



---

Fragenkatalog

für die öffentliche Anhörung am 12. Dezember 2011 zum Thema:

„Veränderungsprozesse in der digitalen Wirtschafts- und Arbeitswelt“

---

Antworten durch: **Dr. Tom Kirschbaum, Geschäftsführer Penelope Ventures GmbH, Berlin**

I. Veränderungsprozesse in der digitalen Wirtschaft

1. Start-ups, kleine und mittlere Unternehmen benötigen eine andere Unterstützung als große Unternehmen bei Gründungs- und Wachstumsfinanzierung, Expansion, Talentsuche sowie bei der Entwicklung ihrer Produkte. Welche Instrumente gibt es hierfür bereits und wie sind diese zu bewerten? Welche Instrumente sollten hinzukommen?

Insgesamt existiert eine nahezu unüberschaubare Vielzahl von Instrumenten zur Förderung von Gründungsgeschehen. Dabei ist zu differenzieren zwischen **inhaltlichen Förderangeboten** auf der einen Seite, wie z.B. Seminare, Coaching oder Netzwerkveranstaltungen, und **Finanzierungsangeboten** über Fremd- oder Eigenkapital (in Einzelfällen auch Zuschüssen) auf der anderen Seite.

Aufgrund der Heterogenität von Gründungen ist es unmöglich, eine pauschale oder abschließende Aussage zu **inhaltlichen Förderinstrumenten** zu treffen. Jeder Gründer bringt unterschiedliche Qualifikationen und Erfahrungen mit; ebenso vielfältig ist der individuelle Bedarf an Beratung und Unterstützung.

In der digitalen Wirtschaft lassen sich grob zwei unterschiedliche „Kategorien“ von Gründungen unterscheiden: Auf der einen Seite die technologiegetriebenen Gründungen, welche überwiegend von Programmierern/Entwicklern ins Leben gerufen werden. Hohe technologische und Kompetenz kann sich in diesem Zusammenhang paaren mit Defiziten in kaufmännischer und betriebswirtschaftlicher Dimension. Hier gibt es Raum für Unterstützung durch Seminare oder Beratung, wengleich spätestens ein Investor notwendige Teamergänzungen ohnehin vornehmen wird. Wichtig ist, dass bei allen Angeboten die speziellen Rahmenbedingungen und Ansprüche digitaler Geschäftsmodelle auch bei Förderangeboten berücksichtigt werden: hohe Umsetzungsgeschwindigkeit, unkonventionelle Strukturen, ungewöhnliche Charaktere. Das heißt: was für den Gründer eines Maschinenbau-Spin-Offs richtig ist, mag für den Gründer eines Internet-Start-Ups nicht passen.

---

Daneben werden Gründungen oft produktgetrieben ins Leben gerufen. Es handelt sich um Gründer-teams mit hoher betriebswirtschaftlicher Kompetenz, die in „Use Cases“ und neuen Geschäftsmodellen denken. Diese Teams bringen hinreichende kaufmännisches Know-How mit; die notwendige Ergänzung der technologischen Kompetenz erfolgt „im Markt“ in einem zweiten, autarken Schritt. Diesen Teams Hilfe bei der Erstellung eines Business Plans anzubieten, wäre beispielsweise Unfug.

Zusammengefasst: inhaltliche Unterstützung mag sinnvoll sein. Ganz überwiegend suchen sich Gründer der digitalen Wirtschaft aber selbst die ihnen fehlende Kompetenz. Öffentliches Agieren ist nicht zwingend notwendig. Bestehende Ressourcen sollten eher anderweitig verteilt werden.

