

**Existenzgründungsprogramme:  
Best Practices für die Entwicklungszusammenarbeit**

Ute Eckardt

**Berichte und Gutachten 1/2003**

©

Deutsches Institut für Entwicklungspolitik  
Tulpenfeld 4 · D-53113 Bonn  
Telefon 0228 94927-0 · Telefax 0228 94927-130  
DIE@die-gdi.de  
www.die-gdi.de

ISBN 3-88985-241-6

# Inhaltsverzeichnis

## Abkürzungsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Zusammenfassung</b>  | <b>I</b>  |
| <b>1 Einleitung</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2 Überblick über den Stand der Gründungsforschung</b>                      | <b>2</b>  |
| 2.1 Die ökonomische Bedeutung von Existenzgründungen                          | 3         |
| 2.1.1 Zur wissenschaftlichen Konjunktur der KMU                               | 3         |
| 2.1.2 Die Arbeitsmarktrelevanz von Gründungen und KMU                         | 4         |
| 2.1.3 Innovation und technologischer Fortschritt                              | 5         |
| 2.1.4 Wirtschaftliches Wachstum durch Gründungen und KMU                      | 6         |
| 2.1.5 Zusammenfassung   | 9         |
| 2.2 Charakteristika und Entwicklungspotenziale von Gründungspersonen          | 9         |
| 2.2.1 Sozial-demographische Merkmale von Gründern und Unternehmern            | 10        |
| 2.2.2 Persönliche Eigenschaften und Motivation von Gründern und Unternehmern  | 11        |
| 2.2.3 Erwerb unternehmerischer Qualifikationen                                | 13        |
| 2.2.4 Wandel der unternehmerischen Anforderungen mit dem Unternehmenswachstum | 15        |
| 2.3 Gründungsrelevante Rahmenbedingungen und institutionelle Strukturen       | 16        |
| 2.3.1 Rahmenbedingungen auf der Makroebene                                    | 16        |
| 2.3.2 Spezifisch gründungsrelevante Rahmenbedingungen                         | 16        |
| 2.3.3 Schwerpunkte in der Praxis der Gründungsförderung                       | 18        |
| 2.3.4 Infrastruktur auf der Mesoebene   | 19        |
| <b>3 Ausgewählte Erfahrungen der Gründungsförderung in der OECD</b>           | <b>20</b> |
| 3.1 Überblick und Auswahl der Förderansätze                                   | 20        |
| 3.2 Technologie- und Gründerzentren   | 23        |
| 3.2.1 Formen und Ziele von Gründerzentren                                     | 23        |
| 3.2.2 Leistungen von TGZ  | 26        |
| 3.2.3 Organisation und Finanzierung der Zentren                               | 27        |
| 3.2.4 Erfahrungen mit dem Instrument TGZ                                      | 28        |
| 3.2.5 Bedeutung der TGZ im entwicklungspolitischen Kontext                    | 30        |
| 3.3 Existenzgründungswettbewerbe und Gründerinitiativen                       | 30        |
| 3.3.1 Formen von Gründerwettbewerben  | 31        |
| 3.3.2 Leistungen und Ziele von Businessplan-Wettbewerben                      | 33        |
| 3.3.3 Organisation und Finanzierung von Gründerwettbewerben                   | 34        |
| 3.3.4 Erfahrungen mit dem Instrument Gründerwettbewerb                        | 34        |
| 3.3.5 Bedeutung von Gründerwettbewerben im entwicklungspolitischen Kontext    | 36        |
| 3.4 Existenzgründung aus Hochschulen  | 37        |
| 3.4.1 Förderprogramme zur Existenzgründung aus Hochschulen                    | 37        |
| 3.4.2 Existenzgründungsförderung an Hochschulen in Deutschland: EXIST         | 40        |
| 3.4.2.1 Der Wettbewerb zu EXIST   | 40        |
| 3.4.2.2 Ausgewählte Erfahrungen der fünf Regionen                             | 42        |
| 3.4.2.3 EXIST-Seed  | 45        |

|               |   |           |
|---------------|---|-----------|
| 3.4.2.4       | EXIST-HighTEPP  | 46        |
| 3.4.3         | Perspektiven für die Gründungsförderung aus Hochschulen im<br>entwicklungspolitischen Kontext   | 46        |
| <b>4</b>      | <b>Erfahrungen mit Existenzgründungsprogrammen in der bi- und multilateralen<br/>Entwicklungszusammenarbeit</b>                           | <b>47</b> |
| 4.1           | Entrepreneurship Development Programme  | 48        |
| 4.2           | Gründungsförderung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit  | 49        |
| 4.2.1         | Programme der Finanzierungsinstitutionen: KfW, DEG  | 50        |
| 4.2.2         | Existenzgründungsförderung der GTZ: CEFE  | 52        |
| 4.3           | ILO: Start and Improve Your Business  | 55        |
| 4.4           | UNCTAD: Empretec  | 58        |
| 4.5           | Überblick und Bewertung im Hinblick auf die strategische Gründungsförderung   | 60        |
| <b>5</b>      | <b>Resümee: Existenzgründungsförderung in Entwicklungsländern –<br/>Möglichkeiten und Grenzen für einen Transfer der OECD-Erfahrungen</b> | <b>64</b> |
| 5.1           | Bedarf und Voraussetzungen für eine strategische Gründungsförderung in<br>Entwicklungsländern   | 64        |
| 5.2           | Möglichkeiten für den Transfer von Industrieländererfahrungen in den<br>entwicklungspolitischen Kontext                                   | 66        |
| 5.3           | Zielkonflikte einer strategischen Gründungsförderung in der<br>Entwicklungszusammenarbeit   | 68        |
|               | <b>Literaturverzeichnis</b>   | <b>71</b> |
|               | <b>Anhänge 1 – 3</b>  | <b>75</b> |
|               | <b>Abbildungsverzeichnis</b>  |           |
| Abbildung 1 : | Übersicht über die Rangplätze der Bewertung gründungsbezogener<br>Rahmenbedingungen im internationalen Vergleich                          | 16        |
| Abbildung 2:  | Stadien der Förderung im Gründungsprozess   | 22        |
| Abbildung 3:  | TGZ, verwandte Einrichtungen und ihr Leistungsspektrum  | 24        |
| Abbildung 4:  | Netzwerk des rheinischen Businessplan-Wettbewerbs NUK (2002)  | 35        |
| Abbildung 5:  | Branchenherkunft der Teams im BPW NUK 2002  | 36        |
| Abbildung 6:  | Aktivitäten zur Förderung von Gründungen aus Hochschulen  | 38        |
| Abbildung 7:  | Überblick über die entwicklungspolitischen Förderprogramme  | 61        |

## **Tabellenverzeichnis**

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabelle 1: | Leistungsspektrum von TGZ                                       | 25 |
| Tabelle 2: | Nutzung von Leistungsangeboten in TGZ                           | 26 |
| Tabelle 3: | Gesellschafterstruktur der TGZ in Deutschland                   | 27 |
| Tabelle 4: | Typisierung von Wettbewerben in Deutschland                     | 32 |
| Tabelle 5: | Die EXIST-Regionen im Überblick                                 | 43 |
| Tabelle 6: | Die Darlehensprogramme der DEG für Existenzgründer im Überblick | 51 |
| Tabelle 7: | Direkte und indirekte Zielgruppen von SIYB                      | 56 |
| Tabelle 8: | Phasen des Aufbaus eines Empretec-Projektes                     | 60 |
| Tabelle 9: | Übersicht über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der EDPs        | 63 |



## Abkürzungsverzeichnis

|         |  |
|---------|--|
| ADT     | Arbeitsgemeinschaft deutscher Technologie- und Gründerzentren        |
| BDS     | Business Development Services  |
| BMBF    | Bundesministerium für Bildung und Forschung                          |
| BMWi    | Bundesministerium für Wirtschaft                                     |
| BMZ     | Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung |
| BPW(s)  | Businessplan-Wettbewerb(e)   |
| BUGH    | Bergische Universität Gesamthochschule (Wuppertal)                   |
| BWL     | Betriebswirtschaftslehre   |
| CEFE    | Competency-based Economies through Formation of Enterprise           |
| DEG     | Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft                  |
| DtA     | Deutsche Ausgleichsbank  |
| EYB     | Expand Your Business   |
| EZ      | Entwicklungszusammenarbeit   |
| F&E     | Forschung und Entwicklung  |
| FGF     | Förderkreises Gründungsforschung e.V.                                |
| FH      | Fachhochschule   |
| FhG-ISI | Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung       |
| FSU     | Friedrich-Schiller-Universität                                       |
| FZ      | Finanzielle Zusammenarbeit   |
| GEM     | Global Entrepreneurship Monitor                                      |
| GTZ     | Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH                |
| GYBI    | Get Your Business Idea   |
| ILO     | International Labour Organisation                                    |
| IYB     | Improve Your Business  |
| KfW     | Kreditanstalt für Wiederaufbau                                       |
| KKU     | Kleinstunternehmen   |
| KMU     | Klein- und Mittelunternehmen   |
| MIT     | Massachusetts Institute of Technology                                |
| NUK     | Neues Unternehmertum Rheinland (früher Köln)                         |
| PECs    | Personal Entrepreneurial Characteristics                             |
| REM     | Regional Entrepreneurship Monitor                                    |
| RWTH    | Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule                         |
| SIDA    | Swedish International Development Agency                             |

|        |  |
|--------|--|
| SIYB   | Start and Improve your Business                    |
| SWOT   | Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats       |
| SYB    | Start Your Business                                |
| TGZ    | Technologie- und Gründerzentrum (-zentren)         |
| TNC    | Transnationalen Unternehmen                        |
| TU     | Technische Universität                             |
| TZ     | Technische Zusammenarbeit                          |
| UNCTAD | United Nations Conference on Trade and Development |
| VC     | Venture Capital                                    |
| VWL    | Volkswirtschaftslehre                              |



## Zusammenfassung

In vielen OECD-Ländern sind in den letzten Jahren Programme zur Förderung innovativer Gründungen aufgelegt worden. Dabei wurden vielversprechende neue Instrumente entwickelt. Paradoxerweise hat das Interesse der Entwicklungszusammenarbeit an der Gründungsförderung im gleichen Zeitraum abgenommen, obwohl es gerade in Entwicklungsländern an innovativen Unternehmensgründungen mit Wachstumspotenzial fehlt. Vor diesem Hintergrund hat das BMZ das DIE mit einer Studie beauftragt, in der auf der Basis des aktuellen Standes der Gründungsforschung die wichtigsten Erfahrungen der Gründungsförderung in der OECD aufgearbeitet und hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf die Entwicklungszusammenarbeit diskutiert werden. Diese Studie analysiert die Erfahrungen mit Technologie- und Gründerzentren, Businessplan-Wettbewerben sowie Programmen zur Förderung von Gründungen aus Hochschulen und vergleicht diese mit Erfahrungen der Gründungsförderung in der EZ.

## Zum Forschungsstand

Forschungsbeiträge zum Thema Existenzgründungen sind vielfältig und sie beleuchten Existenzgründungen unter verschiedensten Aspekten. In der vorliegenden Studie werden Ergebnisse der wichtigsten beteiligten Disziplinen – der Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie und der Psychologie – zusammengefasst: Arbeiten, die die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Gründungen beleuchten, Beiträge der personenbezogenen Gründungsforschung sowie aktueller Forschung zum Erfolg von jungen, wachsenden Unternehmen und schließlich Arbeiten, die das institutionelle Umfeld für Gründungen und die aktuellen Erfahrungen der OECD-Länder betrachten. Aus diesen Beiträgen lassen sich zusammenfassend fünf Thesen ableiten:

1. *Nicht alle Gründungen sind gesamtwirtschaftlich wünschenswert.*

Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ist eine hohe Zahl von Gründungen insbesondere in Entwicklungsländern nicht per se positiv einzuschätzen. Entscheidend für den Beitrag der Gründungen zu wirtschaftspolitischen Zielen wie Wachstum und Beschäftigung ist die Qualität der Gründungen. Ökonomisch lässt sich streng genommen eine staatliche Förderung von Gründungen nur rechtfertigen, wenn diese positive externe Effekte erwarten lassen. Externe Effekte können Gründungen dann aufweisen, wenn sie innovativ und wachstumsorientiert sind.

Die entwicklungspolitische Gründungsförderung ist überwiegend auf arme und ärmste Zielgruppen orientiert, d. h. auf Gründungen, die nur selten innovativ und wachstumsorientiert sind. Das ist problematisch, weil möglicherweise die gegenteiligen Verteilungswirkungen unter der Zielgruppe erreicht werden als die intendierten. Wenn Unternehmen mit einer sehr traditionellen Geschäftsidee in gesättigte Märkte eintreten, was im informellen Sektor häufig der Fall ist, verdrängen sie möglicherweise andere Marktteilnehmer oder – in der Überlebensökonomie die wahrscheinlichere Variante – senken die ohnehin geringen Einkommen aller Anbieter.

Auch Entwicklungsländer sollten daher versuchen, den Anteil der innovativen, wachstumsorientierten Gründungen und Unternehmen zu erhöhen. Dies erfordert eine Ausrichtung der Gründungsförderung auf Unternehmen, die neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln und die Wachstum erzielen wollen. Das bedeutet keineswegs die alleinige Förderung eines High-tech-Sektors, sondern erstreckt sich auf alle Güter und Dienstleistungen, die einen neuen Markt schaffen, z. B. auch regional oder für neue Zielgruppen. Was genau eine innovative Gründung ist, kann nicht allgemein bestimmt werden sondern bestimmt sich durch den jeweiligen Marktkontext. Wachstumsorientierung heißt in dem Zusammenhang, dass Unternehmen nicht nur als Ein-Personen-Unternehmen gegründet werden, dass sie investieren und Fremdkapital einsetzen (sofern Kredite überhaupt erhältlich sind), d. h. so weit auf ihre Gründungsidee vertrauen, dass sie erwarten, Kredite auch zurückzahlen zu können. Eine

solche Gründungsförderung wird hier „strategisch“ genannt.

2. *Wichtiger als die Gründungsperson ist ihre Idee.*

Demographische und Persönlichkeitsmerkmale sind für eine strategische Gründungsförderung keine geeigneten Selektionskriterien. Der wichtigste Faktor für eine erfolgreiche Gründung ist die Motivation von Gründern, mit einer guten Geschäftsidee eine Chance am Markt wahrnehmen zu wollen. So motivierte Gründer sind tendenziell erfolgreicher als andere, die aus einer wirtschaftlichen Notlage heraus zur Gründung schreiten, ohne eine überzeugende Geschäftsidee zu haben. Für die Förderung von Gründungen impliziert dies, dass es wichtiger ist, die Förderung auf marktfähige und innovative Ideen auszurichten als auf bestimmte Personengruppen. Ohnehin können persönliche Fähigkeiten, die die Existenzgründung erleichtern, zumindest in einem gewissen Umfang erlernt werden. Lehrangebote, die sich auf Persönlichkeitstraining richten, sollten mit anwendungs-, aktions- und erfahrungsorientierten didaktischen Methoden arbeiten. Eine Beschränkung auf Lehr- und Lernsituationen, die einseitig die kognitive Dimension ansprechen, verspricht einen geringeren Lehrerfolg.

Realistischerweise sollte aber auch gesehen werden, dass gerade im Entwicklungsländerkontext ein Zusammenhang zwischen Innovationsgrad der Gründungsidee und dem Bildungsniveau des Gründers gegeben sein dürfte: Es ist kaum zu erwarten, dass innovative, wachstumsstarke Unternehmen vor allem aus dem informellen Sektor kommen, der die meisten Selbstständigen in Entwicklungsländern hervorbringt. Strategische Gründungsförderung sollte daher neue Potenzialgruppen erschließen, wie z. B. Studenten und Wissenschaftler.

3. *Voraussetzung für das Entstehen und Umsetzen innovativer Gründungsideen ist eine Bildungspolitik, die Selbständigkeit fördert.*

Die gründungspersonenbezogene Forschung legt außerdem nahe, dass eine bessere Ausschöpfung

des unternehmerischen Potenzials einer Gesellschaft eine langfristig orientierte Bildungspolitik erfordert. Eine generelle Anhebung des Bildungsstandards wird in vielen Entwicklungsländern Voraussetzung für Erfolge der Gründungsförderung sein. Fachliche Ausbildungen müssen gesichert und der Erwerb praktischer Erfahrungen und von Branchenkenntnissen möglich sein. Langfristig gilt es daneben Beispiele zu schaffen und das Bildungs- und Erziehungssystem stärker auf Selbstständigkeit, Eigeninitiative, Kreativität etc. auszurichten. Das schließt entsprechende Lehrangebote auf allen Ebenen des Systems ein.

4. *Gründungsförderung steht nicht für sich allein, die Stabilisierung der jungen Unternehmen ist ebenso wichtig.*

Langfristige gesamtwirtschaftliche Wachstumserfolge stellen sich nicht nur durch Gründungsförderung allein ein, selbst wenn diese strategisch auf Sektoren mit hohen externen Wachstumseffekten ausgerichtet wird. Vielmehr gilt es, Gründungsförderung durch eine Förderung junger Unternehmen im Anschluss an den Gründungszeitpunkt zu ergänzen, die den Unternehmen hilft, entsprechend ihren Möglichkeiten zu wachsen. Dies kann mit ähnlichen Instrumenten wie in der Gründungsförderung geschehen – Finanzierung, Beratung, Training – jedoch mit angepassten Inhalten für die spezifischen Bedarfe des wachsenden Unternehmens.

5. *Einzelmaßnahmen der Gründungsförderung können Mängel im ordnungspolitischen und institutionellen Umfeld nicht ersetzen.*

Wachstumsförderliche Rahmenbedingungen sind nicht durch Aktivitäten auf der Mesoebene zu ersetzen. Funktionsfähige formelle demokratische Institutionen und ein berechenbarer rechtlicher Rahmen sind für die Wirksamkeit jeder spezifischen Förderung unabdingbar. Speziell Gründungen sind oft für die Gründer und ihre Kapitalgeber mit Risiken verbunden, die auch in Industrieländern dazu führen, dass nicht genügend Kapital bereitgestellt wird. Eine Politik, die dieses Risiko durch diskretionäres und unberechenbares Verhalten erhöht, untergräbt das Gründungspotenzial.

In OECD-Ländern zielen derzeit viele Aktivitäten auf die Stärkung des Gründungsgeschehens. Zentral dabei sind Maßnahmen, die kulturelle Werte und Normen beeinflussen, Programme zur finanziellen Unterstützung von Gründungen sowie verbesserte staatliche Verfahren, z. B. bei der Anmeldung von Gewerben und Patenten. Strategische Gründungsförderung sollte als Querschnittsaufgabe vieler Akteure angesehen werden. Förderpraktiken, denen es nicht nur gelingt, viele

Akteure zu beteiligen, sondern diese auch in Netzwerken zusammenzubringen, scheinen besonders erfolgreich zu sein.

### Gründungsförderung in der Entwicklungszusammenarbeit

In der Entwicklungszusammenarbeit werden Gründungen nur in geringem Umfang explizit gefördert. Das wichtigste Instrument dafür sind

| Übersicht über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der EDPs             |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | CEFE   | SIYB  | Empretec  |
| <b>GEMEINSAMKEITEN</b>   | Trainingsprogramm mit Schwerpunkt auf PECs<br>Kursangebote für Unternehmer<br>Verbreitung über KMU-Institutionen in den jeweiligen Ländern<br>Ausbildung von Trainern in der eigenen Methode<br>Handlungsorientierte, ganzheitliche Trainingsmethoden<br>Keine Sensibilisierung potentieller neuer Zielgruppen |   |   |
| <b>UNTERSCHIEDE</b>  | <b>CEFE</b>  | <b>SIYB</b>   | <b>Empretec</b>   |
| Gründer als Zielgruppe   | Spezifisches Programm für Gründer  | Spezifisches Programm für Gründer   | Gründer akzeptiert, aber keine spezielle Zielgruppe   |
| Hauptnutzerkreis der Kurse   | Mikrounternehmen   | Mikrounternehmen  | mittlere, moderne, vielversprechende“ Unternehmen   |
| Kurse für Angehörige von KMU-Institutionen                           | ja   | ja  | Nein  |
| Teilnehmerauswahl  | weniger wichtig  | weniger wichtig   | sehr wichtig, Jury beurteilt persönliche Eignung und Innovationscharakter des Unternehmens    |
| Trainingsinhalte im Standardkurs                                     | PECs, Ideengenerierung, Managementwissen, Businessplanerstellung   | PECs, Ideengenerierung, Managementwissen, Businessplanerstellung                          | nur PECs  |
| Trainingsmaterial  | Handbücher der Übungen für Trainer, kein standardisiertes Kursmaterial für Teilnehmer  | Standardisierte, umfassende Trainingsmaterialien, auch Handbuch zu Businessplanerstellung | Trainingsmaterial nur zu PECs   |
| Zusatzangebote (nachträgliche Beratung, Zugang zu Finanzierung etc.) | je nach Projektschwerpunkt   | je nach Projektschwerpunkt  | umfassende individuelle und Gruppenbetreuung, „One-Stop Support“ durch die Trägerorganisation |
| Spezielle Angebote für wachsende Unternehmen                         | Nur in Brasilien, möglicherweise in einzelnen Projekten  | Neues Kursprogramm „EYB“  | wichtige Zielgruppe, neues Programm „Business Linkages“                                       |

die Entrepreneurship Development Programme (EDP). In der deutschen Entwicklungszusammenarbeit bietet nur die DEG ausdrücklich Gründungsförderung an, ansonsten ist dieses Aufgabenfeld in die KMU-Förderung integriert. Die wichtigsten international verbreiteten EDPs sind in der deutschen bilateralen Zusammenarbeit „*Competency-based Economies through Formation of Enterprise*“ (CEFE), in der multilateralen Zusammenarbeit „*Start and Improve your Business*“ (SIYB) der International Labour Organisation (ILO) sowie „Empretec“ der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).

Der wichtigste Unterschied zu den Gründungsprogrammen der Industrieländer liegt darin, dass die EDPs keine umfassenden Netzwerkansätze verfolgen, wie die Hochschulgründungsförderung in Deutschland oder die Businessplan-Wettbewerbe, die jeweils Know-how-Geber (wie Hochschulen und Forschungseinrichtungen), Banken, Kammern, Venture Capital-Gesellschaften usw. in eine gemeinsame Konzeption einbinden. Die EDPs haben einen klaren Fokus auf handlungsorientierte Trainingsansätze für Unternehmen. Insgesamt bieten die EDPs gründungswilligen Unternehmern vor allem solide Fortbildungen.

Die entwicklungspolitische Gründungsförderung ist überwiegend auf arme und ärmste Zielgruppen orientiert, ohne dass zusätzlich wirtschaftspolitisch-strategische Gründungsförderung stattfindet. Die hier genannten Programme sind häufig die einzigen spezifischen Gründungsförderungsprogramme in den jeweiligen Ländern. In den meisten Entwicklungsländern fehlt eine wirtschaftspolitisch motivierte, auf Innovation und Strukturwandel gerichtete Gründungsförderung, die den potenzialorientierten Mittelbau in der Unternehmenslandschaft anspricht. Dies gilt insbesondere für die Länder, in denen sich SIYB oder CEFE nur auf Kleinunternehmer konzentrieren.

Problematisch bei einer solchen strategischen Gründungsförderung ist der Nachweis der Armutsminderung. Der Zusammenhang zwischen einer strategischen Gründungsförderung und di-

rekter Armutsbekämpfung ist nur indirekt und aus Projektsicht auch nur analytisch und nicht empirisch herzustellen. Im Sinne der Ziele der deutschen Entwicklungszusammenarbeit ergibt sich hier eine Zuordnungslücke im Wirkungsnachweis. Diese Studie zeigt jedoch, dass das direkte Arbeiten mit der Zielgruppe der Ärmsten nicht notwendigerweise die gewünschte Verbesserung von deren Lebenssituation zur Folge hat. So wird am Beispiel der strategischen Gründungsförderung deutlich, dass auch eine Entwicklungspolitik, die auf Armutsminderung zielt, nicht ausschließlich sozialpolitisch wirken kann, sondern auch wirtschaftspolitisch arbeiten muss.

Gründungsförderung muss weiterhin in ein berechenbares wirtschaftspolitisches und institutionelles Umfeld eingepasst sein. Spezifische Einzelmaßnahmen, wie das Training von Einzelpersonen, können den fehlenden politischen Rahmen nicht ersetzen. Daher muss eine strategische Gründungsförderung auch politisch am institutionellen Umfeld arbeiten. Das ist in der entwicklungspolitischen Gründungsförderung fast nie der Fall. Hier steht Institutionenförderung dahingehend im Vordergrund, dass die Träger befähigt werden, Training und eventuell auch Beratung anzubieten. Beratung der politischen Entscheidungsträger wie zu einer KMU-freundlichen Steuerpolitik, zu transparenten und kostengünstigen Zulassungsverfahren, Verlässlichkeit von Katastern u. dgl. wird – so es sie gibt – nicht in Zusammenhang mit der Gründungsförderung gestellt. Eine Gründungsförderung, in deren Zentrum die Schulung persönlicher Fähigkeiten steht und die das institutionelle und politische Umfeld vernachlässigt, individualisiert das Staatsversagen, in dem sie für die Auswirkungen fehlender staatlicher Rahmenbedingungen nur personenbezogene Lösungen anbietet. Damit wird sie auf Dauer wenig ausrichten können.

### **Förderprogramme in OECD-Ländern**

In der Studie werden die drei wichtigsten Ansätze zur Förderung von Gründungen in Industrieländern dargestellt: Technologie- und Gründerzent-

ren, Businessplan-Wettbewerbe und Programme zur Förderung von Gründungen aus Hochschulen.

### 1. *Technologie- und Gründerzentren*

Technologie- und Gründerzentren (TGZ) sind in allen Industrieländern verbreitet. Sie sind vor allem geeignet, junge Unternehmen zu stabilisieren und in ihrem Wachstumsprozess zu unterstützen. Weniger wirkungsvoll sind sie bei der Erschließung von potentiellen neuen Zielgruppen für Gründungen. Unter Arbeitsmarktgesichtspunkten tragen sie zum Wachstum von Firmen bei, die qualitativ sehr hochwertige Arbeitsplätze schaffen, jedoch nicht in großem Umfang. Als Instrument zur Bekämpfung von Massenarbeitslosigkeit sind sie ungeeignet. Außerdem hat sich gezeigt, dass TGZ eine bestimmte Mindestgröße haben müssen, um wirtschaftlich arbeiten zu können. Dann können sie ihre Dienstleistungen auch weiteren Zielgruppen außerhalb des Zentrums anbieten, um ihre Wirtschaftlichkeit zu erhöhen.

Insgesamt kommen in Europa TGZ nicht ohne dauerhafte staatliche Förderung aus. Dies ist gerechtfertigt, solange sie einen wirtschaftspolitischen Nutzen stiften, der ohne ihre Aktivitäten nicht entstanden wäre. Es spricht vieles dafür, dass dies so sein kann, wenn die Verweildauer der Firmen in den TGZ wenige Jahre nicht überschreitet. Nach spätestens sieben Jahren weisen TGZ-Firmen in den meisten Studien keine höheren Überlebensquoten mehr auf als Firmen, die außerhalb von TGZ gegründet wurden.

### 2. *Businessplan-Wettbewerbe*

Businessplan-Wettbewerbe (BPW) sind eines der jüngsten Instrumente der Gründungsförderung. Sie sind am stärksten in den USA und in Deutschland verbreitet. BPW sind deshalb besonders interessant, weil sie vor allem innovative Gründungsideen – und nicht Gründungspersonen – fördern. Jedoch bieten auch sie umfassende Betreuung für die Gründungspersonen, die sich mit ihrer Idee bewerben.

Für die Teilnehmer sind Gründungswettbewerbe vor allem wegen ihres umfangreichen Betreu-

ungsangebots attraktiv. Teilnehmer erhalten von Sektor- und Finanzspezialisten qualifiziertes Feed-back zu ihrer Gründungsidee, sie können kostenlos Beratung und Fortbildungsangebote nutzen sowie Kontakte zu Beratern, Banken, Unternehmen, Mitbewerbern und ehemaligen Teilnehmern knüpfen. Dieses Angebot kommt zustande, weil BPWs in der Regel in Netzwerke vieler Partner und Sponsoren eingebunden sind. In wenigen Fällen sind sie sogar ausschließlich privat finanziert.

Wirkungsanalysen zu BPWs gibt es bisher kaum. Die Analysen einiger BPWs zeigen, dass die durchschnittliche Mitarbeiterzahl der in deutschen BPWs gegründeten Unternehmen nicht unter dem Bundesdurchschnitt liegt. Das ist bei den oft aus dem universitären und Hochtechnologie-Bereich kommenden Unternehmen nicht selbstverständlich, da diese in der Regel eher wenige Mitarbeiter haben, dafür aber eine überdurchschnittliche Verweildauer am Markt. BPWs sind – weil sie in der Regel in regionale Netzwerke eingebunden sind – darauf angewiesen, dass eine gründungsrelevante Mindestinfrastruktur vorhanden ist. So diese existiert, können sie dazu beitragen, durch die Zusammenarbeit die gründungsfördernde Wirkung zu verbessern.

### 3. *Gründungsförderung aus Hochschulen*

Programme der Gründungsförderung aus Hochschulen sind in den meisten Industrieländern spätestens gegen Ende der 90er Jahre aufgelegt worden. Die Staaten sind auf marktschaffende, innovative wissensbasierte Gründungen angewiesen, und von den Hochschulen verspricht man sich, dass sie viele bisher wirtschaftlich ungenutzte Ideen hervorbringen können. Dazu werden integrierte Programme aufgelegt, die häufig auch TGZ – Hochschulinkubatoren – und BPWs einschließen. Diese Programme versuchen, umfassend die Einstellung zu Gründungen zu beeinflussen und Hochschulabsolventen zur Ideenentwicklung und zur Eigen- oder Fremdvermarktung ihrer Ideen zu bewegen. Eines der umfassendsten Programme weltweit ist das deutsche Förderprogramm EXIST, das in einer ersten Phase fünf regionale deutsche Netzwerke um Hochschulen in einem

Wettbewerbsverfahren prämiert hat und umfangreich finanziell fördert sowie in einer zweiten Phase den Transfer der Erfahrungen in zehn weitere regionale Netzwerke finanziert. EXIST ist eine Ideenwerkstatt der Hochschulgründungsförderung. Die fünf Netzwerke haben eine Fülle von Projekten zur Erschließung der Zielgruppen, Beteiligung der Partner, zur Organisation der Netzwerke sowie zur Wissens- und Kompetenzvermittlung hervorgebracht, die die unterschiedlichsten hochschulinternen und externen Partner einbinden.

Für alle diese Förderansätze können sinnvolle Anwendungen in der Entwicklungszusammenarbeit gefunden werden. Neu für die Gründungsförderung in der Entwicklungszusammenarbeit ist vor allem der umfassende Netzwerkcharakter, der die erfolgreichen Fördermodelle der OECD auszeichnet. Außerdem zielen alle drei dargestellten Förderansätze auf vermehrte innovative und markterneuernde Gründungen, was ebenfalls im entwicklungspolitischen Kontext die Ausnahme ist.

### **Schlussfolgerungen für eine strategische Gründungsförderung in der Entwicklungszusammenarbeit**

#### **Bedarf für eine strategische Gründungsförderung in Entwicklungsländern**

Es zählt nicht zu den Problemen von Entwicklungsländern, dass sie nicht genügend Selbständige haben. Im Gegenteil: Ihre Volkswirtschaften zeichnen sich durch einen hohen Selbständigenanteil aus. Jedoch ist dies überwiegend eine Selbständigkeit, die aus der Not geboren ist, der keine marktschaffende Gründungsidee zugrunde liegt und die insofern lediglich die Zahl der Unternehmen erhöht, die in traditionellen, gesättigten Märkten tätig sind.

Gründungsförderung rechtfertigt sich durch die gesamtwirtschaftlichen positiven externen Effekte, die mit innovativen marktschaffenden Gründungen einhergehen. Zur Gestaltung von Programmen der Gründungsförderung muss des-

halb gefragt werden, worin diese externen Effekte bestehen und welche Faktoren eine ausreichend hohe Zahl von Gründungen und die damit verbundenen externen Effekte verhindern. Positive externe Effekte haben Gründungen dann, wenn sie für technologischen Fortschritt sorgen, wobei „technologischer Fortschritt“ weit zu verstehen ist – von der Erneuerung von Produktions- und Angebotsprozessen bis zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Innovation in diesem Sinne hat auch einen regionalen Bezug: Was in der Hauptstadt eine etablierte Geschäftsidee ist, kann in einer kleineren Stadt eine Innovation sein. Innovative Gründungen schaffen einen Nutzen über die eigene Unternehmensbilanz hinaus, indem sie Wissen generieren, an das andere anknüpfen können und die Anpassung der Unternehmensstruktur an ein sich veränderndes Umfeld beschleunigen.

### **Möglichkeiten für den Transfer von Industrieländererfahrungen in den entwicklungspolitischen Kontext**

Die Entwicklungszusammenarbeit hat in der Gründungsförderung bisher fast ausschließlich an den Personen angesetzt und war außerdem nur selten auf Innovation und Wachstum ausgerichtet. In jüngerer Zeit gibt es in manchen Gründungsförderprogrammen der EZ jedoch auch Initiativen, die versuchen, explizit Innovation und Wachstum bei den Unternehmen zu fördern. 25 Jahre Gründungs- und KMU-Förderung in der EZ haben Strukturen und Know-how aufgebaut, an die auch eine strategische Gründungsförderung anknüpfen kann. Es gibt in den meisten Ländern mehrere arbeitsfähige KMU-Förderorganisationen, und es gibt Personen, die beraten und ausbilden können – dies oft auf einem Niveau, das auch den einen oder anderen deutschen Gründungskurs bereichern würde.

Auf der Basis der Industrieländererfahrungen werden abschließend Elemente für die Gestaltung einer strategischen Gründungsförderung in der Entwicklungszusammenarbeit entwickelt:

- a) Es geht darum, eine *„Kultur der Selbständigkeit“* zu fördern, in deren Mittelpunkt die Suche nach innovativen und marktfähigen Geschäftsideen (sog. *„Opportunity-Gründungen“*) und Anreize zu deren Verwirklichung stehen. Damit würde die Dynamik auch in Entwicklungsländern von Notgründungen auf strukturell wertvolle Gründungen verlagert. Welche Zielgruppen in einem Land oder einer Region für eine Förderung in diesem Sinne in Frage kommen, hängt von dem ab, was vor Ort existiert: Gibt es Hochschulen und außeruniversitäre Forschung? Gibt es große Unternehmen? Gibt es landesspezifische *„Marktlücken“* oder *„Marktnischen“* an denen gearbeitet werden kann?
- b) Förderinstrumente sollten *an den Gründungsideen ansetzen* und nicht an den Gründungspersonen. Das ist der Kern einer Kultur der *„Opportunity-Selbständigkeit“*. Es gilt, solche Zielgruppen zu erschließen und für Gründungen zu sensibilisieren und zu motivieren, die innovative Ideen haben. Außerdem sind die Generierung innovativer Ideen zu fördern und ihre Träger bei der Vermarktung zu unterstützen. Vor allem die beschriebenen Businessplan-Wettbewerbe und die Gründungsförderung aus Hochschulen sind hierfür gut geeignet.
- c) Unter *„Selbstverantwortung stärken“* versteht sich die stärkere Orientierung der Gründungsförderung an dem in den jeweiligen Ländern Vorhandenen. Die EZ-Organisationen arbeiten in der Gründungsförderung in den meisten Ländern recht ähnlich: Sie alle bauen Institutionen auf, bilden Trainer in ihrer spezifischen Methodik aus und versuchen, ihr Konzept im jeweiligen Land zu etablieren. Mit etwas Distanz sind die Unterschiede marginal. Das Instrument *„Ideenwettbewerb“*, mit dem die Förderung der EXIST-Regionen vergeben wurde, ist ein geeignetes Beispiel, die entwicklungspolitische Arbeit stärker auf Ideen aus dem Land auszurichten.
- d) Damit gilt es auch, *neue Partnerschaften zu bilden*, mit anderen Partnern, als den bisher in der KMU-Förderung involvierten: Transnationale Unternehmen z. B., generell größere Unternehmen, Beratungsfirmen, Universitäten, Banken, Business-Clubs oder Medienunternehmen wie bspw. Fernsehsender. Nicht nur in den einzelnen Ländern können neue Partner erschlossen werden: Auch in der deutschen internationalen Zusammenarbeit existieren Ressourcen, die bisher wenig zur Innovationsförderung in den Partnerländern genutzt wurden: Der DAAD verfügt über gute universitäre Kontakte, die deutsche Forschungsförderung hat eigene Mittel für internationale wissenschaftliche Kooperationen, und auch die Kammerkooperation kann einen Beitrag zur Innovationsförderung leisten.
- e) Insgesamt ist es wünschenswert, die Kräfte, die in der Gründungsförderung wirken, nicht nur zu mehren und neue Partner zu finden, sondern diese Kräfte auch stärker zu bündeln und *Netzwerke zu organisieren*. Alle vorgestellten OECD-Förderprogramme arbeiten als Netzwerke. Vor allem die Erfahrungen der EXIST-Regionen zeigen vielversprechende Netzwerkansätze und lassen Rückschlüsse auf die wichtigsten organisatorischen Bedingungen für ein erfolgreiches Arbeiten in diesen Netzwerken zu. Möglicherweise bietet die Schwerpunktbildung in der deutschen bilateralen Zusammenarbeit Chancen für eine Belebung der Existenzgründungsförderung innerhalb des Schwerpunktes *„Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Aufbau der Marktwirtschaft.“* Wo bisher Berufsbildungsprojekte, Kammerprojekte, KMU-Projekte oder Stadtentwicklungsprojekte der verschiedenen Institutionen in unterschiedlicher Form und Umfang Existenzgründungen unterstützt haben, ließe sich dies in Zukunft besser koordinieren und auf bestimmte Ziele – z. B. Innovations- und Wachstumsförderung – ausrichten.
- f) Schließlich ist zu bemerken, dass an Projekte der Entwicklungszusammenarbeit erheblich strengere Maßstäbe bezüglich finanzieller Nachhaltigkeit angelegt werden als an deutsche Förderprogramme. Von den Förderinsti-

tutionen in Entwicklungsländern, die Dienstleistungen für KMU anbieten, wird erwartet, dass sie ihre Kosten mittelfristig weitgehend „am Markt“ decken, gelegentlich wird darunter sogar die Vollkostendeckung verstanden. Keine der hier vorgestellten deutschen Fördermaßnahmen arbeitet in diesem Sinne nachhaltig. Nachhaltigkeit wird hier nicht verstanden als die institutionelle Permanenz der Fördermaßnahmen, sondern in der Wirkung gesehen, die diese erzielen. Aus ökonomischer Sicht ist die Förderung gerechtfertigt, solange die Fördermittel einen gesamtwirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Nutzen stiften, der größer ist als die Fördersumme. Dies ist natürlich im Einzelfall nicht eindeutig festzustellen. Der Zusammenhang ist jedoch wichtig: Die staatliche Förderung soll eine Wirkung erzielen, die einen gesamtwirtschaftlichen Nutzen hat, Ausgangspunkt ist die Existenz externer Effekte. Könnte sich dieser Nutzen aus sich selbst finanzieren, wä-

re ein staatliche Förderung von vornherein unnötig gewesen.

Findet eine strategische Gründungsförderung in der EZ schon deshalb nicht statt, weil sie nicht unbedingt institutionell und finanziell nachhaltig ist und nicht direkt mit der Zielgruppe der Armen arbeitet? Die Erfahrungen von Empretec weisen durchaus in diese Richtung: Die regionalen und nationalen Anbieter von Empretec-Trainings können nur kostendeckend arbeiten, wenn sie ihre Leistungen den Geberorganisationen anbieten und nicht den Gründern und Unternehmern. Die Geberorganisationen favorisieren wiederum andere Zielgruppen als diejenigen, die das Empretec-Programm anvisiert, nämlich ärmere Gruppen. Nichtsdestotrotz sollte die strategische Förderung innovativer Gründungen und wachstumsstarker Unternehmen ein Pfeiler auch der entwicklungspolitischen KMU-Förderung sein, ohne dass sie armutspolitisch motivierte Maßnahmen verdrängt.



## 1 Einleitung

Die Förderung von Existenzgründungen ist von den 80er bis Anfang der 90er Jahre ein wichtiges Thema in der Entwicklungszusammenarbeit gewesen. Viele Institutionen hatten Entrepreneurship Development Programme und andere Instrumente der Gründungsförderung aufgelegt. Heute ist die Gründungsförderung in den Hintergrund gerückt. Zwar gibt es noch einige Programme, diese haben aber lange Zeit kaum neue Impulse erhalten. Obwohl die Programme in vielen Ländern etabliert sind,<sup>1</sup> ist Gründungsförderung in der Entwicklungszusammenarbeit derzeit „out“, wie es eine Gesprächspartnerin formulierte. „Zu teuer“ hieß es auch aus der GTZ. Die Diskussion um die spezifische Förderung von Gründern und Gründungen in der Entwicklungszusammenarbeit ist erlahmt.

Interessanterweise ist dies in einem Zeitraum geschehen – nämlich in den 90er Jahren –, als das Gründungsthema in den meisten Industrieländern zu großer Bedeutung und die Gründungsförderung dort zu erheblichen Fördermitteln kam. Für Industrieländer hat Ende der 80er Jahre zugleich eine wissenschaftliche Diskussion über die wirtschaftliche, gesellschaftliche und individuelle personenbezogene Bedeutung von Gründungen eingesetzt, die neue Erkenntnisse hervorgebracht hat, z. B. über die wirtschaftspolitischen Auswirkungen von Gründungen. Eine vergleichbare wissenschaftliche Gründungsdebatte für Entwicklungsländer gibt es nicht. Das ist vor allem deshalb bedauerlich, weil die Forschungen für Industrieländer nahe legen, dass in der Entwicklungszusammenarbeit verbreitete Annahmen unter Umständen schlicht falsch sein könnten. So z. B. die Vorstellungen, dass ein Mehr an Existenzgründungen auf jeden Fall zu weniger Arbeitslosigkeit und einem Ansteigen des Volkseinkommens führt oder, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale von Unternehmern den Unternehmenserfolg und

damit womöglich den Wohlstand einer Gesellschaft mehren. Es wäre in hohem Maße wünschenswert, die neueren Forschungen aus Industrieländern auch im entwicklungspolitischen Kontext zu überprüfen.

Die vorliegende Arbeit möchte einen Beitrag zur Wiederbelebung der Diskussion über Gründungen im entwicklungspolitischen Kontext leisten. Zu diesem Zweck wird zunächst der Stand der Forschung zusammengefasst. Dabei geht es umfassend um die wirtschaftliche Bedeutung von Gründungen, um Charakteristika und Entwicklungspotenziale von Gründungspersonen sowie um gründungsrelevante Rahmenbedingungen und Strukturen. Im Anschluss daran werden die Erfahrungen der Industrieländer mit der Gründungsförderung ausgewertet und drei derzeit wichtige und verbreitete Instrumente detailliert dargestellt: Technologie- und Gründerzentren, Businessplan-Wettbewerbe und Initiativen zur Förderung von Gründungen aus Hochschulen. Bei der Beschreibung einzelner Beispiele für Förderprogramme stehen die deutschen Erfahrungen im Vordergrund. Das rechtfertigt sich zum einen dadurch, dass Deutschland anerkanntermaßen über ein sehr gutes Fördersystem verfügt: „Germany is unique among the 29 GEM 2001 countries in having a relatively comprehensive and effective network to support agencies for start-ups.“<sup>2</sup> Es liegt aber auch an der relativ einfacheren Verfügbarkeit von Evaluierungen und Gesprächspartnern.

Im Anschluss an die Darstellung der Förderinstrumente der Industrieländer geht es um die Auswertung der Erfahrungen der Entwicklungszusammenarbeit mit Programmen der Gründungsförderung. Im Mittelpunkt stehen dabei die Entrepreneurship Development Programme: in der

---

1 Vielleicht ist das auch ein Grund für wenig neue Entwicklungen in den Programmen: „Why change something that works?“ fragte Lorraine Ruffing, zuständig für das Programm EMPRETEC bei UNCTAD, im Interview.

---

2 Reynolds et al. (2002), S. 87. Der Global Entrepreneurship Monitor ist ein internationales Forschungsprojekt, an dem Forschungsinstitute in 29 Ländern beteiligt sind, die die Gründungsaktivitäten in den jeweiligen Ländern mit dem gleichen Forschungsraster und vergleichbaren Erhebungsmethoden analysieren. „In der Gesamtheit ergibt sich hierdurch ein Datensatz, der in einzigartiger Weise das Gründungsgeschehen in 29 Ländern darstellt“ (Sternberg et al. [2001], S. 6).

deutschen bilateralen Zusammenarbeit „Competency-based Economies through Formation of Enterprise“ (CEFE), in der multilateralen Zusammenarbeit „Start and Improve your Business“ (SIYB) der International Labour Organisation (ILO) und „EMPRETEC“ der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).

Schließlich geht es in einer Synopse darum, Möglichkeiten und Grenzen für einen Transfer der Erfahrungen der Industrieländer aufzuzeigen und Anregungen für die Einbindung von Förderelementen in die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit zu geben.

## 2 Überblick über den Stand der Gründungsforschung

Im Folgenden soll der Forschungsstand zum Thema „Existenzgründung“ zusammengefasst werden. Ziel ist zum einen, die Erwartungen, die mit Existenzgründungsprogrammen verbunden sind, mit den vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnissen abzugleichen und zum anderen, auf dieser Basis sinnvolle Maßnahmen und Strukturen für die Gründungsförderung abzuleiten.

Angesichts der Fülle der Arbeiten sei zunächst kurz ein Überblick über die beteiligten Disziplinen und ihre Forschungsschwerpunkte gegeben.<sup>3</sup> Die wichtigsten Diskussionsbeiträge zur Gründungsforschung kommen bisher aus der Betriebswirtschaftslehre (BWL), Volkswirtschaftslehre (VWL), Soziologie und Psychologie. So sind z. B. die meisten der Gründungslehrstühle in Deutschland und in den USA der BWL zuzuordnen. Naturgemäß befasst sich die BWL eher mit der einzelbetrieblichen Analyse, aber häufig in Fallstudien, die methodisch wenig Möglichkeiten zur Verallgemeinerung bieten. Statistisch relevanter sind die Arbeiten aus der VWL, vor allem aus der Industrieökonomik, die sich mit Marktstruktur-

fragen befasst, sowie der Arbeitsmarktforschung. Hier stehen die Fragen nach der Wirkung von Gründungen und KMU im Strukturwandel im Vordergrund. Weitere Beiträge kommen vor allem aus der Soziologie, hier vor allem organisationssoziologische umfeldorientierte Beiträge, sowie aus der Psychologie mit gründungspersonenbezogener Forschung zu den Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensweisen von Gründern und erfolgreichen Unternehmern.

Thematisch stehen drei große Themenkreise im Vordergrund: Zum einen die wirtschaftspolitische Bedeutung von Gründungen und KMU, ihre Relevanz für Arbeitsplätze, Innovation und Wachstum einer Volkswirtschaft. Ein zweiter großer Forschungsbereich stellt die Gründungsperson in den Mittelpunkt: Es geht um ihre Charakteristika und ihre Rolle im Prozess der Gründung und der Unternehmensentwicklung. Überschneidend existiert ein weiterer Forschungsbereich, der sich mit der Gründungs- und KMU-Förderung befasst, d. h. den geeigneten staatlichen Fördermaßnahmen und ihren Wirkungen.

Die folgenden Ausführungen sind analog dazu aufgebaut: Zunächst wird nach der wirtschaftspolitischen Bedeutung von Gründungen gefragt, also danach, was volkswirtschaftlich von steigenden Gründungsraten überhaupt erwartet werden kann. Im Anschluss daran geht es um die wesentlichen gründungspersonenbezogenen Erkenntnisse, Fragen z. B. nach dem Qualifikationsprofil von Existenzgründern und Unternehmern, dem Erwerb dieser Qualifikationen und dem Wandel der Anforderungen in einem sich verändernden Umfeld. Hier geht es auch um die Möglichkeit, geeigneten Zielgruppen für Förderprogramme zu identifizieren. Und schließlich sollen vorhandene umfeldbezogene Erkenntnisse, d. h. die Frage nach den strukturellen und institutionellen Voraussetzungen für Existenzgründungen sowie die Implikationen für die Praxis der Gründungsforschung dargestellt werden.

3 Siehe dazu Preisendörfer (1996), S. 8 ff., Frick et al. (1998), S. 47 f. und Frank (1997).

## 2.1 Die ökonomische Bedeutung von Existenzgründungen

### 2.1.1 Zur wissenschaftlichen Konjunktur der KMU

KMU-Förderung und Existenzgründungsförderung gehört seit einiger Zeit schon in das wirtschaftspolitische Portfolio fast aller Regierungen in Industrie- und Entwicklungsländern. Auch wenn die Motivation im Einzelnen sehr unterschiedlich ist, lassen sich „at the bottom“ einige wenige wirtschaftspolitische Ziele finden, die allen SME-Programmen gemeinsam sind:<sup>4</sup> Arbeitsmarktstimulierung – und damit oft auch Regionalentwicklung, Innovation, Einkommenssteigerungen – sowie gesamtwirtschaftliches Wachstum.

Die bis heute aktuelle wirtschaftswissenschaftliche Auseinandersetzung über die Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen und Existenzgründungen geht auf eine Studie von David Birch 1979<sup>5</sup> zurück, der zeigte, dass 80 % der neuen Arbeitsplätze in den USA in kleinen Firmen geschaffen wurden und dass in den USA junge, neue Firmen die wichtigsten Wachstumsmotoren waren. In der Folge wurde für viele Industrieländer ein Strukturwandel festgestellt, der durch eine abnehmende Bedeutung der Großunternehmen und eine wachsende Zahl der kleinen und mittleren Unternehmen gekennzeichnet war.<sup>6</sup> Das Thema der Existenzgründungen ist eng verknüpft mit dem Thema KMU<sup>7</sup>, weil die meisten Gründungen zunächst KMU sind und außerdem eine steigende

Zahl von KMU in einer Volkswirtschaft nur durch vermehrte Gründungen entstanden sein kann.

Diese Beobachtung hat das politische und wissenschaftliche Interesse an den KMU oder dem Mittelstand in den 80er Jahren begründet. Jedoch wurde diese Entwicklung zunächst nicht nur positiv bewertet, weil traditionell die Ökonomie den Großunternehmen die wichtigste Rolle für Wachstum und Wohlstand einer Volkswirtschaft zuschrieb.<sup>8</sup> Nach traditioneller, statischer ökonomischer Sichtweise ging ein Strukturwandel hin zur kleinteiligeren Produktion von Gütern und Dienstleistungen mit Wohlfahrtseinbußen der Gesamtgesellschaft einher: KMU produzieren mit ungenutzten Skalenerträgen und erlegen damit der Volkswirtschaft durch Fehlallokation Zusatzkosten auf. Daher sind in dieser Argumentation die Produktivität und entsprechend die Löhne in kleinen Firmen geringer als in großen Firmen, was bei einer Strukturveränderung der Volkswirtschaft zugunsten kleinerer Firmen Einkommenseinbußen für die betroffenen Arbeitnehmer und einen Wohlfahrtsverlust für die Gesamtgesellschaft bedeutet.<sup>9</sup>

Zudem schienen in den 80er Jahren die Anforderungen der Globalisierung in die gegenteilige Richtung zu weisen: Man nahm an, nur große Unternehmen könnten sich im internationalen Wettbewerb behaupten und der internationale Strukturwandel erfordere entsprechend Konzentration und Wachstum der Einzelunternehmen.<sup>10</sup> Letztlich ist es aber gerade der Prozess der Konzentration und gleichzeitigen Rationalisierung unter Großunternehmen gewesen, der deren Bedeutung für den Arbeitsmarkt geschmälert hat.<sup>11</sup>

4 Siehe Stevenson / Lundström (2001), S. 41.

5 Birch, David (1979), The Job Generating Process, unpublished Report, Washington, D.C., U. S. Department of Commerce, zit. nach Stevenson / Lundström 2001.

