

**Hochschulpräinkubatoren und ihr Einfluss auf  
Unternehmensgründungen in der Planungsphase:  
Eine qualitativ-empirische Analyse**

Von der Fakultät Wirtschaftswissenschaften  
der Leuphana Universität Lüneburg

zur Erlangung des Grades  
Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)  
genehmigte

Dissertation

von  
Mareike Fischer (geb. Deutschmann)

aus  
Bremen

Eingereicht am: 10.12.2010

Mündliche Prüfung am 10.06.2011

Erstgutachter: Prof. Dr. Schulte

Zweitgutachter: Prof. Dr. Behrends

Prüfungsausschuss: Prof. Dr. Schulte, Vors.

Prof. Dr. Behrends

Prof. Dr. Martin

Elektronische Veröffentlichung des gesamten Dissertationsvorhabens  
inkl. einer Zusammenfassung unter dem Titel:

Hochschulpräinkubatoren und ihr Einfluss auf Unternehmensgründungen  
in der Planungsphase: Eine qualitativ-empirische Analyse

Veröffentlichungsjahr: 2011

Veröffentlicht im Onlineangebot der Universitätsbibliothek unter der  
URL: <http://www.leuphana.de/ub>

**Inhaltsverzeichnis****Abbildungsverzeichnis ..... VIII****Abkürzungsverzeichnis.....XIV**

<b>I</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>15</b>
I.1	Problemstellung .....	15
I.2	Zielsetzung .....	19
I.3	Aufbau der Arbeit .....	22
I.4	Einordnung in den Bezugsrahmen der Gründungsforschung nach MÜLLER-BÖLING/KLANDT .....	25
I.5	Begriffliche Abgrenzungen.....	28
<b>II</b>	<b>Hochschulpräinkubatoren: Stand der Forschung .....</b>	<b>31</b>
II.1	Einführung.....	31
II.2	Vom Inkubator zum Hochschulpräinkubator: Definition, Leistungsspektrum und Typen .....	32
II.2.1	Allgemeine und ökonomische Bedeutung des Begriffs Inkubation.....	32
II.2.2	Inkubatoren .....	35
II.2.2.1	Definition und Leistungsspektrum .....	35
II.2.2.2	Ausprägungsformen von Inkubatoren .....	43
II.2.2.2.1	Differenzierungskriterien .....	43
II.2.2.2.2	Die gängigsten Inkubatorotypen .....	45
II.2.3	Hochschulinkubatoren .....	47
II.2.4	Hochschulpräinkubatoren .....	50
II.2.4.1	Definition und Leistungsspektrum .....	50
II.2.4.2	Hochschulpräinkubatoren in Deutschland .....	54
II.2.4.2.1	Untersuchungsdesign der DEUTSCHMANN Studie.....	54
II.2.4.2.2	Zentrale Ergebnisse der DEUTSCHMANN Studie.....	55
II.3	Bisherige empirische Erkenntnisse der Inkubatorenforschung .....	59
II.3.1	Methodische Probleme bisheriger Forschungsarbeiten .....	59
II.3.2	Einflussfaktoren von Inkubatoren und ihre Wirkungsweise .....	68
II.3.2.1	Leistungsspezifische Einflussfaktoren .....	68
II.3.2.1.1	Physische Infrastruktur.....	68
II.3.2.1.2	Qualifizierung und Beratung.....	70

II.3.2.1.3	Netzwerke.....	74
II.3.2.2	Organisationsspezifische Einflussfaktoren.....	77
II.3.2.2.1	Lebenszyklen von Inkubatoren.....	77
II.3.2.2.2	Hochschulanbindung.....	79
II.3.2.2.3	Reputationseffekte des Inkubators .....	80
II.3.2.2.4	Das Inkubatorpersonal.....	81
II.3.3	Die Entwicklung inkubierter Unternehmen.....	83
II.3.4	Die Rolle der Gründungspersonen im Inkubationsprozess .....	87
II.4	Zusammenfassung und Fazit.....	89
<b>III</b>	<b>Das Forschungsdesign der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>92</b>
III.1	Zur qualitativen Sozialforschung.....	92
III.1.1	Theoretische Grundlagen und allgemeine Grundsätze qualitativen Forschens .....	92
III.1.2	Die 13 Säulen qualitativen Denkens nach MAYRING .....	94
III.2	Eingesetzte Forschungsmethoden.....	98
III.2.1	Das Problemzentrierte Interview nach WITZEL.....	98
III.2.2	Die Qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING .....	100
III.3	Beschreibung der Stichprobe .....	104
III.3.1	Die Hochschulpräinkubatoren .....	104
III.3.2	Die befragten Personen und ihre Gründungsprojekte .....	106
III.4	Dokumentation der Datenerhebung und -aufbereitung .....	108
III.4.1	Auswahl der Interviewpartner .....	108
III.4.2	Kurzfragebogen .....	111
III.4.3	Entwicklung der Interviewleitfäden .....	111
III.4.4	Interviewführung .....	114
III.4.5	Transkription.....	118
<b>IV</b>	<b>Kategorienentwicklung .....</b>	<b>120</b>
IV.1	Vorgehensweise .....	120
IV.2	Das Kategoriensystem.....	124
IV.2.1	Die Hauptkategorien im Überblick.....	124
IV.2.2	Hauptkategorie Präinkubationsfaktoren .....	124
IV.2.2.1	Deduktive Kategorienbildung .....	124
IV.2.2.2	Induktive Kategorienbildung.....	126
IV.2.2.3	Kodierregel .....	128

IV.2.3	Kategorienbildung und Kodierregel zur Hauptkategorie Bewertung der Präinkubationsfaktoren .....	129
IV.2.4	Kategorienbildung und Kodierregel zur Hauptkategorie Wirkungen der Präinkubationsfaktoren .....	129
IV.2.5	Hauptkategorie Unternehmensentwicklung .....	131
IV.2.5.1	Die Kategorie im Überblick .....	131
IV.2.5.2	Das Phasenmodell nach GRAMPP .....	132
IV.2.5.3	Vorgehensweise bei der Kodierung.....	133
IV.2.6	Hauptkategorie Rolle der Gründungspersonen.....	134
IV.2.6.1	Deduktive Kategorienbildung .....	134
IV.2.6.2	Induktive Kategorienbildung.....	135
IV.2.6.3	Kodierregel .....	136
<b>V</b>	<b>Die Ergebnisse und deren Interpretation .....</b>	<b>137</b>
V.1	Präinkubationsfaktoren und deren Bewertungen und Wirkungen .....	137
V.1.1	Überblick über die Hauptkategorie Präinkubationsfaktoren .....	137
V.1.2	Überblick über die Hauptkategorie Bewertung der Präinkubationsfaktoren .....	139
V.1.3	Überblick über die Hauptkategorie Wirkungen der Präinkubationsfaktoren.....	140
V.1.4	Leistungsspezifische Präinkubationsfaktoren.....	142
V.1.4.1	Finanzierung .....	142
V.1.4.2	Physische Infrastruktur .....	144
V.1.4.3	Qualifizierung .....	146
V.1.4.4	Beratung.....	147
V.1.4.5	Interne Netzwerke.....	149
V.1.4.6	Externe Netzwerke .....	151
V.1.5	Organisationsspezifische Präinkubationsfaktoren....	152
V.1.5.1	HPI-Bürokratie .....	152
V.1.5.2	Reputation.....	154
V.1.5.3	Hochschulanbindung .....	156
V.1.5.4	HPI-Personal.....	159
V.2	Analyse der Zufriedenheit der Nutzer.....	164
V.2.1	Gruppierung der Gründungspersonen.....	164
V.2.2	Überblick über die gruppenspezifische Auswertung .....	168
V.2.3	Detaillierte Analyse der gruppenspezifischen Bewertungen und Wirkungen der Präinkubationsfaktoren .....	169

V.2.3.1	Finanzierung .....	169
V.2.3.2	Physische Infrastruktur .....	170
V.2.3.3	Qualifizierung .....	171
V.2.3.4	Beratung.....	171
V.2.3.5	Interne Netzwerke.....	172
V.2.3.6	Externe Netzwerke .....	172
V.2.3.7	HPI-Bürokratie .....	173
V.2.3.8	Reputation.....	173
V.2.3.9	Hochschulanbindung .....	173
V.2.3.10	HPI-Personal.....	174
V.2.4	Zusammenfassung .....	174
V.3	Die Unternehmensentwicklung.....	175
V.3.1	Überblick über die Kategorien Entwicklungsgegenstand und Entwicklungsstand bei Ein- und Austritt .	175
V.3.2	Gruppierung der Unternehmensgründungen .....	177
V.3.2.1	Vorgehensweise und kritische Anmerkungen.....	177
V.3.2.2	Fallbeschreibungen der erfolgreichen Unternehmensgründungen.....	179
V.3.2.3	Fallbeschreibungen der erfolglosen Unternehmensgründungen .....	182
V.3.2.4	Fallbeschreibungen der Unternehmensgründungen mit Potenzial .....	185
V.3.2.5	Zusammenfassung .....	186
V.3.3	Der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Nutzer und der Unternehmensentwicklung .....	187
V.3.4	Überblick über die gruppenspezifische Auswertung .....	188
V.3.5	Detaillierte Analyse der gruppenspezifischen Beurteilungen der Präinkubationsfaktoren .....	190
V.3.5.1	Finanzierung .....	190
V.3.5.2	Physische Infrastruktur .....	191
V.3.5.3	Qualifizierung .....	193
V.3.5.4	Beratung.....	194
V.3.5.5	Interne Netzwerke.....	195
V.3.5.6	Externe Netzwerke .....	196
V.3.5.7	HPI-Bürokratie .....	197
V.3.5.8	Reputation.....	198
V.3.5.9	Hochschulanbindung .....	199
V.3.5.10	HPI-Personal.....	201
V.3.6	Zusammenfassung .....	205

V.4 Die Gründungsperson .....	206
V.4.1 Überblick über die Hauptkategorie Gründungsperson .....	206
V.4.2 Vorgehensweise bei der Auswertung .....	208
V.4.3 Detaillierte Analyse der Gründungsperson.....	208
V.4.3.1 Ziel der Präinkubationszeit.....	208
V.4.3.2 Motivation zur HPI-Nutzung.....	212
V.4.3.3 Unternehmerisches Selbstbild .....	215
V.4.3.4 Verhalten im Präinkubationsprozess .....	216
V.5 Weiterführende Analysen .....	220
V.5.1 Die Bedeutung des Hochschulpräinkubators.....	220
V.5.1.1 Proportionalität der Nennungen .....	220
V.5.1.2 HPI B und C .....	223
V.5.1.3 HPI A.....	224
V.5.1.3.1 Räumlichkeiten.....	224
V.5.1.3.2 Beratung und Mentorenprogramm.....	225
V.5.1.3.3 Zugang zu Hochschulressourcen.....	227
V.5.1.3.4 Engagement und Kontaktvermittlung des HPI-Personals .....	227
V.5.1.3.5 Entwicklungsstand des Produkts/ der Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit .....	228
V.5.1.3.6 Unternehmerisches Selbstbild..	229
V.5.1.3.7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	230
V.5.2 Analyse der „Ausreißer“ .....	231
V.5.2.1 GP A9 .....	231
V.5.2.2 GP A11 .....	233
V.5.2.3 GP A15 .....	235
V.5.2.4 Zusammenfassung .....	237
V.6 Die zentralen Ergebnisse dieser Arbeit.....	239
V.6.1 Zusammenhangsthesen .....	239
V.6.2 Nutzertypologie eines Hochschulpräinkubators.....	244
V.7 Die Güte der Untersuchung.....	249
V.7.1 Zu Gütekriterien qualitativer Forschung .....	249
V.7.2 Generalisierbarkeit von qualitativ gewonnenen Erkenntnissen.....	252
V.7.3 Überprüfung der Interkoderreliabilität .....	255
V.7.4 Überprüfung der Gütekriterien .....	261
V.7.5 Überprüfung der Generalisierbarkeit.....	263

<b>VI Kritische Würdigung und Ausblick .....</b>	<b>266</b>
<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>276</b>
Literatur .....	276
Internetquellen.....	287
<b>Anhang .....</b>	<b>291</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung I.2-1:	Die vier Teilforschungsfragen der Arbeit.....	19
Abbildung I.3-1:	Aufbau der Arbeit .....	22
Abbildung I.4-1:	Bezugsrahmen der Gründungsforschung nach MÜLLER-BÖLING/KLANDT .....	25
Abbildung I.4-2:	Forschungsobjekt Unternehmungs-Umfeld.....	26
Abbildung I.4-3:	Forschungsobjekt Erfolg.....	26
Abbildung I.5-1:	Gründungsformen .....	28
Abbildung II.2-1:	Optimaler Mix der Nutzerunternehmen eines In- kubators.....	38
Abbildung II.2-2:	Leistungsspektrum von Inkubatoren .....	42
Abbildung II.2-3:	Differenzierungskriterien zur Kategorisierung von Inkubatoren .....	43
Abbildung II.2-4:	Abgrenzung von Inkubator und Präinkubator an- hand der Phasen im Gründungsprozess .....	51
Abbildung II.2-5:	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Präinku- batoren und Inkubatoren .....	53
Abbildung II.2-6:	Ausprägung der Differenzierungskriterien für Hochschulpräinkubatoren .....	53
Abbildung II.2-7:	Fragebogendesign der DEUTSCHMANN Studie....	54
Abbildung II.2-8:	Beratungsprozess in Hochschulpräinkubatoren .....	56
Abbildung II.2-9:	Anzahl der Ausgründungen .....	58
Abbildung II.3-1:	Quantitative Forschungsdesigns mit deskriptiven Auswertungen .....	60
Abbildung II.3-2:	Quantitative Forschungsdesigns mit Regressions- analysen oder anderen statistischen Analysen als Auswertungsmethode .....	63
Abbildung II.3-3:	Qualitative Forschungsdesigns mit unterschiedli- chen Auswertungsmethoden.....	65
Abbildung II.3-4:	Harte und weiche Maße zur Messung des Inkubatorerfolgs.....	86
Abbildung II.4-1:	Einflussfaktoren von Inkubatoren und ihre Wir- kungsweisen auf das Nutzerunternehmen .....	90

Abbildung III.1-1:	Standards qualitativer Forschung .....	95
Abbildung III.2-1:	Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse .....	102
Abbildung III.3-1:	Beschreibung der befragten Personen und ihrer Gründungsprojekte .....	106
Abbildung III.3-2:	Studiengänge der befragten Gründungspersonen .....	107
Abbildung III.4-1:	Interviewübersicht HPI A .....	109
Abbildung III.4-2:	Gesamte Interviewübersicht der Untersuchung.....	111
Abbildung III.4-3:	Chronologie der Interviews .....	115
Abbildung IV.1-1:	Ablaufschema der strukturierenden Inhaltanalyse dieser Untersuchung .....	120
Abbildung IV.1-2:	Die Auswertungsstrategien der empirischen Un- tersuchung.....	123
Abbildung IV.2-1:	Deduktion der Hauptkategorien aus den For- schungsfragen .....	124
Abbildung IV.2-2:	Deduktive Unterkategorienbildung zur Hauptka- tegorie Präinkubationsfaktoren.....	125
Abbildung IV.2-3:	Zusätzlich induktiv gebildete Kategorien zu Präinkubationsfaktoren.....	127
Abbildung IV.2-4:	Ergebnis der deduktiven Kategorienbildung zur Bewertung der Präinkubationsfaktoren .....	129
Abbildung IV.2-5:	Ergebnis der deduktiven Kategorienbildung zu den Wirkungen der Präinkubationsfaktoren.....	129
Abbildung IV.2-6:	Ergebnis der induktiven Kategorienbildung zu den Wirkungen der Präinkubationsfaktoren.....	130
Abbildung IV.2-7:	Ergebnis der deduktiven Kategorienbildung zur Unternehmensentwicklung .....	131
Abbildung IV.2-8:	Phasenmodell der Unternehmensgründung nach GRAMPP .....	132
Abbildung IV.2-9:	Ergebnis der deduktiven Kategorienbildung zur Gründungsperson.....	134
Abbildung IV.2-10:	Ergebnis der induktiven Kategorienbildung zur Gründungsperson.....	135

Abbildung V.1-1:	Präinkubationsfaktoren .....	137
Abbildung V.1-2:	Leistungsspezifische Präinkubationsfaktoren .....	137
Abbildung V.1-3:	Organisationsspezifische Präinkubationsfaktoren .....	138
Abbildung V.1-4:	Präinkubationsfaktoren absteigend nach Häufig- keit der Nennung.....	138
Abbildung V.1-5:	Bewertung der Präinkubationsfaktoren .....	139
Abbildung V.1-6:	Überblick über die Bewertungen der leistungsspe- zifischen Präinkubationsfaktoren .....	139
Abbildung V.1-7:	Überblick über die Bewertungen der organisati- onsspezifischen Präinkubationsfaktoren .....	139
Abbildung V.1-8:	Bewertung der leistungsspezifischen Präinkuba- tionsfaktoren .....	140
Abbildung V.1-9:	Bewertung der organisationsspezifischen Präin- kubationsfaktoren .....	140
Abbildung V.1-10:	Wirkungen von Präinkubationsfaktoren .....	141
Abbildung V.1-11:	Positive Wirkungen .....	141
Abbildung V.1-12:	Negative Wirkungen.....	141
Abbildung V.1-13:	Finanzierung .....	142
Abbildung V.1-14:	Bewertung der Finanzierung .....	143
Abbildung V.1-15:	Wirkungen der Finanzierung .....	143
Abbildung V.1-16:	Physische Infrastruktur .....	144
Abbildung V.1-17:	Bewertung der physischen Infrastruktur .....	144
Abbildung V.1-18:	Wirkungen der physischen Infrastruktur .....	145
Abbildung V.1-19:	Qualifizierung .....	146
Abbildung V.1-20:	Bewertung der Qualifizierung .....	146
Abbildung V.1-21:	Beratung.....	147
Abbildung V.1-22:	Bewertung der Beratung .....	148
Abbildung V.1-23:	Interne Netzwerke.....	149
Abbildung V.1-24:	Bewertung der internen Netzwerke .....	150
Abbildung V.1-25:	Wirkungen der internen Netzwerke.....	150
Abbildung V.1-26:	Externe Netzwerke.....	151

Abbildung V.1-27:	Bewertung der externen Netzwerke .....	151
Abbildung V.1-28:	Wirkungen der externen Netzwerke .....	152
Abbildung V.1-29:	HPI-Bürokratie .....	152
Abbildung V.1-30:	Bewertung der HPI-Bürokratie.....	153
Abbildung V.1-31:	Wirkungen der HPI-Bürokratie .....	154
Abbildung V.1-32:	Reputation .....	154
Abbildung V.1-33:	Wirkungen der Reputation.....	155
Abbildung V.1-34:	Hochschulanbindung .....	156
Abbildung V.1-35:	Zugang zu Hochschulressourcen .....	156
Abbildung V.1-36:	Bewertung der Hochschulanbindung.....	157
Abbildung V.1-37:	Bewertung des Zugangs zu Hochschulressourcen .....	158
Abbildung V.1-38:	Wirkungen der Hochschulanbindung .....	159
Abbildung V.1-39:	HPI-Personal.....	160
Abbildung V.1-40:	Bewertungen des HPI-Personals .....	160
Abbildung V.1-41:	Funktionen des HPI-Personals.....	161
Abbildung V.1-42:	Bewertung der Funktionen des HPI-Personals.	161
Abbildung V.1-43:	Fähigkeiten und Erfahrungen des HPI-Personals .....	162
Abbildung V.1-44:	Bewertung der Fähigkeiten und Erfahrungen des HPI-Personals .....	163
Abbildung V.2-1:	Positive und negative Codings der Gründungsper- sonen .....	165
Abbildung V.2-2:	Textportrait „Zufriedenheit“ von GP A1 .....	166
Abbildung V.2-3:	Gruppierungsergebnis „Zufriedenheit“ .....	167
Abbildung V.2-4:	Gruppenspezifische Häufigkeit der Nennungen der Präinkubationsfaktoren.....	168
Abbildung V.2-5:	Gruppenspezifische Beurteilung der Präinkuba- tionsfaktoren .....	169
Abbildung V.3-1:	Entwicklungsgegenstand .....	176
Abbildung V.3-2:	Entwicklungsstand bei Eintritt.....	177
Abbildung V.3-3:	Entwicklungsstand bei Austritt.....	177

Abbildung V.3-4:	Kombination Entwicklungsgegenstand, Entwicklungsstand bei Eintritt und Entwicklungsstand bei Austritt .....	177
Abbildung V.3-5:	Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Nutzer und der Unternehmensentwicklung .....	188
Abbildung V.3-6:	Gruppenspezifische Häufigkeit der Nennungen der Präinkubationsfaktoren.....	189
Abbildung V.3-7:	Gruppenspezifische Beurteilung der Präinkubationsfaktoren .....	190
Abbildung V.3-8:	Gruppenspezifische Beurteilung der Hochschul-anbindung .....	200
Abbildung V.3-9:	Gruppenspezifische Beurteilung des HPI-Personals .....	203
Abbildung V.4-1:	Gründungsperson.....	207
Abbildung V.4-2:	Ziele der Präinkubationszeit .....	207
Abbildung V.4-3:	Motivation zur HPI-Nutzung.....	208
Abbildung V.4-4:	Unternehmerisches Selbstbild .....	208
Abbildung V.4-5:	Verhalten im Präinkubationsprozess .....	208
Abbildung V.4-6:	Engagement .....	209
Abbildung V.4-7:	Kombination des Ziels „Aufbau einer tragfähigen Existenz“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung .....	210
Abbildung V.4-8:	Kombination des Ziels „Markteintritt“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung.....	211
Abbildung V.4-9:	Kombination des Ziels „Produktentwicklung“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung .....	211
Abbildung V.4-10:	Kombination des Ziels „Geschäftsidee auf die Probe stellen“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung .....	213
Abbildung V.4-11:	Kombination der Motivation „finanzielle Unterstützung“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung .....	215
Abbildung V.4-12:	Kombination der Motivation „Sonstiges“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung .....	215

Abbildung V.4-13:	Kombination des unternehmerischen Selbstbildes „Unternehmer“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung ..... 216
Abbildung V.4-14:	Kombination des unternehmerischen Selbstbildes „kein Unternehmer“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung ..... 217
Abbildung V.4-15:	Das Engagement der Gründungspersonen..... 218
Abbildung V.4-16:	Kombination des Verhaltens im Präinkubationsprozess „Engagement“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung ..... 219
Abbildung V.4-17:	Kombination des Verhaltens im Präinkubationsprozess „wenig Engagement“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung ..... 219
Abbildung V.5-1:	Prozentualer Anteil der HPI an den Nennungen in den wichtigsten Kategorien ..... 222
Abbildung V.6-1:	Der Präinkubationsprozess ..... 240
Abbildung V.6-2:	Thesen zu den direkten Einflussfaktoren ..... 242
Abbildung V.6-3:	Thesen zu den indirekten Einflussfaktoren ..... 243
Abbildung V.6-4:	Thesen zu den externen Einflussfaktoren..... 243
Abbildung V.6-5:	Thesen zu fördernden und hemmenden Faktoren..... 243
Abbildung V.6-6:	Thesen zu Zusammenhängen zwischen einzelnen Einflussfaktoren..... 244
Abbildung V.6-7:	Typologie der Nutzer von Hochschulpräinkubatoren ..... 246
Abbildung V.6-8:	Einordnung der Gründungspersonen in die Typologie ..... 247
Abbildung V.7-1:	Interkoderreliabilität Schritt 1 ..... 258
Abbildung V.7-2:	Interkoderreliabilität Schritt 2 ..... 260
Abbildung VI-1:	Die tragende Rolle des Faktors Mensch im Präinkubationsprozess..... 272

**Abkürzungsverzeichnis**

DL	Dienstleistung
EXIST	Förderprogramm des Bundes „Existenzgründungen aus der Wissenschaft
F&E	Forschung und Entwicklung
GP	Gründungsperson
HPI	Hochschulpräinkubator/-en
NBIA	National Business Incubation Association
PIF	Präinkubationsfaktoren
TGZ	Technologie- und Gründerzentrum
UN	Unternehmen

## I EINFÜHRUNG

### I.1 Problemstellung

Aus der internationalen wirtschaftspolitischen Diskussion und damit auch aus der wirtschaftspolitischen Diskussion Deutschlands ist das Thema Unternehmensgründung<sup>1</sup> mittlerweile nicht mehr wegzudenken. Die große Bedeutung, die Unternehmensgründungen für eine Volkswirtschaft zugeschrieben wird, gründet sich dabei auf vier Säulen: Arbeitsplätze, Wettbewerb und Strukturwandel, Innovation und Freiheit sowie Stabilität.<sup>2</sup> Durch Unternehmensgründungen erhofft man sich vor allem die Schaffung von Arbeitsplätzen. Darüber hinaus soll durch das Eintreten neuer Marktteilnehmer, die mit neuen Produkten und Verfahren etablierte Unternehmen herausfordern, das Wettbewerbsgeschehen einer Volkswirtschaft belebt und der wirtschaftliche Strukturwandel vorangetrieben werden. Dabei wird vor allem innovativen Geschäftsideen eine große Bedeutung beigemessen, da sie zu Fortschritt, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft beitragen sollen. Außerdem geht die Politik davon aus, dass gerade innovative Unternehmensgründungen „zahlreiche nachhaltige Arbeitsplätze“<sup>3</sup> schaffen.<sup>4</sup> Neben diesen drei wirtschaftspolitischen Aspekten erhofft sich die Politik zudem, dass selbständige Unternehmen zur Stabilität der demokratischen Gesellschaftsordnung beitragen, da wirtschaftliche Verantwortung auf viele Schultern verteilt, Machtkonzentrationen entgegengewirkt und unternehmerische Freiheit gefördert wird.<sup>5</sup>

Parallel zur wachsenden wirtschaftspolitischen Bedeutung des Themas Unternehmensgründungen hat sich eine rege wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema sowohl in Deutschland als auch auf internationaler Ebene entwickelt. Unter anderem wird in einer Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten der Frage nachgegangen, ob Unternehmensgründungen die oben genannten wirtschaftspolitischen Erwartungen, die in sie gesetzt werden, auch tatsächlich erfüllen können. Unbestritten ist dabei, dass neue Unternehmen den Wettbewerb einer Volkswirtschaft anregen, ihre Wettbewerbsfähigkeit insbesondere durch Innovationen steigern und den Strukturwandel fördern.<sup>6</sup> Umstritten ist dagegen der

---

<sup>1</sup> Zur Klärung der Begriffe „Unternehmensgründung“, „Existenzgründung“ etc. siehe Gliederungspunkt I.5.

<sup>2</sup> Vgl. o.V. (2010b), S 1.

<sup>3</sup> o.V. (2010b), S 1.

<sup>4</sup> Vgl. o.V. (2010b), S.1.

<sup>5</sup> Vgl. o.V. (2010b), S. 1.

<sup>6</sup> Vgl. Egel (2000), S. 6-8. FRITSCH bezeichnet diese Angebotseffekte von Gründungen als indirekte Effekte, da die hierdurch induzierte Verbesserung der Angebotsseite des Marktes indirekt zu Beschäftigungswachstum und steigen-

erwartete Beschäftigungseffekt, der von Unternehmensgründungen ausgehen soll. Anstoß dieser wissenschaftlichen Diskussion bildete eine US-amerikanische Studie von BIRCH, deren Ergebnisse darauf hinwiesen, dass kleine und junge Unternehmen überproportional viele neue Arbeitsplätze schaffen.<sup>7</sup> Dieses Ergebnis bot ausreichend Anlass zu verstärkten Forschungsbemühungen. Diese mündeten zunächst in der Formulierung der so genannten Mittelstandshypothese, nach der von kleinen und mittleren Unternehmen positive Nettobeschäftigungseffekte ausgehen.<sup>8</sup> Allerdings muss für einen solchen positiven Effekt gelten, dass die durch Wachstum initiierte Schaffung von Arbeitsplätzen den Stellenabbau durch Schrumpfung und Schließung von Unternehmen kompensieren kann.<sup>9</sup> Ein positiver Nettobeschäftigungseffekt ist somit abhängig von der Überlebenswahrscheinlichkeit der Unternehmensgründungen und der Wachstumsdynamik der überlebenden Betriebe. Obwohl die Mittelstandshypothese mittlerweile von einigen Autoren widerlegt wurde,<sup>10</sup> ist der Bruttobeschäftigungseffekt von Existenzgründungen nicht von der Hand zu weisen.<sup>11</sup> FRITSCH weist allerdings in aktuellen Arbeiten darauf hin, dass indirekte Effekte von Unternehmensgründungen wie Abbau oder Marktaustritte von etablierten Unternehmen, Stimulierung von Produktivitätssteigerungen, Beschleunigung des Strukturwandels, Durchsetzung von Innovationen und Erzeugung größerer Vielfalt von Produkten bzw. Lösungsansätzen langfristig eine größere positive Wirkung auf die Beschäftigung haben als der direkte Effekt, der sich in Form der Entwicklung der Unternehmensgründung gemessen z.B. an der Anzahl der Beschäftigten kurzfristig zeigt.<sup>12</sup> Diese Wirkung kann allerdings mit

---

dem Wohlstand führen kann. Dabei sei es nicht notwendig, dass die Unternehmensgründungen überleben und wachsen. Ausschlaggebend sei nur, dass sie Verbesserungen auf der Seite der etablierten Unternehmen hervorrufen. So können also auch gescheiterte Unternehmensgründungen signifikant zur Verbesserung des Angebots und zu steigender Wettbewerbsfähigkeit beitragen, vgl. Fritsch (2008), S. 57 f.

<sup>7</sup> BIRCH Untersuchungen zeigen, dass fast 80% der Arbeitsplätze in den USA im Untersuchungszeitraum von Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten und jünger als vier Jahre geschaffen wurden, siehe dazu Birch (1981), S. 7 f.

<sup>8</sup> Für einen Überblick über die Diskussion um die so genannte „Mittelstandshypothese“ und die Probleme ihres statistischen Nachweises, siehe Schmidt (1996).

<sup>9</sup> Vgl. Brüderl et al. (1993), S. 524, Ridinger/Weiss (1999), S. 18 f.

<sup>10</sup> Vgl. u.a. Schmidt (1996), Wagner (1995).

<sup>11</sup> Vgl. Kohn et al. (2010), S. 37-42. Allerdings dauert es in der Regel Jahre, bis wesentliche positive Effekte der Gründungen auf die Arbeitsplatzentwicklung zu verzeichnen sind, siehe dazu Fritsch et al. (2008), S. 35.

<sup>12</sup> Vgl. Fritsch/Mueller (2004), S. 969, Fritsch (2008), S. 57 f., Fritsch et al. (2010), S. 60.

großer zeitlicher Verzögerung<sup>13</sup> und nur unter der Annahme auftreten, dass die Marktselektion entsprechend dem „survival of the fittest“ erfolgt.<sup>14</sup>

Den größten Beitrag zur Schaffung neuer Arbeitsplätze, Innovationen, Wettbewerb und Strukturwandel erhofft sich die Politik von innovativen Unternehmensgründungen in technologieorientierten und wissensbasierten Branchen.<sup>15</sup> Da der für diese Form der Unternehmensgründung entscheidende Produktionsfaktor „Wissen“ in der Regel durch Forschung generiert wird, gewinnen akademische Unternehmensgründungen zunehmend an Bedeutung.<sup>16</sup> Ergebnisse empirischer Untersuchungen zeigen, dass sowohl innovative also auch akademische Unternehmensgründungen tatsächlich einen höheren Bruttobeschäftigungseffekt und ein höheres Beschäftigungswachstum aufweisen als nicht-innovative und nicht-akademische Unternehmensgründungen.<sup>17</sup> Außerdem tragen akademische Unternehmensgründungen überdurchschnittlich zum Strukturwandel einer Volkswirtschaft bei.<sup>18</sup>

Allerdings haben akademische Gründungspersonen<sup>19</sup> mit ähnlichen Schwierigkeiten in der Startphase ihres Unternehmens zu kämpfen wie Gründungspersonen allgemein. So identifizieren EGELN et al. eine schwache Kapitaldecke als wichtigstes Gründungshemmnis akademischer Gründungen, dicht gefolgt von fehlendem qualifizierten Personal,

---

<sup>13</sup> FRITSCH/MUELLER gehen von einer Periode von zehn Jahren aus. Ihre Ergebnisse zeigen, dass im ersten Jahr nach dem Markteintritt zunächst positive direkte Beschäftigungseffekte durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze durch die neuen Anbieter auftreten. Mit dem Markteintritt neuer Anbieter beginnt der Prozess der Marktselektion, so dass in den Jahren  $t_1$  bis  $t_5$  Verdrängungseffekte durch Kapazitätsabbau und Marktaustritte zu verzeichnen sind. Den in den Jahren  $t_6$  bis  $t_{10}$  zu beobachtenden positiven Effekt von Gründungen auf die Beschäftigung führen sie auf die Dominanz indirekter Angebotseffekte in Form von gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit zurück. Vgl. Fritsch/Mueller (2004), S. 966-970.

<sup>14</sup> Vgl. Fritsch (2008), S. 56.

<sup>15</sup> Vgl. o.V. (2010a), S. 3, Egelin et al. (2002), S. 7 f. Zum Begriff „innovative Unternehmensgründung“ siehe Gliederungspunkt I.5.

<sup>16</sup> Egelin et al. (2002), S. 7 f., o.V. (2008), S. 30, Spielkamp (2005), S. 9 f. Zum Begriff „akademische Unternehmensgründung“ siehe Gliederungspunkt I.5.

<sup>17</sup> Vgl. Egelin et al. (2002), S. 53 f., Almus/Prantl (2002), S. 279, Almus/Nerlinger (1998), S. 17-20, Spielkamp (2005), S. 11.

<sup>18</sup> Vgl. Egelin et al. (2002), S. 3.

<sup>19</sup> Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wird „Gründungsperson“ als neutrale Form in dieser Arbeit genutzt, um die Differenzierung zwischen femininer und maskuliner Bezeichnung zu umgehen. Dies betrifft allerdings nur den Begriff der Gründungsperson. Andere Begriffe wie „Berater“ oder „Manager“ werden in der maskulinen Form verwendet.

Schwierigkeiten in Genehmigungsverfahren und fehlenden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen.<sup>20</sup>

Vor dem Hintergrund des auf der einen Seite identifizierten hohen Potenzials akademischer Unternehmensgründungen und der auf der anderen Seite auftretenden Schwierigkeiten dieser Gründungen, setzt die Bundesregierung schon seit Jahren auf Existenzgründungsförderung auch an Hochschulen. Das im Jahre 1997 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung ins Leben gerufene Förderprogramm „EXIST – Existenzgründungen aus Hochschulen“ ist wohl das bedeutendste Programm zur Förderung von akademischen Unternehmensgründungen in Deutschland.<sup>21</sup> Mittlerweile ist EXIST ein Baustein der bundesweiten Förderinitiative „Gründerland Deutschland“, die im Januar 2010 zur Stärkung der Gründungskultur in Deutschland vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und den Wirtschaftsverbänden Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Zentralverband des Deutschen Handwerks und Bundesverband der Freien Berufe ins Leben gerufen wurde.<sup>22</sup>

Neben einer Vielzahl von Maßnahmen, die dieses Förderprogramm umfasst, sind in den letzten Jahren mit Hilfe von EXIST auch einige Präinkubatoren an Hochschulen entstanden.<sup>23</sup> Mit der Einrichtung solcher Maßnahmen wird der Forderung nach phasenweise orientierten Unterstützungsangeboten Rechnung getragen.<sup>24</sup> Außerdem sind Förderprogramme an Hochschulen insbesondere dann erfolgsversprechend, wenn sie konkrete Gründungsprojekte unterstützen.<sup>25</sup> Darüber hinaus fördern Hochschulpräinkubatoren Unternehmensgründungen schwerpunktmäßig in der Planungsphase bis zum Markteintritt<sup>26</sup> und stellen somit ein sinnvolles Förderinstrument dar, da nicht in die Marktselektion nach dem Prinzip des „survival of the fittest“ verzerrend eingegriffen wird.<sup>27</sup>

Trotz dieser praktischen Relevanz von Hochschulpräinkubatoren in der deutschen Förderlandschaft und trotz ihres aus ökonomischer Sicht sinnvollen Förderansatzes, liegen bis dato wenig wissenschaftliche Arbeiten zum Thema vor.<sup>28</sup> Daher nimmt sich diese Arbeit dieses Themas an.

---

<sup>20</sup> Vgl. Egel et al. (2002), S. 46, ähnlich auch Spielkamp (2005), S. 13, Hemer et al. (2006), S. 20.

<sup>21</sup> Für detaillierte Informationen zu EXIST siehe [www.exist.de](http://www.exist.de).

<sup>22</sup> Vgl. o.V. (2010a).

<sup>23</sup> Vgl. o.V. (2006), S. 6-9, Egel et al. (2010), S. 162 f. Zur Definition „Hochschulpräinkubator“ siehe Gliederungspunkt II.2.4.1.

<sup>24</sup> Vgl. Meka et al. (2005) S. 8.

<sup>25</sup> Vgl. Sternberg/Lückgen (2005), S. 48.

<sup>26</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.2.4.1.

<sup>27</sup> Vgl. Fritsch (2008), S. 67.

<sup>28</sup> Siehe dazu den Stand der Forschung in Gliederungspunkt II.

## I.2 Zielsetzung

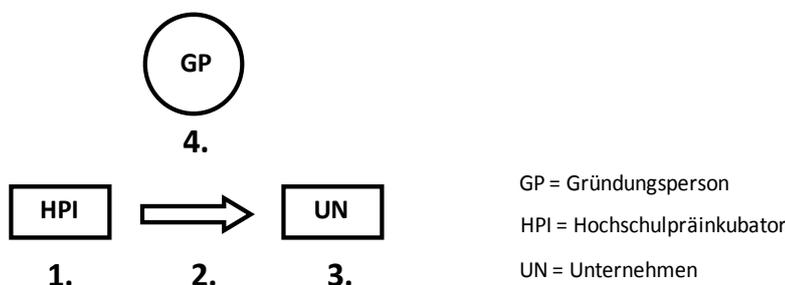
Wie die Ausführungen zum Stand der Forschung zeigen werden,<sup>29</sup> zeichnet sich das Forschungsgebiet „Inkubator/Präinkubator/Hochschulpräinkubator“ durch erhebliche Definitions- und Abgrenzungsprobleme aus. Hier soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Klärung leisten, indem aus bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen Definitionen und Abgrenzungen der Begriffe „Inkubator“ und „Präinkubator“ und „Hochschulpräinkubator“ erarbeitet werden. Darüber hinaus präsentiert diese Arbeit Ergebnisse einer empirischen Vorstudie zu den Charakteristika deutscher Hochschulpräinkubatoren.<sup>30</sup> Ziel dieser Vorstudie war es, trotz der bisher sehr geringen wissenschaftlichen Beachtung dieser Einrichtungen, auf die praktische Relevanz von Hochschulpräinkubatoren in Deutschland hinzuweisen. Denn ungeachtet der geringen wissenschaftlichen Erwähnung haben sich mittlerweile an mehreren deutschen Hochschulen Präinkubatoren etabliert. Die Ergebnisse der Vorstudie geben also einen Überblick über die deutsche Landschaft der Hochschulpräinkubatoren und rücken damit dieses bisher wenig beachtete Instrument der Existenzgründungsförderung an Hochschulen in den Fokus der Betrachtungen.

Der Kern der Arbeit zielt aber auf die Beantwortung folgender Forschungsfrage:

*Welchen Einfluss haben Hochschulpräinkubatoren auf Unternehmensgründungen in der Planungsphase?*

Dabei lässt sich diese Hauptforschungsfrage in vier Teilfragen untergliedern.

**Abbildung I.2-1:** Die vier Teilforschungsfragen der Arbeit



Es gilt zunächst zu klären, welche Merkmale eines Hochschulpräinkubators Einfluss auf die Unternehmensgründungen nehmen (1.). Ferner ist es von Interesse, welcher Art dieser Einfluss ist (2.) und welche Entwick-

<sup>29</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.

<sup>30</sup> Siehe ausführlich zur Vorstudie von DEUTSCHMANN Gliederungspunkt II.2.4.2.

lung dieser Einfluss des Hochschulpräinkubators in dem noch jungen Unternehmen auslöst (3.). Abschließend geht diese Arbeit der Frage nach, welche Rolle die Gründungsperson im Präinkubationsprozess übernimmt (4.).

Zur Beantwortung der Forschungsfragen stützt sich die Arbeit auf eine eigene qualitativ-empirische Untersuchung.<sup>31</sup> Sie steht im Zentrum dieses Forschungsprojektes. Ausschlaggebend für die Wahl einer qualitativen Forschungsstrategie war der Wissenstand zum Thema. Wie oben bereits erläutert, befasst sich die Gründungsforschung trotz der mittlerweile hohen praktischen Relevanz von Hochschulpräinkubatoren wissenschaftlich nur peripher mit diesem Instrument der Existenzgründungsförderung an Hochschulen.<sup>32</sup> Auch die Inkubatorenforschung, die insbesondere in den USA bereits gesicherte empirische Erkenntnisse hervorgebracht hat, kann für die hier zu Grunde liegende Forschungsfrage lediglich als Orientierungsrahmen dienen, da es zunächst heraus zu finden gilt, ob ein Präinkubator auf identische Weise wirkt wie ein Inkubator. Anzunehmen ist, dass es Überschneidungen geben wird, denn beispielsweise stellen beide Einrichtungen physische Infrastruktur und Beratung zur Verfügung. Unklar ist allerdings, ob Nutzer eines Präinkubators den Unterstützungsmaßnahmen eine andere Gewichtung beimessen. So könnte es z. B. sein, dass die Beratung für den Nutzer eines Präinkubators einen größeren Stellenwert hat als für den Nutzer eines Inkubators, da er sich noch in der Vorgründungs- und damit Planungsphase seines Unternehmens befindet.

Der Einsatz qualitativer Methoden im Rahmen dieser Arbeit ermöglicht es zudem, die Wahrnehmungen der Gründungspersonen, die einen Hochschulpräinkubator nutzen, in den Mittelpunkt der Untersuchungen zu stellen. Eine Analyse des Stands der Forschung zeigt, dass in den wenigen Forschungsarbeiten, die es zu Präinkubatoren gibt, bisher ausschließlich die Betreiber, Manager oder Geschäftsführer der Präinkubatoren befragt wurden. Diese Praktik wurde aus der Inkubatorenforschung übernommen.<sup>33</sup> Da diese Arbeit aber erfassen will, mit welcher Motivation und mit welchen Erwartungen Personen mit einer Geschäftsidee die Leistungen eines Hochschulpräinkubators in Anspruch nehmen und wie sie am Ende ihrer Zeit in dieser Einrichtung den Einfluss des Hochschulpräinkubators auf die Entwicklung ihres Unternehmens einschätzen, wurden die Nutzer direkt befragt. Auf Grundlage eines solchen

---

<sup>31</sup> Zum Forschungsdesign siehe Gliederungspunkt III.

<sup>32</sup> Zum Stand der Forschung siehe Gliederungspunkt II.

<sup>33</sup> Zur Konzeption der Studien, die im Stand der Forschung diskutiert werden siehe Gliederungspunkt II.3.1.

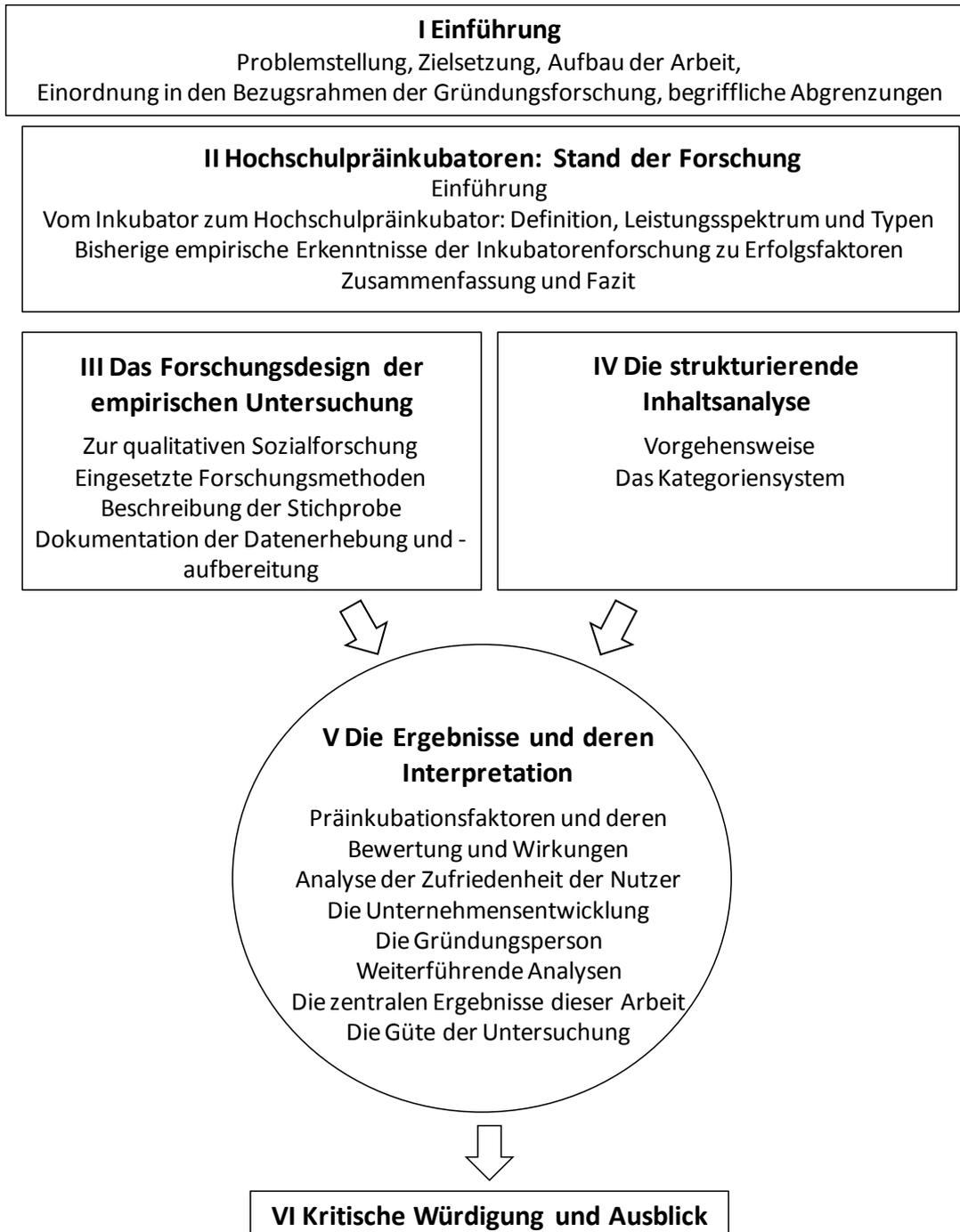
Vorgehens soll ein Modell der inneren Strukturen eines Hochschulpräinkubators entstehen.

Neben der Erarbeitung einer umfassenden Definition des Begriffs Hochschulpräinkubator wird diese Arbeit also erstmals Ergebnisse zu Einflussfaktoren von Hochschulpräinkubatoren, zur Entwicklung der Nutzerunternehmen und zur Rolle, die die Gründungsperson in diesem Förderungsprozess einnimmt, präsentieren, um die inneren Strukturen eines Hochschulpräinkubators freizulegen. Das qualitative Vorgehen ermöglicht es dabei erstmals, das Thema in seiner ganzen Breite und Tiefe zu erforschen und den Blickwinkel der Gründungspersonen einzunehmen.

### I.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in vier Hauptkapitel (II-V), denen ein Einführungskapitel vorangestellt wird und deren kritische Würdigung in einem Schlusskapitel (VI) Eingang findet.<sup>34</sup>

**Abbildung I.3-1:** Aufbau der Arbeit



<sup>34</sup> Siehe Abbildung I.3-1.

Das *Einführungskapitel* stellt die Problemstellung, Zielsetzung, den Aufbau der Arbeit und die Einordnung der Arbeit in den Bezugsrahmen der Gründungsforschung vor. Außerdem werden grundlegende Begrifflichkeiten, auf die sich die Arbeit stützt, dargelegt und voneinander abgegrenzt.

In *Kapitel II* wird der Stand der Forschung zum Thema erarbeitet. Dabei werden im ersten Teil des Kapitels nach einer Einführung des Begriffs Inkubation aus allgemeiner und aus ökonomischer Sicht, die Definitionen der drei Einrichtungen „Inkubator“, „Hochschulinkubator“ und „Hochschulpräinkubator“ abgeleitet und das Leistungsspektrum dargestellt. Der zweite Teil dieses Kapitels diskutiert dann bisherige empirische Erkenntnisse zum Einfluss von Inkubatoren auf ihre Nutzerunternehmen. Dabei werden auch methodische Probleme bisheriger Forschungsarbeiten aufgezeigt. Dieses Kapitel dient als Grundlage vor allem für das Ergebniskapitel (Kapitel V) und die kritische Würdigung der Arbeit in Kapitel VI, in denen stets Bezüge zum Stand der Forschung hergestellt werden, um die Ergebnisse dieser Arbeit in bisherige Forschungsarbeiten einzubetten.

Die Kapitel III und IV sind vorbereitende Kapitel für das Hauptkapitel V. In *Kapitel III* wird dazu das Forschungsdesign der empirischen Untersuchung detailliert dargestellt. Dabei werden zunächst theoretische Grundlagen und Grundsätze qualitativer Sozialforschung vorgestellt. Auch die für die Untersuchung dieser Arbeit eingesetzten Forschungsmethoden werden präsentiert und die Stichprobe beschrieben. Das Kapitel endet mit der ausführlichen Dokumentation der Datenerhebung und -aufbereitung, indem die Auswahl der Interviewpartner, die Entwicklung der Interviewleitfäden, die Interviewführung und die Transskription dargestellt und kritisch diskutiert werden. Die Anwendung der in Gliederungspunkt III.2.2 dieses Kapitels allgemein dargestellten qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING auf die Untersuchung dieser Arbeit wird dann in *Kapitel IV* präsentiert. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Erläuterung der Entwicklung des Kategoriensystems.

Den Kern der Arbeit stellt das *Kapitel V* dar, in dem die Ergebnisse der empirischen Untersuchung und deren Interpretation präsentiert werden. Hier werden im ersten Abschnitt zunächst die relevanten Präinkubationsfaktoren und deren Bewertungen und Wirkungen vorgestellt. Es folgt eine Analyse der Zufriedenheit der Nutzer. Diese Analyse umfasst zunächst die Gruppierung der Gründungspersonen auf Grundlage ihrer Beurteilungen der Präinkubationsfaktoren und konkretisiert sich dann in der Untersuchung des Einflusses der Präinkubationsfaktoren auf die Zufriedenheit der Nutzer. Der dritte Abschnitt dieses Kapitels enthält den innersten Kern der Untersuchung, die Analyse des Einflusses der Präinku-

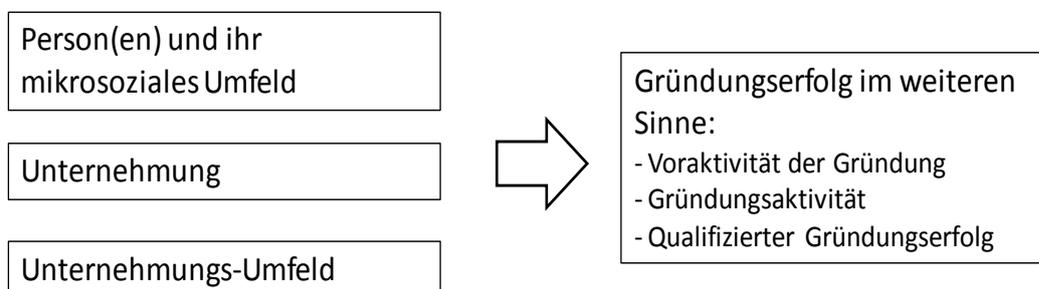
bationsfaktoren auf die Entwicklung der Unternehmensgründungen. Dazu wird, korrespondierend zur Analyse der Zufriedenheit der Nutzer, zunächst eine Gruppierung vorgenommen, die es erlaubt, die Unternehmensgründungen in erfolgreiche, erfolglose und Unternehmensgründungen mit Potenzial einzuteilen. Anschließend folgt die Analyse des Einfluss der Präinkubationsfaktoren auf die Unternehmensentwicklung. Der vierte Abschnitt des Kapitels bezieht dann die Gründungsperson in die Überlegungen mit ein und geht der Frage nach, welche Rolle die Gründungsperson im Präinkubationsprozess übernimmt. Die Analysen werden im fünften Abschnitt mit der Erarbeitung der Bedeutung des Hochschulpräinkubators und einer Untersuchung der Ausreißer abgerundet. Das Kapitel schließt mit der Darstellung der zentralen Ergebnisse der Arbeit sowie einer Prüfung der Güte der Untersuchung.

*Kapitel VI* enthält als Schlusskapitel dieser Arbeit eine kritische Würdigung der selbigen und weist im Ausblick auf weiterführenden Forschungsbedarf hin.

#### I.4 Einordnung in den Bezugsrahmen der Gründungsforschung nach MÜLLER-BÖLING/KLANDT

Die Gründungsforschung, auf deren Terrain das Thema dieser Arbeit anzusiedeln ist, ist ein noch relativ junges Teilforschungsgebiet der Betriebswirtschaftslehre.<sup>35</sup> Um dessen ungeachtet bestehende Forschungsaktivitäten miteinander in Bezug setzen, eine Vereinheitlichung des Vokabulars anbieten und Heuristiken generieren zu können, die weitere Forschungsfelder ausmachen, auf denen Forschungsarbeiten wünschenswert sind,<sup>36</sup> haben MÜLLER-BÖLING/KLANDT einen Bezugsrahmen für die Gründungsforschung entwickelt, der in der deutschsprachigen Gründungsforschung mittlerweile weit verbreitet ist. Dabei gehen sie im Groben davon aus, dass sich die Gründungsforschung mit der Gründerperson und ihrem mikrosozialem Umfeld, der Unternehmung und/oder dem Unternehmungsumfeld und dem Einfluss dieser Faktoren auf die Gründungsaktivität und/oder den Gründungserfolg befasst.<sup>37</sup>

**Abbildung I.4-1:** Bezugsrahmen der Gründungsforschung nach MÜLLER-BÖLING/KLANDT<sup>38</sup>



Für diese Arbeit sind die Bereiche „Unternehmungs-Umfeld“ und „Gründungserfolg“ relevant. Daher werden im Folgenden diese Teile des Bezugsrahmens konkretisiert dargestellt.

<sup>35</sup> Für einen Überblick zu den Anfängen der deutschen Gründungsforschung siehe Müller-Böling/Klandt (1993).

<sup>36</sup> Vgl. Müller-Böling/Klandt (1990), S. 144.

<sup>37</sup> Siehe Abbildung I.4-1.

<sup>38</sup> In Anlehnung an Müller-Böling/Klandt (1993).

**Abbildung I.4-2:** Forschungsobjekt Unternehmungs-Umfeld<sup>39</sup>

<b>Unternehmungs-Umfeld</b>	
<b>Kontext</b> generelles Umsystem	<b>Infrastruktur</b> dediziertes Umsystem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standort</li> <li>• <b>Inkubatoren</b></li> <li>• Gründerpotenzial</li> <li>• Märkte</li> <li>• Ausbildungssystem</li> <li>• Konjunkturlage</li> <li>• Marktphase</li> <li>• F&amp;E-Umfeld</li> <li>• Technologietransfer</li> <li>• Rechtliche/steuerliche Sphäre</li> <li>• Makrosoziales Umfeld</li> <li>• Natürliches Umfeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumente</li> <li>• Netzwerk der Helfer</li> <li>• <b>Förderprogramme</b></li> <li>• Ausbildungssystem</li> <li>• Forschung</li> </ul>

Die Inkubatoren ordnen MÜLLER-BÖLING/KLANDT dem generellen Umsystem zu.<sup>40</sup> Für diese Arbeit kommt aber ebenfalls der Bereich der Förderprogramme im dedizierten Umsystem des Bezugsrahmens in Betracht, da die untersuchten Hochschulpräinkubatoren als Förderprogramme an den jeweiligen Hochschulen implementiert wurden.<sup>41</sup>

**Abbildung I.4-3:** Forschungsobjekt Erfolg<sup>42</sup>

Gründungserfolg im weiteren Sinne			
Voraktivität der Gründung	Gründungsaktivität	Qualifizierter Gründungserfolg	
P: Einstellung P: Überlegung, konkret P: Entscheidung zur Selbständigkeit Etc.	U: Unternehmung P: Wirtschaftlich selbständige Existenz Etc.	Objektiver	subjektiver
		<b>U: Unternehmerisches Überleben*</b> <b>P: selbständiges Überleben*</b>	
		<b>U: Umsatz</b> <b>U: Gewinn</b> Etc.	P: Zielerreichungsgrad P: Macht P: Unabhängigkeit Etc.
Merkmalsträger i.S. der Erhebungseinheit: P: Person, U: Unternehmung *für eine bestimmte Zeit			

<sup>39</sup> In Anlehnung an Müller-Böling/Klandt (1993), S. 151. Die fett hervorgehobenen Bereiche sind die für diese Arbeit relevanten.

<sup>40</sup> Siehe Abbildung I.4-2.

<sup>41</sup> Siehe die fett hervorgehobenen Bereiche in Abbildung I.4-2.

<sup>42</sup> In Anlehnung an Müller-Böling/Klandt (1993), S. 154. Die fett hervorgehobenen Bereiche sind die für diese Arbeit relevanten.

Die Arbeit untersucht den Einfluss von Hochschulpräinkubatoren auf Unternehmensgründungen. Dabei wird in Bezug auf den Erfolg auf das unternehmerische und selbständige Überleben sowie den Umsatz und Gewinn abgestellt.<sup>43</sup> Es wird also der Frage nachgegangen, ob das Förderprogramm Hochschulpräinkubator positiv zum Überleben der Unternehmensgründung (Minimalkriterium) sowie zum Wachstum der Unternehmensgründung gemessen am erwirtschaftetem Umsatz und Gewinn beitragen kann.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Siehe die fett hervorgehobenen Bereiche in Abbildung I.4-3.

<sup>44</sup> Zur ausführlichen Diskussion des Erfolgsbegriffs und seiner Anwendung in dieser Arbeit siehe Gliederungspunkt V.3.2.1.

## I.5 Begriffliche Abgrenzungen

Auf dem Gebiet der Gründungsforschung ist man sich einig, dass unterschiedliche *Gründungsformen* existieren. Daher gibt es eine Vielzahl an Systematisierungen, die häufig allerdings nicht überschneidungsfrei und in den meisten Fällen auch nicht umfassend gestaltet sind.<sup>45</sup> Auf Grund dessen wird dieser Arbeit die Systematisierung von TEGTMEIER zu Grunde gelegt, da diese unterschiedliche Kriterien in die Betrachtung einbezieht und so versucht, Überschneidungen zu vermeiden und eine umfassende Darstellung zu präsentieren.

**Abbildung I.5-1:** Gründungsformen<sup>46</sup>

Kriterium	Gründungsformen	
nach dem vorherigen Bestehen des Gründungsobjektes	originäre Unternehmensgründung	derivative Unternehmensgründung
nach dem Innovationsgehalt des Gründungsobjektes	innovative Unternehmensgründung	imitierende Unternehmensgründung
nach der wirtschaftlichen Bedeutung für das Gründungsobjekt	Vollerwerbs-/Existenzgründung	keine „echte“ Gründung/Teilerwerbsgründung (Schein- <sup>a</sup> , Neben- oder Zuerwerb <sup>b</sup> )
nach dem Grad der Autonomie des Gründungsobjektes (als Handlungs- und Entscheidungsträger)	selbständige Unternehmensgründung	unselbständige Unternehmensgründung

<sup>a</sup> Eine Scheinerwerbsgründung erfolgt nicht mit der Absicht, wirtschaftlich aktiv zu werden. Es liegt also im ökonomischen Sinne keine Gründung vor. Scheinerwerbsgründungen dienen beispielsweise der Schaffung günstigerer Einkaufsmöglichkeiten im Großhandel.

<sup>b</sup> „Als Haupterwerb wird die berufliche Tätigkeit mit dem höchsten (*Vollerwerb: mit dem existenztragenden*) Einkommensbeitrag und als Nebenerwerb wird eine Einkommensquelle neben diesem Haupterwerb bezeichnet. Zuerwerb bezeichnet eine berufliche Einkommensquelle neben anderen nichtberuflichen Einkommensquellen bei Personen, die nicht hauptsächlich berufstätig sind (z.B. Studierende oder Familienarbeitende)“, Schulte et al. (2005), S. 8, Fußnote 8.

Eine Unternehmensgründung umfasst die Errichtung einer wirtschaftlich selbständig agierenden Einheit, die der Erstellung und Verwertung von

<sup>45</sup> Siehe u.a. Szyperski/Nathusius (1999), S. 26-30. Die dort präsentierte Systematik trennt z.B. nicht klar zwischen „Existenzgründung“ und „Unternehmensgründung“. Außerdem wird eine Einteilung in innovative und imitierende Unternehmensgründungen nicht vorgenommen.

<sup>46</sup> Tegtmeier (2008), S. 11.

Gütern und Dienstleistungen mit dem Ziel der Gewinnerzielung dient.<sup>47</sup> Zu unterscheiden nach dem vorherigen Bestehen des Gründungsobjekts sind dabei die originären und die derivativen Unternehmensgründungen. Bei originären Unternehmensgründungen bestand das Objekt vor der Gründung nicht. Es handelt sich also um den völligen Neuaufbau einer Wirtschaftseinheit.<sup>48</sup> Bestand das Gründungsobjekt bereits in einer anderen Form und wird beispielsweise nur umgegründet, so handelt es sich um eine derivative Unternehmensgründung.<sup>49</sup> Nach dem Innovationsgehalt des Gründungsobjekts unterscheidet man innovative und imitierende Unternehmensgründungen. Dabei versuchen innovative Unternehmensgründungen, Produkt-, Dienstleistungs- oder Verfahrensinnovationen auf den Markt zu bringen und ein bisher nicht existierendes Geschäftskonzept zu verfolgen, während imitierende Unternehmensgründungen bekannte Geschäftskonzepte aufgreifen und umsetzen.<sup>50</sup> Nach der wirtschaftlichen Bedeutung für das Gründungsobjekt unterscheidet man in Vollerwerbsgründungen und Gründungen, die keinem oder lediglich einem Teilerwerb dienen. Diese Betrachtungsweise fokussiert auf die Gründungsperson, statt auf das zu gründende Unternehmen. Bei einer Vollerwerbsgründung übernimmt die Gründungsperson eigenständig Aktivitäten zum Aufbau oder Sicherung einer persönlichen wirtschaftlichen Existenz (Vollerwerbsabsicht). Daher spricht man hier auch von einer Existenzgründung. Existenzgründungen können neben einer Unternehmensgründung auch Unternehmensübernahmen oder tätige Beteiligungen umfassen, sofern die Vollerwerbsabsicht gegeben ist. Schein-, Neben- und Zuerwerbsgründungen gehören demnach nicht zu den Existenzgründungen, weil die Vollerwerbsabsicht fehlt.<sup>51</sup> Und schließlich unterscheidet man nach dem Grad der Autonomie des Gründungsobjekts nach selbständigen und unselbständigen Unternehmensgründungen,<sup>52</sup> wobei insbesondere bei Existenzgründungen davon auszugehen ist, dass sie von selbständig und unabhängig handelnden Gründungspersonen ausgeführt werden. Bei unselbständigen Unternehmensgründungen agiert hingegen Leitungspersonal, das abhängig beschäftigt ist (z.B. Geschäftsführer einer GmbH).<sup>53</sup>

Für diese Arbeit darüber hinaus relevant ist die Unterscheidung von akademischen und nicht-akademischen Unternehmensgründungen. Dabei sind akademische Unternehmensgründungen Gründungen, an denen

---

<sup>47</sup> Vgl. Schulte (2002), S. 21.

<sup>48</sup> Vgl. Szyperski/Nathusius (1999), S. 27.

<sup>49</sup> Vgl. Szyperski/Nathusius (1999), S. 27, siehe auch Schulte et al. (2005), S. 7.

<sup>50</sup> Vgl. Schulte et al. (2005), S. 7.

<sup>51</sup> Vgl. Tegtmeier (2008), S. 12.

<sup>52</sup> Vgl. Szyperski/Nathusius (1999), S. 26.

<sup>53</sup> Vgl. Tegtmeier (2008), S. 13.

mindestens ein Akademiker beteiligt ist. Im Gegensatz dazu sind an nicht-akademischen Unternehmensgründungen keine Akademiker beteiligt.<sup>54</sup>

Für den empirischen Teil dieser Arbeit wurden Gründungspersonen von innovativen, akademischen, originären und selbständigen Unternehmensgründungen befragt. In Bezug auf die Vollerwerbsabsicht lässt sich sagen, dass von den Hochschulpräinkubatoren zwar eine Vollerwerbsabsicht gewünscht war, Nebenerwerbsgründungen aber auch geduldet wurden. Die untersuchten Unternehmensgründungen dieser Arbeit sind also nicht alle auch als Existenzgründungen zu bezeichnen.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Egelin et al. (2002), S. 9.

<sup>55</sup> Siehe dazu u.a. die Ausführungen zu GP A13 in Gliederungspunkt V.3.2.3.

## **II HOCHSCHULPRÄINKUBATOREN: STAND DER FORSCHUNG**

### **II.1 Einführung**

Um den Forschungsstand zum Thema Hochschulpräinkubatoren umfassend abbilden zu können, muss die Aufbereitung der Literatur bereits beim Thema Inkubatoren beginnen. Dieses Vorgehen ist nicht nur deshalb von Nöten, da es nur einige wenige Studien zu Hochschulpräinkubatoren gibt, sondern auch, da dieser Arbeit folgende Systematik zugrunde gelegt wird: Hochschulpräinkubatoren sind eine Teilmenge von Hochschulinkubatoren, die wiederum eine Teilmenge von Inkubatoren darstellen.<sup>56</sup> Daher wird das folgende Kapitel den Stand der Forschung nach dem Prinzip „vom Allgemeinen zum Besonderen“ aufarbeiten. Zunächst werden dazu in Gliederungspunkt II.2 die Einrichtungen Inkubator, Hochschulinkubator und Hochschulpräinkubator definiert und deren Leistungsspektrum und Ausprägungsformen (Typen) beschrieben. Hierbei sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufgezeigt werden. Im Gliederungspunkt II.3 wird anschließend der Forschungsstand zur im Gliederungspunkt I.2 aufgeworfenen Forschungsfrage erarbeitet. Dazu werden hauptsächlich Arbeiten zu Inkubatoren und Hochschulinkubatoren herangezogen, sofern sich deren Aussagen auf Gemeinsamkeiten der drei Inkubatorformen beziehen und somit auf Hochschulpräinkubatoren übertragbar sind.

---

<sup>56</sup> Zur Herleitung und Begründung dieser Systematik siehe Gliederungspunkt II.2.4.1.

## II.2 Vom Inkubator zum Hochschulpräinkubator: Definition, Leistungsspektrum und Typen

### II.2.1 Allgemeine und ökonomische Bedeutung des Begriffs Inkubation

Der Begriff Inkubation wird vom lateinischen Begriff „incubare“ (= „liegen auf, ausbrüten“) abgeleitet und hat in der deutschen Sprache verschiedene Bedeutungen. In der Biologie bezeichnet die Inkubation u.a. die Ausbrütung von z.B. Vogeleiern mit Wärme bis Jungtiere schlüpfen oder die Anzucht von Zell- oder Bakterienkulturen in einem Wärmeschrank. Aus medizinischer Sicht beschreibt der Begriff Inkubation neben der Etablierung und Vermehrung von Krankheitserregern im Körper das Aufziehen von Frühgeborenen in einem Brutkasten. Darüber hinaus wird der Begriff Inkubation in der deutschen Sprache auch im übertragenen Sinne verwendet, um das unbewusste Ausbrüten von Ideen in einer Entspannungsphase nach intensiver Denkphase zu beschreiben.<sup>57</sup> Inkubation beschreibt also im Allgemeinen einen Ausbrütungs- und Wachstumsprozess, der in einer wie auch immer gearteten geschützten Umgebung unter kontrollierten äußeren Einflüssen stattfindet.

Die schützende Umgebung, in der der Inkubationsprozess stattfindet, bezeichnet man als Inkubator. Im biologischen und medizinischen Sinne ist ein Inkubator „ein Gerät, mit dessen Hilfe kontrollierte Außenbedingungen für diverse Brut- und Wachstumsprozesse geschaffen und erhalten werden können“<sup>58</sup>. Als Brutkasten für Frühgeborene ist der Inkubatorbegriff daher in den allgemeinen Sprachgebrauch aufgenommen worden. Abstrakt gesehen, *bietet ein Inkubator einer schwachen Lebensform eine schützende Umgebung. Unter von Experten kontrollierbaren Bedingungen kann die schwache Lebensform geschützt und genährt, ihr Wachstum beschleunigt und die Überlebenswahrscheinlichkeit erhöht werden.*

Die abstrakte Betrachtungsweise ermöglicht es, den Inkubationsbegriff auch auf den ökonomischen Kontext zu übertragen. Im ökonomischen Sinne sind Inkubatoren Einrichtungen, in denen junge, neu gegründete Unternehmen in ihrer Frühentwicklungsphase betreut werden, um deren Überlebens- und Wachstumschancen zu erhöhen.<sup>59</sup> Obwohl dieser Transfer der Begriffsbedeutung zunächst nachvollziehbar und passend er-

---

<sup>57</sup> Vgl. o.V. (2007a), S. 1.

<sup>58</sup> o.V. (2007c), S. 1, o.V. (2007b), S. 1.

<sup>59</sup> Vgl. Smilor/Gill (1986), S. 1, Hannon (2004), S. 274-275, Aernoudt (2004), S. 127, Hisrich (1988), S. 229. Im Folgenden wird der Begriff „Inkubator“ ausschließlich im ökonomischen Sinn verwendet.

scheint, lassen sich auf den zweiten Blick doch einige Fragen und Probleme, die durch die Übertragung des Begriffs entstehen, identifizieren.

Ein Problem bei der Übertragung des Inkubationsbegriffs in den ökonomischen Kontext entsteht bei der Frage nach der *Lebensform*, die im Inkubator unterstützt werden soll. Schon die Übersetzung des lateinischen Wortes „incubare“ in das deutsche Wort „ausbrüten“ impliziert, dass es sich bei der Lebensform um etwas Unfertiges handeln muss, etwas, das sich noch entwickeln muss. Genau diese Bedeutung wird dem Inkubator in der Medizin als Brutkasten zugeschrieben. Er dient dazu, Frühgeborene, deren Vitalfunktionen noch nicht vollständig ausgebildet sind oder Neugeborene, die aufgrund von schweren Erkrankungen nicht allein überlebensfähig sind, zu schützen und das Überleben zu sichern. In der Biologie kommt dem Inkubator neben der Funktion, schwachen Lebensformen das Überleben zu sichern ebenfalls die Bedeutung zu, Brut- oder Wachstumsprozesse zu beschleunigen. Das heißt die Lebensform hätte sich auch ohne Inkubation zur Reife entwickelt, durch die Inkubation wird dieser Reifeprozess aber beschleunigt. Für das ökonomische Konzept der Inkubatoren stellt sich daher die Frage, ob es sich generell an junge Unternehmen wenden soll, um deren Entwicklung zu beschleunigen (Anlehnung an die biologische Bedeutung), ob es sich eher an junge Unternehmen richtet, die an Ressourcenmangel oder sonstigen Gründungsproblemen „kranken“ und deren Überlebenswahrscheinlichkeit damit gering ist (medizinisch: erkrankte Neugeborene) oder ob es sich an Unternehmensgründungen in der Vorgründungsphase wenden soll (medizinisch: Frühgeborene), da sie ohne Unterstützung nicht überlebensfähig wären.<sup>60</sup>

Des Weiteren bietet die Frage nach der *schützenden Umgebung* im ökonomischen Kontext Anlass zur Diskussion. Im medizinischen und biologischen Sinne ist damit immer ein Raum oder Ort (Kasten, Box, Schrank etc.) gemeint, in dem die Lebensform vor schädlichen äußeren Einflüssen geschützt ist. In diese Diskussion mit einzubeziehen, ist die Frage nach den *von Experten kontrollierten Bedingungen*, denn im biologischen und medizinischen Sinne ist Experten die Kontrolle der Bedingungen nur innerhalb eines geschützten Raumes möglich. Im Brutkasten eines Frühgeborenen reguliert das medizinische Personal Sauerstoff, Nahrung, Wärme etc. und sorgt für eine keimsterile Umwelt. Die Übertragung dieser Bedeutungen in den ökonomischen Kontext ist in Bezug auf traditionelle Inkubatoren problemlos machbar. Ein traditioneller Inkubator bietet in einem Gebäude eine schützende Umgebung, in der Experten kontrollierte Bedingungen schaffen, in dem sie ein breites Spektrum an Unterstützungsleistungen (Qualifizierungsmaßnahmen, Beratung etc.)

---

<sup>60</sup> Zur Diskussion der Nutzerauswahl siehe Gliederungspunkt II.2.2.1.

anbieten. Die angebotenen Leistungen eines Inkubators bieten den Nutzern im übertragenen Sinne Sauerstoff, Nahrung und Wärme, um sie optimal zu versorgen. Ins Wanken gerät diese Sinnübertragung in Bezug auf ein jüngst aufkommendes Konzept, dem virtuellen Inkubator.

Als *virtuelle Inkubatoren* bezeichnet man Unterstützungsleistungen für Unternehmensgründungen, „die weder organisatorisch institutionalisiert sind noch formaljuristisch als eigene Einheit existieren“<sup>61</sup>. Diese virtuellen Inkubatoren bieten ihren Nutzern also keine physischen Leistungen wie Infrastruktur und Räumlichkeiten,<sup>62</sup> sondern „a virtual world made of information“<sup>63</sup>. Virtuelle Inkubatoren sind somit eine Art Informationsnetzwerk, in dem Informationen und immaterielle Ressourcen ausgetauscht und strategische Allianzen geknüpft werden.<sup>64</sup> Der virtuelle Inkubator bietet dazu meist nur die Plattform (vorwiegend als Internetportal)<sup>65</sup> und das Netzwerk, auf der/in dem die Nutzer selbst die Initiative ergreifen müssen.<sup>66</sup>

Wie die bisherigen Ausführungen zur allgemeinen Bedeutung des Begriffs Inkubation gezeigt haben, ist eine schützende Umgebung, also ein physischer Ort unabdingbar, um von Experten kontrollierte Bedingungen zu schaffen. Diese beiden Merkmale stehen im Zentrum der Definition des Inkubatorbegriffs im ökonomischen Sinne, da sie den Inkubator von anderen Fördermöglichkeiten für Unternehmensgründungen wie Gründungsnetzwerken, Beratungsstellen oder auch Venture Capital-Gesellschaften, die neben dem Kapital auch Beratung und Zugang zu Netzwerken anbieten,<sup>67</sup> abgrenzen. Aufgrund der fehlenden schützenden Umgebung bei einem virtuellen Inkubator und der damit einhergehenden fehlenden Möglichkeit, von Experten kontrollierte Bedingungen für die Nutzer zu schaffen, ist daher also Kritik an dem Konzept des virtuellen Inkubators als Inkubator im eigentlichen Sinne gerechtfertigt.<sup>68</sup> Sich in Netzwerken zu organisieren, um den Zugang zu Informationen und immateriellen wie auch materiellen Ressourcen zu erleichtern und möglicherweise strategische Allianzen zu bilden, sollte das Ziel einer jeden Unternehmerperson und eines jeden Unternehmens sein, unabhängig davon, ob das Unternehmen neu am Markt oder etabliert ist. Wie aus den

---

<sup>61</sup> Lendner (2004), S. 33.

<sup>62</sup> Vgl. Lendner (2004), S. 33, Zedtwitz (2003), S. 190, Achleitner/Engel (2001), S. 77.

<sup>63</sup> Nowak/Grantham (2000), S. 131.

<sup>64</sup> Vgl. Nowak/Grantham (2000), S. 131, siehe auch Hannon/Chaplin (2003), S. 865, Zedtwitz (2003), S. 190, Rice/Matthews (1995), S. 137 f.

<sup>65</sup> Vgl. Folinas et al. (2006), S. 31, Lalkaka (2001), S. 15 f.

<sup>66</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 190, Bruno (1998), S. 10.

<sup>67</sup> Vgl. Witt/Zillmer (2002), S. 190.

<sup>68</sup> Vgl. Hamdani (2006), S. 10, Voisey et al. (2004), S. 9.

Ausführungen zur Definition von Inkubatoren hervorgeht, ist die Einbindung in Netzwerke auch ein wesentlicher Bestandteil eines physischen Inkubators.<sup>69</sup> Aus diesem Grund soll dieser Arbeit die Annahme zu Grunde liegen, dass ein Inkubator eine physische Einrichtung ist, die den virtuellen Vernetzungsgedanken ebenso lebt wie Räumlichkeiten bereitstellt, um eine schützende Umgebung mit von Experten kontrollierbaren Bedingungen bieten zu können.<sup>70</sup>

## II.2.2 Inkubatoren

### II.2.2.1 Definition und Leistungsspektrum

Inkubatoren im ökonomischen Sinne<sup>71</sup> existieren in vielfältigen Ausprägungen und Formen. Daher finden sich in der Literatur auch eine Vielzahl an Definitionen. Im Folgenden sollen diese unterschiedlichen Definitionen herangezogen werden, um ein klares, wenn auch sicherlich nicht abschließendes Bild davon zu zeichnen, was ein Inkubator *im Allgemeinen* ist.<sup>72</sup> Welche unterschiedlichen Formen existieren und damit auch differenzierte Ziele verfolgt werden, wird nachfolgend in Gliederungspunkt II.2.2.2 diskutiert.

Im Überblick über eine Vielzahl von Definitionen von Inkubatoren kristallisieren sich vier Merkmale von Inkubatoren heraus: Ein Inkubator bietet seinen Nutzern

- eine *schützende, physische Umgebung* mit von *Experten kontrollierten Bedingungen* an,
- die zur *Förderung*
- von *Unternehmensgründungen* und/oder *jungen Unternehmen*
- *materielle und immaterielle Ressourcen* bereitstellt.

Für diese Arbeit soll darüber hinaus gelten, dass die Förderung von Unternehmensgründungen alleiniger Geschäftszweck eines Inkubators ist.<sup>73</sup> Somit werden Inkubatordefinitionen, die Universitäten, Forschungseinrichtungen oder große, etablierte Unternehmen als Inkubator bezeichnen, ausgeschlossen, da deren Ausgründungsaktivitäten nur einen Teil ihres Geschäftszwecks ausmachen. Verfügen diese Institutionen oder Unter-

---

<sup>69</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.2.2.1.

<sup>70</sup> Zur Bedeutung beider Elemente eines Inkubators, physische Räumlichkeiten und immaterielle Leistungen siehe Lalkaka (2001), S. 5.

<sup>71</sup> Im Englischen spricht man von „Business Incubators“.

<sup>72</sup> Die Analyse setzt an den ersten Forschungsarbeiten an, die Mitte der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts in den USA entstanden. Diese Arbeiten sind Reaktionen auf die rasante Zunahme von Inkubatoren zu jener Zeit und begründen so die „moderne“ Inkubatorenforschung.

