

Eva Lutz und Stefan Süß (Hrsg.)

**Wettbewerbsfähigkeit von Start-ups**



# Wettbewerbsfähigkeit von Start-ups



Erfolgreiche Düsseldorfer Unternehmen

Herausgegeben von Eva Lutz und Stefan Süß

**d|u|p**

düsseldorf university press

Veröffentlicht im Rahmen der Manhot Graduiertenschule „Wettbewerbsfähigkeit junger Unternehmen“, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



**MANHOT**  
GRADUIERTENSCHULE  
WETTBEWERBSFÄHIGKEIT  
JUNGER UNTERNEHMEN

ISBN 978-3-11-066382-2

e-ISBN (PDF) 978-3-11-066383-9



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 International Lizenz. Weitere Informationen finden Sie unter <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

**Library of Congress Control Number: 2020935763**

#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2020 Eva Lutz und Stefan Süß, publiziert von Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston  
d|u|p Düsseldorf University Press ist ein Imprint der Walter de Gruyter GmbH  
Dieses Buch ist als Open-Access-Publikation verfügbar über [www.degruyter.com](http://www.degruyter.com).

Umschlaggestaltung: Andres / E+ / Getty Images  
Satz: le-tex publishing services GmbH, Leipzig  
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

[dup.degruyter.com](http://dup.degruyter.com)

# Vorwort

Seit 2016 fördert die Jürgen Manchot Stiftung die Graduiertenschule „Wettbewerbsfähigkeit junger Unternehmen“ an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Die erste Kohorte bestehend aus zehn Promotionsstipendiat/innen wurde bis April 2019 gefördert, anschließend startete die zweite Kohorte. Als Sprecher der Graduiertenschule freuen wir uns sehr, mit dem vorliegenden Werk „Wettbewerbsfähigkeit von Start-ups. Erfolgreiche Düsseldorfer Unternehmen“ Ergebnisse der ersten Förderperiode präsentieren zu können.

In der Graduiertenschule erforschen unsere Promotionsstipendiat/innen, wie junge Unternehmen wettbewerbsfähig werden und in Konkurrenz zu etablierten Unternehmen zu Marktführern aufsteigen können. Sie befassen sich hierbei mit den besonderen Herausforderungen in den frühen Phasen der Unternehmensentwicklung, die mehrere Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre betreffen. Die geförderten Dissertationsprojekte der Promotionsstipendiat/innen der ersten Kohorte waren jeweils an Schnittstellen der folgenden drei betriebswirtschaftlichen Bereiche verortet: (1) Personal und Organisation, (2) Finanzierung und Controlling sowie (3) Markt und Strategie.

In der Graduiertenschule ist uns die Nähe zur Praxis besonders wichtig. Mit ihrer empirischen Erforschung zu Gründer/innen und Gründungen identifizieren die Stipendiat/innen Erfolgsfaktoren für junge Unternehmen und entwickeln daraus evidenzbasierte Gestaltungsvorschläge. Zudem legen wir besonderen Wert auf Verbindungen zur regionalen Gründungsszene. Die Stipendiat/innen der ersten Kohorte haben daher jeweils ein Düsseldorfer Start-up intensiv analysiert. Basierend auf Interviews mit den Gründer/innen stellen sie konkrete Entscheidungssituationen dar, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beeinflusst haben.

Es freut uns sehr, dass wir zehn Düsseldorfer Start-ups mit diesem Sammelband besonders würdigen. Wir möchten damit die Diskussion zu Erfolgsfaktoren von Start-ups in Wissenschaft und Praxis erweitern. Außerdem möchten wir die Entwicklung der einzelnen Unternehmen in den Mittelpunkt rücken und aufzeigen, wie vielfältig sich die Gründungsszene in Düsseldorf insgesamt entwickelt hat.

