

# Der erste Herzschlag Inkubatoren als Geburtsstationen neuer Unternehmen



## *P*rolog: Eine Kopfgeburt

Der griechischen Mythologie zufolge verschluckte Zeus die von ihm schwangere Metis, nachdem ihm ein Orakel verkündet hatte, dass ihn der Sohn aus dieser Verbindung eines Tages entthronen werde. Nach neun Monaten bekam er gewaltige Kopfschmerzen und gebar mit Hilfe des Hephaistos aus seinem Haupt die voll gerüstete Athene. Wegen ihres mutterlosen Ursprungs aus dem Hirn des Zeus wurde sie die Göttin der Weisheit. Daneben war sie auf dem Olymp für die Ressorts Krieg und Frieden, Kunst, Wissenschaft und Handwerk zuständig. Popularität erlangte die Lieblingstochter des Zeus auch als Helferin verschiedener griechischer Helden wie Herakles, Odysseus, Achill und Perseus – solchen Charakteren also, die ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen.

### Das ökonomische Prinzip

Seit Jahrtausenden sind Menschen auf der ganzen Welt wirtschaftlich aktiv, treiben Tausch und Handel mit Waren und Gütern, entwickeln neue Produkte und Dienstleistungen. Kurz: Sie unternehmen etwas. Neben der Sicherung des eigenen Lebensunterhalts hat wirtschaftliche Aktivität eine zweite Funktion: Sie bildet eine wichtige Voraussetzung für Integration und Teilhabe am Gesellschaftsgeschehen, wobei die Unterscheidung zwischen abhängiger Erwerbstätigkeit und beruflicher Selbstständigkeit zunächst keine Rolle spielt. Auch markiert der heutige gesellschaftliche Stellenwert des Arbeits- und Tätigkeitsbegriffs naturgemäß nur einen vorläufigen Endpunkt des geschichtlichen Wandels, den das Verhältnis des Menschen zu Tätigkeit und Muße im Zeitverlauf erfahren hat. So gilt beispielsweise die aus der Reformation entwickelte protestantische Arbeits- und Berufsethik als eine der stärksten Triebfedern der „neuen“ kapitalistischen Denkart. Im englischen Liberalismus bildete Arbeit die Legitimationsgrundlage des Eigentumserwerbs an Dingen, Grund und Boden. Arbeit und Arbeitsteilung wurden so zu Schlüsselbegriffen der neu entstehenden Nationalökonomie. Doch mit der daraus folgenden zielgerichteten und planmäßigen Steuerung von Volkswirtschaften ging nicht selten eine Verdinglichung

der Arbeit einher. Hiergegen richtete sich Kritik ebenso wie gegen die Entfremdung vom Arbeitsprodukt oder gegen den Mangel an Selbstverwirklichung durch Arbeit.

Berufliche Selbstständigkeit kann ein Weg sein, einerseits materiellen Wohlstand und soziale Sicherheit zu schaffen, und zugleich die Entfremdung zu verringern, die Distanz zwischen dem Gebrauchswert und dem Tauschwert des Arbeitsprodukts zu überbrücken und die Selbstverwirklichung zu stärken. Erfolgt die Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit, so trägt die Schaffung des eigenen Arbeitsplatzes nicht nur zur Sicherung des Lebensunterhaltes, sondern zugleich auch zur gesellschaftlichen Teilhabe bei. Dabei verändert die unternehmerische Tätigkeit nicht nur den wirtschaftlichen bzw. beruflichen Status, sondern sie wirkt darüber hinaus reputationsbildend: Wer seine Arbeitslosigkeit durch Existenzgründung beendet, der signalisiert damit zugleich den Wunsch nach Unabhängigkeit von sozialstaatlichen Unterstützungen und Transferleistungen. Auch hat die Glücksforschung in den letzten Jahren gezeigt, dass sogenannte „Beziehungsgüter“ wie soziale Kontakte und Integration die Lebenszufriedenheit erhöhen. Gründer haben mehr davon als Arbeitslose.