<sup>73</sup> Vgl. Allen/Levine (1986), S. 175, Lendner (2004), S. 30.

nehmen allerdings über selbständig agierende Einheiten, deren alleiniger Geschäftszweck die Förderung von Unternehmensgründungen ist und darüber hinaus die weiteren Definitionskriterien erfüllen, sind diese Teileinheiten als Inkubatoren im Sinne dieser Arbeit zu bezeichnen. Die in Deutschland üblichen Bezeichnungen für einen Inkubator sind: Gründungs-, Innovations- und/oder Technologiezentrum.<sup>74</sup>

Die Mehrzahl der abstrakten Definitionen beschreibt den Inkubator als eine *schützende, physische Umgebung* in Form eines Gebäudes. In den überwiegend englischsprachigen Definitionen werden Begriffe wie „facility“, „building“, „location“ oder „centre“ verwendet.<sup>75</sup> Die wenigen deutschsprachigen Definitionen bezeichnen einen Inkubator u.a. als „Dienstleistungszentrum“<sup>76</sup> oder als „Inkubatorgebäude“<sup>77</sup>. Darüber hinaus gibt es Definitionen, die zwar nicht direkt solche oder ähnliche Begriffe verwenden, die auf eine physische Einrichtung schließen lassen, im weiteren Verlauf der Ausführungen dieser Arbeiten aber deutlich wird, dass dieses Merkmal eines Inkubators zu Grunde gelegt wird.<sup>78</sup> Ziel dieser physischen Präsenz eines Inkubators ist es, eine *schützende Umgebung* zu schaffen, *in der die Bedingungen für die Nutzer von Experten kontrolliert werden können*.<sup>79</sup>

Das zweite Merkmal eines Inkubators, die *Förderung* der Nutzer, ist, da sind sich alle Definitionen einig, sein Sinn und Zweck und damit seine Daseinsberechtigung. In Anlehnung an die ursprüngliche Bedeutung von Inkubation<sup>80</sup> nennen einige Autoren in diesem Zusammenhang Begriffe wie „nurture“<sup>81</sup> oder „cultivation“<sup>82</sup>. Dadurch wird das Bild erzeugt, dass die Nutzer gehegt und gepflegt werden, um sie aufzupäppeln. Hier schließt sich direkt die Frage an, aus welchem Grund die Nutzer pflege-

<sup>74</sup> Vgl. Sternberg (1988), S. 86-89, Behrendt (1996), S. 5-9, Elle et al. (1997), S. 43 f. Für einen vergleichenden Überblick zwischen Deutschland und den USA siehe Klostermann/Kraus (2010).

<sup>75</sup> Vgl. Plosila/Allen (1985), S. 729, Smilor/Gill (1986), S. 1, Smilor (1987), S. 146, Campbell/Allen (1987), S. 178, Lumpkin/Ireland (1988), S. 61, Rice (2002), S. 163, Phan et al. (2005), S. 166, Kuratko/Sabatine (1989), S. 43.

<sup>76</sup> Achleitner/Engel (2001), S. 77. Für eine vertiefte Analyse des Inkubators als Dienstleister siehe Aaboen (2009).

<sup>77</sup> Böhringer et al. (2005), S. 321.

<sup>78</sup> Vgl. Greene/Butler (1996), S. 1, Aernoudt (2004), S. 127, Hackett/Dilts (2004a), S. 43+52.

<sup>79</sup> Vgl. Smilor/Gill (1986), S. 1, Smilor (1987), S. 146, Lumpkin/Ireland (1988), S. 61, Kuratko/Sabatine (1989), S. 43.

<sup>80</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.2.1

<sup>81</sup> Plosila/Allen (1985), S. 729, Campbell/Allen (1987), S. 178, Greene/Butler (1996), S. 51, Aernoudt (2004), S. 127, Allen/Levine (1986), S. 175, Lee/Osteryoung (2004), S. 418, Kuratko/Sabatine (1989), S. 43.

<sup>82</sup> Vgl. Smilor/Gill (1986), S. 1, Smilor (1987), S. 146.

und unterstützungsbedürftig sind. Aus den meisten Definitionen kann man in Bezug auf diese Frage herauslesen, dass neue und/oder junge und/oder kleine Unternehmen per se als unterstützungsbedürftig angesehen werden.<sup>83</sup> Begründungen zu dieser Annahme findet man bei AERNOUDT, der Unternehmen in der Gründungsphase als höchst verletzlich beschreibt<sup>84</sup> und bei HACKETT/DILTS, die die Nutzerunternehmen von Inkubatoren als „emerging, weak-but-promising intermediate potential organizations“<sup>85</sup> bezeichnen. Angelehnt an die biologische und medizinische Bedeutung von Inkubation stellt sich also im ökonomischen Kontext die Frage, ob Unternehmen mit Wachstumspotenzial und hohen Überlebenschancen gefördert werden sollten oder ob die Unterstützung von Inkubatoren für Unternehmen mit geringem oder ohne Wachstumspotenzial, die ohne diese Hilfe nicht überleben würden, bereitgestellt werden sollte.<sup>86</sup> In der Literatur wird zwar immer wieder angeführt, dass Inkubatoren das Überleben und das Wachstum ihrer Nutzerunternehmen sichern sollten,<sup>87</sup> es geht aber auch aus den Studien hervor, dass die Inkubatoren eher Unternehmensgründungen mit Wachstumspotenzial aufnehmen, die Arbeitsplätze schaffen und zur Wirtschaftsentwicklung beitragen können.<sup>88</sup> RICE/MATTHEWS stellen aber auch fest, dass es unrealis-

---

<sup>83</sup> Vgl. Plosila/Allen (1985), S. 729, Smilor/Gill (1986), S. 1, Smilor (1987), S. 146, Campbell/Allen (1987), S. 178, Greene/Butler (1996), S. 51, Achleitner/Engel (2001), S. 77, Rice (2002), S. 163, Vgl. Lendner (2004), S. 30, Böhringer et al. (2005), S. 321, Schwartz (2009), S. 405. RICE/MATTHEWS identifizieren vier Bereiche, in denen Gründungspersonen häufig Defizite aufweisen: Produkt/Dienstleistung (zu langwierige Produktentwicklung, Kaufbereitschaft der Kunden wird ohne Marktforschung vorausgesetzt, Produktionsprobleme, gewinnbringender Verkauf fraglich), Cash Flow (keine Planung des Cash Flow, keine Fähigkeiten in Finanzmanagement, keine Kenntnisse über Finanzierungsquellen, ideales Zahlungsverhalten der Kunden wird vorausgesetzt), Marketing und Vertrieb (die Bedeutung des Vertriebs und der Marktposition wird unterschätzt, Schwierigkeiten, den Wettbewerb einzuschätzen, Dauer der Markteinführung wird unterschätzt) und Gründungsteam (Überarbeitung, Unkenntnis über Stärken und Schwächen, Probleme bei der Personalbeschaffung, keine Bereitschaft, für gutes Personal auch gut zu zahlen, für Teambildungsmaßnahme fehlt die Zeit und das Bewusstsein), siehe dazu Rice/Matthews (1995), S. 114 f. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Temtime et al. (2002), S. 7-11, Lewis (2001), S. 1.

<sup>84</sup> Vgl. Aernoudt (2004), S. 127.

<sup>85</sup> Hackett/Dilts (2004b), S. 57.

<sup>86</sup> Vgl. u.a. Zedtwitz (2005), S. 551.

<sup>87</sup> Vgl. Aernoudt (2004), S. 127, Böhringer et al. (2005), S. 321, Brooks (1986), S. 24, Allen/McCluskey (1990), S. 61, Adegbite (2001), S. 158, Hackett/Dilts (2004b), S. 57, Lee/Osteryoung (2004), S. 424, Schwartz (2009), S. 405.

<sup>88</sup> Vgl. Bearse (1998), S. 324, Brooks (1986), S. 24, Campbell/Allen (1987), S. 179, Greene/Butler (1996), S. 51, Sherman/Chappell (1998), S. 313, Smilor (1987), S. 146, Rice/Matthews (1995), S. 1 f., 95, 102, Adegbite (2001), S.

tisch sei, zu glauben, ein Inkubator würde eine optimale Auslastung erreichen können, wenn er nur schnell wachsende Nutzerunternehmen aufnehmen würde. Daher entwickeln sie eine Typisierung für einen optimalen Mix der Nutzerunternehmen.<sup>89</sup>

**Abbildung II.2-1:** Optimaler Mix der Nutzerunternehmen eines Inkubators<sup>90</sup>

		Entwicklungsstand des Nutzerunternehmens (Gründungsteam, Produkt-/DL-Entwicklung, Markt, Finanzierung etc.)	
		hoch	niedrig
Wachstumspotenzial des Nutzerunternehmens	hoch	<b>I. Superstars</b>	<b>II. Up-and-Comers</b>
	niedrig	<b>IV. Anchor Tenants</b>	<b>III. Long Shots</b>

Die „Superstars“ sind für Inkubatoren die attraktivsten Nutzerunternehmen, da sie eine sichere Einkommensquelle (Miete) sind, das Image des Inkubators verbessern und als Vorbilder für andere Nutzerunternehmen fungieren können. Aber auch die „Up-and-Comers“ dürfen in einem Inkubator nicht fehlen. Sie verfügen über ein hohes Wachstumspotenzial, haben aber in Bezug auf ihren Entwicklungsstand noch Defizite, die durch die Inkubationsunterstützung überwunden werden sollen.<sup>91</sup> „Long Shots“ sind Nutzerunternehmen von Gründungspersonen mit verborgenen Fähigkeiten, die noch in Wettbewerbsvorteile umgewandelt werden müssen. Die meisten „Long Shots“ werden diese Phase nie überwinden können und immer ums Überleben kämpfen oder scheitern. Irgendwann werden sie an einem Scheideweg stehen, Wachstumspotenzial zu entwickeln und zum „Up-and-Comer“ werden oder aufgeben. Solange sie aber ihre Miete bezahlen können, dürfen sie im Inkubator bleiben. Die letzte Gruppe sind die „Anchor Tenants“, Nutzerunternehmen, die nur über ein

---

157, Allen/McCluskey (1990), S. 68, Autio/Klofsten (1998), S. 35, Merrifield (1987), S. 281 f., Allen/Levine (1986), S. 175, Lalkaka (2001) S. 19, Hannon (2004), S. 279 f., Klumpp et al. (2001), S. 4, Duff (2000), S. 46+64, o.V. (1997), S. 9, Lalkaka (2002), S. 169 f., Bergek/Norrman (2008), S. 25, o.V. (2002), S. 59, Clarysse et al. (2005), S. 206, Lendner/Lichtinger (2004), S. 356+361.

<sup>89</sup> Es ist davon auszugehen, dass sie sich dabei auf renditeorientierte Inkubatoren fokussieren, vgl. Rice/Matthews (1995), S. xxii.

<sup>90</sup> Rice/Matthews (1995), S. 106.

<sup>91</sup> Es wird darüber hinaus auch die Auffassung in der Literatur vertreten, dass ausschließlich diese „weak-but-promising“ Unternehmen in einem Inkubator unterstützt werden sollten, siehe dazu Hackett/Dilts (2004b), S. 62.

geringes Wachstumspotenzial, aber einen hohen Entwicklungsstand verfügen. Ein Inkubator profitiert von ihnen, wenn sie zwei Voraussetzungen erfüllen: Sie zahlen sicher ihre Miete und sie stehen mit anderen Nutzerunternehmen in Geschäftsbeziehung, indem sie z.B. Dienstleistungen für diese anbieten.<sup>92</sup>

Zusammenfassend ist also festzustellen, dass im Mittelpunkt der Förderung von Inkubatoren Unternehmensgründungen stehen, die Wachstumspotenzial nachweisen können.<sup>93</sup> Inwieweit es Sinn macht, auf der einen Seite bereits vielversprechende Unternehmensgründungen und auf der anderen Seite Unternehmensgründungen mit sehr geringer Überlebenswahrscheinlichkeit zu fördern, wird nicht diskutiert.

Neben der Beschreibung der Unternehmen eines Inkubators als schwach und verletzlich, klären die Definitionen nicht darüber auf, in welcher Phase des Gründungsprozesses sich die Unternehmen befinden. Es wird nur ganz allgemein von *neuen und/oder jungen und/oder kleinen Unternehmen* gesprochen.<sup>94</sup> Es ist allerdings davon auszugehen, dass es sich in der Regel um Unternehmen handelt, die ihre Geschäftstätigkeit in Kürze aufnehmen oder bereits aufgenommen haben, da immer wieder darauf hingewiesen wird, dass für die Benutzung der Räumlichkeiten Mietkosten für die Nutzer entstehen.<sup>95</sup> Diese Mietkosten können nur beglichen werden, wenn die Unternehmen der Nutzer in absehbarer Zeit Umsätze generieren. So ist also darauf zu schließen, dass der Großteil der Definitionen davon ausgeht, dass sich Inkubatoren auf Unternehmen in der Frühentwicklungsphase mit Wachstumspotenzial konzentrieren und Geschäftsideen in der Planungsphase jedenfalls *nicht schwerpunktmäßig* betreut werden.<sup>96</sup> ELLE ET AL. weisen sogar darauf hin, dass das Verhält-

---

<sup>92</sup> Vgl. Rice/Matthews (1995), S. 106-109.

<sup>93</sup> Vgl. Udell (1990), S. 112.

<sup>94</sup> Vgl. Allen/Rahman (1985), 12+14, Plosila/Allen (1985), S. 729, Brooks (1986), S. 24, Smilor/Gill (1986), S. 1, Smilor (1987), S. 146, Campbell/Allen (1987), S. 178, Fry (1987), S. 51, Kuratko/LaFollette (1987), S. 49, Allen/Weinberg (1988), S. 197, Allen/McCluskey (1990), S. 61, Markley/McNamara (1995), S. 273, Greene/Butler (1996), S. 51, Sherman/Chappell (1998), S. 313, Achleitner/Engel (2001), S. 77, Rice (2002), S. 163, Aernoudt (2004), S. 127, Hackett/Dilts (2004b), S. 57, Hackett/Dilts (2004a), S. 43, Lendner (2004), S. 30, Böhringer et al. (2005), S. 321, Grimaldi/Grandi (2005), S. 111.

<sup>95</sup> Vgl. Allen/Rahman (1985), S. 12, Brooks (1986), S. 24, Kuratko/LaFollette (1987), S. 49, Allen/Weinberg (1988), S. 197, Allen/McCluskey (1990), S. 61, Lalkaka (2003), S. 34, Hackett/Dilts (2004b), S. 57, Elle et al. (1997), S. 73, Sternberg et al. (1996), S. 45, Schricke/Liefner (2006), S. 10. Groß (1997), S. 28.

<sup>96</sup> Vgl. Lalkaka/Shaffer (1999), S. 3 + 8, Hackett/Dilts (2004a), S. 43. Für eine vertiefte Diskussion zum Thema Nutzer von Inkubatoren und Hochschulpräin-

nis von neuen Unternehmen zu etablierten Unternehmen in deutschen Technologie- und Gründerzentren zwischen 1986 und 1996 abgenommen habe. Dieser Trend sei nicht nur dem Entgegenwirken einer Gründer-Monokultur, sondern auch finanziellen Notwendigkeiten geschuldet. Letztendlich muss ein Technologie- und Gründerzentrum (TGZ) darauf achten, Mieteinnahmen zu generieren, die von etablierten Unternehmen zuverlässiger gezahlt werden können.<sup>97</sup>

Als letztes Merkmal von Inkubatoren werden immer wieder *Ressourcen* genannt, die den Nutzern der Inkubatoren in Form von Leistungen zur Verfügung gestellt werden und flexibel kombiniert und verknüpft werden können.<sup>98</sup> Grundsätzlich bieten Inkubatoren ihren Nutzern zwei unterschiedliche Arten von Leistungen an: materielle und immaterielle Leistungen.<sup>99</sup> Als materielle Leistung ist die physische Infrastruktur zu bezeichnen, die alle Inkubatoren (wenn man die virtuellen Inkubatoren aus der Definition ausschließt, wie in dieser Arbeit geschehen<sup>100</sup>) ihren Nutzern anbieten. Dies sind vor allem flexibel anmietbare Büroräumlichkeiten als Geschäftsräume des jungen Unternehmens, aber auch Telekommunikationsanlagen, Präsentationstechnik, Seminar- und Konferenzräume oder Kopierer.<sup>101</sup> Seltener wird direkte finanzielle Unterstützung in Form von Krediten oder Zuschüssen als materielle Leistung eines Inkubators aufgeführt.<sup>102</sup> Als immaterielle Leistungen werden vor allem Büroservice, Qualifizierung und Beratung,<sup>103</sup> aber auch Zugang zu

---

kubatoren und deren Phase im Gründungsprozess siehe Gliederungspunkt II.2.4.1.

<sup>97</sup> Vgl. Elle et al. (1997), S. 51 f.

<sup>98</sup> Vgl. Smilor (1987), S. 146, Lumpkin/Ireland (1988), S. 61, Greene/Butler (1996), S. 51, Hackett/Dilts (2004b), S. 57, Hackett/Dilts (2004a), S. 43.

<sup>99</sup> Vgl. Lendner (2004), S. 30+35.

<sup>100</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.2.1.

<sup>101</sup> Vgl. Allen/Rahman (1985), S. 44, Allen/Rahman (1985), S. 12, Brooks (1986), S. 24, Smilor/Gill (1986), S. 1, Fry (1987), S. 51, Kuratko/LaFollette (1987), S. 49, Merrifield (1987), S. 279, Allen/Weinberg (1988), S. 197, Allen/McCluskey (1990), S. 61, Markley/McNamara (1995), S. 273, Pleitner (2001), S. 509 f., Lalkaka (2003), S. 34, Aernoudt (2004), S. 127, Hackett/Dilts (2004b), S. 57, o.V. (2005), S. 2, Böhringer et al. (2005), S. 322, Albert/Gaynor (2006), S. 136-139, Zedtwitz (2003), S. 178, Zedtwitz/Grimaldi (2006), S. 461, Tamásy (1996), S. 116-118, Groß (1997), S. 23, Schricke/Liefner (2006), S. 10, Elle et al. (1997), S. 66, Habersam et al. (1994), S. 111+113.

<sup>102</sup> Vgl. Fry (1987), S. 51, Pleitner (2001), S. 511, Böhringer et al. (2005), S. 322, Zedtwitz/Grimaldi (2006), S. 461.

<sup>103</sup> Vgl. Allen/Rahman (1985), S. 12, Brooks (1986), S. 24, Smilor/Gill (1986), S. 1, Fry (1987), S. 51, Merrifield (1987), S. 279, Smilor (1987), S. 146, Allen/Weinberg (1988), S. 197, Allen/McCluskey (1990), S. 61, Sherman/Chappell (1998), S. 313, Pleitner (2001), S. 510, Lalkaka (2003), S. 34,

Netzwerken und Kapital und für die Nutzer übernommene Öffentlichkeitsarbeit<sup>104</sup> genannt. Auffällig ist dabei, dass in den ersten internationalen Studien zu Inkubatoren in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts zunächst die materiellen Leistungen eines Inkubators im Vordergrund standen.<sup>105</sup> Betont wird in diesen Studien, dass ein Inkubator ein Gebäude sei, das den neuen und/oder jungen Unternehmen als Standortgemeinschaft diene und ihnen dort flexibel anmietbarer Raum zu Konditionen angeboten werde, die unter den Marktpreisen liegen. Auf Büroservice sowie Qualifizierungsmaßnahmen und unterstützende Beratung wird entweder untergeordnet oder sehr allgemein hingewiesen.<sup>106</sup> Im Laufe der Zeit wurde durch zahlreiche Studien nachgewiesen, dass insbesondere die immateriellen Leistungen eines Inkubators zum Erfolg der Nutzerunternehmen und damit auch zum Inkubatorenerfolg selbst beitragen.<sup>107</sup> Daher rücken aktuellere Studien zunehmend die immateriellen Leistungen von Inkubatoren in den Mittelpunkt,<sup>108</sup> bis hin zur Kritik an der Sinnhaftigkeit der physischen Infrastruktur beim Konzept des virtuellen Inkubators.<sup>109</sup>

---

Aernoudt (2004), S. 127, Hackett/Dilts (2004b), S. 57, o.V. (2005), S. 2, Böhringer et al. (2005), S. 322 f., Albert/Gaynor (2006), S. 136-139, Zedtwitz (2003), S. 179, Zedtwitz/Grimaldi (2006), S. 461, Tamásy (1996), S. 118-120, Elle et al. (1997), 66, Meyer/Imberg (1999), S. 19, Schricke/Liefner (2006), S. 10, Groß (1997), S. 25 f., Habersam et al. (1994), S. 115-121.

<sup>104</sup> Vgl. Brooks (1986), S. 24, Fry (1987), S. 51, Merrifield (1987), S. 279, Sherman/Chappell (1998), S. 313, Lalkaka (2003), S. 34, Aernoudt (2004), S. 127, o.V. (2005), S. 2, Böhringer et al. (2005), S. 323, Albert/Gaynor (2006), S. 136-139, Zedtwitz (2003), S. 179, Zedtwitz/Grimaldi (2006), S. 461.,

<sup>105</sup> Smilor stellt allerdings schon 1986 fest, dass ein Inkubator sich nicht als Vermieter von Räumen verstehen sollte, sondern als Geburts- und Entwicklungshelfer von jungen Unternehmen, siehe Smilor (1987), S. 146 f.

<sup>106</sup> Vgl. Allen/Rahman (1985), S. 44, Brooks (1986), S. 24, Fry (1987), S. 51, Kuratko/LaFollette (1987), S. 49, Allen/Weinberg (1988), S. 197. Auch in den ersten deutschen Studien zu Technologie- und Gründerzentren, die in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts entstanden, wird die physische Infrastruktur als Kernelement bezeichnet und somit über die immateriellen Leistungen der Technologie- und Gründerzentren gestellt, siehe u.a. Tamásy (1996), S. 116.

<sup>107</sup> Siehe dazu die Gliederungspunkte II.3.2, II.3.3 und II.3.4.

<sup>108</sup> Vgl. Sherman/Chappell (1998), S. 313, , Aernoudt (2004), S. 127, Hackett/Dilts (2004b), S. 57, o.V. (2005), S. 2, Böhringer et al. (2005), S. 323, Albert/Gaynor (2006), S. 136-139, Lalkaka (2001), S. 4, Grimaldi/Grandi (2005), S. 113.

<sup>109</sup> Vgl. Bruno (1998), S. 12.

Das Leistungsspektrum eines Inkubators umfasst also folgende Angebote:

**Abbildung II.2-2:** Leistungsspektrum von Inkubatoren<sup>110</sup>

Leistungsspektrum eines Inkubators				
materielle Leistungen	immaterielle Leistungen			
<b>physischer Infrastruktur:</b> Mietraum (Büro, Laden, Fabrik, Labor etc.) Seminar- u. Konferenzräume für alle Nutzer zur Verfügung stehende Kopierer, Faxmaschinen etc. Präsentationstechnik (Beamer, Flipcharts etc.) finanzielle Unterstützung durch Beteiligungskapital, Kredite oder Zuschüsse	<b>Büroservice:</b> Empfang administrative Aufgaben Organisation	<b>Qualifizierung:</b> Vermittlung von kaufmännischem Wissen: Management, Marketing, Personal, Buchhaltung, Finanzplanung, Finanzierung usw. Vermittlung von Fachwissen: (insbesondere bei technologieorientierten Unternehmensinkubatoren)	<b>Beratung:</b> Allg. Gründungsberatung Rechtsberatung Patentberatung Steuerberatung Fördermittelberatung Coaching	<b>Zugang zu:</b> Netzwerken: intern zu den anderen Nutzern, extern zu Beratern, Geschäftspartnern, Kunden, Lieferanten, Behörden, Universitäten und Forschungsinstituten, Politik usw. Kapital: Banken, Förderprogramme, Business Angels, Venture Capital Gesellschaften usw.

Zusammenfassend liegt der Arbeit also folgende Inkubatordefinition zugrunde:

Inkubatoren sind Einrichtungen, die zur Förderung von wachstumsorientierten Unternehmen in der Frühentwicklungsphase physische Infrastruktur, Büroservice, Qualifizierung, Beratung und Zugang zu Kapital und Netzwerken zu subventionierten Preisen anbieten.

<sup>110</sup> Die Abbildung gibt eine Zusammenfassung folgender Quellen wider: Vgl. Allen/Rahman (1985), S. 44, Allen/Rahman (1985), S. 12, Brooks (1986), S. 24, Smilor/Gill (1986), S. 1, Fry (1987), S. 51, Kuratko/LaFollette (1987), S. 49, Merrifield (1987), S. 279, Allen/Weinberg (1988), S. 197, Allen/McCluskey (1990), S. 61, Markley/McNamara (1995), S. 273, Pleitner (2001), S. 509-511, Lalkaka (2003), S. 34, Aernoudt (2004), S. 127, Hackett/Dilts (2004b), S. 57, o.V. (2005), S. 2, Albert/Gaynor (2006), S. 136-139, Zedtwitz (2003), S. 178 f., Zedtwitz/Grimaldi (2006), S. 461, Smilor (1987), S. 146, Sherman/Chappell (1998), S. 313, Böhringer et al. (2005), S. 322 f., Adegbite (2001), S. 157 f., Allen/Levine (1986), S. 181-183, Hisrich (1988), S. 229, Klumpp et al. (2001), S. 4, Kuratko/Sabatine (1989), S. 43, Schwarz/Krajger (2005), S. 1499, Böhringer (2008), S. 263, Birrell/Waters (2007), S. 34, Zedtwitz (2005), S. 556 f., Tamásy (1996), S. 93-100, Sternberg (1988), S. 142-146, Pett (1994), S. 79-81, Behrendt (1996), S. 130-132, Elle et al. (1997), S. 66, Sternberg et al. (1996), S. 46-49, Heukeroth et al. (2000), S. 71-74.

## II.2.2.2 Ausprägungsformen von Inkubatoren

### II.2.2.2.1 Differenzierungskriterien

Um die Vielzahl von Inkubatoren zu kategorisieren, werden sehr unterschiedliche Kriterien herangezogen, die häufig eng miteinander verknüpft sind. Man unterscheidet nach Betreiber/Geldgeber, Zielen, Geschäftsmodell, Branchen der Nutzer und Zielgruppe des Inkubators. Abbildung II.2-3 zeigt diese Differenzierungskriterien im Überblick.

**Abbildung II.2-3:** Differenzierungskriterien zur Kategorisierung von Inkubatoren<sup>111</sup>

Differenzierungskriterien				
Betreiber	Ziele	Geschäftsmodell	Branche der Nutzer	Zielgruppe
<b>öffentlich-staatlich:</b> Kammern, Verbände, Institutionen, Kommunen etc.  <b>privatwirtschaftlich:</b> Unternehmen, Investoren  <b>forschungsorientiert:</b> Hochschulen, Forschungsinstitute	Schaffung von Arbeitsplätzen Strukturförderung Gewinnmaximierung Forschungsverwertung Qualifizierung Imageaufbau Entwicklung einer Kultur der Selbständigkeit	<b>Non-Profit:</b> Subventionen, Gebühren, Mieteinnahmen  <b>For-Profit:</b> Mieteinnahmen, Beteiligungen	technologieorientiert verarbeitendes Gewerbe Dienstleistungen Branchen-Mix	Unternehmen in der Planungsphase Unternehmen im Wachstum Arbeitslose Hochschulangehörige Migranten Kleinunternehmen

Öffentlich-staatliche Betreiber von Inkubatoren können Kammern, Verbände, Kommunen und andere Institutionen sein. In Deutschland sind hauptsächlich Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Kammern, Kommunen und Arbeitsagenturen auf diesem Feld aktiv. Auf der privatwirtschaftlichen Ebene findet man neben Unternehmen auch private Investoren (Einzelpersonen oder Gruppen), die Inkubatoren betreiben. Darüber hinaus bauen auch Hochschulen und Forschungsinstitute Inkubatoren auf.<sup>112</sup> Üblich sind auch Mischformen dieser Typen, die sich aus den denkbaren Kombinationen der Betreiber ergeben, wobei vor allem der Zusammenschluss von öffentlich-staatlichen und privatwirtschaftlichen Institutionen zur Gründung eines Inkubators häufiger vorkommt.<sup>113</sup>

Die Zielsetzungen, die mit der Errichtung von Inkubatoren einhergehen, stehen in engem Zusammenhang mit den Betreibern. Während die

<sup>111</sup> Die Abbildung gibt eine Zusammenfassung folgender Quellen wieder: Vgl. Aernoudt (2004), S. 128, Plosila/Allen (1985), S. 730, Udell (1990), S. 109, Robidoux (1990), S. 115 f., Lumpkin/Ireland (1988), S. 67 f., Böhringer et al. (2005), S. 322, Campbell et al. (1985), S. 45, Smilor (1987), S. 147, Gulotta/McDaniel (1995), S. 71, Pleitner (2001), S. 503-506, Allen/Rahman (1985), S. 13, Allen/McCluskey (1990), S. 64 f., Zedtwitz (2003), S. 182-184, Hamdani (2006), S. 12, Hannon/Chaplin (2003), 864-866, Lalkaka (2001), S. 5, Aerts et al. (2007), S. 260.

<sup>112</sup> Vgl. Albert/Gaynor (2006), S. 134, Allen/McCluskey (1990), S. 64 f.

<sup>113</sup> Vgl. Robidoux (1990), S. 115.

Schaffung von Arbeitsplätzen und die Strukturförderung eher öffentlich-staatliche Ziele sind, verfolgen privatwirtschaftliche Inkubatoren hauptsächlich das Ziel der Gewinnmaximierung. Forschungsverwertung, Qualifizierung, Imageaufbau und die Entwicklung einer Kultur der Selbständigkeit sind dagegen den forschungsorientierten Inkubatoren zuzuordnen.<sup>114</sup>

Inkubatoren können grundsätzlich als zwei Geschäftsmodelle betrieben werden: Non-Profit und For-Profit orientiert. Non-Profit-Inkubatoren stehen zur Deckung ihrer Kosten Subventionen und geringe Gebühren sowie Mieteinnahmen der Nutzer zur Verfügung.<sup>115</sup> For-Profit geführte Inkubatoren hingegen generieren Umsätze aus marktüblichen Mietpreisen und Verkäufen ihrer Anteile an den Nutzerunternehmen.<sup>116</sup> Auch das Geschäftsmodell eines Inkubators ist eng mit der Art seiner Betreiber und dessen Zielen verknüpft. So können privatwirtschaftliche Inkubatoren ihr Ziel der Gewinnmaximierung nur mit einem For-Profit-Geschäftsmodell verfolgen. Öffentlich-staatliche Inkubatoren hingegen werden fast ausschließlich als Non-Profit-Organisationen betrieben. Forschungsorientierte Inkubatoren gibt es sowohl als Non- als auch als For-Profit-Organisationen, wobei die Non-Profit-Organisationen überwiegen. Weltweit wird die Mehrzahl der Inkubatoren als Non-Profit-Organisationen geführt.<sup>117</sup>

Bei der Differenzierung nach Branche der Nutzer<sup>118</sup> finden sich in der Literatur die in Abbildung II.2-3 dargestellten Formen. Während Inkubatoren, die sich auf das verarbeitende Gewerbe oder Dienstleistungen beschränken, eher selten geworden sind, ist insbesondere den technologieorientierten Inkubatoren eine große Bedeutung beizumessen. Technologieorientierte Inkubatoren betreuen ausschließlich technologieorientierte Unternehmensgründungen. Da mit diesen Gründungen bessere Wachstumschancen und damit wirkungsvollere volkswirtschaftliche Effekte verknüpft werden, beziehen sich zahlreiche Inkubatorstudien ausschließlich auf diese Form des Inkubators.<sup>119</sup> Außerdem setzt die Literatur häufig einen Hochschulinkubator mit einem technologieorientierten Inkuba-

---

<sup>114</sup> Vgl. Aernoudt (2004), S. 128 f., Albert/Gaynor (2006), S. 134, Allen/McCluskey (1990), S. 64 f.

<sup>115</sup> Vgl. Lalkaka (2001), S. 5.

<sup>116</sup> Vgl. Hamdani (2006), S. 12, Böhringer et al. (2005), S. 322.

<sup>117</sup> Vgl. Lalkaka (2001), S. 5.

<sup>118</sup> Vgl. Plosila/Allen (1985), S. 730 f., Sherman/Chappell (1998), S. 314.

<sup>119</sup> Vgl. Albert/Gaynor (2006), Chan/Lau (2005), Lalkaka (1996), Kajogbola (1999), Macdonald/Joseph (2001), Peng et al. (2006), Phan et al. (2005), Rothschild/Darr (2005).

tor gleich, da technologieorientierte Inkubatoren nicht selten von einer Hochschule oder einem Forschungsinstitut betrieben werden.<sup>120</sup>

Ein letztes Kriterium zur Differenzierung stellt die Zielgruppe des Inkubators dar. Es gibt Inkubatoren, die ihr Angebot ausschließlich an Unternehmen in Gründung, Unternehmen im Wachstum, Arbeitslose, Akademiker, Frauen, Migranten, Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen etc. richten.<sup>121</sup>

#### II.2.2.2 Die gängigsten Inkubatorotypen

Durch die unterschiedlichen Geldgeber von Inkubatoren, deren Ziele doch sehr divergieren, hat sich eine extrem heterogene, diversifizierte Inkubatorenlandschaft gebildet.<sup>122</sup> Um den daher in der Literatur existierenden zahlreichen Typologien von Inkubatoren nicht eine weitere hinzuzufügen und damit die Unübersichtlichkeit in diesem Bereich zu erhöhen, soll an dieser Stelle die Typologie von VON ZEDTWITZ vorgestellt werden, die einen umfassenden Überblick über die Inkubatorenlandschaft präsentiert. Sie bildet den Rahmen, der durch weitere Literatur zum Thema ergänzt wird.

VON ZEDTWITZ identifiziert fünf Inkubatorotypen:

- Unabhängiger, kommerzieller Inkubator
- Regionaler Inkubator
- Hochschulinkubator
- Interner Unternehmensinkubator
- Virtueller Inkubator<sup>123</sup>

*Unabhängige, kommerzielle Inkubatoren* werden meist von Venture Capital-Gesellschaften oder erfolgreichen Unternehmern betrieben und verfolgen profitorientierte, kommerzielle Ziele (For-Profit-Organisationen). Da sie meist unabhängig von einer bereits bestehenden Organisation gegründet werden, stehen ihnen mehr Freiheiten in Bezug auf die Entwicklung ihres Geschäftsmodells als den anderen Inkubatorotypen zu. Im Fokus der Strategie von unabhängigen, kommerziellen Inkubatoren steht daher der Aufbau von internen Kompetenzen. Dieser Aufbau von Kompetenzen wird durch eine Konzentration auf eine bestimmte Technologie oder Branche (z.B. Spracherkennungssoftware) oder auf einen bestimm-

---

<sup>120</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.2.3.

<sup>121</sup> Vgl. Hannon/Chaplin (2003), S. 864 f., Aernoudt (2004), S. 128 f.

<sup>122</sup> Vgl. Voisey et al. (2006), S. 457.

<sup>123</sup> Im Folgenden nicht weiter erläutert aufgrund der dieser Arbeit zugrunde liegenden Inkubatordefinition, siehe dazu die Gliederungspunkte II.2.1 und II.2.2.1.

ten Absatzmarkt (z.B. Japan) gewährleistet. Durch diese Profilbildung können unabhängige, kommerzielle Inkubatoren höhere Synergieeffekte unter den Nutzern erzielen und die Betreuungsqualität verbessern, da das Personal des Inkubators spezialisiertes Wissen aufweisen kann.<sup>124</sup>

*Regionale Inkubatoren* werden von Kommunen oder Organisationen mit ähnlichen regional-politischen und regional-ökonomischen Interessen aufgebaut. In Deutschland bezeichnet man sie in der Regel als Technologie- und Gründungszentren.<sup>125</sup> Sie verfolgen dabei öffentliche Ziele wie die Schaffung von Arbeitsplätzen, die lokale Wirtschaft zu beleben oder das öffentliche Image zu verbessern. Kommerzielle Ziele spielen im Vergleich zum öffentlichen Auftrag dieses Inkubatortyps eher eine untergeordnete Rolle (Non-Profit-Organisationen). Da regionale Inkubatoren typischerweise von einer Behörde finanziert werden und dadurch ihr finanzielles Bestehen relativ sicher sei, bezeichnet VON ZEDTWITZ sie als „a relatively safe haven for fledgling start-ups“<sup>126</sup>. Für deutsche Verhältnisse kann diese Sicherheit angezweifelt werden, da regionale Inkubatoren hier häufig von der Budgetierung und Vergabepolitik der Behörden abhängig sind. Ein weiterer Vorteil von regionalen Inkubatoren den VON ZEDTWITZ vorstellt, ist, dass die Nutzer von großen internationalen Unternehmen profitieren können, die in der Region Fuß fassen wollen und nach Partnern suchen. Außerdem können intensive Investitionen in eine Region weitere Unternehmen anlocken, wodurch ein innovatives Cluster entstehen kann. Als Paradebeispiel für einen solchen Effekt führt VON ZEDTWITZ das Silicon Valley an.<sup>127</sup>

Auf den Typ *Hochschulinkubatoren* soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden, da diese Form im Gliederungspunkt II.2.3 ausführlich dargestellt wird.

*Interne Unternehmensinkubatoren* haben das Ziel, Geschäftsideen, die in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen z.B. durch Erfindungen entstehen, die aber in kein Geschäftsfeld des Unternehmens passen, kommerziell zu verwerten (For-Profit-Organisationen). Vorteile dieses Vorgehens für das Mutterunternehmen sind früherer Marktzugang und organisationelle Flexibilität in Bezug auf Projektauswahl, -finanzierung und –management.<sup>128,129</sup>

<sup>124</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 185.

<sup>125</sup> Vgl. Weitnauer (2001), S. 462.

<sup>126</sup> Zedtwitz (2003), S. 186.

<sup>127</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 186.

<sup>128</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 189.

<sup>129</sup> Vgl. Becker/Grassmann (2006b), Becker/Grassmann (2006a), Grassmann/Becker (2006).

Da die Form des Geschäftsmodells (For-Profit und Non-Profit) große Unterschiede bezüglich der Ziele, Organisationsform und Ausstattung der Inkubatoren ausmacht, werden in dieser Arbeit hauptsächlich wissenschaftliche Publikationen herangezogen, die sich schwerpunktmäßig auf Non-Profit-Inkubatoren, also regionale Inkubatoren und Hochschulinkubatoren beziehen. Da diese Form des Inkubators die am meistverbreitete und älteste Form ist, wird damit der Großteil der Literatur zum Thema Inkubatoren abgedeckt sein.

### II.2.3 Hochschulinkubatoren

Hochschulinkubatoren unterscheiden sich von Inkubatoren dadurch, dass sie einer Hochschule angeschlossen sind.<sup>130</sup> Dieser Anschluss kann einerseits in einer formellen Verbindung bestehen. Bei dieser *Organisationsform* ist der Hochschulinkubator ein Teil der Hochschule (z.B. Abteilung/Institut).<sup>131</sup> Andererseits kann ein Hochschulinkubator aber auch als eigenständige Organisation ohne formelle Verbindung zur Hochschule entstehen. In diesem Fall spricht man von einem Hochschulinkubator, wenn die Einrichtung auf Initiative von Hochschulangehörigen gegründet wurde und/oder in unmittelbarer Nähe zur Hochschule angesiedelt wird und Ressourcen der Hochschule (z.B. Seminarräume, Labore etc.) nutzen kann.<sup>132</sup> Es kommt also weniger auf eine formelle Verbindung, denn auf eine große räumliche Nähe an, die Voraussetzung für den Zugang von Nutzerunternehmen zu Hochschulressourcen darstellt.<sup>133</sup> Sind Hochschulinkubatoren als eigenständige Organisationen aufgestellt, werden sie in Deutschland meist als GmbH geführt. Dadurch ist es ihnen möglich, Anteile an ihren Nutzerunternehmen zu halten, externe Partner finanziell am Hochschulinkubator zu beteiligen und schnelle Entscheidungen, auch hinsichtlich etwaiger Marktveränderungen zu treffen.<sup>134</sup>

Eng mit der Organisationsform des Hochschulinkubators verknüpft, ist die Frage nach der *Finanzierung*. Neben den Mieteinnahmen und Nutzungsgebühren der Nutzerunternehmen stellen öffentliche Fördergelder die Hauptfinanzierungsquelle von Hochschulinkubatoren dar.<sup>135</sup> Aber auch die Hochschulen engagieren sich. Entweder direkt mit Zuschüssen

---

<sup>130</sup> Vgl. Lendner (2004), S. 41. Die ersten deutschen Technologie- und Gründerzentren entstanden an Universitätsstandorten und sind daher als Hochschulinkubatoren zu bezeichnen, siehe Habersam et al. (1994), S. 1, Groß (1997), S. 46-49.

<sup>131</sup> Vgl. Smilor (1987), S. 154, Mian (1994), S. 520.

<sup>132</sup> Vgl. Smilor (1987), S. 154, Hisrich/Smilor (1988), S. 16, Mian (1994), S. 520, Hannon/Chaplin (2003), S. 870.

<sup>133</sup> Vgl. Lendner (2004), S. 41.

<sup>134</sup> Vgl. Grampp (2004), S. 71, Lalkaka (2001), S. 3.

<sup>135</sup> Vgl. Mian (1994), S. 521, Mian (1996b), S. 204, Zedtwitz (2003), S. 463.

oder indirekt mit der Bereitstellung von Personal, Gebäuden und/oder Infrastruktur.<sup>136</sup> Darüber hinaus stellt die lokale Privatwirtschaft Sponsorengelder zur Finanzierung zur Verfügung.<sup>137</sup> Diese Sponsorengelder kommen häufig auch von ehemaligen und nun am Markt erfolgreichen Nutzerunternehmen und spielen in den USA als Einnahmequelle eine bedeutendere Rolle als in Deutschland.<sup>138</sup> Deutsche Hochschulinkubatoren finanzieren sich eher durch öffentliche Fördermittel und Zuschüsse der Hochschule.<sup>139</sup> Eine Kombination dieser Finanzierungsstellen sollte zur optimalen Finanzierung eines Hochschulinkubators angestrebt werden.<sup>140</sup> Ungeachtet der Zusammensetzung der Finanzierung eines Hochschulinkubators sind die meisten von ihnen Non-Profit-Organisationen.<sup>141</sup> Dies hängt vor allem mit der Zielgruppe von Hochschulinkubatoren zusammen.

Da die meisten Hochschulinkubatoren an technischen Hochschulen angesiedelt sind, richtet sich ihr Angebot vornehmlich an *technologieorientierte oder wissensbasierte Unternehmensgründungen*.<sup>142</sup> Von dieser Art der Unternehmensgründungen verspricht man sich ein hohes Wachstumspotenzial.<sup>143</sup> Daher ist es Hochschulinkubatoren wichtiger, qualitativ hochwertigen Service für diese viel versprechenden Nutzerunternehmen anzubieten, als kostendeckend zu arbeiten. Das heißt, dass solche Hochschulinkubatoren immer auf Subventionen angewiesen bleiben werden, da sie ihre Nutzer nicht danach aussuchen, ob diese marktübliche Mieten zahlen können, sondern danach, wie viel versprechend ihre Technologie ist.<sup>144</sup> Hochschulinkubatoren verfolgen also nur selten renditeorientierte Ziele.

---

<sup>136</sup> Vgl. Mian (1994), S. 521, Mian (1996b), S. 204.

<sup>137</sup> Vgl. Mian (1994), S. 521, Mian (1996b), S. 204, Grampp (2004), S. 71.

<sup>138</sup> Vgl. Grampp (2004), S. 71.

<sup>139</sup> Vgl. Grampp (2004), S. 71.

<sup>140</sup> Vgl. Mian (1996b), S. 205.

<sup>141</sup> Vgl. Mian (1994), S. 521, Grampp (2004), S. 71, Zedtwitz/Grimaldi (2006), S. 460. Nur sehr wenige Hochschulinkubatoren halten Anteile an ihren Nutzerunternehmen. Und wenn sie Anteile halten, dann nur an wenigen ausgewählten Nutzerunternehmen, siehe dazu Mian (1994), S. 523 und Lendner (2004), S. 42, Zedtwitz (2003), S. 464.

<sup>142</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 187, Chan/Lau (2005), S. 1216, Mian (1994), S. 516 + 522, Mian (1997), S. 252, Phillips (2002), S. 300, o.V. (1997), S. 15. Es zeigt sich aber in der Praxis, dass Hochschulinkubatoren in der Regel neben den technologieorientierten und wissensbasierten Unternehmensgründungen auch Nutzerunternehmen aus anderen Branchen zulassen, siehe dazu Phillips (2002), S. 303.

<sup>143</sup> Vgl. Mian (1994), S. 522, Phillips (2002), S. 305. Auch diese Autoren hinterfragen nicht kritisch, inwieweit Förderung sinnvoll ist.

<sup>144</sup> Vgl. Mian (1996b), S. 205.

*Hauptziel* von Hochschulinkubatoren ist der Technologietransfer und damit die Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen.<sup>145</sup> Darüber hinaus sollen sie aber auch durch die Förderung von technologieorientierten und wissensbasierten Unternehmensgründungen einen Beitrag zur ökonomischen Entwicklung ihrer Region leisten und ein Lernumfeld für Studierende schaffen, in dem unternehmerisches Denken und Handeln erprobt werden kann.<sup>146</sup> Dass eine Region von einem Hochschulinkubator profitiert, zeigen die Ergebnisse der Studie der Europäischen Kommission: 91% der ausgegründeten Unternehmen aus einem Inkubator siedeln sich in der Region an.<sup>147</sup>

Das *Leistungsspektrum* eines Hochschulinkubators umfasst alle Leistungen eines Inkubators.<sup>148</sup> Darüber hinaus bieten sie zusätzlich den Zugang zu Bibliotheken, Informationsdatenbanken und Forschungslaboren, zu studentischen Arbeitnehmern, Beratung durch Hochschulangehörige, zu Qualifizierungsangeboten und Technologietransfer-Programmen der Hochschule und bieten den Nutzerunternehmen die Möglichkeit, vom Image der Hochschule zu profitieren.<sup>149</sup> Auch der Zugang zu sozialen, kulturellen und sportlichen Aktivitäten auf dem Campus ist ein Angebot, das nur ein Hochschulinkubator seinen Nutzerunternehmen bieten kann.<sup>150</sup>

Aber nicht nur die Nutzerunternehmen profitieren durch seine vielfältigen Leistungen von einem Hochschulinkubator, sondern auch einer Hochschule erwachsen *Vorteile* aus dem Betreiben einer solchen Einrichtung. Sie kann ihren Studierenden und Mitarbeitern durch den Hochschulinkubator Arbeitsplätze und Qualifizierungsmöglichkeiten bieten, kann sich durch das Personal des Hochschulinkubators unternehmerisch beraten lassen und fördert ihr Image durch die Förderung der ökonomischen Entwicklung der Region.<sup>151</sup> Darüber hinaus kann eine Hochschule im Wettbewerb um die besten Studierenden ihr Angebot durch einen Hochschulinkubator attraktiver gestalten. Das durch die Errichtung eines

---

<sup>145</sup> Vgl. Smilor (1987), 154, Allen/McCluskey (1990), S. 69, Chan/Lau (2005), S. 1216, Mian (1994), S. 515, Mian (1997), S. 252, Zedtwitz (2003), S. 187, Grampp (2004), S. 73, Lendner (2004), S. 47, Phillips (2002), S. 299 f. + 304, Schifrer (2008), S. 94.

<sup>146</sup> Vgl. Mian (1994), S. 520, Grampp (2004), S. 73 f., Lendner (2004), S. 46, Phillips (2002), S. 300 + 304.

<sup>147</sup> Vgl. o.V. (2002), S. 71.

<sup>148</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.2.2.1.

<sup>149</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 187, Mian (1994), S. 521 + 523 f., Mian (1996a), S. 327, Mian (1997), S. 252, Grampp (2004), S. 74 + 76, Lendner (2004), S. 43, Phillips (2002), S. 300 + 304, Duff (2000), S. 54, o.V. (1997), S. 20.

<sup>150</sup> Vgl. Mian (1996a), S. 327.

<sup>151</sup> Vgl. Mian (1997), S. 252, Lendner (2004), S. 46.

Hochschulinkubators vermittelte fortschrittliche Denken erhöht die Reputation der Hochschule und zieht so Studierende mit hohem Potenzial an.<sup>152</sup>

## II.2.4 Hochschulpräinkubatoren

### II.2.4.1 Definition und Leistungsspektrum

Um sich der Abgrenzung von Inkubator und Präinkubator zu nähern, sollte die Entwicklungsstufe des zu betreuenden Unternehmens in die Betrachtung mit einbezogen werden. Durch die Vorsilbe *Prä* wird deutlich, dass sich ein Präinkubator einer Lebensform annimmt, die sich noch auf einer Entwicklungsstufe *vor* der Geburt befindet. Hannon spricht in diesem Zusammenhang auch von einem „Germinator“ (engl. to germinate = keimen (lassen)).<sup>153</sup> Während ein Inkubator eher junge Unternehmen in ihrer Frühentwicklungsphase *nach der Gründung (Geburt)* betreut,<sup>154</sup> wendet sich das Angebot eines Präinkubators an potenzielle Gründungspersonen, die sich mit einer Geschäftsidee in der Planungsphase *vor der Gründung* befinden.<sup>155</sup> Während der Zeit im Präinkubator findet dann in den meisten Fällen die formale Gründung statt und erste Umsätze leiten die Frühentwicklungsphase ein.<sup>156</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. Grampp (2004), S. 75.

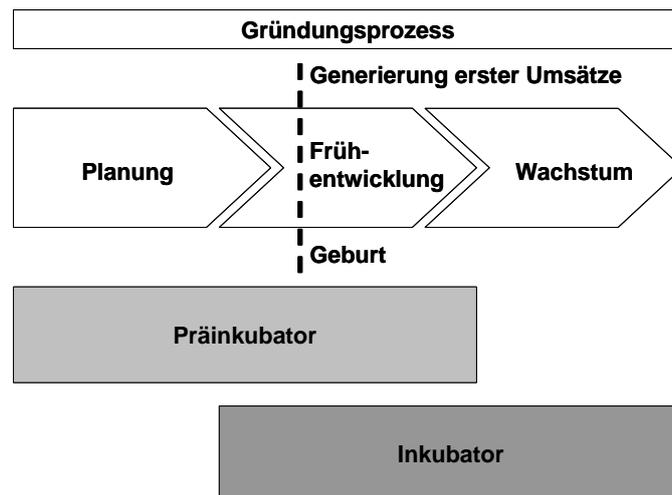
<sup>153</sup> Vgl. Hannon (2004), S. 276-277.

<sup>154</sup> Vgl. Plosila/Allen (1985), S. 729, Allen/Rahman (1985), S. 12, Campbell et al. (1985), S. 44, Kuratko/LaFollette (1987), S. 49, Aernoudt (2004), S. 127, Hackett/Dilts (2004a), S. 43.

<sup>155</sup> Vgl. o.V. (2002), S. 51.

<sup>156</sup> Vgl. Hannon (2004), S. 278, Kirby (2004), S. 4 + 5, Wirsing et al. (2002), S. 266, Stahlecker/Lo (2004), S. 4.

**Abbildung II.2-4:** Abgrenzung von Inkubator und Präinkubator anhand der Phasen im Gründungsprozess<sup>157</sup>



Da Abbildung II.2-4 einen komplexen und sehr individuell geprägten Prozess versucht modellhaft abzubilden, darf sie nicht als starre Form verstanden werden. Sie soll zeigen, dass ein Inkubator eher Unternehmen betreut, die den Großteil ihrer Planungsphase abgeschlossen haben und sich während ihrer Zeit im Inkubator auf ihr Frühentwicklung und das Wachstum konzentrieren. Im Gegensatz dazu befinden sich Unternehmen in einem Präinkubator hauptsächlich in der Planungsphase, in der sie die Geburt (meistens definiert als Zeitpunkt der Generierung erster Umsätze) und die Frühentwicklung ihres Unternehmens vorbereiten.<sup>158</sup> Die Übergänge sind hier aber als fließend zu interpretieren.<sup>159</sup> Aufgrund dieses fließenden Übergangs ist es nicht verwunderlich, dass ein Präinkubator häufig ein Teil eines Inkubators ist.<sup>160</sup> Potenziellen Nutzerunternehmen des Inkubators wird in einer Vorstufe die Möglichkeit im Präinkubator gegeben, unter Anleitung einen Businessplan zu erstellen und ihr Unternehmen so weit voran zu treiben, dass sie anschließend im Inkubator die Frühentwicklung ihres Unternehmens durchlaufen können.<sup>161</sup> Diese Arbeit fokussiert allerdings auf Hochschulpräinkubatoren, die als eigenständige Einheiten, losgelöst von einem Inkubator agieren.

Die Leistungen eines Präinkubators decken sich weitestgehend mit dem Angebot eines Inkubators. Auch in diesen Einrichtungen werden Räum-

<sup>157</sup> In Anlehnung an Deutschmann (2007), S. 4.

<sup>158</sup> Vgl. Stahlecker/Lo (2004), S. 24.

<sup>159</sup> Vgl. Deutschmann (2007), S. 3. BERGEK/NORRMAN weisen darauf hin, dass Inkubatoren häufig einen Präinkubator beherbergen. So können sie Unternehmensgründungen von der ersten Geschäftsidee bis zum frühen Wachstum durchgehend betreuen, siehe dazu Bergek/Norrmann (2008), S. 25.

<sup>160</sup> Vgl. o.V. (2002), S. 50 f.

<sup>161</sup> Vgl. o.V. (2002), S. 51+59.

lichkeiten, Infrastruktur, Beratung, Qualifizierung und der Zugang zu Netzwerken angeboten. Allerdings werden diese Leistungen in der Regel kostenlos zur Verfügung gestellt, da Studierende eher über ein geringes Einkommen verfügen und die Generierung von Umsätzen erst im Laufe der Inkubationszeit im Präinkubator stattfindet.<sup>162</sup> Darüber hinaus haben die einzelnen Leistungselemente in einem Präinkubator ein anderes Gewicht als in einem Inkubator. Insbesondere die Beratung und Qualifizierung der Gründungspersonen tritt im Präinkubator in den Vordergrund.<sup>163</sup> Intensive Trainingsmodule, Coaching und Mentoring sind typische Werkzeuge, um die Nutzer in der Vorgründungsphase ihres Unternehmens zu unterstützen.<sup>164</sup> Inhaltlich konzentrieren sich die Nutzer eines Präinkubators darauf, den Geschäftsplan zu erstellen und zu testen, möglicherweise einen Prototypen zu entwickeln, unter Umständen das Gründungsteam zusammenzusetzen, die Geschäftsidee marktfähig zu machen und potenzielle Kunden und Kapital zu akquirieren.<sup>165</sup> Bei Eintritt in einen Inkubator sollten diese Entwicklungsschritte des jungen Unternehmens bereits abgeschlossen sein, damit in der Frühentwicklungsphase im Inkubator Ziele wie die Festigung des Teams und der Unternehmensorganisation, Stabilisierung der Marktposition und Entwicklung von Wachstumspotenzialen verfolgt werden können.<sup>166</sup>

---

<sup>162</sup> Vgl. Stahlecker/Lo (2004), S. 24, Voisey et al. (2004), S. 10.

<sup>163</sup> Vgl. o.V. (2002), S. 51+59, Stahlecker/Lo (2004), S. 2. Nutzerunternehmen in der Planungsphase brauchen Unterstützung bei der Geschäftsplanung, Buchhaltungs-, Steuer- und Finanzierungsfragen, siehe dazu Lee (2005), S. 161.

<sup>164</sup> Vgl. Wirsing et al. (2002), S. 268, Kirby (2004), S. 6, Stahlecker/Lo (2004), S. 24 f., Erikson/Gjellan (2002), S. 1.

<sup>165</sup> Vgl. Kirby (2004), S. 4, Folinas et al. (2006), S. 30, Stahlecker/Lo (2004), S. 2.

<sup>166</sup> Vgl. Hannon (2004), S. 278.

**Abbildung II.2-5:** Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Präinkubatoren und Inkubatoren<sup>167</sup>



Präinkubatoren finden sich sowohl an Hochschulen als auch im außerakademischen Bereich. Im außerakademischen Bereich gibt es beispielsweise Präinkubatoren, die sich auf potenzielle Gründungspersonen aus der Arbeitslosigkeit spezialisiert haben.<sup>168</sup> Da diese Arbeit Hochschulpräinkubatoren und ihre Nutzer ins Zentrum ihrer Analyse rückt, soll anhand der in Gliederungspunkt II.2.2.2 vorgestellten Differenzierungskriterien für Inkubatorarten diese Form des Präinkubators beschrieben werden. Folgende Ausprägungen nehmen diese Kriterien für Hochschulpräinkubatoren an:

**Abbildung II.2-6:** Ausprägung der Differenzierungskriterien für Hochschulpräinkubatoren

Differenzierungskriterien				
Betreiber	Ziele	Geschäftsmodell	Branche der Nutzer	Zielgruppe
forschungsorientiert: Hochschulen	Forschungsverwertung Qualifizierung Imageaufbau Entwicklung einer Kultur der Selbständigkeit	non-profit: Subventionen, Gebühren	technologieorientiert	Unternehmen in der Planungsphase Hochschulangehörige

Für diese Arbeit wird also folgende Definition eines Hochschulpräinkubators zugrunde gelegt:

<sup>167</sup> In Anlehnung an Deutschmann (2007), S. 5.

<sup>168</sup> Ein Beispiel ist das Garage-Projekt Hamburg, das mittlerweile auch auf andere deutsche Städte übertragen wurde, siehe [www.enigmah.de](http://www.enigmah.de).

Ein Hochschulpräinkubator ist eine Einrichtung an einer Hochschule, die technologieorientierte und wissensbasierte Unternehmensgründungen von Hochschulangehörigen schwerpunktmäßig in der Planungsphase mit der Bereitstellung von Infrastruktur, Beratung, Qualifizierung und Zugang zu Netzwerken unterstützt. Ein Hochschulpräinkubator wird als Non-Profit-Organisation geführt und verfolgt das Ziel der Forschungsverwertung, Qualifizierung, des Imageaufbaus für die Hochschule und der Etablierung einer Kultur der Selbständigkeit.

## II.2.4.2 Hochschulpräinkubatoren in Deutschland

### II.2.4.2.1 Untersuchungsdesign der DEUTSCHMANN Studie

Im Jahr 2005 hat die Verfasserin dieser Arbeit eine bundesweite Erhebung zur Organisationsstruktur deutscher Hochschulpräinkubatoren durchgeführt.<sup>169</sup> Dabei wurden zunächst mit Hilfe einer Internetrecherche 43 mögliche Hochschulpräinkubatoren identifiziert.<sup>170</sup> 17 standardisierte Fragebögen wurden erfasst. Sie wurden von den verantwortlichen Leitungspersonen der Hochschulpräinkubatoren ausgefüllt.<sup>171</sup> Der Fragebogen beinhaltete folgende Fragenblöcke:

**Abbildung II.2-7:** Fragebogendesign der DEUTSCHMANN Studie<sup>172</sup>

Bezugsrahmen	Fragen
Organisationsmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründungsjahr</li> <li>• Projektlaufzeit</li> <li>• Rechtsform</li> <li>• Personalstruktur</li> <li>• Finanzierung</li> </ul>
Leistungsspektrum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplätze</li> <li>• Kommunikationsmittel</li> <li>• Beratung</li> <li>• Qualifizierung</li> <li>• Finanzielle Unterstützung der Nutzer</li> </ul>
Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statusgruppe der Nutzer</li> <li>• Branchenbeschränkung</li> <li>• Fachrichtung</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingaufwand</li> <li>• Marketinginstrumente</li> </ul>
Nutzungsbeschränkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufnahmebedingungen</li> <li>• Nutzungsdauer</li> </ul>

<sup>169</sup> Die Ergebnisse wurden unter ihrem Mädchennamen Deutschmann publiziert.

<sup>170</sup> Vgl. Deutschmann (2007), S. 5. In die Internetrecherche wurden alle 296 deutschen Hochschulen (öffentliche und private) einbezogen.

<sup>171</sup> Vgl. Deutschmann (2007), S. 5.

<sup>172</sup> Deutschmann (2007), S. 6.

Bezugsrahmen	Fragen
Externe Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperation mit lokalen Institutionen</li> <li>• Beratungsleistungen</li> </ul>
Interne Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung des HPI in den akademischen Lehrplan</li> <li>• Wahgenommene Einbindung des HPI in die Hochschule</li> </ul>
Begleitforschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Form der Begleitforschung</li> </ul>
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslastung</li> <li>• Erfassung des Werdegangs ehemaliger Nutzerunternehmen</li> <li>• Anzahl der Ausgründungen</li> </ul>

#### II.2.4.2.2 Zentrale Ergebnisse der DEUTSCHMANN Studie

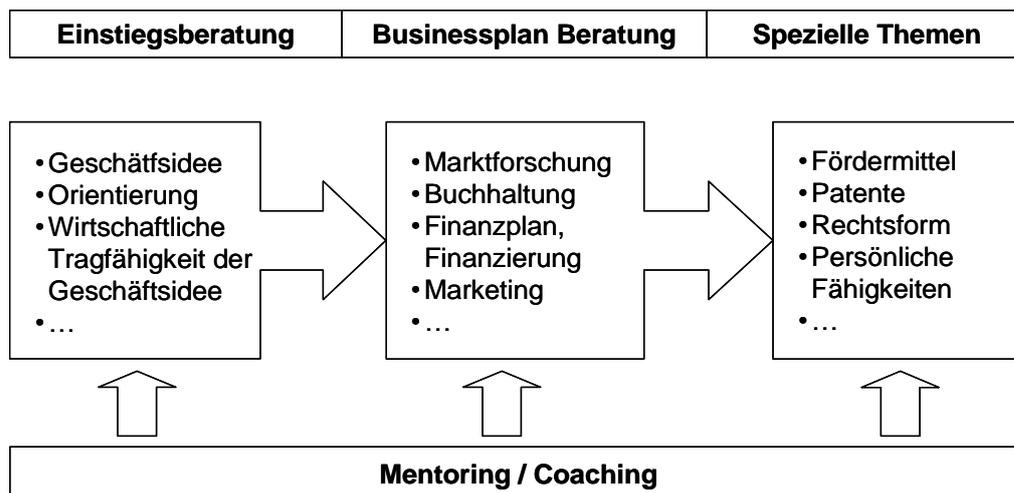
Deutsche Hochschulpräinkubatoren unterscheiden sich erheblich in ihren *Organisationsmerkmalen*. Die Ergebnisse zum Gründungsjahr der Hochschulpräinkubatoren zeigen zwar, dass Hochschulpräinkubatoren ein jüngst auftretendes Phänomen in Deutschland sind: 14 Hochschulpräinkubatoren wurden nach dem Jahr 2000 gegründet. Allerdings wurden neun Hochschulpräinkubatoren ohne zeitliche Befristung gegründet und sieben Hochschulpräinkubatoren sind als befristete Projekte mit Laufzeiten von einem bis neun Jahren angelegt. Auch in Bezug auf die finanzielle Ausstattung der Hochschulpräinkubatoren ergibt sich ein heterogenes Bild: Hochschulpräinkubatoren werden entweder mit einem geringen Einsatz von unter 250.000 Euro oder als Großprojekte mit einem Volumen von über 1 Mio. Euro gegründet. Neben diesen Unterschieden, weisen Hochschulpräinkubatoren aber auch Gemeinsamkeiten auf. Sie werden fast immer als Teile der Hochschule (z.B. Institut) auf Basis eines Non-Profit-Geschäftsmodells gegründet. Nur vier Befragte gaben an, dass ihr Hochschulpräinkubator in der Rechtsform der GmbH gegründet wurde, wobei sich diese Angaben auf Hochschulpräinkubatoren bezogen, die Teil eines als GmbH geführten Inkubators waren. Hauptfinanzierungsquelle der Non-Profit-Hochschulpräinkubatoren waren öffentliche Fördergelder, Hochschulmittel und Stiftermittel.<sup>173</sup>

Das *Leistungsspektrum* der Hochschulpräinkubatoren beinhaltet physische Infrastruktur, finanzielle Unterstützung, Beratung und Qualifizierung. Hochschulpräinkubatoren bieten ihren Nutzerunternehmen entweder Großraumbüros mit zwei bis sechs Arbeitsplätzen oder Einzelbüros für jede(s) Gründung(steam) an. Die Arbeitsplätze sind mit Telefon- und Internetanschluss ausgestattet und können mietfrei genutzt werden. Elf

<sup>173</sup> Vgl. Deutschmann (2007), S. 6+7. Manchmal wurden keine Angaben gemacht. Daher addieren sich die Häufigkeiten nicht immer auf 17.

Hochschulpräinkubatoren gaben sogar an, ihre Nutzer durch Übernahme von Beratungskosten direkt finanziell zu unterstützen. Ein Hochschulpräinkubator unterstützte seine Nutzer sogar mit einem Stipendium zum Lebensunterhalt während der 18-monatigen Präinkubationszeit.<sup>174</sup> Wie zu erwarten war, kommt der Beratung und Qualifizierung in einem Hochschulpräinkubator große Bedeutung zu. Alle befragten Hochschulpräinkubatoren bieten eine Einstiegsberatung und Unterstützung bei der Geschäftsplanentwicklung an. Fast alle gaben sogar an, Mentoring durch Professoren der jeweiligen Hochschule und Coaching anzubieten. Dieses Ergebnis ist allerdings mit großer Vorsicht zu betrachten, da diese beiden Begriffe im Fragebogen nicht näher erläutert wurden und es hier somit zu Missverständnissen bezüglich der inhaltlichen Abgrenzung der Begriffe Beratung, Coaching und Mentoring gekommen sein kann. Darüber hinaus bieten aber fast alle Hochschulpräinkubatoren Beratung zu Themen wie Rechtsformwahl, Patentrecht oder Fördermitteln an. Diese Beratungsleistungen werden entweder durch das Personal des Hochschulpräinkubators oder durch externe Experten durchgeführt.<sup>175</sup> Die Erkenntnisse zum Beratungsprozess in Hochschulpräinkubatoren fasst DEUTSCHMANN zu folgender Abbildung zusammen:

**Abbildung II.2-8:** Beratungsprozess in Hochschulpräinkubatoren<sup>176</sup>



Die in Abbildung II.2-8 aufgezeigten Beratungsthemen, insbesondere die Themen der Businessplan Beratung, sind auch Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen der Hochschulpräinkubatoren. Diese werden in unterschiedlich intensiven Veranstaltungen vermittelt. Dabei bieten Hochschulpräinkubatoren sowohl Workshops über einen oder mehrere Tage

<sup>174</sup> In diesem Hochschulpräinkubator wurden für den empirischen Teil dieser Arbeit Gründungspersonen interviewt. Siehe dazu Gliederungspunkt III.3.2.

<sup>175</sup> Vgl. Deutschmann (2007), S. 7.

<sup>176</sup> Deutschmann (2007), S. 8.

oder Veranstaltungsreihen als auch einmalige Seminare (ein bis drei Stunden) an.<sup>177</sup>

Die *Nutzung* eines Hochschulpräinkubators ist in der Regel beschränkt. Als Aufnahmebedingung wird in den meisten Fällen eine Skizze der Geschäftsidee verlangt, um sich ein Bild von den Bewerbern machen zu können. Neben dieser Aufnahmebedingung limitieren die meisten Hochschulpräinkubatoren die Nutzungsdauer ihrer Einrichtung auf 6 bis 18 Monate. Fünf der befragten Hochschulpräinkubatoren gaben allerdings an, die Nutzungsdauer der Einrichtung für ihre Nutzerunternehmen nicht zu beschränken.<sup>178</sup>

Die *Hauptzielgruppe* der Hochschulpräinkubatoren sind Studierende, die hauptsächlich entweder wirtschafts- oder ingenieurwissenschaftliche Studiengänge belegen. Darüber hinaus werden die Hochschulpräinkubatoren aber auch von Absolventen und Doktoranden und in wenigen Fällen auch von Nicht-Akademikern genutzt. Interessant ist, dass die meisten Hochschulpräinkubatoren auch nicht-innovative und nicht-technologieorientierte Geschäftsideen akzeptieren.<sup>179</sup>

Hochschulpräinkubatoren arbeiten mit verschiedenen lokalen und regionalen Institutionen zusammen, um in einem *Netzwerk* eingebunden zu sein. Hauptsächlich sind das Technologie- und Gründerzentren, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Banken und Sparkassen sowie Industrie- und Handelskammer. Unter internen Netzwerken versteht DEUTSCHMANN nicht das Vernetzen der Nutzer eines Hochschulpräinkubators untereinander, sondern die Einbindung des Hochschulpräinkubators in die Hochschule. Die meisten Hochschulpräinkubatoren gaben an, in das Lehrprogramm der Hochschule eingebunden zu sein. Entweder stellen sie ihre Räumlichkeiten für Seminare zur Verfügung oder liefern Fallstudien für Lehrveranstaltungen.<sup>180</sup>

DEUTSCHMANN fand heraus, dass kaum ein Hochschulpräinkubator *wissenschaftlich begleitet* wird. Nur vier Einrichtungen waren Gegenstand einer Diplomarbeit und nur ein Hochschulpräinkubator wurde von einem wissenschaftlichen Mitarbeiter im Zuge seiner Promotion begleitet.

In Bezug auf die Evaluation ihrer Arbeit geben die meisten Hochschulpräinkubatoren hohe Auslastungen und zahlreiche erfolgreiche Ausgründungen an. Dabei zeigen die Ergebnisse deutlich, dass die Ausgründungszahlen mit dem Alter der Hochschulpräinkubatoren korrelieren.<sup>181</sup>

---

<sup>177</sup> Vgl. Deutschmann (2007), S. 8.

<sup>178</sup> Vgl. Deutschmann (2007), S. 8.

<sup>179</sup> Vgl. Deutschmann (2007), S. 8.

<sup>180</sup> Vgl. Deutschmann (2007), S. 9.

<sup>181</sup> Vgl. Deutschmann (2007), S. 9.

**Abbildung II.2-9:** Anzahl der Ausgründungen<sup>182</sup>

Anzahl der Ausgründungen pro HPI	161	50	43	42	41	20	15	12	2	1
Gründungsjahr des HPI	1995	1997	2000	2002	2002	2002	2001	2004	2004	2004

---

<sup>182</sup> Deutschmann (2007), S. 9.

## **II.3 Bisherige empirische Erkenntnisse der Inkubatorforschung**

### **II.3.1 Methodische Probleme bisheriger Forschungsarbeiten**

Bevor die Literatur zu den Einflussfaktoren von Inkubatoren aufgearbeitet werden kann, soll an dieser Stelle ein kritischer Blick auf die methodische Vorgehensweise bisheriger Studien geworfen werden. Wie MIAN bereits 1994 feststellte, liefert ein Großteil der Studien deskriptive Ergebnisse ohne konzeptionelle oder methodologische Fundierung.<sup>183</sup> Abbildung II.3-1 zeigt, dass diese Studien Inkubatormanager, Nutzerunternehmen und Stakeholder aller Art in ihre Untersuchungen einbeziehen. Dabei geht aus den Publikationen, die unter anderem oder ausschließlich Nutzerunternehmen befragt haben, nicht hervor, ob auch gescheiterte Nutzerunternehmen ausreichend in der Stichprobe repräsentiert sind. Es liegt aber die Vermutung nahe, dass eher erfolgreiche Gründungspersonen dazu bereit sind, einen Fragebogen auszufüllen oder ein Interview zu geben. Außerdem haben die Ausführungen zur Definition von Inkubatoren gezeigt, dass Inkubatoren eher wachstumsorientierte und damit erfolgsversprechendere Unternehmensgründungen als Nutzer aufnehmen, wodurch ein Selektionsbias entsteht.<sup>184</sup> Darüber hinaus haben in der Gruppe der Studien mit quantitativem Forschungsdesign und deskriptiven Auswertungen nur SHERMAN/CHAPPELL, FRY und COLOMBO/DELMASTRO den Versuch unternommen, eine Kontrollgruppe mit nicht-inkubierten Unternehmen zur Analyse heranzuziehen. Leider ist dieser Versuch bei SHERMAN/CHAPPELL missglückt, da nur 10 Unternehmen einen ausgefüllten Fragebogen zurückgeschickt haben. Im Gegensatz dazu ist es COLOMBO/DELMASTRO gelungen, eine Kontrollgruppe für ihre Analyse aufzustellen, in dem sie jedem Nutzerunternehmen ein in Bezug auf die Branche, den Standort und das Alter ähnliches Unternehmen, welches nicht inkubiert wurde, zuordnen konnten. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, die Ergebnisse vergleichend zwischen den Gruppen „inkubierte Unternehmen“ und „nicht-inkubierte Unternehmen“ darzustellen und ist zur Bewertung des Einflusses von Inkubatoren auf ihre Nutzerunternehmen in quantitativen Forschungsdesigns von großer Bedeutung.<sup>185</sup>

---

<sup>183</sup> Vgl. Mian (1994), S. 514, siehe dazu auch Bollingtoft/Ulhoi (2005), S. 269.

<sup>184</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.2.2.1.

<sup>185</sup> Vgl. Lalkaka (2001), S. 26, Lalkaka (2001), S. 6.

**Abbildung II.3-1:** Quantitative Forschungsdesigns mit deskriptiven Auswertungen<sup>186</sup>

Autor	Jahr	Stichprobe	Erhebung	Auswertung
Allen	1988	60 Stakeholder von zwölf Inkubatoren in den USA	persönliche Tiefeninterviews	deskriptiv
Allen/ Levine	1986	459 Nutzerunternehmen von zwölf Inkubatoren in Pennsylvania, USA	Standardisierter Fragebogen	deskriptiv
Allen/ Rahman	1985	56 Geschäftsführer von 56 Nutzerunternehmen aus zwölf Inkubatoren	1. standardisierter Fragebogen an die Nutzerunternehmen 2. Besuch der zwölf Inkubatoren und Sammlung von Sekundärinformationen	deskriptiv
Behrendt	1996	67 Inkubatormanager von 67 westdeutschen Inkubatoren und 408 Nutzerunternehmen aus 62 westdeutschen Inkubatoren	Standardisierter Fragebogen und Interviews	deskriptiv
Colombo/ Delmastro	2002	45 Nutzerunternehmen von diversen Inkubatoren in Italien	Standardisierter Fragebogen, Kontrollgruppe mit 45 nicht-inkubierten Unternehmen	t-Test, bi- und multinominaler Chi-Quadrat-Test
Elle et al.	1997	Manager und Nutzerunternehmen von nordrhein-westfälischen Inkubatoren	Fragebögen, Interviews, Expertenbefragungen	deskriptiv
Erikson/ Gjellan	2002	74 ehemalige Nutzer eines Hochschulpräinkubators in Norwegen	Fragebogen	deskriptiv

<sup>186</sup> Eigene Darstellung, zusammengefasst aus: Allen (1988), S. 20 f., Allen/Levine (1986), S. 36, Allen/Rahman (1985), S. 13 f., Behrendt (1996), S. 102-107+115, Colombo/Delmastro (2002), S. 1110-1112, Elle et al. (1997), S. 21 f., Erikson/Gjellan (2002), S. 4, Fry (1987), S. 54, Groß (1997), S. 2, Heukeroth et al. (2000), S. 29-32, Hisrich/Smilor (1988), S. 14 + 17, Joseph et al. (2006), S. 7, Kim/Ames (2006), S. 7, Klumpp et al. (2001), S. 17, Markley/McNamara (1995), S. 274, Meyer/Imberg (1999), S. 4756, o.V. (2002), S. 31, Pett (1994), S. 129-131, Phillips (2002), S. 303, Schricke/Liefner (2006), S. 12-14, Sherman/Chappell (1998), S. 316-318, Smilor/Gill (1986), S. 41, Smilor (1987), S. 148, Sternberg (1988), S. 119, 124 + 128, Tamásy (1996), S. 72-73+75 f., Voisey et al. (2006), S. 462, Zedtwitz (2003), S. 177, Willms/Sünner (2004), S. 32 f.

Autor	Jahr	Stichprobe	Erhebung	Auswertung
Fry	1987	76 Inkubatormanager von 76 Inkubatoren und 25 nicht-inkubierte Unternehmen in den USA → Kontrollgruppe	standardisierter Fragebogen	deskriptiv
Groß	1997	101 Manager von deutschen Inkubatoren	kA.	deskriptiv
Heukeroth et al.	2000	177 Manager von deutschen Inkubatoren	Interviews	deskriptiv, Benchmarking-Methode
Hisrich/Smilor	1988	Neun Hochschulinkubatoren	Standardisierter Fragebogen, Beobachtung vor Ort, Interviews	deskriptiv
Joseph et al.	2006	94 Inkubatormanager von 94 Inkubatoren in Kanada	standardisierter Fragebogen	deskriptiv
Kim/Ames	2006	150 Inkubatormanager	standardisierter Fragebogen	deskriptiv
Klumpp et al.	2001	Inkubatorpersonal deutscher Technologie- und Gründerzentren, k.A. über die Anzahl	Telefoninterview mit standardisiertem Fragebogen	deskriptiv
Markley/McNamara	1995	23 Nutzer und acht ehemalige Nutzer eines Inkubators in den USA	Persönliche Interviews Sekundärdaten bzgl. Beschäftigung, Einkommen und Arbeitslohn	deskriptiv Input-Output-Modell
Meyer/Imberg	1999	18 Manager und 227 Nutzerunternehmen von Inkubatoren aus Berlin und Brandenburg	Persönliche Interviews mit standardisiertem Fragebogen	deskriptiv
o.V.	2002	77 europäische Inkubatoren, 71 Nutzerunternehmen	Fragebogen und Interviews mit einzelnen Inkubatoren und wenigen Nutzerunternehmen	deskriptiv, Benchmarking-Methode
Pett	1994	173 Nutzerunternehmen aus 76 westdeutschen Inkubatoren	Fragebogen	deskriptiv
Phillips	2002	34 Inkubatormanager von 34 Inkubatoren in den USA	Subgruppe einer NBIA Befragung aus dem Jahr 1991 → Sekundärdaten	deskriptiv
Schricke/Liefner	2006	134 Nutzerunternehmen deutscher Inkubatoren	Standardisierter Fragebogen	deskriptiv

Autor	Jahr	Stichprobe	Erhebung	Auswertung
Sherman/ Chappell	1998	126 Nutzerunternehmen von 49 Inkubatoren in den USA, einige Stakeholder	Standardisierter Fragebogen an die Nutzerunternehmen, Kontrollgruppe mit zehn nicht-inkubierten Unternehmen, Meinungsfragebogen für die Stakeholder	deskriptiv
Smilor/Gill Smilor	1986 1987	50 Inkubatoren in den USA, wahrscheinlich die Manager	Standardisierte Fragebögen	deskriptiv
Sternberg	1988	31 Inkubatormanager und 177 Nutzerunternehmen	1. schriftliche Befragung der Manager 2. schriftliche und mündliche Befragung der Nutzerunternehmen	Chi-Quadrat-Test
Tamásy	1996	32 Inkubatormanager von 32 ostdeutschen Inkubatoren, 272 Nutzerunternehmen	1. strukturierte, teilstandardisierte Interviews mit den Managern 2. 64 UN mündliches Interview 3. 208 UN schriftlicher Fragebogen	Chi-Quadrat-Test
Voisey et al.	2006	32 Gründungspersonen von 30 Nutzerunternehmen in einem Inkubator aus Großbritannien	standardisierter Fragebogen	deskriptiv
von Zedtwitz	2003	41 Personen (Inkubatormanager, Technologietransferbeauftragte von Hochschulen, inkubierte Unternehmen, Manager von Technologieparks und andere Experten) in den USA, Großbritannien, Schweiz und Deutschland	1. Persönliche, halbstrukturierte Interviews 2. 5 Inkubatoren wurden detaillierter untersucht	deskriptiv
Willms/ Sünner	2004	43 Nutzerunternehmen eines deutschen Inkubators	Standardisierter Fragebogen	deskriptiv

Untersuchungen, die Regressionsanalysen oder andere statistische Analysen als Auswertungsmethode anwenden, sind eher selten zu finden. Abbildung II.3-2 zeigt zehn Studien, die diesen methodischen Weg eingeschlagen haben. Darüber hinaus haben ROTHÄRMEL/THURSBY die Gelegenheit in ihrer Studie genutzt und alle Nutzerunternehmen eines Inkubators über 6 Jahre lang befragt. Somit sind in ihrer Stichprobe so-

wohl Unternehmen, die sich positiv, als auch jene, die sich negativ entwickelt haben. Außerdem zeichnen sie einen Längsschnitt über 6 Jahre, der die Möglichkeit bietet, die Entwicklung der Unternehmen zu beobachten. Leider fehlen auch diesen Studien Kontrollgruppen und es ist davon auszugehen, dass auch hier eher erfolgreiche Nutzerunternehmen an den Befragungen teilgenommen haben und die Gefahr des Erfolgsbias besteht. Darüber hinaus ist kritisch festzustellen, dass die Fallzahlen dieser Studien für Regressionsanalysen sehr gering sind.