Wir danken allen Gründer/innen für ihre Unterstützung bei der Erstellung der Fallstudien. Dies sind im Einzelnen (in alphabetischer Reihenfolge):

- Pascal Christiaens, Volunteer World GmbH
- Philipp Dommers, Welect GmbH
- Peter Hornig, dighub Düsseldorf/Rheinland

- Dr. Fabio Labriola, Fashionette GmbH
- Heribert-Josef Lakemeyer, Pinpools GmbH
- Matthias Rombey, Yomaro GmbH
- Dr. Christian Schwarz, Numaferm GmbH
- Marcus Stahl, Boxine GmbH
- Anna Ullrich-Cattien, The Bloke Custom Suits
- Dr. Frank Wüller, Compeon GmbH

Beim Aufbau junger Unternehmen ist Zeit ein äußerst kostbares und stets knappes Gut und wir schätzen es daher sehr, dass die Gründer/innen uns einen Teil ihrer Zeit geschenkt haben. Die Interviews haben die Stipendiat/innen inspiriert und waren die Basis dafür, dass sie die spannenden Fallstudien haben schreiben können. Für die weitere Unternehmensentwicklung wünschen wir allen Gründer/innen weiterhin viel Erfolg!

Besonders danken möchten wir der Jürgen Manchot Stiftung, ohne deren finanzielle Unterstützung die Promotionsprojekte und dieses Werk nicht möglich gewesen wären. Wir freuen uns darauf, auch mit der zweiten Kohorte bestehend aus zehn Stipendiat/innen die Gründungsszene in Düsseldorf zu begleiten und mit neuen Forschungserkenntnissen zur positiven Entwicklung der regionalen Gründungsförderung beizutragen.

Professorin Dr. Eva Lutz

Professor Dr. Stefan Süß

Herausgeber/innen und Sprecher/innen der Manchot Graduiertenschule  
„Wettbewerbsfähigkeit junger Unternehmen“

# Inhalt

## **Vorwort — V**

Paulina Heil

**1 Boxine GmbH – Kein Erfolg ist kinderleicht — 1**

Max Bömer

**2 Compeon GmbH – Digitaler Finanzmarktplatz am Rhein — 13**

Tamara Naulin und Marisa Henn

**3 digihub Düsseldorf/Rheinland – Digitale Geschäftsmodelle — 27**

Carina Hoffmann

**4 Fashionette GmbH – Demokratisierung von Luxus — 41**

Robert Richstein und Bennet Schierstedt

**5 NUMAFERM GmbH – Wissenschaftliche Forschung  
als Erfolgsmodell — 53**

Mirko Brunk

**6 PINPOOLS GmbH – Wenn die Chemie stimmt — 63**

David Prinz

**7 The Bloke – Fashion made in Düsseldorf — 77**

Eva Alexandra Jakob und Lea Hansjürgen

**8 Volunteer World GmbH – Schildkrötenretten als Business Case — 91**

Christine Friederici

**9 Welect GmbH – Die andere Art von Werbung — 107**

Svenja-Marie Smolinski und Bianca Straßhöfer

**10 YOMARO GmbH – Eine (coole) Erfolgsstory! — 117**

**Sprecher/innen der Manhot Graduiertenschule „Wettbewerbsfähigkeit  
junger Unternehmen“ — 125**

**Autor/innen — 127**



Toniebox im Kinderzimmer (Bildnachweis: tonies.de)



Die Erfinder der Toniebox: Markus Stahl und Patrick Faßbender (Bildnachweis: tonies.de)

Paulina Heil

## 1 Boxine GmbH – Kein Erfolg ist kinderleicht

Das Unternehmen Boxine GmbH gründeten Patric Faßbender und Marcus Stahl im Dezember 2013 in Düsseldorf. Sie hatten ein innovatives Produkt an der Schnittstelle zwischen Kinderspielzeug und Audiogerät für Kinder kreiert, das sie „Toniebox“ nannten (Abb. 1.1). Dabei handelt es sich um ein elektronisches Gerät in Form eines farnefrohen, gepolsterten Würfels, das Musik, Hörbücher sowie andere Audiodateien abspielen und auf dem man spezielle Hörspielfiguren („Tonies“) platzieren kann. Um eine Nutzung für Kinder ab einem Alter von drei Jahren zu ermöglichen, musste die Box einfach und sicher zu bedienen sein. Die Boxine GmbH hatte zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung weder in Deutschland noch auf dem internationalen Markt direkte Wettbewerber.

