Evangelische Hochschule Nürnberg

Studiengang Sozialwirtschaft

Bachelor-Thesis

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts

Social Start-Ups erfolgreich gründen und mit Impact Investing finanzieren -

Eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren bei der Start-Up Gründung

Antonia Hohmann

Erstgutachter: Prof. Dr. rer. pol. Klaus-Ulrich Schellberg

Zweitgutachter: Prof. Dr. Gerhard Wirner

Abgabetermin: 10.08.2021

Abstract

Die folgende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit den erfolgsfördernden und behindernden Faktoren bei der Gründung eines Start-Ups. Zudem werden wichtige Gesichtspunkte bei einer Finanzierung durch Impact Investing beleuchtet. Der Begriff Impact Investing beschreibt ein Vorgehen von Investoren, welchen der positive gesellschaftliche Einfluss ihres Investments wichtiger ist als die zu erwartende Rendite. Zur Klärung der Forschungsfragen werden die Ergebnisse der Literaturrecherche und die Ergebnisse der Experten- Interviews kombiniert. Die Erfolgsfaktoren bei der Gründung eines Unternehmens kann man in fünf Oberpunkte unterteilen: der erfolgreiche Umgang mit Problemen, die Finanzierung, die Strategie, das Humankapital und das Netzwerk. Für eine erfolgreiche Finanzierung durch Impact Investing sollten zwei Dinge abgeklärt werden: welche Art der Drittmittelakquise passt zur Gründungsphase in der sich das Unternehmen gerade befindet und welche Art von Investor passt. Zudem ist eine gründliche Vorbereitung auf die Verhandlungen mit dem Finanzier von großer Wichtigkeit.

The following bachelor thesis deals with the factors that promote and hinder success when founding a start-up. In addition, important aspects of financing through impact investing are highlighted. The term impact investment describes a procedure of investors, to whom the positive social impact of their investment is more important than the expected return. To clarify the research questions, the results of the literature research part and the results of the expert interviews are combined. The success factors for the foundation of a company can be divided into five main points: the successful handling of problems, the financing, the strategy, the human capital and the network. For successful financing through impact investing, two things should be clarified: What type of third-party funding acquisition fits the start-up phase the company is currently in and what type of investor fits. In addition, a thorough preparation for the negotiations with the financier is of great importance.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis V

Abbildungsverzeichnis VI

1. Einleitung 1

1.1. Motivation 1

1.2. Fragestellung und ihre Relevanz 1

1.3. Aufbau und Zielsetzung 2

2. Begriffsdefinition 3

2.1. Definition Social Start-Up 3

2.1.1. Definition Start-Up 4

2.1.2. Definition Social-Entrepreneurship 4

2.2. Definition Impact Investing 5

2.2.1. Analyse der Investoren 7

2.3. Abgrenzung Finanzierungsmethoden 8

3. Darstellung der Wirkung 9

4. Exkurs Rechtsformen Social Start-Ups 11

5. Hürden und Erfolgsfaktoren für die Start-Up Gründung 12

5.1. Hürden bei der Gründung 12

5.2. Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung 17

5.2.1. Networking 20

5.3. Marktanalyse nach Branchen 21

6. „Impact Investing“: How to 23

6.1. „Debt“ oder „Equity“? 23

6.2. Zeitpunkt für die Finanzierung 25

6.3. Investment Prozess 27

6.3.1. Erwartungshaltung eines Investors? 29

6.3.2. Ermittlung des Start-Up Wertes 30

7. Die Interviews 31

7.1. Erläuterung der gestellten Fragen 31
7.2. Vorstellungen der interviewten Unternehmen 32
7.2.1. Curassist 32
7.2.2. Stramplerbande 32
7.3. Ablauf der Interviews 33
7.4. Zusammenfassung der wichtigsten Punkte der Interviews 38
8. Schluss 39
8.1. Beantwortung der Leitfragen 39
8.2. Methodenkritik und Ausblick auf weitere Forschungen 41
Literaturverzeichnis VII
Anhang X

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AUM	Assets under Management
CEO	Chief Executive Officer
ESG.	Environmental, Social, Governance
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hg.	Herausgeber
KG	Kommanditgesellschaft
S.	Seite
SRI.	Socially Responsible Investment
SROI	Social Return on Investment
UG	Unternehmergesellschaft
v.	von
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sozial Startup 3

Abbildung 2 Zuordnung von Kategorien / Aussagen für die Definition von Impact Investing 6

Abbildung 3: Impact Investing in Deutschland nach Anlagestrategien und Investorengruppen (Zwiebelschalenmodell) 7

Abbildung 4: Einordnung des Begriffs Impact Investing 9

Abbildung 6: Personalplanung und -rekrutierung ist die größte Herausforderung für Start-Ups. 13

Abbildung 7: Hauptproblem bei der Mitarbeitersuche ist der Fachkräftemangel 14

Abbildung 8: Wie schwierig war es Kapitalgeber zu überzeugen? 15

Abbildung 9: Was hat die Schwierigkeiten ausgelöst 16

Abbildung 5: Verteilung von Start-Ups in Deutschland nach Branchen laut DSM* im Jahr 2020 22

Abbildung 10: Finanzierung Phasen Start-Up 25

Abbildung 11: Zeitliche Abfolge eines Investitionsprozesses 27

Abbildung 12: Vorlage Errechnung Zukünftiger Cashflow 31

Zur besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Bezeichnungen von Personen beziehen sich gleichermaßen auf alle Geschlechter.

1. Einleitung

1.1. Motivation

Eines der Themen, die mich als angehende Sozialwirtin während meines Studiums besonders interessiert haben, ist die Finanzierung Sozialer Unternehmen. Im Fokus stehen hierbei Methoden, die so in dieser Form in Deutschland bisher eher selten zur Anwendung kommen. Eine dieser Methoden ist das Impact Investing. Bei dieser Methode können private Geldgeber eine soziale Organisation oder Start-Up unterstützen. Diese Art der Finanzierung ist meiner Meinung nach gerade deshalb so interessant, weil es los gekoppelt ist von staatlicher Finanzierung und Regulierung. Hierdurch können auch gerade innovative Projekte, die keine Finanzierung vom Staat erhalten würden, realisiert werden. Dadurch kann, meiner Meinung nach, der Sozialmarkt modernisiert und vorangebracht werden.

1.2. Fragestellung und ihre Relevanz

Die in dieser Arbeit vorgestellte Methode der Finanzierung ist in Deutschland ebenso wie das allgemeine Konzept der Start-Ups im Gegensatz zu anderen Ländern noch nicht etabliert.

Es stellt sich die Frage, warum es so wichtig wäre, dass sich das Instrument des Impact Investing von Sozialen Start-Ups in unserem Finanzsystem manifestieren kann?

2015 wurden von den Mitgliedsstaaten der United Nations die 17 Sutainable Development Goals als Ziel implementiert. Diese sollten in einer Zeitspanne von 15 Jahren von allen Mitgliedsländern umgesetzt werden.(vgl. United Nations) Diese Sustainable Development Goals sind vor allem darauf ausgerichtet, soziale Missstände zu beheben. Zu den Zielen gehören beispielsweise die Gleichstellung der Frau, die Beendigung der Armut und das niederschwellige Angebot hochwertiger Bildung weltweit. (vgl. Die Bundesregierung)

Zur Erreichung dieser Ziele müssten jedoch in Deutschland sowie allen anderen Mitgliedsstaaten mehr Gelder freigegeben werden. „Die Vereinten Nationen beziffern die Finanzierungslücke für die Erreichung der Sustainable Development Goals 2030 auf 2,5 Billionen US-Dollar pro Jahr“ .(Then und Schmidt 2020, S. 28)

Diese Ausgangssituation wird durch die aktuelle Krise, ausgelöst durch das Corona Virus, noch verschlechtert.

Die Bundesrepublik Deutschland wird in den kommenden Jahren ab 2020 erstmalig wieder eine Haushaltsdefizit aufweisen, im Gegensatz zu den acht vorangegangenen Jahren in denen stets Haushaltsüberschüsse ausgewiesen werden konnten. Ursächlich hierfür sind staatlichen Unterstützungsmaßnahmen und der gleichzeitige Konjunktureinbruch. Hierdurch wurde ein Minus von ca. 158 Milliarden € verursacht. (vgl. Höltschi 2021)

Es ist also davon auszugehen, dass Deutschland in den kommenden Jahren noch weniger Gelder zur Erfüllung der 17 Sustainable Development Goals bereitstellen kann und wird. Die bereits bestehende Finanzierungslücke dürfte sich noch weiter vertiefen.

Social Start-Ups könnte eine unterstützende Funktion bei der Erfüllung der Goals zugewiesen werden, immer unter der Voraussetzung, dass die Finanzierung gelingt.

Aus diesem oben genannten Grund beschäftigt sich die folgende Bachelorarbeit mit der Frage, welche Faktoren sich positiv bzw negativ auf die Gründung eines Start-Ups auswirken und welche Faktoren bei einer Finanzierung durch Impact Investing wichtig sind.

1.3. Aufbau und Zielsetzung

In der folgenden Arbeit soll auf die Frage eingegangen werden, welche Kriterien ein Start-Up zum Erfolg führen. Zudem soll näher auf den Prozess des Impact Investing eingegangen werden, um diesen für Start-Up Unternehmen zu erleichtern, da eine stabile Finanzierung des Start-Ups eine große Rolle bei dessen Erfolg spielt.

Die Leitfragen dieser Bachelorarbeit sind hierbei:

1. Welche Faktoren behindern oder fördern eine erfolgreiche Start-Up Gründung?

2. Was ist bei einer Finanzierung mit Impact Investing zu beachten?

Diese Bachelorarbeit lässt sich dabei in vier Abschnitte unterteilen. Im ersten Abschnitt wird der Leser zum Thema hingeführt und die Relevanz sowie der Aufbau der Arbeit dargestellt. Zudem ist in diesem Abschnitt auch eine genaue Definition der Begriffe Social-Start-Up und Impact Investing enthalten. Dies soll dem Leser einen Überblick verschaffen.

Im zweiten Abschnitt wird der Stand der Forschung zu diesem Thema durch einen Blick in die Literatur dargestellt. Im Verlauf der Arbeit wurden zwei Experteninterviews durchgeführt.

Der Dritte Abschnitt fasst die wichtigsten Erkenntnisse hieraus zusammen.

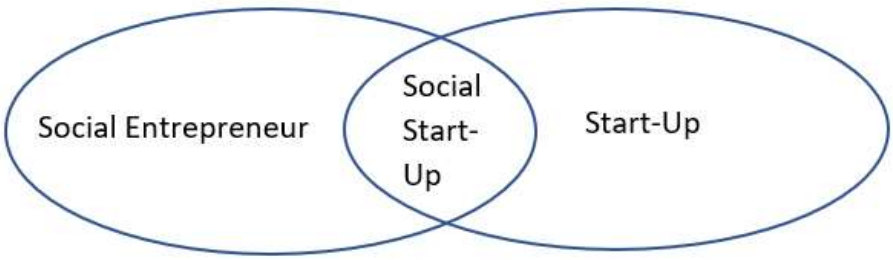
Der letzte Abschnitt kombiniert die Ergebnisse der Literaturrecherche und der Experteninterviews.

2. Begriffsdefinition

Im Folgenden sollen nun zum besseren Verständnis der Arbeit die zentralen Begriffe des Social Start-Ups und der Begriff des Impact Investing genauer erläutert werden. Hierfür wird zunächst der Begriff des Impact Investing in seine Begriffsbestandteile aufgespalten. Im Anschluss daran wird der Begriff des Impact Investing genauer beschrieben. Schließlich wird Impact Investing von anderen Finanzierungsformen abgegrenzt.

2.1. Definition Social Start-Up

Sociale Start-Ups sind eine Mischform aus Social-Entrepreneurships, die auch gleichzeitig unter die Kategorie Start-Up fallen, wie in der nachfolgenden Graphik zu sehen



.

Abbildung 1: Sozial Startup
Quelle: Eigene Darstellung

Aus diesem Grund soll nun im nachfolgenden Abschnitt zuerst das Start-Up an sich genauer beschrieben werden und darauffolgend der Social Entrepreneur.

2.1.1. Definition Start-Up

Im Folgenden wird zunächst der Begriff des Start-Ups betrachtet. Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert den Begriff wie folgt: „[Start-Up-Unternehmen sind] junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee […]mit geringem Startkapital gegründet werden und i.d.R. sehr früh zur Ausweitung ihrer Geschäfte und Stärkung ihrer Kapitalbasis entweder auf den Erhalt von Venture-Capital bzw. Seed Capital (evtl. auch durch Business Angels) angewiesen sind.“ (Achleitner)

Start-Ups sind demnach nicht nur Unternehmen in der Gründungsphase, also lediglich wenige Monate oder wenige Jahre nach Gründung, sondern sie haben auch ein sehr innovatives Geschäftsmodell. Durch diese Innovation liegt ihnen oft auch eine großes Wachstumspotenzial zugrunde. Nach ihrer Anfangsphase akquirieren die meisten Gründer Fremdkapital in verschiedenen Formen, um das Unternehmen zu expandieren. (vgl. FranchisePORTAL - Redaktion 2020)

2.1.2. Definition Social-Entrepreneurship

Social Entrepreneurships beschäftigen sich mit der Lösung eines gesellschaftlichen Problems auf sozialer oder ökologischer Ebene. Die Lösung dieser Probleme wird vor allem durch altbewährte wirtschaftliche Prozesse im Inneren der Firma, aber auch durch neue Innovationen erreicht. Dabei wird durch verschiedene Prozesse sichergestellt, das die Ziele, die man sich zur Lösung des Problems gesetzt hat, nicht nur intern sondern auch extern gelebt werden. (vgl. Osbelt 2019, S. 3)

Dadurch ist bei den angebotenen Produkten oder Dienstleistungen eines Social Entrepreneurships immer genau zu erkennen, wie dieses eine Lösung für eine gesellschaftliches Problem erzielen will.

Doch wo kann man die Linie zwischen einem klassischen wirtschaftlichen Unternehmen und einem Social Entrepreneurship ziehen?

Das wohl auffälligste Merkmal, welches die beiden Unternehmenskategorien voneinander unterscheidet, ist deren Zielsetzung. In klassischen Unternehmen ist das Hauptziel die Maximierung des Ertrages. Im Gegensatz dazu ist das Hauptziel eines Social Entrepreneurships, wie bereits oben benannt, die Lösung eines gesellschaftlichen Problems.

Ein weiterer Unterschied zwischen diesen beiden Unternehmensformen, der nicht gleich so offensichtlich ist, ist die Art und Weise, wie Erfolg gemessen wird.

Bei wirtschaftlich geprägten Firmen wird der Erfolg anhand bestimmter Kennzahlen gemessen. Anhand dieser Kennzahlen wird z.B. dargestellt, wie viel Gewinn das Unternehmen ausschüttet, um so den Grad des Erfolgs zu bestimmen.

Im Gegensatz hierzu wird der Erfolg bei Social Entrepreneurships anhand der gesellschaftlichen Wirkung gemessen, da die Gewinnmaximierung hier lediglich als Mittel der Finanzierung angesehen wird.(vgl. Osbelt 2019, S. 4)

Eine genauere Erläuterung hier zu wird später im Abschnitt 3 „Darstellung der Wirkung“ gegeben.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass Social Start-Ups Unternehmen sind, die sich in einer frühen Gründungsphase befinden und zum Ziel haben, Mithilfe innovativer Geschäftsprozesse und Ideen ein soziales und /oder gesellschaftliches Problem zu beheben.

Dabei werden viele dieser Firmen fremdfinanziert. Impact Investing kann eine Form der Finanzierung sein.

2.2. Definition Impact Investing

Die Frage nach einer allgemeinen Definition für Impact Investing ist schwer zu beantworten. Im Folgenden werden zwei Begriffsdefinition erläutert. Then und Schmidt bieten zwei Ansätze an: „Werteorientierung (Finance-first & Impact-first) vs. Risikominimierung (SRI & ESG)“ (Then und Schmidt 2020, S. 8). Dabei wird der Unterschied jeweils in der Intention des Geldgebers herausgestellt.

