

Welchen Beitrag können Gründungs- inkubatoren in einer Universität leisten?

Alexander S. Kritikos

GfA, Berlin
e-mail: kritikos@gfa-kritikos.de

Key Words

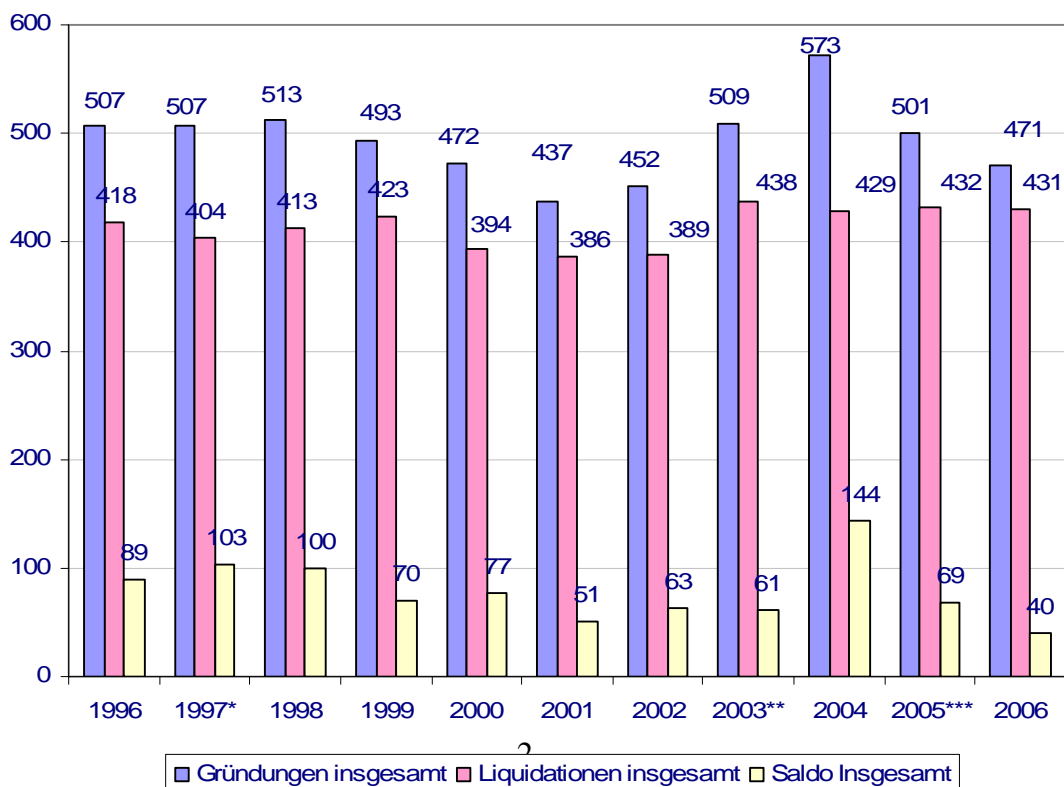
Gründungen, Inkubatoren, Coaching

I Ausgangslage und Zielsetzung

Im Verlauf der ersten fünf Jahre dieser Dekade konnte in Deutschland ein gewisser Gründungsboom beobachtet werden, mit einer Spitze im Jahr 2004 (siehe etwa die jährlichen Gründungsstatistiken des IfM - Institut für Mittelstandsforschung, 2007, Abbildung 1). Gleichzeitig wurde insbesondere auf Bundesebene mit unterschiedlichsten Instrumenten die finanzielle Unterstützung von Unternehmensgründungen forciert. Allerdings fällt dabei auf, dass ein Großteil der Gründungen eher kleine Einheiten darstellt, also Einzelgründungen mit wenig Kapitaleinsatz. Die Zahl der Gründungen größerer Unternehmen sowie die Gründungen aus den Hochschulen stagnieren dagegen, obwohl es mittlerweile auch in diesem Bereich eine größere Zahl von Förderprogrammen wie zum Beispiel das EXIST-Programm gibt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welchen Beitrag eine Universität im Allgemeinen und ein universitärer Gründungsinkubator im Besonderen zum Gründungsgeschehen leisten können.

Die Gründung einer eigenen Unternehmung ist sowohl mit einer besonderen Art von Entscheidungsprozessen als auch (im Vergleich zu einem Angestelltenverhältnis) mit einer anderen Art von Risiken verbunden. Gründungen eröffnen die Chance zur höheren Einkommensgenerierung und zur Erfüllung eigener beruflicher Präferenzen. Gleichzeitig zeigt die Zahl der konstant hohen Unternehmensschließungen (siehe auch hier die Daten des IfM in Abbildung 1), dass berufliche Selbstständigkeit keine Option für jedermann ist.

Abbildung 1: Gewerbliche Gründungen und Liquidationen laut IfM Bonn 1996-2006



Zunächst ist es daher von zentraler Bedeutung, die Abläufe von Gründungsprozessen zu verstehen. Vor allem dann, wenn einzelne Personen in Geschäftsführerschaft eine Unternehmung gründen wollen, müssen sie sich im Kontrast zu einer alternativen angestellten Tätigkeit in kurzer Zeit zu so genannten „Jacks-of-all-Trades“ entwickeln. Dies beschreibt z.B. Lazear (2003) wie folgt: „Unternehmer müssen Generalisten sein und dementsprechend über ein ausreichendes Wissen und ausreichende Fähigkeiten in einer Vielzahl von Bereichen verfügen, damit es ihnen gelingt, alle notwendigen Bestandteile für eine erfolgreiche Unternehmung miteinander zu verknüpfen. Diese Anforderungen stehen ganz im Gegensatz zu einem angestellten Spezialisten, der in nur wenigen Bereichen über ein herausragendes Wissen und herausragende Fähigkeiten verfügen muss“.