### „Kinderwunsch“: neue Unternehmen

Die Förderung von Unternehmensgründungen und speziell die Unterstützung von Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit sind keineswegs neue Ideen. Das Überbrückungsgeld etwa existierte als Förderinstrument bereits im alten „Arbeitsförderungsgesetz“ (AFG) und war rund zwanzig Jahre in Kraft, bis es im Sommer 2006 schließlich durch den neuen Gründungszuschuss (§ 57 SGB III) ersetzt wurde. Und sogar der Vorgänger des AFG, das „Gesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung“ (AVAVG), dessen Wurzeln bis in die Zeit der Weimarer Republik zurückreichen, kannte bereits eine „Überbrückungsbeihilfe“ (§ 135 AVAVG) für Arbeitslose, die sich selbstständig machen wollten.

Mitte der Achtziger Jahre rückte die sogenannte „Birch-Hypothese“ neue und auch kleinere Unternehmen auf der politischen Agenda weit nach oben. Denn der amerikanische Ökonom David Birch lieferte empirische Hinwei-

se darauf, dass sich in großen offenen Volkswirtschaften industrieller Prägung die Arbeitsplätze bei Großbetrieben tendenziell verringern. Diese Verluste werden – wenn überhaupt – allenfalls durch bestehende oder auch neugegründete kleine oder mittlere Unternehmen – kurz KMU – kompensiert. Stark vereinfacht wird dieses Phänomen so erklärt, dass Großunternehmen durch Innovationen und technischen Fortschritt Einsparungspotenziale erschließen, die sich oft in Personalabbau niederschlagen. Kleine mittelständische Unternehmen hingegen können aufgrund ihrer Budgetrestriktion weniger in die Entwicklung moderner Produkte und Verfahren investieren und sind dadurch gezwungen, weiterhin personalintensiver zu arbeiten.

Obwohl die „Birch-Hypothese“ in den letzten zwanzig Jahren oft genug kritisiert wurde, wird der Mittelstand seitdem als „Motor des Arbeitsmarktes“ apostrophiert. Bis heute kommt in Deutschland wie auch in anderen Industriestaaten kaum eine politische Agenda zur Arbeitsmarktpolitik, zur Beschäftigungsförderung oder zur Wirtschaftspolitik ohne das Bekenntnis zu einer „Kultur der Selbstständigkeit“ aus. Allerdings ist die Gründungsförderung auch nicht unumstritten. So stufen Kritiker die Wirkungen von Existenzgründungshilfen als eher bescheiden ein und verweisen auf die Gefahr von Mitnahme- und Verdrängungseffekten. Den Gründungshilfen als arbeitsmarktpolitischem Instrument wird überdies vorgeworfen, ausgerechnet mit Beitragsmitteln den Ausstieg aus der Solidargemeinschaft zu fördern. Und seitens der Unternehmen wird beklagt, dass so implizit auch mit dem Arbeitgeber-Anteil des Arbeitslosenversicherungsbeitrags die Konkurrenz gefördert und der Wettbewerb forciert werde.

### Werden und Vergehen

Den Vorbehalten zum Trotz leisten Existenzgründer zweifellos auch Beiträge zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und treiben den Strukturwandel voran. Insofern erscheint es verlockend, möglichst viele neue Selbstständige zu haben. Was aber sagen Zahlen über Neugründungen oder Selbstständigenquoten aus, wenn es um die Beurteilung der Arbeitsmarktlage oder der Wohlfahrt eines Landes geht?

Einigkeit besteht zumindest darin, dass einer der Wege zu mehr Beschäftigung über die Schaffung neuer Arbeitsplätze durch neu gegründete Unternehmen führt. Im internationalen Vergleich der Selbständigenquoten rangiert die Bundesrepublik jedoch seit Jahren allenfalls im hinteren Mittelfeld. Ist also hier ein Ursprung der anhaltenden Unterbeschäftigung zu suchen?