**Abbildung II.3-2:** Quantitative Forschungsdesigns mit Regressionsanalysen oder anderen statistischen Analysen als Auswertungsmethode<sup>187</sup>

Autor	Jahr	Stichprobe	Erhebung	Auswertung
Allen/ Mc Cluskey	1990	127 Inkubatormanager von 127 Inkubatoren in den USA	standardisierter Fragebogen	multivariate Regression
Birrell/ Waters	2007	Quantitatives Design: 75 Nutzerunternehmen in 17 Inkubatoren in Australi- en  Qualitatives Design: 15 Nutzerunternehmen aus fünf Inkubatoren in Australien	Quantitatives Design: standar- disierter Fragebogen  Qualitatives Design: halb- strukturierte persönliche Inter- views	Quantitatives Design: Re- gression  Qualitatives Design: kein spezielles methodisches Vorgehen
Lendner	2004	130 Manager von Hoch- schulinkubatoren welt- weit	Standardisierter Fragebogen per E-Mail	Multiple, lineare Re- gression
Pena	2004	114 Nutzerunternehmen in neun Inkubatoren im Baskenland	Standardisierter Fragebogen	Regression
Roth- aermel/ Thursby	2005	79 Nutzerunternehmen eines Inkubators in den USA	1. Längsschnittstudie über sechs Jahre über <u>alle</u> Nut- zungsunternehmen, Befragung ein mal pro Jahr, standardisier- ter Fragebogen  2. halbstrukturierte Interviews mit Inkubatorpersonal und Beiratsmitgliedern	Multinomina- le, logistische Regression (maximum likelihood)

<sup>187</sup> Eigene Darstellung, zusammengefasst aus: Allen/McCluskey (1990), S. 66, Birrell/Waters (2007), S. 37-39, Lendner (2004), S. 105-113, Pena (2004), S. 228 f., Rothaermel/Thursby (2005), S. 1079 f., Schwartz (2009), S. 408+410, Schwartz/Hornych (2010), S. 488, Scillitoe/Chakrabarti (2010), S. 160 f., Steinkühler (1994), S. 127 f.+140-152, Stevens (2004), S. 17.

Autor	Jahr	Stichprobe	Erhebung	Auswertung
Schwartz	2009	352 inkubierte Unternehmen aus fünf ostdeutschen Inkubatoren	Sekundärdatenanalyse (Daten der Creditreform)	Überlebensfunktion, non-parametrischer Kaplan-Meier Schätzer
Schwartz/ Hornych	2010	150 Nutzerunternehmen aus 26 deutschen Inkubatoren	Standardisierter Fragebogen	Regression
Scillitoe/ Chakrabarti	2010	28 Nutzerunternehmen aus elf US-amerikanischen Inkubatoren und 14 Nutzerunternehmen aus sechs finnischen Inkubatoren	Online-Fragebogen	Hierarchische, multiple, lineare Regression
Steinkühler	1994	88 Nutzerunternehmen aus 19 deutschen Inkubatoren	Standardisierter Fragebogen	Pfadanalyse durch Logit- und Regressionsanalyse
Stevens	2004	31 Nutzerunternehmen von Inkubatoren in den USA (Anzahl nicht genannt)	Online-Fragebogen	Regression <sup>188</sup>

Neben den Untersuchungen, die einem quantitativen Forschungsdesign mit deskriptiven Auswertungen folgen, verfolgt eine fast ebenso große Gruppe ein qualitatives Forschungsdesign mit unterschiedlichen Auswertungsmethoden.<sup>189</sup> Ohne dabei auf die langjährige qualitative Forschungstradition der Sozialwissenschaften zurückzugreifen, bevorzugen die Forscher hier die Fallstudie als Auswertungsmethode. CHAN und MIAN verweisen zwar auf einen bestimmten Ansatz, den sie verfolgen („interpretatives Bewertungsranking“ und „vergleichende Evaluation“), bleiben die Beschreibung der Vorgehensweise allerdings schuldig. Ebenso verhält es sich mit der Studie von MCADAM/MARLOW, die angeben, eine qualitative Inhaltsanalyse vorzunehmen. Aus der Publikation geht die Vorgehensweise nicht hervor, daher sind die Ergebnisse kaum nachvollziehbar. Bei der Stichprobenwahl ist die Studie von RICE besonders hervorzuheben, da er durch eine kriteriengestützte Auswahl dem Vorwurf der Willkür entgegentreten und verallgemeinerbare Ergebnisse er-

<sup>188</sup> Der Erfolg (abhängige Variable) wurde als kombinierte Variable aus Größen wie Beschäftigtenwachstum, Umsatzwachstum etc. berechnet.

<sup>189</sup> Siehe Abbildung II.3-3.

zielen will. Außerdem bezieht er, ebenso wie MCADAM/MARLOW, nicht-erfolgreiche Unternehmen in seine Analyse mit ein.

**Abbildung II.3-3:** Qualitative Forschungsdesigns mit unterschiedlichen Auswertungsmethoden<sup>190</sup>

Autor	Jahr	Stichprobe	Erhebung	Auswertung
Autio/ Klofsten	1998	Zwei Inkubatoren in Finnland, wobei unklar bleibt, wer befragt wurde	Halbstrukturierte Interviews, Teilnahme an Sitzungen, Beobachtung des Inkubatorpersonals	Fallstudien
Bøllingtoft/ Ulhøi	2005	Ein Inkubator in Dänemark	teilnehmende Beobachtung, einmal pro Woche über sechs Monate	keine bestimmte Methode: deskriptiv, qualitative Interpretation
Chan	2005	Sechs Gründungspersonen von sechs Nutzerunternehmen aus Hong Kong	persönliche Tiefeninterviews (retrospektiv), sorgfältige Fallauswahl mit dem Ziel der Repräsentativität	Fallstudien, Auswertungsmethode „interpretatives Bewertungsranking“
Culp	1997	19 Nutzerunternehmen eines Inkubators in Georgia, USA	Interviews	deskriptiv
Duff	2000	Manager von vier Inkubatoren in den USA und vier Inkubatoren in Australien	Persönliche Tiefeninterviews, Beobachtungen, Sammlung von Sekundärmaterial	Fallstudien
Habersam et al.	1994	30 Inkubatoren in Nordrhein-Westfalen	Persönliche Interviews, teilnehmende Beobachtung, Experteninterviews, schriftlicher Fragebogen	Fallstudien von 16 Inkubatoren
Hannon/ Chaplin	2003	Von sieben Inkubatoren in UK alle Manager, einige Nutzer, einige ehemalige Nutzer, einige Beiratsmitglieder	Persönliche, detaillierte Interviews (Manager, Nutzer, Ehemalige), Fragebogen (Nutzer), Telefoninterview (Beiratsmitglieder),	Fallstudien

<sup>190</sup> Eigene Darstellung, zusammengefasst aus: Autio/Klofsten (1998), S. 31 f., Bollingtoft/Ulhoi (2005), S. 276 f., Chan/Lau (2005), S. 1217 f., Culp/Shapira (1997), S. 70, Duff (2000), S. 33 f., Habersam et al. (1994), S. 2-4, Hannon/Chaplin (2003), S. 868 f., Grimaldi/Grandi (2005), S. 116, Lalkaka/Shaffer (1999), S. 3, McAdam/Marlow (2007), S. 366 f., Mian (1994), S. 517 f., Mian (1996b), S. 195, Mian (1996a), S. 329 f., Patton et al. (2009), S. 635 f. Rice (2002), S. 166-169, Rothschild/Darr (2005), S. 61 f., Scherrer/McDonald (1988), S. 283, Tötterman/Sten (2005), S. 493-495, Voisey et al. (2004), S. 6, Zedtwitz/Grimaldi (2006), S. 462 f.

<b>Autor</b>	<b>Jahr</b>	<b>Stichprobe</b>	<b>Erhebung</b>	<b>Auswertung</b>
Grimaldi/ Grandi	2005	Acht Inkubatoren in Italien, weiter k.A.	Interviews, weiter k.A.	Fallstudien
Lalkaka/ Shaffer	1999	Zwei Inkubatoren in Brasilien, Inkubatormanager, Sponsoren, Nutzerunternehmen und andere Stakeholder	Standardisierter Fragebogen, persönliche Interviews	Fallstudien
McAdam/ Marlow	2007	Alle Nutzerunternehmen (ohne genaue Angabe der Anzahl) eines Inkubators in Irland, Inkubatorpersonal und externe Berater	Persönliche Tiefeninterviews ( verabredet und spontan) und teilnehmende Beobachtungen über drei Jahre → Längsschnitt	Eigene qualitative Inhaltsanalyse
Mian	1994 1996	47 Nutzerunternehmen und Ehemalige von sechs Inkubatoren aus den USA, außerdem Inkubatormanager und Experten	1. Standardisierter Fragebogen an Nutzerunternehmen 2. persönliche Interviews mit Inkubatormanagern und Experten	Fallstudien, Auswertungsmethode „vergleichende Evaluation“
Patton et al.	2009	Inkubatormanager, elf Nutzerunternehmen, Beratungspersonal eines Inkubators in Großbritannien	Strukturierte Interviews, Sekundärdaten wie Geschäftsberichte, Beobachtungen	Einzelfallstudie
Rice	2002	Acht Inkubatormanager von acht Inkubatoren und jeweils vier, also insgesamt 32 Nutzerunternehmen in den USA.  Kriteriengestützte Auswahl der Befragten, d.h. z.B. Inkubatoren nach Typen, Alter und geografischer Region, Nutzerunternehmen: je zwei erfolgreiche und zwei nicht erfolgreiche	Standardisierter Fragebogen und persönliche, strukturierte Interviews mit offenen Fragen	Fallstudien
Rothschild/ Darr	2005	49 Gründungspersonen, Personal des Nutzerunternehmens und Inkubatorpersonal aus einem Inkubator in Israel	persönliche Tiefeninterviews	Fallstudien
Scherer/ McDonald	1988	Fünf Nutzerunternehmen eines Inkubators in Missouri, USA	Informelle Beobachtungen und Gespräche	Fallstudien

Autor	Jahr	Stichprobe	Erhebung	Auswertung
Tötterman/ Sten	2005	Drei Manager von drei Inkubatoren, neun Nutzerunternehmen und neun bereits inkubierte Unternehmen in Finnland	Fragebogen und persönliche Tiefeninterviews	Fallstudien
Voisey et al.	2004	Vier Inkubatormanager in vier britischen Inkubatoren	Halbstrukturiertes Interview	Fallstudien
von Zedtwitz/ Grimaldi	2006	15 Inkubatormanager von 15 Inkubatoren in Italien	Persönliche, halbstrukturierte Interviews, Informationen von Homepages, Werbematerial und Berichte von Dritten (Hochschulen, Verbände etc.) und zufällige Gespräche mit Nutzern	Fallstudien

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass sowohl die quantitativen also auch die qualitativen Forschungsdesigns bisheriger Forschungsarbeiten Mängel aufweisen und die empirischen Ergebnisse daher kritisch zu hinterfragen sind. Bezieht man das Publikationsjahr in diese Betrachtung mit ein, so ist festzustellen, dass die frühen Studien in der Inkubationsforschung alle ein quantitatives Forschungsdesign mit deskriptiven Auswertungen verfolgt haben. Dies ist vor dem Hintergrund zu verstehen, dass das Forschungsfeld in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts erst entdeckt wurde. Bei der Bearbeitung eines neuen Forschungsfeldes bietet sich zunächst eine explorative Vorgehensweise sicherlich an. Nichtsdestotrotz hätte man konzeptionell gründlicher vorgehen sollen. Hier hätte sich angeboten, auf die, auch zu dem Zeitpunkt schon lang bestehende Forschungstradition der qualitativen Sozialforschung zurückzugreifen, anstatt ein quantitatives Forschungsdesign nur halbherzig zu verfolgen. Erst Ende der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts wurden die Forschungsdesigns konzeptionell durchdacht. Für quantitative Forschungsdesigns wurden empirisch begründete oder theoriegeleitet Hypothesen entwickelt und mit Hilfe von Regressionsanalysen getestet. Neben dieser konzeptionellen Weiterentwicklung der quantitativen Forschungsdesigns verfolgen die jüngsten Studien ein qualitatives Forschungsdesign. Methodisch orientieren sich die meisten Arbeiten dabei an der Forschungsmethode Fallstudie. Nur die aktuellste Studie von MCADAM/MARLOW aus dem Jahr 2007 wendet die Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse an. Hier ist also ein deutlicher Trend zur qualitativen Methodik in der Inkubatorenforschung zu erkennen, der allerdings konzeptionell sicherlich noch weiterentwickelt wer-

den kann. Und schließlich ist zu konstatieren, dass sich nur eine der hier genannten Studien – die von ERIKSON/GJELLAN – auf einen Hochschulpräinkubator bezieht.<sup>191</sup> Alle anderen Studien untersuchen Inkubatoren (in allen Ausprägungsformen).

### **II.3.2 Einflussfaktoren von Inkubatoren und ihre Wirkungsweise**

#### **II.3.2.1 Leistungsspezifische Einflussfaktoren**

##### **II.3.2.1.1 Physische Infrastruktur**

Die physische Infrastruktur übernimmt im Inkubationsprozess eine zentrale Rolle.<sup>192</sup> In erster Linie führt die Möglichkeit der Nutzung physischer Infrastruktur in einem Inkubator zu einer Kostenersparnis beim Nutzer.<sup>193</sup> Insbesondere für Unternehmensgründungen in der Planungsphase in einem Hochschulpräinkubator sind mietfreie Büroräume im ersten Nutzungsjahr von besonderer Bedeutung, da diese Unternehmen in der Regel noch keine Umsätze generieren.<sup>194</sup> Durch diese Kostenersparnis wird die Liquidität des entstehenden Unternehmens erheblich geschont. Aber auch wenn die Nutzung der physischen Infrastruktur in Inkubatoren in der Regel nicht kostenfrei ist, entsteht den Nutzern eine Kostenersparnis, da die Mieten unter dem Marktpreisniveau liegen.<sup>195</sup> Diese Kostenersparnis könnte auch der Grund dafür sein, dass Nutzer von Hochschulinkubatoren die physische Infrastruktur nützlicher einschätzen als Beratungsleistungen und inkubatorspezifische Leistungen der Hochschule.<sup>196</sup>

Allerdings führt die Möglichkeit der Nutzung physischer Infrastruktur in einem Inkubator nicht nur zu einem direkten Kosteneinspareffekt, sondern auch dazu, dass den Nutzern Zugang zu qualitativ hochwertiger physischer Infrastruktur ermöglicht wird, die sich die entstehenden Unternehmen ohne den Inkubator oft nicht leisten könnten.<sup>197</sup> Dazu gehören insbesondere Sekretariatsservice, Rezeption, Buchhaltungsunterstützung, Sicherheitservice, Computer und Konferenzräume.<sup>198</sup> Die durch die hö-

---

<sup>191</sup> Vgl. Erikson/Gjellan (2002), S. 1.

<sup>192</sup> Vgl. o.V. (2002), S. 88. Tamásy (1996), S. 116.

<sup>193</sup> Vgl. Voisey et al. (2006), S. 463, Allen/Rahman (1985), S. 19.

<sup>194</sup> Vgl. Chan/Lau (2005), S. 1224 f.

<sup>195</sup> Vgl. Allen/Rahman (1985), S. 14, Bollingtoft/Ulhoi (2005), S. 272, Allen/Levine (1986), S. 181, Kajogbola (1999), S. 1, Kim/Ames (2006), S. 8, Kuratko/LaFollette (1987), S. 52, Klumpp et al. (2001), S. 4, Lewis (2001), S. 8, Sun et al. (2007), S. 8, o.V. (2002), S. 56.

<sup>196</sup> Vgl. Mian (1996a), S. 331-333. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen MEYER/IMBERG für deutsche TGZ, siehe Meyer/Imberg (1999), S. 71.

<sup>197</sup> Vgl. Smilor (1987), S. 150.

<sup>198</sup> Vgl. Smilor (1987), S. 150.

here Qualität der Ausstattung entstehende Professionalität hat dabei einen positiven Effekt auf die Glaubwürdigkeit der Nutzer.<sup>199</sup>

Ein Hochschulpräinkubator bietet neben der üblichen eigenen physischen Infrastruktur auch die Nutzung der physischen Infrastruktur der Hochschule an. Dieses Angebot konzentriert sich dabei in der Regel auf die Nutzung der technischen Ausstattung der Hochschule wie Labore oder spezielle Computerhardware.<sup>200</sup> Damit die Nutzer von diesem Angebot profitieren können, muss die Hochschule allerdings in unmittelbarer räumlicher Nähe zum Hochschulpräinkubator sein.<sup>201</sup> Hier scheint also das Prinzip „Zeit ist Geld“ zum Tragen zu kommen. Die Nutzung der hochschulinternen physischen Infrastruktur wird nur als Kosteneinspareffekt wahrgenommen, wenn der zeitliche Aufwand der Nutzung durch die räumliche Nähe gering ist. Steigt der zeitliche Aufwand der Nutzung dieser physischen Infrastruktur aber durch räumliche Distanz des Hochschulpräinkubators zur Hochschule, nimmt der wahrgenommene Vorteil durch die Kosteneinsparung ab. Außerdem werden die inkubatorspezifischen Leistungen der Hochschule systematisch als vorteilhafter von Nutzern eingeschätzt, wenn die Nutzer diese auch genutzt haben.<sup>202</sup>

Inwieweit die physische Infrastruktur von Inkubatoren Einfluss auf das Überleben von Nutzerunternehmen nimmt, ist bisher nicht untersucht worden. LENDNER kann allerdings einen positiven Zusammenhang zwischen der Anzahl der organisatorischen Leistungen<sup>203</sup> eines Hochschulinkubators und seiner Finanzierungsquote<sup>204</sup> nachweisen.<sup>205</sup>

---

<sup>199</sup> Vgl. Voisey et al. (2006), S. 463.

<sup>200</sup> Vgl. Chan/Lau (2005), S. 1225.

<sup>201</sup> Vgl. Chan/Lau (2005), S. 1225.

<sup>202</sup> Vgl. Mian (1996a), S. 333.

<sup>203</sup> Unter „organisatorische Leistungen“ fasst LENDNER allerdings die physische Infrastruktur und die Vermittlung von Kontakten (zu externen Partnern und öffentlichen Gründungsfördereinrichtungen) zusammen, siehe dazu Lendner (2004), S. 138. Letztere Leistung wird normalerweise und daher in allen anderen Studien zum Bereich „Netzwerke“ gezählt. Daher fehlt an dieser Stelle die Vergleichbarkeit.

<sup>204</sup> Die Finanzierungsquote berechnet Lendner wie folgt: Die Summe aus ausgeschiedenen und gegenwärtigen Nutzern, die eine Finanzierung in irgendeiner Form erhalten haben (Bank, Venture-Capital-Gesellschaft, öffentliches Förderdarlehen) teilt er durch die Gesamtzahl der Nutzer und multipliziert mit hundert, siehe dazu Lendner (2004), S. 130.

<sup>205</sup> Vgl. Lendner (2004), S. 148. Da die Finanzierungsquote in Beziehung zu den organisatorischen Leistungen gesetzt wird und diese die Vermittlung von Kontakten zu externen Partnern und öffentlichen Gründungsfördereinrichtungen mit einschließt (siehe Fußnote 203), liegt die Vermutung nahe, dass dieser po-

HANNON/CHAPLIN stellen eine abnehmende Bedeutung der physischen Infrastruktur für schnell wachsende Nutzerunternehmen im Zeitablauf fest, während für langsam oder gar nicht wachsende Nutzerunternehmen die Bedeutung der physischen Infrastruktur im Inkubationszeitablauf zunimmt.<sup>206</sup> Hier liegt die Vermutung nahe, dass schnell wachsende Nutzerunternehmen sich schon während der Inkubationszeit vom Inkubator emanzipieren, während langsam bis gar nicht wachsenden Unternehmen im Laufe der Inkubationszeit ihre Abhängigkeit vom Inkubator immer deutlicher wird. Insgesamt kommt PENA zu der Erkenntnis, dass die Kosteneinsparung durch das Angebot von physischer Infrastruktur zu unter Marktwert Preisen im Gegensatz zu Qualifizierung und Beratung weder Einfluss auf das Mitarbeiter- noch auf das Umsatzwachstum der inkubierten Unternehmen hat.<sup>207</sup>

### II.3.2.1.2 Qualifizierung und Beratung

*Qualifizierungsmaßnahmen* sind in Hochschulpräinkubatoren von besonderer Bedeutung,<sup>208</sup> da sich die Nutzer in der Planungsphase ihres Unternehmens noch diverse kaufmännische Fähigkeiten aneignen müssen.<sup>209</sup> Meistens handelt es sich dabei um Seminare und Vorträge zu den unterschiedlichsten gründungsbezogenen Themenfeldern wie Buchhaltung, Marketing, Patentierung, Rechtsformen, Steuern etc. Für technologieorientierte Gründungspersonen, die einen Großteil der Nutzer von Hochschulpräinkubatoren darstellen, sind insbesondere die Qualifizierungsmaßnahmen im kaufmännischen Bereich von großer Bedeutung.<sup>210</sup> Probleme, die beispielsweise in der Produktentwicklung entstehen, können sie zumeist selbst lösen, da die Gründungspersonen in diesem Bereich selbst die Experten sind.<sup>211</sup> Neben dem Weiterbildungseffekt, der kurzfristig schon während der Inkubationszeit von Qualifizierungsmaßnahmen angestoßen werden kann, können diese Maßnahmen die Nutzer auch langfristig auf ihre Zeit nach der Inkubationszeit, auf die „echte Welt“ vorbereiten.<sup>212</sup> Denn nach der Inkubationszeit müssen die Nutzer ohne die schützende Umgebung des Inkubators zurecht kommen und dazu sollten sie durch die Qualifizierungsmaßnahmen so viel wie möglich Werkzeug an die Hand gereicht bekommen.

---

sitive Zusammenhang wohl eher auf die Vermittlung der Kontakte als auf die physische Infrastruktur zurückzuführen ist.

<sup>206</sup> Vgl. Hannon/Chaplin (2003), S. 872.

<sup>207</sup> Vgl. Pena (2004), S. 233.

<sup>208</sup> Vgl. o.V. (2002), S. 50 f.

<sup>209</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.2.4.1.

<sup>210</sup> Vgl. Chan/Lau (2005), S. 1225, Hisrich/Smilor (1988), S. 16 f., Patton et al. (2009), S. 628.

<sup>211</sup> Vgl. Chan/Lau (2005), S. 1225.

<sup>212</sup> Vgl. Smilor (1987), S. 152.

Es gibt allerdings auch Studien, die nachweisen, dass Qualifizierung in einem Inkubator kaum als hilfreich wahrgenommen wird.<sup>213</sup> Dies könnte im Zusammenhang mit der Erkenntnis stehen, dass Qualifizierungsmaßnahmen nur sinnvoll sind, wenn sie für die Nutzer relevante Themen betreffen. Und relevant sind Themen für Nutzer nur dann, wenn sie selbst gerade von dem Thema betroffen sind.<sup>214</sup> Darüber hinaus werden Qualifizierungsmaßnahmen als sehr zeitintensiv empfunden, so dass erst recht davon auszugehen ist, dass sie nur als hilfreich angesehen werden, wenn sie tatsächlich weiterhelfen können.<sup>215</sup>

Abschließend lässt sich sagen, dass Qualifizierungsmaßnahmen<sup>216</sup> keinen Einfluss auf die Überlebenschancen eines inkubierten Unternehmens haben,<sup>217</sup> aber in einem positiven Zusammenhang zu seinem Mitarbeiterwachstum stehen.<sup>218</sup> Darüber hinaus lässt sich aber feststellen, dass ein Qualifizierungsprogramm in einem Hochschulpräinkubator erheblich dazu beiträgt, die Lernkurven der inkubierten Unternehmen und deren Gründungspersonen zu verkürzen.<sup>219</sup>

Neben den Qualifizierungsmaßnahmen ist vor allem die *Beratung* das Herzstück eines jeden Inkubators.<sup>220</sup> Bisherige Forschungen zeigen, dass insbesondere die Beratung in allen betriebswirtschaftlichen Themen als besonders hilfreich von den Nutzern empfunden wird.<sup>221</sup> STEINKÜHLER weist nach, dass betriebswirtschaftliche Unterstützung inkubierte Unternehmen stärker in Bezug auf den Umsatz und die Mitarbeiterzahl wachsen lässt als nicht-inkubierte Unternehmen.<sup>222</sup> Die wichtigsten Themengebiete von betriebswirtschaftlicher Beratung sind: Hilfe bei der Businessplanerstellung, Finanzierungsberatung, Rechts- und Steuerberatung inklusive Patentberatung für technologieorientierte Unternehmensgründungen, Marketingberatung und allgemeine Managementunterstüt-

---

<sup>213</sup> Vgl. Rice (2002), S. 173.

<sup>214</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 498.

<sup>215</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 498.

<sup>216</sup> Unter „fachlichen Leistungen“ subsumiert Lendner Qualifizierungsmaßnahmen und Beratungsleistungen, siehe dazu Lendner (2004), S. 137.

<sup>217</sup> Vgl. Lendner (2004), S. 147.

<sup>218</sup> Vgl. Pena (2004), S. 233.

<sup>219</sup> Vgl. Hisrich/Smilor (1988), S. 16 f.

<sup>220</sup> Vgl. Groß (1997), S. 27 f., o.V. (2002), S. 51. Der Autor weist darauf hin, dass es mittlerweile einen Standard für die optimale Konfiguration der physischen Infrastruktur eines Inkubators gibt und nur noch die Qualität und Vielfalt des Beratungsangebots Verbesserungspotenziale birgt.

<sup>221</sup> Vgl. Lalkaka/Shaffer (1999), S. 33, Joseph et al. (2006), S. 13 f., Böhringer (2008), S. 261.

<sup>222</sup> Vgl. Steinkühler (1994), S. 234.

zung.<sup>223</sup> Technologieberatung hat im Gegensatz dazu für die Nutzer eines Inkubators eher eine untergeordnete Bedeutung, da die Gründungspersonen in dem Marktumfeld, in dem sie sich bewegen, häufig selbst die wesentlichen Experten sind.<sup>224</sup>

Zur Qualität der Beratung tragen vor allem drei Aspekte bei: Es ist wichtig, wer die Beratung durchführt und in wie weit sich der Beratende im Beratungsprozess engagiert. Der Frage nach der Rolle des beratenden Personals eines Inkubators widmet sich Gliederungspunkt II.3.2.2.4. Die Rolle der Gründungspersonen wird in Gliederungspunkt II.3.4 diskutiert. Darüber hinaus ist die Art und Weise, wie die Beratung bereitgestellt wird, von großer Bedeutung.

Zunächst ist festzustellen, dass einer der großen Vorteile des Inkubator-Konzeptes gegenüber anderen Gründungsförderungsmaßnahmen die physische Präsenz des Inkubatorpersonals ist.<sup>225</sup> So ist gewährleistet, dass täglich ein Ansprechpartner vor Ort ist, der jederzeit für Fragen der Nutzer zur Verfügung steht und die Entwicklung der inkubierten Unternehmen verfolgen kann.<sup>226</sup> Dabei ist es durchaus auch üblich, bei Problemen, die vom Personal des Inkubators nicht gelöst werden können, den Kontakt zu Beratern aus dem externen Netzwerk des Inkubators herzustellen.<sup>227</sup>

Unabhängig von der Tatsache, dass beratendes Personal täglich vor Ort sein sollte und davon, ob das Inkubatorpersonal nun selbst beratend tätig wird oder den Kontakt zu externen Beratern vermittelt, sollte das Beratungskonzept eines Inkubators über das bloße Krisenmanagement hinausgehen.<sup>228</sup> RICE hat in seinen umfangreichen Forschungen zur Art und Weise der Beratung in Inkubatoren festgestellt, dass es drei Typen der Beratungsweisen gibt: „reaktiv und unregelmäßig“, „proaktiv und unregelmäßig“ und „proaktiv und regelmäßig“, wobei der letzte Typ von den Nutzern als besonders wichtig eingestuft wird.<sup>229</sup> Diese Bedeutung zeigt sich auch in seinem Vergleich der verschiedenen Inkubatoren seiner

---

<sup>223</sup> Vgl. Allen/Rahman (1985), S. 19 + 21, Smilor (1987), S. 149, Tötterman/Sten (2005), S. 499, Hisrich/Smilor (1988), S. 17. Laut der Studie der EUROPÄISCHEN KOMMISSION nimmt dabei die Beratung zu Finanzierungsthemen eine zentrale Rolle ein, da Unternehmensgründern in diesem Bereich das Know-How am häufigsten fehlt. Dies trifft besonders auf Gründer von technologie- und wissensbasierten Unternehmen zu, siehe dazu o.V. (2002), S. 77 f.

<sup>224</sup> Vgl. Habersam et al. (1994), S. 119.

<sup>225</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 192, Rice (2002), S. 174.

<sup>226</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 192.

<sup>227</sup> Vgl. Smilor (1987), S. 149, Schwarz/Harms (2006), S. 210.

<sup>228</sup> Vgl. Rice (2002), S. 181, Hackett/Dilts (2008), S. 453.

<sup>229</sup> Vgl. Rice (2002), S. 174 f. Dieses Ergebnis bestätigt auch die Studie von PATTON/WARREN/BREAM, vgl. Patton et al. (2009), S. 629 f.

Untersuchungsgruppe: Die Inkubatoren mit dem höchsten Einfluss auf die Nutzer, wobei unklar bleibt, welcher Art dieser Einfluss ist, sind die „proaktiv und regelmäßig“ beratenden. Sie verwenden auch die meiste Zeit auf die Beratung.<sup>230</sup> RICE schlussfolgert aus seinen Erkenntnissen, dass ein Inkubator so straff organisiert und abgesichert finanziert sein sollte, dass dem beratenden Personal maximale Zeit für die Zusammenarbeit mit den Nutzern bleibt.<sup>231</sup> Die Wichtigkeit der proaktiven Herangehensweise bei der Beratung unterstreichen auch die Ergebnisse von HANNON/CHAPLIN. Obwohl sie nicht direkt erläutern, ob die Beratungen in den von ihnen untersuchten Inkubatoren proaktiv oder reaktiv angeboten wurde, lassen ihre Ergebnisse die Vermutung zu, dass es sich um reaktiv angebotene Beratung handelt, da Nutzer gefragt wurden, wie regelmäßig sie die Beratung nutzen. Nur 25% ihrer Untersuchungsgruppe haben alle Beratungsleistungen ihres Inkubators benutzt, wobei die Kategorie „manchmal genutzt“ zehn mal öfter angegeben wurde als die Kategorie „oft genutzt“.<sup>232</sup> Wäre die Beratung proaktiv angeboten worden, wäre die Inanspruchnahme der Beratung sicher höher gewesen, da das Ausschlagen eines vom Inkubatorpersonal vorgeschlagenen Beratungstermins deutlich schwieriger ist als Eigeninitiative zu ergreifen und einen Termin selbst abzusprechen.<sup>233</sup> So ist es nachvollziehbar, dass die von HANNON/CHAPLIN befragten Nutzer Gründungsberatung nicht als für die Entwicklung ihrer Unternehmen wichtig einstufen.<sup>234</sup> Es scheint also ein positiver Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Nutzung der Beratung (die durch proaktives Beraten erhöht werden kann) und ihrer wahrgenommenen Bedeutung zu bestehen, die SCILLITOE/CHAKRABARTI in ihrer Untersuchung weiter konkretisieren können: Je häufiger die befragten Gründungspersonen Beratungsgespräche mit dem Inkubatorpersonal geführt haben, desto umfassender waren sie über die Präferenzen ihrer Kunden aufgeklärt.<sup>235</sup> Darüber hinaus wird die Häufigkeit und Art

---

<sup>230</sup> Vgl. Rice (2002), S. 177 f.

<sup>231</sup> Vgl. Rice (2002), S. 181. Zu dieser Erkenntnis kommt auch Duff (2000), S. 47 f.

<sup>232</sup> Vgl. Hannon/Chaplin (2003), S. 872.

<sup>233</sup> Das Personal der untersuchten Inkubatoren von Hannon/Chaplin gab an, nur 10% bis 60% ihrer Arbeitszeit im persönlichen Kontakt zu verbringen, was ein weiteres Indiz dafür sein kann, dass eher reaktiv beraten wurde. Siehe dazu Hannon/Chaplin (2003), S. 872.

<sup>234</sup> Vgl. Hannon/Chaplin (2003), S. 872. Auch die Ergebnisse von BEHRENDT/TAMÁSY zeigen, dass die Beratung von Nutzerunternehmen als nicht wichtig für ihre Entwicklung angesehen wird. Sie führen dieses Ergebnis aber auf fehlenden wahrgenommenen Beratungsbedarf oder ungeeignete Ansprechpartner (z.B. aufgrund fehlender betriebswirtschaftlicher Kenntnisse des Beraterteams) zurück, siehe Behrendt/Tamásy (1997), S. 41.

<sup>235</sup> Vgl. Scillitoe/Chakrabarti (2010), S. 162.

der Nutzung der Beratung auch durch die Entwicklungsdynamik der inkubierten Unternehmen bestimmt. Während schnell wachsende Unternehmen die Beratungsleistungen seltener und wenn dann eher punktuelle (Krisen, spezifisches Wissen) nutzen, benötigen langsam oder gar nicht wachsende Unternehmen stärker den persönlichen Kontakt zum Personal und deren informelle Unterstützung und greifen häufiger darauf zurück.<sup>236</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Beratungsleistungen<sup>237</sup> keinen Einfluss auf die Überlebenschancen eines inkubierten Unternehmens haben<sup>238</sup> und ein positiver Zusammenhang zum Mitarbeiter- und Umsatzwachstum der inkubierten Unternehmen strittig ist.<sup>239</sup> Außerdem führt die Beratung in einem Hochschulpräinkubator dazu, dass Probleme der inkubierten Unternehmen sehr viel schneller gelöst werden als ohne die Unterstützung durch einen Hochschulpräinkubator. Dieser zeitliche Effekt ist für Unternehmen in der Gründungsphase von großer Bedeutung.<sup>240</sup>

### II.3.2.1.3 Netzwerke

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor von Inkubatoren auf ihre Nutzer ist sein *internes Netzwerk*. Als internes Netzwerk bezeichnet man jedwede Art der Beziehung der Nutzer untereinander. Es kann sich dabei um lockeren Austausch oder aber um Geschäftsbeziehungen handeln, die die Nutzer untereinander eingehen.<sup>241</sup> Ein funktionierendes internes Netzwerk wird grundsätzlich als für die inkubierten Unternehmen wichtig angesehen.<sup>242</sup> RICE kommt in seiner Studie zum Ergebnis, dass der Zugang zu einem internen Netzwerk zwar das Überleben des inkubierten Unternehmens positiv beeinflusst, nicht aber die Unternehmensentwicklung.<sup>243</sup> Andere Studien weisen diesen Einfluss lediglich als moderat aus und weisen darauf hin, dass es nur selten zu echten Geschäftsbeziehun-

<sup>236</sup> Vgl. Hannon/Chaplin (2003), S. 872 f.

<sup>237</sup> Unter „fachlichen Leistungen“ subsumiert Lendner Qualifizierungsmaßnahmen und Beratungsleistungen, siehe dazu Lendner (2004), S. 137.

<sup>238</sup> Vgl. Lendner (2004), S. 147.

<sup>239</sup> PENA kann einen positiven Zusammenhang zwischen Beratung und Mitarbeiterwachstum nachweisen, siehe Pena (2004), S. 233, Steinkühler weist einen positiven Zusammenhang zwischen betriebswirtschaftlicher Beratung und Mitarbeiter- und Umsatzwachstum nach, siehe Steinkühler (1994), S. 234, ALLEN/MCCLUSKEY dagegen nicht (siehe dazu Allen/McCluskey (1990), S. 72 f.).

<sup>240</sup> Vgl. Hisrich/Smilor (1988), S. 17.

<sup>241</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 192, Sherman/Chappell (1998), S. 319, Bollingtoft/Ulhoi (2005), S. 280.

<sup>242</sup> Vgl. Voisey et al. (2006), S. 463, Böhringer (2008), S. 262., Steinkühler (1994), S. 233 f.

<sup>243</sup> Vgl. Rice (2002), S. 182.

gen unter den Nutzern kommt.<sup>244</sup> Die Nutzer sehen den Hauptnutzen an einem internen Netzwerk, dass sie sich mit Gleichgesinnten über ähnliche Probleme und die Arbeitsbelastung austauschen können<sup>245</sup> oder sich informell mit ergänzenden Kompetenzen zu helfen.<sup>246</sup> Diesen Einfluss halten sie allerdings für nicht so wichtig, als dass sie ein Einzelbüro zu Gunsten von Netzwerkaktivitäten gegen ein Großraumbüro eintauschen würden.<sup>247</sup>

Damit die Nutzer überhaupt von einem internen Netzwerk profitieren können, müssen mehrere Voraussetzungen erfüllt sein. Zunächst sollten die Nutzer Gemeinsamkeiten haben wie z.B. einer Branche angehören, um Synergien nutzen zu können.<sup>248</sup> Dabei sollte darauf geachtet werden, dass sie sich ergänzen, ohne dass sie sich zu ähnlich sind<sup>249</sup> und dadurch in Konkurrenz zu einander stehen.<sup>250</sup> Für ein gut funktionierendes Netzwerk ist also die Nutzerauswahl von elementarer Bedeutung.<sup>251</sup> Eine weitere Voraussetzung für ein gut funktionierendes internes Netzwerk ist eine Atmosphäre des Vertrauens, die im Inkubator herrschen muss.<sup>252</sup> Diese Atmosphäre entsteht eher bei physischer Nähe zwischen den inkubierten Unternehmen.<sup>253</sup> Daher sollte ein Inkubator alle Nutzer unter einem Dach vereinen.<sup>254</sup> Außerdem sollten die Räumlichkeiten Gelegenheiten zum Netzwerken fördern. Dies kann z.B. durch Teeküchen, Gemeinschaftsräume und eine Anordnung der Räumlichkeiten erreicht werden, die dafür sorgt, dass die Nutzer sich immer wieder „über den Weg laufen“ müssen.<sup>255</sup> Das Knüpfen von internen Netzwerken kann darüber hinaus durch offizielle und inoffizielle Anlässe zum Treffen gefördert werden. Offizielle Anlässe können z.B. Qualifizierungsmaßnah-

---

<sup>244</sup> Vgl. Hannon/Chaplin (2003), S. 873, Allen/Rahman (1985), S. 18, Patton et al. (2009), S. 630 f., Schwartz/Hornych (2010), S. 491.

<sup>245</sup> Vgl. Hannon/Chaplin (2003), S. 873, Smilor (1987), S. 152, McAdam/Marlow (2007), S. 370, Patton et al. (2009), S. 630. Ähnlich auch Hackett/Dilts (2008), S. 454.

<sup>246</sup> Vgl. Bollingtoft/Ulhoi (2005), S. 280, Schwartz/Hornych (2010), S. 491.

<sup>247</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 503.

<sup>248</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 500, Chan/Lau (2005), S. 1226, o.V. (2002), S. 51+55, Bollingtoft/Ulhoi (2005), S. 278.

<sup>249</sup> Nutzervielfalt kann allerdings auch als befruchtend wahrgenommen werden, weil dann die Möglichkeiten zur Vernetzung steigen, siehe dazu Tötterman/Sten (2005), S. 503.

<sup>250</sup> Vgl. Chan/Lau (2005), S. 1226, Tötterman/Sten (2005), S. 504, Bollingtoft/Ulhoi (2005), S. 278, Elle et al. (1997), S. 158.

<sup>251</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 506, Schwarz/Harms (2006), S. 210.

<sup>252</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 501, McAdam/Marlow (2007), S. 370-372, Bollingtoft/Ulhoi (2005), S. 282, Schwartz/Hornych (2010), S. 492.

<sup>253</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 504, McAdam/Marlow (2007), S. 370 f.

<sup>254</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 500.

<sup>255</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 500.

men wie Seminare sein, die allerdings den Nutzern kaum Raum zum Netzwerken lassen. Bei den Nutzern beliebter sind die inoffiziellen Anlässe wie Partys o. ä., wo Zeit zum Austauschen und Kennenlernen ist.<sup>256</sup>

Bisherige Forschungen weisen darauf hin, dass Inkubatoren auch über ein *externes Netzwerk* verfügen sollten, um Ressourcen anbieten zu können, über die sie selbst nicht verfügen.<sup>257</sup> Unter anderem sollten Netzwerkbeziehungen zu öffentlichen Institutionen, Steuerberatern, Anwälten und Ausbildern unterhalten werden.<sup>258</sup> Um diese Netzwerke allerdings zum Vorteil nutzen zu können, müssen alle Netzwerkpartner sich im Netzwerk aktiv engagieren und die Nutzer des Inkubators fähig (keine Kontaktscheue) und in der Lage sein (Zeit), sie zu nutzen.<sup>259</sup> Sind diese Voraussetzungen erfüllt, weist der Zugang zu einem Netzwerk folgende Vorteile auf:

- Kontakte zur Industrie können helfen, an Technologie- und Marktexpertise zu gelangen,<sup>260</sup>
- Zugang zu Kapitalgebern (lokale Banken, Venture-Capital-Gesellschaften, Förderprogramme) hilft bei der Finanzierung<sup>261</sup>
- Zugang zu Informationen hilft, Probleme von Nutzern schneller zu lösen, um deren Erfolgsaussichten zu erhöhen.<sup>262</sup>

TÖTTERMAN/STEN können nachweisen, dass die Unterstützung durch Netzwerke nachhaltiger und damit langfristiger wirkt als die Hilfe durch physische Infrastruktur.<sup>263</sup> STEINKÜHLER kann einen positiven Zusammenhang zwischen der externen Kontaktvermittlung (vor allem auch bei der Kapitalbeschaffung) und dem Umsatz- und Mitarbeiterwachstum von inkubierten Unternehmen nachweisen.<sup>264</sup>

---

<sup>256</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 498.

<sup>257</sup> Vgl. Rice (2002), S. 175 f., Lalkaka/Shaffer (1999), S. 33, Böhringer (2008), S. 262, Patton et al. (2009), S. 631, Hackett/Dilts (2008), S. 454 f.

<sup>258</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 505 f., Hisrich/Smilor (1988), S. 18.

<sup>259</sup> Vgl. Rice (2002), S. 182.

<sup>260</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 192, Scillitoe/Chakrabarti (2010), S. 163.

<sup>261</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 499, Culp/Shapira (1997), S. 72, o.V. (2002), S. 53 f.

<sup>262</sup> Vgl. Smilor (1987), S. 152, Voisey et al. (2006), S. 463.

<sup>263</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 505.

<sup>264</sup> Vgl. Steinkühler (1994), S. 233 f.

## II.3.2.2 Organisationspezifische Einflussfaktoren

### II.3.2.2.1 Lebenszyklen von Inkubatoren

Das Alter eines Inkubators hat über die Entwicklung seines Leistungsspektrums einen indirekten Einfluss auf seine Nutzer. ALLEN untersuchte in diesem Zusammenhang den Lebenszyklus von Inkubatoren und kommt im Ergebnis zu einer Drei-Phasen-Gliederung: Gründungsphase, Entwicklungsphase und Reifephase.<sup>265</sup>

Die Gründungsphase eines Inkubators zeichnet sich durch Konzeptionsarbeit und Ein- und Herrichtung des Gebäudes aus. Zunächst sind die Initiatoren des Inkubators mit der Erstellung eines Konzeptes inklusive Entwicklungs- und Finanzplan beschäftigt, mit dem vor allem auch (weitere) Finanziere in das Projekt mit eingebunden werden sollen. Darüber hinaus wird nach einem adäquaten Standort gesucht. Ist ein passendes Gebäude gefunden, muss dieses für die Bedürfnisse der zukünftigen Nutzer umgebaut werden. Das Management des Inkubators ist daher in der Gründungsphase stark in die Konzeptionsarbeit und die Nutzbarmachung des Gebäudes eingebunden, wodurch die Betreuung der Nutzer eher vernachlässigt wird. Das Ziel des Managements in dieser Phase ist die baldige Auslastung der Räumlichkeiten. Daher spielt bei der Auswahl der Nutzer eher das Kriterium der Mietzahlung als eine erfolgsversprechende Geschäftsidee eine Rolle. So kommt es in Inkubatoren in der Gründungsphase häufig dazu, dass kleine, etablierte Unternehmen mit geringen Wachstumschancen jungen, innovativen und damit risikobehafteteren Gründungsunternehmen vorgezogen werden. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass ein Inkubator in der Gründungsphase eher darauf konzentriert ist, die physische Infrastruktur herzustellen und auszulasten als die Nutzer intensiv zu betreuen.<sup>266</sup>

Die Entwicklungsphase eines Inkubators zeichnet sich durch zwei Merkmale aus: Steigende Betreuungsintensität und wachsende interne Netzwerke. Mit der Etablierung des Inkubators und seiner vollen Auslastung ist es dem Management möglich, Betreuungsaufgaben zu übernehmen. Dabei fand ALLEN heraus, dass Manager von Inkubatoren ihren Nutzern nur selten direkte Beratung anbieten, sondern eher dabei helfen, Probleme zu identifizieren und die Nutzer dann an Berater oder Experten weiterzuleiten. Das setzt natürlich voraus, dass die Manager von Inkubatoren über gute Netzwerke zu entsprechenden Beratern, Institutionen und Experten verfügen. Darüber hinaus gelangt das Management über diese Netzwerke an potenzielle Nutzer, die dann gezielt angesprochen werden können, wenn Mieträume frei werden. Neben der steigenden Be-

---

<sup>265</sup> Vgl. Allen (1988), S. 21-26. Ähnlich auch Habersam et al. (1994), S. 92.

<sup>266</sup> Vgl. Allen (1988), 21 f.

treuungsintensität kann in der Entwicklungsphase von Inkubatoren auch beobachtet werden, dass sich im Inkubator unter den Nutzern fruchtbare Netzwerke bilden und Synergien genutzt werden. Dies wird durch gezielte Maßnahmen wie Nutzerdatenbanken, Vorstellung neuer Nutzer, Kontaktveranstaltungen und direkte Kontaktvermittlung des Managements gefördert. Darüber hinaus ist es wichtig, dass der Inkubator in seiner Entwicklungsphase Ausstiegsriterien für seine Nutzer entwickelt.<sup>267</sup>

Die Reifephase eines Inkubators ist durch eine Übernachtfrage von potenziellen Nutzern und umfassende Unterstützungs- und Betreuungsmaßnahmen gekennzeichnet. Dadurch, dass es mehr Interessenten als Plätze im Inkubator gibt, ist eine Auswahl der Erfolgsversprechenden möglich. Außerdem müssen in dieser Phase Auswahl- und Ausstiegsverfahren formalisiert werden. Durch die hohe Nachfrage nach den Leistungen des Inkubators kann es in der Reifephase auch notwendig sein, zu expandieren. Neben der Notwendigkeit mit der Übernachtfrage umzugehen und dem Angebot von umfassenden Unterstützungs- und Betreuungsmaßnahmen für die Nutzer ist ein weiteres Merkmal eines Inkubators in der Reifephase seine enge Einbindung in lokale Netzwerke. Häufig fungiert ein Inkubator in der Reifephase als Ankerpunkt für alle Aktivitäten der lokalen Gründungsszene. Erst durch diese enge Einbindung ist es dem Management des Inkubators möglich, seinen Nutzern umfassende Unterstützungs- und Betreuungsmaßnahmen anzubieten.<sup>268</sup>

Zusammenfassend lässt sich also eine Verbindung zwischen dem Leistungsspektrum eines Inkubators und seinem Entwicklungsstand feststellen. Während in der Gründungsphase der Schwerpunkt auf den Räumlichkeiten und der Gewinnung von Nutzer steht, kann das Management in der Entwicklungsphase bereits interne und externe Kontakte zu Beratungsangeboten vermitteln. Aber erst in der Reifephase gelingt es einem Inkubator durch enge Verzahnung mit der lokalen Gründungsszene seine Nutzer umfassend zu betreuen. Durch dieses umfassende Angebot steigt wiederum die Nachfrage und der Inkubator ist gezwungen, formale Auswahl- und Ausstiegsverfahren zu implementieren und gegebenenfalls zu expandieren.<sup>269</sup>

Die Bedeutung des Lebenszykluses eines Inkubators haben ALLEN/MCCLUSKEY in ihrer Studie nachgewiesen. Sie konnten feststellen, dass das Alter des Inkubators (interpretiert als die Operationalisierung der Lebenszyklusphase) in Verbindung mit dessen Größe 59% der Va-

---

<sup>267</sup> Vgl. Allen (1988), S. 22-24.

<sup>268</sup> Vgl. Allen (1988), S. 25 f.

<sup>269</sup> Vgl. Allen/McCluskey (1990), S. 65 f.

rianz der abhängigen Variablen „Schaffung von Arbeitsplätzen“ und 52% der abhängigen Variablen „Graduiertenrate“ erklärt.<sup>270</sup>

### II.3.2.2 Hochschulanbindung

Ein Hochschulinkubator bietet mit der Anbindung an eine Hochschule entscheidende Vorteile gegenüber nicht hochschulangebundenen Inkubatoren. Wie bereits in Gliederungspunkt II.2.3 diskutiert, sind diese vor allem der Zugang zu Hochschulressourcen wie Bibliotheken, Labore, Werkstätten, spezielle Hard- und Software, Personal, Technologien und vieles mehr. Allerdings profitieren Nutzer von der Verbindung zur Hochschule nur, wenn es sich dabei um informelle Netzwerke handelt, die z.B. dadurch entstehen, dass das Inkubatorpersonal oder die Nutzer an der Hochschule studiert oder gearbeitet haben.<sup>271</sup> In diesen Fällen können Nutzer die Labore und Technik der Hochschule problemlos nutzen. Je freundschaftlicher oder sogar familiärer die Kontakte sind, desto wahrscheinlicher ist es, die Leistungen umsonst zu beziehen. Anderenfalls verlangen die entsprechenden Hochschulstellen ein Entgelt für die Nutzung.<sup>272</sup> Bestehen keine informellen Kontakte vom Inkubatorpersonal oder den Nutzern zur Hochschule, ist es äußerst schwierig, Hochschulressourcen zu nutzen, obwohl der Inkubator diese Möglichkeit der Zusammenarbeit häufig kommuniziert. Schwierigkeiten bereitet dann insbesondere die Aufgabe, die Laborbesitzer überhaupt davon zu überzeugen, dort arbeiten zu dürfen und sich über das Entgelt zu einigen.<sup>273</sup> Es kommt häufig vor, dass der Laborbesitzer verlangt, dass Studierende von ihm/ihr in den Nutzerunternehmen arbeiten können. Das ist aber für die Nutzer oft unmöglich, da Investoren den Nutzerunternehmen strenge Geheimhaltungsaufgaben machen und Studierende oder wissenschaftliche Mitarbeiter meist publizieren wollen, so dass hier ein unlösbarer Interessenskonflikt besteht.<sup>274</sup> Wenn allerdings Studierende z.B. Praktika bei den Nutzerunternehmen absolvieren, mit denen keine Publikationen verbunden sind, dann empfinden Nutzer diesen Ressourcenzufluss von der Hochschule als sehr hilfreich.<sup>275</sup>

Hält das Nutzerunternehmen Lizenzen von hochschuleigenen Erfindungen oder der hochschulinterne Erfinder ist Teil des Gründungsteams, konnten ROTHÄRMEL/THURSBY eine Reduktion der Wahrscheinlichkeit zu scheitern nachweisen.<sup>276</sup> Insgesamt scheint der Einfluss der Verbin-

<sup>270</sup> Vgl. Allen/McCluskey (1990), S. 72 f.

<sup>271</sup> Vgl. Rothschild/Darr (2005), S. 63, Culp/Shapira (1997), S. 70.

<sup>272</sup> Vgl. Rothschild/Darr (2005), S. 63.

<sup>273</sup> Vgl. Rothschild/Darr (2005), S. 65.

<sup>274</sup> Vgl. Rothschild/Darr (2005), S. 66.

<sup>275</sup> Vgl. Hannon/Chaplin (2003), S. 873.

<sup>276</sup> Vgl. Rothaermel/Thursby (2005), S. 1083-1085.

dung von Inkubator und Hochschule allerdings einen geringen bis moderaten Einfluss auf die Geschäftsentwicklung der Nutzerunternehmen zu haben.<sup>277</sup>

### II.3.2.2.3 Reputationseffekte des Inkubators

Auf inkubierte Unternehmen wirken zweierlei Reputationseffekte: Ein direkter und ein indirekter Effekt. Direkt steigert der Inkubator die Reputation der Nutzer, indem er eine Firmenadresse zur Verfügung stellt, die häufig professioneller ausgestattet und repräsentativer ist als die Heimadresse.<sup>278</sup> Dies gilt insbesondere für Hochschulpräinkubatoren, da ihre Nutzer sich noch in der Vorgründungsphase befinden ohne Umsatzgenerierung und die Möglichkeit der Anmietung von Büroräumen noch in weiter Ferne liegt. Indirekt können die Nutzer von der Reputation des Inkubators selbst, des Inkubatorpersonals, bekannter Leitungsgremiums- oder Beiratsmitglieder, bereits erfolgreich inkubierter Unternehmen und der angegliederten Hochschule profitieren.<sup>279</sup> Dazu ist eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit des Inkubators von Nöten.<sup>280</sup> Verfügen der Inkubator, Inkubatorpersonal oder die Hochschule über eine hohe Reputation, kann sie für Nutzer Türen zu Gründungsnetzwerken, Finanzierungsmöglichkeiten und Distributionskanälen öffnen.<sup>281</sup> Interessant ist, dass der indirekte Reputationseffekt des Inkubators von Nutzern in der Planungsphase als nicht so wichtig wahrgenommen wird im Vergleich zur Bedeutung der administrativen Unterstützung und der subventionierten Mieten.<sup>282</sup> Für Nutzerunternehmen allerdings, die bereits den Markteintritt vollzogen haben, erleichtert ein positives Image des Inkubators die Positionierung am Markt.<sup>283</sup> Bleiben die Nutzerunternehmen allerdings mehrere Jahre in einem Inkubator, kann der Standort im Inkubator auch einen negativen Imageeffekt auf sie haben, da Geschäftspartner, Kunden oder Lieferanten assoziieren könnten, das Nutzerunternehmen stecke

---

<sup>277</sup> Vgl. Hannon/Chaplin (2003), S. 873, Allen/Rahman (1985), S. 18, Stevens (2004), S. 20 f.

<sup>278</sup> Vgl. Smilor (1987), S. 152, Hannon/Chaplin (2003), S. 871, Voisey et al. (2006), S. 463, McAdam/Marlow (2007), S. 369.

<sup>279</sup> Vgl. Smilor (1987), S. 152 f., Rothschild/Darr (2005), S. 64, Hisrich/Smilor (1988), S. 16, Autio/Klofsten (1998), S. 40, Culp/Shapira (1997), S. 71, Böhringer (2008), S. 259. STEINKÜHLER kann einen positiven Zusammenhang zwischen dem Image des TGZ und dem Mitarbeiter- und Umsatzwachstum der inkubierten Unternehmen nachweisen, siehe Steinkühler (1994), S. 233 f.

<sup>280</sup> Vgl. Voisey et al. (2006), S. 463, Chan/Lau (2005), S. 1225, Böhringer (2008), S. 259 f.

<sup>281</sup> Vgl. Rothschild/Darr (2005), S. 64, Hisrich/Smilor (1988), S. 16.

<sup>282</sup> Vgl. Chan/Lau (2005), S. 1225 f.

<sup>283</sup> Vgl. Smilor (1987), S. 152, Chan/Lau (2005), S. 1226 f., Autio/Klofsten (1998), S. 40.

immer noch in den Kinderschuhen, in denen es auf die Inkubatorhilfe angewiesen ist.<sup>284</sup> Diese Gefahr besteht aber für Nutzerunternehmen von Hochschulpräinkubatoren kaum, da die meisten Hochschulpräinkubatoren die Nutzungsdauer auf 6 bis 18 Monate beschränken.<sup>285</sup>

#### II.3.2.2.4 Das Inkubatorpersonal

Das Inkubatorpersonal hat die Aufgabe zu beraten und täglich zu unterstützen.<sup>286</sup> Dabei ist es durchaus auch üblich, bei Problemen, die vom Personal des Inkubators nicht gelöst werden können, den Kontakt zu Beratern aus dem externen Netzwerk des Inkubators herzustellen.<sup>287</sup> Das Inkubatorpersonal hat also neben der Beratungsfunktion auch eine Vermittlungsfunktion. Darüber hinaus bestätigen Studien, dass Nutzer mehr von der Beratung profitieren, je erfahrener und besser ausgebildet das Personal ist.<sup>288</sup> Neben betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten ist es von großem Nutzen für die Nutzerunternehmen, wenn das Personal selbst über Selbständigkeits- und/oder Unternehmensberatungserfahrung verfügt.<sup>289</sup> Mit steigenden Fähigkeiten und Erfahrungen des Personals steigt die Qualität der Beratung.<sup>290</sup> Außerdem konnte gezeigt werden, dass Personal mit höherer Bildung mehr Stunden in die Zusammenarbeit mit den Nutzern und mehr Zeit pro Zusammenarbeitseinheit investiert und auf ein breiteres Spektrum an Beratungsleistungen zurückgreifen kann.<sup>291</sup> Eine intensive Betreuung ist wichtig, da Gründungspersonen immer wieder Ermutigung brauchen, in die Planung ihres Unternehmens auch Zeit zu investieren.<sup>292</sup> Daher ist es von großer Bedeutung, dass das Inkubatorpersonal eine enge Beziehung zu den Gründungspersonen pflegt und immer wieder Meilensteine mit ihnen setzt, um den Aufbau des Unternehmens voranzutreiben.<sup>293</sup> BIRRELL/WATERS fanden sogar heraus, dass

---

<sup>284</sup> Vgl. McAdam/Marlow (2007), S. 370.

<sup>285</sup> Sieh dazu Gliederungspunkt II.2.4.2.2.

<sup>286</sup> Vgl. Voisey et al. (2006), S. 463.

<sup>287</sup> Vgl. Smilor (1987), S. 149.

<sup>288</sup> Vgl. Rice (2002), S. 170, Allen/Rahman (1985), S. 18, Zedtwitz (2003), S. 192, Grimaldi/Grandi (2005), S. 116, o.V. (2002), S. 52.

<sup>289</sup> Vgl. Rice (2002), S. 170, Lendner (2004), S. 159, Kim/Ames (2006), S. 10, Sternberg (1988), S. 144. In der Gesamtschau über vier Teilstudien können STERNBERG ET AL. die große Bedeutung des Inkubatorpersonals nicht bestätigen, führen dieses Ergebnis aber u.a. auf die gewählten Hilfsindikatoren (hauptamtlich beschäftigt und kaufmännische/betriebswirtschaftliche Ausbildung) zurück, siehe Sternberg et al. (1996), S. 140.

<sup>290</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 192, Lalkaka/Shaffer (1999), S. 32, Heukeroth et al. (2000), S. 110 f, Habersam et al. (1994), S. 130.

<sup>291</sup> Vgl. Rice (2002), S. 178.

<sup>292</sup> Vgl. Fry (1987), S. 58.

<sup>293</sup> Vgl. Fry (1987), S. 58, Grimaldi/Grandi (2005), S. 118, Heukeroth et al. (2000), S. 109 f.

wenn Inkubatormanager eine Mentorenfunktion im Sinne von psychologischer und unternehmensentwicklungsbezogener Unterstützung der Gründungsperson übernehmen, diese Art der Unterstützung den wahrgenommenen Unternehmenserfolg positiv beeinflusst.<sup>294</sup>

Nicht nur bei der Beratung, sondern auch in Bezug auf den Netzaufbau und die Netzwerkpfege kommt dem Inkubatorpersonal eine entscheidende Rolle zu.<sup>295</sup> Es hat die Aufgabe, neue Kontakte aufzubauen und bestehende sorgfältig zu pflegen. Darüber hinaus muss es den Nutzern sinnvolle Kontakte vermitteln, die den Nutzern auch weiterhelfen können.<sup>296</sup> Für diese anspruchsvolle Aufgabe muss das Inkubatorpersonal ausgebildet sein, vor allem, weil es beim Netzaufbau nicht auf Quantität, sondern auf die Qualität ankommt.<sup>297</sup> Ein Inkubatormanager sollte also die Fähigkeit, ein Netzwerk aufbauen zu können, die Erfahrung, es zu pflegen und eigene, bereits bestehende Netzwerkkontakte mitbringen, um die Qualität des externen Netzwerks des Inkubators zu erhöhen.<sup>298</sup>

VON ZEDTWITZ/GRIMALDI fanden heraus, dass das leitende Personal von kommerziellen Inkubatoren häufig besser ausgebildet und erfahrener ist als die Kollegen der öffentlich finanzierten Inkubatoren (zu denen auch die Hochschulinkubatoren zählen).<sup>299</sup> Während das Personal von kommerziellen Inkubatoren ihre Kompetenzen und ihr Wissen direkt an die Nutzer weitergeben kann, fungiert das leitende Personal öffentlich finanzierter Inkubatoren mehr als Intermediär zwischen den Nutzerunternehmen und externen Institutionen.<sup>300</sup> Als Konsequenz stellen VON ZEDTWITZ/GRIMALDI fest, dass die Nutzerunternehmen von öffentlich finanzierten Inkubatoren dadurch über geringere Managementfähigkeiten verfügen als die Nutzerunternehmen von kommerziellen Inkubatoren.<sup>301</sup>

---

<sup>294</sup> Vgl. Birrell/Waters (2007), S. 40. Dabei versäumen es Birrell/Waters, den „wahrgenommenen Unternehmenserfolg“ als abhängige Variable näher zu definieren, vgl. Birrell/Waters (2007), S. 38. Sie beziehen zwar mit dem durchschnittlichen monatlichen Umsatz auch eine messbare abhängige Variable in ihre Untersuchung mit ein, allerdings haben beide Mentorenfunktionen keinen Einfluss auf diese, vgl. Birrell/Waters (2007), S. 40.

<sup>295</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 499, Zedtwitz (2003), S. 465, Lalkaka/Shaffer (1999), S. 32, Grimaldi/Grandi (2005), S. 116, Duff (2000), S. 51, Böhringer (2008), S. 257, Patton et al. (2009), S. 628.

<sup>296</sup> Vgl. Rice (2002), S. 182.

<sup>297</sup> Vgl. Tötterman/Sten (2005), S. 506.

<sup>298</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 192, Duff (2000), S. 51.

<sup>299</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 465, siehe dazu auch Grimaldi/Grandi (2005), S. 118.

<sup>300</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 465.

<sup>301</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 465.

### II.3.3 Die Entwicklung inkubierter Unternehmen

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Messgrößen, mit denen der Erfolg oder Misserfolg von Inkubatoren gemessen werden soll. Der Erfolg des Inkubators wird dabei eng an die Entwicklung der Nutzerunternehmen geknüpft.<sup>302</sup> Dabei wird auf einer untersten Stufe diskutiert, ob ein Inkubator dazu beitragen kann, Menschen davon zu überzeugen, ein Unternehmen zu gründen, also die *Gründungsaktivität* zu erhöhen. In diesem Punkt ist sich die Literatur einig. Inkubator werden nur selten als Instrument zur Stimulation von Gründungsaktivität gesehen,<sup>303</sup> sondern hauptsächlich als Mittel, um den Erfolg von Unternehmensgründungen (Überlebenswahrscheinlichkeit, Wachstum) zu beschleunigen und zu erhöhen.<sup>304</sup> Hochschulpräinkubatoren werden allerdings in Deutschland auch mit dem Ziel der Förderung der Gründungsaktivität eingesetzt.<sup>305</sup>

In Bezug auf die Auswirkungen von Inkubatoren auf die *Überlebenswahrscheinlichkeit* ihrer Nutzerunternehmen ist festzustellen, dass es zahlreiche Studien gibt, die nachweisen, dass Inkubatoren das Überleben ihrer Nutzerunternehmen positiv beeinflussen.<sup>306</sup> Allerdings muss hier einschränkend hinzugefügt werden, dass an den Ergebnissen häufig unklar bleibt, auf welchen Zeitraum nach Beendigung der Inkubationszeit sich die Messungen beziehen und dass bereits bei der Nutzerauswahl ein Selektionsbias entstehen könnte, da potenziell erfolgreichere Unternehmensgründungen bevorzugt werden. Darüber hinaus besteht die Gefahr,

---

<sup>302</sup> Vgl. Lalkaka (2001), S. 20.

<sup>303</sup> Vgl. Allen/McCluskey (1990), S. 61, Allen/Rahman (1985), S. 21, Zedtwitz/Grimaldi (2006), S. 464, Grimaldi/Grandi (2005), S. 116, Udell (1990), S. 118, Behrendt (1996), S. 175-177, Elle et al. (1997), S. 88-91. Wenn überhaupt, dann können Inkubatoren nur so genannte „latent entrepreneurs“ – Gründungspersonen mit einer Geschäftsidee und Gründungswillen, denen aber finanzielle Ressourcen oder kaufmännisches Know-How fehlen – zur Gründungsaktivität animieren, siehe dazu Allen/Levine (1986), S. 179 und ähnlich Becker/Grassmann (2006a), S. 481, Pett (1994), S. 192 f.

<sup>304</sup> Vgl. Smilor (1987), S. 146, Hannon/Chaplin (2003), S. 863, Sherman/Chappell (1998), S. 313. PETTS Ergebnisse zeigen, dass aufgrund der Förderung von wachstumsorientierten Unternehmensgründungen Mitnahmeeffekte entstehen, siehe dazu Pett (1994), S. 234.

<sup>305</sup> Vgl. Stahlecker/Lo (2004), S. 25.

<sup>306</sup> Vgl. Voisey et al. (2006), S. 463, Mian (1996b), S. 205, Sherman/Chappell (1998), S. 319, Rice (2002), S. 173 f., Tötterman/Sten (2005), S. 505, Phillips (2002), S. 306, Rothaermel/Thursby (2005), 1083-1085, Joseph et al. (2006), S. 14, Schwartz (2009), S. 410 f., Behrendt (1996), S. 178 f., Elle et al. (1997), S. 93-96, Groß (1997), S. 39 f. Die Benchmarking-Studie der EUROPÄISCHEN KOMMISSION aus dem Jahr 2002 kommt zu dem Ergebnis, dass nur 15,8% der Nutzerunternehmen von europäischen Inkubatoren scheitern, siehe dazu o.V. (2002), S. 69 f.

dass eher noch am Markt erfolgreich agierende ehemalige Nutzerunternehmen auf Befragungen antworten und gescheiterte Nutzerunternehmen somit in den Befragungen unterrepräsentiert sind und ein positiver Selektionsbias besteht.<sup>307</sup>

Als *Erfolgsmaße* werden in der Literatur hauptsächlich die Graduiertenrate und das Mitarbeiter- und Umsatzwachstum der Nutzerunternehmen herangezogen.<sup>308</sup> ALLEN/MCCLUSKEY können eine Steigerung der Graduiertenrate feststellen.<sup>309</sup> Während LENDNER keinen Einfluss des Inkubators auf das Mitarbeiter-, sondern nur auf das Umsatzwachstum der Nutzerunternehmen nachweisen kann,<sup>310</sup> kommen andere Studien zu dem Ergebnis, dass der Inkubator sowohl das Mitarbeiter- als auch das Umsatzwachstum der Nutzerunternehmen positiv beeinflusst.<sup>311</sup> Dabei scheint das Alter und die Größe der Nutzerunternehmen zusätzlich zum Inkubator eine Rolle zu spielen: Kleine und junge Nutzerunternehmen weisen demnach geringer Wachstumsraten als bereits etabliertere und größere Nutzerunternehmen auf.<sup>312</sup> COLOMBO/DELMASTRO konnten nachweisen, dass, obwohl inkubierte und nicht-inkubierte Unternehmen gleich groß in Bezug auf ihre Mitarbeiterzahl starten, inkubierte Unternehmen ein höheres Mitarbeiterwachstum aufweisen.<sup>313</sup> Die durchschnittliche jährliche Mitarbeiterwachstumsrate beträgt bei ihnen 55%, während nicht-inkubierte Unternehmen nur ein 30%-iges Mitarbeiterwachstum zu verzeichnen haben.<sup>314</sup> Dabei scheinen finanzielle Voraussetzungen der Unternehmen und das Bildungsniveau der Gründungspersonen keine Rolle zu spielen.<sup>315</sup> Darüber hinaus steht das Wachstum eines inkubierten Unternehmens *während* der Inkubationszeit in einem

---

<sup>307</sup> Vgl. Lalkaka/Shaffer (1999), S. 35, Mian (1996a), S. 334.

<sup>308</sup> Vgl. Allen/McCluskey (1990), S. 72, Hannon/Chaplin (2003), S. 871, Zedtwitz (2003), S. 191, Voisey et al. (2006), S. 465, Schwartz (2009), S. 414 f., Pett (1994), S. 234, Sternberg (1988), S. 219-229, Steinkühler (1994), S. 161-165.

<sup>309</sup> Vgl. Allen/McCluskey (1990), S. 72.

<sup>310</sup> Vgl. Lendner (2004), S. 159.

<sup>311</sup> Vgl. Mian (1996b), S. 205, Hannon/Chaplin (2003), S. 871, Sherman/Chappell (1998), S. 319, Allen/Levine (1986), S. 189, Markley/McNamara (1995), S. 275 f., Pett (1994), S. 234 f., Tamásy (1996), S. 128-132, Willms/Sünner (2004), S. 33, Elle et al. (1997), S. 91-93. Eine Studie der EUROPÄISCHE KOMMISSION weist nach, dass europäische Inkubatoren jährlich rund 29.000 neue Arbeitsplätze schaffen, siehe dazu o.V. (2002), S. 73, Steinkühler (1994), S. 164, Schricke/Liefner (2006), S. 22-27.

<sup>312</sup> Vgl. Mian (1994), S. 524, Hannon/Chaplin (2003), S. 870 f.

<sup>313</sup> Die Ergebnisse sind signifikant auf dem 5%-Niveau. Kontrolliert wurden dabei die Variablen Gründungsgröße und Unternehmensalter, siehe dazu Colombo/Delmastro (2002), S. 1116.

<sup>314</sup> Vgl. Colombo/Delmastro (2002), S. 1116.

<sup>315</sup> Vgl. Colombo/Delmastro (2002), S. 1116 f.

positiven Zusammenhang mit der Überlebenswahrscheinlichkeit *nach* der Inkubationszeit. SCHWARTZ fand heraus, dass 44% der überlebenden inkubierten Unternehmen bereits während ihrer Inkubationszeit Beschäftigungswachstum nachweisen können, während das nur auf 12,1% der inkubierten Unternehmen, die nach ihrer Inkubationszeit nicht überlebt haben, zutrifft.<sup>316</sup> Eine positive Entwicklung bereits während der Inkubationszeit lässt also auch eine hohe Überlebenswahrscheinlichkeit nach der Inkubationszeit schließen.

Aber auch die Ergebnisse zum Erfolg von inkubierten Unternehmen sind mit Vorsicht zu genießen, da auch hier häufig aus den Studien nicht klar hervorgeht, auf welchen Zeitraum sich die Messungen beziehen und in wie weit nicht erfolgreiche Nutzerunternehmen unterrepräsentiert sind. Insbesondere in Bezug auf den Zeitraum der Messungen wird in der Literatur kritisiert, dass nutzerbezogene Erfolgsmessungen nur langfristig sinnvoll sind, um aussagefähige Ergebnisse zu liefern, da sich die Wirkung von Inkubatoren erst nach mehreren Jahren zeigen kann.<sup>317</sup> Darüber hinaus haben die Ausführungen zur Definition von Inkubatoren gezeigt, dass Nutzerunternehmen von Inkubatoren eher wachstumsorientiert und damit erfolgsversprechend sind. Somit besteht bei der Erfolgsmessung von Nutzerunternehmen immer auch die Gefahr eines Selektionsbias.<sup>318</sup>

Kritik wird aber auch an der häufig ausschließlich an monetären Werten erfolgten Erfolgsmessung geübt.<sup>319</sup> Da Inkubatoren meist Non-Profit-Organisationen sind, reichen diese „harten Erfolgsmaße“<sup>320</sup> nicht aus und sollten daher durch „weiche Erfolgsmaße“<sup>321</sup> ergänzt werden.<sup>322</sup> VOISEY ET AL. schlagen daher vor, Erfolgsmaße hinzuzuziehen, die die Entwicklungsstufen der Gründungspersonen im Inkubationsprozess darstellen können, wie z.B. das kaufmännische Wissen der Nutzer.<sup>323</sup> Diese weichen Erfolgsmaße tragen dazu bei, den individuellen Entwicklungsverlauf der Nutzer zu verfolgen, den Inkubationsprozess stetig zu verbessern und zeigen den Stakeholdern des Inkubators den zusätzlichen Nutzen des Projekts auf.<sup>324</sup> Insgesamt entsteht dadurch ein runderes, kompletteres Bild des Erfolges:<sup>325</sup>

---

<sup>316</sup> Vgl. Schwartz (2009), S. 415.

<sup>317</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 191, Lalkaka (2001), S. 24, o.V. (2002), S. 91.

<sup>318</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.2.2.1.

<sup>319</sup> Vgl. Zedtwitz (2003), S. 191.

<sup>320</sup> Voisey et al. (2006), S. 465.

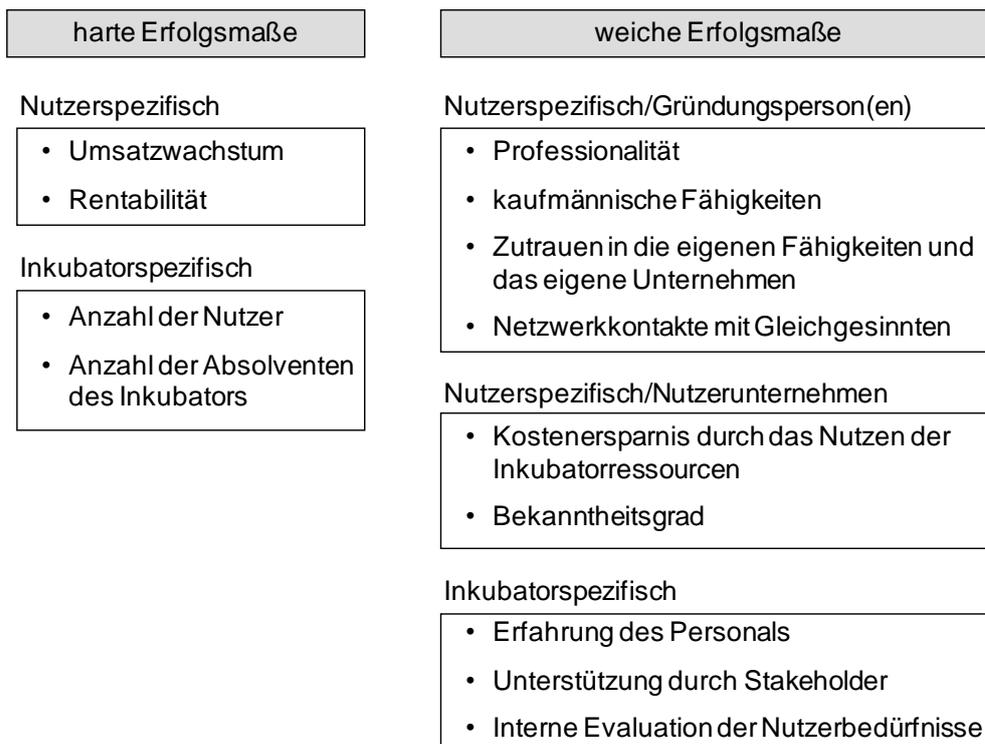
<sup>321</sup> Voisey et al. (2006), S. 465.

<sup>322</sup> Vgl. Voisey et al. (2006), S. 457.

<sup>323</sup> Vgl. Voisey et al. (2006), S. 457.

<sup>324</sup> Vgl. Voisey et al. (2006), S. 457 f.

<sup>325</sup> Vgl. Voisey et al. (2006), S. 458.

**Abbildung II.3-4:** Harte und weiche Maße zur Messung des Inkubatorerfolgs<sup>326</sup>

Während die harten Erfolgsmaße Messungen zu einem bestimmten Zeitpunkt darstellen, spiegeln die weichen Erfolgsmaße eine prozessbezogene Betrachtung der Entwicklung von inkubierten Unternehmen und ihren Gründungspersonen wider. LALKAKA/SHAFFER haben bereits 1999 darauf hingewiesen, dass solche weichen Erfolgsmaße die Nachhaltigkeit von Inkubatoren und somit ihre langfristige Wirkung abbilden können.<sup>327</sup> Allerdings stellen sie auch fest, dass diese sehr viel schwieriger zu erheben sind als harte Erfolgsmaße.<sup>328</sup> Daher sind Inkubatoren auch immer noch als „Black Boxes“<sup>329</sup> zu bezeichnen, deren In- und Outputs relativ umfangreich empirisch untersucht, deren innere Abläufe aber immer noch nicht ausreichend freigelegt wurden.<sup>330</sup> Nichtsdestotrotz gibt es einige wenige Studien, die sich mit den Entwicklungsverläufen von inkubierten Unternehmen beschäftigen.

In einem ersten Schritt ist dazu festzuhalten, in welchem Stadium der Entwicklung sich die Unternehmen beim Eintritt in den Inkubator befinden. Wie Gliederungspunkt II.2.4 gezeigt hat, befinden sich Nutzerun-

<sup>326</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Voisey et al. (2006), S. 465.

<sup>327</sup> Vgl. Lalkaka/Shaffer (1999), S. 12 f., Lalkaka (2001), S. 5.

<sup>328</sup> Vgl. Lalkaka/Shaffer (1999), S. 12, Lalkaka (2001), S. 5. Siehe dazu auch Klumpp et al. (2001), S. 9, die aufgrund der Schwierigkeiten bei der Messung weicher Erfolgsfaktoren diese aus ihrer Untersuchung ausschließen.

<sup>329</sup> McAdam et al. (2006), S. 460.