Zusätzlich wird der Druck, als Gründer geeignete Entscheidungen zu treffen, durch die Tatsache erhöht, dass eine mangelnde Entwicklung der entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten, die zu ungeeigneten Entscheidungen führen könnten, nicht nur mittelbare sondern unmittelbare Folgen hat. Während Angestellte ihr Einkommen mit relativer Sicherheit und zum gewissen Anteil unabhängig von ihrer Leistung erhalten, bedeutet ein Leben in Selbstständigkeit, dass das Arbeitseinkommen erheblich von der eigenen Leistung abhängt und damit mit Risiken behaftet ist, die Angestellte so nicht kennen. Eine erfolgreiche selbständige Tätigkeit setzt somit voraus, dass

- Gründer über eine Vielzahl von Kenntnissen und Fähigkeiten verfügen,
- Gründern es gelingt, alle notwendigen Bestandteile ihrer unternehmerischen Planungen miteinander zu verknüpfen,
- Gründern bewusst ist, welche unmittelbaren Folgen eine solche Tätigkeit für ihr Arbeitseinkommen haben kann.

Um sich die mögliche Bedeutung von Gründungsinkubatoren an einer Universität besser vor Augen führen zu können, wird in diesem Artikel daher zunächst in Kapitel 2 ein Überblick über Gründungsprozesse gewährt, aus denen deutlich wird, welche Anforderungen an eine erfolgreiche Gründung zu setzen sind. Darauf aufbauend werden in Kapitel 3 einige Elemente eines typischen Gründungsinkubators aufgezeigt, mit dessen Hilfe die Gründung einer Unternehmung erfolgreicher gestaltet werden kann. Ziel des Artikels ist es mithin, Wege und Methoden aufzuzeigen, mit deren Hilfe die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Gründung aus dem universitären Umfeld erhöht werden kann. Kapitel 4 fasst die Erkenntnisse des Artikels mit einigen abschließenden Bemerkungen zusammen.

2 Gründungsprozesse

Erfahrungen aus der Vergangenheit haben gezeigt, dass die Ursachen für viele Probleme einer unternehmerischen Tätigkeit im Anschluss an eine Gründung in der unzureichenden Planung während des gesamten Gründungsprozesses (also auch vor dem formalen Tag der Gründung) zu finden sind. Daher werden zunächst in diesem Kapitel die gesamten Gründungsprozesse kurz dargestellt, ohne dabei den Gründungszeitpunkt als Trennungslinie explizit einfließen zu lassen.

Gründungsprozesse lassen sich nicht in zeitlichen Abfolgen darstellen. Vielmehr sind solche Prozesse, wenn sie denn in einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung münden sollen, mit zahlreichen Planungsschleifen verbunden, bei denen einzelne Komponenten der Gründungsplanung auch nach der eigentlichen Gründung immer wieder überprüft und weiterentwickelt werden. Insofern bildet der folgende idealtypisch dargestellte Verlauf nur ein Hilfskonstrukt, das notwendig ist, um unübersichtliche Gründungsverläufe zu strukturieren.

Der Prozess der Gründung lässt sich in seiner Idealform typischerweise in folgende verschiedene Phasen unterteilen, nämlich in die

1. Motivation zur Gründung und Entwicklung einer Gründungsidee
2. Produktplanungs- und Informationsphase
3. Ressourcen- und Liquiditätsplanung
4. Entwicklung der Markteintrittsstrategie.
5. Anfangsphase: Gründung und Erzielung erster Umsatzerlöse.¹

Im Folgenden seien zunächst die wichtigsten Erkenntnisse zu diesen fünf Phasen von der Gründungsidee bis zur Anfangsphase zusammen gefasst. Aus diesem Überblick wird im Weiteren deutlich werden, welche Fragen für die Entwicklung von Gründungsinkubatoren ausschlaggebend sind.

2.1 *Motivation zur Gründung und Entwicklung einer Gründungsidee*

Eine idealtypische Gründung startet mit der Entwicklung der Geschäftsidee, welche maßgeblich von der Motivation zu einer selbständigen Tätigkeit getragen wird. Motivationen für die Entscheidung zur unternehmerischen Tätigkeit können sowohl Pull- wie auch Pushfaktoren sein. Als Pullfaktoren werden solche motivationalen Hintergründe bezeichnet, bei denen sich Selbständige ursächlich aufgrund einer eigenen Idee für eine Gründung entscheiden. „Pushfaktoren“ beschreiben dagegen externe Anlässe wie Erwerbslosigkeit oder ähnliche Hintergründe, bei denen die Entwicklung einer Geschäftsidee eher „aus der Not geboren“ ist. Bereits diese Entscheidung spielt für die Ausgestaltung eines Inkubators eine zentrale Rolle, denn

¹ Diese Aufteilung ist stark angelehnt an Kazanjian und Drazin (1990) und Kaiser und Gläser (1999).

eine hohe Motivation verbessert signifikant die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Gründung.²

Daneben gilt es, die Gründungsidee selbst zu analysieren. Mehrere Studien haben gezeigt, dass vor allem eine frühere berufliche Tätigkeit und die damit verbundene Branchenauswahl ausschlaggebend für den Erfolgsgrad der Gründungsidee sein können.³ Dies macht deutlich, dass ein Gründer sein Geschäftskonzept nicht ausschließlich nach potentiellen Wachstumsbranchen ausrichten sollte, sondern eher nach den eigenen Kernkompetenzen. Bereits bei der Entwicklung der Geschäftsidee erfährt darüber hinaus die frühe Analyse des Alleinstellungsmerkmals eine Schlüsselfunktion. Wesentliche Voraussetzung für eine aussichtsreiche Geschäftsidee ist also die frühzeitige Beobachtung des Marktes und insbesondere eine Orientierung der Geschäftsidee an aktuellen Kundenbedürfnissen.⁴ Zentrale Frage ist in diesem Zusammenhang auch, inwieweit Personen gerade aus dem studentischen Umfeld, die unter Umständen noch in keiner Weise Arbeitserfahrungen gemacht haben, diesen Nachteil kompensieren können und welchen Beitrag ein Inkubator zur Reduzierung dieses Defizits leisten kann.

