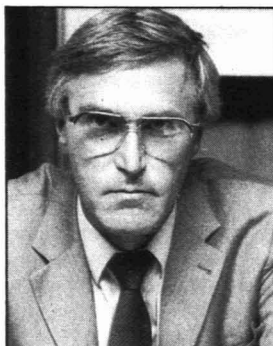


Erfahrungen mit Gründer- und Technologiezentren in der Bundesrepublik Deutschland



Hans HEUER, Dr. rer. pol., Jahrgang 1940. Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung, Studium der Volkswirtschaft und der politischen Wissenschaft an der Freien Universität Berlin, zahlreiche Veröffentlichungen zu Fragen der Stadtentwicklung, Kommunalen Wohnungs- und Wirtschaftspolitik u.a.m., derzeit Koordinator des Arbeitsbereiches »Recht, Wirtschaft und Finanzen« beim Deutschen Institut für Urbanistik.

Das erste Gründer- und Technologiezentrum der Bundesrepublik Deutschland, das Berliner Innovations- und Gründerzentrum (BIG), feierte im November 1985 seinen zweijährigen Geburtstag. Auch wenn inzwischen mehr als ein Dutzend weiterer Zentren in der Bundesrepublik eröffnet wurde und die Zahl der in der Planung und Vorbereitung befindlichen Zentren kaum mehr überschaubar ist, liegt also erst ein relativ kurzer Erfahrungszeitraum hinter uns, der insoweit eine erste Zwischenbilanz erlaubt.

1. Erste Zwischenbilanz fällt für Berlin ausgesprochen positiv aus

1. Die im BIG für junge Firmen und technologieorientierte Existenzgründer gegenwärtig zur Verfügung stehende Fläche von 6000 qm ist mit 26 Firmen voll belegt. Im angrenzenden Technologie- und Innovationspark (TIP) sollen demnächst weitere 25 Gründer untergebracht werden.
2. Während sich die Zahl der im BIG tätigen Unternehmen von anfangs 14 auf nunmehr 26 erhöhte, hat die Zahl der Mitarbeiter von zunächst 25 auf fast 150 zugenommen.
3. Keines der im BIG ansässigen Unternehmen hat bisher die »Segel streichen« müssen. Ein Gründungsunternehmen konnte sich bereits erfolgreich am Markt etablieren und hat das Gründerzentrum wieder verlassen.

Auch aus anderen Zentren hört man bislang durchwegs positive Meldungen (so z.B. aus Aachen, Dortmund und Hannover). Eine zentrale Zielsetzung der Einrichtung von Gründer- und Technologiezentren wurde damit bisher erreicht; sie sind offenbar ein taugliches Instrument, um nicht nur den Start für Existenzgründer zu erleichtern, sondern auch die Überlebenschancen der Jungunternehmer zu erhöhen.

2. Warum werden sie gegründet?

Anlaß für die Konzipierung von Gründerzentren war die Beobachtung, daß mehr als die Hälfte aller Unternehmensgründungen — vor allem im tertiären Sektor — in den ersten Jahren scheitern. Gründe für den Mißerfolg sind die ungenügende Vorbereitung der Unternehmensgründung, der Mangel an unternehmerischer Erfahrung, eine un-

genügende Finanzausstattung und das Fehlen geeigneter Räume.