6 Thurik 1999, z. B. Piore / Sabel (1984), siehe auch Steil (1999), S. 20.

7 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind in Industrieländern und in den Ländern der OECD, außer in Europa, Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern. In Europa und in den Mitgliedsländern werden Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern als KMU bezeichnet. In Entwicklungsländern wird der Begriff sehr uneinheitlich verwendet.

8 Thurik (1999), S. 37 f.

9 Audretsch (2001).

10 Thurik (1999), S. 6.

11 Audretsch / Thurik (2001), S. 9.

## 2.1.2 Die Arbeitsmarktrelevanz von Gründungen und KMU

Obwohl schon lange die Arbeitsmarktpotenziale der KMU anerkannt waren, gelang es erst Ende der 80er und in den 90er Jahren, diese auch empirisch zu erhärten. In den Mitgliedsländern der OECD sind 95 % der Unternehmen KMU, und sie stellen im Schnitt zwischen 60 % und 70 % der Arbeitsplätze, was allerdings nach Branchen und Ländern stark variiert.<sup>12</sup> Viele Studien zeigen,<sup>13</sup> dass KMU bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze in den 80er und 90er Jahren in den meisten Ländern die wichtigste Rolle gespielt haben; bis auf wenige Ausnahmen sind es sogar die kleinen Firmen mit weniger als 20 Angestellten, die hier die größte Bedeutung haben. Ebenso sind es eher die jungen Unternehmensgründungen als die bereits bestehenden KMU, die eine größere Nettobeschäftigung brachten.<sup>14</sup>

Als Gründe für die zunehmende Anzahl der kleinen und mittleren Unternehmen – bzw. die beobachtete Gründungsdynamik – wurde einmal die wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors in Industrieländern identifiziert. Des Weiteren sind Skalenerträge in der Produktion durch die Entstehung neuer Produktionstechnologien und die zunehmende Nachfrage nach spezialisierter, differenzierter und anwenderbezogener Produktion von abnehmender Bedeutung.<sup>15</sup> Außerdem begünstigen die Konzentrationen und Umstrukturierungen in den großen Unternehmen – wie z. B. durch die Auslagerung von Kompetenzen oder den Aufbau von Profit-Centern – die Marktchancen für kleine und mittlere Unternehmen.

Jedoch leisten KMU nicht nur den größten Nettobeitrag zur Beschäftigung, sondern sie verursachen auch die größte „Turbulenz“ am Arbeitsmarkt, d. h. sie induzieren die größte Reallokation

von Arbeitskräften, gemessen an der Summe der geschaffenen und vernichteten Arbeitsplätze.<sup>16</sup> In OECD-Ländern überlebt nur die Hälfte der Gründungen die ersten fünf Jahre, und nur ein Bruchteil<sup>17</sup> entwickelt sich in das wachstumsstarke Segment hinein, das wirtschaftspolitisch besonders interessant ist.<sup>18</sup> Für Entwicklungsländer zeigen einzelne Studien in eine ganz ähnliche Richtung.<sup>19</sup> Die meisten neuen Arbeitsplätze im südlichen Afrika (etwa 75-80 %) sind in neuen Firmen entstanden, junge Firmen wachsen schneller als ältere, und die kleinsten wachsen am schnellsten. Jedoch sind es nur 1 % (!) der Firmen, die über 10 Mitarbeiter hinaus wachsen, und die Überlebensraten der Firmen sind ohnehin gering. Insgesamt ist aber auch in Entwicklungsländern der Nettobeitrag der KMU zum Arbeitsmarkt meist positiv.<sup>20</sup>

Diese Turbulenz wird von Ökonomen tendenziell positiv beurteilt. Die Idee der Markterneuerung durch die Verdrängung alter Produkte und Produktionsweisen durch neue wurde schon von Schumpeter<sup>21</sup> entwickelt. Neuere empirische Studien belegen einen Beitrag dieser Turbulenz zur langfristigen Schaffung von Arbeitsplätzen in erneuerten Märkten und zum Wirtschaftswachstum belegen<sup>22</sup> ebenso konnte ein Beitrag zur makroökonomischen Faktorproduktivität hergestellt werden.<sup>23</sup> Das heißt, ein gewisses Maß an Turbu-

12 OECD (1997).

13 Siehe z. B. Thurik (1999), Carree et al. (1999), Audretsch (2001).

14 OECD (1997), S. 14 f.

15 Steil (1999), S. 20.

16 Audretsch (2001), S. 11 f.

17 David Storey hat für diese Gruppe den Begriff „Ten Percenters“ geprägt (Storey 1996).

18 OECD (1997), S. 8.

19 Reinecke (2002), S. 7.

20 Ebenda, S. 8.

21 Schumpeter (1993), S. 134 ff.

22 So Baldwin (1995, *The Dynamics of Industrial Competition*, Cambridge), der zeigte, dass 20-25% des Produktivitätswachstums in der verarbeitenden Industrie in den USA auf Marktein- und -austritte zurückgeführt werden können (Stevenson / Lundström [2001], S. 17).

23 Bosma, Niels; Nieuwenhuijsen, Henry (2000), *Turbulence and Productivity in the Netherlands*, Zoetermeer, zit. nach Stevenson / Lundström (2001), S. 18.

lenz scheint mit positiven gesamtwirtschaftlichen Wirkungen verbunden zu sein.

Auf der anderen Seite können ein Übermaß an Turbulenz am Arbeitsmarkt und die damit verbundene Unsicherheit die Weiterbildung in Unternehmen und der einzelnen Beschäftigten behindern und mittelfristig zu Wachstumseinbußen führen.<sup>24</sup> Außerdem entstehen zumindest kurzfristig vor allem für Kommunen und Regionen Anpassungskosten, denn die Studien belegen nicht, dass der positive Nettobeitrag zum Arbeitsmarkt ebenso interregional besteht.<sup>25</sup>

Zu bedenken ist, dass all die Studien, die zwar hohe Turbulenzen der KMU nachweisen, jedoch auch durchweg positive Nettobeiträge zur Beschäftigung, sich auf Datenerhebungen in den 80er und 90er Jahren beziehen. Die jüngeren Entwicklungen auf dem Neuen Markt mit Einbrüchen bei jungen Unternehmen, sind darin nicht abgebildet. Hinzu kommt, dass es schon deshalb nicht um eine Konkurrenz zwischen großen und kleinen Unternehmen bezüglich ihrer Arbeitsmarktrelevanz gehen kann, weil Gründungen und KMU in engem Verhältnis zu großen Unternehmen stehen können: Gerade die technologieorientierten und innovativen Unternehmen entstehen häufig um große Unternehmen herum.

### 2.1.3 Innovation und technologischer Fortschritt

Festzuhalten ist, dass der Strukturwandel hin zu einem steigenden Anteil an KMU in einer Volkswirtschaft unter Arbeitsmarktgesichtspunkten differenziert zu bewerten ist. Damit stellen sich auch die Erwartungen an die Arbeitsmarkteffekte durch Gründungen differenzierter dar. Sie werden nicht mehr in erster Linie als Rezept gegen hohe Arbeitslosenzahlen gesehen, und die aktuelle Diskussion in Industrieländern hat sich deshalb auf die Rolle junger, innovativer Unternehmen für

Innovationen und Technologieentwicklung – und damit für deren langfristige Wachstumsbedeutung – statt auf die unmittelbaren Beschäftigungseffekte gerichtet.<sup>26</sup>

Über die Arbeitsmarktwirkungen der technologieorientierten Unternehmen (ToU) gibt es allerdings unterschiedliche empirische Ergebnisse. Für Deutschland (1997-1992) konnte gezeigt werden, dass es nur die technologieintensiven Sektoren sind, die einen positiven Nettobeitrag zum Arbeitsmarkt erbrachten. Dagegen wiesen die nicht-technologieintensiven Sektoren negative Salden zwischen der Beschäftigung aus Betriebsgründungen und -schließungen auf.<sup>27</sup> Für die USA wurden in einer Studie über Gründungen ehemaliger Mitarbeiter des MIT in Boston große Arbeitsmarktwirkungen gezeigt. Es gibt aber auch Hinweise auf eher begrenzte – kurzfristige – Arbeitsmarktwirkungen der ToUs: Für die akademischen Spin-offs – die innovativen, technologieorientierten Gründungen aus Hochschulen – hat sich für Europa insgesamt herausgestellt, dass sie zwar überdurchschnittlich lange am Markt verbleiben, jedoch klein sind und auch nur langsam wachsen.<sup>28</sup>

Die wirtschaftspolitische Relevanz der innovativen Unternehmen ergibt sich also nicht aus den kurzfristig geschaffenen Arbeitsplätzen, sondern aus dem mittel- bis langfristigen Wachstumspotenzial des Strukturwandels durch die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie die damit verknüpft entstehenden neuen Märkte, ggf. auch im Export.

Aber was gesamtwirtschaftlich vorteilhaft ist, nämlich hohe Investitionen in F&E und hohe Innovativkraft der Unternehmen, kann betriebswirtschaftlich nachteilig sein. Eine Studie über überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmensgründungen in Österreich zeigt,<sup>30</sup> dass die Gruppe der

24 OECD (1997), S. 8.

25 Ebenda.

26 Nehrlinger (1999), S. 111.

27 Ebenda, S. 118.

28 Novakovic / Sturm (2001), S. 163.

29 Pleschak / Stummer (2000), S. 270.

30 Sheikh (2001).

nur durchschnittlich Erfolgreichen sich technologisch fortschrittlicher verhält als die überdurchschnittlich Erfolgreichen: Der Anteil der „technology leader“ war unter ersteren deutlich höher. Außerdem war die wichtigste Unternehmensstrategie unter den durchschnittlich Erfolgreichen die Entwicklung neuer Produkte für ihre Märkte, während die überdurchschnittlich Erfolgreichen eher darauf setzen, den Absatz ihrer Produkte und Dienstleistungen im bestehenden Markt zu erhöhen. Erklärungen dafür sind das mit dem Innovationsgrad eines Unternehmens steigende Risiko sowie der hohe Wettbewerb unter hochinnovativen Unternehmen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann eine mittlere Innovationsstrategie daher vorteilhafter sein als eine hochinnovative.<sup>31</sup>

Dies ist ein klassisches Argument für staatliche Förderung: Wenn der betriebswirtschaftlich optimale Innovationsgrad eines Unternehmens geringer ist als der volkswirtschaftlich wünschenswerte, produziert das innovative Unternehmen offenbar mit positiven externen Effekten. Eine spezifisch auf Innovation und technologischen Fortschritt gerichtete Gründungsförderung kann also mit dem Argument der externen Effekte gerechtfertigt werden. Allerdings sind Gründungs- und Innovationsförderung dabei keineswegs kongruent. Auch große Unternehmen spielen eine wichtige Rolle im Innovationsprozess und haben Vorteile gegenüber den kleinen Unternehmen, wie diese Vorteile gegenüber großen haben.<sup>32</sup>

Der typische Unterschied zwischen mehr oder minder entwickelten Volkswirtschaften besteht in der Innovationsfähigkeit der Wirtschaft: „Little innovative output is associated with lesser developed countries, which are characterized by a paucity of production of new economic knowledge. Similarly, the most innovative industries also tend to be characterized by considerable investments in R&D and new economic knowledge“.<sup>33</sup> In Entwicklungsländern produzierte Güter weisen typi-

scherweise kaum innovativen Gehalt auf. Auch in klassisch entwicklungsländerspezifischen Sektoren, die in den letzten Jahren wichtige Innovationen entwickelten, z. B. die Landwirtschaft und die Ernährungsindustrie, werden in den Entwicklungsländern die Marktsegmente bedient, die mit geringem innovativem Gehalt arbeiten, während Industrieländer die hochinnovativen Bereiche abdecken, wie z. B. die gentechnische Veränderung von Pflanzen und Lebensmitteln. D. h. auch, dass eine Wirtschaftspolitik und KMU-Förderung, die versäumt, Innovation und Markterneuerung zu fördern, Wachstumseinbußen in der Zukunft in Kauf nimmt.

#### 2.1.4 Wirtschaftliches Wachstum durch Gründungen und KMU

Interessanterweise ist erst in jüngerer Zeit – Ende der 90er Jahre – der Zusammenhang zwischen Wirtschaftswachstum und Gründungsgeschehen Gegenstand systematischer empirischer Forschung geworden.<sup>34</sup> Obwohl die – empirischen – Forschungen erst am Anfang stehen und oft auch Ursache und Wirkung in den Ergebnissen noch nicht befriedigend unterscheidbar sind, zeichnen sich interessante Trends ab, die sich – das ist vielleicht das wichtigste Ergebnis – zwischen Industrie- und Entwicklungsländern grundlegend unterscheiden.

Für die westeuropäischen Länder zeigt der Global Entrepreneurship Monitor (GEM) einen deutlichen positiven Zusammenhang zwischen der An-

31 Ebenda, S. 191.

32 Pleschak / Stummer (1996), S. 269.

33 Audretsch (2001), S. 6.

34 “This paper is among the first to link entrepreneurship to growth” (Audretsch / Thurik [2001], S. 26). Weitere empirische Arbeiten zum Thema: Carree et al. (1999) und Reynolds et al. (2002).

35 Der Global Entrepreneurship Monitor ist ein internationales Forschungsprojekt, an dem Forschungsinstitute in 29 Ländern beteiligt sind, die die Gründungsaktivitäten in den jeweiligen Ländern mit dem gleichen Forschungsraaster und vergleichbaren Erhebungsmethoden analysieren. „In der Gesamtheit ergibt sich hierdurch ein Datensatz, der in einzigartiger Weise das Gründungsgeschehen in 29 Ländern darstellt“ (Sternberg et al. [2001], S. 6).

zahl der Gründungen und dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum.<sup>36</sup> Über alle an GEM beteiligten Länder kann zwar ein Zusammentreffen von Gründungen und Wachstum gezeigt werden, jedoch ist die Kausalität im Detail nicht gegeben.<sup>37</sup> Es ist ja auch möglich, dass Wachstum Gründungen induziert und nicht umgekehrt. Einen klaren negativen Zusammenhang gibt es aber zwischen dem Pro-Kopf-Einkommen sowie der Integration in den Weltmarkt und dem Anteil der Notgründungen.<sup>38</sup> Die GEM-Systematik unterscheidet zum einen „necessity entrepreneurship“ – Gründungen, die mangels Alternativen für die Gründer geschehen – und „opportunity entrepreneurship“ – Gründungen, die aufgrund einer Geschäftsidee stattfinden. „Opportunity entrepreneurship“ unterteilt sich noch einmal in nachfragebasierte Gründungen („demand-based“) – Gründungen, die bestehende Marktchancen nutzen – und die „märkteschaffenden“ („market-creation“) Gründungen.<sup>39</sup>

Die Beobachtungen in Entwicklungsländern zeigen, dass das volkswirtschaftliche Wachstum keinesfalls durch die Menge der Gründungen allein bestimmt sein kann: „There does not seem to be a scarcity of enterprise start-ups in developing countries. Start-up rates are roughly twice as high

as in industrialized countries“.<sup>40</sup> Entwicklungsländer haben gewöhnlich sehr hohe Selbstständigquoten in Kombination mit sehr niedrigen Pro-Kopf-Einkommen, in Industrieländern ist es umgekehrt.<sup>41</sup>

Eine Lösung für diesen scheinbaren Widerspruch – auf der einen Seite korrelieren hohe Gründungszahlen mit Wachstum, auf der anderen Seite sind sie ein Kennzeichen für Unterentwicklung – bieten neuere Forschungen u. a. von Acs und Audretsch sowie von dem niederländischen Forschungsinstitut EIM über den Zusammenhang zwischen der Anzahl der Selbstständigen in einer Volkswirtschaft und dem Entwicklungsstand.<sup>42</sup> Diese zeigen einen U-förmigen Zusammenhang: Je geringer das BIP pro Kopf eines Landes, desto höher ist zunächst der Anteil der Selbstständigen, aber ab einem bestimmten Punkt wachsen Pro-Kopf-Einkommen und die Selbstständigquote wieder zusammen. In einer empirischen Untersuchung des EIM-Institut wurde ein Minimum der Kurve bei 19.000 US \$ (BIP pro Kopf) mit einem Selbstständigenanteil von 8,8 % errechnet.<sup>43</sup> Möglicherweise gibt es für jedes Pro-Kopf-Einkommen ein optimales Niveau an Selbstständigen, so lautet jedenfalls die Schlussfolgerung von EIM.<sup>44</sup>

Audretsch und Thurik<sup>45</sup> beschreiben ebenfalls eine „optimale Industriestruktur“, die für jedes Land eine optimale Selbstständigquote („optimal degree of entrepreneurship“) feststellt, und erklären Wachstumsunterschiede mit der Abweichung von dieser optimalen Quote. Die optimale Quote kann von Land zu Land variieren, beeinflusst durch unterschiedliche Kulturen, Geschichte, Institutionen und Politiken. Empirisch beschreiben sie allerdings (für Industrieländer) einen positiven

36 Ebenda, S. 14.

37 Reynolds et al. (2002), S. 23.

38 Ebenda, S. 36 f.

39 Siehe Reynolds et al. (2002), allerdings zeigen die GEM-Statistiken auch, dass es eine positive Korrelation zwischen den Not-Gründungen und gesamtwirtschaftlichem Wachstum in Entwicklungsländern gibt: „Developing Countries with high levels of growth also have high levels of necessity entrepreneurship“ (ebd., siehe auch Manimala et al. 2001, S. 5). Hier ist aber anzumerken, dass keine Entwicklungsländer an den GEM-Erhebungen beteiligt sind, nur einige Schwellen- bzw. Transformationsländer: Argentinien, Brasilien, Indien, Mexiko, Südafrika und Ungarn. Zudem werden mit der GEM-Systematik die informellen Gründungen möglicherweise nicht vollständig erfasst. Sternberg et al. (2001, S. 14) heben hervor, dass die Zahl der an GEM beteiligten Länder erhöht werden sollten, um genau solche Fragen differenzierter nach Ländertypen beantworten zu können. Insgesamt ist für Industrieländer zu vermuten, dass die Länder die höheren Wachstumsraten verzeichnen, denen es gelungen ist, die wissens- und technologiebasierten Gründungen zu stärken.

40 Reinecke (2002), S. 7.

41 Siehe auch Frick et al. (1998), S. 26.

42 Siehe Stevenson / Lundström (2001), S. 19 ff.

43 Carree et al. (1999) (US \$ als Kaufkraftparität in Preisen von 1990).

44 Stevenson / Lundström (2001), S. 20.

45 Audretsch / Thurik (2001), S. 19.

Zusammenhang zwischen Gründungen und Wachstum.<sup>46</sup>

Beiden Ansätzen ist gemeinsam, dass ein Land je nach seiner optimalen Quote zu viele und auch zu wenige Gründungen und KMU haben kann, wenn es einen Selbstständigenanteil außerhalb des optimalen Korridors aufweist. Für ein Land mit einer im Verhältnis zum Pro-Kopf-Einkommen hohen Selbstständigenquote (bzw. das sich auf absteigendem Ast der U-Kurve befindet) würde das bedeuten, dass ein weiteres Ansteigen der Gründungen negatives Wachstum induzieren würde. Ist umgekehrt das Niveau zu niedrig bzw. liegt das Land auf dem aufsteigenden Ast der Kurve, würde die Förderung von Selbstständigkeit positives Wachstum mit sich bringen. Wie genau diese „optimalen Quoten“ charakterisiert sind, ob sie beeinflussbar sind und wenn ja, wie – all diese Fragen werden durch die Autoren weiterer Forschung anheim gegeben.

Es zeichnen sich zur Zeit drei Thesen als plausibel und tragfähig ab:

1. Es gibt einen deutlichen statistischen Zusammenhang zwischen Wachstum und Gründungen.
2. Für Industrieländer ist dieser Zusammenhang klar positiv, für Entwicklungsländer kann er negativ sein.
3. Der Zusammenhang wird durch die Art der Gründungen bestimmt.

Der wichtigste Faktor für den positiven Zusammenhang zwischen Gründungen und Wachstum scheint der innovative Charakter der Gründungen zu sein: „Entrepreneurship generates growth because it serves as a vehicle for innovation and change, therefore as a conduit for knowledge spillovers.“<sup>47</sup> Ebenso stellen Reynolds et al.<sup>48</sup> fest, dass es vermutlich die „märkteschaffenden“ Gründungen sind – Gründungen die neue Güter

und Dienstleistungen platzieren –, die Steigerungen des gesamtwirtschaftlichen Wachstums mit sich bringen.

In Entwicklungsländern zeichnet sich eine vergleichbare Richtung ab. Für Zimbabwe konnte z. B. gezeigt werden, dass die meisten Existenzgründungen von Kleinstunternehmen auf ein Überangebot am Arbeitsmarkt und nicht auf Nachfragefaktoren zurückzuführen sind. Zwischen 1988 und 1997 korrelierte das gesamtwirtschaftliche Wachstum negativ mit den Kleinstgründungen: Die Kleinstgründungen gingen mit steigenden Wachstumsraten zurück und umgekehrt.<sup>50</sup> Ebenso wurden diese Unternehmen meistens in Märkten mit geringen Profitraten und geringen Markteintrittsbarrieren gegründet,<sup>51</sup> was typisch ist für das Kleingewerbe im informellen Sektor in den meisten Entwicklungsländern.<sup>52</sup> Ebenso wurde gezeigt, dass in Entwicklungsländern neue Arbeitsplätze, die durch bestehende KMU gegründet wurden, wesentlich produktiver sind als die durch Neu-Gründungen entstehenden.<sup>53</sup> D.h. dass die Wachstumsorientierung der Unternehmen für Produktivitätsgewinne gegeben

46 Ebenda, S. 21.

47 Audretsch / Thurik (2001), S. 26.

48 Reynolds et al. (2002), S. 23.

49 Siehe Reynolds et al. (2002), allerdings zeigen die GEM-Statistiken auch, dass es eine positive Korrelation zwischen den Not-Gründungen und gesamtwirtschaftlichem Wachstum in Entwicklungsländern gibt: „Developing Countries with high levels of growth also have high levels of necessity entrepreneurship“ (ebenda, siehe auch Manimala et al. 2001, S. 5). Hier ist aber anzumerken, dass keine Entwicklungsländer an den GEM-Erhebungen beteiligt sind, nur einige Schwellen- bzw. Transformationsländer: Argentinien, Brasilien, Indien, Mexiko, Südafrika und Ungarn. Zudem werden mit der GEM-Systematik die informellen Gründungen möglicherweise nicht vollständig erfasst. Sternberg et al. (2001, S. 14) heben hervor, dass die Zahl der an GEM beteiligten Länder erhöht werden sollten, um genau solche Fragen differenzierter nach Ländertypen beantworten zu können. Insgesamt ist für Industrieländer zu vermuten, dass die Länder die höheren Wachstumsraten verzeichnen, denen es gelungen ist, die wissens- und technologiebasierten Gründungen zu stärken.

50 Reinecke (2002), S. 8.

51 Ebenda.

52 Siehe Altenburg (1996), S. 19 ff.

53 Reinecke (2002), S. 9.



sein muss, was sich auch ableiten lässt aus dem Ergebnis, dass Familienbetriebe mit 2 - 5 Mitarbeitern produktiver arbeiten als Einpersonenerbetriebe.<sup>54</sup>

Reinecke zitiert ferner Hughes, der für EU-Länder und einige Nicht-EU-Länder einen Zusammenhang zwischen BSP pro Kopf und Unternehmensgrößen festgestellt hat.<sup>55</sup> Je geringer das BSP pro Kopf, desto höher der Anteil der kleinsten Unternehmen (1 - 9 Angestellte) und der größten Unternehmen (mehr als 50 Angestellte) und umso kleiner der Anteil der Unternehmen mit 10 - 49 Angestellten. Das würde darauf hindeuten, dass Wachstum eher aus mittleren Unternehmen heraus entsteht. Das stimmt mit dem in vielen Entwicklungsländern zu beobachtenden Fehlen des mittleren Unternehmenssegments überein, was noch einmal die Notwendigkeit der Wachstumsorientierung der Unternehmen für gesamtwirtschaftliche positive Effekte stützt.

### 2.1.5 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten: Aus ökonomischer Sicht ist eine hohe Zahl von Gründungen insbesondere in Entwicklungsländern nicht per se positiv einzuschätzen. Entscheidend für den Beitrag der Gründungen zu wirtschaftspolitischen Zielen wie Wachstum und Beschäftigung ist die Qualität der Gründungen. Dann lässt sich ökonomisch eine Förderung von Gründungen durch das Vorhandensein externer Effekte rechtfertigen.

Während es für Industrieländer eine erfolgreiche Wachstumsstrategie ist, wissens- und technologieorientierte Unternehmen zu fördern, sollten Entwicklungsländer versuchen, mindestens den Anteil der wachstumsorientierten Gründungen und Unternehmen zu erhöhen. Dies bedeutet eine

strategische Ausrichtung der Gründungsförderung auf Unternehmen, die neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln und die sich auf Wachstum ausrichten. Das bedeutet keineswegs die alleinige Förderung eines High-tech-Sektors<sup>56</sup> – obwohl dies sicher, wenn die Grundlagen dafür vorhanden wären, von Vorteil wäre – sondern erstreckt sich auf alle Güter und Dienstleistungen, die einen neuen Markt schaffen, z. B. auch regional oder für neue Zielgruppen. Zentral für das Vermeiden von Wachstumseinbußen ist, dass nicht solche Markteintritte auch noch gefördert werden, die in einen vorhandenen gesättigten Markt eintreten und mit einem zusätzlichen Angebot die Margen aller beteiligten Anbieter schmälern. Wachstumsorientierung heißt in dem Zusammenhang, dass Unternehmen nicht nur als Ein-Personen-Unternehmen gegründet werden sowie dass sie investieren und Fremdkapital einsetzen, d. h. so weit auf ihre Gründungsidee vertrauen, dass sie erwarten, Kredite auch zurückzahlen zu können. Eine strategische Gründungspolitik schafft auch die Bedingungen für solches unternehmerisches Handeln.

### 2.2 Charakteristika und Entwicklungspotenziale von Gründungspersonen

Die gründungspersonenbezogene Forschung dreht sich im Kern um die Frage, welche Merkmale Gründer von Nicht-Gründern unterscheiden, insbesondere auch, welche Merkmale erfolgreiche Gründer von nicht-erfolgreichen Gründern unterscheiden<sup>57</sup> und wie sich diese Merkmale möglicherweise beeinflussen lassen. Unterscheiden lassen sich sozial-demographische Merkmale wie Geschlecht, Herkunft und Ausbildung, sowie charakterliche Merkmale wie z. B. Risikofreude. Für die Gestaltung von Förderprogrammen sind diese

---

54 Ebenda, S. 10, Reinecke bezieht sich auf Mead, Donald; Liedholm, Carl (1998), *The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries*, in *World Development*, Vol. 26, No. 1, January.

55 Reinecke (2002), S. 3.

---

56 Was ein High-Tech-Unternehmen genau ist, definiert sich sowieso im regionalen Zusammenhang: "Für Analysen zur Relevanz von High-Tech-Unternehmen in einzelnen Regionen wären prinzipiell regionsspezifische Abgrenzungen am besten, denn was für eine Region "High-tech" ist, kann für eine andere Region etabliert und "Low-tech" sein" (Sternberg u. a. [1996], S. 40).

57 Frank (1997), S. 400.

Forschungen vor allem interessant, weil sie auf die Grundlinien für die Förderpolitik hinweisen und womöglich auf spezifische Zielgruppen hinweisen können. Außerdem lassen sich Hinweise darauf ableiten, welche unterschiedlichen Merkmale Unternehmer im Entwicklungsprozess ihrer Firma aufweisen müssen und schließlich wie sich die Potenziale von Unternehmern fördern lassen.

### 2.2.1 Sozial-demographische Merkmale von Gründern und Unternehmern

Die wichtigsten Merkmale von Gründern sind das Geschlecht und das Alter: Gründer sind in den meisten Ländern zu etwa 70 % Männer.<sup>58</sup> Der Genderaspekt ist generell für die Existenzgründungsförderung wichtig, weil es in allen Ländern systematische Unterschiede zwischen Frauen und Männern als Gründer gibt.<sup>59</sup> Frauen z. B. schätzen Marktchancen systematisch schlechter ein, reagieren aber auch nicht so stark auf Marktkrisen wie Männer.<sup>60</sup> Je gründungsaktiver eine Gesellschaft, desto höher ist auch der Anteil von Frauen an den Gründern. Insofern stellen Frauen in den meisten Ländern ein erhebliches „Gründungspotenzial“.<sup>61</sup> Für das südliche Afrika wurde festgestellt, dass von Frauen gegründete Unternehmen mit geringerer Wahrscheinlichkeit überleben als von Männern gegründete.<sup>62</sup> Gesamtwirtschaftlich jedoch geht eine starke Beteiligung von Frauen am Arbeitsleben insgesamt mit einem höheren Anteil an „Opportunity“-Gründungen einher,<sup>63</sup> die tendenziell wachstumsstärker sind. Bei der Gestaltung von Gründungsfördermaßnahmen lohnt sich also ein detaillierterer Blick auf die spezifische Gendersituation in dem einzelnen Land.

Die meisten Gründer sind gemäß den GEM-Studien in der Altersgruppe zwischen 25 und 34 Jahren zu finden, d.h. sie sind jung, haben jedoch schon gewisse Berufserfahrungen.<sup>64</sup> Frauen sind tendenziell älter bei der Gründung als Männer. Nur noch wenige Personen gründen ein Unternehmen, wenn sie älter sind als 45 Jahre und wenn sie dies tun, dann kaum noch aus Notwendigkeit, sondern aufgrund der sich bietenden Gelegenheit.<sup>65</sup> D.h. ab Mitte/Ende 30 ist die Neigung, überhaupt ein Unternehmen zu gründen, geringer als bei jüngeren; wenn jedoch eine Gründung stattfindet, dann ist es mit größerer Wahrscheinlichkeit eine „Opportunity-Gründung“. Für Österreich stellt eine Studie fest, dass überdurchschnittlich erfolgreiche Gründer tendenziell ein wenig jünger sind als durchschnittlich erfolgreiche (im Durchschnitt 1 Jahr)<sup>66</sup>.

Die Ausbildung ist im Durchschnitt der an GEM beteiligten Länder zwar wichtig – die kleinste Gruppe unter den Gründern hat keinen Schulabschluss –, das Bild ist aber nicht eindeutig: Während Frauen mit steigendem Ausbildungsniveau deutlich gründungsaktiver werden, nimmt der Anteil der Gründer unter den Männern nach dem Schulabschluss mit steigendem Niveau klar ab.<sup>67</sup> Mit dem Ausbildungsniveau variiert im Durchschnitt auch die Motivation für die Gründung: Je höher das Ausbildungsniveau, desto geringer der Anteil der „Necessity-Gründungen“.<sup>68</sup> In Südafrika und Deutschland hat die größte Gruppe unter den Gründern einen Studienabschluss.<sup>69</sup> Die schon erwähnte Studie für Österreich zeigt, dass für den überdurchschnittlichen Erfolg der Unternehmen zwar eine fundierte Grundausbildung wichtig ist,

58 Reynolds et al. (2002), S. 27, Delmar / Davidson (2000), S. 4.

59 Siehe auch OECD (1997), S. 38 ff.

60 Sternberg et al. (2001), S. 31.

61 Ebenda, S. 4.

62 Reinecke (2002), S. 7.

63 Reynolds et al. (2002), S. 41

64 In Südafrika sind die meisten zwischen 35 und 54 Jahre alt (Driver et al. [2001], S. 20 f.). Die Datenaufbereitung des indischen GEM-Berichts (Manimala et al., 2001) weicht so stark von den anderen ab, dass ein Vergleich nicht ohne weitere Berechnungen möglich ist.

65 Reynolds et al. (2002), S. 26.

66 Sheikh (2001), S. 184.

67 Ebenda, S. 29.

68 Ebenda, S. 28.

69 Driver (2001), S. 21 f., Bergmann et al. (2002), S. 13.

nicht jedoch ein Hochschulabschluss. Am wichtigsten waren nicht die formale Ausbildung, auch nicht bereits vorhandene Managementenerfahrung, sondern vor allem solide Branchenerfahrung.<sup>70</sup> Dies spricht für die große Bedeutung von branchenspezifischer Fach-Know-how.

Es gibt einige weitere sozial-demographische Faktoren, die die Gründungsentscheidung beeinflussen und möglicherweise zum Unternehmenserfolg beitragen. Häufig kommen Gründer z. B. aus Familien, in denen bereits ein Elternteil selbstständig bzw. unternehmerisch tätig ist;<sup>71</sup> für die Entscheidung zur Gründung scheinen also Rollenmodelle wichtig zu sein.<sup>72</sup> Diese Einflussfaktoren sind komplex verbunden mit der Herausbildung von Persönlichkeitsprofilen und persönlichen Einstellungen, die eine Gründung begünstigen.

### 2.2.2 Persönliche Eigenschaften und Motivation von Gründern und Unternehmern

Die Diskussion um die persönlichen Eigenschaften von – erfolgreichen – Unternehmern geht bereits zurück auf Max Webers protestantische Ethik, in der er den Einfluss religiöser Erziehung und der dadurch vermittelten Werte (die calvinistische Leistungsethik) auf unternehmerisches Verhalten und dessen Beitrag zur Ausbreitung kapitalistischer Wirtschaftsethik untersucht. Diese Studie wird in den 50er Jahren für psychologische Forschung zu Persönlichkeitsmerkmalen von Unternehmern, insbesondere in unterschiedlichen Kulturen, aufgegriffen.<sup>73</sup> Einer der ersten, der versuchte, bestimmte unternehmerische Charaktere-

ristika empirisch herauszuarbeiten, ist McClelland.<sup>74</sup>

So unmittelbar einleuchtend es ist, dass eine antriebschwache, risikoaverse und kontakthemmte Person vermutlich keine sehr erfolgreiche Unternehmerkarriere erreichen wird, so wenig war es bisher möglich, dies überzeugend empirisch zu belegen. Die Ergebnisse empirischer Studien sind widersprüchlich und konnten bisher nicht systematisch charakterliche Unterschiede zwischen Gründern und Nicht-Gründern feststellen, insbesondere nicht im inter-kulturellen Vergleich sowie zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen.<sup>75</sup> Immerhin ist anerkannt, dass die Persönlichkeitsstruktur einen Einfluss auf die Gründungsentscheidung haben kann<sup>76</sup> und es lassen sich aus der Vielzahl der Nennungen von charakterlichen Elementen für Unternehmer bzw. Gründer Gemeinsamkeiten ableiten. Frick et al.<sup>77</sup> nennen diese Kompetenzen neben dem Fachwissen „Orientierungswissen i.w.S.“, darunter:

- Leistungsorientierung, Eigeninitiative und Risikobereitschaft (LER)<sup>78</sup>

70 Sheikh (2001), S. 185.

71 Welter (2000), S. 13.

72 Auch in den GEM-Studien wird eine Frage nach Rollenmodellen („Kennen Sie jemand persönlich, der in den letzten zwei Jahren ein Unternehmen gegründet hat?“) als Annäherung an die Gründungsmotivation genutzt (Sternberg et al. [2001], S. 15).

73 Siehe Frick et al. (1998), S. 50.

74 McClelland war Psychologe und sein Anliegen war es, einen Zusammenhang zwischen bestimmten in einer Kultur vorherrschenden psychologischen Faktoren und der ökonomischen Entwicklung herzustellen (siehe vor allem McClelland [1961], S. 15 ff.). In den 70er Jahren hat er auch die Konzeption der entwicklungspolitischen Gründungsprogramme beeinflusst (Braun 1996, S. 177). Seine auf der Basis von Feldforschungen in Afrika, Asien und Lateinamerika entwickelten „Personal Entrepreneurial Characteristics“ (PECs) werden heute noch in den CEFE-Kursen vermittelt, (siehe z. B. die Übung „Mr. Pecs“ in CEFE International (1998).

75 Frank (1997), S. 404, Frick et al. (1998), S. 51 f, 196 f, Welter (2000), S. 14 f, Delmar und Davidsson (2000) stellen z. B. für Schweden dar, dass bestimmte Charaktereigenschaften geeignet sind, bei Männern eine Gründungsentscheidung zu prognostizieren, jedoch bei Frauen ein solcher Zusammenhang nicht besteht.

76 Brandstätter (1997), Welter (2000), S. 15.

77 Frick et al. (1998), S. 196 f.

78 Frick et al. (1998), S. 75 operationalisieren LER für ihre empirischen Erhebungen mit folgenden Eigenschaften: Karriere- und Problemorientierung; Selbstbestimmung, Kreativität sowie Risikobereitschaft.

- Fähigkeit zum Umgang mit komplexen Systemen, d. h. die Fähigkeiten zum Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Entscheidungsfähigkeit bei offenen Informations-, Organisations- und Kooperationsproblemen
- Planungs- und Machtkompetenzen, z. B. die Fähigkeit zu systematischer Planung und Kontrolle, Wissbegier, Selbstsicherheit, die Fähigkeit, eigene Stärken zu erkennen und Schwächen zu kompensieren, Gesellungsstreben, soziale Initiative und Dominanzstreben.

Frick et al.<sup>79</sup> haben für Deutschland gezeigt, dass Selbstständige insgesamt einen deutlich höheren LER-Wert haben als abhängig Beschäftigte, Arbeitslose oder Personen in Ausbildung. Das ist aber möglicherweise tautologisch. Brandstätter<sup>80</sup> zeigt aber für Österreich außerdem, dass diese Eigenschaften zur Gründung führen und nicht umgekehrt Unternehmer durch ihre Selbstständigkeit höhere LER-Werte entwickeln.

Im Hinblick auf eine strategische Gründungsförderung entsteht hier die Frage nach möglicherweise unterschiedlich geeigneten Zielgruppen. Angesichts der Widersprüchlichkeit der Untersuchungsergebnisse ist das ein heikles Unterfangen. So stellt deshalb Storey<sup>81</sup> fest, dass es keinerlei wissenschaftliche Grundlage gäbe, Gründungsförderung auf spezifische Bevölkerungsgruppen auszurichten. Was mit Sicherheit nicht geht, ist, die Gründungsförderung auf Personen mit bestimmten Charaktereigenschaften zu spezialisieren, z. B. durch das Testen der LER-Kompetenzen. Jedoch gibt es in vielen Ländern Erfahrungen mit Programmen, die auf bestimmte Gruppen zugeschnitten sind.<sup>82</sup> Diese Programme richten sich allerdings nicht auf bestimmte Charaktere, sondern entweder auf „Problemgruppen“ – wie z. B. Arbeitslose und ethnische Minderheiten – oder auf scheinbar besonders vielversprechende junge Leute wie Hochschulabsolventen.

Bei der Auswahl von Zielgruppen geht es also möglicherweise um etwas anderes. Mehrere Studien belegen, dass die Motivation der Gründer für den Erfolg und das Wachstum eines Unternehmens eine wichtige Rolle spielt. Bei der Motivation für eine Gründung wird zwischen Pull- und Push-Faktoren unterschieden: Wichtigste Pull-Faktoren sind z. B. Selbstverwirklichung, Unabhängigkeitsstreben und „Wahrnehmung von Geschäftsmöglichkeiten“; wichtigster Push-Faktor ist die Arbeitslosigkeit.<sup>83</sup> Das entspricht der Einteilung der GEM-Studien für Opportunity- und die Necessity-Entrepreneurship. Nicht nur, dass gesamtwirtschaftlich – wie bereits erläutert – ein hoher Anteil von Notgründungen mit geringen Pro-Kopf-Einkommen einhergeht, auch auf Firmenebene scheinen die Notgründungen weniger erfolgreich zu sein. Es gibt einige Untersuchungen, die belegen, dass Pull-Unternehmer erfolgreicher sind als Push-Unternehmer.<sup>84</sup> Die wichtigste positive Determinante für den Unternehmenserfolg – gemessen in Beschäftigungswachstum – zeigt sich auch in einer Untersuchung der Erfolgsfaktoren junger, innovativer Unternehmen von Sternberg und Tamásy<sup>85</sup>, war die Motivation, die Chance einer Marktlücke wahrzunehmen – ein klarer Pull-Faktor.

Frank et al. (2002) ziehen in ihrer Studie für Österreich die interessante Konsequenz, dass die Gründungsförderung bei einer Frühselektion von Zielgruppen zwar den Gründungserfolg optimieren könne, sofern die vielversprechendste Zielgruppe für die Maßnahmen gewählt wird. Auf der anderen Seite könne aber das Gründungspotenzial weder entwickelt noch voll ausgeschöpft werden, weil auch unter Necessity-Gründungen vielversprechende Gründungsprojekte zu finden sein können. Zudem ist das Potenzial für Gründungen, wenn man die Gesamtheit der Gründungsfähigen und Gründungsbereiten berücksichtigt, wesentlich größer als die Zahl der tatsächlich stattfindenden Gründungen. Eine zukunftsorientierte Grün-

79 Frick et al. (1998), S. 76.

80 Brandstätter (1997).

81 Storey (1993), S. 18.

82 Siehe Stevenson / Lundström (2001), S. 58 ff.

83 Sheikh (2001), S. 186, FN 5.

84 Ebenda, S. 186.

85 Sternberg / Tamásy (1999), S. 5 f., S. 14.

dungspolitik müsse von einer frühen Selektion auf eine späte umsteigen und „verstärkt auf die Transformation von Gründungsbereitschaft in Gründungsfähigkeit“<sup>86</sup> achten, um das Gründungspotenzial der Gesellschaft auszuschöpfen.

Wenn also das Wachstum sowie die Innovation und die Erschließung neuer Märkte vor allem von Gründern zu erwarten sind, die eine gute Idee verwirklichen wollen, dann bedeutet das für eine strategische Gründungsförderung zunächst, dass gute Ideen bzw. Geschäftspläne und nicht bestimmte Personengruppen gefördert werden sollten. Soll gleichzeitig das Gründungspotenzial möglichst weitgehend ausgeschöpft werden, gilt es die Gründungsfähigkeit in solchen Marktsegmenten zu unterstützen, die gesamtwirtschaftlich positive externe Effekte versprechen. Das beschriebene Orientierungswissen ist zumindest in Grenzen erlernbar, folglich muss es auch lehrbar sein.<sup>87</sup>

### 2.2.3 Erwerb unternehmerischer Qualifikationen

Unternehmerische Qualifikationen lassen sich in das technische Fach-Know-how, Management-Know-how und die beschriebenen persönlichen Qualifikationen unterteilen. In der wissenschaftlichen Debatte geht es wie beschrieben in der Regel um die Relevanz der „Personal Entrepreneurial Characteristics“ (PECs)<sup>88</sup> für eine Gründungsentcheidung und den Unternehmenserfolg und wie diese erworben werden können. Staatliche und para-staatliche Fortbildungsangebote, in Deutschland z. B. die Angebote der Kammern, für Gründer konzentrieren sich traditionell auf Management-Know-how wie Buchführung, Steuerfragen u. ä. Die erwähnt wichtige Erfahrung der Gründungspersonen im eigenen Fach und die Branchenerfahrung wird dagegen in den Diskussionen um die Gründungsförderung eher nachrangig be-

handelt, wenn überhaupt. Möglicherweise werden die fachlichen Erfahrungen in Industrieländern als gegeben unterstellt oder als selbstverständlich vorausgesetzt. Weil dies in Entwicklungsländern aber nicht ohne weiteres möglich ist, sei hier deren Bedeutung nachdrücklich betont. Zum einen wurde bereits beschrieben, dass der Zusammenhang des Firmenerfolges mit der Branchenerfahrung möglicherweise stärker ist als mit generellem Management-Know-how oder dem allgemeinen Ausbildungsniveau des Gründers. Zum anderen erfordern gerade markterneuernde Gründungen branchenspezifisches Wissen und Erfahrung der Gründer über technische Fertigungsprozesse, Märkte usw., auf deren Grundlage Ideen entstehen können. D.h. im Kontext der meisten Entwicklungsländer setzt eine strategische Gründungsförderung für Innovation und Wachstum eine generelle Anhebung des Ausbildungsniveaus voraus – angefangen bei der Verbesserung der Grundbildung bis zur Berufsbildung – sowie die Verzahnung von theoretischer beruflicher Bildung mit dem Erwerb von Branchenkenntnissen. Entsprechendes stellt der GEM für Südafrika fest: „In order to increase both, the extent and the quality of entrepreneurship in South Africa, the primary challenge is to expand the pool of potential entrepreneurs. This is a long term project. The key lever for achieving it is education“.<sup>89</sup> D.h. Vorstellungen, mit isolierter Existenzgründungsförderung ohne einen Wandel der Bildungsstrukturen – und eine wachstumsfördernde Wirtschaftspolitik – nennenswerte Verbesserungen der Einkommensverteilung und gesamtwirtschaftliche Wachstumserfolge zu erzielen, sind vermutlich utopisch.

Auch für Industrieländer wird unter dem Stichwort „Kultur der Selbstständigkeit“ die Reform der Bildungssysteme diskutiert: Es wird seit etwa Anfang der 90er Jahre gefordert, bereits in der Schule stärker Eigeninitiative und Selbstständigkeit zu fördern im Hinblick auf die Verbreiterung des unternehmerischen Potenzials.<sup>90</sup> Ebenso gibt

86 Ebenda

87 Siehe Frick et al. (1998), S. 196.

88 Siehe FN 74.

89 Driver et al. (2001), S. 5.

90 Breen (1999). Für Deutschland werden den Projekten JUNIOR und "Erziehung zur Eigeninitiative und Unternehmensgeist" positive Resultate zugeschrieben

es viele Initiativen für die Integration von Entrepreneurship in die Hochschulen. Vorreiter sind wie so oft die USA, aber auch in Europa sind seit Mitte der 90er Jahre immer mehr Gründungslehrstühle entstanden. In den USA sind die Gründungslehrstühle gewöhnlich in „Business Studies“ integriert. Auch in Deutschland sind Gründungslehrstühle in der Regel an die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten gebunden. Die Gründungslehrstühle forschen über Gründungen und bieten daneben oft Dienstleistungen für Gründer an. Die Fernuniversität Hagen bietet im Rahmen des EXIST<sup>91</sup>-Projektes „bizeps“ sogar ein Aufbaustudium für Gründungsberatung an. Auch ohne die Einrichtung eines expliziten Gründungslehrstuhls werden inzwischen an fast allen Hochschulen Veranstaltungen zu Gründungsthemen angeboten, wobei die Fachhochschulen ein deutlich geringeres Angebot haben.<sup>92</sup> Dies geht darauf zurück, dass angenommen wird, dass aus der Gruppe der Hochschulabsolventen die meisten der wirtschaftspolitisch interessanten innovativen Unternehmen entstehen.<sup>93</sup> In Entwicklungsländern spielen Hochschulen in der staatlichen Gründungsförderung als Zielgruppe praktisch keine Rolle.

Interessanterweise ist in der Gründungsdiskussion in Industrieländern die Bedeutung des Themas in der dualen Berufsausbildung eher nachrangig, was klar als Defizit einzustufen ist.<sup>94</sup> Demgegenüber sind Berufsbildungseinrichtungen in Entwicklungsländern inzwischen die wichtigsten Trainingsinstitutionen für das deutsche Entrepreneurship Development-Programme CEFE. In Indus-

trielländern gibt es Nachholbedarf in den – staatlichen und para-staatlichen – Weiterbildungsangeboten für Existenzgründer. Während die Entwicklungszusammenarbeit seit den 80er Jahren Entrepreneurship Development-Programme (EDP), die mit aktionsorientierten, partizipativen Methoden arbeiten, in vielen Ländern dieser Erde verbreitet hat, sind die Weiterbildungsangebote für Existenzgründer zumindest der deutschen Kammern und Verbände thematisch auf Managementfragen wie Steuern und Buchhaltung konzentriert, beinhalten gewöhnlich keine Trainings zur Persönlichkeitsbildung und sind didaktisch eher konventionell. Selbst in den Ausbildungen für Meister – angehende Selbstständige zum großen Teil – gibt es in der Regel keine Module zum Persönlichkeits-training (LER).<sup>95</sup>

Wenn von der unternehmerischen Ausbildung (enterprise oder entrepreneurship education) die Rede ist, dann geht es in der Regel um didaktische Fragen zum Erwerb der beschriebenen LER-Qualifikationen: „Enterprise education is about developing enterprising attributes in individuals“.<sup>96</sup> Dabei scheint inzwischen anerkannt zu sein, dass, sobald die reine Wissensvermittlung überschritten ist, die Ausbildung mit partizipativen und aktionsorientierten Methoden arbeiten sollte.<sup>97</sup> Breen beschreibt einige Forschungsarbeiten (für die USA und das UK) zur Didaktik für enterprise education: Durchgehend zeichnet sich die Entwicklung hin zu beteiligten- und erfahrungsorientierten Methoden ab, eine Abkehr von der Informationsvermittlung. Walterscheid<sup>98</sup> unterscheidet zwei didaktische Paradigmen: das objektivistische, das den Lernenden zum bloßen Träger von Wissen macht und das subjektivistische, bei

---

(siehe Frick et al. [1998], S. 288). JUNIOR ist ein Projekt des Instituts der Deutschen Wirtschaft in Köln, das inzwischen in 12 Bundesländern an Schulen Jugendlichen ab der 9. Klasse die Möglichkeit bietet, auf ein Jahr befristet Mini-Unternehmen zu gründen (siehe [www.iw-junior.de](http://www.iw-junior.de)). Eher längerfristige und klassenübergreifende Projekte fördert die Initiative "Erziehung zur Eigeninitiative und Unternehmensgeist" der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung ([www.schülerfirmen.de](http://www.schülerfirmen.de)).

91 Siehe Kapitel 3.3.

92 Herting (2001), S. 67.

93 Siehe Walterscheid (1988), S. 3.

94 Frick et al. (1998), S. 289.

---

95 Siehe auch Frick et al. (1998), S. 289 f. In dem umfangreichen Markt für Trainingsleistungen für Unternehmen finden sich auch viele Angebote des Persönlichkeits-trainings, die für Existenzgründer relevant sein können (Kreativitätstraining, Kommunikation, Selbstwert stärken etc.). Die Auswahl solcher Angebote erfordert aber eine höhere Marktkenntnis als Existenzgründer gewöhnlich haben.

96 Breen (1999), Pkt. 2.

97 Siehe z. B. Frick et al. (1998), S. 288 ff., Breen (1999).

98 Walterscheid (1998).

dem es um die Entwicklung der individuellen Kräfte des Subjekts geht. Er plädiert für eine pragmatische Gestaltung von Ausbildungen, in denen beide Ansätze nebeneinander Verwendung finden.<sup>99</sup> Die meisten Veröffentlichungen der Didaktik-Forschung sind in diesem Rahmen damit befasst, Ausbildungen nach Zielgruppen zu differenzieren ( u. a. Arbeitslose, Grundschüler, Studenten unterschiedlicher Fachrichtungen). Eine weitere Zielgruppe findet sich aber auch in Unternehmen, weil der Nutzen der LER-Kompetenzen sich nicht nur auf Existenzgründer beschränkt, sondern ebenso für Mitarbeiter größerer Unternehmen gilt. Hier erfährt die „entrepreneurship“ eine Erweiterung in die „intrapreneurship“.