Die **Finanzierung von jungen Unternehmen** stellt sich um so schwieriger dar, je jünger das Unternehmen ist. Klassische Fremdkapitalfinanzierungen durch Banken sind faktisch ausgeschlossen, da Banken Kreditentscheidungen sehr stark auf Basis vergangenheitsbezogener Daten treffen – eben diese Historie fehlt jeder Gründung. Über die KfW existieren einzelne Förderprogramme, die auch Darlehen umfassen (z.B. KfW-Startgeld). Darlehen sind aber oft an strenge (Bonitäts-)Kriterien geknüpft, welche der Gründer, der regelmäßig bereits ohnehin vollumfänglich investiert ist und keine zusätzlichen Ressourcen als Sicherheiten bieten kann, nicht erfüllen wird.

In frühen Lebensphasen eines digitalen Unternehmens kommt also zur Finanzierung der betrieblichen Ausgaben und Investitionen – neben den so genannten FFF (Family, Friends & Fools) – grundsätzlich nur ein Eigenkapitalinvestor in Betracht. Solche „Seed-Investoren“ sind in Deutschland äußerst rar gesät; es entspricht nicht deutscher Kultur, hochriskante, aber auch hoch-chancenreiche Investments durchzuführen. Das ist den USA und im angelsächsischen Raum insgesamt anders – einer der Aspekte, warum hier ein so deutlicher Innovationsvorsprung zu verzeichnen ist. Deutsche Investoren bevorzugen hingegen das Investment in einer Phase, in der das Produkt bereits marktreif bzw. im Markt ist. Diese Finanzierungslücke zwischen „Idee“ und „Markt“ ist ein großes Problem. Seed Fonds der regionalen Förderbanken sowie der High-Tech-Gründerfonds versuchen, diese Lücke zu schließen, dies aber mit teils beträchtlichem bürokratischem Aufwand.

Auch hier gilt: Der öffentliche Investor ist nicht der bessere Investor. Öffentlich co-finanzierte Investments sind zwar grundsätzlich zu begrüßen. Aber: Politik sollte Rahmenbedingungen schaffen, viel mehr (internationale) private Seed Fonds zu Investitionen in Deutschland, in deutsche Gründungen, zu motivieren. Steuerliche Incentives verschiedenster Ausprägung können zum Beispiel die Attraktivität des Investitionsstandorts deutlich erhöhen. Übrigens: Seed Fonds – wie Venture Capital Fonds insgesamt – sind nicht grundsätzlich mit Heuschrecken zu verwechseln. Sie leisten oft einen

wichtigen volkswirtschaftlichen Beitrag, ohne den Unternehmertum in mannigfaltiger Form nicht möglich wäre.

Wichtig ist aber auch: Existenzgründer benötigen finanzielle Sicherheit für ihre existenzielle private Lebensführung. Der Existenzgründungszuschuss der Bundesagentur für Arbeit ist in diesem Zusammenhang ein sehr gutes Instrument, denn für einen bestimmten Zeitraum wird eine Grundsicherung gewährleistet; der Gründer kann sich auf den Aufbau des Unternehmens konzentrieren. Hier besteht Raum für Verbesserungen: So ist der Anspruch gekoppelt an das Bezugsrecht von ALG I, was bedeutet, dass nur Gründungen aus „unverschuldeter Arbeitslosigkeit“ gefördert werden. Der zielgerichtete Gründer, der seine berufliche Stellung bewusst und auf eigene Initiative verlässt – oft der erfolversprechendere – wird benachteiligt. Auch die Dauer von 9 Monaten ist ein Problem: oft dauert es länger, bis eine Gründung in der Lage ist, Personalkosten des Gründers selbst aus eigenen Erträgen zu decken. Eine längere Förderung, z.B. über zwei Jahre abnehmend, wäre wünschenswert. Flächendeckende Kürzungen/Beschränkungen des Existenzgründungszuschusses ohne alternative neue Maßnahmen sind bzw. wären das falsche Signal.

2. Wie können Gründer sowie insbesondere Ausgründungen an Hochschulen unterstützt werden? Wie kann der Wissenstransfer von Hochschulen zu Start-ups verbessert werden, damit sie von FuE-Ergebnissen der Hochschulen profitieren? Und wie kann vor allem eine Gründerkultur an den Hochschulen nachhaltig gestärkt werden?

