebnisübersicht

Die folgende Tabelle soll eine abschließende Übersicht über die Ergebnisse der Interviewauswertung bezüglich der Prüfung der Annahmen geben.

Tabelle 3: Übersicht der geprüften Annahmen

#	Annahme	Ergebnis
1	*Neben den populären Nachbarn Karlsruhe, Stuttgart und Freiburg wird die Region Nordschwarzwald nicht (als Gründungsstandort) wahrgenommen.*	(teilweise) bestätigt
2	*Es gibt kein klares Leitbild oder eine Vision für die Wirtschaftsregion / das Gründerökosystem Nordschwarzwald.*	bestätigt
3	*Vernetzung, Kooperation und Vertrauensschaffung stehen nicht im Mittelpunkt des Gründerökosystems und der institutionellen und nicht-institutionellen unterstützenden Aktivitäten und Leistungen.*	bestätigt
4	*Die traditionelle und mittelständisch geprägte Wirtschaftsregion Nordschwarzwald weißt keine typische, altruistisch-gemeinschaftliche Gründerkultur auf.*	bestätigt
5	*Mittelständische und kleine bis mittelgroße Unternehmen in der Region Nordschwarzwald kommen selten mit Start-ups in Kontakt und nehmen kaum am Gründerökosystem teil.*	bestätigt
6	*Der Fachkräftemangel und das vergleichsweise geringe Risikokapitalvor-kommen sind große Herausforderung für die Wirtschaftsregion und damit das Gründerökosystem Nordschwarzwald.*	bestätigt

Quelle: eigene Darstellung.

Bis auf die bereits in der Prüfung der Annahmen genannten Gegenaussagen zu den einzelnen Annahmen gab es keine Aussagen, die den Forschungsergebnissen widersprechen würden.

Bei der Frage was die wichtigsten Aspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald seien, bezogen sich 35% der Antworten auf das Themenfeld Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation, 24% auf das Themenfeld Gründerszene, Unterstützung, Infrastruktur und 19% auf das Themenfeld Strategie. Die restlichen 18% der Antworten waren auf die Themen Humankapital, Wirtschaftspolitik und Finanzen verteilt. Die folgende Tabelle liefert einen detaillierteren Einblick in die Verteilung der Antworten:

Tabelle 4: Kategorisierung der genannten Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald

Anteil (in %)	**Kategorie**
35	Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation
24	Gründerszene, Unterstützung, Infrastruktur
19	Strategie: Identität, Profil, Vision
8	Humankapital und Arbeitsmarkt
5	Wirtschaftspolitik
5	Finanzen, Risikokapital
0	Märkte, Wirtschafts- und Branchenstruktur
0	Image und Eigenbild
0	Standort: geografische Lage, Gewerbeflächen

Quelle: eigene Darstellung nach Anlage 3.

Die Verteilung der genannten Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald zeigt eine klare Priorisierung dreier Themenfelder. Neben der Prüfung der theoriebasierten Annahmen kann diese Erkenntnis als Orientierungshilfe bei der Ableitung von Handlungsfeldern dienen.

4.2 SWOT-Analyse: Gründungsstandort Nordschwarzwald

Die folgende Auflistung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Gründungsstandorts Nordschwarzwald soll als zusammenfassende Betrachtung und Grundlage der Ableitung von Handlungsfeldern dienen. Sie basiert auf der Charakterisierung der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald (Kapitel 2.4) und den Forschungsergebnissen der Experteninterviews (Kapitel 4.1).

Stärken:

Wie die Charakterisierung der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald gezeigt hat, ist die regionale Wirtschaft breit aufgestellt und doch fokussiert. So gibt es neben einer erfolgreichen Tourismusbranche, eine starke Kreativbranche und mit etwa 300 einschlägigen Unternehmen eine klare Fokussierung auf Präzisionstechnik und Maschinenbau. Die Verbindung von Tradition und Innovation ist auch aus Imagegründen positiv zu bewerten. Die gute geografische Lage, Anbindung und räumliche Nähe zu vor- und nachgelagerten Industrien, sowie einem gut ausgebauten Logistiknetz sind ebenfalls Stärken der Wirtschaftsregion. Günstige Lebenshaltungskosten und gute Lebensqualität geprägt von Natur sprechen ebenfalls für die Region. Mit ihren etlichen „Hidden Champions“ verfügt die Wirtschaftsregion Nordschwarzwald außerdem über Vorbildern für zukünftige Entrepreneure und Unternehmer. Die starke Tourismusbranche ist dank Multiplikator Effekte gut für die Wirtschaft, kann zu einer positiven Außenwirkung der Region beitragen und kann somit als Stärke gewertet werden. Außerdem stellen die hohe Kaufkraft, sowie die hohe Handelszentralität, die für die Stärke des Einzelhandels und die Kaufbereitschaft der Bevölkerung sprechen, eine weitere Stärke dar.

Schwächen:

Zu den Schwächen der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald gehört die fehlende Wahrnehmung als Gründungsstandort. Dazu gehört das fehlende, prägende Leitbild des Gründungsstandorts und die schwach ausgeprägte Gründer- und Vertrauenskultur. Die Akteure des Gründerökosystems sind untereinander schlecht vernetzt, wodurch weniger Kooperationen eingegangen werden. Besonders Mittelständler und KMUs sind schlecht eingebunden. Hinzu kommen eine vergleichsweise schwach ausgeprägte Gründerszene und das Fehlen der offiziellen Regist-

rierung als Gründerökosystem beim Land. Die digitale Infrastruktur gehört ebenfalls zu den Schwächen der Wirtschaftsregion. Der großflächige Glasfaserausbau wird aktuell geplant, ist derzeit aber noch nicht auf einem zeitgemäßen, wettbewerbsfähigen Niveau. Die Nähe zu Forschungseinrichtungen ist ein wichtiger Faktor in der Standortanalyse. Von über 50 außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Baden-Württemberg befindet sich keine in der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald.

Chancen:

Die Heterogenität der Schwerpunkte innerhalb der Wirtschaftsregion ermöglicht die inhaltliche Abgrenzung einzelner Teile der Wirtschaftsregion mit Bezug zu einer einheitlichen Gesamtstrategie und kann daher als Chance ausgelegt werden. Die Nähe zu den drei umliegenden Metropolregionen ist ebenfalls eine Chance. Ob Angliederung, Aufteilung oder Etablierung eines zentralen Schmelztiegels, die geografische Lage der Wirtschaftsregion bietet einige Möglichkeiten. Außerdem besteht ein hohes Potential in der Vernetzung von Mittelstand und Gründerszene und der allgemeinen Optimierung der Zusammenarbeit innerhalb der Wirtschaftsregion. Als derzeit eher unbekannter Gründungsstandort kann sich die Wirtschaftsregion Nordschwarzwald mit einem neuen, klaren Profil als „Newcomer“ präsentieren und demensprechend in der Außenwirkung Momentum aufnehmen.

Risiken:

Eines der größten Risiken ist der Fachkräftemangel, für den es bislang keine Lösung zu geben scheint. Zudem kommt das Risiko durch mangelndes Risikokapitals Potentiale nicht wahrnehmen zu können, Chancen zu verpassen und den Wegzug von potentiellen Gründern weiter voranzutreiben. Wie in Kapitel 2.4 festgestellt, ist die Wirtschaftsregion Nordschwarzwald flächentechnisch groß. Diese Größe birgt das Risiko keine gemeinsame Strategie etablieren zu können und sich in administrativem Aufwand zu verzetteln. Die geografische Nähe zu mehreren bekannten Gründungsstandorten ist nicht nur Chance, sondern auch Risiko. Ohne klares Profil und Kommunikation besteht das Risiko neben den bekannten Nachbarn nicht wahrgenommen zu werden und so Möglichkeiten strategischer Partnerschaften zur Weiterentwicklung des Gründungsstandorts zu verpassen. Ein weiteres Risiko ist der Verbleib bei durch Tradition geprägten Verhal-

tensmustern und dementsprechend kontraproduktiven strategischen Entscheidungen, wie der Gleichbehandlung von Start-ups und der klassischen Selbstständigkeit.

Die folgende Tabelle fasst die SWOT-Analyse abschließend stichwortartig zusammen:

Tabelle 5: Übersicht der SWOT-Analyse Wirtschaftsregion Nordschwarzwald

Stärken	- Breit aufgestellte und trotzdem fokussierte Wirtschaft - Tradition und Innovation (Hidden Champions) - Gute Lage und Anbindung - Gute Lebensqualität und günstige Lebenshaltungskosten
Schwächen	- Fehlende Wahrnehmung, Strategie als Gründungsstandort - Schwach ausgeprägte Gründerkultur, Gründerszene - Schlechte Vernetzung und Kooperation der Akteure - Wenige Forschungseinrichtungen
Chancen	- Heterogenität innerhalb der Wirtschaftsregion - Nähe zu drei Metropolregionen - Hohes Potential in der Vernetzung - Newcomer-Effekt in Sachen Außenwirkung
Risiken	- Fachkräftemangel - Zu wenig Risikokapital - Größe der Wirtschaftsregion - Nähe zu drei bekannten Gründungsstandorten

Quelle: eigene Darstellung.

5 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen basieren auf den theoretischen Grundlagen der Arbeit und den Erkenntnissen aus den Experteninterviews. Dabei sind die Handlungsempfehlungen in drei Handlungsfelder untergliedert, die eng mit einander verknüpft sind und einige Überschneidungen haben.

5.1 Handlungsfeld 1: Strategie

Handlungsfeld 1 dreht sich um die Themen Identität, Profil und Vision und damit um langfristige, strategische Entscheidungen und ihre Umsetzung. Diese strategischen Entscheidungen stellen die Grundlage der (Weiter-) Entwicklung des Gründerökosystems der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald dar, sind also auch zeitlich der erste Schritt. In Kapitel 2, der Theorie zu Gründerökosystemen, wie auch in Kapitel 4, den Forschungsergebnissen und den sich daraus ergebenden Erkenntnissen spielt die ganzheitliche, auf vorhandenen Stärken aufbauende und von den Akteuren des Ökosystems unterstütze Strategie eine große Rolle. Das erste Handlungsfeld basiert auf der Schwäche des fehlenden Leitbilds für die Gründungsregion Nordschwarzwald. Laut Aussagen der Experten fehlt eine gemeinsame Vision oder Identität, die der Region ein Profil gibt und so zur Stärkung des Gründerökosystems beitragen kann. Das Handlungsfeld 1 umfasst folgende Handlungsempfehlungen:

1. <u>Fokus auf Entrepreneurship</u>

Wie in Kapitel 2 ausführlich beschrieben machen sowohl Pioniere des Entrepreneurship, wie Isenberg, Ries, Blank, Hwang und Horowitt, sowie Forschungseinrichtungen wie das *Global Entrepreneurship and Development Institute*, die Wichtigkeit der Abgrenzung von Entrepreneurship unmissverständlich. Bei allen Bemühungen rund um das Thema Gründerökosystem und Gründerförderung gilt: Der aktuelle Forschungsstand der Gründerforschung zeigt, dass ein Fokus auf Entrepreneurship, abgegrenzt von der klassischen Selbstständigkeit, unabdinglich ist. Die Gleichbehandlung der verschiedenen Kategorien ist nicht förderlich für die Entwicklung eines Gründungsstandortes und damit für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung der Region. Bei strategischen Entscheidungen zum Gründerökosystem steht diese Abgrenzung außer Frage. Diese Entscheidung soll nicht einzelne Kategorien diskreditieren, sondern durch eine sinnvolle Abgrenzung Klarheit schaffen und es ermöglichen, die jeweiligen Bemühungen zielgerecht anzupassen. Sowohl Unterstützer, als auch Start-up Gründer und Selbstständige profitieren von dieser Veränderung: Unterstützer durch eine klarere Vorstellung der Bedürfnisse

ihrer Zielgruppen, Start-up Gründer und Selbstständige durch eine auf sie zugeschnittene Förderung.

2. Subsysteme im Gründerökosystem Nordschwarzwald

Wie in den Forschungsergebnissen erörtert benötigt die Region nach Aussagen der Experten ein eigenes Profil, also eine Vision, die von Forschungs- und Bildungseinrichtungen, der Politik und der Wirtschaft getragen wird und zur Etablierung als Marke beiträgt. Eine gemeinsame Strategie kann sowohl zu einer besseren Außenwirkung, als auch zur Identifizierung innerhalb des Ökosystems beitragen. Die Größe der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald war in der Charakterisierung der Region und den Experteninterviews ein Thema. So spricht Experte I7 von einem notwendigen „Spagat zwischen dem Norden, wo Präzisionstechnik, Maschinenbau und Medizintechnik stark vertreten sind, und dem Süden, der eher ländlich geprägt ist und der Fokus mehr auf dem Holzgewerbe, der Gastronomie und der Touristik liegt“[192].

Basierend auf den Grundsätzen der Gründerökosystem-Theorie, speziell Isenbergs Prinzip, sich auf spezifische, konzentrierte geografische Regionen zu fokussieren, wird eine strategische Unterteilung der Wirtschaftsregion empfohlen. Die Wirtschaftsregion wird in diesem Vorschlag als übergreifendes Gesamtökosystem mit drei Subsystemen definiert. Die Landkreise Freudenstadt und Calw, sowie der Enzkreis, inklusive des Oberzentrums Pforzheim bilden die drei Subsysteme. Diese besitzen jeweils eine thematische Fokussierung, ein eigenes Profil, das auf die Vision des Gesamtökosystems Nordschwarzwald einzahlt.

Nach Porter (1998) ist die Clusterentwicklung oft besonders lebendig an der Schnittstelle von Clustern, wo Wissen, Fähigkeiten und Technologien aus verschiedenen Bereichen zusammenfließen und Innovationen entstehen können.[193] Die empfohlene Organisationsform kann auf die Heterogenität der Wirtschaftsregion, die unterschiedlichen Kompetenzen, aber gemeinsamen Ziele und Heraus-

[192] Protokoll Experteninterview I7.
[193] Vgl. Porter (1998), S. 14.

forderungen eingehen und so die Grundlage einer intelligenten Kombination der Hauptkompetenzen in der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald schaffen.

3. Multipolare Koordination durch Schlüsselinstitutionen

Einige Experten beklagen das Fehlen einer zentralen Institution und drücken damit ein Bedürfnis an Koordination aus, welches auch Teil der Theorie zum Gründerökosystem Management ist.[194] Die Umsetzung der zuvor vorgeschlagenen Organisationsform und Koordination innerhalb der Subsysteme bedarf im Sinne der Dezentralisierung mehrerer sogenannter Schlüsselinstitutionen. Basierend auf der Organisation in Subsystemen und einem übergeordneten Gesamtsystem wird die Etablierung von drei Schlüsselinstitutionen und einem zentralen Organisator für das Gesamtsystem empfohlen. Die Schlüsselinstitutionen nehmen dabei, wie in Kapitel 2.5 beschrieben eine koordinative, moderierende Funktion ein und fungieren als Treiber und zentrale Anlaufpunkte der jeweiligen Gründerökosystem-Initiative.