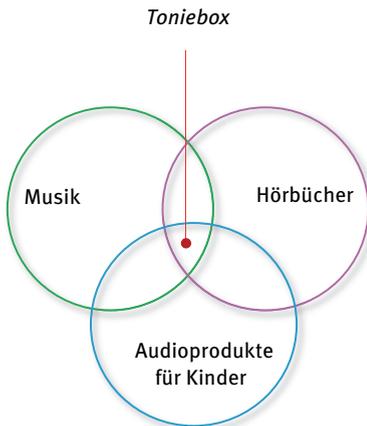
Nachfolgend stellt die Fallstudie die Entwicklung der Boxine GmbH seit ihrer Gründung ausführlich dar in Verbindung zur Entwicklung der relevanten Teilmärkte (Musik, Hörbücher sowie Audioprodukte für Kinder). Schwerpunkt wird die Analyse der Herausforderungen sein, mit denen die Boxine GmbH von Anfang an konfrontiert war, sowie die Lösungsstrategien, die das Team dafür angewendet hat. Zuletzt erfolgt die Zusammenfassung der Analyseergebnisse und ein kurzer Ausblick.



**Abb. 1.1:** Tonieboxen mit Tonies (Bildnachweis: tonies.de)

## Entwicklung der Teilmärkte für Musik, Hörbücher und Audioproducte für Kinder

Die Boxine GmbH hat dank einer innovativen Gründungsidee eine Marktnische geschaffen, die es zuvor nicht gab. Die für das Unternehmen relevante Marktsegmente sind Musik, Hörbücher sowie Audioproducte für Kinder (Abb. 1.2).

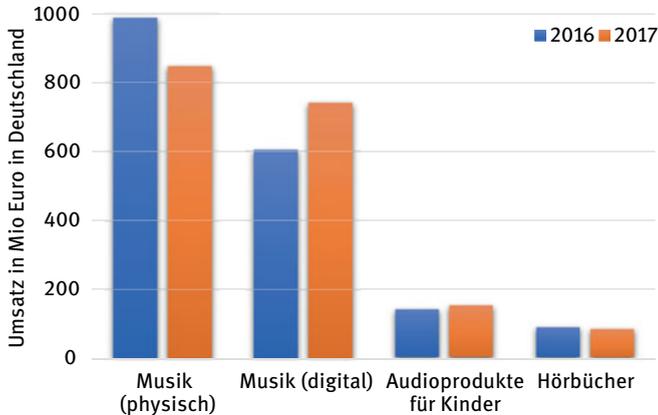


**Abb. 1.2:** Zuordnung der Produktion der Boxine GmbH zu den relevanten Marktsegmenten (eigene Darstellung)

Diese Marktsegmente entwickelten sich in Deutschland in den Jahren 2016 und 2017 besonders dynamisch (Abb. 1.3). Der Umsatz von physischen Tonträgern wie zum Beispiel CDs sank von 989 Millionen Euro im Jahr 2016 auf 848 Millionen Euro im Jahr 2017. Im Gegensatz dazu stieg der Umsatz von digitalem, also nicht physischem Musikverkauf wie zum Beispiel Audiostreaming oder Downloadservices in demselben Zeitraum von 604 Millionen Euro auf 741 Millionen Euro an. Die Entwicklung des Umsatzes von speziell für Kinder entwickelte Audioproducte verlief ebenfalls positiv: Er wuchs von 138 Millionen Euro im Jahr 2016 auf 149 Millionen Euro im Jahr 2017.

Ein negativer Trend ist bei dem Umsatz von Hörbüchern in Deutschland zu beobachten: Er ging von 85 Millionen Euro im Jahr 2016 auf 80 Millionen Euro im Jahr 2017 zurück. Zum Vergleich: In den USA – dem weltweit größten Markt für die digitale Verlagsbranche – nahm der Umsatz von Hörbüchern in derselben Zeitspanne von 2,1 Milliarden US-Dollar auf 2,5 Milliarden US-Dollar zu.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Statista (2019), verfügbar unter <https://www.statista.com/statistics/249854/audiobook-industry-size-in-the-us/>.



