



WIRTSCHAFTSBEIRAT  
BAYERN

Odeonsplatz 14, 80539 München,  
Tel: 089/ 24 22 86 0, Fax: 089/ 29 15 18, E-Mail: [info@wbu.de](mailto:info@wbu.de)  
Präsident: Dr. Otto Wiesheu, Generalsekretär: Dr. Jürgen Hofmann

---

## **Positionspapier des Ausschusses Industrie, Technologie und Innovationen**

### **Erfolgsfaktoren für Gründer-Cluster**

**Prof. Dr. Edward G. Krubasik**  
Vorsitzender des Ausschusses Industrie, Technologie und Innovationen

**Dr. Jürgen Hofmann**  
Generalsekretär

München, im Februar 2015

## **Inhaltsverzeichnis**

Ausgangssituation .....	3
Erfolgsfaktor – Branchenfokussierung .....	4
Erfolgsfaktor – Transdisziplinarität.....	5
Erfolgsfaktor – kreative und visionäre Köpfe .....	5
Erfolgsfaktor – „Communities of Practice“ .....	6
Erfolgsfaktor – Internationalisierung .....	7
Erfolgsfaktor – Innovation durch Kooperation.....	7
Erfolgsfaktor – Finanzierung.....	8
Erfolgsfaktor – Business-Plan Wettbewerbe.....	9
Erfolgsfaktor – Clustermanagement .....	9
Fazit und Ausblick.....	10

## **Ausgangssituation**

Bayern hat mit seiner ebenso breiten wie einzigartigen Mischung aus starkem Mittelstand und Großunternehmen, seiner ausgezeichneten Forschungslandschaft und seinem großen Potential an kreativen und qualifizierten Kräften eine hervorragende Ausgangsbasis für die Gründung von Start-up-Clustern, die technologiegetrieben neue industrielle Themen und Entwicklungen aufgreifen und vorantreiben.

Chancen einer Bündelung von Know-how, Talenten, gemeinsam bearbeiteten Fragestellungen und Geschäftspartnerschaften sind wie in kaum einer anderen Region weltweit vorhanden. Nicht ohne Grund wurden drei bayerische Cluster im letzten BMBF Excellence-Cluster-Wettbewerb in die Liga der 15 deutschen Spitzencluster gewählt.

Es wäre für Bayern nicht sinnvoll, das Silicon Valley – globales Vorbild für einen erfolgreichen Start-up-Cluster – 1:1 kopieren zu wollen. Zumal Start-ups mit Industrie-Unternehmen dort kaum vorkommen, weil die Fertigungs-Industrie-Partner in der dortigen Region fehlen. Der Freistaat kann und muss andere, eigene Profile in der Entwicklung von Gründer-Clustern anstreben.

Gleichwohl lebt die bayerische Gründerszene von vielen Faktoren und Rahmenbedingungen, die auch bei uns gefördert und gepflegt werden müssen wie an der US-Westküste, damit Start-up-Cluster entstehen, die sich über kommerzialisierbare Produktinnovationen dynamisch entfalten und am Ende zu der erhofften neuen Beschäftigung und Wertschöpfung im größeren Umfang führen.

Ein Best-Practice-Austausch bayerischer Cluster Manager, junger Unternehmer und Venture Capital Manager in Großunternehmen beim Wirtschaftsbeirat offenbarte ein ganzes Bündel von Faktoren, die über die den Erfolg von Gründer-Clustern entscheiden.

## **Erfolgsfaktor – Branchenfokussierung**

Ausgangspunkt für die erfolgreiche Entwicklung eines Start-up-Clusters in einer bestimmten Region sollten Fokus-Themen sein, bei denen die Region auf wissenschaftlicher und unternehmerischer Seite bereits besonders leistungsfähig ist. Noch in der Startphase sollte so rasch wie möglich eine kritische Masse erreicht werden, um schnelle Erfolge zu erzielen.