2.2 Produktplanungs- und Informationsphase

Nach der Definition der Geschäftsidee beginnt in einer idealtypischen Gründung die Planungs- und Informationsphase. Wichtigster methodischer Bestandteil dieser Phase ist die Entwicklung eines Geschäftsplans. Der Geschäftsplan ist dabei in erster Linie als internes Werkzeug zu sehen, mit dem ein Gründer zunächst den Stand seiner Planung für sich selbst dokumentieren kann und in späteren Stadien nach Gründung seiner Unternehmung im Zuge eines Soll/Ist-Vergleichs ein effektives Kontrollinstrument in die Hand bekommt.⁵

Wesentliches Ziel eines zur eigenen Planung und Kontrolle aufgestellten Geschäftsplans ist es, die generelle Ausrichtung der Unternehmung zu beschreiben, ihr Kunden- und Marktpotential einzuschätzen, aus dem Kundenpotential eine entsprechende Produktentwicklung und Finanzplanung abzuleiten, sowie sich mit der

² Siehe dazu bereits Röpke (1977) oder zuletzt Santarelli und Vivarelli (2007). Caliendo und Kritikós (2007) zeigen empirisch für den deutschen Markt, dass Push-Faktoren die Erfolgswahrscheinlichkeit einer selbständigen Tätigkeit absenken und Pull-Faktoren erhöhen.

³ Pett (1994) weist nach, dass die bisherige berufliche Tätigkeit die wesentliche Quelle für die Geschäftsidee ist. Darüber hinaus haben Cooper and Gimeno-Gascon (1992) herausgefunden, dass Gründungen aus dem Hobbybereich geringerer Entwicklungschancen haben als aus dem Berufsbereich.

⁴ Picot et al. (1989) weist nach, dass Gründungsideen, die an den Kundenbedürfnissen orientiert sind eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit haben als Gründungsideen ohne Bedarfspotentiale, selbst wenn letztere sich zusätzlich durch einen hohen Innovationsgrad auszeichnen.

⁵ In einer Studie von Brüderl et al. (1996) wurde festgestellt, dass bis zu diesem Zeitpunkt 82% noch ohne Geschäftsplan gestartet sind. In einer Parallelstudie von Kulicke/Wupperfeld (1996) wurde auch gezeigt, dass viele Gründer den Geschäftsplan nur erstellen, um Beteiligungskapitalgeber zu überzeugen.

Positionierung gegenüber der Konkurrenz auseinander zu setzen. Ein Geschäftsplan besteht aus einem Text- und einem Zahlenteil, die miteinander stringent verbunden sein sollten. Er mündet in einer Ertrags- und Liquiditätsvorschau, aus der die geplanten Umsätze und zu erwarteten Produktionskosten hervorgehen, die eine entsprechende Finanzplanung erlauben. Ein solcher Plan ermöglicht auch eine gewisse Prognose darüber, ob die geplante Unternehmung zu einem nachhaltigen Einkommen für den Gründer führen kann. Er ist somit ein zentrales Werkzeug zur Verknüpfung der einzelnen Bestandteile einer unternehmerischen Gründung.

2.3 Ressourcen- und Liquiditätsplanung

Die Ressourcen- und Liquiditätsplanung dient vor allem der rechtzeitigen Sicherstellung der Lieferfähigkeit, insbesondere vor allem dann, wenn größere Investitionen vorgesehen sind. Ressourcen müssen in drei Dimensionen geplant werden. Zum einen die persönlichen Ressourcen und das einzusetzende Humankapital, zum anderen die finanziellen Ressourcen und zum dritten die Produktionsressourcen.

Startend mit der Frage nach dem Humankapital zeigt die jüngere Forschung (siehe z.B. Santarelli und Vivarelli, 2007), dass Gründer Kenntnisse und Fähigkeiten in fünf verschiedenen Bereichen mitbringen müssen. Ausgehend von der Wahl einer bestimmten Branche, in der ein Gründer starten möchte, muss er über die entsprechende technische Qualifikation verfügen, die die Produktion seines Gutes oder seiner Serviceleistung ermöglicht. Damit eng verbunden sind als zweite Qualifikation die Erfahrung in der Branche und die Kenntnis des Marktes. Dritte Qualifikation ist das kaufmännische Wissen, die vierte der Aufbau eines frisch gegründeten Unternehmens einschließlich der Schlüsselfähigkeit, die darin entwickelten Produkte „an den Kunden zu bringen“. Die fünfte Qualifikation ist – vor allem wenn es sich um eine Gründung von mehr als eine Person handelt – die Führungsfähigkeit, sowie die Fähigkeit, auf den Kunden- und Lieferantenmärkten im Sinne der eigenen Unternehmung Verhandlungen zu führen. Wichtig für die Ausgestaltung von Gründungsinkubatoren ist es dabei, den Status Quo der Gründer bei den letzten vier Qualifikationskriterien zu erfassen, also bei den kaufmännischen Kenntnissen, den Marktkenntnissen, den speziellen Kenntnissen und Fähigkeiten, ein Unternehmen aufzubauen und bei den Führungsfähigkeiten. Denn in diesen Bereichen ist im Gegensatz zu den technischen Voraussetzungen der Gründung eine kurzfristige Intervention mit Hilfe eines Inkubators möglich.

Die Vielfalt der notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten macht deutlich, dass unter Umständen Teamgründungen anzustreben sind, deren Mitglieder sich in ihren Kenntnissen und Fähigkeiten ergänzen. Entsprechend wird in vielen Forschungsansätzen der Frage nach Teamgründungen nachgegangen. Allerdings

zeigte sich in Deutschland in der Vergangenheit, dass Teamgründungen häufig aus ähnlichen Spezialisten gebildet werden – also etwa Techniker mit Technikern eine Unternehmung starten. In einem Überblick über verschiedene Studien stellen etwa Bronner und Mellewigt (2000) fest, dass annähernd der Hälfte aller Gründungen eine der oben genannten Schlüsselqualifikation fehlt und dass vor allem Defizite im kaufmännischen Bereich auftreten. Dem gegenüber offenbaren amerikanische Studien, dass dort weit öfter „vollständige“ Teamgründungen mit sich gegenseitig ergänzenden Kenntnissen und Fähigkeiten gelingen.⁶

Bei einem Vergleich von Team- mit Einzelgründungen zeigt sich dementsprechend, dass Einzelgründungen nicht weniger krisenfest sind als Teamgründungen und dass Teamgründungen nicht zwingend erfolgreicher als Einzelgründungen sind, sondern eben nur dann, wenn den Personen ein Gründungsteam gelungen ist, bei dem sich Kenntnisse und Fähigkeiten tatsächlich gegenseitig ergänzen.⁷