<sup>330</sup> Vgl. McAdam et al. (2006), S. 460.

ternehmen von Hochschulpräinkubatoren noch in der Planungsphase. Allerdings versäumen die bisherigen Untersuchungen es, den Entwicklungsstand der Unternehmen beim Eintritt in den Inkubator festzuhalten und zu beschreiben. Über die Entwicklungsverläufe der Nutzerunternehmen während der Inkubationszeit werden hauptsächlich Vermutungen in der Literatur geäußert. Insbesondere, wenn es sich dabei um technologieorientierte Geschäftsideen handelt, steht im ersten Inkubationsjahr die Geschäftsmodell- und Produktentwicklung im Vordergrund und Themen wie Verkauf und Marketing müssen hinten anstehen.<sup>331</sup>

### II.3.4 Die Rolle der Gründungspersonen im Inkubationsprozess

Der Frage nach der Rolle der Gründungspersonen im Inkubationsprozess wurde in bisherigen Forschungsarbeiten nur sehr selten nachgegangen. SUN erwähnt in seiner Studie lediglich, dass der Beziehung zwischen Nutzern und Inkubatorpersonal im Inkubationsprozess eine große Bedeutung zukommt.<sup>332</sup> Dieser Frage widmet sich RICE ausführlicher. Er stellt fest, dass neben der Qualität des beratenden Personals des Inkubators die Entwicklung der inkubierten Unternehmen auch davon abhängt, wie gut sich das Inkubatorpersonal und die Nutzer verstehen. Klares Kommunizieren von Erwartungen, Bewertungsmaßstäben und Meilensteinen kann dabei helfen.<sup>333</sup> Außerdem muss der Nutzer Initiative und Engagement zeigen, damit die Zusammenarbeit fruchten kann.<sup>334</sup> Wie ausgeprägt dieses Engagement beim Nutzer ist, hängt auch davon ab, in welcher Entwicklungsphase sich das Nutzerunternehmen befindet und welche Wachstumspotenziale es aufweist.<sup>335</sup> „Anchor Tenants“ (hoher Entwicklungsstand, niedriges Wachstumspotenzial) wollen sich nicht engagieren, weil sie keinen Beratungsbedarf mehr haben.<sup>336</sup> „Long Shots“ (niedriger Entwicklungsstand, niedriges Wachstumspotenzial) haben eigentlich einen hohen Beratungsbedarf, zeigen aber auch kein Engagement zur Zusammenarbeit mit dem Inkubatorpersonal.<sup>337</sup> „Up-and-comers“ (niedriger Entwicklungsstand, hohes Wachstumspotenzial) sind Gründungsper-

---

<sup>331</sup> Vgl. Chan/Lau (2005), S. 1225, Hannon/Chaplin (2003), S. 871.

<sup>332</sup> Vgl. Sun (2007), S. 9.

<sup>333</sup> Vgl. Rice (2002), S. 154.

<sup>334</sup> Vgl. Rice (2002), S. 176 + 181. Zur hohen Bedeutung des Engagements der Gründungsperson im Inkubationsprozess siehe auch Steinkühler (1994), S. 244 f.

<sup>335</sup> Vgl. Rice (2002), S. 183 f. RICE setzt hier das Engagement der Nutzer in Beziehung zu seiner bereits 1995 publizierten Matrix zum optimalen Mix von Nutzerunternehmen. Diese Matrix wurde bereits im Gliederungspunkt II.2.2.1 dieser Arbeit vorgestellt.

<sup>336</sup> Vgl. Rice (2002), S. 183.

<sup>337</sup> Vgl. Rice (2002), S. 183.

sonen, die sich ihrer fehlenden Fähigkeiten und Erfahrungen und der Möglichkeiten, die ein Inkubator ihnen daher bieten kann, bewusst sind und sind daher sehr engagiert in der Zusammenarbeit mit dem Inkubatorpersonal.<sup>338</sup> Und die „Superstars“ (hoher Entwicklungsstand, hohes Wachstumspotenzial) haben zwar kaum noch Bedarf an Unterstützung, weil sie sich durch selbst erworbene Problemlösungskompetenzen helfen können, sind aber grundsätzlich noch offen, mit dem Inkubatorpersonal zusammenzuarbeiten und sich zu engagieren.<sup>339</sup> Sie stehen meist kurz vor dem Auszug aus dem Inkubator und dienen als Vorbilder für die „Up-and-comers“ und „Long Shots“.<sup>340</sup>

Darüber hinaus haben die Ausführungen zu Netzwerken in Inkubatoren gezeigt, dass die Gründungspersonen bei der Errichtung eines internen Netzwerkes eine wichtige Rolle spielen, da Voraussetzung für ein funktionierendes internes Netzwerk eine Atmosphäre des Vertrauens ist. Und ein solches Vertrauen entstehen zu lassen, hängt ganz entscheidend von den Gründungspersonen selbst ab. Aber auch um die Vorteile eines externen Netzwerkes von Inkubatoren nutzen zu können, bedarf es des Engagements der Gründungspersonen selbst. Sie müssen kontaktfreudig sein und Zeit investieren, den Zugang zum externen Netzwerk zu nutzen.<sup>341</sup>

Neben der Bedeutung der Beziehung zwischen Personal und Gründungsperson und dem Engagement der Gründungsperson im Präinkubationsprozess wurden weitere Aspekte der Rolle der Gründungsperson im Präinkubationsprozess bisher nicht untersucht.

---

<sup>338</sup> Vgl. Rice (2002), S. 184.

<sup>339</sup> Vgl. Rice (2002), S. 184.

<sup>340</sup> Vgl. Rice (2002), S. 184.

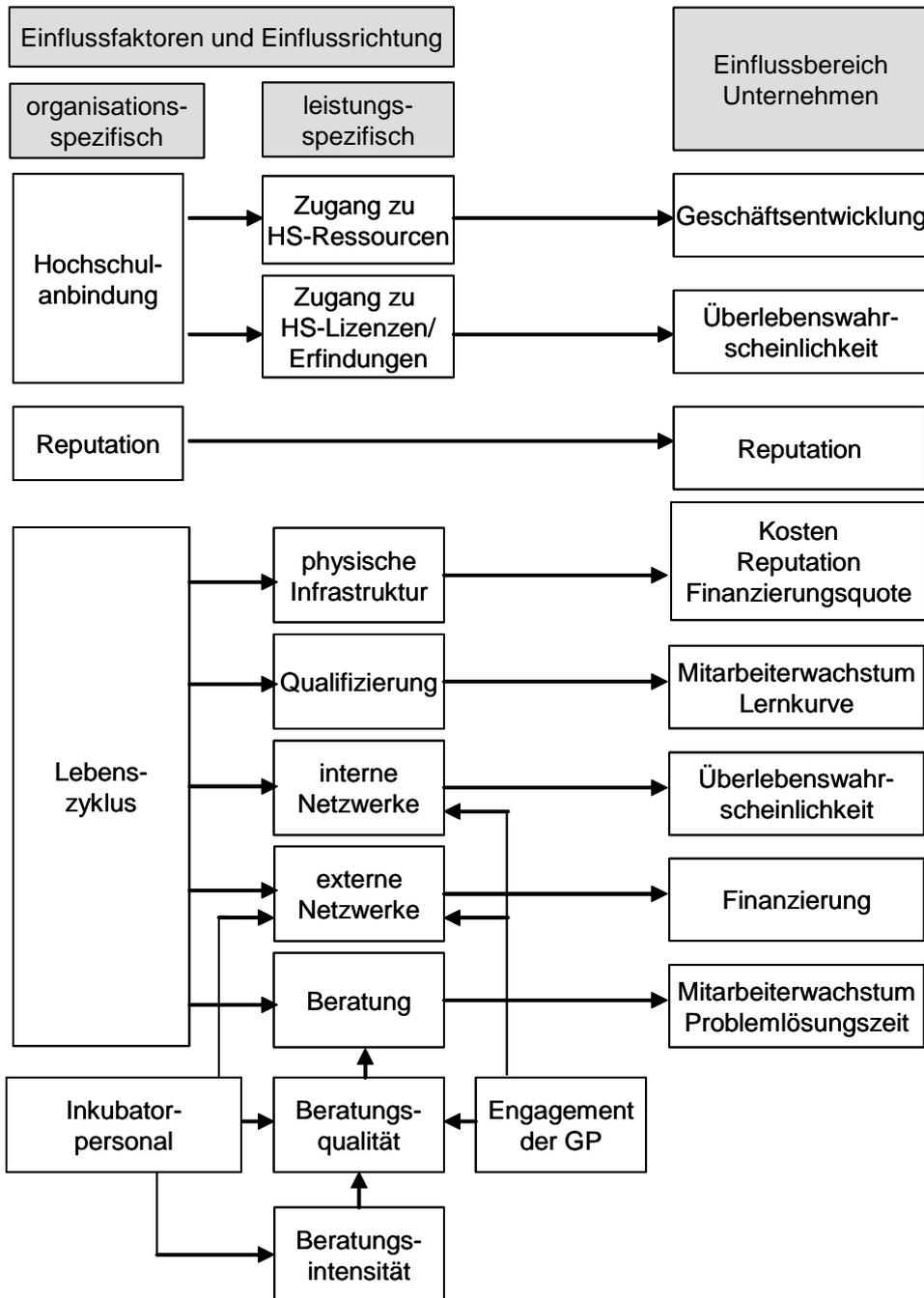
<sup>341</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.3.2.1.3.

## II.4 Zusammenfassung und Fazit

Die vorherigen Gliederungspunkte zum Stand der Forschung haben also folgende Erkenntnisse sichtbar gemacht: In Bezug auf die Einflussfaktoren und ihre Wirkungsweisen auf die Nutzerunternehmen zeigt Abbildung II.4-1, dass es diverse direkte und indirekte Faktoren von Inkubatoren gibt, die Einfluss auf die Nutzerunternehmen nehmen. Während die organisationsspezifischen Faktoren fast ausschließlich indirekt Einfluss auf das Nutzerunternehmen nehmen (bis auf die Reputation des Inkubators, die direkt auf die Reputation des Nutzerunternehmens wirkt), haben die leistungsspezifischen Faktoren des Inkubators alle einen direkten Einfluss auf das Nutzerunternehmen. Daher war bisher auch vor allem der Einfluss der einzelnen Leistungselemente eines Inkubators von großem Interesse für die Wissenschaft. Insbesondere der Beratung in Inkubatoren widmen sich zahlreiche Studien. Dementsprechend ausdifferenziert ist dieser Punkt in Abbildung II.4-1. Auf die Beratung, die direkt auf das Mitarbeiterwachstum und die Problemlösungszeit wirkt, wirken wiederum Einflüsse vom Inkubatorpersonal, Engagement der Gründungsperson und von der Beratungsintensität und zwar über die Beratungsqualität.

In Bezug auf die Wirkungsweisen der Einflussfaktoren zeigt Abbildung II.4-1, dass bisherige Erkenntnisse sich auf harte Erfolgsmaße (Überlebenswahrscheinlichkeit, Mitarbeiterwachstum, Kosten und Finanzierungsquote) oder wenige weiche Erfolgsmaße wie die Reputation, Lernkurve oder Problemlösungszeit des Unternehmens beziehen. Insbesondere der inhaltliche Verlauf der Unternehmensentwicklung während des Inkubationsprozesses (Ablauf der Produkt- und Geschäftsentwicklung, Rechtsformwahl, Kundenakquise etc.) und wie der Inkubator dabei Unterstützung sinnvoll leisten kann, wurde bisher nicht untersucht.

**Abbildung II.4-1:** Einflussfaktoren von Inkubatoren und ihre Wirkungsweisen auf das Nutzerunternehmen



Aus den bisherigen Ausführungen geht ebenso hervor, dass über die Rolle der Gründungsperson im Inkubationsprozess so gut wie kein Wissen vorliegt. Lediglich in Bezug auf die Beratung gilt als relativ ausführlich untersucht, dass die Gründungsperson sich engagieren muss, um die Beratungsqualität zu erhöhen. In Bezug auf interne und externe Netzwerke wird dieser Zusammenhang ebenfalls vermutet. Unberücksichtigt gelassen wurden dagegen bis dato z.B. die Motivation der Gründungsperson

zur Inkubatornutzung oder der Einfluss der persönlichen Zielsetzung der Gründungsperson für die Inkubationszeit.

Und schließlich ist festzustellen, dass bisherige empirische Untersuchungen methodische Schwächen aufweisen. Dies gilt vor allem für quantitative, aber auch für qualitative Forschungsdesigns, wobei ein Trend zur qualitativen Forschungsdesigns aufgezeigt wurde: Alle aktuellen Studien geben an, einen „qualitative approach“ zu verfolgen. Allerdings bleiben sie dabei in den meisten Fällen die Erläuterungen zum Vorgehen schuldig und wenden keine allgemein anerkannten Verfahren aus den Sozialwissenschaften wie z.B. die qualitative Inhaltsanalyse<sup>342</sup> oder die Grounded Theory<sup>343</sup> an.

Der Überblick über den Stand der Forschung hat also einerseits gezeigt, dass die Merkmale von Inkubatoren und deren Einfluss auf den Gründungserfolg bereits sehr breit erforscht wurden. Allerdings beziehen sich die Studien dabei auf Inkubatoren und nicht auf Hochschulpräinkubatoren. Daher wird es Aufgabe dieser Arbeit sein, die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf Hochschulpräinkubatoren zu prüfen und Ähnlichkeiten und Unterschiede aufzudecken. Darüber hinaus soll durch das Befragen der Gründungspersonen und nicht des HPI-Personals deren Wahrnehmung und Wirklichkeit erfasst werden, um die Rolle der Gründungsperson im Präinkubationsprozess näher beleuchten zu können. Und schließlich werden, die Kritik an methodischen Schwächen bisheriger Studien aufgreifend, für die empirische Untersuchung der Arbeit anerkannte qualitative Verfahren der Sozialforschung eingesetzt: Das Problemzentrierte Interview nach WITZEL und die qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING.<sup>344</sup>

---

<sup>342</sup> Für einen Überblick über Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse siehe Lamnek (2005), S. 505-531.

<sup>343</sup> Zur Entstehung der Grounded Theory siehe Glaser/Strauss (1967).

<sup>344</sup> Zur Methodik dieser Arbeit siehe Gliederungspunkt III.2.

### III DAS FORSCHUNGSDESIGN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

#### III.1 Zur qualitativen Sozialforschung

##### III.1.1 Theoretische Grundlagen und allgemeine Grundsätze qualitativen Forschens

Die empirische Untersuchung dieser Arbeit verfolgt grundsätzlich einen qualitativen Forschungsansatz, der allerdings durch quantitative Elemente ergänzt wird.<sup>345</sup> Als theoretische Grundlagen qualitativer Sozialforschung gelten vor allem die Hermeneutik, die Phänomenologie, die Theorie des Symbolischen Interaktionismus und die Ethnomethodologie.

Die Hermeneutik (griech. Auslegungskunst) ist die Lehre der Deutung und Interpretation von Texten.<sup>346</sup> „Darunter sind alle Bemühungen zu verstehen, Grundlagen wissenschaftlicher Interpretation zur Auslegung von Texten zu erarbeiten.“<sup>347</sup> Grundgedanke aller hermeneutischen Ansätze ist, dass Texte, wie alles vom Menschen Hervorgebrachte, immer mit subjektiven Bedeutungen verbunden sind. Daher führt eine Analyse der äußerlichen Charakteristika nicht weiter, sondern Ziel muss es sein, diesen subjektiven Sinn interpretativ herauszukristallisieren.<sup>348</sup>

Die Phänomenologie (griech. Lehre von den Erscheinungen) stellt das Wesen einer Sache in den Mittelpunkt der Erkenntnis. Phänomenologische Forschungsansätze versuchen also die untersuchten Phänomene (Erscheinungen) so zu betrachten und zu erfassen, wie sie wirklich sind und nicht, wie sie aufgrund von Vorkenntnissen, Vorurteilen oder Theorien erscheinen.<sup>349</sup>

Nach der Theorie des Symbolischen Interaktionismus handeln Menschen aufgrund von Bedeutungen, die sie ihrer Umwelt zuweisen und nicht nach starr kulturell etablierten Rollen, Normen, Symbolen oder Bedeutungen. Jede soziale Interaktion wird dabei als interpretativer Prozess aufgefasst, in dem die soziale Welt konstruiert wird (deshalb auch: sozialer Konstruktivismus).<sup>350</sup> Das heißt, dass der Mensch jede soziale Situa-

<sup>345</sup> Zur Integration quantitativer Elemente in den Forschungsprozess siehe Gliederungspunkt IV.1.

<sup>346</sup> Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 302.

<sup>347</sup> Mayring (2002), S. 13. Hermeneutische Ansätze wurden zunächst vor allem in Theologie (Auslegung der Heiligen Schrift) und Jura (Interpretation von Gesetzestexten) entwickelt, finden aber mittlerweile auch Anwendung in Geschichtswissenschaften, Philologie und Philosophie, siehe dazu Bortz/Döring (2002), S. 302, Lamnek (2005), S. 60 und Mayring (2002), S. 13.

<sup>348</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 13 f., siehe dazu auch Lamnek (2005), S. 59-61.

<sup>349</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 49.

<sup>350</sup> Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 304, siehe auch Flick (2009), S. 82 f. und Lamnek (2005), S. 37 f.

tion für sich deuten muss und somit soziales Handeln selbst Interpretation ist. Wenn aber soziales Handeln selbst schon Interpretation ist, muss der Wissenschaftler ebenfalls „Interpret“ sein.<sup>351</sup>

Und schließlich setzt die Ethnomethodologie an den alltäglichen Aktivitäten der Menschen in der Gesellschaft an und stellt routinisierte Handlungen im Alltag in den Fokus ihrer Betrachtungen. In diesen Alltagssituationen sollen jeweils dahinterliegende Wissensbestände beschrieben und die Interaktionen bestimmenden Regeln aufgedeckt werden.<sup>352</sup>

Aus diesen Theorien wurden im Laufe der Jahre eine Vielzahl von Forschungsansätzen und Methoden unter dem Begriff der qualitativen Sozialforschung entwickelt, die alle darzustellen und zu erläutern den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Daher sollen an dieser Stelle lediglich fünf Grundsätze qualitativen Vorgehens vorgestellt werden, die MAYRING als Gemeinsamkeiten aller qualitativer Ansätze herausgearbeitet hat.<sup>353</sup>

Allen qualitativen Forschungsansätzen gemein ist die Forderung nach stärkerer *Subjektbezogenheit* der Forschung. Da Gegenstand humanwissenschaftlicher Forschung immer Menschen sind, müssen diese von der Forschungsfrage betroffenen Subjekte Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchung sein. Außerdem betonen qualitative Forschungsansätze die *Deskription*, die am Anfang einer jeden qualitativen Analyse genau und umfassend den Gegenstandsbereich beschreiben sollte. Auf die Deskription aufbauend können dann erklärende Konstruktionen in der Analyse folgen.<sup>354</sup>

Neben der Deskription ist ein weiterer Grundsatz qualitativen Forschens die *Interpretation*.<sup>355</sup> Da der Untersuchungsgegenstand der Humanwissenschaften nie völlig offen liegt, muss er durch Interpretation erschlossen werden. Die zugrundeliegende Annahme dieses Grundsatzes kommt aus der Hermeneutik, deren Vertreter ja davon ausgehen, dass vom Menschen Hervorgebrachtes immer mit subjektiven Intentionen verbunden ist. Für qualitative Forschung ist dabei wichtig zu verstehen, dass diese Annahme nicht nur für den Untersuchungsgegenstand, sondern für den gesamten Forschungsprozess gilt und damit auch für die involvierten Forscher (Beobachter, Interviewer, Kodierer, Transkribierer etc.). Alle im Forschungsprozess beteiligten Personen schreiben ihren Handlungen

---

<sup>351</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 10.

<sup>352</sup> Vgl. Mayring (2008), S. 29, siehe dazu auch Lamnek (2005), S. 42-44 und Flick (2009), S. 86-88.

<sup>353</sup> Ähnlich auch bei Lamnek (2005), S. 20-25.

<sup>354</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 19-21.

<sup>355</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 19.

und denen der anderen Beteiligten Bedeutungen zu, die erst durch Interpretation erschlossen werden müssen.<sup>356</sup>

Der vierte Grundsatz qualitativer Forschungsansätze fordert, dass humanwissenschaftliche Gegenstände möglichst in ihrem *natürlichen alltäglichen Umfeld* untersucht werden müssen. Dieser Grundsatz ist aus der Kritik an Laborexperimenten entstanden. Im Gegensatz zu naturwissenschaftlichen Phänomenen sind humanwissenschaftliche stark situationsabhängig, da der Mensch im Labor anders agiert und reagiert als in seinem natürlichen Umfeld. Zwar können auch qualitativ angelegte Untersuchungen die Verzerrung, die fast jeder forschende Zugang zur Realität mit sich bringt, nicht gänzlich ausschließen, durch die Forderung, möglichst nahe an der alltäglichen Lebenssituation anzuknüpfen, wird aber zumindest der Versuch unternommen, dieses Problem zu verringern.<sup>357</sup> Und nicht zuletzt gilt der Grundsatz der Alltagsnähe des Untersuchungsmaterials auch deshalb, weil die Forschungsergebnisse ja gerade auf diese Alltagssituationen hin verallgemeinert werden sollen.

Der letzte Grundsatz qualitativen Forschens betrifft die *Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse* humanwissenschaftlicher Forschung. Aufgrund der Annahme, dass menschliches Handeln stark situationsabhängig und mit subjektiven Bedeutungen verknüpft ist, kann die Verallgemeinerbarkeit der Forschungsergebnisse nicht durch ein bestimmtes Verfahren wie z.B. das der repräsentativen Stichprobe gewährleistet werden, sondern sollte immer im Einzelfall begründet werden, indem Argumente dafür angeführt werden, warum diese Ergebnisse auch in anderen Situationen und zu anderen Zeiten gelten könnten.<sup>358</sup>

### III.1.2 Die 13 Säulen qualitativen Denkens nach MAYRING

Um die im vorherigen Abschnitt vorgestellten fünf Grundsätze qualitativer Forschung in konkrete Handlungsanweisungen umsetzen zu können, hat MAYRING diese weiter spezifiziert und in 13 Säulen qualitativen Denkens manifestiert. Aus diesen 13 Säulen leitet MAYRING Standards der qualitativen Forschung ab, die auch bei der Konzeption und Durchführung der hier vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt wurden.

---

<sup>356</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 22.

<sup>357</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 19-23.

<sup>358</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 19+23 f.

**Abbildung III.1-1: Standards qualitativer Forschung**<sup>359</sup>

Grundsatz	Säule	Standard
Deskription	Einzelfallbezogenheit	Im Forschungsprozess müssen immer auch Einzelfälle mit erhoben und analysiert werden, an denen die Adäquatheit von Verfahrensweisen und Ergebnisinterpretationen laufend überprüft werden kann.
	Offenheit	Der Forschungsprozess muss so offen dem Gegenstand gegenüber gehalten werden, das Neufassungen, Ergänzungen und Revisionen sowohl der theoretischen Strukturierungen und Hypothesen als auch der Methoden möglich sind, wenn der Gegenstand dies erfordert.
	Methodenkontrolle	Der Forschungsprozess muss trotz seiner Offenheit methodisch kontrolliert ablaufen, die einzelnen Verfahrensschritte müssen expliziert, dokumentiert werden und nach begründeten Regeln ablaufen.
Interpretation	Vorverständnis	Die Analyse sozialwissenschaftlicher Gegenstände ist immer vom Vorverständnis des Analytikers geprägt. Das Vorverständnis muss deshalb offen gelegt und schrittweise am Gegenstand weiterentwickelt werden.
	Introspektion <sup>360</sup>	Bei der Analyse werden auch introspektive Daten als Informationsquellen zugelassen. Sie müssen jedoch als solche ausgewiesen, begründet und überprüft werden.
	Forscher-Gegenstands-Interaktion	Forschung wird als Interaktionsprozess aufgefasst, in dem sich Forscher und Gegenstand verändern.
Subjekt im Alltag	Ganzheit	Analytische Trennungen in menschliche Funktions- bzw. Lebensbereiche müssen immer wieder zusammengeführt werden und in einer ganzheitlichen Betrachtung interpretiert und korrigiert werden.
	Historizität	Die Gegenstandsauffassung im qualitativen Denken muss immer primär historisch sein, da humanwissenschaftliche Gegenstände immer eine Geschichte haben, sich immer verändern können.
	Problemzentrierung	Der Ansatzpunkt humanwissenschaftlicher Untersuchungen sollen primär konkrete, praktische Problemstellungen im Gegenstandsbereich sein, auf die dann auch die Untersuchungsergebnisse bezogen werden können.
Verallgemeinerungsprozess	Argumentative Verallgemeinerung	Bei der Verallgemeinerung der Ergebnisse humanwissenschaftlicher Forschung muss explizit, argumentativ abgesichert begründet werden, welche Ergebnisse auf welche Situationen, Bereiche, Zeiten hin generalisiert werden können.
	Induktion	In sozialwissenschaftlichen Untersuchungen spielen induktive Verfahren <sup>361</sup> zur Stützung und Verallgemeinerung der Ergebnisse eine zentrale Rolle, sie müssen jedoch kontrolliert werden.
	Regelbegriff	Im humanwissenschaftlichen Gegenstandsbereich werden Gleichförmigkeiten nicht mit allgemein gültigen Gesetzen, sondern besser mit kontextgebundenen Regeln abgebildet.

<sup>359</sup> Eigene Darstellung, zusammengefasst aus: Mayring (2002), S. 19 – 38. Ähnlich auch bei Lamnek (2005), S. 20-25.

<sup>360</sup> Introspektion: Analyse eigenen Denkens, Fühlens und Handelns, siehe Mayring (2002), S. 31.

<sup>361</sup> Z.B. induktive Kategorienentwicklung nach Mayring, siehe dazu Gliederungspunkt III.2.2.

	Quantifizierbarkeit	Auch in qualitativ orientierten humanwissenschaftlichen Untersuchungen können – mittels qualitativer Analyse – die Voraussetzungen für sinnvolle Quantifizierungen zur Absicherung und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse geschaffen werden.
--	---------------------	--

Die vorliegende Untersuchung hat sowohl bei der Datenerhebung als auch bei der Analyse *Einzelfälle* berücksichtigt. So wurden z.B. zu drei Gründungspersonen, die sich im Laufe der Auswertungen aus unterschiedlichen Gründen als „Ausreißer“ herausstellten, Einzelfallanalysen erstellt, die die Untersuchungsergebnisse entscheidend vorangebracht haben.<sup>362</sup>

Die Forderung nach *Offenheit* wurde im gesamten Forschungsprozess berücksichtigt. So war beispielsweise die Erarbeitung des Stands der Forschung und damit das Vorverständnis der Verfasserin zum ersten Befragungszeitpunkt noch nicht abgeschlossen, was u.a. zu unterschiedlichen Interviewleitfäden geführt hat. Außerdem wurde während des Erhebungsprozesses erst entschieden, weitere Hochschulpräinkubatoren zu kontaktieren, um den Erkenntnisgewinn über den HPI A hinaus zu erweitern. Und auch bei der Entwicklung des Kategoriensystems wurden immer wieder Neufassungen durch Ergänzungen und Revisionen entwickelt.

Die in dieser Arbeit präsentierten Ergebnisse wurden durch die Anwendung folgender explizierter, *methodisch kontrollierter* Verfahren abgesichert: das Problemzentrierte Interview nach WITZEL und die Qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING. Darüber hinaus wurde der gesamte Forschungsprozess Schritt für Schritt dokumentiert und daher nachvollziehbar gemacht.<sup>363</sup>

In Kapitel II dieser Arbeit wurde bereits der Stand der Forschung im relevanten Forschungsfeld und damit das *Vorverständnis* der Verfasserin dargestellt. Die Weiterentwicklung dieses Vorverständnisses erfolgte durch die gesamte Auswertung.<sup>364</sup>

Auf den Zugriff *introspektiver Daten* wurde in dieser Arbeit verzichtet. Auch auf den *Interaktionsprozess* während der Interviewsituation zwischen Verfasserin und Gründungsperson wird in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen, da die Deutung dieser Prozesse psychologische Fachkenntnis erfordert, über die die Verfasserin nicht verfügt.

In der vorliegenden Arbeit wurde zwar der Versuch unternommen, stets das Denken, Fühlen und Handeln der Gründungspersonen zu berücksichtigen, die *Ganzheit* der Analyse wurde allerdings in Bezug auf die Le-

<sup>362</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt V.5.2.

<sup>363</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt III.4.

<sup>364</sup> Zu den Auswertungen siehe Gliederungspunkt V.

bensbereiche der Befragten begrenzt. Hier wurde ausschließlich der berufliche Lebensbereich erforscht, was der untersuchungsleitenden Forschungsfrage geschuldet ist.

Der *Historizität* wurde in dieser Arbeit Rechnung getragen, indem der berufliche Werdegang ebenso erhoben wurde wie der Entwicklungsprozess der Geschäftsidee. Die Historizität bezieht sich also auch ausschließlich auf den beruflichen Lebensbereich aufgrund der untersuchungsleitenden Forschungsfrage.

Die untersuchungsleitende Forschungsfrage zielt auf das *Problem* ab, dass es bisher kaum Erkenntnisse darüber gibt, welche Einflussfaktoren in welcher Weise in einem Hochschulpräinkubator auf dessen Nutzerunternehmen wirken und welche Rolle dabei die Gründungspersonen selbst einnehmen. Auf Grundlage dieser Fragestellung wurde die gesamte empirische Untersuchung konzipiert, durchgeführt und ausgewertet.

Die Möglichkeiten der *Verallgemeinerung* der Ergebnisse werden in Gliederungspunkt V.7 ausführlich dargestellt.

*Induktives* Vorgehen wurde vor allem bei der Entwicklung des Kategoriensystems berücksichtigt. Aber auch in den weiterführenden Analysen dieser Arbeit wird immer wieder der Induktionsschluss eingesetzt: Vom Besonderen zum Allgemeinen, vom Einzelnen zum Ganzen.<sup>365</sup>

Die Ergebnisse dieser Arbeit stellen keine allgemeingültigen Gesetze, sondern kontextgebundene *Regeln* dar.<sup>366</sup>

Die Integration von *Quantifizierungen* in die qualitative Analyse erfolgt durch die Anwendung von Häufigkeitsanalysen.<sup>367</sup>

---

<sup>365</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt V.5.

<sup>366</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt V.7.

<sup>367</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt IV.1.

## III.2 Eingesetzte Forschungsmethoden

### III.2.1 Das Problemzentrierte Interview nach WITZEL

Zur Erhebung der Daten wurde die Methode des Problemzentrierten Interviews nach WITZEL angewandt. Diese Form der offenen, halbstrukturierten Befragung<sup>368</sup> versucht, die Kriterien Theoriegeleitetheit und Offenheit zu verbinden, indem das Vorwissen des Forschers dazu genutzt wird, einen Leitfaden zu entwickeln, das Interview aber durch die Anregung von Narrationen so offen wie möglich gehalten wird.<sup>369</sup> Dabei baut die Methode auf drei Grundpositionen auf, die bereits in den 13 Säulen qualitativen Denkens angesprochen wurden: Problemzentrierung, Gegenstandsorientierung und Prozessorientierung.

Problemorientierung meint dabei, dass der Forscher sein Vorwissen zunächst zur Kenntnisnahme einer gesellschaftlich relevanten Problemstellung nutzt und dann das gesamte Interview auf diese Problemstellung zuschneidet. Dazu setzt er am Problem orientierte Fragen ein, die die Kommunikation im Laufe des Interviews immer präziser auf das Forschungsproblem zuspitzen.<sup>370</sup>

Die Gegenstandsorientierung spricht die Flexibilität der Methode an. Das problemzentrierte Interview sollte nicht als fertiges Instrument verstanden werden, sondern immer an den spezifischen Forschungsgegenstand angepasst werden. So kann es z.B. sinnvoll sein, der eigentlichen Erhebung durch Einzelbefragungen, eine Gruppendiskussion vorzuschalten, um einen Überblick über die Meinungsinhalte in der zu untersuchenden Stichprobe zu bekommen.<sup>371</sup>

Die Prozessorientierung zielt darauf ab, eine Entwicklung des Gesprächsverlaufs während des Interviews zuzulassen, um die Erinnerungsfähigkeit und Selbstreflexion der Befragten anzuregen. Voraussetzung für eine solche Entfaltung des Gesprächs ist ein Vertrauensverhältnis zwischen Forscher und Befragten, das insbesondere dadurch entsteht, dass sich die Befragten in ihrer Problemsicht ernst genommen fühlen.<sup>372</sup>

Als Instrumente des problemzentrierten Interviews führt WITZEL den Kurzfragebogen, die Tonträgeraufzeichnung, den Leitfaden und das Postskript an. Der Kurzfragebogen dient dabei zur Erfassung von Sozialdaten im Vorfeld des Interviews, um dieses von denjenigen Fragen zu entlasten, die als Frage-Antwort-Schema aufgebaut sind. Darüber hinaus liefert er Informationen, die den Gesprächseinstieg erleichtern können.

---

<sup>368</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 67.

<sup>369</sup> Vgl. Witzel (2000), S. 2.

<sup>370</sup> Vgl. Witzel (2000), S. 2.

<sup>371</sup> Vgl. Witzel (2000), S. 2.

<sup>372</sup> Vgl. Witzel (2000), S. 3.

Zur authentischen und präzisen Erfassung des Kommunikationsprozesses sollte eine, vom Befragten akzeptierte, Tonträgeraufzeichnung gemacht werden, die anschließend vollständig transkribiert werden sollte. So kann sich der Forscher ganz auf das Gespräch konzentrieren. Der Leitfaden beinhaltet die Forschungsthemen als Gedächtnisstütze und dient damit als Orientierungsrahmen. Außerdem sollten Frageideen zur Einleitung einzelner Themen und eine vorformulierte Frage zum Gesprächsbeginn darin festgehalten sein. Idealerweise dient der Leitfaden während des gesamten Interviews im Hintergrund zur Kontrolle, inwieweit die einzelnen Elemente im Laufe des Gesprächs behandelt worden sind. Und schließlich sollten als Ergänzung zur Tonträgeraufzeichnung unmittelbar nach dem Interview Postskripte erstellt werden, die Anmerkungen zum Gesprächsverlauf und zu Gesprächsinhalten etc. festhalten.<sup>373</sup>

Zur Gestaltung des Interviews beschreibt WITZEL zwei Kommunikationsstrategien: die erzählungsgenerierende und die verständnisgenerierende. Ein Mittel der erzählungsgenerierenden Kommunikationsstrategie ist die vorformulierte Einleitungsfrage. Sie zentriert das Gespräch bereits zu Beginn auf das zu untersuchende Problem und sollte mit dem Nachsatz „Erzählen Sie doch einfach mal“ enden, um Narrationen anzuregen. Um im weiteren Verlauf des Gesprächs die subjektive Problemsicht der Befragten sukzessive offenzulegen, bedient sich der Forscher dann allgemeiner Sondierungsfragen. Dabei greift er die thematischen Aspekte der Erzählung auf, die auf die Einleitungsfrage folgen, um den roten Faden weiterzuspinnen und zu detaillieren. So können abstrakte, fehlende oder unklare Begriffe verdeutlicht und konkrete Bezüge zu Kontextbedingungen des Handelns hergestellt werden. Und schließlich kann es im Sinne einer erzählungsgenerierenden Kommunikationsstrategie notwendig werden, Ad-hoc-Fragen zu stellen, wenn bestimmte Themenbereiche, die auch die Vergleichbarkeit der Interviews sichern, von den Interviewten nicht angesprochen werden<sup>374</sup> oder Aspekte während des Gesprächs aufkommen, die im Leitfaden nicht berücksichtigt wurden, für die Themenstellung oder Erhaltung des Gesprächsfadens aber bedeutsam erscheinen.<sup>375</sup>

Die verständnisgenerierende Kommunikationsstrategie bedient sich dagegen sogenannter spezifischer Sondierungsfragen. Im Gegensatz zu den Mitteln der erzählungsgenerierenden Kommunikationsstrategie, die dem Prinzip der Induktion folgen, wird bei den spezifischen Sondierungsfragen das vorgängige oder im Interview erworbene Wissen im Sinne einer

---

<sup>373</sup> Vgl. Witzel (2000), S. 3 f.

<sup>374</sup> Vgl. Witzel (2000), S. 5.

<sup>375</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 70.

deduktiven Vorgehensweise für Frageideen genutzt. Dabei bedient man sich dreier Methoden: Zurückspiegelung, Verständnisfragen und Konfrontation. Die Zurückspiegelung von Äußerungen der Befragten stützt deren Selbstreflexion und eröffnet ihnen die Möglichkeit, ihre eigenen Sichtweisen zu behaupten und die Unterstellungen des Forschers zu korrigieren. Damit stellt diese Methode eine Möglichkeit der kommunikativen Validierung dar.<sup>376</sup> Klärende Verständnisfragen hingegen helfen dem Gesprächsverlauf bei ausweichenden oder widersprüchlichen Antworten weiter und können Alltagsselbstverständlichkeiten der Befragten aufbrechen. Konfrontationen können dazu genutzt werden, weitere Detaillierungen von Sichtweisen der Befragten zu fördern, setzen aber ein hohes Maß an Vertrauen voraus, um keine Rechtfertigungen zu provozieren.<sup>377</sup>

### III.2.2 Die Qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING handelt es sich um ein Bündel an Verfahrensweisen zur systematischen Textanalyse.<sup>378</sup> Die Vorgehensweise qualitativer Inhaltsanalyse soll stets systematisch, regel- und theoriegeleitet und gegenstandsbezogen sein, um die Analyse in allen Schritten intersubjektiv nachvollziehbar zu machen.<sup>379</sup> Dabei steht ein Kategoriensystem im Zentrum der Analyse,<sup>380</sup> das sowohl deduktiv (theoriegeleitet) als auch induktiv aus dem Material heraus oder in Kombination entwickelt werden kann.<sup>381</sup>

MAYRING differenziert sein Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse in drei Grundformen:<sup>382</sup>

- *Zusammenfassung*: Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.
- *Explikation*: Ziel der Analyse ist es, zu einzelnen fraglichen Textteilen (Begriffen, Sätzen, ...) zusätzliches Material<sup>383</sup> heranzutragen.

<sup>376</sup> Zur kommunikativen Validierung siehe Gliederungspunkt V.7.

<sup>377</sup> Vgl. Witzel (2000), S. 5.

<sup>378</sup> Vgl. Mayring (2000), S. 1.

<sup>379</sup> Vgl. Mayring (2008), S. 42-45.

<sup>380</sup> Vgl. Mayring (2008), S. 43-45.

<sup>381</sup> Vgl. Mayring (2008), S. 74-75.

<sup>382</sup> Mayring (2008), S. 58.

<sup>383</sup> Zusätzliches Material können andere Textabschnitte des Textes sein, die mit der zu explizierenden Textstelle in direkter Beziehung stehen und zur Erklärung beitragen (enge Kontextanalyse) oder Material, das über den eigentlichen Text hinausgeht wie z.B. Informationen über den Textverfasser, über die Entstehungsbedingungen des Textes o. ä. (weite Kontextanalyse), vgl. Mayring (2008), S. 79.

gen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt, ausdeutet.

- *Strukturierung*: Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.

MAYRING empfiehlt zur induktiven Kategorienbildung die Anwendung des grundlegenden Modells der zusammenfassenden Inhaltsanalyse. Bei dieser Vorgehensweise wird die Kategorie in einem Verallgemeinerungsprozess aus dem Material abgeleitet, ohne sich auf vorab formulierte Theoriekonzepte zu beziehen. Dazu muss ein Selektionskriterium eingeführt werden, das das Thema der Kategorienbildung theoriegeleitet bestimmt. Außerdem muss das Abstraktionsniveau der zu bildenden Kategorie festgelegt werden. Nach dieser Festlegung wird das Material so oft nach Textstellen durchgearbeitet, die das Selektionskriterium erfüllen, bis keine neuen Kategorien mehr gebildet werden.<sup>384</sup> Auf diese Form der induktiven Kategorienbildung wurde auch in dieser Arbeit zurückgegriffen.<sup>385</sup>

Da die Form der explizierenden Inhaltsanalyse in dieser Arbeit nicht angewendet wird, wird sie an dieser Stelle nicht weiter erläutert.<sup>386</sup> Grundlage der Analyse dieser Arbeit ist die dritte Form, die strukturierende Inhaltsanalyse, die von MAYRING als die zentralste inhaltsanalytische Technik bezeichnet wird. Ziel dieser Form der Inhaltsanalyse ist es, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern, wobei dies mit Hilfe eines Kategoriensystems geschieht. Alle Textabschnitte, die durch die Kategorien angesprochen werden, werden so aus dem Material extrahiert.<sup>387</sup> Dazu hat Mayring ein Ablaufmodell entwickelt, das im Folgenden vorgestellt wird.

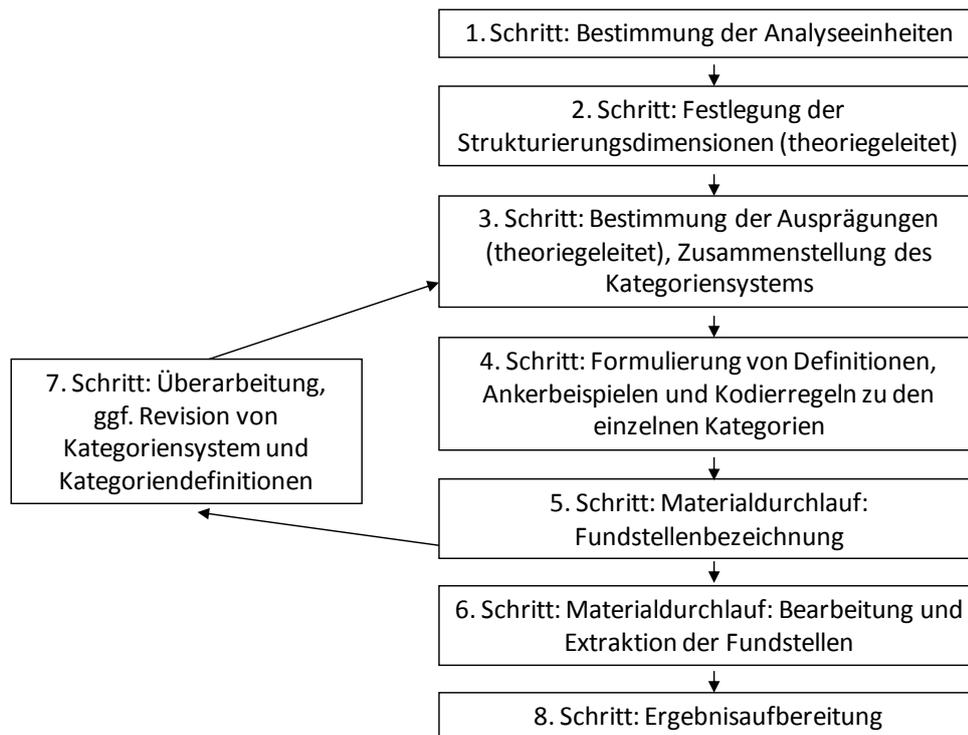
---

<sup>384</sup> Vgl. Mayring (2008), S. 74-76.

<sup>385</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt IV.1.

<sup>386</sup> Zur detaillierten Beschreibung der explizierenden Inhaltsanalyse siehe Mayring (2008), S. 77-82.

<sup>387</sup> Vgl. Mayring (2008), S. 82 f.

**Abbildung III.2-1:** Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse<sup>388</sup>

Im ersten Schritt müssen die Analyseeinheiten bestimmt werden. Zu den Analyseeinheiten gehören die Kodiereinheit, die Kontexteinheit und die Auswertungseinheit. Dabei legt die Kodiereinheit fest, welches der kleinste Materialbestandteil (z.B. mindestens ein Wort) ist, der unter eine Kategorie fallen kann. Die Kontexteinheit legt dagegen den größten Textbestandteil (z.B. maximal ein ganzer Satz) fest, der einer Kategorie zugeordnet werden kann. Und die Auswertungseinheit legt fest, welche Textteile jeweils nacheinander ausgewertet werden.<sup>389</sup> Im Anschluss an die Bestimmung der Analyseeinheiten sollten die grundsätzlichen Strukturierungsdimensionen genau bestimmt werden, indem sie aus der Fragestellung abgeleitet und theoretisch begründet werden. Zur weiteren Differenzierung werden die Strukturierungsdimensionen dann in Ausprägungen aufgespalten. Die Dimensionen und Ausprägungen bilden dann das Kategoriensystem. Wann ein Textabschnitt unter eine Kategorie fällt, muss im vierten Schritt durch die Formulierung von Kategoriendefinitionen genau festgelegt werden. Ankerbeispiele führen Textstellen an, die unter eine Kategorie fallen und als Beispiel für diese Kategorie gelten sollen. Und schließlich werden Kodierregeln formuliert, um eindeutige Zuordnungen zu garantieren. Nach Durchgängen des Materials, in denen Fundstellen gekennzeichnet, bearbeitet und extrahiert werden,

<sup>388</sup> Mayring (2008), S. 84.

<sup>389</sup> Vgl. Mayring (2008), S. 53.

kommt es in der Regel zur Überarbeitung des Kategoriensystems und der Kategoriendefinitionen. In einem letzten Schritt werden die Ergebnisse dann aufbereitet.<sup>390</sup> In welcher Form dies geschehen soll, hängt von einer weiteren Ausdifferenzierung der strukturierenden Inhaltsanalyse ab, die MAYRING präsentiert.<sup>391</sup> Da in dieser Arbeit allerdings das allgemeine Modell der strukturierenden Inhaltsanalyse genutzt wird, kommen für diese Arbeit die Auswertungsvorschläge von MAYRING in Frage, die er zur induktiven Kategorienbildung macht. Dort schlägt er zwei Wege vor: das Kategoriensystem in Bezug auf die Fragestellung und dahinterliegende Theorie interpretieren und/oder die Zuordnung der Textstellen zu Kategorien quantitativ auswerten.<sup>392</sup>

---

<sup>390</sup> Vgl. Mayring (2008), S. 83.

<sup>391</sup> Zu den vier Formen der Strukturierung siehe Mayring (2008), S. 85-99.

<sup>392</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 117.

### **III.3 Beschreibung der Stichprobe**

#### **III.3.1 Die Hochschulpräinkubatoren**

Für die empirische Untersuchung dieser Arbeit wurden Personen aus drei deutschen Hochschulpräinkubatoren (A, B und C) befragt. Zwei Hochschulpräinkubatoren sind an Universitäten, einer an eine Fachhochschule angeschlossen..

HPI A wurde an einer technischen Fachhochschule gegründet. Daher sind, wie Gliederungspunkt III.3.2 noch zeigen wird, die dort angesiedelten Gründungsprojekte zum Großteil als technologieorientiert zu bezeichnen. Der HPI A wird strategisch von der Transferstelle und operativ von einem Manager geleitet. Die Transferstelle befindet sich nicht in unmittelbarer Nähe der Räumlichkeiten des HPI, der Manager hatte allerdings seinen Arbeitsplatz direkt vor Ort bei den Nutzern. Die Stelle dieses Managers war während des Befragungszeitraums nicht durchgängig und auch nicht mit der selben Person besetzt, so dass die befragten Personen in den Interviews von Beratungserfahrungen mit zwei Managern berichten konnten. Darüber hinaus wurde das Projekt zeitweise von wissenschaftlichen Referenten der Fachhochschule begleitet. Der HPI A verfügt über drei Großraumbüros, einen Konferenzraum mit Teeküche und ein Großraumbüro für den Manager und weitere Angestellte des HPI A (z.B. studentische Hilfskräfte). Alle Räume liegen auf einer Etage, verbunden durch eine Eingangshalle, in den Räumen der Fachhochschule. Das Leistungsspektrum des HPI A umfasst neben der Bereitstellung von Schreibtischen mit Telefon- und Internetanschluss (die Gründungspersonen nutzen eigene Computer) Qualifizierungsmaßnahmen zu ausgewählten Themen (z.B. Patentrecht, Rhetorik) und die Beratung durch den Manager. Aufgrund der unregelmäßig besetzten Managementstelle konnten allerdings sowohl das Qualifizierungs- als auch das Beratungsangebot nicht durchgängig gewährleistet werden. Wichtigste externe Netzwerkpartner des HPI A sind ein Technologiezentrum, in dem die Gründungspersonen des HPI A an Coachingeinheiten teilnehmen können und ein Business Angel-Club, vor dem die Gründungspersonen ihre Projekte vorstellen. Zur Bildung eines internen Netzwerks wurde ein Jour fixe eingerichtet, der wöchentlich stattfindet. Besonders hervorzuheben ist beim HPI A, dass alle Gründungsprojekte (pro Jahrgang zehn an der Zahl) durch einen Wettbewerb ausgewählt, diese Projekte durch ein Stipendium zum Lebensunterhalt für 18 Monate gefördert werden und alle Projekte gemeinsam ihre Inkubationszeit beginnen und beenden. In welcher Phase des Unternehmensgründungsprozesses sich die Projekte befinden sollen, wird nicht explizit kommuniziert. Da aber vor allem Studierende im Abschlussjahr und von der Arbeitslosigkeit bedrohte Studierende angesprochen werden sollen und die Nutzung des HPI A keine

Mietzahlungen erfordert, ist davon auszugehen, dass es sich um Unternehmensgründungen vor dem Markteintritt handelt. Unternehmensgründungen in späteren Entwicklungsphasen werden allerdings von der Nutzung auch nicht ausgeschlossen.

HPI B ist an eine Universität angeschlossen. Er ist einer von vier räumlich getrennten HPI, die zentral von einer Gründungsinitiative geleitet werden. Das bedeutet, dass in den Räumlichkeiten der Gründungspersonen keine Betreuung durch z.B. einen Manager vor Ort vorhanden ist. Der HPI B befindet sich in einem Einfamilienhaus und bietet mehreren Gründungsprojekten Einzelbüros mit Schreibtischen und Telefon- und Internetanschluss an. Auch hier nutzen die Gründungspersonen ihre eigenen Computer. Qualifizierungsmaßnahmen werden von der Gründungsinitiative angeboten und die Leitung dieser Initiative steht für Beratungen zur Verfügung. Zur Etablierung eines internen Netzwerkes werden regelmäßig Grillabende veranstaltet. Die Gründungspersonen werden von der Gründungsinitiative nicht direkt finanziell unterstützt, können aber EXIST-Seed/-Gründerstipendium<sup>393</sup> beantragen. Die Besonderheit des HPI B liegt in den über den Campus verteilten vier Räumlichkeiten mit zentraler Betreuung durch die Gründungsinitiative, die nicht direkt bei den Gründungspersonen vor Ort ist. Sie ist aber zu Fuß erreichbar. Auch HPI B schließt die Nutzung seines Angebots für Unternehmensgründungen in fortgeschrittenem Entwicklungsstadium nicht aus. Es ist aber insbesondere aus der Tatsache, dass die Gründungspersonen im HPI B durch das EXIST-Gründerstipendium gefördert werden, abzuleiten, dass sich die Unternehmensgründungen zumindest bei Eintritt in den HPI B noch in der Planungsphase befinden.<sup>394</sup>

HPI C ist auch an eine Universität angeschlossen, befindet sich aber nicht in unmittelbarer Nähe des Campus, sondern auf einem Industriegebiet. Auch hier gibt es keine Betreuung vor Ort. Leiter des HPI C ist der Inhaber einer Gründungsprofessur, betreut werden die dort ansässigen Gründungsprojekte allerdings hauptsächlich von einem Projektmanager, der seinen Arbeitsplatz aber am Lehrstuhl auf dem Universitätscampus und nicht vor Ort hat. Dadurch müssen die Gründungspersonen im HPI C längere Fahrzeiten in Kauf nehmen, wenn sie eine persönliche Beratung wünschen. Der HPI C verfügt über Einzel- und Großraumbüros und eine Teeküche. Qualifizierungs- und Beratungsangebote können, ebenso wie beim HPI B, zentral wahrgenommen werden. Kenntnisse über externe oder interne Netzwerkaktivitäten liegen der Verfasserin nicht vor. Auch im HPI C werden die Gründungspersonen nicht direkt finanziell unterstützt, können aber Exist-Seed/-Gründerstipendium bean-

---

<sup>393</sup> Zu den EXIST-Förderprogrammen des Bundes siehe [www.exist.de](http://www.exist.de).

<sup>394</sup> Zu den Förderrichtlinien des EXIST-Gründerstipendiums siehe [www.exist.de](http://www.exist.de).

tragen. Der HPI C wendet sich explizit an Unternehmensgründungen in der Planungsphase, schließt aber ebenfalls die Nutzung für bereits fortgeschrittene Vorhaben nicht aus.

### III.3.2 Die befragten Personen und ihre Gründungsprojekte<sup>395</sup>

Insgesamt wurden Interviews mit 19 Personen geführt. Zehn von ihnen waren zum Befragungszeitpunkt entweder noch Studierende in der Endphase ihres Studiums oder direkte Absolventen. Drei Personen waren wissenschaftliche Mitarbeiter und die restlichen sechs waren Absolventen der Hochschule des HPI oder einer anderen, die sich nach mehrjähriger Berufserfahrung für die Ausarbeitung einer Geschäftsidee im HPI entschieden haben. Drei der 19 befragten Personen waren weiblich und das Durchschnittsalter lag bei 31 Jahren, wobei die jüngste Person 24 und die älteste 40 Jahre alt war.

**Abbildung III.3-1:** Beschreibung der befragten Personen und ihrer Gründungsprojekte

Merkmal	ja	nein
Kaufmännische Kenntnisse	5	14
Berufserfahrung	18	1
Berufsausbildung	8	11
Selbständigkeitserfahrung	11	8
Führungserfahrung	5	14
Technologieorientierte Geschäftsidee	18	1
Stipendium	15	4
EXIST-Seed/-Gründerstipendium	4	15

Wie Abbildung III.3-1 zeigt, verfügen nur fünf befragte Personen über kaufmännische Kenntnisse. Dafür können aber fast alle Personen auf Berufserfahrung in ihrem Fachgebiet zurückgreifen. Die Berufserfahrung umfasst dabei nicht nur Erfahrungen aus angestellten Verhältnissen, sondern ebenso freiberufliche und selbständige Tätigkeiten (auch während des Studiums). Somit wurde allen elf Personen, die angaben, bereits Erfahrungen mit der Selbständigkeit gemacht zu haben, auch Berufserfahrung unterstellt. Allerdings konnten nur fünf der Befragten während vergangener beruflicher Tätigkeiten Führungserfahrung sammeln.

<sup>395</sup> Die Informationen zu diesem Gliederungspunkt stammen aus Angaben aus Kurzfragebögen, dem Interview selbst und Gesprächen vor und nach den Interviews, siehe dazu auch Gliederungspunkt III.4.2.

Alle Gründungsprojekte werden entweder durch das Stipendium des HPI A oder durch EXIST-Seed/-Gründerstipendium finanziell unterstützt und die Geschäftsideen sind fast ausschließlich technologieorientiert. Die hohe Technologieorientierung ist sicherlich darauf zurück zu führen, dass 15 der 19 Personen ihre Geschäftsidee im HPI A ausarbeiten, der an eine technische Fachhochschule angeschlossen ist. Die dort befragten Personen studieren hauptsächlich Elektrotechnik und Medieninformatik.<sup>396</sup> Aber auch in den anderen HPI, in denen hauptsächlich Wirtschaftswissenschaftler ihre Unternehmen gründen, herrschen technologieorientierte Geschäftsideen vor.

**Abbildung III.3-2:** Studiengänge der befragten Gründungspersonen

Studiengang	Nennungen
Architektur	1
Automatisierungstechnik	1
Betriebswirtschaftslehre	3
Druck- und Medientechnik	1
Elektrotechnik	5
Kommunikationsdesign	1
Kommunikationswissenschaften	1
Medieninformatik	4
Physik	2
Technische Informatik	1
Wirtschaftsingenieurwesen	2

Mehrfachnennungen möglich.

<sup>396</sup> Siehe Abbildung III.3-2.

### **III.4 Dokumentation der Datenerhebung und -aufbereitung**

#### **III.4.1 Auswahl der Interviewpartner**

Im HPI A hat sich die Projektleitung dazu bereit erklärt, dass die Verfasserin allen Gründungspersonen der zweiten Generation und zwei Gründungspersonen der ersten Generation<sup>397</sup> eine Interviewanfrage zusenden durfte. Die beiden Gründungspersonen der ersten Generation befanden sich zum Befragungszeitpunkt schon am Ende ihrer Präinkubationszeit, die Gründungspersonen der zweiten Generation allerdings erst am Anfang. Daher wurde der Verfasserin von der Projektleitung ermöglicht, diese Gründungspersonen zum Ende ihrer Präinkubationszeit erneut zu befragen. Darüber hinaus hat sich während der Befragung eine Gründungsperson der dritten Generation für ein Interview zur Verfügung gestellt, das allerdings bereits im Laufe des Transkriptionsprozesses aus der Analyse ausgeschlossen wurde, da erkennbar wurde, dass es keinen Erkenntniszuwachs mehr brachte und die Interviews aus dem HPI A darüber hinaus bereits den Hauptteil des Datenmaterials stellten.

---

<sup>397</sup> Im HPI A starten pro Generation 10 Gründungsteams gemeinsam in die Präinkubationszeit, siehe dazu Gliederungspunkt III.3.1.

**Abbildung III.4-1:** Interviewübersicht HPI A

Generation	Gründungsperson	Befragung Aug. 2006	Befragung Dez. 2007
1	GP A1*	x	
1	GP A9	x	
2	GP A2	x	x
2	GP A3	x	
2	GP A4	x	
2	GP A5	x	
2	GP A6	x	
2	GP A7	x	
2	GP A8	x	x
2	GP A10	x	x
2	GP A11	x	x
2	GP A12	x	
2	GP A13	x	x
2	GP A14	x	
2	GP A15	x	x
3	GP A17		x

\* GP steht für Gründungsperson, der Buchstabe A für den HPI A, die Zahlen sind willkürlich den Gründungspersonen zugeordnet.

Wie aus Abbildung III.4-1 hervorgeht, wurden im HPI A also 15 Interviews im August 2006 und sieben Interviews im Dezember 2007 geführt.

Durch die Möglichkeit, alle Gründungspersonen einer Generation für ein Interview anfragen zu dürfen, besteht bei den Interviews im HPI keine Gefahr der Vorselektion durch die Projektleitung. Einziger Selektionseffekt könnte durch die Freiwilligkeit der Teilnahme erfolgt sein, da die Vermutung nahe liegt, dass erfolgreiche Gründungspersonen eher bereit sind, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Gegen dieses Argument spricht, dass die erste Anfrage in enger Zusammenarbeit mit der Projektleitung erfolgt ist. Und da die Gründungspersonen des HPI A von diesem ein Stipendium zum Lebensunterhalt erhalten, kann hier eine gewisse Verpflichtung der Gründungspersonen zur Teilnahme entstanden sein. Diese Vermutung wurde durch die rege Teilnahme an der ersten Befragung bestätigt. Lediglich eine Gründungsperson lehnte eine Teilnahme ab und eine weitere konnte aufgrund einer urlaubsbedingten Abwesenheit nicht teilnehmen.

Die Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung am Ende der Präinkubationszeit war deutlich geringer. Nur sechs von den im August 2006 befragten Gründungspersonen stellten sich erneut für ein Interview zur Verfügung.<sup>398</sup> Allerdings zeigen die Auswertungen, dass hier kein Selektionseffekt in Bezug auf den Erfolg der Unternehmensentwicklung eingesetzt hat: Es stellten sich sowohl Gründungspersonen von erfolgreichen als auch von erfolglosen Unternehmensgründungen für ein Interview zur Verfügung.<sup>399</sup>

Um den Erkenntnisgewinn über den HPI A hinaus erweitern zu können, wurde das Datenmaterial um Interviews in den HPI B und HPI C erweitert.<sup>400</sup> Im HPI B wurde eine Selektion der Interviewpartner durch die Projektleitung vorgenommen, da der Verfasserin nicht erlaubt wurde, alle Nutzerinnen und Nutzer des Hochschulpräinkubators anzuschreiben, sondern ihr der Kontakt zu drei Gründungspersonen vermittelt wurde. Wie die Auswertungen zeigen werden, gehören diese drei Gründungspersonen zu zwei der erfolgreichsten Unternehmensgründungen der gesamten Stichprobe.<sup>401</sup> Alle drei Gründungspersonen wurden am Ende ihrer Präinkubationszeit befragt.

Die Projektleitung des HPI C hatte der Verfasserin ermöglicht, alle Gründungspersonen des Hochschulpräinkubators anzuschreiben, allerdings haben sich nur zwei Gründungspersonen für ein Interview zur Verfügung gestellt. Da bei einem von diesen Interviews technische Probleme bei der Audioaufnahme auftraten, konnte dieses nicht weiter für die Analyse verwendet werden. Daher steht für den HPI C nur ein Interview zur Auswertung zur Verfügung. Auch diese Gründungsperson wurde am Ende ihrer Präinkubationszeit befragt.

---

<sup>398</sup> Siehe Abbildung III.4-1.

<sup>399</sup> Zur Unternehmensentwicklung und der Gruppierung in erfolgreiche und erfolglose Unternehmensgründungen siehe Gliederungspunkt V.3.2.

<sup>400</sup> Zum Offenheitsprinzip qualitativer Forschung siehe Gliederungspunkt III.1.

<sup>401</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt V.3.2.2.

**Abbildung III.4-2:** Gesamte Interviewübersicht der Untersuchung

HPI	August 2006	Dezember 2007	Februar 2008	Summe
A	15	7	-	21
B	-	-	3	3
C	-	-	2	2
Summen:	15	7	5	27
nicht zu verwertendes Interview:		1	1	-2
Anzahl der Interviews, die zur Auswertung zur Verfügung standen:				25

Insgesamt wurden also 27 Interviews geführt, von denen 25 im weiterer Aufbereitungs- und Auswertungsprozess verwertet werden konnten. Diese 25 Interviews stammen von insgesamt 19 Gründungspersonen und da auch mehrere Gründungspersonen von Teamgründungen für Interviews zur Verfügung standen, repräsentieren diese 19 Gründungspersonen 13 Unternehmensgründungen.

### III.4.2 Kurzfragebogen

Zur Erfassung von Sozialdaten und Hintergrundinformationen, deren Generierung das Interview nicht belasten sollte, wurde in Anlehnung an die Vorgehensweise des problemzentrierten Interviews ein Kurzfragebogen entwickelt und in der ersten Befragungsrunde im HPI A auch eingesetzt. Dabei wurde festgestellt, dass diese Art der Befragung im Vorfeld von den Befragten als lästig empfunden wurde und sie daher zu Beginn des Interviews in Erwartung eines Frage-Antwort-Gesprächsverlaufs, der durch den Fragebogen induziert wurde, eine reservierte Haltung einnahmen. Außerdem zeigten die Erfahrungen mit den ersten Befragungen im August 2006, dass sich im Interview selbst, ohne den Gesprächsverlauf zu stören, und in Vor- und Nachgesprächen alle relevanten Informationen problemlos generieren ließen. Daher wurde für alle weiteren Interviews auf den Kurzfragebogen verzichtet.<sup>402</sup>

### III.4.3 Entwicklung der Interviewleitfäden

Die Leitfäden, auf deren Grundlage die Interviews geführt wurden, wurden im Laufe des Befragungsprozesses mehrfach weiterentwickelt. Für die erste Befragungsrunde im HPI A wurden im Vorfeld zwei Leitfäden aufgrund erster Literaturrecherchen zum Stand der Forschung und unter Beachtung eines roten Fadens entwickelt: ein Leitfaden für die Grün-

<sup>402</sup> Ein Muster des Kurzfragebogens befindet sich im Anhang III-1.

dungspersonen der ersten Generation und einer für die der zweiten Generation.

Die zwei Gründungspersonen der ersten Generation sollten zunächst erzählen, welchen Einfluss der HPI A wohl ihrer Meinung nach auf ihre Unternehmensentwicklung genommen hat. Im Laufe des Gesprächs sollte dann durch allgemeine Sondierungsfragen auf einzelne Einflussfaktoren, die sich aus dem Stand der Forschung herauskristallisiert hatten, abgestellt werden. Außerdem war geplant, die Gründungspersonen danach zu fragen, was sie wirklich weitergebracht und was sie behindert hat. Das Gespräch sollte mit der hypothetischen Frage beendet werden, ob die Gründungspersonen den Schritt in die Selbständigkeit im Nachhinein doch lieber ohne den HPI A versucht hätten.<sup>403</sup> Aber bereits im ersten Interview mit GP A1 musste dieser geplante Leitfaden an den Gesprächsverlauf angepasst werden, so dass GP A9 dann nach folgendem Ablauf<sup>404</sup> befragt wurde:

- Einstieg: Hat der HPI A sein Ziel (stabiles Unternehmen) erreicht?
- Erinnern Sie sich noch an:
  - Ihre Motivation
  - Ihre Erwartungen
  - Was waren die größten Probleme, die Sie überwinden mussten?
- Und welchen Einfluss hat dabei der HPI A genommen?

Für die Befragung der zweiten Generation, die zum Befragungszeitpunkt am Anfang ihrer Präinkubationszeit stand, war folgender Gesprächsaufbau geplant und wurde anfangs auch durchgeführt:<sup>405</sup>

- Einstieg: Motivation zur HPI Nutzung
- Bisherige Gründungsplanung, aktueller Planungsstand und planerisches Ziel für die Präinkubationszeit
- Aktuelle und erwartete Probleme im Gründungsprozess
- Erwartete Unterstützung vom HPI

Da sich auch hier in den Gesprächsverläufen Änderungen ergaben, wurde dieser Leitfaden wie folgt angepasst:<sup>406</sup>

- Geschäftsidee erklären lassen
- Wann kam diese das erste Mal auf?
- Wo stehen Sie jetzt in der Planung?
- Wie sind Sie auf den HPI A gekommen?

---

<sup>403</sup> Der Leitfaden befindet sich im Anhang III-2.

<sup>404</sup> Überarbeiteter Leitfaden siehe Anhang III-3.

<sup>405</sup> Der Leitfaden befindet sich im Anhang III-4.

<sup>406</sup> Überarbeiteter Leitfaden siehe Anhang III-5.

- Wo soll es hingehen? Was ist das Ziel für die Zeit im HPI A?
- Was sind im Moment die größten Probleme?
- Welche Probleme kommen noch auf Sie zu?
- Welche Art der Unterstützung wird vom HPI A erwartet?

Vor allem der Gesprächseinstieg konnte nach den Erfahrungen der ersten Interviews verbessert werden. Es stellte sich in beiden Gruppen während der Gespräche heraus, dass die Gründungspersonen zunächst von ihren Geschäftsideen berichten wollten und erst dann bereit waren, ins eigentliche Thema einzusteigen.

Die Erfahrungen aus den Interviews im HPI A zum ersten Befragungszeitpunkt und die Erkenntnisse aus einem Workshop zur Führung qualitativer Interviews, den die Verfasserin im November 2007 besuchte, flossen in die Entwicklung der weiteren Leitfäden für die Interviews der zweiten Befragung in HPI A, HPI B und HPI C ein. Dazu wurden zunächst Themenkomplexe herausgearbeitet, die dem Interview einen thematischen roten Faden verleihen sollten.

Die Themenkomplexe bei der zweiten Befragung im HPI A<sup>407</sup> waren folgende:

- Unternehmensentwicklung
- Vorteile des HPI A
- Nachteile des HPI A
- Erwartungen
- Zukunftspläne
- Fazit

Die Themenkomplexe mussten für die Befragungen in HPI B und C angepasst werden, da die Gründungspersonen noch nicht befragt wurden:<sup>408</sup>

- Geschäftsidee
- Unternehmensentwicklung
- Inkubationsentscheidung
- Inkubationserwartungen
- Inkubationserfahrungen – positiv –
- Inkubationserfahrungen – negativ –
- Inkubationsbewertung
- Zukunftspläne
- Persönliches Fazit

---

<sup>407</sup> Der Leitfaden befindet sich im Anhang III-6.

<sup>408</sup> Der Leitfaden für HPI B befindet sich im Anhang III-7, der Leitfaden für HPI C im Anhang III-8.

In allen Themenkomplexen wurden eine Einstiegsfrage, Stichworte für mögliche Nachfragen (allgemeine Sondierung), konkrete Fragen (mögliche Ad-hoc-Fragen) und Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen (Zurückspiegelung und Verständnisfragen) formuliert. Auf die Konfrontation als ein Mittel der verständnisgenerierenden Kommunikationsstrategie<sup>409</sup> wurde verzichtet.

#### **III.4.4 Interviewführung**

Auch die Interviewführung hat sich im Laufe des Forschungsprozesses weiterentwickelt, da die Verfasserin von Interview zu Interview Erfahrungen sammeln und umsetzen konnte und sich darüber hinaus vor der zweiten Befragung im HPI A und den Befragungen im HPI B und HPI C auf diesem Gebiet fortgebildet hat. Die Interviews wurden in folgender Reihenfolge, ausschließlich von der Verfasserin, geführt:

---

<sup>409</sup> Zur verständnisgenerierenden Kommunikationsstrategie siehe Gliederungspunkt III.2.1.

**Abbildung III.4-3:** Chronologie der Interviews

HPI	Gründungsperson	Zeitpunkt
A	GP A5	August 2006
A	GP A15	August 2006
A	GP A11	August 2006
A	GP A4	August 2006
A	GP A12	August 2006
A	GP A1	August 2006
A	GP A8	August 2006
A	GP A10	August 2006
A	GP A13	August 2006
A	GP A7	August 2006
A	GP A14	August 2006
A	GP A9	August 2006
A	GP A6	August 2006
A	GP A3	August 2006
A	GP A2	August 2006
A	GP A13	Dezember 2007
A	GP A11	Dezember 2007
A	GP A2	Dezember 2007
A	GP A10	Dezember 2007
A	GP A15	Dezember 2007
A	GP A8	Dezember 2007
B	GP B1	Februar 2008
B	GP B3	Februar 2008
B	GP B2	Februar 2008
C	GP C1	Februar 2008

In den ersten Interviews im HPI A kam es noch vor, dass die Befragten unterbrochen, Gesprächspausen nicht zugelassen und gelegentlich Suggestivfragen gestellt wurden.<sup>410</sup> Nichtsdestotrotz wurde aber auch schon in den ersten Interviews auf die von WITZEL empfohlenen Mittel der Gesprächsführung zurückgegriffen. Exemplarisch sei dies am ersten Interview, dem Interview mit GP A5, gezeigt.

<sup>410</sup> Exemplarisch gut am Gesprächsverlauf des Interviews GP A5 (2006) zu erkennen.

### Vorformulierte Einleitungsfrage

*I: Ich würd gern einsteigen mit der Motivation. das war so der erste Gedanke, den ich hatte, was mich so richtig interessiert. wie kommt es, dass sie sich entschieden haben, ihre Geschäftsidee hier im HPI A aus-zuarbeiten? Und nicht beispielsweise woanders ohne Hilfe. Oder ganz alleine? Können Sie sich erinnern? Wie das kam?<sup>411</sup>*

Die vorformulierte Einleitungsfrage ist grau unterlegt. Die Interviewerin hat diese in einen erklärenden Satz zu Beginn und erklärende Fragen im Anschluss eingebettet. Der Absatz schließt, wie von WITZEL vorgeschlagen, mit einer Aufforderung zum Erinnern und Erzählen.

### Allgemeine Sondierungen

*I: ja. und weil sie dann vom HPI A schon gehört hatten, war auch nie der gedanke da, wir machen das auch so? ohne?<sup>412</sup>*

Da die befragte Person an die vorformulierte Einleitungsfrage eine weit ausholende Erzählsequenz anschließt ohne dabei die eigentliche Frage zu beantworten, greift die Interviewerin an dieser Stelle das ursprüngliche Thema wieder auf. Hier wird die Problem- und Prozessorientierung der Methode deutlich sichtbar. Das Gespräch wird immer wieder auf die Themenstellung zentriert, ermöglicht der befragten Person dabei aber im Gesprächsprozess auszuholen, zurückzugehen und Ideen zu entwickeln.

*I: die planung, die interessiert mich natürlich auch. an welcher stelle sind sie denn so? Also wie weit sind sie so, was den businessplan angeht oder auch in bezug auf die markteinführung zum beispiel? Sind sie noch ganz am anfang?<sup>413</sup>*

An dieser Stelle des Interviews wird von der Interviewerin von einem Themenkomplex, nämlich der Motivation der Hochschulpräinkubatornutzung, zum nächsten, dem Stand der Gründungsplanung der befragten Person übergeleitet.

### Ad-hoc-Fragen

*I: aber wenn das ein open source projekt bisher war, ist es dann nicht schwierig, das dann plötzlich kommerziell zu machen?<sup>414</sup>*

<sup>411</sup> GP A5 (2006), 1-5. Zum Verständnis der Transkriptionsregeln siehe Gliederungspunkt III.4.5.

<sup>412</sup> GP A5 (2006), 79-80.

<sup>413</sup> GP A5 (2006), 132-134.

<sup>414</sup> GP A5 (2006), 210-211.

Diese Ad-hoc-Frage dient dazu, herauszuarbeiten, was die befragte Person zur kommerziellen Vermarktungsfähigkeit ihrer Geschäftsidee meint, da aus dem Gesprächsverlauf hervorging, dass die Idee aus einem Open-Source-Projekt heraus entstanden ist.

*I: und die atmosphäre hier, meinen sie, das ist zum beispiel auch positiv, dass man hier mit anderen gründen ist?*<sup>415</sup>

An dieser Stelle wird z.B. von der Interviewerin das Gespräch auf das interne Netzwerk eines Hochschulpräinkubators gelenkt, weil die befragte Person im bisherigen Verlauf des Interviews dieses Thema noch nicht angesprochen hatte, die Interviewerin aus dem Studium der einschlägigen Literatur aber wusste, dass dies relevant sein könnte.

### **Spezifische Sondierung – Zurückspiegelung**

*I: Das heißt, wenn ich da noch einmal nachfragen darf, das heißt, das war nicht so, dass sie ne geschäfts-idee schon hatten, sondern sie haben erst von diesem anbot gehört? vorher war so, oh selbständigkeit, das ist was für mich?*<sup>416</sup>

Die Interviewerin fasst an dieser Stelle das bisher Gesagte noch einmal zusammen und spiegelt es GP A5 wider, um ihr die Möglichkeit zu geben, die Interpretation der Interviewerin, GP A5 habe erst eine Geschäftsidee entwickelt nachdem sie von der Möglichkeit, im HPI gefördert zu werden, gehört hatte, zu korrigieren, wenn sie nicht der eigenen, subjektiven Wahrnehmung entspricht.

### **Spezifische Sondierung – Verständnisfrage**

*I: sie sagten gerade, die vertragsverhandlungen – eher die fachliche seite, dass die son großes problem ist oder auch jetzt von der persönlichen seite her, dass ihnen das schwer fällt zum beispiel kaltakquise und so was, so kunden anzusprechen und so?*<sup>417</sup>

GP A15 berichtet in der Sequenz vor dieser Frage von Schwierigkeiten bei Vertragsverhandlungen, spezifiziert diese aber nicht weiter. Daher fragt die Interviewerin an dieser Stelle noch einmal nach, um die Situation und die Wahrnehmung von GP A15 besser verstehen zu können.

Aufgrund der zunehmenden Erfahrung der Interviewerin im Laufe der Erhebungsphase und der Fortbildung der Interviewerin im Bereich der qualitativen Interviewführung, wurde der Einsatz der Kommunikations-

---

<sup>415</sup> GP A5 (2006), 335-336.

<sup>416</sup> GP A5 (2006), 38-40.

<sup>417</sup> GP A5 (2006), 247-250.

mittel im Laufe des Erhebungsprozesses immer sicherer.<sup>418</sup> Zum Beispiel wurde die vorformulierte Einleitungsfrage durch den Zusatz „erzählen Sie einfach mal“ ergänzt, um bereits zu Beginn des Gesprächs Narrationen anzuregen.<sup>419</sup> Außerdem wurde stringenter auf folgende Vorgehensweise geachtet:

- Die einzelnen Themenfelder wurden durch Einleitungsfragen angesprochen und die befragte Person zum Erzählen aufgefordert
- Um alle relevanten Aspekte des Themenfeldes zu erfassen, wurden allgemeine Sondierungsfragen und Ad-hoc-Fragen gestellt
- Mit Hilfe von Verständnisfragen und Zurückspiegelung wurde darauf geachtet, die subjektiven Wahrnehmungen und Sichtweisen der befragten Personen zu erfassen und Interpretationen der Interviewerin ggf. zu korrigieren.

Darüber hinaus ist es der Interviewerin gelungen, sich zurückzunehmen, nicht zu unterbrechen und Gesprächspausen zuzulassen, so dass in der Transkription der späteren Interviews zu erkennen ist, dass die Erzählsequenzen der Befragten zwar länger sind als in den ersten Interviews, die Themen sich allerdings stets am Problem orientieren und die Erzählsequenzen damit von den Gründungspersonen inhaltlich nicht zu breit ausgestaltet werden.<sup>420</sup>

### III.4.5 Transkription

Die Interviews wurden als Audiodatei aufgezeichnet und von der Verfasserin transkribiert.<sup>421</sup> Dabei wurde wie folgt vorgegangen:

#### Zeichen

- ( ) = Unverständliche Passage (Wort, Satzteile oder ganze Sätze) mit Zeitangabe im Interview
- (( )) = non verbale Ereignisse wie z.B. Gelächter oder eine Unterbrechung
- – = Abgebrochener Satz

<sup>418</sup> Exemplarisch gut zu erkennen im Interview von GP A15.

<sup>419</sup> Vgl. beispielhaft GP A15 (2007), 2-3.

<sup>420</sup> Vgl. dazu beispielhaft GP A5 (2006) und GP A15 (2007).

<sup>421</sup> Lediglich das Interview von GP C1 wurde von einer zweiten Person nach genauer Einweisung und ständiger Kontrolle durch die Verfasserin transkribiert.

### Schreibweisen

- Groß- und Kleinschreibung ist irrelevant
- Zusammengezogene Aussprache transkribiert wie gesprochen, z.B. sone (so eine), n bisschen (ein bisschen), das war's (das war es) etc.
- Nee = umgangssprachlich für Nein

### Transkriptionsspanne

- Pausen werden nicht festgehalten
- Wortwiederholungen werden nicht festgehalten
- Überlappungen der Sprecher werden nicht festgehalten
- Zustimmungsbekundungen der Interviewerin zum Redefluss der interviewten Person mit „ja“ werden nicht festgehalten
- Pausenfüller wie äm, hm oder mh werden nicht festgehalten

Nach dem ersten Transkriptionsdurchlauf und ersten Materialsichtungen für die Entwicklung des Kategoriensystems wurde aber deutlich, dass die erste Transkription noch zu detailliert gewesen ist. Daher wurden alle Transkripte nochmals überarbeitet und nach folgenden Regeln bereinigt:

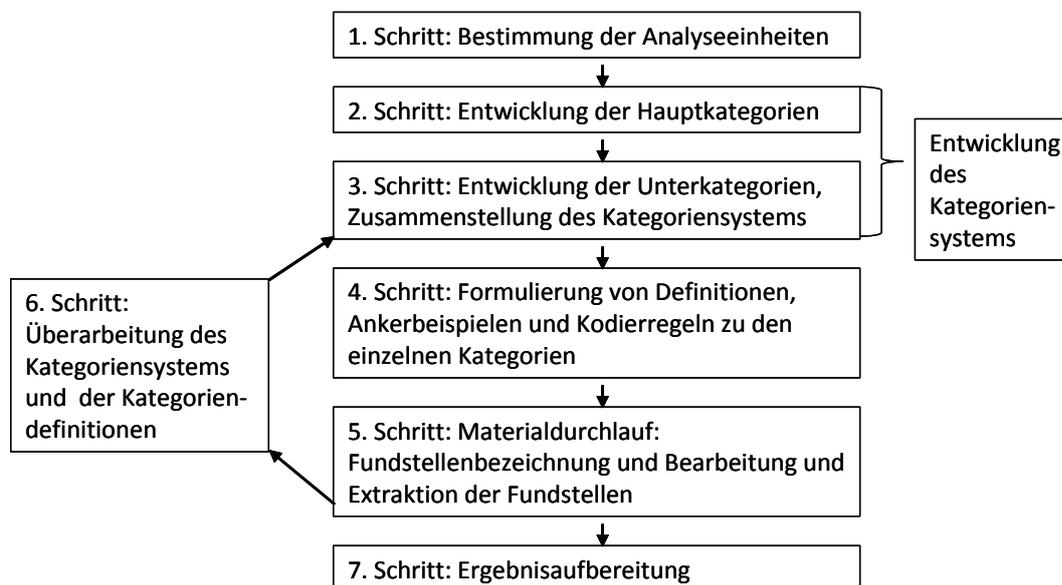
- Angebrochene Sätze löschen oder sinnvoll mit dem Folgesatz verbinden
- Wiederholungen löschen
- Irrelevante Textpassagen löschen (irrelevant in Bezug auf die Forschungsfragen) und mit [Zeilennummer-Zeilenummer] kennzeichnen
- Füllwörter wie „also“, „halt“ etc. löschen

## IV KATEGORIENENTWICKLUNG

### IV.1 Vorgehensweise

In Gliederungspunkt III.2.2 wurde die strukturierende Inhaltsanalyse nach MAYRING ganz allgemein dargestellt. An dieser Stelle wird nun die Vorgehensweise dieser Untersuchung vorgestellt. Dabei wird das Ablaufschema von MAYRING auf diese Untersuchung angepasst.