- In der Region sollte deshalb eine Basis existieren aus bereits etablierten Unternehmen des Mittelstandes und der Großindustrie, die in den Fokusthemen sowie verwandten/ angrenzenden Feldern tätig sind.
- Es sollte Universitäten geben, die entsprechende Spitzenforschung betreiben und Studiengänge anbieten können. Dies sorgt nicht nur für die Entwicklung neuer Technologien, sondern auch für die Ausbildung hochqualifizierter Talente.
- Gleiches gilt für Hochschulen mit ihrer praxisorientierten Forschung im technischen Bereich, die als Kooperationspartner für Technologie-Start-up-Cluster fungieren und so das universitäre Angebot entsprechend ergänzen.
- Und es sollte die Chance bestehen, dass sich eine Szene an speziellen Dienstleistern wie Rechtsanwälten, Patentanwälten und Freelancern aller Couleur entwickelt, die über fachliches Know-how in diesen Bereichen verfügt.

Eine solche Fokussierung klingt nach Einschränkung, birgt aber spürbare Vorteile:

- In der Regel baut sich in der Region schnell ein beträchtliches gemeinsames Themen- bzw. Branchen-Know-how auf.
- Start-ups finden, v.a. bei den Technologie-Clustern, auf kurzem Weg geeignete Kooperationspartner und Dienstleister zur Realisierung innovativer Produkte.
- Die Beteiligten stimulieren sich auf vielfältige Weise untereinander und fördern auf diese Weise entscheidende (Weiter-)Entwicklungen.
- Die Region baut sich rasch ein Markenimage auf, das weitere gute Köpfe anzieht.

Um nur einige Beispiele zu geben, die zu Bayern offenkundig gut passen und auf die sich die Förderung von Gründer-Cluster fokussieren könnte/sollte, soweit sie dies nicht schon tut:

- Medizintechnik
- Pharma und Biotechnologie
- Industrie 4.0, Automatisierung, Robotik
- IT-Sicherheit und Software
- Elektromobilität und Autoelektronik
- Optik/ Photonik
- Neue Materialien und Nanotechnologie
- Verteidigungstechnologien
- Informationstechnologie und Kommunikation
- Luft- und Raumfahrt

## **Erfolgsfaktor – Transdisziplinarität**

Bahnbrechende Innovation, oft „disruptiven“ Charakters, mit hohem Potential an neuer Beschäftigung und neuer Wertschöpfung entstehen häufig aus grenzüberschreitenden Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten.

- Die Ansiedelung eines breiten Spektrums benachbarter Technologien in Unternehmen und Instituten ist dazu hilfreich.
- Jeder Akteur in einem Cluster sollte an der Perspektive der anderen Disziplinen interessiert sein. Es geht darum, die Relevanz neuen Wissens auf der Basis eines effizienten Wissenstransfers zu erkennen und zu vermitteln.
- Offenheit für internationale/globale Partnerschaften sollte ebenso gefördert werden wie ein Denken über Industriezweige hinweg (cross industry / cross cluster).
- Unternehmens- und Forschungsleitungen müssen die Aufnahmefähigkeit ihrer Unternehmen für neue Themen fördern.
- Willen und Fähigkeit, Neues zu denken, sollten bewusst kultiviert, geübt und weiterentwickelt werden.

## **Erfolgsfaktor – kreative und visionäre Köpfe**

Start-ups werden häufig von Menschen gegründet, die der Idealismus und die Vision auszeichnen, die „Welt zu verändern“, die neue Antworten auf die großen Herausforderungen der Zeit geben wollen.

Gründer sind „Realträumer“, aktive Gestalter der Zukunft mit Mut zum Risiko.

Veränderungswillen zu fördern ist eine der großen Aufgaben von Elternhaus Schule und Universität, aber auch von staatlicher Flexibilität.

