



Jenaer Schriftenreihe zur Unternehmensgründung

**Regionenmarketingkonzept für die
GET UP Initiative**

**André Naumann, Arndt Lautenschläger und
Gabriele Beibst**

Nr. 3 / 2005

**Arbeits- und Diskussionspapiere
des COE Centers of Entrepreneurship
in der FH Jena**

ISSN 1860-9147

Herausgeber:

Fachhochschule Jena
Carl-Zeiss-Promenade 2
Postfach 10 03 14
07745 Jena

Schriftleitung:

Prof. Dr. Gabriele Beibst
gabriele.beibst@fh-jena.de
Dipl.-Volkswirt Arndt Lautenschläger
arndt.lautenschlaeger@fh-jena.de

Das diesem Artikel zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Förderkennzeichen 03EX012B) und des Thüringer Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst (Förderkennzeichen B607-99009) gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Regionenmarketingkonzept für die GET UP Initiative

André Naumann, Arndt Lautenschläger und Gabriele Beibst

Fachhochschule Jena,
Carl-Zeiss-Promenade 2, 07745 Jena
Email: arndt.lautenschlaeger@fh-jena.de, Tel.: 03641 205591

Diskussionspapier
Mai 2002

Zusammenfassung

Um die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen dauerhaft zu sichern, kommt es heute immer mehr darauf an, die Generierung innovativer Unternehmen mittels gemeinsamer Strategien zwischen Beteiligten aus Hochschulen, Wirtschaft und Politik voranzutreiben. Im Rahmen der GET UP Initiative wurde dafür ein Konzept entwickelt (Regionenmarketingkonzept), das die Förderung und Unterstützung von Unternehmensgründungen für die Technologie-region Jena, Ilmenau und Schmalkalden zum Gegenstand hat.

Ein Ziel des Regionalmarketing ist es, das Zugehörigkeitsgefühl zur Region und die Kooperation der Netzwerkmitglieder zu stärken. Netzwerke wirken nur dann konstruktiv, wenn ihre Existenz sich nicht auf ein theoretisches Konstrukt beschränkt. Durch eine gezielte Kommunikationsstrategie soll daher eine regionale Identität geschaffen werden, welche als Differenzierungspotenzial auch im Standortwettbewerb um in- und ausländische Direktinvestitionen genutzt wird.

Bei der Verfolgung zukünftiger Maßnahmen wird vor allem die Internationalisierung des Netzwerkes eine entscheidende Rolle spielen, um ausländische Erfahrungen und Kontakte sowohl für die Gründersensibilisierung als auch für die spätere Betreuung von Gründungsvorhaben zu nutzen.

Schlüsselworte

Regionalmarketing, Existenzgründung, Hochschulen, technologieorientierte Unternehmen, regionale Wirtschaftsentwicklung

1. Einleitung

Marketing für Regionen

In den letzten Jahrzehnten haben Regionen als Planungs- und Handlungsebene an Bedeutung gewonnen. Zwei Entwicklungen sind hierfür ursächlich.

Durch den sich weltweit vollziehenden Prozess der Globalisierung und Internationalisierung, insbesondere auch die fortschreitende europäische Integration, hat sich der Standortwettbewerb verschärft. Der Bedeutungsverlust von Grenzen, verstärkt durch den technischen Fortschritt im Logistik- und Kommunikationsbereich, unterstreicht die zunehmende Standortunabhängigkeit. Die schwindende Rolle von traditionellen Standortfaktoren könnte zu dem Fehlschluss verleiten, dass ebenso Regionen als Standorte an Bedeutung verlieren. Das Gegenteil ist aber der Fall. Durch die zunehmenden Freiheitsgrade bei der Standortwahl gewinnen gerade besondere, einzigartige Standortfaktoren eine Rolle.

Die zweite Ursache liegt in der fortschreitenden Dezentralisierung der Regionalpolitik („Regionalisierung der Regionalpolitik“). Regionalpolitik ist der Politikbereich, der auf einen Ausgleich regionaler und interregionaler Disparitäten und die Lösung regionaler, struktureller Probleme zielt; deshalb wird auch häufiger der Begriff der regionalen Strukturpolitik gebraucht.

Regionalpolitik, deren Kernstück in Deutschland das Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ von 1996 darstellt, ist in den letzten 10 Jahren immer öfter in die Kritik geraten. Durch die zentrale klassische Raumordnung, Regional- und Landesplanung lassen sich regional angepasste Entwicklungsstrategien nur sehr schwer durchsetzen.

Um dieser wachsenden Bedeutung der Region zu begegnen, kommen neben den klassischen (harten) Instrumenten (LEP und Regionalplänen) verstärkt innovative, weiche Instrumente der Regional- und Kommunalentwicklung zum Einsatz. Regionale Entwicklungskonzepte sowie Management- und Marketingansätze spielen als neue Instrumente in der Raumordnung zunehmend eine Rolle. Ein Schlagwort, das dabei immer öfter angesprochen wird, ist „Netzwerke“. Durch regionale Vernetzung bzw. Kooperationen sollen Synergiepotentiale erschlossen werden und bestehende Raumkonzepte aufeinander abgestimmt werden.

Zur Koordination von neuen und klassischen Instrumenten bedarf es eines regionalen Managements, das gewissermaßen eine Brückenfunktion wahrnimmt. Der Begriff „Regionalmanagement“ wird in der Literatur jedoch unterschiedlich breit verstanden.

Das klassische Marketingverständnis im Sinne einer Konzentration auf die Absatzwirtschaft wurde in den letzten Jahrzehnten stark ausgeweitet. Das heutige Marketingverständnis geht von einem ganzheitlichen Ansatz aus und lässt sich somit nicht mehr klar vom Management-Begriff abgrenzen. Betriebswirtschaftliche Grundlagen werden auf die zumeist recht inflexible Regionalplanung übertragen.

In der Vergangenheit wurde das Regionalmarketing häufig mit der Vermarktung von touristischen Attraktionen bzw. regionalen Produkten gleichgesetzt. Bedingt durch die Internationalisierung und den dadurch resultierenden Wettbewerbsdruck haben sich die Handlungsfelder verstärkt auf die Herausstellung der Wirtschaftskompetenz einer Region verlagert.

Das Besondere an einer Region im Marketingprozess ist die Doppelbedeutung. Zum einen nimmt sie die Stellung eines Unternehmens ein, da sie Entscheidungen trifft und handelt, zum anderen ist sie auch das Objekt der Handlungen und Gestaltungen. Sie verkörpert demnach auch das Produkt.

Aufgrund des in den letzten Jahren wachsenden Standortwettbewerbes der Regionen entstanden Ansätze, die Marketing-Management-Ansätze des Profit-Marketings auf räumliche Bezugseinheiten zu übertragen versuchten. Eine vollständige Transformation betriebswirtschaftlicher Instrumente ist aber nur bedingt möglich. Im Gegensatz zum Marketing für Verbrauchsgüter und Dienstleistungsprodukte, können Regionen nur partiell gestalten. Eine Vielzahl von Kompetenzbereichen liegen außerhalb dieses Entscheidungsraumes. Dies tangiert unter anderem auch die Fördermittelpolitik zur Unterstützung von Technologieregionen und Gründernetzwerken.

Regionalmarketing hat die Vermarktung des Raumes zum Ziel. Die Region stellt hierbei den Kontext für andere Aktivitäten wie z.B. Unternehmensgründungen zur Verfügung. Es erfolgt kein Besitzübergang von „Produkten“ der Region auf einen potentiellen Käufer.

Regionalmarketing und Existenzgründung

Um die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen dauerhaft zu sichern, kommt es heute immer mehr darauf an, die Generierung innovativer Unternehmen mittels gemeinsamer Strategien zwischen den heterogenen Beteiligten aus Hochschulen, Wirtschaft und Politik voranzutreiben. In der Literatur finden sich hierzu zahlreiche Beschreibungen innovativer High-Tech-Regionen mit einer hohen Gründungsintensität á la Silicon Valley, Bosten, Dublin. Diese Vorzeigeregionen werden zugleich oft als idealtypisch angesehen. In jeder dieser Regionen befindet sich mindestens eine Universität, die sich dem Thema Existenzgründung angenommen hat. Wissenschaftler werden dabei unterstützt, Resultate ihrer Forschung in marktfähige Produkte umzusetzen, Studenten werden auf eine eventuell spätere unternehmerische Selbstständigkeit vorbereitet. Die besagten Regionen konnten damit die Beschäftigung ausbauen, blieben wettbewerbsfähig und gehören heute zu den „Vorzeige-Hightech-Regionen“. Es ist aber kritisch anzumerken, dass der Erfolg das Ergebnis aus dem Zusammenspiel jeweils regionaler Stärken und Besonderheiten einzelner technischer, wirtschaftliche und auch sozialer Determinanten ist.

Der Aufbau einer Gründerregion verlangt wie auch im klassischen Produktmarketing einen an der Nachfragerseite orientierten Prozess. Hierbei kommt es besonders darauf an, auf die Bedürfnisse der definierten Zielgruppe einzugehen. Nicht alle Instrumente und Verfahren können eins zu eins übernommen werden.

Ziele einer Regionalmarketinginitiative

Im Unterschied zu Unternehmenszielen müssen bei der Zielformulierung für ein Regionenmarketingkonzept bestehende Zielgrößen von Landesentwicklungs- und Regionalplänen bzw. regionalen Entwicklungskonzepten verstärkt beachtet werden, um evtl. Zielkonflikte im Vorfeld auszuschließen.

Zunächst lassen sich zwei generelle Zielrichtungen unterscheiden, das Binnen- und das Außenmarketing.

Maßnahmen des Binnenmarketings sollen regionale Akteure und Entscheidungsträger ansprechen. Dieses interne Ziel umfasst die Identifikation aller Beteiligten im Netzwerk (Öffentliche Verwaltung, Behörden, Politiker aber auch die Hochschulen und bestehende Unternehmen). Wichtigster Aspekt des Binnenmarketings ist die Schaffung eines positiven Gründerklimas mit dem Ziel, die Aktivitäten der in der Region lokalisierten Interessens-

gruppen zugunsten gemeinsam nutzbarer Synergieeffekte zu bündeln bzw. zu koordinieren und damit ein Klima des gegenseitigen Vertrauens herzustellen. Die Attraktivität der Region soll dadurch gestärkt und die Profilierung eines Gründungsclusters durch eine enge Kooperation in Form von Netzwerken verfolgt werden. Im Binnenmarketing stellt sich das Problem, das Träger und Adressat (Zielgruppe) einer Regionalmarketinginitiative in einer Person zusammenfallen.

Das Außenmarketing zielt auf eine Darstellung und Präsentation der Region nach Außen, um potenzielle Investoren, Unternehmen oder Kunden aufmerksam zu machen.

Ziel der Arbeit und Vorgehensweise

Ziel der Arbeit ist es, ein Regionalmarketingkonzept in Hinblick auf die Förderung und Unterstützung von Unternehmensgründungen für die Technologieregion Jena, Ilmenau und Schmalkalden zu entwickeln. Voraussetzung dabei ist zunächst eine Analyse der Region, verbunden mit dem Aufzeigen ihrer Stärken und Schwächen. Hierbei geht es in erster Linie darum, die vorhandenen endogenen Potenziale, die unter anderem auf bestehenden Strukturen, existierenden Unternehmen und Netzwerken beruhen, abzuleiten und Strategien zur Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit zu formulieren. Anschließend soll der große Stellenwert von innovativen, technologieorientierten Unternehmen bei der Bewältigung der wachsenden Wettbewerbsdynamik verdeutlicht werden.

Die Darstellung spezifischer Charakteristika von wissensbasierten Existenzgründungen aus Hochschulen soll die Notwendigkeit ihrer regionalen Förderung verdeutlichen. Aus der Ableitung der Spezifika und der sich daraus ergebenden Probleme im Gründungsprozess werden in diesem Zusammenhang Potentiale der Hochschulen als Gründungs-Inkubatoren verdeutlicht und Strategien der Unterstützung bzw. Generierung von Gründungen aus Hochschulen aufgezeigt.