**Abbildung IV.1-1:** Ablaufschema der strukturierenden Inhaltsanalyse dieser Untersuchung



#### 1.Schritt: Bestimmung der Analyseeinheiten

- Kodiereinheit (min): ein Wort
- Kontexteinheit (max): gesamter Interviewtext eines Falles
- Auswertungseinheit: Fundstelle

Die Kodiereinheit, die den kleinsten Materialbestandteil definiert, der ausgewertet werden darf, besteht hier aus mindestens einem Wort. Die Kontexteinheit, also der größte Textbestandteil, der unter eine Kategorie fallen kann, besteht hier aus dem gesamten Interviewtext eines Falles. Und schließlich werden die Auswertungseinheiten dieser Untersuchung als alle Fundstellen definiert.

#### 2. und 3. Schritt: Entwicklung des Kategoriensystems<sup>422</sup>

Bei der Entwicklung des Kategoriensystems wurde grundsätzlich so vorgegangen, dass zunächst die Hauptkategorien entwickelt wurden und diese dann nacheinander sowohl deduktiv als auch induktiv weiter ausdifferenziert wurden. Dabei wurde immer zunächst deduktiv und anschließend induktiv (wenn ein anschließender induktiver Entwicklungs-

<sup>422</sup> Das gesamte Kategoriensystem wird in Gliederungspunkt IV.2 dargestellt.

prozess sinnvoll erschien) vorgegangen. Der deduktive Entwicklungsprozess hat also ein erstes Kategoriensystem hervorgebracht, das zumeist mit Hilfe der induktiven Kategorienbildung ergänzt wurde.

Zur deduktiven Kategorienbildung wurden die Forschungsfragen, Erkenntnisse bisheriger Forschungsarbeiten aus dem Stand der Forschung und Fragen aus dem Interviewleitfaden herangezogen.<sup>423</sup>

Bei der induktiven Kategorienbildung wurde wie folgt vorgegangen:

- Die Hauptkategorie diene als Selektionskriterium
- Es wurde ein gesamter Materialdurchlauf pro Hauptkategorie durchgeführt
- Das Abstraktionsniveau wurde zunächst ganz konkret, nämlich einzelfallspezifisch gewählt und dann Schritt für Schritt mit Fortschreiten des Materialdurchlaufs so verallgemeinert, dass am Ende des Prozesses Kategorien festgelegt wurden, die zwar jeden Einzelfall abdeckten, aber so allgemein wie möglich formuliert waren. Zum Beispiel gab es in der Kategorie physische Infrastruktur zunächst die beiden Unterkategorien Büroräume und Konferenzräume. Mit Fortschreiten der Analyse wurde deutlich, dass diese Ausdifferenzierung keinen Erkenntnismehrwert brachte und so wurden die beiden Kategorien unter der Kategorie Räumlichkeiten auf einem allgemeineren Abstraktionsniveau zusammengefasst.

#### **4. Schritt: Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien**

Die Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien wurde im Computerprogramm MAXQDA durch das Anlegen von sogenannten Kategorienmemos durchgeführt und laufend angepasst und aktualisiert. Kategorienmemos kann man sich wie Notizzettel vorstellen, die an eine Kategorie geheftet werden. Dort wurden die Kategoriendefinitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln der jeweiligen Kategorie festgehalten.

Die Definitionen für deduktive Kategorien lauten standardisiert:

- Deduktiv aus der Forschungsfrage *X oder*
- Deduktiv aus der Interviewleitfadenfrage *X oder*
- Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Quelle *X*

Die Definitionen für induktive Kategorien lauten standardisiert:

- Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: *X oder*

---

<sup>423</sup> Zur Entwicklung des Interviewleitfadens siehe Gliederungspunkt III.4.3.

- Induktiv aus dem Material als Oberkategorie zu den Unterkategorien X,Y

Auf die inhaltliche Definition wurde an dieser Stelle verzichtet, da diese Funktion von den Kodierregeln übernommen wurde und es sonst zu Überschneidungen gekommen wäre. In den Kodierregeln wurde also genau definiert, wann ein Textabschnitt der Kategorie zuzuordnen ist und wann nicht. So wurde an dieser Stelle eine genaue inhaltliche Definition vorgenommen und gleichzeitig die Vorgehensweise für das Kodieren festgelegt, inklusive einer Abgrenzung zu anderen Kategorien bei Überschneidungsproblemen. Die Kategorienmemos wurden ergänzt durch Ankerbeispiele, also Textabschnitte, die beispielhaft für die jeweilige Kategorie angesehen werden können.

Alle Kategoriendefinitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln sind in den Anhängen IV-1 bis IV-6 einzusehen.

### **5. Schritt: Materialdurchlauf: Fundstellenbezeichnung und Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen**

Nachdem das Kategoriensystem entwickelt wurde, wurde pro Hauptkategorie ein weiterer gesamter Materialdurchlauf vorgenommen. Dabei wurden mit Hilfe der Funktion „drag and drop“ im Computerprogramm MAXQDA alle Fundstellen in einem Arbeitsschritt markiert und den passenden Kategorien zugeordnet.

### **6. Schritt: Überarbeitung des Kategoriensystems und der Kategoriendefinitionen**

Aufgrund der häufigen Materialdurchläufe kam es immer wieder zur Überarbeitung des Kategoriensystems, da neue Aspekte im Material auftauchten, die entweder zur induktiven Bildung einer neuen Kategorie oder zur Zusammenfassung von bereits gebildeten Kategorien führten. Im gleichen Zuge wurden auch die Kategorienmemos angepasst, um die Kategoriendefinitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln jederzeit auf dem aktuellsten Stand zu halten.

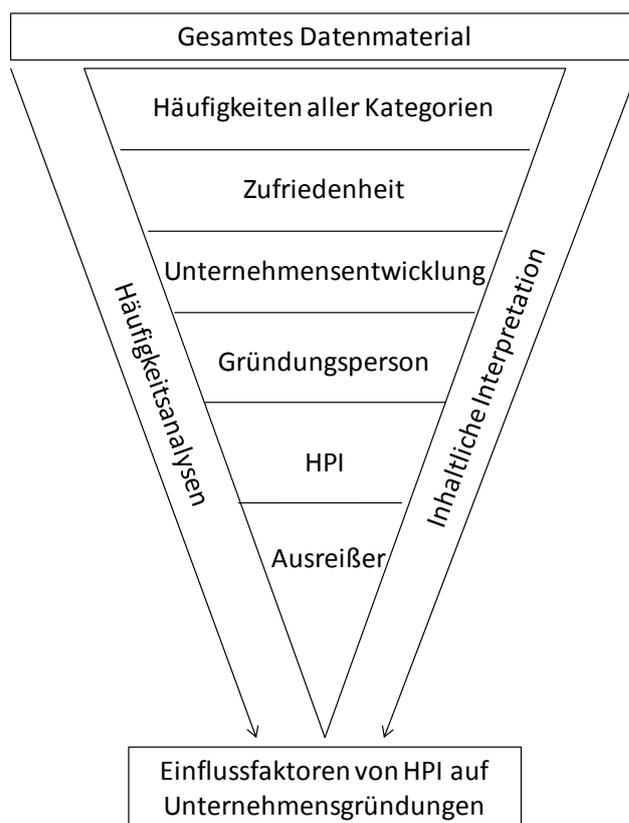
### **7. Schritt: Ergebnisaufbereitung**

Alle Auswertungen wurden grundsätzlich vor dem Hintergrund einer zentralen Strategie durchgeführt: Aus einem enormen Materialkorpus sollte Schritt für Schritt eine Struktur herausgefiltert werden, so wie ein Goldwäscher kleinste Mengen Gold aus einer großen Menge Sand siebt. Diese Strategie könnte also als Gold-Wäsche-Prinzip bezeichnet werden: Um aus einer großen Materialmenge (Sand) eine sinnvolle Struktur zur Beantwortung der Forschungsfrage (Gold) herausarbeiten (sieben) zu können, bedarf es unterschiedlicher Auswertungsstrategien (Siebe), die zunächst grob und dann immer feinere Vorgehensweisen ermöglichen.

Ausgangspunkt aller Auswertungen in dieser Untersuchung waren Häufigkeitsanalysen, da hohe Häufigkeiten im Material als erste Wegweiser für bedeutende Strukturen im Material interpretiert wurden. Diese zunächst quantitative Herangehensweise wurde aber durch eine entscheidende qualitative Analysestrategie ergänzt: der Blick zurück ins Material (inhaltliche Interpretation), um die Inhalte hinter den Zahlen offenlegen zu können. Dabei wurde auch Augenmerk auf geringe Häufigkeiten gelegt, da auch das Fehlen von Inhalten und dessen Hintergrund für eine Struktur im Material bedeutsam sein kann.

Diese Auswertungsstrategien wurden dann auf verschiedene Ausschnitte des Materials angewandt. Zunächst wurde das gesamte Material einer Häufigkeitsanalyse und der inhaltlichen Interpretation unterzogen. Dann folgte die Analyse der Zufriedenheit (zufriedene/unzufriedene Gründungspersonen), der Unternehmensentwicklung (erfolgreiche/erfolglose/mit Potenzial), der Gründungspersonen und die Gegenüberstellung der drei Hochschulpräinkubatoren. Und um die Auswertungen abzurunden, wurden zum Schluss drei Einzelfallanalysen von Gründungspersonen durchgeführt, die im Laufe der gesamten Auswertungen immer wieder als Ausreißer in Erscheinung getreten waren.

**Abbildung IV.1-2:** Die Auswertungsstrategien der empirischen Untersuchung

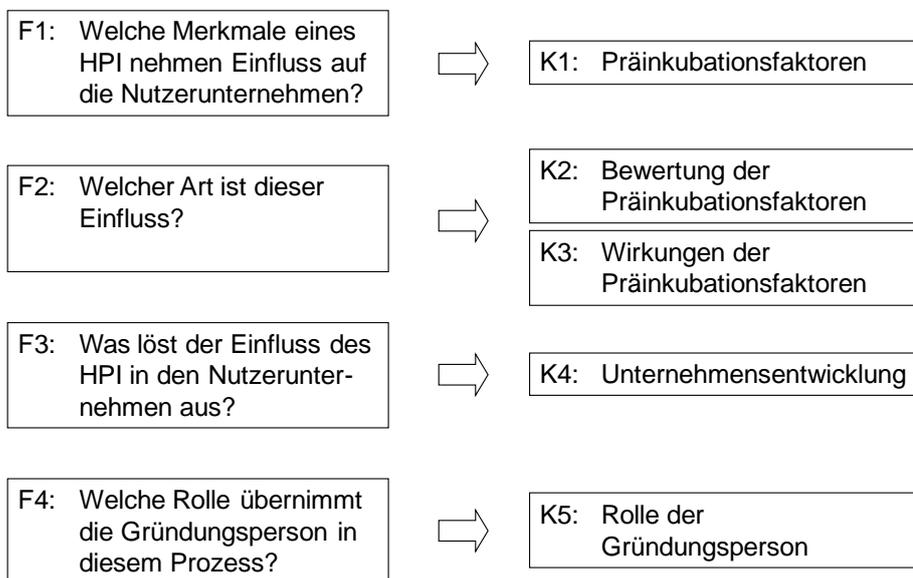


## IV.2 Das Kategoriensystem

### IV.2.1 Die Hauptkategorien im Überblick

Zur Beantwortung der vier Forschungsfragen wurden insgesamt fünf Hauptkategorien entwickelt. Diese wurden deduktiv aus den Forschungsfragen abgeleitet.

**Abbildung IV.2-1:** Deduktion der Hauptkategorien aus den Forschungsfragen



Forschungsfrage 2 wurde nach der *Bewertung der Präinkubationsfaktoren* (K2) und *deren Wirkungen* (K3) getrennt. Aus den Forschungsfragen 1, 3 und 4 ergeben sich dann die Hauptkategorien *Präinkubationsfaktoren* (K1), *Unternehmensentwicklung* (K4) und *Gründungsperson* (K5). Diese fünf Hauptkategorien ermöglichen als Strukturierungsdimensionen zunächst eine grobe Gliederung des Materials in fünf relevante Themenbereiche.

## IV.2.2 Hauptkategorie Präinkubationsfaktoren

### IV.2.2.1 Deduktive Kategorienbildung

Die Unterkategorien der Hauptkategorie *Präinkubationsfaktoren* wurden zunächst in einem deduktiven Prozess aus dem Stand der Forschung heraus entwickelt.<sup>424</sup> Das Ergebnis dieses Prozesses zeigt folgende Abbildung:

<sup>424</sup> Siehe Kategorienmemos im Anhang IV-1 und IV-2. Die Kategorienmemos enthalten die Kategoriendefinition (bei deduktiver Kategorienbildung inkl. Quellenangabe, bei induktiver Kategorienbildung inkl. Angabe der ersten Fundstelle im Material), Kodierregel und Ankerbeispiele auf der untersten Kategorienebene.

**Abbildung IV.2-2:** Deduktive Unterkategorienbildung zur Hauptkategorie Präinkubationsfaktoren<sup>425</sup>

Präinkubationsfaktoren	Leistungsspezifische	<i>Finanzierung</i>	Kostenzuschüsse		
		Physische Infrastruktur	Telefonanschluss		
			Internetanschluss		
			Räumlichkeiten		
			Restkategorie		
		Qualifizierung	Qualifizierungsmaßnahmen allgemein		
			Betriebswirtschaftliche Qualifizierungsmaßnahmen		
		Beratung	Allgemeine Unterstützung		
			Betriebswirtschaftliche Beratung		
		Interne Netzwerke			
	Externe Netzwerke				
	Organisationsspezifische	Lebenszyklus			
		Reputation	Professionelle Ausstattung		
			Repräsentative Räumlichkeiten		
			Reputation des HPI/HPI-Personals/der Hochschule		
		Hochschul-anbindung	Nähe zur Hochschule		
			Zugang zu Hochschulressourcen	Know How	
				Infrastruktur	
				Hochschullizenzen/-erfindungen	
		Restkategorie			
HPI-Personal		Informelle Kontakte in die Hochschule			
	Verhältnis zwischen HPI-Personal und Nutzer				
	<i>Funktionen</i>	Kontrolle			
		Kontaktvermittlung			
		Organisation			
		Ansprechpartner vor Ort			
	<i>Fähigkeiten und Erfahrungen</i>	Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten			
Coachingfähigkeiten					
Networkingfähigkeiten					
Unternehmensberatungserfahrung					
Selbständigkeitserfahrung					

Wie Abbildung IV.2-2 zeigt, gliedert sich die Hauptkategorie *Präinkubationsfaktoren* in zwei Unterebenen. Zunächst wurden alle Präinkubationsfaktoren in leistungsspezifisch und organisationsspezifisch unterteilt. Während unter der Kategorie *leistungsspezifische* alle Leistungen des HPI als Präinkubationsfaktoren erfasst wurden, wurden in der Kategorie *organisationsspezifische* Aussagen kodiert, die Einflussfaktoren des HPI auf die Nutzerunternehmen thematisieren, die in der Organisati-

<sup>425</sup> Die Kategorien *Finanzierung*, *Funktionen* und *Fähigkeiten und Erfahrungen* und *leistungs-* und *organisationsspezifische* sind induktiv gebildete Kategorien und deshalb in der Abbildung kursiv dargestellt.

on des HPI begründet liegen. So wird der Tatsache Rechnung getragen, dass nicht nur die Leistungen eines HPI wie z.B. das Bereitstellen von Räumlichkeiten oder Beratung Einfluss auf die Nutzerunternehmen haben, sondern auch Merkmale der Organisation wie z.B. der Lebenszyklus eines HPI oder sein Personal.

Die nächste Kategorienebene benennt dann die leistungsspezifischen und organisationsspezifischen Präinkubationsfaktoren. Als leistungsspezifische Präinkubationsfaktoren konnten *Kostenzuschüsse*, die *physische Infrastruktur*, die *Qualifizierung* und *Beratung* der Gründungspersonen und der Zugang zu *internen* (die Gründungspersonen untereinander) und *externen Netzwerken* (z.B. Wirtschaftsförderung, Kammern, Kapitalgeber etc.) aus dem Stand der Forschung herausgearbeitet werden. Dabei ist die *physische Infrastruktur* näher definiert durch *Telefon- und Internetanschluss*, *Räumlichkeiten* und durch eine *Restkategorie*<sup>426</sup> und die *Qualifizierung* und *Beratung* näher definiert durch die Unterscheidung von *allgemeinen* und *betriebswirtschaftlichen* Aspekten. Als organisationsspezifische Präinkubationsfaktoren erwiesen sich der *Lebenszyklus* des Hochschulpräinkubators und die *Reputation*, auf Grundlage der *Professionalität der Ausstattung*, der *Repräsentativität der Räumlichkeiten* und der *Reputation des Hochschulpräinkubators, seines Personals und der Hochschule*. Außerdem nimmt ein Hochschulpräinkubator Einfluss auf die Unternehmensgründungen durch die *Anbindung an eine Hochschule*, die wiederum über die *Nähe zu derselben*, den *Zugang zu Hochschulressourcen* (*Knwo How*, *Infrastruktur*, *Lizenzen/Erfindungen* und *Restkategorie*) und über *informelle Kontakte in die Hochschule* definiert wird, und durch sein Personal. Der Einfluss des *HPI-Personals* definiert sich dabei über sein *Verhältnis zum Nutzer*, seine wahrgenommenen *Funktionen* (*Kontrolle*, *Kontaktvermittlung* und *Organisation*) und über seine *Fähigkeiten und Erfahrungen* (*Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten*, *Coaching- und Networkingfähigkeiten*, *Unternehmensberatungs- und Selbständigkeitserfahrung*).<sup>427</sup>

#### IV.2.2.2 Induktive Kategorienbildung

Der vorangegangene Gliederungspunkt zeigt, dass Einflussfaktoren von Inkubatoren bereits sehr breit und tief erforscht wurden. Nichtsdestotrotz stellte sich bei ersten Materialdurchläufen heraus, dass die Interviews weitere Angaben zu Präinkubationsfaktoren hergaben. Daher wurde an

<sup>426</sup> Restkategorien enthalten Textabschnitte, die der jeweiligen Oberkategorie zuzuordnen sind, in keine der anderen Unterkategorien passen und Aspekte dieser Oberkategorie betreffen, die nur vereinzelt im Material auftreten, so dass daraus keine eigene Unterkategorie gebildet werden kann.

<sup>427</sup> Zur detaillierten Einsicht in alle Kategoriendefinitionen, Kodierregeln und Ankerbeispiele dieser Hauptkategorie siehe Anhang IV-1 und IV-2.

den Prozess der deduktiven Kategorienbildung ein induktiver Entwicklungsprozess angeschlossen und so das bereits deduktiv ermittelte Kategoriensystem der Hauptkategorie *Präinkubationsfaktoren* verfeinert.<sup>428</sup>

**Abbildung IV.2-3:** Zusätzlich induktiv gebildete Kategorien zu Präinkubationsfaktoren<sup>429</sup>

Präinkubationsfaktoren	Leistungsspezifische	Finanzierung	EXIST-Förderung	
			Kostenzuschüsse	
			Stipendium	
		<i>Physische Infrastruktur</i>	Standort	
		<i>Qualifizierung</i>	Qualifizierungsmaßnahmen zu Soft Skills	
		<i>Beratung</i>	Coaching	
		<i>Interne Netzwerke</i>	Organisierter Austausch	
	Interne Kontakte			
	Organisationspezifische	<i>Externe Netzwerke</i>		
		HPI-Bürokratie		
		<i>Reputation</i>	Auswahlverfahren	
		<i>Hochschul-anbindung</i>	Mentorenprogramm	
			Bürokratie	
			Zugang zu Hochschulressourcen	Allgemeine Zusammenarbeit
		<i>HPI-Personal</i>	Engagement	
			Betreuungskontinuität	
Funktionen			Restkategorie	
Fähigkeiten und Erfahrungen	Empathie			
	Restkategorie			

Zu den fünf bereits deduktiv ermittelten leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren *physische Infrastruktur*, *Qualifizierung*, *Beratung*, *interne Netzwerke* und *externe Netzwerke* wurde aus den Interviews heraus eine sechste Kategorie zur *Finanzierung* der Befragten und ihrer Unternehmen entwickelt, da diese in Form von *EXIST-Förderung*, *Stipendium* und *Kostenzuschüssen* in den Interviews immer wieder thematisiert wurde.<sup>430</sup>

Die Kategorien *Qualifizierung* und *Beratung* wurden ergänzt: Zur *Qualifizierung* wurden noch *Maßnahmen zur Soft Skill-Entwicklung* (z.B. Rhetorik, Präsentationstechniken etc.) und zur *Beratung* das *Coaching* hinzugefügt. Als *Coaching* wird hier *Betreuung* definiert, die über das Ge-

<sup>428</sup> Siehe Anhang IV-1 und IV-2.

<sup>429</sup> Die bereits deduktiv entwickelten Kategorien sind in der Abbildung kursiv dargestellt.

<sup>430</sup> In der einschlägigen Literatur wird die Finanzierung zwar auch als Präinkubationsfaktor genannt, gemeint ist dort aber die Versorgung der Unternehmensgründung mit Kapital, siehe dazu u.a. Pleitner (2001), S. 511, Böhringer et al. (2005), S. 322, Zedtwitz/Grimaldi (2006), S. 461. Die Kategorie Finanzierung in dieser Arbeit umfasst vor allem die Finanzierung des Lebensunterhaltes der Gründungsperson und nur am Rande, mit Hilfe von Kostenzuschüssen, eine Finanzierung der Unternehmensgründung.

ben eines fachlichen Rats hinausgeht. Dabei kann es sich z.B. um eine Begleitung bei Ängsten, aber auch eine Korrektur des eingeschlagenen Weges handeln. Wichtig ist hier die enge, auf individuelle Bedürfnisse abgestimmte, ganzheitliche und prozessbegleitende Hilfe zur Selbsthilfe.<sup>431</sup>

Auch die organisationsspezifischen Präinkubationsfaktoren konnten mit Hilfe eines induktiven Kategorienentwicklungsprozesses weiter ausdifferenziert werden. Die erste Ebene wurde um den Präinkubationsfaktor *HPI-Bürokratie* erweitert, da alle Hochschulpräinkubatoren der Untersuchung Drittmittelprojekte der jeweiligen Hochschulen waren und daher immer wieder thematisiert wurde, dass die Projektdurchführung daher häufig mit bürokratischen Erfordernissen verbunden war. Darüber hinaus wurde die *Reputation* durch die Unterkategorie *Auswahlverfahren* ergänzt. Die vielfältigsten Ausdifferenzierungen ergaben sich jedoch bei den Kategorien *Hochschulanbindung* und *HPI-Personal*. Das *Mentorenprogramm* des HPI A und die *Bürokratie* der Hochschule ergänzen dabei die *Hochschulanbindung*. Außerdem wurde der *Zugang zu Hochschulressourcen* weiter spezifiziert, indem die *allgemeine Zusammenarbeit* mit Professoren der Hochschule in einer Kategorie erfasst wurde.

Auch die Kategorie *HPI-Personal* wurde durch den induktiven Kategorienbildungsprozess erweitert: Auf der Ebene der Kategorie *Fähigkeiten und Erfahrungen* wurden noch die Kategorien *Engagement* und *Betreuungskontinuität* entwickelt und die Kategorie *Funktionen* um eine *Restkategorie* und die Kategorie *Fähigkeiten und Erfahrungen* um *Empathie* und eine *Restkategorie* ergänzt.<sup>432</sup>

### IV.2.2.3 Kodierregel

Alle Textabschnitte, die einen *Präinkubationsfaktor* zum Thema haben, werden diesem zugeordnet. Das Material soll damit in thematische Einheiten unterteilt werden, die auch Meinungen, Erwartungen, Bewertungen etc. des Interviewten zu diesem *Präinkubationsfaktor* enthalten, obwohl diese in dieser Kategorie noch nicht weiter kodiert werden.<sup>433</sup>

---

<sup>431</sup> Für einen umfassenden Überblick über Begriffsdefinitionen zum Coaching siehe Schiessler (2009), S. 32-68.

<sup>432</sup> Siehe Anhang IV-1 und IV-2.

<sup>433</sup> Siehe Anhang IV-1 und IV-2.

### IV.2.3 Kategorienbildung und Kodierregel zur Hauptkategorie Bewertung der Präinkubationsfaktoren

Die Unterkategorien der Hauptkategorie *Bewertung der Präinkubationsfaktoren* wurden deduktiv aus der Annahme abgeleitet, dass es für den Einfluss des Hochschulpräinkubators auf die Unternehmensgründungen von Bedeutung ist, ob die Gründungspersonen die Leistungen des Hochschulpräinkubators *positiv* oder *negativ* wahrgenommen haben.<sup>434</sup>

**Abbildung IV.2-4:** Ergebnis der deduktiven Kategorienbildung zur Bewertung der Präinkubationsfaktoren

Bewertung der Präinkubationsfaktoren	
positiv	negativ

Alle Textabschnitte, die bereits als *Präinkubationsfaktor* kodiert sind und eine Bewertung dieses Faktors beinhalten, werden ihrem Inhalt entsprechend den Unterkategorien *positiv* oder *negativ* zugeordnet. Es werden also nicht alle kodierten Präinkubationsfaktoren in dieser Kategorie noch einmal kodiert, da es vorkommen kann, dass ein Präinkubationsfaktor lediglich benannt, aber nicht bewertet wird. In dieser Kategorie werden nur Textabschnitte berücksichtigt, die eine allgemeine Bewertung von Präinkubationsfaktoren beinhalten. Konkret beschriebene Wirkungsweisen, wie z.B. Kostenersparnis, Reputation oder Verzögerung werden in der Hauptkategorie *Wirkungen der Präinkubationsfaktoren* kodiert.

### IV.2.4 Kategorienbildung und Kodierregel zur Hauptkategorie Wirkungen der Präinkubationsfaktoren

Für die Hauptkategorie *Wirkungen der Präinkubationsfaktoren* wurden zwei Unterkategorien deduktiv als Oberkategorien für die auf der dritten Ebene induktiv entstandenen Kategorien entwickelt.<sup>435</sup>

**Abbildung IV.2-5:** Ergebnis der deduktiven Kategorienbildung zu den Wirkungen der Präinkubationsfaktoren

Wirkungen der Präinkubationsfaktoren	
Positive Wirkungen	Negative Wirkungen

Da die Gründungspersonen immer wieder konkrete Wirkungen der Präinkubationsfaktoren auf ihre Unternehmensgründung oder auf sich ansprachen, wurden Kategorien zu den *positiven* und *negativen* Wirkungen in einem induktiven Prozess entwickelt.<sup>436</sup>

<sup>434</sup> Siehe Anhang IV-3.

<sup>435</sup> Siehe Anhang IV-4.

<sup>436</sup> Siehe Anhang IV-4.

**Abbildung IV.2-6:** Ergebnis der induktiven Kategorienbildung zu den Wirkungen der Präinkubationsfaktoren<sup>437</sup>

Wirkungen der Präinkubationsfaktoren	Positive Wirkungen	Kostendeckung
		Kosteneinsparung
		Konzentration auf die Unternehmensgründung
		Reputationssteigerung
		Austausch
		Kontaktvermittlung
		Kompetenzerweiterung
		Gemeinsame Projekte
		Trennung von Freizeit und Arbeit
	Negative Wirkungen	Mitnahmeeffekt
		Diebstahl geistigen oder physischen Eigentums
		Unruhige Arbeitsatmosphäre
		Streit
		Unsicherheit
		Verzögerung
		Unflexibilität
Konkurrenz		

Als *positive Wirkungen* von Präinkubationsfaktoren berichten die Gründungspersonen von der Möglichkeit, anfallende *Kosten zu decken* und *einzusparen*, sich voll und ganz *auf die Unternehmensgründung konzentrieren*, die *eigenen Unternehmensreputation steigern* und sich mit anderen Gründungspersonen in ähnlicher (Lebens-)lage *austauschen* zu können. Außerdem werden in den Hochschulpräinkubatoren *Kontakte vermittelt* und durch den Kontakt zu anderen Gründungspersonen können *Kompetenzen erweitert* und *gemeinsame Projekte* angeschoben werden. Darüber hinaus bietet der Hochschulpräinkubator die Möglichkeit, *Freizeit und Arbeit* besser zu *trennen*, als wenn von zu Hause aus gearbeitet wird.

Aber auch *negative Auswirkungen* von Präinkubationsfaktoren werden von den Gründungspersonen wahrgenommen. Die finanzielle Unterstützung zum Lebensunterhalt kann Trittbrettfahrer anziehen, die von dieser Unterstützung lediglich finanziell profitieren wollen, ohne ernsthaft an einer Unternehmensgründung zu arbeiten (*Mitnahmeeffekte*). Durch das Arbeiten in Großraumbüros kann es zu *Diebstahl geistigen oder physischen Eigentums*, zu einer *unruhigen Arbeitsatmosphäre* und *Streit* kommen. Insbesondere bürokratische Gegebenheiten führen häufig zu *Unsicherheit*, *Verzögerung* und *Unflexibilität* und durch die enge Zu-

<sup>437</sup> Die bereits deduktiv entwickelten Kategorien sind in der Abbildung kursiv dargestellt.

sammenarbeit mit anderen Gründungspersonen und Angehörigen der Hochschulen treten manchmal auch *Konkurrenzsituationen* auf.<sup>438</sup>

Alle Textabschnitte, die bereits als *Präinkubator* kodiert sind und eine *Wirkung* dieses Faktors beschreiben, werden hier zugeordnet. Diese Auswirkung eines Präinkubationsfaktors sollte konkret beschrieben sein, z.B. *Kostenersparnis* oder *Mitnahmeeffekt*. Handelt es sich bei dem Textabschnitt nicht um die Beschreibung einer konkreten Auswirkung, sondern um eine allgemeine Bewertung, so ist dieser Abschnitt in der Hauptkategorie *Bewertung der Präinkubationsfaktoren* zu kodieren.<sup>439</sup>

## IV.2.5 Hauptkategorie Unternehmensentwicklung

### IV.2.5.1 Die Kategorie im Überblick

Die Hauptkategorie *Unternehmensentwicklung* wurde deduktiv aus dem Phasenmodell von GRAMPP abgeleitet,<sup>440</sup> das im folgenden Gliederungspunkt ausführlich dargestellt werden wird.

**Abbildung IV.2-7:** Ergebnis der deduktiven Kategorienbildung zur Unternehmensentwicklung

Unternehmensentwicklung	Entwicklungsgegenstand	Geschäftsidee
		Businessplan
		Gründungsteam
		Produkt/Dienstleistung
		Marketing & Vertrieb
		Kunden
		Mitarbeiter
		Rechtsform
		Investoren
		Umsätze
		Gewinne
	Entwicklungsstand bei Eintritt	Pre-Seed-Phase
		Seed-Phase
		Start-up-Phase
		Expansionsphase
	Entwicklungsstand bei Austritt	Pre-Seed-Phase
		Seed-Phase
		Start-up-Phase
		Expansionsphase

Wie in Abbildung IV.2-7 zu sehen, besteht die Kategorie *Unternehmensentwicklung* aus drei Unterkategorien: dem *Entwicklungsgegenstand*, dem *Entwicklungsstand bei Eintritt* und dem *Entwicklungsstand bei Austritt*. Als Entwicklungsgegenstände wurden hier in Anlehnung an

<sup>438</sup> Siehe Anhang IV-4.

<sup>439</sup> Siehe Anhang IV-4.

<sup>440</sup> Alle Kategorienmemos dieser Kategorie sind in Anhang IV-5 einzusehen.

GRAMPP definiert: *Geschäftsidee, Businessplan, Gründungsteam, Produkt/Dienstleistung, Marketing und Vertrieb, Kunden, Mitarbeiter, Rechtsform, Investoren, Umsätze und Gewinne*. Die *Entwicklungsstände bei Ein- und Austritt* aus dem Hochschulpräinkubator orientieren sich an den vier von GRAMPP entwickelten Phasen: *Pre-Seed-, Seed-, Start-up- und Expansionsphase*.

#### IV.2.5.2 Das Phasenmodell nach GRAMPP

Modelle, die die Phasen einer Unternehmensgründung abbilden, sind in der Literatur vielfach zu finden.<sup>441</sup> Für die Entwicklung der Hauptkategorie *Unternehmensentwicklung* wurde das Phasenmodell von GRAMPP herangezogen, da es im Kontext einer inkubationsbezogenen Analyse entwickelt wurde und sich durch die konkrete Benennung von Entwicklungsgegenständen für die Kategorienentwicklung in dieser Arbeit besonders eignet.

Das Phasenmodell von GRAMPP besteht aus drei Phasen, wobei die erste Phase in drei weitere untergliedert ist.

**Abbildung IV.2-8:** Phasenmodell der Unternehmensgründung nach GRAMPP<sup>442</sup>

Pre-Seed	Seed	Start-up	Expansionsphase	Reifephase
Frühphase				

Für diese Arbeit von Interesse sind nur die Pre-Seed-, Seed-, Start-up- und Expansionsphase, da es in einem Hochschulpräinkubator keine Unternehmen in der Reifephase gibt. Daher werden diese vier Phasen im Folgenden vorgestellt.<sup>443</sup>

Die *Pre-Seed-Phase* ist die Konzeptionsphase der Unternehmensgründung. Die Unternehmensgründung wird vorbereitet, indem mit der Gründungsplanung und Grundlagenentwicklung begonnen wird. Erste Geschäftsideen und in der Regel auch der Grobentwurf eines Businessplans werden entwickelt und durchdacht. Dabei finden sich auch bereits potenzielle Teammitglieder (bei Teamgründungen) zusammen, wobei die Teambildung aber noch nicht abgeschlossen ist. Außerdem existiert das Produkt/die Dienstleistung bisher nur als Idee und es finden noch keine Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten statt.

<sup>441</sup> Vgl. u.a. Schulte (2006), S. 479, Szyperski/Nathusius (1999), S. 30-34, Lesch/Twele (2005), S. 16.

<sup>442</sup> In Anlehnung an Grampp (2004), S. 16.

<sup>443</sup> Vgl. Grampp (2004), S. 17-21.

Die *Seed-Phase* ist gekennzeichnet durch eine detaillierte Weiterentwicklung der in der Pre-Seed-Phase angedachten Grundlagen der Unternehmensgründung. Die Geschäftsidee ist ausgearbeitet, so dass die Businessplanentwicklung detaillierter erfolgen kann. Außerdem steht das Gründungsteam bei Teamgründungen fest und im Bereich des Produkts/der Dienstleistung findet die Prototypenentwicklung statt. Darüber hinaus ist mit der Entwicklung eines detaillierteren Businessplans eine erste Kontaktaufnahme mit Investoren möglich.

In der *Start-up-Phase* finden die formale Gründung und der Aufbau des Unternehmens statt. Die Businessplanentwicklung ist damit abgeschlossen, die Produkt-/die Dienstleistungsentwicklung wird zur Marktreife gebracht und es werden erste Marketing- und Vertriebsaktivitäten durchgeführt. Diese verhelfen der Unternehmensgründung zu ersten Referenzkunden. Darüber hinaus kann es bereits notwendig sein, Mitarbeiter einzustellen und nach weiteren Investoren zu suchen.

Das Ende der Start-up-Phase und der Beginn der *Expansionsphase* werden durch den Markteintritt und die damit verbundene Generierung erster Umsätze markiert. In dieser Phase ist die wichtigste Aufgabe des jungen Unternehmens, sich am Markt zu etablieren. Um dieses Ziel zu erreichen, kann eine Produktpalettenenerweiterung oder eine Produkt- bzw. Dienstleistungsmodifikation notwendig sein und die Marketing- und Vertriebsaktivitäten müssen ausgebaut werden, um einen Kundenstamm anzulegen. Außerdem kann der Bedarf nach weiteren Mitarbeitern entstehen. Durch die Generierung von Umsätzen ist es je nach Geschäftsidee und Branche auch möglich, dass in dieser Phase bereits Gewinne erwirtschaftet werden.

### **IV.2.5.3 Vorgehensweise bei der Kodierung**

Grundsätzlich wurden in der Hauptkategorie alle Textabschnitte kodiert, die Aussagen über schon realisierte Entwicklungsschritte beinhalteten. Vermutungen der Befragten, wie die Entwicklung weitergehen könnte, wurden nicht berücksichtigt. Darüber hinaus wurden in den Materialdurchläufen zunächst die *Entwicklungsgegenstände* kodiert, also alle Textabschnitte, in denen die Gründungspersonen von den in Abbildung IV.2-7 abgebildeten Entwicklungsgegenständen gesprochen haben. In einem zweiten und dritten Schritt wurden diese Textabschnitte dann einem *Entwicklungsstand*, also einer der vier Phasen von GRAMPP, bei *Ein- oder Austritt* zugeordnet, um die Entwicklung des Unternehmens darstellen zu können.

## IV.2.6 Hauptkategorie Gründungsperson

### IV.2.6.1 Deduktive Kategorienbildung

Die Hauptkategorie *Gründungsperson* wurde zunächst in einem deduktiven Entwicklungsprozess mit vier Unterkategorien ergänzt, wobei die Kategorien *Engagement* und *wenig Engagement* auf die nächst tiefere Ebene verschoben und unter der Kategorie *Verhalten im Präinkubationsprozess* zusammengefasst wurden.<sup>444</sup>

**Abbildung IV.2-9:** Ergebnis der deduktiven Kategorienbildung zur Gründungsperson<sup>445</sup>

Gründungsperson	Ziel der Präinkubationszeit		
	Motivation zur HPI-Nutzung		
	<i>Verhalten im Präinkubationsprozess</i>	Engagement	Gestaltung und Nutzung des internen Netzwerks Nutzung der Beratung
		Wenig Engagement	

Sowohl die Kategorie *Ziel der Präinkubationszeit* als auch die Kategorie *Motivation zur HPI-Nutzung* wurden deduktiv aus dem Interviewleitfaden abgeleitet. Die entsprechenden Fragen lauteten so oder ähnlich: "Und was haben Sie sich für die Zeit hier im HPI noch vorgenommen (Meilensteine!)" (*Ziel der Präinkubationszeit*) und "Wie kommt es, dass Sie sich entschieden haben, Ihre Geschäftsidee hier im HPI zu verwirklichen?" (*Motivation zur HPI-Nutzung*).<sup>446</sup>

Dass das Engagement der Gründungsperson ein Präinkubationsfaktor sein kann, wurde bereits im Stand der Forschung herausgearbeitet.<sup>447</sup> Für diese Untersuchung wurden daraus zwei Kategorien gebildet: *Engagement* und *wenig Engagement*, die unter der Kategorie *Verhalten im Präinkubationsprozess* zusammengefasst wurden. In der Kategorie *Engagement* werden alle Textabschnitte erfasst, die das Engagement der interviewten Person im Präinkubationsprozess beschreiben. Wichtig ist dabei, dass aktives Verhalten nicht nur geplant, sondern auch gezeigt wurde. In der Kategorie *wenig Engagement* werden hingegen alle Textabschnitte erfasst, die von wenig Engagement der interviewten Person im Präinkubationsprozess zeugen. Dies kann sich z.B. durch Abwesenheit im Hochschulpräinkubator oder durch Nicht-Teilnahme an Veranstaltungen äußern. Außerdem fallen auch Äußerungen in diese Katego-

<sup>444</sup> Siehe Kategorienmemos im Anhang IV-6.

<sup>445</sup> Die induktiv entwickelte Kategorie ist in der Abbildung kursiv dargestellt.

<sup>446</sup> Siehe die Interviewleitfäden in Anhang III-4 bis Anhang III-8.

<sup>447</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.3.4.

rie, die davon zeugen, dass zwar einmalig z.B. Beratung oder ein Kontakt in die Hochschule angefragt, dann aber nur noch abgewartet und nicht mehr nachgehakt wurde.<sup>448</sup>

#### IV.2.6.2 Induktive Kategorienbildung

Durch einen angeschlossenen induktiven Entwicklungsprozess konnten die Unterkategorien weiter ausdifferenziert werden.<sup>449</sup>

**Abbildung IV.2-10:** Ergebnis der induktiven Kategorienbildung zur Gründungsperson<sup>450</sup>

Gründungsperson	<i>Ziel der Präinkubationszeit</i>	Tragfähige Existenz		
		Markteintritt		
		Produktentwicklung		
		Geschäftsidee auf die Probe stellen		
	<i>Motivation zur HPI-Nutzung</i>	Finanzielle Unterstützung		
		Sonstiges		
	<i>Unternehmerisches Selbstbild</i>	Unternehmer		
		Kein Unternehmer		
	<i>Verhalten im Präinkubationsprozess</i>	<i>Engagement</i>	<i>Gestaltung und Nutzung des internen Netzwerkes</i>	
			Nutzung der Hochschulanbindung	
			<i>Nutzung der Beratung</i>	
			Veranstaltungsteilnahme	
		<i>Restkategorie</i>		
<i>Wenig Engagement</i>				

Für die Kategorie *Ziel der Präinkubationszeit* wurden aus dem Material heraus vier Unterkategorien entwickelt. Es zeigte sich, dass es Gründungspersonen gab, die bereits ihre Zeit im Präinkubator mit dem Ziel antraten, eine *tragfähige Existenz* aufzubauen. Andere hatten sich den *Markteintritt* oder die *Produktentwicklung* als Priorität gesetzt und wieder andere wollten ihre *Geschäftsidee* zunächst einmal einfach *auf die Probe stellen*.

In der Kategorie *Motivation zur HPI-Nutzung* hat sich die *finanzielle Unterstützung* als das entscheidende Kriterium herausgestellt. Alle weiteren genannten Gründe waren zweitrangig und wurden daher in der Kategorie *Sonstiges* gesammelt.

<sup>448</sup> Siehe Anhang IV-6.

<sup>449</sup> Siehe Anhang IV-6.

<sup>450</sup> Die bereits deduktiv entwickelten Kategorien sind in der Abbildung kursiv dargestellt.

Der induktive Entwicklungsprozess konnte eine weitere Kategorie auf der ersten Unterkategorienebene herausstellen: das *unternehmerische Selbstbild*. Bei den Materialdurchläufen zeigte sich immer wieder, dass es auf der einen Seite Gründungspersonen gab, die sich als *Unternehmer* sahen. Auf der anderen Seite fanden sich im Material auch immer wieder Äußerungen, die darauf schließen ließen, dass sich Gründungspersonen z.B. eher als Wissenschaftler oder Techniker sahen, denn als *Unternehmer (kein Unternehmer)*.

Auch die Kategorie *Engagement* wurde weiter ausdifferenziert, um folgendes engagiertes Verhalten kodieren zu können: die *Nutzung der Hochschulanbindung* und die *Teilnahme an Veranstaltungen*. Außerdem wurde eine *Restkategorie* gebildet, in der weiteres engagiertes Verhalten gesammelt kodiert werden konnte.<sup>451</sup>

### IV.2.6.3 Kodierregel

Erfasst werden sollen alle Textabschnitte, die gründungspersonenbezogene Aussagen beinhalten in Bezug auf das *Ziel der Präinkubationszeit*, die *Motivation zur Nutzung* des Hochschulpräinkubators, das *Selbstbild* der Gründungsperson und das *Verhalten* der Gründungsperson *im Präinkubationsprozess*.<sup>452</sup>

---

<sup>451</sup> Siehe Anhang IV-6.

<sup>452</sup> Siehe Anhang IV-6.

## V DIE ERGEBNISSE UND DEREN INTERPRETATION

### V.1 Präinkubationsfaktoren und deren Bewertungen und Wirkungen

#### V.1.1 Überblick über die Hauptkategorie Präinkubationsfaktoren

Um sich einen ersten Eindruck vom Material zu verschaffen, soll zunächst ein Blick auf die Häufigkeit der Nennungen der Hauptkategorie *Präinkubationsfaktoren* weiterhelfen. Insgesamt wurden in dieser Kategorie 706 Codings<sup>453</sup> vorgenommen, davon 401 Codings in der Kategorie *leistungsspezifische* und 305 Codings in der Kategorie *organisationsspezifische*.<sup>454</sup>

**Abbildung V.1-1:** Präinkubationsfaktoren

Präinkubationsfaktoren	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Leistungsspezifische	401	56,8%
Organisationsspezifische	305	43,2%
<b>Summe</b>	<b>706</b>	<b>100,0%</b>

Der mit Abstand am häufigsten genannte leistungsspezifische Präinkubationsfaktor ist die *Finanzierung*, gefolgt von der *physischen Infrastruktur* und der *Beratung*. Auf diese drei Faktoren entfallen fast 73,1 % aller Nennungen. Die Kategorien *interne Netzwerke*, *externe Netzwerke* und *Qualifizierung* vereinen dagegen nur 26,7% aller Nennungen auf sich.<sup>455</sup>

**Abbildung V.1-2:** Leistungsspezifische Präinkubationsfaktoren

Leistungsspezifische Präinkubationsfaktoren	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Finanzierung	125	31,2%
Physische Infrastruktur	98	24,4%
Qualifizierung	28	7,0%
Beratung	70	17,5%
Interne Netzwerke	45	11,2%
Externe Netzwerke	35	8,7%
<b>Summe</b>	<b>401</b>	<b>100,0%</b>

Fast die Hälfte aller Nennungen der organisationsspezifischen Präinkubationsfaktoren betrifft die *Hochschulanbindung*, dicht gefolgt von der Kategorie *HPI-Personal*. Im Vergleich dazu scheinen die Kategorien

<sup>453</sup> Codings sind kodierte Segmente, also alle Textabschnitte, die einer Kategorie zugeordnet und damit kodiert wurden.

<sup>454</sup> Siehe Abbildung V.1-1.

<sup>455</sup> Siehe Abbildung V.1-2.

*Reputation, HPI-Bürokratie* und *Lebenszyklus* nur am Rande von Bedeutung zu sein.<sup>456</sup>

**Abbildung V.1-3:** Organisationsspezifische Präinkubationsfaktoren

Organisationsspezifische Präinkubationsfaktoren	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
HPI-Bürokratie	16	5,2%
Lebenszyklus	5	1,6%
Reputation	36	11,8%
Hochschulanbindung	136	44,6%
HPI-Personal	112	36,7%
<b>Summe</b>	<b>305</b>	<b>100,0%</b>

Für einen Überblick über die Verteilung der 706 Codings auf alle Präinkubationsfaktoren, zeigt Abbildung V.1-4 die Faktoren absteigend nach Häufigkeit ihrer Nennungen sortiert, ergänzt um den prozentualen Anteil. Die am häufigsten kodierte Faktoren sind die *Hochschulanbindung*, die *Finanzierung*, das *HPI-Personal* und die *physische Infrastruktur*. Auch die *Beratung* kann noch knapp 10% aller Codings auf sich vereinen. Alle weiteren Kategorien scheinen bei dieser Betrachtungsweise eher von geringer Bedeutung zu sein. Ihr Anteil bleibt doch deutlich unter 10% der Nennungen.<sup>457</sup> Insbesondere die Kategorie *Lebenszyklus* wird so gut wie gar nicht genannt. Dies ist sicherlich auch damit zu begründen, dass dieses Thema in den Interviews nicht näher verfolgt wurde, da alle drei Hochschulpräinkubatoren relativ jung waren und somit eine Analyse des Einflusses unterschiedlicher Lebenszyklusphasen der Hochschulpräinkubatoren nicht möglich war. Daher wird diese Kategorie aus allen weiteren Analysen ausgeschlossen.

**Abbildung V.1-4:** Präinkubationsfaktoren absteigend nach Häufigkeit der Nennung

Präinkubationsfaktoren	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Hochschulanbindung	136	19,3%
Finanzierung	125	17,7%
HPI-Personal	112	15,9%
Physische Infrastruktur	98	13,9%
Beratung	70	9,9%
Interne Netzwerke	45	6,4%
Reputation	36	5,1%
Externe Netzwerke	35	5,0%
Qualifizierung	28	4,0%
HPI-Bürokratie	16	2,3%
Lebenszyklus	5	0,7%
<b>Summe</b>	<b>706</b>	<b>100,00%</b>

<sup>456</sup> Siehe Abbildung V.1-3.

<sup>457</sup> Siehe Abbildung V.1-4.

### V.1.2 Überblick über die Hauptkategorie Bewertung der Präinkubationsfaktoren

Insgesamt wurden 340 *Bewertungen* kodiert. Etwa die Hälfte davon sind positive Bewertungen.<sup>458</sup>

**Abbildung V.1-5:** Bewertung der Präinkubationsfaktoren

Bewertung der Präinkubationsfaktoren	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
positiv	169	49,7%
negativ	171	50,3%
<b>Summe</b>	<b>340</b>	<b>100,0%</b>

Insgesamt wurden 182 Codings in der Kategorie *leistungsspezifische* Präinkubationsfaktoren<sup>459</sup> und 171 Codings in der Kategorie *organisationsspezifische* Präinkubationsfaktoren<sup>460</sup> bewertet. Das ergibt insgesamt 353 bewertete Faktoren, also 13 Bewertungen mehr als es kodierte Bewertungen gibt. Grund für diese Differenz sind Bewertungen, die sich auf mehrere (zumeist zwei) Präinkubationsfaktoren beziehen.

**Abbildung V.1-6:** Überblick über die Bewertungen der leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren

Bewertung der leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
positiv	100	54,9%
negativ	82	45,1%
<b>Summe</b>	<b>182</b>	<b>100,0%</b>

**Abbildung V.1-7:** Überblick über die Bewertungen der organisationsspezifischen Präinkubationsfaktoren

Bewertung der organisationsspezifischen Präinkubationsfaktoren	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
positiv	77	45,0%
negativ	94	55,0%
<b>Summe</b>	<b>171</b>	<b>100,0%</b>

Leistungsspezifische Präinkubationsfaktoren werden mehrheitlich positiv bewertet. Auch innerhalb der Unterkategorien wird dieses Bild bestätigt. Bei der *Finanzierung*, *physischen Infrastruktur*, *Qualifizierung* und den *internen Netzwerken* überwiegen die positiven Bewertungen. Nur die

<sup>458</sup> Siehe Abbildung V.1-5.

<sup>459</sup> Siehe Abbildung V.1-6.

<sup>460</sup> Siehe Abbildung V.1-7.

*Beratung* und die *externen Netzwerke* wurden häufiger negativ als positiv bewertet.<sup>461</sup>

**Abbildung V.1-8:** Bewertung der leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren

Bewertung der leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren	Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil	
	positiv	negativ	positiv	negativ
Finanzierung	25	19	25,0%	23,2%
Physische Infrastruktur	31	16	31,0%	19,5%
Qualifizierung	14	5	14,0%	6,1%
Beratung	16	26	16,0%	31,7%
Interne Netzwerke	10	8	10,0%	9,8%
Externe Netzwerke	4	8	4,0%	9,8%
<b>Summe</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Die organisationspezifischen Präinkubationsfaktoren werden insgesamt etwas häufiger negativ bewertet, da auch in allen Unterkategorien die negativen Bewertungen überwiegen. Fast alle *Bewertungen* beziehen sich auf die *Hochschulanbindung* und das *HPI-Personal*. Die *Reputation* wird gar nicht bewertet.<sup>462</sup>

**Abbildung V.1-9:** Bewertung der organisationspezifischen Präinkubationsfaktoren

Bewertung der organisationspezifischen Präinkubationsfaktoren	Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil	
	positiv	negativ	positiv	negativ
HPI-Bürokratie	0	3	0,0%	3,2%
Lebenszyklus	0	1	0,0%	1,1%
Reputation	0	0	0,0%	0,0%
Hochschulanbindung	31	32	40,3%	34,0%
HPI-Personal	46	58	59,7%	61,7%
<b>Summe</b>	<b>77</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### V.1.3 Überblick über die Hauptkategorie Wirkungen der Präinkubationsfaktoren

Neben der allgemeinen Bewertung der Präinkubationsfaktoren wurden in der Hauptkategorie *Wirkungen von Präinkubationsfaktoren* von den interviewten Personen konkret benannte Wirkungen kodiert. Wie aus Abbildung V.1-10 zu erkennen ist, wurden dabei deutlich mehr *positive* als *negative Wirkungen* benannt.<sup>463</sup>

<sup>461</sup> Siehe Abbildung V.1-8.

<sup>462</sup> Siehe Abbildung V.1-9.

<sup>463</sup> Siehe Abbildung V.1-10.

**Abbildung V.1-10:** Wirkungen von Präinkubationsfaktoren

Wirkungen von Präinkubationsfaktoren	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Positive Wirkungen	132	62,9%
Negative Wirkungen	78	37,1%
<b>Summe</b>	<b>210</b>	<b>100,0%</b>

Vor allem die *Reputationssteigerung*, *Konzentration auf die Unternehmensgründung*, *Kontaktvermittlung* und *Kostendeckung* sind häufig benannte positive Wirkungen. Des Weiteren könnten die positiven Wirkungen *Austausch*, *Kosteneinsparung* und *Kompetenzerweiterung* eine Rolle spielen. *Gemeinsame Projekte* und *Trennung von Arbeit und Freizeit* scheinen bei dieser Betrachtungsweise unerheblich zu sein.<sup>464</sup>

**Abbildung V.1-11:** Positive Wirkungen

Positive Wirkungen	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Kostendeckung	18	13,6%
Kosteneinsparung	11	8,3%
Konzentration auf die Unternehmensgründung	21	15,9%
Reputationssteigerung	34	25,8%
Austausch	14	10,6%
Kontaktvermittlung	19	14,4%
Kompetenzerweiterung	9	6,8%
Gemeinsame Projekte	4	3,0%
Trennung von Arbeit und Freizeit	2	1,5%
<b>Summe</b>	<b>132</b>	<b>100,0%</b>

Die mit Abstand am häufigsten genannte negative Wirkung ist die *Verzögerung*. Inwieweit die anderen negativen Wirkungen eine Rolle spielen, werden die weiteren Analysen zeigen. An dieser Stelle ist, nur aufgrund der Häufigkeiten, festzustellen, dass *Konkurrenz* als negative Wirkung bedeutungslos zu sein scheint.<sup>465</sup>

**Abbildung V.1-12:** Negative Wirkungen

Negative Wirkungen	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Mitnahmeeffekt	9	11,5%
Diebstahl geistigen oder physischen Eigentums	5	6,4%
Unruhige Arbeitsatmosphäre	12	15,4%
Streit	7	9,0%
Unsicherheit	7	9,0%
Verzögerung	30	38,5%
Unflexibilität	6	7,7%
Konkurrenz	2	2,6%
<b>Summe</b>	<b>78</b>	<b>100,0%</b>

<sup>464</sup> Siehe Abbildung V.1-11.

<sup>465</sup> Siehe Abbildung V.1-12.

## V.1.4 Leistungsspezifische Präinkubationsfaktoren

### V.1.4.1 Finanzierung

Die Kategorie *Finanzierung* teilt sich in drei weitere Kategorien: *EXIST-Förderung*, *Kostenzuschüsse* und *Stipendium*. Da deutlich mehr Interviews im HPI A geführt wurden, der seinen Nutzern ein Stipendium zum Lebensunterhalt bietet, verwundert es an dieser Stelle nicht, dass das *Stipendium* deutlich häufiger genannt wird, als die *EXIST-Förderung*. Aber auch die *Kostenzuschüsse*, die der HPI A seinen Nutzern gewährt, werden angesprochen.<sup>466</sup>

**Abbildung V.1-13:** Finanzierung

Finanzierung	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
EXIST-Förderung	37	29,6%
Kostenzuschüsse	14	11,2%
Stipendium	74	59,2%
<b>Summe</b>	<b>125</b>	<b>100,0%</b>

Während fast alle *Stipendiums*nennungen bewertet oder ihnen eine Wirkung zu geschrieben wird, trifft dies nur auf 12 von 37 *EXIST-Förderung*nennungen zu.<sup>467</sup> *EXIST-Förderung*empfänger schreiben dem Förderprogramm des Bundes kostendeckende Wirkung zu, sehen den Hauptvorteil aber darin, sich aufgrund der finanziellen Unterstützung ganz und gar auf die Unternehmensgründung konzentrieren zu können. Da ein solches Förderprogramm aber mit langwierigen Beantragungsverfahren einhergeht, berichten die interviewten Gründungspersonen, die *EXIST-Förderung* erhalten haben, von Verzögerungen im Gründungsprozess.

Das *Stipendium* des HPI A führt hauptsächlich zur *Konzentration auf die Unternehmensgründung*. Aber auch die *Kostendeckung* ist eine wichtige positive Wirkung des Stipendiums. Als negative Wirkung wird dem *Stipendium* ein *Mitnahmeeffekt* zugeschrieben. Dieser äußert sich darin, dass Gründungspersonen sich von dem Stipendium die Diplomarbeitzeit oder die Übergangszeit bis zum ersten Job finanzieren lassen. Die Gründung eines Unternehmens gerät dabei eher in den Hintergrund.

*ein prof hatte mich dann angesprochen, mensch, die idee ist doch ganz gut und sie haben ja eh keine ahnung, wie sie jetzt hier ihr diplom finanzieren wollen. ich hätte jetzt so gedacht, diplomarbeit schreiben, da wird's schwierig sein, nebenbei zu arbeiten. Sprich, ich*

<sup>466</sup> Siehe Abbildung V.1-13.

<sup>467</sup> Siehe Abbildung V.1-14 und V.1-15.

*hätte schon gesucht nach nem job, wo ich gleich das miteinander vereinbaren kann.*<sup>468</sup>

Neben der negativen Wirkung des Mitnahmeeffekts bewerten die interviewten Gründungspersonen des HPI A das *Stipendium* auch allgemein relativ häufig negativ. Als Grund wird ausschließlich der zu geringe Betrag bemängelt, der vor allem für Teams nicht zur Deckung aller Kosten reicht. Es wird aber aus den kodierten Segmenten auch deutlich, dass die Gründungspersonen das *Stipendium*, das eine Unterstützung zum Lebensunterhalt sein soll, häufig mit der Finanzierung des Unternehmens verwechseln.

*im prinzip ist ein größerer kapitalbedarf da als der von hier jetzt gedeckt werden kann.*<sup>469</sup>

**Abbildung V.1-14:** Bewertung der Finanzierung

Bewertung der Finanzierung	Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil	
	positiv	negativ	positiv	negativ
EXIST-Förderung	1	0	4,0%	0,0%
Kostenzuschüsse	0	0	0,0%	0,0%
Stipendium	24	19	96,0%	100,0%
<b>Summe</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Abbildung V.1-15:** Wirkungen der Finanzierung

Wirkungen von Präinkubationsfaktoren		Stipendium	Kostenzuschüsse	EXIST-Förderung
positive Wirkungen	Kostendeckung	9	7	2
	Kosteneinsparung			
	Konzentration auf die Unternehmensgründung	12		5
	Reputationssteigerung			
	Austausch			
	Kontaktvermittlung			
	Kompetenzerweiterung			
	Gemeinsame Projekte			
	Trennung von Arbeit und Freizeit			
negative Wirkungen	Mitnahmeeffekt	9		
	Diebstahl geistigen oder physischen Eigentums			
	Unruhige Arbeitsatmosphäre			
	Streit			
	Unsicherheit			
	Verzögerung			4
	Unflexibilität			
	Konkurrenz			

<sup>468</sup> GP A15 (2006), 57-61.

<sup>469</sup> GP A14 (2006), 67-68.

Zusammenfassend ist also festzustellen, dass finanzielle Förderung im Präinkubationsprozess generell als wichtig eingeschätzt wird. Diese Finanzierung des Lebensunterhalts führt vor allem dazu, dass die Gründungspersonen sich auf ihre Unternehmensgründung konzentrieren und Kosten decken können. Finanzielle Unterstützung des Lebensunterhalts reicht aber nicht aus. Es muss sich auch um die Finanzierung des Kapitalbedarfs gekümmert werden. Das Stipendium-Modell des HPI A bietet gegenüber dem EXIST-Programm des Bundes den Vorteil, dass keine langwierige Beantragung und Formalitäten notwendig sind. Nachteil eines solchen Modells ist die Gefahr von Trittbrettfahrern, die die finanzielle Unterstützung mitnehmen wollen und entweder nicht ernsthaft an einer Unternehmensgründung arbeiten wollen oder die die Gründung eines Unternehmens auch ohne die Unterstützung eines Hochschulpräinkubators bewältigt hätten.

#### V.1.4.2 Physische Infrastruktur

Zentraler Bestandteil der *physischen Infrastruktur* sind die *Räumlichkeiten*, was sich sowohl bei den Nennungen<sup>470</sup> als auch bei den Bewertungen<sup>471</sup> und Wirkungen<sup>472</sup> zeigt.

**Abbildung V.1-16:** Physische Infrastruktur

Physische Infrastruktur	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Telefonanschluss	9	9,2%
Internetanschluss	7	7,1%
Standort	9	9,2%
Räumlichkeiten	71	72,4%
Restkategorie	2	2,0%
<b>Summe</b>	<b>98</b>	<b>100,0%</b>

**Abbildung V.1-17:** Bewertung der physischen Infrastruktur

Bewertung der physischen Infrastruktur	Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil	
	positiv	negativ	positiv	negativ
Telefonanschluss	1	6	3,2%	37,5%
Internetanschluss	2	3	6,5%	18,8%
Standort	6	1	19,4%	6,3%
Räumlichkeiten	21	6	67,7%	37,5%
Restkategorie	1	0	3,2%	0,0%
<b>Summe</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

<sup>470</sup> Siehe Abbildung V.1-16.

<sup>471</sup> Siehe Abbildung V.1-17.

<sup>472</sup> Siehe Abbildung V.1-18.

**Abbildung V.1-18:** Wirkungen der physischen Infrastruktur

Wirkungen von Präinkubationsfaktoren		Räumlichkeiten	Standort
positive Wirkungen	Kostendeckung		
	Kosteneinsparung	11	
	Konzentration auf die Unternehmensgründung	1	
	Reputationssteigerung		1
	Austausch		
	Kontaktvermittlung		
	Kompetenzerweiterung		
	Gemeinsame Projekte		
	Trennung von Arbeit und Freizeit	2	
	negative Wirkungen	Mitnahmeeffekt	
Diebstahl geistigen oder physischen Eigentums		5	
Unruhige Arbeitsatmosphäre		12	
Streit		4	
Unsicherheit			
Verzögerung			
Unflexibilität			
Konkurrenz			

Wenn *Telefon-* und *Internetanschluss* angesprochen werden, werden sie zu meist negativ bewertet. Diese negativen Bewertungen beziehen sich inhaltlich darauf, dass entweder keine Anschlüsse zur Verfügung gestellt wurden oder zwar Anschlüsse da waren, diese aber den technischen Anforderungen der Gründungspersonen nicht entsprachen oder einfach nicht funktionierten.

Die positiven Bewertungen der *Räumlichkeiten* umschreiben das Bereitstellen dieser ganz allgemein als „Hilfe“ und „Unterstützung“. Die negativen Bewertungen der *Räumlichkeiten* beziehen sich auf die Tatsache, dass Büros und keine Werkstätten oder Labore zur Verfügung gestellt wurden, was für manche Geschäftsideen nötig gewesen wäre.

*Und auch mal n labor, wo man auch mal was löten kann. Das kann man ja in dem raum auch nicht machen. ansonsten können sie hier nur software firmen reinnehmen. Also unsere idee hat hier so wie so nicht so richtig gepasst.*<sup>473</sup>

Das Bereitstellen von *Räumlichkeiten* führt in positiver Weise zur *Kosteneinsparung*, weil keine Miete gezahlt werden muss. Als negative Wirkungen werden den *Räumlichkeiten* eine *unruhige Arbeitsatmosphäre*, *Diebstahl geistigen und physischen Eigentums* sowie *Streit* zugeschrieben.

<sup>473</sup> GP A8 (2007), 188-191.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass physische Infrastruktur in Form von Räumlichkeiten unerlässlich für einen HPI ist.<sup>474</sup> Diese sollten kostenlos zur Verfügung gestellt werden, zur Geschäftsidee passen, Einzel- statt Großraumbüros sein, um eine gute Arbeitsatmosphäre bieten zu können und funktionierende Internet- und Telefonanschlüsse zur Verfügung stellen.

### V.1.4.3 Qualifizierung

Die *Qualifizierung* ist mit nur 28 Codings der leistungsspezifische Präinkubationsfaktor, der am seltensten angesprochen wurde.<sup>475</sup> Am häufigsten werden *allgemeine Qualifizierungsmaßnahmen* thematisiert, gefolgt von Qualifizierungsmaßnahmen zu *betriebswirtschaftlichen Themen* und zu *Soft Skills*.<sup>476</sup>

**Abbildung V.1-19:** Qualifizierung

Qualifizierung	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Allgemeine Qualifizierungsmaßnahmen	14	50,0%
Betriebswirtschaftliche Qualifizierungsmaßnahmen	9	32,1%
Qualifizierungsmaßnahmen zu Soft Skills	5	17,9%
<b>Summe</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Im HPI A wurden Qualifizierungsmaßnahmen gelegentlich intern für die Gründungspersonen angeboten. Darüber hinaus konnten die Nutzer sowohl von HPI A als auch von HPI B Qualifizierungsmaßnahmen von Technologiezentren nutzen, die jeweils in der Nähe der HPI ansässig sind. Die Gründungsperson aus HPI C berichtete, dass keine Veranstaltungen angeboten wurden.

**Abbildung V.1-20:** Bewertung der Qualifizierung

Bewertung der Qualifizierung	Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil	
	positiv	negativ	positiv	negativ
Allgemeine Qualifizierungsmaßnahmen	7	3	50,0%	60,0%
Betriebswirtschaftliche Qualifizierungsmaßnahmen	4	2	28,6%	40,0%
Qualifizierungsmaßnahmen zu Soft Skills	3	0	21,4%	0,0%
<b>Summe</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Die positiven Bewertungen der *Qualifizierung* beschreiben die Veranstaltungen, die besucht wurden als „gut“ und „förderlich“ und dass es „Spaß gemacht“ hat. Die negativen Bewertungen beziehen sich auf die

<sup>474</sup> Das Material gibt also keine Hinweis darauf, dass ein virtueller Inkubator gewünscht oder von Nutzen wäre (siehe die Diskussion hierzu unter Gliederungspunkt II.2.1). Die physische Infrastruktur wird als große Unterstützung wahrgenommen und daher auch genutzt.

<sup>475</sup> Siehe Abbildung V.1-2.

<sup>476</sup> Siehe Abbildung V.1-19.

Tatsache, dass das Angebot „zu dünn“ sei und dass ein Angebot zur freiwilligen Teilnahme möglicherweise nicht ausreichen könnte.

*genau. Ich weiß halt nicht, ob es einfach reicht, den leuten das anzubieten. Sondern, ich glaube, es muss mehr druck dahinter sein, diese maßnahmen dann wirklich auch in anspruch zu nehmen. Und sie dann auch so in anspruch zu nehmen, dass es was bringt und nicht einfach nur die stunde abzusetzen oder so.*<sup>477</sup>

Darüber hinaus findet sich in den positiven Bewertungen eine sehr interessante Aussage, die vermuten lässt, dass Qualifizierungsmaßnahmen nicht für alle Gründungspersonen gleich relevant sein könnten.

*Es gibt hier seminare, die sind sicherlich auch wunderbar und sehr gut, aber ich oder wir brauchen die einfach nicht.*<sup>478</sup>

Inwieweit Qualifizierungsmaßnahmen wichtig und nötig sind im Präinkubationsprozess, kann an dieser Stelle noch nicht geklärt werden. Dies werden die weiteren Analysen zeigen. Es sollte an dieser Stelle aber bereits festgehalten werden, dass wenn Qualifizierung sich als wichtig erweist, sie bedarfsgerecht und möglicherweise verpflichtend angeboten werden sollten.

#### V.1.4.4 Beratung

Wie bereits aus Abbildung V.1-2 zu erkennen war, befindet sich die *Beratung* mit 70 Nennungen im Mittelfeld der leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren. Häufigstes Thema in Bezug auf die Beratung war eine *allgemeine Unterstützung*. Aber auch die *betriebswirtschaftliche Beratung* wurde in den Interviews immer wieder angesprochen. Das *Coaching* wurde dagegen nur recht selten umschrieben, so dass es nur elf Mal kodiert wurde.<sup>479</sup>

**Abbildung V.1-21:** Beratung

Beratung	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Allgemeine Unterstützung	32	45,7%
Betriebswirtschaftliche Beratung	27	38,6%
Coaching	11	15,7%
<b>Summe</b>	<b>70</b>	<b>100,0%</b>

Wenn *Beratung* thematisiert und beurteilt wurde, dann waren dies fast ausschließlich allgemeine Bewertungen. Direkte Wirkungen wurden der *Beratung* kaum zugeschrieben. Lediglich in einem Fall wurde formuliert,

<sup>477</sup> GP A1 (2006), 158-162.

<sup>478</sup> GP B1, 431-433.

<sup>479</sup> Siehe Abbildung V.1-21.

dass die Beratung im Hochschulpräinkubator dazu geführt hat, sich auf die Unternehmensgründung konzentrieren zu können.<sup>480</sup> Eine Übersicht über die Bewertungen der Beratung zeigt, dass dieser Präinkubationsfaktor in der Mehrheit negativ bewertet wird.<sup>481</sup>

**Abbildung V.1-22:** Bewertung der Beratung

Bewertung der Beratung	Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil	
	positiv	negativ	positiv	negativ
Allgemeine Unterstützung	10	10	62,5%	38,5%
Betriebswirtschaftliche Beratung	2	11	12,5%	42,3%
Coaching	4	5	25,0%	19,2%
<b>Summe</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Die positiven Bewertungen der *allgemeinen Unterstützung* beziehen sich auf die Tatsache, dass eine solche vorhanden war. Hat diese gefehlt, fühlten sich die betroffenen Gründungspersonen „allein gelassen“<sup>482</sup> und haben diesen Präinkubationsfaktor negativ bewertet.

Die positiven Bewertungen der *betriebswirtschaftlichen Beratung* kommentieren, dass die betreffenden Gründungspersonen zufrieden mit einer solchen Beratung waren. Die negativen Bewertungen stehen entweder für fehlende betriebswirtschaftliche Beratung oder dafür, dass entsprechende Kompetenzen beim Berater gefehlt haben.

Die positiven Bewertungen der Kategorie *Coaching* beziehen sich auf eine enge, persönliche Betreuung, bei der ein Coach der Gründungsperson prozessorientiert zur Seite gestanden und Feedback gegeben hat. Die negativen Bewertungen dieser Kategorie haben alle zum Thema, dass diese Art von Betreuung gefehlt hat und man sich gewünscht hätte, dass „einem dann auch [die beratende Person] in die Seite stößt und sagt, hier jetzt geh doch mal in die Richtung und guck dir das noch mal genauer an.“<sup>483</sup>

Aus dem Material geht also hervor, dass Beratung von großer Bedeutung ist, da fehlende Beratung zu einem Gefühl des Alleingelassens führt. Darüber hinaus sollte Beratung in einem Hochschulpräinkubator als Fachberatung und Coaching von kompetenten Beratern bzw. Coaches angeboten werden.

#### V.1.4.5 Interne Netzwerke

Die Kategorie *interne Netzwerke* untergliedert sich in zwei weitere Kategorien: *organisierter Austausch* und *interne Kontakte*. Veranstaltungen,

<sup>480</sup> GP A5 (2006), 304-309.

<sup>481</sup> Siehe Abbildung V.1-22.

<sup>482</sup> GP C1, 507.

<sup>483</sup> GP A10 (2007), 200-201.

die dem *organisierten Austausch* dienen, wurden nur im HPI B angeboten, daher konnte diese Kategorie nur sehr selten kodiert werden. Hauptsächlich thematisieren die Befragten *interne Kontakte*.<sup>484</sup>

**Abbildung V.1-23:** Interne Netzwerke

Interne Netzwerke	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Organisierter Austausch	6	13,3%
Interne Kontakte	39	86,7%
<b>Summe</b>	<b>45</b>	<b>100,0%</b>

Beide Unterkategorien werden fast ausgeglichen positiv und negativ bewertet.<sup>485</sup> Die positive Bewertung des *organisierten Austauschs* wurde von einer Gründungsperson aus dem HPI B abgegeben, die diese Treffen als „sehr, sehr angenehm und sehr, sehr witzig“<sup>486</sup> empfunden hat. Die negative Bewertung stammt von einer Gründungsperson aus dem HPI A, die sich auch über den HPI B informiert hat und daher von diesen Treffen weiß und auch schon einmal daran teilgenommen hat. Aus diesem Grund bezieht sich die negative Bewertung hier auf die Tatsache, dass die Gründungsperson eine solche Veranstaltung im HPI A vermisst hat. Sie stellt darüber hinaus fest, dass deshalb keine „allgemeine Gemeinschaft“<sup>487</sup> im HPI A entstanden ist.

Die positiven Bewertungen der *internen Kontakte* beziehen sich zumeist darauf, dass „noch andere da sind“<sup>488</sup> und „im gleichen Boot“<sup>489</sup> sitzen. Die negativen Bewertungen wurden von Gründungspersonen abgegeben, die das Gefühl hatten, dass außer ihnen kaum jemand im HPI anwesend war oder darauf, dass sich keine Gemeinschaft unter den Gründungspersonen entwickelt habe.

<sup>484</sup> Siehe Abbildung V.1-23.

<sup>485</sup> Siehe Abbildung V.1-24.

<sup>486</sup> GP B1, 369-370.

<sup>487</sup> GP A15 (2007), 246-247.

<sup>488</sup> GP A7 (2006), 113.

<sup>489</sup> GP A5 (2006), 340.

**Abbildung V.1-24:** Bewertung der internen Netzwerke

Bewertung der internen Netzwerke	Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil	
	positiv	negativ	positiv	negativ
Organisierter Austausch	1	1	10,0%	12,5%
Interne Kontakte	9	7	90,0%	87,5%
<b>Summe</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Die *internen Kontakte* führen vor allem zum *Austausch* unter den Gründungspersonen. Darüber hinaus kann der Kompetenzpool aller Gründungspersonen die *Kompetenzen* jeder einzelnen Gründungsperson *erweitern*. Außerdem können *Kontakte vermittelt* und *gemeinsame Projekte* durchgeführt werden.<sup>490</sup> Neben diesen positiven Wirkungen berichten die Befragten auch davon, dass es in einem HPI zu *Streit* kommen kann, wenn sich einzelne Gründungspersonen unsympathisch sind.

**Abbildung V.1-25:** Wirkungen der internen Netzwerke

Wirkungen von Präinkubationsfaktoren		Organisierter Austausch	interne Kontakte
positive Wirkungen	Kostendeckung		
	Kosteneinsparung		
	Konzentration auf die Unternehmensgründung		
	Reputationssteigerung		
	Austausch		12
	Kontaktvermittlung		6
	Kompetenzerweiterung		9
	Gemeinsame Projekte		4
	Trennung von Arbeit und Freizeit		
negative Wirkungen	Mitnahmeeffekt		
	Diebstahl geistigen oder physischen Eigentums		
	Unruhige Arbeitsatmosphäre		
	Streit		2
	Unsicherheit		
	Verzögerung		
	Unflexibilität		
	Konkurrenz		

Interne Kontakte sind für Nutzer eines HPI also von großem Wert, da ihnen die Tatsache, dass sie nicht allein da stehen und mit anderen „Betroffenen“ zusammen sind, Sicherheit geben. Interne Kontakte führen darüber hinaus zu Austausch, Kompetenzerweiterung, Kontaktvermittlung und gemeinsamen Projekten. Allerdings kann es vereinzelt auch zu Streit untereinander kommen. Veranstaltungen, die dem organisierten

<sup>490</sup> Siehe Abbildung V.1-25.

Austausch dienen, werden als positiv wahrgenommen, da sie das Gemeinschaftsgefühl im HPI stärken.

#### V.1.4.6 Externe Netzwerke

Die Kategorie *externe Netzwerke* hat keine Unterkategorien.<sup>491</sup> Die befragten Gründungspersonen benutzen häufig diesen abstrakten Begriff, ohne ihn näher zu erläutern. Es werden aber auch Netzwerkpartner wie Business Angels, Gründungsinitiativen, Coaches oder Kapitalgeber genannt.

**Abbildung V.1-26:** Externe Netzwerke

Leistungsspezifische Präinkubationsfaktoren	Häufigkeit der Nennung
Externe Netzwerke	35

Diese Kategorie wird häufiger negativ bewertet.<sup>492</sup> Die positiven Bewertungen beziehen sich darauf, dass auf externe Netzwerke des HPI zugegriffen werden konnte. Die negativen Bewertungen thematisieren, dass kein externes Netzwerk vorhanden war, Netzwerkpartner kein Interesse gezeigt haben oder Redner (Kapitalgeber, erfolgreiche Gründungspersonen etc.), die auf eine Veranstaltung zwecks Kontaktaufnahme eingeladen wurden, nicht relevant für die eigene Geschäftsidee waren.

**Abbildung V.1-27:** Bewertung der externen Netzwerke

Bewertung der externen Netzwerke	Häufigkeit der Nennung	
	positiv	negativ
Externe Netzwerke	4	8
<b>Summe</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

Von dem Zugang zu einem externen Netzwerk versprechen sich die Gründungspersonen, weitere *Kontakte vermittelt* zu bekommen und *Austausch* mit z.B. erfolgreichen Gründungspersonen, um von ihnen zu lernen.<sup>493</sup>

<sup>491</sup> Siehe Abbildung V.1-26.

<sup>492</sup> Siehe Abbildung V.1-27.

<sup>493</sup> Siehe Abbildung V.1-28.

**Abbildung V.1-28:** Wirkungen der externen Netzwerke

Wirkungen von Präinkubationsfaktoren		Externe Netzwerke
positive Wirkungen	Kostendeckung	
	Kosteneinsparung	
	Konzentration auf die Unternehmensgründung	
	Reputationssteigerung	
	Austausch	2
	Kontaktvermittlung	10
	Kompetenzerweiterung	
	Gemeinsame Projekte	
	Trennung von Arbeit und Freizeit	
negative Wirkungen	Mitnahmeeffekt	
	Diebstahl geistigen oder physischen Eigentums	
	Unruhige Arbeitsatmosphäre	
	Streit	
	Unsicherheit	
	Verzögerung	
	Unflexibilität	
	Konkurrenz	

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass der Zugriff auf externe Netzwerke von den Nutzern eines HPI durchaus gewünscht ist. Allerdings kann der Zugang zu einem externen Netzwerk nur zu Kontaktvermittlung und Austausch führen, wenn die Netzwerkpartner Interesse zeigen und zu den Geschäftsideen passen.

**V.1.5 Organisationspezifische Präinkubationsfaktoren**

**V.1.5.1 HPI-Bürokratie**

Die *HPI-Bürokratie* wird im Vergleich zu den anderen Präinkubationsfaktoren mit insgesamt 16 Nennungen nur sehr selten angesprochen.<sup>494</sup>

**Abbildung V.1-29:** HPI-Bürokratie

HPI-Bürokratie	Häufigkeit der Nennung
HPI-Bürokratie	16

Wenn sie allerdings angesprochen wird dann wird sie entweder negativ bewertet oder ihr eine negative Wirkung zugeschrieben.<sup>495</sup> Die drei negativen Bewertungen sprechen drei unterschiedliche Themen an. Es wird z.B. bemängelt, dass eine EXIST-Gründungsstipendium-Bewerbung im Anschluss an die Präinkubationszeit im HPI A von der Projektleitung nicht erwünscht ist, da der Drittmittelgeber und damit die Projektvor-

<sup>494</sup> Siehe Abbildung V.1-29. Nur 2,3% aller Nennungen betreffen diese Kategorie, siehe Abbildung V.1-4.