Allgemein hängt das Ausmaß beruflicher Selbstständigkeit vom sogenannten „Reifegrad“ ab, also dem ökonomischen Entwicklungsstand einer Volkswirtschaft. In einer tertiären Zivilisation, in der sich die gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsschwerpunkte auf den Dienstleistungssektor konzentrieren, werden größere Betriebseinheiten durch die vorhandenen Infrastrukturen begünstigt. Die Distribution von Produkten und Dienstleistungen gestaltet sich unproblematisch. Daher können sich die Märkte konzentrieren und statt kleinräumiger Ökonomien treten tendenziell eher weniger, dafür jedoch größere Betriebe am Markt auf, für die wiederum bei zunehmender Betriebsgröße ein fallender Verlauf der Herstellungskosten unterstellt wird. Allerdings wirken diese Größenvorteile durchaus nicht unbegrenzt. Umgekehrt gibt es in der Informationsgesellschaft auch Teilsektoren, in denen die Markteintrittskosten sukzessive geringer wurden, was wiederum die Entstehung neuer und auch kleinerer Betriebe begünstigt.

Jenseits der empirischen Evidenz des Werdens und Vergehens von Unternehmen und der unbestrittenen Notwendigkeit kontinuierlicher Reproduktion und Erneuerung wäre aber auch kritisch zu hinterfragen, wie viele Unternehmen die einzelnen Märkte jeweils tragen können. Denn anders als oft propagiert, sagen Selbständigenquoten allein wenig aus über den Zustand einer Volkswirtschaft oder über die „Qualität“ der Selbstständigkeit.

Ohne tiefer gehende Informationen über die Beschäftigungsintensität und die Wirtschaftskraft der Unternehmen in einer Volkswirtschaft ist ein abschließendes Urteil nicht möglich. Aber Teilzeit-Selbständige, „Kümmerexistenzen“ im Nebenberuf oder „Solopreneure“ sind sicher nicht gemeint, wenn „neue Gründerjahre“ beschworen werden. Viel wichtiger erscheint hingegen eine ausreichende wirtschaftliche Dynamik, in der bewährte und auch neue Güter und

Dienstleistungen auf offenen Märkten – durchaus auch von neuen und jungen Unternehmen – im Wettbewerb angeboten werden. Innovationen können aber genauso gut von bestehenden Betrieben ausgehen, neue Arbeitsplätze können auch in „alten“ Unternehmen geschaffen werden. Für Volkswirtschaft und Beschäftigung sind neue Märkte deshalb genauso relevant wie neue Unternehmen. Doch wie entstehen neue Unternehmen eigentlich?



## Die Befruchtung

*Manche tun es planvoll und gezielt, andere eher beiläufig oder unabsichtlich, vielleicht aus ganz anderem Antrieb. Während die einen sich noch ganz genau an jedes Detail erinnern und schon ein künftiges Bild – ganz wie Zeus – in ihrem Kopf oder auch im Herzen tragen, sind die anderen von sich selbst überrascht. Plötzlich ist es passiert: Sie gehen mit einer Idee schwanger ...*

Um im Bild zu bleiben: Oft ist die „biologische Elternschaft“ eines Unternehmens unklar. Die „Befruchtung“ kann als Denkanstoß von außen kommen, oder auch von innen, quasi als Parthenogenese, wenn eine schon seit langem existierende vage Idee schließlich Gestalt annimmt. Aber wie schon im Prolog angedeutet: Die Gründungsidee wird im Kopf geboren. Von einem „ersten Herzschlag“ könnte man sprechen, wenn ein werdender Unternehmer seinen Zustand zum ersten Mal offenbart, beispielsweise wenn er sein privates Umfeld über seine Geschäftsidee und seine Gründungsabsicht informiert.

Doch bis zum ersten Atemzug ist es ein weiter Weg, auf dem der (Vor-)Gründungsprozess noch eine ganze Reihe biologischer Analogien aufweist. So wie etwa die Natur oft eine Vielzahl von Keimzellen bereitstellt, haben gerade die Kreativen unter den Gründern nicht selten eine ganze Palette von Ideen, die aber nicht alle bis zur Reife gelangen. Im Idealfall realisieren sie die Erfolgversprechendste. Und auch hier zeigt sich die Natur von ihrer strengen Seite, denn in der rauen Wirklichkeit sich immer schneller verändernder Märkte können nur die Besten überleben. „Survival of the Fittest“ bedeutet also auch für ein Unternehmen, schnell, stark, geschickt und nicht zuletzt anpassungsfähig und intelligent zu sein.