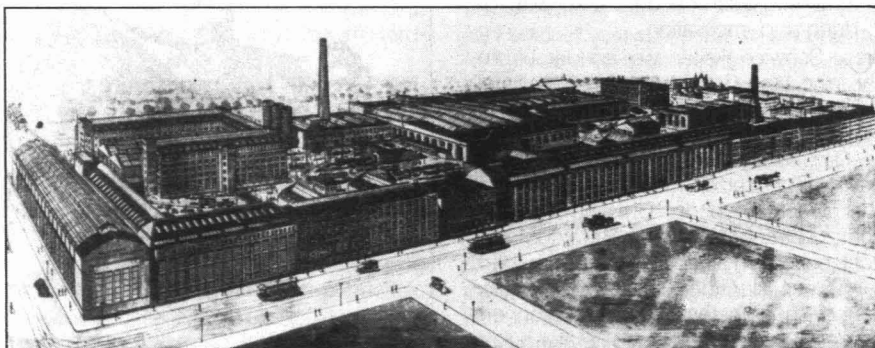
Gründer- und Technologiezentren sind Standortgemeinschaften vorwiegend neu gegründeter Betriebe, deren Tätigkeit schwergewichtig in der Entwicklung technologisch neuer Produkte und Verfahren liegt. Der Start in die Selbständigkeit soll durch die (kostengünstige) Bereitstellung geeigneter Räume und durch Service-, Management- und Beratungsleistungen unterschiedlichster Art erleichtert werden. Gründerzentren befinden sich damit begrifflich zwischen dem traditionellen Gewerbehof und dem anspruchsvollen Forschungspark.

Gründerzentren werden zunehmend als Instrument der kommunalen Strukturpolitik betrachtet. Sie sind gewissermaßen als Reflex auf vorangegangene Enttäuschungen mit der Handhabung anderer Instrumente und Strategien zu verstehen. So ist die traditionelle Strategie der kommunalen Wirtschaftsförderung, nämlich die Akquisition von Neugründungen und Verlagerungen, schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgreich. Seit Anfang der 70er Jahre ist das Ansiedlungspotential in der BRD kontinuierlich zurückgegangen und hat sich heute auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau stabilisiert. Die vergeblichen Bemühungen

der kommunalen Wirtschaftsförderung um Neuansiedlungen haben dann die ortsansässigen Betriebe ins Blickfeld gerückt (Stichwort: Gewerbestandspflege).

In der Pflege des ortsansässigen Gewerbes, in der Mobilisierung örtlicher Entwicklungspotentiale liegt heute zweifellos die Hauptaufgabe der kommunalen Wirtschaftsförderung. Bei genauem Hinsehen stellt man allerdings fest, daß die Gewerbestandspflege auf der kommunalen Ebene nur halbherzig betrieben wird. Der Grund liegt darin, daß Bestandspflege nicht genügend Aufmerksamkeit bei den Politikern findet, die Vorlage einer Erfolgsbilanz schwierig ist und ein aktives Herangehen an die Bearbeitung betrieblicher Problemlagen eine erhebliche Personalkapazität erfordert. Unter dem Druck schrumpfender Arbeitsplatzzahlen einerseits und der Erwartungen der Politiker im Hinblick auf die Entfaltung lokaler Aktivitäten andererseits hat man nunmehr den Existenzgründer entdeckt. Dabei konzentriert sich die Aufmerksamkeit vor allem auf den technologieorientierten Existenzgründer. Solche Existenzgründungen machen allerdings nach Schätzungen des Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung in Karlsruhe nur rund 1% aller Existenzgründungen aus.

Auch wenn die Schätzungen über die Zahl der jährlichen Neugründungen technologieorientierter Unternehmen erheblich schwanken, so kann man doch eine beträchtliche Intensivierung der Gründungen seit Ende der 70er Jahre in der Bundesrepublik beobachten. Dies ist sicher auch ein Ergebnis der verstärkten Förderungsmaßnahmen auf Bundes-, Landes- und kom-





munaler Ebene.

So gibt es in der Bundesrepublik seit dem Sommer 1983 den Modellversuch »Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen« (TOU) des Bundesministers für Forschung und Technologie, dessen Förderungsvolumen von zunächst 100 Mio. DM auf inzwischen 325 Mio. DM aufgestockt wurde. Gefördert werden seit dem 1. November 1984 auch Innovationsvorhaben, die in Gründerzentren oder Technologieparks durchgeführt werden. Die Zentren werden von den Bundesländern im Benehmen mit dem BMFT ausgewählt. Bis zum November 1985 waren 10 Gründer- und Technologiezentren benannt:

- Technologie-Zentrum Aachen
- Technologie-Centrum Hannover GmbH
- Unternehmenspark Kassel
- Gewerbe- und Technologiezentrum Bonn (GTB)
- Münchener Technologiezentrum Betriebsgesellschaft mbH
- MAFINEX-Technologiezentrum GmbH Mannheim
- TFU — Technologiefabrik Ulm GmbH
- IGZ Innovations- und Gründerzentrum Nürnberg-Fürth-Erlangen
- Bremer Innovations- und Technologiezentrum (BITZ)
- Technologiezentrum Kaiserslautern GmbH

Auch wenn die Zentren nicht selbst Gegenstand der BMFT-Förderung sind, sondern nur die jeweiligen Existenzgründer Förderungsmittel erhalten können, hat die »Technologieparkbewegung« in der BRD durch diese neue Modellvariante des BMFT sicher weiteren Auftrieb erhalten. Dies ist insoweit problematisch, als die gegenwärtige Entwicklung ohnehin schon durch einen »hektischen Aktivismus« gekennzeichnet ist, der leicht zu einem Subventionswettkampf zwischen den verschiedenen Gebietskörperschaften ausarten kann.

Vieles von dem, was in der Bundesrepublik z. Zt. unter dem Namen »Technologiezentrum« geplant wird, kann diesen Anspruch m. E. nicht einlösen. Deshalb ist es nur zu begrüßen, wenn in manchen Orten die erste Euphorie inzwischen einer nüchternen Einstellung gewichen ist und man sich darauf vorbereitet, das Gründerzentrum notfalls auch als »normalen« Gewerbehof zu betreiben.

3. Bisherige Erfahrungen mit Gründer- und Technologiezentren

Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Hauptanliegen der Existenzgründungsförderung ist eine möglichst umfassende Vorbereitung der Jungunternehmer auf die Selbständigkeit. Im Mittelpunkt steht deshalb die intensive Beratung der Existenzgründer, die von der Standortberatung über die Bauberatung, Finanzierungsberatung, die betriebswirtschaftliche und technische Beratung bis zur Management- und Marketingberatung

alle Arten der Betriebsberatung umfaßt. Da das hierfür erforderliche Know-how nicht von einer Institution allein bereitgestellt werden kann, ist der Aufbau eines lokalen Beratungsnetzwerkes erforderlich, dessen Service- und Beratungsleistungen allerdings nur dann hinreichend in Anspruch genommen werden können, wenn die Betreuung »aus einer Hand« erfolgt. Dieses Konzept wird am besten realisiert durch Gründer- und Technologiezentren, in denen (im Idealfall) alle für eine Existenzgründung erforderlichen Beratungs- und Dienstleistungsfunktionen räumlich, organisatorisch und personell konzentriert sind.

2. Ein einheitliches, womöglich nachahmbares Konzept für die Installation von Gründer- und Technologiezentren gibt es nicht. Man muß sich vielmehr den regionalen Bedingungen anpassen. Eine optimale Kombination von Standortfaktoren gibt es nirgendwo. Deshalb muß man sich auf die spezifischen Stärken der Region besinnen und das Konzept an den jeweiligen lokalen Ressourcen orientieren. So hat sich das Dortmunder Technologiezentrum, das sich in unmittelbarer Nähe zur Universität und zum Fraunhofer-Institut für Transporttechnik und Warendistribution konzentriert, die auf dem in Dortmund vorhandenen wissenschaftlichen und industriellen Potential aufbauen:
 - Materialflußsysteme/Logistik
 - Werkstofftechnologie,
 - Spanende Fertigungsverfahren,
 - Qualitätskontrolle.
 - Handhabungssysteme/Roboter,
 - Informatik.
3. Es gibt überall Leute, die etwas tun wollen und die Ideen und Engagement einbringen. Nach Ansicht von Patrick Naylor von Job Creation Ltd. (JCL), London, braucht man eine Atmosphäre und ein physisches Herzstück (Gebäude), wo diese Leute zusammenfinden, ihre Ideen austauschen und zusammenarbeiten können. Darüber hinaus braucht man — neben Geld — vor allem einen Initiator und Sponsor, der die lokalen Aktivitäten anregt und koordiniert. Nach diesem Rezept arbeitet JCL seit Jahren erfolgreich in Großbritannien, den Niederlanden und neuerdings auch in Deutschland. Der Promotor koordiniert und moderiert die lokalen Initiativen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit ist allerdings die Akzeptanz des Konzepts in der Region. Je breiter die institutionelle Trägerschaft der Zentren, desto größer ist die Chance der »innovativen Kooperation« aller Beteiligten. Dieses Konzept wird indessen nur von wenigen der bisher bestehenden Zentren in der BRD realisiert (vgl. Abbildung). Beispiele sind die Städte Aachen, Dortmund, Hannover, Mannheim und Saarbrücken, wo neben der Kommune meist auch Kreditinstitute, Kammern und teilweise auch Private beteiligt sind. Daß diese Form des »kooperativen Föderalismus« auf lokaler Ebene