In der digitalen Wirtschaft existieren wie beschrieben verschiedene Treiber, die Gründungen ins Leben rufen. Natürlich existieren auch die hochschulnahen, technologiegetriebenen Projekte, bei denen aus Forschung Anwendung wird und erst nachrangig ein Geschäftsmodell entsteht. In diesem Kontext ist es sicher sinnvoll, den Sprung von der Hochschule in die Gründung zu begleiten (z.B. EXIST-Förderprogramm).

Viele Gründungen im eCommerce entstehen aber nicht aus Hochschulen, sondern als zweite Karriere nach der Station in einem großen Konzern oder einer Unternehmensberatung. Auch diese Dimension darf nicht vernachlässigt werden. Viele Gründungen bewegen sich bereits nah am Markt und benötigen insofern weniger Schub, eben dort zu reüssieren.

Zur Stärkung der Gründungskultur dienen am besten Personen: Auch in der deutschen Wirtschaft existieren viele äußerst erfolgreiche Unternehmer aus der digitalen Wirtschaft. Angefangen bei SAP bis zu vielen „Success Stories“ des zurückliegenden Jahrzehnts gibt es Vorbilder für Schüler und

Studenten, an denen die eigene, vielleicht mittelfristige Berufswahl orientiert werden kann. Diese Unternehmerleistungen anzuerkennen und viel stärker zu kommunizieren, ist als Beitrag zur Etablierung einer verbesserten Gründerkultur nicht zu unterschätzen.

Am wichtigsten bleibt: die gesellschaftliche Anerkennung von Gründern als Keimzelle mittelständischer Wirtschaft – der mittelständischen Wirtschaft, die gern als „Herz“ oder „Rückgrat“ der deutschen Wirtschaft bezeichnet wird. Nicht erst der Weltmarktführer, nicht erst das Familienunternehmen in vierter Generation leistet einen wichtigen (volks-)wirtschaftlichen Beitrag. In jeder Gründung steckt vielmehr ein kleines Herz, ein kleines Rückgrat – als Potential für mehr, aber auch bereits als unternehmerische, also eigenverantwortliche Betätigung schlechthin. Das Anerkennen dieses nicht zuletzt gesellschaftlichen Beitrags, ganz unabhängig vom wirtschaftlichen Erfolg, ist Aufgabe aller.

3. Welche Herausforderungen stellt die zunehmende Digitalisierung an die Geschäftsmodelle und an die Wettbewerbsfähigkeit in den klassischen Industriebranchen in Deutschland? Wie wirkt sich dies auf die Arbeits- und Geschäftsprozesse aus und welche Maßnahmen sind für eine erfolgreiche Anpassung nötig?
4. Wie kann es gelingen, auch in Deutschland eine "Kultur der zweiten Chance" für gescheiterte Gründer zu etablieren?

Wichtig ist: Die Rahmenbedingungen beim ersten Versuch müssen so sein, dass ein zweiter überhaupt möglich ist. Das bezieht sich primär auf wirtschaftliche Rahmenbedingungen, also dass es dem Gründer leichter gemacht wird, sich unternehmerisch zu betätigen, ohne dauerhaft wirtschaftlich geschädigt zu sein und sich davon nicht erholen zu können.

Es bezieht sich zweitens aber auch auf das bestehende Stigma eines „Scheiterns“ – und hier fängt das Problem an: Was verstehen wir unter Scheitern? Ist es Scheitern, wenn das Familienunternehmen in der dritten Generation untergeht? Oder ist es nicht ein Erfolg, dass bis dahin wirtschaftliche Wertschöpfung, oft auch zugunsten vieler Mitarbeiter und anderer Interessengruppen, geleistet wurde? Ist es Scheitern, wenn der Gründer nach 18 Monaten sein Unternehmen in die Insolvenz führt? Oder geht nicht einher damit die eineinhalbjährige unternehmerische, also im wahrsten Sinne eigenverantwortliche, Betätigung, verbunden mit der Chance, das nächste Projekt zu starten, erneut mit allen Chancen und Risiken?