5.2 Handlungsfeld 2: Infrastruktur und Sichtbarkeit

Handlungsfeld 2 befasst sich mit dem Thema der internen und externen Sichtbarkeit und der Infrastruktur. Beide Themenfelder sind nach dem in Kapitel 2 beschriebenen Forschungsstand der Gründerforschung essentielle Voraussetzungen für das Funktionieren des Gründerökosystems und in beiden Themenfeldern gibt es laut Aussagen der Experten Verbesserungsbedarf. In der Optimierung dieser Aspekte liegt daher ein großes Potential. Eine höhere interne Transparenz kann durch bessere und effizientere Interaktionen zur Steigerung der Produktivität im System beitragen. Die externe Sichtbarkeit ist wichtig um im Wettbewerb der Gründungsstandorte zu bestehen und die interne Identifikation zu verbessern. Handlungsfeld 2 umfasst demnach folgende Handlungsempfehlungen:

[194] Vgl. Protokoll Experteninterview S3, I2, S2, I1.

1. Raum zum Kennenlernen und Wachsen

Orte persönlicher Interaktion sind essentiell für ein von menschlicher Interaktion geprägtes System, wie das Gründerökosystem. Experte I1 stellt dazu fest, dass es in der Wirtschaftsregion keinen Accelerator oder Incubator gibt.[195] Experte U4 wünscht sich für die Gründer der Region „so etwas wie das Emma, nur nicht nur für die Kreativwirtschaft“[196], also hippe Räumlichkeiten, die neben den Co-Working Spaces eine innovative Ausstrahlung haben und den Austausch fördern. Nach Experte S2 ist der Unterschied zwischen den vorhandenen Gründerzentren zu groß. Eine Erweiterung des Angebots sei nötig, um auch Start-Ups in frühen Entwicklungsstadien unterbringen zu können. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird der Aufbau eines Start-up Zentrums empfohlen. Dieses Zentrum sollte möglichst die folgenden Funktionen vereinen: Die Grundlegende Co-Working Funktion wird durch einen fachübergreifenden Early-Stage Inkubator ergänzt. Zusätzlich soll das Zentrum als Treffpunkt und Veranstaltungsstätte dienen, zum Verweilen einladen und dementsprechend ansprechend, weitläufig und offen gestaltet sein. Das Start-up Zentrum kann mit seiner Funktion als zentraler, räumlicher Treffpunkt neben der Verbesserung der Unterstützung und der räumlichen Infrastruktur, die Gründerszene stärken, Sichtbarkeit schaffen und als eine Art kultureller Schmelztiegel fungieren.

2. Verbesserung der Transparenz als Grundlage besserer Zusammenarbeit

Das in dieser Arbeit vorgestellte Gründerökosystem-Modell zählt Transparenz als Teil der Vertrauenskultur, zu einem wichtigen Aspekt des Systems. Den Aussagen einiger Experten nach fehlt es in der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald genau an diesem wichtigen Element. Transparenz zählt nicht zu den Stärken der Region. Experte I1 vergleicht die Situation mit der Situation in Karlsruhe, wo jeder den Mehrwert der anderen Akteure kenne und wisse, wer in welcher Phase (des Gründungsprozesses) das richtige Unterstützungsangebot hat.[197] Die Experten U1, I7 und I3 sind sich einig, dass eine Plattform[198], ein Netzwerkpool mit sämtlichen

[195] Vgl. Protokoll Experteninterview I1.
[196] Vgl. Protokoll Experteninterview U4.
[197] Vgl. Protokoll Experteninterview I1.
[198] Protokoll Experteninterview U1.

regionalen Unterstützer[199], beziehungsweise eine Art virtuelle Kooperationsbörse[200] mehr Transparenz schaffen und zur Vernetzung beitragen kann. Wie in Kapitel 2.2.5 ausgeführt stimmt diese Annahme mit der Theorie überein. So können reale und virtuelle Plattformen Feedbackmechanismen verstärken und so für bessere Kommunikation und Transparenz im Ökosystem sorgen. Demnach wird die Einführung einer virtuellen Plattform empfohlen. Bestenfalls umfasst diese Plattform die beiden genannten Zwecke, die Übersicht im Sinne einer Auflistung und Kompetenzbeschreibung der verschiedenen Akteure des Gründerökosystems und der aktuellen Start-ups, sowie die Funktion einer Kooperationsbörse im Sinne einer Ausschreibungsfunktion, die auch generelle Kooperationsinteressenbekundungen ermöglicht.

3. Intensivierung der externen Kommunikation zur Steigerung der Bekanntheit und Identifikation

Wie die Experteninterviews gezeigt haben, ist die geografische Lage der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald Chance und Risiko zugleich. Um dem Risiko der Nichtbeachtung zu entgehen, bedarf es einer strategischen Profilierung und der Entstehung einer dementsprechenden Marke, die es, wie Experte I6 bemerkt, bislang nicht gibt.[201] Aus diesem Grund wird die offizielle Registrierung des Gründerökosystems beim Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg empfohlen. Diese Registrierung garantiert Präsenz beim Start-up Gipfel Baden-Württemberg, eine perfekte Gelegenheit die im Handlungsfeld 1 beschriebene, neue strategische und organisatorische Ausrichtung zu repräsentieren. Zur Bekanntmachung der Strategie, Vision und neuen Organisationsform empfiehlt sich außerdem eine Imagekampagne zum Kick-Off der Neuausrichtung. Die Kampagne sollte neben einer aufmerksamkeitserregenden Aufmachung ein umfangreiches Informationsangebot für Gründer, Unternehmen, Investoren und sonstige Interessierte bieten. Zusätzliche Aufmerksamkeit kann beispielsweise durch die Teilnahme am „Start-up BW local – Gründungsfreundliche Kommune“, einem Landeswettbewerb des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg generiert werden.

---

[199] Protokoll Experteninterview I7.
[200] Protokoll Experteninterview I3.
[201] Vgl. Protokoll Experteninterview I6.

5.3 Handlungsfeld 3: Gründerkultur und Kooperation

Handlungsfeld 3 beschäftigt sich mit dem in Kapitel 2.2.5 beschriebenen Fundament des Gründerökosystems, der Gründer- und Vertrauenskultur. Vernetzung und Kooperation sind wichtige Aspekte dieser Gründerkultur und im Fall der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald große Potentialträger. Wie in den Forschungsergebnissen festgehalten mangelt es in der Wirtschaftsregion an einer ausgeprägten Gründerkultur, an Vertrauen und Zusammenarbeit. Die folgenden Handlungsempfehlungen sind langfristige Investitionen in die Zukunft des Gründungsstandortes Nordschwarzwald.

1. Einleitung eines langfristigen Lernprozesses zur Förderung der Gründerkultur

Wie bereits in Handlungsfeld 2 thematisiert gehört die Gründerkultur nicht zu den Stärken des Gründungsstandortes Nordschwarzwald. Laut den Forschungsergebnissen fehlt es an offener Kommunikation und Netzwerkkultur, die an Stelle der vorherrschenden Unternehmenskultur der Abschottung tritt. Experte S3 erkennt, dass eine solche Kultur des Miteinanders gelernt werden muss und nicht aufgezwungen werden kann.[202] Diese Vorstellung entspricht der Theorie zum Thema Gründerkultur, weshalb die Einleitung eines Lernprozesses zur Förderung der Gründerkultur empfohlen wird. Wie Experte I2 bemerkt, muss kommuniziert und verstanden werden, dass sich Offenheit lohnt.[203] Hwang und Horowitt fassen die Dringlichkeit der Konzentration auf kulturelle Veränderung wie folgt zusammen: „Öffentliche Versuche, Innovationen voranzutreiben, die sich nicht auf die Veränderung des menschlichen Verhaltens konzentrieren, sind zum Scheitern verurteilt. Um Innovationsökosysteme zu optimieren, muss die vorherrschende Kultur geändert werden.“[204] Dieser langfristige Lern- und Veränderungsprozess kann mittels ausgeprägter Explizität der Verhaltensnormen des Gründerökosystems eingeleitet werden. Diese Explizität beginnt mit der Kommunikation der, in Kapitel 2.2.5 vorgestellten, Verhaltensnormen, auch im Rahmen der in Handlungsfeld 2 vorgestellten Imagekampagne zur „Gründung“ des Gründerökosystems Nordschwarz-

[202] Vgl. Protokoll Experteninterview S3.
[203] Vgl. Protokoll Experteninterview I2.
[204] Hwang, Horowitt (2012), S. 11. (Original: „Public attempts to foster innovation that do not focus on changing human behavior are doomed to fail. To build Rainforests, we must transform culture.”)

wald. Hwang und Horowitt empfehlen außerdem die Beschleunigung der Etablierung der Normen des Gründerökosystems durch schriftliches Festhalten in einem sozialen Vertrag, der von sämtlichen Teilnehmern des Gründerökosystems unterzeichnet werden soll. Diese symbolische Geste kann den Teilnehmern des Ökosystems die Normen des Gründerökosystems vergegenwärtigen und damit ihre Etablierung beschleunigen.

2. Förderung der Kooperation zwischen Gründern und Mittelständlern

Die fehlende Einbindung von mittelständischen und kleinen bis mittelgroßen Unternehmen ist eine der Schwächen des Gründungsstandortes Nordschwarzwald, dabei strotzt die Wirtschaftsregion von erfolgreichen Mittelständlern, die gute Kooperationspartner und Vorbilder sein könnten. Die Forschungsergebnisse zeigen: Die Vernetzung von Gründern und Mittelstand ist eine zentrale Anforderung und gleichzeitig große Herausforderung. Viele Inhaber haben Berührungsängste und sehen den Mehrwert von gemeinsamen Projekten mit Gründern nicht. Durch Kooperationen können jedoch wertvolle, langfristige Beziehungen, wie Kunden- und Lieferantenbeziehungen oder Forschungsgemeinschaften entstehen. Die Kollaboration kann die jeweilige Arbeitskultur und Geschäftsstrategie bereichern, Vorgehensweisen ergänzen und die Dynamik steigern. Außerdem kann die Vernetzung zum Wissensaustausch, gegenseitigen Ratschlägen und lukrativen Investments führen.

Daher wird empfohlen die Vernetzung durch neue, regelmäßige Veranstaltungsformate, unter Einbindung von Bildungseinrichtungen als Gründer-Quelle und Wissens- und Methodenträger, zu fördern. Hierzu bieten sich Kennenlern-Workshops zu wechselnden Themengebieten an. Diese Veranstaltungsreihe dient als Plattform für interdisziplinären Austausch und kann durch ein zusätzliches Informationsangebot zu Kooperationsformen sensibilisieren. Im Mittelpunkt der Veranstaltungen steht das gemeinsame Projekt, die Zusammenarbeit. Geleitet von fachlichen und methodischen Experten kommen im Projekt auf die Aufgabenstellung abgestimmte Start-up-Methoden, wie der Business Model Canvas oder De-

sign Thinking, zum Einsatz. Dadurch wird neben der Förderung der Zusammenarbeit auch für neue Herangehensweisen und den Start-up Prozess sensibilisiert.[205] Gleichzeitig bietet das Format die Möglichkeit eines Teilnehmer-Matching. Im Zuge von Gesprächen zwischen Gründer, Unternehmen und einem neutralen Vermittler können im Nachgang Kooperationsmöglichkeiten besprochen werden. Der Veranstalter, also die jeweilige Schlüsselinstitution, nimmt die Rolle des Moderators, Beraters und Vermittlers ein. Dabei kann fachlich an bestehende, lokale Initiativen, wie der *Cluster-Initiative Hochform*, dem *Netzwerk Innonet Kunststoffe* oder dem *Netzwerk IT+Medien* angeknüpft werden.

Eine solche, regelmäßige Veranstaltungsreihe könnte direkt zur Sensibilisierung, kulturellen Entwicklung durch Vertrauensschaffung, allgemeinen Vernetzung und Stärkung der Kooperation zwischen Gründern und etablierten Unternehmen in der Wirtschaftsregion beitragen.

6 Resümee

Eine starke Gründerszene wirkt sich positiv auf die Innovationsfähigkeit eines Wirtschaftsstandortes aus, fördert den Wettbewerb, schafft neue Arbeitsplätze und trägt zur wirtschaftlichen Stabilität bei. Die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Gründer sind, auch in Anbetracht des bereits in der Einleitung der vorliegenden Arbeit erwähnten immensen Potentials, unerlässlich für die Standortentwicklung.

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, Herausforderungen und Bedarfe in Hinblick auf die Gründerförderung, Vernetzung und Kooperation im Gründerökosystem der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald zu identifizieren und basierend auf diesen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen zur Optimierung auszusprechen. Die Grundlagen der Untersuchung liefert die Gründerforschung, speziell der aktuelle Forschungsstand zum sogenannten Gründerökosystem. Der Begriff Gründerökosystem beschreibt die komplexe Gesamtheit aller gründungsrelevanter Wirkungsbereiche und Faktoren und definiert eine auf dieser ganzheitlichen Perspektive

[205] Vgl. Morgenstern (2018), S. 41.

basierende Herangehensweise an das Thema Gründerförderung. Genau wie andere biologische Systeme, existiert das Gründerökosystem, egal ob wir es beim Namen nennen oder nicht.

Die Forschungserkenntnisse haben gezeigt, dass die Wirtschaftsregion Nordschwarzwald über eine breite Palette an gründerspezifischen Angeboten verfügt, jedoch einige wichtige Aspekte der Gründerförderung vermissen lässt. Die drei wichtigsten Handlungsfelder und damit die Kurzfassung der Antwort auf die Forschungsfrage, welche Bedarfe erfüllt und welche Herausforderungen bewältigt werden müssen, um die Gründerförderung nachhaltig optimieren, und so ein prosperierendes, regionales Gründerökosystem in der Region Nordschwarzwald schaffen zu können, sind:

1. Die strategische Fokussierung und Entwicklung eines gemeinsamen Profils zur Verbesserung der internen Identifikation und Gemeinschaft und zur Verbesserung der Außenwirkung des Gründerökosystems.

2. Die Verbesserung der Infrastruktur und Transparenz als Grundlage der Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung im System.

3. Die Förderung der Vertrauens- und Gründerkultur, dem wichtigsten Element des Gründerökosystem.

Die vorliegende Arbeit konnte anhand der Experteninterviews einen Einblick in die Realität des regionalen Gründerökosystems geben und damit eine wichtige Entscheidungsgrundlage für zukünftige strategische und operative Beschlüsse entwickeln. Dabei bestätigen die Forschungsergebnisse einige grundlegende Theorien zum Gründerökosystem. Die fehlende Gemeinschaft und ganzheitliche Herangehensweise an das Thema Gründerförderung in der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald wirkt kontraproduktiv. Das mangelnde räumliche Angebot und das Fehlen einer oder mehrerer Schlüsselinstitutionen, die eine multipolare Koordination garantieren wirkt sich ebenfalls negativ auf die Effizienz regionalen Systems aus. Die in Kapitel 5 vorgestellten Handlungsempfehlungen können einen Impuls geben, die richtigen Schritte einzuleiten und auch bereits konkrete Projek-

te anzugehen. Mithilfe von Netzwerk- und Kooperationsprogrammen, mit Fokus auf langfristige Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung von Start-ups und mittelständischen Unternehmen, kann in der Region Nordschwarzwald eine neue wirtschaftliche Dynamik entstehen von der alle Beteiligten profitieren, die ein nachhaltiges Wachstum der Wirtschaft mit sich bringt, und die Standortattraktivität der Region Nordschwarzwald langfristig erhöht.