Die zwei unterschiedlichen Investoren, die bei der Werteorientierung definiert werden, sind dabei die Impact- First Investoren und die Finance-First Investoren. „Impact-First fokussiert vorrangig auf sozialen oder ökologischen Ertrag und erst an zweiter Stelle auf finanzielle Rendite. „ (Then und Schmidt 2020, S. 8), während bei dem Finance-First Investor vor allem die finanzielle Rendite im Vordergrund steht, diese aber jedoch in jedem Fall mit einer sozialen oder ökologischen Verbesserung in Zusammenhang stehen muss. (vgl. Then und Schmidt 2020, S. 8) Dabei ist jedoch anzumerken, dass der soziale oder ökologische Impact messbar gemacht werden muss.

Bei der Definition, die sich mit den Investoren, die lediglich das Risiko auf eine schlechte soziale und/oder ökologische Auswirkung minimieren wollen, beschäftigt,

gibt es zwei verschiedene beabsichtigte Auswirkungen. Zunächst gibt es die „Socially Responsible Investments […]“ (SRI) (Then und Schmidt 2020, S. 8) Diese Form des Investierens zielt auf eine positive Rendite als beabsichtigtes Ergebnis ab, jedoch ist eine „[…]positive soziale oder ökologische Externalitäten.“ (Then und Schmidt 2020, S. 8) ebenso wichtig. Die zweite Form des „ESG Investing (Environmental, Social, Governance) generiert finanzielle Rendite, vermeidet dabei jedoch soziale, ökologische oder Unternehmensführungs- Risiken bzw. entsprechende negative Externalitäten.“ (Then und Schmidt 2020, S. 8).

Welche Definition die einzelnen Marktteilnehmer bevorzugen, zeigt die Tabelle der Marktstudie der „Bundesinitiative Impact Investing“.

Aktive Investoren

Welche der folgenden Kategorien bzw. Aussagen verbinden Sie / verbindet Ihre Organisation mit Impact Investing?
Mehrfachnennung möglich.

	Prozent
Impact first: Die Generierung ökologischer und/oder sozialer Wirkung steht im Vordergrund.	38,24
Finance first: Die Generierung von finanziellen Erträgen steht im Vordergrund.	17,65
Investing with Impact (Additionality).	50,00
Investing for Impact (Intentionality).	47,06
Wirkung wird bei uns systematisch gemessen.	26,47
Wirkung wird bei uns geschätzt.	32,35
Wirkung wird repräsentiert durch die Unternehmensziele / Unternehmenssatzung in denen wir investieren.	41,18
Sonstiges	0,00

Aktive Intermediäre

Welche der folgenden Kategorien bzw. Aussagen verbinden Sie / verbindet Ihre Organisation mit Impact Investing?
Mehrfachnennung möglich.

	Prozent
Impact first: Die Generierung ökologischer und/oder sozialer Wirkung steht im Vordergrund.	37,50
Finance first: Die Generierung von finanziellen Erträgen steht im Vordergrund.	18,75
Investing with Impact (Additionality).	43,75
Investing for Impact (Intentionality).	62,50
Wirkung wird bei uns systematisch gemessen.	46,88
Wirkung wird bei uns geschätzt.	12,50
Wirkung wird repräsentiert durch die Unternehmensziele / Unternehmenssatzung in denen wir investieren.	21,88
Sonstiges	6,25

Abbildung 2 Zuordnung von Kategorien / Aussagen für die Definition von Impact Investing Quelle: Then und Schmidt 2020, S. 11

In der Regel verstehen Investoren den Begriff des Impact Investing analog zu jener Begrifflichkeit, welche von Then und Schmidt unter „Investing **with** Impact“ definiert wurde. Bei den Intermediären, also den Vermittlern der Investition, ist das „Investing **for** Impact“ am ehesten die Definition von Impact Investing.

Im Folgenden dieser Arbeit wird daher mit dem Werte orientierten Begriff des Impact Investing gearbeitet, welche die beiden Varianten with/for zusammenfasst.

2.2.1. Analyse der Investoren

Im nun folgenden Abschnitt soll genauer beleuchtet werden, welche Gruppe die Hauptinvestoren sind. Hierbei wird nach den oben genannten Definitionen unterschieden, also welche Faktoren den Investoren am wichtigsten sind.

Die nachfolgende Graphik zeigt im Zwiebelschalenmodell, wie der Markt aufgebaut ist.

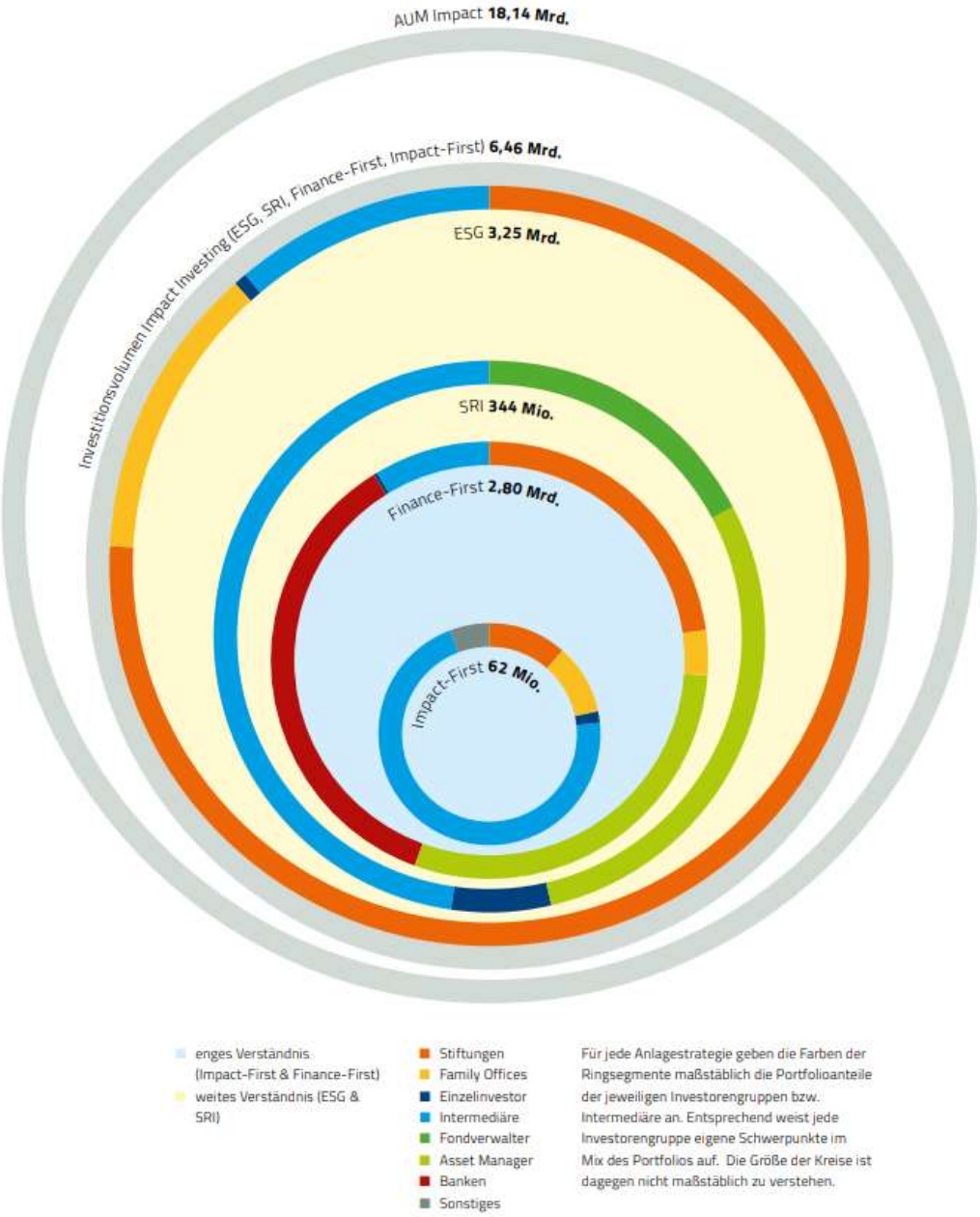


Abbildung 3: Impact Investing in Deutschland nach Anlagestrategien und Investorengruppen (Zwiebelschalenmodell)

Quelle: Then und Schmidt 2020, S. 16

Hierbei stellt der äußerste Kreis Impact Investing im weitesten Sinne und der innerste Kreis Impact Investing im engeren Sinne dar. Der äußere Kreis, mit dem Titel AUM Impact, beschreibt den Wert der Investitionen, welche die Investoren selbst in ihrem Portfolio als Impact Investing betiteln, aber kein genauer Bezug auf die Soziale Wirksamkeit erkennbar ist. Die Summe dieser beläuft sich auf 18,14 Milliarden. Der nächst kleinere Kreis zeigt die Summe der in Deutschland getätigten Investitionen, die man einer der oben genannten Definitionen des Impact Investing zuordnen könnte. Diese Summe beläuft sich auf 6,46 Milliarden. Das am häufigsten verbreitete Investment-Modell ist das ESG (Environmental, Social, Governance) mit einer Investition Summe von 3,25 Milliarden innerhalb der Bundesrepublik Deutschland. Die Hauptinvestoren hierbei sind Stiftungen. Finance First kann mit 2,8 Milliarden kurz dahinter angeordnet werden. Bei dieser Definition von Impact Investing sind vor allem die Banken vertreten, welche in den anderen Arten nicht oder fast nicht als Geldgeber in Erscheinung treten. Mit 344 Millionen bildet das SRI (Socially Responsible Investments) die dritt verbreitetste Impact Investing Form. In dieser Form treten vor allem Intermediäre als Investoren in Erscheinung. Die wenigsten Investoren engagieren sich unter dem strengen Begriff des „Impact First Investing“. Dies sind lediglich 62 Millionen. Auch hier sind die Intermediäre die am häufigsten vertretene Investorengruppe.

Diese Aufteilung korreliert auch damit, was die Investoren an sich und die Intermediären mit dem Begriff Impact Investing verbinden, wie im vorangegangenen Punkt beschrieben wurde.

2.3. Abgrenzung Finanzierungsmethoden

Im nachfolgenden Abschnitt soll nun nicht auf die Definition des Begriffs Impact Investing eingegangen werden sondern auf die Abgrenzung dieser Finanzierungsmethode zu anderen. Die Spanne des Investierens am deutschen Markt reicht hierbei von der klassischen Investition bis hin zur Spende. Bei der klassischen Investition geht es dem Investor oftmals ausschließlich um den Profit, der durch die Investition in ein bestimmtes Unternehmen generiert werden kann. Im Gegensatz hierzu steht die Spende. Hierbei erwartet der Spender keinerlei Rendite, sondern es geht bei dem gespendeten Kapital um den Nutzen, welches dieses generieren kann, mit dem Ziel, dass das Unternehmen einen positiven sozialen und/oder ökologischen Einfluss auf die Gesellschaft hat. Wie in der folgenden Grafik genauer dargestellt, kann man das Impact Investing auch genannt das „wirkungsorientierte Investieren“, zwischen Spenden und traditionellen Investitionen ansiedeln. Es ist eine Mischform,

bei der zum einen auf die generierte Rendite geachtet wird, zum anderen aber auch die ökologischen und/ oder sozialen Aspekte eine wichtige Rolle spielen. Vom Responsible Investing unterscheidet es sich in dem Punkt, dass beim Responsible Investing der messbare positive, ökologische und/oder soziale Einfluss bei der Entscheidung des Investierens keine große Rolle spielt. Beim Impact Investing ist jedoch gerade die Messbarkeit des positiven sozialen und/oder ökologischen Einflusses von enormer Wichtigkeit. (vgl. Fischl 2020, S. 16)

Abbildung 4: Einordnung des Begriffs Impact Investing

Quelle: Fischl 2020, S. 16

Wie genau diese Messbarkeit in der Praxis umgesetzt werden kann, wird im folgenden Abschnitt anhand des „SROI Ansatz“ (Social Return on Investment) erläutert.

3. Darstellung der Wirkung

Sowohl bei Social Start-Ups als auch bei der Finanzierungsform des Impact Investing ist eines der Kernelemente die Messbarkeit der sozialen und/ oder ökologischen Wirkung.

Doch wie kann man bei einem Unternehmen die positive soziale und/oder ökologische Wirkung messen und darstellen?

Im Rahmen dieser Arbeit soll daher hierfür der SROI-Ansatz (Social Return on Investment) genauer vorgestellt werden. „Im Rahmen einer SROI-Analyse wird ein Wirkungsmodell mit Kausalzusammenhängen für ein bestimmtes Projekt, ein

Programm oder eine Organisation erstellt.“ (Schober und Then 2015, S. 8). Es kann also im Rahmen eine Finanzierung durch Impact Investing dem Finanzgeber eine genaue Aufstellung gegeben werden, welche positiven Auswirkungen direkt mit dem Projekt in Verbindung gebracht werden können. Zudem gibt dieses Modell die Möglichkeit, die erzielten Wirkungen in Geldwert umzurechnen. Hierdurch ist es möglich, direkt das investierte Kapital dem Wert der Wirkung gegenüberzustellen, um die Effektivität zu dokumentieren. Zur Vereinfachung wird hierbei eine Kennzahl errechnet. Dabei gilt: je höher der Zahlenwert desto effektiver ist die Investition. Die Kennzahl SROI wird vereinfacht ausgerechnet aus der Summe der in Geldwerten aufgewogenen Wirkung geteilt durch die Summe des investierten Kapitals. (vgl. Schober und Then 2015, S. 8)

Bevor dies jedoch geschieht, muss zunächst ein Wirkungsmodell erstellt werden.

Das Wirkungsmodell ist eine aufbereitete, graphische Darstellung, die aus einzelnen Wirkungsketten besteht (vgl. Schober und Then 2015, S. 41). Vereinfacht dargestellt ist das Modell immer gleich aufgebaut, es ist „[…] eine logische Abfolge von Input, Aktivität, Output, Outcome und Impact.“ (Schober und Then 2015, S. 41). Dabei ist zu vermerken, dass in diesem Modell unter dem Punkt „Input“ die investierten Geld- und Sachwerte gesehen werden. Unter „Output“ werden die direkt messbaren Leistungen verstanden. Die Wirkung, welche die Aktivität generiert, wird hierbei unter dem Punkt „Outcome“ festgehalten. (vgl. Schober und Then 2015, S. 41)

Um die oben genannte Wirkung zu messen, werden in der empirischen Sozialforschung zwei Ansätze verfolgt. Der erste ist der Quantitative. Hierbei wird Verhalten in Zahlen und Modellen beschrieben und vorhergesagt. Der Zweite ist der Qualitative. Bei diesem soll das Verhalten durch die subjektive Sicht der Befragten erfasst werden. (vgl. Schober und Then 2015, S. 83)

Nachdem sich für einen Ansatz entschiedene wurde, kann die Wirkung durch verschiedene sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden erhoben werden. Die gängigsten hierbei sind: Befragung, Beobachtung, Inhaltsanalyse und die nicht-reaktiven Erhebungsmethoden. (vgl. Schober und Then 2015, S. 84)

Zusammengefasst wird also zunächst die Wirkung durch verschiedene Forschungsmethoden erfasst und dargestellt. Diese werden dann unter dem Punkt Outcome in einer Wirkungskette eingepflegt. Verschiedene Wirkungsketten werden im Anschluss daran unter dem Wirkungsmodell zusammengefasst, wo sie durch einen Geldwert aufgerechnet werden können. Ziel ist, diese besser mit dem eingesetzten Kapital vergleichen zu können. Dies geschieht durch die hierbei errechnete Kennzahl-

SROI, die im Anschluss wie wirtschaftliche Kennzahlen zur Beschreibung des Erfolgs des Unternehmens genutzt werden können.

4. Exkurs Rechtsformen Social Start-Ups

Vor der erfolgreichen Gründung eines Social Start-Ups muss sich der Entrepreneur zunächst entscheiden, welche Rechtsform sein Unternehmen haben soll. Von der Wahl der Rechtsform hängen später Faktoren wie Haftung, Kreditwürdigkeit oder Steuerlast ab. Daher sollte sich der Gründer im Vorfeld genau überlegen, welche Form zu seinem Unternehmen passt. Zudem kann die Rechtsform des Start-Ups eine Rolle dabei spielen, wie die rechtlichen Rahmenbedingungen bei einer Investition durch einen Dritten ausgestaltet werden können. Diese Faktoren können während der Gründungs- und der Expandierungsphase des Start-Ups entweder förderlich oder hinderlich sein. Daher sollen im folgenden Abschnitt die beliebtesten zwei Rechtsformen und deren Unterformen für Start-Ups vorgestellt werden. Hierbei wird nicht nach Social Start-Ups und herkömlichen Start-Ups unterschieden, da ihre soziale Ausrichtung sich nicht auf die Rechtsform auswirkt.