#### 2.2.4 Wandel der unternehmerischen Anforderungen mit dem Unternehmenswachstum

Erst in jüngerer Zeit beachtet wird die Frage, was eine erfolgreiche Gründung zu einem wachstumsstarken Unternehmen macht.<sup>101</sup> Herting<sup>102</sup> stellt

dar, wie sich von der Gründung des Unternehmens über Wachstumsphasen hinweg bis zur Differenzierung die Unternehmensziele ändern; entsprechend müssen sich auch die Trainingsangebote für Gründer und Unternehmen entwickeln. Renz<sup>103</sup> stellt in einer Studie des erwähnten BMBF-Projektes<sup>104</sup> fest, dass Unternehmenskulturen sich im Laufe des Wachstums deutlich ändern. Während man sich zu Beginn als „Familie“ sieht und nach den Regeln einer Kleingruppe arbeitet, kommen im Zuge des Wachstums immer mehr Leistungselemente hinzu, wie z. B. die Ansprüche an die Qualifikation der Mitarbeiter. Ganz allgemein gibt es für alle wachsenden kleinen Unternehmen eine Schwelle, an der die Organisationsformen der Gründungszeit nicht mehr mit der Unternehmensgröße verträglich sind. Das Familienmodell muss durch formale Strukturen, transparente und nachvollziehbare Delegationsprozesse ersetzt werden.<sup>105</sup> Ganz/Tombeil<sup>106</sup> zeigen in derselben Studie, dass etwa ab einer Größe von 20 Mitarbeitern die Schaffung von Führungsebenen zum Thema wird. Mit dem Wachstum entsteht der Bedarf zur Professionalisierung der Organisations- und Personalentwicklung; mit diesem Wandel tun sich die Gründer schwer. Der leistungsori-

99 Bei Gegenüberstellungen der unterschiedlichen didaktischen Konzepte ( z. B. bei Breen 1999 "Traditional" vs. "Enterprise Education" oder bei Braun (1996), der sich auf die CEFE-Didaktik bezieht "Conventional" und "Modern Education") ist bemerkenswert, dass die genannten neuen Didaktik-Elemente überwiegend an die verschiedenen seit den 60er Jahren in der Humanistischen Psychologie entstandenen Verfahren zur Arbeit mit Gruppen (siehe dazu Cohn / Farau [1999], S. 265 ff. und 334 ff. und Cohn [1997], Kap. 8) anknüpfen, dies jedoch in keiner Quelle erwähnt wird. Das englische „experiential learning“ – im Deutschen oft mit „aktionsorientiertem Lernen“ oder „experimentellem Lernen“ beschrieben – rekuriert auf den Begriff „Experientialism“ – die Erlebnistherapie. Das erlebnistherapeutische Modell ist die Grundlage für die meisten pädagogischen Regeln, die u. a. Breen und Braun nennen (siehe Cohn / Farau [1999], S. 278).

100 Siehe dazu z. B. Huuskonen (1993), auch Herting (2001), S. 70.

101 Unter Ökonomen ist diese Diskussion um "schnell wachsende Unternehmen" von David Storey (1996) begonnen worden. Storey plädiert sowieso dafür, Gründungen eher selektiv zu fördern und stattdessen mehr in das Wachstum bestehender Firmen zu investieren (1993, S. 24). Das deutsche BMBF hat im Jahr 2000 ein Verbundvorhaben zum Thema »Arbeit und Be-

schäftigung in schnell wachsenden Unternehmen« so- gar als vordringliche Maßnahme aufgelegt. Dort werden Einfluss- und Erfolgsfaktoren für schnelles Unternehmenswachstum untersucht sowie Managementkonzepte für schnell wachsende Unternehmen entwickelt und in der Praxis umgesetzt (siehe [www.wachsende-unternehmen.de](http://www.wachsende-unternehmen.de)). Erste Ergebnisse enthält Ganz (2001).

102 Herting (2001), S. 72.

103 Renz (2001), S. 14.

104 FN 101.

105 Solcher Wandel von Organisationsstrukturen ist im Unternehmenszyklus nicht nur einmal gefragt: Während es in der ersten Wachstumsphase eine wichtige Wachstumshürde ist, wenn der Aufbau formaler, effizienter Strukturen nicht gelingt, ist es im weiteren Verlauf eine genauso große Hürde, diese formalen Strukturen wieder zu flexibilisieren und damit "die Fähigkeit eines Unternehmens zur systematischen Selbstveränderung zu steigern" (Ganz / Tombeil [2001], S. 27). Ohne eine Professionalisierung der Organisations- und Personalentwicklung ist eine solche Entwicklung kaum zu bewältigen.

106 Ganz / Tombeil (2001), S. 18 ff.

enterte, eigeninitiative und risikobereite (LER) „Macher“ muss sich zu einer kompetenten Führungskraft entwickeln. Ganz/Tombeil<sup>107</sup> zeigen u. a., dass es vor allem Fähigkeiten von Führungskräften wie Tatendrang, Tatkraft, Gewissenhaftigkeit und Erfolgsdrang sind, die sich negativ auf das Betriebsklima auswirken. D. h. mit dem Unternehmenswachstum ändern sich nicht nur die Anforderungen an die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, sondern auch die Ansprüche an die persönlichen Fähigkeiten des ehemaligen Gründers. Dies mag auch eine wichtige Ursache dafür sein, dass nur ein Bruchteil der Existenzgründungen in Entwicklungsländern eine Schwelle von etwa 10 Mitarbeitern übersteigen. Ist das Ziel von Existenzgründungsförderung also Innovation und Wachstum, dann ist es sinnvoll, nicht nur den Gründungsprozess mit Fördermaßnahmen zu begleiten, sondern ebenfalls die Angebote für die wichtigsten Wachstumshürden zu entwickeln und anzubieten.<sup>108</sup>

## 2.3 Gründungsrelevante Rahmenbedingungen und institutionelle Strukturen

### 2.3.1 Rahmenbedingungen auf der Makroebene

Gründungen, genauso wie das Wachstum von KMU, hängen mit einer Vielzahl von Faktoren zusammen, die unabhängig von der Person des Gründers oder Unternehmers und seiner Geschäftsidee sind. Gründungsfreundliche Rahmenbedingungen sind dabei zunächst die gleichen, die ganz generell Investitionen und privatwirtschaftliche Entwicklung fördern: u. a. Sicherheit und Verlässlichkeit des politischen und rechtlichen Rahmens, Verfügbarkeit von Infrastruktur, Kapital und qualifizierten Arbeitskräften, Ausgewogenheit der sozialen Verhältnisse.<sup>109</sup> Diese

Rahmenbedingungen sind dann einer „Kultur der Selbstständigkeit“ förderlich, wenn sie „auf die relativen Preise mit dem Ziel einwirken, selbstständige Erwerbstätigkeit und Selbstständigkeit bei abhängig Beschäftigten, Entrepreneurship und Intrapreneurship zu 'verbilligen'“. <sup>110</sup> Es ist Aufgabe des Staates, für diese Rahmenbedingungen zu sorgen – „gelingt dies nicht, haben kompensierende Aktionen auf der Mesoebene nur sehr begrenzte Wirkung“. <sup>111</sup>

### 2.3.2 Spezifisch gründungsrelevante Rahmenbedingungen

Industrie- und Schwellenländer stellen die Bedeutung des Staates für den Aufbau der spezifischen gründungsrelevanten Rahmenbedingungen in ihren eigenen Ländern nicht in Frage. Die GEM-Studien erheben hier in gleich aufgebauten Experteninterviews neun verschiedene Faktoren (zusammengefasst), die einen Vergleich zwischen den beteiligten Ländern ermöglichen und zumindest in ihrer Gesamtheit auch vorsichtige Rückschlüsse auf die Bedeutung der einzelnen Faktoren gestatten (siehe Abb. 1).

Die beteiligten Schwellenländer bilden – nach Japan und Portugal – in der Rangfolge der GEM-Studien die Schlusslichter. Dieselben Länder haben aber im Vergleich zu den anderen beteiligten Ländern überdurchschnittliche Selbstständigquoten und eher unterdurchschnittliche Pro-Kopf-

---

ommendations for regulatory reform to improve the environment for SMEs" in ADB (2001), S. 6 und 15.

110 Frick et al. (1998), S. 150.

111 Meyer-Stamer (2001), S. 59.

112 Einige der entwicklungspolitischen EDP haben mit solchen Kriterien für Zielgruppen gearbeitet, besonders differenziert das MSI-Modell (in den 80er Jahren von US-Aid verbreitet), dort wurden Personen mit folgenden Merkmalen bevorzugt: zwischen 20 und 50 Jahre alt, verheiratet mit Kindern, aus Unternehmerfamilien kommend, Migranten aus dynamischen Minderheiten, Personen, die häufig weit gereist waren, mit technischer Ausbildung und Zugang zu Kapital (Braun [1996], S. 178, FN 9).

107 Ebenda, S. 21.

108 Siehe dazu Kapitel 3.2. Technologie- und Gründerzentren.

109 Siehe z. B. die "Golden rules of competitiveness" des World Competitiveness Report und die "OECD rec-



**Abbildung 1: Übersicht über die Rangplätze der Bewertung gründungsbezogener Rahmenbedingungen im internationalen Vergleich**

|                    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                    |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|
| USA                | ①        | ⑤        | ①        | ①        | ②        | ③        | ②        | ⑩        | ⑤        | ①        | ①        | ④        | ②        | ①        | ①        | ①        | USA                |
| Singapur           | ②        | ②        | ⑩        | ②        | ①        | ①        | ⑦        | ⑫        | ①        | ⑮        | ⑩        | ①        | ①        | ③        | ⑥        | ⑤        | Singapur           |
| Großbritannien     | ③        | ⑦        | ⑧        | ⑦        | ⑪        | ④        | ⑤        | ⑮        | ②        | ④        | ②        | ③        | ⑦        | ⑨        | ⑬        | ②        | Großbritannien     |
| Irland             | ④        | ⑥        | ⑤        | ③        | ⑫        | ⑧        | ⑨        | ⑮        | ⑥        | ⑨        | ⑧        | ②        | ③        | ⑤        | ④        | ③        | Irland             |
| Niederlande        | ⑤        | ⑬        | ③        | ⑧        | ⑮        | ⑫        | ⑮        | ⑥        | ⑧        | ⑤        | ③        | ⑧        | ④        | ⑪        | ⑤        | ⑩        | Niederlande        |
| Dänemark           | ⑥        | ⑤        | ⑫        | ⑬        | ⑬        | ⑪        | ⑫        | ⑪        | ③        | ②        | ⑫        | ⑩        | ⑥        | ⑥        | ⑫        | ⑬        | Dänemark           |
| <b>Deutschland</b> | <b>⑦</b> | <b>①</b> | <b>②</b> | <b>④</b> | <b>④</b> | <b>⑦</b> | <b>⑧</b> | <b>⑨</b> | <b>⑩</b> | <b>⑪</b> | <b>⑪</b> | <b>⑬</b> | <b>⑭</b> | <b>⑮</b> | <b>⑰</b> | <b>⑱</b> | <b>Deutschland</b> |
| Belgien            | ⑧        | ⑭        | ⑦        | ⑭        | ⑤        | ⑨        | ①        | ⑳        | ⑨        | ⑳        | ⑤        | ⑳        | ⑩        | ②        | ⑪        | ⑫        | Belgien            |
| Finnland           | ⑨        | ⑧        | ④        | ⑰        | ③        | ⑤        | ③        | ⑫        | ⑦        | ⑫        | ⑨        | ⑦        | ⑮        | ⑰        | ⑳        | ⑮        | Finnland           |
| Australien         | ⑩        | ⑮        | ⑰        | ⑨        | ⑧        | ②        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | ⑦        | ⑦        | ⑪        | ⑮        | ⑬        | ⑳        | ⑥        | Australien         |
| Israel             | ⑪        | ⑪        | ⑮        | ⑩        | ⑫        | ⑫        | ④        | ⑳        | ⑫        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | ⑤        | ④        | ②        | ⑭                  |
| Neuseeland         | ⑫        | ⑰        | ⑭        | ⑤        | ⑦        | ⑩        | ⑮        | ⑰        | ⑬        | ⑮        | ④        | ⑤        | ⑳        | ⑫        | ⑳        | ⑳        | Neuseeland         |
| Schweden           | ⑬        | ⑩        | ⑧        | ⑥        | ⑩        | ⑮        | ⑩        | ⑮        | ⑳        | ⑥        | ⑧        | ⑳        | ⑮        | ⑩        | ⑳        | ⑳        | Schweden           |
| Südkorea           | ⑭        | ⑮        | ⑳        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | ①        | ⑫        | ⑰        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | Südkorea           |
| Frankreich         | ⑮        | ④        | ⑨        | ⑫        | ⑮        | ⑮        | ⑥        | ⑳        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | ⑮        | Frankreich         |
| Spanien            | ⑯        | ⑰        | ⑳        | ⑰        | ⑳        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | Spanien            |
| Norwegen           | ⑰        | ⑨        | ⑮        | ⑮        | ⑨        | ⑥        | ⑰        | ⑳        | ⑳        | ⑳        | ⑳        | ⑳        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | Norwegen           |
| Indien             | ⑱        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | Indien             |
| Italien            | ⑱        | ⑮        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | Italien            |
| Mexiko             | ⑳        | ⑳        | ⑳        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | Mexiko             |
| Ungarn             |          | ⑳        | ⑳        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | Ungarn             |
| Argentinien        | ㉑        | ⑳        | ⑳        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | Argentinien        |
| Südafrika          | ㉑        | ㉑        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | Südafrika          |
| Brasilien          | ㉑        | ⑫        | ⑮        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | Brasilien          |
| Japan              | ㉑        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | Japan              |
| Portugal           | ㉑        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | ⑰        | Portugal           |
| <b>Gesamtrang</b>  |          | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>E</b> | <b>F</b> | <b>G</b> | <b>H</b> | <b>I</b> | <b>J</b> | <b>K</b> | <b>L</b> | <b>M</b> | <b>N</b> | <b>O</b> |                    |

**Rahmenbedingungen (Indizes)**

**Rahmenbedingungen:**

- A:** Öffentliche Förderinfrastruktur
- B:** Finanzierung 1: Fremd- bzw. Eigenkapital
- C:** Finanzierung 2: Venture Capital Gesellschaften und private Investoren
- D:** Physische Infrastruktur
- E:** Schutz geistigen Eigentums (Patente etc.)
- F:** Wissens- und Technologietransfer
- G:** Marktoffenheit 1: Marktveränderung
- H:** Politische Rahmenbedingungen 1: Priorität der Politik
- I:** Werte und Normen 2: Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt
- J:** Marktoffenheit 2: Markteintrittsbarrieren
- K:** Politische Rahmenbedingungen 2: Regulierung, Steuern
- L:** Gründungsbezogene Aus- und Weiterbildung
- M:** Unternehmensbezogene Dienstleistungen, Lieferanten
- N:** Werte und Normen 3: Unternehmerische Motivation
- O:** Werte und Normen 1: Unabhängigkeit, Selbständigkeit

Anmerkung: Die Rangplätze basieren auf der Bewertung gründungsbezogener Rahmenbedingungen in 28 GEM-Ländern. Die im internationalen Vergleich beste Bewertung entspricht dem ersten Rangplatz. In Kanada, Polen und Russland fanden in diesem Jahr keine Expertenbefragungen statt. Der Gesamtrang ergibt sich aus dem ungewichteten Mittelwert aller Rangplätze in dem jeweiligen Land.

Quelle: GEM-Länderbericht Deutschland 2001, GEM-Expertenbefragung; Sommer 2001

Einkommen.<sup>113</sup> Dies hebt noch einmal die unerlässliche Funktion gründungsförderlicher Rahmenbedingungen für den Aufbau eines *wachstumsorientierten* Gründungspotenzials und KMU-Sektors hervor. Nimmt man dafür die oben genannten Faktoren als Orientierung, bedeutet dies zum einen, dass Gründungsförderung zwar in engem Zusammenhang mit der generellen Privatwirtschaftsförderung steht, jedoch im Einzelnen darüber hinaus geht. Zum anderen wird deutlich, dass Gründungsförderung eine Querschnittsaufgabe ist, an der fast alle Politikbereiche mit spezifisch auf Gründungsförderung ausgerichteten Maßnahmen beteiligt sind: z. B. Patentschutz als Aufgabe der Rechtssicherheit, Aufnahme gründungsrelevanter Themen in Lehrpläne als Aufgabe der Bildungspolitik, Finanzierungsprogramme als Aufgabe der Wirtschaftspolitik, Aufbau von Wissensnetzwerken als Aufgabe der Forschungspolitik. Das bedeutet, dass es vermutlich im Hinblick auf eine strategische Gründungsförderung nicht ausreicht, günstige Rahmenbedingungen für eine freie Entfaltung der Marktkräfte zu schaffen und dies durch Trainingsprogramme für Existenzgründer zu ergänzen (obwohl damit vermutlich in vielen Ländern schon viel erreicht wäre).

Das Beispiel Deutschlands zeigt auch, dass die einzelnen Faktoren komplex verbunden sind und es auch nicht ausreicht, in einzelnen Bereichen herausragende Bedingungen zu schaffen: Obwohl das deutsche Fördersystem auch über die GEM-Studien hinaus als besonders breit, differenziert und effektiv anerkannt ist,<sup>114</sup> ist die Gründungsaktivität insgesamt unterdurchschnittlich.

Die Wirkungen einzelner und komplexer Politiken ist weder für Industrie- noch für Entwicklungsländer befriedigend analysiert,<sup>115</sup> was u. a. daran liegen mag, dass das gesellschaftliche Klima für Gründungen und Selbstständigkeit nur langfristig zu beeinflussen ist, folglich die Wirkungen ein-

zelner Komponenten nur schwer zu evaluieren sind.

### 2.3.3 Schwerpunkte in der Praxis der Gründungsförderung

In der Praxis der OECD kristallisieren sich für eine gründungsfreundliche Politikgestaltung ähnliche Arbeitsbereiche heraus wie sie das GEM-Modell für die gründungsrelevanten Rahmenbedingungen definiert. Zu unterscheiden sind sechs Arbeitsbereiche:<sup>116</sup>

- Erziehung für eine selbstständige Gesellschaft:  
Hier geht es neben der Vermittlung unternehmerischer Fähigkeiten auch um eine Beeinflussung der Werte und Normen der Gesellschaft. Empfohlen wird die Aufnahme von „Entrepreneurship-Themen in alle Ebenen des Bildungssystems und der beruflichen Weiterbildung sowie die Verbesserung des Images von Existenzgründern und Unternehmern, insbesondere auch von gescheiterten Unternehmern.
- Zugang zu Finanzmitteln:  
Finanzierung ist eine ganz wesentliche Voraussetzung zur Ausschöpfung des vorhandenen unternehmerischen Potenzials. Insbesondere werden Gelder für kleinere Unternehmen in früheren Stadien der Gründung sowie Mittel für Expansion und für Hi-tech-Unternehmen empfohlen. Die EU stellt fest, dass weniger die Kosten der Finanzierung als der Zugang zu den Mitteln problematisch ist.<sup>117</sup> Das deckt sich mit der Erfahrung in Entwicklungsländern, dass Gründer durchaus bereit sind, hohe Kreditkosten in Kauf zu nehmen,

113 Sternberg et al. (2001), S. 11.

114 Siehe Frick et al. (1998), S. 147.

115 Siehe dazu Reinecke (2002), S. 22, Storey (1999), Frick et al. (1998), S. 304.

116 Siehe European Commission (2000) und Stevenson und Lundström (2001, Teil 2, S. 48 ff.). Letztere untersuchen für 10 OECD-Länder die aktuellen Politiken der Regierungen zur Förderung von Gründungen und Unternehmertum. Sie stellen die Entwicklung von der KIMU-Förderpolitik der 70er bis zur Gründungsförderung in den 90er Jahren zusammen. Siehe auch Frank et al. (2002).

117 European Commission (2000), S. 4.

solange sie den Kredit überhaupt und in einem überschaubaren Zeitraum bekommen.

- Zugang zu Forschung und Innovation, Verbesserung der Nutzung von Patenten unter KMU:

Für innovative Gründungen und Unternehmen ist dieser Bereich vital. In der Studie von Sternberg und Tamásy<sup>118</sup> ist z. B. der Kontakt der untersuchten Firmen zur nächsten Universität ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ein Defizit ist auch, dass die naturwissenschaftlichen und technischen Forschungsbereiche der Universitäten häufig noch mehr mit großen als mit kleinen Firmen kooperieren.<sup>119</sup> Die meisten Länder fördern daher in irgendeiner Form Gründungen aus Hochschulen, die Vermittlung von Hochschulabsolventen an KMU sowie die Kontakte junger Unternehmen zu F&E-Organisationen. Weitere Initiativen, wie z. B. Mentoring<sup>120</sup>, werden empfohlen, ebenso wie die Verbesserung der Beratungsfunktionen der für Patente zuständigen Behörden.

- Erhöhung der Transparenz und der Wahrnehmbarkeit der Fördersysteme:

In einigen Ländern – insbesondere in Deutschland – ist in der Förderlandschaft weniger das Fehlen von Maßnahmen das Problem als die Unübersichtlichkeit der existierenden Fördermöglichkeiten. Für Gründer ist dies mit hohen Informationskosten verbunden, und Förderungen werden zum Teil allein deshalb nicht wahrgenommen.

- Verbesserung des Regelungsumfeldes und der öffentlichen Verwaltung:

Fast in allen Staaten der EU gibt es Initiativen zur Vereinfachung der Regelungsdichte für Gründungen sowie der Anmeldungs- und Kontrollverfahren. Trotzdem befindet die Kommission die Dauer der formalen Gründungsprozesse als zum Teil erheblich zu lang

und zu kompliziert.<sup>121</sup> Die Untersuchungen Hernado de Sotos zeigen dieselbe Diagnose für die Gründungsverfahren in Entwicklungsländern.<sup>122</sup>

- Verbesserung der Regulierungen auf dem Arbeitsmarkt:

Hier werden i.d.R. die Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse in KMU und insbesondere die Lockerung des Kündigungsschutzes diskutiert, um die Kosten der Arbeitsplätze für Gründungen und KMU zu senken. In einem weiteren Sinne gehören dazu auch Umstrukturierungen der Lohnnebenkosten.

In den GEM-Studien<sup>123</sup> wurde auch danach gefragt, welches in dem jeweiligen Land die wichtigsten anzugehenden Probleme seien; nach der Häufigkeit der Nennungen ergab sich folgende Rangfolge: „Cultural and Social Norms“, „Financial Support“ und „Government Policies“.

### 2.3.4 Infrastruktur auf der Mesoebene

Die Infrastruktur der Gründungsförderung stellt den Gründern ein Netzwerk von Akteuren bereit, das die genannten Schwerpunkte der Förderung umsetzt. Dabei sind die wichtigsten Akteure üblicherweise Kammern (und evtl. Verbände des Mittelstandes), in vielen Ländern Gründerparks, Technologie- und Gründerzentren oder Innovati-

118 Sternberg / Tamásy (1999), S. 10.

119 Storey / Tether (1998), S. 1044.

120 D. h. die persönliche Beratung und Betreuung der potentiellen Gründer durch erfahrene Personen.

121 Höhere Lasten bei der Registrierung von Unternehmen haben einen klar negativen Zusammenhang mit der Anzahl der Opportunity Gründungen (Reynolds et al. [2002], S. 44 f.). Wie jedoch genau gründungsfreundliche Regelungen aussehen sollten, darüber herrscht nicht immer Einigkeit: Frick et al. (1998, S. 151) stellen die Ergebnisse einer deutschen Expertenbefragung nach der "Verbesserung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in der Ordnungspolitik" für eine Kultur der Selbstständigkeit vor: U. a. wurde 10 Mal genannt, die Handwerksordnung/der Meisterbrief/der Befähigungsnachweis solle abgeschafft werden, fast genau so oft (8 Mal) wurde genannt, dass man selbige beibehalten solle.

122 De Soto (1989).

123 Siehe Reynolds et al. (2002), S. 72 f.

onsparks, Forschungseinrichtungen, Kapitalgesellschaften und Banken.

Außerdem bieten Regionen und Kommunen häufig selbst Dienstleistungen für Gründer an. Am weitesten verbreitet sind hier die „One-Stop-Shops“, in denen die zukünftigen Unternehmer alle Regularien erledigen können und Informationen erhalten. In den USA entsteht zur Zeit die nächste Generation dieser „One-Stop-Shops“ spezifisch für bestimmte Bevölkerungsgruppen (z. B. Indianer) oder bestimmte Anliegen (z. B. Finanzierung).

Bei der Bereitstellung der Infrastruktur spielen die regionalen Akteure eine wichtige Rolle. Auch wenn – oder gerade weil – der wichtigste Einflussfaktor für die Standortentscheidung von Gründern ihr Wohnort ist,<sup>124</sup> können Regionen daran arbeiten, die Anzahl von Gründungen generell zu erhöhen und insbesondere die innovativen und marktschaffenden Gründungen zu fördern. In der Studie von Sternberg/Tamásy zum Erfolg junger, innovativer Firmen spielen die regionalen Faktoren im Vergleich zu allen anderen zwar eine etwas geringere Rolle.<sup>125</sup> Unter den positiven regionalen Einflussfaktoren waren die wichtigsten wiederum die Standortentscheidung der Gründer aufgrund vorhandener Kontakte zu Universitäten sowie aufgrund der Verfügbarkeit qualifizierten Personals. Ebenso wichtig war die Anzahl der höchsttechnologischen Gründungen<sup>126</sup> in der Region, und ein signifikanter negativer Zusammenhang bestand zu der Entfernung von der nächsten größeren Innenstadt.

Das entspricht den Ergebnissen anderer Studien, die zeigen, dass für Innovation „Innovationszentren“ wichtig sind.<sup>127</sup> Kooperationsaustausch und

Information mit externen Forschungseinrichtungen sind für die jungen, innovativen Unternehmen wichtig, weil dauerhaft eine permanente Adaption des Know-hows gegeben sein muss.<sup>128</sup> Besonders wichtig scheint zu sein, dass es gelingt, Netzwerke zwischen den verschiedenen Akteuren – staatlichen, para-staatlichen und privaten –, die Leistungen für Gründer anbieten, zu bilden. So zeigt z. B. Muller für KMU der verarbeitenden Industrie,<sup>129</sup> dass auch periphere Regionen Innovationen steigern können, wenn es gelingt, wissensintensive Dienstleistungen aufzubauen und mit den KMU zu vernetzen. Auch die Darstellung der in Kapitel 3 dieser Arbeit ausgewählten Förderprogramme wird zeigen, dass der Erfolg der Fördermaßnahmen in hohem Maße davon abhängt, ob es gelungen ist, Akteure auf den unterschiedlichsten Ebene zu vernetzen.

### 3 Ausgewählte Erfahrungen der Gründungsförderung in der OECD

#### 3.1 Überblick und Auswahl der Förderansätze

In Kapitel 2 wurde beschrieben, welche Bedeutung die strategische Gründungsförderung in den meisten Industrieländern in den – zum Teil späten – 90er Jahren erlangt hat. Maßnahmen der Gründungsförderung können das Gründungsumfeld und die Gründungsperson betreffen. Sie bieten Finanzierung, Beratung, Training, Infrastruktur und versuchen, das gesellschaftliche Gründungsklima zu beeinflussen. Dabei sind die Formen der Förderung offen für unterschiedliche wirtschaftspolitische Ziele. Einzelne Instrumente, wie z. B. Businessplan-Wettbewerbe (BPW), können spezifisch auf Innovationsförderung ausgerichtet sein oder auch auf die Förderung Arbeitsloser. In der Praxis verschwimmen die Grenzen zwischen den einzelnen Formen. Es gibt Technologie- und

124 Steil (1999), S. 15.

125 Sternberg / Tamásy (1999), S. 13.

126 Gründungen mit einer F&E-Intensität von über 8,5%. Der Zusammenhang mit hochtechnologischen Gründungen (F&E-Intensität zwischen 3,5% und 8%) war zwar ebenfalls gegeben, jedoch nicht signifikant (Sternberg / Tamásy [1999], S. 11 und 21).

127 Nehrlinger (1999), S. 126 f.

128 Ebenda, S. 124.

129 Muller (1999), für den südlichen Oberrhein in Deutschland und Frankreich.

Gründerzentren (TGZ) als Form der Gründungsförderung aus Hochschulen, TGZ sind häufig an Businessplan-Wettbewerben beteiligt. Auch gibt es Beispiele für TGZ als Kern von umfangreichen Netzwerken der Gründungsförderung, wie der französische Inkubator CREALYS, der auch bereits Aktivitäten zur Sensibilisierung der Zielgruppen unternimmt.<sup>130</sup> BPW wiederum gehören fast immer auch zu den Programmen der Gründungsförderung aus Hochschulen. In großen Netzwerken der Gründungsförderung finden sich in der Regel alle hier beschriebenen Förderinstrumente: TGZ, BPWs sowie Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Es geht im Folgenden also nicht um ein Entweder-oder, sondern um die Darstellung der derzeit wichtigsten und verbreitetsten Formen der Gründungsförderung in Industrieländern, die möglicherweise auch neue Impulse für die KMU- und Gründungsförderung in der Entwicklungszusammenarbeit geben können:

- Technologie- und Gründerzentren,
- Wettbewerbe für Gründer, Gründungsideen und Geschäftspläne sowie
- Gründungsförderung aus Hochschulen und hier speziell das Beispiel EXIST der Bundesrepublik Deutschland.

Vergegenwärtigt man sich den Gründungsprozess – den Prozess, den eine Gründungsperson von der vagen Motivation bis zu Einrichtung, Betrieb und möglicherweise Konsolidierung und Expansion durchläuft –, dann gibt es eine Vielzahl von Interventionsmöglichkeiten. Abbildung 2 zeigt einen Überblick über die Stadien der Förderung im Gründungsprozess. Die im Folgenden dargestellten Maßnahmen der Gründungsförderung setzen an den unterschiedlichsten Schritten dieses Prozesses an. Die traditionellen TGZ bieten vor allem kurz nach der Gründung Unterstützung, zum Teil auch in der – möglichen – Expansionsphase der Unternehmen, da sie die jungen Unternehmen gewöhnlich einige Jahre beherbergen.

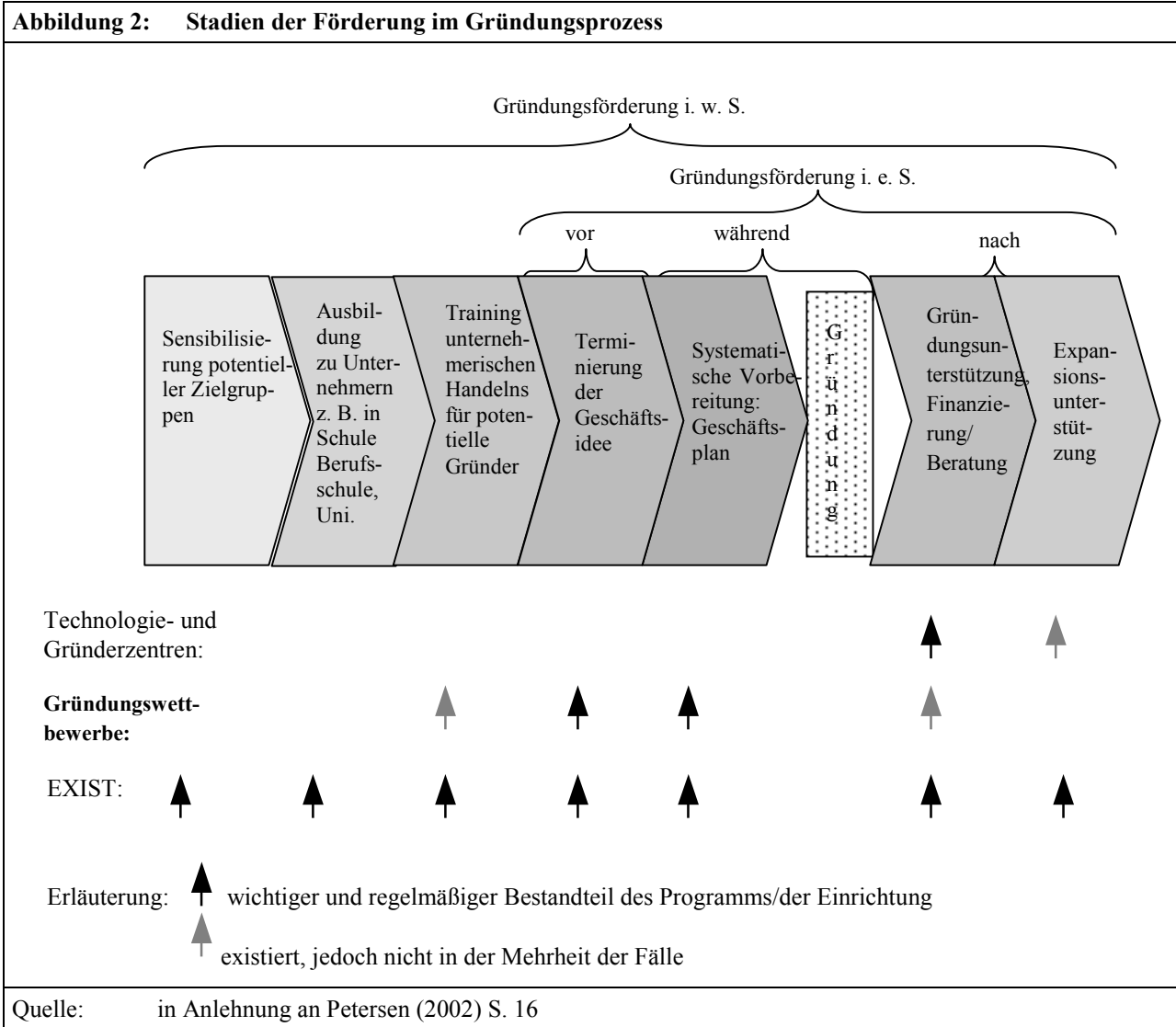
Technologie- und Gründerzentren (TGZ) sind zwar nicht gerade neue Instrumente – in den USA gibt es sie seit Jahrzehnten – und Inkubatoren haben außerdem gerade in der Entwicklungszusammenarbeit schon einige Projektruinen auf der grünen Wiese hinterlassen. Gerade die Tatsache, dass es sich nicht um ein neues Instrument handelt, macht die TGZ aber im Rahmen dieser Studie für mögliche Lernprozesse interessant. Hinzu kommt, dass es auch Hinweise auf die Bedeutung der TGZ für Innovation und Wachstum junger Unternehmen gibt und außerdem „one might say, that incubators in the year 2000 are ‚third generation‘ incubators“<sup>131</sup>. Schließlich hat die langjährige Existenz der TGZ in Deutschland inzwischen auch einige fundierte Evaluierungen hervorgebracht, die es zulassen, das Förderinstrument differenzierter zu würdigen.

Ein jüngerer Instrument sind die bereits erwähnten Gründungswettbewerbe, die in der EZ bisher kaum eingesetzt werden. Die Wettbewerbe beziehen sich i. d. R. auf die Geschäftspläne, manchmal auch bereits auf die Gründungsidee. Für die Gründer sind dabei nur bei wenigen Wettbewerben die Preisgelder das Interessanteste, vielmehr wird häufig Training und Beratung sowie der Zugang zu Netzwerken von Gründern und Mentoren geboten, die im Gründungsprozess auch noch nach der eigentlichen Gründung genutzt werden können. Sie werden in diese Studie mit dem Blick auf Verwendungsmöglichkeiten im Rahmen der EZ als Beispiel für ein Förderinstrument aufgenommen, das in besonderem Maße die Gründungsidee – und nicht die Gründungsperson – hervorhebt.

Weiterhin wurde die große Bedeutung der Existenzgründungen aus Hochschulen in den Existenzgründungsprogrammen der Industrieländer beschrieben. Besonders hervorzuheben ist hier das in Deutschland vom Bundesministerium für Bildung und Forschung aufgelegte Programm „EXIST“. Es gibt es in sehr vielen Ländern Maßnahmen zur Gründungsförderung aus Hochschu-

130 Siehe Petersen (2002), S. 47.

131 Stevansson / Lundström (2001), S. 55.



len. Mit seinem umfassenden Verständnis des Gründungsprozesses, den koordinierten Fördermaßnahmen für alle Phasen des Gründungsprozesses sowie der ausgeprägten Vernetzung von unterschiedlichsten Akteuren und deren regionaler Verankerung ist EXIST jedoch ein weltweit einzigartiges Förderprogramm<sup>132</sup> und wird dafür auch anerkannt.<sup>133</sup>

Die Instrumente fördern nicht notwendigerweise innovative, marktschaffende Gründungen, jedoch werden sie überwiegend auf innovative und teilweise auch auf technologieorientierte Unterneh-

men ausgerichtet, die vor allem „Opportunity“-Gründungen sind. Das spiegelt die beschriebene Politik der Industriestaaten – und auch Deutschlands –, vor allem innovative, technologieorientierte und / oder wissensbasierte Gründungen zu verstärken. Es gibt durchaus auch Maßnahmen, die speziell auf Notgründungen ausgerichtet sind. In Deutschland ist das vor allem das Übergangsgeld des Arbeitsamtes für Gründer mit Anspruch auf Arbeitslosengeld. Dies ist eine reine Transferleistung und in dieser Form für Entwicklungsländer aufgrund der dort knappen öffentlichen Budgets uninteressant.<sup>134</sup>

132 Koschatzky / Rink (2001), S. 9 f.

133 Siehe z. B. Audretsch / Thurik (2001), S. 27.

134 Einer der aktuell (August 2002) diskutierten Vorschläge der sogenannten "Hartz-Kommission" zur Reduktion

In dieser Studie geht es explizit um die strategische Gründungsförderung, die wachstumsfähige unternehmerische Potentiale zu entwickeln sucht. Dafür sind die drei ausgewählten Beispiele unter bestimmten Umständen geeignet. Eine Zusammenfassung der Möglichkeiten – und auch der Grenzen – des Transfers in die Entwicklungszusammenarbeit wird in Kapitel 5 nach der Analyse der bestehenden Förderprogramme in der EZ in Kapitel 4 gegeben.

Nicht aufgenommen worden ist eine Diskussion der Finanzierungsinstrumente für Existenzgründungen. Dies ist nicht als eine Missachtung der Bedeutung der Finanzierung zu verstehen. Aus Sicht der Gründer ist oft die Finanzierung sogar die größte Gründungshürde.<sup>135</sup> In Industrieländern war lange der Mangel an Risikokapital ein wichtiger Engpass für innovative Unternehmensgründungen, dem mit Venture Capital (VC)-Gesellschaften begegnet wurde. Außerdem war es sehr schwierig, kleine Kredite zu erhalten. Das im Jahr

2000 eingeführte „Startgeld“ der deutschen Ausgleichsbank (DtA) von 25.000 Euro hat diese Lücke geschlossen.

In Entwicklungsländern finanzieren Gründer ihre Unternehmen oft überwiegend aus Eigenkapital oder mit Geldern, die sie in der Familie leihen. Das bringt eine erhebliche Beschränkung der Investitionssummen insbesondere für innovative Unternehmen mit sich. Die Finanzsektoren funktionieren häufig schlecht, Kredite sind nur zu sehr hohen Zinssätzen und womöglich nur bei Einlage derselben Summe als Sicherheit erhältlich. Die EZ-Förderinstrumente vergeben häufig nur Kleinkredite, die für innovative Investitionen möglicherweise nicht ausreichen.

Dieser kurze Problemaufriss zeigt, dass das Finanzierungsproblem viele Facetten birgt. Es sprengt den Rahmen der vorliegenden Studie, sich diesen Aspekten intensiver zu widmen. Eine Übersicht und Analyse über existierende Finanzierungsinstrumente für Gründungen im Finanzsektor von Entwicklungsländern sowie eine Beurteilung der Förderinstrumente im Hinblick auf ihre Eignung zur Unterstützung einer strategischen Existenzgründungsförderung ist der Autorin nicht bekannt, wäre aber wünschenswert für die Entwicklung eines Förderinstrumentariums für eine strategische Gründungsförderung.

## 3.2 Technologie- und Gründerzentren

### 3.2.1 Formen und Ziele von Gründerzentren

Im deutschen Sprachraum existiert eine Fülle von Begriffen (und tatsächlichen Formen) von „Zentren“ oder „Parks“, die in der ein oder anderen Form Raum und / oder Dienstleistungen für Unternehmen und Gründer anbieten. Hinter dem englischen Begriff „incubator“ verbergen sich ebenso viele Formen. Es ist also jeweils erforderlich, einen Blick darauf zu werfen, wovon genau die Rede ist, wenn es um Inkubatoren oder Technologie-/Gründerzentren geht.

---

der Arbeitslosigkeit und Schwarzarbeit erweitert dieses Förderinstrument zu der sog. "Ich-AG" (Hartz-Kommission [2002], S. 30): Der mögliche Bezug von Transferleistungen wird verlängert, eine Pauschalbesteuerung eingeführt und die Möglichkeit der steuerlichen Abzugsfähigkeit der Kosten von haushaltsnahen Dienstleistungen für die Auftraggeber geschaffen. Die Wirksamkeit dieses Instruments in Bezug auf die eigenen Ziele und die Gründungsförderung wird sich erst in einigen Jahren absehen lassen, sofern es überhaupt zur Anwendung kommt. Da aber keine weitere Förderung der unternehmerischen Kompetenzen o. ä. für diese Form der Selbstständigkeit geplant ist, ebenso wenig wie die Förderung von tragfähigen Geschäftsideen, geht es ganz offensichtlich nicht darum, volkswirtschaftlich interessante Gründungspotentiale auch unter Notgründern auszuschöpfen. Die Vermutung liegt nahe, dass die Bereinigung der Arbeitslosenstatistik und die Einführung eines Niedriglohnsektors unter anderer Etikettierung im Vordergrund steht. Dies ist im Sinne dieser Studie kein Positivbeispiel, vielmehr stellen die in Kapitel 2 dargestellten neueren Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen Gründungen und Wachstum den gesamtwirtschaftlichen Nutzen dieser Form der Gründungsförderung eher in Frage.

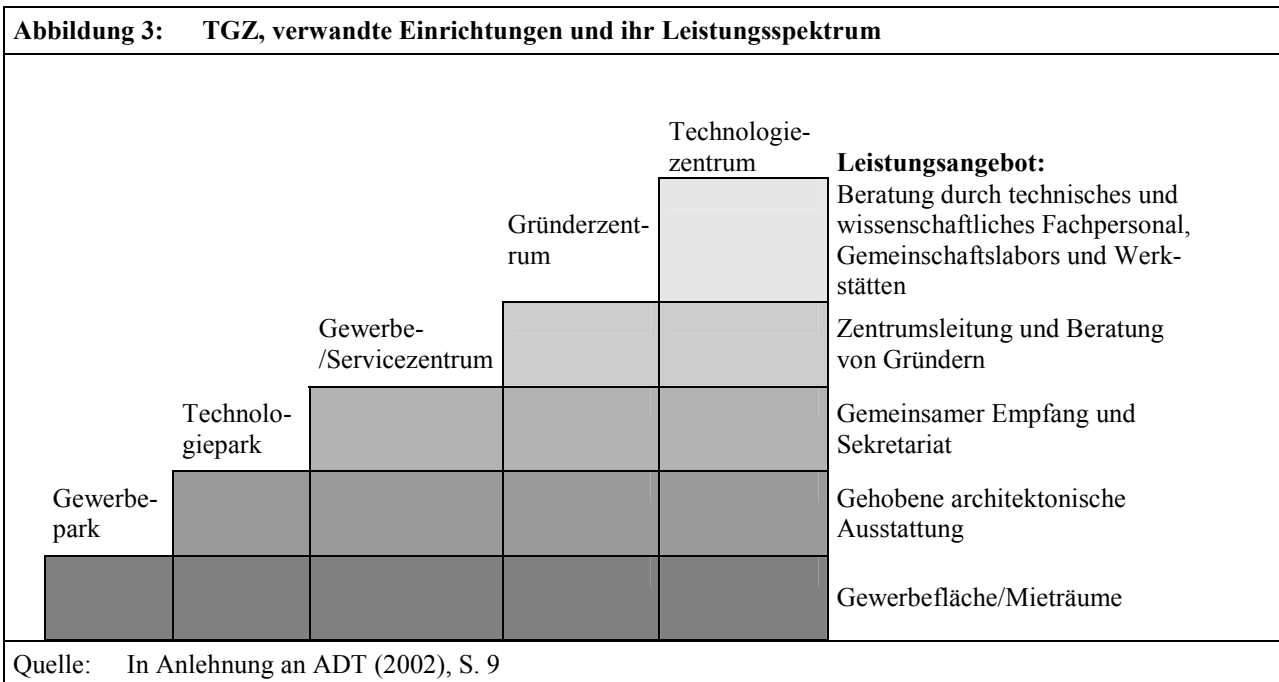
135 In der Evaluierung des GTZ-Existenzgründungsprogramms CEFÉ gaben z. B. knapp 70 % der befragten Kursteilnehmer, die kein Unternehmen gegründet hatten, als Grund dafür an, es fehle die Finanzierung (siehe Braun et al. [1995a], S. 198).

Technologie- und Gründerzentren (TGZ) im hier verwendeten Sinne sind – wie in der Untersuchung von Sternberg et al.<sup>136</sup> definiert - „unternehmerische Standortgemeinschaften von relativ jungen und zumeist neu gegründeten Stammunternehmen, deren Aufenthalt befristet ist, deren betriebliche Tätigkeit vorwiegend in der Entwicklung, Produktion und Vermarktung technologisch neuer Produkte und Verfahren oder Dienstleistungen liegt und die im TGZ auf ein mehr oder weniger umfangreiches Angebot an Mieträumen, Gemeinschaftseinrichtungen und Beratungsleistungen zurückgreifen können“.

Dieses Verständnis entspricht der internationalen Entwicklung: Heute sind TGZ überwiegend auf wissens- und technologieorientierte Unternehmen ausgerichtet.<sup>137</sup> International sind sie oft direkt an Universitäten gebunden, was in Deutschland noch eher selten der Fall ist, bzw. werden die Aktivitäten der Universitäten zur Gründungsförderung<sup>138</sup> nicht als TGZ verstanden. TGZ bieten technisch

sehr gut ausgestattete Räumlichkeiten, sowohl für Büroarbeiten als auch für Forschung und Entwicklung, zu vergleichsweise günstigen Mieten. Darüber hinaus bieten sie oft Zugang zu Netzwerken von Beratern, Kapitalgebern, erfahrenen Unternehmen und großen Konzernen. In Deutschland gehört die Beratung der Firmen zu den wichtigsten Aufgaben der TGZ, das ist auch die wichtigste Unterscheidung zu anderen Formen unternehmerischer Standortgemeinschaften.

Das Konzept TGZ ist in Deutschland und international sehr verbreitet und keineswegs ein Auslaufmodell: In der Arbeitsgemeinschaft deutscher Technologie- und Gründerzentren (ADT) sind derzeit 197 Innovationszentren zusammengefasst.<sup>139</sup> Sie beherbergen über 5.400 junge Unternehmen mit insgesamt etwa 41.000 Mitarbeitern.<sup>140</sup> In Westdeutschland sind TGZ reine Ländersache und spiegeln insofern vor allen Dingen die Ausrichtung der Technologie- und Wirtschaftspolitik der Länder wider. Das erste TGZ



136 Sternberg et al. (1996), S. 2.

137 Siehe Stevenson / Lundström (2001), S. 55 f.

138 Siehe Kapitel 3.4.

139 Das deckt sich in etwa mit den 196 bei der Europäischen Kommission registrierten deutschen Inkubatoren.

140 Presseinformation ADT vom 5.6.2002.



wurde 1983 in Berlin gegründet.<sup>141</sup> Schwerpunktländer sind bis heute NRW, Baden-Württemberg und in Grenzen Niedersachsen. Nach der ersten Gründungswelle von TGZ Anfang der 80er Jahre hat es eine zweite Anfang der 90er Jahre gegeben, der sich dann auch die Länder Bayern und sogar Hessen, das sich 10 Jahre lang grundsätzlich gegen TGZ als Förderinstrument stellte, anschlossen.<sup>142</sup>

International haben die Regierungen Taiwans, Australiens, Irlands und Großbritanniens TGZ ausdrücklich in ihre KMU- und Gründungsförderpolitiken aufgenommen. Großbritannien hat mit einem universitären Sciencepark 1950 das erste TGZ in Europa nach dem Vorbild der Stanford University in den USA aufgelegt.<sup>143</sup> Und zuletzt im vergangenen Jahr wurde in Großbritannien ein „Business Incubation Fund“ über £75 Mio. aufgelegt. In den USA gibt es heute – wie in Gesamteuropa – etwa 800 Zentren, 1980 waren es erst 12.<sup>144</sup>

Die Ziele, die mit dem Aufbau und Unterhalt von TGZ verbunden sind, sind vielfältig. Sie unterscheiden sich international nicht grundsätzlich, jedoch werden in den unterschiedlichen Formulierungen Schwerpunkte und auch kulturelle Unterschiede deutlich. Die Europäische Kommission strebt mit „Business Incubators“ an, „to improve the chance of growth and rate of survival of these firms by providing them with a modular building with common facilities (...), as well as with managerial support and back-up services. The main emphasis is on local development and job creation.“<sup>145</sup> In Europa stehen also politische Ziele wie Regionalentwicklung und Arbeitsmarktpolitik im Vordergrund. Die

US-amerikanische Sicht stellt die Unternehmen ins Zentrum des Ziels: Inkubatoren sind dort „an economic development tool designed to accelerate the growth and success of entrepreneurial companies through an array of business support resources and services. A business incubator’s main goal is to produce successful firms that will leave the program financially viable and free-standing.“<sup>146</sup> Der Mechanismus, der zunächst vermehrte und dann erfolgreiche Gründungen und im Anschluss daran technologischen Fortschritt, Arbeitsplätze, Innovation und Wachstum sowie interregionalen Ausgleich (NRW) hervor-

| <b>Tabelle 1: Leistungsspektrum von TGZ</b>                       |                                   |                |
|---|-----------------------------------|----------------|
|   | <b>Verfügbarkeit in % der TGZ</b> |                |
| <b>Gemeinschaftseinrichtungen und technische Dienstleistungen</b> | <b>West – TGZ</b>                 | <b>Ost-TGZ</b> |
| Sitzungsräume   | 95,5                              | 94,4           |
| Kopiergeräte  | 92,5                              | 100,0          |
| Telekommunikationsdienste   | 83,6                              | 100,0          |
| Sekretariat   | 83,6                              | 91,7           |
| Telefonzentrale   | 82,1                              | 100,0          |
| Kantine, Cafeteria  | 55,2                              | 63,9           |
| Datenverarbeitung, Rechner für technische Anwendungen             | 37,3                              | 25,0           |
| Labors, Messeinrichtungen   | 9,0                               | 13,9           |
| <b>Beratungsleistungen (im TGZ oder Vermittlung)</b>              |                                   |                |
| Existenzgründung, Unternehmenskonzept                             | 95,5                              | 97,2           |
| Kontakt- und Informationsvermittlung                              | 82,1                              | 97,2           |
| Finanzierung (auch Fördermittel)                                  | 95,5                              | 91,7           |
| Marketing   | 79,1                              | 72,2           |
| Technologie   | 80,6                              | 91,7           |
| Weiterbildungsmaßnahmen   | 46,2                              | 77,8           |
| Patente   | 64,2                              | 25,0           |
| Quelle: Sternberg et al. (1996), S. 47 und 49                     |                                   |                |

141 ADT (2000), S. 11.

142 Siehe Sternberg et al. (1996, 5 f.). Hessen, das 1996 noch kein TGZ aufwies, hat heute 9, Bayern mit 1996 noch 5 hat heute 33 (siehe die Darstellung unter <http://www.adt-online.de/zentren/karte.htm>, die nicht nur die in der ADT organisierten Zentren umfasst).