Die zweite wesentliche Voraussetzung sind die finanziellen Ressourcen, mit deren Hilfe gegebenenfalls Investitionen getätigt, in jedem Fall aber die Lieferfähigkeit eines frisch gegründeten Unternehmens hergestellt werden müssen. Bei einem erheblichen Teil von Gründungen reicht erfahrungsgemäß das vorhandene Eigenkapital nicht aus, um alle notwendigen Investitionen durchzuführen.⁸ Schwierig an der Situation ist, dass viele Gründer entweder kein Fremdkapital aufnehmen wollen oder aber keinen Zugang zu Fremdkapital erhalten, obwohl es eine Vielzahl staatlicher Förderangebote etwa der KfW oder privater Angebote z.B. des Deutschen Mikrofinanzinstituts gibt.⁹

Entsprechend startet ein Teil der Unternehmungen unterfinanziert, so dass ihr weiteres Wachstum behindert wird und für manch frisch gegründetes Unternehmen in der ersten Wachstumsphase die Liquiditätsengpässe so virulent werden, dass es geschlossen werden muss, obwohl bei geeigneter Fremdfinanzierung ein überlebensfähiger Betrieb hätte entwickelt werden können.

Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch ein weiterer Befund, nämlich dass auch die Markteintrittsstrategie von der Größe der Kapitalbasis abhängt. Shrader und Simon (1997) haben herausgefunden, dass Unternehmen eher Niedrigpreisstrategien bei undifferenziertem Markteintritt verfolgen, wenn das ihnen zur Verfügung stehende Kapitalvolumen hoch ist. Dagegen haben Unternehmen mit geringem Kapitalvolumen eher eine Chance, sich erfolgreich am Markt zu etablieren,

⁶ Siehe Wippler (1998).

⁷ Siehe etwa Brüderl et al. (1996), Kulicke und Wupperfeld (1996) oder Klandt et al. (1998). Gerade bei Teamgründungen können Konflikte zwischen den einzelnen Teampartnern entstehen, die Unternehmungen auch dann in die Krise führen, wenn die Teamgründung vollständig war.

⁸ Siehe dazu bereits Hunsdiek (1987).

⁹ Siehe dazu Kritikós, Kneiding und Germelmann (2006) oder Caliendo und Kritikós (2007).

wenn sie eine auf Kunden ausgerichtete Strategie, wie die Nischenstrategie, entwickeln.

Als dritter Faktor zur Sicherstellung der Lieferfähigkeit müssen die Verfügungsrechte über die notwendigen Produktionsfaktoren erworben werden. Das bedeutet, dass auf den Gründer auch Entscheidungen über Art und Umfang der Beschaffung der Produktionsfaktoren zukommen, die in erster Linie seinen Kapitalbedarf determinieren, bzw. wenn kein Zugang zu Kapital besteht, durch das vorhandene Kapitalvolumen determiniert werden.

2.4 Entwicklung der Markteintrittsstrategie

Ein wesentlicher Bestand der Gründung gerade in der Planungsphase ist, wie bereits oben angesprochen, die Entscheidung über die Markteintrittsstrategie. Im Allgemeinen müssen sich Gründer für eine der folgenden drei Strategien¹⁰ entscheiden:

- Nischenstrategie
- Differenzierungsstrategie
- Kostenführerschaft

In der Vergangenheit wurde beobachtet, dass die Nischen- und Differenzierungsstrategien vor allem bei kleinen Gründungen hinsichtlich ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit über die Strategie der Kostenführerschaft dominieren.¹¹ Dies gilt vor allem für Branchen mit bereits etablierten Märkten, während in Branchen mit wenig ausgereiften Produkten ein undifferenzierter Markteintritt durchaus Erfolg versprechend sein kann.¹² Zu guter Letzt sei hervorgehoben, dass ein direkter Zugang zu den Endkunden die Erfolgsaussichten eines frisch gegründeten Unternehmens erhöht¹³ und dass mitgebrachte Managementqualitäten aus Großunternehmen nicht zwingend zu einer besseren Markteintrittsstrategie führen.¹⁴ Über die Frage hinsichtlich der Markteintrittsstrategie hinweg hat sich in allen fünf zuletzt genannten Untersuchungen gezeigt, dass vor allem die Gründerpersönlichkeit zur gewählten Strategie und zum entwickelten Produkt passen muss.

2.5 Anfangsphase

In der Anfangsphase erzielen Unternehmungen je nach Investitionsgrad bereits erste Umsätze. In dieser Phase geht es vor allem um die konstante Überprüfung der

¹⁰ Siehe z.B. Porter (1980).

¹¹ Siehe dazu z.B. Hunsdieck (1987).

¹² Siehe Eisenhardt und Schoonhoven (1990).

¹³ Siehe Schefczyk (1999).

¹⁴ Siehe Keeley und Roure (1990).

Markteintrittsstrategie, um erste Kontrollen der geplanten mit den erzielten Umsätzen, um die Analyse der entstandenen Produktionskosten und um die Überprüfung und Weiterentwicklung der eröffneten Vertriebswege.

2.6 Zwischenfazit

Dieser Überblick macht deutlich, dass Personen, die sich für die Gründung einer eigenen Unternehmung entscheiden, die Fähigkeiten entwickeln müssen,

- verfügbare Handlungsoptionen zunächst grundsätzlich zu erkennen und dann
- eine Vielzahl von Entscheidungen hinsichtlich der verfügbaren Handlungsoptionen für die Gestaltung ihrer eigenen Unternehmung so zu treffen, dass die Wahrscheinlichkeit, mit der Unternehmung ein zumindest ausreichendes Einkommen erwirtschaften zu können, möglichst groß wird.