<sup>495</sup> Siehe Abbildung V.1-30 und V.1-31.

schriften dies nicht zulassen. Außerdem wird auf die Erfassung der Anwesenheit im HPI A hingewiesen. Es werden zwar Unterschriften gesammelt, die tatsächliche Anwesenheit aber nicht kontrolliert. Und die letzte negative Bewertung bezieht sich auf den Jour fixe im HPI A, der einmal im Monat weniger zum inhaltlichen Austausch denn zur Anwesenheitskontrolle stattfindet und daher von den Nutzern als „eher lästig“<sup>496</sup> empfunden wird, weil „nicht so viel bei rum kommt“<sup>497</sup>.

**Abbildung V.1-30:** Bewertung der HPI-Bürokratie

HPI-Bürokratie	Häufigkeit der Nennung	
	positiv	negativ
HPI-Bürokratie	0	3

Wie aus Abbildung V.1-31 hervorgeht, verursacht die *HPI-Bürokratie* bei den Nutzerunternehmen hauptsächlich *Verzögerung*, *Unsicherheit* und *Unflexibilität*.<sup>498</sup> Die *Verzögerung* wird z.B. durch langwierige Beantragungsverfahren bei Kostenerstattungen verursacht. Keine Informationen zur Nutzungsdauer des HPI oder zur Dauer des Stipendiums führen bei den Gründungspersonen zu *Unsicherheit*, und das Festhalten der Projektleitung an Vorschriften übergeht häufig Besonderheiten von Einzelfällen, so dass die Struktur im HPI von den Gründungspersonen als *unflexibel* wahrgenommen wird.

<sup>496</sup> GP A15 (2007), 263.

<sup>497</sup> GP A15 (2007), 263-264.

<sup>498</sup> Siehe Abbildung V.1-31.

**Abbildung V.1-31:** Wirkungen der HPI-Bürokratie

Wirkungen von Präinkubationsfaktoren		HPI-Bürokratie
positive Wirkungen	Kostendeckung	
	Kosteneinsparung	
	Konzentration auf die Unternehmensgründung	
	Reputationssteigerung	
	Austausch	
	Kontaktvermittlung	
	Kompetenzerweiterung	
	Gemeinsame Projekte	
	Trennung von Arbeit und Freizeit	
negative Wirkungen	Mitnahmeeffekt	
	Diebstahl geistigen oder physischen Eigentums	
	Unruhige Arbeitsatmosphäre	
	Streit	1
	Unsicherheit	4
	Verzögerung	5
	Unflexibilität	4
	Konkurrenz	

Die bürokratischen Erfordernisse, die ein Drittmittelprojekt wie ein HPI eines ist, mit sich bringt, wirken sich ausschließlich negativ auf die Nutzerunternehmen aus. Sie verzögern den Gründungsprozess durch zeit- aufwendige Verwaltungsverfahren, sie sind undurchsichtig gestaltet und führen daher zu Unsicherheit bei den Gründungspersonen und sie können nicht flexibel auf die Bedürfnisse von Einzelfällen angepasst werden.

### V.1.5.2 Reputation

In der Kategorie *Reputation* sind die *Reputation des HPI/HPI-Personals/der Hochschule*, die *repräsentativen Räumlichkeiten* und das *Auswahlverfahren* für die Gründungspersonen von Interesse. Die *professionelle Ausstattung des HPI* wird dagegen nicht thematisiert.<sup>499</sup>

**Abbildung V.1-32:** Reputation

Reputation	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Auswahlverfahren	6	16,7%
Professionelle Ausstattung	0	0,0%
Repräsentative Räumlichkeiten	11	30,6%
Reputation des HPI/HPI-Personals/der Hochschule	19	52,8%
<b>Summe</b>	<b>36</b>	<b>100,0%</b>

<sup>499</sup> Siehe Abbildung V.1-32.

Bewertungen der *Reputation* liegen nicht vor. Allerdings werden sowohl der *Reputation des HPI/HPI-Personals/der Hochschule* als auch den *repräsentativen Räumlichkeiten* und dem *Auswahlverfahren* eine *reputationssteigernde* Wirkung bei den Nutzerunternehmen zugesprochen.<sup>500</sup>

**Abbildung V.1-33:** Wirkungen der Reputation

Wirkungen von Präinkubationsfaktoren		Auswahlverfahren	repräsentative Räumlichkeiten	Reputation des HPI-/Personals/der Hochschule
positive Wirkungen	Kostendeckung			
	Kosteneinsparung			
	Konzentration auf die Unternehmensgründung			
	Reputationssteigerung	4	11	18
	Austausch			
	Kontaktvermittlung			
	Kompetenzerweiterung			
	Gemeinsame Projekte			
	Trennung von Arbeit und Freizeit			
negative Wirkungen	Mitnahmeeffekt			
	Diebstahl geistigen oder physischen Eigentums			
	Unruhige Arbeitsatmosphäre			
	Streit			
	Unsicherheit			
	Verzögerung			
	Unflexibilität			
	Konkurrenz			

*in erster linie, glaube ich, war der aspekt der reputation für uns sehr schön. wir nutzen unsere adresse heute immer noch, c/o Universität XY. Das schafft natürlich beim kunden erst mal vertrauen. weil gerade bei so computern, die nicht billig sind, schafft es vertrauen, wenn man sieht, das hat was mit der uni zu tun, wie auch immer nun geartet, das weiß der kunde ja nun nicht automatisch. Das ist der eine grund gewesen.*<sup>501</sup>

*wir sind nicht irgendwelche gründer, sondern wir sind einer der auserwählten gründer für diese sache. Also muss das schon ne gewisse sache sein. Beim kreditgespräch ist mir das auch ganz stark aufgefallen, dass der darauf geritten hat, wie viele leute sind da drin, wie wird das genau gemacht und so weiter. ich denke mal, das sind n paar kriterien, wo die leute auch im kopf was abhaken.*<sup>502</sup>

<sup>500</sup> Siehe Abbildung V.1-33.

<sup>501</sup> GP B3, 196-201.

<sup>502</sup> GP A2 (2007) 407-412.

### V.1.5.3 Hochschulanbindung

Die *Hochschulanbindung* ist mit 136 Codings die am häufigsten kodierte Kategorie.<sup>503</sup>

**Abbildung V.1-34:** Hochschulanbindung

Hochschulanbindung	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Mentorenprogramm	25	18,4%
Nähe zur Hochschule	2	1,5%
Bürokratie	30	22,1%
Zugang zu Hochschulressourcen	61	44,9%
Informelle Kontakte in die Hochschule	18	13,2%
<b>Summe</b>	<b>136</b>	<b>100,0%</b>

Sie bietet den Gründungspersonen vor allem *Zugang zu Hochschulressourcen* und den Gründungspersonen des HPI A die Möglichkeit, ein *Mentorenprogramm* zu nutzen. Allerdings spielt durch die enge Anbindung an die Hochschule deren *Bürokratie* auch im HPI eine Rolle. *Informelle Kontakte in die Hochschule* bestehen und werden von den Gründungspersonen genutzt. Die *Nähe zur Hochschule* wird kaum genannt, was aber auch darauf zurückzuführen sein könnte, dass sie als Selbstverständlichkeit in einem HPI vorausgesetzt wird.<sup>504</sup> Der *Zugang zu Hochschulressourcen* drückt sich vor allem in einer *allgemeinen Zusammenarbeit* und im Bereitstellen von *Know How* und *Infrastruktur* aus.<sup>505</sup>

**Abbildung V.1-35:** Zugang zu Hochschulressourcen

Zugang zu Hochschulressourcen	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Allgemeine Zusammenarbeit	13	21,3%
Know How	23	37,7%
Infrastruktur	22	36,1%
Hochschullizenzen/-erfindungen	1	1,6%
Restkategorie	2	3,3%
<b>Summe</b>	<b>61</b>	<b>100,0%</b>

In Bezug auf das *Know How* wurde von den Gründungspersonen sowohl Kontakt zu betriebswirtschaftlichen Lehrstühlen als auch zu Lehrstühlen gesucht, die der Geschäftsidee fachlich zur Seite stehen können. In der Kategorie *Infrastruktur* wurde hauptsächlich der Zugang zu Laboren oder Werkstätten mit speziellen Werkzeugen und Messgeräten thematisiert. Der *Zugang zu Hochschullizenzen/-erfindungen* spielt keine Rolle, da bei keiner der Geschäftsideen auf solche zurückgegriffen wurde.

<sup>503</sup> Siehe Abbildung V.1-4.

<sup>504</sup> Siehe Abbildung V.1-34.

<sup>505</sup> Siehe Abbildung V.1-35.

Die Bewertung der Hochschulanbindung ist ausgeglichen. Es liegen 31 positive und 32 negative Bewertungen vor.<sup>506</sup> Zieht man allerdings die Wirkungen in diese Betrachtung mit ein, überwiegen die negativen Bewertungen und Wirkungen.<sup>507</sup>

**Abbildung V.1-36:** Bewertung der Hochschulanbindung

Bewertung der Hochschulanbindung	Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil	
	positiv	negativ	positiv	negativ
Mentorenprogramm	7	6	22,6%	18,8%
Nähe zur Hochschule	2	0	6,5%	0,0%
Bürokratie	2	9	6,5%	28,1%
Zugang zu Hochschulressourcen	17	17	54,8%	53,1%
Informelle Kontakte in die Hochschule	3	0	9,7%	0,0%
<b>Summe</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Das *Mentorenprogramm* des HPI A wird positiv bewertet, wenn ein passender Mentor an der Hochschule vorhanden, zur Zusammenarbeit bereit war und kompetente Unterstützung gestellt hat. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, wird das Mentorenprogramm als negativ empfunden. Eine positive Wirkung des *Mentorenprogramms* ist die *Kontaktvermittlung* durch die Professoren.<sup>508</sup>

Aus den zwei positiven Bewertungen der *Nähe zur Hochschule* geht hervor, dass diese als Voraussetzung für den *Zugang zu Hochschulressourcen* gesehen wird.

*und dass man auch relativ nah an der uni war. Weil man hat ja dann doch immer wieder viele fragen. Also so technischer natur als bwler. Man überblickt ja dann doch nicht alles. Und da hilft es, dass man hier physiker usw. hat.*<sup>509</sup>

Wie nicht anders zu erwarten war, wird die *Bürokratie* hauptsächlich negativ bewertet, da die bürokratischen Erfordernisse der Hochschule von den Gründungspersonen als Hindernisse wahrgenommen werden, die den Gründungsprozess *verzögern*.<sup>510</sup>

*Informelle Kontakte in die Hochschule* werden als Hilfe wahrgenommen. Sie entstehen dadurch, dass die Gründungsperson vor der Gründung bereits an der Hochschule studiert und/oder gearbeitet hat. Auch der *Zugang zu Hochschulressourcen* wird ausgeglichen bewertet.<sup>511</sup>

<sup>506</sup> Siehe Abbildung V.1-36.

<sup>507</sup> Siehe Abbildung V.1-36 und V.1-38.

<sup>508</sup> Siehe Abbildung V.1-38.

<sup>509</sup> GP B1, 301-304.

<sup>510</sup> Siehe Abbildung V.1-38.

<sup>511</sup> Siehe Abbildung V.1-37.

**Abbildung V.1-37:** Bewertung des Zugangs zu Hochschulressourcen

Bewertung des Zugangs zu Hochschulressourcen	Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil	
	positiv	negativ	positiv	negativ
Allgemeine Zusammenarbeit	3	2	17,6%	11,8%
Know How	6	7	35,3%	41,2%
Infrastruktur	6	8	35,3%	47,1%
Hochschullizenzen/-erfindungen	0	0	0,0%	0,0%
Restkategorie	2	0	11,8%	0,0%
<b>Summe</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Im Fall von positiven Bewertungen konnten die Gründungspersonen vor allem auf Labore der Hochschule zugreifen (*Infrastruktur*) und Kontakte zu den unterschiedlichsten Fachbereichen und deren Fachwissen nutzen (*Know How*). Die negativen Bewertungen zur *Infrastruktur* stammen von einem Unternehmen aus dem HPI A und beziehen sich darauf, dass der Zugang zu technischen Einrichtungen und Laboren der Hochschule verweigert wurde. Die negativen Bewertungen zum *Know How* thematisieren, dass benötigtes Know How an der Hochschule nicht vorhanden war oder dass Professoren nicht zur Weitergabe des Know Hows bereit waren. Die Bewertungen der *allgemeinen Zusammenarbeit* beziehen sich darauf, dass sie funktioniert hat (positiv) oder dass keine Bereitschaft zur Zusammenarbeit vorhanden war (negativ).

Wenn der *Zugang zu Hochschulressourcen* versperrt bleibt, führt das vor allem zu *Verzögerungen* im Gründungsprozess der Nutzerunternehmen. Es kann sogar zu *Konkurrenzsituationen* kommen, wenn die Geschäftsidee der Gründungsperson einer Forschungsarbeit an einem Lehrstuhl sehr ähnlich ist.<sup>512</sup>

<sup>512</sup> Siehe Abbildung V.1-38.

**Abbildung V.1-38:** Wirkungen der Hochschulanbindung

Wirkungen von Präinkubationsfaktoren		Mentorenprogramm	Bürokratie	Infrastruktur	Allgemeine Zusammenarbeit
positive Wirkungen	Kostendeckung				
	Kosteneinsparung				
	Konzentration auf die Unternehmensgründung				
	Reputationssteigerung				
	Austausch				
	Kontaktvermittlung	3			
	Kompetenzerweiterung				
	Gemeinsame Projekte				
	Trennung von Arbeit und Freizeit				
negative Wirkungen	Mitnahmeeffekt				
	Diebstahl geistigen oder physischen Eigentums				
	Unruhige Arbeitsatmosphäre				
	Streit				
	Unsicherheit		3		
	Verzögerung		14	1	6
	Unflexibilität		2		
	Konkurrenz				2

Die Hochschulanbindung bietet also vor allem einen Zugang zu Hochschulressourcen. Dieser wird erleichtert durch die Nähe zur Hochschule und durch informelle Kontakte in die Hochschule. Voraussetzung für die allgemeine Zusammenarbeit und Nutzung von Infrastruktur und Know How der Hochschule ist die Bereitschaft der Verantwortlichen an der Hochschule zur Zusammenarbeit und das Vorhandensein der benötigten Infrastruktur. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, ist der Zugang zu Hochschulressourcen versperrt und es kommt zu Verzögerungen im Gründungsprozess. Die Hochschulanbindung führt aber auch zu Bürokratiehindernissen, die den Gründungsprozess ebenfalls verzögern können. Ein Mentorenprogramm ist förderlich, wenn zur Geschäftsidee passende Mentoren vorhanden, zur Zusammenarbeit bereit und kompetent sind.

#### V.1.5.4 HPI-Personal

Auch dem *Personal eines HPI* muss im Präinkubationsprozess eine bedeutende Rolle beigemessen werden. Nach der *Hochschulanbindung* und der *Finanzierung* ist diese Kategorie die am dritthäufigsten angesprochene.<sup>513</sup>

<sup>513</sup> Siehe Abbildung V.1-4.

**Abbildung V.1-39:** HPI-Personal

HPI-Personal	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Engagement	31	27,7%
Verhältnis zwischen HPI-Personal und Nutzer	7	6,3%
Betreuungskontinuität	3	2,7%
Funktionen	43	38,4%
Fähigkeiten und Erfahrungen	28	25,0%
<b>Summe</b>	<b>112</b>	<b>100,0%</b>

In Bezug auf das *HPI-Personal* werden dessen *Funktionen*, *Engagement* und dessen *Fähigkeiten und Erfahrungen* am häufigsten thematisiert. Das *Verhältnis zwischen HPI-Personal und Nutzer* und die *Betreuungskontinuität* dagegen selten.<sup>514</sup>

Direkte Wirkungen werden dem HPI-Personal nicht zugeschrieben. Interessant ist aber, dass fast alle 112 Codings auch bewertet werden.<sup>515</sup>

**Abbildung V.1-40:** Bewertungen des HPI-Personals

Bewertung des HPI-Personals	Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil	
	positiv	negativ	positiv	negativ
Engagement	18	15	39,1%	25,9%
Verhältnis zwischen HPI-Personal und Nutzer	1	5	2,2%	8,6%
Betreuungskontinuität	1	2	2,2%	3,4%
Funktionen	19	17	41,3%	29,3%
Fähigkeiten und Erfahrungen	7	19	15,2%	32,8%
<b>Summe</b>	<b>46</b>	<b>58</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Wird das *HPI-Personal* als engagiert wahrgenommen, wurde dies als positive Bewertung kodiert. Dies ist der Fall, wenn der entsprechende Ansprechpartner immer da und ansprechbar war, sich „ein Bein ausgerissen“ hat und der Gründungsperson „den Rücken frei gehalten“ hat.<sup>516</sup> Nicht engagiertes *HPI-Personal* hat kein Interesse, keine Zeit und „kein Feuer“ und sollte daher eher im öffentlichen Dienst arbeiten als in einem Hochschulpräinkubator.<sup>517</sup> Die Gründungspersonen fühlen sich in diesem Fall häufig allein gelassen.

*Meiner meinung nach müssen in einem HPI, wo gründer sind, leute sein, die feuer haben. Nicht leute, die einfach im öffentlichen dienst arbeiten.*<sup>518</sup>

<sup>514</sup> Siehe Abbildung V.1-39.

<sup>515</sup> Siehe Abbildung V.1-40 mit insgesamt 104 Bewertungen.

<sup>516</sup> Vgl. GP B2, 54-61, GP A15 (2007), 148-151, GP B2, 227-232.

<sup>517</sup> Vgl. GP A8 (2007), 17-18, GP C1, 243-245, GP A2 (2007), 643, GP A2 (2007), 622-626.

<sup>518</sup> GP A2 (2007), 622-623.

Das *Verhältnis zwischen HPI-Personal und Nutzer* ist belastet, wenn das Verständnis für einander fehlt, man „nicht miteinander reden kann“ oder die Gründungsperson das Gefühl hat, dass der eigenen Geschäftsidee „mit Skepsis begegnet“ wird.<sup>519</sup>

Die *Betreuungskontinuität* bezieht sich ausschließlich auf den HPI A, wo ein Personalwechsel und dann ein Personalfortgang stattgefunden hat. Beim Wechsel kam es noch zur Übergabe von Know How (positive Bewertung), beim Fortgang zu Know How-Abfluss (negative Bewertungen), der sich negativ auf die Gründungspersonen ausgewirkt hat, da z.B. kurze Dienstwege vom HPI in die Hochschule nicht mehr bestanden.

Dem *HPI-Personal* werden vier *Funktionen* zugeschrieben: *Kontaktvermittlung, Organisation, Ansprechpartner vor Ort* und *Kontrolle*.<sup>520</sup>

**Abbildung V.1-41:** Funktionen des HPI-Personals

Funktionen des HPI-Personals	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Kontrolle	6	14,0%
Kontaktvermittlung	15	34,9%
Organisation	10	23,3%
Ansprechpartner vor Ort	9	20,9%
Restkategorie	3	7,0%
<b>Summe</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>

Die *Funktionen* werden häufiger positiv als negativ bewertet.<sup>521</sup>

**Abbildung V.1-42:** Bewertung der Funktionen des HPI-Personals

Bewertung der Funktionen des HPI-Personals	Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil	
	positiv	negativ	positiv	negativ
Kontrolle	1	5	5,3%	29,4%
Kontaktvermittlung	6	6	31,6%	35,3%
Organisation	6	1	31,6%	5,9%
Ansprechpartner vor Ort	4	4	21,1%	23,5%
Restkategorie	2	1	10,5%	5,9%
<b>Summe</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Die Bewertung der *Kontaktvermittlung* bezieht sich darauf, ob Kontakte vermittelt wurden (positiv) oder nicht (negativ). Die positiven Bewertungen der Kategorie *Organisation* loben, dass Veranstaltungen und Messeauftritte für die Gründungspersonen organisiert wurden und dass durch das HPI-Personal das Ganze zusammen gehalten wurde<sup>522</sup>.

<sup>519</sup> Vgl. GP C1, 720-738, GP C1, 708-710, GP A15 (2007), 102-103.

<sup>520</sup> Siehe Abbildung V.1-41.

<sup>521</sup> Siehe Abbildung V.1-42.

<sup>522</sup> Vgl. GP A8 (2007), 157-158.

Dass ein *Ansprechpartner vor Ort* nicht existiert, wird als negativ wahrgenommen, denn im positiven Falle profitieren die Gründungspersonen von der Tatsache, „dass man immer jemanden hier hat, den man auch mal schnell fragen kann“<sup>523</sup>.

Interessant ist, dass *Kontrolle*, die ja definiert ist als inhaltliche Kontrolle der Unternehmensentwicklung,<sup>524</sup> als positiv wahrgenommen wird, da dies die Unternehmensentwicklung beschleunige,<sup>525</sup> allerdings hat eine solche Kontrolle in keinem der HPI stattgefunden, daher die negativen Bewertungen.

Die wichtigste Fähigkeit des HPI-Personals stellt *Empathie* dar, also die Fähigkeit, sich in andere Menschen einfühlen und Interesse und Verständnis zeigen zu können. Alle anderen Fähigkeiten und Erfahrungen scheinen an diese große Bedeutung der Empathie nicht heranreichen zu können.<sup>526</sup>

**Abbildung V.1-43:** Fähigkeiten und Erfahrungen des HPI-Personals

Fähigkeiten und Erfahrungen des HPI-Personals	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten	5	17,9%
Networkingfähigkeiten	2	7,1%
Coachingfähigkeiten	5	17,9%
Empathie	12	42,9%
Unternehmensberatungserfahrung	0	0,0%
Selbständigkeitserfahrung	3	10,7%
Restkategorie	1	3,6%
<b>Summe</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Die Bewertungen der *Fähigkeiten und Erfahrungen* stehen für „vorhanden“ und „nicht vorhanden“. *Empathie* wurde also beim *HPI-Personal* hauptsächlich vermisst.<sup>527</sup>

<sup>523</sup> GP A5 (2006), 338-339.

<sup>524</sup> Siehe Anhang IV-2.

<sup>525</sup> Vgl. GP A14 (2006), 480-481.

<sup>526</sup> Siehe Abbildung V.1-43.

<sup>527</sup> Siehe Abbildung V.1-44.

**Abbildung V.1-44:** Bewertung der Fähigkeiten und Erfahrungen des HPI-Personals

Bewertung der Fähigkeiten und Erfahrungen des HPI-Personals	Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil	
	positiv	negativ	positiv	negativ
Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten	3	2	42,9%	10,5%
Networkingfähigkeiten	1	1	14,3%	5,3%
Coachingfähigkeiten	2	1	28,6%	5,3%
Empathie	1	11	14,3%	57,9%
Unternehmensberatungserfahrung	0	0	0,0%	0,0%
Selbständigkeitserfahrung	0	3	0,0%	15,8%
Restkategorie	0	1	0,0%	5,3%
<b>Summe</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Ein Zitat, das alle gewünschten Funktionen, Fähigkeiten und Erfahrungen von HPI-Personal zusammenfasst, findet sich in der Kategorie *Selbständigkeitserfahrung*.

*es wird zwar erwartet, dass wir unternehmerisch handeln, aber unternehmerische betreuung dazu ist nicht da. nicht so, wie man sie erwarten würden. Das ist so das hauptproblem.*<sup>528</sup>

Das Personal eines HPI sollte also vor allem engagiert und emphatisch sein. Darüber hinaus ist es von Vorteil, wenn es vor Ort ansprechbar und langfristig eingestellt ist, Kontakte vermittelt und organisatorische Aufgaben für die Nutzer übernimmt. Außerdem sollte die Unternehmensentwicklung der Nutzer durch inhaltliche Kontrollen verfolgt und sich um ein gutes Verhältnis zu den Nutzern bemüht werden. Als Schlüsselqualifikation sollte das Personal eines HPI die Fähigkeit zum unternehmerischen Denken besitzen.

<sup>528</sup> GP A14 (2006), 194-196.

## V.2 Analyse der Zufriedenheit der Nutzer

### V.2.1 Gruppierung der Gründungspersonen

Auf Grundlage der beiden Hauptkategorien *Bewertungen* und *Wirkungen der Präinkubationsfaktoren* lassen sich die befragten Gründungspersonen in zwei Gruppen einteilen: zufriedene und unzufriedene Nutzer von HPI. In diese Analyse wurden nur die Gründungspersonen mit einbezogen, die am Ende ihrer Präinkubationszeit befragt wurden, da hier die Zufriedenheit der Nutzer am Ende ihrer Präinkubationszeit festgehalten werden soll. Das heißt, folgende Interviews wurden berücksichtigt:

- GP A1 (2006)
- GP A9 (2006)
- GP A2 (2007)
- GP A8 (2007)
- GP A10 (2007)
- GP A11 (2007)
- GP A13 (2007)
- GP A15 (2007)
- GP B1
- GP B2
- GP B3
- GP C1

Zunächst wurde anhand der Häufigkeit der positiven und negativen Nennungen versucht festzustellen, ob die entsprechende Gründungsperson zufrieden oder unzufrieden mit ihrer Zeit im HPI war. Dazu wurden die Nennungen in den Kategorien *positive Bewertung* und *positive Wirkungen* auf der einen Seite und *negative Bewertung* und *negative Wirkungen* auf der anderen Seite addiert.<sup>529</sup>

---

<sup>529</sup> Dieses Vorgehen wird für alle Analysen der Gliederungspunkte V.2 und V.3 beibehalten.

**Abbildung V.2-1:** Positive und negative Codings der Gründungspersonen

Gründungs- personen	Anzahl der positiven Codings*	Anzahl der negativen Codings*
GP A1	13	10
GP A9	3	3
GP A2	36	18
GP A8	14	29
GP A10	15	11
GP A11	19	33
GP A13	12	14
GP A15	23	23
GP B1	21	8
GP B2	21	3
GP B3	21	6
GP C1	14	40

\* Es wurden jeweils (positiv/negativ) die Bewertungen und Wirkungen addiert.

Aus Abbildung V.2-1 geht hervor, dass GP A2, GP B1, GP B2 und GP B3 unstrittig in die Gruppe der zufriedenen Gründungspersonen eingeordnet werden können, da die positiven Codings deutlich überwiegen. Ebenso klar anhand der Häufigkeiten zu bewerten sind GP A8, GP A11 und GP C1. Hier überwiegen die negativen Codings, so dass diese Gründungspersonen als unzufrieden eingestuft werden können. Unklar bleibt die Einordnung anhand der Häufigkeiten für GP A1, GP A9, GP A10, GP A13 und GP A15, da diese Gründungspersonen entweder gleich viele positive und negative Codings auf sich vereinen oder die Differenz so gering ist, dass eine detailliertere Analyse notwendig erscheint.<sup>530</sup>

Für die detaillierte Analyse wurden sogenannte Textportraits erstellt.<sup>531</sup> Dazu wurden zunächst die positiven Bewertungen und Wirkungen mit grün, die negativen Bewertungen und Wirkungen mit rot eingefärbt. Das Textportrait kann nun ein Bild der entsprechenden Codings erzeugen und da die kodierten Segmente unterschiedlich lang sind, ist so zu erkennen, ob die positiven oder die negativen Codings mehr Raum im Portrait einnehmen.

<sup>530</sup> Siehe Abbildung V.2-1.

<sup>531</sup> Das Textportrait ist ein „Visual Tool“ des Computerprogramms MaxQDA.

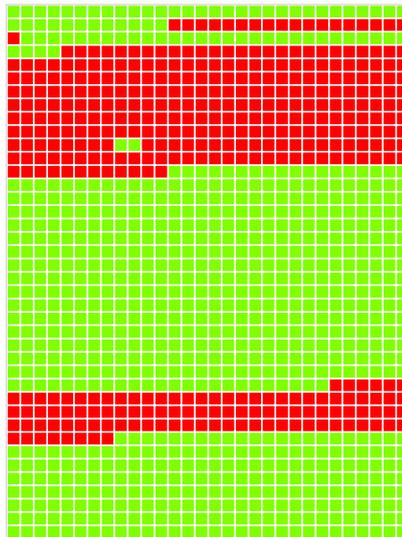
**Abbildung V.2-2:** Textportrait „Zufriedenheit“ von GP A1

Abbildung V.2-2 zeigt das Textportrait von GP A1. Bei den zugrunde liegenden Codings handelt es sich um 13 positive und 10 negative. Das Textportrait zeigt deutlich, dass die positiven Codings (grün) mehr Raum im Portrait einnehmen als die negativen (rot). Darüber hinaus formuliert die Gründungsperson eine sehr umfassende positive Bewertung ihrer Präinkubationszeit, die das Bild ihrer Zufriedenheit abrundet:

*das ganze projekt hat uns im prinzip schon unglaublich dabei unterstützt, zu gründen.<sup>532</sup>*

GP A1 ist also der Gruppe der zufriedenen Gründungspersonen zuzuordnen.

Im Interview von GP A9 finden sich nur vier Bewertungen und zwei Wirkungen. Zwar zeigt das Textportrait, dass die negativen Codings länger und damit gewichtiger sind als die positiven<sup>533</sup>, aber GP A9 formuliert am Anfang ihres Interviews ganz klar, dass sie die Zeit im Hochschulpräinkubator als wertvoll erachtet, woraus abgeleitet werden kann, dass sie grundsätzlich zufrieden war.

*HPI A. Für mich, das sage ich gleich und das sage ich auch allen, die ich sehe, das war ein großes geschenk.<sup>534</sup>*

Die Textportraits von GP A10, GP A13 und GP A15 zeigen, dass die negativen Codings länger sind und damit mehr Raum im Portrait ein-

<sup>532</sup> GP A1 (2006), 293-294.

<sup>533</sup> Siehe Anhang V-1.1.

<sup>534</sup> GP A9 (2006), 48-49.

nehmen als die positiven Codings.<sup>535</sup> Außerdem machen folgende Zitate die Unzufriedenheit dieser Gründungspersonen deutlich:

*aber inhaltlich hielt sich das in grenzen. da kann man jetzt nicht sagen, dass ich gefördert worden wäre.*<sup>536</sup>

*Ich glaube, das was mir erst mal einfällt, ist, wie schon gesagt, die persönlichen kabbeleien.*<sup>537</sup>

*Da war auch in der anfangsphase schon ne sehr große unverständnis da.*<sup>538</sup>

Alle drei sind also der Gruppe der unzufriedenen Gründungspersonen zuzuordnen. Somit ergibt sich folgende Gruppeneinteilung:

**Abbildung V.2-3:** Gruppierungsergebnis „Zufriedenheit“

<b>zufriedene Gründungspersonen</b>	<b>unzufriedene Gründungspersonen</b>
GP A1	GP A8
GP A2	GP A10
GP A9	GP A11
GP B1	GP A13
GP B2	GP A15
GP B3	GP C1

Im Folgenden sollen nun die Auswertungen zu den Präinkubationsfaktoren, ihren Bewertungen und Wirkungen gruppenspezifisch aufbereitet werden.

<sup>535</sup> Siehe Anhänge V-1.2, V-1.3 und V-1.4.

<sup>536</sup> GP A10 (2007), 82-83.

<sup>537</sup> GP A13 (2007), 500-501.

<sup>538</sup> GP A15 (2007), 127-128.

## V.2.2 Überblick über die gruppenspezifische Auswertung

Ein Blick auf die Häufigkeit der kodierten Präinkubationsfaktoren zeigt, dass die Häufigkeitsverteilung der Nennungen über die Gruppen ähnlich ist, wie über alle befragten Personen.<sup>539</sup>

**Abbildung V.2-4:** Gruppenspezifische Häufigkeit der Nennungen der Präinkubationsfaktoren

Leistungsspezifische Präinkubationsfaktoren	zufrieden		unzufrieden	
	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Finanzierung	33	28,0%	46	27,2%
Physische Infrastruktur	36	30,5%	36	21,3%
Qualifizierung	10	8,5%	9	5,3%
Beratung	21	17,8%	34	20,1%
Interne Netzwerke	13	11,0%	19	11,2%
Externe Netzwerke	5	4,2%	25	14,8%
<b>Summe</b>	<b>118</b>	<b>100,0%</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>
Organisationsspezifische Präinkubationsfaktoren	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
HPI-Bürokratie	1	1,2%	10	8,3%
Lebenszyklus	4	4,8%	0	0,0%
Reputation	13	15,5%	4	3,3%
Hochschulanbindung	35	41,7%	38	31,7%
HPI-Personal	31	36,9%	68	56,7%
<b>Summe</b>	<b>84</b>	<b>100,0%</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>

Die häufig angesprochenen Themen sind: die *physische Infrastruktur*, die *Hochschulanbindung*, die *Finanzierung*, das *HPI-Personal* und die *Beratung*. Erste Unterschiede zeigen sich in den Kategorien *Finanzierung*, *Beratung*, *interne Netzwerke*, *externe Netzwerke*, *HPI-Bürokratie*, *Reputation* und *HPI-Personal*. Die zufriedenen Nutzer benennen nur die *Reputation* häufiger als die unzufriedenen Nutzer. Die anderen Kategorien werden meistens von den unzufriedenen Gründungspersonen häufiger thematisiert.

Interessanter als ein Blick auf die Häufigkeit der Nennungen der Präinkubationsfaktoren, ist aber die Analyse der Beurteilungen<sup>540 541</sup>.

<sup>539</sup> Vgl. Abbildung V.2-3 mit Abbildung V.1-2 und V.1-3.

<sup>540</sup> Im Folgenden werden die addierten positiven Bewertungen und positiven Wirkungen als positive Beurteilung und die negativen Bewertungen und negativen Wirkungen als negative Beurteilungen zusammenfassend benannt.

<sup>541</sup> Siehe Abbildung V.2-4.

**Abbildung V.2-5:** Gruppenspezifische Beurteilung der Präinkubationsfaktoren

Präinkubationsfaktoren	zufrieden				unzufrieden			
	Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil		Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil	
	positiv	negativ	positiv	negativ	positiv	negativ	positiv	negativ
Finanzierung	11	9	10,4%	19,1%	16	7	18,4%	5,2%
Physische Infrastruktur	19	4	17,9%	8,5%	10	20	11,5%	14,9%
Qualifizierung	3	4	2,8%	8,5%	6	1	6,9%	0,7%
Beratung	11	6	10,4%	12,8%	4	18	4,6%	13,4%
Interne Netzwerke	8	3	7,5%	6,4%	11	5	12,6%	3,7%
Externe Netzwerke	2	0	1,9%	0,0%	11	9	12,6%	6,7%
HPI-Bürokratie	0	1	0,0%	2,1%	0	10	0,0%	7,5%
Lebenszyklus	0	1	0,0%	2,1%	0	0	0,0%	0,0%
Reputation	13	0	12,3%	0,0%	3	0	3,4%	0,0%
Hochschulanbindung	19	11	17,9%	23,4%	4	24	4,6%	17,9%
HPI-Personal	20	8	18,9%	17,0%	22	40	25,3%	29,9%
<b>Summe</b>	<b>106</b>	<b>47</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>87</b>	<b>134</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Die zufriedenen Gründungspersonen beurteilen sowohl die leistungs- als auch die organisationsspezifischen Präinkubationsfaktoren mehrheitlich positiv. Von den leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren werden vor allem die *physische Infrastruktur*, die *internen Netzwerke* und die *Beratung* häufiger positiv als negativ beurteilt. Die Beurteilung der organisationsspezifischen Präinkubationsfaktoren fällt noch deutlicher positiver aus: das *HPI-Personal*, die *Reputation* und die *Hochschulanbindung* werden mit Abstand häufiger positiv als negativ beurteilt. Die Kategorien *HPI-Bürokratie* und *Lebenszyklus* sind zu vernachlässigen.

Die unzufriedenen Gründungspersonen offenbaren ihre Unzufriedenheit vor allem in den organisationsspezifischen Präinkubationsfaktoren. Von den leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren werden zwar die *physische Infrastruktur* und die *Beratung* deutlich häufiger negativ als positiv, alle anderen Faktoren allerdings mehrheitlich positiv beurteilt. Bei den organisationsspezifischen Präinkubationsfaktoren zeigt sich die Unzufriedenheit vor allem bei der *Hochschulanbindung*, dem *HPI-Personal* und der *HPI-Bürokratie*.

### V.2.3 Detaillierte Analyse der gruppenspezifischen Bewertungen und Wirkungen der Präinkubationsfaktoren

#### V.2.3.1 Finanzierung

Die *Finanzierung* wird von beiden Gruppen, relativ gesehen, gleich häufig thematisiert.<sup>542</sup> Die Beurteilung fällt allerdings unterschiedlich aus. Während die zufriedenen Gründungspersonen die *Finanzierung* fast gleich häufig positiv und negativ beurteilen, geben die unzufriedenen Gründungspersonen zur *Finanzierung* mehr positive als negative Beurteilungen ab. In beiden Gruppen beziehen sich die positiven Beurteilungen auf die Tatsache, dass die finanzielle Unterstützung (*EXIST-Förderung* oder *Stipendium*) als große Hilfe und Unterstützung wahrge-

<sup>542</sup> Siehe Abbildung V.2-3: zufrieden 28%, unzufrieden 27,2% der Nennungen der leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren.

nommen wird, da laufende Kosten gedeckt werden und man sich auf die Unternehmensgründung konzentrieren konnte. Die negativen Beurteilungen beider Gruppen bemängeln hauptsächlich den zu geringen Stipendiumsbeitrag im HPI A. Dass heißt, die *Finanzierung* an sich wird ausschließlich positiv beurteilt und dieser positive Effekt würde sich sogar mit Erhöhung des Stipendiumsbeitrages noch erhöhen. Außerdem äußert eine unzufriedene Gründungsperson mehrfach die Befürchtung, dass das *Stipendium* zu Mitnahmeeffekten (bei anderen Gründungspersonen) führen könnte. Diese Vermutungen über das Verhalten anderer sind für diese Analyse allerdings nicht zu verwerten und daher zu vernachlässigen.

Somit zeigt sich bei der Finanzierung, dass sie unabhängig von der Zufriedenheit der Nutzer positiv als Unterstützung und Hilfe wahrgenommen wird. Dieser positive Effekt würde sich bei einigen Gründungspersonen des HPI A sogar noch verstärken, wenn der Stipendiumsbeitrag höher wäre.

### V.2.3.2 Physische Infrastruktur

An der *physischen Infrastruktur* scheiden sich die Geister der Gruppen. Während die zufriedenen Gründungspersonen diese Kategorie überwiegend positiv beurteilen, überwiegen bei den unzufriedenen Gründungspersonen die negativen Beurteilungen in dieser Kategorie. Insbesondere die Möglichkeit, kostenlos vollausgestattete Büroräumlichkeiten nutzen zu dürfen, wird von beiden Gruppen als Chance bewertet.

*ich brauchte mir keine gedanken machen, ob ich mal nicht miete zahle, weil ich hier keine miete zahle. Ich brauchte mir keine gedanken zu machen. ich kann mich echt auf die gründungsphase konzentrieren.*<sup>543</sup>

Die negativen Beurteilungen beider Gruppen beziehen sich hauptsächlich auf das Arbeiten im Großraumbüro. Insbesondere die unzufriedenen Gründungspersonen fühlen sich durch andere Gründungsteams gestört, weil es zu Unruhe und Streit kommen kann. Darüber hinaus bemängeln die unzufriedenen Gründungspersonen auch nicht gegebene technische Voraussetzungen der Räumlichkeiten oder nicht funktionierende Internet- oder Telefonanschlüsse.

Die Zufriedenheit der Nutzer scheint also abhängig von der Beurteilung der physischen Infrastruktur, insbesondere der Räumlichkeiten zu sein und somit kann der Präinkubationsfaktor physische Infrastruktur als ausschlaggebend für die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Nutzer eines HPI bezeichnet werden.

---

<sup>543</sup> GP B2, 102-105.

### V.2.3.3 Qualifizierung

*Qualifizierungsmaßnahmen* werden, wenn sie denn angeboten und in Anspruch genommen wurden, vor allem von den unzufriedenen Gründungspersonen positiv beurteilt. Diese Beurteilungen bleiben aber sehr oberflächlich:

*Was ich eigentlich immer ganz gut fand, waren so Veranstaltungen. Oder auch so Seminare, die hier gegeben wurden. Das habe ich gern gemacht. das war auch ganz gut.*<sup>544</sup>

Auch die positiven Beurteilungen der zufriedenen Gründungspersonen bleiben allgemein. Die negativen Beurteilungen dieser Gruppe sind zwar etwas aussagekräftiger – es wird die Qualität der Veranstaltungen bemängelt, dass die qualifizierenden Veranstaltungen nicht in den eigenen Zeitplan gepasst haben und die Teilnahme freiwillig, nicht verpflichtend war – aber auch sie geben nicht genügend Grundlage für stichhaltige Schlussfolgerungen. Daher kann zum Einfluss der Qualifizierung auf die Zufriedenheit der Gründungspersonen eines HPI keine Aussage getroffen werden.

### V.2.3.4 Beratung

Die *Beratung* scheint wieder ein Präinkubationsfaktor zu sein, der Einfluss auf die Zufriedenheit der Nutzer eines HPI nimmt, denn die zufriedenen Gründungspersonen beurteilen diese Kategorie mehrheitlich positiv, die unzufriedenen Gründungspersonen mehrheitlich negativ.

Die zufriedenen Gründungspersonen beurteilen vor allem die *allgemeine Unterstützung* als positiv. Es war jemand da, den man um Rat und Hilfe ansprechen konnte und das ist für die positiven Beurteilungen entscheidend gewesen. Die negativen Beurteilungen beziehen sich auf die Kategorien *betriebswirtschaftliche Beratung* und *Coaching*. Sie bemängeln, dass beides nicht vorhanden gewesen sei.

Die negativen Beurteilungen der unzufriedenen Gründungspersonen resultieren in dieser Kategorie daraus, dass eine *allgemeine Unterstützung* vermisst wurde und sich die Gründungspersonen daher allein gelassen gefühlt haben. Außerdem wurde kein *Coaching* angeboten und die *betriebswirtschaftliche Beratung* wurde als inkompetent empfunden. Vereinzelt hat *Beratung* allerdings auch in dieser Gruppe funktioniert, so dass sie auch positiv beurteilt werden konnte.

Beratung in einem HPI ist also zufriedenheitsentscheidend für die Nutzer. Vor allem eine allgemeine Unterstützung muss vorhanden sein, sonst fühlen sich die Gründungspersonen allein gelassen und sind unzu-

---

<sup>544</sup> GP A10 (2007), 109-111.

frieden. Darüber hinaus wird fehlende oder schlechte betriebswirtschaftliche Beratung und Coaching in beiden Gruppen als negativ wahrgenommen.

### V.2.3.5 Interne Netzwerke

Die Kategorie *interne Netzwerke* wird von beiden Gruppen mehrheitlich positiv beurteilt. Diese positiven Beurteilungen beziehen sich auf die Tatsache, dass *interne Kontakte* zwischen den Gründungspersonen im HPI entstanden sind, die zu Austausch und gemeinsamen Projekten geführt haben. Wenn diese internen Kontakte nicht entstanden sind, z.B. weil viele Gründungspersonen kaum im HPI anwesend waren, dann wird dieser Austausch vermisst und diese Kategorie negativ beurteilt. Auch Streitereien untereinander führen zu negativen Beurteilungen in dieser Kategorie. Interne Netzwerke werden also unabhängig von der Zufriedenheit der Nutzer als positiv wahrgenommen.

### V.2.3.6 Externe Netzwerke

*Externe Netzwerke* scheinen für die zufriedenen Gründungspersonen kaum von Interesse zu sein. Sie benennen diese Kategorie nur fünf Mal und beurteilen davon nur zwei Aussagen. Diese sind positiv und beziehen sich auf den Umstand, dass nützliche Kontakte vermittelt wurden.

Für die unzufriedenen Gründungspersonen scheinen die *externen Netzwerke* allerdings vereinzelt eine Bedeutung zu haben. Als positiv erlebt diese Gruppe Netzwerktreffen mit externen Gründungspersonen oder Business Angels. Vor allem Business Angels vermitteln wertvolle Kontakte. Die negativen Beurteilungen bemängeln, dass es entweder kein externes Netzwerk im HPI gab oder keine Hilfe beim Zugang gewährt wurde.

Abschließend kann zu dieser Kategorie keine Aussage dazu getroffen werden, ob sie die Zufriedenheit der Nutzer mitbestimmt. Für die Gruppe der zufriedenen Gründungspersonen liegen zu wenig Aussagen und Beurteilungen vor und die Gruppe der unzufriedenen Gründungspersonen beurteilt diese Kategorie zu fast gleichen Teilen negativ und positiv.

### V.2.3.7 HPI-Bürokratie

In der Kategorie *HPI-Bürokratie* werden in beiden Gruppen alle Aussagen auch beurteilt und zwar ausschließlich negativ. Allerdings fällt auf, dass dieses Thema für die zufriedenen Gründungspersonen kaum von Bedeutung ist – im Gegensatz zu den unzufriedenen Gründungspersonen. Diese empfinden die bürokratischen Erfordernisse, die ein solches Drittmittelprojekt einer Hochschule wie der Präinkubator mit sich bringt, als Zumutung. Insbesondere fallen bei den negativen Beurteilungen die Anwesenheitspflicht bei internen Veranstaltungen, die Unklarheit über die Nutzungsdauer des HPI und das Ausfüllen von Berichtsbögen ins Gewicht.

Die HPI-Bürokratie ist also nicht zufriedenheitsentscheidend. Allerdings lässt sich aus dem Material heraus erkennen, dass sich zufriedene Nutzer weniger von bürokratischen Erfordernissen stören lassen als unzufriedene Nutzer.

### V.2.3.8 Reputation

Die *Reputation* wird in beiden Gruppen ausschließlich positiv wahrgenommen und zwar in dem Sinne, dass vor allem die *Reputation des HPI/der Hochschule und/oder des HPI-Personals* eine reputationssteigernde Wirkung auf die Unternehmensgründung hat. Allerdings fällt auf, dass die zufriedenen Gründungspersonen häufiger diesen Aspekt eines HPI ansprechen als die unzufriedenen. Die Reputation ist also auch nicht als zufriedenheitsentscheidend zu bezeichnen, sie wird aber eher von den zufriedenen Nutzern wahrgenommen.

### V.2.3.9 Hochschulanbindung

Die *Hochschulanbindung* scheint wieder ein zufriedenheitsentscheidender Faktor zu sein: sie wird von den zufriedenen Gründungspersonen mehrheitlich positiv, von den unzufriedenen mehrheitlich negativ beurteilt.

Die *Bürokratie* der Hochschule, mit der die Gründungspersonen durch die enge Hochschulanbindung in Berührung kommen, empfinden beide Gruppen als hinderlich. Daher ist diese Kategorie als nicht zufriedenheitsentscheidend einzustufen. Die Geister scheiden sich beim *Zugang zu Hochschulressourcen* und dem *Mentorenprogramm*. In der Gruppe der zufriedenen Gründungspersonen, wurde Zugang zu *Infrastruktur* und *Know How* der Hochschule gewährt und ein intensiver Kontakt zum Mentor genutzt. Den unzufriedenen Gründungspersonen wurde dagegen der Zugang zu *Infrastruktur* und *Know How* der Hochschule erschwert oder sogar verweigert und auch die Suche nach einem Mentor gestaltete sich häufig als schwierig. Daher kann der Zugang zu Hochschulressour-

cen und ein Mentorenprogramm als zufriedenheitsentscheidend bezeichnet werden.

### V.2.3.10 HPI-Personal

Das *HPI-Personal* ist in beiden Gruppen eine der am häufigsten genannten und beurteilten Kategorie. Als zufriedenheitsentscheidend zu bezeichnen, ist innerhalb dieser Kategorie fast ausschließlich das *Engagement* des HPI-Personals. Während die Gruppe der zufriedenen Gründungspersonen den unermüdlichen Einsatz des HPI-Personals lobt, beklagt die Gruppe der unzufriedenen Gründungspersonen fehlendes Engagement beim HPI-Personal. Darüber hinaus wird die Unzufriedenheit in dieser Gruppe vor allem durch fehlende *empathische Fähigkeiten* des Personals, ein *schlechtes Verhältnis zwischen Personal und Nutzer* und fehlende *Ansprechpartner vor Ort* weiter geschürt. Vereinzelt wurde das Personal in dieser Gruppe aber auch als engagiert wahrgenommen und daher positiv beurteilt.

Die zufriedenen Gründungspersonen thematisieren neben dem *Engagement* auch vereinzelt *betriebswirtschaftliche Fähigkeiten* und *Coachingfähigkeiten* des Personals positiv. Die wenigen negativen Beurteilungen dieser Gruppe beziehen sich auch auf das *Engagement* des Personals und auf fehlende *inhaltliche Kontrolle* der Unternehmensentwicklung.

## V.2.4 Zusammenfassung

Wie die detaillierte Gruppenanalyse zeigt, sind die für die Zufriedenheit der Nutzer entscheidenden Präinkubationsfaktoren die *physische Infrastruktur* (in Form von *Räumlichkeiten*), die *Beratung* (in Form von *allgemeiner Beratung*), die *Hochschulanbindung* (in Form von *Zugang zu Hochschulressourcen* und *Mentorenprogramm*) und das *HPI-Personal* (in Form von dessen *Engagement*).

Die *Finanzierung*, *interne Netzwerke* und *Reputation* werden in beiden Gruppen als mehrheitlich positiv beurteilt und können daher als allgemein förderlich im Präinkubationsprozess bezeichnet werden.

Während die *HPI-Bürokratie* vor allem von den unzufriedenen Gründungspersonen als lästig wahrgenommen wird, fühlen sich beide Gruppen durch die bürokratischen Erfordernisse der Hochschulanbindung behindert. Außerdem nehmen ausschließlich unzufriedene Gründungspersonen das *HPI-Personal* als nicht empathiefähig wahr und berichten von einem schlechten Verhältnis zwischen HPI-Personal und Nutzer.

### V.3 Die Unternehmensentwicklung

#### V.3.1 Überblick über die Kategorien Entwicklungsgegenstand und Entwicklungsstand bei Ein- und Austritt

Die Hauptkategorie *Unternehmensentwicklung* gliedert sich, wie bereits aus Gliederungspunkt IV.2.5 hervorgeht, in drei Kategorien: *Entwicklungsgegenstand*, *Entwicklungsstand bei Eintritt* und *Entwicklungsstand bei Austritt*. Alle drei Kategorien wurden deduktiv aus dem Phasenmodell von Grampp abgeleitet.

**Abbildung V.3-1:** Entwicklungsgegenstand

Entwicklungsgegenstand	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Geschäftsidee	16	8,1%
Businessplan	22	11,2%
Gründungsteam	20	10,2%
Produkt/Dienstleistung	69	35,0%
Marketing & Vertrieb	15	7,6%
Kunden	14	7,1%
Mitarbeiter	4	2,0%
Rechtsform	11	5,6%
Investoren	5	2,5%
Umsätze	13	6,6%
Gewinn	8	4,1%
<b>Summe</b>	<b>197</b>	<b>100,0%</b>

Abbildung V.3-1 gibt einen Überblick über die Häufigkeit der Nennungen in der Kategorie *Entwicklungsgegenstand*. Der mit Abstand am häufigsten thematisierte Entwicklungsgegenstand der Gründungspersonen ist das *Produkt/die Dienstleistung*. Aber auch am *Businessplan*, *Gründungsteam* und an der *Geschäftsidee* wird gearbeitet. Darüber hinaus ist aus dieser Abbildung auch zu erkennen, dass Gründungspersonen in einem Hochschulpräinkubator durchaus schon eine gewisse Marktorientierung aufweisen: *Kunden* und *Marketing und Vertrieb* sind bereits relevante Themen und es werden erste *Umsätze* generiert. Außerdem gibt es formale Gründungen und erwirtschaftete *Gewinne*. Die Beschäftigung von *Mitarbeitern* und die *Investorensuche* sind dagegen kaum von Interesse.<sup>545</sup>

<sup>545</sup> Siehe Abbildung V.3-1.

**Abbildung V.3-2:** Entwicklungsstand bei Eintritt

Entwicklungsstand bei Eintritt	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Pre-Seed-Phase	29	34,1%
Seed-Phase	33	38,8%
Start-up-Phase	15	17,6%
Expansionsphase	8	9,4%
<b>Summe</b>	<b>85</b>	<b>100,0%</b>

**Abbildung V.3-3:** Entwicklungsstand bei Austritt

Entwicklungsstand bei Austritt	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Pre-Seed-Phase	20	19,2%
Seed-Phase	13	12,5%
Start-up-Phase	24	23,1%
Expansionsphase	47	45,2%
<b>Summe</b>	<b>104</b>	<b>100,0%</b>

Die Häufigkeitsauswertungen der Kategorien *Entwicklungsgegenstand bei Ein- und Austritt* sind für sich genommen wenig aussagekräftig. Es kann lediglich bereits festgestellt werden, dass sich der Entwicklungsstand der Unternehmensgründungen bei Eintritt in einen Hochschulpräinkubator eher in der *Pre-Seed-* und *Seed-Phase* befindet<sup>546</sup> und sich bei Austritt aus dem Präinkubator durchaus in die *Start-up-* und *Expansionsphase* entwickelt haben kann<sup>547</sup>. Es gibt aber auch Unternehmensgründungen, die sich bereits bei Eintritt teilweise in der *Expansionsphase* befinden, ebenso wie es Unternehmensgründungen gibt, die noch bei Austritt aus dem Hochschulpräinkubator nicht aus der *Pre-Seed-Phase* herausgekommen sind.<sup>548</sup> Welche Entwicklungsgegenstände sich hinter diesen Phasen verbergen, zeigt Abbildung V.3-4.

**Abbildung V.3-4:** Kombination Entwicklungsgegenstand, Entwicklungsstand bei Eintritt und Entwicklungsstand bei Austritt

Entwicklungsgegenstände	Entwicklungsstand bei Eintritt				Entwicklungsstand bei Austritt				Summe
	Pre-Seed	Seed	Start-Up	Expansion	Pre-Seed	Seed	Start-Up	Expansion	
Geschäftsidee	8	4		1	3				16
Businessplan	5	7	1		6	3			22
Gründungsteam	6	4			10				20
Produkt/DL	7	15	5	11		7	11	13	69
Marketing/Vertrieb			1	2		1	5	6	15
Kunden	2		4				7	1	14
Mitarbeiter							1	3	4
Rechtsform		1	3			2		5	11
Investoren	1	1			1			2	5
Umsätze				2				11	13
Gewinn								8	8
<b>Summe</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>49</b>	<b>197</b>

<sup>546</sup> Siehe Abbildung V.3-2.

<sup>547</sup> Siehe Abbildung V.3-3.

<sup>548</sup> Siehe Abbildung V.3-2 und V.3-3.

Wie in einem Hochschulpräinkubator nicht anders zu erwarten war, befinden sich die Gründungspersonen bei Eintritt häufig noch ganz am Anfang ihrer Unternehmensgründung. Dies betrifft insbesondere die Entwicklungsgegenstände Produkt/Dienstleistung, Geschäftsidee, Businessplan und Gründungsteam. Es gibt aber auch Gründungspersonen, die ihre Präinkubationszeit mit Produkten/Dienstleistungen starten, die sich bereits in der Start-up- oder Expansionsphase befinden, bereits eine formale Gründung vollzogen haben, Kunden haben und Umsätze generieren. Das Spektrum des Entwicklungsstandes bei Eintritt ist also breit gefächert<sup>549</sup> und spiegelt somit die Aufnahmepolitik der drei Hochschulpräinkubatoren wider.<sup>550</sup>

Dies gilt ebenso für den Entwicklungsstand bei Austritt. Während die meisten Bereiche der Unternehmensgründungen vorangetrieben worden zu sein scheinen und sich daher in der Start-up- oder Expansionsphase befinden, gibt es immer noch Gründungspersonen, die keine klare Geschäftsidee oder einen Businessplan ausgearbeitet haben und deren Gründungsteam immer noch unvollständig ist.<sup>551</sup> Welches Unternehmen sich dabei wie entwickelt hat, wird in Gliederungspunkt V.3.2 ausführlich dargestellt werden.

Zusammenfassend ist zunächst festzustellen, dass sich die Gründungspersonen der befragten Hochschulpräinkubatoren durchaus für die Präinkubationszeit typischen Themen widmen. Es wurde bereits herausgearbeitet, dass sich Nutzer von Präinkubatoren inhaltlich darauf konzentrieren, den Geschäftsplan zu erstellen und zu testen, möglicherweise einen Prototypen zu entwickeln, unter Umständen das Gründungsteam zusammenzusetzen, die Geschäftsidee marktfähig zu machen und potenzielle Kunden und Kapital zu akquirieren.<sup>552</sup> Aber die bisherigen Ergebnisse zeigen auch, dass die Nutzer eines Präinkubators in der Praxis mit ganz unterschiedlichen Voraussetzungen ihre Präinkubationszeit starten und nutzen.

## **V.3.2 Gruppierung der Unternehmensgründungen**

### **V.3.2.1 Vorgehensweise und kritische Anmerkungen**

Das Material erlaubt es, die Unternehmensgründungen in erfolgreiche und erfolglose Unternehmensgründungen einzuteilen. Als Grundlage dieser Überlegungen werden in der Gründungsforschung übliche Kriterien herangezogen. Danach sind Unternehmensgründungen als erfolgreich

---

<sup>549</sup> Siehe Abbildung V.3-4.

<sup>550</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt III.3.1.

<sup>551</sup> Siehe Abbildung V.3.4.

<sup>552</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.2.4.1. Vgl. Kirby (2004), S. 4, Folinas et al. (2006), S. 30, Stahlecker/Lo (2004), S. 2.

zu bezeichnen, wenn sie überlebensfähig (Minimalkriterium) sind oder Wachstum (z.B. in Form von Beschäftigungswachstum) aufweisen.<sup>553</sup> Mit Hilfe der Kategorie Entwicklungsgegenstand und Entwicklungsstand bei Austritt ist eine Zuordnung in diesem Sinne für die meisten Fälle eindeutig vorzunehmen. Dabei kommt es nicht auf die Häufigkeit der Nennung an. Formuliert eine Gründungsperson einmal, dass sie beispielsweise von der Unternehmensgründung ihren Lebensunterhalt bestreiten kann, so ist diese Unternehmensgründung als erfolgreich einzustufen. Im Folgenden werden alle für diese Analyse relevanten Unternehmensgründungen in einer Einzelfallbetrachtung gruppiert. Am Ende ihrer Präinkubationszeit befragt und daher in diese Analyse einzubeziehen sind:

UN A1, UN A2, UN A4, UN A6, UN A7, UN A8, UN A9, UN A10, UN B1, UN B2 und UN C1.

Kritisch anzumerken ist an dieser Stelle, dass dieser Erfolgsanalyse Maßstäbe zugrunde gelegt werden, die in der Gründungsforschung und in der Praxis der Hochschulpräinkubatoren zwar üblich sind, sich aber keinesfalls mit den Zielen eines Präinkubators decken. Wie aus Gliederungspunkt II.2.4 hervorgeht, steht in einem Präinkubator die Planungsphase einer Unternehmensgründung im Vordergrund und nicht die Umsetzungsphase wie in einem Inkubator. Daher sollte der Markteintritt das Ziel für die Präinkubationszeit darstellen. Auch wenn diese Überlegungen theoretischer Art sind und Phasenmodelle die Realität stark vereinfachen, so kann auf Grundlage der Definition eines Hochschulpräinkubators, wie sie in Gliederungspunkt II.2.4 herausgearbeitet wurde, höchstens von ersten Umsätzen als Ziel der Präinkubationszeit geredet werden. In dieser Zeit eine tragfähige Existenz aufzubauen, wäre zu weit gegriffen und entspricht daher nicht den Zielen eines Präinkubators, sondern denen eines Inkubators. Da aber die Hochschulpräinkubatoren dieser Studie zumeist von ihren Drittmittelgebern dem Ziel, erfolgreiche Unternehmensgründungen im Sinne von tragfähigen Existenzen zu schaffen, unterworfen wurden, werden diese Maßstäbe für diese Arbeit übernommen und die befragten Gründungspersonen und ihre Unternehmensgründungen im Folgenden in erfolgreiche und erfolglose Unternehmensgründungen untergliedert.

---

<sup>553</sup> Vgl. Müller-Böling/Klandt (1993), S. 154. Zur ausführlichen Auseinandersetzung mit dem Erfolgsbegriff in der Gründungsforschung siehe Schulte (2004).

### V.3.2.2 Fallbeschreibungen der erfolgreichen Unternehmensgründungen

Eine im Sinne einer Schaffung einer tragfähigen Existenz als erfolgreich zu bezeichnende Unternehmensgründung ist **UN A7**, geführt von GP A9. Obwohl in diesem Interview das Thema Unternehmensentwicklung nur sehr selten zur Sprache kommt, ist eine eindeutige Zuordnung möglich, da GP A9 folgende Aussage macht:

- I: können sie dann davon leben? So wie es jetzt ist das unternehmen?*  
*GP A9: ja, auf jeden fall.*  
*I: also, es steht auf stabilen füßen?*  
*GP A9: ja, doch.<sup>554</sup>*

Darüber hinaus geht aus dem Material hervor, dass die Geschäftsidee und das Dienstleistungskonzept von GP A9 bereits ausgereift und marktfähig waren, als sie ihre Präinkubationszeit im HPI A begann. Es geht aber auch deutlich aus dem Interview hervor, dass GP A9 zum Befragungszeitpunkt gerade so überlebensfähig und ein nennenswertes Wachstum des Unternehmens nicht abzusehen ist.<sup>555</sup>

Auch Unternehmen **UN A1** ist nach der Präinkubationszeit überlebensfähig und sichert die Existenz beider Gründungspersonen.

- I: und sie können da beide von leben? Das ist glücklich?*  
*GP A1: ja, genau. Wir bestreiten davon jetzt momentan unseren lebensunterhalt. Und mehr ist es halt auch noch nicht. Also es reicht, dass wir jetzt davon alles bezahlen können. Es ist nicht so, dass wir davon jetzt irgendwelche große gewinne schon zur seite legen, aber es ist ok.<sup>556</sup>*

Obwohl die Gründungsperson feststellt, dass über den Lebensunterhalt hinaus noch keine Überschüsse erwirtschaftet werden, formuliert sie im Folgenden, dass sie sich zukünftig Umsatzwachstum wünsche und sich ebenfalls vorstellen könne, Mitarbeiter einzustellen. UN A1 ist also durchaus als wachstumsorientiert zu bezeichnen.

- I: und ist das absehbar? Dass das mal ein bisschen größer wird?*  
*GP A1: wir hoffen, ja. Es ist schon spürbar, dass es mehr wird. Man ist natürlich, wenn man zu zweit nur arbeitet, auch an einer gewissen grenze schnell, was die kapazität anbelangt, kann dann aber, was auch von anfang an unser ziel war, für größere projekte immer*

<sup>554</sup> GP A9 (2006), 226-229.

<sup>555</sup> Vgl. GP A9 (2006), 115-117.

<sup>556</sup> GP A1 (2006), 36-40.

*auch mit andern leuten zusammenarbeiten. Aber es ist noch nicht so, dass wir sagen könnten, wir stellen noch jemanden ein und können ihn dauerhaft mit arbeit und geld versorgen.*<sup>557</sup>

Auch dieses Unternehmen hat die Präinkubationszeit mit einer marktfähigen Dienstleistung gestartet.

Ein weiteres erfolgreiches Unternehmen ist **UN A4**. Auch dieses Unternehmen erwirtschaftet nach der Präinkubationszeit genug Überschüsse, dass die beiden Gründungspersonen ihren Lebensunterhalt davon bestreiten können. Und auch eine Wachstumsorientierung ist zu erkennen, da GP A11 „expandieren“ und „angestellte haben möchte“ thematisiert.

*aber, gut. wir mussten uns dieses jahr ja noch kein gehalt zahlen, hatten keine miete. laut unserer finanzplanung wird das gut funktionieren. Wenn man expandieren möchte, wenn man angestellte haben möchte, das nimmt dann gleich doch sehr viel mehr finanzmittel in anspruch. Wobei wir jetzt uns auch noch die letzten monate umgeschaut haben nach anderen förderungsmöglichkeiten, dass man sachmittel oder das gehalt von potenziellen anderen wissenschaftlichen angestellten finanziert bekommt. Denn je größer die projekte werden, desto mehr leute brauchen wir. und wir haben jetzt schon angebotsabgaben, die ziemlich groß sind. die haben mehrere hunderttausend euro, wobei die größten wurden noch nicht beauftragt.*

*I: „umsatzvolumen?“*

*GP A11: umsatzvolumen, ja.*<sup>558</sup>

Eine ebenfalls erfolgreiche Entwicklung hat **UN B1** im HPI B durchlaufen. Die beiden Gründungspersonen GP B1 und GP B3 waren sogar in doppelter Hinsicht erfolgreich: zunächst mit einem individuellen Produkt, das aufwendige Serviceleistungen nach sich zog und dann mit einem unkomplizierten Massenprodukt. Diesen beiden Gründungspersonen ist das Wachstum nicht so wichtig, sie wollen ihren Lebensunterhalt bestreiten können und suchen dabei die Geschäftsidee, die den „stressfreiesten Erfolg“<sup>559</sup> verspricht.

*I: aber sie generieren jetzt so viel umsatz, dass sie davon leben können?*

*GP B1: genau.*<sup>560</sup>

*I: aber die nachfrage war da.*

<sup>557</sup> GP A1 (2006), 41-47.

<sup>558</sup> GP A11 (2007), 121-132.

<sup>559</sup> GP B1, 220.

<sup>560</sup> GP B1, 273-274.

GP B1: *die nachfrage war da.*  
 I: *ihr habt auch umsätze generiert?*  
 GP B1: *wir haben auch immer noch nachfrage leider. Wir haben jetzt erst mal den kleinen auf ausverkauf gestellt, weil das wurde uns zu viel. Das war zu aufwendig. Der war aber auch wirklich nicht lieferbar ne zeit lang, aber momentan haben wir, glaube ich, den kopf dafür nicht frei. das ist auch echt n punkt. Du musst sehen, was dir den umsatz bringt und was dir am meisten gewinn beschert und wo du deinen fokus drauf setzt. Du kannst nicht auf 20 verschiedenen hochzeiten tanzen. Und jetzt momentan ist das nahrungsergänzungsmittel das, wo der größte erfolg da ist und auch der stressfreieste erfolg, sag ich mal, da ist.<sup>561</sup>*

Grundsätzlich können sich beide Gründungspersonen schon vorstellen, ein Unternehmen zu gründen, das größer wird, aber sie wollen nicht unbedingt dauerhaft darin arbeiten. Sie sind am Gründungsprozess interessiert und bezeichnen sich selbst als Seriengründer, die an der Sache den Spaß nicht verlieren wollen.

*da würden wir dann wirklich n neues unternehmen, n großes unternehmen draus machen wollen aus der geschichte. weil das kann man nicht outsourcen, dazu muss viel zu viel wissen im unternehmen sein. wir möchten schon gern ein unternehmen auch mal gründen, was größer wird von der masse her. Wir möchten nicht unbedingt dann auf ewig drin arbeiten, weil dazu sind wir, denke ich, zu sehr, dass wir andere, neue ideen anhängen. Wir sind da doch schon eher die seriengründer als die einen, die ihr baby bis zum lebensende betreuen wollen. Also ich glaube, bei uns ist es so, dass wir mehr an dem start-up-prozess interessiert sind. In nem späteren prozess macht es nicht mehr ganz so viel spaß.<sup>562</sup>*

Auch UN B1 ist mit einem fertigen Produkt in die Präinkubationszeit gestartet.

Das im Sinne von Wachstum und Größe wohl erfolgreichste Unternehmen ist **UN B2**. Obwohl die Geschäftsidee und die Dienstleistung erst in den ersten Monaten der Präinkubationszeit ausgereift sind, hat das Unternehmen eine rasante Entwicklung genommen. Diesen Wachstumsprozess hat die Gründungsperson als Selbstgänger erlebt.

*das ganze hat sich einfach zack-zack-zack automatisch vergrößert.<sup>563</sup>*

---

<sup>561</sup> GP B1, 209-220.

<sup>562</sup> GP B1, 336-345.

<sup>563</sup> GP B2, 100-101.

Nach eigenen Angaben ist der Unternehmenswert von UN B2 während der Präinkubationszeit auf fünf Millionen Euro gestiegen.

*Aber ich habe jetzt auch einen unternehmenswert von fünf millionen erreicht.*<sup>564</sup>

Das Unternehmen beschäftigt darüber hinaus zehn Mitarbeiter als Festangestellte<sup>565</sup> und arbeitet nach Bedarf mit weiteren zwölf freien Mitarbeitern und Praktikanten<sup>566</sup> zusammen. Auch diese Gründungsperson sieht sich als Seriengründer, da ihr das Realisieren von Geschäftsideen und diese wieder zu verkaufen mehr Spaß mache, als eine Geschäftsidee lebenslang zu verfolgen.<sup>567</sup>

### V.3.2.3 Fallbeschreibungen der erfolglosen Unternehmensgründungen

In der Gruppe der erfolglosen Unternehmensgründungen befinden sich drei Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeit mit Ablauf der Präinkubationszeit vermutlich einstellen werden. Im Interview von GP A8 – einer Gründungsperson von UN A6 – wird deutlich, dass sie bereits den Glauben an die Geschäftsidee verloren und mit der Unternehmensgründung abgeschlossen hat.

*Ich werde mir dann wahrscheinlich ne festanstellung suchen. So wird der weg sein, wenn das nicht jetzt noch mal aufkommt. aber ich glaub's nicht mehr. es ist einfach so, dass wir diesen winter nicht mitgenommen haben, jetzt ist irgendwie für mich auch son bisschen –*

*I: vorbei?*

*GP A8: ja. [526 – 527]*

*I: Was müsste denn passieren, damit noch mal schwung reinkommt? Oder damit sie sagen würden, das wird noch was?*

*GP A8: ja, also ich weiß nicht.*

*I: wenn sie ne wunschliste hätten, wo sie draus ziehen könnten.*

*GP A8: ich weiß es gar nicht. momentan sehe ich da gar nichts, was da in soner wunschliste drin wäre.*<sup>568</sup>

*I: ich hör da so raus, dass sie das gefühl haben, der zug ist einfach abgefahren, was die idee angeht, oder?*

---

<sup>564</sup> GP B2, 253-254.

<sup>565</sup> Vgl. GP B2, 342.

<sup>566</sup> Vgl. GP B2, 96.

<sup>567</sup> Vgl. GP B2, 542-545.

<sup>568</sup> GP A8 (2007), 466-477.

*GP A8: ja, eigentlich ist das ding durch. für mich jedenfalls.*<sup>569</sup>

In diesem Unternehmen ist bei Austritt aus dem Hochschulpräinkubator sogar die Geschäftsidee noch immer nicht klar umrissen<sup>570</sup> und das Produkt ist über das Stadium eines Prototyps nicht hinaus gekommen und somit auch noch nicht marktreif.<sup>571</sup> Darüber hinaus haben sich die beiden Gründungspersonen auseinander entwickelt, wodurch die Zusammenarbeit sehr erschwert wurde.<sup>572</sup>

Eine weitere erfolglose Unternehmensgründung ist **UN A9**. GP A13 formuliert die Aufgabe der Geschäftstätigkeit zwar nicht so deutlich wie GP A8, aber aus dem Material geht hervor, dass die Gründungsperson von einer freiberuflichen Tätigkeit ihren Lebensunterhalt bestreitet kann und die Geschäftsidee, die im HPI A ausgearbeitet werden sollte, nur noch, wenn überhaupt, sporadisch verfolgt werden wird.<sup>573</sup> Bereits während der Präinkubationszeit widmete sich GP A13 nämlich „Zweitgeschäften“<sup>574</sup> und nur am Anfang war sie regelmäßig, dann immer seltener im HPI A anwesend.<sup>575</sup> Außerdem gibt sie zu, schon während der Präinkubationszeit die Intensität, mit der an der Unternehmensgründung gearbeitet wurde, stark reduziert zu haben. Insgesamt finden sich immer wieder Aussagen im Material wie z.B. „das projekt liegt aktuell auf eis“<sup>576</sup> oder „aber ist dann natürlich auch eingeschlafen“<sup>577</sup>, die den Schluss zulassen, dass GP A13 die Gründung von UN A9 aufgegeben hat, auch wenn die Gründungsperson immer wieder versucht, diese Aussagen zurück zu nehmen. Auch GP A13 hatte große Probleme mit dem Gründungsteam, da sie keinen Partner finden konnte, der die technischen Kompetenzen abdeckt.<sup>578</sup> Darüber hinaus ist das Produkt von UN A9 nicht über den Status eines Prototyps hinausgekommen und somit nicht marktreif.<sup>579</sup>

Auch **UN A10** ist als erfolglose Unternehmensgründung zu bezeichnen. Dies ist an drei Punkten festzumachen. Zum Einen hatte die Gründungsperson große Probleme, einen Partner mit betriebswirtschaftlichen Fä-

<sup>569</sup> GP A8 (2007), 510-512.

<sup>570</sup> Vgl. GP A8 (2007), 340-349.

<sup>571</sup> Vgl. GP A8 (2007), 98-100.

<sup>572</sup> Vgl. GP A8 (2007), 478-487.

<sup>573</sup> Vgl. GP A8 (2007), 405-411.

<sup>574</sup> GP A13 (2007), 28.

<sup>575</sup> Vgl. GP A13 (2007), 215-217.

<sup>576</sup> GP A13 (2007), 95.

<sup>577</sup> GP A13 (2007), 216-217.

<sup>578</sup> GP A13 (2007), 24-25.

<sup>579</sup> GP A13 (2007), 54-57.

higkeiten zu finden. Sie schätzt ihre Defizite in diesem Bereich aber so groß ein, dass sie ohne diesen Partner nicht weitermachen möchte.

*für mich ist aber letzte woche dann die entscheidung gefallen, ohne nen betriebswirt werde ich so in der form nicht weiter geld reinstecken. man könnte es nebenher weiter laufen lassen und gucken, ob sich was ergibt.*<sup>580</sup>

Die Feststellung, „man könnte es nebenher weiter laufen lassen und gucken, ob sich was ergibt“<sup>581</sup> scheint eher eine Beschwichtigung zu sein oder drückt aus, dass es der Gründungsperson schwer fällt, die Geschäftsidee loszulassen. Ein weiterer Punkt, der auf die Aufgabe der Unternehmenstätigkeit hinweist, ist die Tatsache, dass GP A15 nach der Präinkubationszeit freiberuflich arbeiten oder auch eine Festanstellung annehmen möchte.<sup>582</sup> Und zu guter Letzt gibt sie zu, dass für UN A10 keine nennenswerten Umsätze in den nächsten zwölf Monaten zu erwarten wären.<sup>583</sup> Auch UN A10 kann kein marktfähiges Produkt am Ende der Präinkubationszeit aufweisen.

Die schwierigste Zuordnung in der Gruppe der erfolglosen Unternehmensgründungen betrifft UN C1. Die Gründungsperson GP C1 formuliert selbst nicht direkt, dass sie das Unternehmen aufgeben wird, dass ihr Vorhaben gescheitert ist. Dafür finden sich lediglich Andeutungen im Material, die in diese Richtung interpretiert werden könnten. Zum Beispiel antwortet sie auf die Frage nach ihren Zukunftsplänen für UN C1:

*Ich denke immer noch für meine eigenen begriffe noch zu kurzfristig. darin sehe ich auch die gefahr, dass das wieder scheitert.*<sup>584</sup>

Interessant ist hier, dass sie davon spricht, *wieder* zu scheitern. Es hat also den Anschein, als wäre sie bereits in der Vergangenheit entweder an einer Unternehmensgründung oder aber an anderen Projekten gescheitert, weil sie zu kurzfristig denke. Außerdem könne die Gründungsperson sich durchaus vorstellen, nach der Präinkubationszeit zunächst einmal in die Arbeitslosigkeit zu gehen<sup>585</sup>, was auch ein Hinweis darauf sein könnte, dass sie ahnt, dass ihre Unternehmensgründung gescheitert ist. Darüber hinaus formuliert die Gründungsperson, dass sie sich überfordert fühlt und dass „das zusammenbrechen könnte“:

*GP C1: Ich bin manchmal echt erschlagen, weil das so viel ist, gerade je länger ich hier schon bin.*

<sup>580</sup> GP A15, (2007), 25-28.

<sup>581</sup> GP A15, (2007), 27-28.

<sup>582</sup> Vgl. GP A15, (2007), 343-347.

<sup>583</sup> Vgl. GP A15, (2007), 353-354.

<sup>584</sup> GP C1, 581-583.

<sup>585</sup> Vgl. GP C1, 588.

*I: Überfordert?  
 GP C1: Son bisschen überfordert könnte das auch sein. dieses gefühl wird stärker, je länger ich hier bin. Das war am anfang nicht so stark. Am anfang war, jetzt machen wir einfach mal was. Und dann warn schnell fortschritte da und dann akkumuliert sich das noch. Und jetzt habe ich manchmal sogar das gefühl, das könnte zusammenbrechen, wenn irgendwo n kleiner fehler passiert. Oder weil ich eben auch sachen abdecken muss, von denen ich keine ahnung habe. ich habe eben von dem geschäftlichen keine ahnung. Und dass ich da voll in die nesseln laufe.<sup>586</sup>*

Über diese Andeutungen der Gründungsperson hinaus, lassen Aussagen den Entwicklungsstand der Unternehmensgründung betreffend den Schluss zu, dass UN C1 gescheitert und damit als erfolglos zu bezeichnen ist. Im Bereich der Produktentwicklung bleibt z.B. völlig unklar, wie weit diese vorangeschritten ist. Einmal sagt die Gründungsperson, die Produkte seien da,<sup>587</sup> an vielen anderen Stellen wird aber deutlich, dass die Produkte noch entwickelt werden müssen.<sup>588</sup> Außerdem weist die Gründungsperson darauf hin, dass ihr ein Partner fehlt, der betriebswirtschaftliche Kompetenzen mitbringt.<sup>589</sup> Auch der Businessplan wurde nicht weiterentwickelt,<sup>590</sup> wodurch der Unternehmensgründung die Struktur fehlt.

#### **V.3.2.4 Fallbeschreibungen der Unternehmensgründungen mit Potenzial**

Zwei der betrachteten Unternehmensgründungen sind weder als erfolgreich noch als erfolglos im Sinne dieser Analyse zu bezeichnen. Sie generieren zwar noch keine Umsätze und können daher noch nicht den Lebensunterhalt ihrer Gründungspersonen erwirtschaften, ihre Entwicklung hat aber einen stetig positiven Verlauf genommen. Daher können diese Unternehmensgründungen als Unternehmensgründungen mit Potenzial bezeichnet werden.

Die erste Unternehmensgründung mit Potenzial ist **UN A2**. Aufgrund von Problemen in der technischen Realisierung ihrer ersten Geschäftsidee hat das Gründungsteam in der zweiten Hälfte der Präinkubationszeit begonnen, eine neue Geschäftsidee zu verfolgen.<sup>591</sup> Dadurch ist im Gründungsprozess wertvollen Zeit verloren gegangen und die Entwick-

<sup>586</sup> GP C1, 655-665.

<sup>587</sup> Vgl. GP C1, 706-707 und 743-744.

<sup>588</sup> Vgl. GP C1, 79-80, 452-453 und 699.

<sup>589</sup> Vgl. GP C1, 118-122 und 690-693.

<sup>590</sup> Vgl. GP C1, 453, 587-588 und 707-708.