2. Analyse der GET UP Region

Besonderheiten der Region Südthüringen

Die Raumstruktur weist ein sehr differenziertes Bild auf. So gibt es große Unterschiede in der Bevölkerungsdichte, Art und Struktur der Arbeitsmärkte, infrastruktureller Voraussetzungen, und in der Wissenschafts- und Hochschullandschaft. Insgesamt war die Region Südthüringen während des Bestehens der DDR in ihrer räumlichen und wirtschaftlichen Entwicklung besonders benachteiligt. Bis 1989 war die Südthüringer Industriestruktur überwiegend von monostrukturellen Branchen bestimmt. Mit der Wende veränderte sich die Lageposition von einer ursprünglichen Randlage zur Mitte Deutschlands. Die Region Südthüringen hat heute, aufgrund der geringeren Standortattraktivität für Wirtschaft und Gewerbe im Vergleich zu den angrenzenden alten Bundesländern Hessen und Bayern,



mit einer hohen Abwanderungsrate besonders junger, erwerbsfähiger Bevölkerungsgrup-

pen zu kämpfen. Einhergehend mit dem Strukturwandel setzte eine großflächige Revitalisierung verschiedener Altstandorte ein und es kam zu zahlreichen Privatisierungen und Neugründungen, die zu einer Struktur von klein- und mittelständischen Betrieben führte. Damit verbunden war eine Freisetzung des zum Teil sehr gut ausgebildeten Potenzials an Arbeitskräften, wodurch es zu einem drastischen Einbruch auf dem Arbeitsmarkt kam. Gegenwärtig nimmt die Region Südthüringen im Vergleich zum Landesdurchschnitt eine günstige Stellung in der Arbeitslosenstatistik ein. Jedoch muss auf den Anteil von Pendlern, vor allem ins benachbarte Bundesland Bayern, hingewiesen werden, wodurch die Problematik der tatsächlichen Arbeitslosigkeit relativiert. Resultierend aus der früheren monostrukturierten Wirtschaft verfügt die Region in ganz speziellen Wirtschaftsbranchen über fachlich gut ausgebildetes Erwerbspersonenpotential.

Der tief greifende wirtschaftliche Strukturbruch ist heute weitgehend abgeschlossen. Ziel der Planungsregion ist sowohl die Weiterentwicklung des gewerblichen Mittelstandes als auch die Abschöpfung der historischen Standortpotentiale, wie z.B. die Metall- und Holzindustrie in Schmalkalden. Erz und Holz bildeten über viele Jahrhunderte die ökonomische Grundlage dieser Region. Metallverarbeitung nimmt in den heutigen Gewerbegebieten weiterhin einen führenden Platz ein.

Eine der wichtigsten Ansätze zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit ist die Erhaltung, Weiterentwicklung und die Ansiedlung neuer Entwicklungs-, Forschungs-, und Bildungseinrichtungen. Ihre räumliche Verteilung trägt maßgeblich zur Erhöhung der Standortqualität bei. Ein neu erbautes Technologie- und Gründerzentrum steht technologieorientierten Unternehmen zur Verfügung.

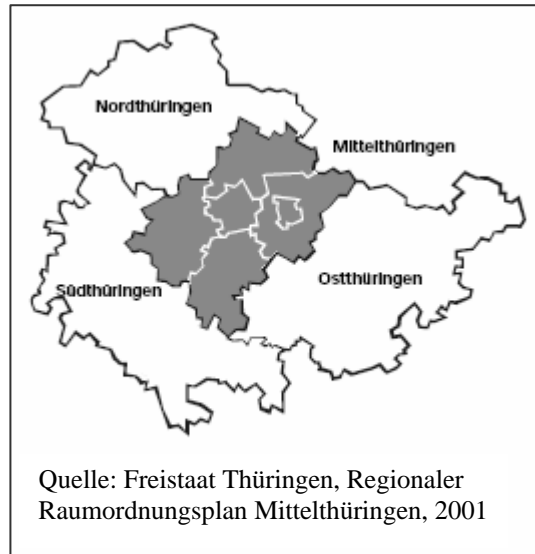
Die Wissenschafts- und Forschungsinfrastruktur in Südthüringen ist jedoch noch nicht ausreichend ausgebaut. Es gibt keine Universität, aber eine dynamisch entwickelnde FH. Jedoch muss hier angemerkt werden, dass die benachbarte TU Ilmenau auch eine starke Außenwirkung auf die Südregion aufweist.

Infolge einer unzureichenden Verkehrs-Infrastruktur hat die Südregion erhebliche Probleme bei der Neuansiedlung leistungsfähiger Unternehmen. Gegenwärtig sind mehrere Vorhaben aktiv, die eine bessere Anbindung Schmalkaldens gewährleisten sollen. Zwingend notwendig für die Südregion ist die vollwertige Anbindung an das deutsche Autobahnnetz. Durch den Bau der Autobahnen A71 und A73 wird sowohl die Nord-Süd-Anbindung als auch die Anbindung an die Ost-West Verkehrsachse A4 sichergestellt, die für die weitere wirtschaftliche Entwicklung und die Ansiedlung bzw. Neugründung von Unternehmen notwendig sind.

Besonderheiten der Region Mittelthüringen

Der Wirtschaftsraum der Region Mittelthüringen weist eine sehr homogene Struktur auf. Es bestehen enge Verflechtungen über die Regionengrenze hinaus in Richtung Eisenberg sowie Jena. Der Schrumpfungsprozess und die Stilllegung großer Kombinate hat auch in der Region Mittelthüringen zu einem Beschäftigungsrückgang und damit zu einem massiven Anstieg der Arbeitslosigkeit geführt. Dieses Defizit konnte bis zum heutigen Zeitpunkt nicht wieder ausgeglichen werden.

Wissenschaft, Forschung und Technologie bilden drei elementare Standortfaktoren, die eine marktfähige, innovative Wirtschaft aufbauen und sichern können. Insbesondere die Standorte Erfurt, Weimar und Ilmenau bieten günstige Bedingungen eines Technologiestandortes für bestehende und neue Unternehmen, gerade in Bezug auf die Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit durch den Technologietransfer hochschulinterner und externer Forschungseinrichtungen. Die Region Mittelthüringen verfügt mit der TU Ilmenau, der Bauhaus-Universität Weimar, der Hochschule für Musik „Franz List“, der Verwaltungsfachhochschule in Gotha, der FH Erfurt und der Universität Erfurt über eine sehr gut ausgebaute Hochschulinfrastruktur. Der Standort Ilmenau gehört zu den acht Technologie- und Gründerzentren in Thüringen, die die Entwicklung junger Unternehmen und Existenzgründungen, Firmenerweiterung und -ansiedlung wirksam unterstützen. Die Region um Ilmenau zeichnet sich durch ein enormes innovatives Potential aus. Die Technische Universität ist renommierter Forschungsschwerpunkt und weit über die Grenzen Thüringens hinaus bekannt.



Im Umkreis der Universität und der Forschungsinstitute haben sich eine Reihe von jungen, technologieorientierten Unternehmen angesiedelt, die von der engen Zusammenarbeit mit der Hochschule sowie den Forschungseinrichtungen schon heute in einem besonderem Ausmaß profitieren.

Die günstige Lage der Region Mittelthüringen resultiert vor allem durch die Verbindungsachse in der gesamten Ost-West-Ausdehnung (Autobahn A4), welche die bedeutendsten Wirtschaftszentren miteinander verbindet.

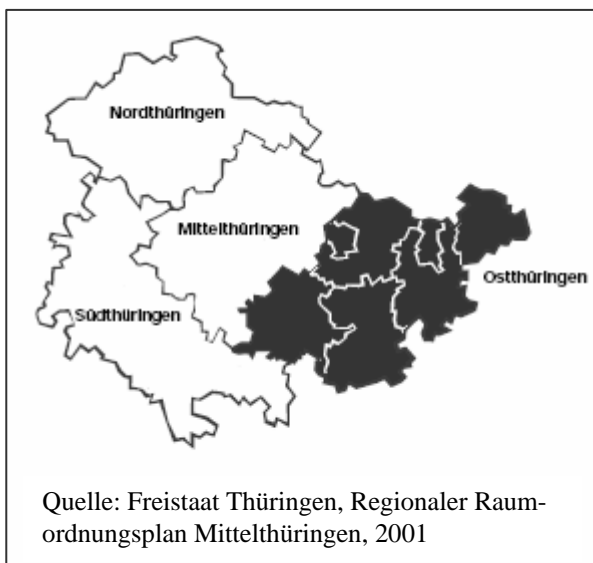
Zur Profilierung des Wirtschaftsstandortes trägt besonders der beschleunigte Aus- und Neubau der Verkehrsprojekte „Deutsche Einheit“, speziell die Neubaustrecke Erfurt-Leipzig/ Halle sowie die Bundesautobahnen A4 bzw. A71/73 bei. Die neue Autobahn A71 verbindet Ilmenau mit Erfurt (Fahrzeit ca. 30 Minuten) und der Ost-West-Verbindung A4. Ilmenau ist außerdem in das Schienennetz der Deutschen Bahn eingebunden. Der Flughafen Erfurt mit seiner zentralen Lage bildet eine sehr gute Anbindung an das inländische und europäische Verkehrsnetz.

Besonderheiten der Region Ostthüringen

Der Wirtschaftsstandort Ostthüringen ist auf dem Weg, sich als Wissenschafts- und Industriestandort fest zu verankern. Territorial in einer zentralen Lage Deutschlands und Europas leben in Ostthüringen rund 750.000 Einwohner auf einer Fläche von 4.679 km². 325.000 Menschen sind hier erwerbstätig. Starke wirtschaftliche Zentren sind Saalfeld/Rudolstadt, die Saale-Orla-Region und Jena.

Etwa 3.400 Unternehmen bilden die industrielle Basis. In der Region hat sich ein starker Dienstleistungssektor herausgebildet. Fast 13.000 Handelsunternehmen, ca. 6.000 Unternehmen im Bereich Verkehr, Banken und Versicherungen sowie etwa 12.000 sonstige Dienstleistungsunternehmen stellen die Qualität dieser Branchen unter Beweis.

Ein wichtiger und bedeutsamer Bestandteil Ostthüringens ist die "Technologieregion Jena". Hier ist universitäre und wirtschaftsnahe Forschung mit intelligenzintensiver High-Tech-Industrie verbunden. Namen wie Friedrich-Schiller-Universität Jena, Fraunhofer-Einrichtung für Angewandte Optik und Feinmechanik, Institut für Molekulare Biotechnologie, Carl-Zeiss Jena GmbH, JENAer GLAS GmbH oder JENOPTIK GmbH sprechen für sich.



Die Region Gera zeichnet sich durch eine hohe Konzentration von Dienstleistungsbetrieben aus. Der

Strukturwandel im verarbeitenden Gewerbe war in Gera besonders einschneidend. Als Ergebnis stehen wettbewerbsfähige, mittelständische Unternehmen, unter denen Ernährungsgewerbe und Maschinenbau dominieren.

Im Saale-Orla-Kreis wurde es geschafft, Tourismus (Thüringer Schiefergebirge, Saale-talsperren) mit neuen Industrieansiedlungen (Holzindustrie, Bauzulieferindustrie) zu verbinden. Der Saale-Orla-Kreis stellt seit 2002 die umsatzstärkste Industrieregion Ostthüringens dar.

Im traditionellen Wirtschaftsraum Saalfeld-Rudolstadt finden sich neben dem Ernährungsgewerbe die Chemische Industrie/Kunststoffe, die Glasindustrie und die metallverarbeitende Industrie. Die Stahlwerk Thüringen GmbH in Unterwellenborn setzt die Tradition der Stahlgewinnung und -verformung in Ostthüringen mit modernster Technik fort.

In den Landkreisen Altenburger Land und Greiz haben sich flexible Unternehmen vor allem in den Bereichen Umwelttechnik, Bekleidungs-, Bauzulieferindustrie und Maschinenbau etabliert. Der Raum Altenburg hat durch den Ausbau des Regionalflughafens Altenburg-Nobitz einen weiteren Synergieeffekt nicht nur für Ostthüringen, sondern auch für Südwest-Sachsen erfahren.

Der Saale-Holzland-Kreis entwickelt sich, vorteilhaft gelegen am Hermsdorfer Kreuz, der Schnittstelle der Bundesautobahnen A 4 und A 9, verstärkt zu einem Logistikzentrum. Die Produktion und Weiterentwicklung von Industriekeramik sowie die günstige Lage zwischen den Oberzentren Gera und Jena präferiert den Saale-Holzland-Kreis für die Ansiedlung neuer Unternehmen.

Potenziale der GET UP Region

Einige Regionen in Thüringen, wie z.B. Jena oder Erfurt, sind aufgrund endogener Potenziale und externer Impulse auf dem Weg der Modernisierung und Umstrukturierung der Wirtschaft bereits fortgeschrittener als andere Regionen in Ostdeutschland. Aufgrund günstiger Kopplungen von Verkehrslage, Ressourcenausstattung, nationaler Aufmerksamkeit oder Interesse ausländischer Investoren bestehen hier oft günstige Voraussetzungen für eine Bewältigung des Strukturwandels.