Unternehmertum bedeutet eben das Eingehen von Risiken, um Chancen zu realisieren. Es sind zwei

Seiten derselben Medaille. Erst wenn dieser zwingende Zusammenhang als Voraussetzung jeder Gründung von uns allen gesehen und gewürdigt wird, ist das „Scheitern“ kein Scheitern mehr, sondern ein Zwischenschritt auf dem Weg zum Erfolg – vielleicht sogar ein notwendiger. Unternehmen mögen scheitern, Unternehmer nicht.

5. Warum sind viele Gründungsversuche, einem großen Beratungsangebot zum Trotz, derzeit nicht nachhaltig erfolgreich. Wo sehen Sie Reformbedarf?

Wichtig ist: Nicht jedes Scheitern muss uns Sorgen machen. Vorallem in den USA, aber auch in Europa existieren zahlreiche Beispiele erfolgreicher Unternehmer, die nicht im ersten Versuch erfolgreich waren sondern einige Male kräftig auf die Nase gefallen sind. Frei nach Samuel Becket: „Try. Fail. Try again. Fail better.“ Das am Ende entscheidende Kriterium, das über Erfolg oder Misserfolg entscheidet, ist die Nachhaltigkeit: habe ich die Kraft, Widerstände zu überwinden, aus Fehlern zu lernen und durchzuhalten. Sofern die Nachhaltigkeit gewährleistet ist, also Gründer genug Zeit haben, durchzuhalten, besteht eine viel höhere Chance des Erfolgs.

Alle öffentlichen Maßnahmen sollten dieser Maxime folgen.

6. Was können Internetplattformen zur Vernetzung von Unternehmen und Zivilgesellschaft beitragen? Welche Bedeutung hat eine solche Vernetzung für das Wirtschaftsleben einer Stadt oder Region? Wer sollte das Wissen, das auf solchen Plattformen generiert wird, zu welchen Bedingungen nutzen können, und wie sollten diese ausgehandelt werden?

Der Markt hat diese Frage bereits beantwortet: Web 2.0 ist Realität, es be- und entstehen zahllose Plattformen, auf denen Wirtschaft und Gesellschaft miteinander und untereinander kommunizieren. Die Vernetzung ist Realität, und es wäre ein Fehler, neben die markt- und nutzergetriebenen Plattformen eigene „öffentliche“ Angebote stellen zu wollen.

Jeder – Unternehmen, Kommune, Bürger – ist vielmehr aufgerufen, bestehende Möglichkeiten für die eigene Vernetzung zu prüfen und sich intelligent zu positionieren. Netzwerke bieten hervorragende Möglichkeiten, unmittelbare Resonanz auf Initiativen und Produkte einzuholen; diese Chance sollte jeder nutzen.

7. Ein neuer Trend sind Co-Working Spaces. Für wen sind Co-Working Konzepte geeignet, für wen eher nicht?

Co-Working-Konzepte bieten die hohe Flexibilität, die die digitale Wirtschaft braucht. Fläche und Infrastruktur können kurzfristig nach Bedarf genutzt werden. In der frühen Phase eines Unternehmens existiert somit eine sehr liquiditätsschonende Option, gemeinsam außerhalb eines privaten Umfelds arbeiten zu können. Hinzu kommt der Vorteil, dass in den Spaces oft „think-a-likes“ zu finden sind – Produktentwicklung, Recruiting und die Begründung von strategischen Partnerschaften wird viel einfacher.

Co-Working-Spaces existieren bereits vielfach, der Markt regelt hier also grundsätzlich Angebot und Nachfrage. Was allerdings aus politischer Sicht denkbar und aus Gründersicht wünschenswert wäre: Ein öffentlich-finanzierter Space, der Gründerteams für sehr günstige Konditionen zur Verfügung gestellt wird. Kein Inkubator, der mit viel Verwaltungsaufwand betrieben wird, sondern schlicht die Kombination von Raum, Schreibtisch, WLAN und einer Kaffeemaschine. Viel mehr braucht es nicht. Im Kontext der Umnutzung ehemaliger Industriebrachen sind hier, auch als kommunale Initiativen, viele Optionen vorstellbar.