7 Diskussion und Ausblick

Der Forschungsteil der vorliegenden Arbeit wurde anhand von teilstrukturierten Leitfadeninterviews durchgeführt. Diese Methode eignet sich nach Kaiser (2014) für die Beantwortung einer theoretisch eingebetteten Forschungsfrage, wie sie in dieser Arbeit vorliegt.[206] Zur Beantwortung der Forschungsfrage und Prüfung der Annahmen konnten die Experteninterviews einen detaillierten Einblick in die Dynamik im regionalen Gründerökosystem geben.

Ein Mehrmethoden-Design wird für Untersuchungen eingesetzt, die nicht spezifischen Annahmen, sondern „eher einem bestimmten Gegenstand gilt".[207] Die Forschung der vorliegenden Arbeit sollte zwar auch einen grundlegenden Einblick in den Gegenstandsbereich liefern, bezog sich jedoch auf eine spezifische Forschungsfrage und unterstützende Annahmen. Dennoch hätte die Ergänzung des Forschungsdesigns mit einer quantitativen Befragung möglicherweise bessere Forschungsergebnisse erzielen können. So hätten die einzelnen Methoden, wie von Scholl (2015) beschrieben, sich gegenseitig absichern und die jeweiligen Schwächen ausgeglichen werden können.[208] Zudem hätte ein breiteres Forschungsdesign den Untersuchungsgegenstand aus unterschiedlichen methodischen Perspektiven betrachten können, was gegebenenfalls zu mehr Erkenntnissen hätte führen können.[209]

Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die Umsetzung der ausgewählten Methode: So wurden größtenteils im Oberzentrum der Wirtschaftsregion ansässige

---

[206] Vgl. Kaiser (2014), S. 35.
[207] Paus-Hasebrink (2004), S. 4.
[208] Vgl. Scholl (2015), S. 28.
[209] Vgl. Loosen, Scholl (2012), S. 9.; Vgl. Paus-Hasebrink (2004), S. 4.

Experten befragt. Zwar sind einige Probanden durchaus in der kompletten Wirtschaftsregion Nordschwarzwald tätig oder gar verantwortlich, eine ausgewogenere Auswahl der Probanden hätte die Verzerrung der als für die gesamte Wirtschaftsregion gültig verstandenen Informationen weiter vermindern können.

Die Fachliteratur zum Thema Gründerförderung und speziell Gründerökosystemen ist geprägt von Beobachtungen von Wirtschaftsregionen aus aller Welt, die vor ähnlichen Herausforderungen wie die Wirtschaftsregion Nordschwarzwald stehen. Individuelle, einzigartige Standortfaktoren und Rahmenbedingungen und die menschliche Komponente in der Gründerforschung sorgen jedoch dafür, dass es keinen Masterplan zur Optimierung eines beliebigen Gründerökosystems gibt. Die Bereitschaft und Offenheit der Probanden hatte einen maßgeblichen Einfluss auf die Erkenntnisse, die in dieser Arbeit gewonnen wurden. Aus diesem Grund wurden die Erwartungen des Verfassers, was die Forschungsergebnisse betrifft mehr als erfüllt. Dabei entsprechen die Forschungsergebnisse den Theorien der fachlichen Grundlage der Arbeit. Der Fokus lag nicht auf der Erforschung neuer Erkenntnisse im Bereich der Gründerforschung, sondern viel mehr auf der Untersuchung der derzeitigen Beschaffenheit eines speziellen Gründerökosystems und einer darauf basierenden, theoretisch eingebetteten Ableitung von Handlungsfeldern.

> *„Die Felder „Entrepreneurship & Komplexität“ sind nicht nur weit, sondern eben auch weitgehend unerforscht [...].“*[210]

In diesem Sinne ist eine Kombination aus Anwendung allgemeingültiger Erkenntnisse der Gründerforschung und einer speziellen Beachtung regionaler Gegebenheiten von großer Bedeutung beim Umgang mit Gründerökosystemen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit war eine ausführliche, individuelle Behandlung der einzelnen Subsysteme in der Wirtschaftsregion, den Landkreisen Freudenstadt, Calw und dem Enzkreis, inklusive des Oberzentrums Pforzheim, nicht möglich. Eine detaillierte Profilierung dieser Subsysteme, als Grundlage der koordinativen Arbeit der in Kapitel 5.1 empfohlenen Schlüsselinstitutionen, wird empfohlen. Dabei kann die vorliegende Arbeit als Orientierung und Einführung in das Grün-

---

[210] Liening (2017), S. 602.

derökosystem Nordschwarzwald dienen. Der Entrepreneurship Canvas nach Hwang und Horowitt (2012) kann die weiterführende Grundlage einer solchen detailgenauen Analyse bilden.[211] Der umfassende Fragenkatalog geht auf Einzelheiten auf kleinster Ebene ein und kann so zur Entwicklung von passgenauen Lösungen beitragen.

Der Gründungsstandort Nordschwarzwald steht mit der strategischen Zusammenfassung und Koordination einer Wirtschaftsregion dieser Größe, der Stärkung der Transparenz und Zusammenarbeit durch neue Infrastruktur, als auch der Etablierung einer Vertrauens- und Gründerkultur vor großen Herausforderungen. In Anbetracht aktueller Entwicklungen und des Bewusstseins der regionalen Akteure handelt es sich dabei jedoch nicht um eine Sache der Unmöglichkeit.

[211] Vgl. Hwang, Horowitt (2012), S. 192.

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Interviewleitfaden 61
Anlage 2: Protokolle der Experteninterviews 64
Anlage 3: Kategorisierung der Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems 94

Anlage 1: Interviewleitfaden

1. ***Begrüßung:***

   - Zweck und Verlauf des Interviews
   - Klärung des zeitlichen Rahmens

2. ***Fragen zur Person:***

   - Kurze persönliche Vorstellung
   - Erfahrungen mit dem Thema Gründerförderung

3. ***Gründer- und Innovationsökosysteme allgemein***

   - Wie würden Sie die Wirtschaftsregion/ das Gründer-/Innovationsökosystem Nordschwarzwald beschreiben? (in 2-3 Sätzen)

   - Wie wichtig ist der Standort für ein (junges) Unternehmen? Wie groß ist die Hürde z.B. nach Karlsruhe oder Stuttgart umzuziehen, bzw. dort Leistungen zu beziehen?

   - Wie sollte aus Ihrer Sicht ein gutes Innovationsökosystem für Gründer aussehen? Was fehlt in der Region?

   - Inwieweit sind derzeit Gründer mit dem Mittelstand bzw. kleinen bis mittelgroßen Unternehmen vernetzt? Wie sähe eine ideale Vernetzung aus?

   - Was sind die drei Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald?

4. ***Spezifische Fragen***

a) START-UPS:
Persönliche Erfahrungen & externe Unterstützung im Gründungsprozess

   - Was war Ihre Motivation zu gründen? Hatten/haben Sie (lokale) Vorbilder?

   - Gibt es bestimmte regionale Events oder Netzwerke, die Sie genutzt haben? (Stammtische, Orte für informelle Treffen etc.)

- Welche Unterstützung/Dienstleistungen für Gründer kennen Sie (speziell in der Region Nordschwarzwald)?

- Welche der genannten Dienstleistungen haben Sie genutzt und warum? Welche Erfolge wurden erzielt?

- Welche anderen lokalen Start-ups kennen Sie und in welcher Beziehung stehen Sie zu diesen?

- Stehen Sie im Austausch mit (mittelständischen) Unternehmen? - Wäre ein solcher Austausch sinnvoll?

- Was hat Ihnen im Gründungsprozess gefehlt?

- Was würden Sie heute anders machen, speziell mit Blick auf Vernetzung und Kooperation?

- Wie würden Sie die aktuelle Lage Ihres Start-Ups beschreiben? Was sind aktuelle Herausforderungen und Bedarfe?

- Haben Sie sonstige Anmerkungen zum Thema Gründer (-förderung), die wir nicht besprochen haben?

b) UNTERNEHMEN:
Kontakt und Kooperation mit Gründern und jungen Unternehmen

- Wie entwickelt sich Ihr Unternehmen (technologisch) weiter? Findet die Forschung & Entwicklung hinter verschlossenen Türen statt oder stehen Sie im Austausch mit anderen Akteuren der Region/Branche?

- Stehen Sie mit Forschungs- und Bildungseinrichtungen zwecks Wissensaustausch, Talenten oder sonstiger Kooperationen in Kontakt?

- Welche Start-Ups aus der Region Nordschwarzwald kennen Sie?

- Stehen Sie mit Start-Ups in Kontakt? Gibt es Kooperationen?

- Besteht in Ihrem Unternehmen das Interesse mit Start-Ups zusammenzuarbeiten?

- Falls ja, an wen würden Sie sich wenden um Kontakt aufzunehmen? Wie würden Sie Start-Ups akquirieren?

- Falls nein, warum nicht? Gibt es bestimmte Hürden?

- Haben Sie sonstige Anmerkungen zum Thema Gründer (-förderung), die wir nicht besprochen haben?

c) EINRICHTUNGEN:
Dynamik in der Wirtschaftsregion – Gründer, Kooperation, Förderung

- Welche Unterstützung/Dienstleistungen für Gründer gibt es (speziell in der Region Nordschwarzwald)?

- Was ist Ihr Fokus? Welche Unterstützung/Dienstleistungen bieten Sie an?

- Was ist das Feedback der Gründer? (direktes Feedback)

- Was wird genutzt, was nicht? (indirektes Feedback)

- Wo gibt es aus Ihrer Sicht Verbesserungsbedarf? Allgemein und auf Ihr Angebot bezogen.

- Wie sind etablierte Unternehmen eingebunden?

- Wie sind die Forschungs- und Bildungseinrichtungen der Region eingebunden?

- Wie schätzen Sie den „Talentpool“ ein?

    - Aus welcher Fachrichtung kommen Gründer aus der Region?
    - Was ist das Qualifikationsniveau und der Bildungsstand der Gründer?
    - Was ist die Motivation zu gründen?
    - Woher kommen die Ideen für potenzielle Gründer?

- Was sind momentane Entwicklungen? Gibt es mehr oder weniger Gründungen als früher? Was sind die Gründe?

- Haben Sie sonstige Anmerkungen zum Thema Gründer (-förderung), die wir nicht besprochen haben?

Anlage 2: Protokolle der Experteninterviews

Protokoll Experteninterview I1 – 09.05.2018 (Dauer: 50 Minuten)

Wie würden Sie die Wirtschaftsregion / das Gründer-/Innovationsökosystem Nordschwarzwald beschreiben?

1) Wirtschaftsregion:
   - Liegt geographisch zwischen zwei Ballungszentren (Karlsruhe und Stuttgart).
   - Bekannt als Schmuck- oder Goldstadt
   - Ist im Auf- bzw. Umbruch
   - Hat großes Potential

2) Gründer-/Innovationsökosystem:
   - In den letzten Jahren hat sich viel getan
   - Es mangelt an Koordination

Wie wichtig ist der Standort für ein (junges) Unternehmen? Wie groß ist die Hürde z.B. nach Karlsruhe oder Stuttgart umzuziehen, bzw. dort Leistungen zu beziehen?

- Wer etwas Digitales macht geht nach Karlsruhe, im Bereich B2B und Industrie zieht es viele nach Stuttgart. Der Wegzug ist nachvollziehbar - das ist vielleicht das größte Problem.
- Die geographische Lage Pforzheims ist aber dennoch eine Chance!
- Man ist nicht mehr so standortabhängig wie früher, kann in Pforzheim von günstigen Lebenshaltungskosten und gleichzeitig von der Nähe zur Industrie in Stuttgart und der IT-Branche in Karlsruhe profitieren.

Wie sollte aus Ihrer Sicht ein gutes Innovationsökosystem für Gründer aussehen? Was fehlt in der Region Nordschwarzwald?

- Wichtig sind die grundlegenden Player: Unternehmen, die als Kunden und Partner fungieren, Unis und Kunden.
- Was ein erfolgreiches Ökosystem ausmacht ist die Einfachheit und Zugänglichkeit von Informationen und Angeboten.
- Transparenz und Kooperation spielen eine große Rolle. In Karlsruhe zB. weiß jeder Player um den Mehrwert der anderen Player und wer in welcher Phase helfen kann.

Inwieweit sind derzeit Gründer mit dem Mittelstand bzw. kleinen bis mittelgroßen Unternehmen vernetzt?

- Könnte besser sein

- KMUs wissen nicht genau was Kooperationen mit Start-ups bringen sollen.
- Es gibt keinen institutionellen Zugang zum Thema Kooperation von Mittelstand mit Start-ups/Gründern (keine Kennenlernprogramme oder dergleichen) und die Nachfrage der Unternehmen ist gering.

Welche Unterstützung/Dienstleistungen für Gründer kennen Sie (speziell in der Region)?

- Um die IHK kommt man nicht herum. Deren Beratungs-Angebot ist jedoch begrenzt (zB. bei High-Tech Produkten).
- Es gibt viele unabhängige Berater, die meist von Professoren vermittelt werden.
- Es gibt keinen Accelerator oder Incubator.
- Es gibt viele Beratungsangebote (teilweise für Geld).
- Man muss nach der richtigen Beratungsstelle suchen.
- Das Angebot ist fragmentiert. Es gibt keinen zentralen Ansprechpartner/ keine neutrale Instanz.
- VC (Venture Kapital) ist ein schwieriges Thema (gibt es kaum).

Was ist das Feedback der Gründer? (direktes Feedback) Was wird genutzt, was nicht? (indirektes Feedback)

- Es gibt mal mehr und mal weniger Aktivität (Nachfragen).
- Allgemein wird das Angebot gut aufgenommen.
- Für manche Veranstaltungsformate fehlt die „kritische Masse“ in Pforzheim.

Wo gibt es aus Ihrer Sicht Verbesserungsbedarf? Allgemein und auf Ihr Angebot bezogen.

- Vor 3-4 Jahren gab es noch kein wirkliches Netzwerk, nur einzelne Akteure.
- Die Entwicklung wird immer von einzelnen Personen getrieben, weshalb Kontinuität wichtig ist. Das Wissen muss weitergegeben werden. Dafür können definierte Prozesse hilfreich sein.
- Das Gründerwerk könnte die zentrale Instanz werden.
- Wichtig ist, den Mehrwert der anderen Instanzen einzubinden. Eine Art „Gründermap“ könnte die Koordination vereinfachen und ein Empfehlungsnetzwerk ermöglichen, das je nach Situation des zu beratenden Gründers an unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Kompetenzen verweist. Diese Vernetzung könnte auf einer Plattform stattfinden.
- Bislang hat aber noch niemand einen richtigen Überblick.

Wie schätzen Sie den Talentpool ein?

- Schwer zu sagen – so viele Gründer gibt es gar nicht.

- Ideen für Gründungen kommen meist von Unis, die absolut gründungsrelevant sind, oder von Unternehmen.
- Bei Veranstaltungen sind öfters auch Nicht-Akademiker.
- Der Unterschied zwischen der Hochschule Pforzheim und anderen Unis/FHs ist die Fakultät für Gestaltung – das birgt Potential.

Was sind die drei Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald?