Die Mehrzahl der Regionen in Thüringen besitzen jedoch aufgrund ungünstiger Rahmenbedingungen wie Lage, Wirtschaftsstruktur und Umweltqualität weniger gute Vorausset-

zungen für eine Bewältigung der strukturellen Defizite. Aussichten auf eine Trendumkehr sind äußerst ungewiss. Zahlreiche Probleme sind hier miteinander verknüpft und verstärken sich gegenseitig. Der Niedergang der industriellen Wertschöpfung, die Abwanderung der qualifizierten und jungen Bevölkerungsschichten und fehlende wirtschaftliche Perspektiven bilden ein komplexes Problemgefüge, vor dem einfache Lösungen und Patentrezepte versagen.

Generell lässt sich erkennen, dass die GET UP Region eine sehr heterogene Struktur der Wirtschafts-, Wissenschafts-, Hochschul- als auch der Infrastruktur aufweist. Intra regional ergeben sich somit unterschiedliche Stärken, die gleichzeitig die endogenen Potentiale definieren. Trotz vielschichtiger Stärken innerhalb der Region gibt es einige Spezifika, die für die gesamte Region gelten.

Durch den Strukturwandel mussten viele Großunternehmen nicht nur ihre Organisations- und Produktionsstruktur ändern sondern konnten gleichzeitig nicht mehr auf vorhandene Verflechtungen und Kooperationen zurückgreifen. Die Situation der meisten ostdeutschen Unternehmen war weitgehend durch eine Aufholstrategie gekennzeichnet.¹ In einer Zeit der zunehmenden Globalisierung sind innovative Problemlösungen wichtig, um auf über regionalen Märkten überleben zu können. Während die „FuE-Dichte“ im Hochschulbereich 1997 dem westdeutschen Niveau entsprach, war die FuE-Dichte im Wirtschaftsbereich deutlich geringer.² Die Einführung innovativer Produkte und Dienstleistungen setzt unabdingbar den Einsatz finanzieller und personeller Mittel in Forschung und Entwicklung voraus. Da die Unternehmensstruktur der einzelnen Regionen in Ostdeutschland von kleineren und mittleren Unternehmen dominiert wird, fehlen hier FuE - intensive Großunternehmen als Träger von Innovationen. Großunternehmen erfüllen eine wichtige Katalysatorfunktion und haben an der Gesamtwirtschaftskraft der Region den größten Anteil. Sie sind exportorientiert, verfügen über internationale Kontakte und kooperieren bei Forschungsprojekten häufig mit Forschungseinrichtungen und KMUs. Zudem integrieren sie eine ganze Reihe von kleineren Unternehmen als Zulieferer in ihre internen Netzwerke.³ Die Schwäche der Wirtschaftskraft ist auch auf eine Innovationsschwäche zurückzuführen. Unter den gegenwärtigen regionalen Bedingungen ist nicht von einem deutlichen Anstieg der Ansiedlung großer FuE - intensiver Großunternehmen auszugehen, deshalb kommt den kleineren und mittleren Technologieunternehmen eine verstärkte Bedeutung zu.

Die Analyse führt zu zwei Schlussfolgerungen bzw. Handlungsempfehlungen:

1. Notwendigkeit zur Förderung regionaler Netzwerke und
2. Förderung technologieorientierter / innovativer Unternehmensgründungen.

¹ Koschatzky / Zenker, 1999.

² Anteil des in der Wirtschaft tätigen FuE Personal/ 1000 Einwohner neue Bundesländer: 1,5 %; alte Bundesländer: 3,9%.

³ Koschatzky / Zenker, 1999. S. 9.

3. Bedeutung und Determinanten innovativer Unternehmensgründungen

Definition „Technologieunternehmen“

„Junge Technologieunternehmen sind neu gegründete oder am Anfang ihres Lebenszyklus befindliche Unternehmen, deren Geschäftsfelder vor allem durch neue Produkte, neue Verfahren oder innovative Dienstleistungen gekennzeichnet sind. Ihr Leistungsangebot weist gegenüber vergleichbaren Lösungen ein höheres Innovationspotential auf.“⁴ Das Kriterium der Abgrenzung zu übrigen Wirtschaftszweigen bildet den Anteil der FuE-Ausgaben am Umsatz. Entsprechend einer Systematik des Niedersächsischen Instituts für Wirtschaftsforschung und dem Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung liegt diese Grenze bei einem Anteil von 3,5 %.⁵

In der Literatur findet man häufig den Begriff „Spin-offs“. Diese können als Sonderfall technologieorientierter Unternehmensgründungen interpretiert werden. „Es handelt sich bei ihnen um derivate-selbständige Unternehmensgründungen von wissenschaftlichen Mitarbeitern aus öffentlichen oder erwerbswirtschaftlichen Forschungseinrichtungen, die das an ihrem Arbeitsplatz erworbene Wissen durch die Errichtung einer neuen Wirtschaftseinheit vermarkten möchten.“⁶ Sie haben für die GET UP Region einen bedeutenden Stellenwert, da wissenschaftliches Personal zur Zielgruppe gehört und durch den stattfindenden Personaltransfer gleichzeitig Wissen transferiert wird. .

Folgende Charakteristika unterstreichen den großen Stellenwert innovativer / technologieorientierter Unternehmen bei der Bewältigung der wachsenden Wettbewerbsdynamik sowie des Strukturwandels:

Neue technologieorientierte / wissensbasierte Unternehmen:

- **verfügen über neuestes Wissen und professionelle Kompetenz,**
- **führen einen überproportional großen Anteil kommerzieller Innovationen in den Markt ein.**
- **sie bedienen wachsende Märkte und verfügen über Produkte in der Einführungs- und Wachstumsphase des Produktlebenszyklus.**
- **sind flexibler, anpassungsfähiger und weisen in den neuen Bundesländern im höheren Maße Gewinne auf als Großunternehmen.⁷**
- **fördern die Beschleunigung des Technologietransfers aufgrund des in den Hochschulen erworbenen Wissens und tragen so zur Modernisierung der regionalen Wirtschaft sowie zur Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit bei.**
- **tragen entscheidend zur Generierung neuer Arbeitsplätze bei und haben einen maßgeblichen Anteil an der Beschleunigung des Strukturwandels.**

Mit ihnen verbunden sind Innovationen und die Erwartung auf mehr Wachstum und Beschäftigung als in traditionellen Wirtschaftszweigen. Innovation ist gegenwärtig zu einem der meist gebrauchten Zauberworte avanciert, wenn es um die wirtschaftliche Wohlfahrt im globalen Wettbewerb, um die Zukunftsfähigkeit von Industrien und Arbeitsplätzen oder um die Förderung von Neugründungen geht. Innovationen waren schon immer eine Quelle wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung. Im Zuge des wachsenden Wettbewer-

⁴ Baier / Pleschak, 1996.

⁵ Sternberg, 1998, S. 204.

⁶ Wippler, 1998, s. 18 f.

⁷ Koschatzky / Zenker, 1999.

bes auch unter Regionen, kommt es nun darauf an, regionale Innovationspotentiale zu generieren und weiter auszubauen. Dabei müssen sich Unternehmen, einzelne Branchen, ganze Wirtschaftszweige und schließlich ganze Regionen zwangsläufig dem dynamischen Innovationsprozess stellen, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu sein und nicht in die Zweitrangigkeit abzurutschen.⁸

Die Besonderheit gegenüber traditionellen Unternehmensgründungen liegt darin, dass Gründungs- und Innovationsprozess in ihren Anfängen zeitlich zusammenfallen. Die Grenzen zwischen beiden Prozessen sind fließend. Somit treten neben den sonst vorhandenen Gründungsrisiken hier noch die technischen Risiken. Eine Innovation liegt allerdings erst dann vor, wenn eine Invention / Erfindung oder Neuerung den Markt bzw. in die Produktion eingeführt wurde. Im Umkehrschluss *„liegen innovative Unternehmensgründungen erst dann vor, wenn Wirtschaftseinheiten zum Zwecke der Realisierung und kommerzieller Vermarktung einer technologischen Innovation errichtet werden“*.⁹

Eine weitere Spezifika von Unternehmensgründungen aus Hochschulen ist der überwiegend technischen Erfahrungshintergrund der Gründer, denn der Großteil entstammt naturwissenschaftlichen bzw. ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen. So führt gerade diese Spezialisierung, die eine wesentliche Erfolgsstrategie des unternehmerischen Handelns und damit des gesamten ökonomischen Fortschritts ist, in anderen Handlungsfeldern außerhalb der Kernkompetenzen zu einer Ressourcenknappheit und macht einen externen Ressourcentransfer notwendig.

Der Innovations- und spätere Gründungsprozess ist immer mehr das Resultat der Zusammenarbeit unterschiedlichster Institutionen und Personen und immer weniger die des Einzelgründers. Die involvierten Instanzen werden immer vielfältiger. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit von Kooperationen oder Netzwerken zur Überbrückung von materiellen und immateriellen Knappheiten, zur Senkung des Risikos und der Transaktionskosten.

Aus den spezifischen Charakteristika ergeben sich verschiedene Probleme, die wiederum erhebliche Hindernisse für eine Gründung darstellen können. Im Folgenden sollen die relevanten Charakteristika kurz vorgestellt und sich daraus eventuell ergebende Probleme systematisiert werden.

Gründungsrelevante Determinanten des direkten und globalen Umsystems der Unternehmen

Nach dem Entrepreneurship Monitor, in dem das weltweite Gründungsgeschehen verglichen wird, belegt Deutschland bei den betrachteten Gründungsquoten einen Platz im hinteren Mittelfeld.¹⁰ Auch zwischen West- und Ostdeutschland bestehen signifikante Differenzen in der Gründerquote. So beträgt die TEA Quote¹¹ für Westdeutschland 7,5 %, während sie in Ostdeutschland nur einen Wert von 5,5% erreicht.

Um konkrete Marketingstrategien zur Verbesserung des Gründungsniveaus entwickeln zu können, ist es zunächst erforderlich, die Ursachen der niedrigeren Gründerquote in Deutschland und speziell in Ostdeutschland zu erklären. Zur Ursachenforschung ist es hilfreich, die Gesamtheit aller direkt und indirekt auf den Gründungsprozess wirkenden Faktoren einzeln zu betrachten und diese international zu vergleichen. Hauptanliegen im Folgenden ist es somit, Zusammenhänge bzw. Regelkreise aufzuzeigen und Handlungsmöglichkeiten abzuleiten.

⁸ Rammert, 2000.

⁹ Wippler, 1998, S 16.

¹⁰ Sternberg, GEM Länderbericht Deutschland, 2001.

¹¹ Total Entrepreneurship Activity.

Gründungsaktivitäten in einer Region beruhen sowohl auf makroökonomischen als auch auf psychologischen Zusammenhängen. „Der Zusammenhang zwischen Gründungsaktivitäten bzw. der Wahrnehmung von Gründungschancen und der wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes ist dabei als Regelkreis zu verstehen.“¹² In der GEM - Studie wurde eine hohe Signifikanz zwischen der Entrepreneurship - Aktivität eines Landes und dem Wirtschaftswachstum nachgewiesen. Vermehrte Gründungsaktivität verbunden mit einer Steigerung des BIP hat psychologische Rückkopplungseffekte auf die Wahrnehmung von Gründungschancen, was letztlich wiederum zu einer vermehrten Gründungsaktivität führt. Dieser Zusammenhang soll die Ausgangsüberlegung für die nun folgenden Betrachtungen und Untersuchungen bilden.

Im Folgenden werden Unternehmensgründungen beeinflussende Determinanten herausgestellt und Interdependenzen aufgezeigt. Bei den Faktoren, die die Gründungswahrscheinlichkeit aus Hochschulen beeinflussen, können zwei Gruppen unterschieden werden, die indirekten und die direkten.

Direkte Einflussgrößen

Es lassen sich folgende gründer-spezifische Faktoren unterscheiden. Um die Vergleichbarkeit dieser Faktoren mit anderen Staaten gewährleisten zu können, wird sich dabei eng an das GEM - Modell angelehnt.

Gründungspotentiale:

Unter Gründungspotentialen werden die Fähigkeit und die Motivation zu einer Unternehmensgründung verstanden. Häufig sind es gerade das erworbene Know-how, günstige Rahmenbedingungen und die aktive Unterstützung, die die Absicht, ein Unternehmen zu gründen, entscheidend beeinflussen. Motivation stellt den wichtigsten Faktor zur tatsächlichen Umsetzung bzw. Durchführung einer Unternehmensgründung dar, da sie den stärksten statistisch signifikanten Zusammenhang mit der Gründungsquote aufweist. Dabei ist Motivation [lat.] definiert als die Summe jener Beweggründe, die bestimmte Verhaltensweisen oder Handlungen vorausgehen und sie leitend beeinflussen.¹³

Diese Beweggründe können originär und/oder durch den Einfluss von außen hervorgerufen sein. Es lassen sich somit Eigen- und Fremdmotivation unterscheiden. Ein Indiz für die deutlich geringere Affinität zum Unternehmertum der Deutschen zeigen vor allem die Antworten auf die Frage nach der Motivation. Wie die GEM - Studie zeigt, hat jeder vierte neue Gründer sein Unternehmen nur deshalb gegründet, weil er keinen festen Job fand, Angst um seinen Arbeitsplatz hatte, von Entlassung bedroht war oder sein Arbeitgeber ihm ein konkretes Outsourcing - Angebot unterbreitete. Damit war also nicht die Umsetzung einer unternehmerischen Idee der auslösende Faktor für die Selbstständigkeit, sondern die Sorge um die persönliche wirtschaftliche Zukunft. Die Entscheidung zur Selbstständigkeit geschieht häufig aus der Not fehlender Erwerbsalternativen heraus, z.B. bei hoher Arbeitslosigkeit in einem bestimmten Wirtschaftszweig.