**Abb. 1.3:** Umsatzentwicklung in Millionen Euro in den Teilmärkten Musik, Audioprodukte für Kinder und Hörbücher in Deutschland von 2016 und 2017 (Quelle: Musikindustrie in Zahlen (2017), verfügbar unter [http://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/02\\_Markt-Bestseller/MiZ-Grafiken/2017/BVMI\\_ePaper\\_2017.pdf](http://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/02_Markt-Bestseller/MiZ-Grafiken/2017/BVMI_ePaper_2017.pdf))

Um die Marktsituation in Deutschland besser verstehen zu können, ist es wichtig, sich auch mit der Altersstruktur der Hörbuchkäufer auseinanderzusetzen. Die größte Käufergruppe stellten im Jahr 2016 mit ca. 40 Prozent die 40- bis 59-Jährigen dar. Die Daten lassen keine differenzierte Betrachtung zu, welche Hörbuchkategorie sie am häufigsten kauften. Da diese Altersgruppe von einer Familiensituation dominiert wird, darf man annehmen, dass ein Teil der von ihnen gekauften Hörbücher für Kinder bestimmt war. Bei den 10- bis 19-Jährigen ist der Anteil von den Hörbuchkäufern in den Jahren 2015 und 2016 von ca. 4 Prozent auf 9 Prozent gestiegen.<sup>2</sup> Dieser Zuwachs ist insbesondere vor dem Hintergrund der vergleichsweise geringen Kaufkraft dieser Altersklasse bedeutend.

Stahl vertritt die Meinung, dass die Boxine GmbH keinem großen Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist (Stand: Juni 2018). Das erste und bislang einzige direkte Konkurrenzprodukt präsentierte das Hamburger Unternehmen Tiger Media Deutschland GmbH erst im Jahr 2017 auf der Frankfurter Buchmesse: Die tigerbox ist ein Multifunktionslautsprecher, der ausgesuchte Inhalte auf einer Hörspiel- und Musikplattform (tigertones) abspielt. Optisch ist die tigerbox der Toniebox ähnlich, aber alle tigerboxen bestehen aus Holz und haben eine gummierte, rutschfeste Oberfläche. Die tigerbox warb mit über 1.000 Hörspielen und Musiktiteln, die bereits im Startpaket enthalten waren, sie hat jedoch keine eigene Spiel-

<sup>2</sup> Vgl. Analyse des Hörbuchmarkts (2017), verfügbar unter [https://www.boersenblatt.net/artikel-analyse\\_des\\_gfk\\_consumer\\_panels.1298661.html](https://www.boersenblatt.net/artikel-analyse_des_gfk_consumer_panels.1298661.html).

figur, das heißt kein Äquivalent zum Tonie. Die Preise für verschiedene tigerbox-Editionen variieren zwischen 26,99 Euro und 34,99 Euro,<sup>3</sup> während eine Toniebox für 79,95 Euro deutlich teurer war.<sup>4</sup>

## Von der Gründungsidee zum Unternehmen

Die Gründungsidee stammt von Faßbender: Als er seinen Kindern beim Spielen zusah, fragte er sich, wie es sein kann, dass es keine Möglichkeit gab, Audioprodukte für Kinder wie zum Beispiel Hörbücher, Hörspiele und Musik wiederzugeben. Digitale Medien wurden bis dato auf Geräten wie Smartphones, Tablets und Computern gespeichert und wiedergegeben. Diese Situation brachte insbesondere für Kleinkinder eine Reihe von Nachteilen mit sich, zum Beispiel Schwierigkeiten bei der Bedienung, ständige elterliche Kontrolle und Reizüberflutung wegen visueller Eindrücke aufgrund blinkender Bildschirme. Zudem sind physische Tonträger wie zum Beispiel CDs nicht für das Spielen von Kindern geeignet.