Einer der beliebtesten Formen ist die Kapitalgesellschaft. Diese Gesellschaft ist ein Zusammenschluss von mehreren juristischen Personen, mit dem Zweck der Realisierung von unternehmerischen Ideen. Die Leitung dieser Unternehmensform erfolgt über bestimmte Gremien, z.B. einem Vorstand. Die Kapitalgesellschaft muss abhängig ihrer Unterform mit einem gewissen Startkapital gegründet werden. Die Gründer sind beschränkt haftbar. Die Kapitalgesellschaft an sich wird nun als eine eigene juristische Person im deutschen Rechtssystem angesehen, sie ist somit auch deliktfähig. (vgl. Social Startups Magazine)

Die Kapitalgesellschaft teilt sich in verschiedene Untergruppierungen auf. Im Folgenden sind einige, geordnet nach den Vorteilen, aufgelistet.

Für Entrepreneurs, die Ihr Haftungsrisiko möglichst gering halten möchten, aber dennoch als Investment für Dritte attraktiv bleiben möchten, ist die Unterform „GmbH“ besonders gut geeignet. Gründer, die zudem über besonders wenig Start-Kapital verfügen, sollten sich für die UG entscheiden, da hier lediglich ein Startkapital von einem Euro benötigt wird. Zudem ist bei dieser Rechtsform der Gründer weitgehend von privater Haftung befreit. Für Gründer, die für Ihre Geschäftsidee sehr viel Kapital benötigen, ist die AG besonders interessant, da durch den Aktienhandel gut Investoren

akquiriert werden können. Zudem ist auch bei dieser Form die private Haftung sehr gering. (vgl. Social Startups Magazine)

Im Gegensatz zur Kapitalgesellschaft steht die Personengesellschaft. Hierbei steht die Verwirklichen der unternehmerischen Idee im Vordergrund. Bei dieser Rechtsform muss das Gründerteam aus einem Zusammenschluss von mindesten zwei Personen bestehen. Die Gründer dieser Personengesellschaft sind alle zu Leitungspositionen innerhalb des Unternehmens berechtigt, sie sind zudem unbeschränkt haftbar. (vgl. Social Startups Magazine)

Auch bei dieser Rechtsform gibt es Untergruppierungen, die verschiedene Vorteile für die Gründer bieten. Die GbR eignet sich besonders gut für Gründer, die eine einfache und schnelle Lösung benötigen. Das Haftungsrisiko ist nicht erhöht und zudem ist keine doppelte Buchführung von Nöten, welches die finanzielle Dokumentation des Unternehmens vereinfacht. In dem Falle, dass ein Entrepreneur plant, zukünftig Kapitalgeber in sein Unternehmen mit einzubeziehen, aber kein Entscheidungsrecht für diese wünscht, ist die KG ideal. Diese Form teilt sich in mindestens einen voll haftenden Gesellschafter (Komplementär) und mindestens einen beschränkt haftenden Gesellschafter (Kommanditist) auf. Dabei hat der beschränkt haftende Gesellschafter kein Entscheidungsrecht. (vgl. Social Startups Magazine)

5. Hürden und Erfolgsfaktoren für die Start-Up Gründung

Um als Gründer Erfolg bei der Initiierung eines Start-Ups zu haben, sollte man sich im Vorfeld über die verschiedene Erfolgsfaktoren und Hürden im Klaren sein. Dies hilft dabei, den Fokus auf jene Punkte zu setzten, die wichtig für den Erfolg des Start-Ups sind. Ebenso wichtig ist es, sich über die verschiedenen Hürden und Strategien zu deren Bewältigung im Klaren zu sein

5.1. Hürden bei der Gründung

Im Folgenden wird, zur genaueren Erläuterung der Frage, welche Hürden sich Start-Ups stellen müssen, eine Studie aus dem Jahr 2018 betrachtet. In dieser Studie wurden 1.000 Geschäftsführer von Start-Ups, deren Gründung nicht länger als 10 Jahre zurücklag, befragt. Der Erhebungszeitraum lag hierbei zwischen April und Mai 2018. (vgl. Freudig und Torka 2018, S. 39)

Bei der Frage, welche Bereiche der Unternehmensgründung bzw. Führung die Gründer als besonders schwierig empfanden, gaben 40% der Befragten an, dass die Herausforderung im Bereich Personalplanung bzw. Recruiting eher groß sei. 35% der Befragten sahen zudem ein eher großes Problem in dem Arbeitsfeld der steuerlichen Themen. In dem Gebiet der rechtlichen Themen gaben 34% der Gründer an, eher große Probleme gehabt zu haben. In dem Bereich Finanzierung hatten 27% der befragten eher große Probleme. Sehr große Probleme in dem Bereich Personalplanung bzw. -Recruiting zu haben gaben lediglich 10% der Gründer an. (vgl. Freudig und Torka 2018, S. 10)

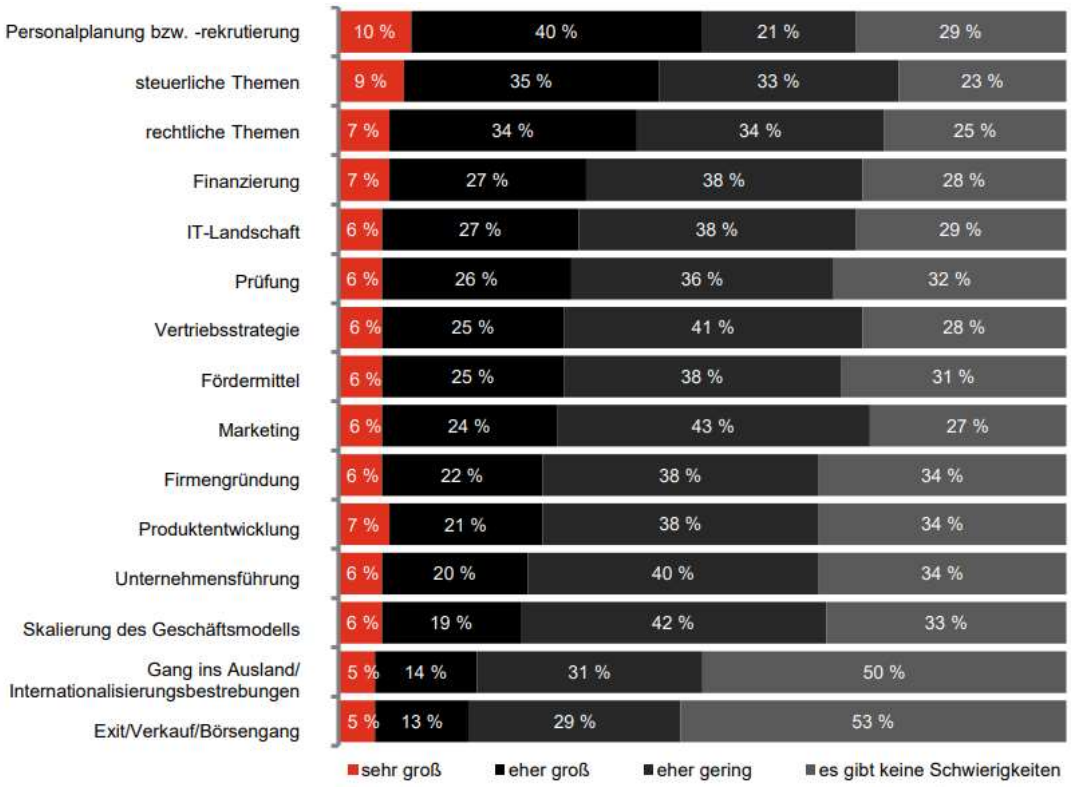


Abbildung 5: Personalplanung und -rekrutierung ist die größte Herausforderung für Start-Ups. Quelle: Freudig und Torka 2018, S. 10

Da die meisten Gründer angaben, im Bereich Personalplanung bzw. Recruiting die meisten Probleme zu haben, wird dieser Bereich im Folgenden genauer betrachtet. Auf die Frage, warum die Mitarbeiterakquise ein so großes Problem sei, nannten 47% der Befragten einen Fachkräftemangel als Ursache. 35% der 1.000 befragten Gründer gaben an, mit zu hohen Gehaltsforderungen zu kämpfen. Bei 26% der Befragten lag es an dem unattraktiven Standort als ein Faktor, der die Mitarbeitergewinnung erschwerte. Ebenfalls 26% gaben an, dass sich die Bewerber eher für ein größeres, bereits

bekanntes Unternehmen anstellen eines Start-Ups entschieden. (vgl. Freudig und Torka 2018, S. 16)

Abbildung 6: Hauptproblem bei der Mitarbeitersuche ist der Fachkräftemangel
Quelle: Freudig und Torka 2018, S. 16

Doch gerade der erfolgreiche Umgang mit dieser Hürde kann ein wesentlicher Faktor für den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens werden. Für eine erfolgreiche Mitarbeitergewinnung haben sich vor allem vier Aspekte als wichtig erwiesen.

- Zunächst sollte der Gründer schon beim Verfassen des Stellenangebotes darauf achten, die individuellen Vorteile, die ein Start-Up gegenüber einem etablierten Unternehmen hat, konkret herauszustellen. So ist zum Beispiel, ein Start-Up meist offener für Veränderungen oder neue Ideen und das Team motivierter, diese auch umzusetzen. Aufstiegschancen in jungen Unternehmen sind oft höher als in bereits etablierten.
- Der Gründer sollte von Anfang an ehrlich mit den Bewerbern im Bezug auf das Thema Gehalt sein, um unangenehme Überraschungen zu vermeiden.
- Wenn es darum geht, wo die Stellenanzeige zu veröffentlichen ist, haben sich die Plattformen „Indeed, SpinLab Jobbörse […], Facebook-Groups, Xing und […] [die] Jobbörse der Agentur für Arbeit“ (Specht 2017) als besonders effektiv für Jungunternehmen herausgestellt.

- Als letzter Faktor kann die Zusammenarbeit mit den örtlichen Universitäten und die Schaltung einer Anzeige auf deren Jobbörsen für die Mitarbeitergewinnung förderlich sein. Gerade Jobeinsteiger bevorzugen oft eher die Offenheit und Dynamik eines Start-Ups und sind eher geneigt, am Anfang ein geringeres Gehalt zu erhalten.
  (vgl. Specht 2017)
  Im Folgenden richtet sich der Fokus auf die Finanzierung des Start-Ups, einem zentralen Aspekt dieser Bachelorarbeit, und der Probleme, die hier identifiziert werden können.

Bei den 1.000 befragten Gründern gaben 42% an, Schwierigkeiten gehabt zu haben den möglichen Investor von einer Investition in ein Start-Up zu überzeugen. Wohingegen 41% der Befragten angaben, die Überzeugung des Finanziers sei eher einfach gewesen. Als sehr einfach betrachteten 12% der Befragten diesen Themenkreis. Als sehr schwierig sahen es nur 5% aller Start-Up Gründer an. (vgl. Freudig und Torka 2018, S. 24)

Man kann also festhalten, dass etwa die Hälfte der Befragten Probleme mit der Überzeugung des Finanziers hatten, während die andere Hälfte eher keine Probleme hierin sah.

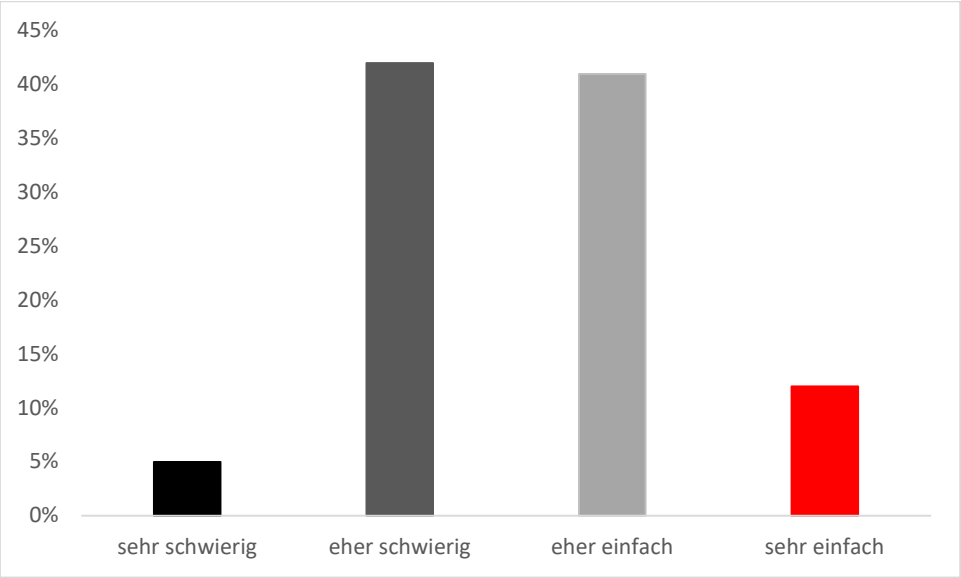


Abbildung 7: Wie schwierig war es Kapitalgeber zu überzeugen?
In Anlehnung an Freudig und Torka 2018, S. 24

Da jedoch 47% der Befragten Start-Up Gründer die Überzeugung der Finanziers als eher schwierig bis sehr schwierig betrachteten, dies aber ein wichtiger Teil auf dem

Weg der Start-Up Gründung ist, sollen nun anhand der folgenden Grafik die Ursachen hierfür genauer beleuchtet werden. Durch die genaue Ursachenklärung ist es möglich, diese Fehler vermieden, um so einen positiveren Ausgang zu gewährleisten.

Bei der unten vorliegenden Grafik kann man sehr gut die Hauptauslöser erkennen, die dazu führten, dass Gründer ihre Finanziers nicht überzeugen konnten:

- Fehlendes Verständnis für die Geschäftsidee (36%)
- Die Unternehmensplanung war zu kurzfristig (36%)
- Die Qualität des Business-Plans war nicht optimal (31%).

(vgl. Freudig und Torka 2018, S. 25)

Abbildung 8: Was hat die Schwierigkeiten ausgelöst
Quelle: Freudig und Torka 2018, S. 25

Das heißt, für ein optimales Ergebnis bei der Geldmittelakquise sollte darauf geachtet werden, dass vor allem der Businessplan gut ausgearbeitet und langfristig gedacht ist. Zudem sollte man sich im Vorfeld genauer damit auseinandersetzen, wie man dem Geldgeber seine Geschäftsidee sinnvoll präsentieren kann, und wenn es ein sehr neuer Sektor ist, wie man ihm diesen Sektor leicht verständlich erklären kann. Weitere Faktoren, die zu einer erfolgreichen Drittmittelakquise, vor allem im Bereich Impact Investing führen kann, werden später in der Arbeit im Punkt „Impact Investing How to“ erläutert.

Als ein weiteres großes Hindernis auf dem Weg der Start-Up Gründung wird oft die fehlende Unterstützung durch den Staat angemerkt. Durch eine Studie im „Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2019“ wird der Unmut der Gründer deutlich. In dieser Studie wurde die Zufriedenheit der Gründer mit der Förderung durch das jeweilige Bundesland gemessen. Die Zufriedenheit wurde hier durch Schulnoten dargestellt. Der bundesdeutsche Durchschnitt lag bei 4,6, Spitzenreiter war Hessen mit 4,7. (vgl. Wunsch und Scharpe 2019, S. 65)

Hierbei bemängeln die Entrepreneure besonders, dass es nur eine „[…] schwache Lobby für Sozialunternehmer*innen in der Politik […]“ (Wunsch und Scharpe 2019, S. 66) gäbe. Auch wünschten sich die Gründer bessere und gezieltere Anschlussfinanzierungen, gerade bei sehr innovativen Projekten. Und zuletzt empfanden die Mehrzahl an Gründern den Vergabeprozess der öffentlichen Fördermittel für solche Projekte als wenig transparent.(vgl. Wunsch und Scharpe 2019, S. 66)

5.2. Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung

Das Thema Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung wurde über die Jahre hinweg immer wieder in verschiedenen wissenschaftlichen Werken thematisiert. Um einen Überblick zu geben, werden im folgenden Abschnitt die konsolidierten Erkenntnisse aus verschiedenen literarischen Quellen vorgestellt, die in der Studie von 2006 mit dem Titel „Erfolgsfaktoren für Unternehmensausgründungen aus der Wissenschaft“ zusammengetragen wurden. Die einzelnen Erfolgsfaktoren lassen sich in vier Oberpunkte unterteilen: Finanzierung, Strategie, Humankapital, Netzwerk.