Zur Untersuchung der Gründungspotentiale in der GET UP Region wurde durch die FH Jena eine Studie durchgeführt.¹⁴ Im Rahmen einer schriftlichen Erhebung wurde die Motivation von Studenten zur Gründung eines eigenen Unternehmens erfasst. Wie die Ergebnisse zeigen, existiert grundsätzlich eine positive Einstellung zur unternehmerischen

¹² Sternberg, GEM Länderbericht Deutschland, 2001, S. 17.

¹³ Meyers Lexikonverlag.

¹⁴ Fachhochschule Jena, 2001.

Selbstständigkeit. Mit 58,8% können sich mehr als die Hälfte aller befragten Studenten vorstellen, ein Unternehmen zu gründen.

Für 15,7 % der Befragten war das Motiv der Selbstständigkeit der Hauptgrund für die Aufnahme eines Hochschulstudiums. Die überwältigende positive Einstellung für einen Schritt in die Selbstständigkeit sollte aber keine Fehlschlüsse auf die tatsächliche Motivation, d.h. auch deren Umsetzungswahrscheinlichkeit, ableiten lassen. Rahmenbedingungen, wahrgenommene Gründungschancen als auch die Risiken eines solchen Schrittes werden oft erst im Zuge einer tatsächlichen Auseinandersetzung mit diesem Schritt in Betracht gezogen. Diese wirken wiederum auf die Motivation des Gründers zurück. Jedoch müssen Strategien und Handlungsvorschläge formuliert werden, um das nicht unerhebliche Potential zu nutzen und ihnen den Schritt in die Selbstständigkeit zu erleichtern. Die Motivation öffnet demnach erst den Weg in die Selbstständigkeit. Nachfolgende Prozesse, wie z.B. die Erstellung des Businessplans oder die Kapitalbeschaffung stellen nachgeordnete Schritte dar, die später beschrieben werden sollen.

Wahrgenommene Gründungschancen:

Unter wahrgenommenen Gründungschancen wird die Perzeption der allgemeinen und gründungsbezogenen Rahmenbedingungen in seinem Umfeld und/oder dem gesamten Land durch die Person des Gründers verstanden. Die tatsächliche Ausprägung dieser Bedingungen kann mitunter stark von der Perzeption abweichen. Auch wenn die Rahmenbedingung eines Landes optimal für Unternehmensgründungen sind, wird sich das Gründungsgeschehen nicht spürbar verändern, solange die potenziellen Gründer diese nicht oder anders wahrnehmen. Entsprechend dem GEM sehen 23,65 % der Bundesbürger in den nächsten sechs Monaten in der Region, in der sie leben, gute Möglichkeiten für eine Unternehmensgründung. Das entspricht über alle befragten Länder nur Rang 17. Allerdings bestehen in Deutschland neben Frankreich bezüglich der Wahrnehmung der Gründungschancen von Bürgern und Experten die größten Unterschiede (71,70%). Eine mögliche Interpretation für die sehr unterschiedliche Wahrnehmung kann in dem mangelnden kaufmännischen Kenntnisstand gerade von innovativen / technologieorientierten Unternehmen gesehen werden. Eine weitere negative Beeinflussung der Wahrnehmung von Gründungschancen ergibt sich durch die Angst zu Scheitern. 52,90 % der befragten Bundesbürger würde die Angst zu Scheitern davon abhalten, ein Unternehmen zu gründen. Diesbezüglich belegt Deutschland den schlechtesten Platz. Die Folgen dieser schlechten Beurteilung für die einzelnen Regionen sind fatal. Durch den oben beschriebenen direkten Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Gründungschancen und des Wirtschaftswachstums wirken sich pessimistische Zukunftsbeurteilungen und die Furcht vor etwaigen Misserfolgen negativ auf die Gründungsmotivation aus. Die beiden im internationalen Vergleich deutlich divergierenden Determinanten können als erster Erklärungsansatz für die niedrigere Gründungsquote herangezogen werden. Um konkrete Maßnahmen zu formulieren, muss geklärt werden, welchen besonderen Risiken innovative Unternehmensgründer ausgesetzt sind bzw. welche von ihnen wahrgenommen werden.

Kapitalrisiken:

Die Gründung und der Aufbau von innovativen Technologieunternehmen sind mit immensem Kapitalbedarf verbunden. Im Vergleich zu traditionellen Unternehmensgründungen ist das Risiko existenzbedrohender Liquiditätsgpässe wesentlich größer. Dieser Umstand resultiert aus der zeitlichen Asynchronität der zumeist sehr hohen Aufwendungen für FuE und dem Rückfluss von Verkaufserlösen. Gerade in der Seed-Phase, also zwischen der Geschäftsidee und der Erstellung des Businessplans, sind die Aufwendungen für F&E sehr

hoch. Zusätzlich fallen Kosten für die Patentierung, den Aufbau von Apparaturen und Fertigungsanlagen an, ohne dass bereits auf Verkaufserlöse zurückgegriffen werden kann. Auch nach erfolgtem Markteintritt müssen umfangreiche Marketingaktivitäten, z.B. die Suche nach geeigneten Distributionskanälen sowie vertrauensbildenden Werbemaßnahmen, unternommen werden. Gerade junge Absolventen, die einen nicht unerheblichen Anteil unter den bisherigen, von GET UP geförderten Unternehmensgründungen ausmachen, verfügen über einen sehr geringen Eigenkapitalanteil. Die geringe Selbstfinanzierungskraft sowie fehlende Sicherheiten erschweren die Versorgung mit externem Eigenkapital als auch Fremdkapital. Darüber hinaus stellt gerade die Einbindung von externem Eigenkapital für Gründer mit besonders innovativen Problemlösungen eine gewisse Einschränkung ihrer unternehmerischen Selbstständigkeit sowie die Gefahr des verstärkten Einblickes von außen dar. In verschiedenen deutschen als auch US-amerikanischen Studien wurde festgestellt, dass ein Großteil der befragten Gründer im Gründungsjahr auf die Aufnahme weiterer Gesellschafter zur Verbesserung der finanziellen Basis sowie auf ein schnelleres Wachstum zugunsten einer finanziellen als auch unternehmerischen Selbstständigkeit verzichtet.¹⁵

Risiko aufgrund eines fehlenden kaufmännischen Wissens:

Die Fähigkeit, sich bietende Gründungschancen zu erkennen, ist in der Bevölkerung Deutschlands offensichtlich weniger ausgeprägt, als in den anderen GEM - Ländern. Dieser Aspekt kann indirekt durch bildungspolitische Maßnahmen beeinflusst werden, was im noch stärkeren Maße für die Gründungsbefähigung gilt, die in Deutschland ebenfalls relativ schlecht ist.

Gründern innovativer Unternehmen mangelt es in der Regel nicht an der notwendigen technischen Qualifikation. In verschiedenen Studien¹⁶ zeigt sich, dass der Ausbildungsstand solcher Unternehmensgründungen in den USA und in Deutschland gleichermaßen sehr hoch ist. Vielmehr fehlt es sehr häufig an einem kaufmännischen Erfahrungshintergrund. Während in Deutschland zwischen 70 und 97 Prozent der Gründer einen technischnaturwissenschaftlichen Studiengang hinter sich haben, liegt der Anteil in den USA unter 60%.

Die Gründungsfähigkeit ist eine der wichtigsten direkten Einflussfaktoren auf die Höhe von Entrepreneurship - Aktivitäten. Genau hier liegt aber die Schwachstelle im internationalen Vergleich. So sind die Gründungsfähigkeiten der deutschen Bevölkerung im internationalen Vergleich unterdurchschnittlich ausgeprägt.¹⁷ Demnach verfügen 30,11 % der Personen in Deutschland ihrer Meinung nach über das Wissen, die Fähigkeit und die Erfahrung für eine Unternehmensgründung. In den USA verfügen dagegen 60,59 % der Befragten über das Wissen und die Fähigkeiten bzw. über die Erfahrungen, die notwendig sind, um ein Unternehmen zu gründen. Ein durch *Wippler* vorgenommener Vergleich deutscher und US-amerikanischer Forschungsbefunde belegt dieses Bild.¹⁸ Zusätzlich zeigen die Forschungsbefunde, dass die Zahl der Personen, die bereits über Gründungserfahrungen verfügen, in den USA mehr als doppelt so hoch ist. Auch sind Mehrfachgründungen in den USA stark verbreitet, während in Deutschland die Gründung eines eigenen Unternehmens als einmaliger Schritt und damit als Lebensaufgabe gesehen wird.

¹⁵ Wippler, 1998, S. 131 f.

¹⁶ Kulicke, 1993; Bruno / Tyebjee, 1983.

¹⁷ Sternberg, GEM Länderbericht Deutschland, 2001, S. 15.

¹⁸ Wippler, 1998, S. 111.

Hinsichtlich der Gründerfähigkeit muss aber kritisch angemerkt werden, dass Teamgründungen in den USA einen deutlich größeren Anteil ausmachen als in Deutschland. Dabei besitzen Teamgründungen eine große Bedeutung für die Senkung des Risikos und damit bei der Steigerung der Motivation.

Zusammenfassend lässt sich jedoch feststellen, dass die Gründer innovativer Unternehmen überwiegend über einen technischen Erfahrungshintergrund verfügen. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit zur Integration des Existenzgründergedankens in die Ausbildung sowie die externe Beratung. Ein anderer Ansatz wäre die Förderung von Teamgründungen..

Technisches und marktliches Risiko:

Bestehenden Ideen in der Vorgründungsphase lassen sich zumeist nur unter Laborbedingungen testen, dadurch ist das technische Risiko, zum Beispiel einer Serienfertigung, schwer einzuschätzen. Gleiches gilt für die Abschätzung des wirtschaftlichen Erfolges. Dieser hängt wiederum von vielfältigen Faktoren ab. So setzen Innovationsvorhaben, welche zur Marktreife gebracht werden sollen, sowohl das Vorhandensein von qualifiziertem Personal als auch von Zulieferern bestimmter innovativer Teilelemente am Standort voraus. Aufgrund der Neuartigkeit der Produkte lassen sich keine genauen Aussagen im Hinblick auf den zeitlichen und monetären Aufwand treffen.

Konkurrenzrisiko:

Ein weiteres Risiko birgt die Einschätzung der Konkurrenzsituation. Zum einen ist es für Gründer innovativer Unternehmen sehr schwer, im Vorfeld eventuell bereits vorhandene Produkte oder Dienstleistungen ausfindig zu machen oder Imitationen der Konkurrenz durch einen weit reichenden Patentschutz zu vermeiden.

Gerade die unternehmerische Notwendigkeit, in einer mit Unsicherheiten behafteten Situation Entscheidungen hoher, zeitlicher und finanzieller Reichweite treffen zu müssen, stellt ein hohes Risiko dar und hat einen direkten Einfluss auf die Angst zu Scheitern.

Indirekte Einflussgrößen

Sowohl die wahrgenommenen Gründungschancen als auch die Gründungspotentiale haben direkten Einfluss auf die Gründerwahrscheinlichkeit und diese wiederum auf das wirtschaftliche Wachstum. Daneben spielen aber auch die globalen Umfeldbedingungen eine Rolle.

Der Vergleich mit besonders erfolgreichen Gründungsregionen zeigt, dass nicht nur gesamtwirtschaftlich günstige Rahmenbedingungen verantwortlich sind (von diesen profitieren auch die anderen Regionen eines Landes gleichermaßen), sondern in erheblichen Umfang auch das regionale Gründungs- und Innovationsklima sowie die infrastrukturellen Eigenschaften der Region.