Faßbender setzte sich zusammen mit seinem Freund Stahl, der ebenfalls Vater ist, das Ziel, diese Situation zu ändern. Sie entwickelten einen Tonie, also eine Hörfigur, die man auf einen gepolsterten Würfel mit der notwendigen elektronischen Ausstattung, der Toniebox, stellen kann, um Hörspiele, Musik und andere Audiodateien abzuspielen. Sie sollte für Kinder ab einem Alter von drei Jahren einfach zu bedienen, dabei robust und sicher sein sowie den natürlichen Spieltrieb unterstützen. Der Tonie ist bei Hörspielen der Protagonist der jeweiligen Geschichte, die das Kind hört. Zusätzlich gibt es Tonies, die Liedersammlungen beinhalten, und Kreativ-Tonies, die von den Kunden/innen selbst bespielt werden können.

Um diese Idee umzusetzen, gründeten Faßbender und Stahl im Dezember 2013 das Unternehmen Boxine GmbH. Zuvor war Faßbender jahrelang als Kreativdirektor einer großen Agentur tätig gewesen, während Stahl in einer Automobilzulieferergesellschaft gearbeitet hatte. Vor der Gründung der Boxine GmbH hatte Stahl ein Geschäft im Sinne vom Buy-out übernommen. Eine Gründungserfahrung im engeren Sinne konnten beide nicht vorweisen. Ebenfalls hatte keiner von ihnen in der Vergangenheit bei einem Unternehmen gearbeitet, das Kinderprodukte vermarktete.

---

<sup>3</sup> Vgl. Hörspielspaß im Kinderzimmer mit der tigerbox (2017), verfügbar unter [https://tiger.media/wp-content/uploads/2017/10/PM\\_tigertones\\_tigerbox\\_n.pdf](https://tiger.media/wp-content/uploads/2017/10/PM_tigertones_tigerbox_n.pdf).

<sup>4</sup> Vgl. Boxine GmbH (2018), verfügbar unter <https://tonies.de/>.

Obwohl die Gründer sowohl mit dem Start-up als auch mit der Branche ein für sie komplett neues Terrain betraten, erlebten sie die Gründung von Boxine GmbH nicht als einen „Sprung ins kalte Wasser“. Stahl erklärt: „Wenn die Entscheidung getroffen ist, dann ist das alternativlos und man arbeitet täglich mit einer großen Leidenschaft und Energie daran. Ich hatte nie eine schönere Zeit.“ Neben der Leidenschaft für das eigene innovative Produkt habe laut Stahl die Unterstützung der Familie, die die beiden Gründer von Anfang an gehabt haben, eine wichtige Rolle gespielt.

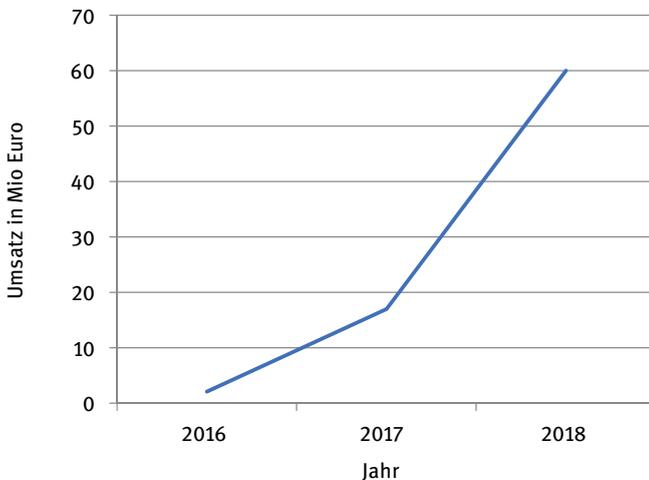
Faßbender und Stahl sehen sich als „Düsseldorfer“ und lieben die Stadt am Rhein. Sie leben hier seit vielen Jahren mit ihren Familien und verfügen über ein breites soziales Netzwerk vor Ort, das ihnen unter anderem für die Gründung ihres Unternehmens hilfreich war. Die Stadt bietet vielfältige Start-up-Events an. Hier stellen potenzielle Gründer ihre Ideen vor einer aus Investoren bestehenden Jury vor, tauschen Erfahrungen aus und knüpfen nützliche Kontakte. Allerdings sieht Stahl an dieser Stelle noch viel Verbesserungspotenzial: „Bei wirklich wichtigen Dingen, die so eine Gründung braucht, nämlich Geld und Räumlichkeiten, müsste Düsseldorf viel nachholen.“ Zusätzlich würden die potenziellen Gründer seiner Erfahrung nach von einer Beratung in Rechtsfragen profitieren, die die Stadt anbieten stellen könnte.