1. Nachhaltigkeit und Konstanz: langfristige Ziele (das „Leuchtfeuer“)

2. Alle an einen Tisch zu holen und die richtigen Leute einzubinden (Übersicht)

3. Mit Vorbildern („role models“) arbeiten

Protokoll Experteninterview I2 – 16.05.2018 (Dauer: 70 Minuten)

Gründerförderung in der Region Nordschwarzwald

- Das Thema Gründerförderung und allgemein Entrepreneurship ist eine gesellschaftspolitische Herausforderung, die bereits in der Schule und im Elternhaus beginnt.
- Über 400 Gründungswillige kommen jährlich zur Beratung.
- Die Exist-Förderprogramme haben ein unglaubliches Potential und auch das Beratungsangebot, sowie die Gründergutscheine können sehr hilfreich sein.
- Es gibt jedoch in der Region sehr viele Aktive im Bereich Gründerförderung. Das kann für eine gewisse Frustration sorgen, weil man schnell den Überblick verliert.
- Feedback der Gründer: Wissen nicht wohin, brauchen eine Orientierungshilfe.
- Zu dem kommt, dass die Region Nordschwarzwald sehr groß ist – Calw und Freudenstadt haben zB. ihre eigenen Initiativen.
- Es bedarf an einem „Tool“, einer zentralen Anlaufstelle für alle. Was genau das sein wird, steht noch nicht fest. Es könnte eine internetbasierte Lösung sein mit Ansprechpartnern, die auch persönlich zur Verfügung stehen.

Hochschule Pforzheim

- Im Gründerradar 2016 hat die HS PF was Ausgründungen angeht den letzten Platz belegt. Die Fördergelder müssen effektiver genutzt werden.
- Vielleicht 10% der Studierenden sind überhaupt interessiert an dem Thema Entrepreneurship und nehmen an Veranstaltungen teil.
- Ein weiteres Problem ist der Wegzug der Akademiker. Der Anteil derer, die in Pforzheim bleiben geht gegen 0%.

- Hier ist die Hochschule in der Pflicht und muss mithilfe von Lehrinhalten und Pflichtveranstaltungen sensibilisieren.

Kooperation, Kultur, Mentalität

- Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren ist schlecht. Es herrscht eine „Ich-Kultur“. Das muss verbessert werden.
- Corporate Entrepreneurship ist ein zukunftsträchtiges Thema, in der Region Nordschwarzwald herrscht aber eher eine Unternehmenskultur der Abschottung – „Open Innovation“ ist für viel zu viele ein Fremdwort.
- Viele Inhaber haben selbst nicht studiert, haben Berührungsängste und sehen den Mehrwert von gemeinsamen Projekten mit Studenten/Gründern einfach nicht.
- Es muss kommuniziert und verstanden werden, dass das sich Öffnen mehr Schatz als Risiko ist.
- Pforzheim ist nicht unterrepräsentiert, arbeitet aber weniger kooperativ. Es gibt genügend Anknüpfungspunkte mit deren Hilfe Öffentlichkeit und Transparenz hergestellt werden können.
- Die Hochschule könnte zum Beispiel anstatt Daimler auch mal häufiger einen Hidden Champion der Region zum Management Seminar oder ähnlichen Projekten einladen und so eine Vernetzung initiieren.
- Eine Initialwirkung ist nötig. Sie kann zB. von einer neuen Plattform, die das Matching von potentiellen Kooperationspartnern institutionalisiert, ausgelöst werden.
- WiFö´s arbeiten an einer Verbesserung der Zusammenarbeit, aktuell steht die Entwicklung einer gemeinsamen Vision eines Startup Ökosystems NSW an.

Drei Hauptaspekte zur Weiterentwicklung des Gründerökosystems

1. Gemeinsam Außenwirkung erzielen und Kompetenzträger und Unterstützer definieren

2. Lokale Unternehmer als Vorbilder etablieren

3. Raum für Gründer schaffen

Protokoll Experteninterview I3 – 17.05.2018 (Dauer: 75 Minuten)

Wie würden Sie die Wirtschaftsregion/ das Gründer-/Innovationsökosystem Nordschwarzwald beschreiben?

1) Wirtschaftsregion:
   - Geprägt von Produktion und Traditionsunternehmen z.B. in der Metallverarbeitung und Präzisionstechnik.
   - Der Strukturwandel macht zu schaffen und ist noch nicht ganz abgeschlossen.

- Pforzheim hat eine hohe Handelszentralität (140%) und der Dienstleistungssektor wird immer stärker.

2) Gründer-/Innovationsökosystem:
   - Es gibt vielfältige Angebote, die so gut sind, wie noch nie.
   - Die Herausforderung ist das passende Angebot zu finden.
   - Durch die Gründerzentren und die Hochschule ist Pforzheim sehr gut aufgestellt.

Wie wichtig ist der Standort für ein (junges) Unternehmen? Wie groß ist die Hürde z.B. nach Karlsruhe oder Stuttgart umzuziehen, bzw. dort Leistungen zu beziehen?

- Die Ausprägung der Wirtschaft ist von großer Bedeutung, da Start-Ups oft als Dienstleister an die etablierte Wirtschaft anknüpfen.
- Wirtschaftsnahe Institutionen und Forschungs-und Bildungseinrichtungen wie die HS PF sind besonders wichtig.

Wie sollte aus Ihrer Sicht ein gutes Innovationsökosystem für Gründer aussehen? Was fehlt in der Region Nordschwarzwald?

- Hochschulnah: HS als Projektpartner und Talentpool
- Gut aufgestellte, vielfältige Wirtschaft
- Gute Infrastruktur (Gründerzentren)
- Wirtschaftsförderung (inklusive Beratung)
- In Pforzheim fehlt nichts.

Inwieweit sind derzeit Gründer mit dem Mittelstand bzw. kleinen und mittelgroßen Unternehmen vernetzt?

- Gute Vernetzung würde bedeuten, dass Aufträge von der Wirtschaft an Gründer gehen.
- Voraussetzung dafür wäre, dass die Wirtschaft die Gründerszene kennt und selbst auf die Gründer zugeht.
- Eine Kooperation bei Auftragsabwicklung, also gemeinsame Projekte ist jedoch eine Wunschvorstellung.
- In der Wirtschaft herrscht eine mangelnde Akzeptanz und ausgeprägtes Konkurrenzdenken – erst wenn das Auftragsbuch leerer wird werden die Unternehmen zur Besinnung kommen.
- Business Angels, die ihr Wissen teilen wären zudem wünschenswert.

Welche Unterstützung/Dienstleistungen für Gründer gibt es (speziell in der Region)?

- Z.B. Finanzierungsangebote der Sparkasse
- Veranstaltungen, Seminare und Sprechtage der IHK und HK
- Gründertage und Elevator Pitches

- Beratungsangebote der Hochschule

Wo gibt es aus Ihrer Sicht Verbesserungsbedarf? Allgemein und auf Ihr Angebot bezogen.

- Im Bereich Risikokapital gibt es Verbesserungsbedarf. Darauf hat man aber wenig Einfluss.

Wie sind etablierte Unternehmen eingebunden?

- Die Vernetzung von zwischen etablierten Unternehmen und Gründer ist noch zu sporadisch. Es gibt Anknüpfungspunkte wie die Clusterinitiative oder Veranstaltungen mit Fachvorträgen, bei denen man in Kontakt kommt.
- Die Initiative kommt grundsätzlich eher von den Gründern.

Wie sind die Forschungs- und Bildungseinrichtungen der Region eingebunden?

- Die HS Pforzheim ist Projektpartner und Talentpool (für potentielle Gründer).

Wie schätzen Sie den Talentpool ein?

- Im Bereich IT und Medien und in der Kreativwirtschaft ist die Hürde am einfachsten zu nehmen und das Potential ist groß.
- Wenn im produzierenden Gewerbe gegründet wird, handelt es sich meist um ehemalige Angestellte, die sich selbstständig machen oder Ausgliederungen.

Was sind momentane Entwicklungen? Gibt es mehr oder weniger Gründungen als früher? Was sind die Gründe?

- Wenn die Wirtschaft floriert gibt es weniger Gründungen, da die Absolventen sofort eine gute Beschäftigung finden. Aus Not gründet also derzeit fast niemand.
- Außerdem ist Gründung Typsache.
- Für Innovation und die Entwicklung der Region sind Gründungen aber unerlässlich. Wichtig sind auch die Multiplikator-Effekte, die entstehen und einen gesamtwirtschaftlichen Effekt haben können.

Was sind die drei Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald?

1. Risikokapital

2. Eine Plattform: eine Art Kooperationsbörse für etablierte Unternehmen und Gründer

3. Erweiterung der räumlichen Infrastruktur (zB. ein Technologiezentrum)

Protokoll Experteninterview I4 – 28.05. und 11.06.2018 (Dauer: 60 Minuten)

Wie würden Sie die Wirtschaftsregion / das Gründer-/Innovationsökosystem Nordschwarzwald beschreiben?

1) Wirtschaftsregion:
   - Region im Wandel: Spagat zwischen Goldstadt und Innovation.
   - Komplementierung der Wirtschaft durch kleine Unternehmen.

2) Gründer-/Innovationsökosystem:
   - Ist noch in den Kinderschuhen.
   - Die Strukturen leben noch nicht.
   - Es fehlt an Abstimmung.

Wie wichtig ist der Standort für ein (junges) Unternehmen? Wie groß ist die Hürde z.B. nach Karlsruhe oder Stuttgart umzuziehen, bzw. dort Leistungen zu beziehen?

- Wichtig ist der Gründergeist und Gleichgesinnte in einer Region zu haben.
- Gründer ziehen teilweise statt nach Stuttgart oder Karlsruhe direkt nach Berlin.
- Es gibt aber auch lokal verhaftete Gründer, zum Beispiel Morotai.

Wie sollte aus Ihrer Sicht ein gutes Innovationsökosystem für Gründer aussehen? Was fehlt in der Region Nordschwarzwald?

- Wichtig sind fachlich, wissenschaftliche Knowhow- bzw. Innovations- und Technologie-Träger.
- Es sollte ein Fördergefüge geben, durch dessen Mechanismen der Transfer unterstützt wird.
- Es sollte eine Vielzahl an Playern geben, die untereinander gut vernetzt sind.

Inwieweit sind derzeit Gründer mit dem Mittelstand bzw. kleinen und mittelgroßen Unternehmen vernetzt?

- Nicht gut.
- Gründer mit dem Mittelstand zu verknüpfen ist zentrale Anforderung.

- Dazu braucht die Region ein eigenes Profil, also eine Vision, die von Forschungs- und Bildungseinrichtungen wie der Hochschule Pforzheim, der Politik und der Wirtschaft getragen wird.
- Ein Accelerator, der dieses Profil verkörpert wäre sinnvoll, auch wenn die Vision keine Frage der Räumlichkeiten oder Strukturen ist.
- Momentan wird diese Visionsfindung von der IHK getrieben, idealerweise sollte die Initiative aber von Seiten der Politik kommen.

Was ist das Feedback der Gründer? (direktes Feedback) / Was wird genutzt, was nicht? (indirektes Feedback)

- Gründerberatung: einen strukturierten Prozess gibt es erst seit kurzem.
- Einzelne Dienstleistungen sind nicht möglich – hier wird vermittelt.
- Beratung und Veranstaltungen wurde bisher schlecht genutzt.
- Kommunikation (Social Media und klassisch) zur Steigerung der Bekanntheit ist aktuell eine wichtige Aufgabe.

Wo gibt es aus Ihrer Sicht Verbesserungsbedarf? Allgemein und auf Ihr Angebot bezogen.

- Verbesserung der Kommunikation, parallel zum inhaltlichen Ausbau

Wie sind die Forschungs- und Bildungseinrichtungen der Region eingebunden?

- Die Hochschule Pforzheim ist mit den Playern der Region gut vernetzt.
- Es gibt Veranstaltungen wie den Gründertag und eine intensive Zusammenarbeit mit Emma und Innotec.
- Die Hochschule Pforzheim ist Impulsträger der Region.

Woher kommen die Ideen für potenzielle Gründer?

- Beispiele aus Unternehmen, also Corporate Start-Ups sind eher selten.
- Es ist statistisch erwiesen, dass Forschungs- und Bildungseinrichtungen die größte „Gründer-Quelle“ sind. Sie spielen also eine wichtige Rolle in der Gründerszene.

Was sind momentane Entwicklungen? Gibt es mehr oder weniger Gründungen als früher? Was sind die Gründe?

- Momentan herrscht ein Hype um Start-Ups, weil diese als Instrument der Wirtschaftsförderung angesehen werden.
- Dieser Hype könnte zu einer Blase führen, die irgendwann platzt.
- Die Zahl der Gründungen ist bei uns steigend, auch wenn sie, geprägt von der Kreativwirtschaft, schon immer hoch war.
- Es findet ein gesundes Abschöpfen des Gründungspotentials statt.

Was sind die drei Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald?

1. Führung: Ein Player der das Vorhaben, mit politischem Backup, führt.

2. Vernetzung: Unterschiedliche Interessen brauchen ein intelligentes Netzwerkkonzept. Diese Vernetzung muss sich zum Beispiel in einem Accelerator ausdrücken und von außen sichtbar sein.

3. Mut, zukunftsträchtige Themen anzupacken. Das Thema transnational Entrepreneurship wird zum Beispiel von noch keinem Gründerökosystem in Deutschland getrieben. Hier könnte die Region Pforzheim/Nordschwarzwald ein neues Konzept mit überregionaler Wirkkraft vorantreiben.

Protokoll Experteninterview I5 – 29.05.2018 (Dauer: 35 Minuten)

Gründer- und Innovationsökosysteme

- Es gibt aus Perspektive von Forschungs- und Bildungseinrichtungen ein internes und ein externes Ökosystem.
- Zum internen Ökosystem gehören Vereine und Organisationen wie die Entrepreneurs Pforzheim, Förderer und Alumni Vereine wie der FAV und die Lehrstühle, die sich mit dem Thema auseinandersetzen.
- Herausforderungen im internen ist derzeit eine Verbesserung der Sichtbarkeit der Angebote und die Vermeidung von doppelter Arbeit.
- Das Gründerwerk nimmt im Hochschul-Ökosystem eine zentrale Rolle ein.
- Auf der anderen Seite sind die Wirtschaft und Institutionen wie die Wirtschaftsförderung und die Kammern - das externe Ökosystem.
- Der Link zwischen externem und internem Ökosystem wird durch gemeinsame Veranstaltungen und Treffen bis hin zur Etablierung eines institutionalisierten Ökosystems einer ganzen Region hergestellt.
- Wichtig ist, dass in alle Überlegungen die regionalen Player eingebunden werden.
- Am Ende müssen alle wissen, wie es geht.
- Dieser Trend des „Kooperativen“ ist schwer zu leben, weil diese Kooperation auch immer von Personen abhängig ist.

Die Rolle von Bildungs- und Forschungseinrichtungen

- Die Aufgabe der Hochschule ist die Lehre und Sensibilisierung für das Thema Entrepreneurship und die Initiierung und Durchführung eben dieser Projekte.
- Zudem kann die Hochschule Gründer/Start-ups an Partner/Berater etc. vermitteln.

- Für die Betreuung von Unternehmen nach ihrer formal vollzogenen Gründung in ihrer startup und growth Phase sind i.d.R. an Universitäten und Hochschulen keine Kapazitäten und Ressourcen vorgesehen/vorhanden.
- Der Schwerpunkt liegt auf einem Beratungsangebot in der Preseed- und Seed-Phase und einem dazu passenden Entrepreneurship Education Angebot.