8. Wie verstehen Sie Social Entrepreneurship, und inwiefern spielt der digitale Wandel dafür eine Rolle? Welche Rolle spielt soziales Engagement in Zeiten vernetzten Arbeitens, auch auf regionaler Ebene?
9. Welche Rolle kommt sozial-ökologischen und Open-Business-Geschäftsmodellen in der deutschen Internetwirtschaft jetzt und in Zukunft zu, gerade vor dem Hintergrund des weiter laufenden Transformationsprozesses der Dienstleistungsökonomie?
10. Wie lassen sich ökologische Nachhaltigkeit und ökonomisches Handeln auf Dauer miteinander verbinden, zum einen hinsichtlich Energie-, Ressourceneffizienz und sozialer Fairness ("grün in der Informationstechnologie/Fair IT"), zum anderen hinsichtlich intelligenter Handlungsstrategien und Infrastrukturen ("grün durch Informationstechnologie")?

## II. Veränderungsprozesse in der digitalen Arbeitswelt

1. Was charakterisiert digital vernetzte Wirtschaft und Arbeit im Unterschied zu industriegesellschaftlich geprägter Wirtschaft und Arbeit, welche Trends zeichnen sich ab und welche Umstrukturierungen der Arbeitsorganisation und –abläufe mit welchen Folgen für Unternehmen, Arbeitnehmer und öffentliche Hand sind zu erwarten?
2. Werden flexible bzw. mobile Arbeitsmöglichkeiten der digitalen Arbeitswelt im Hinblick auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben tendenziell als unterstützend oder als hinderlich angesehen/empfunden?

Eindeutige Antwort: unterstützend. Zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten ist ein Vorteil.

3. Welches Potenzial kann flexiblen bzw. mobilen Arbeitsmöglichkeiten zugeschrieben werden, um den Anteil von Frauen in der digitalen Arbeitswelt zu erhöhen?

Frauen spielen in der digitalen Wirtschaft, etwa in der Entwicklung von Geschäftsmodellen, der Vermarktung eines Produkts oder der Personalführung, eine wesentliche Rolle. Auch wenn Frauen Familie und Beruf vereinbaren müssen, bieten flexible Arbeitsmöglichkeiten in jedem Fall eine positive Rolle. Die Entwicklung ist in vollem Gange.

4. Welche Aspekte und Ausprägungen der Digitalisierung sind für das Work-Life-Balance-Konzept bedeutsam?
5. Was sind die Inhalte und Zielsetzungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen der Unternehmen in der digitalen Wirtschaft?
6. Wie wirkt digitale Vernetzung potenziell auf grundlegende Bestimmungsfaktoren von Arbeit – z.B. in den Dimensionen Ort, Zeit, arbeitsteilige Organisation, vertragliche Gestaltung, rechtliche Regulierung – aus und welche Chancen für eine Verbesserung / Humanisierung von Arbeit eröffnen sich mit der digitalen Vernetzung und wie kann digitale Vernetzung Freiheitsgrade und Handlungsspielräume von Unternehmen und Beschäftigten bei der Arbeitsorganisation beeinflussen?
7. Welche Beschäftigtenbilanz ist mittel- und langfristig zu erwarten, welche neuen Beschäftigungsmöglichkeiten können durch digitale Vernetzung entstehen und wo kostet digitale Vernetzung potenziell Arbeitsplätze?
8. Welche Qualifizierung braucht die digitale Dienstleistungsgesellschaft und wie ist mit der zunehmenden Prekarisierung von Erwerbsformen, die auf flexibler, dienstleistungsorientierter Arbeit mit digital vernetzten Medien beruhen, von staatlicher wie von privatwirtschaftlicher Seite umzugehen?