So wie die Geburt aus einem biologischen Reifeprozess hervorgeht, so bedarf es auch einer Entwicklung zum Existenzgründer. Denn kaum jemand ist zum Unternehmer geboren. Vielmehr sind die Fähigkeiten, die es braucht, um ein Unternehmen erfolgreich zu gründen und zu führen, höchst unterschiedlich verteilt. Das zeigen die sehr unterschiedlichen Gründungsverläufe gerade bei kleinen Unternehmen. Viele Gründungswillige haben jedoch kaum die Gelegenheit, diese erforderlichen Fähigkeiten prozessual auszubilden, da sie durch einen exogenen Schock „gründungsreif“ werden: Wenn mit dem Verlust des Arbeitsplatzes auch die Sicherung der eigenen Existenz in Gefahr gerät, wird nach Auswegen gesucht. Der sogenannte „Unemployment Push“ erzwingt den Wandel vom sozialversicherten Angestellten zum eigenverantwortlichen Unternehmer, dessen Arbeitsleben fortan dem Unternehmerrisiko unterliegt. Die neuen und komplexen Anforderungen der selbstständigen Berufsausübung bewirken damit zugleich einen Milieuwechsel. Auch ist der neue Unternehmer nun weniger als Spezialist innerhalb einer betrieblichen Organisationsstruktur gefragt. Er muss sich vielmehr zum Generalisten wandeln, der sich auf ständig wechselnde Herausforderungen schnell und flexibel einstellen kann.

### **Mit einer Gründungsidee schwanger**

Ist die Entscheidung für die Gründung einmal gefallen, wird es ernst. Denn nun haben die Entscheidungen der Gründer oft weit reichende Konsequenzen und es gibt kein Zurück mehr.

Die Geschichte könnte nun folgendermaßen weiter gehen: Es werden die verschiedenen Phasen einer Schwangerschaft bis zur Geburt durchlaufen, also dem Zeitpunkt, zu dem das Unternehmen rechtsfähig wird, etwa durch eine Gewerbeanmeldung oder die Geschäftseröffnung. Unterdessen wird die Entwicklung des werdenden Unternehmens mit Hilfe eines Businessplans nachvollzogen und kontrolliert. Doch was tun, wenn nicht alles reibungslos klappt, wenn bei der „Geburt“ oder im Vorfeld unvorhergesehene Komplikationen auftreten? Wenn etwa die Hausbank bei der Finanzierung nicht mitmacht, oder ein Coach oder Sachverständiger Unklarheiten im Unternehmenskonzept entdeckt? Wie kann dem „ungeborenen Unternehmen“ geholfen werden?

### **Schwangerschaftsrisiken**

Der Gründer braucht nicht nur ein gutes Produkt; es muss auch von der Zielgruppe als solches erkannt werden. Hierzu bedarf es eines geeigneten Vertriebskonzepts und schließlich muss auch der Preis passen, d.h. den Vorstellungen und Möglichkeiten der anvisierten Kundengruppe entsprechen.

Um erfolgversprechende unternehmerische Entscheidungen treffen zu können, braucht der Gründer zum einen Kenntnisse („Know-how“) über betriebswirtschaftliche Abläufe wie Marketing, Vertrieb, Kostenrechnung, Buchhaltung, Finanzierung oder Steuern. Darüber hinaus braucht es aber auch bestimmte Fähigkeiten („Skills“), um auf Grundlage der Kenntnisse optimal entscheiden zu können. Besonders wichtig ist dabei die Fähigkeit, Entscheidungen auch rechtzeitig zu revidieren oder zu modifizieren, wenn sie sich als falsch erweisen. Anhand der individuell unterschiedlichen Kenntnis- und Fähigkeitsniveaus können vier Gründertypen unterschieden werden:

1. „Start-Typen“ verfügen bereits über ausreichende Fähigkeiten und brauchen nur noch punktuell zusätzliche Informationen oder bestimmte Kenntnisse. Die „Geburt“ eines solchen Unternehmens ist unkompliziert. Eine „Hebamme“ hilft vor allem, indem sie Feedback zum Gründungskonzept gibt.