Das gesamtwirtschaftliche Umfeld umfasst neben der allgemeinen konjunkturellen Lage, die finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Nachfrage- und Wettbewerbsverhältnisse und die Lieferantensituation. Gerade im Hinblick auf innovative Unternehmensgründungen stellt die Beschaffungsmöglichkeit von Gründungskapital eine wichtige Voraussetzung dar. Je nach Gründungszweck und anvisierter Unternehmensformen können zwei Finanzierungsformen unterschieden werden. So ist eine Finanzierung sowohl über Fremdkapital als auch über eine Beteiligungsfinanzierung möglich. Speziell für Technologieunternehmen bietet sich letztere Alternative an, da die Beschaffung von Fremdkapital aufgrund der feh-

lenden Sicherheiten in den letzten beiden Jahren deutlich schwieriger geworden ist. Besonders der Einbruch am Neuen Markt führte dazu, dass die Banken sich heute deutlich zurückhaltender bei Gründungsprojekten zeigen. Kritisch ist hierbei auch anzusehen, dass sich die großen Geschäftsbanken immer mehr aus der Gründungsfinanzierung zurückziehen und diese somit Sparkassen und Genossenschaftsbanken weitgehend allein überlassen bleibt.¹⁹ Zudem besteht die Befürchtung, dass das Basel II Abkommen zu einer weiteren Verschlechterung der Fremdkapitalbeschaffung insbesondere bei kleineren Unternehmen führen wird. Nach dem aktuellen Länderbericht des GEM in Deutschland waren auch die privaten Investoren im letzten Jahr sehr zurückhaltend und investierten verstärkt in traditionelle Sektoren. Eine Business-Angel-Kultur wie in den USA ist in Deutschland noch nicht entwickelt. Dennoch wird von den Experten die gegenwärtige Finanzierungssituation in Deutschland im internationalen Vergleich mittel bis gut eingestuft.

Weiche Standortfaktoren:

Im Standortwettbewerb von Regionen gewinnen die so genannten weichen Standortfaktoren zunehmend an Gewicht. Diese lassen sich pauschal unter dem Begriff „Lebensqualität“ zusammenfassen. Hierunter werden allgemein Aspekte des Bildungsangebotes, der Kultur-, Freizeit- und Wohnwerte zusammengefasst. Vor allem hoch qualifizierte Arbeitskräfte verlangen von einem Arbeitsort auch eine angemessene Umwelt-, Wohn- und Freizeitqualität.

Tab. 1: Gegenüberstellung weicher und harter Standortfaktoren

Harte Standortfaktoren	Weiche Standortfaktoren
Lage zu Bezugs- und Absatzmärkten	Wirtschaftsklima
Infrastruktur	Image des Standortes
Arbeitsmarkt quantitativ/ qualitativ	innovatives Milieu
Forschung und Entwicklung	Weiche personenbezogene Faktoren
lokale Abgaben	Wohnen und Wohnumfeld
gewerbliche Mietkosten	Umweltqualität
Förderangebote	Freizeiteinrichtungen
Branchenkontakte	soziale Infrastruktur
Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten	Reiz der Region
gesetzl. Auflagen (Umweltschutz)	kulturelle Einrichtungen

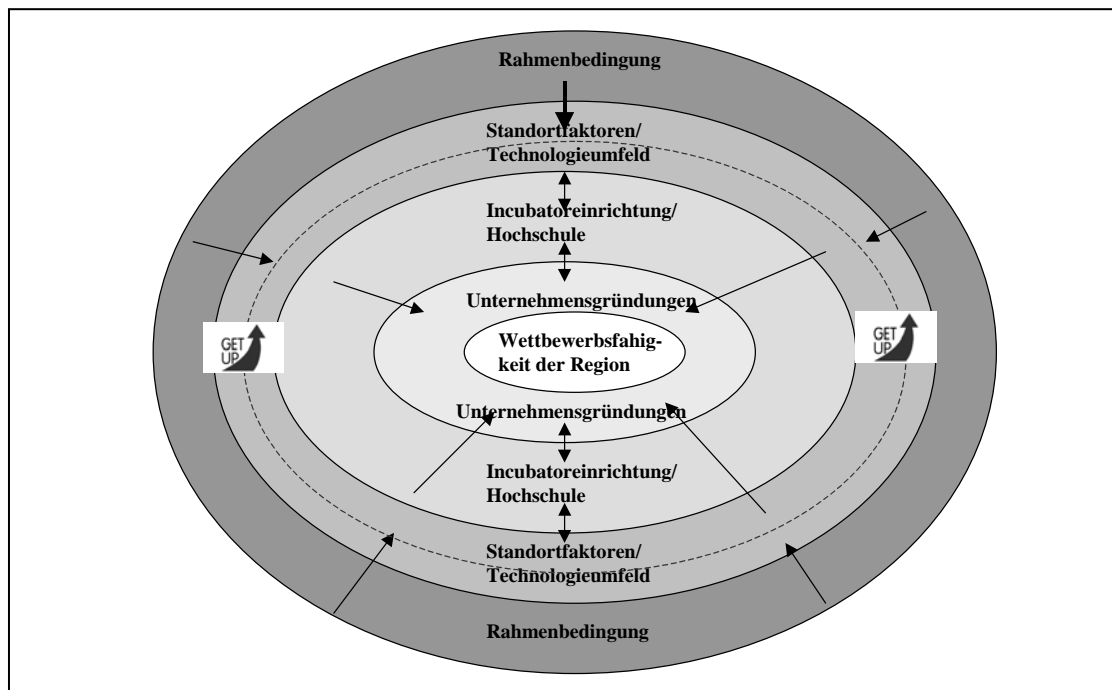
Neben den objektiven Bedingungen spielt vor allem das Image einer Region eine bedeutende Rolle.

¹⁹ Sternberg, GEM Länderbericht Deutschland, 2001, S. 20.

4. Formulierung eines Regionenmarketingkonzeptes für die GET UP - Region

Nachdem die Bedeutung von innovativen Unternehmensgründungen für eine strukturschwache Region dargelegt und sowohl direkte als auch indirekt auf die Gründungsquote wirkende Faktoren kritisch beleuchtet wurden, gilt es im Folgenden, Ansätze aufzuzeigen, die Risiken für technologieorientierte Unternehmensgründungen minimieren und die gründerbezogenen Fähigkeiten als auch das Umfeld eines Unternehmens spürbar verbessern. Dabei sind verschiedene Ebenen, wie in Abbildung 4 dargestellt, mit einzubeziehen.

Abb. 4: Das Regionen Modell



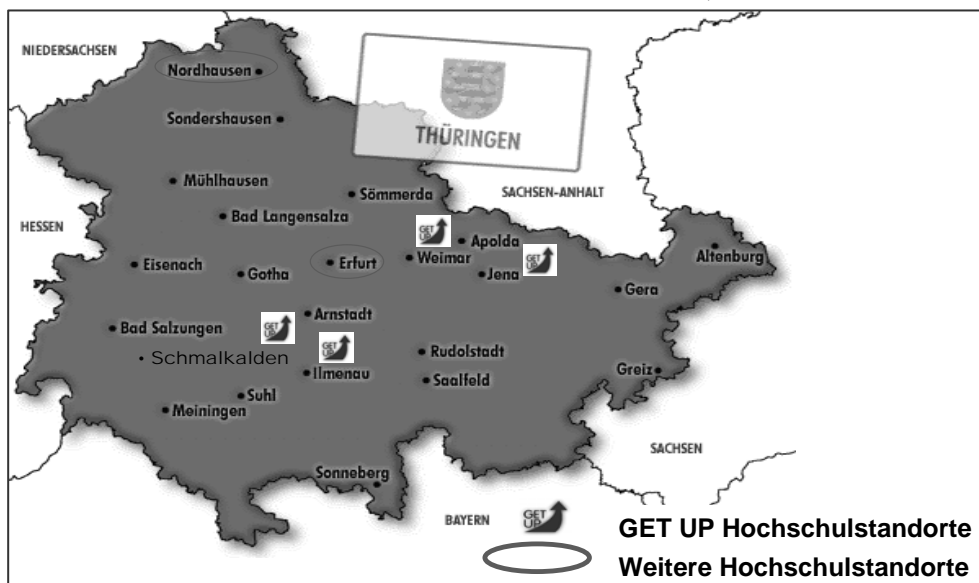
Ein Hauptansatz zur Verbesserung der Gründerkultur in der Region ist die **Bildung von Netzwerken**. Ein Netzwerk wird definiert als ein System von reziproken Beziehungen und Interaktionen zwischen mindestens drei Akteuren.

1997 wurde durch den GNT e.V. (Gesellschaft zur Förderung neuer Technologien Thüringen) und vier Thüringer Hochschulen (Technische Universität Ilmenau, Friedrich Schiller Universität Jena, Fachhochschule Jena und Fachhochschule in Schmalkalden) die Initiative GET UP ins Leben gerufen. Seit 1998 erhalten die beteiligten Hochschulen eine umfassende Förderung im Rahmen des EXIST - Programms, welches 1997 zunächst als Wettbewerb ausgeschrieben war. Hochschulen wurden aufgefordert, zusammen mit regionalen Partnern eine nachhaltige Gründerkultur an den einzelnen Institutionen und damit der gesamten Region zu etablieren. Einer der fünf Gewinner war die GET UP Initiative.

Ziel der Initiative ist es, bereits vorhandenen Potentiale und Kompetenzen der einzelnen Standorte zu verbinden, sie auf das gemeinsame Vorhaben (die Generierung von technologieorientierten Gründungen) auszurichten und dabei breite Synergiepotentiale zu erreichen. Man wollte somit zielgerichtet auf die Bedeutung technologieorientierter Unternehmensgründungen innerhalb des Strukturwandelprozesses reagieren. Eine Besonderheit gegenüber den vier anderen EXIST - Netzwerken stellt die Vielzahl und Verschiedenartigkeit der

eingebundenen Hochschulen dar. Zwischen den beteiligten Hochschulen bestehen große Unterschiede in den fachlichen Schwerpunkten.

Abb. 5: Bestehendes GET UP Netzwerk, 2001



Bedeutung des GET UP Netzwerkes im Gründungs- und Innovationsprozess

Durch den Zusammenschluss in einem Beziehungsgeflecht unterschiedlichster Akteure werden die Knappheiten von materiellen Ressourcen (z.B. Laborgeräte, Finanzierung) als auch immateriellen (z.B. Informations- und Wissensdefizite) durch einen regen Ressourcentransfer überwunden und damit das wahrgenommene Gründungsrisiko deutlich gemindert.

Die größten Vorteile von Netzwerken für Gründer innovativer Unternehmen sind generell:

- Reduzierung von Unsicherheiten,
- Senkung des Risikos,
- Senkung der Transaktionskosten,
- Synergieeffekte und
- Erzeugung von Netzwerkexternalität.

Ein wichtiger Baustein bildet dabei die Forschungs- und Hochschulstruktur in der jeweiligen Region.

Hochschuleinrichtungen sollen neben ihrer eigentlichen Bildungsaufgabe auch wichtige strukturpolitische Funktionen erfüllen, indem sie Impulse für die regionale wirtschaftliche Entwicklung geben. Das korrespondierende Wirken der beteiligten Hochschulen sowie hochschulexterner Forschungseinrichtungen und der Wirtschaft soll so genutzt werden, dass Synergieeffekte entstehen.

Die Neuansiedlung bzw. die Gründungsquote wird maßgeblich von der Attraktivität der Region bestimmt. Dabei wählen Unternehmen ihre Standorte nicht zufällig, sondern orientieren sich bei ihrer Wahl an attraktiven Standortfaktoren, die ihnen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Dabei spielen die oben beschriebenen harten und weichen Standortfaktoren eine Rolle.

Die Leistungsfähigkeit des nationalen Innovationssystems bestimmt die Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes. Folgenden Faktoren wird dabei u.a. ein besonderer Stellenwert zugeschrieben.²⁰

- wissenschaftliche Basis des Landes (Forschung und Entwicklung in den Unternehmen und im Hochschulsystem),
- qualifizierte Humanressourcen und
- Fähigkeit zur Umsetzung technischen und marktbezogenen Know-hows, d.h. Innovationsfähigkeit eines Landes.

Die Innovationsfähigkeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor im Standortwettbewerb geworden. Die Stärke des Innovationssystems entwickelt sich immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor bei der Standortwahl. Deshalb stellt sich automatisch die Frage nach dem Beitrag der Hochschulen im Innovations- und damit letztlich im Standortwettbewerb.

Da Innovationen vor allem in einem kreativen und lernfähigen Umfeld anzutreffen ist, spielen Hochschulen eine wichtige katalytische Rolle.²¹ Innovationen können nur durch neues Wissen und neue Erkenntnisse entstehen. Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind damit eine entscheidende Voraussetzung für die Innovationskraft und damit für die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft.²² Des Weiteren spielen die Hochschulen bei der Bereitstellung von hochqualifizierten Humankapitals eine große Rolle. Die Attraktivität eines Standortes steigt mit der besseren Qualifikation der Humanressourcen.