Zu Beginn der Gründung eines Start-Ups stellt sich die Frage der Finanzierung. Welche Faktoren sind hierbei zu beachten?

Anders, als eventuell angenommen, geht es dabei nicht darum, möglichst viele Finanzmittel zu akquirieren. Tatsächlich sollte darauf geachtet werden, das Unternehmen nicht zu überfinanzieren, um ein lineares, natürliches Wachstum zu ermöglichen. Dabei kann es helfen, darauf zu achten, möglichst früh freien Cashflow zu erzielen, um somit selbständig Kapital für eine Investition zu generieren. Möchte das Start-Up sich jedoch durch Kapital aus Drittmittelakquise finanzieren, ist die richtige Auswahl des Finanziers von großer Bedeutung. Es ist wichtig, auf einen Finanzier zu bauen, der gewillt ist, auch einmal schwierige Zeiten mit dem Unternehmer durchzustehen, ohne sein Kapital wieder abzuziehen. (vgl. Hemer et al. 2006, S. 18)

Der Prozess der Investition durch Dritte wird im Kapital „Impact Investing: How to“ beschrieben.

Ebenso wichtig wie eine stabile und angemessene Finanzierung ist eine gute Strategie. Bei einem Kapitalvergabeprozess entscheiden die Investoren nach rational messbaren Faktoren. Hierbei können eine gut gewählte Strategie und die Präsentation der in der Firma vereinten Kompetenzen die Finanziers häufiger überzeugen als eine kreative Idee. (vgl. Witt 2000, S. 16)

Bei der Erarbeitung einer Strategie sind einige Faktoren für den Erfolg wichtig. Zunächst sollte man bei dem angebotenen Produkt auf ein Alleinstellungsmerkmal achten, um sich am Markt aus der Masse hervorzuheben.

Doch auch der Markt sollte in die Strategie mit einbezogen werden. So ist es wichtig, seine eigenen Chancen am Markt kritisch zu betrachten. Dabei sollte man sich nicht an großen Unternehmen orientieren. Da diese bereits etablierte Unternehmen sind, kann man nicht von Ihrem Erfolg auf eine generelle Nachfrage am Markt schließen.

Hat man unter Berücksichtigung der oben genannten Faktoren eine Strategie für sein Unternehmen festgelegt, sollt man an dieser nicht unverrückbar festhalten. Durch einen stetig wandelnden Markt ist eine Anpassung oder gegebenenfalls komplette Überarbeitung der eigenen Strategie von Nöten, um weiterhin erfolgreich zu sein. (vgl. Hemer et al. 2006, S. 19)

Jedoch sollte der Gründer dabei darauf achten, dass die neue Strategie nicht zu weit von der Kernkompetenz des Unternehmens entfernt liegt. Durch eine Fokussierung auf die Kernkompetenz des Unternehmens kann vermieden werden, dass bereits knappe Ressourcen auf nicht essenzielle Aufgaben verschwendet werden und somit nicht dem wichtigsten teil des Unternehmens vorenthalten bleiben. (vgl. Kroiß 2003, S. 177–178)

So wird aus der Strategieentwicklung, die gleichermaßen die Veränderungen des Marktes als auch die Kernkompetenz des eigenen Unternehmens im Blick hat, ein Erfolgsfaktor. (vgl. Witt 2000, S. 16)

Aber nicht nur harte Zahlen und Fakten sind für den Erfolg maßgeblich, auch das Humankapital ist ein wichtiger Faktor. Unter Humankapital werden vor allem das Team und der Gründer zusammengefasst. Die richtige Zusammenstellung des Teams ist gerade in der Gründungsphase sehr wichtig. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Chemie der einzelnen Teammitglieder untereinander stimmig ist, da diese für lange Zeit, auch in schwierigen Phasen, gut zusammenarbeiten sollten. Zudem ist eine

Teamgröße von maximal 5 Personen zu Beginn völlig ausreichend, um das Unternehmen natürlich wachsen zu lassen.

Doch nicht nur der Charakter der einzelnen Teammitglieder sollte passen sondern auch Ihre persönlichen Skills. So ist es von größter Wichtigkeit, nicht nur kreative Köpfe in seinem Team zu haben, sondern auch eine Person mit einer hohen kaufmännischen Qualifikation.

Zudem zeigte es sich als förderlich, wenn zwei der Gründer als Hauptamtliche in der Firma arbeiten. Dies zeigt ein hohes Maß an „commitment“ und Glauben in die Idee, gegenüber Mitarbeitern und Finanziers. (vgl. Hemer et al. 2006, S. 20)

Doch ebenso wichtig wie das „commitment“ der Gründer ist deren Führungsstil. Früher wurde der Gründer als eine Art einsamer Entscheider gesehen, der jegliche Kompetenzen in sich vereinen musste, um so die besten Entscheidungen zu treffen. Heute wird diese Art der Führung jedoch nicht mehr als angemessen gesehen. Im Zeitalter der Digitalisierung sollte sich der Gründer als eine Art Wissensmanager verstehen. Jemand, der die verschiedenen Kompetenzen seines Unternehmens anleiten kann und durch Kommunikation Entscheidungen zu trifft. Hierdurch kann der Gründer die verschiedenen Kompetenzen der Mitarbeiter in seinem Unternehmen nutzen, anstelle lediglich nur auf seine eigenen Kompetenzen zur Entscheidungsfindung angewiesen zu sein. Dabei ist anzumerken, je innovativer das Unternehmen ist, desto wichtiger ist die Aufgabe des Gründers als Wissensmanager. (vgl. Witt 2000, S. 14)

Zuletzt ist als wichtigen Faktor für den Erfolg bei der Gründung eines Start-Ups das Netzwerk anzuerkennen. Durch den Ausbau und die Pflege eines eigenen Netzwerkes hat das Start-Up Vorteile.

- Zum einen erhöht ein großes persönliches Netzwerk die Reichweite und die Bekanntheit des Start-Ups. Hierdurch können die Vertriebserträge durch Neukundengewinnung gesteigert werden.
- Doch nicht nur für die Gewinnmaximierung ist ein gutes Netzwerk wichtig, hierüber können sich die Gründer oft mit anderen Gründern über Ihre Erfahrungen austauschen.
- Zudem können durch das Netzwerk neue Mitarbeiter sowie Investoren rekrutiert werden.
  (vgl. Drechsel 2016)

Dabei sollten Gründer auch vor allem ihr eigenes und persönlichen soziales Netzwerk ausbauen und für die Interessen der Firma nutzen. Aber auch das Aufbauen und

Nutzen eines lokalen Netzwerkes ist sehr wichtig, da man hierüber engagierte Unterstützer akquirieren kann. (vgl. Hemer et al. 2006, S. 19)

5.2.1. Networking

Die Vernetzung der Start-Ups untereinander kann, wie oben bereits beschrieben, einen großen Vorteil für die Gründer bieten.

Doch wie stellt man ein gutes Netzwerk auf?

Im Folgenden soll die Frage genauer erläutert werden, wie der Gründer sein Netzwerk ausweiten kann, um sein Start-Up erfolgreicher zu machen.

Beim Networking geht es“ […] um den Aufbau und die Aufrechterhaltung von persönlichen und – im Startup-Bereich noch wichtiger – beruflichen Kontakten.“ (Ahlers 2017) Bei diesen Kontakten geht es jedoch nicht um einen Zusammenschluss auf Grund von gemeinsamen Interessen, sondern eher um den beidseitigen Vorteil, welchen beide Parteien aus einem Austausch ziehen können. Es ist also ein oftmals auf finanziellen Erfolg ausgerichtetes Networking. Um ein Erfolg durch das Networking zu erzielen, kommt es jedoch nicht auf die Quantität sondern auf die Qualität der Netzwerkpartner an. (vgl. Ahlers 2017)

Bei der Erweiterung und Pflege eines Businessnetzwerks gibt es einige vermeidbare Fehler, die das Netzwerk unrentabel werden lassen können. Einer der großen Fehler, die Gründer bei Ihrer Netzwerkarbeit machen können ist, ihre Kontakte nur bei Problemen aufsuchen. Dies kann schnell dazu führen, dass der Kontakt das Gefühl hat, man sei nur in Problemfällen wichtig und nicht interessiert am allgemeinen Kontakt. Es ist also wichtig, auch ohne konkreten Anlass seinen Kontakt zu pflegen.

Ein weiterer Fehler, denn man bei dem Ausbau seines Netzwerks vermeiden sollte, ist bestimmte Firmen aufgrund von Konkurrenzdenken auszuschließen. Denn gerade Partner, die im gleichen Markt aktiv sind oder sichebenfalls in der Start-Up Phase befinden, haben oft ähnliche Probleme. Dadurch können beide Partner Ideen austauschen, um diese Hürden besser meistern zu können.

Ein letzter, beim Networking zu vermeidender Punkt ist, Gespräche mit einem Partner als Verkaufsgespräch zu sehen und auch so zu führen. Beim Networking kommt es nicht auf den Verkauf der Produkte an, sondern um die Knüpfung von Partnerschaften. (vgl. Ahlers 2017)

Doch trotz Beachtung dieser Punkt haben einige Gründer Probleme damit ,ein Netzwerk aufzubauen, da sie oft nicht wissen, wo sie potenzielle Partner akquirieren könnten. Daher werden im Folgenden die beliebtesten Orte für Networking vorgestellt.

Um Gleichgesinnte zu treffen, eignen sich Gründer- oder Sozialmessen. Auf Gründermessen, wie zum Beispiel der jährlich in Berlin stattfindenden „deGut“ oder der „START“, welche sowohl in Dortmund als auch in Nürnberg tagt, können Jungunternehmen mit anderen Jungunternehmern Kontakte knüpfen.

Auch Messen im sozialen Bereich, wie etwa die „ConSozial“, die jedes Jahr am Nürnberger Messezentrum soziale Firmen aus ganz Deutschland anzieht, eignen sich zum Networken.

Zudem sollten Alumni-Clubs aus ehemaligen Start-Up Gründern als Ort des Networking nicht außer Acht gelassen werden. Diese Gruppen bestehen aus ehemaligen erfolgreichen Start-Up Gründern, die ihr Wissen nun teilen möchten. Als Beispiel hierzu sei der NUK-Alumni-Club aus Köln genannt.

Weniger bekannt sind sogenannte „Empfehlungsclubs“. Bei diesen geht es vor allem um einen branchenübergreifenden Austausch. Einer dieser Vereine ist der Women’s Business Club. Dieser unterstützt vordringlich Unternehmerinnen. Allerdings sind solche Empfehlungsclubs oft mit Mitgliederbeiträgen verbunden. Zudem muss sich im Vorfeld der Aufnahme ein bereits bestehendes Mitglied für den Anwärter aussprechen. Hürden, die sich aber unter Umständen auszahlen.

Zuletzt sollen nun noch die Berufs- und Branchennetzwerke genannt werden. Dies sind oft kostenpflichtige Verbände, die neben der Möglichkeit des Netzwerkens oft auch Fortbildungen und eine Berufshaftpflichtversicherung anbieten. Ein gerade für Gründer interessanter Verband sind hierbei die Wirtschaftsjunioren Deutschland. (vgl. Ahlers 2017)

5.3. Marktanalyse nach Branchen

Die Kenntnis des Marktes ist für den Erfolg junger Unternehmen ein entscheidender Faktor.

Zunächst soll In diesem Punkt betrachtet werden, wie sich die verschiedenen Start-Ups nach Branchen verteilen. Ein Start-Up wird eher an einem Markt Erfolg haben, der nicht bereits übersättigt ist. Hier ist es einfacher einen „Unique Selling Point“, also ein Alleinstellungsmerkmal herauszustellen.

In der nachfolgenden grafischen Darstellung der Verteilung von Start-Ups nach Branchen in Deutschland von 2020 wird dies genauer betrachtet. Hierbei fällt auf, dass die meisten Start-Ups in Deutschland in der Branche “Informations- und Kommunikationstechnologie“ angesiedelt sind,rund 31,8%. Man kann also davon ausgehen, dass es in dieser Branche schwer sein wird, sich durch ein Alleinstellungsmerkmal am Markt hervorzutun.

Im Gegensatz hierzu bildet der Sektor „Bildung“ lediglich 4% ab und ist also noch nicht sehr von Start-Ups erschlossen.

Der Bereich „Beratung und Agentur“ ist in der Verteilung der Start-Ups in Deutschland relativ weit unten angesiedelt. Lediglich 2,5% der Start-Ups fallen in diesen Sektor.

Weitere wenig erschlossene Sektoren können der Graphik entnommen werden.

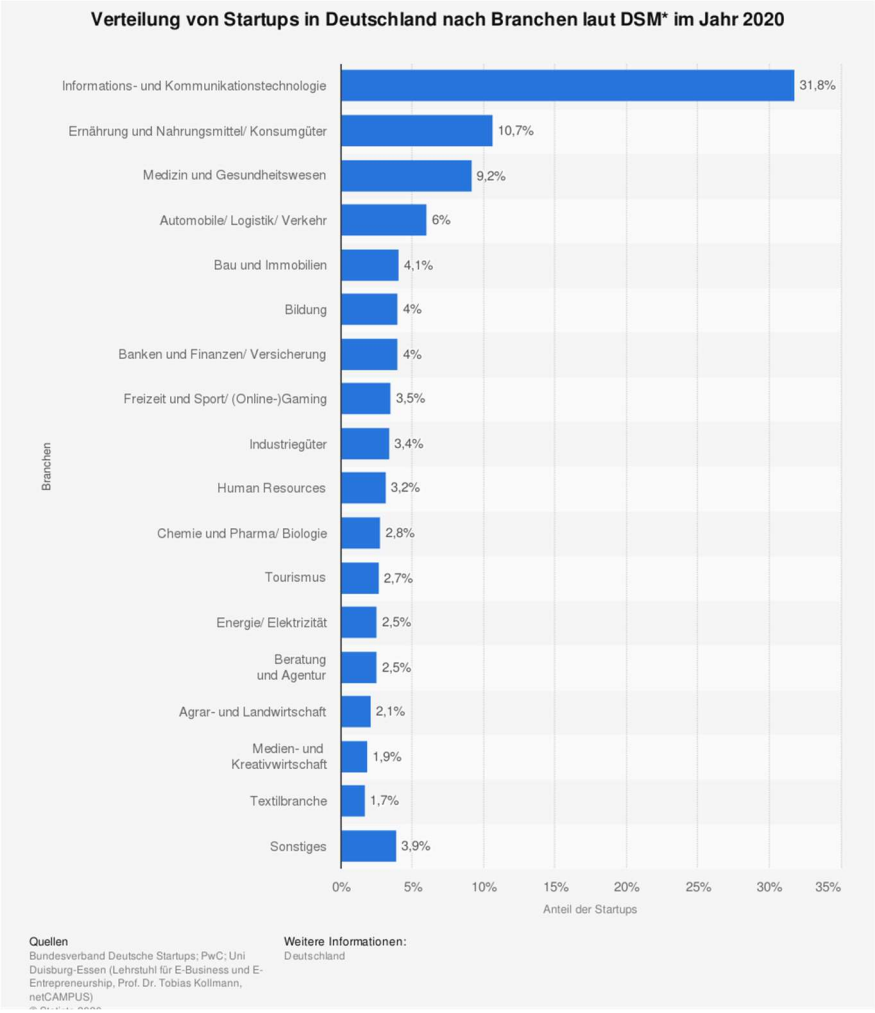


Abbildung 9: Verteilung von Start-Ups in Deutschland nach Branchen laut DSM im Jahr 2020*
Quelle: Statista 2021

6. „Impact Investing“: How to

Die richtige Form der Finanzierung ist, wie bereits oben genannt, ein wesentlicher Faktor bei der Gründung eines Start-Up.

Die Tatsache, dass das Konzept von Impact Investing in Deutschland noch sehr neu ist, führt dazu, dass die Gründer mit dem Ablauf nicht vertraut sind.