143 Storey / Tether (1998), S. 1038.

144 NBIA (2002).

145 UN-ECE (1999), S. 3.

146 Ebenda zit. US NBIA.

bringen soll, ist ganz allgemein die Reduktion der Fixkosten der Gründer und jungen Unternehmen durch die Bereitstellung von Infrastruktur und Beratung.

### 3.2.2 Leistungen von TGZ

Tabelle 1 zeigt einen Überblick über gängige Angebote von TGZ in Deutschland. Interessant ist die deutlich bessere Ausstattung der TGZ in Ostdeutschland, weil sich daran auch Entwicklungen erkennen lassen.<sup>147</sup> Die TGZ in Ostdeutschland sind bisher wesentlich weniger dem Druck von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen unterworfen, weil insgesamt der Anteil der öffentlichen Investitionen höher ist. Außerdem orientierte man sich bei dem Aufbau der TGZ im Osten an einer maximalen Ausstattung, wie sie früher auch im Westen üblich, später jedoch nicht mehr finanzierbar war. Schließlich herrschte beim Aufbau der TGZ im Osten noch Unklarheit über die tatsächliche Nachfrage der technologieorientierten Unternehmen, so dass erst mittelfristig eine Umstrukturierung des Angebots auf die tatsächliche Nachfrage hin zu erwarten ist.

Insgesamt hat sich aber das Leistungsangebot der TGZ der 2. Generation in den 90er Jahren gegenüber der ersten Generation quantitativ und qualitativ deutlich verbessert. Die angebotenen Leistungen haben sich praktisch verdoppelt und die Anzahl der Beschäftigten in den TGZ stieg im Durchschnitt von 2,7 (1986) auf 8,7 (1996) Personen. Auch die Qualifikation der Beschäftigten stieg von 36 % Hochschulabsolventen auf 44 %.<sup>148</sup>

Elle et al. zeigen jedoch für ihre in NRW untersuchten TGZ, dass es gar nicht die umfangreichen Beratungsleistungen sind, die am meisten genutzt werden, sondern vor allem gemeinschaftliche Räume, Basis-Sekretariatsdienste sowie die Kontaktangebote der Zentren. Das deckt sich mit den

Ergebnissen von Sternberg u. a.<sup>149</sup> in ihren Befragungen der Unternehmen in TGZ nach den wichtigsten Standortvorteilen: Danach rangiert auf den

| <b>Tabelle 2: Nutzung von Leistungsangeboten in TGZ</b> |                         |
|---|-------------------------|
| <b>Leistungen mit</b>                                   | <b>Nutzungsgrad (%)</b> |
| <i>... hoher Nutzung</i>                                |                         |
| Vermietung von Veranstaltungsräumen                     | 67                      |
| Telekomdienste  | 65                      |
| Empfangs-Service  | 64                      |
| <i>... mittlere Nutzung</i>                             |                         |
| Förderung der Kooperation mit anderen Unternehmen       | 41                      |
| Public-Relations-Aktivitäten                            | 35                      |
| Büro-Service-Dienste                                    | 33                      |
| Fördermittelberatung                                    | 31                      |
| <i>... geringer Nutzung</i>                             |                         |
| Existenzgründer-Beratung                                | 28                      |
| Organisation von Messe-Beteiligungen                    | 25                      |
| Finanzierungs-Beratung                                  | 22                      |
| Vermietung von F&E- sowie Prüf-anlagen                  | 21                      |
| Technologietransferberatung u. -makeln                  | 17                      |
| Allgemeine Unternehmensberatung                         | 17                      |
| Marketing-Beratung                                      | 15                      |
| Vermittlung von F&E-Aufträgen                           | 14                      |
| Technische Seminare                                     | 13                      |
| Technische Beratung                                     | 12                      |
| Kaufmännische Seminare                                  | 12                      |
| Forschung und Entwicklung                               | 12                      |
| Existenzgründungsseminare                               | 11                      |
| Vermietung von Produktionsanlagen                       | 10                      |
| Quelle: Elle et al. (1997), S. 84                       |                         |

ersten Plätzen die „Verfügbarkeit von Mieträumen“ (Platz 1 Ost und West), „Senkung betrieblicher Fixkosten“ (Platz 2 West, Platz 3 Ost), „Informelle Kontakte zu anderen Unternehmen im

147 Siehe ebenda, S. 47 f.

148 Elle et al. (1997), S. 4.

149 Sternberg et al. (1996), S. 69.

TGZ“ (Platz 2 Ost), „Räumliche Flexibilität im TGZ“ (Platz 3 West).

Das gängige Angebot der US-amerikanischen TGZ sieht ganz ähnlich aus: Auch dort bieten knapp 90 % der Zentren Konferenzräume und gemeinsame Verwaltungsdienste an (nur 65 % allerdings Telefonservice) und die wichtigsten Beratungsleistungen sind „Help with Business Basics“<sup>150</sup> (96 %), „Marketing Assistance“<sup>151</sup> (89 %) sowie „Networking Activities“ (80 %).<sup>152</sup> Damit kommt das Angebot der US-amerikanischen TGZ den Bedürfnissen auch der deutschen Zielgruppen relativ nahe und daraus lässt sich vermutlich schließen, dass dieses Basisangebot generell dem Bedarf von Gründern entgegenkommt und deshalb auch im Standardpaket eines Gründerzentrums enthalten sein sollte. Interessanterweise ist es offenbar vor allem die einfache Subventionierung der Kostenfaktoren (Miete, Sekretariat etc.), die den Nutzern der TGZ am wichtigsten ist, und nicht eventuell entstehende Synergien durch die gemeinsame Ansiedlung der Unternehmen an einem Ort.

### 3.2.3 Organisation und Finanzierung der Zentren

TGZ sind Instrumente zur staatlichen Förderung von Gründungen und KMU. Das bedeutet, dass sie zum großen Teil staatlich finanziert sind. Selbst in den USA werden nur 8 % der Inkubatoren von Privaten mit dem Ziel der Gewinnerwirtschaftung betrieben. 16 % werden gemischt von staatlichen und privaten Trägern betrieben und

52 % sind komplett in staatlicher Hand<sup>153</sup> (NBIA 2002).

In Deutschland sind die TGZ komplex strukturiert und finanziert: An nahezu allen TGZ sind die Kommunen zumindest in der Anfangsphase an den Bau- und sonstigen Investitionskosten beteiligt. In Westdeutschland spielt bei der Finanzierung von TGZ der Bund praktisch keine Rolle, während in Ostdeutschland das (damalige) BMFT einen „Modellversuch des Aus- und Aufbaus von Technologie- und Gründerzentren in den neuen Bundesländern“ auflegte „und damit erstmals in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland regionale Ziele mittels Bundestechnologiepolitik zu erreichen suchte“, wie Sternberg et al.<sup>154</sup> hervorheben. TGZ sind in der Regel als GmbH organisiert, an der meistens mindestens 3 Träger betei-

| <b>Tabelle 3: Gesellschafterstruktur der TGZ in Deutschland</b> |                                   |                |
|---|-----------------------------------|----------------|
| <b>Gesellschafter</b>   | <b>Beteiligung in % aller TGZ</b> |                |
|   | <b>West-TGZ</b>                   | <b>Ost-TGZ</b> |
| Städte, Kommunen  | 76,2                              | 69,4           |
| Kreditinstitute   | 46,0                              | 36,1           |
| Industrie- und Handelskammern                                   | 38,1                              | 44,4           |
| Unternehmen   | 23,8                              | 30,6           |
| Landkreise  | 22,2                              | 41,7           |
| Handwerkskammern  | 14,3                              | -              |
| Privatpersonen  | 4,8                               | 5,6            |
| Universitäten, Hochschulen                                      | 4,8                               | 22,2           |
| Stiftungen  | 4,8                               | -              |
| Partner-TGZ   | -                                 | 19,4           |
| Quelle: Sternberg et al. (1996), S. 52                          |                                   |                |

150 Darunter dürfte auch das Beratungsangebot an Existenzgründer fallen, wie zum Beispiel Beratung bei der Businessplan-Erstellung, weil es nicht anderweitig gesondert aufgeführt ist (siehe NBIA 2002).

151 "Bessere Werbemöglichkeiten" liegt bei der Befragung von Sternberg et al. (1996, S. 69) in Ost und West auf Platz 4.

152 Siehe NBIA (2002).

153 Bzw. in der Hand von staatlich finanzierten Non-Profit-Organisationen. 5 % werden außerdem noch von Vereinen, Kirchen, Kunst-Organisationen, Handelskammern u. ä. betrieben (NBIA [2002], 19% gehören zu

ligt sind: Die wichtigsten sind die Kommunen, Banken und Sparkassen sowie die Industrie- und Handelskammern (siehe Tabelle 3). Zumindest in NRW war der Anteil der privaten Gesellschafter früher höher, er ist zu Gunsten der Kommunen und Kreditinstitute zurückgegangen, was auch auf ein Zurückgehen des PPP-Modells, das häufig für TGZ propagiert wird, hinweist.<sup>155</sup>

Die Untersuchung von Elle et al. zeigt ein differenziertes Bild der Wirtschaftlichkeit von TGZ, abhängig von der Größe der Einrichtung und der Breite des Angebotes.<sup>156</sup> Kein TGZ arbeitet mit Vollkostendeckung. Das wird auch nicht erwartet; die öffentlichen Gelder sind Anschubfinanzierungen, die nicht zurückgezahlt werden müssen. Die wenigsten TGZ decken aber auch nur ihre operativen Kosten. Die Defizite werden in aller Regel aus Landesmitteln gedeckt.<sup>157</sup> Am ehesten decken noch große, diversifizierte Zentren ihre operativen Kosten, am wenigsten die kleinen mit einem fokussierten Angebot. Dies liegt zum einen an dem höheren Fixkostenanteil am Budget der kleineren TGZ, spricht aber auch dafür, dass Diversifikation des Angebotes zusätzliche Erträge außerhalb der TGZ ermöglicht. D.h. TGZ müssen eine bestimmte Mindestgröße haben, um wirtschaftlich arbeiten zu können.

Wenn Inkubatoren privat initiiert werden, dann hegen die Initiatoren auch Gewinnerwartungen. Venture Capital-Gesellschaften fördern z. B. gelegentlich junge, innovative Unternehmen aus wachstumsstarken Branchen, um die Unternehmen an sich zu binden und den Erfolg des Börsengangs abzusichern. Aber auch große etablierte Unternehmen nutzen in ihrem Umfeld Inkubatoren, um technologische Entwicklungen in angrenzenden Geschäftsfeldern zu fördern und sich den Zugang zu der Marktverwertung zu sichern. So hat z. B. die Siemens AG weltweit 60 Mio. Euro

in Inkubatorenstandorte investiert, um an verschiedenen Industriestandorten in Europa, Asien und den USA Softwareentwicklung für die Mobilfunkstandards UMTS und GRS zu fördern.<sup>158</sup> Privatwirtschaftliche Inkubatoren sind daher auch eher in wirtschaftlichen Zentren als in strukturschwachen Gebieten zu finden.

Sind TGZ Instrumente der staatlichen Regional-, Struktur- und Innovationspolitik, ist ein kostendeckender Betrieb nur mit großen Vorbehalten zu erwarten. Für Europa wurde festgestellt, dass es viele Jahre brauche, bis ein TGZ kostendeckend arbeiten könne, wenn die überhaupt möglich sei. Ähnlich wie es die Ergebnisse von Elle et al. zeigen, werden die hohen Fixkosten der oft zu kleinen TGZ als Barriere aufgeführt. Ob überhaupt die kritische Größe erreichbar sei, hänge von den regionalen Bedingungen ab.

Dies ist besonders im Hinblick auf eine Diskussion der Kostendeckung von Fördermaßnahmen in Entwicklungsländern von Interesse: Kostendeckung einer Einrichtung ist vermutlich nur ein Indikator für ihre günstige regionale Lage und Anbindung an die lokale Industrie. Wenn es um den effizienten Einsatz öffentlicher Mittel zur Erreichung der mit TGZ verbundenen Ziele geht, sollte das staatliche Engagement subsidiär sein, d.h. dort einsetzen, wo kein privates Engagement erwartet werden kann und nicht mit der Erwartung verbunden sein, dass die Einrichtungen kostendeckend arbeiten.

### 3.2.4 Erfahrungen mit dem Instrument TGZ

Technologie- und Gründerzentren sind also international ein sehr verbreitetes und beliebtes Instrument zur Förderung von vor allem technologieorientierten und wissensbasierten Existenzgründungen. Die tatsächlichen Erfahrungen weisen TGZ aber nur als Instrumente für einige – nicht alle – der damit verbundenen Förderzwecke aus:

---

Universitäten und Forschungseinrichtungen. Die %-Angaben summieren sich auf 100%).

154 Sternberg et al. (1996), S. 51.

155 siehe Elle et al. (1997), S. 4.

156 Ebenda, S. 138 ff.

157 Siehe Sternberg et al. (1996), S. 55.

---

158 Siehe ADT Presseinformation, 27.2.2002.

- Erfolgreiche TGZ – dabei ist Erfolg das Erreichen der eigenen Ziele, von denen die wichtigsten die Förderung von Unternehmensgründungen sowie die Schaffung qualifizierter Arbeitsplätze sind – zeichnen sich aus durch.<sup>159</sup>
  - ausreichendes Potenzial an zielgruppenadäquaten Unternehmen,
  - kurzfristig verfügbare und preiswerte Mieträume,
  - die Nähe zur Inkubatoreinrichtungen (Hochschulen, FuE-orientierte Unternehmen),
  - die Verfügbarkeit zueinander passender Unternehmen im TGZ,
  - ein gutes Betriebsklima zwischen diesen Unternehmen,
  - ein hauptamtliches und kaufmännisch ausgebildetes Zentrenmanagement sowie
  - die Einbindung zahlreicher regionaler Akteure in die Organisation des TGZ.
- Die Förderung von Unternehmensgründungen wird von den TGZ nur im Sinne einer Wachstumsförderung erreicht, d.h. bestehenden Unternehmen wird beim Aufbau und Wachstum geholfen. Das entspricht dem Ergebnis von Elle et al.<sup>160</sup>, dass die TGZ eine positive Wirkung auf die Überlebensquote der Unternehmen in den ersten vier Jahren haben: In NRW lag die Überlebensquote nach vier Jahren von Unternehmen in TGZ 4 % über der von nicht-geförderten Gründungen (88 % und 84 %). Nach 7 Jahren lässt sich keine Wirkung mehr nachweisen. Was aber die Initiierung von Unternehmensgründungen angeht, ist die Bewertung von Sternberg et al. vernichtend: „Es gibt keine empirischen Anzeichen dafür, dass durch die Existenz eines TGZ die Zahl der technologieorientierten Unternehmensgründungen innerhalb einer Region oder gar bun-

desweit gestiegen ist.“<sup>161</sup> Andere Untersuchungen kommen etwas differenzierter zu dem Ergebnis, dass es vor allem Gründungen aus Hochschulen und anderen Forschungseinrichtungen sind, die ohne das TGZ-Angebot nicht in der bestehenden Form entstanden wären.<sup>162</sup> Nicht umsonst sind in den meisten Ländern TGZ direkt an Hochschulen angeschlossen.

- Beschäftigung fördern TGZ vor allem qualitativ, weil in den in TGZ ansässigen Unternehmen wie in den TGZ selbst vor allem hochwertige Stellen geschaffen werden. Bedeutende quantitative Beschäftigungseffekte auf lokalen oder regionalen Arbeitsmärkten durch TGZ sind nicht nachweisbar.<sup>163</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Storey und Tether für europäische Wissenschaftsparks.<sup>164</sup>

TGZ sind also ein geeignetes Förderinstrument für Gründungen, wenn es darum geht, hochwertige Arbeitsplätze zu schaffen und Unternehmen in der Anfangsphase zu stabilisieren und beim Wachstum zu unterstützen. Sie sind kein geeignetes Instrument, wenn es um quantitative Beschäftigungsförderung und Anhebung der Zahl der Gründungen geht.

---

159 Sternberg et al. (1996), S. 196.

160 Elle et al. (1997), S. 7.

---

161 Sternberg et al. (1996), S. 199.

162 Elle et al. (1997), S. 156.

163 Sternberg (1996), S. 199. Ein Spezifikum für den Ballungsraum NRW ist das Ergebnis von Elle et al. zu den Beschäftigungswirkungen, wonach in NRW ein interregionaler Ausgleich erreicht werden konnte, d.h. es wurden durch die TGZ Arbeitsplätze an Orten geschaffen, an denen sie ohne TGZ nicht entstanden wären. Dieses Ergebnis ist sicherlich nicht ohne weiteres übertragbar, weil Gründer generell eher immobil sind bzw. die Standortentscheidung nach privaten Motiven ausrichten. Die Dichte der TGZ in NRW ist sehr hoch, insgesamt ist NRW eines der größten Ballungsgebiete in Deutschland, in dem Gründer angesichts der sehr gut ausgebauten Verkehrsverbindungen sicher mobiler sind als andernorts.

164 Storey / Tether (1998), S. 1041.

### 3.2.5 Bedeutung der TGZ im entwicklungspolitischen Kontext

Es wurde in Kapitel 2.1 erläutert, dass es wirtschaftspolitisch in den meisten Entwicklungsländern nicht darum gehen kann, die Zahl der Gründungen zu erhöhen, weil diese vermutlich ohnehin zu hoch ist. Vielmehr muss es Ziel sein, qualitativ hochwertige Gründungen zu fördern, zu stabilisieren und das Wachstum der Firmen zu unterstützen. Genau das können TGZ leisten.

Die Voraussetzung dafür, dass TGZ in diesem Sinne wirken, ist, dass sie nicht auf der grünen Wiese als technologische Inseln errichtet werden, sondern an die vorhandenen Potentiale und Strukturen einer Region anknüpfen, z. B. an Hochschulen, möglicherweise auch an große berufliche Ausbildungszentren, an Standorten von Industrie und in Zentren wissensbasierter Dienstleistungen. Ebenso wichtig ist die Vernetzung mit anderen Akteuren der Wirtschaftsförderung: Kommunen, Regionen, Kammern, Verbände, potentielle Kapitalgeber, Banken, Wirtschaftsclubs u. ä. Das bedeutet gleichzeitig, dass TGZ eine positive, verstärkende Wirkung nur dort entfalten können, wo bereits Strukturen existieren, an die angeknüpft werden kann. Dies trifft ganz generell für Maßnahmen einer strategischen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung zu: „Strategien der lokalen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung sollten nicht von Wünschen ausgehen, sondern vom Existierenden. Lokale Akteure – nicht nur in Entwicklungsländern – neigen dazu, einen Schwerpunkt auf vermeintliche ‚Zukunftsbranchen‘ setzen zu wollen – Mikroelektronik, Multimedia, Biotechnologie und dergleichen mehr. Derartige Schwerpunktsetzungen machen nur dann Sinn, wenn sie an lokale Stärken anknüpfen, etwa im Sinne von Porters Diamant: wenn zumindest einer der vier Eckpunkte vorhanden ist ( z. B. eine kompetente Hochschulfakultät, ein leistungsfähiges Unternehmen oder eine anspruchsvolle Nachfrage). Eine Zukunftsbranche aus dem Nichts heraus schaffen zu wollen, ist wenig aussichtsreich – und hat dazu noch den Nachteil, dass ihr Aufbau armen Bevölkerungsgruppen in aller Regel nicht

zugute kommen wird“.<sup>165</sup> Das unterscheidet sich nicht von den Erfahrungen in Deutschland: „Die [regionalwirtschaftliche, Anm. d. Autorin] Analyse kann durchaus zu dem ernüchternden Ergebnis führen, dass keine realistische Basis für den Betrieb eines TGZ besteht“.<sup>166</sup>

TGZ sind damit keine „technisch-infrastrukturellen Förderprogramme“, wie sie Braun<sup>167</sup> einordnet – und zu Recht auf die schlechten entwicklungspolitischen Erfahrungen mit diesem so fokussierten Förderansatz in den 80er Jahren hinweist –, sondern sollten regionale Knotenpunkte des Netzwerks für die Förderung einer klar spezifizierten Zielgruppe sein.

### 3.3 Existenzgründungswettbewerbe und Gründerinitiativen

Gründerwettbewerbe sind eines der jüngsten Instrumente zur Förderung von Gründungen. In Kapitel 2 wurde beschrieben, dass sich als Fazit aus der gründungspersonenbezogenen Forschung ziehen lässt, dass nicht spezifische Gruppen von Gründern – insbesondere nicht bestimmte Charaktere – gefördert werden sollten, sondern vielversprechende Gründungsideen. Dafür sind die Gründerwettbewerbe geeignete Instrumente. Im Folgenden geht um eine Darstellung der verschiedenen Formen, um die Erfahrungen mit dem Instrument – soweit verfügbar – und um eine mögliche Diskussion der Anwendung im Kontext der EZ. Es gibt bisher praktisch keine Literatur zu dem Thema.<sup>168</sup> Die folgenden Ausführungen beruhen auf einer Dokumentation von Gründungswettbewerben des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (FhG-ISI),<sup>169</sup> den Evaluierungen desselben Instituts zum

165 Meyer-Stamer (2001), S. 67.

166 Sternberg et al. (1996), S. 206.

167 Braun (1996), S. 170.

168 Was angesichts der übermäßigen Forschungsschwemme in anderen Gebieten der Gründungsforschung recht erstaunlich ist.

169 FhG-ISI (2002).

„Gründerwettbewerb Multimedia“,<sup>170</sup> einer Übersicht des Förderkreises Gründungsforschung (FGF) e.V.<sup>171</sup> sowie Internetrecherchen und Gesprächen mit Vertretern des rheinischen Gründerwettbewerbs Neues Unternehmertum Rheinland (NUK) und von McKinsey München.

### 3.3.1 Formen von Gründerwettbewerben

Die Idee, Wettbewerbe für Geschäftspläne von neu zu gründenden Unternehmen auszurichten, wurde in den 80er Jahren vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston, USA, entwickelt. In den USA finden heute viele solcher Wettbewerbe statt, in der Regel sind sie an Hochschulen gebunden.<sup>172</sup> Auch in Europa gibt es – neben den ausgeprägten deutschen Förderaktivitäten – einige, weitere Wettbewerbe im Rahmen der Hochschulgründungsförderung, in Italien z. B. an der Universität Bologna und in Mailand.<sup>173</sup>

In Deutschland haben sich die Wettbewerbe ab 1996 extrem schnell verbreitet. Das FhG-ISI zählt 1996 erst zwei Wettbewerbe,<sup>174</sup> der FGF listet 82 Wettbewerbe und Gründerinitiativen für das Jahr 2001 auf. In der Regel wollen die Wettbewerbe nicht generell Gründungen, sondern vor allem innovative und solche mit einem hohen Marktpotential fördern, also genau die Gründungen, die in Kapitel 2 als unter strategischen Gesichtspunkten besonders interessant beschrieben wurden. Etwa zwei Drittel der Wettbewerbe haben zum Ziel, generell innovative Produkt- und Dienstleistungsideen zu fördern, das restliche Drittel ist branchenspezifisch ausgerichtet, z. B. auf E-

Business, Multimedia oder Biotechnologie.<sup>175</sup> Was dabei innovativ ist, wird von einer Jury festgelegt, die sich bei den großen Wettbewerben aus Fachkräften aus Unternehmen, Kreditinstituten und Hochschulen zusammensetzt.

Businessplan-Wettbewerbe (BPW) richten sich an Gründerinnen und Gründer vor dem eigentlichen Gründungsstart. Üblicherweise werden aber auch Unternehmungen in einer sehr frühen Phase (nicht älter als ein Jahr) als Einreichungen akzeptiert. BPWs können unterschiedlichste Formen annehmen, Tabelle 4 einen Überblick darüber.

Einige Wettbewerbe richten sich nur auf die Gründungsidee (Typ 1); nach Recherchen des FhG-ISI handelt es sich dabei überwiegend um kleinere regionale Wettbewerbe, jedoch sind auch große bundesweite darunter, wie zum Beispiel der Gründerwettbewerb Multimedia. Auch europaweit gibt es einen Wettbewerb, der ohne Branchenbeschränkung innovative Geschäftsideen prämiert.<sup>176</sup> Geschäftsideen werden in der Regel nur in einem kurzen Überblick und ohne Darstellung der Finanzplanung vorgestellt. Einen detaillierten Businessplan prämiert ein weiterer Typ von Wettbewerben (Typ 2 in Tabelle 4), noch ohne zusätzlich Beratungsleistungen für die Teilnehmer, in einigen Fällen jedoch für die Gewinner.<sup>177</sup> Bei beiden Wettbewerbstypen ist das wichtigste Incentive für die Teilnahme der Preisgewinn.

Daneben gibt es Wettbewerbe, die die Teilnehmer schon bei der Erarbeitung des Geschäftsplans umfangreich betreuen und schon deshalb für Gründer interessant sind (Typ 3 und 4 in Tabelle 4). Die drei größten BP-Wettbewerbe dieser Art in der Bundesrepublik Deutschland sind der BPW Berlin-Brandenburg (2001: 326 Teilneh-

170 FhG-ISI (2001).

171 Siehe Anhang 1.

172 Informationen über Gründerwettbewerbe werden gewöhnlich im Internet veröffentlicht. Trotzdem haben die Internetrecherchen im Rahmen dieser Studie nur einen europaweiten Ideenwettbewerb (Euowards) und keine weiteren europäischen Wettbewerbe hervorgebracht.

173 Koschatzky / Rink (2001), S. 2 f.

174 FhG-ISI (2002), S. 3.

175 Ebenda, S. 4.

176 [www.euowards.com](http://www.euowards.com).

177 So besteht z. B. der Gewinn bei dem Economy award ([www.wiwo.de](http://www.wiwo.de)), veranstaltet von der Wirtschaftswoche, in umfangreichen Beratungsleistungen der Sponsoren. Auf kleinerer Ebene ist das auch bei dem Wettbewerb „Zukunftsunternehmer“ in Köln, veranstaltet von der Unternehmensberatung Köln Institut AG, der Fall ([www.zukunftsunternehmer.de](http://www.zukunftsunternehmer.de)).

| <b>Tabelle 4: Typisierung von Wettbewerben in Deutschland</b> |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| <b>Wettbewerbs-typen</b>                                      | <b>Typ 1<br/>Prämierung einge-reichter Geschäfts-ideen</b>   | <b>Typ 2<br/>Prämierung einge-reichter Business-pläne</b>   | <b>Typ 3<br/>Gestufte Ausarbei-tung und Prämie-rung von Business-plänen im Rahmen eines Netzwerks</b>   | <b>Typ 4<br/>Intensiv-Coaching von ausgewählten Gründungskonzepten</b>   |
| <b>Charakteristika</b>  | Teilnahmevoraussetzung: Einreichen einer kurz skizzierten Geschäftsidee.<br><br>Überwiegend kleinere regionale Wettbewerbe | Teilnahmevoraussetzung: Einreichen eines ausführlichen Geschäftsplans<br><br>Hilfestellung durch Handbuch, Finanzplanungsprogramm, Checklisten und Auftaktseminar | Begleitung der Teilnehmer bei der Weiterentwicklung einer Geschäftsidee zum detaillierten Businessplan<br><br>Gliederung in 2 bis 3 Stufen, Einstieg in jeder Phase möglich<br><br>Prämierung nach jeder Stufe<br><br>Ausbildung, Betreuung, Feedback in Coachings, Workshops und Seminaren | Sich seit 2001 abzeichnende Tendenz zur weiteren Unterstützung von Top-Teilnehmern der Businessplan-Wettbewerbe (Typen 2 und 3)<br><br>Intensive Beratung bei der Realisierung der Gründung<br><br>Zum Teil öffentliche Präsentation ausgewählter Teams vor Jury |
| <b>Verbreitungs-grad</b>                                      | gering   | gering  | hoch  | Mittel   |
| Quelle: FhG-ISI (2002), S. 6                                  |  |   |   |  |

mer), NUK (2001: 222 Teilnehmer), Münchener BPW (2000: 126 Teilnehmer). Die BPWs nach Typ 3 sind in der Regel in drei Stufen – manche auch nur zwei Stufen – organisiert: Ideenwettbewerb, Konzeptentwurf als Grob-Businessplan und schließlich Ausarbeitung eines detaillierten Businessplans. Auf jeder Stufe werden die eingereichten Arbeiten begutachtet und prämiert. Die meisten Wettbewerbe sind in jeder Stufe offen und schließen auch die Nicht-Gewinner wieder mit ein. Andere, z. B. StartUp<sup>178</sup>, lassen nur die Gewinner einer Phase zur nächsten Stufe zu. Für jede Stufe gibt es Beratungsprogramme, und die

Arbeiten werden jeweils von einer Jury begutachtet.

Darüber hinaus existieren noch sogenannte Gründerinitiativen, die keinen Wettbewerbscharakter haben, sich aber auch an Gründerinnen und Gründer kurz vor und nach dem Unternehmensstart richten. Sie bieten den Interessenten eine Art „Baukasten“, aus denen sie unter verschiedenen Angeboten auswählen können: zum Beispiel Informationsveranstaltungen und Seminare, Beratung und Coaching, Partner für bestimmte Fragestellungen oder Zielgruppen, Messen, Erfahrungsaustausch und Gründertreffs.<sup>179</sup> Träger sind zu meist öffentliche Akteure wie Kammern, Landeswirtschaftsministerien u. ä., in Nordrhein-West-

178 [www.startup-initiative.de](http://www.startup-initiative.de), StartUp ist ein Ideenwettbewerb und der größte Wettbewerb überhaupt mit 1261 Teilnehmern im Jahr 2000 (FhG-ISI [2002], S. 11). In Zukunft werden die Teilnehmerzahlen jedoch auf um die 300 begrenzt (siehe Homepage).

179 Gründerzeiten (Nr. 43), S. 2.



falen z. B. die Gründungsoffensive „GO!“ oder in Baden-Württemberg „PUSH!“, das auch Bestandteil der Förderung unter EXIST ist (siehe Kapitel 3.4).

### 3.3.2 Leistungen und Ziele von Businessplan-Wettbewerben

Das Wesentliche an den Wettbewerben sind weniger die Preisgelder als die umfangreiche Betreuung. Der rheinländische Wettbewerb NUK<sup>180</sup> z. B. bietet allen Teilnehmern in allen Stufen allgemeine Veranstaltungen – Meetings mit Fachleuten, Podiumsdiskussionen, Vorträge, Workshops – zu den unterschiedlichsten Themen sowie individuelle Beratungen.<sup>181</sup> So werden alle Einreichungen auf allen Stufen jeweils von zwei Gutachtern mit einem individuellen schriftlichen Feedback versehen. Nicht umsonst ist eine der wichtigsten Motivationen für die Teilnehmer, eine realistische Einschätzung von Experten zur Marktfähigkeit ihrer Idee zu erhalten.<sup>182</sup> Fachlicher Rat und Verbesserungsvorschläge für die Konzepte können von Unternehmensberatern, Venture Capitalisten und Business Angels eingeholt werden. Darüber hinaus existiert eine Kontaktbörse für Teilnehmer, die einen Partner suchen und ein Alumni-Club, in dem ehemalige Teilnehmer sich als Tutoren engagieren.

Das Serviceangebot von NUK ist zwar sehr umfangreich, wird jedoch von vielen Wettbewerben zumindest in Teilen ähnlich angeboten. Fast alle bieten persönliche Beratungen und Betreuung bei der Formulierung des Businessplans an. Veranstaltungen und Weiterbildungsmaßnahmen sind ebenfalls verbreitet, fast alle bieten außerdem Kontakte zu Venture Capital (VC)-Gebern an.

Zwei weitere Tendenzen im Angebot der Wettbewerbe zeichnen sich ab:<sup>183</sup> Einige Wettbewerbe bieten inzwischen auch über die Businessplan-Erstellung hinaus gehende Beratungsleistungen an. Vor allem die Gewinner erhalten intensive Förderung (Typ 4 in Tabelle 4). Außerdem wird immer mehr Wert auf die Öffentlichkeitswirksamkeit der Auswahl und Prämierung gelegt, um das öffentliche Bewusstsein für Existenzgründungen zu verbessern und damit zu einer „Kultur der Selbstständigkeit“ beizutragen.

Die Ziele der Wettbewerbe sind sehr unterschiedlich formuliert,<sup>184</sup> die Richtung ist aber in den meisten Fällen ähnlich:

- Es sollen ganz generell oder branchenspezifisch potenzielle Gründungen gefördert werden;
- das Thema Existenzgründung soll weiter verbreitet, die Motivation zu gründen und das Image von Gründern sollen verbessert werden;
- schließlich gibt es häufig regionalpolitische Förderziele wie Standortförderung und das Schaffen von Arbeitsplätzen in bestimmten Regionen.

Sieht man sich die Initiatoren und Sponsoren der Wettbewerbe an, wird aber auch deutlich, dass es durchaus auch ein Eigeninteresse bei Beratungsunternehmen, Kreditinstituten und VC-Gesellschaften geben muss. Kreditinstitute, insbesondere Sparkassen, die in Deutschland wichtige Akteure in der Gründungsfinanzierung bzw. in der Abwicklung von Fördermaßnahmen sind, verbessern mit den Wettbewerben die Solidität der Businesspläne und der Kreditanträge. VC-Gesellschaften rekrutieren unter den innovativen Gründern ihre Kunden, und der Erhalt von Finanzmitteln geht oft einher mit der Beteiligung der VC-Gesellschaft an dem neu gegründeten Unternehmen. Beratungsunternehmen können bereits in der Unterneh-

180 NUK ist, nach Einschätzung von Monika Harnischfeger, Mit-Autorin der Studie des FhG-ISI (2002), einer der besten Wettbewerbe in Deutschland.

181 Zum Service von NUK siehe (2002b), S. 7.

182 NUK (2002a), S. 7.

183 FhG-ISI (2002), S. 5.

184 So hat z. B. der „genius biotech award“ das Ziel „Das Land Baden-Württemberg will führende Biotech-Region in Europa werden“ (FhG-ISI [2002], S. 17).

mensentstehung neue Kunden an sich binden. Nach Aussagen von McKinsey München ist dies allerdings nur für die kleineren Beratungsfirmen der Fall. McKinsey sieht die BPWs als Pro-bono-Arbeit, und in einigen BPWs werden die Leistungen von McKinsey auch vergütet.

### 3.3.3 Organisation und Finanzierung von Gründerwettbewerben

Als durchführende Organisation eines Gründungswettbewerbs fungiert gewöhnlich eine eigens zu diesem Zweck gegründete Gesellschaft (GmbH) oder ein Verein, seltener auch eine beauftragte Agentur oder ein Projektträger.<sup>185</sup> Die Initiatoren und Sponsoren werden veröffentlicht und überschneiden sich häufig. Unter den Sponsoren sind eine oder mehrere der folgenden Gruppen immer beteiligt.<sup>186</sup>

- VC-Gesellschaften, Banken und Business Angels,
- große Beratungsunternehmen (McKinsey, Boston Consulting, PWC, KPMG), in geringerem Ausmaß regional auch kleine Beratungsfirmen, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder Rechtsanwälte,
- eine Anzahl Unternehmen, vor allem Großunternehmen, und
- seltener große Medienunternehmen (Stern, ZDF, Wirtschaftswoche), und regional sind häufig die lokalen Zeitungsverlage beteiligt.

Die Sponsorenleistungen bestehen oft nur in geringem Ausmaß in Geld, vielmehr werden die in den BPWs angebotenen Beratungsleistungen häufig unentgeltlich erbracht. Bei NUK sind alle Beiträge von Jurymitgliedern, Gutachtern, Beratern, Vortragenden etc. unentgeltlich. Hinzu kommen Unterstützungsleistungen z. B. für Druck, Werbung, Eventorganisation, Internetauftritte u. ä. Die direkten Kosten des NUK-Wettbewerbs, d. h. die

Mittel, die vom Verein umgesetzt wurden, betragen in 2001 etwa 1 Mio. Euro für 222 Teilnehmer. Der Wert der nicht-pekuniären Sponsorenleistungen ist nicht bekannt, geht aber mit Sicherheit deutlich darüber hinaus.

Die BPW-Gesellschaft oder der -Verein wird durch eine kleine Gruppe organisiert, daran hängt jedoch häufig ein äußerst umfang- und facettenreiches Netzwerk. In dem Kölner BPW NUK stellt sich dieses Netzwerk wie folgt dar:

NUK gehört zu den größten deutschen BPWs und ist praktisch ausschließlich privat initiiert und getragen,<sup>187</sup> was sehr selten ist. Obwohl die private Initiative bei den Wettbewerben in der Regel sehr wichtig ist, sind doch gerade unter den regionalpolitisch orientierten Wettbewerben häufig Landesministerien und Hochschulen beteiligt. Der Bund ist nur in zwei Fällen vertreten: bei dem Gründerwettbewerb Multimedia mit dem BMWI sowie in allen durch das BMBF geförderten EXIST-Vorhaben, die ebenfalls Gründerwettbewerbe durchführen. Dies drückt auch aus, dass es vor allem wichtig ist, die Wettbewerbe regional zu verankern. Den Gründern muss die Unterstützung vor Ort zur Verfügung stehen. Dem innovativen potentiellen Unternehmen in Frankfurt nützen die Kreditinstitute und Beratungsunternehmen in Berlin wenig. Außerdem entsteht der Nutzen der Unternehmensgründungen überwiegend und direkter regional; deshalb ist eine starke Beteiligung des Bundes auch gar nicht erforderlich.

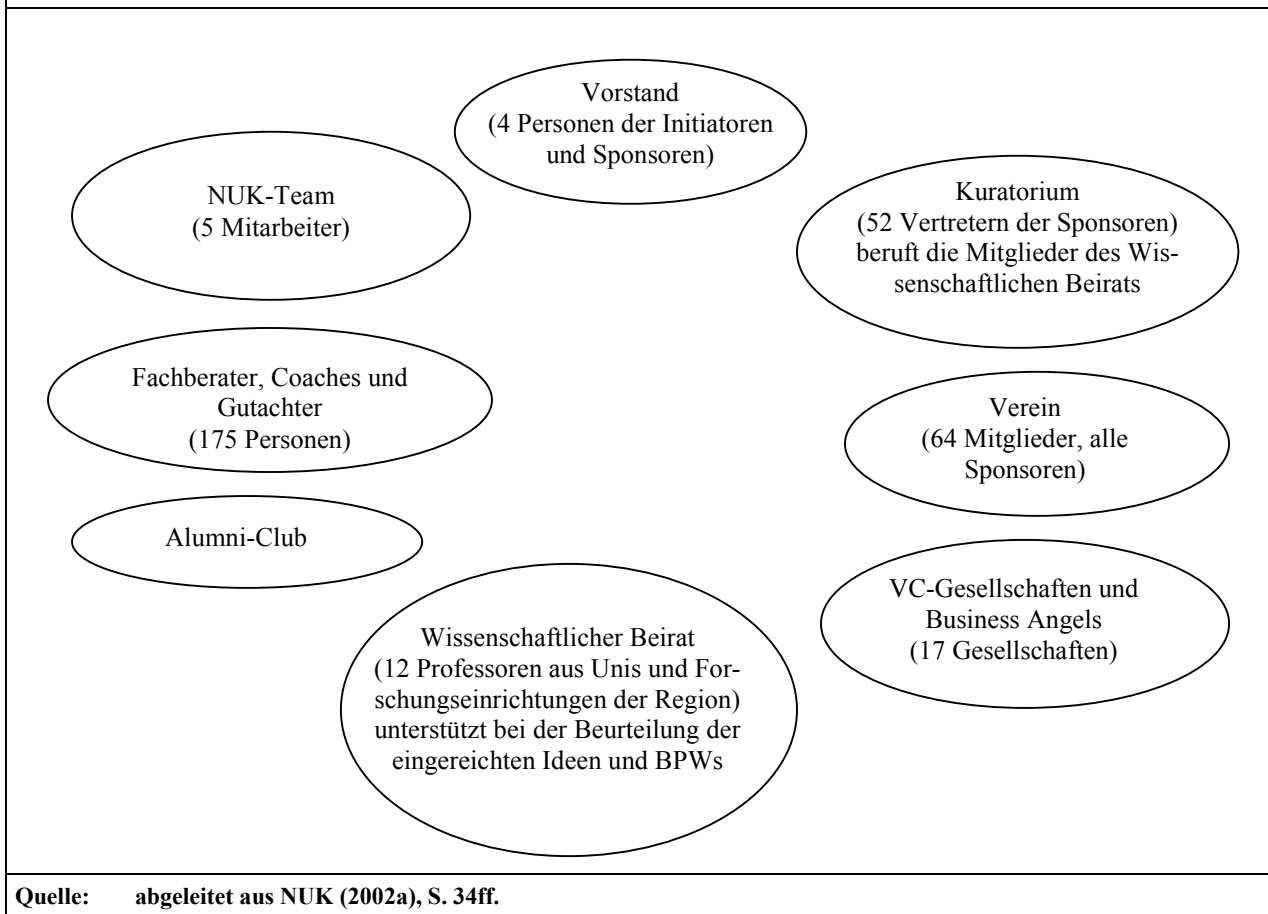
### 3.3.4 Erfahrungen mit dem Instrument Gründerwettbewerb

Erfahrungen mit den Gründungswettbewerben werden nur sehr selten systematisch evaluiert. Das liegt vermutlich überwiegend daran, dass das Instrument noch jung ist, aber vielleicht auch daran, dass die starke privatwirtschaftliche Orientierung eine volkswirtschaftliche Evaluierung nicht unbe-

185 FhG-ISI (2002), S. 7.

186 Ebenda.

187 Nur unter den Sponsoren sind neben der Stadt Köln noch die Deutsche Ausgleichsbank und der TÜV Rheinland zu finden.

**Abbildung 4: Netzwerk des rheinischen Businessplan-Wettbewerbs NUK (2002)**

dingt erfordert, obwohl der Nachweis des regionalwirtschaftlichen Nutzens sicherlich auch im Interesse der Sponsoren ist.

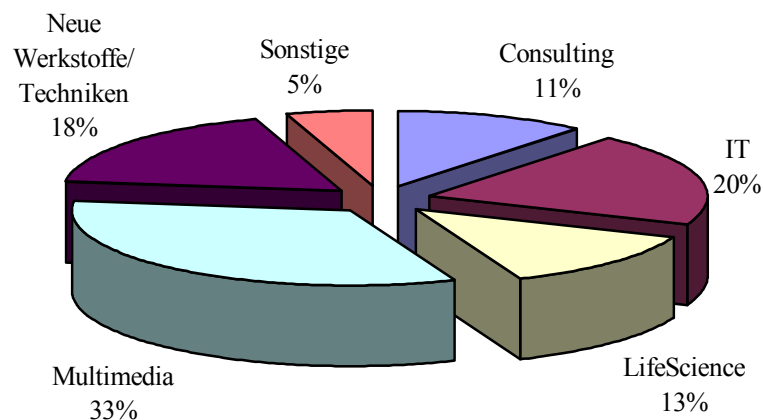
Für den Gründerwettbewerb Multimedia finanziert das BMWI die Begleitforschung durch das FhG-ISI, daher liegen hier ausführliche Daten zur Struktur und zum Verbleib der Wettbewerbsteilnehmer vor. Auch NUK hat eine Befragung der Teilnehmer durchgeführt, die einen Einblick in die regionalwirtschaftliche Bedeutung des Wettbewerbs gibt. Die meisten großen Wettbewerbe geben zumindest Schätzungen der geschaffenen Arbeitsplätze an, wobei die Erhebungsmethoden oft nicht transparent sind. Auch gibt es keine Angaben zu Überlebenszeiten der Unternehmen und der Dauerhaftigkeit und Qualität der Arbeitsplätze. Von den an BPWs beteiligten Unternehmen gründen etwa die Hälfte innerhalb eines Zeitraums von 1 bis 2 Jahren tatsächlich ein Unternehmen. Die Gründungsquoten variieren zwischen 41 % bis zu 51 %, für den Gründerwettbewerb Multimedia

waren es 44 % für das Jahr 2000 und insgesamt zwischen 1997 und 2000 47 %.<sup>188</sup>

Der größte Wettbewerb StartUp gibt an, dass die beteiligten gegründeten Unternehmen 1999 - 2001 im Durchschnitt 7 Arbeitsplätze geschaffen haben. Bei NUK sind es seit 1998 6,5 Arbeitsplätze, bei dem Münchener BPW etwa 5,3 und bei dem Berliner BPW um die 4,4.<sup>189</sup> Im Bundesdurchschnitt schaffen Existenzgründer zwischen 3 und 4 Arbeitsplätze. Diese Angaben der BPWs sind aber nur wenig spezifiziert, z. B. ist nicht deutlich, ob fest angestellte oder freie Mitarbeiter, oder beides, gemeint sind. Das wäre gerade im Multimediabereich, wo viele Unternehmen mit freien Mitarbeitern arbeiten, von Interesse. Die FhG-ISI-Eva-

<sup>188</sup> FhG-ISI (2001), S. 16 f.

<sup>189</sup> Die Daten sind den Angaben der jeweiligen Internetseiten entnommen.

**Abbildung 5: Branchenherkunft der Teams im BPW NUK 2002**

Quelle: NUK (2002), S. 9

luation des Gründerwettbewerbs Multimedia zeigt außerdem große Schwankungen zwischen den Jahren, so wurden dort z. B. im Befragungsjahrgang 2001 im Durchschnitt 3,6 fest angestellte Mitarbeiter gezählt, während es im Jahr zuvor noch 7 waren.<sup>190</sup> Auch wenn die Daten keine detaillierten Aussagen zulassen, lässt sich sicherlich festhalten, dass die Unternehmen, die sich an Gründerwettbewerben beteiligen, mindestens nicht weniger, sondern tendenziell mehr Arbeitsplätze hervorbringen als andere Existenzgründungen. Außerdem sind es besonders qualifizierte Arbeitsplätze, wie z. B. ein Überblick über die Branchen der Gründer von NUK zeigt:

Die Abbildung ist nicht zu generalisieren, weil die NUK-Branchenstruktur stark von den regional innovativen Branchen geprägt ist: der IT- und Medienstandort Köln und die technischen Bereiche der RWTH Aachen. Deutlich wird jedoch, wo sich auch in einem branchen-unabhängigen Wettbewerb die Unternehmensgründungen konzentrieren.

### 3.3.5 Bedeutung von Gründerwettbewerben im entwicklungspolitischen Kontext

Gründungswettbewerbe sind in mehrfacher Hinsicht ein interessantes Förderinstrument – auch im entwicklungspolitischen Kontext:

- Sie setzen nicht an der Gründungsperson an, sondern sie fördern innovative und marktfähige Ideen und Unternehmen.
- Sie unterstützen die Transformation des Gründungspotentials in tatsächliche Gründungen, d.h. sie helfen aus Gründungsinteressierten Gründungswillige und dann Gründer zu gewinnen.
- Dort, wo innovatives und wachstumsträchtiges Unternehmenspotential gegeben ist, können sie auch auf private Initiative hin entstehen.
- Weil Kapitalgeber und Beratungsunternehmen sowie viele Dienstleistungsunternehmen ein eigenes Interesse an Öffentlichkeitsarbeit und Marktpflege im Frühstadium der Unternehmensentstehung haben, können die BPWs auch mit privaten Mitteln rechnen.
- BPWs sind eine lokale Erscheinung, sie können sinnvollerweise nur dort stattfinden, wo es bereits gründungsrelevante Strukturen gibt: z. B. große Unternehmen, die als Sponsoren auftreten können und die möglicherweise ein

190 FhG-ISI (2001), S. 8.

Interesse an Zulieferern haben, Universitäten oder andere Wissenszentren, die Personen mit Know-how hervorbringen, eine vorhandene Struktur an Beratungs- und Trainingsdienstleistern, ein Netz an Unternehmen, deren Kunden Unternehmen sind etc.

Die Existenz – und nicht nur der Erfolg – eines BPW hängt von der lokalen Initiative und der Beteiligung dieser Akteure ab, das heißt er findet nur statt, wenn hinreichend Interesse besteht oder geweckt werden kann.

Es gibt bereits Erfahrung außerhalb der Entwicklungszusammenarbeit mit dem Instrument in Indien. Dort hat McKinsey nach demselben Konzept wie oben beschrieben Wettbewerbe durchgeführt; für Südafrika war ein BPW zumindest geplant, ob er stattgefunden hat, war nicht zu klären. In Indien waren die Zielgruppe vor allem Softwareentwickler.

Eine Übertragung auf den entwicklungspolitischen Kontext müsste unter verschiedenen Aspekten diskutiert werden:

Wo ist die Situation so gegeben, d.h. wo gibt es hinreichend gründungsrelevantes Potential, dass BPWs initiiert werden können? Wenn dieses Potential existiert, wäre dann überhaupt eine Förderung nötig? In Deutschland sehen viele Länder und Kommunen BPWs als Standort- und Regionalentwicklungsinstrument an, so dass sie zu einer direkten Förderung bereit sind. Zumindest die Einführung des Konzeptes dürfte Anfangsförderung erfordern, positive Effekte auf die regionale Standortentwicklung rechtfertigen auch eine weitere staatliche Förderung. Für die Entscheidung zu einer solchen Förderung wären weitere Erkenntnisse zu einer „kritischen Masse“ an gründungsrelevanten Strukturen notwendig.

Im entwicklungspolitischen Kontext kann es nicht nur – aber durchaus auch, je nach Landesbedingungen – darum gehen, spezifisch Hightech-Sektoren, wie Bio- oder Informationstechnologie, zu fördern. Das heißt, diskussionswürdig ist, welche Sektoren und Zielgruppen durch BPWs im entwicklungspolitischen Kontext erreicht werden können. Ist ein „Scaling-down“ denkbar? Also

Wettbewerbe, die nicht auf Hightech abzielen, sondern auf ideenreiche Unternehmen? In der internationalen Erfahrung setzen BPWs in der Regel an den technologieorientierten Bereichen der Hochschulen an. In Deutschland sind immerhin 39 der 82 Wettbewerbe und Gründerinitiativen, die die FGF aufzählt, weder an bestimmte Branchen noch an Universitäten oder Hochschulen gebunden. Das Instrument selbst ist also flexibel einsetzbar, sofern die Voraussetzungen gegeben sind.

Ein weiterer Aspekt im Rahmen des entwicklungspolitischen Kontextes ist, dass BPWs nicht nachhaltig sind in dem Sinne, wie sie in der Entwicklungszusammenarbeit üblich sind. Auch wenn sie regelmäßig stattfinden, steht jeder BPW für sich. Es sind nicht notwendigerweise institutionalisierte Strukturen oder Verfahren, die über Jahre hinaus bestehen bleiben, sondern Projekte, die über eine begrenzte Zeit bestehen. Auch eine finanzielle Nachhaltigkeit ist nicht gegeben: Sie finanzieren sich weder einmalig noch in der Zukunft aus sich selbst heraus, ohne staatliche Förderung oder die Sponsorenleistung großer privater Unternehmen finden sie nicht statt. Dennoch stiften sie offensichtlich unter bestimmten Umständen sowohl aus staatlicher als auch aus privater Sicht einen hinreichend großen Nutzen, der die jeweilige Investition rechtfertigt. An dieser Stelle erweist sich das entwicklungspolitische Nachhaltigkeitskonzept, das die entstehende Wirkung einer Maßnahme nicht mit einbezieht, als zu rigide. Es wird sich auch in Kapitel 4 noch zeigen, dass diese Form des Nachhaltigkeitskonzeptes auch innovationsorientierten Aktivitäten der entwicklungspolitischen Programme im Wege stehen kann.