<sup>591</sup> Vgl. GP A2 (2007), 7-8 und 14-16.

lung noch nicht so weit voran geschritten, dass erste Umsätze erzielt werden konnten. Allerdings wurde ein marktfähiges Produkt entwickelt und getestet, mit dem der Markteintritt mit Ablauf der Präinkubationszeit gestartet werden soll.<sup>592</sup> Darüber hinaus wurden erste Marketingaktivitäten in Angriff genommen, erste Referenzkunden akquiriert und eine Aushilfskraft eingestellt.<sup>593</sup> Das heißt, UN A2 befindet sich laut *Grampp* am Ende der Start-up-Phase an der Schwelle zur Expansionsphase und entspricht damit genau den Zielvorstellungen der einschlägigen Literatur die Präinkubationszeit betreffend.<sup>594</sup>

**UN A8** ist auch als Unternehmensgründung mit Potenzial zu bezeichnen. Seine Entwicklung ist zwar noch nicht so weit gediegen wie die von UN A2, aber das liegt an der langen Forschungs- und Entwicklungszeit, die diese Geschäftsidee benötigt. Die Gründungsperson GP A10 hat die Forschung und Produktentwicklung stetig vorangetrieben und kann am Ende der Präinkubationszeit ein Funktionsmuster aufweisen, dem die Entwicklung eines Prototyps nach der Präinkubationszeit mit Hilfe des EXIST-Gründerstipendiums folgen soll.<sup>595</sup> UN A8 ist also auf einem guten Weg, benötigt aber aufgrund der langen Forschungs- und Entwicklungszeit eine Verlängerung der Präinkubationszeit durch eine Anschlussförderung, in diesem Falle das EXIST-Gründerstipendium.

### V.3.2.5 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass fünf befragte Unternehmen als erfolgreich bezeichnet werden können. Trotz großer Unterschiede in den Entwicklungsverläufen, erwirtschafteten sie alle Überschüsse in solcher Höhe, dass ihre Gründungspersonen davon ihren Lebensunterhalt bestreiten können.

Die erfolgreichen Unternehmensgründungen sind:

- UN A1 (GP A1)
- UN A4 (GP A11)
- UN A7 (GP A9)
- UN B1 (GP B1, GP B3)
- UN B2 (GP B2)

Als erfolglos sind vier Unternehmensgründungen zu bezeichnen. Sie alle werden nach der Zeit im Hochschulpräinkubator mit großer Wahrschein-

---

<sup>592</sup> Vgl. GP A2 (2007), 36-50.

<sup>593</sup> Vgl. GP A2 (2007), 32-36, 51 und 252-258.

<sup>594</sup> Zum Phasenmodell nach GRAMPP siehe Gliederungspunkt IV.2.5.2. Zu den Zielen eines Hochschulpräinkubators siehe Gliederungspunkt II.2.4.1.

<sup>595</sup> Vgl. GP A10 (2007), 37-43 und 60-66.

lichkeit ihre Geschäftstätigkeit – aus den unterschiedlichsten Gründen – einstellen.

Die erfolglosen Unternehmensgründungen sind:

- UN A6 (GP A8)
- UN A9 (GP A13)
- UN A10 (GP A15)
- UN C1 (GP C1)

Die Gruppe der Unternehmensgründungen mit Potenzial besteht aus zwei Unternehmensgründungen. Sie sind zwar, gemessen an den Zielen eines Hochschulpräinkubators, als erfolgreich zu bezeichnen, da in dieser Analyse aber die in der Erfolgsfaktorenforschung gängigen Erfolgskriterien angesetzt werden,<sup>596</sup> gehören sie nicht zu den erfolgreichen und bilden hier eine eigene Gruppe.

Die Unternehmensgründungen mit Potenzial sind:

- UN A2 (GP A2)
- UN A8 (GP A10)

### V.3.3 Der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Nutzer und der Unternehmensentwicklung

Die Kombination der beiden bisher durchgeführten Gruppierungen lässt einen möglichen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Unternehmensentwicklung sichtbar werden.

**Abbildung V.3-5:** Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Nutzer und der Unternehmensentwicklung<sup>597</sup>

Gründungs- personen	Unternehmensentwicklung			Zufriedenheit der Nutzer	
	erfolgreich	erfolglos	mit Potenzial	zufrieden	unzufrieden
C1		x			x
B1	x			x	
B2	x			x	
B3	x			x	
A1	x			x	
A2			x	x	
A8		x			x
A9	x			x	
A10			x		x
A11	x				x
A13		x			x
A15		x			x

<sup>596</sup> Zur Diskussion der angesetzten Erfolgskriterien siehe Gliederungspunkt V.3.2.1.

<sup>597</sup> Aufgrund von Teamgründungen ist die Anzahl der Gründungspersonen nicht gleich der Anzahl der Unternehmensgründungen.

Alle Gründungspersonen von erfolglosen Unternehmensgründungen sind unzufrieden und fünf von sechs Gründungspersonen von erfolgreichen Unternehmensgründungen gehören in die Gruppe der Zufriedenen. Es wird also ein Zusammenhang zwischen dem Erfolg der Unternehmensgründung und der Zufriedenheit ihrer Gründungspersonen sichtbar. Für Analysen, die die Richtung dieses Zusammenhangs bestimmen könnten, reicht das Untersuchungsmaterial nicht aus. Daher kann die Richtung des Zusammenhangs in dieser Arbeit nicht geklärt werden.<sup>598</sup>

Wie aus Abbildung V.3-5 abzulesen ist, sind die Gruppen „zufrieden“ und „erfolgreich“ und „unzufrieden“ und „erfolglos“ fast identisch besetzt. Für den weiteren Fortgang dieser Arbeit bedeutet diese Schnittmenge, dass sich die Ergebnisse der Analysen „Zufriedenheit“ und „Unternehmensentwicklung“ ähneln werden. Allerdings werden auch Unterschiede zu Tage treten, da die Gruppen nicht ganz deckungsgleich sind und die Gruppe der Unternehmensgründungen mit Potenzial dazugekommen ist.

### V.3.4 Überblick über die gruppenspezifische Auswertung

So wie bei der Betrachtung der Zufriedenheit der Nutzer soll auch an dieser Stelle zunächst ein Überblick über die gruppenspezifischen Häufigkeiten der Nennungen gegeben werden. Abbildung V.3-6 zeigt diesen für die erste Hauptkategorie, die *Präinkubationsfaktoren*.

**Abbildung V.3-6:** Gruppenspezifische Häufigkeit der Nennungen der Präinkubationsfaktoren

Leistungsspezifische Präinkubationsfaktoren	erfolgreich		erfolglos		mit Potenzial	
	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Finanzierung	41	30,4%	42	28,8%	31	34,8%
Physische Infrastruktur	44	32,6%	32	21,9%	15	16,9%
Qualifizierung	5	3,7%	8	5,5%	11	12,4%
Beratung	25	18,5%	25	17,1%	16	18,0%
Interne Netzwerke	12	8,9%	18	12,3%	11	12,4%
Externe Netzwerke	8	5,9%	21	14,4%	5	5,6%
<b>Summe</b>	<b>135</b>	<b>100,0%</b>	<b>146</b>	<b>100,0%</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>
Organisationsspezifische Präinkubationsfaktoren	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
HPI-Bürokratie	5	5,0%	7	5,2%	2	3,2%
Lebenszyklus	4	4,0%	1	0,7%	0	0,0%
Reputation	22	22,0%	2	1,5%	11	17,5%
Hochschulanbindung	34	34,0%	62	46,3%	34	54,0%
HPI-Personal	35	35,0%	62	46,3%	16	25,4%
<b>Summe</b>	<b>100</b>	<b>100,0%</b>	<b>134</b>	<b>100,0%</b>	<b>63</b>	<b>100,0%</b>

Wie aus Abbildung V.3-6 abzulesen ist, bleiben auch bei dieser gruppenspezifischen Betrachtungsweise die am häufigsten thematisierten Präinkubationsfaktoren die *physische Infrastruktur*, die *Hochschulanbindung*,

<sup>598</sup> In diesem Zusammenhang ebenfalls relevant könnten Halo- und Interaktionseffekte sein. Zum Einfluss dieser Effekte im Zusammenhang mit der Erfolgsbewertung von TGZ siehe Steinkühler (1994), S. 217 f.

das *HPI-Personal*, die *Finanzierung* und die *Beratung*. Auch wenn sich die Reihenfolge ändert, trifft dies auf alle Gruppen zu.<sup>599</sup>

Interessante Unterschiede zeigen sich z.B. bei der *Reputation* und der *Qualifikation*. Während die *Reputation* für die erfolgreichen (22,0%) und die Unternehmensgründungen mit Potenzial (17,5%) von Bedeutung zu sein scheint, sprechen die erfolglosen Unternehmensgründungen diese kaum an (1,5%). Der Grund hierfür könnte in der Marktorientierung der Unternehmensgründungen liegen. Während sich die erfolgreichen Unternehmensgründungen bereits auf dem Markt bewegen und die Unternehmensgründungen mit Potenzial einen Markteintritt vorbereiten, ist dieser für die erfolglosen Unternehmensgründungen nicht relevant. Daher können sie den Reputationseffekt ihres Hochschulpräinkubators nicht z.B. für Verhandlungen mit anderen Marktteilnehmern nutzen.

Interessanter als die Betrachtung der Nennungen der Präinkubationsfaktoren ist ein Blick auf die gruppenspezifische Beurteilung dieser.<sup>600</sup>

**Abbildung V.3-7:** Gruppenspezifische Beurteilung der Präinkubationsfaktoren

Bewertung der leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren	erfolgreich				erfolglos				mit Potenzial			
	Häufigkeit der Nennung		%		Häufigkeit der Nennung		%		Häufigkeit der Nennung		%	
	positiv	negativ	positiv	negativ	positiv	negativ	positiv	negativ	positiv	negativ	positiv	negativ
Finanzierung	15	6	24,6%	24,0%	17	10	32,1%	18,2%	23	8	47,9%	34,8%
Physische Infrastruktur	24	5	39,3%	20,0%	4	23	7,5%	41,8%	7	5	14,6%	21,7%
Qualifizierung	3	2	4,9%	8,0%	4	1	7,5%	1,8%	5	2	10,4%	8,7%
Beratung	10	7	16,4%	28,0%	4	12	7,5%	21,8%	3	5	6,3%	21,7%
Interne Netzwerke	7	2	11,5%	8,0%	11	5	20,8%	9,1%	9	1	18,8%	4,3%
Externe Netzwerke	2	3	3,3%	12,0%	13	4	24,5%	7,3%	1	2	2,1%	8,7%
<b>Summe</b>	<b>61</b>	<b>25</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>53</b>	<b>55</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>48</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Bewertung der organisationspezifischen Präinkubationsfaktoren	Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil		Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil		Häufigkeit der Nennung		Prozentualer Anteil	
	positiv	negativ	positiv	negativ	positiv	negativ	positiv	negativ	positiv	negativ	positiv	negativ
	HPI-Bürokratie	0	5	0,0%	16,7%	0	7	0,0%	8,4%	0	2	0,0%
Lebenszyklus	0	1	0,0%	3,3%	0	0	0,0%	0,0%	0	0	0,0%	0,0%
Reputation	20	0	36,4%	0,0%	1	0	3,7%	0,0%	11	0	44,0%	0,0%
Hochschulbindung	13	12	23,6%	40,0%	5	38	18,5%	45,8%	10	5	40,0%	35,7%
HPI-Personal	22	12	40,0%	40,0%	21	38	77,8%	45,8%	4	7	16,0%	50,0%
<b>Summe</b>	<b>55</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>27</b>	<b>83</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Abbildung V.3-7 zeigt, dass sowohl bei den erfolgreichen Unternehmensgründungen als auch bei den Unternehmensgründungen mit Potenzial die positiven Beurteilungen überwiegen. Im Gegensatz dazu beurteilen die erfolglosen Unternehmensgründungen vor allem die organisationspezifischen Präinkubationsfaktoren deutlich häufiger negativ und auch bei den leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren überwiegen in dieser Gruppe knapp die negativen Beurteilungen.

<sup>599</sup> Da die Gruppen unterschiedlich besetzt sind (fünf erfolgreiche, vier erfolglose und zwei Unternehmensgründungen mit Potenzial), ist es sinnvoll, im Folgenden nicht die absoluten Werte, sondern die prozentualen Anteile zu vergleichen.

<sup>600</sup> Auch hier setzt sich eine positive Beurteilung aus den Kategorien positive Bewertung und positive Wirkungen zusammen, eine negative Beurteilung hingegen aus negativer Bewertung und negativen Wirkungen, siehe auch Analyse der Zufriedenheit in Gliederungspunkt V.2.

Aus Abbildung V.3-7 geht hervor, dass sich die Geister der Gruppen wieder bei der *physischen Infrastruktur, Beratung, Hochschulanbindung* und dem *HPI-Personal* scheiden. Ausschließlich positiv beurteilt werden dagegen die *Finanzierung, Qualifizierung, interne Netzwerke* und die *Reputation*. Ausschließlich negativ beurteilt wird in allen Gruppen die *HPI-Bürokratie*.

### V.3.5 Detaillierte Analyse der gruppenspezifischen Beurteilungen der Präinkubationsfaktoren

#### V.3.5.1 Finanzierung

Die *Finanzierung* ist bei den erfolglosen Unternehmensgründungen und den Unternehmensgründungen mit Potenzial der am häufigsten genannte Präinkubationsfaktor. Die erfolgreichen Unternehmensgründungen erwähnen nur die *physische Infrastruktur* noch öfter.<sup>601</sup>

In der Gruppe der erfolgreichen Unternehmensgründungen findet sich nur eine negative Beurteilung und diese bezieht sich inhaltlich darauf, dass der Stipendiumsbetrag des HPI A für zwei Personen zu gering sei. Darüber hinaus wird von der Gefahr eines *Mitnahmeeffekts* beim Stipendium des HPI A gesprochen und thematisiert, dass die *EXIST-Förderung* den Gründungsprozess verzögern kann, da das Erhalten eines regelmäßigen Gehalts eine Sicherheit vermittelt, die zunächst nicht zum Handeln zwingt.

Die positiven Bewertungen dieser Gruppe beschreiben die *Finanzierung* durch das *Stipendium* oder *EXIST-Förderung* als Hilfe, Unterstützung und Absicherung. Als positive Wirkung wird der *Finanzierung* vor allem die Möglichkeit der *Konzentration auf die Unternehmensgründung* zugeschrieben.

In der Gruppe der erfolglosen Unternehmensgründungen beziehen sich die negativen Bewertungen inhaltlich alle darauf, dass der Stipendiumsbetrag des HPI A zu gering sei. Außerdem gibt es eine Gründungsperson in dieser Gruppe, die das Stipendium nur mitzunehmen scheint, ohne weiteres Interesse am Präinkubationsprozess zu zeigen.

*Ich sag mal ganz brutal, das geld zwar noch mitnimmt, aber sich vom rest nicht mehr behindern lässt.*<sup>602</sup>

Die positiven Bewertungen in dieser Gruppe bleiben sehr allgemein. Geld zu bekommen sei „ganz gut“<sup>603</sup>, „schon schön“<sup>604</sup> und „nicht

<sup>601</sup> Siehe Abbildung V.3-6.

<sup>602</sup> GP A14 (2006), 376-378.

<sup>603</sup> GP A15 (2006), 245.

<sup>604</sup> GP A8 (2006), 19.

schlecht<sup>605</sup>. Außerdem wird der *Finanzierung* nicht nur die positive Wirkung *Konzentration auf die Unternehmensgründung*, sondern auch *Kostendeckung* zugeschrieben.

Die negativen Bewertungen der Gruppe der Unternehmensgründungen mit Potenzial stammen alle von einer Gründungsperson und beziehen sich alle inhaltlich darauf, dass der Stipendiumsbeitrag des HPI A zu gering sei. Negative Wirkungen werden nicht benannt.

Bei den positiven Aussagen dieser Gruppe überwiegen deutlich Aussagen zur positiven Wirkung *Kostendeckung*. Allgemeine positive Bewertungen und die positive Wirkung *Konzentration auf die Unternehmensgründung* werden im Vergleich dazu nur selten genannt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Finanzierung nicht erfolgsentscheidend zu sein scheint, da alle drei Gruppen von ihr mehr profitieren als von ihr behindert zu werden. Wäre der Stipendiumsbeitrag im HPI A höher, würde dieser positive Effekt noch stärker in Erscheinung treten. Bei Unternehmensgründungen mit Potenzial spielt insbesondere die Kostendeckung, die die finanzielle Unterstützung eines Hochschulpräinkubators mit sich bringt, eine wichtige Rolle. Ein Mitnahmeeffekt tritt nur in einem Fall in der Gruppe der erfolglosen Unternehmensgründungen auf. Die positive Wirkung *Konzentration auf die Unternehmensgründung* wird nur von Gründungspersonen der Gruppen erfolgreicher und erfolgloser Unternehmensgründungen genannt.

### V.3.5.2 Physische Infrastruktur

Die *physische Infrastruktur* wird von den Gründungspersonen erfolgreicher Unternehmensgründungen deutlich häufiger thematisiert als von den anderen beiden Gruppen. 32,6% aller Nennungen in der Kategorie leistungsspezifische Präinkubationsfaktoren entfallen auf die *physische Infrastruktur* in dieser Gruppe, während es in der Gruppe der erfolglosen Unternehmensgründungen 21,9% und in der Gruppe der Unternehmensgründungen mit Potenzial 16,9% sind.<sup>606</sup>

Die hohe Bedeutung der *physischen Infrastruktur* für die erfolgreichen Unternehmensgründungen zeigt sich auch in deren Bewertung und den zugeschriebenen Wirkungen. Mit 39,3% wurde die *physische Infrastruktur* von dieser Gruppe am häufigsten von allen leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren positiv beurteilt. Außerdem überwiegen die positiven Beurteilungen absolut gesehen deutlich.<sup>607</sup> Insbesondere das Bereitstellen von *Räumlichkeiten* wird von den erfolgreichen Unterneh-

---

<sup>605</sup> GP A8 (2007), 15.

<sup>606</sup> Siehe Abbildung V.3-6.

<sup>607</sup> Siehe Abbildung V.3-7.

mensgründungen als Hilfe, Unterstützung und großer Vorteil empfunden. Darüber hinaus sind sich die Gründungspersonen auch der Tatsache bewusst, dass keine Miete für die Räumlichkeiten zu zahlen, hohe *Kosteneinsparungen* für ihre Unternehmensgründungen bedeutet. Negativ wird in dieser Gruppe vereinzelt angemerkt, dass Großraumbüros zu *Streit*, einer *unruhigen Arbeitsatmosphäre* und *Diebstahl geistigen oder physischen Eigentums* führen können, wobei bis zum Befragungszeitpunkt noch kein Fall von Diebstahl geistigen oder physischen Eigentums vorgekommen war. Auch nicht funktionierende *Telefon-* oder *Internetanschlüsse* werden als Ärgernis empfunden.

Auch für die erfolglosen Unternehmensgründungen scheint die *physische Infrastruktur* von großer Bedeutung zu sein, wenn auch in entgegengesetzter Richtung. Diese Gruppe beurteilt die *physische Infrastruktur* hauptsächlich negativ und diese negativen Beurteilungen vereinen mit 41,1% in der Kategorie leistungsspezifische Präinkubationsfaktoren den größten Teil der negativen Beurteilungen auf sich.<sup>608</sup> Die negativen Bewertungen beziehen sich entweder auf nicht funktionierende *Internet-* oder *Telefonanschlüsse* oder darauf, dass die *Räumlichkeiten* Büros waren, die sich als Labor oder Werkstatt nicht eigneten, ein solches für die Geschäftsidee aber von Nöten gewesen wäre. Als negative Wirkung wird vor allem die *unruhige Arbeitsatmosphäre* der Großraumbüros genannt. Vereinzelt wurden die *Räumlichkeiten* oder der *Standort* auch als schön empfunden und gelobt.

In der Gruppe der Unternehmensgründungen mit Potenzial zeichnen sich aufgrund nur weniger Nennungen in den Kategorien *Bewertungen* und *Wirkungen* lediglich leichte Tendenzen ab. Als positive Wirkung wird die *Kosteneinsparung* beschrieben, die positiven Bewertungen beziehen sich auf die *Räumlichkeiten* und die Lage des HPI A. Als negativ wird hauptsächlich die *unruhige Arbeitsatmosphäre* im Großraumbüro empfunden. Damit steht diese Gruppe inhaltlich nahe an den erfolgreichen Unternehmensgründungen, aufgrund der wenigen Nennungen ist aber nicht zu entscheiden, ob die negativen oder positiven Beurteilungen überwiegen.

Zusammenfassend stellt sich heraus, dass die physische Infrastruktur ein erfolgsentscheidender Präinkubationsfaktor ist. Während erfolgreiche Unternehmensgründungen von der Bereitstellung von Räumlichkeiten vor allem durch die Kosteneinsparung profitieren und sich durch Mängel wenig stören lassen, fühlen sich Gründungspersonen von erfolglosen Unternehmensgründungen durch die unruhige Arbeitsatmosphäre von Großraumbüros und nicht funktionierende Telefon- oder Internetan-

---

<sup>608</sup> Siehe Abbildung V.3-7.

schlüsse schnell gestört und bemängeln, dass sich die Räumlichkeiten nicht als Labor oder Werkstatt nutzen ließen. Unternehmensgründungen mit Potenzial, die im Sinne der Definition eines Präinkubators auch als erfolgreich zu bezeichnen sind, weisen inhaltlich ähnliche Strukturen wie die erfolgreichen Unternehmensgründungen auf.

### V.3.5.3 Qualifizierung

Die *Qualifizierung* wird, wie schon in allen anderen Analysen zuvor auch, kaum thematisiert. Trotzdem zeigt sich an dieser Stelle eine interessante Begebenheit im Material. Sowohl absolut als auch in Relation gesehen, benennt die kleinste Gruppe, die Unternehmensgründungen mit Potenzial, diese Kategorie am häufigsten.<sup>609</sup>

Für die Gruppe der erfolgreichen Unternehmensgründungen liegen für die Kategorie *Qualifizierung* insgesamt nur fünf Beurteilungen vor.<sup>610</sup> Aus dreien davon geht hervor, dass für die interviewte Person keine persönliche Betroffenheit bestand. Eine Gründungsperson stellt fest, dass die angebotenen Seminare sicherlich sehr gut, für sie aber irrelevant seien, da kein Bedarf bestehe.<sup>611</sup> Eine weitere Gründungsperson berichtet, dass die Geschäftspartnerin eine qualifizierende Veranstaltung besucht habe und mit dieser zufrieden war.<sup>612</sup> Und GP A1 bemängelt, dass die Qualifizierungsmaßnahmen keine Pflichtveranstaltungen gewesen sind und nicht bedarfsgerecht gestaltet wurden.<sup>613</sup> Für Gründungspersonen von erfolgreichen Unternehmensgründungen ist die *Qualifizierung* also entweder kein Thema oder sie berichten davon, ohne persönlich davon betroffen zu sein.

Die Gründungspersonen erfolgloser Unternehmensgründungen haben die wenigen qualifizierenden Veranstaltungen, die sie besucht haben, als „sehr interessant“<sup>614</sup> oder sogar „richtig klasse“<sup>615</sup> empfunden. Die eine negative Bewertung dieser Gruppe bemängelt, dass das Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen im HPI C zu „dünn“<sup>616</sup> sei.

Beide Gründungspersonen der Unternehmensgründungen mit Potenzial haben Qualifizierungsmaßnahmen besucht und diese als gut befunden. Die beiden negativen Bewertungen beziehen sich nicht auf Inhalte der

---

<sup>609</sup> Siehe Abbildung V.3-6.

<sup>610</sup> Siehe Abbildung V.3-7.

<sup>611</sup> Vgl. GP B1, 431-433.

<sup>612</sup> Vgl. GP A11 (2007), 407-410.

<sup>613</sup> Vgl. GP A1 (2006), 158-162.

<sup>614</sup> GP A13 (2006), 185.

<sup>615</sup> GP A14 (2006), 421.

<sup>616</sup> GP C1, 350.

Veranstaltungen, sondern weisen lediglich darauf hin, dass die Veranstaltungen manchmal zeitlich nicht passend gelegen waren.

Zusammenfassend ist also festzustellen, dass die Qualifizierung kein erfolgsentscheidender Präinkubationsfaktor ist, da sie von allen Gruppen überwiegend positiv beurteilt wird. Gründungspersonen erfolgreicher Unternehmensgründungen haben zwar nicht an Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen und dies auch nicht für unbedingt notwendig erachtet, aber alle anderen Gründungspersonen bewerten qualifizierende Veranstaltungen, so sie denn an solchen teilgenommen haben, als durchweg positiv und üben nur Kritik an mangelnden Angeboten und der Vereinbarkeit der Termine mit dem eigenen Kalender. Qualifizierung ist also als allgemein förderlich zu betrachten. Darüber hinaus zeigen diese Analysen, dass Qualifizierungsmaßnahmen für Gründungspersonen an Bedeutung verlieren, je erfolgreicher die Entwicklung ihrer Unternehmensgründung verläuft.

#### V.3.5.4 Beratung

Prozentual gesehen, nimmt die *Beratung* in allen Gruppen einen ähnlichen Platz unter den Nennungen der leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren ein.<sup>617</sup> Allerdings scheiden sich die Geister bei der Beurteilung. Während die erfolgreichen Unternehmensgründungen hauptsächlich positive Beurteilungen abgeben, überwiegen bei den erfolglosen Unternehmensgründungen und den Unternehmensgründungen mit Potenzial die negativen Beurteilungen.<sup>618</sup>

Die erfolgreichen Unternehmensgründungen haben die *Beratung* in ihren HPI als große Unterstützung und Hilfe empfunden. Aus den positiven Bewertungen klingt auch immer wieder heraus, dass die Gründungspersonen eng betreut und nicht allein gelassen wurden. Sie haben beim beratenden Personal Antworten und Problemlösungen gefunden. Die negativen Bewertungen beschreiben nur in einem Fall eine unzureichende Beratung, so dass der Berater (in diesem Falle ein externer) gewechselt werden musste. Darüber hinaus war Rechtsberatung schwer oder gar nicht zu bekommen und Coaching-Angebote haben gefehlt.

Die Gründungspersonen der erfolglosen Unternehmensgründungen fühlten sich dagegen allein gelassen, da Unterstützung und Hilfe oft vermisst wurde (negative Bewertungen). In den Fällen, in denen Beratung vereinzelt stattgefunden hat, wurden wenige positive Bewertungen abgegeben.

---

<sup>617</sup> Siehe Abbildung V.3-6.

<sup>618</sup> Siehe Abbildung V.3-7.

Auch die Gründungspersonen der Unternehmensgründungen mit Potenzial fühlen sich allein gelassen und hätten sich daher mehr *Coaching* gewünscht.

*vielleicht wär's gut, wenn jemand öfter mal nachhakt und einem dann auch in die seite stößt und sagt, hier jetzt geh doch mal in die richtung und guck dir das noch mal genauer an.*<sup>619</sup>

Außerdem wird eine fehlende Fördermittelberatung bemängelt. Die positiven Bewertungen beziehen sich darauf, dass der ganze HPI A allgemein als Unterstützung wahrgenommen wurde.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Beratung ein erfolgsentscheidender Präinkubationsfaktor ist. In der Gruppe der erfolgreichen Unternehmensgründungen hat Beratung funktioniert und die Gründungspersonen haben sich daher unterstützt und begleitet gefühlt. Im Gegensatz dazu haben die Gründungspersonen der erfolglosen Unternehmensgründungen diese Unterstützung vermisst und sich daher allein gelassen gefühlt. In der Gruppe der Unternehmensgründungen mit Potenzial wird sowohl von fehlender als auch von stattgefundener Unterstützung gesprochen. Daher kann an in dieser Gruppe keine Struktur im Material gefunden werden, die Rückschlüsse auf den Einfluss der Beratung geben könnte.

### V.3.5.5 Interne Netzwerke

Die Kategorie *interne Netzwerke* wird generell von allen Gruppen eher selten thematisiert. Während bei den Unternehmensgründungen mit Potenzial und den erfolglosen Unternehmensgründungen noch gut 12% der Nennungen der leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren auf die *internen Netzwerke* entfallen, sind es bei den erfolgreichen Unternehmensgründungen nur knapp 9%.<sup>620</sup> Wenn das Thema aber auf die *internen Netzwerke* zu sprechen kommt, bewerten alle Gruppen diese überwiegend positiv und verknüpfen positive Wirkungen mit ihnen.<sup>621</sup>

Alle Gründungspersonen berichten von der positiven Wirkung, sich mit anderen Gleichgesinnten *austauschen* zu können. Durch diesen *Austausch* können *Kontakte vermittelt* und *gemeinsame Projekte* initiiert werden. Außerdem können die Gründungsteams so ihre *Kompetenzen erweitern*. Die negativen Beurteilungen rühren zumeist daher, dass die befragte Gründungsperson kaum Kontakt zu anderen Gründungspersonen hatte, weil diese nicht oder kaum im Hochschulpräinkubator anwesend waren. Zwei der Gründungspersonen erfolgloser Unternehmens-

---

<sup>619</sup> GP A10 (2007), 199-201.

<sup>620</sup> Siehe Abbildung V.3-6.

<sup>621</sup> Siehe Abbildung V.3-7.

gründungen berichten sogar davon, dass es manchmal zu *Streitigkeiten* unter den Gründungspersonen gekommen ist.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Präinkubationsfaktor interne Netzwerke nicht erfolgsentscheidend ist, da alle Gruppen interne Netzwerke vorteilhaft für ihr Gründungsvorhaben ansehen. Insbesondere wird dabei vom Austausch, der Kompetenzerweiterung, gemeinsamen Projekten und Kontaktvermittlung profitiert. Interne Netzwerke sind also grundsätzlich förderlich im Präinkubationsprozess unabhängig von der Unternehmensentwicklung.

### V.3.5.6 Externe Netzwerke

Die *externen Netzwerke* werden sowohl von den Gründungspersonen erfolgreicher Unternehmensgründungen als auch von den Gründungspersonen von Unternehmensgründungen mit Potenzial nur selten angesprochen.<sup>622</sup> Daher liegen in diesen Gruppen für diese Kategorie auch kaum Beurteilungen vor.<sup>623</sup> Im Gegensatz dazu thematisieren und beurteilen die Gründungspersonen der erfolglosen Unternehmensgründungen die *externen Netzwerke* relativ häufig.<sup>624</sup>

Die Beurteilungen der Kategorie *externe Netzwerke* der erfolgreichen Unternehmensgründungen gleichen sich inhaltlich aus. Es wird einerseits davon gesprochen, dass ein Zugang bestand und *Kontakte vermittelt* wurden, die sehr hilfreich waren. Andererseits ist eine Gründungsperson der Meinung, dass ein solcher Zugang nicht bestand und dementsprechend auch keine externe Hilfe vermittelt werden konnte.<sup>625</sup>

In der Gruppe der Unternehmensgründungen mit Potenzial überwiegen negative Erfahrungen mit dem *externen Netzwerk* des Hochschulpräinkubators. Es ist zwar zu Kontakt zwischen Gründungspersonen und Netzwerkpartnern gekommen, aber daraus hat sich keine weitere Zusammenarbeit entwickelt, da der Netzwerkpartner nicht vom Fach war und so der Unternehmensgründung nicht weiterhelfen konnte. Die positive Bewertung bezieht sich auf eine Veranstaltung des HPI A, bei der externe Gründungspersonen als Referenten und zum Austausch eingeladen wurden. Diese Veranstaltung wird von GP A10 als „ganz erhellend“<sup>626</sup> charakterisiert. Eine echte Hilfe schien sie also der Gründungsperson nicht gewesen zu sein.

---

<sup>622</sup> Nur jeweils knapp 6% der Nennungen, die sich auf die leistungsspezifischen Präinkubationsfaktoren beziehen, siehe Abbildung V.3-6.

<sup>623</sup> Siehe Abbildung V.3-7.

<sup>624</sup> Siehe Abbildung V.3-6. und V.3-7.

<sup>625</sup> Vgl. GP A11 (2007), 366-368 und 398-402.

<sup>626</sup> GP A10 (2007), 124.

Die Gründungspersonen der erfolglosen Unternehmensgründungen haben hauptsächlich von externen Netzwerken profitiert, indem ihnen dadurch Zugang zu wichtigen Kontakten wie Kapitalgebern, Beratern und anderen externen Gründungspersonen ermöglicht wurde. Allerdings wird in dieser Gruppe auch erwähnt, dass Veranstaltungen die einem „get together“ mit externen, erfolgreichen Gründungspersonen dienen sollen, so konzipiert sein müssen, dass die Geschäftsideen der referierenden, erfolgreichen Gründungspersonen eine Relevanz für die Nutzer haben sollten. Anderenfalls wird eine solche Veranstaltung schnell als „öde“<sup>627</sup> empfunden.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass externen Netzwerke für erfolgreiche Unternehmensgründungen und Unternehmensgründungen mit Potenzial kaum von Bedeutung, erfolglosen Unternehmensgründungen aber wichtig sind, da sie Zugang zu interessanten Kontakten bieten. Daher ist dieser Präinkubationsfaktor nicht als erfolgsentscheidend zu bezeichnen, sondern höchstens als für erfolglose Unternehmensgründungen förderlich. Diese Erkenntnis mutet allerdings verwunderlich an, da es logischer erscheint, dass externe Netzwerkpartner vor allem mit beginnender Marktorientierung, also voranschreitender Unternehmensentwicklung von Interesse und Nutzen für Gründungspersonen sind. Hier tritt also ein widersprüchliches Ergebnis zu Tage, dass aufgrund der wenigen Aussagen im Material in dieser Arbeit nicht weiter analysiert werden kann.

### V.3.5.7 HPI-Bürokratie

Die *HPI-Bürokratie* wird zwar nur selten von allen drei Gruppen angesprochen,<sup>628</sup> allerdings werden alle Nennungen in allen Gruppen negativ beurteilt.<sup>629</sup> Alle Gründungspersonen nehmen also bürokratische Erfordernisse, die ein Drittmittelprojekt wie ein Hochschulpräinkubator mit sich bringt, als Hindernisse war, die bei ihnen zu *Unsicherheit* und *Verzögerung* im Gründungsprozess führen.

Interessant dabei ist, dass sich in der Gruppe der erfolgreichen Unternehmensgründungen nur zwei Gründungspersonen der gleichen Unternehmensgründung (GP A11 und GP A5) zur *HPI-Bürokratie* äußern, während es in der Gruppe der erfolglosen Unternehmensgründungen und in der Gruppe der Unternehmensgründungen mit Potenzial alle Gründungspersonen sind. Der Grund hierfür liegt darin, dass nur der HPI A bürokratische Strukturen aufweist, die die Gründungspersonen zu spüren bekommen. In den anderen beiden HPI wird diese Kategorie gar nicht angesprochen, was darauf schließen lässt, dass es diese Strukturen dort

---

<sup>627</sup> GP A8 (2007), 152-153.

<sup>628</sup> Siehe Abbildung V.3-6.

<sup>629</sup> Siehe Abbildung V.3-7.

nicht gab. Allerdings gehören UN A1 und UN A 7 aus dem HPI A auch zur Gruppe der erfolgreichen Unternehmensgründungen, thematisieren die *HPI-Bürokratie* aber gar nicht. Es weist also alles darauf hin, dass die *HPI-Bürokratie* von erfolgreichen Unternehmensgründungen kaum als Behinderung wahrgenommen wird, sich Gründungspersonen erfolgloser Unternehmensgründungen aber durch sie gestört und behindert fühlen. Es besteht also ein Zusammenhang zwischen der negativen Wahrnehmung der *HPI-Bürokratie* und dem Stand der Unternehmensentwicklung.

### V.3.5.8 Reputation

Die *Reputation* ist nur für die erfolgreichen Unternehmensgründungen und Unternehmensgründungen mit Potenzial von Bedeutung. Gründungspersonen erfolgloser Unternehmensgründungen erwähnen diese Kategorie so gut wie gar nicht.<sup>630</sup> Wird die *Reputation* thematisiert, dann wird ihr ausschließlich eine *Reputationssteigerung* bei den Unternehmensgründungen als positive Wirkung zugeschrieben.<sup>631</sup>

Erfolgreiche Unternehmensgründungen profitieren in diesem Bereich sowohl vom guten *Ruf des Hochschulpräinkubators und/oder der Hochschule* als auch von den *repräsentativen Räumlichkeiten*, die ihnen ein professionelleres Auftreten gegenüber Kunden und Kapitalgebern erlauben. Auch die Tatsache, dass ein *Auswahlverfahren* stattgefunden hat und sie damit zu den Ausgewählten gehören, wird von einigen Gründungspersonen erfolgreicher Unternehmensgründungen nach außen kommuniziert.<sup>632</sup>

In der Gruppe der Unternehmensgründungen mit Potenzial wird die *Reputation* fast ausschließlich von GP A2 (UN A2) als Präinkubationsfaktor wahrgenommen. Vor dem Hintergrund der in Gliederungspunkt V.3.2.4 bereits dargestellten Marktorientierung von UN A2 ist dies nicht verwunderlich, denn Marktorientierung bedeutet z.B., mit ersten Referenzkunden in Kontakt zu treten. Für diese Kontaktaufnahme kann von der Reputation der Hochschule profitiert werden. Da UN A8, das andere Unternehmen der Gruppe Unternehmensgründungen mit Potenzial, noch gar nicht am Markt aktiv ist, weil es noch in der Forschungs- und Entwicklungsphase steckt, wird diese Kategorie von GP A10 nicht angesprochen.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass nur Unternehmensgründungen mit Marktorientierung oder bereits marktaktive Unternehmensgründungen von der Reputationssteigerung durch den Ruf der Hochschule,

<sup>630</sup> Siehe Abbildung V.3-6.

<sup>631</sup> Siehe Abbildung V.3-7.

<sup>632</sup> Vgl. GP A1 (2006), 303-318 und GP A5 (2006), 353-358.

durch repräsentative Räumlichkeiten oder durch das Auswahlverfahren profitieren. Für erfolgreiche Unternehmen ist dieser Präinkubationsfaktor nicht von Bedeutung. Die Reputation ist also ein allgemein förderlicher Präinkubationsfaktor, der für die Gründungspersonen erst mit voranschreitender Unternehmensentwicklung an Bedeutung gewinnt.

### V.3.5.9 Hochschulanbindung

Die *Hochschulanbindung* ist in allen drei Gruppen der am häufigsten angesprochene organisationspezifische Präinkubationsfaktor.<sup>633</sup> Um sich ein Bild vom Einfluss dieser Kategorie auf die Unternehmensentwicklung machen zu können, soll ein genauerer Blick auf die Unterkategorien dieser Kategorie geworfen werden.

**Abbildung V.3-8:** Gruppenspezifische Beurteilung der Hochschulanbindung

Bewertung der Hochschulanbindung	erfolgreich		erfolglos		mit Potenzial	
	Häufigkeit der Nennung		Häufigkeit der Nennung		Häufigkeit der Nennung	
	positiv	negativ	positiv	negativ	positiv	negativ
Mentorenprogramm	4	0	1	5	3	2
Nähe zur Hochschule	2	0	0	0	0	0
Bürokratie	1	11	0	12	0	2
Zugang zu Hochschulressourcen	6	1	3	21	6	1
Informelle Kontakte in die Hochschule	0	0	1	0	1	0
<b>Summe</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>5</b>

Abbildung V.3-8 zeigt die gruppenspezifische Beurteilung der *Hochschulanbindung*. Daraus geht hervor, dass sich die Geister der Gruppen am *Mentorenprogramm* und dem *Zugang zu Hochschulressourcen* scheiden, die *Bürokratie* von allen Gruppen als hinderlich empfunden wird und die Unterkategorien *Nähe zur Hochschule*, *Zugang zu Hochschullizenzen/Erfindungen* und *informelle Kontakte in die Hochschule* keine Rolle spielen.

Die Bewertungen des *Mentorenprogramms* in der Gruppe der erfolgreichen Unternehmensgründungen stammen alle von GP A1. In diesem Fall hat das Finden einer Mentorin reibungslos geklappt und die Zusammenarbeit wird von GP A1 ausführlich als sehr fruchtbar beschrieben, da sie von der Mentorin sowohl beraten als auch gecoacht wurde, diese immer ansprechbar war und auch über die Präinkubationszeit hinaus für Fragen zur Verfügung stehen wird.<sup>634</sup>

Die positive Bewertung des *Mentorenprogramms* in der Gruppe der erfolglosen Unternehmensgründungen ist sehr allgemein gehalten, indem

<sup>633</sup> Siehe Abbildung V.3-6.

<sup>634</sup> Vgl. GP A1 (2006), 196-258.

dieses Programm für „sehr wichtig“<sup>635</sup> erachtet wird. Die negativen Bewertungen stammen vom Gründungsteam des Unternehmens UN A6 und beschreiben alle, dass die Gründungspersonen große Schwierigkeiten hatten, einen Professor der Hochschule als Mentor zu gewinnen. Einerseits hat das HPI-Personal dabei nicht geholfen und andererseits hatten die Gründungspersonen den Eindruck, dass der angesprochene Professor kein Interesse an ihrer Geschäftsidee, geschweige denn an einer Mentorenschaft hatte.<sup>636</sup>

Auch GP A10 aus der Gruppe der Unternehmensgründungen mit Potenzial berichtet von Desinteresse auf Seiten der Professorenschaft, wenn es um die Betreuung der Unternehmensgründungen als Mentor geht.<sup>637</sup> Darüber hinaus hat in dieser Gruppe aber die Zusammenarbeit mit einem Mentor relativ gut geklappt. Es wurden über den Mentor vor allem Kontakte vermittelt.<sup>638</sup>

Die Hochschul*bürokratie* wurde von allen Gruppen als hinderlich empfunden. Die Gründungspersonen der erfolgreichen Unternehmensgründungen beschwerten sich hauptsächlich über *Verzögerungen*, die durch bürokratische Erfordernisse hervorgerufen werden, bleiben in ihren Beschreibungen aber sehr allgemein. Nur in einem Falle wird berichtet, dass einige Probleme auch relativ unbürokratisch gelöst wurden.<sup>639</sup>

Die Gründungspersonen der Gruppe der erfolglosen Unternehmensgründungen beschreiben dagegen sehr detailliert unterschiedliche Vorgänge, bei denen die Hochschul*bürokratie* sie aufgehalten oder einfach nur geärgert hat. Vor allem die Schilderungen von GP A15 machen deutlich, dass die bürokratischen Strukturen einer Hochschule häufig nicht kompatibel sind mit einem Hochschulpräinkubator, der Unternehmensgründungen beherbergt, die schnell auf Veränderungen am Markt reagieren müssen.<sup>640</sup>

Die Gründungspersonen der Unternehmensgründungen mit Potenzial lassen sich von der *Bürokratie* am wenigsten stören. Wenn überhaupt, so ist es die durch die *Bürokratie* ausgelöste *Verzögerung*, die sie als hinderlich beschreiben.

Die *Hochschulanbindung* wird von den erfolgreichen Unternehmensgründungen hauptsächlich als positiv wahrgenommen. Sie profitieren dabei vor allem vom Zugang zu *Know How* und *Infrastruktur*. Die nega-

---

<sup>635</sup> GP A15 (2006), 248.

<sup>636</sup> Vgl. GP A8 (2007), 194-206 und GP A14 (2006), 290-296.

<sup>637</sup> Vgl. GP A10 (2007), 269-272.

<sup>638</sup> Vgl. GP A2 (2007), 681-688 und GP A10 (2007), 71-77.

<sup>639</sup> Vgl. GP B3, 249-251.

<sup>640</sup> Vgl. GP A15 (2007), 158-177.

tive Bewertung bezieht sich darauf, dass *Know How* in einem Falle an der Hochschule nicht vorhanden war.

In der Gruppe der erfolglosen Unternehmensgründungen gab es vor allem Probleme bei der *allgemeinen Zusammenarbeit* mit Professoren und beim Zugang zur *Infrastruktur* der Hochschule. Diese Probleme waren hauptsächlich der Gestalt, dass auf Seiten der Professoren kein Interesse oder keine Zeit vorhanden war. Außerdem hat sich die Kontaktaufnahme so zäh gestaltet, dass es bei den Unternehmensgründungen zu erheblichen *Verzögerungen* kam. Vereinzelt hat die *allgemeine Zusammenarbeit* aber auch funktioniert und der Zugang zu *Infrastruktur* wurde nicht verwehrt.

Die Unternehmensgründungen mit Potenzial haben von der *Hochschulanbindung* hauptsächlich profitiert, indem sie gut mit Lehrstühlen *zusammengearbeitet* haben und guten Zugang zu *Know How* und *Infrastruktur* der Hochschule hatten.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass innerhalb der Hochschulanbindung die Präinkubationsfaktoren Mentorenprogramm und Zugang zu Hochschulressourcen erfolgsentscheidende sind und der Präinkubationsfaktor Bürokratie von allen Gruppen, unabhängig von ihrer Unternehmensentwicklung als hinderlich empfunden wird.

#### **V.3.5.10 HPI-Personal**

Grundsätzlich ist festzustellen, dass in der Gruppe der erfolgreichen Unternehmensgründungen die positiven Beurteilungen des *HPI-Personals* überwiegen, während die erfolglosen Unternehmensgründungen, aber auch die Unternehmensgründungen mit Potenzial diesen Präinkubationsfaktor häufiger negativ beurteilen.<sup>641</sup>

---

<sup>641</sup> Siehe Abbildung V.3-9.

**Abbildung V.3-9:** Gruppenspezifische Beurteilung des HPI-Personals<sup>642</sup>

Bewertung des HPI-Personals	erfolgreich		erfolglos		mit Potenzial	
	Häufigkeit der Nennung		Häufigkeit der Nennung		Häufigkeit der Nennung	
	positiv	negativ	positiv	negativ	positiv	negativ
Engagement	9	0	9	11	0	3
Verhältnis zwischen Nutzer und HPI-Personal	0	0	1	5	0	0
Betreuungskontinuität	2	2	0	0	0	0
Kontrolle (Funktion)	0	4	1	0	0	1
Kontaktvermittlung (Funktion)	4	0	2	5	0	1
Ansprechpartner vor Ort (Funktion)	3	2	1	2	0	0
Organisation (Funktion)	1	0	5	1	0	0
Rest (Funktionen)	1	1	1	0	0	0
Empathie (Fähigkeit)	1	2	0	9	0	0
Rest (Fähigkeit)	1	1	1	5	4	2
<b>Summe</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

Das *Engagement* scheint ein erfolgsentscheidender Präinkubationsfaktor zu sein, da die erfolgreichen Unternehmensgründungen von engagiertem Personal berichten, die erfolglosen Unternehmensgründungen dieses vermissten. Die positiven Beurteilungen in der Gruppe der erfolglosen Unternehmensgründungen kommen daher zustande, dass kurzweilig eine engagierte Person im Hochschulpräinkubator gearbeitet, diesen aber wieder verlassen hatte. Den Hauptteil der Präinkubationszeit der befragten Gründungspersonen betreute eine andere Person, die als wenig engagiert wahrgenommen wurde. Und auch von der Projektleitung haben sich die erfolglosen Gründungspersonen allein gelassen gefühlt. Ebenfalls als nicht engagiert wahrgenommen wurde das Personal von den Gründungspersonen der Unternehmensgründungen mit Potenzial.

Das *Verhältnis von Nutzer und HPI-Personal* scheint nur für die Gründungspersonen erfolgloser Unternehmensgründungen von Bedeutung zu sein. Sie berichten mehrfach von einem negativen Verhältnis, weil „das Verständnis füreinander fehlt“<sup>643</sup>, man „nicht miteinander reden kann“<sup>644</sup> oder die Gründungsperson das Gefühl hatte, „abgebürstet“<sup>645</sup> zu werden, wenn sie sich an das HPI-Personal wandte.

Da die Kategorie *Betreuungskontinuität* einen Sonderfall abdeckt, nämlich, dass im HPI A die betreuende Person einmal gewechselt hat und sich nur eine Gründungsperson zu diesem Umstand äußert, kann in dieser Arbeit nicht geklärt werden, ob die *Betreuungskontinuität* ein Erfolgsfaktor ist oder nicht. Nichtsdestotrotz tritt hier aber eine wichtige

<sup>642</sup> Abbildung V.3-9 führt nur die Unterkategorien der Kategorie HPI-Personal auf, für die Bewertungen und/oder Wirkungen vorlagen.

<sup>643</sup> GP C1, 722.

<sup>644</sup> GP C1, 709.

<sup>645</sup> GP A8 (2007), 573.

Voraussetzung für eine gute Betreuung der Unternehmensgründungen eines Hochschulpräinkubators zu Tage: Das HPI-Personal sollte langfristig angestellt sein, damit die Nutzer auf eine kontinuierliche Betreuung bauen können und nicht unter dem Wissensabfluss beim Weggang von Personal leiden müssen.

Eine nähere Analyse der Funktion *Kontrolle* zeigt, dass sich die negativen Beurteilungen darauf beziehen, dass keine inhaltliche Kontrolle durch das HPI-Personal stattgefunden hat und auch die positive Bewertung der erfolglosen Unternehmensgründungen beinhaltet nur eine allgemeine Aussage darüber, dass Kontrolle helfen könnte.<sup>646</sup> Stellt man diese Aussage in den Kontext des Interviews, wird klar, dass die Gründungsperson auch der Meinung ist, dass Kontrolle zu wenig stattgefunden hat, dies aber gut gewesen wäre.<sup>647</sup> Stellt man die negativen Beurteilungen der erfolgreichen Unternehmensgründungen in ihren Materialkontext, wird darüber hinaus deutlich, dass sich alle vier kodierten Segmente auf das Verhalten anderer beziehen. GP A11 beschwert sich darüber, dass sie immer anwesend war, die tatsächliche Anwesenheit der anderen Gründungsteams aber nicht kontrolliert wurde<sup>648</sup> und GP A1 hat eine inhaltliche Kontrolle der anderen Teams vermisst und spekuliert, dass eine solche möglicherweise für mehr erfolgreiche Unternehmensgründungen gesorgt hätte.<sup>649</sup> Außerdem wird aus diesem Interview deutlich, dass die Gründungsperson mit *Kontrolle* wohl eher *Coaching* meint, das durch enge Betreuung und Setzen von Meilensteinen durchaus eine kontrollierende Komponente aufweisen kann.

Die Funktion *Kontaktvermittlung* scheint wieder ein erfolgsentscheidender Präinkubationsfaktor zu sein. Die Gründungspersonen erfolgreicher Unternehmensgründungen berichten von wertvollen Kontakten, die ihnen durch das HPI-Personal vermittelt wurden. Im Gegensatz dazu haben die Gründungspersonen erfolgloser Unternehmensgründungen diese Vermittlung von Kontakten vermisst.

*ich hab auch schon den leiter des HPI A gefragt, ob er mir die kontaktaten geben kann und das ist bis heute nicht passiert.*<sup>650</sup>

Nur in einem Fall wurde einer Gründungsperson vom HPI-Personal ein „ganz wichtiger, kurzzeitiger Mitstreiter besorgt“<sup>651</sup>. Die zweite positive Bewertung der Funktion *Kontaktvermittlung* der erfolglosen Unterneh-

---

<sup>646</sup> Vgl. GP A14 (2006), 480-481.

<sup>647</sup> Vgl. GP A14 (2006), 476-481.

<sup>648</sup> Vgl. GP A11 (2007), 429-446.

<sup>649</sup> Vgl. GP A1 (2006), 140-145.

<sup>650</sup> GP A13 (2006), 15-16.

<sup>651</sup> GP A15 (2007), 217-218.

mensgründungen bezieht sich auf einen anderen Hochschulpräinkubator, nicht auf den, in dem die Gründungsperson Nutzerin ist. Dort wird berichtet, dass das HPI-Personal des anderen Hochschulpräinkubators Kontakte vermittelt.<sup>652</sup> Implizit ist dies also eine negative Bewertung der Kontaktvermittlung im eigenen Hochschulpräinkubator.

Zur Kategorie *Ansprechpartner vor Ort* ist zu sagen, dass es im HPI B nicht direkt im Haus, in dem die Unternehmensgründungen ansässig waren, wohl aber innerhalb der betreuenden Gründungsinitiative einen Ansprechpartner gab, der zu jeder Zeit kontaktiert werden konnte. Ein solcher Ansprechpartner hat im HPI A über Monate hinweg gefehlt. Daher sind die getroffenen Aussagen wohl eher abhängig vom HPI als von der Unternehmensentwicklung getroffen worden.<sup>653</sup>

Werden vom HPI-Personal *organisatorische* Aufgaben wie z.B. Messeanmeldungen oder das Sortieren der Post übernommen, so wird dies von allen Gründungspersonen positiv aufgenommen. Bleibt ein solches Handeln des HPI-Personals aus, wird dies negativ bemerkt.

In den Beurteilungen der restlichen Funktionen lässt sich keine Struktur erkennen, da es zu wenige und zu thematisch unterschiedliche sind.

Eine bedeutende Fähigkeit vom HPI-Personal scheint die *Empathie* zu sein. Insbesondere Gründungspersonen erfolgloser Unternehmensgründungen scheinen darunter zu leiden, wenn eine solche Fähigkeit beim HPI-Personal fehlt. Sie berichten von „Unverständnis“<sup>654</sup> und fehlender Anteilnahme in schwierigen Zeiten.<sup>655</sup>

Wie wichtig die *betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten*, *Coaching-* und *Networkingfähigkeiten* des HPI-Personals für die Unternehmensgründungen mit Potenzial sind, verdeutlicht GP A2, indem sie die beiden Projektmanager, die im HPI A tätig waren, miteinander vergleicht.<sup>656</sup> Dort schreibt sie nur dem einen Manager diese Fähigkeiten zu und formuliert, wie stark sie davon profitiert habe. Auch die Gründungspersonen der erfolglosen Unternehmen thematisieren die *betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten*, die *Selbständigkeitserfahrung* und die *Networkingfähigkeiten* des HPI-Personals, beurteilen sie allerdings hauptsächlich negativ. Daher kann angenommen werden, dass Fähigkeiten und Erfahrungen des HPI-Personals ganz allgemein durchaus als erfolgsentscheidend eingestuft werden können.

---

<sup>652</sup> Vgl. GP A15 (2007), 334-336.

<sup>653</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt V.5.1.3.

<sup>654</sup> GP A15 (2007), 128.

<sup>655</sup> Vgl. GP C1, 543-544.

<sup>656</sup> Vgl. GP A2 (2007), 593-651.

Zusammenfassend ist also zu sagen, dass das Engagement des HPI-Personals, dessen Fähigkeiten und Erfahrungen sowie die Kontaktvermittlung durch das HPI-Personal von erfolgsentscheidender Bedeutung für die Unternehmensentwicklung zu sein scheinen. Ein schlechtes Verhältnis zwischen Gründungspersonen und HPI-Personal und fehlende empathische Fähigkeiten beim HPI-Personal wirken hemmend auf die Unternehmensentwicklung, während die Übernahme von organisatorischen Aufgaben als allgemein förderlich empfunden wird.

### V.3.6 Zusammenfassung

Wie die detaillierte Gruppenanalyse der Unternehmensentwicklung zeigt, sind die für den Erfolg der Unternehmensgründung entscheidenden Präinkubationsfaktoren die gleichen, wie die für die Zufriedenheit der Nutzer ausschlaggebenden. Nur in den Unterkategorien gibt es einige wenige Unterschiede in den Beurteilungen. Als erfolgsentscheidend zu bezeichnen sind: die *physische Infrastruktur*, die *Beratung*, die *Hochschulanbindung* (in Form von *Zugang zu Hochschulressourcen* und *Mentorenprogramm*) und das *HPI-Personal* (in Form von dessen *Engagement*, *Fähigkeiten und Erfahrungen* allgemein und *empathischen Fähigkeiten* im Besonderen).

Die *Finanzierung*, *interne* und *externe Netzwerke* sowie *Reputation* werden von allen Gruppen als mehrheitlich positiv bewertet und können daher als allgemein förderlich im Präinkubationsprozess bezeichnet werden.

Die *HPI-Bürokratie* und die bürokratischen Erfordernisse der Hochschulanbindung werden von allen in die Analyse einbezogenen Gründungspersonen als hinderlich empfunden. Außerdem nehmen Gründungspersonen erfolgloser Unternehmensgründungen das HPI-Personal als nicht *empathiefähig* wahr und berichten von einem schlechten *Verhältnis zwischen HPI-Personal und Nutzer*.

## V.4 Die Gründungsperson

### V.4.1 Überblick über die Hauptkategorie Gründungsperson

Die letzte Hauptkategorie des Kategoriensystems heißt *Gründungsperson* und besteht aus vier weiteren Kategorien mit dazugehörigen Unterkategorien.

**Abbildung V.4-1:** Gründungsperson

<b>Gründungsperson</b>	<b>Häufigkeit der Nennung</b>	<b>Prozentualer Anteil</b>
Ziel der Präinkubationszeit	23	16,4%
Motivation zur HPI-Nutzung	32	22,9%
unternehmerisches Selbstbild	20	14,3%
Verhalten im Präinkubationsprozess	65	46,4%
<b>Summe</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>

Insgesamt ist diese Hauptkategorie diejenige mit den wenigsten kodierten Segmenten.<sup>657</sup> Hauptgrund hierfür ist sicherlich die Tatsache, dass diese Kategorie zum Zeitpunkt der Interviews in dieser Form noch nicht vorgesehen war und daher nur teilweise in den Interviewleitfaden Eingang gefunden hat. Somit wurden zu diesem Thema kaum Fragen gestellt. Die Kategorien wurden erst im weiteren Verlauf des Forschungsprozesses induktiv aus dem Material vollständig entwickelt.<sup>658</sup>

Die am häufigsten thematisierte Kategorie ist das *Verhalten im Präinkubationsprozess*, gefolgt von der *Motivation zur HPI-Nutzung*, dem *Ziel der Präinkubationszeit* und dem *unternehmerischen Selbstbild*.<sup>659</sup>

Die genannten *Ziele der Präinkubationszeit* sind: *Aufbau einer tragfähigen Existenz*, *der Markteintritt*, *die Geschäftsidee auf die Probe stellen* und *die Produktentwicklung*. Alle Unterkategorien sind ähnlich häufig benannt worden.<sup>660</sup>

**Abbildung V.4-2:** Ziele der Präinkubationszeit

<b>Ziel der Präinkubationszeit</b>	<b>Häufigkeit der Nennung</b>	<b>Prozentualer Anteil</b>
Tragfähige Existenz	5	21,7%
Markteintritt	6	26,1%
Geschäftsidee auf die Probe stellen	5	21,7%
Produktentwicklung	7	30,4%
<b>Summe</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>

<sup>657</sup> Siehe Abbildung V.4-1.

<sup>658</sup> Siehe dazu die Gliederungspunkte III.4.3 und IV.2.6.

<sup>659</sup> Siehe Abbildung V.4-1.

<sup>660</sup> Siehe Abbildung V.4-2.

Die *Motivation zur HPI-Nutzung* ist in zwei Unterkategorien gegliedert: *finanzielle Unterstützung* und *Sonstiges*.<sup>661</sup> Unter *Sonstiges* wurden u.a. die Nähe zur Hochschule,<sup>662</sup> die Reputation,<sup>663</sup> der Beschleunigungseffekt<sup>664</sup> und die Räumlichkeiten<sup>665</sup> zusammengefasst. Die *finanzielle Unterstützung* bleibt aber die Hauptmotivation zur Nutzung eines Hochschulpräinkubators.

**Abbildung V.4-3:** Motivation zur HPI-Nutzung

Motivation zur HPI-Nutzung	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Finanzielle Unterstützung	20	62,5%
Sonstiges	12	37,5%
<b>Summe</b>	<b>32</b>	<b>100,0%</b>

Das *unternehmerische Selbstbild* ist auch in zwei Unterkategorien kodiert: *Unternehmer* und *kein Unternehmer*. Es finden sich im Material mehrere Äußerungen, die darauf hinweisen, dass eine Gründungsperson sich nicht als Unternehmer sieht.<sup>666</sup>

**Abbildung V.4-4:** Unternehmerisches Selbstbild

Unternehmerisches Selbstbild	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Unternehmer	8	40,0%
Kein Unternehmer	12	60,0%
<b>Summe</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

Auch die Kategorie *Verhalten im Präinkubationsprozess* ist in zwei Unterkategorien untergliedert: *Engagement* und *wenig Engagement*.<sup>667</sup> Und weil sich die Gründungspersonen in verschiedenen Bereichen ihrer Hochschulpräinkubatoren engagieren, ist das Engagement weiter unterteilt.<sup>668</sup>

**Abbildung V.4-5:** Verhalten im Präinkubationsprozess

Verhalten im Präinkubationsprozess	Häufigkeit der Nennung	Prozentualer Anteil
Engagement	53	81,5%
Wenig Engagement	12	18,5%
<b>Summe</b>	<b>65</b>	<b>100,0%</b>

<sup>661</sup> Siehe Abbildung V.4-3.

<sup>662</sup> Vgl. GP B1, 301-304.

<sup>663</sup> Vgl. GP B3, 194-197.

<sup>664</sup> Vgl. GP A1 (2006), 87-88.

<sup>665</sup> Vgl. GP A1 (2006), 94, GP A12 (2006), 34.

<sup>666</sup> Siehe Abbildung V.4-4.

<sup>667</sup> Siehe Abbildung V.4-5.

<sup>668</sup> Siehe Abbildung V.4-6.

**Abbildung V.4-6: Engagement**

<b>Engagement</b>	<b>Häufigkeit der Nennung</b>	<b>Prozentualer Anteil</b>
Gestaltung und Nutzung des internen Netzwerkes	12	22,6%
Nutzung der Hochschulanbindung	8	15,1%
Nutzung der Beratung	17	32,1%
Veranstaltungsteilnahme	7	13,2%
Restkategorie Engagement	9	17,0%
<b>Summe</b>	<b>53</b>	<b>100,0%</b>

## V.4.2 Vorgehensweise bei der Auswertung

Für weiterführende Analysen ist es sinnvoll, jede Gründungsperson auf der zweiten Kategorieebene nur jeweils einer Kategorie zuzuordnen.<sup>669</sup>

Als Ergebnis einer solchen Vorgehensweise steht dann fest, welches Ziel jede Gründungsperson während der Präinkubationszeit verfolgt hat, mit welcher Motivation sie an die Nutzung des Hochschulpräinkubators herangegangen ist, ob sie sich als Unternehmer sieht oder nicht und ob sie im Präinkubationsprozess engagiert war oder eher weniger. Im Anschluss an diese Zuordnung wurden die Ergebnisse mit den Ergebnissen der Analyse der Zufriedenheit und der Unternehmensentwicklung kombiniert, um eventuelle Zusammenhänge aufzuspüren. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Auswertungen präsentiert.

## V.4.3 Detaillierte Analyse der Gründungsperson

### V.4.3.1 Ziel der Präinkubationszeit

Das erste Ziel, das aus dem Material herausgefiltert wurde, ist der Aufbau einer *tragfähigen Existenz*. Dieses Ziel haben die Gründungspersonen GP A7, GP A8, GP A9 und GP A15 während ihrer Präinkubationszeit verfolgt.<sup>670</sup>

GP A8 nennt darüber hinaus auch das Ziel, ihre *Geschäftsidee auf die Probe* zu stellen<sup>671</sup>, hängt diese Aussage aber eher an die andere an, so dass davon auszugehen ist, dass ihr primäres Ziel der Aufbau einer *tragfähigen Existenz* ist.

<sup>669</sup> Für die Auswertung der Hauptkategorie *Gründungsperson* werden also alle Interviews herangezogen, im Gegensatz zu den Analysen der Zufriedenheit und des Erfolgs, wo es sich um eine Auswahl handelt, siehe dazu die Gliederungspunkt V.2.1 und V.3.2.1. Nichtsdestotrotz kann nicht für alle Gründungspersonen eine Zuordnung zu den Kategorien stattfinden, weil nicht alle Gründungspersonen zu allen Kategorien Äußerungen tätigen.

<sup>670</sup> Vgl. GP A7 (2006), 44-48, GP A8 (2006), 143-149, GP A9 (2006), 4-8 und GP A15 (2006), 165-166.

<sup>671</sup> Vgl. GP A8 (2006), 149-151.

Auch GP A15 benennt neben dem Aufbau einer *tragfähigen Existenz* noch ein weiteres Ziel, den *Markteintritt*.<sup>672</sup> Allerdings ist ein erfolgreicher Markteintritt Voraussetzung für den Aufbau einer tragfähigen Existenz. Darüber hinaus formuliert GP A15 den Aufbau einer tragfähigen Existenz so vehement („auf jeden fall“<sup>673</sup>) als Ziel ihrer Präinkubationszeit, dass sie dieses Ziel zweifellos als Hauptziel verfolgt.

Die Kombination dieser Zuordnung mit den Ergebnissen der Analyse der Zufriedenheit und der Unternehmensentwicklung lässt keine weiteren Schlüsse zu, da eine Struktur nicht zu erkennen ist.<sup>674</sup>

**Abbildung V.4-7:** Kombination des Ziels „Aufbau einer tragfähigen Existenz“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung<sup>675</sup>

Gründungsperson	Unternehmen	Zufriedenheit	Unternehmensentwicklung
GPA7	UNA5	k.A.	k.A.
GPA8	UNA6	unzufrieden	erfolglos
GPA9	UNA7	k.A.	erfolgreich
GPA15	UNA10	unzufrieden	erfolglos

Das Ziel, den *Markteintritt* während der Präinkubationszeit zu schaffen, äußern GP A5, GP A11 und GP A14.<sup>676</sup> Da alle drei Gründungspersonen ausschließlich dieses Ziel benennen, ist die Zuordnung unstrittig.

Auch hier lässt die Kombination dieser Zuordnung mit den Ergebnissen der Analyse der Zufriedenheit und der Unternehmensentwicklung keine weiteren Schlüsse zu, da eine Struktur nicht zu erkennen ist.<sup>677</sup>

<sup>672</sup> Vgl. GP A15 (2006), 140-146.

<sup>673</sup> GP A15 (2006), 165.

<sup>674</sup> Siehe Abbildung V.4-7.

<sup>675</sup> Da die Zufriedenheitsanalyse personen-, die Unternehmensentwicklungsanalyse aber unternehmensbezogen durchgeführt wurden, werden hier beide Angaben dargestellt.

Da für die Auswertung der Gründungsperson alle Interviews verwendet wurden (siehe dazu Gliederungspunkt V.4.2.), für die Zufriedenheits- und Unternehmensentwicklungsanalyse aber nur eine Auswahl (siehe dazu die Gliederungspunkte V.2.1 und V.3.2.1), kommt es häufig zur Angabe „k.A.“.

<sup>676</sup> Vgl. GP A5 (2006), 172-174, GP A11 (2006), 156-157 und GP A14 (2006), 85-90.

<sup>677</sup> Siehe Abbildung V.4-8.

**Abbildung V.4-8:** Kombination des Ziels „Markteintritt“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung

Gründungsperson	Unternehmen	Zufriedenheit	Unternehmensentwicklung
GPA5	UNA4	k.A.	erfolgreich
GPA11	UNA4	unzufrieden	erfolgreich
GPA14	UNA6	k.A.	erfolglos

Das Ziel der *Produktentwicklung* äußern GP A2, GP A6 und GP A10.<sup>678</sup> Bei GP A10 ist die Zuordnung aufgrund nur einer Kodierung unstrittig. GP A2 äußert zu Beginn der Präinkubationszeit noch, dass das Hauptprodukt entwickelt werden, ein Nebenprodukt allerdings schon den Markteintritt schaffen soll.<sup>679</sup> Zum Ende der Präinkubationszeit zieht sie sich aber darauf zurück, dass hauptsächlich versucht wurde, das Produkt weiterzuentwickeln.<sup>680</sup> Dass die *Produktentwicklung* aber bereits von Anfang an Hauptziel dieser Unternehmensgründung war, unterstreicht die Aussage von GP A6, die Partner von GP A2 ist.

*Was ist denn jetzt so angedacht für die Zeit hier? Das sind ja jetzt noch fünfzehn Monate ungefähr. Was soll da verwirklicht werden?*

*GP A6: wir müssen auf jeden Fall das Produkt weiter entwickeln.*<sup>681</sup>

Die Kombination dieser Zuordnung mit den Ergebnissen der Analyse der Zufriedenheit und der Unternehmensentwicklung gibt einen Hinweis auf eine mögliche Verbindung zwischen der Zielsetzung *Produktentwicklung* und der Unternehmensentwicklung.<sup>682</sup>

**Abbildung V.4-9:** Kombination des Ziels „Produktentwicklung“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung

Gründungsperson	Unternehmen	Zufriedenheit	Unternehmensentwicklung
GPA2	UNA2	zufrieden	mit Potenzial
GPA6	UNA2	k.A.	mit Potenzial
GPA10	UNA8	unzufrieden	mit Potenzial

Die drei zugeordneten Gründungspersonen gehören zu den beiden Unternehmensgründungen mit Potenzial. Daraus ist zunächst einmal zu

<sup>678</sup> Vgl. GP A2 (2007), 707-710, GP A6 (2006), 157-160 und GP A10 (2006), 113-115.

<sup>679</sup> Vgl. GP A2 (2006), 147-149 und 133-137.

<sup>680</sup> Vgl. GP A2 (2007), 707-710.

<sup>681</sup> GP A6 (2006), 157-160.

<sup>682</sup> Siehe Abbildung V.4-9.

schließen, dass diese Gründungspersonen die Entwicklung ihrer Unternehmensgründungen zu Beginn der Präinkubationszeit sehr realistisch eingeschätzt haben. Oder anders herum gedacht, da diese Gründungspersonen von Anfang an gar nicht vor hatten, während der Präinkubationszeit bereits an den Markt zu gehen, Umsätze zu generieren und eine tragfähige Existenz aufzubauen, sind ihre Unternehmen zwar mit Potenzial ausgestattet, erwirtschaften aber noch nicht den Lebensunterhalt ihrer Gründungspersonen.

Das letzte aus dem Material heraus entwickelte Ziel der Präinkubationszeit, die *Geschäftsidee auf die Probe stellen*, wird von drei Gründungspersonen benannt: GP A3, GP A4 und GP A12.<sup>683</sup>

GP A3 antwortet zwar auf die Frage, ob ein *Markteintritt* geplant sei, mit ja,<sup>684</sup> ausführlich beschreibt sie aber das Ziel, die *Geschäftsidee auf die Probe* zu stellen:

*das ist das erste und das zweite ist, entweder es klappt oder es klappt nicht. Es gibt kein zwischending, wo man sagen kann, ok wir hangeln uns so durch. Wenn es klappt, dann klappt es wirklich oder es klappt nicht.*

*I: also sie nutzen die zeit hier jetzt auch, diesen raum, den der HPI A bietet als versuch auch. Wenn's dann nicht klappt, dann soll's nicht sein?*

*GP A3: dann sind wir um eine erfahrung reicher.*<sup>685</sup>

Auch GP A4 nennt neben dem Ziel, die *Geschäftsidee* während der Präinkubationszeit *auf die Probe stellen* zu wollen, noch ein weiteres Ziel – die *Produktentwicklung*.<sup>686</sup> Allerdings relativiert sie diese Aussage durch den Zusatz „im Prinzip“<sup>687</sup> und gibt damit einen Hinweis darauf, dass dieses Ziel möglicherweise kein selbst gestecktes, sondern ein von außen (z.B. Projektleitung) gewolltes Ziel sein könnte und daher nur von untergeordneter Priorität für sie ist. Wohingegen die Aussage „ich betrachte es mehr so als Werkstatt“<sup>688</sup> selbst gewählt und daher gewichtiger zu sein scheint.

Am deutlichsten wird das Ziel, die *Geschäftsidee auf die Probe stellen* zu wollen, von GP A12 formuliert.

<sup>683</sup> Vgl. GP A3 (2006), 62-67, GP A4 (2006), 187-197 und GP A12 (2006), 35-36.

<sup>684</sup> Vgl. GP A3 (2006), 92-94.

<sup>685</sup> GP A3 (2006), 62-67.

<sup>686</sup> Vgl. GP A4 (2006), 153-154.

<sup>687</sup> GP A4 (2006), 153.

<sup>688</sup> GP A4 (2006), 197.

*Und wir sehen das als probephase, so entwicklung und mal gucken, wohin es führt.*<sup>689</sup>

Vor dieser klaren Aussage treten weitere Äußerungen darüber, dass das Produkt weiterentwickelt werden solle in den Hintergrund.<sup>690</sup>

Die Kombination des Ziels *Geschäftsidee auf die Probe stellen* mit der Zufriedenheit und der Unternehmensentwicklung lässt aufgrund fehlender Angaben kaum Schlüsse zu.<sup>691</sup>

**Abbildung V.4-10:** Kombination des Ziels „Geschäftsidee auf die Probe stellen“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung

Gründungsperson	Unternehmen	Zufriedenheit	Unternehmensentwicklung
GPA3	UNA2	k.A.	mit Potenzial
GPA4	UNA3	k.A.	k.A.
GPA12	UNA3	k.A.	k.A.

Es sei lediglich auf eine mögliche Schlussfolgerung hingewiesen. Es ist interessant, dass sich keine Gründungsperson einer erfolgreichen Unternehmensgründung zu Beginn der Präinkubationszeit das Ziel gesetzt hat, ihre Geschäftsidee lediglich auf die Probe stellen zu wollen. Es könnte also sein, dass Gründungspersonen von erfolgreichen Unternehmensgründungen bereits von Anfang an mit dem Willen in die Präinkubationszeit starten, den Markteintritt schaffen zu wollen.

#### V.4.3.2 Motivation zur HPI-Nutzung

Insgesamt acht Gründungspersonen geben ausschließlich die *finanzielle Unterstützung* als Anreiz zur Nutzung des Hochschulpräinkubators an.<sup>692</sup>

Vier Gründungspersonen geben ausschließlich *sonstige* Gründe an, warum sie die Hochschulpräinkubatoren nutzen wollten.<sup>693</sup> Zwei von ihnen, GP A3 und GP A11, sprechen die *finanzielle Unterstützung* zwar an, betonen aber, dass diese nicht ausschlaggebend für die Entscheidung zur Nutzung des Hochschulpräinkubators war.

Vier Gründungspersonen benennen sowohl die *finanzielle Unterstützung* als auch *sonstige* Gründe als Motivation zur Nutzung der Hochschul-

<sup>689</sup> GP A12 (2006), 35-36.

<sup>690</sup> Vgl. GP A12 (2006), 104-106 und 118-119.

<sup>691</sup> Siehe Abbildung V.4-10.

<sup>692</sup> Vgl. GP B2, 34-35, GP A2 (2006), 25-29, GP A7 (2006), 28-30, GP A8 (2006), 17-20, GP A9 (2006), 214-216, GP A10 (2006), 73-75, GP A14 (2006), 33-36 und GP A15 (2006), 81.

<sup>693</sup> Vgl. GP C1, 168-174, GP A3 (2006), 13-15, GP A5 (2006), 16-18 und GP A11(2006), 58-60.

räinkubatoren. GP B1 bejaht die Frage, ob die Kostenersparnis Hauptgrund zur Bewerbung im Hochschulpräinkubator war und hängt dann die Aussage dran, dass das Netzwerk natürlich auch ein Grund sei.<sup>694</sup> Ihre Motivation zur Nutzung des Hochschulpräinkubators ist daher die finanzielle Unterstützung. Auch GP B3 spricht im Laufe des Interviews an, dass die finanzielle Unterstützung die Entscheidung zur Nutzung des Hochschulpräinkubators erleichtert habe.<sup>695</sup> Allerdings gibt sie als Antwort auf die direkte Frage nach den Gründen an, dass „in erster Linie“<sup>696</sup> ausschlaggebend war, dass sie die Reputation der Hochschule nutzen konnten.<sup>697</sup> Für GP B3 spielten also andere Gründe als die *finanzielle Unterstützung* eine wichtige Rolle bei der Entscheidung zur Nutzung des Hochschulpräinkubators. GP A1 benennt zwar auch die Möglichkeit, die Unternehmensgründung zu beschleunigen, die Büroräume, die Arbeitsatmosphäre und das Mentorenprogramm als Anreiz zur Nutzung des Hochschulpräinkubators,<sup>698</sup> aber da sie immer wieder auf die *finanzielle Unterstützung* zurück kommt („lukrativ“<sup>699</sup>, „Stipendium“<sup>700</sup>, „keine Fixkosten“<sup>701</sup>), ist davon auszugehen, dass dies die Hauptmotivation zur Nutzung des Hochschulpräinkubators ist. Und auch für GP A12 ist die Hauptmotivation die *finanzielle Unterstützung*, obwohl sie auch die Räumlichkeiten als Anreiz benennt:<sup>702</sup>

*I: dann war die größte motivation das stipendium als förderung oder was würden sie sagen? War das ausschlaggebend?*

*GP A12: ja klar, natürlich. Also es ist einerseits die finanzielle unterstützung, das geld natürlich. Andererseits, wenn man jetzt büroräume mieten müsste oder so, das kommt ja alles noch dazu,<sup>703</sup>*

Zusammenfassend ist also folgenden Gründungspersonen die finanzielle Unterstützung als Motivation zur Nutzung der Hochschulpräinkubatoren zuzuordnen:

---

<sup>694</sup> Vgl. GP B1, 297-299.

<sup>695</sup> Vgl. GP B3, 14-15.

<sup>696</sup> GP B3, 196.

<sup>697</sup> Vgl. GP B3, 194-197.

<sup>698</sup> Vgl. GP A1 (2006), 87-100.

<sup>699</sup> GP A1 (2006), 92.

<sup>700</sup> GP A1 (2006), 94.

<sup>701</sup> GP A1 (2006), 94.

<sup>702</sup> Vgl. GP A12 (2006), 34.

<sup>703</sup> GP A12 (2006), 53-57.

**Abbildung V.4-11:** Kombination der Motivation „finanzielle Unterstützung“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung

Gründungsperson	Unternehmen	Zufriedenheit	Unternehmensentwicklung
GP B1	UN B1	zufrieden	erfolgreich
GP B2	UN B2	zufrieden	erfolgreich
GPA1	UNA1	zufrieden	erfolgreich
GPA2	UNA2	zufrieden	mit Potenzial
GPA7	UNA5	k.A.	k.A.
GPA8	UNA6	unzufrieden	erfolglos
GPA9	UNA7	k.A.	erfolgreich
GPA10	UNA8	unzufrieden	mit Potenzial
GPA12	UNA3	k.A.	k.A.
GPA14	UNA8	k.A.	erfolglos
GPA15	UNA10	unzufrieden	erfolglos

Aus der Zusammenstellung der bisherigen Ergebnisse geht hervor, dass die *finanzielle Unterstützung* Anreiz für alle Gründungspersonen zur Nutzung des Hochschulpräinkubators darstellt, unabhängig von ihrer Zufriedenheit oder der Unternehmensentwicklung.<sup>704</sup>

**Abbildung V.4-12:** Kombination der Motivation „Sonstiges“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung

Gründungsperson	Unternehmen	Zufriedenheit	Unternehmensentwicklung
GP C1	UN C1	unzufrieden	erfolglos
GP B3	UN B1	zufrieden	erfolgreich
GPA3	UNA2	k.A.	mit Potenzial
GPA5	UNA4	k.A.	erfolgreich
GPA11	UNA4	unzufrieden	erfolgreich

Wie aus Abbildung V.4-12 hervorgeht, sind es hauptsächlich Gründungspersonen von erfolgreichen Unternehmensgründungen, die eine andere Motivation als die finanzielle Unterstützung als Anreiz zur Nutzung des Hochschulpräinkubators angeben.<sup>705</sup> Außerdem sind GP B1 und GP A1, die neben der *finanziellen Unterstützung* auch andere Gründe als Motivation angeben, auch Gründungspersonen erfolgreicher Un-

<sup>704</sup> Siehe Abbildung V.4-11.

<sup>705</sup> Siehe Abbildung V.4-12.

ternehmensgründungen. Für Gründungspersonen von erfolgreichen Unternehmensgründungen scheint ein Hochschulpräinkubator also neben der finanziellen Unterstützung auch noch andere starke Anreize zur Nutzung wie Räumlichkeiten, Netzwerke, Reputation und Beratung zu bieten.

### V.4.3.3 Unternehmerisches Selbstbild

In dieser Kategorie können alle Gründungspersonen, die zu diesem Thema Äußerungen gemacht haben, direkt zugeordnet werden, da es keine widersprüchlichen Aussagen in den Interviews gibt. D.h. die Gründungspersonen sehen sich entweder als Unternehmer oder eben nicht.