Der folgende Abschnitt gibt eine Zusammenfassung über die Methoden und Tools der Finanzierung „Impact Investing“.

6.1. „Debt“ oder „Equity“?

Am Anfang der Finanzierung steht die Entscheidung Fremd- oder Eigenkapital, „Debt“ oder „Equity“.

Beim klassischen „**Debt**“ geht es um die Aufnahme von Schulden von Firmen, Institutionen oder Privatpersonen. Der Geldgeber erwirbt für das eingezahlte Kapital einen Anspruch auf Rückzahlung desselben inklusive eines im Vorfeld festgelegten Zinssatzes.

Die Vor- und Nachteile dieser Methode werden im Folgenden aufgelistet.

Vorteile:

- Es wird kein Anteil der Firma abgegeben. Dadurch hat der Geldgeber keinen Einfluss auf die Unternehmensführung.
- Der Zinssatz und die Rückzahlungen sind im Vorfeld festgelegt. Erwirtschaftet das Unternehmen mehr Gewinn als ursprünglich erwartet, erhöht dies nicht die Ansprüche des Geldgebers.
- Der Gründer hat außer der Rückzahlung des Kapitals keinerlei sonstige Verpflichtung gegenüber dem Kreditgeber.

(vgl. Sengupta 2015, S. 12)

Nachteile:

- Kreditgeber erwarten oft die Stellung einer Sicherheit, z.B. einer Immobilie oder anderer Wertanlagen durch den Entrepreneur. Diese gehen im Falle eines Zahlungsausfalles in den Besitz des Geldgebers über.
- Bei Zahlungsausfall haftet der Entrepreneur persönlich

- Bei dieser Finanzierungsart ist es wahrscheinlicher, dass durch einen vorher verabredeten Rückzahlungsplan das Kapital am Anfang des Start-Ups wieder abfließt, zu einem Zeitpunkt, wo es noch benötigt würde.

(vgl. Sengupta 2015, S. 12)

Im Gegensatz hierzu steht „**Equity**“, zu Deutsch „Anteils- oder Aktienkapital“. Hierfür erhält der Investor für sein eingezahltes Kapital Unternehmensanteile. Diese Methode kommt in jeder Größenordnung vor. Die Spannbreite reicht von kleineren Investitionen, meist von Familie und Freunden, bis zu größeren Investitionen durch institutionelle Anleger.

Nun stellt sich wieder die gleiche Frage - welche vor- und Nachteile hat diese Methode?

Vorteile:

- Die Bereitstellung von Sicherheiten ist keine Voraussetzung für die Finanzierung. Das heißt, bei einem finanziellen Verlust sind die anderen Wertanlagen des Entrepreneurs nicht antastbar.
- Der Investor trägt das finanzielle Risiko zu einem Teil mit dem Gründer gemeinsam. Aus diesem Grund hat der Investor ein Interesse am Erfolg des Unternehmens und bringt sich oft mit seinen eigenen Ressourcen in das Unternehmen ein. Dies kann z.Bsp. in Form von Beratung und/ oder Zugang zu Netzwerken erfolgen.
- Der Investor bekommt nur bei Erfolg des Unternehmens Rendite ausgezahlt. Der Gründer muss gerade in der Anfangszeit kein wertvolles Kapital aus dem Start- Up ziehen sondern kann dieses zu seiner Gänze im Unternehmen investieren.

(vgl. Sengupta 2015, S. 13–15)

Nachteile:

- Durch die Abgabe von Firmenanteilen wird der Investor zum Miteigentümer. Dies bedeutet, dass er laut Gesetz über alle signifikanten Entscheidungen und Events, die die Firma betreffen, informiert werden muss.
- Anteilig zu seinen Firmenanteile erhält er ein Mitspracherecht bei Managemententscheidungen. Dies kann dazu führen, dass der Entrepreneur bei Entscheidungen unter Umständen seine Interessen denen des Investors

unterordnen muss.
(vgl. Sengupta 2015, S. 13–15)

Ein wichtiges Kriterium für die Entscheidung hinsichtlich der Investmenttypen ist die Phase, in der sich das Unternehmen gerade befindet.

Gerade in der Gründungsphase ist Equity von Vorteil, da der Finanzier nur bei Erfolg des Unternehmens Anspruch auf Beteiligung am Gewinn hat. Kreditgeber verlangen im Gegensatz dazu gerade in dieser unsicheren Anfangsphase höhere Zinsen als Kompensation für das erhöhte Risiko eines Zahlungsausfalls.

Ist das Unternehmen jedoch schon etabliert und hat einen guten Cashflow ist ein Kredit eher zu empfehlen. Hier entfällt die Abgabe von Unternehmensanteilen und die Rückzahlung wird im Vorfeld verhandelt, die auch bei zunehmendem Erfolg nicht ansteigt. (vgl. Sengupta 2015, S. 15)

6.2. Zeitpunkt für die Finanzierung

Hat sich der Gründer für die richtige Investitionsform entschieden, soll nun geklärt werden, zu welchem Zeitpunkt der Gründer welche Art von Investoren suchen sollte, beziehungsweise erwarten kann. Verschiedene Kapitalgeber investieren in verschiedenen Phasen des Unternehmens. Es ist also wichtig zu klären, in welcher Phase sich das Unternehmen gerade befindet. (vgl. Sengupta 2015, S. 22)

Die unteren Grafik, beschreiben die vier Phasen, die ein Sociale Start-Up durchläuft: Blue Print, Validation, Preparation, Scaling.

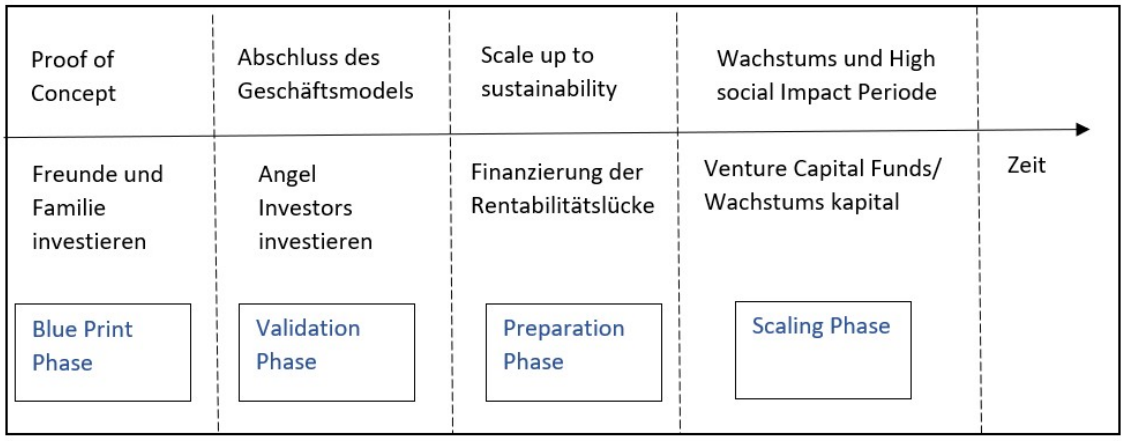


Abbildung 10: Finanzierung Phasen Start-Up
In Anlehnung an Sengupta 2015, S. 22

In der Blueprint Phase entwickelt der Gründer seine Geschäftsidee. Der Fokus liegt auf den Zielen (was soll erreicht werden) und der Strategie (wie soll es erreicht werden). In dieser Phase wirft das Unternehmen keine Rendite ab und fordert sehr viel Zeit und unter Umständen Geld. In dieser Phase ist es nahezu unmöglich Finanziers zu finden. Hier ist eine Finanzierung durch das soziale Umfeld, also Familie und Freunde, die beste Lösung. Auch kann der Gründer an Awards teilnehmen oder sehen, ob er den Anforderungen eines sozialen Fonds entspricht. (vgl. Sengupta 2015, S. 23)

Die nächste Phase, durch die ein Unternehmen geht, ist die Validation Phase. In dieser Phase steht das Unternehmen kurz vor der offiziellen Gründung und Markteinführung. In dieser Phase wird bewertet, inwieweit die Geschäftsidee Erfolg versprechend ist, also wie viel Ertrag diese Firma abwerfen könnte. Unternehmen der Validation Phase ziehen oft Business Angels an. Oft sind waren diese selber erfolgreiche Gründer oder Topmanager großer Firmen. Diese Investoren haben eine hohe Risikobereitschaft und spekulieren auf einen möglichst hohen Return on Investment. Diese Investoren sind in dieser Phase für den Gründer besonders wichtig, da sie sich oft selbst mit Ihren Ressourcen in das Unternehmen einbringen und es so voranbringen. (vgl. Sengupta 2015, S. 24)

Es folgt die Präparation Phase, welche nach dem Markteintritt des Unternehmens anzusiedeln ist. In dieser Zeit konzentriert sich die Firma darauf einen Kundenstamm aufzubauen. Ebenso wird die interne Infrastruktur geschaffen, um das Unternehmen zukünftig zu expandieren. Dafür fördert und formt der Gründer sein Mitarbeiterteam. In dieser Phase generiert das Unternehmen bereits Profit, wodurch es leichter ist einen Kredit zu bekommen. Durch die Aufnahme eines Kredites zu diesem Zeitpunkt kann der Gründer Finanzierungslücken schließen, um sein Unternehmen auf die nächste Stufe zu bringen und auszubauen, ohne Anteile verkaufen zu müssen. (vgl. Sengupta 2015, S. 24–25)

In der Scaling Phase expandiert das Social Start-Up. Zu erwartende Herausforderungen in dieser Phase sind z.B. andere Firmen, die nun auch in diesen bereits erschlossenen Markt expandieren und so zur Konkurrenz werden. In dieser Phase kommen oft Impact Venture Kapitalgeber auf den Gründer zu, um in das Unternehmen zu investieren. Sie investieren mit weniger Risikobereitschaft. Durch diese Investitionen kann der Entrepreneur sein Unternehmen weiterwachsen lassen. (vgl. Sengupta 2015, S. 25)

6.3. Investment Prozess

Viele Gründer sind bereits zu Beginn davon abgeschreckt, einen Finanzier zu akquirieren, da sie denn Prozess nicht genau kennen.

Daher soll im folgenden Abschnitt genauer auf den Investitionsprozess eingegangen werden. Der Fokus liegt hierbei darauf, wie man am besten einen Finanzier gewinnt und wie man den Wert seines Unternehmens einschätzen kann, falls man Anteile im Investitionsprozess veräußern möchte.

In der folgenden Grafik ist die zeitliche Abfolge eines Investitionsprozesses dargestellt. Dieser Prozess dauert in den meisten Fällen zwischen sechs und neun Monaten. (vgl. Sengupta 2015, S. 29)

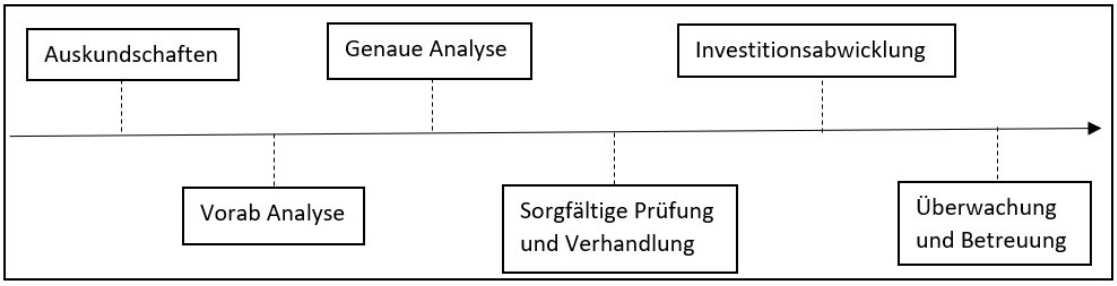


Abbildung 11: Zeitliche Abfolge eines Investitionsprozesses
In Anlehnung an Sengupta 2015, S. 29

Zunächst durchleuchtet der Finanzier den Markt aus. Er wird entweder auf das Unternehmen aufmerksam, z. Bsp. durch gewonnene Preise, Konferenzen oder durch Kontakte. Mitunter nimmt aber auch der Gründer selbst den Kontakt auf. Teilweise entscheiden sich Geldgeber auch dafür, zunächst ein Start-Up eine Weile zu verfolgen, und dessen Entwicklung zu begutachten, bevor sie an dieses herantreten. (vgl. Sengupta 2015, S. 29)

Tritt der Investor an ein Start-Up heran, beginnt die Phase der Vorabanalyse. Hier findet die erste Konsultation mit dem Gründer statt. Der Geldgeber prüft in dieser Phase vor allem öffentlich zugängliche Dokumente wie den Geschäftsplan, die Kapitalflussrechnung und die in der Vergangenheit erreichten Umsätze. Dabei achtet der Geldgeber auch auf die Details, die dieses Unternehmen von anderen Start-Ups abgrenzt. Hier ist wichtig zu vermerken, dass einige Finanziers den Hintergrund des Gründers und des Teams checken. Hierauf sollte der Gründer vorbereitet sein und sich auf eventuelle Fragen vorbereiten. Zu Beginn der Gespräche sollte sich der Entrepreneur mit seinem künftigen Finanzier auf eine Liste der zu klärenden Sachverhalte einigen. Dies sichert einen geordneten Ablauf der Prüfung. Auch ist jetzt

der richtige Zeitpunkt für den Gründer Fragen zu stellen und für sich zu klären, ob dies der richtige Partner für das Unternehmen ist.(vgl. Sengupta 2015, S. 30)

Ist der Geldgeber mit den Ergebnissen seiner Nachforschungen zufrieden, beginnt die genaue Analyse des Unternehmens (Due Dilligence). In dieser Phase analysiert der Geldgeber vor allem das Finanzierungs- und Betriebsmodell des Start-Ups. Er zieht dabei in Betracht, in welcher Entwicklungsphase das Unternehmen ist, um es mit anderen, die sich ebenfalls in dieser Phase befinden, vergleichen zu können. Zu diesem Zeitpunkt beginnen zudem die Verhandlungen über den Wert der Start-Ups. Wichtig für den Gründer in dieser Phase ist es, den Finanzier eine Vertraulichkeitsvereinbarung (NDA = Non Disclosure Agreement) unterzeichnen zu lassen. Diese schützt die sensiblen Daten des Start-Ups sowie dessen geistiges Eigentum. Auch ist es gängig, dass sich der Gründer zu diesem Zeitpunkt einen Finanzberater sucht und in die Verhandlungen mit einbezieht. Zuletzt sollte der Gründer noch beachten, dass es später in der Verhandlung nützlich sein könnte, die Kommunikation, die zwischen Gründer und Finanzier abgelaufen ist, genau zu dokumentieren. (vgl. Sengupta 2015, S. 31)

Nach der genauen Analyse des Start-Ups wird der Finanzier intern ein Angebot erstellen und dieses eventuell von einem sogenannten Finanzierungsrat prüfen lassen. Zudem zieht der Geldgeber oft einen Wirtschaftsprüfer zu Rate, der die angegeben Daten des Start-Ups auf seine Richtigkeit überprüft.

Ist das Angebot intern abgesegnet und hat auch der eventuell hinzugezogene, externe Prüfer die angegebenen Daten für gültig befunden, beginnen die Verhandlungen.

Hierbei wird die Art des Investments besprochen sowie die gegenseitigen Verpflichtungen beider Partner. Auch wird in dieser Phase der Wert des Start-Ups verhandelt und die Terms and Conditions im Vertrag festgelegt.

Gerade hierbei kann es für den Gründer von unschätzbarem Wert sein, einen externen Berater zu haben, der ihm bei den finanziellen und rechtlichen Aspekten zu Seite steht. Es ist wichtig, gerade im Vorfeld der Verhandlungen intern zu analysieren, wie viel das Unternehmen wert ist. Dies hilft in den Verhandlungen genauer dar zu legen, warum das Start-Up diese Summe an Investition wert ist. (vgl. Sengupta 2015, S. 31)

Nach erfolgreichen Verhandlungen wird ein Vertrag zwischen den Partnern geschlossen und der Finanzier betreut und begleitet das Unternehmen bei seinen weiteren Schritten. (vgl. Sengupta 2015, S. 29)

6.3.1. Erwartungshaltung eines Investors?

Im Folgenden wird beschrieben, was bei einer Firmenpräsentation für einen Investor besonders wichtig ist, um einen positiven Ausgang zu sichern.