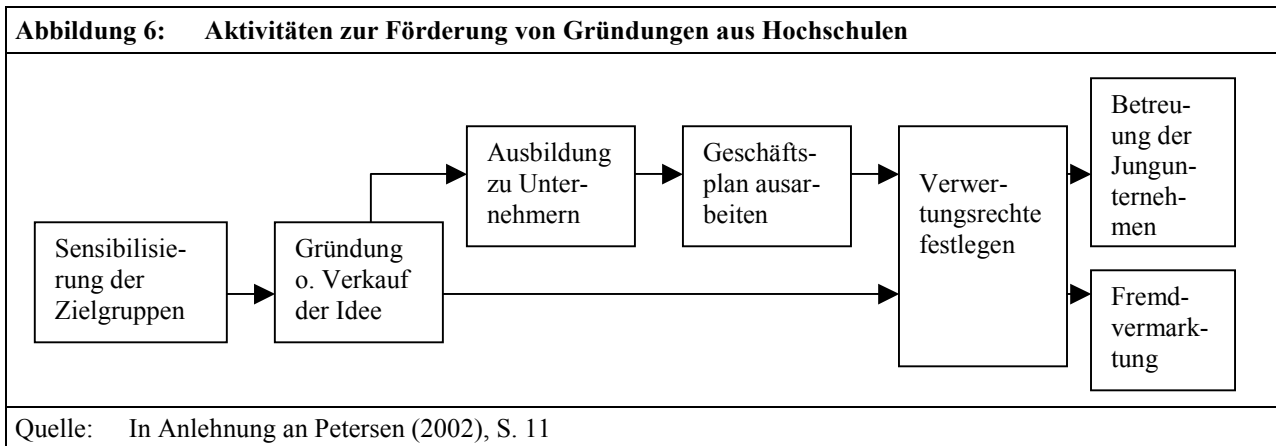
### **3.4 Existenzgründung aus Hochschulen**

#### **3.4.1 Förderprogramme zur Existenzgründung aus Hochschulen**

Gründerzentren – und in gewisser Weise auch Businessplan-Wettbewerbe – sind unterschiedliche Formen, um Gründern Dienstleistungen anzubieten und dadurch die Gründungsmotivation und

-fähigkeit von prinzipiell gründungsbereiten Personen zu erhöhen und mittelfristig den Gründungserfolg zu verbessern. Die Förderung von Existenzgründungen aus Hochschulen hat oft eine weiter gefasste Zielsetzung und entsprechend einen umfassenderen Ansatz. Es geht häufig auch darum, dauerhaft eine „Kultur der Selbstständigkeit“ zu fördern und in einer hochgebildeten Bevölkerungsgruppe das Potenzial für innovative Unternehmensgründungen besser zu erschließen. Auf der anderen Seite sind aber TGZ und BPWs Formen der Gründungsförderung, die oft auch in den Programmen zu Förderung von Hochschulen Anwendung finden. So richten sich 20 der 82 Gründerwettbewerbe und -initiativen, die die FGF aufführt, an Studenten.<sup>191</sup> Allein in Baden-Württemberg sind 100 Firmen in Hochschulinkubato-

darum, innovative Geschäftsideen und Technologien zu vermarkten. Die Schritte in dem Schema fangen mit der Sensibilisierung der Studenten und Wissenschaftler für die wirtschaftliche Nutzung ihrer Erfindungen und Ideen an. Ist das Interesse geweckt, kann die Idee entweder von dem Wissenschaftler selbst oder von einem Vermarkter zur wirtschaftlichen Nutzung aufbereitet werden. Geht die Idee an ein Vermarktungsunternehmen, müssen im nächsten Schritt die Verwertungsrechte juristisch eindeutig geregelt werden. Entschließt sich der Ideenträger selbst zur Gründung, erhält er eine breite Palette von Unterstützungsangeboten vor, während und auch in den ersten Jahren nach der Gründung. Zum einen wird eine spezielle „Ausbildung“ für das Unternehmergehen geboten: Kenntnisse der BWL, des Rechts, Manage-



ren angesiedelt. In den USA unterhalten viele Hochschulen zur Förderung der Gründungen Inkubatoren.

Die Darstellung in Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Aktivitäten, die zur Förderung von Gründungen an Hochschulen unternommen werden. Deutlich wird daraus, dass nicht notwendigerweise eine Gründung auch von dem Inhaber einer Idee vollzogen werden muss. Gründung aus der Hochschule kann genauso gut darin bestehen, dass die Verwertungsrechte einer Idee von anderen gekauft und vermarktet werden. Es geht eben nicht darum, Hochschulabsolventen dazu zu bewegen, ein Unternehmen zu gründen, weil sie besonders dafür qualifiziert sind, sondern es geht

mentkenntnisse und auch Training der Persönlichkeitsentwicklung. Des Weiteren gibt es vielfältige Unterstützung bei der Erstellung des Geschäftsplans, u. a. auch durch Wettbewerbe.

Gründungsförderung aus Hochschulen ist ein verbreitetes Programm in Industrieländern, dies obwohl die gesamtwirtschaftlichen Wirkungen dieser Maßnahmen bisher nicht überzeugend belegt werden können,<sup>192</sup> was u. a. auch daran liegt, dass die meisten Programme relativ neu sind. Im Rahmen der Begleitforschung zu EXIST ist auch eine Studie zu Formen der Gründungsförderung aus Hochschulen in fünfzehn Ländern angefertigt

191 Siehe Liste in Anhang 1.

192 Siehe Novakovic / Sturm (2001) und Storey / Tether (1998).

worden, der die folgende Übersicht über das internationale Engagement in diesem Bereich entnommen ist.<sup>193</sup> An Formen der Unterstützung lassen sich Inkubatoren/TGZ und Wettbewerbe unterscheiden sowie Lehrrangebote (nicht nur) an Gründungslehrstühlen und die Einrichtung von Technologietransferstellen an den Universitäten. Diese Förderformen arbeiten oft bereits an der Sensibilisierung und bieten mehr oder minder umfangreiche Beratungen und Ausbildungen vor, während und nach der Gründung an. Die Programme sind zum Teil spezifisch öffentlich gefördert, zum Teil aber auch die Initiativen der Hochschulen. In der Studie von Koschatzky und Rink nicht berücksichtigt, jedoch erwähnenswert sind spezifische *Finanzierungsprogramme* auch zur Förderung von Gründungen aus Hochschulen. In vielen Ländern gibt es finanzielle Unterstützung in der Entwicklungsphase einer Idee, um dieser überhaupt erst zur Marktreife zu verhelfen (Seed-Förderung genannt), diese Finanzierung ist wiederum oft an Beratungen und Ausbildung gebunden.<sup>194</sup>

*Inkubatoren/TGZ* sind besonders in Frankreich, Großbritannien, Schweden, Israel, Japan und Süd-Korea vertreten. Schweden setzt besonders auf die Einrichtung universitätsnaher Technologieparks. Israel hat seit 1991 insgesamt 24 Inkubatoren in der Nähe von Hochschulen aufgebaut, sie unterstützen von der Ideenentwicklung bis zur Gründung und der Post-Gründungsphase und richten ihr Angebot vor allem an jüdische Wissenschaftler aus der ehemaligen Sowjetunion. Japan war mit der Einrichtung von Science Parks ein Pionier in Asien, die Tsukuba Science City wurde bereits in den frühen 70er Jahren aufgebaut. Südkorea hat ebenfalls einige Science Cities, ähnlich dem japanisches Modell.

---

193 Koschatzky / Rink (2001).

194 Das erste Programm dieser Art in Deutschland war das nordrhein-westfälische „Programm zur finanziellen Absicherung von Unternehmensgründungen aus Hochschulen“ (PFAU), eingerichtet 1996. Eine Evaluierung wurde 2001 von Sternberg angefertigt und bescheinigt dem Programm eine „stark gründungsfördernde Wirkung“ (Sternberg [2001], S. VII).

*Wettbewerbe* werden ebenfalls – jedoch offenbar in geringerem Umfang als in Deutschland und in den USA – eingesetzt: In Italien führen die Universität Bologna und das Polytechnikum Mailand BPWs durch, die Schweiz hat einen großen Wettbewerb seit 1996 aufgelegt („Start-Up“), dabei erhalten die Gewinner ein Label, das zur Risikofinanzierung qualifiziert, außerdem hat Singapur einen großen Wettbewerb für Gründungen aus Hochschulen im Programm („start-up@singapore“).

*Gründungslehrstühle* und Lehrrangebote für Gründer in MBA-Studiengängen gibt es fast in allen Ländern. Besonders stark sind hier die USA, Österreich, Schweden und Spanien. Auch in Italien gibt es einzelne Initiativen, in Israel an der Universität in Tel Aviv und an den privaten Hochschulen in Japan sind ebenfalls Lehrrangebote für Gründer zu finden.

*Technologietransferstellen*, die den Kontakt zwischen Hochschulen und Privatwirtschaft vermitteln sollen, sind gelegentlich auch in der Gründungsberatung engagiert. Es gibt sie oft in Spanien, und Süd-Korea baut derzeit ebenfalls solche Transferstellen auf.

Die Niederlande und Belgien haben keine öffentlichen Förderprogramme zur Gründungsförderung, einige Universitäten bieten aber von sich aus Entrepreneurshipausbildungen und Gründungsförderung an.

Eine weitere Art der Gründungsförderung ist die Organisation von *Netzwerken zur Förderung von Gründungen*.<sup>195</sup> Hier verschwimmen die Grenzen zwischen den einzelnen Formen der Förderung: Das Zentrum eines Netzwerks – oder ein Partner in einem polyzentrischen Netzwerk – kann u. a. durch eine Hochschule, durch einen Wettbewerb oder auch ein Technologie- und Gründerzentrum gegeben sein. Für die Gründungsförderung aus Hochschulen hat z. B. die Europäische Kommission im Rahmen des fünften Forschungsrahmenplans ein Programm „Pilot Action of eXcellence on Innovative Start-ups“ (PAXIS) entwickelt, in dem

---

195 Siehe Petersen (2002).

überregionale Netzwerke aus europäischen Hochschulen gefördert werden. Daran sind in Deutschland Hochschulen in Bonn, München, Stuttgart und Karlsruhe beteiligt.<sup>196</sup>

In der Praxis gibt es also eine Vielzahl von Förderkonzepten und –projekten im Hochschulbereich, die aber nicht unbedingt die gesamte Palette der Aktivitäten in Abbildung 6 abdecken müssen. Deutschland ist insgesamt in der Förderung von Existenzgründungen aus Hochschulen sehr engagiert: 2001 zählten Papenheim et al.<sup>197</sup> 95 Initiativen zur Gründungsförderung aus Hochschulen, an denen insgesamt 159 Hochschulen beteiligt waren – mehr als die Hälfte der insgesamt 300 deutschen Hochschulen. 37 dieser Initiativen waren als Netzwerke organisiert.

Neben einer Vielzahl von Förderprogrammen auf Länderebene<sup>198</sup> existiert mit EXIST ein großes Förderprogramm auf Bundesebene. Koschatzky und Rink stellen fest, „dass die Verankerung des Gründungsthemas in der Lehre und im Aktivitätsspektrum von Hochschulen nur in wenigen Ländern das Niveau erreicht, wie es in Deutschland durch EXIST und vergleichbare Ländermaßnahmen angestrebt wird“.<sup>199</sup> Das Programm EXIST des deutschen BMBF zeichnet sich also durch einen besonders umfassenden Ansatz aus, so dass sich die folgenden Ausführungen damit befassen. Da einiges bereits zu den Instrumenten TGZ und BPW gesagt ist, die auch in den EXIST-Regionen relevant sind, gilt die Darstellung mehr dem Gesamtprojekt und einigen ausgewählten Erfahrungen der fünf beteiligten Regionen als einer detaillierten Darstellung der Maßnahmen der einzelnen Projekte.

### 3.4.2 Existenzgründungsförderung an Hochschulen in Deutschland: EXIST

#### 3.4.2.1 Der Wettbewerb zu EXIST

Das Programm „Existenzgründer aus Hochschulen – EXIST“ ist 1997 vom BMBF – damals noch BMBFT – als Ideenwettbewerb ausgeschrieben worden. Ein Ideenwettbewerb ist ein Verfahren zur Vergabe öffentlicher Forschungsmittel und ist gewöhnlich in zwei Stufen organisiert: In der ersten Stufe werden in einer öffentlichen Bekanntmachung das Thema, die Anforderungen sowie die Bedingungen und der Zeitplan veröffentlicht, die Interessenten werden aufgefordert, eine Ideenskizze einzureichen. Unter den eingereichten Skizzen werden zunächst diejenigen ausgewählt, die den Anforderungen der Bekanntmachung voll entsprechen. Diese werden dann einer Jury zur Begutachtung vorgelegt, die daraus eine vorher festgelegte Anzahl von Gewinnern auswählt. Diese Gewinner erreichen die zweite Stufe des Wettbewerbs. Sie erhalten eine in der Bekanntmachung bereits festgelegte Summe für einen bestimmten Zeitraum, um die Ideenskizze zu einem vollständigen Konzept auszuarbeiten. Aus diesen Konzepten werden die abschließenden Gewinner wieder durch die Jury ermittelt, die dann die eigentliche Programmförderung erhalten. Die Anwendung eines solchen Verfahrens ist immer dann sinnvoll, wenn es um die Entwicklung neuer und innovativer Förderprogramme geht. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass nicht am grünen Tisch der Exekutive fern der Praxis Ideen entwickelt werden, sondern an vorhandene Strukturen, Wissen und Potentiale angeknüpft wird.

Dem Programm EXIST liegen vier Leitziele zugrunde:

- die dauerhafte Etablierung einer ‚Kultur der unternehmerischen Selbstständigkeit‘ in Lehre, Forschung und Verwaltung;
- konsequente Übersetzung wissenschaftlicher Forschungsergebnisse in wirtschaftliche Wertschöpfung (...);
- zielgerichtete Förderung des großen Potentials an Geschäftsideen und Gründerpersön-

196 European Commission (2000), S. 6.

197 Papenheim / Görisch / Kulicke (2001), S. 1.

198 Papenheim / Görisch (2001) nennen 28 Förderprogramme, die sich aber teilweise nicht ausschließlich an Hochschulen und Absolventen richten.

199 Koschatzky / Rink (2001), S. 9.



lichkeiten an Hochschulen und Forschungseinrichtungen;

- deutliche Steigerung der Anzahl innovativer Unternehmensgründungen.<sup>200</sup>

Zielgruppen waren Hochschulen mit ihren Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik, z. B. außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Unternehmen, Banken, Kapitalgeber, TGZ, Unternehmensberatungen, Kammern, Verbände und Kommunen.<sup>201</sup> An dem Ideenwettbewerb EXIST haben sich insgesamt 200 Hochschulen beteiligt, zu gleichen Teilen Universitäten und Fachhochschulen, die 109 Ideenskizzen einreichten, 80 dieser Skizzen entsprachen voll den Anforderungen.<sup>202</sup> Die Anforderungen des Wettbewerbs verlangten:

- die Anknüpfung an bestehende Strukturen und die Vernetzung von Anbietern gründungsrelevanter Leistungen;
- systematische und bedarfsorientierte Ausrichtung der Leistungsangebote;
- Einbeziehung der Frühphase des Gründungsprozesses in das Leistungsangebot, außerdem Maßnahmen für junge Unternehmer;
- Aus- und Weiterbildung potentieller Gründer an den Hochschulen;
- Gewinnung und Weiterbildung von Lehrpersonal;
- intelligenter Einsatz „neuer Medien“;
- Anwendungen in Lehre und Selbststudium („Virtuelle Gründerhochschule“);
- offensive und kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit;
- Maßnahmen zur dauerhaften Qualitätssicherung und zur Sicherung der Nachhaltigkeit.

Eine 10-köpfige Jury – zusammengesetzt aus Vertretern von Wissenschaft, Unternehmen und Kapitalgebern – wählte aus diesen 80 Skizzen zwölf, die am tragfähigsten erschienen, aus. Diese zwölf Netzwerke erhielten 100.000 DM über ein halbes Jahr, um die Ideenskizze zu einem Konzept auszuarbeiten. Daraus wurden schließlich fünf Gewinner ausgewählt – „bizeps“ (Wuppertal – Hagen), „Dresden exists“, GET UP (Ilmenau – Jena – Schmalkalden), KEIM (Karlsruhe – Pforzheim) sowie PUSH! (Stuttgart), die von Mitte 1998 bis Ende 2001 mit 45 Mio. DM durch das BMBF bei der Umsetzung ihrer Konzepte unterstützt wurden. Im Jahr 2000 hat die Bundesregierung die jährlichen Mittel für EXIST auf 30 Mio. DM verdropelt.<sup>203</sup>

Zu dem EXIST-Programm gehören eine Reihe weiterer übergreifender Aktivitäten.<sup>204</sup> Die Begleitforschung des FhG-ISI sorgt für das Monitoringsystem. EXIST-Seed ist ein personenbezogenes, finanzielles Angebot zur Ausarbeitung von Ideen in einen Geschäftsplan, EXIST-High TEPP ist ein Postgraduierten-Bildungsangebot für junge Hochtechnologie-Unternehmen, beide werden weiter unten kurz dargestellt.

Die erste Förderphase von EXIST ist im ersten Quartal 2002 abgelaufen. Alle fünf Regionen erhalten eine Anschlussförderung von weiteren 3 Jahren, die nun vor allem dazu dienen soll, „die aufgebauten Netzwerkaktivitäten in nachhaltige Strukturen zu überführen und ihre Erfahrungen in andere Gründungsnetzwerke zu transferieren.“<sup>205</sup> Mitte 2002 hat die Förderung von EXIST-Transfer begonnen, eingeleitet ebenfalls durch einen Wettbewerb. Nun wird in zehn weiteren Regionen der Aufbau von Gründungsfördernetzwerken aus Hochschulen unterstützt, die auf die bisherigen Erfahrungen aus den „alten“ EXIST-Regionen aufbauen können.<sup>206</sup>

---

200 BMBF (2000), S. 4.

201 BMBF (1998), S. 6.

202 Siehe dazu BMBF (1998), S. 6 f.

---

203 BMBF (2000), S. 3.

204 BMBF (2001), S. 7 f.

205 BMBF (2002), S. 1.

206 Siehe EXIST-News 3/2002, S. 4 ff. An dem Wettbewerb beteiligt haben sich diesmal 45 Bewerber, aus denen im Mai 2002 in der zweiten Stufe des Wettbewer-

Bisher sind aus den fünf Regionen 450 Unternehmen gegründet worden.<sup>207</sup> Jedoch ist das Ziel des Programms nicht allein die Steigerung der Gründungszahlen, sondern auch die Veränderung der Einstellung gegenüber der Selbstständigkeit an Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Im nächsten Abschnitt geht es um ausgewählte Erfahrungen damit.

### 3.4.2.2 Ausgewählte Erfahrungen der fünf Regionen

Die fünf Regionen von Exist weisen sehr unterschiedliche Strukturen auf und sie sind auch sehr unterschiedlich organisiert. Tabelle 5 zeigt einen Überblick über die Netzwerke und die wirtschaftlichen Kennzeichen der Regionen. Während in der bizeps-Region auf 100.000 Einwohner 4,8 technologieorientierte Gründungen kommen, sind es in der PUSH!-Region um Stuttgart mehr als doppelt so viele. Das BIP pro Kopf in der PUSH-Region beträgt gerade einmal 40 % des BIP pro Kopf der KEIM-Region. Auch die Netzwerke sind sehr unterschiedlich groß und verschieden organisiert. Entsprechend wurde eine außerordentliche Vielfalt an Einzelmaßnahmen entwickelt.

Wirkungsanalysen zu EXIST existieren bisher nicht. Eine Art „base-line“-Studie – eine umfangreiche Studierendenbefragung – wurde durch das FhG-ISI im Wintersemester 2000/01 durchgeführt. Eine weitere Befragung soll zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt werden. Das Ergebnis war eine durchaus positive Haltung der Befragten zur Selbstständigkeit.<sup>208</sup> Etwa 40 % wünschten sich eine spätere Selbstständigkeit, besonders groß ist dieses Interesse unter Studierenden mit Berufserfahrung. Die größte Schwierigkeit wird in der Finanzierung gesehen – offensichtlich besteht hier Informationsbedarf. Die Wirkungen der EXIST-

Maßnahmen dürften nach jetzt vier Jahren Laufzeit aber erst beginnen sichtbar zu werden.

Was sich also bisher vor allem aus den Regionen lernen lässt, leitet sich aus der Vielzahl der Einzelerfahrungen her. Die Begleitforschung zu EXIST hat im Juni diesen Jahres eine Querschau über die Erfahrungen der Projekte herausgebracht, die folgenden Ausführungen beziehen sich im Wesentlichen darauf.<sup>209</sup> Die Studie hebt Erfahrungen vor allem in drei Bereichen hervor: Erschließung und Motivation der Zielgruppen für eine selbstständige Tätigkeit, Konzeption und Durchführung eines bedarfsorientierten Qualifizierungsangebots sowie die Organisationsstrukturen und das Funktionieren der Netzwerke.<sup>210</sup>

#### Erschließung und Motivation der Zielgruppen

Die wichtigsten Erkenntnisse bei der Sensibilisierung der Zielgruppen bestehen zum einen darin, dass intensives Marketing wichtig ist und dass dafür Zeit benötigt wird. Alle Netzwerke haben ein eigenes Label und eine „Corporate Identity“ entwickelt, im Durchschnitt dauerte es zwei Jahre, bis ein größerer Kreis von Personen die jeweilige „Marke“ kannte. Zum zweiten war es wichtig, vor Ort in den Hochschulen mit einer regelmäßig besetzten Anlaufstelle anwesend zu sein. Das Angebot regelmäßiger Sprechstunden wurde nicht gut angenommen.

Alle Netzwerke haben Erschließungsmaßnahmen an die direkten Zielgruppen sowie an die Träger und vor allem an die Hochschullehrer gerichtet. Das Gewinnen des Lehrpersonals hat sich für die Sensibilisierung der Studierenden als besonders wichtig herausgestellt. Dabei haben die speziell eingerichteten Gründungslehrstühle eine Art „Leuchtturmfunktion“. Der Aufbau solcher Gründungslehrstühle wird nicht aus EXIST finanziert, sondern in der Regel aus der Wirtschaft oder mit Mitteln der Deutschen Ausgleichsbank oder des Landes. Die Hochschulen der GET UP-Initiative

---

bes 10 Regionen ausgewählt wurden, die mit 10 Mio. Euro gefördert werden. Siehe die Liste der EXIST-Transfer-Regionen in Anhang 3.

207 BMBF-Pressemitteilung 13.5.2002.

208 Siehe dazu: [www.exist.de/begleitforschung/main.html](http://www.exist.de/begleitforschung/main.html).

---

209 Siehe BMBF (2002).

210 Ebenda, S. 64.

**Tabelle 5: Die EXIST-Regionen im Überblick**

| <b>Tabelle 5: Die EXIST-Regionen im Überblick</b> |  |  |  |   |   |
|---|--|--|--|---|---|
|   | <b>bizeps</b>  | <b>Dresden exists</b>  | <b>GET UP</b>  | <b>KEIM</b>   | <b>PUSH!</b>  |
| Regionale Abgrenzung                              | An der Nahtstelle zwischen den Wirtschaftszentren an Rhein und Ruhr, Verbindung von hoch verdichteter Industrieregion mit eher ländlich geprägtem Umland   | Weitgehend auf die Stadt Dresden bezogen   | Vier räumlich nicht miteinander verbundene Hochschulstandorte in Thüringen   | Flächenmäßig großes Einzugsgebiet mit der TechnologieRegion Karlsruhe erweitert um die Stadt Pforzheim und den Enzkreis   | Flächenmäßig großes Einzugsgebiet mit der Stadt Stuttgart als Wirtschafts- und Verwaltungszentrum innerhalb einer hoch verdichteten Wirtschaftsregion   |
| Hochschulen und Forschungseinrichtungen           | Bergische Universität Wuppertal, Fernuniversität Hagen, Fachhochschule Iserlohn, keine außeruniversitären Forschungseinrichtungen  | Eine Technische Universität, eine Fachhochschule, beachtlicher Besatz an außeruniversitären Forschungseinrichtungen  | Zwei Universitäten, zwei Fachhochschulen, beachtlicher Besatz an außeruniversitären Forschungseinrichtungen  | Eine Universität, zwei Fachhochschulen, eine Pädagogische Hochschule, eine Reihe außeruniversitärer Forschungseinrichtungen (z. B. Forschungszentrum Karlsruhe)   | Zwei Universitäten, zahlreiche Fachhochschulen, eine Filmakademie, eine Pädagogische Hochschule, weitere Akademien, Hochschulen, zahlreiche außeruniversitäre Forschungseinrichtungen   |
| Einwohner/ Studierende                            | 1,7 Mio. Einwohner rund 17.500 Studierende, zusätzlich rund 58.000 Studierende bundesweit an der FernUni Hagen   | 1,07 Mio. Einwohner/ rund 31.400 Studierende   | 461.000 Einwohner/ rund 27.000 Studierende   | 1,3 Mio. Einwohner/ rund 28.000 Studierende   | 2,5 Mio. Einwohner/ rund 36.000 Studierende   |
| Art des Netzwerks                                 | Polyzentrisches Netzwerk mit klar abgegrenzten Aktivitätsbereichen bei Vertretern der Hochschulen, Unternehmen, Kreditinstituten, Kammern und innovationsfördernden Infrastruktureinrichtungen (Technologie- und Gründerzentren, Bildungseinrichtungen u. Ä.) sowie regionalen Medien  | Auf eine Hochschule zentriertes Netzwerk, in dem auch regionale außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, international tätige Unternehmen mit Standort in der Region sowie Partner aus dem Finanzsektor eingebunden sind   | Multi-Akteurs-Netzwerk mit einer Vielzahl in unterschiedlicher Intensität eingebundener Partner, durch einige wenige Hochschulen der Region dominiert  | Auf mehrere Hochschulen und Forschungseinrichtungen zentriertes Netzwerk mit KEIM e. V. als Koordinationsstelle, punktuelle Erweiterung auf mehr als 100 Partner aus Forschung, Wirtschaft und Verwaltung   | Multi-Akteurs-Netzwerk mit einer Vielzahl in unterschiedlicher Intensität eingebundener Partner   |
| Anzahl der fest eingebundenen Netzwerkpartner     | 22   | 49   | Über 70  | 19  | 100 (davon 25 Kernakteure)  |
| Wirtschaftsstruktur                               | Vormals deutlich durch altindustrielle Branchen geprägt, erhebliche Strukturpassungen in den letzten Jahrzehnten, durch kleine und mittlere Unternehmen dominierte Betriebsgrößenstruktur mit immer noch stark industrieller Prägung und unterdurchschnittlichem Anteil des Dienstleistungssektors. Leicht unter dem Bundesdurchschnitt liegende Arbeitslosenquote, BIP pro Kopf 22.400 DM, Entwicklung in den einzelnen Kreisen unterschiedlich | Nach grundlegenden Umstrukturierungen der früheren Wirtschaftsstrukturen und Ansiedlungen von Produktionseinheiten international tätiger Unternehmen auf dem Weg zu einer Hightech-Industrieregion, ländliches Umland mit nur schwach ausgeprägter Industriestruktur und geografischer Randlage auf nationaler und EU-Ebene. Leicht unter dem ostdeutschen Durchschnitt liegende Arbeitslosenquote, BIP pro Kopf 21.000 DM in Dresden Stadt; Umland: 11.300 DM | Fünf Mitarbeiter bei GNT und acht wissenschaftliche Mitarbeiter an den Hochschulen Ökonomische Situation durch grundlegende Umstrukturierungen der früheren Wirtschaftsstrukturen gekennzeichnet, primär Entstehen neuer industrieller Kerne durch Aktivierung des endogenen Potenzials, Standort Jena mit Profil einer Hightech-Region. Leicht unter dem ostdeutschen Durchschnitt liegende Arbeitslosenquote, BIP pro Kopf knapp 12.500 DM | Breites Spektrum an Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Betriebsgrößen ohne Dominanz einzelner Großunternehmen, hoher Anteil der Technologiebranchen an der Gesamtbeschäftigung, geringes ökonomisches Gefälle innerhalb des Einzugsgebiets. Deutlich unter dem Bundesdurchschnitt liegende Arbeitslosenquote. BIP pro Kopf knapp 30.000 DM, deutlich höher in Karlsruhe | Eine der wirtschaftlich stärksten Regionen Deutschlands mit Produktions- und Forschungseinrichtungen von 115 Großunternehmen und vielen mittelständischen Unternehmen, hoher Anteil von Technologiebranchen an der Gesamtbeschäftigungszahl, unterdurchschnittlicher Anteil des Dienstleistungssektors. Deutlich unter dem Bundesdurchschnitt liegende Arbeitslosenquote, BIP pro Kopf 31.700 DM, deutlich höher in Stuttgart |
| Handelsregistereinträge 2000                      | 4,8 innovative/technologieorientierte Einträge pro 100.000 Einwohner   | 7,9 innovative/technologieorientierte Einträge pro 100.000 Einwohner   | 11,1 innovative/technologieorientierte Einträge pro 100.000 Einwohner  | 10,5 innovative/technologieorientierte Einträge pro 100.000 Einwohner   | 11,5 innovative/technologieorientierte Einträge pro 100.000 Einwohner   |
| Quelle: Auszug aus BMBF (2001), S. 10f.           |  |  |  |   |   |

in Thüringen versuchen ein anderes Konzept; das Thema Gründung soll dort nicht von einem speziellen Gründungslehrstuhl angeboten, sondern von mehreren wirtschaftswissenschaftlichen Lehrstühlen bearbeitet werden. Insgesamt geht es darum, die Sichtbarkeit des Themas „Gründung an den Hochschulen“ generell zu erhöhen.

Die Inhalte der Erschließungsmaßnahmen haben sich im Laufe der Zeit geändert: In den ersten zwei Jahren ging es überwiegend um die generelle Information zu Gründungen und zu den Netzwerken. So wurde z. B. im Rahmen von bizeps durch die lokalen Printmedien und einen Radiosender (Hagen) kontinuierlich zum Thema Gründungen berichtet. Nach dieser Anfangsphase waren die PR-Maßnahmen dann am erfolgreichsten, wenn sie konkret auf bestimmte Veranstaltungen und Beratungsangebote hinwiesen.

Eine weitere Erfahrung ist, dass stärker als zunächst geplant auch Personen in die Zielgruppe einbezogen wurden, die bisher noch keine berufliche Alternative in der Selbstständigkeit sahen. Einige Netzwerke haben sogar Projekte für Schüler aufgelegt.

#### Konzeption und Durchführung des Qualifizierungsangebotes

In allen Netzwerken sind unterschiedlichste Formen von Qualifizierungs- und Beratungsangeboten entwickelt worden. „Die bislang in die fünf EXIST-Initiativen eingebundenen Hochschulen tragen mit ihrem Qualifizierungsangebot der Tatsache Rechnung, dass sich Unternehmertum im Spannungsfeld von Motivation, Qualifikation und unternehmerischen Gelegenheiten bewegt.“<sup>211</sup> Die Ausbildungsmodule haben sich mit der Zeit verschoben von dem Schwerpunkt auf der Vermittlung gründungsrelevanten Know-hows hin zu Maßnahmen, die auf die Generierung gründungsfähiger Ideen und auf die Entwicklung der Grün-

derpersönlichkeiten abzielen.<sup>212</sup> Das steht möglicherweise damit im Zusammenhang, dass sich auch die Zielgruppen ausgeweitet haben.

Entsprechend der Heterogenität der Zielgruppen bzgl. der Gründungsmotivation, der Fachrichtung, der Vorkenntnisse und Erfahrungen sind viele unterschiedliche Angebote entstanden, darunter einige, die für die Hochschulen neu sind, darunter

- Fallstudien und Unternehmensplanspiele;
- Gepoolte Wissensvermittlung in der vorlesungsfreien Zeit, wie die Ferienakademie zum Gründungsmanagement an der FSU Jena oder die Summer School in Karlsruhe;
- Einrichtung spezieller Räumlichkeiten, wie die Existenzgründerwerkstatt an der BUGH Wuppertal oder die Gründerräume an der TU Dresden;
- Virtuelle Weiterbildungsangebote, z. B. mit Online-Bibliotheken (PUSH!), der medialen Aufbereitung der Lehrmaterialien, einem Online-Kurs „Existenzgründung“ der FH Karlsruhe sowie dem Fernstudium der Fernuniversität Hagen für „Entrepreneurship Education“ für Gründer und dem Studium „Start Up Counselling“ für Gründungsberater.

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Qualifizierung des Lehrpersonals. Ausgangspunkte der Qualifizierungsangebote sind in der Regel die wirtschaftswissenschaftlichen Lehrstühle, inzwischen konnte aber auch ein größerer Kreis an Hochschullehrern aus den technisch-naturwissenschaftlichen Fächern gewonnen werden. Die in vielen Anträgen vorgesehenen Training of Trainers-Ansätze, die eine systematische Qualifizierung der beteiligten Netzwerkpartner vorsahen, kamen in der geplanten Form kaum zur Anwendung, die Akzeptanz war aus unterschiedlichen Gründen gering, die Adressaten sahen oft den

211 BMBF (2002), S. 18.

212 Hier hätten sicherlich auch Erfahrungen der entwicklungspolitischen Entrepreneurship Development Programme einbezogen werden können.

Bedarf oder den Nutzen nicht.<sup>213</sup> Stattdessen kam es überwiegend zu einem „Training on the job“ durch Erfahrungsaustausch innerhalb und außerhalb der Netze sowie mit ausländischen Partnern.

### Organisationsstrukturen und Funktionieren der Netzwerke

„Bei EXIST hat sich gezeigt, dass die Organisationsstruktur der Initiativen eine zentrale Rolle für die Schaffung eines Netzwerkes und die Etablierung einer Kultur der unternehmerischen Selbstständigkeit spielt.“<sup>214</sup> Einige Elemente haben sich für die Organisationsstruktur als besonders wichtig erwiesen:

- *Klare Verteilung der Kompetenzen:* Strategische Entscheidungen sollten von einem Gremium aus Vertretern der Kernakteure getroffen werden; dieses Gremium überprüft auch die Maßnahmem Umsetzung und -wirkung auf der operativen Ebene. Auf der operativen Ebene ist wiederum eine starke Dezentralisierung der Kompetenzen und der Mittel sinnvoll, die durch klar definierte Teil- oder Einzelprojekte erreicht werden kann. Ein Projektkoordinator vertritt die Initiative nach außen.
- *Hochschulen als zentrale Akteure:* Die Projektentwicklung vollzieht sich aus den Hochschulen heraus, die Initiative muss vor Ort deutlich sichtbar sein.
- *Mittelbereitstellung* für die Konzeption und für Pilotvorhaben von Lehrveranstaltungen. Es hat sich gezeigt, dass die Hochschulen aus eigener Kraft keine zusätzlichen Mittel aufbringen können. Nur die Hochschulen bzw. Fachbereiche, die aus EXIST Mittel für Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung hatten, führen diese auch durch.
- *Einbindung Externer:* Eine externe Institution sollte den Kontakt nach außen sicherstellen,

Unternehmen können als Coaches und Paten wirken und sollten auch in den Gremien vertreten sein.

- *Komplementarität versus Konkurrenzdenken der Netzwerkpartner:* Insgesamt hat sich Konkurrenz innerhalb der Netzwerke als unproduktiv erwiesen, die Komplementarität der Angebote erhöhte ihre Vielfalt.

### 3.4.2.3 EXIST-Seed

Das Programm EXIST-Seed („Finanzielle, fachliche und persönliche Unterstützung von Unternehmensgründern aus Hochschulen“)<sup>215</sup> ist ein ergänzendes Programm in den EXIST-Regionen, das individuelle Unterstützung an potentielle Gründer vergibt. Es soll in der Vorgründungsphase, d.h. in der Phase der Entwicklung einer Idee, z. B. in einer Diplomarbeit oder in einer Dissertation, den Lebensunterhalt der potentiellen Gründer sichern und damit das Gründungsrisiko mindern.

Eine Förderung durch EXIST-Seed können Studierende und Absolventen bis fünf Jahre nach Abschluss der Hochschulen der fünf EXIST-Regionen erhalten. Die Förderung entspricht maximal der Vergütung einer halben BATIIa-Stelle und kann maximal ein Jahr bezogen werden.

Zu der finanziellen Unterstützung kommt persönliche Beratung hinzu, die Coaching-Angebote beziehen sich vor allem auf Fragen der Vermarktung. Voraussetzung für die Förderung ist ohnehin, dass ein Mentor – der Hochschulprofessor – den potenziellen Gründer betreut und Ressourcen der Universität genutzt werden können ( z. B. Labore o. ä.). Nach einem halben Jahr müssen die Gründer zudem in einem Gruppen-Assessment-Center ihre Ideen „verkaufen“ und erhalten so eine Rückmeldung über ihre Eignung als Unternehmer.

213 BMBF (2002), S. 40. Ein Beispiel für ein umfassendes Qualifizierungsangebot ist der Studiengang „Start Up Counselling“ der FernUni Hagen, der eine Ausbildung für die Gründungsberatung anbietet.

214 BMBF (2002), S. 60.

215 BMBF (2001), S. 58 f.

Bis 2001 wurden von über 100 Anträgen etwa zwei Drittel bewilligt. Insgesamt haben am Programm mehr als 100 Gründer teilgenommen, weil ein Drittel Gründungen in Teams stattfinden. Die wichtigsten Branchen waren Informations- und Kommunikationstechnologien, Biotechnologie, Umwelttechnik und Ingenieurwissenschaften.

#### 3.4.2.4 EXIST-HighTEPP

Das Programm EXIST-HighTEPP ("High Technology Entrepreneurship Post-Graduate Program")<sup>216</sup> ist ein Postgraduierten-Stipendienprogramm, das versucht, einen Link zwischen naturwissenschaftlichem und wirtschaftswissenschaftlichem Know-how herzustellen. Es richtet sich entsprechend an Absolventen der Life Sciences, der Informationstechnologie und der Wirtschaftswissenschaften. Es wird in einer überregionalen Kooperation dreier Universitäten angeboten: dem Lehrstuhl für BWL, insbes. Personalwirtschaft und Organisation in Bamberg, dem Institut für Molekulare Biotechnologie in Jena sowie dem Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement in Regensburg.

Die Stipendiaten erarbeiten zum einen eine Forschungsarbeit – derzeit sind 18 Doktoranden und 3 Habilitanden im Programm, 40 % davon Frauen –, zum anderen absolvieren sie Praktika und Ausbildungen aus allen Fachbereichen (Laborpraktika in Biotechnologie-Unternehmen, IT-Unternehmen, Summer School in einer Business School, Praktikum bei einer Unternehmensberatung). Außerdem werden sie an der Qualifizierung von Gründern beteiligt und müssen u. a. Gründungsseminare leiten.

Dieses Programm soll zum einen qualifiziertes Personal für Hochtechnologie-Unternehmen hervorbringen und zum anderen wissenschaftlichen Nachwuchs für die vielen zu besetzenden Gründungslehrstühle schaffen. Es hat im Jahr 2002

begonnen und ist ein zusätzliches Programm zu den Regionen.

#### 3.4.3 Perspektiven für die Gründungsförderung aus Hochschulen im entwicklungspolitischen Kontext

In der Praxis der deutschen und der internationalen Entwicklungszusammenarbeit spielt die Gründungsförderung aus Hochschulen praktisch keine Rolle. Das liegt vermutlich daran, dass die meisten Programme armutsorientiert und auf Zielgruppen ausgerichtet sind, die im besten Fall eine Sekundarschulbildung abgeschlossen, oft aber auch nur die Grundschule besucht haben.

Dabei ist Bildung in den meisten Entwicklungsländern ein sehr knappes Gut. Hochschulabsolventen werden überwiegend beim Staat und in großen Unternehmen beschäftigt. Sie könnten aber auch ein großes Potenzial für die Innovation der Privatwirtschaft bilden. Es gibt durchaus Beispiele für Geschäftsideen von großer Breitenwirksamkeit, die sich in Entwicklungsländern aus dem universitären Bereich heraus entwickelt haben. So waren in den 90er Jahren kolumbianische Augenärzte weltführend in der Augenmikrochirurgie, führend in der Technologie, der Erfahrung und – damit in engem Zusammenhang – der Verbreitung der Technik im Land.<sup>217</sup>

Auch ist das akademische und technologische Potenzial in einigen Ländern durchaus gegeben: Die Carl-Duisberg-Gesellschaft fördert z. B. seit einigen Jahren mit Stipendien die Weiterbildung von Biotechnologen aus den ASEAN-Staaten.<sup>218</sup> Der DAAD organisiert die Entsendung junger Wissenschaftler und von Dozenten in über 90

216 Siehe dazu EXIST-News (3/2000), S. 8 f. und die Darstellungen unter [www.exist-hightepp.de](http://www.exist-hightepp.de).

217 Ein Umstand, der sich interessanterweise aus Auslandsstudien kubanischer Mediziner in Russland und kolumbianischer Mediziner in Kuba in den 70er / 80er Jahren entwickelt hat. In Kolumbien führen in jeder Provinzhauptstadt Augenärzte Operationen der Kurzsichtigkeit mit mikrochirurgischer und Lasertechnik durch.

218 Im Jahrgang 2000 - 2001 aus den Philippinen, Malaysia, Vietnam, Thailand und Indonesien.

Länder. Darüber hinaus finanziert das BMZ im DAAD eigens die Kooperation mit Entwicklungsländern im Hochschulbereich.<sup>219</sup> Daraus werden überwiegend Stipendien vergeben, aber auch die Bedeutung der institutionellen Förderung durch die Kooperation zwischen Hochschulen wächst. Was spräche gegen den Aufbau von Gründungsprofessuren in Entwicklungsländern, so die Voraussetzungen fachlich und strukturell gegeben sind? Dies mag durchaus auch positive Impulse für die deutsche Gründungsförderung geben, wenn der Kontakt zwischen Gründern hergestellt wird und möglicherweise internationale Kooperationen erleichtert werden.

Regional sind die Unterschiede sicherlich groß, so sind z. B. die lateinamerikanischen (öffentlichen) Hochschulen oft einseitig auf Sozialwissenschaften ausgerichtet. Jedoch sind gerade in Mittelamerika wiederum an den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der Hochschulen einige CEFET-Trainer zu finden, die speziell Schulungen für Gründungen anbieten. Auch in Afrika sind einige Hochschullehrer – nicht nur in den wirtschaftswissenschaftlichen, sondern auch in den technischen Fakultäten – als Trainer für Existenzgründer geschult worden. Regional also sicher mit unterschiedlichem Gewicht bieten sich doch Anknüpfungspunkte für eine Gründungsförderung aus Hochschulen. Diese Gründungsförderung dient nicht der persönlichen Entwicklung der Hochschulabsolventen, sondern kann dazu dienen, das innovative, marktschaffende Gründungspotential in Entwicklungsländern besser zu erschließen.

Was sich weiterhin aus den EXIST-Regionen ableiten lässt, ist die Effizienz der Netzwerkorganisation zur Gründungsförderung. Die Entwicklungszusammenarbeit kooperiert in vielen Ländern mit unterschiedlichsten Akteuren der KMU-Förderung,<sup>220</sup> die sicher durch eine nähere Betrachtung der EXIST-Regionen Impulse gewinnen kann. Besonders wichtig ist die Beteiligung der

privaten *und* staatlichen Akteure, der Einbezug der lokalen Medien sowie Bildung klarer Verantwortlichkeiten.

Noch ein weiterer Aspekt – der gar nicht an die Gründungsförderung gebunden ist – kann im entwicklungspolitischen Kontext von Interesse sein: das Vergabeverfahren von EXIST. Die Bekanntmachung ist das übliche Verfahren der Mittelvergabe in der deutschen Forschungsförderung. Im Gegensatz zur Ausschreibung, die detaillierte Angaben der Bürokratie (ToR) voraussetzt und im Grunde ein Preiswettbewerb ist, steht hier im Vordergrund, innerhalb eines bestimmten Themas die besten Ansätze aus den vorhandenen Strukturen zu fördern. Am weitesten geht dies, wenn die Bekanntmachung die Form eines Ideenwettbewerbs hat. Diese Vergabepraxis arbeitet mit dem, was ist und setzt die Mittel dazu ein, das Existierende zu entwickeln. Sofern überhaupt prüfungsfähige Strukturen in einem Förderbereich der EZ vorhanden sind, ist dies durchaus ein diskussionswürdiges Modell der Auftragsvergabe. Wäre es vorstellbar, dass Kammern, Regionalentwicklungsgesellschaften und private Anbieter um Fördergelder konzeptionell konkurrieren? Wer würde über die Auswahl der Konzepte entscheiden? Könnten bereits durch die Zusammensetzung eines Entscheidungsgremiums Kräfte „ins Boot geholt“ werden, die gerade für den Ausbau von Netzwerken besonders wichtig wären?

#### **4 Erfahrungen mit Existenzgründungsprogrammen in der bi- und multilateralen Entwicklungszusammenarbeit**

Existenzgründungsförderung ist in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit nicht gerade ein Modethema: Die Weltbank erwähnt Existenzgründungsförderung in ihrer Private Sector Development Strategy nicht mehr explizit. Ebenso wenig haben DANIDA oder DFID eigene explizite Existenzgründungsprogramme aufgelegt. Auch die französische Entwicklungszusammenarbeit führt keine systematische Existenzgründungsförderung durch. Das heißt nicht, dass nicht einzelne Projek-

219 Siehe <http://www.daad.de/hochschulen/de/5.5.2.html>.

220 Die ihrerseits sicher auch viele innovative Arbeitstechniken entwickelt hat, die in der deutschen Gründungsförderung beispielgebend sein könnten.



te der bilateralen Zusammenarbeit auch Training und Beratung für Existenzgründer anbieten, nur wird das Thema nicht explizit und systematisch bearbeitet, so wie die meisten Geberländer es in ihren eigenen Ländern tun.

Derzeit existieren drei große Programme zur Förderung von Existenzgründungen: „Competency-based Economies through Formation of Enterprise“ (CEFE) der GTZ, „Start and Improve your Business“ (SIYB) der International Labour Organisation (ILO) und „Empretec“ der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). In Deutschland ist außerdem noch die DEG mit einem Kreditprogramm für Rückkehrer engagiert. Im Folgenden geht es darum, diese wichtigsten Ansätze der Gründungsförderung in der deutschen und der internationalen Entwicklungszusammenarbeit darzustellen und auf ihre Innovationsorientierung hin zu überprüfen. Die Darstellungen sind relativ kurz gehalten, es geht nicht um eine Bewertung oder gar Evaluierung der Programme. Vielmehr soll die Landschaft skizziert werden und damit die Grundlage gelegt werden für Überlegungen zu möglichen Übertragungen der dargestellten Beispiele aus der deutschen und internationalen Gründungsförderung.

#### 4.1 Entrepreneurship Development Programme

In der Entwicklungszusammenarbeit sind in den 70er Jahren die sogenannten Entrepreneurship Development-Programme (EDP) als Instrumente der KMU-Förderung entstanden. Sie richten sich an Unternehmensgründer, aber auch an bestehende Unternehmen und zeichnen sich vor allem durch partizipative Trainingsmethoden und Inhalte aus, die sich nicht nur auf die Vermittlung von Fachwissen konzentrieren, sondern auch – und sogar vor allem – auf die Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmer. Sie sind zudem in der Regel eingebettet in ein institutionelles Netzwerk, das den Teilnehmern auch weitere Beratungsleistungen und Zugang zu Finanzmitteln anbietet.

Allen EDPs sind einige Annahmen zur wirtschaftlichen Entwicklung gemeinsam:<sup>221</sup>

- Sie gehen davon aus, dass wirtschaftliche Entwicklung sich „schumpeterianisch“ vollzieht: durch schöpferische Unternehmer, die mit neuen Faktorkombinationen und Produkten Altes vom Markt verdrängen. Das entspricht der unter Kapitel 2.1 beschriebenen „Turbulenz“ der Reallokation von Ressourcen am Markt. Ohne diese Neuerungsaktivitäten kann eine Wirtschaft nicht wachsen.
- Dabei geht diese Entwicklung von den Unternehmerpersönlichkeiten und ihren Fähigkeiten aus. Im Gegensatz zu Schumpeter und auch Max Weber, die noch annahmen, dass Unternehmerpersönlichkeiten als solche geboren werden, beruhen EDPs auf den Arbeiten von McClelland (1961) und gehen davon aus, dass Unternehmer ‚gemacht‘ werden, d.h. unternehmerische Persönlichkeitsmerkmale trainiert werden können.
- Das herausragende Merkmal der Unternehmerpersönlichkeit nach McClelland ist „Need for achievement“, was definiert ist als „need to do well, not so much for social recognition or prestige, but for the sense of personal accomplishment.“<sup>222</sup> McClelland erklärt sogar Wachstumsraten und Entwicklungspotenzial einer Gesellschaft mit dem Niveau des „Need for Achievement“ in der Bevölkerung. Auch das CEFE-Konzept nimmt an, dass das Ausmaß an „Kompetenz, Erfahrungsreichtum und Unternehmergeist“<sup>223</sup> unter der Bevölkerung einer Gesellschaft das gesamtwirtschaftliche Produktionsergebnis bestimmt.
- Folgerichtig ist ein wesentlicher Bestandteil aller EDPs das Persönlichkeitstraining, vor allem das Training der Achievement-Kompetenzen und der Motivation, die in etwa den LER-

221 Siehe dazu Braun (1995a), S. 69 ff.

222 Ebenda, S.70.

223 Kolshorn / Tomecko (2002), S. 7.

Kompetenzen (Leistung, Eigeninitiative und Risikobereitschaft), wie sie in Kapitel 2.2 beschrieben wurden, entsprechen.

In Kapitel 2.2 wurde ebenfalls erläutert, dass die empirische Basis für die Annahme, dass bestimmte Eigenschaften unternehmerischen Erfolg hervorbringen, nicht überzeugend ist. Jedoch ließ sich nachweisen, dass die konkrete Motivation der Gründer, eine Geschäftschance wahrzunehmen, einen wichtigen Beitrag zum späteren Unternehmenserfolg leistet. Insofern ist das Training von Motivation in diesem Sinne ein sinnvoller Bestandteil der Gründungsförderung.

Das EDP-Standardmodell<sup>224</sup> ist ein Trainingsprogramm für Gründungswillige, das zunächst öffentlich angekündigt wird und gewöhnlich von den Teilnehmern bezahlt werden muss. Unter den interessierten Teilnehmern werden geeignete ausgewählt, wobei solche bevorzugt werden, die eine realistische Geschäftsidee haben. Der Kurs dauert in der Regel 4 Wochen. Inhaltlich beginnt er mit dem Persönlichkeitstraining, nach etwa einer Woche beginnt ein einfaches Managementtraining, ergänzt durch technisches und wirtschaftliches Training speziell auf die Geschäftsidee zugeschnitten. Im letzten Teil der Kurse wird ein Geschäftsplan erarbeitet, was Marktanalysen, Machbarkeitsstudie, Rentabilitätsrechnung sowie die Finanzplanung beinhaltet. Methodisch wird mit Techniken aus den erlebnistherapeutischen Richtungen gearbeitet, mit denen Instrumentenkästen mit aktivierenden, partizipativen Übungen, Simulationsspielen, Gruppenarbeiten, Fallstudien etc. entwickelt wurden. In der Regel wird den Teilnehmern außerdem der Kontakt zu Finanzierungsinstitutionen erleichtert oder vermittelt.

Bis heute sind die EDPs die wichtigsten Instrumente der Gründungsförderung in der Praxis der Entwicklungszusammenarbeit. Dass sie gegenüber anderen Aktivitäten, zum Beispiel beim Aufbau unternehmensbezogener Dienstleistungen (BDS),

in den Hintergrund treten, geht damit einher, dass insgesamt die Gründungsförderung in der EZ in den Prioritäten der KMU-Förderung nach hinten gerückt ist. Umgekehrt arbeiten die meisten EDPs ohnehin nicht nur mit Gründern, sondern auch mit schon bestehenden Unternehmen.