- Alle Gründer von großen Unternehmen, die heute im Zentrum der digitalen Wirtschaft stehen – von Microsoft und Apple über Ebay und Amazon bis Facebook, waren und sind von diesem Willen „beseelt“. Auch Deutschland und gerade Bayern müssen einer Kultur des Gestalten- und Verändern-Wollens ähnlich hohen Stellenwert einräumen. Diese Haltung sollte die gesamte Erziehung von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen durchziehen und begleiten.
- Der Staat kann Kreativität und Bereitschaft, etwas zu wagen, nicht ersetzen. Er kann aber die Regulierung von Kleinunternehmen massiv lockern, statt ihnen dieselbe Regellast wie reifen Unternehmen aufzuerlegen.

Komplexe Herausforderungen und eine stimulierende Atmosphäre, wie sie in den weltweit erfolgreichsten Clustern herrschen, sind attraktiv für kreative Köpfe. Gerade das Silicon Valley lebt nicht nur von den dort ausgebildeten Menschen; es übt vielmehr auch eine enorme Anziehungskraft auf Talente und Gründer aus aller Welt aus. 52 Prozent der im Silicon Valley gegründeten Start-ups haben Gründer, die zugezogen sind.

- Eine solche Atmosphäre lässt sich nur begrenzt durch staatliche Eingriffe schaffen und administrieren. Viel ist bereits gewonnen, wenn der Staat Freiräume für subkulturelle Entwicklungen lässt und solche Entwicklungen nicht unterbindet. Die Attraktivität Berlins für die Kreativen liegt zu einem guten Teil hierin begründet.
- Die Schritte zugunsten einer offeneren und besseren Willkommenskultur, die Bayern in den letzten Jahren unternommen hat, waren richtig. Dieser Weg muss weitergegangen werden.
- Günstige Infrastruktur für Kleinstunternehmen, niedrige Wohnkosten und Infrastruktur wie Kindergärten und Schulen ziehen junge Unternehmer mit Familie an. Ein interessanter Ansatz könnte die Förderung von „Gründerquartieren“ sein, wie er in den USA bereits umgesetzt wurde.

Hinzukommen muss die gesellschaftliche Akzeptanz, dass Start-ups dem Risiko des Misserfolgs unterliegen. Im Silicon Valley ist man nach einem Fehlschlag deshalb auch nicht gescheitert, sondern hat Erfahrung für die nächste Unternehmensgründung gewonnen. „If you don't have a failure, you have taken not enough risk.“

### **Erfolgsfaktor – „Communities of Practice“**

Offene Austauschplattformen, eine „Kultur des Teilens“ („Sharing Culture“) sind ein wichtiger Grund für dynamisches Wachstum in regionalen Clustern.

Das Grundprinzip muss sein, offen über ein breites Spektrum von Ideen, Ergebnissen und Erfahrungen zu sprechen – trotz aller Konkurrenz. Die Überzeugung, von einer offenen Kommunikation mehr zu gewinnen als zu verlieren, muss diesen Austausch zu relevanten Technologie- und Markt-Themen antreiben.

- Angestrebt und gefördert werden sollte ein kontinuierlicher, sich selbst verstärkender intellektueller Austausch über Ziele, Pläne und Inspirationen. Regelmäßige Cluster-Vortragsveranstaltungen sind hilfreich.
- Clustermanager haben daneben gute Erfahrungen gemacht mit Open-Innovation- und Ideation-Plattformen, welche gerade für die Etablierung eines cross industry /cross cluster-Austausches wertvolle Beiträge leisten können.
- Zentrale Infrastrukturen mit Cafeteria, Restaurant und anderen Service-Einrichtungen schaffen natürliche Treffpunkte für informelle Kontakte und Kommunikation
- Cluster-Manager als solche (siehe unten) gewährleisten, dass ausreichend „Gewürze in die Cluster-Suppe“ gebracht werden.

## **Erfolgsfaktor – Internationalisierung**

Gründer bedürfen der Unterstützung beim raschen Aufbau von nationalen und internationalen Vertriebs- und Marketingstrukturen und bei Zulassungsfragen im Ausland.

Gleiches gilt für die Suche und Vermittlung von Kooperationspartnern im In- und Ausland.