Zunächst ist für den Investor wichtig, welche Aspekte dieses Start-Up von anderen Start-Ups unterscheidet. Also welches der Unique selling Point ist.

Der nächste Schritt der Verhandlungen fordert vom Entrepreneur Ehrlichkeit und Selbstkritik. Der Geldgeber wünscht eine Dokumentation des Fortschrittes und der Lernkurven. In diesen soll dargestellt werden, welche Erfolge und Misserfolge das Konzept in der Ausarbeitungsphase hatte, welche Dinge noch verbessert werden sollen.

Des Weiteren interessiert sich der Finanzier für ein konkretes Konzept, wie der Gründer sein Unternehmen weiterführen und voranbringen will, welche Milestones er hat und wie er diese erreichen will.

Beim Impact Investing geht es natürlich vor allem um den sozialen oder ökonomischen Impact. Aber man sollte nicht vergessen, dass dies für die Geldgeber eine Finanzanlage ist. Es ist also wichtig, genau dar zu legen, wie die Firma ihren Ertrag erzielen will.

Darunter fällt unter anderem, wie viel Profit von jedem geplanten Produkt erwartet werden kann. Ebenso wichtig ist eine genau Darstellung des Marktes, wie groß ist dieser und wie kann der Marktzugang erreicht werden.

Um weitergehend den Erfolg des Unternehmens einschätzen zu können, wollen viele Investoren das Team des Gründers näher in Augenschein nehmen. Dabei gehen sie vor allem darauf ein, warum gerade diese Personen ausgewählt wurden, um in dem Start-Up zu arbeiten. Also welche Fähigkeiten bringen sie mit, die das Unternehmen unterstützen und in welchen Kompetenzbereichen möchte der Gründer sein Team noch ausbauen.

Doch die wichtigsten vier Fragen, die man dem Investor beantworten können sollte, lauten:

- Wie wurde das bisherige Kapital genutzt um die Firma zu verbessern
- Wie viel Geld möchte der Gründer von den Finanziers bekommen und wie wird dieses Kapital genutzt, um die Firma voran zu bringen
- In welcher Form und zu welchem Zeitpunkt kann der Investor mit einem Return on Investment rechnen

- Wie ist der Social Impact? Wie kann der Investor genau nachvollziehen, welchen Impact sein investiertes Geld macht? Gerade dies interessiert den Finanzier, der sich bewusst für eine Kapitalanlage mit sozialem Zweck entschieden hat.

(vgl. Sengupta 2015, S. 28)

6.3.2. Ermittlung des Start-Up Wertes

Wie oben bereits beschrieben, ist ein wichtiger Aspekt bei dem Prozess der Investition die Berechnung des Wertes des Unternehmens. Wie genau jeder Investor den Wert kalkuliert, ist unterschiedlich. Aus all diesen stechen zwei Konzepte heraus - die Multiplikationsmethode und die „Discounted Cashflow Method“. (vgl. Sengupta 2015, S. 32)

Die Multiplikationsmethode wird dann vom Investor angewandt, wenn dieser wenig Insider Informationen über das Start-Up hat, aber Informationen über den Markt. Bei dieser Methode werden wiederum drei Unterkonzepte unterscheiden.

- Bei der Umsatzmultiplikation wird durch genaue Betrachtung des Marktes der mögliche Umsatz errechnet und dieser dann in den meisten Fällen mit 5, 6 oder 7 multipliziert. Dieser Wert wird nun als Wert des Unternehmens angesehen.
- Bei der EBITDA Methode wird das Einkommen vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Tilgung betrachtet und aus diesem der Wert für das Start-Up berechnet.
- Die Wert/ Aktienkapital Methode wird nur bei größeren Unternehmen angewandt und fast nie bei Impact Investing, weswegen sie hier außen vor bleiben kann.

Die Multiplikationsmethoden haben jedoch einen immensen Nachteil: sie berücksichtigen viele wichtige Erfolgsfaktoren des Unternehmens nicht, wie z.B. die Business Strategie oder das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens.

Die zweite wichtige Methode, der „Discounted Cashflow“ ist besonders beliebt, um die Attraktivität der Investition darzustellen. Bei dieser Methode wird aus den bereits bekannten Daten eine Schätzung über den zukünftigen freien Cashflow errechnet. Von diesem errechneten Wert werden die gewichteten, durchschnittlichen Kapitalkosten abgezogen. Dieser so errechnete Wert wird mit dem Wert des Start-Ups gleichgesetzt.

Diese Methode ist deshalb so gut geeignet für Start-Ups, weil es den prognostizierten zukünftigen Wert des Start-Ups darstellt.(vgl. Sengupta 2015, S. 32)

Die nachfolgenden Grafik kann als eine Art Guideline, sprich Richtlinie zur Berechnung des Start-Up Wertes nach der Discounted Cashflow Methode genutzt werden.

Working capital				
Year	**0**	**1**	**2**	
Revenue Costs Depreciation of equipment Profit/Loss from asset sales				 *non-cash item* *non-cash item*
Taxable income Tax				*Adjustment for*
Net Operating Profit After Tax (NOPAT) Depreciation Profit/Loss from asset sales				*for non-cash*
Operating cash flow Change in working capital Capital Expenditure Salvage of assets				*Capital items*
Free cash flow				

Abbildung 12: Vorlage Errechnung Zukünftiger Cashflow
Quelle: Sengupta 2015, S. 33

7. Die Interviews

Um nun ein genaueres Bild davon zu bekommen, wie Start-Up Gründer über dieses Thema denken, wurden im Rahmen dieser Bachelorarbeit zwei Gründer genauer interviewt. Fokus der Interviews lag zum einen auf der Art und Weise der Beschaffung der Geldmittel, zum anderen aber auch, was die Gründer persönlich als Stolpersteine und als Erfolgsfaktoren auf dem Weg der Start-Up Gründung empfunden haben. Die wichtigsten Faktoren werden am Ende des Kapitels zusammen gefasst.

7.1. Erläuterung der gestellten Fragen

Der erste Fragenabschnitt konzentriert sich auf die Finanzmittelakquise der zwei untersuchten Social Start-Ups, also wie sie zu ihren Geldgebern gekommen sind und was ihnen bei der Geldmittelakquise geholfen hat. Hierdurch sollen mögliche Faktoren für eine erfolgreiche Finanzmittelakquise exploriert werden.

Der nächste Teil der Befragungen beschäftigt sich damit, in wie weit sich die Geldgeber einbringen wollten und auch in wie weit dies durch die Gründer erwünscht war.

Dieser Abschnitt sollte Aufschluss darüber geben, was unter Umständen bei der Auswahl und späteren Zusammenarbeit mit Finanziers zu beachten ist, um den größten Nutzen für die Gründer daraus zu gewinnen und Fehler zu vermeiden.

Der letzte Teil der Befragung dreht sich um die Netzwerkarbeit sowie persönliche Faktoren für Erfolg und persönliche Stolpersteine. Es wird hiermit also eine Bewertung der Erfolgsfaktoren gegeben

7.2. Vorstellungen der interviewten Unternehmen

7.2.1. Curassist

Curassist wurde 2015 von Thomas Müller gegründet. Heute beschäftigt das Start-Up zusammen mit dem Gründer und CEO Thomas Müller 10 feste Mitarbeiter. (vgl. Curassist)

Zurzeit befindet es sich nach eigenen Aussagen noch im Start-Up Stadium. (vgl. Curassist)

Curassist übernimmt als Kompetenzzentrum für freiberufliche Pflegekräfte die Verwaltungstätigkeiten. Somit soll den Pflegekräften ermöglicht werden, mehr Zeit mit ihren Klienten zu verbringen. Gleichzeitig können sich auch Angehörige an das Unternehmen wenden, und dort eine Liste von Pflegekräften abzurufen, die Curassist unterstützt. (vgl. Curassist)

Durch die Förderung der freiberuflichen Pflegekräfte will Curassist dem immensen Fachkräftemangel in der pflegerischen Branche entgegen wirken (vgl. Curassist)

Dieses Unternehmen wurde von Beginn an durch Drittmittel finanziert.

7.2.2. Stramplerbande

Das Unternehmen Stramplerbande wurde 2018 gegründet. Gründer und Geschäftsführer ist Sebastian Kopp, der die Idee vor 5 Jahren entwickelte.

Das Unternehmen startete zunächst mit einer App für Kindertagesstätten. Mithilfe dieser App können die Pädagogen wichtige Informationen an die Eltern weitergeben.

Beispiele für diese Informationen sind Öffnungszeiten aber auch soziale Aktivitäten und Bilder. In der App können wichtige Daten gespeichert und verwaltet werden. Auch die Eltern selbst können sich untereinander vernetzen, um zum Beispiel die Betreuung der Kinder in Schließzeiten zu organisieren oder sich auszutauschen.

Mittlerweile expandiert das Unternehmen mit neuen Apps, z.Bsp. Mit der AnDeinerSeite.App und auch in andere Soziale Bereiche. (vgl. Stramplerbande)

Dieses Start-Up wurde zunächst durch „Family and Friends“ finanziert und erst später durch eine Drittmittelakquise.

7.3. Ablauf der Interviews

Im Folgenden wird nun dokumentiert, wie sich die einzelnen Gesprächspartner zu den Fragen geäußert haben (Interviews siehe Anhang). Im Anschluss daran werden die wichtigsten Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst.

Wie sind Sie zu Ihrem/Ihren Investor/ Investoren gekommen?

Thomas Müller von **Curassist** gab an, dass er sich selbst um die Geldgeberakquise gekümmert habe. Dies, sagte er, musste er selbst tun, da die Banken und großen Geldgeber erst bei Erfolg direkt auf die Gründer zukämen. Der Gründer wählte in dieser Phase den direkten Weg zu den Investoren. Hierbei nutzte er zum einen sein Standing, dass er sich durch einige gewonnene Preise in der Scene aufgebaut hatte. Weiterhin hatte er sich auch Kontakte durch seine Netzwerkarbeit aufgebaut, die er nun nutzen konnte. Gerade seine im Vorfeld geleistete Netzwerkarbeit beschrieb der Gründer hier als besonders wichtig. Er erklärte, dass es für Außenstehende, die keine Kontakte haben, oft sehr schwer sei, finanzielle Mittel von Banken oder Gesellschaften zu akquirieren. Dies gelinge nur 5% der Bewerber.

Ähnliches berichtete Sebastian Kopp von der **Stramplerbande**. Am Anfang konnte er auch keine institutionellen Investoren gewinnen. Der Gründer ging hier jedoch eine anderen Weg und finanzierte zunächst sein Start-Up aus eigenen Rücklagen. Herr Kopp war in der anfänglichen Gründungsphase noch bei einem IT-Dienstleister tätig und verfügte somit über ein gesichertes Gehalt. Zudem wurde sein Start-Up in der Gründungsphase von Familie und Freunden finanziell durch Zuschüsse unterstützt. Erst nach der initialen Gründungsphase konnte er zwei große Investoren für sich gewinnen.

Welche Faktoren waren entscheidend für die positive Entscheidung der Geldgeber?

Der Gründer von **Curassist** führt hier an, dass zum einen die gewonnenen Preise von Vorteil waren, da durch diese gut präsentiert werden konnte, in welche Richtung sich das Start-Up zukünftig entwickeln könnte. Zum anderen berichtete er, dass das Auftreten bei diesen Terminen von großer Wichtigkeit war. Für ihn war es immer von großer Wichtigkeit, mit seinem Äußeren und seinem Auftreten die Business Seite seines Unternehmens zu verkörpern, um die Seriosität seines Unternehmens zu unterstreichen. Die Impact Seite seines Social Start-Ups würde das Unternehmen an sich bereits darstellen und nicht er durch sein Auftreten.

Der Gründer der **Stramplerbande** hingegen beschrieb, dass seinen Investoren der „Social Impact" beim Anlegen des Geldes wichtig war. Die Investoren investierten vor allem in dieses Unternehmen, laut Herrn Kopp, da ihnen die Gründungsidee zusagte. Positiv stellten sie aber auch hervor, dass es bei diesem Start-Up nicht ausschließlich um die Gewinnmaximierung ging sondern gerade der gesellschaftliche Nutzen im Vordergrund stand.

Inwieweit wollten die Investoren in die Unternehmensplanung einbezogen werden?

Herr Müller (**Curassist**) unterscheidet bei dieser Frage zwischen zwei Gruppen seiner Investoren: zum einen die Bank, die sich engagierte, zum anderen die privaten Geldgeber. Die Bank, laut Müller, brachte sich nicht ein. Dies liegt nach seinen Worten vor allem an der inneren Struktur der Bank. Dies sei auch nicht außergewöhnlich.

Anders hingegen stellte sich diese Frage bei den privaten Investoren, die sich sehr stark einbrachten. Dies sei auch eines seiner Kriterien bei der Akquise von Investoren gewesen. Investoren, die sich nicht einbringen, könnte man nicht nur schwierig einschätzen, man darf von ihnen auch keine Unterstützung bei internen Entscheidungen erwarten.

Herr Kopp (**Stramplerbande**) beschreibt bei seinen zwei großen Investoren, dass diese sich auf sehr unterschiedliche Art und Weise in das Unternehmen einbrächten. Dabei ist einer der beiden Geldgeber intensiver in das Unternehmen mit eingebunden. Er unterstützte vor allem die Softwareentwicklung und stehe beim Projektmanagement mit seiner Expertise zur Seite. Herr Kopp beschreibt diese Geschäftsbeziehung als sehr eng, da hier auch täglich reger Austausch stattfinde.

Der zweite große Investor sei nicht so involviert in das tägliche Geschehen der Firma. Jedoch sei auch er an einem regen informellen Austausch interessiert. Dabei liege sein Augenmerk vor allem darauf, den Fortschritt und die Einhaltung der Meilensteine genau im Blick zu behalten. Dabei ginge es ihm jedoch nicht um Profit sondern um die Weiterentwicklung der Firma.

Beide Investoren nutzten zudem ihr soziales und geschäftliches Netzwerk, um die Bekanntheit des Produktes zu steigern. Auch stünden beide Investoren als eine Art Coach Herrn Kopp in seiner Rolle als Geschäftsführer und in Unternehmensfragen zur Verfügung. Herr Kopp führt hierbei an, dass man bei beiden Investoren sehr merke, dass sie vor allem in die Idee des Unternehmens investiert haben und nicht in den Gewinn, welches dieses ausschüttet. Hierdurch habe der Gründer das Gefühl, dass die Investoren gemeinsam mit ihm das Unternehmen und die Idee entwickeln und dass das Unternehmen, trotz abgegebener Unternehmensanteile immer noch seines ist.

Welche Faktoren haben Sie (die Gründer) persönlich als Erfolgsfaktoren für Ihr Unternehmen empfunden?

Der Geschäftsführer von **Curassist** sieht hierbei zwei große Faktoren, die sein Unternehmen erfolgreich gemacht haben. Als diese zwei Faktoren benennt er zum einen das Umfeld, welches ihn zur jederzeit unterstützt hat und zum anderen seine eigene Persönlichkeit.

In seiner Selbsteinschätzung beschreibt er sich als sowohl zu sich selbst als auch zu seinen Geschäftspartnern stets ehrlich. Als Gründer, so Müller, muss man stets von seiner Idee überzeugt sein, aber auch deren Fehler genau sehen und mit ihnen umgehen können. Auch ist eine realistische Betrachtung des Unternehmens von größter Wichtigkeit. Als Beispiel hierfür nennt er seine hohe Bewertung in der TV-Show „Höhle der Löwen“. Hier bekam er von den sogenannten „Löwen“, großen etablierten Investoren, eine Unternehmensbewertung von 10 Millionen Euro. Dies zu einem Zeitpunkt als die Umsätze sich noch in sehr kleinen Regionen bewegten. Den Grund für die hohe Bewertung sah er darin, wie er sein Unternehmen offen darlegte und genau beschrieb, was gerade gut lief und wo er durch das investierte Geld Verbesserungen machen wolle. Hierdurch konnten die Investoren genau erkennen, in was sie investieren und in wie weit das investierte Geld das Unternehmen voranbringen könnte.

Der Geschäftsführer der **Stramplerbande** benennt vier Erfolgsfaktoren.