Die skizzierten Abläufe machen auch deutlich, welchen Beitrag ein universitäres Angebot allgemein liefern kann und wo seine Grenzen liegen. Gleichzeitig lassen sich daraus unmittelbar Ansatzpunkte für einen universitären Gründungsinkubator definieren. Insbesondere können im Hinblick auf universitäre Angebote in ihrer Relation zur Kompetenz, ein eigenes Unternehmen zu gründen, folgende Defizite festgehalten werden:

- 1) Die Ausrichtung der kaufmännischen Ausbildung ist weitgehend auf größere Unternehmenseinheiten ausgerichtet und verfolgt gleichzeitig einen wissenschaftlichen Anspruch. Kaufmännische Kenntnisse für kleine Unternehmen sind weniger umfassend, bedürfen keiner wissenschaftlichen Orientierung und unterscheiden sich in ihrer inhaltlichen Ausrichtung teilweise von den notwendigen kaufmännischen Kenntnissen für größere Unternehmenseinheiten.
- 2) Ein hoher Grad an Handlungskompetenz ist gerade während der Gründungsphase von zentraler Bedeutung. Universitäre Angebote haben jedoch ihre Stärken eher in der Vermittlung tiefer gehender Kenntnisse. Handlungskompetenzen werden nur in den seltensten Fällen vermittelt und hängen wiederum in erheblichem Maße von den vorhandenen Handlungskompetenzen der Dozenten ab.
- 3) Universitäre Ausbildung im kaufmännischen Bereich ist in der Lage, in einzelnen Fachrichtungen vertiefende Angebote zu generieren. Die notwendige Verknüpfung der einzelnen Elemente einer Unternehmensplanung wird dagegen selten durch entsprechende Angebote gezielt trainiert.

An diesen drei Elementen, i) vereinfachte kaufmännische Kenntnisse, ii) Vermittlung von Handlungskompetenz und iii) Verknüpfung der planerischen Ebenen, setzt das Angebot eines universitären Inkubators an.

Daher gilt es bei einem ersten Kontakt zwischen Gründern und Inkubator, die wesentlichen Parameter der zu gründenden Unternehmung, sowie die bisherigen Planungen und Entwicklungen zu erfassen. Ziel einer solchen ersten Analyse ist es, dass das Team eines Inkubators Informationen über die bestehenden Kenntnisse und Fähigkeiten eines angehenden Unternehmers erhält. Auf Basis dieser Bestandsaufnahme soll der Inkubator in die Lage versetzt werden, einzelne Probleme und Defizite, sowie deren mögliche Ursachen möglichst frühzeitig zu erkennen und durch entsprechende Angebote zu kompensieren. Zweifelsohne ist dabei die Installation eines Auswahlverfahrens hilfreich.

3 Ansatz für einen universitären Gründungsinkubator

Zentraler Ansatzpunkt eines Gründungsinkubators ist die Unterstützung bei der operativen Ausgestaltung der Gründung einer Unternehmung, also in den Monaten vor und nach der formalen Gründung. Um die Zielsetzung eines Inkubators besser vor Augen führen zu können, sei dazu die zentrale Bedeutung erfolgsentscheidender Prozesse während der Gründung offen gelegt.

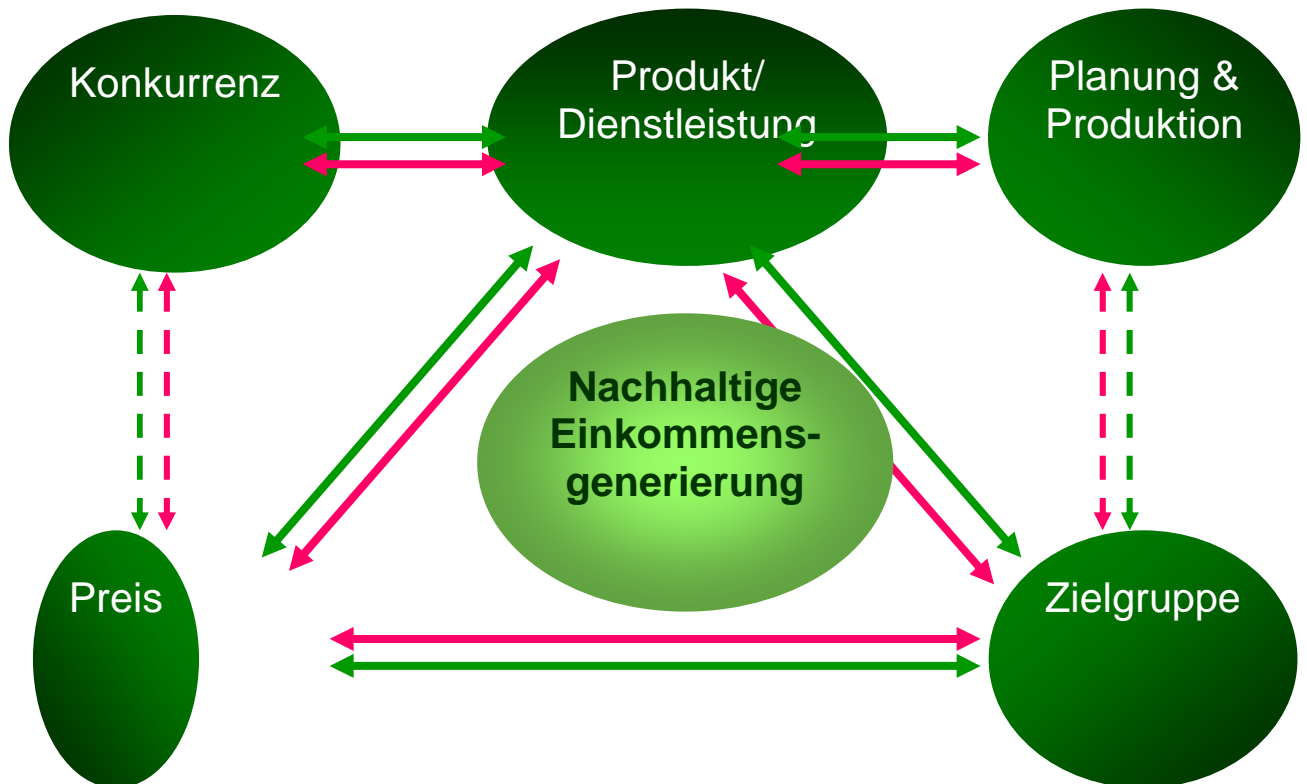


Abbildung 2: Gründer sind Generalisten. Rote Pfeile kennzeichnen notwendige Kenntnisse, grüne Pfeile notwendige unternehmerische Fähigkeiten und ihre Verknüpfungen zwischen den einzelnen Bereichen.