Existenzgründungsförderung ist in der EZ vor allem ein Thema der armutsorientierten Einkommens- und Beschäftigungsförderung, nicht jedoch einer wachstumsorientierten Wirtschaftspolitik. Entsprechend sind die Zielgruppen eher im informellen als im formellen Sektor zu suchen, und die gegründeten Unternehmensgrößen überschreiten nach 3 - 5 Jahren kaum die fünf Personen, die allermeisten Betriebe bleiben Einpersonetriebe.

#### 4.2 Gründungsförderung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

Explizite Gründungsförderung gehört in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit nicht mehr zu den Prioritäten. Sie wird in der GTZ als zu teuer angesehen. Gründungsförderung wird außerdem als ein Bestandteil in dem größeren Feld BDS im Rahmen der KMU-Förderung eingeordnet. Auch die Kreditanstalt für Wiederaufbau führt keine ausdrückliche Existenzgründungsförderung durch. Auf der Internetdarstellung des BMZ-Schwerpunktes WiRAM<sup>225</sup> findet sich der Titel „Entrepreneurship Promotion / Promotion of Business Start-ups“ unter dem Toolkit für lokale und regionale Wirtschaftsentwicklung. Folgende Aktivitäten werden genannt:

- CEFE
- TGZ und Gewerbeplans
- Regionale Netzwerke für die Gründungsförderung
- Förderung von Spin-Offs (Ausgründungen)
- Business Angels.

224 Malcolm Harper hat 1984 auf der Basis einer empirischen Untersuchung von 53 EDPs dieses Standardmodell herausgearbeitet.

225 Wirtschaftsreform und Aufbau der Marktwirtschaft (siehe BMZ [2000], S. 4) und <http://www.wiram.de/toolkit/index.html>.

Obwohl für einige der Aktivitäten Erfahrungen aus Projektbeispielen genannt werden, ist CEFE das einzige programmartige Förderinstrument. Auf Förderinstrumente aus dem Finanzierungsbe- reich wird nicht hingewiesen.

#### 4.2.1 Programme der Finanzierungs- institutionen: KfW, DEG

##### Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesell- schaft (DEG)<sup>226</sup>

Das wichtigste spezifische Finanzierungspro- gramm für Existenzgründungen in Entwicklungs- ländern wird durch die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) im Auftrag des BMZ durchgeführt.<sup>227</sup> Es richtet sich an in Deutschland ausgebildete Fachkräfte, die in ihre Heimatländer zurückkehren und dort als Unter- nehmer kaum Kredite erhalten, weil sie als Grün- der von den Banken als besonders risikoreich eingestuft werden.

Das Programm hat zum Ziel, Arbeitsplätze und die Entwicklung mittelständischer Strukturen in Entwicklungs- und Reformländern zu fördern, zur nachhaltigen Sicherung der Existenzgrundlage von Existenzgründern in Entwicklungs- und Re- formländern beizutragen sowie den Export von Know-how in diese Länder zu unterstützen.

Gefördert werden Unternehmensgründungen, Er- weiterungsinvestitionen innerhalb von 3 Jahren, die Übernahme bestehender Unternehmen sowie die Beteiligung an bestehenden Unternehmen. Die Kredite werden bzw. wurden vergeben an Rück- kehrer nach Albanien, Bosnien-Herzegowina, Chile, Eritrea, Jugoslawien, Kroatien, Mazedo- nien, Palästinensische Gebiete, Slowenien, Türkei und Vietnam. Für den Kosovo gab es bis 2001 zudem ein Eigenkapitalhilfe-Programm, aus dem

im Jahr 2001 44 Unternehmen Zuschüsse von etwa 360.000 € erhielten.

Die einzelnen Darlehen werden bis zu einer Summe von 255.000 € und mit einer maximalen Laufzeit von 10 Jahren vergeben. Sie werden durch Kreditfonds finanziert, die – im Normalfall – je zur Hälfte mit Mitteln der Bundesrepublik Deutschland und des Partnerlandes finanziert wer- den. Dabei sind nur die deutschen Mittel an Rückkehrer gebunden, die einheimischen Mittel stehen allen lokalen Gründern offen. In einigen Ländern – derzeit Albanien, Mazedonien, den palästinensischen Gebieten und Vietnam – werden DEG-Koordinierungsbüros unterhalten, die den Kreditnehmern außerdem Beratung, Training, Information und Unterstützung bieten. Außerdem wird auch Beratung und Training für die Partner- banken geleistet.

Neben dem Kreditprogramm vergibt die DEG in einigen Ländern auch einen „Garantiefonds“ – bestückt mit nicht rückzahlbaren Mitteln –, der dazu dient, die möglicherweise fehlenden Garan- tien bei den Gründern, die Kreditanträge stellen, auszugleichen.

Das Existenzgründungsprogramm für Eritrea ist in diesem Jahr durch das BMZ evaluiert worden.<sup>228</sup> Bis März 2002 hat das Vorhaben aus dem deut- schen Fondsanteil 92 Unternehmen mit etwa 6 Mio. € gefördert. Es wird erwartet, dass davon etwa 60 % ihre Kredite zurückzahlen, was ange- sichts der Krisensituation in Eritrea beachtlich ist.

Die Wirkung des Programms war jedoch insge- samt wohl gering, was allerdings vor dem Hinter- grund der Kriegssituation zu bewerten ist: „Trotz des insgesamt moderaten Erfolgs des Gesamtpro- jekts wird die entwicklungspolitische Signifikanz des Vorhabens als eher gering eingestuft. Der Aufbau von lediglich 92 Unternehmen wurde finanziert, und nur bei etwa 50 – 60 ist mit der Schaffung dauerhafter Einkommensquellen durch das Programm zu rechnen. Bezogen auf unter-

226 Die Darstellungen im Folgenden beruhen auf Informa- tionen, die die DEG zur Verfügung gestellt hat sowie auf einem Gespräch mit einer Mitarbeiterin der DEG.

227 Bis 1998 wurden diese Programme noch bei der Deut- schen Ausgleichsbank (DtA) geführt.

228 Einzusehen unter: [http://www.bmz.de/themen/erfolgs- kontrolle/fachinfo\\_zep/instrumentenevaluierungen /EvalBericht261/index.html](http://www.bmz.de/themen/erfolgs- kontrolle/fachinfo_zep/instrumentenevaluierungen /EvalBericht261/index.html).

**Tabelle 6: Die Darlehensprogramme der DEG für Existenzgründer im Überblick**

|   | <b>DEG-<br/>Beitrag</b> | <b>Lokaler<br/>Beitrag</b> | <b>Gesamt</b>    | <b>bewilligte<br/>Kredite</b> | <b>Arbeitsplätze<br/>insgesamt</b> |
|---|-------------------------|----------------------------|------------------|-------------------------------|------------------------------------|
|   | <b>Mio. Euro</b>        | <b>Mio. Euro</b>           | <b>Mio. Euro</b> | <b>Mio. Euro</b>              | <b>Anzahl</b>                      |
| Albanien  | 5,1                     | 3,8                        | 8,9              | 2,4                           | 269                                |
| Bosnien-Herzegowina   | 5,1                     | 2,6                        | 7,7              | -                             | -                                  |
| Chile   | 5,1                     | 5,1 *                      | 10,2             | 31,5                          | 3.675                              |
| Eritrea   | 6,1 **                  | 6,1                        | 12,3             | 10                            | 1.814                              |
| Jugoslawien ***   | 1,3                     | 1,3                        | 2,6              | 2,6                           | k.A.                               |
| Kroatien  | 10,2                    | 10,2                       | 20,5             | 25                            | 1.606                              |
| Mazedonien  | 5,1                     | 5,1                        | 10,2             | 5,6                           | 959                                |
| Palästinensische Gebiete  | 2,6                     | 2,6                        | 5,1              | 10,1                          | 1.009                              |
| Slowenien   | 10,2                    | 10,2                       | 20,5             | 30,5                          | 2.170                              |
| Türkei ****   | 128,2                   | 128,2                      | 256,5            | 128                           | 21.790                             |
| Vietnam   | 12,3                    | 6,9                        | 19,2             | 43,8                          | 40.093                             |
| <b>Gesamt</b>   | <b>191,4</b>            | <b>182,2</b>               | <b>373,6</b>     | <b>289,5</b>                  | <b>73.385</b>                      |
| * Zzgl. 25,8 Mio Euro, die als einmalige Kreditlinie von der Partnerbank zur Verfügung gestellt wurden.                           |                         |                            |                  |                               |                                    |
| ** Nicht rückzahlbar.   |                         |                            |                  |                               |                                    |
| *** Das Programm ruht seit 1991.  |                         |                            |                  |                               |                                    |
| **** Einschl. Fonds zur Finanzierung von Arbeitnehmersgesellschaften; hieraus wurden zusätzlich 751 Mrd Türkische Lira bewilligt. |                         |                            |                  |                               |                                    |
| Das Chile-Programm wurde nach vollständiger Rückzahlung des Darlehens durch die lokale Partnerbank Mitte 2001 beendet.            |                         |                            |                  |                               |                                    |
| Quelle: DEG 2002  |                         |                            |                  |                               |                                    |

stützte Existenzgründer entspricht dies zwar einem Anteil von etwa 11,4 % jener Eritreer, die in den neunziger Jahren tatsächlich in ihr Heimatland zurückgingen, die Grundgesamtheit bleibt allerdings gering, ebenso wie die vom Programm intendierte Wirkung auf die Herausbildung des privaten Sektors in Eritrea.<sup>229</sup>

Außerdem wurden Zweifel an der institutionellen Nachhaltigkeit geäußert, weil die beteiligte lokale Bank nur ein geringes eigenes Interesse an dem Fonds hat. Weiterhin hat sich die ehemals existierende Betriebsberatungskomponente als nicht nachhaltig erwiesen, weil diese durch das ehemalige DtA-Büro in Asmara durchgeführt wurde und nach dessen Auflösung 1998 nicht ersetzt wurde. Insgesamt wurden auch Zweifel daran geäußert, dass Existenzgründungsprogramme, die sich nur

auf Rückkehrer beschränken, eine entwicklungs-  
politische Signifikanz erreichen können.

Der mögliche Umfang der einzelnen Kredite zeigt, dass das DEG-Programm im Grunde auf ein Unternehmenssegment zielt, das eher im Mittelfeld als unter den kleinen zu suchen ist. Jedoch hatten die in Eritrea geförderten Unternehmen – bis auf eine Ausnahme – auch kaum mehr als 10 Mitarbeiter (was allerdings auch an dem kriegsbedingten Engpass an Arbeitskräften lag). Es gehört nicht zu den Fördervoraussetzungen, dass die Unternehmensidee innovativ und besonders wachstumsträchtig sein soll, obwohl natürlich die Prüfung der Geschäftsidee Teil der Kreditprüfung ist. Nach Aussagen der DEG liegt es durchaus im Interesse des Programms, stärker Innovationen zu fördern. Hemmnisse dafür lägen oft auf der Seite der Partnerbanken, denen die Gründungsförderung – und speziell die Förderung innovativer Gründungsideen – zu risikoreich sei, hier gelte es „Überzeugungsarbeit“ zu leisten.

229 Ebenda, „Feststellungen“.

### Kreditanstalt für Wiederaufbau

Die Kreditanstalt für Wiederaufbau ist in der finanziellen Zusammenarbeit nur indirekt an der Finanzierung von Existenzgründungskrediten beteiligt. Sie arbeitet im Rahmen der KMU-Förderung mit Mikrofinanzierungsinstitutionen zusammen, die unter Umständen auch Kredite an Gründer vergeben. Ziel der KfW in der KMU-Förderung ist es, zur Chancengleichheit von KMU innerhalb eines Landes beizutragen, d. h. z. B. die relativ schwierigere Kreditsituation auf dem Land gegenüber den Städten auszugleichen. Beim Aufbau der Finanzierungsinstitutionen werden in den Begleitmaßnahmen durchaus auch Trainings und Beratungen für Unternehmen finanziert, die, soweit das die Partnerorganisationen tun, auch für Existenzgründer angeboten werden. Spezifische Programme für Existenzgründer gibt es in diesem Zusammenhang nicht.

Gelegentlich werden auch in Vorhaben der Förderung von Berufsbildungsinstitutionen der KfW Trainingsmaßnahmen zum Thema Existenzgründung einbezogen. Dies ist bisher aber die Ausnahme. Es besteht die Möglichkeit, dass in der Folge der Schwerpunktsetzung innerhalb des Schwerpunktes WiRAM (Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Aufbau der Marktwirtschaft) auch die Verbindung zwischen Berufsbildung und Existenzgründungsförderung systematischer werden könnte.

Insgesamt gehört explizite Existenzgründungsförderung in Entwicklungsländern bisher nicht zum Programm der KfW.

#### **4.2.2 Existenzgründungsförderung der GTZ: CEFE**

Die GTZ bettet Existenzgründungsförderung in die KMU-Förderung ein. Obwohl sie eines der größten und auch erfolgreichsten EDPs entwickelt hat und immer noch anbietet, ist das Thema „Existenzgründungsförderung“ in den letzten Jahren in das allgemeinere Thema „Unternehmensbezogene Dienstleistungen“ integriert worden und hat keine eigene Priorität mehr.

### Geschichte und Ziele

CEFE ist ein Trainingskonzept bzw. eine Fortbildungsmethode mit einer bald 20-jährigen Geschichte – das wichtigste Existenzgründungsprogramm in der deutschen EZ in den letzten 20 Jahren.

Entstanden ist CEFE in einem GTZ-Beratungsprojekt in Nepal,<sup>230</sup> in dem ab 1984 CEFE-Kurse vor allem für Existenzgründer, aber auch für bereits bestehende Unternehmen durchgeführt wurden. Als überregionales Pilotvorhaben „Existenzgründungsprogramm CEFE“ – später „CEFE Überregional“ – wurde CEFE ab 1988 vom BMZ gefördert. 1995 kommt eine BMZ-Evaluierung der ersten 3 Phasen (1988 bis 1993) durch das Ifo-Institut zu einer überwiegend positiven Bewertung.<sup>231</sup> CEFE Überregional ist bis Oktober 2001 direkt aus BMZ-Mitteln gefördert worden.

Das Ziel von CEFE Überregional lag in der internationalen Verbreitung der Trainingsmethode, in der Hoffnung, den Trainierten damit zu einer erfolgreichereren selbstständigen Tätigkeit zu verhelfen. Auch heute steht dies im Vordergrund: „Ziel ist es, wirtschaftliche Schlüsselakteure in die Lage zu versetzen, produktivere Ergebnisse zu erzielen.“<sup>232</sup>

Zumindest die Verbreitung ist gelungen: Ende der 90er Jahre ist CEFE eine Trainingsmethode, die weltweit in über 60 Ländern, in 180 Organisationen mit etwa 200 deutschen und 2000 lokalen Trainern Verbreitung gefunden hat.<sup>233</sup> CEFE ist immer noch Bestandteil von vielen deutschen TZ-Projekten, jedoch haben sie nur noch einen kleinen Anteil an der Verbreitung von CEFE als Trainingsinstrument. Nach Angaben von Rainer Kolshorn, dem langjährigen Leiter von CEFE International in der GTZ, werden inzwischen über 90 % der CEFE-Trainingskurse durch andere Organisa-

230 Small Business Promotion Project (SBPP).

231 Siehe Braun et al. (1995a und 1995b).

232 Kolshorn / Tomecko (2002), S. 9.

233 CEFE International (1998), CEFE International Network.

tionen als dem BMZ und auch privat finanziert.<sup>234</sup> CEFE hat sich von einem deutschen TZ-Projekt zu einer Standardtrainingsmethode und einem in vielen Ländern anerkannten Label des Managementtrainings entwickelt.

Der Beitrag zu Produktivitätssteigerungen bei den Kursteilnehmern war in der Evaluierung von 1995 nachweisbar. Es wurde gezeigt, dass Teilnehmer, die bereits ein Unternehmen hatten, überwiegend Einkommenssteigerungen und auch Beschäftigungswachstum erzielten.<sup>235</sup> In welchem Ausmaß ein Beitrag zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum einzelner Länder geleistet wurde – eine Hoffnung, die das CEFE-Konzept ausdrückt –, dürfte nur sehr schwer empirisch zu zeigen sein.

#### Zielgruppen:

Das BMZ-finanzierte Vorhaben CEFE Überregional zielte nicht auf die Gründer und Unternehmer direkt, sondern vor allem auf KMU-Organisation in den Partnerländern sowie Consultingunternehmen, Trainer und Gutachter in Deutschland und in den Partnerländern. Das ergibt sich notwendigerweise aus der Definition des Projektziels, nach dem es um die Verbreitung der Methode geht und nicht um das direkte Erreichen einer entwicklungspolitischen Wirkung.<sup>236</sup>

In den Anfangsjahren sollten damit vor allem Existenzgründer und Klein- und Mittelunternehmer erreicht werden. Heute machen die klassische KMU und Existenzgründer als Nutznießer von CEFE-Maßnahmen nur noch etwa 30 % aus.<sup>237</sup> Der wichtigste Bereich für CEFE-Maßnahmen ist inzwischen der Berufsbildungssektor: CEFE ist in Tunesien und Venezuela als integrierter Bestand-

teil und als Wahlfach im Berufsbildungssystem verankert, Marokko plant ein analoges System zu Tunesien. Darüber hinaus hat CEFE vor allem Bedeutung in Vorhaben der Reintegration bestimmter Gruppen in die Gesellschaft, vor allem von Ex-Kombattanten in Mittelamerika und Äthiopien, aber z. B. auch von Strafgefangenen. Außerdem gibt es spezifische CEFE-Kurse z. B. für Analphabeten, für Schüler (Südafrika) und für Farmer (Philippinen) sowie Angebote für Frauen.

Insgesamt sind die de-facto-Zielgruppen von CEFE überwiegend im Kleinst- und Kleinunternehmensbereich, oft im informellen Sektor, angesiedelt. Es gibt jedoch auch CEFE-Kurse an Universitäten, vor allem in Mittelamerika. Überwiegend betriebswirtschaftliche Professoren wurden zu CEFE-Trainern ausgebildet und bieten CEFE-Kurse an ihren Lehrstühlen an.

#### Das Konzept

Wie es für das EDP-Standardmodell erläutert wurde, stellt auch CEFE einen engen Zusammenhang zwischen dem „Kompetenzniveau“ einer Gesellschaft und dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum her: „Dem CEFE-Modell liegt die Annahme zu Grunde, dass die Steigerung des Wohlstandes einer Gesellschaft elementar von ihren menschlichen Ressourcen abhängt. Je produktiver und verantwortungsvoller die Menschen sind, desto größer ist der Wohlstand der jeweiligen Nation.“<sup>238</sup> CEFE arbeitet sowohl auf der individuellen als auch auf der institutionellen Ebene, d.h. es gehört explizit auch zum Konzept, Personen aus Institutionen, die kein Unternehmen führen (wollen), zu trainieren, um dort Verständnis und Akzeptanz für die Methode zu wecken. Daher gibt es grundsätzlich zwei CEFE-Produkte – Kurse für Unternehmer und Gründer sowie Kurse für Vertreter von Institutionen (National Appreciation Workshops, NAW).<sup>239</sup> Inhaltlich sind die NAWs kurze Versionen – 3 bis 5 Tage – der vollständigen CEFE-Kurse für die Unternehmer, die

234 Dies, obwohl die BMZ-Evaluierung von 1995 CEFE-Kursen bescheinigte, im internationalen Vergleich teuer zu sein. Die hohen Kosten würden auch einer stärkeren Breitenwirksamkeit und der Nachhaltigkeit im Wege stehen, siehe Braun et al. (1995a), S. 194.

235 Braun et al. (1995a), S. 205 und S. 209.

236 Dieser Umstand wurde in der Evaluierung auch umfangreich kritisiert, siehe Braun et al. (1995a), S. 110.

237 So Rainer Kolshorn im Interview.

238 Kolshorn / Tomecko (2002), S. 8.

239 Siehe dazu CEFE International (1998), Basic Guidelines for successful CEFE Interventions.

auf 4 Wochen angelegt sind. Die verwendeten Übungen unterscheiden sich nicht.

Ein CEFE-Kurs – ob für Unternehmer oder Institutionenangehörige – beinhaltet grundsätzlich sechs Stufen.<sup>240</sup>

- *Bewusstseinsförderung*, hier geht es um eine Steigerung der Selbst- und Fremdwahrnehmung der Teilnehmer;
- *Akzeptanz* heißt die Anerkennung der eigenen Stärken und Schwächen;
- *Zielfestlegung* meint die Bestimmung der eigenen kurz- und langfristigen Lebensziele;
- auf dieser Basis werden *Strategien und Aktionspläne* für die Gründung oder eine Geschäftserweiterung entwickelt;
- es werden die direkten, aktionsorientierten *Lernerfahrungen am realen, eigenen Projekt* vermittelt; und
- die *Transformation und Befähigung* bedeutet die Erstellung eines eigenen Geschäftsplanes auf der Basis des Erlernten.

Basis aller CEFE-Fortbildungsmaßnahmen sind die CEFE-Übungen. Das offizielle Handbuch<sup>241</sup> enthält etwa 100 davon. Die Übungen und die Didaktik von CEFE beruhen auf ähnlichen Methoden wie sie heute auch in vielen Führungskräfte trainings in Industrieländern angewendet werden. So finden sich in den Simulationsübungen Elemente aus der Systematik von Protagonistenspielen des Psychodramas, aus der Gestalt- und aus der Erlebnispädagogik. Die didaktischen Methoden der Kurse sind also höchst anspruchsvoll, und möglicherweise gehört es zu den größten Verdiensten von CEFE, viele Teilnehmer andere Lehrmethoden als die gewohnten erleben zu lassen und damit einen Beitrag zur Lehr- und Lernkultur der Partnerländer zu leisten.

Weltweit existieren aber erheblich mehr Übungen als die im Handbuch aufgenommenen, weil CEFE durch seine Regionalverbände und durch regional starke Institutionen zum einen sehr regionalisiert ist, zum anderen auch einzelne Trainer immer wieder Anpassungen und neue Übungen für spezifische Zielgruppen und Zwecke entwickeln. In diesem Sinne ist CEFE auch wesentlich offener als die weiteren hier dargestellten EDPs. Die angebotenen Kurse werden inzwischen auch modularer und flexibler auf bestimmte Zielgruppen abgestimmt, je nach dem lokalen Bedarf.

Vorgesehen ist auch die Einbettung des CEFE-Kurses in Dienstleistungen für die Teilnehmer wie Beratung und den Zugang zu Finanzierung. Ein CEFE-Full-Course endet gewöhnlich mit der Präsentation der im Kurs entwickelten Geschäftspläne vor Finanzierungsinstitutionen. Im Idealfall geben diese dann auch schon Kreditzusagen oder können Anmerkungen zum Unternehmenskonzept machen.

CEFE hat keine „zentrale Steuerung“ mehr, es ist ein etabliertes Trainingsinstrument, das benutzt wird. Daher kann es auch keine offizielle Entwicklungsrichtung, z. B. auf wachstumsorientierte, innovative Zielgruppen hin, geben. Ein Blick in die Schwerpunkte der Projekte, die mit CEFE arbeiten, zeigt, dass es einzelne Initiativen gibt, Kurse auch für innovative oder expandierende Unternehmen anzubieten.<sup>242</sup> So existiert z. B. ein Programm „How to improve your business“ auf Portugiesisch, und 1999 wurde ein Intrapreneurship Development Programme entwickelt, ein Kursangebot für Angestellte vor allem in der Telekommunikation. Von einer generellen Zielrichtung kann jedoch keine Rede sein.

In der programmatischen Diskussion hat Kenneth Loucks auf der letzten internationalen CEFE-Konferenz<sup>243</sup> auf die Schwellenunternehmen (thres-

240 Siehe Kolshorn / Tomecko (2002, S. 7) und CEFE International (1998), CEFE Concept Summary.

241 CEFE International (1998); daneben gibt es eine Vielzahl von Handbüchern in unterschiedlichen Sprachen und von unterschiedlichen Institutionen.

242 Siehe die CEFE-Datenbank unter <http://cefe.gtz.de/shared/asp/projects/default.asp>. Beispiele für die Zielsetzung der Innovationsförderung lassen sich in Nepal, Sri Lanka, Thailand, Philippinen und Argentinien finden.

243 1998 in Belo Horizonte, Brasilien, siehe Loucks (1998).

hold sector) zwischen dem informellen und dem modernen Sektor als Zielgruppe hingewiesen. Ein Artikel von Jim Tomecko, der sich mit dem Training für Unternehmenswachstum befasst, vertritt die Auffassung, es sei nicht sinnvoll, spezifisch wachstumsstarke Firmen zu fördern, da US-amerikanische Forschung gezeigt hätte, dass bei Firmen sich Phasen des Wachstums permanent mit Phasen der Reduktion ablösen würden.<sup>244</sup> Eine heute schrumpfende Firma könne also gut morgen ein Wachstumskandidat sein.

Insgesamt wird also kein Bedarf für Innovations- oder Wachstumsförderung gesehen. Die CEFE-Diskussion orientiert sich vor allem in die Richtung benachteiligter und marginalisierter Zielgruppen: „Enterprise trainers should be modest and recognise that their work cannot make a significant contribution to the ‚cutting edge‘ of globalisation. What they can and should do is make a modest but useful contribution to improving the condition of the most marginalized groups in society, ... Indirectly, in fact, this approach to enterprise training can meet the challenge of globalisation more effectively than any misguided attempts to train the elite who will succeed, or fail, regardless of training or external assistance.“<sup>245</sup>

Im Lichte der hier beschriebenen Forschungsergebnisse ist dieser Einschätzung nicht zuzustimmen. Der Gegensatz zwischen Unternehmen im informellen Sektor, denen geholfen werden kann, und einer Elite, die ohnehin allein zurecht kommt, greift für die Gestaltung der KMU-Förderung, auch allein des Trainings, zu kurz. Nicht nur, dass die Vernachlässigung einer strategischen Gründungsförderung dauerhaft Wachstumschancen einer Volkswirtschaft nicht wahrnimmt, es besteht auch die Möglichkeit, dass das sozialpolitisch motivierte Training der Unternehmen im informellen Sektor nur zur Verbesserung der Lebens-

bedingungen der trainierten Personen beiträgt – sofern diese Wirkung eintritt –, nicht jedoch der Lebenssituation derjenigen, die nicht an einem Trainingsprogramm teilnehmen. Möglicherweise wird also nur der Verdrängungswettbewerb unter den „most marginalized groups in society“ gefördert. Dies ist besonders dann zu vermuten, wenn die Trainings keine markt-schaffenden Gründungen oder Unternehmensentwicklungen fördern.

### 4.3 ILO: Start and Improve Your Business<sup>246</sup>

#### Geschichte und Ziele

Auch die ILO hat ein EDP im Programm, das Managementtraining für kleine und mittlere Unternehmen anbietet. 1977 finanzierte die Swedish International Development Agency (SIDA) die Übertragung eines Trainingsprogramms der Schwedischen Arbeitgeberverbände auf die Situation und die Bedürfnisse von Kleinunternehmen in Entwicklungsländern. Dies war das erste Improve Your Business (IYB)-Programm. 1991 wurde IYB ergänzt durch Start Your Business (SYB), ein Trainingsprogramm speziell für Existenzgründer. Das Paket SIYB ist inzwischen in mehr als 80 Ländern als Trainingskonzept eingeführt worden.<sup>247</sup> Zusammen mit CEFE ist SIYB das verbreitetste Managementtrainingskonzept in Entwicklungsländern. In den meisten Entwicklungs- und Transformationsländern wird der Besuch einer beliebigen Handelskammer ergeben, dass die dort angebotenen Managementtrainings für KMU entweder auf CEFE oder auf SIYB beruhen. Bis heute ist SIDA eine der wichtigsten Finanzierungsorganisationen für SIYB.

SIYB ist ein Instrument der Einkommens- und Beschäftigungsförderung. Langfristig soll SIYB durch qualitatives und quantitatives Beschäftigungswachstum zum gesamtwirtschaftlichen

244 Tomecko (ohne Datum, vermutlich 1998). Er gibt keine Quelle für diese Forschungsergebnisse an, möglicherweise bezieht er sich auf die Forschungen zur Turbulenz unter KMU (siehe Kapitel 2.2). Diese zeigen jedoch keine Turbulenz innerhalb von Firmen, sondern innerhalb von Märkten.

245 Harper (1998), S. 7.

246 Die folgenden Darstellungen beruhen auf verschiedenen Evaluierungsberichten sowie Gesprächen in der ILO-Zentrale und mit einem SIYB-Projekt in Sri Lanka.

247 Siehe die Länderliste im Anhang 2.



Wachstum beitragen. Dies soll durch die Stärkung lokale Anbieter von Dienstleistungen für Unternehmen (Business Development Services – BDS) erreicht werden, deren Angebot wiederum den KMU zugute kommt.

#### Zielgruppen:

Die Zielgruppen von SIYB entsprechen denen von CEFE.<sup>248</sup> Erreicht werden sollen vor allem Gründungsinteressierte und -willige sowie Kleinst- und Kleinunternehmen. Die Zusammenarbeit wird über Partnerorganisationen abgewickelt, die Zugang zu den Zielgruppen haben und in ihrer Leistungsfähigkeit gestärkt werden, bevor sie SIYB-Trainings anbieten. Die Anforderungen an diese Trainingsorganisationen bestehen darin, dass sie sich mit KMU-Entwicklung befassen, bereits Erfahrung mit BDS und Training haben, über die notwendigen Ressourcen verfügen und eingebunden sind in ein Netzwerk von KMU-Organisationen.

In der Praxis kommen die Zielgruppen von SIYB überwiegend aus Kleinstunternehmen, meistens

Die Unternehmensgrößen der an IYB teilnehmenden Unternehmen unterscheiden sich regional stark: Während in Indien 40 % der Unternehmen zwischen 11 und 100 Mitarbeitern hatten, 10 % sogar mehr als 100 Mitarbeiter, haben im südlichen und östlichen Afrika 48 % keine Angestellten und 46 % zwischen 2 und 10. Im Mittleren Osten haben IYB-Teilnehmer im Durchschnitt 11 Mitarbeiter.

Die indischen Teilnehmer wiesen ein höheres Ausbildungsniveau auf als im südlichen und östlichen Afrika: Nur 12 % von ihnen waren nicht graduiert, viele hatten technische Ausbildungen, einige sogar ein MBA. Ganz anders ist die Ausbildungssituation der Teilnehmer in Afrika: 9 % haben gar keinen Schulabschluss und 66 % einen Grundschul- oder Sekundarschulabschluss. Auch in Mexiko und Peru hatten die Teilnehmer im Durchschnitt eine Schulbildung zwischen einem und sieben Jahren. Die meisten Teilnehmer hatten aber bereits Erfahrung in der Selbstständigkeit, in Afrika war knapp die Hälfte (45 %) bereits mehr als vier Jahre unternehmerisch tätig.

**Tabelle 7: Direkte und indirekte Zielgruppen von SIYB**

|  |  |
|--|--|
| – <i>Direct Beneficiaries are organisations such as:</i> | – <i>Intended Beneficiaries are individuals who:</i> |
| – Employers' Associations                                | – Have a business idea                               |
| – Trade unions   | – Are forced to find self-employment                 |
| – Chambers of commerce                                   | – Have or have access to vocational skills           |
| – Business development providers                         | – Can read and write                                 |
| – SED organisations                                      | – Want to start a business                           |
| – Vocational & technical schools                         | – Want to improve their business                     |
| – Community based organisations                          | – Want to expand their business                      |

Quelle: SIYB-Homepage

im informellen Sektor.<sup>249</sup> Weltweit sind inzwischen etwa 100.000 Personen trainiert worden, davon sind im Durchschnitt etwa 30 % Frauen.

Viele SIYB-Projekte versuchen Teilnehmer für IYB-Seminare nach ihrem Wachstumspotential auszuwählen. Das SIYB-Projekt in Sri Lanka bietet bei dem Auswahlgespräch sogar eine Beratung an, welcher Kurs aus dem SIYB-Programm (siehe unten) oder ggf. welche Kurse anderer Anbieter am ehesten dem Bedarf der Bewerber entsprechen. Generell sind die Auswahlkriterien aber wohl nicht immer sehr deutlich, und oft sind in

248 Entsprechend sagt Joni Musabayana, der Leiter von SIYB in der ILO-Zentrale in Genf zu CEFE: „Ah, our biggest competitors ...“.

249 Siehe dazu Samuelson (2002), S. 3 ff.

den IYB-Seminaren nicht einmal nur Unternehmer, sondern auch potenzielle Gründer vertreten.<sup>250</sup> Das SIYB-Projekt in Vietnam konnte eine Wachstumsorientierung seiner Teilnehmer sowohl in SYB- als auch in IYB-Kursen zeigen: In Befragungen haben 80 % der ehemaligen SYB-Teilnehmer angegeben, mehr als die Hälfte ihres Gewinns zu reinvestieren; unter den Teilnehmern an IYB-Kursen waren es 90 %.<sup>251</sup>

### Das Konzept

Ähnlich wie CEFE ist SIYB ein Trainingskonzept, das modular verwendbar ist und sowohl Elemente des Persönlichkeitstrainings wie auch Management- und Finanzierungskenntnisse vermittelt. Der wichtigste Unterschied zwischen CEFE- und SIYB-Kursen ist wohl das Trainingsmaterial: SIYB verwendet feste Unterrichtsmaterialien, die von allen Trainern gleich verwendet werden. Diese Materialien sind regional und auch sektoral spezialisiert. So gibt es z. B. ein Angebot speziell für Berufsschulen, für die Arbeit mit Bauunternehmen und sogar Material zum Fernstudium (für pazifische Länder).<sup>252</sup>

Außerdem bietet SIYB – auch im Gegensatz zu CEFE – vier Trainingsmodule für den spezifischen Bedarf von Unternehmen in unterschiedlichen Stufen der unternehmerischen Entwicklung an:

- Get Your Business Idea (GYBI) ist ein Angebot für Gründungsinteressierte, die noch keine ausgereifte Geschäftsidee haben. Ziel ist es, den Gründungsinteressierten zu einer machbaren Geschäftsidee zu verhelfen, die ihren persönlichen Möglichkeiten entspricht. Inhalte sind vor allem die PECs, Selbstwahrnehmung, Identifikation einer Geschäftsidee und eine SWOT-Analyse der Idee.

- Start Your Business (SYB) richtet sich an Existenzgründer in einem engeren Sinne: Personen, die bereits eine gangbare Geschäftsidee haben und solche, deren Gründung noch keine 12 Monate zurückliegt. Das Trainingsangebot umfasst zwei Teile: Ein Business Awareness Module, das die Grundlagen von Unternehmensführung vermittelt, sowie ein Business Planning Module, das die Erarbeitung eines Business Plans begleitet.
- Improve Your Business (IYB) ist ein Managementtraining für aktive Unternehmen; es vermittelt Managementtechniken vertiefter als der IYB-Kurs in den Bereichen Marketing, Einkauf, Lagerhaltung, Kostenrechnung, Buchhaltung und Geschäftsplanung.
- Expand Your Business (EYB) ist ein neues Trainingsangebot für etablierte Unternehmen, die ihr Geschäft ausbauen wollen. Dieses Trainingsangebot soll den spezifischen Anforderungen wachsender Unternehmen entgegen kommen und damit die Beschäftigungswirksamkeit von SIYB erhöhen. Die Kurse enthalten die Themen Finanzierung, Marketing und Verkauf, strategische Planung, Personalmanagement und Exportverbindungen. Für EYB ist das Trainingsmaterial entwickelt, Erfahrungen mit Kursen liegen jedoch noch nicht vor.

Mit diesem Paket bietet SIYB ein flexibles Baukastensystem für Unternehmen in allen Entwicklungsstadien an. Die neue Entwicklung von EYB zeigt, dass SIYB versucht, neue Zielgruppen zu erschließen, die im Sinne einer strategischen Gründungsförderung stärker zu gesamtwirtschaftlichem Wachstum und Beschäftigung beitragen. Auch Erfahrungen aus SIYB-Projekten weisen in diese Richtung: „There is an increasing recognition within South Africa that the SMME sector is unlikely to provide a substantial solution to the unemployment problems faced by the country, at least through direct generation of employment from the sector itself.“<sup>253</sup> Aus einem SIYB-Projekt in Sri Lanka wurde berichtet, dass versucht wird,

---

250 Samuelson (2002), S. 5.

251 SIYB Programme Viet Nam (2001), S. 29.

252 Siehe dazu Samuelson (2002), S. 6 ff.

---

253 Pharoah / Burton (2001), S. 5.

den Trainingsinstitutionen Marktforschung zu innovativen Geschäftsideen und Marktlücken als eine Dienstleistung anzubieten.

Insgesamt ist SIYB wie CEFÉ eher in dem Kleinst- und Kleinunternehmenssektor tätig, stärker als bei CEFÉ wird aber auch nach Möglichkeiten gesucht, den Unternehmen zu mehr Wachstum und Innovation zu verhelfen.

#### 4.4 UNCTAD: Empretec

##### Geschichte und Ziele

Empretec ist das Entrepreneurship Development Programme der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Der Name Empretec setzt sich aus dem spanischen „emprendedor“ und „tecnología“ zusammen und verweist damit bereits auf die Zielgruppen des Programms. Empretec ist in Argentinien 1988 aus einem UN-Programm entstanden, das KMU helfen sollte zu wachsen, international tätig zu werden und Verbindungen mit transnationalen Unternehmen (TNC) einzugehen. Damals war für das Programm noch das United Nations Centre on Transnational Corporations zuständig, dessen Ziel darin bestand, mit Empretec den Nutzen von Entwicklungsländern aus ausländischen Direktinvestitionen zu verbessern.<sup>254</sup> Heute steht im Vordergrund des Programms: „... the creation of sustainable support structures that help promising entrepreneurs build innovative and internationally competitive small and medium enterprises, thereby contributing to the development of a dynamic private sector.“<sup>255</sup>

##### Zielgruppen:

Während CEFÉ und SIYB einige Gemeinsamkeiten aufweisen, unterscheidet sich Empretec von ihnen: Zum einen ist das Programm zwar offen für Gründer, hat sich aber nie explizit an diese Gruppe gerichtet, sondern generell an „vielversprechende Unternehmer“.<sup>256</sup> Es gibt gar keine spezifischen Trainingsprogramme für Gründer. Die Zielgruppe ist eher bei mittleren Unternehmensgrößen angesiedelt und Empretec begleitet die Programmteilnehmer viel umfassender als dies CEFÉ und SIYB tun. Anders als bei CEFÉ und SIYB werden die Institutionen, die das Empretec-Programm in den Partnerländern durchführen, nicht als Zielgruppen gesehen.

Empretec richtet sich an Unternehmer, die zum einen persönliche unternehmerische Fähigkeiten aufweisen, zum anderen eine innovative Geschäftsidee verwirklichen. Die Auswahl der Teilnehmer richtet sich nach Personal Entrepreneurial Characteristics, die von einer US-amerikanischen Consultingfirma in den 80er Jahren für US-Aid auf der Basis der Forschungen von McClelland in den 60er Jahren entwickelt wurden.<sup>257</sup> Nach diesen psychologischen Kriterien werden die Teilnehmer ausgewählt; Merkmale wie die Unternehmensgröße oder Umsatz spielen keine übergeordnete Rolle, vielmehr wird durch eine Jury noch der Innovationscharakter des Unternehmens beurteilt.

Damit zielt Empretec auf eine Zielgruppe, von der möglicherweise eher ein Beitrag zu einer strategischen Gründungsförderung zu erwarten ist als von den Zielgruppen von CEFÉ und SIYB. Wissenschaftlich hat sich allerdings bisher ein systematischer Zusammenhang zwischen den PECs und dem Unternehmenserfolg nicht nachweisen lassen. Die Auswahl innovativer Unternehmensideen dürfte für den gesamtwirtschaftlichen Nutzen des Programms wichtiger sein.

254 Bzw. „zu maximieren“ (ebenda, S. 3).

255 UNCTAD (2001c), S. 1.

256 UNCTAD (1999), S. 1.

257 Siehe Kapitel 2.2.2 zur Forschung über Persönlichkeitsprofile von Unternehmern und Gründern, außerdem McClelland (1961).

Tendenziell entwickelt sich in der Praxis jedoch die Zielgruppe von Empretec auch in die Richtung Kleinunternehmen.<sup>258</sup> Das liegt daran, dass von den Durchführungsorganisationen der Empretec-Programme ebenso wie von anderen im Rahmen der EZ-finanzierten Trainingsorganisationen „finanzielle Nachhaltigkeit“ verlangt wird, worunter in der Regel die Vollkostendeckung verstanden wird. Relativ hohe Gewinnmargen sind aber im Trainingsbereich der meisten Entwicklungsländer zumindest am einfachsten – wenn nicht sogar überhaupt nur – zu erreichen, wenn die Kunden vor allem die internationalen Geberorganisationen sind. Diese wiederum richten ihre Politik auf Kleinst- und Kleinunternehmen aus und nicht auf technologieorientierte und / oder innovative mittlere Unternehmen. Hier offenbart sich ein Dilemma der entwicklungspolitischen Gründungsförderung insgesamt: Was in Industrieländern möglich ist, nämlich die dauerhafte Subventionierung von Fördermaßnahmen zur Steigerung von innovativen Gründungen, ist in der Entwicklungszusammenarbeit unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten nicht akzeptabel. Aus dieser Sicht ist Gründungsförderung in der Tat „zu teuer“. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht des Entwicklungslandes sind aber auch die Folgen fehlender Innovationen und Markterschließungen teuer.

### Das Konzept

Der Aufbau eines Empretec-Programms in einem Land läuft in fünf Phasen ab:

Auch Empretec arbeitet also mit lokalen Organisationen zusammen und siedelt in einer Counterpart-Organisation das Empretec-Büro an. Dabei wird u. a. viel Wert auf das Ansehen der Organisation unter den lokalen Unternehmen gelegt. Der Aufsichtsrat soll sich entsprechend auch aus anerkannten Führungskräften in Wirtschaft und Politik zusammensetzen. Empretec weist eine große Personalkontinuität auf: Die meisten der Direktoren

der Empretec-Zentren sind vom Beginn des jeweiligen Projektes bis heute im Dienst.<sup>259</sup>

Im Zentrum des Empretec-Konzeptes steht das Entrepreneurship Development Training. Es beruht ebenso wie die Teilnehmersauswahl auf dem Modell der Consultingfirma Management Systems International (MSI). Bis heute werden viele Kurse von MSI-Trainern abgehalten. Die im Auswahlverfahren zugelassenen Teilnehmer erhalten einen etwa zweiwöchigen Kurs, in dem die PECs vertieft trainiert werden. Methodisch sind diese Trainings vermutlich den Persönlichkeitsmodulen von CEFE und SIYB sehr ähnlich: interaktive und erlebnisorientierte Methoden, Simulationsspiele, Power-Gruppen u.ä. Über 900 Workshops wurden bisher auf Englisch, Französisch, Spanisch, Portugiesisch und Russisch gehalten.

Die „Empretec“ werden dann etwa drei Jahre individuell durch die Empretec-Zentren begleitet. Das Zentrum soll einen „One-Stop Enterprise Support“ anbieten, Dienstleistungen und Training bündeln und individuell vermitteln.<sup>260</sup> Weiterhin wird ein Empretec-Netzwerk organisiert, eine Art Alumni-Verband der Empretec eines Landes. In jüngerer Zeit wird zudem verstärkt versucht, die Empretec verschiedener Länder besser miteinander in Kontakt zu bringen. Unter dem Titel „Business Linkages“<sup>261</sup> soll außerdem in Zukunft besser das Kooperationspotenzial mit TNCs ausgenutzt werden.

Insgesamt setzt das Programm weniger auf massenhafte Ausbildung, vielmehr auf die Schulung und Förderung einzelner vielversprechender Unternehmerpersönlichkeiten, die auch als Rollenmodell in der lokalen Gesellschaft dienen können.

258 „We are downsizing“, so Ms. Lorraine Ruffing, Leiterin der Abteilung Investition, Technologie und Unternehmensentwicklung bei UNCTAD, von wo aus Empretec seit 1999 gesteuert wird.

259 UNCTAD (1999), S. 31.

260 UNCTAD (2001b).

261 UNCTAD (2002b).

| <b>Tabelle 8: Phasen des Aufbaus eines Empretec-Projektes</b> |   |   |
|---|---|---|
| <b>Phase</b>  | <b>Aufgaben</b>   | <b>Aktuell (12/2001) in den Ländern ....</b>  |
| Phase 1   | Anfrage für ein Empretec-Projekt, erste Diskussionen  | Algerien, Angola, Azerbaijan, Ägypten, Benin, Burkina Faso, Estland, Guinea Bissau, Kamerun, Kambodscha, Kap Verde, Kuba, Lettland, Liberia, Litauen, Malawi, Malaysia, Mauretanien, Mexiko, Sao Tomé, Tanzania, Thailand, Togo |
| Phase 2   | Programm-Mission, Regierungsvereinbarung, Auswahl der Counterpart-Organisation, Vorläufige Projektvereinbarung  | Bolivien, Costa Rica, Ecuador, Guyana, Honduras, Libanon, Nicaragua, Paraguay, Peru, Russland, Tunesien   |
| Phase 3   | Personalrekrutierung (inclusive Direktor), Einrichtung des Aufsichtsrates, Initiierung des Projektes, erste Trainings   | Guatemala, Jordanien, Mauritius, Palästina, Rumänien, Uganda  |
| Phase 4   | Anlaufen des gesamten Projektes, Einrichtung der Basis-Trainings und der Dienstleistungen, Zertifizierung lokaler Trainer, Aufbau eines landesweiten Empretec-Verbandes               | El Salvador, Panama, Marokko, Mosambik, Namibia, Nigeria, Senegal, Südafrika  |
| Phase 5   | Reifephase des Projektes, Angebot von nachfrageorientierten Trainings und Dienstleistungen, Einrichtung einer dauerhaften Rechtsform, Entwicklung hin zur finanziellen Nachhaltigkeit | Argentinien, Botswana, Brasilien, Chile, Kolumbien, Äthiopien, Ghana, Uruguay, Venezuela, Zimbabwe  |
| Quelle: UNCTAD (2002a)  |   |   |

Das wird auch dadurch deutlich, dass die „kritische Masse“, die ein Empretec-Programm hervorbringen muss, um einen Einfluss auf die Unternehmenskultur zu haben, bei 200 bis 300 Unternehmen in 3 Jahren gesehen wird.<sup>262</sup> Insgesamt ist Empretec bemüht, der Entwicklung hin zum Training von Kleinstunternehmern gegenzusteuern und den Charakter als „Mittelstandsförderprogramm“ zu erhalten.

#### **4.5 Überblick und Bewertung im Hinblick auf die strategische Gründungsförderung**

In der Gesamtschau werden in der Entwicklungszusammenarbeit nur in geringem Umfang Gründungen explizit gefördert. Das wichtigste Instrument dafür sind auch heute noch die EDPs. In der deutschen Entwicklungszusammenarbeit bietet sonst nur noch die DEG ausdrücklich Gründungsförderung an, ansonsten ist dieses Aufgabenfeld in die KMU-Förderung integriert.

förderung an, ansonsten ist dieses Aufgabenfeld in die KMU-Förderung integriert.

Analog dem in Kapitel 3.1 verwendeten Schaubild sollen auch hier die Schwerpunkte der vorgestellten Programme verdeutlicht werden. Zunächst zeigt sich, dass die vorhandenen Programme einen breiten Bereich von Maßnahmen der Gründungsförderung abdecken. Der wichtigste Unterschied zu den Gründungsprogrammen der Industrieländer liegt weniger in einem unterschiedlichen Deckungsgrad der Maßnahmen für den Gründungsprozess. Vielmehr arbeiten die EDPs konzentriert auf ihre Trägerstruktur und verfolgen keine umfassenden Netzwerkansätze, wie die Hochschulgründungsförderung oder die Wettbewerbe, die Know-how-Geber (wie Hochschulen und Forschungseinrichtungen), Banken, Kammern, VC-Gesellschaften usw. in eine gemeinsame Konzeption einbinden. Die EDPs haben im Kern einen relativ schlichten Trainingsfokus, das besondere an ihnen ist die Konzentration auf das unternehmerische Handeln.

262 UNCTAD (1999), S. 19.

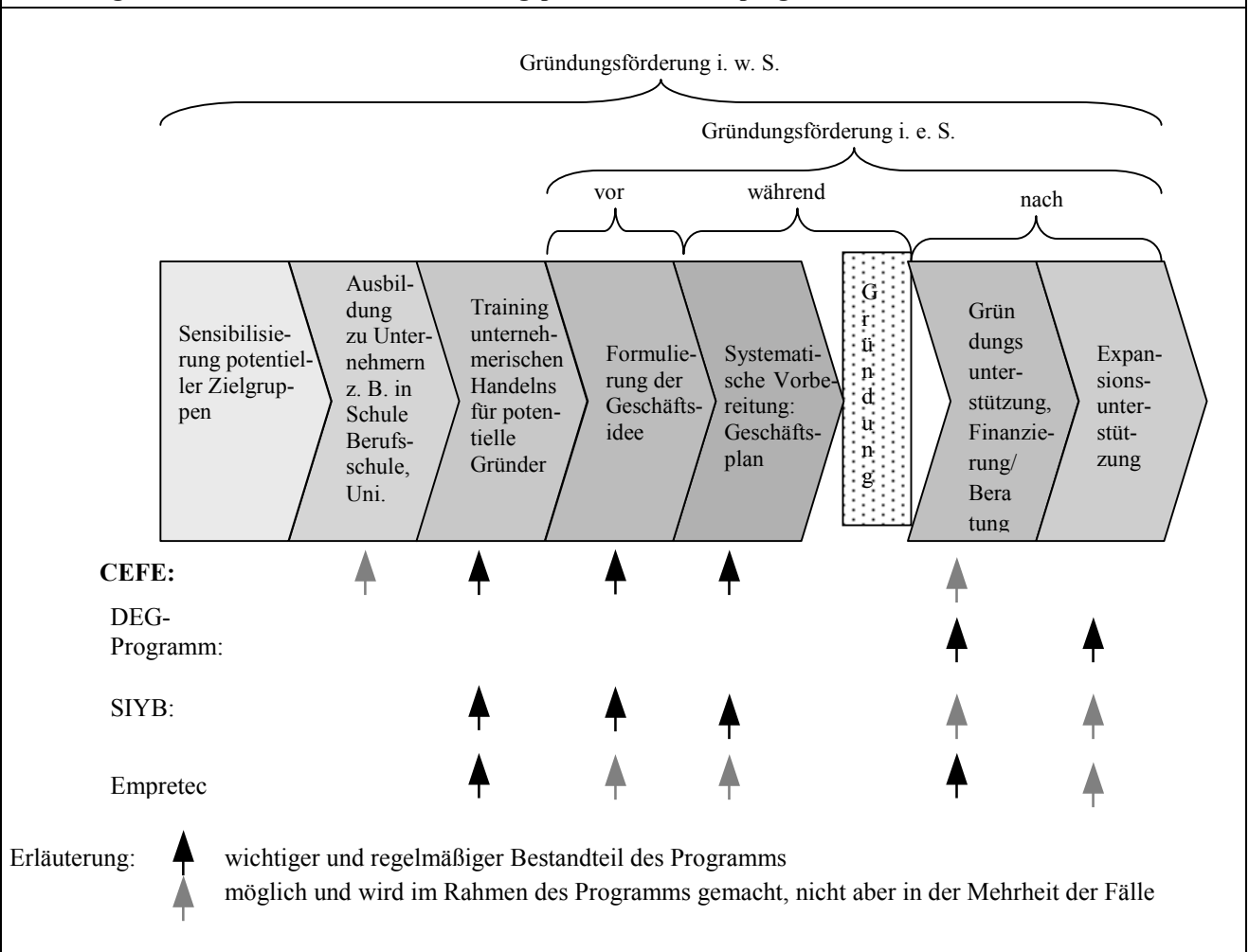
Bei CEFE und bei SIYB ist das Training auch mit der Vermittlung von Managementwissen sowie der Erstellung eines Geschäftsplans verbunden. Beratungsdienstleistungen darüber hinaus werden systematisch nur von Empretec angeboten oder vermittelt, bei SIYB und CEFE ist das abhängig von den jeweiligen Projektkontext und bis auf CEFE haben alle Programme zumindest in einigen Fällen Expansionsunterstützung im Angebot.