zumindest in der Anfangsphase ihre Schwierigkeiten mit sich bringt, zeigen die Beispiele Aachen, wo man als Folge eines fast zweijährigen Kompetenzgerangels die Chance des »technologischen Vorreiters« in der Bundesrepublik an Berlin vergab, und Duisburg, wo das geplante Technologiezentrum an den unterschiedlichen Vorstellungen der Stadt, Kammern und Universität inzwischen gescheitert ist.

4. Am größten sind die Erfolgchancen, wenn mit bereits gegründeten Betrieben begonnen werden kann. In Berlin beispielsweise bestanden fast alle Betriebe, die als erste in das BIG einzogen, bereits ein bis zwei Jahre. Ähnliches gilt für die meisten anderen Zentren. Das Technologiezentrum Dortmund beispielsweise war von vornherein auf eine Kombination bestehender und erfahrener Unternehmen, die ihre Forschungsabteilungen dorthin verlegt haben, und wenigen innovativen Existenzgründern ausgerichtet.

Während die Firmen in Aachen, Berlin und Hannover vorwiegend aus dem universitären Umfeld kommen, überwiegt in den anderen Zentren der Anteil der Industrie-»Spin-offs«. Vor allem in den peripher gelegenen Regionen setzt man auf gestandene Leute aus der Industrie. Die Belegungspolitik hängt natürlich von der jeweiligen Zielsetzung der lokalen Zentren ab. Private Betreiber, denen vor allem an der Verwertung einer Immobilie gelegen ist, sind bei der Auswahl der Firmen im Zweifel weniger pingelig und legen eine niedrigere »Technologieorientierung« zugrunde als kommunale Zentren. Eine solche Vorgehensweise ist unter ökonomischen Gesichtspunkten sicher richtig, denn die Hoffnung auf schnell wachsende High-Tech-Firmen wird sich in den meisten Zentren ohnehin nicht erfüllen. Lokale Marktsegmente reichen für solche Firmen nicht aus. Das Charakteristische für High-Tech ist vielmehr der überregionale und internationale Markt. Von daher kommen für Firmen mit hoher Technologieorientierung wohl nur wenige zentrale Standorte in der BRD in Frage.

5. Gründer- und Technologiezentren haben erhebliche positive »Klimaeffekte«. Sie fördern nicht nur Kooperationen der in ihnen angesiedelten Unternehmen, sondern auch der Institutionen, die als Träger eines Zentrums in Erscheinung treten. Sie fördern den Ideenaustausch und die Entstehung eines innovativen Netzwerkes in der Region. Sie erhöhen die Akzeptanz des Unternehmertums und erzeugen eine gewisse Art von »Aufbruchstimmung«, auch wenn das Gerede von den neuen Gründerjahren zweifellos übertrieben ist und Gründerzentren allein nicht die »Antwort auf Wirtschaftskrise und Arbeitsplatzverluste« (BIG-Werbung vom Februar 1984) sein können. Vielmehr ist eine Reihe ergänzender Aktivitäten erforderlich, um in ei-



ner Region ein innovatives Klima zu schaffen. Beispiele aus Berlin sind der Innovationsmarkt BIG-Tech, die Gründertage 1985 im ICC, das Personaltransferprogramm des Berliner Senats (Innovationsassistent), die Gründung von Venture-Capital-Gesellschaften und die Startfinanzierungshilfe des Senats für die Gründung einer privaten »Gesellschaft für neue Berufe«.