Kultur und Mentalität

- Um eine erfolgreiche Vernetzung und Vermittlung zu ermöglichen muss zunächst die Transparenz im System verbessert werden.
- Momentan macht jeder etwas, aber keiner weiß davon.
- Das „Start-up Fieber“ ist in Pforzheim nicht zu spüren.
- Unternehmen erhoffen sich hauptsächlich Talente oder höchstens Ideen. Das liegt auch daran, dass Pforzheim eher konventionell ist (Bsp.: klassischer Dresscode beim Vorstellungsgespräch).
- Zur Kultur: Startups denken „failing = failing“, Unternehmen denken „failing = ok“
- Eine gewisse Fehlertoleranz ist wichtig, damit Risiken eingegangen werden.
- Hier muss die Hochschule ebenfalls sensibilisieren und auf Basis der verfügbaren Ressourcen eine breite Palette an Angeboten machen, die unter anderem diese Kultur vermitteln. Natürlich mit Einbindung der Partner.

Protokoll Experteninterview I6 – 07.06.2018 (Dauer: 50 Minuten)

Wie würden Sie die Wirtschaftsregion / das Gründer-/Innovationsökosystem Nordschwarzwald beschreiben?

1) Wirtschaftsregion:
   - Leistungsfähig und mittelständisch geprägt
   - Es gibt viele Arbeitsplätze.
   - Die Region ist nicht homogen. Eine Klammer um die Süd-Nord-Ausdehnung zu bilden ist nicht ganz einfach (Fokus im Norden Präzisionstechnik, im Süden Touristik).
   - Die Größe einer Wirtschaftsregion ist von Bedeutung. Sie darf nicht zu groß sein, aber auch nicht zu klein, um wahrgenommen zu werden.
   - Es gibt tendenziell zu wenig Forschung und Entwicklung (und damit Innovation) in ländlichen Regionen. Die großen Forschungseinrichtungen sind in den Metropolregionen.

2) Gründer-/Innovationsökosystem:
   - Es gibt die Kammern, die Beratung anbieten, Banken die Finanzielle Unterstützung bieten, Sprechtage und andere Veranstaltungen.
   - Die Region NSW ist jedoch eine von zwei Regionen in BW, die kein definiertes Ökosystem hat. Das zeigt, dass da im Vergleich wenig stattfindet.

Wie wichtig ist der Standort für ein (junges) Unternehmen? Wie groß ist die Hürde z.B. nach Karlsruhe oder Stuttgart umzuziehen, bzw. dort Leistungen zu beziehen?

- Durch die Digitalisierung ist eigentlich egal, wo man ist, am Ende landet man aber doch immer in den „Hubs“. Gründer gehen dorthin wo die anderen Gründer auch sind.
- Der Standort ist also wichtig, wobei es auf die Art der Gründung ankommt.
- Das Thema Geschäftsmodelle ist die Herausforderung der Zukunft. (Bsp. für neue Geschäftsmodelle: Uber, Netflix, Airbnb)
- Es braucht also Gründer die aus dem traditionellen System ausbrechen. Die Vernetzung von Mittelstand und Gründern ist dabei eine Chance.

Wie sollte aus Ihrer Sicht ein gutes Innovationsökosystem für Gründer aussehen? Was fehlt in der Region Nordschwarzwald?

- Die Marke Pforzheim ist nicht sexy. Es gibt gar keine wirkliche Marke.
- Es gibt nette Formate, aber das Angebot reicht nicht.
- Einzelne Akteure sind abgegrenzt voneinander und es dauert zu lange, bis man sich im komplizierten Informations-Dschungel zurechtfindet. Dadurch wird viel dem Zufall überlassen.
- Gründer müssen eine Marke erkennen, die vermittelt, dass Sie hier willkommen sind und ihnen geholfen wird. Das Informationsangebot muss unbedingt verbessert werden.

Inwieweit sind derzeit Gründer mit dem Mittelstand bzw. kleinen und mittelgroßen Unternehmen vernetzt?

- Die großen machen es vor, wie die Vernetzung aussehen sollte.
- Start-ups sind auch Konkurrenz für etablierte Unternehmen (Kunden, Mitarbeiter).
- Es findet ein allmählicher Wechsel im Bewusstsein der Unternehmen statt. Die Bereitschaft zu kooperieren wird größer.
- Warum der Wechsel? Die derzeitige Konjunktur ist super, der Konkurrenzgedanke wird kleiner und die Chancenwahrnehmung größer.
- Etablierte Unternehmen können auch von kreativen Lösungen durch Zukauf/Akquisition von Start-ups profitieren.

Was ist ihr Fokus? Was sind ihre Kompetenzen im Bereich Gründerförderung?

- Die Rollenverteilung ist in Arbeit.
- Es ist nicht sicher ob es das eine „Klingelschild“ geben wird. Wenn es so etwas gibt, würde das bedeuten, dass sich einige Akteure zum Wohle des Systems zurücknehmen müssen.
- Die derzeitige Situation ist irgendwo zwischen einem Neben- und Miteinander.

- Förderale Strukturen und Dezentralisierung sind typisch für Deutschland und eine gute Sache. Wichtig ist die Kommunikation und Absprache um Doppelstrukturen zu minimieren.
- „Man muss aus der Vielfalt des Systems eine Organisationsform finden, die Kreativität fördert und Chancen nutzbar macht."
- Transparenz und Erkennbarkeit sind wichtig.

Was sind die drei Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald?

1. (digitale) Infrastruktur: Jeder Gründer muss Zugang zu einem Glasfaseranschluss haben.

2. Willkommenskultur (kommunizieren): „Gründer sind hier erwünscht"; „Hier im Nordschwarzwald ist Gründen eine interessante Alternative zum normalen Arbeitsplatz"; „Leben, arbeiten, wohnen, gründen, wo andere Urlaub machen"

3. Schneller Zugang zum Mittelstand

Protokoll Experteninterview I7 – 19.06.2018 (Dauer: 35 Minuten)

Wie würden Sie die Wirtschaftsregion / das Gründer-/Innovationsökosystem Nordschwarzwald beschreiben?

1) Wirtschaftsregion:
   - Es gibt sehr viele „Hidden Champions".
   - Es herrscht ein branchenübergreifender Fachkräftemangel.
   - Der Nordschwarzwald ist eine starke, heterogene Wirtschaftsregion.
   - Man muss also einen Spagat schaffen. Zwischen dem Norden, wo Präzisionstechnik, Maschinenbau und Medizintechnik stark vertreten sind, und dem Süden, der eher ländlich geprägt ist und der Fokus mehr auf dem Holzgewerbe, der Gastronomie und der Touristik liegt.

2) Gründer-/Innovationsökosystem:
   - Eingeschränkt. Gründer wissen nicht wohin sie sich wenden sollen. Man muss sich als Gründer seine Ansprechpartner selbst zusammensuchen.
   - Oft sind die ersten Ansprechpartner örtliche Kreditinstitute und die Kammern.
   - Es scheitert bisher an den einfachen Dingen, wie der Kommunikation. Die einzelnen Partner müssen besser vernetzt werden.
   - Eine gute Idee wäre eine Art „Gelbe Seiten für Kompetenzen im Bereich der Gründerförderung".

Wie wichtig ist der Standort für ein (junges) Unternehmen? Wie groß ist die Hürde z.B. nach Karlsruhe oder Stuttgart umzuziehen, bzw. dort Leistungen zu beziehen?

- Die Gründer laufen uns nicht weg.
- Die regionale Treue ist recht groß – viele möchten hierbleiben.
- Die Lage zwischen Karlsruhe und Stuttgart ist gar nicht so schlecht.
- Hier gibt es bezahlbaren Wohnraum und bezahlbare Grundstücke/Gewerbefläche, was ja für Start-ups sehr wichtig ist.

Wie sollte aus Ihrer Sicht ein gutes Innovationsökosystem für Gründer aussehen? Was fehlt in der Region Nordschwarzwald?

- Zur Entwicklung von Ideen und Bildung von Gründerteams sind zunächst Forschungs- und Bildungseinrichtungen wie die Hochschule Pforzheim besonders wichtig.
- Bei der Umsetzung der Idee wird oft Hilfe benötigt. Hier kommen Berater, wie zum Beispiel Steuerberater oder Unternehmensberater ins Spiel.
- Zusätzlich gibt es immer administrative Herausforderungen, wie die richtigen Räumlichkeiten zu finden.
- Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Finanzierung zum Beispiel in Form von Beteiligungskapital oder Fördermitteln. Hier ist zu beachten das der „Risiko-Mix“ ausgeglichen ist, das heißt dass auch die Gründer ein gewisses Risiko tragen.
- Beteiligungsgesellschaften, Business Angels und Unternehmer sollten auch als Berater fungieren und Gründern in spezifischen Fragen, zum Beispiel zum Markteintritt, zur Seite stehen.
- Besonders wichtig ist die Zusammenarbeit der Akteure, die in der gesamten Region aktiv sind, also zum Beispiel die Kammern, (über)regionale Kreditinstitute und die Volksbanken, mit den Wirtschaftsförderungen der Städte, die einen regionalen Fokus haben.
- Wichtig ist, dass Kompetenzen und Kapazitäten bekannt sind. Es soll ein Mehrwert für alle geschaffen und keine zusätzliche Last aufgebaut werden.
- Die Zusammenfassung der gesamten Region Nordschwarzwald zu einem Ökosystem ist sinnvoll. Es gibt zwar unterschiedliche Vorstellungen, aber am Ende ist das Projekt für die gesamte Region förderlich.

Wie sind etablierte Unternehmen eingebunden?

- Zu wenig bis gar nicht.
- Eine Einbindung ist dann sinnvoll, wenn es ein Konzept für die Vernetzung gibt. Ohne ein Konzept wird man die Unternehmen nicht überzeugen können.
- Es gibt einige Unternehmen, die sich besser einbringen könnten, sie machen es nur nicht von sich aus.

- Das Interesse/ die Offenheit ist branchenabhängig: während man in der IT- und Medienbranche eher auf offene Ohren trifft, hört man von der Industrie eher „Kommt später wieder, wenn wir Zeit haben".
- Natürlich ist das auch immer abhängig von der Person bzw. der Persönlichkeit der Verantwortlichen.

Was sind die drei Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald?

1. Ein Netzwerkpool mit sämtlichen regionalen Unterstützern

2. Nachhaltige Förderung. Das langfristige, gemeinsame Ziel jedem Gründer, egal wo er ist und um was es geht einen Zugang zu allen Kompetenzen zu verschaffen.

3. Matching: Gründer und Unternehmen die nach Nachfolgern suchen zusammenzubringen.

Protokoll Experteninterview S1 – 16.05.2018 (Dauer: 55 Minuten)

Wie würden Sie die Wirtschaftsregion / das Gründer-/Innovationsökosystem Nordschwarzwald beschreiben?

1) Wirtschaftsregion:
   - Kann nicht viel dazu sagen
   - Eindruck: divers – junge und traditionsreiche Unternehmen

2) Gründer-/Innovationsökosystem:
   - Positive Tendenz – es tut sich viel

Wie wichtig ist der Standort für ein (junges) Unternehmen? Wie groß ist die Hürde z.B. nach Karlsruhe oder Stuttgart umzuziehen, bzw. dort Leistungen zu beziehen?

- Der Wirtschaftsstandort ist wichtig. Pforzheim zeichnet sich durch kurze Wege aus.
- Pforzheim ist im Vergleich zu seinen Nachbarn günstig.
- Was das Netzwerk in Pforzheim angeht, ist alles da was man braucht.

Wie sollte aus Ihrer Sicht ein gutes Innovationsökosystem für Gründer aussehen? Was fehlt in der Region Nordschwarzwald?

- Wichtig sind: Kapital, Zugang zu Talenten, diverse Branchen
- Pforzheim alleine ist zu klein um ein eigenes, komplettes Ökosystem zu sein.
- Es gibt viele traditionelle Unternehmen und wohlhabende Menschen in Pforzheim und daher ein großes Potential was Kapital angeht.
- Bedarf: mehr Flächen für Gründer

Was war Ihre Motivation zu gründen? Hatten/haben Sie (lokale) Vorbilder?

- Es war eine Gründung aus der Situation heraus. Die Idee war da und die Chance wurde ergriffen.

Gibt es bestimmte regionale Events oder Netzwerke, die Sie genutzt haben? (Stammtische, Orte für informelle Treffen etc.)

- „Mitgründer gesucht" –Events (Esslingen)

Welche Unterstützung/Dienstleistungen haben Sie genutzt?

- Innovations- und Gründergutscheine
- Laborräume, später Büros an der HS PF
- Workshops etc. bei Incubator in anderer Stadt in Baden-Württemberg
- Jetzt: Incubator in norddeutscher Großstadt – Warum? Groß, bekannt, gutes Netzwerk

In welcher Beziehung standen/stehen Sie zu anderen Start-ups aus der Region?

- Man hat sich ausgetauscht und gegenseitig Feedback gegeben.

Stehen Sie im Austausch mit (mittelständischen) Unternehmen? - Wäre ein solcher Austausch sinnvoll?

- Ja, mit Unternehmen, die Kunden sind und mit Entwicklungsbüros.

Was hat Ihnen im Gründungsprozess gefehlt?

- Es gibt genug Unterstützung, man muss sich nur selbst darum kümmern.
- Es gibt in Baden-Württemberg schon eine Menge, trotzdem wären mehr Angebote gut. Das Fördervolumen auf Landesebene ist begrenzt.

Was sind die drei Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald?

1. Clusterbildung: Spezialisierung und Fokus – ergänzend zu Stuttgart und Karlsruhe

2. Finanzierung der Cluster, Finanzierung allgemein

3. Verfügbare Fläche für Gründer: Incubator, Co-Working Space

Protokoll Experteninterview S2 – 28.05.2018 (Dauer: 35 Minuten)

Wie würden Sie die Wirtschaftsregion / das Gründer-/Innovationsökosystem Nordschwarzwald beschreiben?

1) Wirtschaftsregion:
   - Durchwachsen; es gibt ein paar große, etablierte Unternehmen und aufkommende Start-Ups.
   - Schwerpunkt der Wirtschaftsregion verschiebt sich derzeit. Noch fehlt ein klares Bild.

2) Gründer-/Innovationsökosystem:
   - Es gibt Angebote und Ansätze, die aber noch in Entwicklung sind.
   - Es gibt viele einzelne Initiatoren, aber keine zentrale Anlaufstelle und keine wirklich etablierte Start-Up Szene.
   - Pforzheim hat eigentlich ideale Voraussetzungen. Die Hochschule mit seinen drei Fakultäten könnte der Schmelztiegel sein.

Wie wichtig ist der Standort für ein (junges) Unternehmen? Wie groß ist die Hürde z.B. nach Karlsruhe oder Stuttgart umzuziehen, bzw. dort Leistungen zu beziehen?

- Da unser Produkt digital ist, sind die Hürden gering.
- Der Standort an sich ist aber wichtig, eine gewisse Clusterbildung ist gut. Diese muss man sich jedoch erarbeiten.
- Es bedarf eines klaren Profils um den Standort als Marke etablieren zu können (Stichwort „Made in Germany“).

Wie sollte aus Ihrer Sicht ein gutes Innovationsökosystem für Gründer aussehen? Was fehlt in der Region Nordschwarzwald?

- Ein gutes Innovationsökosystem ist ein Netzwerk, das, unter Einbindung der verschiedenen Schnittstellen, alles bietet was ein Gründer braucht.
- Wichtig ist, alle an einen Tisch zu holen, um so administrativen Aufwand zu vermeiden.
- Es fehlt eine physische Plattform oder Rahmenveranstaltung, bei der sich Leute mit Ideen vorstellen und sich gegenseitig kennenlernen können.
- Ein neuer Co-Working Space ist ein kleiner Invest und ein erster Schritt eine solche Plattform aufzubauen. Der Sprung zwischen Emma und Innotec ist zu groß. Hier sollte das Angebot erweitert werden, um Start-Ups im frühen Entwicklungsstadium abholen zu können.