2. „Stay-short-Typen“ sind weitgehend gründungsreif und besitzen bereits einen Großteil der erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse. Mit geringer, aber gezielter Unterstützung, etwa in konventioneller Seminarform, können auch sie bald erfolgreich starten. Es handelt sich also um eine „normale“ Geburt, nach der man noch für kurze Zeit in der „Entbindungsklinik“ (z.B. Seminar) bleibt. Der „Arzt“ (Coach) hilft bei der „Entbindung“, jedoch ohne größere Eingriffe.

3. „Stay-long-Typen“ lassen sich am besten mit Frühgeburten vergleichen. Die Geschäftsidee ist tragfähig, das Kenntnis- und Fähigkeitsniveau des Gründers eher niedrig, aber grundsätzlich entwicklungsfähig. Nur mit einer längeren prozessorientierten Unterstützung durch den „Inkubator“ (Gründungszentrum), in dem der Gründer und seine Geschäftsidee noch heranreifen können, besteht Aussicht auf nachhaltigen Erfolg.

4. „Stopp-Typen“ haben keine ausbaufähige Gründungsidee und ihr Fähigkeitsniveau ist niedrig. Auch mit flankierender Unterstützung können sie in absehbarer Zeit kaum eine aussichtsreiche Gründung schaffen. Dieser Personen-Gruppe ist von einer Gründung abzuraten. Doch anders als in der Natur muss dies nicht das Ende bedeuten. Allerdings sind Beratung und Vermittlung gefordert, neue berufliche Alternativen aufzuzeigen.

#### **Wer hat das Zeug zum Unternehmer?**

Diese Überlegungen machen deutlich: Als erfolgreicher Unternehmer wird man nicht unbedingt geboren, aber mit entsprechender Unterstützung kann man dazu werden. Und wenn die Kombination aus Kenntnissen und Fähigkeiten passt, spielt es kaum noch eine Rolle, ob es sich bei der Gründung um „Liebe auf den ersten Blick“ handelte oder ob es vor allem um einen Ausweg aus der Arbeitslosigkeit ging. Wie aber kann man herausfinden, wer eine „Nase für Geschäfte“ hat oder welche Unternehmensidee die Umsetzungsreife erlangt hat?

Ein prototypisches Beispiel für einen Inkubator bildet seit nunmehr über zehn Jahren das Gründungszentrum Enigma in Hamburg. Hier sorgt ein strukturierter Ablaufplan dafür, dass die verschiedenen Angebote des Zentrums

sinnvoll ineinandergreifen und so die erforderlichen unternehmerischen Kenntnisse und Fähigkeiten verinnerlicht werden. Ein wesentliches Element dieses Inkubators bilden dabei mehrstufige Filter („Kaskadenmodell“), die diverse (Selbst-)Selektionsmechanismen in Gang setzen und eine relativ zuverlässige Unterscheidung der Gründertypen ermöglichen.