Neben Image-, Klima- und Lerneffekten bei allen Beteiligten haben Gründerzentren — wie das Berliner Beispiel zeigt — zumindest in der Anlaufphase auch eine hohe PR-Wirkung. Unter den mehr als 5000 Besuchern, die das Berliner Innovations- und Gründerzentrum in den ersten beiden Jahren erlebte, waren nicht nur Bürgermeister aus westdeutschen Kommunen, die sich hier Anschauungsunterricht für ihr eigenes Zentrum holen wollten, sondern auch Leute aus der Industrie. Dies führte z. B. für die Ro-Ber Industrieroboter GmbH immerhin zu drei Kooperationsvereinbarungen. Dadurch ist man in der Lage, auch in der unternehmerischen Experimentierphase bereits Geld zu verdienen und gleichzeitig an der längerfristigen Entwicklung eines Produktes zu arbeiten. Dies ist im übrigen ein Modell, das auch für andere Firmen im BIG gilt: sowohl längerfristige Entwicklungsarbeit betreiben als auch kurzfristige Problemlösungen für industrielle Auftraggeber erarbeiten, die »Cash« bringen.

6. Von Gründer- und Technologiezentren sind zumindest auf kurze Frist keine großen beschäftigungs- und strukturpolitischen Effekte zu erwarten. Es wäre schon viel gewonnen, wenn sie dazu beitragen, das in der Region vorhandene unternehmerische Gründungs- und Entwicklungspotential am eigenen Standort zu binden und insbesondere Abwanderungen qualifizierter Fachkräfte, die in der Region ausgebildet wurden, zu verhindern. Denn auch und gerade für junge Firmen sind qualifizierte Mitarbeiter ein entscheidendes Problem. So bezeichnete der Geschäftsführer und Gründer der im BIG ansässigen Firma Ro-Ber GmbH, die einen schnellen und preiswerten Roboter für die Bestückung von Paletten konstruiert, es als einen Fehler, »in einer neuen Stadt und einer neuen Umgebung ein neues Produkt mit neuen Leuten machen zu wollen«. Man müsse auf ein eingearbeitetes Team zurückgreifen können. Wenn im Laufe von 2 Jahren insgesamt 35 Leute (zumindest vorübergehend) beschäftigt werden mußten, um schließlich einen Mitarbeiterstamm von 22 daraus zu rekrutieren (Stand vom Dezember 1985), dann sei dies für ein junges Unternehmen ein »teurer Ausbildungsspaß«.
7. Existenzgründer haben einen hohen Beratungsbedarf. Von daher ist es richtig, sämtliche Beratungs-, Service- und Managementleistungen räumlich zu konzentrieren. In Dortmund bieten deshalb

die IHK, das Amt für Wirtschafts- und Strukturförderung der Stadt Dortmund und die Technologie-Transferstelle der Universität Dortmund ihre Beratungsleistungen vor Ort, also direkt im Technologiezentrum, an. Im Technologiezentrum Aachen erfolgt eine eingehende Gründungsberatung mit Interessenten. Dabei wird jedes Projekt von kompetenten Ingenieuren und Kaufleuten auf seine technische und wirtschaftliche Realisierbarkeit überprüft. Neben der Ermittlung des Standes der Technik (größtenteils über Datenbankrecherchen) stehen Fragen des Marketing und der Finanzierung im Mittelpunkt der Beratung.

Generell sind hohe Anforderungen an die Beratungs- und Managementkapazität der Zentren zu stellen. Von daher ist es nur konsequent, auch einen hauptamtlichen Geschäftsführer und Manager zu bestellen, so wie es Hannover von Beginn an gemacht hat. Andere Zentren sind diesem Beispiel inzwischen gefolgt (Aachen) oder planen entsprechende organisatorische Veränderungen (Stuttgart). Der größte Teil der Zentren wird allerdings von einem Geschäftsführer gewissermaßen nebenamtlich mitverwaltet, so daß doch große Bedenken bestehen, ob solche Zentren auf Dauer tragfähig sein können. Dies gilt auch für das bislang erfolgreiche Berliner BIG, das von der Technischen Universität gemanagt wird. Angesichts der bevorstehenden Weiterentwicklung zum Technologie- und Innovationspark (TIP) nimmt es nicht wunder, wenn in der Stadt inzwischen laut über eine Professionalisierung und eine teilweise Privatisierung der bisher von der TU allein betreuten Einrichtungen nachgedacht wird. So zeigte jüngst die weltweit agierende amerikanische Beratungsfirma Arthur D. Little International, Boston, Interesse daran, für das BIG und den angrenzenden Technologiepark Marketing- und Unternehmensführungskonzepte anzubieten.