- Anzustreben ist die Zusammenarbeit mit verwandten Clustern im Ausland, so wie das beispielsweise vom Medical Valley in der Metropolregion Nürnberg mit Shenzhen und Xiamen praktiziert wird.
- Die gezielte Gewinnung und Ansiedlung von nationalen und internationalen kleinen und mittleren Unternehmen, die zum jeweiligen Cluster passen, sollte hinzutreten.

## **Erfolgsfaktor – Innovation durch Kooperation**

Die Spitzenforschung, an Universitäten betrieben, führt sowohl zu neuen Technologien als auch zur Ausbildung von hochqualifizierten Talenten.

Die Zusammenarbeit zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen bis hin zur Übernahme von Patenschaften bietet enorme Chancen für beide Seiten.

- Das Start-up-Unternehmen bekommt Zugang zum Branchen-Know-how und zu Kunden und kann so schneller vorankommen.
- Im Verhältnis von Start-ups und mittelständischen Unternehmen eröffnen sich Chancen der gegenseitigen Vernetzung; beispielsweise in Form des „gefahrlosen“ Testens neuer Anwendungen oder der Nutzung von Spezialgeräten für technologisch anspruchsvolle Prüfungen. Der Nachweis des Nutzens von Produkten kann durch enge Kooperationen mit Partnern im Cluster erbracht werden.  
Fertigungs-Know-how kann genutzt, die Auslastung von Fertigungsstätten erhöht werden.  
Ebenso nutzen lassen sich vorhandene Marktkenntnisse und bestehende Kundenbeziehungen.
- Die Kombination aus Technologie- und Problemlösungskompetenz, beispielsweise im Sektor Medizintechnik, kann beiden Seiten helfen.
- Etablierte Unternehmen im Cluster bekommen Zugang zu innovativen Technologien oder Geschäftsmodellen, die sie so effizient selbst kaum entwickeln könnten. Eine bereits bestehende Produktpalette kann ergänzt werden.
- Ebenso können etablierte Unternehmen dadurch Einblicke in andere/ differenzierte Denkweisen erhalten.
- Um große bestehende „Ankerunternehmer“ kann sich bei Offenheit auf beiden Seiten eine Vielzahl neuer Unternehmer gruppieren.
- Mentoren, die Jungunternehmen mit ihrer unternehmerischen Erfahrung unterstützen, sind unbezahlbar.

Ebenso hilft die kontinuierliche Kooperation und Unterstützung der Gründer durch die ausgründenden Institute.

- Längere Beherbergung beginnender Unternehmer-Forscher in Instituten hilft bei der Reifung einer Produktidee. Brauchen wir evtl. Ausgründungsstationen?
- Enger Kontakt mit dem Heimatinstitut und dessen Kooperationspartnern erlaubt Problemlösungsdiskussion mit Experten.

Kennzeichen erfolgreicher Gründer-Cluster ist letztlich nicht nur die technologische, sondern die problemlösungsorientierte Zusammenarbeit aller Partner, die zu neuen Wertschöpfungsketten führt.

### **Erfolgsfaktor – Finanzierung**

Die fehlende oder unzureichende Bereitschaft von Banken und Risikokapitalgebern bahnbrechende Innovationen zu finanzieren – aus Inventionen Innovationen werden zu lassen –, ist eines der größten Hemmnisse für die Expansion von Start-up-Clustern. Dieses Hemmnis muss überwunden werden.