Dies sei anhand von Abbildung 2 veranschaulicht. Die Erfolgsaussichten einer Gründung gelten unter folgenden Bedingungen als gut, wenn

- es dem Gründer gelingt, ein *Produkt* zu entwickeln und zu vertreiben, das zu seiner anvisierten *Zielgruppe* passt und sich entsprechend von den Konkurrenzprodukten abhebt,
- die vom Gründer anvisierte *Zielgruppe* den Nutzen seines Angebots erkennt und
- die vom Gründer entwickelte *Preisstrategie* zum Produkt (abgeleitet von den Produktionskosten) und zu den Preisvorstellungen der anvisierten Zielgruppe und den aktuellen Marktpreisen der Konkurrenz passt.
- die Planung der Produktion und der Zulieferung so gestaltet sind, dass sie zur ausgewählten Preisstrategie und zum entwickelten Produkt passen.

Um diesen Mehrklang aus Produktentwicklung, Zielgruppe, Preisstrategie, Konkurrenzanalyse und Produktionsplanung miteinander verknüpfen zu können, sind - wie im letzten Kapitel dargestellt - zum einen *Kenntnisse* über betriebswirtschaftliche Abläufe und zum anderen *unternehmerische Fähigkeiten* notwendig, diese Kenntnisse so einzusetzen, dass im Sinne des „Fünfecks“ (*Abbildung 2*) optimierte Entscheidungen getroffen werden. Dabei kommt es auch auf die Fähigkeit an, Entscheidungen gegebenenfalls rechtzeitig zu revidieren oder zu modifizieren, wenn sie sich als falsch erweisen.

Dem Marketing-Mix aus Produkt, Zielgruppe, Preisstrategie, Konkurrenzanalyse und Produktionsplanung sind verschiedene Komponenten einer „Unternehmerpersönlichkeit“ zuzuordnen, die ihrerseits abhängig vom individuellen Fähigkeits- und Kenntnisgrad sind. Eine Ursachenanalyse von Insolvenzen in der jüngeren Vergangenheit¹⁵ zeigt, dass Gründer über unterschiedliche Kenntnis- und Fähigkeitsniveaus verfügen. Im Wesentlichen können vier Gründertypen unterschieden werden (siehe auch Kritikos und Wießner, 2004):

1. Personen, die ein ausreichendes Fähigkeitsniveau besitzen und keine weiteren Kenntnisse benötigen (Typ 1). Sie können eine erfolgreiche Gründung auch ohne Unterstützung realisieren.
2. Personen, die bereits weitgehend über die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse für eine erfolgreiche Gründung verfügen (Typ 2). Sie können mit geringer, aber gezielter Unterstützung bald „Gründungsreife“ erlangen. Diese Art der Flankierung gibt es bei unternehmerischen *Kenntnissen* in konventioneller Seminarform flächendeckend. Die Weiterentwicklung *von unternehmerischen Fähigkeiten* können Coaches ermöglichen.
3. Personen mit Erfolg versprechenden Geschäftsideen, deren Kenntnis- und Fähigkeitsniveau eher niedrig aber grundsätzlich „entwicklungsfähig“ ist (Typ 3). Solche Personen sind häufig im universitären Bereich anzutreffen – vor allem dann, wenn sie zuvor keine beruflichen Erfahrungen in ihrem geplanten Geschäftsfeld sammeln konnten. Sie können eine erfolgreiche Gründung besser mit einer längeren prozessorientierten Unterstützung realisieren, die gerade von Gründungsinkubatoren geleistet werden kann.
4. Personen ohne ausbaufähige Gründungsidee oder mit niedrigem, nicht entwickelbarem Fähigkeitsniveau (Typ 4). Sie können auch durch eine Teilnahme in einem Gründungsinkubator keine oder allenfalls eine wenig

¹⁵ Siehe dazu etwa Struck et al. (1998) sowie die Jahresberichte der Deutschen Ausgleichsbank zum Gründungsgeschehen.

aussichtsreiche Gründung schaffen. Dieser Personengruppe ist von einer Gründung abzuraten.

Aus diesen vier Gründertypen lassen sich Schwerpunkte und Methoden für einen Gründungsinkubator ableiten. Da sein Hauptziel sein sollte, unternehmerische Fähigkeiten zu trainieren, sowie vermittelte Kenntnisse auf die eigene Gründung *anzuwenden*, unterscheidet sich ein Gründungsinkubator elementar von der „konventionellen“ Gründungsberatung. Zunächst bedarf es, um die Integration von Kenntnissen *und* unternehmerischen Fähigkeiten zu gewährleisten, der Entwicklung eines strukturierten Ablaufplans, nach dem die Angebote eines Inkubators ineinander greifen. Eine zentrale Rolle spielt dabei eine Vielzahl aufeinander folgender Filter, die verschiedene Funktionen ausüben und unter anderem auch eine relativ zuverlässige Unterscheidung der Gründertypen ermöglichen.

Die stufenweise Entwicklung beginnt mit einer strukturieren Informationsvermittlung für gründungsinteressierte Personen. Die Aufklärung über Anforderungen und Risiken in Verbindung mit dem Schritt in die Selbständigkeit setzt zunächst einen Selbstselektionsprozess in Gang.¹⁶ Personen, die nach dieser ersten Selbstprüfung die Angebote eines Inkubators weiter nutzen wollen, durchlaufen ein Auswahlverfahren, etwa einen Assessment Center oder ein multimodales Interview.¹⁷ Dieser zweite Filter versetzt einen Inkubator in die Lage, potentiell Interessierte mit gewisser Sicherheit auf die vier Gründertypen aufzuteilen.

In anschließenden Feedback-Gesprächen wird Gründertyp No. 1, man könnte sie auch „Start-Typen“ nennen, zu einer Gründung ohne weitere Unterstützung geraten – für diese Gruppe fungieren die ersten beiden Filter lediglich als externe Validierung ihres Unternehmenskonzeptes. Gründertyp No. 2 werden Kurzseminare in Kombination mit zeitlich begrenztem Einzel-Coaching empfohlen. Gründer des Typus No.4 wird von einer Gründung eher abgeraten. Konsequenterweise werden sie von Gründungsinkubatoren nicht weiter betreut. Der Gründertyp No. 3 bildet hingegen die wichtigste Zielgruppe für einen „Inkubator“, um mit dessen Hilfe die weitere Gründung zu planen und zu realisieren.