An anderen beliebten Start-up-Standorten in Deutschland wie zum Beispiel in Berlin habe, so Stahl, zum Gründungszeitpunkt eine ähnliche Situation geherrscht. Er erklärt das damit, dass in Deutschland eine risikovermeidende Mentalität besteht: Banken sowie die Städte seien hierzulande nicht bereit, in innovative und somit risikobehaftete Gründungen zu investieren. Bei weniger innovativen und deshalb sichereren Unternehmensgründungen, zum Beispiel die Eröffnung eines Eiscafés, sei die Investitionsbereitschaft seitens der Stadt und der Banken seiner Meinung nach erheblich höher. Auch die Gründer der Boxine GmbH hatten zu Beginn Schwierigkeiten damit, potenzielle Investoren von ihrer Idee zu überzeugen.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Investitionssituation in Deutschland entschieden sich Faßbender und Stahl dafür, die Gründung der Boxine GmbH mit Eigenkapital zu finanzieren. Da die Toniebox ein komplexes Elektronikprodukt darstellt und somit einen anspruchsvolleren Herstellungsprozess als zum Beispiel eine App erfordert, waren die Kosten für die Produktentwicklung entsprechend hoch. Von der Unternehmensgründung im Jahr 2013 bis zum Produktlaunch im Jahr 2016 trugen die Gründer 100 Prozent der Kosten. Später schlossen sie einen Gesellschaftsvertrag ab und übergaben Anteile an die neuen Gesellschaftsmitglieder, die sie über ihr soziales Netzwerk akquirieren konnten. Zusätzlich bemühten sich beide um die Finanzierung durch diverse Banken in Düsseldorf.

Die Boxine GmbH entwickelte sich rasant von einem Start-up, dessen Team im Jahr 2013 lediglich aus den beiden Gründern bestand, zu einem erfolgreichen jungen Unternehmen, für das im Jahr 2018 am Standort Düsseldorf 80 Mitarbeiter/innen tätig sind. Die ersten fanden die Gründer im eigenen sozialen Netzwerk, das auch später die wichtigste Ressource für die Mitarbeiterrekrutierung blieb. Weiteres Personal fanden sie über Initiativbewerbungen, spezialisierte Headhunter für IT-Fachkräfte und Stellenanzeigen. Entgegen der verbreiteten Meinung, junge Unternehmen seien insbesondere für Hochschulabsolventen attraktiv, besteht das Team der Boxine GmbH aus Mitarbeitern/innen verschiedenen Alters zwischen 20 und 60 Jahren (Stand: Juni 2018). Stahl zufolge liegt dem Unternehmen „eine gute Mischung aus vielen erfahrenen Leuten und vielen jungen Leuten“ zugrunde.

Der Umsatz entwickelte sich positiv. Nach dem Produktlaunch und dem ersten Weihnachtsgeschäft im Jahr 2016 umfasste der Umsatz über 2 Millionen Euro. Im ersten vollen Geschäftsjahr 2017 erzielte die Boxine GmbH rund 17 Millionen Euro Umsatz. Im Jahr 2018 lag der Umsatz bei 60 Millionen Euro (Abb. 1.4).



**Abb. 1.4:** Umsatzentwicklung der Boxine GmbH in Millionen Euro zwischen 2016 und 2018 (eigene Darstellung)

Die Expansion auf internationale Märkte ist ein wichtiges strategisches Ziel der Boxine GmbH. Stahl dazu: „Wir wollen wirklich, dass die Tonies in jedes Kinderzimmer weltweit kommen.“ Die Situation scheint dafür günstig zu sein, da der weltweit größte Hörbuchmarkt in den USA sich in den letzten Jahren positiv ent-