Was war Ihre Motivation zu gründen? Hatten/haben Sie (lokale) Vorbilder?

- Eigenmotivation (Lösung für ein persönliches Problem)
- Selbstständigkeit

Gibt es bestimmte regionale Events oder Netzwerke, die Sie genutzt haben? (Stammtische, Orte für informelle Treffen etc.)

- Vorträge im Innotec und Networking im Emma (Büro)
- Unternehmerfrühstück der „Entrepreneurs Pforzheim“

Welche Unterstützung/Dienstleistungen für Gründer kennen Sie (speziell in der Region)?

- Gemischte Erfahrungen mit Förderprogrammen: breite Auswahl, aber hoher Aufwand (Business Plan etc. / „alte Schule“)
- Fördergutscheine
- IHK-Förderung: Gründungsberatung, Schulungen
- Keine Unterstützung der Hochschule Pforzheim beansprucht
- Rechtliche Beratung von Professoren aus Stuttgart

In welcher Beziehung standen bzw. stehen Sie zu anderen lokalen Start-ups?

- Austausch gab es in Pforzheim und Stuttgart bei Veranstaltungen

Stehen Sie im Austausch mit (mittelständischen) Unternehmen?

- In Form eines Zusammenkommens zum Wissensaustausch (Stammtisch)

Was hat Ihnen im Gründungsprozess gefehlt?

- Ist immer eine Frage der Hol- oder Bringschuld – es gibt viele Angebote, das Problem ist nur Gründen ist ein riesiger (bürokratischer) Aufwand und auch ein großes Risiko.
- Ein Leitfaden oder Guide durch den „Verwaltungsdschungel“ wäre hilfreich gewesen.
- Die Lehre ist ein wichtiger Aspekt. Ohne das richtige Grundlagenwissen ist man schnell überfordert.

Wie würden Sie die aktuelle Lage Ihres Start-Ups beschreiben? Was sind aktuelle Herausforderungen und Bedarfe?

- Arbeitet momentan nur in Teilzeit am Projekt „[...]“, hat also wenig Kapazität.
- Kooperationen würde er gerne eingehen, hat aber momentan nicht genug Zeit.

Was sind die drei Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald?

1. Lehre (aktive Sensibilisierung) und Anbindung von Hochschule an Start-Ups: gemeinsame Projekte nicht nur mit etablierten Unternehmen, sondern auch mit Start-Ups

2. „Start-up PF“: Bündelung der Aktivitäten

3. Aktiv regional fördern – Idee: Elevator Pitch und als Preis ein „Rundum-Wohlfühl-Paket“ mit Gutscheinen für alle relevanten Dienstleister aus Pforzheim

Protokoll Experteninterview S3 – 05.06.2018 (Dauer: 120 Minuten)

Wie würden Sie die Wirtschaftsregion / das Gründer-/Innovationsökosystem Nordschwarzwald beschreiben?

1) Wirtschaftsregion:
   - Pforzheim ist keine Großstadt, hat aber eine gute Infrastruktur.
   - Nach wie vor ist die Lebensqualität in Pforzheim recht hoch.
   - Pforzheim hat jedoch ein Imageproblem. Bei Veranstaltungen außerhalb von Pforzheim fühlt man sich als müsse man sich als Pforzheimer „outen“.
   - Der „Coolnessfaktor“ fehlt.

2) Gründer-/Innovationsökosystem:
   - Der Tonus vor ein paar Jahren war, dass die Gründerzentren ausreichen.
   - Es gibt viele Akteure, die langsam anfangen zusammen zu arbeiten.
   - Akteure haben sich schon immer abgestimmt, jedoch „nach Schema F“.
   - Das Start-up Thema wird jetzt mit starker Verzögerung als Trend-Thema getrieben.
   - Eine richtige Gründerszene gibt es noch nicht.
   - Mit Bezug auf die Entrepreneurs Pforzheim, dem Gründerwerk und HOTSPOT tut sich was, ein großes Problem ist aber, dass ehrenamtliche, sowie fördermittelgetriebene Projekte meist früher oder später einschlafen.
   - Die Hochschule Pforzheim hat mit ihren drei Fakultäten eigentlich alles was man für eine erfolgreiche Gründung braucht und birgt damit ein großes Potential.

Wie sollte aus Ihrer Sicht ein gutes Innovationsökosystem für Gründer aussehen? Was fehlt in der Region Nordschwarzwald?

Es fehlt:

- Zusammenfassend: „Drive“ durch Vernetzung und Sichtbarkeit
- offene Kommunikation und Netzwerkkultur
- eine gemeinsame Initiative, die sich mit der Frage „Wie machen wir uns attraktiv?“ beschäftigt
- Sichtbarkeit: Was gibt es? Wie sind die Aufgaben verteilt?

- Positive Kommunikation nach den Prinzipien des kundenorientierten Marketings (Der Gründer ist der „Kunde“ der restlichen Akteure des Gründerökosystems)
- Ein Kristallationspunkt für die Szene und offene Veranstaltungen, bei denen man mit Leuten ins Gespräch kommt und Erfahrungen austauschen kann
- Eine zentrale Institution

Finanzierung

- Das Risikokapital (in der Region) reicht nicht um die ganz großen Würfe zu machen.
- Es ist fraglich ob man das überhaupt braucht oder viel Risikokapital für eine Gesellschaft überhaupt gesund ist. Klar ist aber, dass ohne Risikokapital kein Amazon 2.0 entstehen kann.
- Die Fördermittel von Bund und Land werden nicht ausgeschöpft.
- Momentan läuft viel über Kredite und Bürgschaften. Man bekommt nichts geschenkt.
- Acceleratoren sind eine relativ risikoarme Maßnahme der Industrie, über die Talente gefunden werden
- VCs aus der Industrie suchen große, industrienahe Projekte.
- Was Investitionsmöglichkeiten angeht, wird der große Wurf aber nicht in der Provinz gesucht.
- Kapitalintensive Start-ups haben hier (in der Region) keine Chance, weil nicht wirklich daran geglaubt wird.
- Ein Beispiel dafür ist die Beteiligungsgesellschaft der Sparkasse, S-Kap, die nur mitspielt, wenn sicher ist, dass auch etwas dabei rauskommt.
- Man tut sich allgemein schwer mit neuen Geschäftsmodellen.

Was sind momentane Entwicklungen? Gibt es mehr oder weniger Gründungen als früher? Was sind die Gründe?

- Der Trend verebbt ein wenig, wobei niedrigzinsgetriebene Investitionen risikoreichere Projekte ermöglichen.
- Der Situation auf dem Arbeitsmarkt bringt die Bequemlichkeit, die den Leuten innewohnt hervor. Viele entscheiden sich lieber für eine feste Stelle.
- Das sind gute Voraussetzungen für „getriebene“ Leute (Chancengründer), die mit einem guten Polster (einem sicheren Arbeitsplatz) „erst mal ihr Ding machen können“.
- Die einzelnen Akteure, aus den unterschiedlichen Hintergründen (Politik, Wirtschaft, Bildungseinrichtungen etc.) sind risikoavers. Sie alle haben einen Rechtfertigungsdruck.
- Wenn man die heutige Situation mit der Situation vor 10 Jahren vergleicht hat sich vor allem was die Professionalität angeht einiges geändert. Es gibt heutzutage mehr Möglichkeiten zu wachsen.
- Zukünftig werden immer mehr Menschen in Kontakt mit Entrepreneurship kommen, weil Entrepreneurship essentiell für die Erneuerung der

Wirtschaft ist. Perfektes Beispiel ist die Zwangsdiversifizierung in Pforzheim durch den Wegfall der Schmuckindustrie.

(Gründer-) Kultur

- In Pforzheim ist eine Art Revierverhalten zu erkennen. Schon Innotec und Emma, die ja beide vom WSP geleitet werden, machen nichts gemeinsam.
- In Stuttgart zum Beispiel herrscht ein ganz anderer Community-Gedanke, eine andere Mentalität, die sehr wichtig ist.
- Community bedeutet eine gewisse Geborgenheit, ein Gemeinschaftsgefühl, ein informelles Netzwerk, ähnlich wie im Studium. Das ist ein wichtiger Standortfaktor, der junge Leute an die Region bindet.
- Bis diese Mentalität ankommt ist die Entwicklung einer Gründerkultur oder eines Gründerökosystems zäh.
- Eine solche Kultur des Miteinanders kann man aber niemandem aufzwingen. Sie muss gelernt werden.
- Im Rahmen von offenen Veranstaltungen, wie den sogenannten Bar-Camps, kann diese Mentalität kultiviert werden.
- Es gibt aber keinen Masterplan, um die einzelne Akteure der Region zusammenzubringen.

Protokoll Experteninterview U1 – 14.05.2018 (Dauer: 30 Minuten)

Wie würden Sie die Wirtschaftsregion/ das Gründer-/Innovationsökosystem Nordschwarzwald beschreiben?

1) Wirtschaftsregion:
   - Die Region ist gut aufgestellt.
   - Es gibt einige interessante Unternehmen, die international aktiv sind (besonders in der Präzisionsindustrie).
   - Man tut sich zwischen den Ballungsgebieten Karlsruhe und Stuttgart schwer

2) Gründer-/Innovationsökosystem:
   - Punktuell gut, die Hochschule fördert Gründer
   - Viele kleine, mittelständische Unternehmen haben Kontakt zur Gründerszene
   - In Punkto Vernetzung könnte man aber noch mehr tun.

Wie wichtig ist der Standort für ein (junges) Unternehmen? Wie groß ist die Hürde z.B. nach Karlsruhe oder Stuttgart umzuziehen, bzw. dort Leistungen zu beziehen?

- Es gibt keine große Hürde.
- Das Unternehmen ist inzwischen international aufgestellt und trotzdem noch in Pforzheim.
- „[...] gehört nach Pforzheim.“

- Viele Mitarbeiter kommen aus der Region und sind langfristig verankert.

Wie sollte aus Ihrer Sicht ein gutes Innovationsökosystem für Gründer aussehen? Was fehlt in der Region?

- Vernetzung ist ein wichtiger Punkt – Partner werden immer wichtiger.
- Transformationsprozesse sind nicht mehr alleine machbar.
- Sind auf der Suche nach Partnern, die die eigenen Kompetenzen ergänzen.
- Tatsächlich ist Vernetzung also die Schlüsselkomponente.

Inwieweit sind derzeit Gründer mit dem Mittelstand bzw. kleinen bis mittelgroßen Unternehmen vernetzt?

- Punktuelle Vernetzung, ohne große Programme
- Da die Selektion für uns (Unternehmen) ein (zu) großer Aufwand ist, müsste es eine Art Gründerpool geben – das wäre für alle förderlich.
- Ob man Kooperationen eingehen will muss jedes Unternehmen selbst bewerten.

Wie entwickelt sich Ihr Unternehmen (technologisch) weiter? Findet die Forschung & Entwicklung hinter verschlossenen Türen statt oder stehen Sie mit anderen Akteuren der Region/Branche im Austausch?

- Viel kommt von Seiten der Kunden. Neue Lösungen werden dann mit dem Kunden entwickelt.
- Außerdem folgt man den Trends, was auf eigener Recherche basiert.
- Punktuell wird nach Partnern gesucht.

Stehen Sie mit Forschungs- und Bildungseinrichtungen zwecks Wissensaustausch, Talenten oder sonstiger Kooperationen in Kontakt?

- An der Hochschule Pforzheim gibt es einige Ansprechpartner. Diese Kontakte sind über die Jahre entstanden. So gibt es immer mal wieder Vorträge an der Hochschule.
- Es werden Abschlussarbeiten im Unternehmen geschrieben.
- Es wird mit der Rennschmiede in Pforzheim und der Formula Student kooperiert.

Stehen Sie mit Start-ups in Kontakt? Gibt es Kooperationen?

- Momentan nicht

Besteht in Ihrem Unternehmen Interesse mit Start-ups zusammen zu arbeiten? Falls ja, an wen würden Sie sich wenden um Kontakt aufzunehmen? Wie würden Sie Start-ups akquirieren?

- Interesse ist da
- Über Start-up Veranstaltungen und Listen der IHK

Was sind die drei Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald?

4. Eine Plattform die Transparenz schafft und Vernetzung vereinfacht. („Kompetenzatlas“)
5. Offenheit
6. Freiwilligkeit

Protokoll Experteninterview U2 – 28.05.2018 (Dauer: 60 Minuten)

Wie würden Sie die Wirtschaftsregion / das Gründer-/Innovationsökosystem Nordschwarzwald beschreiben?

1) Wirtschaftsregion:
   - Diffus
   - Bezeichnend ist, dass der ICE nicht in Pforzheim hält und es keinen Flughafen gibt. Die Anbindung ist suboptimal.
   - Konstantes Wachstum bei alteingesessenen Firmen, dem Industrie-Adel
   - wenig Innovation
   - Pforzheim ist geprägt vom Innenstadtsterben. Die großen Ketten rücken nach.
   - Die Hochschule Pforzheim ist eine coole Hochschule und es gibt viele Möglichkeiten in der Region, aber die jungen Leute bleiben trotzdem nicht hier.
   - Wenn nur 5-10% der Absolventen hier bleiben würden wäre das schon ein Erfolg.
   - Um sie zu binden müssten die Unternehmen besser eingebunden werden.
   - Pforzheim ist attraktiver als man denkt, nur das ist nicht wirklich sichtbar.
   - Pforzheim hat ein Personalproblem, weshalb sich unser Unternehmen, auch was Personal angeht, beispielsweise vermehrt in Berlin umschaut.

2) Gründer-/Innovationsökosystem:
   - Anders als in Karlsruhe wollen Pforzheimer Startups nicht über ihr Business reden. (kulturelles Problem: mangelndes Vertrauen)
   - So etwas wie die Technologiefabrik in Karlsruhe gibt es nicht. Außer codekunst systems gibt es zB. nur „alte“ Firmen im Innotec.
   - Die Preise sprechen für das Innotec. Man zahlt nur die Hälfte im Vergleich zu Karlsruhe.

- Gründer sind natürlich auch Talente, die Unternehmen verloren gehen. Das ist ein Problem für Unternehmen.

Wie wichtig ist der Standort für ein (junges) Unternehmen? Wie groß ist die Hürde z.B. nach Karlsruhe oder Stuttgart umzuziehen, bzw. dort Leistungen zu beziehen?

- Der Standort zwischen Karlsruhe und Stuttgart ist problematisch.
- Standortattraktivität ist ein wichtiger Faktor. Dazu können der Innenstadt-Umbau Ost und das geplante Porsche Forschungszentrum beitragen.

Wie sollte aus Ihrer Sicht ein gutes Innovationsökosystem für Gründer aussehen? Was fehlt in der Region Nordschwarzwald?

- Events im Bereich Gründerförderung und Vernetzung finden zu unregelmäßig statt.
- Die Entwicklung in Pforzheim ist ca. 10 Jahre hinter Karlsruhe und Stuttgart.
- Das amerikanische Modell funktioniert in Deutschland nicht – dazu fehlt das Risikokapital.
- Zudem gibt es keine „Kultur des Scheiterns“ – wer einmal vergeigt ist raus.
- In den USA funktionieren 2/100 Ideen und alle sind glücklich. Hier funktionieren 0/2 Ideen und keiner ist glücklich.
- Start-ups versuchen „das gleiche Rad neu zu bauen, statt alte Probleme neu zu lösen“.
- Das ist typisch für Deutschland und die Region. Man gibt sich lieber mit 5% Wachstum zufrieden, also ein Risiko einzugehen.
- Auch ein Problem ist günstiges Bauland – das gibt es hier zu wenig.
- Zusammengefasst: Es fehlen Ideen, Platz, Zeit und Geld.