Die methodischen Elemente eines Gründungsinkubators umfassen erstens ein Raumkonzept, in dem bis zu 50 Personen gleichzeitig ihre Gründung planen und sich gegenseitig unstrukturierte Feedbacks in den gemeinsam genutzten Räumen geben können. Zweitens gibt es eine strukturierte Sequenz von fest vorgegebenen Gründungsaktivitäten, die die Gründer innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens zu

¹⁶ In einer parallelen US-amerikanischen Studie (siehe Cox et al., 2002) zeigte man sich erstaunt, daß die pure Information über Anforderungen an Gründungen den Kreis potentieller Gründer nicht erweitert sondern einschränkt.

¹⁷ Aus Platzgründen soll hier nicht weiter auf die Entwicklung eines solchen Auswahlverfahrens eingegangen werden. Siehe dazu aber Caliendo und Kritikos (2008).

erledigen haben und in deren Verlauf die Gründer gezielt das Treffen von Entscheidungen im Rahmen ihrer eigenen Unternehmung trainieren können. Drittens gilt es eine Kombination von individuellen und von Gruppenaktivitäten zu entwickeln, in der Gründer entweder gemeinsam im Rahmen von Seminaren, von Workshops und Trainings oder während der Präsentationen der von ihnen erreichten Meilensteine an den jeweiligen Gründungen arbeiten oder einzeln Feedback von ihren persönlichen Coaches erhalten. Gruppenprozesse haben dabei im Allgemeinen folgende Struktur:

1. Zunächst werden bestimmte Aufgaben festgelegt, die jeder Gründer im nächsten Arbeitsschritt bearbeiten muss (z.B. Marktanalyse oder Befragung potenzieller Kunden). Begleitend können den Gründern in Seminaren die dafür notwendigen Kenntnisse vermittelt werden.
2. Während einer solchen Phase werden in informellen Kleingruppen Informationen ausgetauscht oder in moderierten Workshops Methoden zur Anwendung der Kenntnisse auf die eigene Unternehmung vermittelt.
3. In regelmäßigen Abständen werden die Ergebnisse der letzten Arbeitsschritte vor Gruppen präsentiert. Gruppe und Moderator geben darauf ein Feedback und illustrieren dem Gründer den aktuellen Entwicklungsstand seines Vorhabens.

Die strukturierte Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte (Seminar, Workshop, eigenes Handeln, Vorstellung der Zwischenergebnisse, Feedback durch Coach und Gruppe) sowie die knappen Zeitvorgaben beschleunigen und intensivieren die Vorbereitung und ermöglichen gleichzeitig, sich genau die notwendigen kaufmännischen Kenntnisse anzueignen, die für den jeweiligen Schritt benötigt werden. Gleichzeitig lernen *entwicklungsfähige Personen*, die Entscheidungsprozesse für ihre eigene Unternehmung erfolgreich zu gestalten. Auf diese Weise können Gründer innerhalb von sechs bis zwölf Monaten gezielt so betreut, dass sie im Anschluss daran – also nach Verlassen des Inkubators - mit höherer Wahrscheinlichkeit erfolgreiche Unternehmer werden.

Gleichzeitig sei auch in diesem Zusammenhang nochmals auf die möglichen Filterprozesse eines Inkubators verwiesen. Personen, die sich weitaus schneller als ihre Mitgründer entwickeln oder solche, die aufgrund ihrer Persönlichkeitsstrukturen für gruppensdynamische Prozesse weniger geeignet sind, können jederzeit aus den Gründergruppen aussteigen und ihre Gründung in eigener Regie organisieren. Umgekehrt erkennen auch die meisten weniger geeigneten Gründer, deren Status Quo nicht schon im Anfangsfilter identifiziert werden konnte, aufgrund der eingebauten Feedbackschleifen, dass sie eine selbständige Tätigkeit unter Umständen nicht fortsetzen sollten.

Im Rahmen der Feedbackschleifen ist es darüber hinaus möglich, auf unterschiedlichste Entwicklungsstadien der Gründer und mögliche Defizite, die in Kapitel 2 dargestellt wurden, gezielt einzugehen. Bei Gründern mit geringer Motivation kann durch ein gruppengesteuertes „Empowerment“ ein entsprechender Motivationsschub ausgelöst werden. Bei Gründern mit drohender „Übermotivation“ ist es hingegen möglich, durch individuelles Feedback die tatsächlichen Realitäten des Zustands der zu gründenden Unternehmung zu aufzuzeigen. Fehlende Marktkenntnisse und Kernkompetenzen können durch gezielte Markterkundungen und ein strukturiertes Feedback auf die Ergebnisse der Markterkundungen kompensiert werden. Bei drohenden Finanzierungsproblemen und Präferenzen gegen Fremdkapital können entsprechende Feedbacks Vorurteile der Fremdfinanzierung abbauen, notwendige Finanzplanungen neu dimensionieren und entsprechende Finanzierungsgespräche gezielt vorbereiten.

Damit zeigt sich insgesamt, dass mit einem universitären Gründungsinkubator die Möglichkeit gegeben werden kann, selbständige Tätigkeiten anders als im klassischen universitären Betrieb gezielt zu fördern.

4 Abschließende Bemerkungen

Ein Gründungsinkubator kann für einen universitären Betrieb dann eine sinnvolle Ergänzung darstellen, wenn das Ziel einer Universität auch darin besteht, Studierende bei Gründungsplänen zu unterstützen. Zentrales Element solcher Begleitprozesse ist es, anders als im reinen Vorlesungs- und Seminarbetrieb nicht nur Wissen zu transferieren, sondern zugleich auch die unternehmerischen Fähigkeiten der Personen als Gründer weiter zu entwickeln. Eine effektive Begleitung besteht dabei darin, den angehenden Unternehmern gezieltes Feedback auf ihre Entscheidungen im Gründungsprozess zu geben und sie in die Lage zu versetzen, ihre Planungsschritte „zu Ende zu denken“. Im Ergebnis wird so die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Gründung erhöht.