- Es bedarf des leichteren Zugangs zu privatem Kapital und höherer Investivkapitalvolumina zur Stärkung der Eigenkapitalsituation von Start-ups. Staatliche Initiativen, aus Steuergeldern Venture-Kapital zur Verfügung zu stellen, wird allgemein gepriesen. Aber wichtiger wäre, dass der Staat reichlich vorhandenes privates Kapital mobilisiert durch entsprechende Steueranreize für private Investoren. „Kapital ist genug da, nur nicht an der richtigen Stelle“.
- Dafür müssen vor allem die steuerlichen Rahmenbedingungen spürbar verbessert werden, wie dies viele Stellungnahmen der VC-Verbände vorschlagen und die jüngste Initiative der Bayerischen Staatsregierung es anstrebt.
- Dass sich deutsche VC-Fondsmanager in Europa vor allem in England oder in USA ansiedeln (und dann sogar von Europäern Geld einsammeln) liegt an den dort günstigeren Steuerregelungen (Transparenz der Fondsgewinnbesteuerung, kein Verlust von Vorlaufverlusten bei Mehrheitseigentümerwechsel, günstigere Steuerregelung für Gewinne aus Unternehmensverkäufen).
- Noch großzügigere Steuerregelungen/Abschreibungsmöglichkeiten wären nötig, um das reichlich vorhandene private Kapital von potentiellen Business-Angels zu mobilisieren.
- Eine einfache, gründerfreundliche Steuergesetzgebung sollte hinzu- kommen.



## **Erfolgsfaktor – Business-Plan Wettbewerbe**

Business-Plan Wettbewerbe können Gründern im Wege des mehrfachen Feedbacks wertvolle Hilfestellung dabei geben, ihre Geschäftspläne zu präzisieren und zu konkretisieren und damit auf eine realistische, markttaugliche Basis zu stellen. Prämierungen sorgen für Ermutigung und öffentliche Aufmerksamkeit. Und die Jury aus Experten und Kapitalgebern führt zu ersten Finanzierungskontakten.

- Fachexperten vermitteln als Referenten Know-how – angefangen bei der Erstellung von Businessplänen, über Steuern und Rechtsfragen, bis hin zur Internationalisierung.
- In Finanzierungsfragen können die Träger der Wettbewerbe „coachen“.
- Oft bilden die Wettbewerbe-Plattformen die Ausgangsbasis für individuelle, maßgeschneiderte Begegnungen mit Business Angels und Wagniskapitalgebern.

In Bayern sind zwei Business-Plan-Wettbewerbe (Bayern Nord und Süd) schon lange (seit 1998) erfolgreich etabliert:

- Allein in Nordbayern wurden über den dortigen jährlichen Businessplan-Wettbewerb bisher über 5.000 Arbeitsplätze in über 100 Start-up-Unternehmen geschaffen
- Mehr als 600 individuelle Start-up Coachings, v.a. zur Vorbereitung von Finanzierungsrunden, wurden zuletzt p.a. gezählt.
- 120 Business Angels, deren finanzielles Engagement sich zwischen 50.000 Euro und 2,5 Mio. Euro bewegt, sind gelistet; Tendenz weiter wachsend.
- 80 gelistete institutionelle Investoren in den Segmenten „Seed“, „A“ und „B“ kommen hinzu.
- Über 75 Workshops finden pro Jahr statt, mit praxisbezogenen Start-up Themen.

## **Erfolgsfaktor – Clustermanagement**

Die Einrichtung von professionellen Organisationen, die sich um das Management von Clustern kümmern, ist ein Charakteristikum erfolgreicher Cluster in Deutschland.

- Das Clustermanagement sollte neue Ideen, Projekte und Gründungen im jeweiligen Cluster stimulieren (Beispiel: „Medical Valley Center“ in Erlangen); u.a. bei Studenten und wissenschaftlichen Mitarbeitern an den Hochschulen.
- Es sollte Plattformen des Austausches zwischen Unternehmen und Wissenschaft, zwischen den Unternehmen selbst und zwischen Gründern und Kapitalgebern schaffen.
- Es sollte Gründer dabei unterstützen, F+E-Fördermittel auf Landes-, Bundes- und europäischer Ebene zu erschließen.
- Es sollte den Aufbau von regionalen, branchenfokussierten Entrepreneurship-Centers anstoßen, die auch als Anlaufstellen für ausländische Unternehmen und VC-Gesellschaften fungieren.