Was als Interventionsbereich völlig fehlt, ist die gezielte Erschließung neuer, potentieller Zielgruppen. Wenig verfolgt wird auch die Integration von Existenzgründungsthemen in Ausbildungen, wie in das Schulsystem, in Berufsschulen oder Universitäten. Allein CEFE ist relativ stark im Berufsbildungsbereich. Schwächer als das Training ist zumindest bei CEFE und SIYB die Unter-

stützung nach der eigentlichen Gründung, ebenso ist die Förderung von Expansionen von Unternehmen nur schwach in den Programmen entwickelt. Hier liegt vor allem die Stärke von Empretec.

Das DEG-Programm ist mit den EDPs im Grunde schwer zu vergleichen, weil es an einem völlig anderen Bedarf der Unternehmen ansetzt: an der Finanzierung, die von den EDPs – wenn überhaupt – nur vermittelt wird. Das Programm ist aber auch nicht auf die Erschließung von Gründungspotenzial ausgerichtet, sondern wird erst aktiv, wenn ein gründungswilliger Unternehmer einen Kreditantrag stellt. Insofern liegt hier der Schwerpunkt der Unterstützung nach der eigentlichen Gründung.

**Abbildung 7: Überblick über die entwicklungspolitischen Förderprogramme**



Quelle: In Anlehnung an Petersen (2002)

Tabelle 9 stellt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der EDPs noch einmal im Überblick zusammen. Sie zeigt die generelle Linie, regionale Einzelfälle sind kaum berücksichtigt. Deutlich wird, dass die wichtigsten Gemeinsamkeiten in den handlungsorientierten Trainingsansätzen für Unternehmen bestehen. Insgesamt bieten die EDPs gründungswilligen Unternehmern solide Fortbildungen, sofern die Partnerinstitution in der Lage ist, das Programm zu bewältigen. Gerade auch die Qualität der angebotenen Trainings ist bis in die deutsche Gründungsliteratur anerkannt.<sup>263</sup> Es gibt jedoch auch einiges an dem EDP-Konzept zu kritisieren.<sup>264</sup>

- Kritik an dem ideologischen Hintergrund bezieht sich vor allem auf das sehr individualistisch-utilitaristische Menschenbild und auf die fehlende empirische Basis der PECs.
- Viel Kritik besteht an dem fehlenden Wissen über die entwicklungspolitischen Wirkungen der Programme. Die Evaluierungen der Trainings sind in der Regel gut, jedoch werden kaum systematisch die gegründeten Unternehmen oder die Entwicklung der Unternehmen und der Märkte verfolgt.
- Inhaltlich dürfte für die Planung von komplexeren Gründungen nicht genügend Zeit in den Kursen gegeben sein. Die angefertigten Geschäftspläne können in den wenigen Tagen, die dafür vorgesehen sind, in der Regel keine umfassenden Marktstudien enthalten, bzw. nur solche für einfache Gründungen. Hier wären nachträgliche Beratungsangebote, möglicherweise auch individuell, hilfreich.
- Die EDPs machen praktisch keine Unterschiede zwischen Gründungen und bestehenden Unternehmen. Selbst bei SIYB und CEFE, deren Kurse zumindest konzeptionell diese Unterscheidung machen, setzen sich die Teilnehmergruppen aus beiden Zielgruppen zusammen; die Gründer sind oft sogar in der Minderheit in den Gründungskursen.

- Ebenso wenig wird nach den Motiven der Gründung unterschieden. Braun<sup>265</sup> bemängelt, dass zu wenig differenziert wird zwischen dem Training zum „self-employment“, bei dem es um das pure Überleben geht, und dem Training für „dynamisches Unternehmenswachstum“, bei dem es darum geht, als Unternehmen Gewinne zu erwirtschaften.

Das letzte Argument ist im Kontext der vorliegenden Studie von besonderer Bedeutung. In Kapitel 2 wurden einige Kriterien für eine strategische Gründungsförderung entwickelt. Danach rechtfertigt sich Gründungsförderung ökonomisch mit den externen Effekten durch Innovation und durch Wissensmehrung von marktschaffenden Gründungen. Die entwicklungspolitische Gründungsförderung ist jedoch überwiegend verteilungspolitisch motiviert. Das ist aus zwei Gründen problematisch: Gründungsförderung als Beschäftigungsförderung mit dem Ziel der Armutsminderung kann im Kleinstunternehmenssektor die gegenteiligen Verteilungswirkungen zeigen als die intendierten. Wenn Unternehmen in gesättigte Märkte mit einer vorhandenen Geschäftsidee eintreten, was im informellen Sektor häufig der Fall ist, verdrängen sie möglicherweise andere Marktteilnehmer oder – in der Überlebensökonomie die wahrscheinlichere Variante – senken die ohnehin geringen Einkommen aller Marktanbieter. Das kann keine gewünschte Wirkung einer überwiegend sozialpolitischen Gründungsförderung sein. Die Wirkungsstudien der EDPs – so sie existieren – fragen immer nur nach den Beschäftigtenzahlen und der Gewinn- und Umsatzentwicklung der Teilnehmerunternehmen. Aussagen über die Allokations- und Verteilungswirkungen auf den Märkten, in die die Teilnehmer eintreten, werden nicht gemacht. Das heißt, auch wenn Gründungsförderung mit dem Ziel der Armutsminderung verfolgt wird, sollte darauf geachtet werden, dass die geförderten Unternehmen eine markt-erneuernde –

263 Siehe Frick et al. (1998), S. 288.

264 Siehe auch die Zusammenstellung bei Braun (1995a), S. 88 ff.

265 Braun (1995a), S. 91: „Überlebens- versus Akkumulationslogik werfen Fragen über Unterschiede in Zielen, Inhalten und Erfolgskriterien von Trainingsprogrammen auf, Fragen, die nicht gestellt werden und daher auch nicht beantwortet werden.“

wenn nicht markt-schaffende – Wirkung haben, sonst wird möglicherweise das Gegenteil erreicht.

Weiterhin problematisch ist die ausschließlich armutspolitisch motivierte Gründungsförderung, ohne dass zusätzlich wirtschaftspolitisch-strat-

heißt das, wenn SIYB oder CEFE sich auf Kleinstunternehmer konzentrieren, gibt es keine Gründungsförderung für mittlere Unternehmen. Die Förderung von Innovation und Strukturwandel ist aber eng mit Existenzgründungen verknüpft. In den meisten Entwicklungsländern fehlt

| <b>Tabelle 9: Übersicht über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der EDPs</b> |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | <b>CEFE</b>   | <b>SIYB</b>   | <b>Empretec</b>   |
| <b>GEMEINSAMKEITEN</b>   | Trainingsprogramm mit Schwerpunkt auf PECs<br>Kursangebote für Unternehmer<br>Verbreitung über KMU-Institutionen in den jeweiligen Ländern<br>Ausbildung von Trainern in der eigenen Methode<br>Handlungsorientierte, ganzheitliche Trainingsmethoden <sup>266</sup><br>Keine Sensibilisierung potentieller neuer Zielgruppen |   |   |
| <b>UNTERSCHIEDE</b>  | <b>CEFE</b>   | <b>SIYB</b>   | <b>Empretec</b>   |
| Gründer als Zielgruppe   | Spezifisches Programm für Gründer   | Spezifisches Programm für Gründer   | Gründer akzeptiert, aber keine spezielle Zielgruppe   |
| Hauptnutzerkreis der Kurse   | Mikrounternehmen  | Mikrounternehmen  | mittlere, moderne, vielversprechende Unternehmen  |
| Kurse für Angehörige von KMU-Institutionen                                 | ja  | ja  | nein  |
| Teilnehmerauswahl  | weniger wichtig   | weniger wichtig   | sehr wichtig, Jury beurteilt persönliche Eignung und Innovationscharakter des Unternehmers    |
| Trainingsinhalte im Standardkurs   | PECs, Ideengenerierung, Managementwissen, Businessplanerstellung  | PECs, Ideengenerierung, Managementwissen, Businessplanerstellung                          | nur PECs  |
| Trainingsmaterial  | Handbücher der Übungen für Trainer, kein standardisiertes Kursmaterial für Teilnehmer   | Standardisierte, umfassende Trainingsmaterialien, auch Handbuch zu Businessplanerstellung | Trainingsmaterial nur zu PECs   |
| Zusatzangebote (nachträgliche Beratung, Zugang zu Finanzierung etc.)       | je nach Projektschwerpunkt  | je nach Projektschwerpunkt  | umfassende individuelle und Gruppenbetreuung, „One-Stop Support“ durch die Trägerorganisation |
| Spezielle Angebote für wachsende Unternehmen                               | Nur in Brasilien, möglicherweise in einzelnen Projekten   | Neues Kursprogramm „EYB“  | wichtige Zielgruppe, neues Programm „Business Linkages“                                       |

tegische Gründungsförderung stattfindet. Die hier genannten Programme sind häufig die einzigen spezifischen Gründungsförderungsprogramme in den jeweiligen Ländern. Überspitzt formuliert

der Mittelbau in der Unternehmenslandschaft; ohne eine wirtschaftspolitisch motivierte strategische Gründungsförderung wird das vermutlich auch so bleiben.

<sup>266</sup> Im Gegensatz zu klassischen Lehr- / Lernsituationen, die auf kognitive Dimension beim Lernen ausgerichtet und auf den Lehrenden zentriert sind.

Die Analyse der gründungspersonenbezogenen Forschung hat ergeben, dass ein Zusammenhang zwischen verschiedenen Eigenschaften von Gründern und Unternehmern mit dem Unternehmens-



erfolg nicht nachweisbar ist. Das bedeutet, dass die PECs auch nicht als Selektionskriterien für die Auswahl von Teilnehmern herangezogen werden sollten. Auswahlkriterium sollte die Motivation der Teilnehmer sein, eine Marktnische zu erschließen, was ebenso an der Gründungsidee ansetzt – und nicht an der Gründungsperson – wie die Forderung, innovative Ideen und nicht Personen zu fördern.

Weiterhin hat die Analyse der gründungsrelevanten Rahmenbedingungen ergeben, dass Gründungsförderung in ein berechenbares wirtschaftspolitisches und institutionelles Umfeld eingepasst sein muss. Spezifische Einzelmaßnahmen, wie das Training von Einzelpersonen, können den fehlenden politischen Rahmen nicht ersetzen. Das heißt, eine strategische Gründungsförderung arbeitet auch politisch am institutionellen Umfeld. Das ist in der entwicklungspolitischen Gründungsförderung praktisch nicht der Fall. Institutionenförderung hier ist die Förderung von Institutionen dahingehend, dass sie in der Lage sind, Training und eventuell auch Beratung anzubieten. Beratung der politischen Entscheidungsträger wie solche zur KMU-freundlichen Steuerpolitik<sup>267</sup>, zu transparenten und kostengünstigen Zulassungsverfahren, Verlässlichkeit von Katastern und ähnliches, wird – so es sie gibt – nicht in Zusammenhang mit der Gründungsförderung gestellt. Eine Gründungsförderung, in deren Zentrum das Schulen persönlicher Fähigkeiten steht und die das institutionelle und politische Umfeld vernachlässigt, individualisiert das Staatsversagen in dem sie für die Auswirkungen fehlender staatlicher Rahmenbedingungen nur personenbezogene Lösungen anbietet. Damit wird sie auf Dauer wenig ausrichten können.

## 5 Resümee: Existenzgründungsförderung in Entwicklungsländern – Möglichkeiten und Grenzen für einen Transfer der OECD-Erfahrungen

### 5.1 Bedarf und Voraussetzungen für eine strategische Gründungsförderung in Entwicklungsländern

Es zählt nicht zu den Problemen von Entwicklungsländern, dass sie nicht genügend Selbständige haben. Im Gegenteil: Ihre Volkswirtschaften zeichnen sich durch einen hohen Selbständigenanteil aus. In gewissem Sinne sind die meisten Entwicklungsländer bereits „*enterprising societies*“. Sie verfügen über eine ausgeprägte „Kultur der Selbständigkeit“ und dies ist Teil des Problems – nicht der Lösung. Es ist eine Kultur der Not. In vielen Ländern gibt es in Ermangelung fester Beschäftigungsverhältnisse und sozialer Sicherungssysteme für die meisten Menschen keine Alternative zur Selbständigkeit. Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen sinkendem gesamtwirtschaftlichem Wachstum und steigenden Selbständigenquoten. Bedarf es dann überhaupt der Förderung von Selbständigkeit in Entwicklungsländern und durch die Entwicklungszusammenarbeit? Die Antwort, die am Ende dieser Studie steht, lautet: „Ja, aber es kommt auf die Ziele der Förderung an.“

Gründungsförderung rechtfertigt sich durch die gesamtwirtschaftlichen positiven externen Effekte, die mit innovativen Gründungen einhergehen. Zur Gestaltung von Programmen der Gründungsförderung muss deshalb gefragt werden, worin diese externen Effekte bestehen und welche Ursachen eine ausreichend hohe Zahl von Gründungen und die damit verbundenen externen Effekte verhindern.

Positive externe Effekte haben Gründungen dann, wenn sie für technologischen Fortschritt sorgen, wobei „technologischer Fortschritt“ weit zu verstehen ist – von der Erneuerung von Produktions- und Angebotsprozessen bis zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Sie schaffen einen Nutzen über die eigene Unternehmensbilanz hinaus, indem sie Wissen generieren, an das an-

267 In vielen Ländern sind KMU gegenüber Großunternehmen benachteiligt. In Tansania sind die privatisierten ehemaligen Staatsunternehmen z. B. fünf Jahre lang steuerbefreit. Oft werden auch ausländischen Investoren Steuerbefreiungen von 10 Jahren und mehr gewährt, während einheimische Investoren und auch Gründer vom ersten Jahr an voll steuerpflichtig sind.

dere anknüpfen können, in dem sie überholte Produktionsprozesse und Märkte bereinigen („*knowledge spillovers*“ schaffen).<sup>268</sup> Das alleinige Schaffen von Arbeitsplätzen ist zwar wirtschafts- und sozialpolitisch wünschenswert, jedoch kein externer Effekt im ökonomischen Sinne. Gibt es in einer Gesellschaft zu wenige dieser markt-erneuernden Gründungen, geht es ihr schlechter als es ihr gehen könnte. Akzeptiert man, dass eine in diesem Sinne „strategische Gründungsförderung“ wirtschaftspolitisch wünschenswert ist, dann muss der Gestaltung von Gründungsförderprogrammen eine Analyse der Ursachen vorausgehen, die dazu führen, dass die Anzahl dieser markt-erneuernden Gründungen geringer ist als erwünscht.

In den meisten Entwicklungsländern wird man dabei zunächst auf grundlegende Formen des Staatsversagens stoßen: mangelhafte Bildungssysteme, unzuverlässige Rechtssysteme, Korruption, unzureichend geregelte Eigentumsverhältnisse, verzerrend wirkende Steuer- und Abgabensysteme, diskontinuierliche und diskretionäre Politikentscheidungen usw. Einträgliche Investitionen sind jedoch nur in einem berechenbaren politischen Umfeld zu erwarten, in dem die Ressourcen für die Produktion auch zur Verfügung stehen. Für Gründungen resultiert aus diesem Staatsversagen ein hohes Unsicherheitsniveau, also ein hohes Risiko für Investitionen, und damit hohe Kapitalkosten – wenn Kapital überhaupt verfügbar ist. Das heißt, jede Reform, die den Bildungsstand hebt und für verlässliche Rechts- und Ordnungspolitik sorgt, leistet einen Beitrag zu einer strategischen Gründungsförderung.

Wenn es über den ordnungspolitischen Rahmen hinaus um den Entwurf konkreter wirtschaftspolitischer Programme geht, gibt es in den meisten Entwicklungsländern ein wirtschaftspolitisches Wissensdefizit, und zwar nicht nur was die Grün-

dungslandschaft angeht. Industrieländer verfügen für wirtschaftspolitische Entscheidungen über einen großen Informationsreichtum: Riesige Datenmengen werden von den unterschiedlichsten Institutionen erhoben, Unternehmens- und Gründerpanels stehen zur Verfügung, die detailliert Auskunft geben über Branchen, wirtschaftliche Situation und sozialpsychologische Befindlichkeit von Unternehmen und potenziellen Gründern. Solche Daten werden von konkurrierenden Forschungseinrichtungen analysiert, es existieren rege Diskurse über die Ergebnisse und die zu begehenden Wege. Es ist möglich, die Wirkungen von Maßnahmen zur Gründungsförderung zu analysieren und auch darüber einen Diskurs zu führen. Zu staatlichen Förderprogrammen existieren Begleitforschungen, die wiederum in Fachkreisen und oft auch in der breiten Öffentlichkeit diskutiert werden.

In vielen Entwicklungsländern dagegen gibt es nur die Monitoringsysteme der Geberorganisationen, die oft genug nicht auf die Wirkungen der Maßnahmen gerichtet sind, sondern auf den Nachweis der erbrachten Geberleistungen. Ohne die Daten zur Situationsbeschreibung und auch ohne den gesellschaftlichen Diskurs darüber, wird ein ursachengerechtes Design von Förderprogrammen erheblich erschwert und kann zu Fehlentscheidungen führen.

Eine Möglichkeit, sich dieses Wissen für die Gründungsförderung in Entwicklungsländern zu verschaffen, sind die Studien des Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Daran sind bereits einige Schwellenländer beteiligt – u. a. Brasilien, Indien und Südafrika – und die Zahl der beteiligten Länder nimmt jährlich zu. 2001 waren es noch 29 Länder, 2002 führten bereits 40 Länder GEM-Studien durch. Damit entsteht eine Datenbasis, die es jedem Land erlaubt, die eigene Situation bezüglich des Gründungsgeschehens zu analysieren und international zu vergleichen. Je mehr Länder teilnehmen, desto eher wird es möglich sein, auch innerhalb verschiedener Gruppen – z. B. regional oder in Pro-Kopf-Einkommensklassen oder speziell für Transformationsländer – Vergleiche zu ziehen und Maßstäbe für die Politikentscheidungen zu erarbeiten. Die Unterstützung bei der Be-

268 Analog ist auf gesamtwirtschaftlicher Ebene in der wohlfahrtsökonomischen Gedankenwelt immer das „*infant industrie*“-Argument das einzige gewesen, mit dem sich Zölle rechtfertigen ließen: Zum Schutze neuer technologische Entwicklungen solange bis die Entwicklungsphase abgeschlossen ist und eine Produktionsgröße erreicht ist, die Gewinn erwirtschaftet, und nur so lange.

teiligung an dem Global Entrepreneurship Monitor ist also eine sinnvolle Maßnahme der strategischen Gründungsförderung und durchaus auch ein mögliches Arbeitsfeld für die Entwicklungszusammenarbeit.

## 5.2 Möglichkeiten für den Transfer von Industrieländererfahrungen in den entwicklungspolitischen Kontext

Es wurde gezeigt, dass die Entwicklungszusammenarbeit in der Gründungsförderung bisher sehr stark an den Personen ansetzt und keine ausgeprägte Orientierung auf Innovation und Wachstum hat. Doch haben 25 Jahre Gründungs- und KMU-Förderung in der EZ Strukturen und Know-how aufgebaut und hinterlassen, an die eine strategische Gründungsförderung angeknüpfen kann. Es gibt in den meisten Ländern eine Landschaft von arbeitsfähigen KMU-Förderorganisationen und es gibt Personen, die beraten und ausbilden können – dies oft auf einem Niveau, das auch den einen oder anderen deutschen Gründungskurs bereichern würde. In jüngerer Zeit gibt es in den meisten EZ-Gründungsförderprogrammen jedoch auch Initiativen, die versuchen, stärker Innovation und Wachstum bei den Unternehmen zu fördern – so z. B. die Entwicklung von EYB, die Marktforschungsabteilung des SIYB-Projektes in Sri Lanka oder die Business Linkages bei Empretec. Einiges wäre sicher schon gewonnen, wenn eine neue Diskussion zu einer strategischen Gründungs- und KMU-Förderung begänne, die die Weiterentwicklung solcher Initiativen fördern würde.

Im Folgenden geht es nicht darum, nach einer Übertragbarkeit der einzelnen dargestellten Förderprogramme in OECD-Ländern auf Entwicklungsländer zu fragen, sondern darum, auf der Basis der Industrieländererfahrungen Elemente für die Gestaltung einer strategischen Gründungsförderung aufzustellen und so ein Angebot an einen entwicklungspolitischen Diskurs zur strategischen Förderung von Gründungen zu entwickeln.

### 1. Förderung einer Kultur der Selbständigkeit

Wie bereits beschrieben, gibt es in den meisten Entwicklungsländern eine ausgeprägte „Kultur der Selbständigkeit“, aber diese ist eine Kultur, die oft allein aus der Not geboren ist. Im Sinne einer strategischen Gründungsförderung geht es darum, eine Kultur der „Opportunity-Selbständigkeit“ zu etablieren, d. h., den Sinn für die Wahrnehmung von Chancen zu verbessern und die Gründungsmotivation von der Not auf die Chance zu verlagern. In OECD-Ländern wird dies für bestimmte Zielgruppen – vor allem Personen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen, aber auch nach Branchen – LifeSciences, Multimedia etc. – mit umfangreichen Sensibilisierungsmaßnahmen versucht. Darunter zählen die Öffentlichkeitsarbeit von Institutionen der Gründungsförderung, u. a. die TGZ, die Businessplan-Wettbewerbe und – in den EXIST-Projekten – die umfangreichen Maßnahmen der klassischen PR und die direkte Ansprache der Zielgruppen ebenso wie die Entwicklung innovativer Curricula an Schulen und Hochschulen.

Welche Zielgruppen in einem Land oder einer Region für diese Förderung besonders in Frage kommen, hängt von dem ab, was vor Ort existiert. Gibt es Hochschulen und außeruniversitäre Forschung? Gibt es große Unternehmen? Gibt es landesspezifische „Marktlücken“ oder „Marktnischen“ an denen gearbeitet werden kann?

### 2. Selbstverantwortung stärken

Gelegentlich ist daran zu erinnern, dass Entwicklungszusammenarbeit nicht für den Zustand der Partnerländer verantwortlich ist und diesen auch nicht grundlegend verändern kann. Die Priorität für eine innovations- und wachstumsfördernde KMU- und Gründungspolitik kann nur in den Ländern selbst gesetzt werden. Gibt es dafür keine Signale, ist es entwicklungspolitisch sinnvoller, an der Grundbildung zu arbeiten, als Businessplan-Wettbewerbe zu veranstalten.

Gibt es aber eine politische Priorität und die Unterstützung im Land, sollte die Politikgestaltung auch stärker aus dem Vorhandenen entstehen als

aus den in der EZ bereits vorhandenen Konzepten. Die EZ-Organisationen arbeiten in der Gründungsförderung in den meisten Ländern recht ähnlich: Sie bauen alle Institutionen auf, bilden Trainer in ihrer spezifischen Methodik aus und versuchen, ihr Konzept im jeweiligen Land zu etablieren. Mit etwas Distanz sind die Unterschiede marginal. Das Instrument „Ideenwettbewerb“, mit dem die Förderung der EXIST-Regionen vergeben wurde, ist geeignet, die entwicklungspolitische Arbeit stärker auf Ideen aus dem Land auszurichten. Der Rahmen und die Anforderungen eines solchen Wettbewerbs müssen klar gesteckt sein, die Information darüber muss die relevanten Organisationen, Unternehmen und Personen auch erreichen. Das Konzept ist sicher nicht überall gangbar, für Ländern aber die über eine institutionelle Struktur der KMU-Förderung, über Berufsbildungsinstitutionen und Universitäten verfügen (wie z. B. Kolumbien, die Philippinen, Marokko oder auch viele Transformationsländer), ist ein Ideenwettbewerb durchaus eine denkbare Form für die strategische Förderung innovativer Gründungen. Die Gewinner solcher Wettbewerbe können durchaus auch entwicklungspolitische Beratung erhalten, Idee und Konzept sollten aber aus dem Land selbst kommen.

### 3. Neue Partnerschaften bilden

Möglicherweise würde das bedeuten, dass auch andere „Partner“ an solchen Wettbewerben teilnehmen und sich bewerben, als die bisher in der KMU-Förderung involvierten: TNCs, generell größere Unternehmen, Beratungsfirmen, Universitäten, Banken, Business-Clubs oder Medienunternehmen wie bspw. Fernsehsender.

Möglicherweise heißt es aber auch, dass alle inzwischen durch die internationale Gebergemeinschaft aufgebauten Trainings- und Regionalentwicklungsinstitutionen und Business Centers, die zur Kostendeckung gezwungen sind, sich an einem solchen Wettbewerb um öffentliche Gelder beteiligen würden. Auch hier besteht die Möglichkeit, dass Neues vor Ort entsteht.

Nicht nur in den einzelnen Ländern können neue Partner erschlossen werden: Auch in der deut-

schen internationalen Zusammenarbeit existieren Ressourcen, die bisher wenig zur Innovationsförderung in den Partnerländern genutzt wurden: Der DAAD verfügt über beste universitäre Kontakte, auch die deutsche Forschungsförderung hat eigene Mittel für internationale wissenschaftliche Kooperationen, und die Kammer- und Sparkassenförderung kann auch einen Beitrag zur Innovationsförderung leisten.

Darüber hinaus ist es sicher möglich, sich im Einzelfall von Beteiligten der EXIST-Regionen, der Technologie- und Gründerzentren<sup>269</sup> sowie der Businessplan-Wettbewerbe unterstützende Beratung zu holen.

### 4. Netzwerke organisieren

Insgesamt ist es wünschenswert, die Kräfte, die in der Gründungsförderung wirken, stärker zu bündeln. Alle vorgestellten Förderprogramme arbeiten in Industrieländern als Netzwerke (bei den TGZ ist das allerdings nicht überall der Fall). Die Erfahrungen der EXIST-Regionen zeigen, welche wichtigen organisatorischen Bedingungen für ein erfolgreiches Arbeiten in diesen Netzwerken gegeben sein müssen:

- Viele – in der Entwicklungszusammenarbeit wären das auch einige neue (s. u.) – Partner, aber ein klarer Kern aus den wichtigsten Akteuren, die sich regelmäßig treffen, Einbindung von Unternehmern und Beteiligung aller Partner durch Gremien;
- Dezentralisierung der Kompetenzen und des Mitteleinsatzes auf der operativen Ebene;
- die klare Verteilung von Kompetenzen, z. B. eines Projektkoordinators und der einzelnen Partner;
- angemessene Ausstattung mit Finanzmitteln auch für konzeptionelle und Pilotprojekte;
- „Vor-Ort-Präsenz“ heißt in EXIST die Präsenz an der Hochschule, generell müssen die

---

269 Es existieren bereits einige Partnerschaften zwischen deutschen TGZ und solchen in Entwicklungsländern.

Fördernetzwerke nahe bei den Zielgruppen angesiedelt sein;

- außerdem hat zumindest die EXIST-Erfahrung gezeigt, dass die Partner sich ergänzen sollten und nicht miteinander konkurrieren, weil so die Vielfalt der Angebote erhöht werden konnte.<sup>270</sup>

Möglicherweise bietet auch die Schwerpunktbildung der bilateralen Zusammenarbeit des BMZ Chancen für eine neue Belebung der Instrumente der Existenzgründungsförderung innerhalb des Schwerpunktes WiRAM (Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Aufbau der Marktwirtschaft). Wo bisher Berufsbildungsprojekte, Kammerprojekte, KMU-Projekte oder Stadtentwicklungsprojekte der verschiedenen Institutionen in unterschiedlicher Form und Umfang Existenzgründungen unterstützt haben, lässt sich dies in Zukunft möglicherweise besser konzeptionell auf bestimmte Ziele hin – z. B. Innovations- und Wachstumsförderung – integrieren.

### 5. An Gründungsideen ansetzen

Zentral für die Gestaltung der Förderinstrumente ist, dass sie an den Gründungsideen ansetzen und nicht an den Gründungspersonen. Das ist der Kern einer Kultur der „Opportunity-Selbstständigkeit“. Das heißt nicht, dass nicht Personen gefördert werden, sie sind schließlich die Träger der Ideen und die Gründer der Unternehmen. Es ist aber zu kurz gegriffen, Menschen einfach auszubilden und zu hoffen, sie würden sich so besser unternehmerisch entfalten als ohne diese Ausbildung. Vielmehr gilt es, zum einen solche Zielgruppen zu erschließen und besonders für Gründungen zu sensibilisieren und zu motivieren, die Zugang zu innovativen Ideen haben und zum anderen die Generierung innovativer Ideen zu fördern und ihre Träger bei der Vermarktung zu unterstützen. Vor allem die beschriebenen Businessplan-Wettbewerbe und die Formen der Gründungsförderung aus Hochschulen sind dafür geeignete Instrumente.

### **5.3 Zielkonflikte einer strategischen Gründungsförderung in der Entwicklungszusammenarbeit**

Die dargelegten Gedanken und Ideen wollen vor allem eine Diskussionsvorlage geben zur Belebung einer entwicklungspolitischen Gründungsdebatte. Im Einzelfall gibt es sicher eine Vielzahl von Hürden bei der möglichen Anwendungen dieser Ideen. Das sollte jedoch kein Hindernis für die Diskussion sein. Im Laufe dieser Untersuchung hat sich aber auch gezeigt, dass eine strategische Gründungsförderung in der Entwicklungszusammenarbeit an zwei grundsätzlichen Zielkonflikten nicht vorbei kommt: das Konzept von Armutsminderung und von Nachhaltigkeit.

Problematisch ist zum einen der Nachweis der Armutsminderung. Der Zusammenhang zwischen einer strategischen Gründungsförderung und direkter Armutsbekämpfung ist nur indirekt und aus Projektsicht auch nur analytisch und nicht empirisch herzustellen. Im Sinne der Ziele der deutschen Entwicklungszusammenarbeit ergibt sich hier eine Lücke im Wirkungsnachweise – die „Zuordnungslücke“ im Wirkungsmonitoringmodell der GTZ. So wird am Beispiel der strategischen Gründungsförderung deutlich, dass auch eine Entwicklungspolitik, die auf Armutsminderung zielt nicht ausschließlich sozialpolitisch wirken kann, sondern auch wirtschaftspolitisch arbeiten muss. Ja, die Implikation geht sogar darüber hinaus: Diese Studie zeigt auch, dass die Wirkungszusammenhänge wirtschaftspolitischer Maßnahmen komplex sind und das direkte Arbeiten mit der Zielgruppe der Armen nicht notwendigerweise die gewünschte Verbesserung von deren Lebenssituation zur Folge hat.

Ein weiterer Zielkonflikt für die innovationsorientiertere Gründungsförderung ergibt sich durch das Konzept der Nachhaltigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit, vor allem durch das Verständnis der finanziellen Nachhaltigkeit. Von den Förderinstitutionen, die Dienstleistungen für KMU anbieten, wird erwartet, dass sie ihre Kosten mittelfristig weitgehend „am Markt“ decken, gelegentlich wird darunter sogar die Vollkostendeckung verstanden. Keine der hier vorgestellten

---

<sup>270</sup> BMBF (2002), S. 61.

deutschen Fördermaßnahmen arbeitet in diesem Sinne nachhaltig. Es wurde beschrieben, dass insgesamt für europäische Technologie- und Gründerzentren nicht erwartet wird, dass sie ihre – auch nur laufenden – Kosten vollständig erwirtschaften.

Das EXIST-Programm hätte ohne den Mittlereinsatz des BMBF nicht existiert und wird auch in der Form sicherlich nicht weiterbestehen. Zwar ist es Bestandteil der 2. Phase von EXIST, dafür zu sorgen, dass spezifische Gründungsstrukturen an den Hochschulen erhalten bleiben, z. B. durch eine Anpassung der Lehrpläne und Prüfungsordnungen. Niemand jedoch erwartet, dass die Hochschulen die Gelder, die im Rahmen des befristeten Wettbewerbs durch das BMBF bereitgestellt wurden, in Zukunft selbst beibringen, und dies womöglich dadurch, dass sie der Zielgruppe ihre Leistungen kostenpflichtig anbieten. Im Vergleich zu EZ-Projekten ist zu beachten, dass keine internationalen Beratungen finanziert werden, die BMBF-Mittel *sind* das EXIST-Programm. Die Hochschulen müssen auch in der Förderpolitik keinen eigenen finanziellen Beitrag beisteuern (jedoch Räumlichkeiten und Infrastruktur); nur an einem Forschungsprojekt beteiligte Unternehmen müssen i.d.R. einen Eigenbeitrag von mindestens 35 % – 50 % der Projektkosten aufbringen. Auch die Businessplan-Wettbewerbe kommen nur im Ausnahmefall (wie z. B. NUK) ohne staatliche Förderung aus.

Ohne diese Gelder finden sie nicht statt. Aus ökonomischer Sicht ist die Förderung gerechtfertigt, solange die Fördermittel einen gesamtwirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Nutzen stiften, der größer ist als die Fördersumme. Dies ist natürlich im Einzelfall nicht befriedigend festzustellen, schon gar nicht in Entwicklungsländern. Der Zusammenhang ist jedoch wichtig: die staatliche Förderung soll eine Wirkung erzielen, die einen gesamtwirtschaftlichen Nutzen hat. Könnte sich dies aus sich selbst finanzieren, wäre ein staatliche Förderung von vorneherein unnötig gewesen.

Findet eine strategische Gründungsförderung in der EZ schon deshalb nicht statt, weil sie nicht unbedingt institutionell und finanziell nachhaltig

und nicht armutsorientiert ist? Die Erfahrungen von Empretec weisen durchaus in diese Richtung: Die regionalen und länderspezifischen Empretec-Provider können nur dann kostendeckend arbeiten, wenn sie ihre Leistungen den Geberorganisationen anbieten und nicht den Gründern und Unternehmern. Die Geberorganisationen favorisieren wiederum andere Zielgruppen als diejenigen, die das Empretec-Programm anvisiert, nämlich ärmere Gruppen. Nichtsdestotrotz sollte die strategische Förderung innovativer Gründungen und wachstumsstarker Unternehmen ein Pfeiler auch der entwicklungspolitischen KMU-Förderung sein, ohne dass sie armutspolitisch motivierte Maßnahmen verdrängt.



## Literaturverzeichnis

- ADT Arbeitsgemeinschaft Deutscher Technologie- und Gründerzentren e.V.** (2000): Abschlußbericht zum Projekt MINERVA, Maßstäbe für Innovationszentren – Erfolgsstrategien durch vergleichende Analysen, Berlin
- Presseinformationen, 27.2.2001, 5.6.2002 (URL: [www.adt-online.de](http://www.adt-online.de))
- Altenburg, T.** (1996): Die Klein- und Mittelindustrie der Entwicklungsländer im internationalen Wettbewerb, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Berichte und Gutachten 3/1996, Berlin
- Asian Development Bank (ADB) SME Development TA** (2001): Best practices in creating a conducive environment for SME, Policy Discussion Paper No. 1, June
- Audretsch, D. B.** (2001): The Dynamic Role of Small Firms: Evidence from the U.S., World Bank Institute, Washington
- Audretsch, D. B. / R. Thurik,**(2001): Linking Entrepreneurship to Growth, OECD, Directorate for Science, Technology and Industry, STI Working Papers 2001/2, Paris
- Bergmann, H. / A. Japsen / Ch. Tamásy** (2001): Regionaler Entrepreneurship Monitor, Gründungsaktivitäten und Rahmenbedingungen in zehn deutschen Regionen, Köln/ Lüneburg
- BMBF** (1998): EXIST – Existenzgründung aus Hochschulen – 12 regionale Netzwerke für innovative Unternehmensgründungen, Bonn
- (2000): EXIST – Existenzgründer aus Hochschulen, Netzwerke für innovative Unternehmensgründungen, Bonn
- (2001): EXIST – Existenzgründer aus Hochschulen, Stand und Perspektiven, Bonn
- (2002): Erfahrungen aus EXIST – Querschau über die einzelnen Projekte, EXIST Studien Nr. 3, bearbeitet von Marianne Kulicke, Jens Görisch und Thomas Stahlacker, Bonn
- (Mai 2002): Kurzinformation zum BMBF-Programm „EXIST – Existenzgründer aus Hochschulen“, Bonn
- BMZ** (2000): Handreichung zur Konzentration bei der Schwerpunktsetzung im Rahmen der Länderprogrammierung des BMZ, Bonn
- Brandstätter, H.** (1987): Becoming an entrepreneur – a question of personality structure? in: *Journal of Economic Psychology*, Bd. 18, S.157 - 177
- Braun, G.** (1996): Trainingskonzepte für Existenzgründer, in: Preisendörfer, P. (Hrsg.): Prozesse der Neugründungen von Betrieben in Ostdeutschland, Rostocker Beiträge zur Regional- und Strukturforchung, 2, Rostock, S. 167 - 188
- Braun, G. et al.** (1995a): Trainingskonzepte für Unternehmer in Entwicklungsländern, Evaluierung der Maßnahme „Existenzgründungsprogramm CEFE“, Gutachten des Ifo Instituts für Wirtschaftsforschung im Auftrag des BMZ, Band 1: Hauptbericht mit Anhang, München
- (1995b): Trainingskonzepte für Unternehmer in Entwicklungsländern, Evaluierung der Maßnahme „Existenzgründungsprogramm CEFE“, Gutachten des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung im Auftrag des BMZ, Band 2: Materialien, München
- Breen, J.** (1999): Smart Business Operators of the Future: Best Practice in the Delivery of Enterprise Education, Paper presented at the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand Conference, Melbourne, Victoria, Australia on 6 - 7 May 1999
- Bühler, Ch. / T. Hinz** (1996): Überlebens- und Wachstumschancen neugegründeter Betriebe in der Region Leipzig, in: Preisendörfer, P. (Hrsg.), Prozesse der Neugründungen von Betrieben in Ostdeutschland, Rostocker Beiträge zur Regional- und Strukturforchung, 2, Rostock, S. 125 - 145
- Carree, M. et al.** (1999): Business Ownership and Growth: An Empirical Investigation, EIM Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer
- CEFE International** (1998): CEFE-Manual for Trainers, CD-Rom
- CEFE-Homepage**, URL: [www.cefe.gtz.de](http://www.cefe.gtz.de)
- Commission of the European Communities** (2000): Report on the Implementation of the Action Plan to Promote Entrepreneurship and Competitiveness, Commission Staff Working Paper, SEC (2000) 1825, Bd. 1, Brüssel (27.10.2000)
- Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development** (1997): Business Development Services for SMEs: Preliminary Guidelines for Donor-Funded Interventions, Summary of the Report to the Donor Committee for Small Enterprise Development, Washington
- (2001): Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor- Interventions, 2001 Edition, Washington
- Davis, J. / J. Haltiwanger / S. Schuh** (1996): Small Business and Job Creation: Dissecting the Myth and Reassessing the Facts, in: *Small Business Economics*, Bd. 8 (4), August, S.297 - 315
- De Soto, H.** (1989): The Other Path: The Invisible Revolution in the Third World, London
- Delmar, F. / P. Davidsson** (2000): Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs, in: *Entrepreneurship and Regional Development*, Bd. 12, S. 1 - 23
- Denis, J.-E. / A.-L. Bullon, / S. Kamel** (2000): Evaluation of UNCTAD Empretec Programme, Geneva



- Driver, A. et al.** (2001): Global Entrepreneurship Monitor – 2001 South Africa Executive Report, University of Cape Town (viele GEM-Berichte sind abrufbar unter: <http://www.gemconsortium.org>)
- Elle et al.** (1997): Technologiezentren in Nordrhein-Westfalen, Ergebnisse einer Studie zu Entwicklung, Leistungen und Perspektiven, im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, Köln
- European Commission** (1998): Best Practices in Incubator Infrastructure and Innovation Support, Follow-Up of concerted Actions 2 & 3, Support Services to SME, Seminar of the Ministry of Trade and Industry, Finland und der European Commission, DG XXIII, gehalten in Espoo, Finland 19. und 20. November 1998, Final Report
- (2000): Innovation and SMEs – Breaking down the barriers to innovation and promoting research for small companies in Europe, Brussels
- Frank, H.** (1997): Von der Gründungsperson zum Gründungsprozess – Zur Neuorientierung der Gründungsforschung, in: *Wirtschaftspolitische Blätter*, Nr. 5, S. 400 – 408
- Frank, H. / Ch. Korunka / M. Lueger** (2002): Fördernde und hemmende Faktoren im Gründungsprozess – Strategien zur Ausschöpfung des Unternehmerpotentials in Österreich, Zusammenfassung einer Studie des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien, im Auftrag des österreichischen Bundesministeriums für Wissenschaft und Verkehr, (URL: [www.bmwa.gv.at/positionen/ditz.htm](http://www.bmwa.gv.at/positionen/ditz.htm))
- Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI)** (2001): Evaluation des Gründerwettbewerbs Multimedia, Statutsumfrage. 5. Zwischenbericht an das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Zusammenfassende Dokumentation der Befragung von Teilnehmern des Wettbewerbsjahrgangs 2000, Karlsruhe, Februar
- (2002): Wettbewerbe zur Förderung des Gründungsgeschehens. 6. Zwischenbericht an das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Dokumentation von Gründerwettbewerben im Rahmen des Projektes „Evaluation des Gründerwettbewerbs Multimedia“, Karlsruhe, Februar
- Ganz, W. / A.-S. Tombeil** (2001): Führung und Personalmanagement aufbauen und entwickeln (Kap. 4). Dynamische Organisationsstrukturen zwischen Chaos und Ordnung etablieren (Kap. 5), in: Ganz, Walter (Hrsg.), Management von Wachstum und Erfolg – Ergebnisse einer Kurzstudie zur Organisations- und Personalentwicklung in schnell wachsenden Unternehmen, Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation, Stuttgart
- Geilen, D. / B. Vielhaber** (1999): KMU-Förderprogramme und Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Deutschland – ein kritischer Überblick über das bestehende System, eine Studie im Auftrag der GTZ, Abt. 41 „Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung“, Arbeitsfeld „Privatwirtschaftsförderung“, Bonn, mimeo
- GründerZeiten – BMWi** (2001): Nachrichten zur Existenzgründung und –sicherung Nr. 7 / 8, Thema: Existenzgründungsfinanzierung, (Aktualisierte Ausgabe 10/2001)
- Nachrichten zur Existenzgründung und -sicherung Nr. 43. Thema : Netzwerke für Gründer, November 2001
- Harper, M.** (1998): Can the training of enterprising competencies challenge the menace for micro and small enterprises (MSE) in a globalising world? Topic 1 der Third International CEFE Conference: “Mowing towards an enterprising society – CEFE at the brink of the 3<sup>rd</sup> Millennium”, Belo Horizonte, Brasilien, 14. – 18.9.1998
- Hartz-Kommission** (2002): Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Bericht der Kommission, Kurzfassung (unter [www.spd.de](http://www.spd.de))
- Herting, J.** (2001): Subjekt und Objekt in der Entrepreneurship-Ausbildung an deutschsprachigen Hochschulen, Klandt, Heinz et al. (Hrsg.), Gründungsforschungs-Forum 2000 : Dokumentation des 4. G-Forums, Wien 5./6. Oktober 2000, Lohmar, S. 65 - 75
- Hinz, T. / S. H. Wilsdorf** (1999): Das Scheitern von Betriebsgründungen in den neuen Ländern, in: Bögenhold, Dieter; Schmidt, Dorothea (Hrsg.), Eine neue Gründerzeit? Die Wiederentdeckung kleiner Unternehmen in Theorie und Praxis, Amsterdam, S.263 - 282
- Hofmeijer, H.** (1999): The ILO Start and Improve Your Business (SIYB) programme. Paper presented at the workshop on: „Management Training for Small- and Medium-Sized Enterprises: Focus on Latin America, Nov. 29 - 30, Buenos Aires, Argentina (URL: <http://lanic.uteas.edu/pyme/eng/publications/idb>)
- Huuskonen, V.** (1993): The Process of Becoming an Entrepreneur: A Theoretical Framework of Factors Influencing Entrepreneurs, Start-up Decisions (Preliminary Results), in: Klandt, H. (Ed.), Entrepreneurship and Business Development, FGF Entrepreneurship–Research Monographien, Bd. 3, Aldershot et al., S. 43 - 53
- Kolshorn, R. / J. W. Tomecko** (2002): Das unternehmerische Potential verstehen und fördern – Ein Überblick, ohne Ort, März
- Koschatzky, K. / D. Rink** (2001): Förderung von Entrepreneurship und Gründungen im Ausland – Öffentliche Fördermaßnahmen und Aktivitäten der Hochschulen, Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe (<http://www.exist.de/service/index.html>)

- Loucks, K.** (1998): How can the formal and non-formal education system meet the challenges of the enterprising society of tomorrow? Topic 3 der Third International CEFE Conference: "Mowing towards an enterprising society – CEFE at the brink of the 3<sup>rd</sup> Millennium", Belo Horizonte, Brasilien, 14. - 18.9.1998
- Manimala, M. J. et al.** (2001): Global Entrepreneurship Monitor – India Report 2001, Bangalore (viele GEM-Berichte sind abrufbar unter: <http://www.gemconsortium.org>)
- McClelland, D. C.** (1961): *The Achieving Society*, Princeton
- Meyer-Stamer, J.** (2001): Strategien und Instrumente lokaler Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung zur Schaffung von Einkommen und Beschäftigung für arme Bevölkerungsgruppen: Land und Stadt. Cluster und Sozialkapital. Eine Studie herausgegeben von der GTZ, Abt. 41 „Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung“, Arbeitsfeld „Armutsminderung durch Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung“, Eschborn
- (2001): Beyond BSE and the Mad Meso Disease in Business Development Services, Paper for Publication in Brainstorm, o.O., April
- Muller, E.** (1999): There is no territorial fatality! (or how innovative interactions between KIBS and SME may modify the development patterns of peripheral regions), Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung, Arbeitspapiere Unternehmen und Region, No. R3/1999, Karlsruhe
- National Business Incubation Association (NBIA)** (2002): Business Incubation Facts/ Incubation Industry Information, unter <http://www.nbia.org/info/>
- Nehrlinger, E.** (1999): Innovative Unternehmensgründungen in Deutschland: Ein Überblick über aktuelle Forschungsergebnisse und Trends, in: Bögenhold, Dieter; Schmidt, Dorothea (Hrsg.), Eine neue Gründerzeit? Die Wiederentdeckung kleiner Unternehmen in Theorie und Praxis, Amsterdam, S.111 - 136
- Novakovic, M. / D. Sturm** (2000): Start auf dem Campus – Europäische Modelle zur Stimulierung akademischer Spin-offs, in: Klandt, Heinz et al. (Hrsg.), Gründungsforums-Forum 2000: Dokumentation des 4. G-Forums, Wien 5. / 6. Oktober 2000, Lohmar
- NUK** (2002a): Abschlussbericht, Businessplan-Wettbewerb 2002, Köln, [www.n-u-k.de](http://www.n-u-k.de)
- (2002b): Handbuch, Businessplan-Wettbewerb 2002, Köln, [www.n-u-k.de](http://www.n-u-k.de)
- OECD** (1997): *Small Businesses, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices*, Paris
- Papenheim, D. / J. Görisch**, (2001): Landesförderprogramme für Existenzgründungen aus Hochschulen, Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe
- Papenheim, D. / J. Görisch / M. Kulicke** (2001): Initiativen zur Existenzgründungsförderung aus Hochschulen, Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe
- Petersen, K.** (2002): Betreuung von Gründern aus Hochschulen in regionalen Netzwerken, Karlsruhe (inno AG) (<http://www.exist.de/service/index.html>)
- Pharoah, R. / P. Burton** (2001): Evaluation of the International Labour Organisations Start and Improve Your Business Programme in South Africa, Johannesburg
- Piore, M. J. / C. F. Sabel** (1994): *The Second Industrial Divide*, New York
- Pleschak, F. / F. Stummer** (2000): Innovationsstrategien, in: Dieterle, Will K. M.; Winckler, Eicke M. (Hrsg.) (2000), *Gründungsplanung und -finanzierung: Voraussetzungen für den Gründungserfolg*, dtv, S.267 - 282
- Preisendörfer, P.** (1996): Gründungsforschung im Überblick: Themen, Theorien und Befunde, in: Preisendörfer, P. (Hrsg.), *Prozesse der Neugründungen von Betrieben in Ostdeutschland*, Rostocker Beiträge zur Regional- und Strukturforschung, 2, Rostock
- Reinecke, G.** (2002): Small Enterprises, Big Challenges – A Literature Review on the Impact of Policy Environment on the Creation and Improvement of Jobs within Small Enterprises, ILO Seed Working Paper Nr. 23, Genf
- Renz, K. Ch.** (2001): Typologisierung schnell wachsender Unternehmen, Kapitel 3 in: Ganz, Walter (Hrsg.), *Management von Wachstum und Erfolg – Ergebnisse einer Kurzstudie zur Organisations- und Personalentwicklung in schnell wachsenden Unternehmen*, Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation, Stuttgart
- Reynolds, P. D. et al.** (2002): Global Entrepreneurship Monitor, 2001 Summary Report, London (viele GEM-Berichte sind abrufbar unter: <http://www.gemconsortium.org>)
- Samuelson, P.** (2002): The Start and Improve Your Business Programme: Achievements and Experiences Worldwide, ILO Small Enterprise Working Paper, SED 23 / E, Geneva
- Schmude, J.** (2001): Gründungsforschung und Gründerausbildung (an Universitäten) in Deutschland, Vortrag gehalten auf der Fachkonferenz „Wissenschaft und Wirtschaft im regionalen Gründungskontext“ des Fraunhofer Instituts Systemtechnik und Innovationsforschung, 5. - 6. April 2001
- Schumpeter, J. A.** (1993): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, Tübingen
- Sheikh, S.** (2001): Bestimmungsfaktoren überdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmensgründungen, in: Klandt, Heinz et al. (Hrsg.), Gründungsforums-Forum 2000: Dokumentation des 4. G-Forums, Wien 5. / 6. Oktober 2000, Lohmar, S. 181 - 197
- SIYB Programme Viet Nam** (2001): Impact Study 2001, Hanoi