Die stufenweise Entwicklung beginnt mit einer eintägigen Informationsveranstaltung, die Gründungsinteressierte über Anforderungen und Risiken einer selbstständigen Tätigkeit aufklärt und so einen ersten Selbstselektionsprozess in Gang setzt. Ein Gutteil der „Stopp-Typen“ erkennt schon in dieser frühen Phase die Aussichtslosigkeit des Unterfangens. Diese Personen orientieren sich entweder anderweitig, oder sie starten zu einem späteren Zeitpunkt und mit besserer Vorbereitung einen zweiten Anlauf. Wer nach dieser ersten Selbstreflexion die Angebote des Inkubators weiter nutzen will, durchläuft ein Auswahlverfahren, das entweder in Form eines Assessment Centers oder als multimodales Interview stattfindet. Mit diesem Filter können die potenziellen Gründer relativ valide einem bestimmten Typus zugeordnet werden, der dann für die weitere Betreuung richtungsweisend ist. Für „Start-Typen“ etwa fungieren diese ersten beiden Filter als Bestätigung ihres Unternehmenskonzepts, so dass ihnen zu einer raschen Gründung geraten werden kann. „Stopp-Typen“ werden ebenfalls recht eindeutig identifiziert. Sie werden konsequent nicht im Inkubator aufgenommen. Ihnen müssen berufliche Alternativen aufgezeigt werden, jedoch kann dies nicht Aufgabe des Gründungszentrums sein. Etwas schwieriger gestaltet sich die Feinunterscheidung zwischen den recht ähnlichen „Stay-short-“ und „Stay-long-Typen“. Während ersteren Seminare und zeitlich begrenztes Einzel-Coaching empfohlen werden, landen schließlich nur die „Stay-long-Typen“ im Inkubator. Der Auswahlprozess führt damit zu einem effizienten Ergebnis, weil nur diejenigen, deren Erfolgsaussichten durch eine umfassendere Unterstützung wirklich signifikant verbessert werden, im Gründungszentrum aufgenommen werden.

Das aktuelle Programm des Inkubators für diese Zielgruppe dauert derzeit rund sechs Monate. Für diesen Zeitraum werden Räume zur Verfügung gestellt. Zugleich müssen

die werdenden Unternehmer eine Reihe von Gründungsaktivitäten in einer fest strukturierten Abfolge bewältigen. Die individuellen Aufgaben werden mit Gruppenaktivitäten kombiniert, wobei die Gruppe vor allem dem Feedback dient und so dem Gründer seinen aktuellen Entwicklungsstand aufzeigt. Wer sich beispielsweise schneller als die anderen Gruppenmitglieder entwickelt, der kann jederzeit den Inkubator verlassen und vorzeitig gründen. Bei diesen Personen handelt es sich im eigentlichen Sinne um „Stay-short-Gründer“, die jedoch zu Beginn der Inkubator-Phase noch nicht eindeutig identifiziert werden konnten. Umgekehrt kommen schwächere Gründer zu einer realistischeren Selbsteinschätzung ihre Kenntnisse und Fähigkeiten, wenn sie mit dem allgemeinen Fortschritt in der Gruppe nicht mithalten können, sodass sie von einer Gründung möglicherweise Abstand nehmen. Der Inkubator fungiert damit als reguläre „Entbindungsstation“ mit angegliedertem „Intensivbereich“ und auch als „Krabbelstube“, in der die Jungunternehmer ihre ersten eigenen Schritte tun können.

## *E* **pilog: Götter und Gründungszentren**

*Der Sage nach hauchte die kopfgeborene Athene auf Bitten ihres Freundes, des Titanen Prometheus, den Menschen Wissen und Weisheit ein. Es ist nicht überliefert, ob Inkubatoren dabei ebenfalls eine Rolle gespielt haben sollen. Für die Neuzeit gibt es jedoch empirische Belege, dass die Betreuung im „Brutkasten“ Defizite im unternehmerischen Handeln kompensieren und erfolgsrelevante Persönlichkeitsmerkmale positiv verändern kann. Das „Abenteuer Selbstständigkeit“ verliert damit einen Gutteil seiner Unwägbarkeiten und die unternehmerischen Risiken werden reduziert, gerade für solche Personen, deren Erfolgsaussichten ohne Unterstützung nicht besonders günstig wären.*

## Literatur

Beck, U. (1996): „Risikogesellschaft“. Frankfurt/Main.

Birch, D. (1987): „Job creation in America. How our smallest Companies put the most People to Work“, New York.

Ludwig, H.; Gabriel, K. (2000): „Gesellschaftliche Integration durch Arbeit“, Münster.

Ruckriegel (2007): „Glücksforschung“. Wirtschaftswissenschaftliches Studium 10/2007. S. 515 – 521.

Stecker, C. (2002): „Vergütete Solidarität und solidarische Vergütung. Zur Förderung von Ehrenamt und Engagement durch den Sozialstaat“.

### Der Autor



#### **Dr. Frank Wießner**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“ am IAB.

[frank.wiessner@iab.de](mailto:frank.wiessner@iab.de)