Wie entwickelt sich Ihr Unternehmen (technologisch) weiter? Findet die F&E hinter verschlossenen Türen statt oder stehen Sie mit anderen Akteuren der Region/Branche im Austausch?

- Es gibt keinen Austausch.

Stehen Sie mit Forschungs- und Bildungseinrichtungen zwecks Wissensaustausch, Talenten oder sonstiger Kooperationen in Kontakt?

- Über Frau Wehner werden von Studenten ab und zu Umfragen durchgeführt.
- Es schreiben immer wieder Studenten Abschlussarbeiten im Unternehmen.
- Die Affinität der Studenten (der Fakultät für Technik) fehlt. Es müsste coole Projekte geben.

Stehen Sie mit Start-ups in Kontakt? Gibt es Kooperationen?

- Es gibt zu wenig Austausch zwischen Studenten mit Ideen und etablierten Unternehmen.
- Tatsächlich sind Ideen bzw. Technologien für das Unternehmen meist unbrauchbar, weshalb eigentlich nur nach Talenten gesucht wird.

Besteht in Ihrem Unternehmen Interesse mit Start-ups zusammen zu arbeiten? Falls ja, an wen würden Sie sich wenden um Kontakt aufzunehmen? Wie würden Sie Start-ups akquirieren?

- Wenn überhaupt entsteht sowas über Kontakte.
- Der Geschäftsführer des Unternehmens investiert in Start-ups – in Berlin.
- Das Unternehmen selbst beteiligt sich nicht an Start-ups.

Falls nein, warum nicht? Gibt es bestimmte Hürden?

- Es gibt keine Start-ups.

Was sind die drei Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald?

Alles in allem die Strukturen:

1. Co-Working Spaces
2. Förderung
3. Anbindung (z.B. ICE)

Protokoll Experteninterview U3 – 30.05.2018 (Dauer: 25 Minuten)

Wie würden Sie die Wirtschaftsregion / das Gründer-/Innovationsökosystem Nordschwarzwald beschreiben?

- Eine der starken in Baden-Württemberg
- Ein großer Ballungsraum neben Karlsruhe und Stuttgart
- Basiert auf der Schmuckindustrie
- Dass das Image der Goldstadt weiter gepflegt wird ist gut und wichtig. Es gibt in Pforzheim nach wie vor Weltfirmen in diesem Bereich.
- Aber Pforzheim ist nicht nur Schmuck. Im IT-Bereich hat sich schon viel getan, die Med-Tech Branche wächst, es gibt viele Dienstleistungsunternehmen, ...

Wie wichtig ist der Standort für ein (junges) Unternehmen? Wie groß ist die Hürde z.B. nach Karlsruhe oder Stuttgart umzuziehen, bzw. dort Leistungen zu beziehen?

- Man will hier vielleicht gar nicht weg, weil Pforzheim attraktiv ist.
- Problem ist, dass es keine großen Gewerbeflächen gibt
- Die günstigen Standortfaktoren bieten ideale Voraussetzung für Start-ups
- Pforzheim sollte ein Alleinstellungsmerkmal herausarbeiten, statt sich an die Nachbarn Karlsruhe oder Stuttgart „dranzuhängen“

Wie sollte aus Ihrer Sicht ein gutes Innovationsökosystem für Gründer aussehen? Was fehlt in der Region Nordschwarzwald?

- Die normalen Rahmenbedingungen und digitale Struktur, die nicht überall vorhanden ist.
- Gründerzentren
- Eine funktionierende Wirtschaftsförderung
- Die IHK hat eine unwichtige Rolle. Es ist eher eine Frage des Netzwerks.
- Ein Rekruitingnetzwerk darf nicht fehlen.
- Aus Richtung der Politik kommen Aussagen wie „Wir sind digital“, was genau das heißt wird aber nicht definiert. Ideen und Visionen müssen auch mit Leben gefüllt werden.
- Es geht darum die Region entwicklungs- und zukunftsfähig zu machen. Dafür bedarf es einer Vision der Stadt/Politik, die mit Zielvorgaben unterfüttert ist.
- Bislang werden die Chancen nicht begriffen.

Inwieweit sind derzeit Gründer mit dem Mittelstand bzw. kleinen und mittelgroßen vernetzt?

- Unternehmen sind untereinander sehr gut vernetzt.

Wie entwickelt sich Ihr Unternehmen (technologisch) weiter? Findet die F&E hinter verschlossenen Türen statt oder stehen Sie mit anderen Akteuren der Region/Branche im Austausch?

- In der IT- und Medienwelt gibt es starke Zusammenarbeit.
- Im Zuge der Medien-/IT-Initiative Pforzheim wurde das Projekt „PF WLAN“ auf die Beine gestellt. Die Initiative kam hier von den Unternehmen. Das ist beispielhaft für das Engagement der Pforzheimer Unternehmen.

Stehen Sie mit Forschungs- und Bildungseinrichtungen zwecks Wissensaustausch, Talenten oder sonstiger Kooperationen in Kontakt?

- Arbeiten mit der „Marketing-Fakultät“ der Hochschule Pforzheim zusammen.
- Hin und wieder gibt es Einzelaufträge über den Ansprechpartner Herr Jautz.

Was sind die drei Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald?

1. Fachkräfte

2. Ein Angebot, das über das Innotec hinausgeht, den Spirit eines Think-Tanks verkörpert und junge Leute anzieht

3. Wohnraum

Protokoll Experteninterview U4 – 01.06.2018 (Dauer: 40 Minuten)

Wie würden Sie die Wirtschaftsregion / das Gründer-/Innovationsökosystem Nordschwarzwald beschreiben?

1) Wirtschaftsregion:
   - Im Strukturwandel, aber nicht ganz bereit das zu akzeptieren.
   - Es bedarf einer neuen Identifikation über die „Schmuckstadt“ hinaus – die Zeit in der die meisten Menschen in Pforzheim im Schmuckbereich beschäftigt waren ist vorbei.
   - Bei diesem wirtschaftspolitischen Thema herrscht eine gewisse Konzeptionslosigkeit.

2) Gründer-/Innovationsökosystem:
   - Das Profil ist der erste Schritt, das Ökosystem darum der zweite.
   - Das Gründerökosystem Pforzheim muss mit einem Thema assoziiert werden. In Freiburg ist es „Green Innovation“, in Karlsruhe alles rund um Informatik und in Pforzheim ...?

Wie wichtig ist der Standort für ein (junges) Unternehmen? Wie groß ist die Hürde z.B. nach Karlsruhe oder Stuttgart umzuziehen, bzw. dort Leistungen zu beziehen?

- Man sollte sich als selbstständige Region profilieren.
- Die Region ist relativ klein, das bedeutet es gibt schnellere Wege.
- Der Trend geht weg von den Großstädten. Davon könnte man hier profitieren.

Wie sollte aus Ihrer Sicht ein gutes Innovationsökosystem für Gründer aussehen? Was fehlt in der Region Nordschwarzwald?

- Die Verbindung zwischen Hochschule und Ökosystem ist wichtig.
- Man braucht Akteure, die das gemeinsame Vorhaben treiben (jemanden der den sprichwörtlichen Hut aufhat) und Akteure die unterstützend zur Seite stehen.
- Die „Gründung" des Ökosystems wäre besonders wichtig, um die Zusammenarbeit und Kooperation der Akteure zu intensivieren.
- Gründer benötigen „hippe" Räumlichkeiten, die eine gewisse Atmosphäre bieten, also neben Co-Working Spaces eine innovative Ausstrahlung haben und den Austausch fördern. So etwas wie das Emma, nur nicht nur für Kreativwirtschaft.
- Unterstützung für Gründer ist wichtig. Dazu gehören auch Investoren, die es in Pforzheim angesichts der Vermögensstruktur durchaus gibt.
- Insgesamt muss das Gesamtkonzept stimmig und attraktiv sein.

Inwieweit sind derzeit Gründer mit dem Mittelstand bzw. kleinen und mittelgroßen vernetzt?

- Gründer und Mittelständler sollten zusammenarbeiten. Das ist eine große Herausforderung.
- Der Mittelstand muss überzeugt werden. Das ist von außen schwierig, da die Auftragsbücher momentan voll sind und es keine Zeit und auch keinen Schmerz gibt, der veranlasst sich mit neuen Methoden anzufreunden.
- Dieser Schmerz kommt erst in 10 Jahren, weil man es jetzt versäumt.
- Es gibt erfolgreiche Formate, die die Verknüpfung erleichtern. Beispielsweise findet im „Spielfeld Digital Hub" in Berlin eine Verknüpfung von Mittelständlern mit Gründern über ein Beratungsunternehmen statt.

Wie sind die Forschungs- und Bildungseinrichtungen der Region eingebunden?

- Die Hochschule Pforzheim hat eine zentrale Funktion. Wenn Gründer einen Bezug zur Hochschule haben, wenden sie sich mit ihren Anliegen auch an die Hochschule.
- Wenn Gründer aber keinen Bezug zur Hochschule haben, wenden sie sich auch nicht an die Hochschule. Hier gibt es Handlungsbedarf.
- Die Hochschule Pforzheim bietet mit den drei Fakultäten genau die Fachkompetenz, die Startups im digitalen Zeitalter benötigen. Diese Interdisziplinarität muss gelebt und kommuniziert werden.

Was sind die drei Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald?

1. Entrepreneurship Education, die schon in den Schulen beginnt.

2. Räume mit einer entsprechenden Ausstrahlung, die eine Identifikation mit der Region ermöglichen.
3. Ein klares Bekenntnis aller Akteure und gemeinsame Projekte (zum Beispiel Veranstaltungen mit Gründer-Vorbildern oder einen digitalen Gründungswegweiser).

Protokoll Experteninterview U5 – 14.06.2018 (Dauer: 35 Minuten)

Wie würden Sie die Wirtschaftsregion / das Gründer-/Innovationsökosystem Nordschwarzwald beschreiben?

1) Wirtschaftsregion:
   - Solide, mittelständisch geprägt, hoher Anteil Familienunternehmen
   - Von der Geschichte geprägt (Goldstadt)
   - Starke Medienbranche für die Größe der Stadt
   - Es gibt viele Unternehmen, die bereit sind sich in die Entwicklung der Stadt einzubringen.
   - Eine Region mit einer guten Zukunft

2) Gründer-/Innovationsökosystem:
   - Ausbaufähig
   - Gute Voraussetzungen: Hochschule Pforzheim, Emma, Innotec
   - Pforzheim ist aber keine typische Studentenstadt und Gründer sind oftmals junge, kreative Studenten.
   - Die Zusammenarbeit von Hochschule, Industrie und Politik ist wichtig um, im Sinne des „Triple Helix Systems“, innovationsfähig zu sein. Pforzheim braucht Innovation, um sich den Herausforderungen der Zeit zu stellen und den Konkurrenzkampf mit Karlsruhe und Stuttgart erfolgreich meistern zu können.

Wie wichtig ist der Standort für ein (junges) Unternehmen? Wie groß ist die Hürde z.B. nach Karlsruhe oder Stuttgart umzuziehen, bzw. dort Leistungen zu beziehen?

- Der Standort zwischen Karlsruhe und Stuttgart ist Chance und Risiko zugleich

Wie sollte aus Ihrer Sicht ein gutes Innovationsökosystem für Gründer aussehen? Was fehlt in der Region Nordschwarzwald?

- Dazu muss man nur in andere Teile der Welt schauen. Man muss das Rad nicht neu erfinden.
- Gründer zu fördern heißt in die Zukunft der Region zu investieren.
- Gründen muss attraktiv gemacht werden.
- Es muss genügend Raum zur Verfügung stehen.
- Es muss eine gute Infrastruktur geben.
- Innotec und Emma sind ein Anfang, aber da muss mehr kommen.

- Es fehlen oft finanzielle Partner und es gibt keine Mentorship-Programme von Seiten der etablierten Unternehmen.
- Gründen ist immer ein Risiko, weswegen die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen stimmen müssen. Zum Beispiel ist eine gewisse Offenheit für neue Geschäftsmodelle von großer Bedeutung.
- Alles in allem sollte man einen holistischen Blick auf das Thema haben. Damit spielt die gesamte Lebenssituation eine Rolle.

Inwieweit sind derzeit Gründer mit dem Mittelstand bzw. kleinen und mittelgroßen Unternehmen vernetzt?

- Die Anzahl Gründer ist überschaubar – es gibt keine richtige Start-up-Szene
- Vernetzung ist da (zB. über Networking-Veranstaltungen des WSP)
- Bisher finden aber lediglich bilaterale Gespräche statt.

Wie entwickelt sich Ihr Unternehmen (technologisch) weiter? Findet die Forschung & Entwicklung hinter verschlossenen Türen statt oder stehen Sie mit anderen Akteuren der Region/Branche im Austausch?

- Es findet beides statt: eigene Forschung- und Entwicklung und Kooperation.
- Man setzt unter anderem auf Zukauf von Partnern. Wenn zugekauft wird, dann sind es junge, aber bereits am Markt etablierte Unternehmen.
- Da sich die Branche stark verändert müssen sich die klassischen Strukturen ändern.

Stehen Sie mit Forschungs- und Bildungseinrichtungen zwecks Wissensaustausch, Talenten oder sonstiger Kooperationen in Kontakt?

- Ja mit mehreren Universitäten/Hochschulen.
- Es werden Abschlussarbeiten im Unternehmen geschrieben, auf Messen rekrutiert und es gibt Forschungsprojekte.

Besteht in Ihrem Unternehmen Interesse mit Start-ups zusammen zu arbeiten? Falls ja, an wen würden Sie sich wenden um Kontakt aufzunehmen? Wie würden Sie Start-ups akquirieren?

- Man informiert sich über Wettbewerbe und Förderprogramme.
- Viel geht über Empfehlungen.
- Es findet also sozusagen eine passive Beobachtung statt.

Was sind die drei Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in der Region Nordschwarzwald?

1. Politischer Wille & Mut einen ungewissen Kurs einzuschlagen

2. Infrastruktur (auch digital: Glasfaser)

3. Begeistern von Unternehmen mit Start-ups zu kooperieren

4. Sensibilisierung (gesellschaftliche Akzeptanz fördern): Gründen ist cool und Engagement von jungen Menschen muss gefördert werden.