- Steil, F.** (1999): Determinanten regionaler Unterschiede in der Gründungsdynamik, eine empirische Analyse für die neuen Bundesländer, ZEW Wirtschaftsanalysen, Schriftenreihe des ZEW, Bd. 34, Baden-Baden
- Sternberg, R.** (2001): Evaluation des Programms zur finanziellen Absicherung von Unternehmensgründungen aus Hochschulen (PFAU) des Ministeriums für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Köln
- Sternberg, R. / H. Bergmann / Ch. Tamásy** (1996): Bilanz eines Booms – Wirkungsanalyse von Technologie- und Gründerzentren, Dortmund
- (2001): Global Entrepreneurship Monitor, Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich, Länderbericht Deutschland 2001, Köln (viele GEM-Berichte sind abrufbar unter: <http://www.gemconsortium.org>)
- Sternberg, R. / Ch. Tamásy** (1999): Success Factors for Young, Innovative Firms, Working Paper 99 – 02 des Instituts für Wirtschafts- und Sozialgeografie der Universität zu Köln, Februar
- Stevenson, L. / A. Lundström** (2001): Patterns and Trends in Entrepreneurship / SME Policy and Practice in Ten Economies, Entrepreneurship Policy for the Future Series, Vol. 3, Swedish Foundation for Small Business Research, Växjö
- Storey, D. J.** (1993): Should we abandon support to start-up businesses?, in: Chittenden, F.; Robertson, M.; Watkins, D. (eds.), Small Firms: Recession and Recovery, London, S. 15 - 26
- (1996): “The Ten Percenters: Fast Growing SMEs in Great Britain, Report No.1, o.O.
- (1999): Six Steps to Heaven: evaluating the Impact of Public Policies to Support Small Business in Developed Economies, in: Sekton, D.; Landström, H. (eds.), Handbook of Entrepreneurship, Oxford, Blackwell, S. 176 - 194
- Storey, D. J. / B. S. Tether** (1998): Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union, in Research Policy, Bd. 26, S.1037 - 1057
- Tamásy, Ch.** (2001): Global Entrepreneurship Monitor – das Gründungsgeschehen in Deutschland im internationalen Vergleich, in: Klandt, Heinz et al. (Hrsg.), Gründungsforschungs-Forum 2000 : Dokumentation des 4. G-Forums, Wien 5. / 6. Oktober 2000, Lohmar, S. 3 - 14
- Thurik, A. R.** (1999): Entrepreneurship, Industrial Transformation and Growth, in: Libecap, G.D. (ed.), The Sources of Entrepreneurial Activity. Vol. 11, Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth, Stanford, CT, S. 29 - 65
- Tomecko, J.** (o. D.): Entrepreneurship Training for Enterprise Growth, GTZ Laos (vermutlich 1998 oder jünger)
- UNCTAD** (1999): Empretec, the first ten years, empowering entrepreneurs for the 21st century, Geneva
- (2001a): The Empretec Programme, Geneva
- (2001b): Empretec Business Centers, One-stop business development services, Geneva
- (2001c): Empretec Programme – A General Perspective, Geneva
- (2002a): Summary of Empretec Programme Installation, 3.12.2001
- (2002b): Business Linkages, CD-Rom
- United Nations Economic Commission for Europe (UNECE)** (1999): Promoting and Sustaining Business Incubators for the Development of SMEs, Discussion Paper prepared for the Expert Meeting on Best Practices in Business Incubation, held on 3 - 4 June 1999 at the Palais des Nations in Geneva, OPA/AC.9 / 4, May 25
- Walterscheid, K.** (1998): Entrepreneurship Education als universitäre Lehre, Diskussionsbeitrag Nr. 261 des Fachbereichs Wirtschaft der Fernuniversität Hagen, Dezember
- Welter, F.** (2002): Gründungspotenzial und Gründungsprozess in Deutschland: eine konzeptionelle und empirische Betrachtung, RWI, Schriften und Materialien zu Handwerk und Mittelstand, H. 4, Essen
- Westhead, P. / D. Storey** (1996): Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link So Weak, in: *International Small Business Journal*, Bd. 14, H. 4, S. 13 - 24

Anhang 1: Liste der deutschen Gründerwettbewerbe und -initiativen/ FGF 2001

| Name des Wettbewerbs/der Initiative           | Art des Wettbewerbs    | Ort/Bundesland  | Zielgruppe  | Branche   | Internet Adresse                       | letzter Wettbewerb im Jahr |
|---|------------------------|---|---|---|--|----------------------------|
| Multimedia Transfer 2002                      | Businessplanwettbewerb | Baden-Württemberg   | Studierende, Hochschulabsolventen und Nachwuchswissenschaftler/innen (bis einschließlich Dissertation)                        | Creative Design, E-Learning, Tools, E-Business, Hot Trends, Women's Special | www.ask.uni-karlsruhe.de/transfer2002/ | 2002                       |
| Businessplanwettbewerb Berlin-Brandenburg     | Businessplanwettbewerb | Berlin/Brandenburg  | alle Gründer in Berlin und Brandenburg  | alle  | www.b-p-w.de                           | 2001                       |
| BPW10   | Businessplanwettbewerb | Ingolstadt  | Unternehmer und Angestellte; Erfinder und Entwickler; Studierende und Wissenschaftler   | alle  | www.bpw10.de                           | 2001                       |
| Businessplanwettbewerb Nordbayern (BPWN)      | Businessplanwettbewerb | Nordbayern  | Unternehmensgründer und Unternehmer mit innovativer Geschäftsidee (aus Nordbayern)  | alle  | www.bpwn.de                            | 2001                       |
| Break Even Award                              | Businessplanwettbewerb | Mainz   | Gründer, die ohne Bankkredite, Förderprogramme oder ähnliches eine Gründung anstreben   | alle  | www.breakeven.de                       | 2000                       |
| Innovation 01                                 | Businessplanwettbewerb | Schweiz   | frei zugänglicher Wettbewerb; richtet sich an Einzelpersonen und junge Unternehmen  | eBusiness, eCommerce etc.   | www.b-to-v.com/innovation01/           | 2001                       |
| EID- Existenzgründungsinitiative Dithmarschen | Businessplanwettbewerb | Region Dithmarschen   | alle Gründer  | alle  | www.cat-meldorf.de/existenz/index.html |                            |
| Startkapital                                  | Businessplanwettbewerb | überregional  | Firmengründer, kreative Köpfe und Jungunternehmer   | Computer, Telekommunikation, Unterhaltungselektronik und Neue Medien        | www.computerbild.de/startkapital       | 2001                       |
| Cyberone 2002                                 | Businessplanwettbewerb | Baden-Württemberg   | Unternehmen aller Branchen, Behörden und Landeseinrichtungen, Privatpersonen mit Sitz oder Niederlassung in Baden-Württemberg | E-Business  | www.cyberone.de                        | 2001                       |
| Gründungsnetzwerk Lippe IHK                   | Businessplanwettbewerb | Detmold   | Industrie, Handel, Handwerk, Dienstleister, Freiberufler  | alle  | www.detmold.ihk.de/gr-netz/            |                            |
| Gründerchampion 2001                          | Businessplanwettbewerb | Auszeichnung findet bei den Existenzgründertagen statt. Für jedes der 16 Bundesländer wird ein/e Jungunternehmer/in ausgezeichnet | Existenzgründer   | alle  | www.deutsche-existenz-gruendertage.de  | 2001                       |

| Name des Wettbewerbs/der Initiative                                | Art des Wettbewerbs    | Ort/Bundesland                                   | Zielgruppe  | Branche  | Internet Adresse                               | letzter Wettbewerb im Jahr |
|--|------------------------|--|---|--|--|----------------------------|
| dreams2follow  | Businessplanwettbewerb | Märkische Region                                 | Existenzgründer und Jungunternehmer   | New Economy                                      | www.dreams2follow.de                           | 2001                       |
| Hochschul-Gründer-Preis  | Businessplanwettbewerb | Nordbayern                                       | alle mit einer innovativen Idee, die aus einer der 13 nordbayerischen Hochschulen kommen                                      | alle   | www.esa-n.de                                   | 2001                       |
| Ideenwettbewerb 2001   | Businessplanwettbewerb | Ruhrgebiet                                       | Studierende, Hochschulabsolventen, wiss. Mitarbeiter, der Hochschule Bochum und der FH Gelsenkirchen                          | alle   | www.fh-gelsenkirchen.de/ifinex/                | 2001                       |
| IPO-Business-Plan-Wettbewerb                                       | Businessplanwettbewerb | Rheinland-Pfalz                                  | Unternehmen, die an die Börse wollen  | alle   | www.fit-fuer-die-boerse.de                     | 2000                       |
| FNT e. V. – Förderkreis Neue Technologien e.V.                     | Businessplanwettbewerb | München  | Gründer im Bereich neuer Technologie- und Service-Unternehmen   | neue Technologien und Service                    | www.fntev.de/index.html                        |                            |
| futureSax  | Businessplanwettbewerb | Sachsen  | IT-Gründer in Sachsen   | IT-Branche                                       | www.fruturesax.de                              | 2001                       |
| genius biotech award   | Businessplanwettbewerb | (Baden-Württemberg) internationale Ausschreibung | alle mit wirtsch. erfolgreicher Idee  | Biotechnologie                                   | www.geniusbiotechaward.com                     | 2000                       |
| 4. Thüringer Businessplanwettbewerb                                | Businessplanwettbewerb | Thüringen  | Gründungsteams, Einzelpersonen, technologieorientierte oder wissensbasierte Unternehmen                                       | technologieorientierte, wissensbasierte Bereiche | www.getup-initiative.de                        | 2001                       |
| Gründerpreis Bremerhaven   | Businessplanwettbewerb | Bremen   | Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Einzelpersonen und Teams mit innovativen Verfahren/Produkten                            | alle   | www.gruenderpreis.de                           | 2001                       |
| Gründerwettbewerb Multimedia                                       | Businessplanwettbewerb | Deutschland                                      | alle Personen mit Wohnsitz in Deutschland   | Multimedia                                       | www.gruenderwettbewerb.de                      | 2001                       |
| Pitch-Fever  | Businessplanwettbewerb | Hamburg  | Start-Ups und bereits bestehende Unternehmen  | eBusiness/Digitale Wirtschaft                    | www.hamburg-newmedia.net/eBusiness/pitchfever/ | 2001                       |
| hep-BusinessPlan Wettbewerb 2001                                   | Businessplanwettbewerb | Hamburg  | Potentielle Gründer/innen sowie Akademiker, die sich technologieorientierten oder innovativen Ideen selbständig machen wollen | Technologie, innovative Dienstleistung           | www.hep-online.de                              | 2001                       |
| Innovationspreis 2001  | Businessplanwettbewerb | Rhein-Main                                       | Großunternehmen, mittelständisches Unternehmen, Start-Up  | Innovative Branchen                              | www.innovationspreis.com                       | 2001                       |
| 2. Ideen- und Gründerwettbewerb 2001 in Friedrichshain - Kreuzberg | Businessplanwettbewerb | Berlin-Friedrichshain oder -Kreuzberg            | Personen und Unternehmen mit Wohnsitz in Friedrichshain oder Kreuzberg  | alle   | www.jugendlok.de                               | 2000                       |
| Geschäftsidee 2001   | Businessplanwettbewerb | Bayern   | alle Gründungsinteressierten  | alle   | www.kern-wettbewerb.de                         | 2001                       |

| Name des Wettbewerbs/der Initiative       | Art des Wettbewerbs    | Ort/Bundesland        | Zielgruppe  | Branche   | Internet Adresse  | letzter Wettbewerb im Jahr |
|---|------------------------|-----------------------|---|---|---|----------------------------|
| Dienstleister des Jahres 2002             | Businessplanwettbewerb | Baden-Württemberg     | Alle Dienstleistungsunternehmen und freiberufliche DienstleisterInnen mit Sitz in Baden-Württemberg   | Dienstleistungsbranche                            | www.lgabw.de  | 2001                       |
| Münchner Business Plan Wettbewerb         | Businessplanwettbewerb | Region München        | High-Tech Gründer in der Region München   | alle  | www.mbpw.de   | 2001                       |
| BioStart Berlin-Brandenburg               | Businessplanwettbewerb | Berlin/Brandenburg    | Studenten und Absolventen naturwissenschaftlicher Fächer  | Biotechnologie                                    | www.mdc-berlin.de/~bbb/html/biostart/biostart9.htm#BIOTOP                                 |                            |
| Milestones                                | Businessplanwettbewerb | NRW                   | mittelständische Unternehmen und Großunternehmen  | alle  | www.milestones.nrw.de   | 2001                       |
| eBusiness-Ideenwettbewerb                 | Businessplanwettbewerb | überregional          | kleine und mittlere Unternehmen   | E-Business (Handel, Industrie und Dienstleistung) | www.mittelstand-geht-online.de/   | 2001                       |
| Kanzlei-Gründerpreis                      | Businessplanwettbewerb | Deutschland           | Juristen  | Jura  | www.mlp.de  | 2001                       |
| StartART                                  | Businessplanwettbewerb | NRW                   | Künstlerinnen und Künstler und Akteure aus der Kulturwirtschaft   | Kunst   | www.mwmev.nrw.de/cgi-bin/mwmev/lib/pub/abstract/standard.cgi?oid=4666&lang=1&ticket=guest | 2001                       |
| NUK Businessplan-Wettbewerb 2002          | Businessplanwettbewerb | Raum Aachen, Bonn, Kö | angehende Unternehmer   | alle  | www.n-u-k.de  | 2002                       |
| Businessplanwettbewerb 2002               | Businessplanwettbewerb | Köln                  | alle mit innovativem Geschäftsvorhaben  | alle  | www.n-u-k.de/welcome.asp  | 2001                       |
| Premiere 99                               | Businessplanwettbewerb | Sachsen               | Alle Interessierten   | Mikroelektronik und angrenzende Hightech-Bereiche | www.premiere.wint.org   |                            |
| Promotion 2001                            | Businessplanwettbewerb | Wolfsburg             | Studierende und Wissenschaftler, Freiberufler und Angestellte, Erfinder und Entwickler aus aller Welt, mit eigenen und neuen Produkt- und Dienstleistungsideen          | alle mit Bezug zu Mobilität                       | www.promotion.wolfsburg-ag.com  | 2001                       |
| Innovationswettbewerb der Region Nürnberg | Businessplanwettbewerb | Region Nürnberg       | Alle Bürger/innen, die in der Region leben oder arbeiten  | alle  | www.region.nuernberg.de/innowettbewerb/   | 2001                       |
| Science 4 Life 2002                       | Businessplanwettbewerb | Hessen                | Studierende, Doktoranden und wissenschaftliche Mitarbeiter an Hochschulen, Fachhochschulen und Forschungseinrichtungen sowie andere Ideenträger (also auch Angestellte) | Life Sciences und Chemie                          | www.science4life.de   | 2001                       |
| start2grow                                | Businessplanwettbewerb | Dortmund              | Studierende der Bereiche Informatik und Wirtschaftswissenschaften, aber auch andere Interessierte   | E-Commerce, M-Commerce, Informationstechnologie   | www.start2grow.de   | 2001                       |
| start2grow                                | Businessplanwettbewerb | Dortmund              | Alle Interessierten   | Mikrosystemtechnik                                | www.start2grow.de   | 2001                       |

Anhang 1: Liste der deutschen Gründerwettbewerbe und -initiativen/ FGF 2001

| Name des Wettbewerbs/der Initiative                    | Art des Wettbewerbs       | Ort/Bundesland           | Zielgruppe   | Branche   | Internet Adresse                               | letzter Wettbewerb im Jahr |
|--|---------------------------|--------------------------|--|---|--|----------------------------|
| StartUp 2002   | Businessplanwettbewerb    | überregional             | Einzelpersonen oder Teams  | alle  | www.stern.de/startup/                          | 2001                       |
| Venture 2002   | Businessplanwettbewerb    | Schweiz                  | Alle Interessierten  | alle  | www.venture.ethz.ch                            | 2002                       |
| E-Conomy 2000  | Businessplanwettbewerb    | überregional             | Junge, dynamische Unternehmen, die das Zeug haben, die Wirtschaft des neuen Jahrtausends mitzugestalten und zu verändern | alle  | www.wiwo.de/wwwnetzwelt/economy/2000/index.htm |                            |
| Idee-Förderpreis 2001                                  | Businessplanwettbewerb    | Hamburg                  | Frauen, die den Schritt in die Selbständigkeit wagen   | alle  |  | 2001                       |
| Gründungswettbewerb "Fit für die Zukunft" von TV-Today | Businessplanwettbewerb    | überregional             | Unternehmen, die im Bereich Fernsehen, Kino, Radio oder Werbung tätig sind   | Unternehmen, die im Bereich Fernsehen, Kino, Radio oder Werbung tätig sind    |  | 2001                       |
| Entrepreneur des Jahres                                | Existenzgründerwettbewerb | international            | Existenzgründer  | Industrie, Handel, Dienstleistungen, Informationstechnologie<br>uns start-ups | www.entrepreneur-des-jahres.de                 | 2001                       |
| Frankfurter Gründerpreis                               | Existenzgründerwettbewerb | Frankfurt                | alle, außer Freiberufler   | alle  | www.frankfurt-business/activities/preis1.html  | 2001                       |
| Zukunftsunternehmer                                    | Existenzgründerwettbewerb | Köln                     | alle Gründungsinteressierten   | alle  | www.koeln-institut.de                          | 2001                       |
| Internet-Wettbewerb                                    | Existenzgründerwettbewerb | überregional             | kleine und mittlere Unternehmen  | alle  | www.mittelstand-geht-online.de/                | 2001                       |
| Deutscher Gründerpreis                                 | Existenzgründerwettbewerb | Hamburg                  | Gründer  | alle  | www.stern.de/startup/                          | 2001                       |
| WHU Case Challenge 2001                                | Existenzgründerwettbewerb | Koblenz                  | Studenten der Wirtschaftswissenschaften in Teams von 2 bis 4 Personen.   | in diesem Jahr Logistik   | www.whu-koblenz.de/case                        | 2001                       |
| TU-Unternehmensgründerpreis                            | Existenzgründerwettbewerb | Berlin                   | gründungswillige Studierende und Absolventen   | alle  | www.wtb.tu-berlin.de/                          | 2001                       |
| innovativ:NRW  | Existenzgründerwettbewerb | NRW                      | Alle Interessierten  | alle  | www.zukunftswettbewerb.de/                     | 2001                       |
| Gründer/in des Jahres 2000                             | Existenzgründerwettbewerb | Deutschland              | Existenzgründer  | alle  |  | 2000                       |
| Agil   | Gründerinitiative         | Brandenburg              |  | alle  | www.agil-brandenburg.de                        |                            |
| B.E.G.In   | Gründerinitiative         | Bremen                   | alle Gründer   | alle  | www.bbn.de/start/programme/begin/begin1.htm    |                            |
| Das Bergische Gründungsnetzwerk                        | Gründerinitiative         | Bergisches Land          | alle Gründer   | alle  | www.bergische-go.de                            |                            |
| bizeps   | Gründerinitiative         | Bergisch-märkischer Raum | alle Gründungsinteressierten   | alle  | www.bizeps.de                                  |                            |
| German Business Cup 2001                               | Gründerinitiative         | Jena                     | Studenten/-innen   | Biotech & Life-Science  | www.businesscup.de                             | 2001                       |

| Name des Wettbewerbs/der Initiative                              | Art des Wettbewerbs | Ort/Bundesland      | Zielgruppe   | Branche                        | Internet Adresse                                   | letzter Wettbewerb im Jahr |
|--|---------------------|---------------------|--|--------------------------------|--|----------------------------|
| bwcon:net  | Gründerinitiative   | Baden-Württemberg   | Das Angebot richtet sich insbesondere an die über 100 Firmen der bad.-würt. Hochschulinkubatoren im Bereich Internet und Informationstechnologie | E-Business                     | www.bwcon.de                                       | 2001                       |
| Journalistenwettbewerb "Blickpunkt Existenzgründer"              | Gründerinitiative   | Berlin/Brandenburg  | Journalisten   | Bereiche Print, TV und Hörfunk | www.deutsche-existenz-gruendertage.de/journal.htm  | 2001                       |
| dresden exists   | Gründerinitiative   | Dresden             | alle Gründungsinteressierten   | alle                           | www.dresden-exists.de                              |                            |
| E.U.L.E. e.V.  | Gründerinitiative   | Rheinland-Pfalz     | alle Gründer   | alle                           | www.eule-mainz.de                                  |                            |
| Existenzgründer-Institut Berlin e.V.                             | Gründerinitiative   | Berlin              | alle Gründer   | alle                           | www.existenzgruender-institut.de/mtsindex/eibe.htm |                            |
| Forum Kiedrich   | Gründerinitiative   | Kiedrich            | Start-Ups aller Branchen   | alle                           | www.forumkiedrich.de                               | 2001                       |
| GO! Die „Gründungsoffensive NRW“                                 | Gründerinitiative   | Düsseldorf          | alle Gründungsinteressierten   | alle                           | www.go-online.nrw.de/                              |                            |
| Ideen- und Projektwettbewerb für Studierende                     | Gründerinitiative   | Ruhrgebiet          | Studenten/-innen   | alle                           | www.go-online.nrw.de/                              | 2001                       |
| Gründerwerkstatt   | Gründerinitiative   | Berlin/Sachsen      | an alle mit Gründungsabsichten, insbesondere an junge Unternehmer und Existenzgründer mit konkreten plänen                                       | alle                           | www.gruenderwerkstatt.de                           | 2001                       |
| Existenzgründungs-Werkstatt Trier                                | Gründerinitiative   | Trier               | alle Gründer   | alle                           | www.gruendungsnetz.de                              |                            |
| H.E.I. – Hamburger Initiative für Existenzgründer und Innovation | Gründerinitiative   | Hamburg             | Gründer in der Startphase  | alle                           | www.hei-hamburg.de                                 |                            |
| hep - Hamburger Existenzgründerprogramm                          | Gründerinitiative   | Hamburg             | alle Studenten, Hochschulabsolventen sowie wissenschaftliche und technische Mitarbeiter von Hochschulen und Forschungseinrichtungen              | alle                           | www.hep-online.de                                  |                            |
| HT-Net GmbH  | Gründerinitiative   | Thüringen           | Junge Unternehmer/innen  | High-Tech                      | www.ht-net.de                                      |                            |
| Keim   | Gründerinitiative   | Karlsruhe-Pforzheim | Gründer aus Hochschulen der Region Karlsruhe-Pforzheim   | alle                           | www.keim-online.de                                 |                            |
| PIN  | Gründerinitiative   | NRW                 | Tüftler und Erfinder sowie Existenzgründer, Klein- und Jungunternehmer   | alle                           | www.pin-gmbh.de                                    |                            |
| Push!  | Gründerinitiative   | Region Stuttgart    | Personen aus dem Umfeld von Hochschulen und Forschungseinrichtungen der Region Stuttgart   | alle                           | www.push-stuttgart.de                              |                            |
| SOG  | Gründerinitiative   | Saarland            | Gründer aus Schule und Hochschule  | alle                           | www.sog.saarland.de                                |                            |
| START/Studentenschaft der Universität St. Gallen                 | Gründerinitiative   | St.Gallen           | Studierende, Jungunternehmer, Unternehmer  | alle                           | www.stud.unisg.ch/~START/                          |                            |



Anhang 1: Liste der deutschen Gründerwettbewerbe und -initiativen/ FGF 2001

| <b>Name des Wettbewerbs/der Initiative</b> | <b>Art des Wettbewerbs</b> | <b>Ort/Bundesland</b> | <b>Zielgruppe</b>  | <b>Branche</b>                                | <b>Internet Adresse</b> | <b>letzter Wettbewerb im Jahr</b> |
|--|----------------------------|-----------------------|--|---|-------------------------|-----------------------------------|
| ExTra                                      | Gründerinitiative          | Kaiserslautern        | wiss. Mitarbeiter, Studierende sowie Berufstätige mit Hochschulabschluß                        | technologieorientierte Unternehmensgründungen | www.uni-kl.de/extra     | 2001                              |
| Garage                                     | Gründerinitiative          | Hamburg               | Bewerben kann sich jeder arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Mensch unter 29 Jahren | alle  | www.wasistgarage.de     |                                   |
| StartRegio                                 | Gründerinitiative          | Sachsen               | Existenzgründer aus Sachsen  | alle  | www.wn-s.de/Startregio  |                                   |
| Kulturelle Gründerzentren                  | Gründerinitiative          | NRW                   |  | Kulturwirtschaft                              |                         | 2001                              |

## Anhang 2



SIYB: Start and Improve Your Business

Countries in which **SIYB** has been implemented

World map here (to be done)

## Africa

## Asia &amp; Pacific

## Arab States

## Latin America

## Europe

|               |                  |                |            |            |
|---------------|------------------|----------------|------------|------------|
| Angola        | Bangladesh       | Dubai          | Bolivia    | Albania    |
| Benin         | China            | Gaza/West Bank | Brazil     | Bulgaria   |
| Botswana      | Fiji             | Jordan         | Chile      | Bosnia     |
| Burkina Faso  | India            | Syria          | Colombia   | Cyprus     |
| D.R. Congo    | Indonesia        | Yemen          | Costa Rica | Estonia    |
| Cameroon      | Kazakstan        |                | Ecuador    | Hungary    |
| Côte d'Ivoire | Kiribati         |                | Jamaica    | Kirgyzstan |
| Egypt         | Marhsall Islands |                | Mexico     | Latvia     |
| Eritrea       | Mongolia         |                | Panama     | Poland     |
| Ethiopia      | Myanmar          |                | Peru       | Romania    |
| Ghana         | Niue             |                | Venezuela  | Russia     |
| Guinea        | Pakistan         |                |            | Tajikistan |
| Kenya         | Papua New Guinea |                |            | Turkey     |
| Lesotho       | Philippines      |                |            | Ukraine    |
| Madagascar    | Solomon Islands  |                |            | Uzbekistan |
| Malawi        | Sri Lanka        |                |            |            |
| Mali          | Thailand         |                |            |            |
| Mauritania    | Tonga            |                |            |            |
| Mauritius     | Tokelau          |                |            |            |
| Morocco       | Tuvalu           |                |            |            |
| Mozambique    | Vanuatu          |                |            |            |
| Namibia       | Vietnam          |                |            |            |
| Niger         |                  |                |            |            |
| Nigeria       |                  |                |            |            |
| Senegal       |                  |                |            |            |
| Sierra Leone  |                  |                |            |            |
| South Africa  |                  |                |            |            |
| Sudan         |                  |                |            |            |
| Swaziland     |                  |                |            |            |
| Tanzania      |                  |                |            |            |
| Tunisia       |                  |                |            |            |
| Uganda        |                  |                |            |            |
| Zambia        |                  |                |            |            |
| Zimbabwe      |                  |                |            |            |

### Anhang 3 Die 10 EXIST-Transfer-Regionen

- BEGIN**  
**(Potsdam - Brandenburg)**
- Von den Inseln zu den Brücken, so heißt das Leitmotiv von BEGiN. Die Inseln, gemeint ist der Kern des regionalen Gründernetzwerks BEGiN, bilden die Universität Potsdam, die Fachhochschule Potsdam, die Fachhochschule Brandenburg und die Zukunftsagentur Brandenburg GmbH. Zwischen ihnen und von hier aus sollen Brücken geschlagen werden zu externen Partnern in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik.
- BRIDGE**  
**(Bremen)**
- BRIDGE ist die gemeinsame Initiative aller staatlichen Hochschulen im Land Bremen, nämlich der Universität Bremen, der Hochschule Bremen, der Hochschule Bremerhaven und der Hochschule für Künste. Mit im Spiel ist auch die im Auftrag des Senats tätige Bremer Innovations-Agentur GmbH
- fit-exists-trier**  
**(Trier)**
- Gemeinsam mit anderen Akteuren machen das Institut für Mittelstands-ökonomie INMIT, die Universität Trier und die Fachhochschule die Region Trier bereits seit Jahren "fit" für Gründungen. Nun soll die Initiative fit-Existenzgründung in der Region Trier weiter ausgebaut werden.
- G-DUR**  
**(Dortmund)**
- In Dortmund, Unna und Hamm werden neue Takte in der Sinfonie der Gründungsideen gespielt. Damit aus kleinen Einfällen große, erfolgreiche Unternehmen werden können, gibt es Unterstützung durch die Initiative G-DUR. Tonangebend im Netzwerk sind die Universität Dortmund, die Fachhochschule Dortmund, die TechnologieZentrum Dortmund GmbH mit den regionalen Technologiezentren Hamtec Hammer Technologie- und Gründerzentrum GmbH, TECHNOPARK KAMEN GmbH, LÜNTEC Technologiezentrum Lünen GmbH sowie der Technopark Schwerte.
- GROW**  
**(Ostbayern)**
- Als einziges Transfer-Netzwerk aus dem süddeutschen Raum hat es GROW bis in die Top Ten geschafft. Federführend ist die Fachhochschule Deggendorf, beteiligt ist aber auch die Fachhochschule Regensburg in Zusammenarbeit mit den anderen Hochschulen in Ostbayern: die Universitäten Regensburg und Passau sowie die Fachhochschulen Landshut und Amberg-Weiden.
- GründerFLAIR MV**  
**(Mecklenburg-Vorpommern)**
- Gleich alle fünf Hochschulstandorte in Mecklenburg-Vorpommern haben sich zusammengetan und herausgekommen ist ein landesweites Netzwerk, das die Projekte an den Hochschulen in Rostock, Greifswald, Neubrandenburg, Stralsund und Wismar bündelt, strategisch ausrichtet und durch neue Maßnahmen ergänzt. Mit vernetzt sind unter anderem die INI-GraphicsNet Stiftung, der Forschungsverbund MV e.V. und die Patentverwertungsagentur Mecklenburg-Vorpommern AG.

**KOGGE  
(Lübeck - Kiel)**

Der Stapellauf ist erfolgt! In der KOGGE sitzen sieben Hochschulen und deren Forschungseinrichtungen aus den Regionen in und um Kiel und Lübeck. Unterschiedliche Kompetenzen von Musikwissenschaften bis zu Technologie sollen alle Gründungspotenziale erschließen und alle Zielgruppen vom Schüler und Hochschüler bis hin zum Absolventen und Lehrenden in ein Boot holen.

**Route A 66  
(Frankfurt - Wiesbaden - Offenbach)**

Die Route A 66 mitten im Rhein-Main- Gebiet? Ja! Denn: Die Autobahn A 66 verbindet die vier Netzwerkhochschulen in der Region. On the road sind die Fachhochschule Frankfurt am Main (Kordinatorin), die Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, die Fachhochschule Wiesbaden und die Hochschule für Gestaltung Offenbach

**START  
(Kassel - Fulda - Marburg - Göttingen)**

Geografisch in der Mitte Deutschlands und Europas gelegen, haben sich die START-Partner bundeslandübergreifend (Nordhessen und Südniedersachsen) zusammengefunden. Die zentralen Akteure sind die Universitäten Kassel, Göttingen und Marburg sowie die Fachhochschule Fulda. Weitere Netzwerkpartner sind Akteure aus dem regionalen Umfeld der Hochschulen wie auch überregionale und internationale Unternehmen und Institutionen.

**TUCnet  
(Südwestsachsen)**

An der Technischen Universität Chemnitz herrscht Gründerstimmung, davon zeugen die mittlerweile 78 erfolgreichen Existenzgründungen, die seit der Wiedervereinigung entstanden sind. Eine gute Ausgangslage für das Gründernetzwerk TUCnet, das von der TU Chemnitz initiiert wurde und sich auf die Region Südwestsachsen bezieht.

Quelle: <http://www.exist.de/regionen/index.html>

**Ausgewählte Veröffentlichungen der Abteilung  
"Privatsektorentwicklung und Staatsreform"**

**1995 – 2003**

**– deutsch –**

- Altenburg, T.**, Die Klein- und Mittelindustrie der Entwicklungsländer im internationalen Wettbewerb, Berichte und Gutachten 3/1996, Berlin, 95 S. (ISBN-88985-154-1)
- Altenburg, Tilman et al.:** Strengthening Knowledge-based Competitive Advantages in Thailand, Reports and Working Papers No. 1/2004, German Development Institute (GDI), Bonn 2004, ISBN 3-88985-261-0
- Altenburg, T. / P. Botzenhard / A. Stamm / G. Weitz,** E-Business und KMU. Entwicklungstrends und Förderansätze, 1/2002, Bonn, 85 S. (ISBN 3-88985-239-4)
- Altenburg T. / D. Messner** (Hrsg.), Wettbewerbsfähiges Lateinamerika, Herausforderungen für Wirtschaft, Gesellschaft und Staat. Festschrift zum 60. Geburtstag von Klaus Esser, Berichte und Gutachten 4/2001, Bonn, 223 S. (ISBN 3-88985-230-0)
- Altenburg, T. / R. Qualmann / J. Weller,** Wirtschaftliche Modernisierung und Beschäftigung in Lateinamerika. Zielkonflikte und Lösungsansätze, Berichte und Gutachten 13/1999, Berlin, 84 S. (ISBN 3-88985-211-4)
- Altenburg, T., et al.,** Entwicklung und Förderung von Zulieferindustrien in Mexiko, Berichte und Gutachten 2/1998, Berlin, 104 S. (ISBN 3-88985-179-7)
- Birle P. / J. Faust / G. Maihold / J. Rüland** (Hrsg.), Globalisierung und Regionalismus. Bewährungsproben für Staat und Demokratie in Asien und Lateinamerika, Opladen 2002
- Brücker, H. / W. Hillebrand,** Privatisierung in Entwicklungs- und Transformationsländern. Konzepte, Erfahrungen und Anforderungen an die Entwicklungszusammenarbeit, DIE Schriftenreihe Bd. 111, Köln 1996, 273 S. (ISBN 3-8039-0465-X)
- Dosch J., J. Faust** (Hrsg), Die ökonomische Dynamik politischer Herrschaft. Lateinamerika und das pazifische Asien. Opladen 2000
- Eckardt, U.,** Existenzgründungsprogramme: Best Practices für die Entwicklungszusammenarbeit, Berichte und Gutachten 1/2003, Bonn, 97 S. (ISBN 3-88985-249-1)
- Eßer, K.,** Modernisierungshemmnisse der lateinamerikanischen Regionalkultur, Berichte und Gutachten 4/1998, Berlin, 114 S. (ISBN 3-88985-182-7)
- , Institutioneller Wandel unter Globalisierungsdruck. Überlegungen zu Aufbau und Kopplung von Nationalstaat und Marktwirtschaft in Chile, Berichte und Gutachten 4/1999, Berlin, 92 S. (ISBN 3-88985-199-1)
- , Partnerschaft mit Schwellenländern. Aufgaben der Entwicklungspolitik, Berichte und Gutachten 11/1999, Berlin, 70 S. (ISBN 3-88985-209-2) (Gutachten für das BMZ)
- , Globalisierung, Regionalisierung und interregionale Beziehungen. Anforderungen an den MERCOSUR und eine EU-MERCOSUR Partnerschaft, Berichte und Gutachten 12/2000, Bonn, 64 S. (ISBN 3-88985-224-6)
- Eßer, K., et al.,** Globaler Wettbewerb und nationaler Handlungsspielraum. Neue Anforderungen an Wirtschaft, Staat und Gesellschaft, DIE Schriftenreihe Bd. 112, Köln 1996, 334 S. (ISBN 3-8039-0464-1)

- Faust J.**, Die politische Konstituierung von Märkten in Lateinamerika aus ordoliberaler Perspektive, in: M. Mols / D. Öhlschläger (Hrsg.): In Vorbereitung auf das 21. Jahrhundert: Lateinamerikas Entwicklungserfahrungen und –perspektiven. Frankfurt 2000
- , Rechtsstaat, Demokratie und Wirtschaftsordnung, in: M. Becker / H.J. Lauth (Hrsg.): Demokratie und Rechtsstaat, Wiesbaden 2001
- , Marktkonstruktion und politische Transformation, Politökonomische Ursachen defizitärer Demokratisierung, in: P. Bendel / A. Croissant / F. Rüb (Hrsg.): Zwischen Demokratie und Diktatur. Zur Konzeption und Empirie demokratischer Grauzonen. Opladen 2002
- , Demokratisierung, Marktreformenten und Regieren in Lateinamerika, in: D. Nohlen / H. Sangmeister (Hrsg.): Demokratisierung und ökonomische Reformen in Lateinamerika, Opladen 2003 (i.E.)
- Faust J. / A. Croissant** Mittelschichten und Systemwechsel in Mexiko und Südkorea, in: B. Becker / J. Rüländ / N. Werzz (Hrsg.): Mythos Mittelschichten. Zur Wiederkehr eines Paradigmas der Demokratieforschung, Bonn 1999
- Faust J. / M. Mols / Ch. Wagner**, Ideengeber und Entwicklungsprozesse in Lateinamerika, Mainz 1999
- von Haldenwang, C.**, Neue Konzepte wettbewerbsorientierter Regionalpolitik in Deutschland. Impulse für die lateinamerikanische Diskussion, Berichte und Gutachten 10/1999, Berlin, 85 S. (ISBN 3-88985-207-6)
- , Electronic Government und Entwicklung. Ansätze zur Modernisierung der öffentlichen Politik und Verwaltung, Berichte und Gutachten 3/2002, Bonn, 75 S. (ISBN 3-88985-241-6)
- von Haldenwang, C., et al.**, Institutionen für die regionale und lokale Standortpolitik in Chile, Berichte und Gutachten 8/2000, Bonn, 87 S. (ISBN 3-88985-220-3)
- von Haldenwang, C. / E. Pizarro / R. Sevilla (Hrsg.)**, Kolumbien – Land der Einsamkeit?, Bonn 1999
- Krause, M.**, Restrukturierung der Stromwirtschaft: Die lateinamerikanischen Erfahrungen. Anforderungen an den Staat und Aufgaben für die Entwicklungszusammenarbeit, Berichte und Gutachten 8/2002, Bonn, 75 S. (ISBN 3-88985-246-7)
- Messner, D.**, Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Problem gesellschaftlicher Steuerung, DIE Schriftenreihe Bd. 108, Köln 1995, 407 S. (ISBN 3-8039-0440-4)
- Meyer-Stamer, J.**, Technologie und industrielle Wettbewerbsfähigkeit: Allgemeine Überlegungen und Erfahrungen aus Brasilien, DIE Schriftenreihe Bd. 109, Köln 1996, 301 S. (ISBN 3-8039-0447-1)
- , Systemische Wettbewerbsfähigkeit und Standort- und Industriepolitik: Ansatzpunkte für die Technische Zusammenarbeit mit Brasilien, Berichte und Gutachten 3/1997, Berlin, 38 S. (ISBN 3-88985-174-6)
- Meyer-Stamer, J., et al.**, Industrielle Netzwerke und Wettbewerbsfähigkeit. Das Beispiel Santa Catarina/Brasilien, Berichte und Gutachten 13/1996, Berlin, 104 S. (ISBN 3-88985-166-5)

- Stamm, A.,** Wirtschaftsnahes Technologiemanagement – Erfahrungen aus Deutschland und Implikationen für die fortgeschrittenen Länder Lateinamerikas, Berichte und Gutachten 7/1999, Berlin, 86 S. (ISBN 3-88985-203-3)
- Stamm, A., et al.,** Ansatzpunkte für nachholende Technologieentwicklung in den fortgeschrittenen Ländern Lateinamerikas: Das Beispiel der Softwareindustrie von Argentinien, Berichte und Gutachten 10/2000, Bonn, 67 S., (ISBN 3-88985-222-X)
- Stamm, A. / K. Liebig / E. Schmid,** Arbeits- und Lebensbedingungen in der großbetrieblichen Kaffeeproduktion von Mittelamerika: Ansatzpunkte zur Sicherung sozialer Mindeststandards unter Einbeziehung der Privatwirtschaft, Berichte und Gutachten 2/2002, Bonn, 54 S. (ISBN 3-88985-240/8)

### **Aufsätze (Auswahl)**

- Altenburg, T.,** Industrialisierung in Entwicklungsländern: Chancen angesichts eines globalen technologisch-organisatorischen Strukturwandels, in: C. Parnreiter / A. Novy / K. Fischer (Hg.), Globalisierung und Peripherie, Frankfurt a.M. 1999, S. 75-94
- , Ausländische Direktinvestitionen und technologische Lernprozesse in Entwicklungsländern, in: Geographische Rundschau, Nr. 7-8/2001, S.10-15
- , Welche Chancen haben Entwicklungsländer im globalen Innovationswettbewerb?, in: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Jg. 47, 2003, H. 2, S. 66-81
- Eßer, K.,** Von der Industrie- zur Informationsgesellschaft. Nationalstaatliches Handeln im Übergang, in: Ibero-Amerikanisches Archiv. Zeitschrift für Sozialwissenschaften und Geschichte. Neue Folge, Jg. 25, 1999, Heft 1-2
- , Gehemmte Modernisierung in Lateinamerika, in: Tetzlaff, R. (Hrsg.), Weltkulturen unter Globalisierungsdruck. Die Antwort der Kontinente, Bonn 1999
- Faust, J.,** Informelle Politik und ökonomische Krisen in jungen Demokratien, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Bd. 21/2000
- , Institutionen, Good Governance und Politikberatung, in: Afrika, Asien, Lateinamerika, Bd. 29/2001, S. 453-466
- , Aufstieg und Niedergang einer Autokratie. Mexiko aus Perspektive der Neuen Politischen Ökonomie, in: Lateinamerika-Jahrbuch 2001, Frankfurt
- , Institutionen, kollektives Handeln und innenpolitische Fragmentierung. Zur aktuellen Krise des MERCOSUR, in: Lateinamerika Analysen 1, Hamburg 2002
- , Staatsversagen in Lateinamerika – der verweigerte Leviathan, in: Internationale Politik, 57. Jg., Heft 8
- , Regierungsführung, Demokratie und wirtschaftliche Entwicklung in Lateinamerika, in: PIN Politik im Netz, 2003
- Faust, J. / J. Marx,** Zwischen Kalkül und Kultur: Vertrauen, Sozialkapital und wirtschaftliche Entwicklung, 2003 (im Begutachtungsprozess, auf Anfrage erhältlich)
- von Haldenwang, C.,** Staatliches Handeln und politische Regulierung. Die Legitimität politischer Ordnungen im 21. Jahrhundert, in: Politische Vierteljahresschrift, Bd. 40, 1999, H. 3, S. 365–389

- , Dezentrale Steuerungsoptionen für wettbewerbsorientierte Entwicklung: Das Beispiel Chile, in: W. Thomi / M. Steinich / W. Polte (Hrsg.): Dezentralisierung in Entwicklungsländern. Jüngere Ursachen, Ergebnisse und Perspektiven staatlicher Reformpolitik, Baden-Baden 2001
- , Möglichkeiten und Grenzen der Einflußnahme durch Entwicklungszusammenarbeit, in: S. Kurtenbach (Hrsg.): Kolumbien zwischen Gewalteskalation und Friedenssuche. Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme externer Akteure, Frankfurt a.M. 2001
- , Standortpolitik – neue Rollen für Regionen und Kommunen in Lateinamerika, in: K. Bodemer, / H.-W. Krumwiede / D. Nolte / H. Sangmeister (Hrsg.), Lateinamerika Jahrbuch 2001, Frankfurt a.M. 2001
- Krause, M.**, Umstellung der Rentenversicherung auf Kapitaldeckung ohne Doppelbelastung? Das Beispiel Chile, Europäisches Zentrum für Staatswissenschaften und Staatspraxis, ISSN 1438-2598, Berlin 1999
- Stamm, A.**, International vernetzte Hochschulen als Ausgangspunkt technologischer Innovationen in Entwicklungsländern?, in: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Jg. 47, 2003, H. 2
- , Die Bedeutung der New Economy für die Entwicklungsländer im Kontext der Globalisierung, in: von Hauff, M. (Hrsg.): New Economy - Wirtschaftliche Chance oder Mythos? Regensburg 2003

### **Analysen und Stellungnahmen**

- Altenburg, T.**, Privatwirtschaftsförderung für Beschäftigung und Armutsminderung – eine zentrale Aufgabe der Entwicklungszusammenarbeit, 4/2000
- Eßer, K.**, Partnerschaft mit Schwellenländern – Anforderungen an die deutsche Politik, 2/2000
- von Haldenwang, C.**, E-Government – Ansatz für die Staatsmodernisierung in Entwicklungsländern?, 1/2003
- Scholz I. / M. Krause:** – Klimaschutz und Energiepolitik in der Entwicklungszusammenarbeit - der Beitrag der erneuerbaren Energie
- Stamm, A.**, Eine globale IKT-Kompetenzoffensive zur Überwindung der digitalen Kluft zwischen Nord und Süd, 2/2001



**International Competitiveness**  
**Select Publications of the Industrial Development Department, 1994 - 2003**  
– English, Spanish –

**Reports and Working Papers (GDI, Berlin/Bonn)**

- Altenburg, T.**, Pequeñas y medianas empresas en los países en vías de desarrollo. Fomentando su competitividad e integración productiva, 5/1999, 72 p. (ISBN 3-88985-200-9)
- , Linkages and Spill-overs between Transnational Corporations and Small and Medium-Sized Enterprises in Developing Countries - Opportunities and Policies, 5/2000, 50 p. (ISBN 3-88985-217-3)
- Altenburg, T. / W. Hillebrand / J. Meyer-Stamer**, Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand, 3/1998, 61 p. (ISBN 3-88985-181-9)
- Altenburg, T., et al.**, Desarrollo y fomento de la subcontratación industrial en México, 2/1998, 107 p. (ISBN 3-88589-180-0)
- , Strengthening Knowledge-based Competitive Advantages in Thailand, Bonn 2003
- Esser, K.**, Guatemala. Elementos de una estrategia para un crecimiento basado en las exportaciones, 6/1996, 81 p. (ISBN 3-88985-158-4)
- , Paraguay. Construyendo las ventajas competitivas, 4/1997, 68 p. (ISBN 3-88985-175-4)
- , Construyendo las ventajas competitivas en Guatemala. Exigencias a la reorientación político-económica e institucional, 8/1998, 57 p. (ISBN 3-88985-186-X)
- Esser, K. / W. Hillebrand / D. Messner / J. Meyer-Stamer**, Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas, 11/1994, 103 p. (ISBN 3-88985-132-0)
- von Haldenwang, C. et al.**, La política territorial de desarrollo productivo en Chile. Nuevas instituciones regionales y locales, 3/2001, 89 p. (ISBN 3-88985-229-7)
- Hillebrand, W. et al.**, Capacity Building for Eco-Efficient Industrialization in Thailand. The Role of Technology Cooperation with Germany, Japan and the United States, 6/1998 (ISBN 3-88985- 184-3)
- Krause, M. et al.**, Sustainable Provision of Renewable Energy Technologies for Rural Electrification in Brazil: An Assessment of the Photovoltaic Option, 10/2003, 138 p., (ISBN 3-88985-258-0)
- Stamm, A. et al.**, The Software Industry in Argentina – Perspectives of a High-Tech Sector in a Low-Tech Country, 9/2001, 53 p. (ISBN 3-88985-235-1)
- Stamm, A. et al.**, Working and Living Conditions in Large-scale Coffee Production in Central America: Approaches to Securing Minimum Social Standards, Including Cooperation with the Private Sector, 4/2002, 59 pp. (ISBN 3-88985-242-4)

**Articles**

- Altenburg, T.**, Promoting Ancillary Industries in Developing Countries, in: Small Enterprise Development, Vol. 8, 1997, No. 2, pp. 24 - 33
- , Estrategias e instrumentos para el desarrollo de las exportaciones de la PYME en Guatemala. ASIGUA, Serie de documentos No. 9, Guatemala 1999

- , La promoción de clusters industriales en América Latina, Buenos Aires 2001
- Altenburg, T. / J. Meyer-Stamer**, How to Promote Clusters. Policy Experiences from Latin America, in: World Development, Vol. 27, 1999, No. 9, pp. 1693 – 1713
- Altenburg, T. / R. Qualmann/ J. Weller**, Modernización económica y empleo en América Latina. Propuestas para un desarrollo incluyente, CEPAL, Serie Macroeconomía del Desarrollo, Santiago de Chile 3/2001, ISBN 92-1-321817-6
- Brücker, H.**, Privatization in Eastern Germany, A Neo-Institutional Analysis, Berlin 1997, 283 p. (ISBN 0-7146-4335-1)
- Esser, K.**, Competencia global y libertad de acción nacional. Nuevo desafío para las empresas, el Estado y la sociedad, Caracas 1999
- , National Scopes of Action through Systemic Competitiveness, in: Economics, Vol. 60, 1999, pp. 51 - 73
- Esser, K. / W. Hillebrand / D. Messner / J. Meyer-Stamer**, Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development, Berlin 1996, 172 p. (ISBN 0-7146-4251-7)
- / – / – / – , Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política, in: Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59, pp. 39 - 52
- Esser, K., et al.**, Systemic Competitiveness – New Challenges to Business and Politics, in: Economics, Vol. 59, Tübingen 1999, pp. 62 – 85
- Faust J.**, Autocratic Order and Economic Development in Twentieth Century Mexico (in revise, draft can be ordered) (Manuskript in Bearbeitung, Entwurf auf Anfrage erhältlich)
- , Latin America and Pacific Asia, in: B. Edström (ed.): Interdependence in the Asia Pacific, Swedish Institute of International Affairs, Stockholm 2001
- , The Political Economy of EU-Mercosur Relations, working paper, Centre for European Studies, University of California
- Faust, J. / M. Mols**, América Latina y el Asia Pacifico. Entre euforia y escepticismo, in: Estudios Internacionales No. 1, 1998, Santiago de Chile
- Faust, J. / U. Franke**, Attempts at Diversification : Mexico and the Pacific Asia, in: The Pacific Review, Vol. 15, No. 2, 2002
- von Haldenwang, C.**, Descentralización y democracia local, in: Hengstenberg, P. / K. Kohut / G. Maihold (eds.), Sociedad civil en América Latina: representación de intereses y gobernabilidad, Caracas 1999, pp. 371 - 384
- , Nuevos conceptos de la política regional de desarrollo en Alemania: Aportes para la discusión latinoamericana, Proyecto CEPAL/GTZ "Desarrollo económico local y descentralización en América Latina", Santiago 2000
- , La nueva política regional en Alemania: Conceptos, experiencias y posibles aportes para América Latina, in: El Mercado de Valores, Mexico 2000, Vol. 60, No. 9, pp. 90-106
- Hillebrand, W.**, Shaping Competitive Advantages – Conceptual Framework and the Korean Approach, Berlin 1996, 279 p. (ISBN 0-7146-4247-9)
- Hillebrand, W. / D. Messner / J. Meyer-Stamer**, Building Innovation Networks and Promoting Technological Capacity Building through Development Co-operation, in: Science, Technology & Development, Vol. 13, 1995, No. 2, pp. 30 – 39
- Krause, M.**, Restructuring the Electricity Industry: Latin American Experiences. Demands on the Public Sector and Tasks for Development Cooperation, DIE, Bonn 2002

- Messner, D.**, The Network Society. Economic Development and International Competitiveness as Problems of Social Governance, Berlin 1997, 413 p. (ISBN 0-7146-4402-1)
- Meyer-Stamer, J.**, Micro-Level Innovations and Competitiveness, in: World Development, Vol. 23, 1995, No. 1, pp. 143 - 148
- , Old Structures versus New Logic in the Electronics Industry, in: Intereconomics, Vol. 30, 1995, No. 2, pp. 96 - 106
- , New Patterns of Governance for Industrial Change: Perspectives for Brazil, in: Journal of Development Studies, Vol. 33, 1997, No. 3, pp. 364 – 391
- , Technology, Competitiveness, and Radical Policy Change – The Case of Brazil, London 1997, 336 p. (ISBN 0-7146-4379-3)
- Stamm A.**, Tomando la cooperación en serio: Interacciones en Innovación y Desarrollo en el Sistema Nacional de Innovaciones de Alemania, in: Redes, Revista de Estudios Sociales de la Ciencia, Vol. 8/2001, No. 17, pp. 151 – 172

### **Briefing Papers**

- Altenburg, T.**, Promoting the Private Sector for Employment and Poverty Reduction – A Central Task of Development Cooperation, 4/2000
- Esser, K.**, Partnership with Newly Industrializing Countries – Challenges to German Policy, 2/2000
- von Haldenwang, C.**, E-Government – an Approach to State Reform in Developing Countries?
- Krause, M. / I. Scholz** Climate Change Mitigation and Energy Policy in Development Cooperation: What Role for Renewable Energy Technologies?, 2/2004
- Stamm, A.**, A global ICT skills offensive to bridge the digital divide between North and South, 2/2001