Hierbei nimmt die Hochschule als Inkubator-Einrichtung eine zentrale Stellung ein, sowohl für den Entstehungs- als auch für den Entwicklungsprozess. Unabhängig davon, ob es sich bei den Unternehmensgründern aus Hochschulen um wissenschaftliche Mitarbeiter (Spinn-off Gründungen) oder Studenten handelt, welche vor dem Schritt in die Selbstständigkeit in der Hochschuleinrichtung beschäftigt waren bzw. studierten, haben beide Gründergruppen das zur Entwicklung und Umsetzung von technologischen Problemlösungen erforderliche Wissen dort erlangt bzw. haben die dort entwickelten Problemlösungen erst den Anlass zu einer Unternehmensgründung gegeben. Von den Universitäten und Fachhochschulen innerhalb des GET UP Netzwerkes geht somit ein Ressourcentransfer aus, welcher das Gründungsgeschehen in der Region unbewusst positiv stimuliert.

Die deutschen Hochschulen sind im Hinblick auf die Qualifizierung und Grundlagenforschung, die zu deren traditionellen Leistungsangeboten zählt, im internationalem Vergleich optimal positioniert. So mangelt es den Gründern wie zuvor beschrieben nicht am naturwissenschaftlich technischen Ausbildungsstand, wohl aber an Gründungsfähigkeiten, die für den Schritt in die Selbstständigkeit unerlässlich sind. Ansatzpunkt des GET UP Netzwerkes ist es deshalb, sich den spezifischen Problemen von Existenzgründern aktiv anzunehmen. Durch die Schaffung eines Synergie erzeugenden Netzwerkes sollen die in den Hochschulen vorhandenen Ressourcen als endogene Netzwerkfaktoren und damit auch Standortfaktoren kontinuierlich ausgebaut und für die Zielgruppe nutzbar gemacht werden. Durch einen aktiven Wissens-, Technologie- und Beziehungstransfer von bestehenden Hochschulkontakten mit der Wirtschaft wird ein innovativ-kooperatives Gründungsumfeld geschaffen, das eine begünstigende Basis für Unternehmensgründungen schafft.

²⁰ Hotz-Hart / Reuter / Vock, 2001.

²¹ Koschatzky / Zenker, 1999, S. 6.

²² Hotz-Hart / Reuter / Vock, 2001, S.66 u. S. 120.

Regionale Abgrenzung

Nach einem pragmatischen Ansatz ist eine Region das konkrete Netzwerk von Akteuren in einem zusammenhängenden Gebiet, das sich selbst als Region verstehen will. Die Region ist damit kein eindeutig definiertes Konstrukt.

Regionen als Gebietskörperschaften sind in der Bundesrepublik nicht existent. Demnach werden mit Blick auf Deutschland unter Regionen Raumeinheiten kleiner als ein Bundesland und größer als eine Kommune verstanden. Die Regionen müssen aber nicht mit administrativen Grenzen übereinstimmen. Die Abgrenzung einer Region hängt stark vom verfolgten Zweck ab. Deshalb muss eine sinnvolle Grenzziehung der Raumeinheiten vorgenommen werden. Die Gebietsabgrenzung der Region ist grundlegende Determinante für ein funktionierendes Regionalmarketing, da sich je nach Grenzziehung, räumliche Nähe, wirtschaftliche Verflechtung unterschiedlichste Voraussetzungen für eine in sich geschlossene Region ergeben.

Die Gleichsetzung der Regionen mit der Kreis- und Bezirksebene erscheint nicht sinnvoll, da nur partiell auf die spezifischen Anforderungen einzelner Teilregionen eingegangen werden kann.

Durch den Projektverbund der teilnehmenden Hochschulen von GET UP definiert sich die GET UP Region. Jedoch sollte versucht werden, die Grenzziehung der GET UP Region nicht stur auf die vier Standorte zu übertragen.

Die Arbeit von Netzwerken beruht auf Kooperationen von Partnern, die ein gemeinsames Ziel verfolgen. Im Falle des GET UP Netzwerkes ist es die Schaffung einer Gründerregion. Mit zunehmender Regionengröße werden die Abstimmungs- und Konsensfindungsprozesse bedingt durch die sich verstärkenden Eigeninteressen der Teilregionen komplizierter. Die Region sollte demnach einen möglichst hohen Homogenitätsgrad, eine funktionale Verflechtung und Existenz eines regionalen Bewusstseins aufweisen. Hinsichtlich dem Merkmal der Homogenität sollten die Kooperationspartner der Region gemeinsame Ziele verfolgen und die Bereitschaft einer aktiven Zusammenarbeit erkennen lassen. Das regionale Bewusstsein wird tendenziell um so größer sein, je homogener die Region in sich ist, im Vergleich zu anderen Raumabschnitten je heterogener die Merkmalsausprägungen sind. Zu den Homogenitätsmerkmalen gehören neben einer gemeinsamen Tradition und kulturellen Werten auch Standortfaktoren. Ein weiteres Abgrenzungsmerkmal stellen funktionale und wirtschaftliche Verflechtungen dar. Hierunter zählen zum einen Pendelbewegungen von Menschen in den Bereichen Wirtschaft und Freizeit und zum anderen regionale wirtschaftliche Kooperationen aus denen sich Raumbezüge ableiten lassen. Zu untersuchen wäre demnach, ob innerhalb der GET UP Region Pendelbewegungen existieren, die eine Regionalisierung begründen.²³ Diese kommen nur zu Stande, wenn bestimmte Faktoren in den einzelnen Raumabschnitten nicht vorhanden sind oder ein Engpass existiert. Als aktuelles Beispiel sei die Entwicklung des Masterplanes für die Region Jena genannt: Bedingt durch die Knappheit an Gewerbeflächen der Stadt Jena wird zusammen mit dem angrenzenden Saale-Holzlandkreis ein gemeinsames Entwicklungskonzept unter Moderation der LEG Thüringen angeregt. Ein Regionalmarketing für diese Region versucht das Image der High-Tech-Stadt Jena auf die Vermarktung von freien Gewerbeflächen für die gesamte Region zu übertragen.

²³ Jeckel, 1998.

Aus Marketingsicht haben die Regionskonstrukte *Wahrnehmungsregion* und *Identitätsregion* die größte Bedeutung, wobei von Interdependenzen mit beiden bisher beschriebenen Abgrenzungskonstrukten auszugehen ist. Zum einen ist der Aufbau einer regionalen Identität (regionales Bewusstsein) im Rahmen des Binnenmarketing eine notwendige Voraussetzung zur Etablierung eines Gründungskusters. Zum anderen trägt sie maßgeblich zur Fremdwahrnehmung (Image) nicht-regionsansässiger Standortnachfrager bei. Die bewusste Beeinflussung von Selbst- und Fremdbild in eine gewollte Position ist eine Kernaufgabe des Regionalmarketings. Eine notwendige Bedingung hierfür ist, dass hinsichtlich der Fremd- und Selbstwahrnehmung ein möglichst homogenes Bild der definierten Region besteht, das räumlich klar abgrenzbar ist.

Wichtige Hinweise zur Abgrenzung von Regionen gibt die Analyse der Existenz eines regionalen Bewusstseins bzw. einer regionalen Identität. Ein Gedanke scheint dabei besonders wichtig: Kooperationen zwischen Universitäten, Fachhochschulen und Unternehmen erfolgen nicht durch Körperschaften des öffentlichen Rechts bzw. juristischen Personen, sondern durch Menschen mit individuellen Einstellungen und Wahrnehmungen.

Bedingt durch regionale Unterschiede in Tradition, kulturellen Werten und ökonomischen Gegebenheiten und dem Vergleich mit benachbarten Raumabschnitten entsteht die sogenannte kollektive Wahrnehmung der regionalen Identität. Der Erfolg einer Regionalmarketinginitiative stützt sich maßgebend auf das Vorhandensein einer gemeinsamen Identität. Diese gilt es im Rahmen des Binnenmarketing weiter zu stärken. Ein Ziel des Regionalmarketing muss es demnach sein, dass Zugehörigkeitsgefühl zur Region und die Kooperation des Netzwerk-Mitglieder GET UP zu stärken. Netzwerke können nur dann konstruktiv sein, wenn ihre Existenz sich nicht auf ein theoretisches Konstrukt beschränkt.

Regionalmarketing und Öffentlichkeitsarbeit

Zur Verfolgung des Hauptziels von GET UP, die Schaffung einer Gründerkultur an den beteiligten Hochschulen und damit Stärkung der generellen Wettbewerbsfähigkeit der Region, bedarf es eines abgestimmten Marketings für die Region. Zu unterscheiden ist hierbei das Binnenmarketing und das Außenmarketing.

Maßnahmen des Binnenmarketings richten sich an regionale Entscheidungsträger (Wirtschaft / Verwaltung) und potenzielle Unternehmensgründer (Studenten, Absolventen, Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Gymnasiasten). Die primäre Ausrichtung der Regionalmarketinginitiative auf potenzielle Gründer wäre zu kurzfristig gedacht. Es gilt Kreisläufe bei den Entscheidungsphasen einer Existenzgründung zu berücksichtigen. Einen großen Einfluss spielen dabei auch bereits in der Region angesiedelte Technologieunternehmen. Sie bilden eine Basis für den Technologietransfer in Kooperation mit den Hochschulen. Die Standortqualität determiniert somit auch den Erfolg

Letztlich besteht die besondere Herausforderung des Regionalmarketings darin, die Interessen der zahlreichen gesellschaftlichen Gruppen in einer Region miteinander in Einklang zu bringen.

Das Außenmarketing zielt auf einen Imagetransfer: Erfolge und Leistungen der Regionalpolitik sind oft zu wenig bekannt. Standortfaktoren und Kompetenzen der Regionen müssen daher in einem professionellen Regionalmarketing als "Wirtschaftsregion", "Technologieregion", "Kulturregion", "Freizeitregion", oder "Qualifizierungslandschaft" der Öffentlichkeit und potenziellen Investoren offensiv vermittelt werden.

Einen Beitrag dazu leistet die Öffentlichkeitsarbeit. Diese ist als das bewusste, zielgerichtete und legitime Bemühen eines Unternehmens, einer Institution oder eines Verbandes zur Schaffung von Vertrauen in der Öffentlichkeit zu verstehen

Vertrauen in der Öffentlichkeit zu schaffen, bedeutet in diesem Zusammenhang, bestimmte Zielgruppen regelmäßig am Geschehen teilhaben zu lassen, sie kontinuierlich über Entwicklungen und Vorgänge zu informieren. Dahinter steht die Erkenntnis, nach dem Menschen sich nur eine klar strukturierte und vor allem positive Meinung bilden, wenn sie über ausreichend Informationen zu einem Sachverhalt verfügen.

Es besteht ein enger Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen den Maßnahmen des Binnenmarketing und des Außenmarketings. So kann gerade ein funktionierendes Netzwerk und ein gründerfreundliches Wirtschaftsklima für ein Alleinstellungsmerkmal stehen mit dem sich die Region von anderen differenzieren kann. Imagebroschüren und nette Wirtschaftsportale im Internet sind schnell kopiert. Ein funktionierendes Netzwerk kaum.

Strategien zur Umsetzung

Um eine Gründerkultur innerhalb der Region zu schaffen, können zwei grundsätzliche Strategien zur Ansiedlung neuer Unternehmen unterschieden werden:

1. Anwerbung potentieller innovativer Unternehmensgründer von außerhalb der Region,
2. Generierung innovativer Unternehmensgründung durch die Motivation vorhandener Potentiale.

Zunächst macht es Sinn, potenzielle Unternehmensgründungen aus Hochschulen hinsichtlich ihres Standortwahl-Verhaltens zu untersuchen, um Rückschlüsse und Schwerpunkte für ein zielgruppenspezifisches Marketing abzuleiten.

Es ging uns darum, folgende Hypothese zu prüfen:

„Aufgrund der wachsenden Bedeutung technologieorientierter / innovativer Unternehmen könnten Regionen in einen Wettbewerb um universitäre Unternehmensgründer treten, ähnlich dem der Regionen um ausländische Direktinvestitionen. Länder oder Regionen mit speziellen gründerfreundlichen Bedingungen könnten akademische Gründer in einem höheren Maße anziehen als Regionen, die nicht über solche Bedingungen verfügen.“

Um diese Hypothese zu testen, wurde im Rahmen einer vergleichenden Studie zur Gründermotivation Forscher aus neun ausländischen Regionen (Georgia, Chicago, Silicon Valley, North Carolina, Austin/ Texas, Cambridge, Schottland, Dublin und Irland) sowie München und Thüringen gefragt, wo sie ihr Unternehmen gründen würden. Die Ergebnisse zeigten, dass ein hoher Anteil eine Gründung in der Nähe ihrer bisherigen Inkubatoreinrichtung präferiert.²⁴ Infolgedessen müssen die Ziele auf die Erschließung innerer Potenziale und das Bündeln eigener Kräfte gerichtet sein. Durch diese Erkenntnisse kann im Umkehrschluss die Zielgruppe, die durch ein Regionenmarketingkonzept angesprochen werden soll, eingrenzt werden..