Die in diesem Artikel skizzierten Abläufe unterstreichen dabei die zentrale Bedeutung mehrstufiger Filter: Ein ungefiltertes Angebot eines Inkubators kann bei Gründertypen, die für Gründungsinkubatoren aus welchen Gründen auch immer ungeeignet sind, wirkungslos verpuffen. Eine frühzeitige Identifizierung des individuellen Gründerprofils stellt dagegen sicher, dass in erster Linie entwicklungsfähige Gründertypen Förderung bei ihrer Gründung erhalten.

Mit dieser Form der Unterstützung kann darüber hinaus ein marktkonformes Instrument entwickelt werden, das zu keinen Wettbewerbsverzerrungen führt. Denn die gewährte Begleitung dient ausschließlich der Weiterentwicklung persönlicher

Kenntnisse und Fähigkeiten. Produkte der Gründer werden in keiner Weise subventioniert, unnötige Verdrängungseffekte somit ausgeschlossen.

Insgesamt geht es bei einem universitären Gründungsinkubator also vor allem darum, „*Gründerpotenziale*“ zu erkennen, Personen zu formen und zu *entscheidungsfähigen* Unternehmern weiter zu entwickeln.

5 Literatur

- Bronner, R.; Mellewig, T.:** Teamgründungen: Ein Erfolgsfaktor neuer Unternehmen? Arbeitspapiere zur empirischen Organisationsforschung Nr. 16 (2000).
- Brüderl, J.; Preisendörfer, P.; Ziegler, R.:** Der Erfolg neu gegründeter Betriebe – eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, Betriebswirtschaftliche Schriften 140, Berlin (1996).
- Caliendo, M., Kritikos, A.S.:** Start-Ups by the Unemployed: Characteristics, Survival and Direct Employment Effects, Discussion Paper 3220, IZA, Bonn (2007).
- Caliendo, M., Kritikos, A.S.:** Is Entrepreneurial Success Predictable? An Ex-Ante Analysis of the Character-Based Approach, *Kyklos* 61, 189-214 (2008).
- Cooper, A.C.; Gimeno-Gascon, F.J.:** Entrepreneurs, Processes of Founding and New Firm Performance, in Sexton, D.L.; Kasarda, J.D. (eds.): *The State of the Art of Entrepreneurship*, Boston (1992).
- Cox, L.W.; Mueller, S.L.; Moss, S.E.:** The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Self-Efficacy, *International Journal of Entrepreneurship Education* 1, 229-245 (2002).
- Eisenhardt, K.M.; Schoonhoven, C.B.:** Organizational Growth. Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, *Administrative Science Quarterly* 35, 504-529 (1990).
- Hunsdieck, D.:** Unternehmensgründung als Folgeinnovation – Struktur, Hemmnisse und Erfolgsbedingungen der Gründung industrieller innovativer Unternehmen. Stuttgart (1987).
- Institut für Mittelstandsforschung:** IfM-Bonn-Forschungsnews 2/2007, <http://www.ifm-bonn.org/newsletter/archive/newsletter-archiv-0207.pdf> (2007).
- Kaiser, L.; Gläser, J.:** Entwicklungsphasen neugegründeter Unternehmen. Trierer Arbeitspapiere zur Mittelstandsökonomie No. 6, Trier (1999).
- Kazanjian, R.K.; Drazin, R.:** A Stage-Contingent Model of Design and Growth for Technology Based New Ventures, *Journal of Business Venturing* 5, 137-150 (1990).
- Keeley, R.H.; Roure, J.B.:** Management, Strategy, and Industry Structure as Influences on the Success of New Firms: A Structural Model, *Management Science* 36, 1256-1267 (1990).

- Klandt, H.; Kirchhoff-Kestel, S.; Struck, J.:** Zur Wirkung der Existenzgründerförderung auf junge Unternehmen – Eine vergleichende Analyse. Köln (1998).
- Kritikos, A.S.; Kneiding, C.; Germelmann, C.C.:** Is there a Market for Microlending in Industrialized Countries? European University Viadrina, Disc. Paper No. 251 (2006).
- Kritikos, A.S.; Wießner, F.:** Existenzgründungen: Die richtigen Typen sind gefragt, *IAB-Kurzbericht* Nr. 3 (2004).
- Kulicke, M.; Wupperfeld, U.:** Beteiligungskapital für junge Technologieunternehmen – Ergebnisse eines Modellversuchs, Heidelberg (1996).
- Lazear, E.P.:** Entrepreneurship, IZA Disc. Paper No. 760 (2003).
- Pett, A.:** Technologie- und Gründerzentren: empirische Analyse eines Instruments zur Schaffung hochwertiger Arbeitsplätze, Frankfurt (1994).
- Picot, A.; Laub, U.D.; Schneider, D.:** Innovative Unternehmensgründungen. Eine ökonomisch-empirische Analyse, Berlin (1989).
- Porter, M.E.:** *Competitive Strategies*, New York (1980).
- Reynolds, P.; Miller, B.:** New Firm Gestation: Conception, Birth, and Implications for research, *Journal of Business Venturing* 7, 405-417 (1992).
- Röpke, J.:** *Die Strategie der Innovation*, Mohr Verlag Tübingen (1977).
- Santarelli, E.; Vivarelli, M.:** Entrepreneurship and the Process of Firms' Entry, Survival and Growth, *Industrial and Corporate Change*, 10: 455-488 (2007).
- Schefczyk, M.:** Erfolgsdeterminanten von Venture Capital Investments in Deutschland, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 51, 1123-1145 (1999).
- Shrader, R.C.; Simon, M.:** Corporate versus Independent new Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences, *Journal of Business Venturing* 12, 47-66 (1997).
- Struck, J.; Thomsen, U.; Kuhn, C.:** Gründungsfinanzierung und Überbrückungsgeld – zwei Förderansätze, eine Zielgruppe? Wissenschaftliche Reihe der DtA, Bd. 8 (1998).
- Wippler, A.:** Innovative Unternehmensgründungen in Deutschland und in den USA. Wiesbaden (1998).