8. Technologieorientierte Unternehmensgründungen erfordern in aller Regel erhebliches Startkapital. Vor allem im engeren High-Tech-Bereich ist ohne Bereitstellung von Wagniskapital wohl nicht viel auszurichten. In der Bundesrepublik gibt es inzwischen eine unübersichtliche Zahl von Venture-Capital-Gesellschaften, die aber offenkundig Mühe haben, geeignete Projekte zu finden. So wurden von dem zur Verfügung stehende Risikokapital bisher kaum mehr als 10% für innovative Gründungen verwendet. Eine der Hauptschwierigkeiten für den Abschluß von Risikobeteiligungen ist der Mangel an Erfahrungen bei Banken und VC-Gesellschaften bei der Prüfung und Bewertung innovativer Vorhaben. So räumt die Deutsche Bank AG in Berlin als Mitgesellschafter der ersten »VC Gesellschaft für Innovation mbH Berlin« ein, daß man mit dieser Aufgabe allein überfordert sei und sich deswegen auf die Beratungsfirma Arthur D. Little International

stütze. Am Anfang jeder Venture-Beteiligung wird ein Gutachten erstellt, das die technologische Position des Unternehmens, deren Innovationsfähigkeit, die Managementqualität in dem Unternehmen einschätzt und eine Analyse der Zielsetzung der jeweiligen Unternehmenspersönlichkeit enthält.

Nimmt man die Vielzahl der auf Bundes- und Länderebene im Bereich der Innovationsförderung bestehenden finanziellen Förderprogramme zu den privaten Kreditprogrammen hinzu, so muß man feststellen, daß an der von manchen Leuten gesehene Technologielücke in der Bundesrepublik jedenfalls nicht der Mangel an Kapital schuld sein kann. Daß diese Technologielücke zwischen den USA und Europa überhaupt besteht, wird zumindest von John Marcum, Direktor der Abteilung Wirtschaft, Forschung und Industrie bei der OECD, bestritten. Woran es jedoch in Europa nach seiner Meinung mangelt, ist ein gut funktionierender Mechanismus, der imstande ist, das vorhandene Wissen auszunutzen und in Erfindungen, Innovationen und neue Produkte umzusetzen und dadurch die europäischen Wirtschaften wieder wettbewerbsfähig zu machen.



9. Die Standortanforderungen von Gründer- und Technologiezentren sind je nach Konzeption sehr unterschiedlich. Ein Gründerzentrum kann sich m. E. jede Großstadt leisten. Sie sollte es so konzipieren, daß es notfalls auch als Gewerbehof zu nutzen ist. Die Erfolgsaussichten von Technologiezentren sind dagegen wesentlich zurückhaltender zu beurteilen. Nach den amerikanischen Erfahrungen sind an Technologieparks mindestens drei Voraussetzungen zu stellen: attraktives Umfeld (gute Lebensqualität), Forschungskapazität in Universitäten und anderen Forschungsinstitutionen sowie ein qualifizierter Arbeitsmarkt. Wichtig ist vor allem ein kooperatives Klima in der Region. Ein solches Klima herzustellen und damit die lokalen Rahmenbedingungen für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der örtlichen Wirtschaft positiv zu verändern, wäre ein Beitrag der Gründer- und Technologiezentren, dem das Prädikat »innovativ« unabhängig davon zuerkannt werden müßte, ob die in den Zentren ansässigen Betriebe den Kategorien High Tech, Low Tech oder No Tech zuzuordnen sind.