²⁴ Beibst / Lautenschläger, 2001.

Zur Etablierung eines Gründungsclusters in der GET UP - Region können drei generelle Strategien unterschieden werden:

- Erhöhung der Gründungsmotivation,
- Verbesserung der gründerbezogenen Rahmenbedingungen und
- Stabilisierung von Gründungen durch intensive Betreuung.

Alle drei Strategien beschreiben die Phasen zur Umsetzung des gemeinsamen Hauptziels - der Generierung technologieorientierter / innovativer Unternehmensgründungen mit hohem Potential. Durch eine breite inhaltliche und infrastrukturelle Kooperation soll die Gründeratmosphäre an den Hochschulstandorten verbessert, die Motivation zur Gründung deutlich gesteigert, die wahrgenommenen Risiken minimiert werden.

Die Umsetzung des Regionenmarketingkonzeptes durchläuft 2 Phasen. In der ersten Phase geht es um die Inwertsetzung des Netzwerkes, d.h. die Errichtung effizienter organisatorischer Strukturen und Bedingungen. In der zweiten Phase steht die Außendarstellung im Mittelpunkt, d.h. die Kommunikation des konkreten Leistungsspektrums. Darüber hinaus soll eine regionale Identität geschaffen werden, welche dem Regionalmarketing ein wichtiges Differenzierungspotential bietet.

Gründermobilisierung und -ausbildung

Bisherige Erfahrungen und einschlägige Studien belegen, dass sich nur ein geringer Anteil aller Hochschulabsolventen selbstständig macht, meist nicht im zeitlich nahen Anschluss an das Studium oder die Promotion, sondern zwischen 8-15 Jahre danach. Die Hochschulen sollen daher einerseits das Gründungspotenzial unter den Studierenden erhöhen und ihnen andererseits eine unternehmerische Qualifikation für eine erfolgreiche Unternehmensgründung in die Hand geben.

Die Diskussion, man müsse zum Gründer geboren sein und könne dies nicht erlernen, ist mittlerweile überholt. Der Großteil der notwendigen Kompetenz für eine Gründung gilt als lehrbar und kann im Rahmen eines Lehrprozesses entwickelt werden.

Gründungslehre an sich sollte sich an den Prozessen einer Gründung und ihren Entwicklungsphasen (Vorgründungsphase, Gründung, Wachstum, Exit) orientieren. Funktionale Bereichsaufgaben, wie z.B. Gründungsfinanzierung oder -marketing, sollen lediglich parallel gelehrt werden. Dabei dient die Ausbildung zuerst der Sensibilisierung der Studierenden für die Gründungsthematik. Darüber hinaus sollen sie zur Identifikation einer Marktchance, der Generierung und Bewertung einer Geschäftsidee gebracht werden. Die Gründerausbildung soll im Idealfall dazu führen, dass ein Student tatsächlich gründet, um die Geschäftsidee am Markt erfolgreich zu etablieren, oder für sich feststellt, dass er diesem Erwerbsziel (noch) nicht gewachsen ist. Schließlich soll auch auf das Wachstum und den Ausstieg aus einem Geschäft vorbereitet werden. Insgesamt soll die Gründungsausbildung auf die mehrdimensionale Tätigkeit als Gründer mit allen Risiken und Anstrengungen vorbereiten, indem sie Schlüsselqualifikationen wie Kommunikation, Verhandlungsgeschick und analytische Fähigkeiten fördert. Um Wissenstransfer und erfolgreiche Gründungen aus Hochschulen zu generieren, sollte die Lehre in ein Netzwerk von kompetenten Partnern aus dem regionalen Umfeld eingebettet und interdisziplinär gestaltet sein.

Da Firmengründung nicht einfach durch Wissensvermittlung gelehrt und stimuliert werden kann, sind verschiedene didaktische Bausteine wünschenswert:

- Wissensvermittlung über ökonomische und rechtliche Grundlagen (Rechtsformen, Finanzierung, Organisation jeweils mit Fokus auf Start-Ups),
- Vermittlung von Rollenmodellen durch Einladung erfolgreicher Firmengründer, eventuell aber auch weniger erfolgreicher Gründer (beide Gruppen sollten am ehesten generiert werden aus ehemaligen Studierenden der partizipierenden Hochschulen),
- praxisorientierte Lehre (z.B.: betreute Arbeit der Studierenden in Start-ups, Businessplan-Wettbewerbe, Rollen und Kreativitätsspiele, teamorientiertes Arbeiten, dabei insbesondere darauf zu achten, Disziplinen zu mischen, etc.),
- Networking zwischen den gründungsinteressierten Studierenden (z.B.: gemeinsame Businessplanwettbewerbe, Teambuilding Events, etc.) und
- Vermittlung eines externen sozialen Netzwerks, das zur Firmengründung unerlässlich ist (z.B.: Venture Capital und Business Angel, staatliche Förderer, Branchenexperten).

Ein funktionale Ausrichtung der Gründerausbildung (Marketing, Finanzen, Produktion, ...), die nur auf die Vermittlung von Gründerwissen zielt, ist nicht zu empfehlen. Hierdurch wird das kreative Denken nur in mangelnder Weise gefördert. Im Mittelpunkt sollte vielmehr die Förderung des Willens zur Selbstständigkeit stehen. Bei der Gestaltung der Curricula ist also darauf zu achten, dass nicht nur Qualifikationen für bereits existierende Arbeitsplätze angeboten werden. Vielmehr muss es Aufgabe sein, Fähigkeiten zu entwickeln und zu fördern, die neue unternehmerische Ideen hervorbringen.

Eine Gründermobilisierung und –ausbildung sollte außerdem nicht nur allein auf den High-Tech-Bereich fokussiert sein. Dadurch würde der größte Teil der Bevölkerung bei der Etablierung einer Gründerkultur von vornherein ausgeschlossen. Was benötigt wird, ist eine *Culture of Entrepreneurship*, eine Atmosphäre, die weit mehr Ideenpotential zulässt. Im Mittelpunkt sollten nicht diejenigen Unternehmer stehen, die ständig neue Bedürfnisse wecken, sondern vielmehr diejenigen, die auf vorhandene Probleme mit Phantasie antworten.

Entwicklung von Rahmenbedingungen

Die GET UP Initiative hat nur beschränkte Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen für Gründungen. Während sie das Angebot an Beratungsleistungen explizit als eine Kernaktivität mit verfolgt, dürfte eine Beeinflussung von Kapitalmärkten, öffentlichen Fördermitteln oder Gesetzen eher indirekt durch entsprechendes PR und Lobbyismus gelingen.

Gründerberatung

Im Rahmen einer Gründerberatung sollte der komplette Prozess von der ersten Ideenskizze über die Erstellung eines ausgefeilten Businessplans bis hin zur Gründung des Unternehmens begleitet werden. Bei der Erstberatung stellt der potenzielle Gründer seine Ideen und sein Anliegen vor; gemeinsam mit dem Betreuungsmitarbeiter wird der Stand des Gründungsvorhabens analysiert. Die Erstberatung dient somit als Orientierungsgespräch. Es werden keine formalen Voraussetzungen erwartet.

Aufbauend auf der Erstberatung erfolgt eine Einstufung in die weiteren Betreuungs- und Qualifizierungsangebote. Neben dem persönlich zugeschnittenen Coaching durch einen

erfahrenen und fachkompetenten Betreuer stehen je nach Bedarf weitere unterstützende Qualifizierungsmaßnahmen zu betriebswirtschaftlichen Grundlagen und zur Persönlichkeitsentwicklung offen.

Gründungsnetzwerke (Kommunikationsnetzwerke)

Soziale Netzwerke, die auf dem Beziehungsgeflecht verschiedener Personen beruhen, verstärken den unternehmerischen Antrieb, fördern die Ideengenerierung und den Transfer von Wissen, Technologien, qualifizierten Arbeitskräften. Die engen Beziehungen innerhalb des Netzwerkes ermöglichen den Hochschulen eine praxisnahe Ausbildung, indem Gastredner in Lehrveranstaltungen oder zu Vorträge eingeladen werden können.

Generell wird auch ein großes Potential in der Zusammenarbeit von Studenten verschiedener Fakultäten gesehen.

Grundsätzlich können zwei Arten von Netzwerken unterschieden werden: Online-Netzwerke (z.B. Datenbanken im Internet) und face to face – Netzwerke (persönliche Bekanntschaften). Netzwerke sollten nach dem Prinzip der Selbstorganisation funktionieren und sich eine gewisse Offenheit bewahren. Gleichzeitig ist zur Bündelung aller Aktivitäten in einem Netzwerk eine koordinierende Stelle notwendig

Entwicklung von Finanzmärkten

Finanzmärkte sind dahingehend zu entwickeln, dass innovativen Unternehmen ausreichend Kapital zur Verfügung gestellt wird. Banken sind in der Regel jedoch die falschen Finanzierungsquellen für Unternehmen, die mit neuen Produkten auf den Markt kommen. Es kann nicht Aufgabe von Banken sein, in neue Technologien zu investieren und damit hohe Risiken einzugehen. In den USA übernehmen daher Wagniskapitalgesellschaften (Venture Capital) und Business Angels die Finanzierungsrolle. VC - Gesellschaften bieten Gründungsunternehmen Minderheitsbeteiligungen an und spekulieren dabei auf den Wertzuwachs in der Unternehmenssubstanz.

VC - Gesellschaften und Business Angels sind bisher in Deutschland eher selten zu finden. Anstrengungen zur Schaffung einer Finanzierungskultur sind daher notwendig und sollten Hand in Hand mit der Etablierung einer Gründerkultur gehen. Um Privatvermögen zur Gründungsfinanzierung zu sensibilisieren bzw. das Angebot an Venture Capital zu stimulieren, muss der Staat die gesetzlichen Rahmenbedingungen entsprechend gestalten.

Staatliche Gesetzgebung

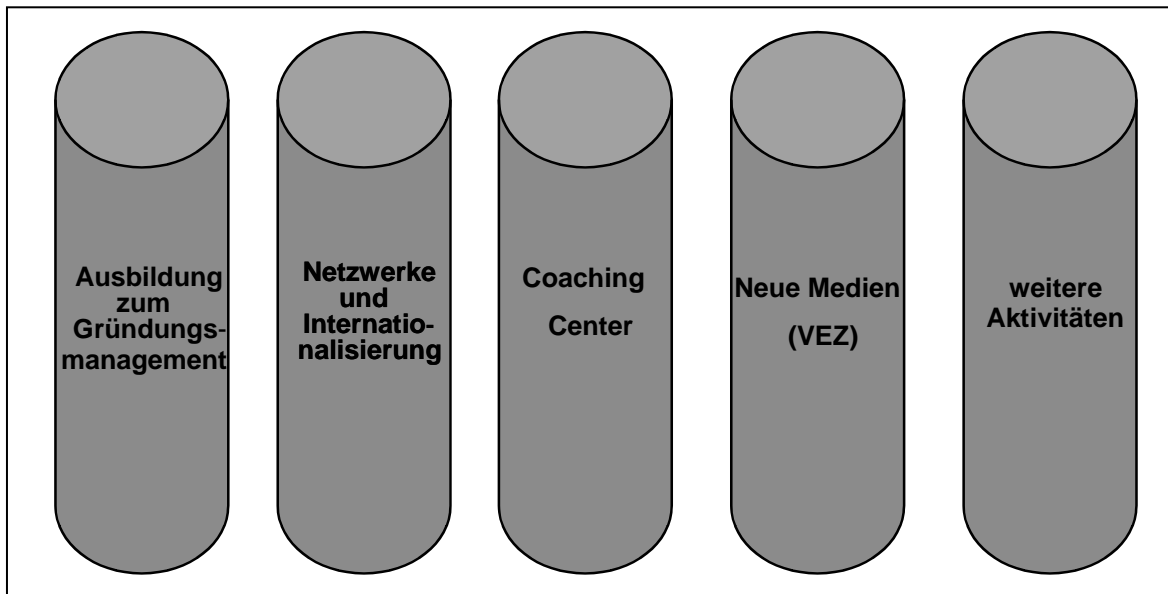
Zu den Gesetzen, die einen unmittelbaren Einfluss auf das Gründungsgeschehen haben, gehören beispielsweise Konkursrecht, Wettbewerbsrecht, gewerbliche Schutzrechte, insbesondere Regelungen über die Verfügung geistigen Eigentums, das mit öffentlichen Mitteln an Forschungsinstituten entwickelt wurde, Arbeitsrecht sowie der gesetzliche Rahmen für Kapitalmärkte.