- Das Gründungsteam
- das positive Echo aus den Medien
- Die Art und Weise des Umgangs mit den Kunden
- Das Alleinstellungsmerkmal des Datenschutzes, welches die App bietet

Das Gründerteam, so Kopp, könne ein sehr breites Feld abdecken. Eines der Gründungsmitglieder beschäftige sich mit der Softwareentwicklung, eines mit der Vermarktung und dem Design. Er selbst übernähme die Funktion des Geschäftsführers. Zudem haben alle drei Gründer von Anfang an die Idee sehr unterstützt und standen ganz und gar hinter der Firma. Keiner der Gründer hatte ein Problem damit, gerade am Anfang zum Teil auch am Wochenende und im Urlaub an der Idee zu arbeiten. Und dies, ohne den Mehraufwand in Form von Vergütung erstattet zu bekommen. Dies war, so Kopp, ein wichtiger Faktor, da sie das Start-Up zu Beginn neben ihren normalen Jobs auf die Beine stellten und es bis dato noch keinen nennenswerten Profit abwarf.

Ein weiterer Erfolgsfaktor war für Kopp das positive Echo, welches sie gleich zur Einführung Ihres Produktes am Markt hatten. Ursächlich hierfür, sagt der Geschäftsführer, sei der Name, den sie Ihrem Produkt gaben. „Stramplerbande“ sei ein eingängiger Name, der durch seine Niederschwelligkeit gegenüber anderen Produkten der gleichen Kategorie einen Alleinstellungsmerkmal aufwies.

Doch nicht nur der Markt reagierte positiv auf das Produkt. Auch die Medienresonanz hatte einen positiven Einfluss. Durch Berichterstattungen bei großen Medienkonzernen, wie z.B. dem Bayerischen Rundfunk, konnte das Unternehmen seine Präsenz am Markt weiter ausbauen.

Nach der Einführung des Produktes am Markt war der Umgang mit den Kunden für den Erfolg des Produktes wichtig. Bei den Gesprächen mit den Kunden ging es um den Aufbau des Vertrauens zum Produkt, so Kopp. Dies schafften sie, in dem sie dem Kunden eine genaue Betreuung nicht nur zu Anfang sondern auch nach der Einführung der App in seine Kita garantierten. Somit fühlte sich der Kunde zu jederzeit unterstützt und hatte die Gewissheit, dass das Team der Stramplerbande ihn, den Kunden, auch bei Problemen weiter unterstützt.

Kopp erhielt nach der Einführung der App die Rückmeldung, dass sich viele Kunden genau aus diesem Aspekt für die Stramplerbande als Anbieter entschieden, anstatt die App der Konkurrenz zu benutzen. Somit konnte die App durch dieses Alleinstellungsmerkmal die ersten Kunden überzeugen und somit akquirieren.

Den letzten Erfolgsfaktor, den der Gründer des Start-Ups Stramplerbande anführte, war ihr größtes Alleinstellungsmerkmal: der starke Fokus auf den Datenschutz bei der Entwicklung der App. Damit folgte das Start-Up genau einer aktuellen F

orderung, da in den letzten Jahren vor allem das Thema des Datenschutzes in Kitas immer wieder in den Fokus gerückt wurde.

Inwieweit war für Sie Netzwerkarbeit wichtig für den Erfolg Ihres Unternehmens?

Darauf antworteten beide Gründer, dass die Netzwerkarbeit eines der wichtigsten Instrumente sei, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern.

Herr Kopp (**Stramplerbande**) berichtete, dass gerade Messen sehr gut geeignet seien, um sich mit möglichen Neukunden oder Partnern zu vernetzen. Als Beispiel führt er die jährlich stattfindende ConSozial an. Bei dieser Messe, die sich rund um den sozialen Sektor drehe, könne man, so Kopp, sehr gut „networken“. Da Messen wie diese durch die aktuelle Krise nicht stattgefunden haben, habe das Team der Stramplerbande seine Netzwerkarbeit in den digitalen Sektor verlagert. Als Beispiele seien Onlinekongresse genannt, bei denen sie ihr Produkt und ihr Unternehmen vorstellen würden. Die sei ihnen, so Kopp, besonders gut gelungen sei, da sie ein digitales Unternehmen seien.

Des Weiteren berichtete Kopp, würden seine Investoren ihr soziales Netzwerk über Plattformen wie LinkedIn oder Xing dem Unternehmen bereitstellen, um die Reichweite ihrer Beiträge zusätzlich zu erhöhen.

Welche Faktoren bei der Finanzierungsmethode haben Sie als Stolpersteine empfunden?

Thomas Müller (**Curassist**) sah seine größte Schwierigkeit vor allem bei der Generierung von Finanzmitteln. Laut Müller gibt es in Deutschland keinen richtigen (evtl besser: „wirklichen“) Markt für Risikokapital.

Bei seiner Finanzmittelakquise stellte er fest, dass nur wenige Finanziers bereit waren, in ein Start-Up zu investieren, welches einen komplett neuen Markt erschließe. Genauso ein Start-Up aber sei Curassist, da es in dem Markt der Pflege ein komplett neues System etabliere. Dies, so Müller, schrecke viele Investoren ab.

Dazu stellte der Gründer fest, dass viele Investoren den Mehrwert, also die erzielte soziale Wirkung des Unternehmens, nicht interessiere, sondern diese lediglich auf Ihre eigene Gewinnmaximierung fokussiert seien. Dabei ginge es vor allem darum, wie schnell das Unternehmen große Gewinne erwirtschaften könne.

Er stellte fest, dass das Konzept von Impact Investing hier in Deutschland noch nicht bei den großen Finanziers angekommen sei.

Sebastian Kopp (**Stramplerbande**) sah sich bei seiner Gründung anderen Hindernissen gegenüber. Er fühlte sich von der Politik und der öffentlichen Hand nicht unterstützt. Laut Kopp ist es gerade für junge Menschen, die noch keine Erfahrung mit der Selbstständigkeit und dem Aufbau eines Unternehmens haben, besonders wichtig, über gute Informationsquellen zu verfügen.

Dabei fehlten ihm vor allem Informationen über die Geldmittelakquise. Dies habe ihn am Anfang seiner Gründung sehr viel Zeit gekostet. Zeit, die er lieber in die Entwicklung seiner Idee und dem Ausbau seiner Firma gesteckt hätte.

Des Weiteren vermisste er die Vernetzung der Start-Ups untereinander. Gerade bei einer fehlenden Unterstützung durch den Staat, meinte Kopp, hätten sich Start-Ups untereinander gut unterstützen können. Er glaubt, dass viele Start-Ups oft an den gleichen Problemen scheitern und dass man durch eine Vernetzung diese gemeinsam vielleicht lösen könnte.

7.4. Zusammenfassung der wichtigsten Punkte der Interviews

Beide Gründer betonten, es sei zu Anfang schwierig gewesen, Investoren zu gewinnen. Hier fanden beide die Werbung durch Presse und gewonnene Preise vorteilhaft. Es scheint also ratsam zu sein, gleich zu Beginn der Gründungsphase an Ausschreibungen und Wettbewerben teilzunehmen.

Beide Geschäftsführer beschrieben den „idealen Investor“ ähnlich. Es sei von Vorteil, und fast schon Voraussetzung, dass sich Investoren mit Rat und Ressourcen in das Unternehmen einbringen.

Beide Investoren stellten fest, dass die Kapitalgeber, die sich für die soziale Wirkung und die Idee hinter der Firma besonders interessieren, genau diese voranbringen wollen, anstatt nur die abgeworfenen Gewinne im Blick zu behalten. Man sollte auf diese Punkte bei der Suche nach einem geeigneten Investor achten.

Beim Thema „persönliche Erfolgsfaktoren“ stellten beide die Wichtigkeit der Netzwerke heraus. Zudem wurde das persönliche Umfeld als unterstützenden Kraft genannt. Aber auch die eigene Persönlichkeit sei wichtig. Man solle stets überzeugt von seiner eigenen Idee sein, da man dadurch motivierter ist, Mehrarbeit in das Projekt zu stecken, ohne am Anfang besondere Ergebnisse zu sehen.

Aber ebenso wichtig wie die eigene Überzeugung sei auch das Erkennen von Fehlern und Lücken der Idee und seinem eigenen Handeln. Diese sollten offen gegenüber anderen kommuniziert werden, um die Transparenz zu wahren.

Des Weiteren sei die Verbreitung des Projektes von enormem Wert. Dies sei vor allem über die Berichterstattung in den Medien oder durch Mundpropaganda zufriedener Kunden zu erreichen.

Schließlich betonten beide Gründer die Alleinstellungsmerkmale ihrer Ideen.

8. Schluss

Im folgenden Abschnitt soll nun zusammenfassend eine Handlungsempfehlung gegeben werden. Diese wird anhand der Ergebnisse aus den vorangegangenen Abschnitten verfasst.

8.1. Beantwortung der Leitfragen

Für die Beantwortung der Leitfragen werden die Erkenntnisse aus dem Teil der Literaturrecherche und den Experteninterviews kombiniert.

1. Welche Faktoren behindern oder fördern eine erfolgreiche Start-Up Gründung?

Die Erfolgsfaktoren bei der Gründung eines Unternehmens kann man in fünf Oberpunkte unterteilen:

- der erfolgreiche Umgang mit Problemen
- die Finanzierung
- die Strategie
- das Humankapital
- das Netzwerk.

Bei der Finanzierung kommt es vor allem auf deren Stabilität an. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass das Projekt weder über- noch unterfinanziert wird.

Bei dem Faktor Strategie ist es wichtig, eine rational sinnvolle Strategie zu wählen. Sie sollte einerseits an den Markt angepasst und andererseits auf die Kernkompetenz zentriert sein. Bei seiner Strategie sollte der Gründer ebenso darauf achten, dass er sowohl zu seinen Finanzierungspartnern als auch zu seinen Kunden stets ehrlich ist.

Genauso wichtig ist auch das Humankapital. Das richtige Gründerteam, welches von seinen Kompetenzen breit gefächert ist, und ein Gründer, der den richtigen, anleitenden Führungsstil hat, sind dabei wichtig.

Ebenso ist ein unterstützendes soziales Umfeld von Vorteil.

Der letzte Erfolgsfaktor ist das Netzwerk. Bei der Netzwerksarbeit kommt es darauf an, dass der Gründer sowohl sein persönliches Netzwerk, als auch das positive Echo aus den Medien nutzt.

2. Welche Faktoren sind bei einer Finanzierung mit Impact Investing zu beachten?

Vor einer Finanzierung durch Impact Investing sollte sich der Gründer gut vorbereitet haben und wichtige Fragen im Vorfeld klären. Er sollte sich zunächst klar werden, in welcher Phase sich sein Unternehmen befindet und daraus die richtige Art von Drittmittelakquise ableiten.

Darüber hinaus sollte er sich auch bewusst werden, welche Art von Investor zu seinem Unternehmen passt. Den richtigen Investor kann man dabei vor allem durch eine gute Netzwerkarbeit und/oder seine Bekanntheit durch die Medien finden. Hat der Gründer dann seinen richtigen Businesspartner gefunden, sollte er sich auf die Verhandlungen detailliert vorbereiten.

Eine sorgfältige Vorbereitung sollte auch bezüglich der zu erwartenden Bewertung des Start-Ups erfolgen. In den Bereichen, in denen der Gründer und keiner seiner Mitarbeiter über ausreichendes Know-how verfügen, zum Beispiel in rechtlichen Fragen, ist es zudem ratsam, einen Fachmann hinzuzuziehen.

Während der Verhandlungen ist dann das seriöse, ehrliche und selbstbewusste Auftreten an sich von großer Wichtigkeit.

8.2. Methodenkritik und Ausblick auf weitere Forschungen

Die vorangegangene Arbeit bietet eine gute Grundlage zu dem Thema Social Start-Ups, deren Gründung und Finanzierung. Hierzu wurde Literaturrecherchen betrieben. Die hieraus gewonnenen theoretische Erkenntnisse wurden in der Praxis durch die Experteninterviews bestätigt und weitergeführt. Jedoch ist dabei zu beachten, dass lediglich zwei Gründer befragt wurden. Dadurch ist der Blickwinkel auf die zu beantworteten Fragen eingeschränkt.

Eine erweiterte, quantitative Befragung könnte dadurch die Validität der Ergebnisse unterstützen.

Auch eine wiederholte Befragung der gleichen Gründer mit einem gewissen Zeitabstand, könnte weitere, über die Gründungsphase hinaus gehende Erkenntnisse, zum Beispiel auf das Führen und Erweitern eines Start-Ups, liefern.

Literaturverzeichnis

Achleitner, Ann-Kristin: Start-up-Unternehmen. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-unternehmen-42136.

Ahlers, Sascha (2017): Warum Networking für dich so wichtig ist. Vitamin B ist essentiell wichtig für dein Startup. Hg. v. Gründer.de. Online verfügbar unter https://www.gruender.de/startups/warum-networking-fuer-dich-so-wichtig-ist/.

Curassist (Hg.): Über curassist. Online verfügbar unter https://www.curassist.de/page/ueber-curassist, zuletzt geprüft am 20.02.2021.

Curassist (Hg.): Wir sind Curassist. Online verfügbar unter https://www.curassist.de/site/team#:~:text=Gegr%C3%BCndet%20wurde%20curassist%202015%20von%20unserem%20CEO%20Thomas%20M%C3%BCller., zuletzt geprüft am 20.02.2021.

Die Bundesregierung (Hg.): Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt. In einer Serie von 17 Artikeln stellen wir die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele vor, erklären, wieso nachhaltiges Handeln alle betrifft und was die Bundesregierung zu ihrer Umsetzung in, mit und durch Deutschland tut. Online verfügbar unter https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklaert-232174, zuletzt geprüft am 29.07.2021.

Drechsel, Jonas (2016): 5 gute Gründe, warum sich Netzwerken für Start Ups lohnt. Hg. v. Startup Valley. news. Online verfügbar unter https://www.startupvalley.news/de/5-gute-gruende-warum-sich-netzwerken-fuer-start-ups-lohnt/, zuletzt aktualisiert am 27.03.2021.

Fischl, Bernd (Hg.) (2020): High Impact Investing. Erfolgsfaktoren für die Finanzierung von Social-Entrepreneurship-Projekten. Gräfelfing: Realis (CHANGE EDITION).

FranchisePORTAL - Redaktion (2020): Was ist ein Start-up-Unternhemen? Definition. Hg. v. FranchisePORTAL. Online verfügbar unter https://www.franchiseportal.de/definition/start-up-unternehmen-a-29010, zuletzt geprüft am 23.04.2021.

Freudig, Corinna; Torka, Patrick (2018): Start-up-Unternehmen in Deutschland. 2018. Hg. v. pwc. Online verfügbar unter https://www.pwc.de/de/startups/pwc-studie-startups-in-deutschland-2018.pdf.

Hemer, Joachim; Berteit, Herbert; Walter, Gerd; Göthner, Maximilian (2006): Erfolgsfaktoren für Unternehmensgründung aus der Wissenschaft. Studie zum deutschen Innovationssystem Nr. 05-2006. Hg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Frauenhofer Institut System- und Innovationsforschung.

Höltschi, René (2021): BIP-Einbruch und Riesenloch im Staatshaushalt: Wie die Corona-Krise die deutsche Wirtschaft gebeutelt hat. Die deutsche Wirtschaftsleistung ist nach einer zehnjährigen Wachstumsphase im Corona-Jahr 2020 um 5 Prozent eingebrochen. Der Staatshaushalt ist tief ins Minus gerutscht. Hg. v. Neue Zürcher Zeitung. Berlin. Online verfügbar unter https://www.nzz.ch/wirtschaft/corona-jahr-deutschland-bip-einbruch-und-tiefroter-haushalt-ld.1596386.

Kroiß, Andreas (2003): Erfolgsfaktoren von Internet-Start-Ups. Eine empirische Untersuchung originärer deutscher Unternehmensgründungen nach Wachstumsphasen und Internet-Anbietersegmenten. Zugl.: München, Univ., Diss., 2002. Hamburg: Kovač (Schriftenreihe Innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 138).

Osbelt, Katharina (2019): Social Entrepreneurship- Entstehung und Bedeutung. Hg. v. Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. Online verfügbar unter https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/definition_socialentrepreneurship.pdf.

Schober, Christian; Then, Volker (Hg.) (2015): Praxishandbuch social return on investment. Wirkung sozialer investitionen messen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Sengupta, Rustam (2015): De-mystifying Impact Investing. An Entrepreneurs' Guide. Unter Mitarbeit von Somboddhi Ghosh und Sunaina Mullick. Hg. v. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH.