- Eine frühzeitige Sensibilisierung von Forschungseinrichtungen für ein Gründungsthema kann durch die guten Kontakte der bayrischen Technologie-Cluster Manager erfolgen.
- Es sollte Investitionen in die im Cluster benötigte Forschungsinfrastruktur, in Laboreinrichtungen und in die erforderliche Bildungsinfrastruktur anschieben.
- Das Management von Clustern sollte gemäß der regionalen Cluster-Strategie und entsprechend den verfügbaren Mitteln frei über erfolgversprechende Projekte entscheiden können, die dann einer kritischen Prüfung standhalten müssen – wie dies bei den Spitzenclusterwettbewerben der Fall ist. Bei einem absehbaren Scheitern muss dies das Recht zu Projektabbrüchen einschließen.

Als eine Spezialform des Clustermanagements könnte man die Business-Accelerators eines Großunternehmens in Bayern sehen:

- Ein Dutzend Ausgründungen von Start-ups (häufig Projekte aus der zentralen Forschung, die in den Business-Divisions keine Aufnahme fanden) werden vom Unternehmen mit Anschubfinanzierung ausgegründet und vom Accelerator-Management unterstützt.
- Die Unterstützung bezieht sich auch in erster Linie auf die Vorgründungsphase, danach hilft das Accelerator-Management als Beirat/Board-Member über Erfahrungen und Kontakte.
- Venture Capitalists werden als Mitinvestoren gesucht, zur weiteren Finanzierung und um eine objektive Beurteilung der Projektchancen zu erhalten.
- VC- und Unternehmensnetzwerk werden eingesetzt, um Kundenkontakte und Management-Talente zu finden.

## **Fazit und Ausblick**

Die Förderung lokaler Gründer-Cluster ist nicht der einzige, aber doch ein wesentlicher strategischer Ansatzpunkt, neue Innovations-, Wachstums- und Beschäftigungsdynamik in Bayern im Rahmen einer offensiven Gestaltung von Wettbewerb und Wandel anzustoßen.

Der Freistaat verfügt in nahezu allen Landesteilen über viele gute bis hervorragende Voraussetzungen dafür.

- Einige blühende Gründer-Cluster existieren bereits, die weiter gestärkt werden können.
- Darüber hinaus gibt es Kristallisationskerne, die sich zu Gründer-Clustern ausbauen lassen, indem Lücken bei den Erfolgsfaktoren, die oben aufgezeigt wurden, geschlossen werden.
- Aus neuen wissenschaftlichen Entwicklungen können sich aber auch Möglichkeiten für völlig neue Gründer-Cluster ergeben, von denen heute noch keine Vorstellung existiert.

Die Staatsregierung plant für 2015 eine neue Gründerinitiative. Der Wirtschaftsbeirat begrüßt dies nachdrücklich.

So wie bei der Konzipierung und späteren konkreten Ausgestaltung der ersten Cluster-Initiative Mitte des letzten Jahrzehnts empfiehlt er, das Thema Bildung, Förderung und

Stärkung lokaler Gründer-Cluster in diesem Rahmen breit und systematisch anzugehen. Die starken existierenden und erprobten Netzwerke der Technologie-Cluster können neue Gründungen in allen Phasen unterstützen.

Bayern hat die Chance, auf diesem Gebiet erneut eine Pionierrolle zu spielen. Es sollte sie für einen neuen wirtschaftlichen Modernisierungsschub nutzen!

---

*Das vorliegende Positionspapier basiert auf einer Veranstaltung des Fachausschusses für Industrie, Technologie und Innovationen des Wirtschaftsbeirats „Erfolgsfaktoren für lokale Gründer-Cluster“ mit Referaten von*

- *Dr. Rudolf Freytag, CEO Innovative Ventures Siemens AG*
- *Rainer Kehrlé, Geschäftsführer MAI – Carbocluster Management GmbH*
- *Dr. Carsten Rudolph, Geschäftsführer evobis GmbH - Ausrichter des Münchner Business Plan Wettbewerbs*
- *Jörg Trinkwalter, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Cluster Marketing & Development des Medical Valley EMM e.V.*

*Wir danken den Referenten für ihre Vorträge sowie zahlreiche wertvolle Hinweise, Anregungen und Kommentare.*