Bisherige Maßnahmen und Konzepte

GET UP nimmt sich mit seinem gesamten Maßnahmenpaket der Probleme der Existenzgründer in allen Phasen – von der Idee über die Erstellung eines Unternehmenskonzepts zur Gründung bis hin zur Konsolidierung des Unternehmens- aktiv an und versucht dadurch Risiken für die Gründer weitestgehend zu minimieren.

Die GET UP Initiative basiert auf 5 Säulen, zu deren Realisierung jede beteiligte Hochschule unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt hat.

Abb. 6: Säulen der GET UP Initiative



Wie zuvor festgestellt, haben die gründerbezogenen Fähigkeiten den größten Einfluss auf die Motivation und diese direkt auf die Gründungswahrscheinlichkeit.

Nur durch eine gezielte Verbesserung der Gründerausbildung und Integration des Existenzgründergedankens in die Hochschule kann die in Deutschland vorherrschende Diskrepanz zwischen tatsächlich vorherrschenden Rahmenbedingungen auf der einen Seite und die Wahrnehmung der Gründungschancen durch potenzielle Unternehmensgründer abgebaut werden. Der im internationalen Vergleich hohe naturwissenschaftlich-technische Ausbildungsstand bildet ein hohes Potenzial, das durch die Gründung eines Unternehmens als effizienteste Form des Wissenstransfers für die Thüringer Wirtschaft nutzbar gemacht werden muss. In den letzten Jahren lag der Hauptfokus darin, das Thema „Entrepreneurship“ zu einem festen Bestandteil des Vorlesungsangebotes auch für ingenieurwissenschaftliche Studiengänge zu machen. Hierbei sind besonders Maßnahmen der ersten Säule von GET UP angesprochen. Es wurden Vorlesungen und Seminare zum Thema „Unternehmensgründung“ fest in den Vorlesungsplan integriert. Studenten sollen dabei zu allen Aspekten bei einer Unternehmensgründung, angefangen von der Erstellung einer Marktanalyse, über die Anfertigung von Businessplänen bis hin zu Grundzügen der Betriebswirtschaftslehre (Buchführung, Finanzierung und Besteuerung) befähigt werden. Ein Schwerpunkt dieser Vorlesungen und Seminare, die zum Großteil in Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer durchgeführt werden, ist das Aufzeigen von zahlreichen Förderprogrammen, ihre Voraussetzungen und konkrete Möglichkeiten ihrer Beantragung sowie die Nennung von konkreten Anlaufadressen. Hierdurch wird das wahrgenommene Risiko deutlich gesenkt und die Wahrnehmungslücken hinsichtlich der tatsächlich vorhandenen Gründungschancen gerade im Hinblick auf die aufgezeichnete Förderpolitik.

Die bisherige Arbeit von GET UP verfolgte die Inwertsetzung des Netzwerkes, d.h. die Errichtung effizienter organisatorischer Strukturen und technischer Bedingungen. Nach der Schaffung der organisatorischen und strukturellen Voraussetzungen gilt es nun die Außenwirkung verstärkt in den Fokus zu nehmen, um so Bekanntheit der GET UP Initiative innerhalb der Zielgruppe zu fördern. Durch eine gezielte Kommunikationsstrategie soll

eine regionale Identität geschaffen werden, die als Differenzierungspotential auch im Standortwettbewerb um in- und ausländische Direktinvestitionen genutzt werden soll. Bei der Verfolgung zukünftiger Maßnahmen wird vor allem die Internationalisierung des Netzwerkes eine entscheidende Rolle spielen, um ausländische Erfahrungen und Kontakte sowohl für die Gründersensibilisierung als auch für die spätere Betreuung zu nutzen.

Internationalisierung

Unter dem GET UP Teilvorhaben der FH Jena "Vom Ausland lernen" (Übertragung von Gründermentalitäten aus den USA) erwuchs die Erkenntnis, dass neben dem Wissens- und Erfahrungstransfer nach Deutschland auch die Kooperationen mit dem Ausland sowie ein Beziehungsmanagement zu ausländischen Organisationen und Institutionen notwendig ist, um junge Technologieunternehmen effizient unterstützen und fördern zu können.

Aufgrund der beschriebenen Immobilität von Unternehmensgründungen aus Hochschulen, d.h. der Standorttreue zu ihrer früheren Hochschuleinrichtung, lässt sich durchaus die Frage nach der Notwendigkeit der Internationalisierung des GET UP Netzwerkes stellen. Das Ausland erfährt bei der Verfolgung ihrer Gründerabsichten eine untergeordnete Rolle. Dennoch spielt die Öffnung des GET UP Netzwerkes und die Integration in verschiedene Gründungs- und Hochschulnetzwerke sowohl für die Übertragung von Wissen und Erfahrungen ausländischer Hochschulen und Partnern auf den Gebiet der Gründermotivation als auch für die effiziente Beratung und Unterstützung von Gründern und bestehenden technologieorientierten Unternehmen eine bedeutende Rolle. Um Ansatzmöglichkeiten für konkrete Maßnahmen zur Stimulation der Gründungsquote ableiten zu können, ist es sinnvoll die Erfolgsfaktoren erfolgreicher Regionen zu analysieren und an deren Wissen und Erfahrungen durch einen aktiven Erfahrungs- und Wissenstransfer zu partizipieren. Dies geschah im Rahmen einer vergleichenden Studie.²⁵

Mit einer Öffnung des GET UP Netzwerkes und Integration in internationale Netzwerke soll folgende Zielsetzungen verfolgt werden:

- Übertragung erfolgreicher Ansätze der Gründermobilisierung,
- Veränderung in der Denkhaltung,
- Ausbildung von Gründern,
- effektivere Gründerunterstützung und
- Regionenmarketing.

Diese Ziele werden parallel verfolgt, jedoch ist mit der Entwicklung des Netzwerkes und Stabilisierung der Netzwerkstrukturen eine Veränderung in der Bedeutung der einzelnen Zielsetzungen absehbar. Während die Übertragung erfolgreicher Ansätze der Gründermobilisierung vor allem beim Aufbau des Netzwerkes, also in der Anfangsphase, eine Rolle spielt, setzen die gemeinsame Gründerausbildung mit ausländischen Organisationen, die Vermittlung von Geschäftskontakten für Gründer und Kleinunternehmen ins Ausland und das Regionenmarketing das Vorhandensein bestimmter Strukturen voraus.

²⁵ Beibst / Lautenschläger, 2002.

Übertragung erfolgreicher Ansätze der Gründermotivation und –unterstützung

Unter dieser Zielsetzung soll von den Erfahrungen ausländischer Technologie- und Gründerregionen partizipiert werden. Insbesondere kann ein Wissenstransfer angewendet werden bei:

- dem Aufbau und dem Betrieb von Gründerzentren,
- der Errichtung von Science- und Innovationsparks,
- der Umgestaltung der Lehrinhalte und Etablierung von Lehrprogrammen zur Gründerausbildung
- sowie weiteren Aktionen, die zur Etablierung einer Gründerkultur an den Hochschulen dienen. Auch zur Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse ist es denkbar, Kooperationspartner aus dem Ausland zu gewinnen, z.B. für gemeinsame Finanzierungen etc.

Veränderung in der Denkhaltung

In Abgrenzung zum ersten Punkt, der auf die Schaffung institutioneller Rahmenbedingungen der Gründungsförderung zielt, geht es hieri darum, das Thema Existenzgründung in den Köpfen der Menschen zu verankern und eine breite Basis der Akzeptanz unter den Studenten, Mitarbeitern und Professoren zu etablieren. Dabei wird der Erfahrungsaustausch und die Weiterbildung von Lehrpersonal an ausländischen Hochschulen als hilfreich angesehen. Auch die Vermittlung von Studien- und Praktikumsplätzen in ausländische Gründer- und Technologieregionen wirkt unterstützend bei der Übertragung ausländischer Gründermentalitäten.

Um Studenten mittels Integration von Entrepreneurship-Ansätzen in den Lehrplan für eine unternehmerische Selbständigkeit zu mobilisieren, ist es notwendig, auch bei den Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern das Thema „Unternehmerische Selbständigkeit“ in den Köpfen zu verankern. Ein Dozent wird seine Studenten demnach nur motivieren können, wenn er sowohl über das notwendige Wissen verfügt als auch selbst von der Alternative der unternehmerischen Selbständigkeit überzeugt ist. Gegenwärtig sind die Vorlesungen zu sehr an Großunternehmen ausgerichtet und Studenten werden, um bessere Aussichten auf den Arbeitsmarkt zu haben, zur Ableistung ihrer Praktika in bekannten Global-Playern animiert.

Ausbildung von Gründern

Die Zusammenarbeit mit ausländischen Institutionen im Bereich der Gründerausbildung zielt darauf ab, potentielle Gründer zum Unternehmertum in Verbindung mit globalem Handeln und Denken zu befähigen. Jungunternehmen sollen auf die Bedeutung von Auslandsgeschäften für das Wachstum und die Entwicklung ihrer Unternehmen aufmerksam gemacht werden.

Dazu wird das Veranstaltungsangebot der Hochschulen im Bereich Existenzgründung entsprechend erweitert. Zu den Workshops und Seminaren der jeweiligen Netzwerkinitiativen werden Gastredner aus dem Ausland eingeladen, die interessierten Personen einen Einblick in die Besonderheiten ausländischer Märkte geben.

Gründerberatung und Kontaktvermittlung

Ein globales Handeln spielt für technologiebasierte Unternehmen eine bedeutende Rolle. Um Gründungen und Gründungsvorhaben im Technologiebereich effektiver unterstützen zu können, ist daher eine Ausweitung der Netzwerkaktivitäten über Ländergrenzen hinweg unumgänglich. Dabei geht es hauptsächlich darum, Gründern und potentiellen Gründern Marktchancen auf internationaler Ebene aufzuzeigen und den Zugang zu ausländischen Märkten zu erleichtern. Unterstützung sollen die Gründer durch die Vermittlung von internationalen Kooperationspartnern und Geschäftskontakten (Forschungspartner, Kapitalgeber, Fachkräfte, ...) sowie durch Strategien zur Erschließung von ausländischen Absatzmärkten erhalten.

Regionenmarketing

Hier sei wieder der Aspekt des Außenmarketings angesprochen, wobei es darum geht, die Region auch im Ausland als Gründer- und Technologieregion darzustellen und ein positives Bild zu vermitteln.

Literaturverzeichnis

- Baier, W. / Pleschak, F. (1996): Marketing und Finanzierung junger Technologieunternehmen, Wiesbaden.
- Beibst, G. / Lautenschläger, A. (2001): Hochschulwissenschaftler als Unternehmensgründer. Gründungsabsichten und Gründerfähigkeiten von Hochschulwissenschaftlern im internationalen Vergleich, Diskussionspapier, Fachhochschule Jena.
- Bruno A.V./ Tyebjee, T.T. (1983): The one that got away. A Study of Ventures rejected by Ventures Capitalists, in *Frontiers of Entrepreneurship Research, Proceedings of the 1983 Conference on Entrepreneurship*, (Wellesley, MA: Babson College, 1993), S. 289-306.
- Fachhochschule Jena (2001): Unternehmerische Selbständigkeit – ein Thema für Studenten?, unveröffentlichte Marktforschungsstudie.
- Freistaat Thüringen (Hrsg.) (2001): Regionaler Raumordnungsplan Südthüringen.
- Freistaat Thüringen (Hrsg.) (2001): Regionaler Raumordnungsplan Mittelthüringen.
- Freistaat Thüringen (Hrsg.) (2001): Regionaler Raumordnungsplan Ostthüringen.
- Hotz-Hart, B / Reuter, A./ Vock, P.(2001): Innovationen. Wirtschaft und Politik im globalen Wettbewerb. Bern.
- Jeckel, T. (1998): Regionalmanagement und Regionalmarketing, in: *SIR-Schriftenreihe*. Band 18. Salzburg.
- Koschatzky, K. / Zenker, A.(1999): Innovative Regionen in Ostdeutschland- Merkmale, Defizite, Potentiale; Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- Kulicke, M., et al (1993): Förderung technologieorientierter Unternehmensgründer, Heidelberg.
- Rammer, W. (2000): Innovationen - Prozesse, Produkte, Politik, Internetveröffentlichung, <http://www.tu-berlin.de/fb7/ifs/soziologie/Crew/rammert/articles/Innovationen-PPP.html>.
- Sternberg, R. (1998): Technologiepolitik und High-Tech Regionen – ein internationaler Vergleich, Münster.
- Sternberg, R. (2001): GEM Global Entrepreneurship Monitor, Länderbericht Deutschland 2001.
- Wippler, A. (1998): Innovative Unternehmensgründungen in Deutschland und den USA, Wiesbaden.