Anlage 3: Kategorisierung der Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems

Hauptaspekte für die Weiterentwicklung des Gründerökosystems		
Interview	**Antwort**	**Kategorie**
S1	Finanzierung der Cluster, Finanzierung allgemein	*Finanzen*
I3	Risikokapital	*Finanzen*
S2	Aktiv regional fördern – Idee: Elevator Pitch und als Preis ein „Rund-um-Wohlfühl-Paket“ mit Gutscheinen für alle relevanten Dienstleister aus Pforzheim	*Gründerszene, Unterstützung, Infrastruktur*
I7	Nachhaltige Förderung. Das langfristige, gemeinsame Ziel jedem Gründer, egal wo er ist und um was es geht einen Zugang zu allen Kompetenzen zu verschaffen.	*Gründerszene, Unterstützung, Infrastruktur*
I6	(digitale) Infrastruktur: Jeder Gründer muss Zugang zu einem Glasfaseranschluss haben.	*Gründerszene, Unterstützung, Infrastruktur*
U5	Infrastruktur (auch digital: Glasfaser)	*Gründerszene, Unterstützung, Infrastruktur*
U4	Räume mit einer entsprechenden Ausstrahlung, die eine Identifikation mit der Region ermöglichen.	*Gründerszene, Unterstützung, Infrastruktur*
I2	Raum für Gründer schaffen	*Gründerszene, Unterstützung, Infrastruktur*
S1	Verfügbare Fläche für Gründer: Incubator, Co-Working Space	*Gründerszene, Unterstützung, Infrastruktur*
U3	Ein Angebot, das über das Innotec hinausgeht, den Spirit eines Think-Tanks verkörpert und junge Leute anzieht	*Gründerszene, Unterstützung, Infrastruktur*
I3	Eine Plattform: eine Art Kooperationsbörse für etablierte Unternehmen und Gründer	*Gründerszene, Unterstützung, Infrastruktur*
I3	Erweiterung der räumlichen Infrastruktur (zB. ein Technologiezentrum)	*Gründerszene, Unterstützung, Infrastruktur*

U4	Entrepreneurship Education, die schon in den Schulen beginnt.	*Humankapital und Arbeitsmarkt*
U3	Fachkräfte	*Humankapital und Arbeitsmarkt*
U3	Wohnraum	*Humankapital und Arbeitsmarkt*
U1	Eine Plattform die Transparenz schafft und Vernetzung vereinfacht. ("Kompetenzatlas")	*Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation*
U1	Offenheit	*Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation*
U1	Freiwilligkeit	*Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation*
S2	Lehre (aktive Sensibilisierung) und Anbindung von Hochschule an Start-Ups: gemeinsame Projekte nicht nur mit etablierten Unternehmen, sondern auch mit Start-Ups	*Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation*
I7	Ein Netzwerkpool mit sämtlichen regionalen Unterstützern	*Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation*
I7	Matching: Gründer und Unternehmen die nach Nachfolgern suchen zusammenzubringen.	*Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation*
I6	Willkommenskultur (kommunizieren): „Gründer sind hier erwünscht"; „Hier im Nordschwarzwald ist Gründen eine interessante Alternative zum normalen Arbeitsplatz"; „Leben, arbeiten, wohnen, gründen, wo andere Urlaub machen"	*Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation*
I6	Schneller Zugang zum Mittelstand	*Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation*
U5	Begeistern von Unternehmen mit Start-ups zu kooperieren	*Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation*
U5	Sensibilisierung (gesellschaftliche Akzeptanz fördern): Gründen ist cool und Engagement von jungen Menschen muss gefördert werden.	*Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation*
I1	Alle an einen Tisch zu holen und die richtigen Leute einzubinden (Übersicht)	*Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation*

I1	Mit Vorbildern („role models“) arbeiten	*Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation*
I2	Lokale Unternehmer als Vorbilder etablieren	*Kultur, Vertrauen, Transparenz, Kooperation*
S2	„Start-up PF“: Bündelung der Aktivitäten	*Strategie: Identität, Profil, Vision*
U4	Ein klares Bekenntnis aller Akteure und gemeinsame Projekte (zum Beispiel Veranstaltungen mit Gründer-Vorbildern oder einen digitalen Gründungswegweiser).	*Strategie: Identität, Profil, Vision*
I4	Vernetzung: Unterschiedliche Interessen brauchen ein intelligentes Netzwerkkonzept. Diese Vernetzung muss sich zum Beispiel in einem Accelerator ausdrücken und von außen sichtbar sein.	*Strategie: Identität, Profil, Vision*
I4	Mut, zukunftsträchtige Themen anzupacken. Das Thema transnational Entrepreneurship wird zum Beispiel von noch keinem Gründerökosystem in Deutschland getrieben. Hier könnte die Region Pforzheim/Nordschwarzwald ein neues Konzept mit überregionaler Wirkkraft vorantreiben.	*Strategie: Identität, Profil, Vision*
I1	Nachhaltigkeit und Konstanz: langfristige Ziele (das „Leuchtfeuer“)	*Strategie: Identität, Profil, Vision*
I2	Gemeinsam Außenwirkung erzielen und Kompetenzträger und Unterstützer definieren	*Strategie: Identität, Profil, Vision*
S1	Clusterbildung: Spezialisierung und Fokus – ergänzend zu Stuttgart und Karlsruhe	*Strategie: Identität, Profil, Vision*
U5	Politischer Wille & Mut einen ungewissen Kurs einzuschlagen	*Wirtschaftspolitik*
I4	Führung: Ein Player der das Vorhaben, mit politischem Backup, führt.	*Wirtschaftspolitik*

Literaturverzeichnis

Acs, Z.J., Szerb, L., Lloyd, A. (2017): Global Entrepreneurship and Development Index 2017. New York, NY.

Ahmad, N., Hoffman, A. (2007): A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship. Verfügbar unter: https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39629644.pdf, abgerufen am 02.08.2018.

Atteslander, P. et al. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin.

Aulinger, A. (2005): Entrepreneurship und soziales Kapital: Netzwerke als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen. Theorie der Unternehmung. Marburg.

Autio, E. (2018), Managing Entrepreneurial Ecosystems, URL: https://thegedi.org/managing-entrepreneurial-ecosystems/, abgerufen am 20.07.2018.

Beckert, B. (2017): Ausbaustrategien für Breitbandnetze in Europa – Was kann Deutschland vom Ausland lernen? Verfügbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/ausbaustrategien-fuer-breitbandnetze-in-europa/, abgerufen am 02.08.2018.

Blank, S. (2013): Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review. Verfügbar unter: https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything, abgerufen am 02.08.2018.

Duden (2018a), „Unternehmer“, URL: https://www.duden.de/rechtschreibung/Unternehmer, abgerufen am 18.06.2018.

Duden (2018b), „Unternehmensgründer“, URL: https://www.duden.de/rechtschreibung/Unternehmensgruender, abgerufen am 18.06.2018.

Fernández Sánchez, N. (2014): Die regionalen Zutaten für den Gründungserfolg. Theoretische Überlegungen und Modelle zu Gründerökosystemen aus regionaler Sicht. In: Funke, Thomas und Zehrfeld, Axel W. (Hrsg.): Abseits vom Silicon Valley. Beispiele erfolgreicher Gründungsstandorte. Frankfurter Allgemeine Buch: Frankfurt am Main, S. 57-78.

Freeman, J. B. et al. (2009): Culture shapes a mesolimbic response to signals of dominance and subordination that associates with behavior. In: Elsevier (Hrsg.): NeuroImage Volume 47 Issue 1. S. 353-359.

Funke, T. (2015): Gründerökosysteme. Die Zukunft für Regionen. In: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Treffpunkt: Gründerökosystem. Zwei Geschichten – eine Mission, RKW Magazin Ausgabe 3/2015. S. 10-14.

Funke, T., Zehrfeld, W. A. (2014): Abseits von Silicon Valley: Beispiele erfolgreicher Gründungsstandorte. Frankfurt.

Gabler Wirtschaftslexikon (2018), „Unternehmensgründer“, URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/oekosystem-46538, abgerufen am 20.06.2018.

GfK Marktforschung GmbH (2005), Erläuterungen – GfK Einzelhandelszentralität 2005, URL: https://www.greven.net/medien/bindata/stadtinfo/gfk-einzelhandelszentralitaet-erlaeuterung.pdf, abgerufen am 01.07.2018.

Gläser, J., Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3. überarb. Aufl., Wiesbaden.

Hwang, V.W., Horowitt, G. (2012): The Rainforest: The Secret to Building the next Silicon Valley. Los Altos Hills, Calif.

IHK Baden-Württemberg (2018a), Presseinformation 23/2017, URL: https://www.bw.ihk.de/_Resources/Persistent/043aa700b4f13e24ea34d039c106aeb41ceccb20/PM_23_2017_Fachkräftemonitor_20170405.pdf, abgerufen am 02.07.2018.

IHK Baden-Württemberg (2018b), Presseinformation 16/2018, URL: https://www.bw.ihk.de/_Resources/Persistent/0e206d924bf7dbdf709165804cd3009d5cc7be34/PM_16_2018_Zumeldung_LPK_Fachkräftemangel.pdf, abgerufen am 02.07.2018.

IHK Nordschwarzwald (2018a), Hoher Wertschöpfungsanteil der Industrie, URL: https://www.nordschwarzwald.ihk24.de/produktmarken/standort/WFG_-_Wirtschaftsfoerderung_Nordschwarzwald/Informationen_zur_Region_Nordschwarzwald_-_Gewerbe-_und_Industr/wertschoepf/2614014, abgerufen am 02.07.2018.

IHK Nordschwarzwald (2018b), Schneller Nordschwarzwald - Breitbandausbau schreitet voran, URL: https://www.nordschwarzwald.ihk24.de/produktmarken/standort/wi_politik_channel/wirtschaftspolitische_positionen_channel/Industrie_neu_denken/schneller-nordschwarzwald---breitbandausbau-schreitet-voran/3806298, abgerufen am 02.07.2018.

Isenberg, D. (2011): The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Verfügbar unter: http://entrepreneurial-revolution.com/2011/05/11/the-entrepreneurship-ecosystem-strategy-as-a-new-paradigm-for-economic-policy-principles-for-cultivating-entrepreneurship/, abgerufen am 02.08.2018.

Jantsch, E. (1980): The self-organizing universe: scientific and human implications of the emerging paradigm of evolution. Oxford, New York, NY.

Kaiser, R. (2014) Qualitative Experteninterviews: konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden.

Klandt, H. (1984): Aktivität und Erfolg des Unternehmungsgründers: eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes. Bergisch Gladbach.

Kulicke, M. (1987): Technologieorientierte Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland: eine empirische Untersuchung der Strukturbildungs- und Wachstumsphase von Neugründungen, Europäische Hochschulschriften. Frankfurt am Main und New York, NY.

Landkreis Freudenstadt (2018), Der Wirtschaftsstandort Landkreis Freudenstadt, URL: https://www.landkreis-freudenstadt.de/,Lde/Startseite/Wirtschaft.html, abgerufen am 02.07.2018.

Liening, A. (2017): Komplexität und Entrepreneurship: Komplexitätsforschung sowie Implikationen auf Entrepreneurship-Prozesse. Wiesbaden.

Loosen, W., Scholl, A. (2012): Theorie und Praxis von Mehrmethodendesigns in der Kommunikationswissenschaft. In: W. Loosen, A. Scholl (Hrsg.), Methodenkombinationen in der Kommunikationswissenschaft. Methodologische Herausforderungen und empirische Praxis. Halem Verlag: Köln, S. 9-25.

Lorenzen F. (1996): Existenzgründungen in Franken: Gründungsaktivitäten und Erfolgsfaktoren. Bayreuth.

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. aktualisierte und überarb. Aufl., Beltz, Weinheim.

Metzger, G. (2018): KfW Gründungsmonitor 2018. Frankfurt.

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (2018), Außeruniversitäre Forschung, URL: https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/forschung/forschungslandschaft/ausseruniversitaere-forschung/, abgerufen am 02.07.2018.

Morgenstern, K. (2018): Startups meet Mittelstand. Ein Praxisbericht. In: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): RKW Magazin Ausgabe 1/2018, S. 41-42.

Nationalpark Schwarzwald (2018), Aufgaben & Ziele, URL: https://www.nationalpark-schwarzwald.de/nationalpark/aufgaben-ziele/, abgerufen am 02.07.2018.

Oxford Dictionary (2018), „Entrepreneur", URL: https://en.oxforddictionaries.com/definition/entrepreneur, abgerufen am 18.06.2018.

Paus-Hasebrink, I. (2004): Eines schickt sich nicht für alles: Zum Modell der Triangulation. In: Österreichischen Gesellschaft für Kommunikationswissenschaft (Hrsg.): Medien Journal 2/2004. Facultas, S. 4-10.

Pforzheimer Zeitung (2018), Landkreis Calw: Fast wie Phoenix aus der Asche, URL: https://www.pz-news.de/wirtschaft_artikel,-Landkreis-Calw-Fast-wie-Phoenix-aus-der-Asche-_arid,1147549.html, abgerufen am 02.07.2018.

PWIB Wohnungs-Infobörse GmbH (2018a), Mietspiegel Pforzheim, URL: https://www.wohnungsboerse.net/mietspiegel-Pforzheim/706, abgerufen am 02.07.2018.

PWIB Wohnungs-Infobörse GmbH (2018b), Mietspiegel Calw, URL: https://www.wohnungsboerse.net/mietspiegel-Calw/195, abgerufen am 02.07.2018.

PWIB Wohnungs-Infobörse GmbH (2018c), Mietspiegel Freudenstadt, URL: https://www.wohnungsboerse.net/mietspiegel-Freudenstadt/316, abgerufen am 02.07.2018.

Porst, R. (2014): Fragebogen: ein Arbeitsbuch, 4. erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Porter, M. E. (1998): Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review. Verfügbar unter: https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition, abgerufen am 02.08.2018.

Ries, E. (2011): The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York, NY.

Röhl, K.-H., Schröder, C. (2017): Regionale Armut in Deutschland: Risikogruppen erkennen, Politik neu ausrichten. IW-Analysen. Köln.

Scholl, A. (2015): Die Befragung. 3. überarbeitete Auflage, Konstanz.

Schumpeter, J.A. (1942): Capitalism, socialism and democracy. New York, NY.

Schumpeter, J.A., Opie, R. (1934): The theory of economic development; an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Cambridge, Mass.

Schwarzkopf, C. (2015): Fostering Innovation and Entrepreneurship. Entrepreneurial Ecosystem and Entrepreneurial Fundamentals in the USA and Germany. New York, NY.

Stevenson, H. (1983): A perspective on entrepreneurship, Harvard Business Review. Verfügbar unter: https://hbr.org/product/perspective-on-entrepreneurship/384131-PDF-ENG, abgerufen am 02.08.2018.

Wienert, H. (2017): Alles Schmuckstadt – oder was? Über die Schwierigkeiten, den Strukturwandel einer Region erfolgreich zu gestalten. Pforzheim. (Beiträge der Hochschule Pforzheim Nr. 167.)

Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald GmbH (2018a), Broschüre Nordschwarzwald, URL: https://www.nordschwarzwald.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Informationsbroschuere_Nordschwarzwald.pdf, abgerufen am 02.07.2018.

Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald GmbH (2018b), Tourismus im Nordschwarzwald, URL: https://www.nordschwarzwald.de/lightbox/tourismus.html, abgerufen am 02.07.2018.

Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald GmbH (2018c), Kompetenzkompass 2009/2010 – Topstandorte in der Wirtschaftsregion Nordschwarzwald, URL: https://www.enzkreis.de/media/custom/179_7056_1.PDF, abgerufen am 02.07.2018.

Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald GmbH (2018d), Bildung, URL: https://www.nordschwarzwald.de/lightbox/bildung.html, abgerufen am 02.07.2018.

World Economic Forum (2011): Accelerating Entrepreneurship in the Arab World. Verfügbar unter: http://www3.weforum.org/docs/WEF_YGL_AcceleratingEntrepreneurshipArabWorld_Report_2011.pdf, abgerufen am 02.08.2018.

World Economic Forum (2013): Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics. Verfügbar unter: http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf, abgerufen am 02.08.2018.