Social Startups Magazine (Hg.): Rechtsformen für Unternehemen. Online verfügbar unter https://www.social-startups.de/rechtsformen-fuer-unternehmen/.

Specht, Sarah (2017): Recruiting Tipps für Startups: So finden Gründer die passenden Mitarbeiter. Hg. v. Startup-Mitteldeutschland. Online verfügbar unter https://startup-mitteldeutschland.de/recruiting-tipps-fuer-startups-finden-gruender-die-passenden-mitarbeiter/, zuletzt aktualisiert am 16.07.2021.

Statista (Hg.) (2021): Verteilung von Startups in Deutschland nach Branchen laut DSM* im Jahr 2020. Deutschland. Online verfügbar unter https://de-statista-com.evhn.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/586325/umfrage/verteilung-von-startups-in-deutschland-nach-branchen/, zuletzt geprüft am 18.04.2021.

Stramplerbande (Hg.): Stramplerbande. Die sichere Kita-App für ErzieherInnen und Eltern. Online verfügbar unter https://stramplerbande.de/, zuletzt geprüft am 25.02.2021.

Then, Volker; Schmidt, Tobias (2020): Impact Investing in Deutschland 2020- Ein Dynamischer Wachstumsmarkt. Marktstudie Langfassung. Unter Mitarbeit von Antonia Muhr, Julia Bahlmann und Carsten Eggersglüß. Hg. v. Centrum für soziale Investitionen und Innovationen. Bundesinitiative Impact Investing. Online verfügbar unter https://bundesinitiative-impact-investing.de/wp-content/uploads/2020/12/Impact-Investing-in-Deutschland-2020.pdf.

United Nations (Hg.): 17 Goals for People, for Planet. Online verfügbar unter https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/, zuletzt geprüft am 15.07.2021.

Witt, Frank H. (Hg.) (2000): Unternehmung und Informationsgesellschaft. Management - Organisation - Trends. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag.

Wunsch, Michael; Scharpe, Katharian (2019): Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2019. Hg. v. Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. Online verfügbar unter https://www.send-ev.de/uploads/DSEM2019.pdf.

Anhang

Interview mit Thomas Müller CEO von Curassist am 24.02.2021

(Gedächtnisprotokoll)

(H=Hohmann; M=Müller)

H: Wie finanziert sich Ihr Unternehmen?

M: Die Geldgeber waren die Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz sowie weitere Venture Capital Geber, in Form von Gesellschaften. Diese investierten vor allem wegen dem sozialen Impact welches das Start-up zum Ziel hat.

H: Wie sind Sie an Ihre Geldgeber gekommen, haben Sie sich diese selbst gesucht oder eine Agentur hierfür verwendet?

M: Ich habe mir die Geldgeber am Anfang selber gesucht, da erst bei Erfolg Geldgeber selber kamen. Es hat geholfen, dass mein Start-up im Vorfeld sehr viele Preise gewann und ich somit in der Gründerszene schon sehr bekannt war. Weiterhin ist es von großer Wichtigkeit gute Kontakte zu haben. Bei den meisten Banken und Gesellschaften kann man sich zwar als Außenseiter Bewerben, jedoch werden von allen eingehenden Bewerbungen nur 5% finanziert die keinerlei Kontakte haben.

H: Was war hierbei einer der Faktoren, weswegen sich die Geldgeber für Sie entschieden, haben außer Ihrer Kontakte?

M: Zum einen hatte das Start-up wie bereits erwähnt schon einige Preise gewonnen, wodurch gut repräsentiert werden konnte, in welche Richtung das Start-up gehen wird. Des Weiteren ist das Auftreten bei diesen Terminen von großer Wichtigkeit. Das äußere muss stets die Business Seite des Unternehmens präsentieren, weswegen ich in teure Anzüge investierte, um das darzustellen. Die Impact Seite meines Start-Ups präsentierte das Start-Up an sich selbst und nicht Ich durch meine Kleidung. Das war sehr wichtig.

H: Inwieweit haben sich die Geldgeber mit eingebracht?

M: Die Bank brachte sich nicht wirklich ein, was wohl auch an ihrer Struktur im Inneren liegt. Bei den anderen Geldgebern kann ich nur davor warnen, Geldgeber zu akzeptieren, die sich nicht mit einbringen. Die Investoren, die sich einbringen, kann man nicht nur einschätzen, man kann sich auch auf sie verlassen, sollte es zum Beispiel zu einer internen Abstimmung kommen.

H: Was waren Ihre persönlichen Faktoren dafür, dass Ihr Unternehmen Erfolg hatte?

M: Zwei große Faktoren sind das unterstützende Umfeld und die eigene Persönlichkeit. Man muss immer realistisch an seine Arbeit gehen. Auch wenn man die Liebe zu seinem Unternehmen nicht verlieren darf, muss man dieses immer realistisch sehen und dessen Fehler erkennen und mit ihnen leben. Dies brachte mir zum Beispiel in der Hölle der Löwen die immens hohe Bewertung meines Unternehmens von 10 Mio € ein, trotz dass damals meine Einnahmen durch die Mitglieder Beiträge lediglich bei 10.00€ lagen. Dies war nur möglich, weil ich von Anfang an ehrlich zu den Investoren war und klar darstellte, warum ich jetzt die Investition von ihnen benötigte und wie ich plane, mein Unternehmen durch diese Investition nach vorne zu bringen. Auch die Einsicht, was gerade nicht so gut läuft und was verbessert werden kann ist dabei sehr wichtig.

H: Wie wichtig ist für Sie die Netzwerkarbeit gewesen?

K: Sehr wichtig

H: Was waren Ihre größten Stolpersteine beim Aufbau des Start-Ups?
M: In Deutschland gibt es keinen Risikokapital Markt. Viele reden zwar davon, doch wenige sind dann tatsächlich bereit in ein Start-Up zu investieren was einen neuen Markt erschließt. Curassist ist so ein Start-Up, welches einen neuen Markt erschließt und ein ganz neues System etabliert. Dies schreckte viele Investoren ab. Zudem ist es oft vielen Investoren egal, wie nachhaltig die Idee des Start-Ups ist, sie interessieren sich lediglich dafür, wie schnell das Unternehmen Gewinn machen kann. Auch sozial Fonds gehen nur nach Gewinn nicht nach Impact.

Interview mit Sebastian Kopp von Stramplerbande vom 11.03.2021

(Transkript)

(H=Hohmann / K= Kopp)

H: Wie sind Sie zu Ihren Investoren/ Geldgebern gekommen?

K: Leider sind wir nicht in dieser komfortablen Lage, dass wir angesprochen werden. Das Ganze hat damals so begonnen, das ich beim Bayrischen Businessplan Wettbewerb teilgenommen hab, der von der Bayrischen Staatsregierung ausgerufen wird, dieser findet bis heute auch statt. Der Wettbewerb findet in drei Runden statt und die Gewinner davon werden ausgezeichnet.

Und dann fand jemand aus der Jury die Idee ganz toll, vor allem weil das Unternehmen etwas an der Gesellschaft verändert und nicht nur auf Gewinnmaximierung aus ist, sondern es um die Idee geht.

Es war immer unsere Idee, dass wir eine sichere Umgebung zur Verfügung stellen möchten, wo wir sowohl Datenschutz gewährleisten können für unsere Nutzer und eben der Zweite Punkt, dass wir was machen für die Gesellschaft. Sie also vor Ort zusammen zu führen. Genauso dieser soziale Aspekt, dass wir eben sagen, wir möchten, dass sich die Menschen am Wohnort besser kennenlernen. Sich vielleicht am Spielplatz verabreden oder sich gegenseitig bei der Babybetreuung außerhalb der Kita unterstützen. Und der dritte Punkt, der mir sehr wichtig war, war, dass wir eine automatisierte Übersetzungsfunktion integriert haben. Hierbei werden vor allem fremdsprachige Familien unterstützt.

Diese Punkte haben diesem bereits genannten Jury Mitglied damals sehr gefallen und er hat uns dann eben auch angesprochen und hat mit uns die Firma ins Leben gerufen, sie also gegründet.

Danach sind die ersten Schritte erst einmal selbstfinanziert gelaufen. Es war also das klassische „Familie and Friends“- Modell, wo wir dann aus dem Freundes- und Familienkreis Zuschüsse bekommen haben. Selbst habe ich das Unternehmen unterstützt, in dem ich bis vergangenes Jahr noch bei einem IT-Dienstleister tätig war. Es ist also erst einmal alles eher nebenbei gelaufen.

Seit ein einem halben Jahr haben wir jetzt einen Investor mit an Bord. Dieser Investor ist jedoch kein klassischer großer Investor, sondern sucht sich gezielt die Investments raus und hat uns raus gesucht aufgrund unserer Idee. Ihm waren gerade die Sozialen Aspekte unseres Start-Ups wichtig.

Dadurch ist es sehr angenehm, da wir Investoren an Board haben, die an die Idee dahinter glauben und wegen der Idee investiert haben. Und wir damit den Vorteil haben, dass wie gar nicht so stark Zahlen orientiert arbeiten müssen, sondern uns damit beschäftigen können, diesen Sozialimpact zu realisieren. Und auch die Menschen für die Gesamtidee begeistern können.

H: Habt Ihr dann mehrere Geldgeber oder nur einen großen?

K: Wir hatten dann letzten Endes ´zwei große Geldgeber

H: Inwieweit wollten die Geldgeber sich mit einbringen oder mit einbezogen werden?

K: Der eine Geldgeber ist sehr intensiv mit integriert und unterstützt die Softwareentwicklung mit und hilft beim Projektmanagement. Ich tausche mich mit ihm auch mehrmals täglich aus. Es ist eine sehr enge Beziehung mittlerweile. Dies vor allem, weil er sehr für die Idee brennt.

Der zweite große Investor ist auch interessiert und schaut auch einmal die Woche bei uns vorbei, um den Fortschritt bei der App-Entwicklung zu sehen. Aber es kommt sehr selten die Frage, wie es mit dem Umsatz aussieht.

Beide Investoren stehen aber sehr hinter der Idee und sind sozusagen im Vertrieb mit tätig. Das heißt, sie nutzen ihr bestehendes Netzwerk, um uns weiterzuempfehlen.

H: Was für Benefits bringt der Investor denn in die Geschäftsbeziehung mit ein, ist es vor allem das Netzwerk?

K: Die Netzwerkarbeit ist im Vergleich zu dem, was sie sonst noch einbringen, verschwindend gering. Was sie sonst noch einbringen, was unglaublich wertvoll ist, ist das Coaching von mir selbst als Geschäftsführer und Gründer. Was auch sehr positiv ist, das ich immer das Gefühl hab, das wir miteinander unterwegs sind, denn Weg also gemeinsam gehen. Dass sie mich beratend, freundschaftlich an die Hand nehmen und wir den Weg gemeinsam gehen. Das ist für mich das Wertvollste was sie mit einbringen. Dadurch habe ich das Gefühl, auch wenn ich Anteile abgegeben habe, dass es immer noch mein Unternehmen und meine Idee ist, die wir gemeinsam verfolgen.

Der Punkt der Vernetzung wird jetzt erst wichtiger und wächst mehr, wo wir uns aus dem Kita Bereich auch raus bewegen.

H: Ist die Netzwerkarbeit also ein sehr wichtiger Punkt, dass Ihr Unternehmen weiterwachsen kann?

K: Absolut

H: Wie betreiben Sie die Netzwerkarbeit?

K: Wir leben sehr stark von unserer Präsenz auf Messen, vor allem der ConSozial, die ja jedes Jahr stattfindet. Von dieser Messe sind wir jedes Jahr super gestärkt raus gegangen, mit sehr vielen neuen Kontakten. Und uns dadurch eben auch sehr stark weiter vernetzen konnten, mit möglichen Interessenten oder Partnern.

Des Weiteren machen wir im Moment sehr viel digital, wir nehmen oft an Online-Kongressen teil, bei denen wir uns oft vorstellen dürfen. Dies spielt uns natürlich als Digital-Unternehmen in die Karten.

Die Investoren helfen bei der Netzwerkarbeit, in dem sie Ihre sozialen Netzwerke über LinkdIn und Xing zur Verfügung stellen und unsere Beiträge darüber teilen und soeben unsere Reichweite erhöhen.

H: Was ist Ihr persönlicher Faktor, warum Ihre Idee als Start-Up Erfolg hatte?

K: Ein wesentlicher Faktor war von Anfang an das Team, was bei der Gründung dabei war und jetzt immer noch besteht. Dieses besteht zum einen aus einer Person, die die Software entwickelt hat, einer Person, die sich mit dem Marketing und dem Design genauer beschäftigt hat und mir selbst.

Alle drei Gründer waren sehr begeistert von der Idee von Anfang an und diese Begeisterung war sehr wichtig.

Hierdurch war das Team auch bereit, für diese Idee auch mal Wochenenden und Urlaube in das Start-Up zu investieren, ohne am Anfang Gegenleistungen dafür zu bekommen. Dies war sehr wichtig, weil das Start-Up am Anfang nur rein in der Freizeit betrieben wurde und wir erst einmal keinen Profit dort rausziehen konnten.

Ein weiterer Erfolgsfaktor war das positive Echo, was wir sofort nach der Einführung des Produkts am Markt, vor 3 Jahren, erhalten haben.

Unser Name, den wir uns selber gaben „Stramplerbande“ wurde sofort am Markt gut aufgenommen. Dies liegt vor allem daran, dass der Name sich nicht so trocken anhört wie zum Beispiel „Kita Info-app“.

Der dritte Erfolgsfaktor war, dass es uns gut gelungen ist, von Anfang an die Idee gut an die späteren Kunden rüber zu bringen. Dadurch schenkten uns die Kunden schon sehr früh ihr Vertrauen, obwohl wir noch keine großartigen Referenzkunden vorweisen konnten. Durch unser Auftreten und die Art, wie wir unser Projekt finanziert haben, konnten wir dem Kunden Sicherheit bieten. Uns war es wichtig, dass unsere Kunden wissen, dass wir nichts über den Zaun werfen und danach die Kunden damit alleine lassen, sondern sie bei der Einführung der App genau begleiten. Somit haben sie durch die Betreuung das Gefühl, das sie nicht alleine gelassen werden. Viele Kunden melden auch zurück, dass sie genau aus diesem Sicherheitsgefühl und der Betreuung sehr froh sind, sich für uns als Anbieter entschieden zu haben.

Was uns zusätzliche geholfen hat, war das positive Echo aus den Medien. So wurden in namhaften Medien wie dem Bayrischen Rundfunk und den Nürnberger Nachrichten über uns berichtet. Dadurch wurde unser Präsenz auf dem Markt weiter ausgebaut.

Zuletzt konnte unsere App von Anfang an mit dem Punkt Datenschutz punkten. Da dieser in den letzten Jahren bei den Kitas immer mehr in den Fokus gerückt wurde und wir uns dafür entschieden haben, das mit zu einer Priorität bei der App zu machen.

H: Was waren die größten Stolpersteine auf dem Weg der Start-up Gründung und dem weiteren Aufbau des Start-Ups?

K: Wir haben die Unterstützung der Politik, der öffentlichen Hand, sehr vermisst. Es war sehr schwierig, gleichzeitig Informationen oder irgendeine Art von Unterstützung für sein Start-Up zu bekommen. Grad als junger Mensch weiß man oft nicht, wie genau man ein Unternehmen gründet oder wie man es dann finanziert. Die Information, wo man Zuschüsse bekommen könnte oder wie man Kredite bekommen könnte, hat gefehlt. Deswegen muss man gerade am Anfang sehr viel Zeit in die reine Recherche investieren, um Ressourcen zu bekommen. Dabei wäre gerade die Zeit am Anfang wichtig, um die Idee weiter auszubauen.

Des Weitern habe ich die Vernetzung der Start-Ups untereinander vermisst. Trotz der IHK konnte man sich nicht weiter vernetzten. Dabei habe ich grade das Gefühl, dass viele Start-Ups oft die gleichen Probleme haben und man sich hierbei gut unterstützen könnte und gemeinsam Lösungen finden könnte.

Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe.
2. Ich versichere, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Standards guten wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten zu haben.
3. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden von mir beachtet
4. Ich bin damit einverstanden / nicht einverstanden*, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.
5. Ich bin damit **einverstanden**, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den _____

_____

Antonia Hohmann