Als *Unternehmer* sehen sich: GP B1, GP B2, GP A2, GP A5, GP A11.<sup>706</sup>

Gründungspersonen ohne unternehmerisches Selbstbild (*kein Unternehmer*) sind: GP C1, GP A3, GP A10, GP A13, GP A14, GP A15.<sup>707</sup>

Aus der Kombination dieser Gruppierung mit den Ergebnissen der Zufriedenheits- und Unternehmensentwicklungsanalyse lassen sich interessante Schlüsse ziehen.

**Abbildung V.4-13:** Kombination des unternehmerischen Selbstbildes „Unternehmer“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung

Gründungsperson	Unternehmen	Zufriedenheit	Unternehmensentwicklung
GP B1	UN B1	zufrieden	erfolgreich
GP B2	UN B2	zufrieden	erfolgreich
GPA2	UNA2	zufrieden	mit Potenzial
GPA5	UNA4	k.A.	erfolgreich
GPA11	UNA4	unzufrieden	erfolgreich

<sup>706</sup> Vgl. GP B1, 336-345, GP B2, 249-254, GP A2 (2007), 597, GP A5 (2006), 49-60 und GP A11 (2007), 111-114.

<sup>707</sup> Vgl. GP C1, 26-29, GP A3 (2006), 77-78, GP A10 (2006), 31-33, GP A13 (2006), 54-57, GP A14 (2006), 10-15, GP A15 (2006), 190-194.

**Abbildung V.4-14:** Kombination des unternehmerischen Selbstbildes „kein Unternehmer“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung

Gründungsperson	Unternehmen	Zufriedenheit	Unternehmensentwicklung
GPC1	UNC1	unzufrieden	erfolglos
GPA3	UNA2	k.A.	mit Potenzial
GPA10	UNA8	unzufrieden	mit Potenzial
GPA13	UNA9	unzufrieden	erfolglos
GPA14	UNA6	k.A.	erfolglos
GPA15	UNA10	unzufrieden	erfolglos

Wie zu erwarten war, sehen sich die Gründungspersonen erfolgreicher Unternehmensgründungen selbst als Unternehmer, während Gründungspersonen erfolgloser Unternehmen sich eher als Wissenschaftler und Techniker ohne betriebswirtschaftliche Fähigkeiten oder unternehmerische Erfahrung bezeichnen. Außerdem sind alle Gründungspersonen, die kein unternehmerisches Selbstbild aufweisen, unzufrieden mit ihrer Präinkubationszeit.<sup>708</sup>

Unternehmer:

*Also da denke ich, kann uns als unternehmer nichts besseres passieren.*<sup>709</sup>

Kein Unternehmer:

*Bei mir ist vielleicht nur ein bisschen ungewöhnlich, dass ich eigentlich mit dem geschäftlichen nie was zu tun hatte. ich meine, ich bin son total klassischer wissenschaftler und ich wollte eigentlich auch immer nur sone karriere machen.*<sup>710</sup>

#### V.4.3.4 Verhalten im Präinkubationsprozess

Als Verhalten im Präinkubationsprozess wurde *Engagement* und *wenig Engagement* kodiert. Da das Engagement weiter unterteilt wurde, soll zunächst ein Überblick über die kodierten Segmente gegeben werden.

<sup>708</sup> Siehe Abbildung V.4-13 und V.4-14.

<sup>709</sup> GP A2 (2007), 172-173.

<sup>710</sup> GP C1, 26-29.

**Abbildung V.4-15:** Das Engagement der Gründungspersonen

Engagement	C1	B1	B2	B3	A1	A2	A5	A8	A9	A10	A13	A15
Gestaltung und Nutzung des internen Netzwerkes		x	x	x		x		x	x	x		
Nutzung der Hochschulanbindung	x		x	x		x		x				
Nutzung der Beratung		x	x		x	x	x			x		x
Veranstaltungsteilnahme					x	x				x		x
Restkategorie Engagement						x			x			x
<b>wenig Engagement</b>						x		x		x	x	

Abbildung V.4-15 führt alle Gründungspersonen auf, bei denen Segmente zum Thema *Engagement* gefunden und kodiert werden konnten. Sie zeigt, dass ausschließlich *wenig Engagement* nur von GP A13 gezeigt wurde. Für die Gründungspersonen GP C1, GP B1, GP B2, GP B3, GP A1, GP A5, GP A9 und GP A15 liegen dagegen ausschließlich Kodierungen in der Kategorie *Engagement* vor.<sup>711</sup> Ein Blick zurück ins Material zeigt jedoch, dass für GP C1 und GP A5 jeweils nur eine Kodierung vorliegen, die darüber hinaus inhaltlich als eher aussageschwach einzustufen sind.

GP C1 berichtet davon, dass sie eine Absprache mit dem Hochschulrechenzentrum die Servernutzung betreffend getroffen habe.<sup>712</sup> Aus dieser Aussage ein engagiertes Verhalten im Präinkubationsprozess abzuleiten, wäre zu weit gegriffen. Daher ist dieses kodierte Segment in der weiteren Betrachtung zu ignorieren.

GP A5 spricht davon, dass sie sich noch einen Mentor suchen wolle.<sup>713</sup> Da sie nur am Anfang ihrer Präinkubationszeit befragt wurde, spricht sie hier von zukünftigem Verhalten, das noch nicht in die Tat umgesetzt wurde. Daher ist dieses kodierte Segment in der weiteren Betrachtung zu ignorieren und die Gründungsperson aus der weiteren Analyse zum Engagement auszuschließen.

Unstrittig ist die Zuordnung auch bei GP A2, da sie in allen Bereichen Engagement zeigt und nur ein kodierte Segment in der Kategorie *wenig Engagement* vorliegt. Dort gibt sie an, nur manchmal an Veranstaltungen teilgenommen zu haben.<sup>714</sup> Diese Aussage wiegt aber die anderen Aussagen, die von hohem Engagement zeugen, nicht auf. Daher ist GP A2 als engagiert zu bezeichnen.

Ebenso unstrittig ist die Zuordnung bei GP A10, da auch hier nur ein kodierte Segment in der Kategorie *wenig Engagement* vorliegt und daraus

<sup>711</sup> Siehe Abbildung V.4-15.

<sup>712</sup> Vgl. GP C1, 290-292.

<sup>713</sup> Vgl. GP A5 (2006), 325-327.

<sup>714</sup> Vgl. GP A2 (2007), 527-530.

lediglich hervorgeht, dass die Gründungsperson in einem Falle nicht nachgehakt hat.<sup>715</sup>

Die in der Kategorie *Engagement* kodierten Segmente von GP A8 stammen alle aus dem Interview, das zu Beginn der Präinkubationszeit geführt wurde.<sup>716</sup> Da die von GP A8 dort gezeigte Initiative ohne Wirkung blieb, zeigte sie im Laufe der Präinkubationszeit nur wenig Engagement und ist daher als wenig engagiert zu bezeichnen.<sup>717</sup>

Durch die Kombination dieser Gruppierung mit den Ergebnissen der Zufriedenheits- und Unternehmensentwicklungsanalyse treten interessante Verbindungen zu Tage.

**Abbildung V.4-16:** Kombination des Verhaltens im Präinkubationsprozess „Engagement“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung

Gründungsperson	Unternehmen	Zufriedenheit	Unternehmensentwicklung
GP B1	UN B1	zufrieden	erfolgreich
GP B2	UN B2	zufrieden	erfolgreich
GP B3	UN B1	zufrieden	erfolgreich
GPA1	UNA1	zufrieden	erfolgreich
GPA2	UNA2	zufrieden	mit Potenzial
GPA9	UNA7	k.A.	erfolgreich
GPA10	UNA8	unzufrieden	mit Potenzial
GPA15	UNA10	unzufrieden	erfolglos

**Abbildung V.4-17:** Kombination des Verhaltens im Präinkubationsprozess „wenig Engagement“ mit der Zufriedenheit und Unternehmensentwicklung

Gründungsperson	Unternehmen	Zufriedenheit	Unternehmensentwicklung
GP A8	UNA6	unzufrieden	erfolglos
GPA13	UNA9	unzufrieden	erfolglos

Aus den Abbildungen V.4-16 und V.4-17 geht hervor, dass im Präinkubationsprozess engagierte Gründungspersonen fast ausschließlich erfolgreiche Unternehmen oder Unternehmen mit Potenzial gründen und zufrieden sind, während die beiden Gründungspersonen, die im Präinkubationsprozess wenig Engagement zeigen, zu der Gruppe der erfolglosen

<sup>715</sup> Vgl. GP A10 (2007), 276-280.

<sup>716</sup> Vgl. GP A8 (2006), 60-70, 322-323 und 337-338.

<sup>717</sup> Vgl. GP A8 (2007), 172-173, 179-180 und 210-213.

Unternehmensgründungen und der Unzufriedenen gehören. Hier zeichnen sich also eine erwartete Verbindungen ab. Die Unternehmensentwicklung, das Engagement im Präinkubationsprozess und die Zufriedenheit der Nutzer scheinen in einem engen Verhältnis zu einander zu stehen. Auf Basis der hier vorliegenden Daten ist aber nicht zu bestimmen, ob engagierte Personen erfolgreicher sind oder erfolgreiche Personen engagierter. Die Richtung dieser Verbindungen und möglicherweise vorhandene Wechselwirkungen bleiben also offen.

## **V.5 Weiterführende Analysen**

### **V.5.1 Die Bedeutung des Hochschulpräinkubators**

#### **V.5.1.1 Proportionalität der Nennungen**

Insgesamt wurden in drei Hochschulpräinkubatoren Interviews geführt,<sup>718</sup> allerdings nicht gleich viele. Im HPI A wurden insgesamt 21 Interviews geführt, während es im HPI B nur drei und in HPI C nur eines waren.<sup>719</sup> Somit ist HPI A im Material deutlich überrepräsentiert gegenüber HPI B und C: 84% der ausgewerteten Interviews stammen aus HPI A, 12% aus HPI B und das eine Interview aus HPI C macht einen Anteil von 4% am gesamten Material aus. Daher ist es sinnvoll, einen Blick auf die prozentuale Verteilung der Nennungen in den Kategorien zu werfen und diese mit den Anteilen der HPI-Nennungen an allen Nennungen im Folgenden zu vergleichen.<sup>720</sup>

---

<sup>718</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt III.3.1.

<sup>719</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt III.4.1.

<sup>720</sup> Siehe Abbildung V.5-1.

**Abbildung V.5-1:** Prozentualer Anteil der HPI an den Nennungen in den wichtigsten Kategorien<sup>721</sup>

Oberkategorie	Unterkategorie	Anteil der Nennungen von HPI A in %	Anteil der Nennungen von HPI B in %	Anteil der Nennungen von HPI C in %
Präinkubationsfaktoren	Finanzierung	78	15	7
	Räumlichkeiten	69	25	6
	Qualifizierung	92	4	4
	Beratung	60	20	20
	Interne Netzwerke	78	18	4
	Externe Netzwerke	83	11	6
	HPI-Bürokratie	100	0	0
	Reputation	92	8	0
	Mentorenprogramm	100	0	0
	(Hochschul-) Bürokratie	63	30	7
	Zugang zu Hochschulressourcen	85	8	7
	Engagement des HPI Personals	65	29	6
	Kontrolle durch das HPI-Personal	100	0	0
	Kontaktvermittlung durch das HPI-Personal	67	20	13
	Organisation durch das HPI-Personal	80	10	10
Empathie des HPI-Personals	42	8	50	
Bewertung der PIF	positiv	70	26	4
	negativ	76	4	20
Wirkungen der PIF	positiv	81	15	4
	negativ	83	13	4
Unternehmensentwicklung	erfolgreich	57	43	0
	erfolglos	80	0	20
	mit Potenzial	100	0	0
Gründungsperson	Unternehmer	60	40	0
	Kein Unternehmer	83	0	17
	Engagement im Präinkubationsprozess	63	37	0
	Wenig Engagement im Präinkubationsprozess	100	0	0

Wie aus Abbildung V.5-1 abzulesen ist, kommen die Präinkubationsfaktoren *Qualifizierung*<sup>722</sup>, *HPI-Bürokratie*, *Reputation*, *Mentorenprogramm*<sup>723</sup> und die *Kontrolle* durch das HPI-Personal in den Interviews der Gründungspersonen aus HPI A überproportional vor. In den Kategorien *Qualifizierung* und *Mentorenprogramm* ist der Grund hierfür in der Tatsache zu sehen, dass beides nur im HPI A angeboten wurde. Interessant ist, dass die Kategorie *HPI-Bürokratie* ausschließlich von Gründungspersonen aus dem HPI A angesprochen wurden. Dieser Hochschulpräin-

<sup>721</sup> Es wurden nur die im bisherigen Verlauf der Analyse identifizierten wichtigsten Kategorien einbezogen. Die Berechnungen für die Präinkubationsfaktoren geben den Anteil der HPI an allen Nennungen des jeweiligen Präinkubationsfaktors an. Die Berechnungen der Kategorien *Unternehmensentwicklung* und *Gründungsperson* wurden wie folgt durchgeführt (2 Beispiele):

Anzahl der erfolgreichen Unternehmen im HPI A / Anzahl aller interviewten Unternehmen im HPI A ( $3:10=0,3*100=30\%$ ).

Anzahl der Unternehmer im HPI / Anzahl aller interviewten Gründungspersonen im HPI ( $3:15=0,2*100=20\%$ ).

<sup>722</sup> Nur im HPI A wurden interne Qualifizierungsmaßnahmen angeboten, siehe Gliederungspunkt III.3.1.

<sup>723</sup> Nur im HPI A wurde ein Mentorenprogramm angeboten, siehe Gliederungspunkt III.3.1.

kubator scheint also im Gegensatz zu den anderen sehr bürokratisch organisiert zu sein.

Proportional werden die Präinkubationsfaktoren *externe Netzwerke*, *Zugang zu Hochschulressourcen* und *Organisation* durch das HPI-Personal angesprochen.

Die übrigen Präinkubationsfaktoren sind im HPI A eher unterrepräsentiert. Interessant sind hier vor allem die Kategorien *Beratung* und einige HPI-Personal-bezogene Kategorien wie das *Engagement*, die *Kontaktvermittlung* und die *Empathiefähigkeit*. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass Beratung seltener als in den anderen HPI stattgefunden hat und das auch das Personal des HPI A weniger in Erscheinung getreten ist als das in den anderen HPI der Fall war. Während Wirkungen der Präinkubationsfaktoren im HPI A proportional angesprochen werden, werden die Präinkubationsfaktoren leicht unterproportional häufig bewertet.

In der Kategorie *Unternehmensentwicklung* sind die Gründungspersonen in der Gruppe der erfolgreichen Unternehmensgründungen unterrepräsentiert, während sie in der Gruppe der erfolglosen proportional und in der Gruppe der Unternehmensgründungen mit Potenzial überproportional vertreten sind. Darüber hinaus verfügen Gründungspersonen des HPI A gegenüber denen des HPI B seltener über ein *unternehmerisches Selbstbild* und *engagieren* sich seltener im Präinkubationsprozess. Die Kategorie *wenig Engagement* wird sogar ausschließlich von Gründungspersonen aus dem HPI A besetzt.

In den Interviews der Gründungspersonen aus HPI B sind die Präinkubationsfaktoren *Räumlichkeiten*, *Beratung*, *interne Netzwerke*, *Bürokratie* der Hochschulanbindung, *Engagement* des HPI-Personals und *Kontaktvermittlung* durch das HPI-Personal überproportional vertreten. Dies deutet auf eine hohe Bedeutung dieser Faktoren für die Gründungspersonen hin. Die häufige Nennung der Kategorie *Bürokratie* der Hochschulanbindung kann dabei so begründet werden, dass im HPI B die Gründungspersonen alle durch EXIST-Seed/-Gründerstipendium gefördert wurden, das mit erheblichem bürokratischen Aufwand in Zusammenhang mit der Hochschulverwaltung verbunden ist.

*Finanzierung*, *externe Netzwerke* und die *Organisation* durch das HPI-Personal werden im HPI B dagegen eher proportional häufig benannt. Unterrepräsentiert sind die Themen *Qualifizierung*, *HPI-Bürokratie*, *Reputation*, *Mentorenprogramm*, *Zugang zu Hochschulressourcen*, *Kontrolle* durch das HPI-Personal und *Empathie* des HPI-Personals. Interessant ist, dass die *Kontrolle* durch das HPI-Personal und die *Empathie* des HPI-Personals fast ausschließlich negativ besetzte Kategorien sind, in dem Sinne, dass wenn diese genannt werden, es immer darum geht, dass

diese Funktion und Fähigkeit beim HPI-Personal nicht vorhanden war. Da Gründungspersonen im HPI B diese Kategorien nur unterproportional ansprechen, kann daraus geschlossen werden, dass diese sie nur eine geringe Bedeutung für sie hatten, weil eine Kontrolle stattgefunden hat und das Personal als empathisch empfunden wurde.

Bei den Bewertungen im HPI B überwiegen klar die positiven, die auch überproportional bei den Gründungspersonen aus HPI B auftreten. Die Wirkungen werden proportional häufig angesprochen. Alle drei interviewten Unternehmensgründungen im HPI B haben eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung genommen und sind daher in dieser Gruppe überrepräsentiert. Ebenfalls überrepräsentiert sind sie in der Gruppe der Gründungspersonen mit *unternehmerischem Selbstbild* und mit *Engagement* im Präinkubationsprozess. Hier werden also wieder die Zusammenhänge zwischen Unternehmensentwicklung und Zufriedenheit, *unternehmerischem Selbstbild* und dem *Engagement* der Gründungsperson deutlich.

Die befragte Gründungsperson aus dem HPI C thematisiert die *Beratung*, die *Kontaktvermittlung*, die *Organisation* und die *Empathie* des HPI-Personals überproportional häufig. Im Gegensatz dazu sind die Präinkubationsfaktoren *HPI-Bürokratie*, *Reputation*, *Mentorenprogramm* und *Kontrolle* durch das HPI-Personal im Interview unterrepräsentiert. Alle anderen Präinkubationsfaktoren werden relativ proportional häufig angesprochen. Die Bewertungen der Präinkubationsfaktoren fallen hier überproportional negativ aus, während die Wirkungen proportional häufig thematisiert werden. Aus der Verbindung von überproportional häufigen negativen Bewertungen und den Präinkubationsfaktoren lässt sich schließen, dass die Gründungsperson mit der *Beratung*, *Kontaktvermittlung* und *Organisation* durch das HPI-Personal sehr unzufrieden war. Außerdem empfand sie das Personal als wenig engagiert und empathisch.

Darüber hinaus ist der HPI C sowohl in der Gruppe erfolgloser Unternehmensgründungen als auch in der Gruppe der Gründungspersonen ohne unternehmerisches Selbstbild überrepräsentiert.

### V.5.1.2 HPI B und C

Um der Frage nach dem Einfluss des Hochschulpräinkubators auf die Unternehmensentwicklung nachgehen zu können, sind die Interviews aus den Hochschulpräinkubatoren HPI B und C wenig brauchbar, da dort jeweils nur eine Gruppe (im HPI B nur erfolgreiche, im HPI C nur eine erfolglose Unternehmensgründung) vertreten ist. Wären alle je präinkubierten Unternehmensgründungen von HPI B erfolgreich und alle von HPI C erfolglos, so könnte geschlussfolgert werden, dass der HPI B

insgesamt zum Erfolg einer Unternehmensgründung beiträgt, während der HPI C insgesamt zum Scheitern einer Unternehmensgründung führt. Da diese Informationen nicht vorliegen, kann an dieser Stelle nur folgendes festgehalten werden:

Die erfolgreichen Gründungspersonen des HPI B bewerten die Präinkubationsfaktoren überproportional häufig positiv. Dass heißt, sie waren sehr zufrieden mit dem *Engagement* des HPI-Personals, den *Räumlichkeiten*, der *Beratung*, der *Kontaktvermittlung* durch das HPI-Personal und dem *internen Netzwerk*. Diese Präinkubationsfaktoren scheinen also einen großen Anteil am Erfolg dieser Unternehmensgründungen genommen zu haben. Auch die überproportional häufig thematisierte und ausschließlich negativ bewertete *Bürokratie* kann daran nichts ändern. Diese kommt wahrscheinlich dadurch zustande, dass die Gründungspersonen des HPI B EXIST-Seed bekommen haben, das mit erheblichem bürokratischem Aufwand verbunden ist.<sup>724</sup>

Im Gegensatz dazu ist die erfolglose Gründungsperson des HPI C sehr unzufrieden und klagt vor allem über mangelnde *Empathie* beim HPI-Personal. Außerdem ist sie unzufrieden mit der *Beratung* und ist der Meinung, dass *Organisation* und *Kontaktvermittlung* durch das HPI-Personal nicht stattgefunden haben. Da die *Beratung* im HPI C ausschließlich vom HPI-Personal angeboten wurde, kann festgestellt werden, dass alle Präinkubationsfaktoren, die zum Misserfolg der Gründungsperson von HPI C beigetragen haben, HPI-Personal-bezogene sind. Dieser Fall verdeutlicht also tiefgehender, wie wichtig das HPI-Personal im Präinkubationsprozess ist.<sup>725</sup>

### V.5.1.3 HPI A

#### V.5.1.3.1 Räumlichkeiten

Im Gegensatz zu HPI B und HPI C wurden im HPI A Unternehmensgründungen mit unterschiedlichen Entwicklungsverläufen interviewt. Drei Unternehmensgründungen sind als erfolgreich zu bezeichnen, drei als erfolglos und zwei bilden die Gruppe der Unternehmensgründungen mit Potenzial.<sup>726</sup> Da sich diese acht Unternehmensgründungen trotz der gleichen Bedingungen, die sie im HPI A vorgefunden haben, unterschiedlich entwickelt haben, muss es andere Gründe für diese unterschiedlichen Entwicklungsverläufe geben.

In der Kategorie *physische Infrastruktur*, in der sich die *Räumlichkeiten* als erfolgsentscheidend herauskristallisiert haben, wird deutlich, dass die

---

<sup>724</sup> Siehe dazu GP B1, GP B2 und GP B3.

<sup>725</sup> Siehe dazu GP C1.

<sup>726</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt V.3.2.

Räumlichkeiten zur Geschäftsidee passen müssen, um den Gründungspersonen weiterhelfen zu können. Alle drei erfolgreichen Unternehmensgründungen verfolgen Geschäftsideen, die eine Büroumgebung erfordern, welche der HPI A zur Verfügung gestellt hat. Im Gegensatz dazu findet sich unter den erfolglosen Unternehmensgründungen eine Geschäftsidee, die über ein Büro hinaus, eine Werkstatt und Labore für Test und Prototypenerstellung benötigt hätte. Die Gründungspersonen dieser Unternehmensgründung waren daher sehr unzufrieden mit den bereitgestellten Räumlichkeiten. Auch die Unternehmensgründungen mit Potenzial haben durch die Art ihrer Geschäftsidee höhere Ansprüche an ihre Arbeitsumgebung gestellt. Auch sie benötigten neben Büroräumen, eine Werkstatt und/oder Labore. Aber im Gegensatz zu den erfolglosen Unternehmensgründungen haben ihre Gründungspersonen Eigeninitiative gezeigt. Die Gründungspersonen von UN A2 haben sich kurzerhand eine Miniwerkstatt in den Büroräumen eingerichtet und GP A10 hat ihre guten Kontakte in die Hochschule genutzt, um hochschulinterne Labore zu nutzen.<sup>727</sup> Das eigene Engagement, die Einstellung, die äußeren Bedingungen nicht als gegeben, sondern als gestaltbar zu sehen, scheint hier also ebenfalls eine Rolle zu spielen.

Darüber hinaus fällt auf, dass sich die Gründungspersonen erfolgloser Unternehmensgründungen von der Geräuschkulisse eines Großraumbüros deutlich stärker gestört fühlen als die Gründungspersonen erfolgreicher Unternehmensgründungen.<sup>728</sup>

Um den Gründungsprozess zu fördern, müssen die Räumlichkeiten also zur Geschäftsidee und zur persönlichen Arbeitsweise der Gründungspersonen passen oder persönliches Engagement und informelle Kontakte in die Hochschule helfen über widrige äußere Umstände hinweg, und die Gründungsperson schafft sich ihre idealen Räumlichkeiten selbst.

#### **V.5.1.3.2 Beratung und Mentorenprogramm**

Im HPI A gab es drei Beratungsmöglichkeiten: interne Beratung durch den Projektmanager, Beratung durch einen Mentor aus der Professorenschaft der Hochschule und extern, durch ein nahe gelegenes Technologie- und Gründerzentrum, wobei hier die Kosten zum Teil vom HPI A übernommen wurden.

Es fällt auf, dass die Gründungspersonen der erfolgreichen Unternehmensgründungen insgesamt einen geringen Beratungsbedarf aufweisen und wenn, dann handelt es sich um konkrete Fragen und Probleme, für die eine praktisch schnell umsetzbare Lösung gesucht wird. GP A9 the-

---

<sup>727</sup> Vgl. GP A2 (2007), 301-330, GP A10 (2006), 232-234.

<sup>728</sup> Siehe dazu GP A8, GP A13 und GP A15.

matisiert die Beratung z.B. gar nicht, GP A11 nur in dem Rahmen, dass eine bestimmte juristische Fragestellung geklärt werden musste und GP A1 hätte sich zwar mehr Beratung in Form von Coaching gewünscht, hat sich diese Form der Beratung aber selbst, durch die Zusammenarbeit mit einer Mentorin gesucht. An dieser Stelle tritt also ebenfalls die hohe Bedeutung des Engagements der Gründungsperson zu Tage, denn auch eine optimale Beratung durch einen Mentor hängt davon ab, ob die Gründungsperson es schafft, einen geeigneten Mentor aus der Professoren-schaft für ihre Geschäftsidee zu begeistern.

Unter den Gründungspersonen der erfolglosen Unternehmensgründungen ist GP A13 der Meinung, keine Beratung zu benötigen, weil sie auf Selbständigkeitserfahrung zurückgreifen könne.<sup>729</sup> Eine andere Gründungsperson dieser Gruppe, GP A15, formuliert dagegen einen sehr hohen Beratungsbedarf. Sie hätte sich engere, intensivere Betreuung in Richtung persönlichem Coaching gewünscht,<sup>730</sup> die sie aber nicht bekommen hat. Und die Gründungspersonen der dritten erfolglosen Unternehmensgründung haben sich zwar insbesondere um Beratung durch einen Mentor bemüht, berichten aber von wiederholten Ablehnungen und massiven Problemen in der Kontaktaufnahme. Grund für diese Schwierigkeiten könnte die Tatsache sein, dass beide Gründungspersonen nicht über informelle Kontakte in die Hochschule des HPI A verfügen, da eine Gründungsperson gar nicht dort studiert und die andere Gründungsperson durch ihr Studium nur Kontakte zur wirtschaftswissenschaftlichen und nicht zu ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten hat.<sup>731</sup> Somit war es in diesem Falle äußerst schwierig, einen Mentor zu finden.

Auch in der Gruppe der Unternehmensgründungen mit Potenzial haben sich die Unternehmensgründungen aktiv Beratung durch einen Mentor gesucht. Für GP A10 war das aber noch nicht ausreichend. Auch sie hätte sich intensivere Betreuung in Form von Coaching gewünscht und war enttäuscht, dass das im HPI A nicht angeboten oder durch das HPI-Personal geleistet wurde.<sup>732</sup> Sie formuliert sogar die Vermutung, dass die Entwicklung ihrer Unternehmensgründung möglicherweise schneller vorangeschritten wäre, wenn ein Coaching stattgefunden hätte.<sup>733</sup> An dieser Stelle wird also deutlich, mit welcher unterschiedlichen Betreuungsbedarfen die Gründungspersonen in den Präinkubationsprozess gehen und dass hier gerade Beratung und Coaching ganz individuell zugeschnitten sein müssten. Außerdem wird hier auch das Engagement des

---

<sup>729</sup> Vgl. GP A13 (2006), 167-181.

<sup>730</sup> Vgl. GP A15 (2007), 249-255 und 339-340.

<sup>731</sup> Vgl. GP A8 (2006), 194-224.

<sup>732</sup> Vgl. GP A10 (2006), 177-200.

<sup>733</sup> Vgl. GP A10 (2007), 195-204.

HPI-Personals angesprochen, denn GP A10 hätte sich diesbezüglich Impulse vom Personal gewünscht.<sup>734</sup>

#### V.5.1.3.3 Zugang zu Hochschulressourcen

Von den erfolgreichen Unternehmensgründungen thematisieren nur die Gründungspersonen von UN A4 den *Zugang zu Hochschulressourcen*. Vor allem GP A11 erläutert, dass ihr Gründungsteam den Zugang zu *Infrastruktur* nicht benötigt hätte, da sie über eigene Ausstattung verfügen. Einzig das *Know How* der Hochschule hätten sie gern in einer juristischen Frage genutzt, fanden aber keine Antwort, da die Frage zu speziell war und die Kenntnisse des angesprochenen Professors überstiegen.

Die Gründungspersonen der erfolglosen Unternehmensgründungen thematisieren den *Zugang zu Hochschulressourcen* sehr viel häufiger. Vor allem die Gründungspersonen von UN A6 beschwerten sich darüber häufig, da es ihnen nicht gelungen ist, einen Professor von ihrer Geschäftsidee so zu überzeugen, dass dieser seine Labore, Werkstätten und *Know How* zur Verfügung stellt. Auch hier wird wieder deutlich, wie wichtig die *informellen Kontakte in die Hochschule* sind, wenn ein Zugang zu Hochschulressourcen notwendig zur Realisierung der Geschäftsidee ist.

Beide Unternehmensgründungen mit Potenzial haben einen regen Austausch mit Professoren der Hochschule gepflegt. Dadurch konnten sie Labore und Werkstätten nutzen und wurden durch hochschulinternes *Know How* unterstützt. Sowohl GP A2 als auch GP A10 nutzten dabei intensiv ihre informellen Kontakte in die Hochschule.<sup>735</sup>

#### V.5.1.3.4 Engagement und Kontaktvermittlung des HPI-Personals

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass eine rege *Kontaktvermittlung* des HPI-Personals als *engagiertes* Verhalten interpretiert werden kann. Die beiden Kategorien stehen also in einem so engen Verhältnis zueinander, dass sie für diese Analyse zusammengenommen wurden.

Die Gründungspersonen der erfolgreichen Unternehmensgründungen thematisieren das *Engagement* des HPI-Personals kaum. Einzig GP A11 erwähnt, dass Kontakte vermittelt wurden, bleibt aber relativ oberflächlich in den Aussagen, wodurch nicht ganz klar wird, ob ihr oder anderen Gründungspersonen Kontakte vermittelt wurden.

Unter den Gründungspersonen der erfolglosen Unternehmensgründungen sind sich alle einig, dass nur Projektmanager 1 engagiert und dadurch eine große Hilfe war. Sowohl vom Engagement des Projektmana-

---

<sup>734</sup> Siehe dazu GP A10 (2006 und 2007).

<sup>735</sup> Siehe dazu GP A2 und GP A10 (2006 und 2007).

gers 2 als auch von dem der Projektleitung sind alle enttäuscht. Sie fühlen sich allein gelassen und sind der Meinung, dass sich keiner um sie bemüht oder sie betreut hat.

Auch GP A2 von UN A2 mit Potenzial berichtet von Projektmanager 1 als engagierte Person und beschreibt Projektmanager 2 als „Schlaftablette“<sup>736</sup>. Sie formuliert aber nicht das Gefühl des Alleingelassenseins. Sie verdeutlicht eher, dass sie vom Engagement des Projektmanagers 1 aktiv profitiert und das Desinteresse von Projektmanager 2 einfach ignoriert habe.

Diese Ergebnisse zeigen, dass das Engagement des HPI-Personals unterschiedlich, in Abhängigkeit vom Betreuungsbedarf, wahrgenommen wird. Während erfolglose Unternehmensgründungen mit hohem Betreuungsbedarf wenig engagiertes Verhalten als sehr negativ wahrnehmen, nehmen erfolgreiche Unternehmensgründungen, aufgrund ihres geringen Betreuungsbedarfs unengagiertes Verhalten durch das HPI-Personal kaum wahr.<sup>737</sup>

#### **V.5.1.3.5 Entwicklungsstand des Produkts/der Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit**

Alle drei erfolgreichen Unternehmensgründungen sind in ihre Präinkubationszeit mit einem marktfähigen Produkt/einer marktfähigen Dienstleistung gestartet. Im Gegensatz dazu befindet sich die Produktentwicklung bei den Gründungspersonen der Unternehmensgründungen mit Potenzial und der erfolglosen Unternehmensgründungen im HPI A zu Beginn der Präinkubationszeit entweder noch ganz am Anfang (das Produkt gibt es nur als Idee) oder ein Prototyp wurde bereits entwickelt.<sup>738</sup>

Wie Gliederungspunkt V.5.1.3.2 gezeigt hat, ist bei den Gründungspersonen der erfolgreichen Unternehmensgründungen des HPI A der Beratungsbedarf eher gering oder es wurde Beratung selbst organisiert. Außerdem zeigte sich, dass Gründungspersonen von Unternehmensgründungen mit Potenzial und von erfolglosen Unternehmensgründungen einen höheren Beratungsbedarf aufweisen. Der Unterschied dieser beiden Gruppen bestand nur darin, dass die Gründungspersonen der Unternehmensgründungen mit Potenzial diesen Bedarf decken konnten, die Gründungspersonen der erfolglosen Gründungen dagegen nicht. Es liegt nun die Vermutung nahe, dass zwischen dem Entwicklungsstand des Produktes/der Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit und dem Beratungsbedarf ein Zusammenhang besteht: Je

---

<sup>736</sup> GP A2 (2007), 630.

<sup>737</sup> Siehe dazu u.a. GP A2 (2007), GP A8 (2007) und GP A11(2007).

<sup>738</sup> Siehe dazu u.a. GP A2 (2006), GP A8 (2006), GP A10 (2006), GP A11 (2006), GP A13 (2006) und GP A15 (2006).

unausgereifter das Produkt/die Dienstleistung, desto höher der Beratungsbedarf.

Ähnlich verhält es sich mit dem Zusammenhang zwischen *Qualifizierung* und dem Entwicklungsstand des Produkts/der Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit. Wie in Gliederungspunkt V.3.5.3 aufgezeigt, wird ein Zusammenhang zwischen der *Qualifizierung* und der *Unternehmensentwicklung* vermutet. Durch die Darstellung des starken Einflusses des Entwicklungsstands des Produkts/der Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit wird deutlich, dass die Qualifizierung wahrscheinlich nicht in einem direkten Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung steht, sondern mit dem Entwicklungsstand des Produkts/der Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit: Je unausgereifter das Produkt/die Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit, desto höher ist der Qualifizierungsbedarf der Gründungsperson.

#### V.5.1.3.6 Unternehmerisches Selbstbild

Auch zwischen dem *unternehmerischen Selbstbild* und dem Beratungsbedarf könnte ein Zusammenhang bestehen. Vor allem in der Gruppe der erfolglosen Unternehmensgründungen fällt auf, dass alle Gründungspersonen kein unternehmerisches Selbstbild von sich haben, gleichzeitig aber einen hohen Beratungsbedarf aufweisen. In der Gruppe der erfolgreichen Unternehmensgründungen des HPI A sprechen nur die Gründungspersonen von UN A4 von sich als Unternehmer. Sie weisen auch den geringsten Beratungsbedarf in dieser Gruppe auf. GP A1 thematisiert das unternehmerische Selbstbild gar nicht, weder in die eine Richtung (Unternehmer) noch in die andere (kein Unternehmer), hat aber einen Beratungsbedarf, den sie durch Eigeninitiative deckt. GP A9 nimmt in diesem Falle eine Sonderrolle ein, die in Gliederungspunkt V.5.2.1 näher analysiert wird.<sup>739</sup>

Es zeichnet sich also ab, dass zwischen dem *unternehmerischen Selbstbild* und dem Beratungsbedarf ein Zusammenhang besteht: je eher eine Gründungsperson sich als Unternehmer sieht, desto geringer könnte ihr Beratungsbedarf sein.

Ähnlich verhält es sich mit dem Zusammenhang zwischen *Qualifizierung* und dem *unternehmerischen Selbstbild*. Wie in Gliederungspunkt V.3.5.3 aufgezeigt, wird ein Zusammenhang zwischen der *Qualifizierung* und der *Unternehmensentwicklung* vermutet. Ein solcher Zusammenhang besteht aber auch zwischen dem *unternehmerischen Selbstbild* und der *Unternehmensentwicklung*.<sup>740</sup> Es liegt nun die Vermutung nahe,

---

<sup>739</sup> Siehe dazu u.a. GP A5 (2006), GP A9 (2006) und GP A11 (2007).

<sup>740</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt V.4.3.3.

dass die Qualifizierung nicht direkt auf die Unternehmensentwicklung wirkt, sondern indirekt über das unternehmerische Selbstbild: qualifizierende Maßnahmen müssten auf das unternehmerische Selbstbild einer Gründungsperson abzielen, um dieses zu stärken.

#### V.5.1.3.7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Bedingungen im HPI A für die Gründungspersonen nicht optimal waren: Es wurden zwar Büroräumlichkeiten zur Verfügung gestellt, aber Labore und Werkstätten der Hochschule konnten nur genutzt werden, wenn Kontakte zu den jeweiligen Professoren bestanden. Auch bei der Beratung sind Defizite zu erkennen. Die interne Beratung durch das HPI-Personal wurde kaum thematisiert. Es scheint so, als ob der Großteil der Beratungsleistungen von Mentoren übernommen werden sollte. Die Mentoren mussten sich die Gründungspersonen aber größtenteils selbst suchen und hier hatte Nachteile, wer nicht über Kontakte in die Hochschule verfügte. Ebenso verhielt es sich mit dem Zugang zu Hochschulressourcen. Und zu guter Letzt ist das Engagement des HPI-Personals, bis auf eine positive Ausnahme, als eher gering zu bezeichnen.

Trotz dieser nicht optimalen Bedingungen im HPI A haben sich die Unternehmensgründungen unterschiedlich gut entwickelt. Drei Unternehmensgründungen sind als erfolgreich, drei als erfolglos und zwei als mit Potenzial zu bezeichnen. Wenn aber alle unter den gleichen Bedingungen an ihrem Geschäftskonzept gearbeitet haben, stellt sich die Frage, warum manche erfolgreicher waren als andere.

Die Analyse hat gezeigt, dass die Geschäftsidee zu den *Räumlichkeiten* des Hochschulpräinkubators passen muss, denn nur dann können diese optimal genutzt werden. Ebenfalls deutlich wurde, dass Gründungspersonen erfolgreicher Unternehmensgründungen weniger Beratungs- und Unterstützungsbedarf haben als andere. Außerdem hat die Analyse ergeben, dass Beratung auf den persönlichen Beratungsbedarf einer jeden Gründungsperson zugeschnitten sein sollte, sowohl inhaltlich als auch in ihrer Intensität. Diese Erkenntnis ist als Bedingung zu sehen, um *Beratung* zu einem Erfolgsfaktor werden zu lassen. Außerdem wird ein Zusammenhang sichtbar zwischen dem Beratungsbedarf und dem Entwicklungsstand des Produkts/der Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit und dem *unternehmerischen Selbstbild*.

Es wird darüber hinaus vermutet, dass die *Qualifizierung* nicht direkt, sondern indirekt über das *unternehmerische Selbstbild* auf die *Unternehmensentwicklung* wirkt. Gesicherte Erkenntnisse darüber zu generieren, ist aber auf Grundlage der hier vorliegenden Datenlage nicht möglich. Um einen Zugang zu Hochschulressourcen zu bekommen, ist es

unerlässlich für die Gründungspersonen, über *informelle Kontakte in die Hochschule* zu verfügen, insbesondere wenn das HPI-Personal diese Kontakte nicht vermittelt.

Und zu guter Letzt hat sich das *Engagement* der Gründungsperson als ein entscheidender Erfolgsfaktor weiter bestätigt. Mit Hilfe von Eigeninitiative und engagierter Tatkraft kann eine Gründungsperson widrige Umstände wie sie im HPI A oft vorzufinden waren, überwinden: Räume können für die Bedürfnisse der eigenen Geschäftsidee umgestalten werden, um einen Berater und Mentor kann sich selbst gekümmert werden und auch den Zugang zu Hochschulressourcen kann eine Gründungsperson selbst öffnen, in dem offensiv in der Hochschule Professoren angesprochen werden. Auch in diesem Zusammenhang wurde die große Bedeutung von informellen Kontakten der Gründungsperson in die Hochschule deutlich.

## V.5.2 Analyse der „Ausreißer“

### V.5.2.1 GP A9

GP A9 gehört zu den Ausreißern, weil sie zwar zu den beiden Gruppen „zufriedene Gründungspersonen“ und „erfolgreiche Unternehmensgründungen“ zu geordnet werden konnte, aufgrund der wenigen, nur insgesamt 30 Kodierungen, die in ihrem Interview vorkommen, aber kaum in den vorangegangenen Analysen vertreten ist. Um wichtige Erkenntnisse, die aus diesem Interview aber möglicherweise generiert werden können, nicht zu übergehen, soll es an dieser Stelle eingehender analysiert werden.

In der Hauptkategorie *Präinkubationsfaktoren* spricht GP A9 hauptsächlich die *physische Infrastruktur* und die *Finanzierung* an, die sie ausschließlich positiv bewertet.<sup>741</sup> Darüber hinaus bedauert sie sehr, dass in ihrer Generation des HPI A viele Gründungspersonen nicht anwesend waren und daher kein *Austausch* stattfinden konnte. In dieser Aussage geht sie aber noch einen Schritt weiter und bezieht auch die Projektleitung mit ein. Sie hätte sich mehr Gemeinschaft von allen Beteiligten gewünscht.<sup>742</sup> Außerdem war GP A9 sehr engagiert, was die Gestaltung der Räumlichkeiten des HPI A anging, wurde in diesen Bemühungen aber von den bürokratischen Strukturen der Hochschule immer wieder behindert.<sup>743</sup> Als Motivation zur Nutzung des HPI A gibt GP A9 die *finanzielle Unterstützung* an.

---

<sup>741</sup> Vgl. GP A9 (2006).

<sup>742</sup> Vgl. GP A9 (2006), 83-95.

<sup>743</sup> Vgl. GP A9 (2006), 190-204.

Über das Gesagte hinaus ist ebenfalls interessant, welche Kategorien GP A9 nicht thematisiert hat. Auffällig ist dabei vor allem, dass die Gründungsperson Unterstützungsformen wie Beratung, Mentorenprogramm, Zugang zu Hochschulressourcen oder das HPI-Personal gar nicht anspricht. Außerdem konnte GP A9 nicht der Kategorie *unternehmerisches Selbstbild* zugeordnet werden, da sie weder explizit davon spricht, sich als Unternehmerin zu sehen, noch dieses nicht zu tun. Sie thematisiert aber immer wieder den künstlerischen Aspekt ihrer Geschäftsidee und aus diesen Äußerungen ist durchaus abzuleiten, dass sie sich mehr als Künstlerin denn als Unternehmerin sieht.<sup>744</sup> Und somit ist GP A9 die einzige Gründungsperson, die ohne unternehmerisches Selbstbild eine überlebensfähige und damit erfolgreiche Unternehmensgründung vorzuweisen hat.

Sowohl die angesprochenen als auch die nicht angesprochenen Themen lassen darauf schließen, dass GP A9 ausschließlich aufgrund der finanziellen Unterstützung den HPI A genutzt hat. Ihre Geschäftsidee war bereits vor der Teilnahme ausgereift,<sup>745</sup> und so hat sie die angebotenen Möglichkeiten (die Räumlichkeiten und die finanzielle Unterstützung) genutzt, um relativ abgesichert ihren vorher bereits eingeschlagenen Weg weiter zu verfolgen. Auf weitere Hilfe wie Beratung hat sie dabei nicht zurückgegriffen. Allerdings geht aus der Analyse ihrer Unternehmensentwicklung hervor, dass ihr Unternehmen gerade so ihren Lebensunterhalt erwirtschaftet.<sup>746</sup> Es stellt sich also die Frage, ob Beratung und intensive Betreuung (die im HPI A kaum angeboten wurde) die Unternehmensentwicklung vorangetrieben hätten. Denn auch das geht aus dem Interview von GP A9 hervor: das Unternehmen hat sich kaum weiterentwickelt. Auch am Ende der Präinkubationszeit muss GP A9 sich von Projekt zu Projekt hangeln und um Umsätze bangen, damit der Lebensunterhalt gesichert wird.<sup>747</sup>

Möglicherweise wäre die Unternehmensentwicklung auch positiver verlaufen, wenn GP A9 über ein unternehmerisches Selbstbild verfügt hätte.<sup>748</sup> Da sich alle anderen Gründungspersonen von erfolgreichen Unternehmensgründungen als Unternehmer sehen und ihre Unternehmensentwicklung sehr viel positiver verlaufen ist als die von GP A9, scheint es

---

<sup>744</sup> Vgl. GP A9 (2006), 35-48, 66-73 und 101-115.

<sup>745</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt V.3.2.2.

<sup>746</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt V.3.2.2.

<sup>747</sup> Vgl. GP A9 (2006), 226-233.

<sup>748</sup> In dieser Arbeit nicht zu klären, ist die Frage, ob sich das unternehmerische Selbstbild aufgrund einer positiven Unternehmensentwicklung weiterentwickeln kann. Hier eröffnet sich allerdings eine interessante Forschungslücke, die auch die grundsätzliche Frage aufwirft, ob das unternehmerische Selbstbild überhaupt entwickelbar ist.

durchaus berechtigt, diese Vermutung an dieser Stelle zu formulieren. Hier zeigt sich also die große Bedeutung des unternehmerischen Selbstbildes in Bezug auf die Entwicklung von Unternehmensgründungen.

Diese Analyse zeigt zusammengefasst, dass das Bereitstellen von Räumlichkeiten und finanzieller Unterstützung nicht unbedingt ausreicht, um Unternehmensgründungen zu einer erfolgreichen Entwicklung zu verhelfen. Sie liefert einen weiteren Hinweis darauf, wie wichtig Beratung und Betreuung im Präinkubationsprozess ist und unterstreicht, welchen großen Einfluss das unternehmerische Selbstbild auf die Unternehmensentwicklung hat.

### V.5.2.2 GP A11

GP A11 ist hier als Ausreißer näher zu betrachten, weil sie trotz der erfolgreichen Unternehmensgründung als sehr unzufrieden einzustufen ist. Wie aus der Analyse der Zufriedenheit in Gliederungspunkt V.2.1 hervorgeht, gehört sie einerseits zu den Gründungspersonen mit den meisten negativen Bewertungen. Andererseits gehört das Unternehmen von GP A11 zu den erfolgreichsten Unternehmensgründungen des HPI A. Wie in Gliederungspunkt V.3.2.2 dargestellt, wird der Lebensunterhalt zweier Gründungspersonen bereits während der Präinkubationszeit erwirtschaftet und eine Wachstumsorientierung ist deutlich zu erkennen.

Zu Beginn ihrer Präinkubationszeit ist GP A11 noch grundsätzlich positiv eingestellt.<sup>749</sup> Zum Zeitpunkt des ersten Interviews sieht sie die Nutzung des HPI A und die finanzielle Unterstützung als Möglichkeit, sich ganz und gar auf die Unternehmensgründung konzentrieren zu können und insbesondere die Produktentwicklung detaillierter und in Ruhe gestalten zu können. Außerdem ist sie der Meinung, dass sie aufgrund der repräsentativen Räumlichkeiten des HPI A die Reputation ihres Unternehmens steigern kann. Negative Bewertungen und Wirkungen formuliert sie zu diesem Zeitpunkt noch nicht.

Am Ende ihrer Präinkubationszeit überwiegen bei GP A11 die genannten negativen Bewertungen und Wirkungen. Eine nähere Betrachtung dieser negativen Bewertungen und Wirkungen von GP A11 zeigt, dass sich fast ein Drittel der Nennungen auf andere Gründungspersonen beziehen oder Meinungen von anderen Gründungspersonen wiedergeben. Zum Beispiel äußert GP A11 den Verdacht, dass die geplante Erhöhung des Stipendiums zu Mitnahmeeffekten bei der nachfolgenden Generation an Gründungspersonen im HPI A führen könnte.<sup>750</sup> Diese Äußerungen über das Verhalten anderer lassen sich in Bezug auf GP A11 aber nur insoweit

---

<sup>749</sup> Vgl. GP A11 (2006 und 2007).

<sup>750</sup> Vgl. GP A11 (2007), 298-306.

interpretieren, dass sie eine Person ist, die an ihrem Umfeld und ihren Mitmenschen interessiert ist und die Fähigkeit besitzt, über ihren Teller- rand hinaus zu schauen. Rückschlüsse auf Einflussfaktoren ihrer Unternehmensentwicklung sind daraus nicht zu ziehen.

Auch wenn man nun diese Aussagen über andere von GP A11 ignorieren würde, müsste sie als unzufrieden eingestuft werden, da diese Unzufriedenheit aus dem gesamten Interview hervorgeht. Zum Beispiel berichtet sie, ungefragt, gleich zu Beginn des Interviews von einigen Dingen, die sie als negativ wahrgenommen hat.<sup>751</sup> Auf positive Erlebnisse während ihrer Präinkubationszeit kommt sie nur auf Nachfrage zu sprechen und leitet dann häufig direkt über zu negativen Erlebnissen, die sehr ausführlich dargestellt werden.<sup>752</sup>

Nichtsdestotrotz hat GP A11 ihrer Präinkubationszeit auch etwas Positives abgewinnen können und das waren vor allem die Räumlichkeiten und die finanzielle Unterstützung. Auf diese Faktoren kommt sie einige Male positiv zu sprechen. In ihrer Wahrnehmung haben diese beiden Faktoren also einen positiven Einfluss auf die Unternehmensentwicklung genommen.

Neben der fehlenden Zufriedenheit fällt ebenfalls auf, dass GP A11 keine Äußerungen macht, aus denen man auf ihr Engagement im Präinkubationsprozess schließen könnte. Dieses „Nicht-Erwähnen“ lässt sich sicherlich auch als „wenig engagiert“ interpretieren, da davon ausgegangen werden kann, dass ein engagierter Mensch von seinem Engagement in einem solch langen Interview berichten würde. Auch das eigene Engagement im Präinkubationsprozess scheint also bei GP A11 nicht erfolgsentscheidend gewesen zu sein.

Es erhärtet sich also der Eindruck, dass die Geschäftsidee von GP A11 schon auf so stabilen Füßen stand, dass das Bereitstellen von Räumlichkeiten und finanzieller Unterstützung ausreichte, um diese positive Entwicklung zu unterstützen. Weitere Unterstützung wie z.B. Beratung waren nicht nötig und kamen Schwierigkeiten auf, wie z.B. bürokratische Hemmnisse oder fehlende Beratung, dann konnte GP A11 damit umgehen, ohne das die Unternehmensentwicklung gefährdet gewesen wäre. Es deutet also alles darauf hin, dass sie, wie GP A11 selbst formuliert, auch ohne den HPI A ihr Unternehmen gegründet hätte<sup>753</sup> und damit als unabhängig vom Einfluss des Hochschulpräinkubators zu bezeichnen ist. Daher ist es auch unerheblich, ob sie zufrieden mit dem Angebot ihres Hochschulpräinkubators war oder nicht. Sie hat ihren Weg trotz der Un-

---

<sup>751</sup> Vgl. GP A11 (2007), 4-62.

<sup>752</sup> Vgl. GP A11 (2007), 283-314 und 420-502.

<sup>753</sup> Vgl. GP A11 (2006), 72-73.

zufriedenheit unbeirrt beschritten. Durch die Nutzung des HPI A wurde der Weg nur einfacher und abgesicherter. Ausschlaggebend und daher erfolgsentscheidend war in diesem Falle also vor allem die bereits markt-reife Geschäftsidee.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass GP A11 eigentlich die perfekte Inkubatornutzerin gewesen wäre: Die Geschäftsidee war ausgereift, man benötigte nur passende und repräsentative Räumlichkeiten und profitierte in den ersten Monaten von einer Kostenentlastung. Beratung und Betreuung war nur, wenn überhaupt, punktuell gefragt. Hier zeigt sich also ein entscheidender Unterschied zwischen Präinkubator und Inkubator: Während Gründungspersonen, die in einem Präinkubator ihre Geschäftsidee zur Marktreife entwickeln, neben der Unterstützung durch physische Infrastruktur und Finanzierung, individuelle Betreuung benötigen, auf engagiertes HPI-Personal angewiesen sind und selbst Engagement in Präinkubationsprozess zeigen müssen, genügt es Gründungspersonen, die in einem Inkubator erste Markterfahrungen mit ihrer bereits entwickelten Geschäftsidee sammeln wollen, physische Infrastruktur zu nutzen und von Kostenentlastungen zu profitieren.

Darüber hinaus macht die Analyse von GP A11 auch deutlich, dass der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Nutzer und der Unternehmensentwicklung nur dann relevant ist, wenn die Gründungsperson aufgrund des Entwicklungsstandes ihrer Geschäftsidee auf die Unterstützung durch eine solche Fördermaßnahme wie den Hochschulpräinkubator angewiesen ist.

### V.5.2.3 GP A15

GP A15 ist als Ausreißer zu betrachten, da sie trotz des im Präinkubationsprozess gezeigten Engagements unzufrieden ist und ihre Unternehmensgründung keinen Erfolg hatte. Außerdem ist sie die einzige Gründungsperson einer erfolglosen Unternehmensgründung, die eine sehr reflektierte Sicht auf ihre Zeit im HPI A hat und daher die Gründe für ihr Scheitern ganz konkret anspricht.<sup>754</sup> Und sie ist auch die einzige, die formuliert, dass nach der Präinkubationszeit in eine abhängige Beschäftigung zu gehen, für sie eine Option sei.<sup>755</sup>

Zum Einen sieht sie sich eher als Ingenieur<sup>756</sup> und war deshalb die gesamte Präinkubationszeit auf der Suche nach einem betriebswirtschaftlich ausgebildeten Geschäftspartner, den sie trotz großer Bemühungen

---

<sup>754</sup> Vgl. GP A15 (2006 und 2007).

<sup>755</sup> Vgl. GP A15 (2007), 90-92, 344-348 und 384-387.

<sup>756</sup> Vgl. GP A15 (2007), 9-11.

nicht finden konnte.<sup>757</sup> Und zum Anderen hat sie sich in erster Linie beim HPI A beworben, um die eigene Diplomarbeitszeit zu finanzieren:

*Ich studier ja an der fh, das [der HPI A] ist ja ein projekt der fh. Und ein prof hatte mich dann angesprochen, mensch, die idee ist doch ganz gut und sie haben ja eh keine ahnung, wie sie jetzt hier ihr diplom finanzieren wollen. ich hätte jetzt so gedacht, diplomarbeit schreiben, da wird's schwierig sein, nebenbei zu arbeiten. Sprich, ich hätte schon gesucht nach nem job, wo ich gleich das miteinander vereinbaren kann. Und da war halt bei XY, wo ich gearbeitet hatte, dem musiksoftware-hersteller – das war alles schon ganz gut in gange, da hätte ich mehrere sachen bekommen können, über die ich hätte diplom schreiben können. dann habe ich das projekt ja eigentlich sehr schnell über's knie gebrochen. Einfach nen businessplan, nen kleinen ausgearbeitet.<sup>758</sup>*

Auch das daraus resultierende Zeitproblem hatte GP A15 erkannt: Aufgrund der Diplomarbeit, die sie in den ersten Monaten der Präinkubationszeit fertig stellte, hatte sie nur noch ein halbes Jahr Zeit, sich um die Vermarktung ihres Produktes zu kümmern.<sup>759</sup> Zwar war ihre Diplomarbeit fast identisch mit der Produktentwicklung für ihr Unternehmen, aber an eine Diplomarbeit werden andere Ansprüche gestellt als an die Entwicklung eines marktfähigen Produktes. Außerdem resultiert daraus die Situation, zwei Herren dienen zu müssen: dem HPI A und dem Diplomarbeitsbetreuer. Und dass der HPI A und damit die Entwicklung eines marktreifen Produktes dabei zu kurz gekommen ist, formuliert GP A15 selbst.<sup>760</sup>

Das Engagement von GP A15 zeigt sich vor allem darin, dass sie sich während der Präinkubationszeit immer wieder bemüht hat, Beratung zu finden. Sie hat sich einen Mentor innerhalb der Hochschule gesucht, sich an einen Business Angels Club gewandt und sich immer wieder „mit vielen auch hier hingesezt und geguckt“<sup>761</sup>. Darüber hinaus hat sie großen Aufwand betrieben, um einen Geschäftspartner zu finden. Unter anderem hat sie eine öffentliche Ausschreibung gemacht und versucht, über das Netzwerk eines Unternehmensberaters Mitstreiter zu akquirieren.<sup>762</sup>

Da insbesondere die Bemühungen, einen Geschäftspartner zu finden, nicht erfolgreich waren, liegt die Vermutung nahe, dass in diesem Schei-

<sup>757</sup> Vgl. GP A15 (2007), 4-9.

<sup>758</sup> GP A15 (2006), 56-65.

<sup>759</sup> Vgl. GP A5 (2007), 11-22.

<sup>760</sup> Vgl. GP A15 (2007), 13-14.

<sup>761</sup> GP A15 (2007), 60.

<sup>762</sup> Vgl. GP A15 (2007), 72-73.

tern der Grund für die Unzufriedenheit von GP A15 liegt. Darüber hinaus war sie auch unzufrieden über die unruhige Arbeitsatmosphäre in den Großraumbüros, fehlende Empathie und Engagement bei der Projektleitung und bürokratische Hemmnisse, aber es ist doch immer wieder der Punkt mit dem fehlenden Geschäftspartner, auf den sie zurückkommt. Diese Lücke im Gründungsteam ist für sie das k.o.-Kriterium für ihre Unternehmensgründung.<sup>763</sup>

Zusammenfassend ist also aus dieser Analyse zu erkennen, dass bei der Betrachtung des Engagements der Gründungsperson immer auch die Seite, der das Engagement gilt, mit einzubeziehen ist. Zeigt eine Gründungsperson Engagement in dem Sinne, dass sie sich zum Beispiel aktiv Beratung einholt und Kontakte pflegt, so müssen die kontaktierten Personen auch bereit sein, sich mit der Gründungsperson zu treffen. Anderenfalls ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Unzufriedenheit der Gründungsperson steigt und sich somit ein negativer Einfluss auf die Unternehmensentwicklung ergibt. Die Analyse unterstreicht aber auch die große Bedeutung des unternehmerischen Selbstbildes und des Entwicklungsstandes des Produkts/der Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit.

#### **V.5.2.4 Zusammenfassung**

Die Analyse der Ausreißer bestätigt ebenfalls bisher herausgearbeitete Erkenntnisse:

- Das Bereitstellen von Räumlichkeiten ist ein bedeutender Einflussfaktor.
- Finanzielle Unterstützung ist ein Anreiz zur Nutzung eines Hochschulpräinkubators.
- Beratung und Betreuung sind individuell anzupassen und verlieren an Bedeutung, je ausgereifter das Produkt/die Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit ist und je unternehmerischer das Selbstbild.
- Der Entwicklungsstand des Produkts/der Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit ist erfolgsentscheidend.
- Das unternehmerische Selbstbild der Gründungsperson ist erfolgsentscheidend.

Darüber hinaus hat die Analyse der Ausreißer aber auch neue Aspekte aufdecken können:

- Die hohe Bedeutung des Bereitstellens von Räumlichkeiten und finanzieller Unterstützung bezieht sich in einem Hochschulpräin-

---

<sup>763</sup> Vgl. GP A15 (2007), 357.

kubator auf eine Grundversorgungsfunktion. Darüber hinaus müssen die Unternehmensgründungen betreut werden.

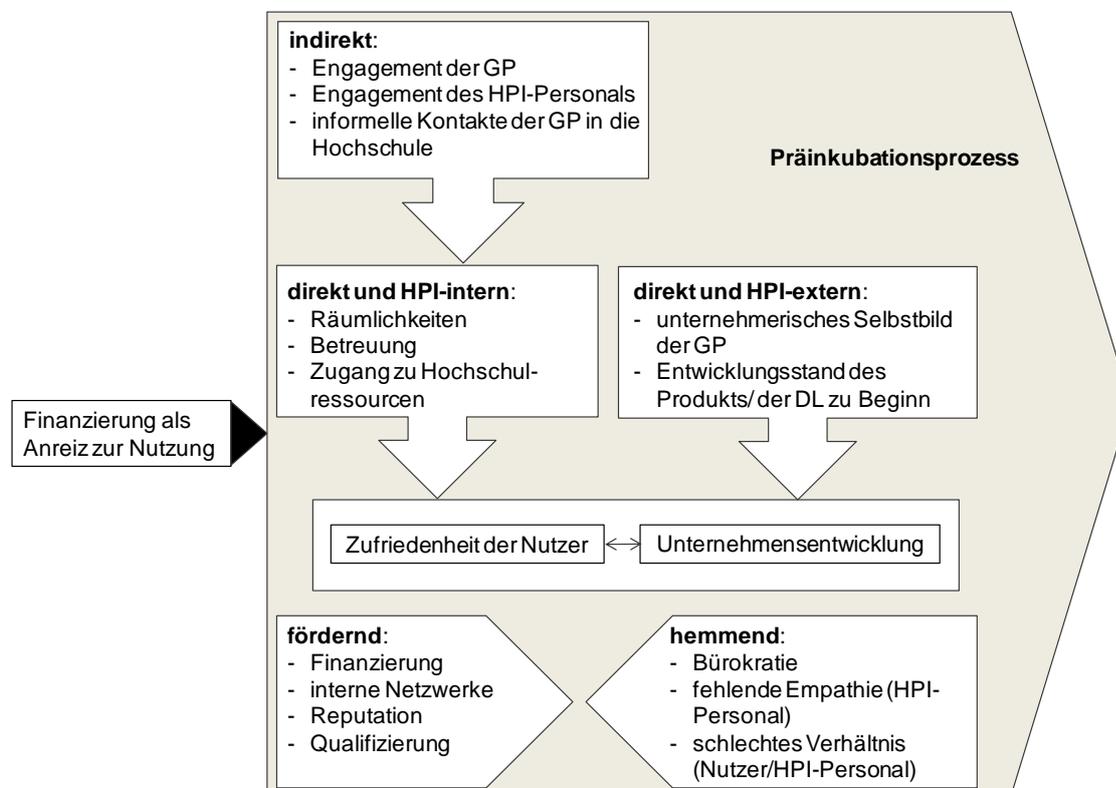
- Zwischen einem Präinkubator und einem Inkubator bestehen Unterschiede, da der Betreuungsbedarf einer Unternehmensgründung mit zunehmender Marktreife des Produkts sinkt.
- Mit zunehmender Eigenständigkeit der Gründungsperson und ihrer Unternehmensgründung (unternehmerisches Selbstbild, marktfähiges Produkt/Dienstleistung) verliert die Zufriedenheit der Nutzer an Bedeutung im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung.
- Das eigene Engagement der Gründungsperson im Präinkubationsprozess kann nur positiv zur Unternehmensentwicklung beitragen, wenn die Seite, der das Engagement gilt, auf das Engagement der Gründungsperson positiv reagiert.
- Das eigene Engagement der Gründungsperson im Präinkubationsprozess verliert an Bedeutung, je ausgereifter das Produkt/die Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit und je unternehmerischer das Selbstbild der Gründungsperson ist.

## V.6 Die zentralen Ergebnisse dieser Arbeit

### V.6.1 Zusammenhangsthesen

Abbildung V.6-1 stellt als Ergebnis dieser Arbeit den Einfluss der Präinkubationsfaktoren auf die Zufriedenheit der Nutzer und die Unternehmensentwicklung grafisch dar.<sup>764</sup>

**Abbildung V.6-1:** Der Präinkubationsprozess



Dargestellt sind zunächst die Zufriedenheit der Nutzer und die Unternehmensentwicklung als abhängige Variablen der verschiedenen Faktoren. Dass zwischen diesen beiden Variablen ein Zusammenhang besteht, haben die Auswertungen unzweifelhaft ergeben. Allerdings bleibt die Richtung des Zusammenhangs offen.

Beeinflusst werden diese beiden Variablen von direkten und indirekten Einflussfaktoren im Präinkubationsprozess. Die Analysen haben gezeigt, dass die HPI-internen Faktoren *Räumlichkeiten*, *Betreuung*<sup>765</sup> (der Be-

<sup>764</sup> In dieser Darstellung wurden Verbindungen und Strukturen außer Acht gelassen, die sich zwischen einzelnen Präinkubationsfaktoren herauskristallisiert haben. Diese weiterführenden Erkenntnisse werden in den nachfolgenden Thesen aufgegriffen.

<sup>765</sup> Der Begriff „Betreuung“ ersetzt dabei den Begriff „Beratung“, weil sowohl Fachberatung als auch Coaching beinhaltet sein sollten. Außerdem wurde die Kategorie „Mentorenprogramm“ integriert, da sie ebenfalls eine Form der Betreuung darstellt.

griff „Betreuung“ ersetzt dabei den Begriff „Beratung“, weil sowohl Fachberatung als auch Coaching beinhaltet sein sollten. Außerdem wurde die Kategorie „Mentorenprogramm“ integriert, da sie ebenfalls eine Form der Betreuung darstellt) und *Zugang zu Hochschulressourcen* einen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit der Nutzer und die Unternehmensentwicklung haben, das *Engagement* des HPI-Personals, das *Engagement* der Gründungsperson und *informelle Kontakte* der Gründungsperson *in die Hochschule* hingegen indirekt, über die direkten Einflussfaktoren auf diese beiden Variablen wirken. Dabei entfaltet das *Engagement* des HPI-Personals seine Wirkung auf die *Betreuung* und den *Zugang zu Hochschulressourcen*, die anderen beiden indirekten Einflussfaktoren wirken hingegen auf alle drei direkten Einflussfaktoren ein. Neben den direkten, HPI-internen Präinkubationsfaktoren, konnten zwei weitere, HPI-externe Einflussfaktoren identifiziert werden: der Entwicklungsstand des Produkts/der Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit und das *unternehmerische Selbstbild* der Gründungsperson. Diese beiden Faktoren werden als extern bezeichnet, da sie Begebenheiten darstellen, mit denen die Gründungsperson den Präinkubationsprozess beginnt, sie also als Voraussetzung mitbringt. Außerdem haben sich allgemein förderliche und allgemein hemmende Faktoren herauskristallisiert. Das bedeutet, dass diese Faktoren unabhängig von der Zufriedenheit der Nutzer und der Unternehmensentwicklung fördernd oder hemmend im Präinkubationsprozess gewirkt haben. Und zu guter Letzt zeigt die Abbildung, dass die *Finanzierung* der Unternehmensgründungen neben einem allgemein fördernden Effekt vor allem als Anreiz zur Nutzung dient.

Die bei den Analysen herausgearbeiteten Thesen über mögliche Zusammenhänge und Strukturen im Präinkubationsprozess werden im Folgenden zusammenfassend in Abbildung V-6.2 bis V-6.6 dargestellt.

**Abbildung V.6-2:** Thesen zu den direkten Einflussfaktoren

Einflussfaktor	These
Räumlichkeiten	Das kostenlose Bereitstellen von Räumlichkeiten hat eine positive Wirkung auf die Zufriedenheit der Nutzer und auf die Unternehmensentwicklung.
	Je besser die räumlichen Begebenheiten den Ansprüchen der Geschäftsidee entsprechen, desto zufriedener sind die Nutzer und desto positiver ist die Unternehmensentwicklung.
	Telefon- und Internetanschlüsse müssen vorhanden und funktionstüchtig sein, um die Zufriedenheit der Nutzer und die Unternehmensentwicklung positiv zu beeinflussen.
	Großraumbüros mit mehreren Gründungsteams wirken sich negativ auf die Zufriedenheit der Nutzer und auf die Unternehmensentwicklung aus.
Betreuung	Ein Hochschulpräinkubator sollte vor allem Coaching als Betreuungsleistung anbieten. Die Bedeutung der Fachberatung tritt dagegen zurück.
	Betreuung in Form von Beratung und Coaching wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit der Nutzer und die Unternehmensentwicklung aus.
	Betreuung sollte auf die Bedürfnisse der Gründungspersonen individuell zugeschnitten sein.
	Betreuung sollte von kompetenten Personen durchgeführt werden.
Zugang zu Hochschulressourcen	Der Zugang zu Hochschulressourcen wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit der Nutzer und die Unternehmensentwicklung aus.

**Abbildung V.6-3: Thesen zu den indirekten Einflussfaktoren**

<b>Einflussfaktor</b>	<b>These</b>
Engagement des HPI-Personals	Engagiertes HPI-Personal bietet den Nutzern eine bessere Betreuung.
	Engagiertes HPI-Personal ermöglicht den Nutzern den Zugang zu Hochschulressourcen.
Engagement der Gründungsperson	Je engagierter die Gründungsperson im Präinkubationsprozess ist, desto eher kann sie die Bedingungen im HPI ihren Bedürfnissen und den Bedürfnissen ihres Unternehmens anpassen: Räumlichkeiten umgestalten, aktiv nach Betreuung suchen und den Zugang zu Hochschulressourcen selbst ermöglichen.
	Das eigene Engagement der Gründungsperson im Präinkubationsprozess kann nur positiv zur Unternehmensentwicklung beitragen, wenn die Seite, der das Engagement gilt, dieses honoriert.
Informelle Kontakte der Gründungsperson in die Hochschule	Je mehr die Gründungsperson über informelle Kontakte in die Hochschule verfügt, desto leichter kann sie an (zusätzliche) Räumlichkeiten, Betreuung und Hochschulressourcen herankommen.

**Abbildung V.6-4: Thesen zu den externen Einflussfaktoren**

<b>Einflussfaktor</b>	<b>These</b>
Entwicklungsstand des Produkts/der DL zu Beginn der Präinkubationszeit	Je ausgereifter das Produkt/die Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit, desto zufriedener sind die Nutzer und desto erfolgreicher verläuft die Unternehmensentwicklung.
Unternehmerisches Selbstbild der Gründungsperson	Gründungspersonen mit unternehmerischem Selbstbild sind zufriedener mit ihrer Präinkubationszeit und ihre Unternehmen entwickeln sich erfolgreicher.

**Abbildung V.6-5: Thesen zu fördernden und hemmenden Faktoren**

<b>Einflussfaktor</b>	<b>These</b>
Finanzierung, interne Netzwerke, Reputation, Qualifizierung	Von den fördernden Faktoren profitieren alle Gründungspersonen und Unternehmensgründungen, unabhängig von der Zufriedenheit der Nutzer und der Unternehmensentwicklung.
Qualifizierung	Qualifizierung verliert an Bedeutung, je erfolgreicher die Unternehmensentwicklung verläuft.
Bürokratie, fehlende Empathie, schlechtes Verhältnis zw. GP u. HPI-Personal	Von den hemmenden Faktoren werden alle Gründungspersonen und Unternehmensgründungen behindert, unabhängig von der Zufriedenheit der Nutzer und der Unternehmensentwicklung.

**Abbildung V.6-6:** Thesen zu Zusammenhängen zwischen einzelnen Einflussfaktoren

Einflussfaktoren	These
Entwicklungsstand des Produkts Betreuung	Je unausgereifter das Produkt/die Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit, desto intensiver sollte die Betreuung sein, d.h. desto höher sollte der Anteil an Coaching sein.
Entwicklungsstand des Produkts Reputation der Hochschule/des HPI	Je ausgereifter das Produkt/die Dienstleistung und damit die Marktorientierung einer Unternehmensgründung zu Beginn der Präinkubationszeit sind, desto eher profitiert sie von der Reputation der Hochschule/des HPI.
Unternehmerisches Selbstbild Betreuung	Je weniger sich die Gründungsperson als Unternehmer sieht, desto intensiver sollte die Betreuung sein, d.h. desto höher sollte der Anteil an Coaching sein.
Unternehmerisches Selbstbild Qualifizierung	Je weniger sich die Gründungsperson als Unternehmer sieht, desto höher ist ihr Qualifizierungsbedarf.
Entwicklungsstand des Produkts/ unternehmerisches Selbstbild Engagement der Gründungsperson	Das eigene Engagement der Gründungsperson verliert im Präinkubationsprozess an Bedeutung, je ausgereifter das Produkt/die Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit und je unternehmerischer das Selbstbild der Gründungsperson ist.
Entwicklungsstand des Produkts/ Unternehmerisches Selbstbild Hemmende Faktoren	Je unreifer das Produkt/die Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit ist und je weniger sich die Gründungsperson als Unternehmer sieht, desto stärker wirken die hemmenden Faktoren.

## V.6.2 Nutzertypologie eines Hochschulpräinkubators

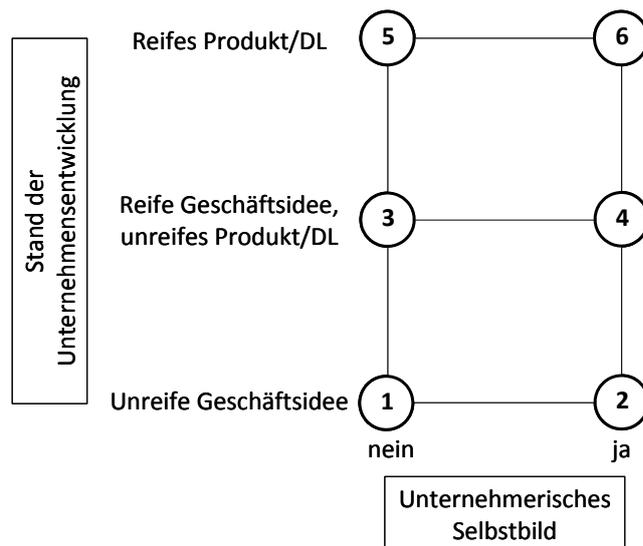
Auf Grundlage der bisherigen Analysen kann nun abschließend eine Typologie der Nutzer eines Hochschulpräinkubators aufgestellt werden. Sie soll der Identifikation von typenspezifischem Förder- und Beratungsbedarf von Nutzern von Hochschulpräinkubatoren dienen, um eine solche Fördermaßnahme bedarfsgerecht konzipieren zu können. Außerdem kann sie als Grundlage zur Auswahl von Nutzern herangezogen werden.<sup>766</sup>

Als Dimensionen für die Typologie werden der „Stand der Unternehmensentwicklung zu Beginn der Präinkubationszeit“ und das „unternehmerische Selbstbild der Gründungsperson“ herangezogen, da beide Dimensionen als HPI-extern und als gegebene Voraussetzungen in dieser Arbeit definiert wurden und sich daher eignen, Gründungspersonen und ihre Vorhaben im Vorfeld als Nutzer eines Hochschulpräinkubators einzuordnen. Wie aus Abbildung V.6-7 hervorgeht, lassen sich anhand dieser zwei Dimensionen und deren Ausprägungen<sup>767</sup> sechs Typen identifizieren:

---

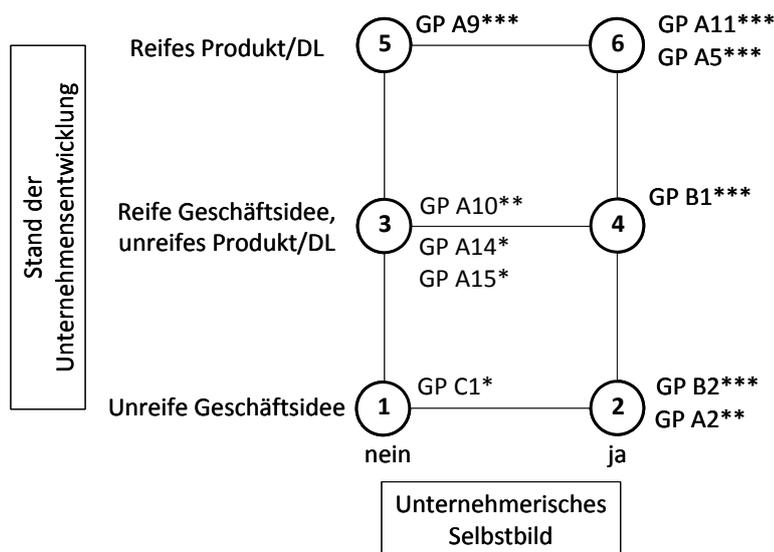
<sup>766</sup> Auf die große Bedeutung der Auswahl der Nutzer wird in der Literatur immer wieder hingewiesen. Für einen Überblick siehe Aerts et al. (2007), S. 256 f. Dabei wirkt sich positiv auf die Überlebenswahrscheinlichkeit der Nutzerunternehmen aus, wenn die Kriterien „Markt“, „Gründungsteam“ und „Kapitalausstattung der Unternehmensgründung“ ausgewogen in die Auswahl mit einbezogen werden. Eine Konzentration hingegen auf nur eine dieser Dimensionen führt zu einer geringeren Überlebenswahrscheinlichkeit der Nutzerunternehmen, vgl. Aerts et al. (2007), S. 263. Auch LENDNER/LICHTINGER weisen in ihrem Beitrag darauf hin, wie wichtig die Einbeziehung mehrerer Kriterien für eine optimale Auswahl der Nutzer ist, vgl. Lendner/Lichtinger (2004), S. 354-356. Zur Diskussion der optimalen Nutzerauswahl siehe auch Gliederungspunkt II.2.2.1.

<sup>767</sup> Die Dimension „unternehmerisches Selbstbild“ wurde dabei direkt aus dem Kategoriensystem übernommen, die Dimension „Stand der Unternehmensentwicklung zu Beginn der Präinkubationszeit“ wurde aus den Kategorien „Stand bei Eintritt“ und den Entwicklungsgegenständen „Geschäftsidee“ und „Produkt/Dienstleistung“ abgeleitet.

**Abbildung V.6-7:** Typologie der Nutzer von Hochschulpräinkubatoren

Diesen sechs Typen lassen sich die Gründungspersonen, bei denen die Kategorie unternehmerisches Selbstbild kodiert werden konnte, zuordnen. Typ 1 wird von GP C1 vertreten. Sie sieht sich als Wissenschaftlerin und keinesfalls als Unternehmerin und startete ihre Präinkubationszeit mit einer sehr wenig ausgereiften Geschäftsidee. Typ 2 wird von den Gründungspersonen GP B2 und GP A2 vertreten. Beide Gründungspersonen verfügen über ein unternehmerisches Selbstbild, starteten ihre Präinkubationszeit aber mit einer Geschäftsidee, die noch Entwicklungsbedarf hatte. Typ 3 wird von GP A10, GP A14 und GP A15 vertreten. Diese drei Gründungspersonen hatten ihre Geschäftsidee schon so weit entwickelt, dass sie mit der Entwicklung der Produkte/Dienstleistung beginnen konnten, wobei sie sich selbst nicht als Unternehmer wahrnehmen. Typ 4 wird von GP B1 vertreten, die ein unternehmerisches Selbstbild und eine ausgearbeitete Geschäftsidee hat und am Anfang ihrer Produktentwicklung steht. Typ 5 wird von GP A9 repräsentiert, die ihre Präinkubationszeit mit einem bereits marktfähigen Produkt/Dienstleistung begonnen hat, ohne dabei über ein unternehmerisches Selbstbild zu verfügen. Und Typ 6 wird von GP A11 und GP A5 (UN A4) repräsentiert, deren Produkte und Dienstleistungen zu Beginn der Präinkubationszeit schon marktfähig waren und die beide über ein unternehmerisches Selbstbild verfügen.<sup>768</sup>

<sup>768</sup> Siehe Abbildung V.6-8.

**Abbildung V.6-8:** Einordnung der Gründungspersonen in die Typologie

- \*\*\* Gründungspersonen erfolgreicher Unternehmensgründungen
- \*\* Gründungspersonen von Unternehmensgründungen mit Potenzial
- \* Gründungspersonen erfolgloser Unternehmensgründungen

Der Nutzer des Typs 1 startet seine Präinkubationszeit mit einer noch nicht ausgereiften Geschäftsidee und ohne unternehmerisches Selbstbild. Der daraus resultierende Betreuungs- und Qualifizierungsbedarf ist so hoch, dass ein Hochschulpräinkubator diesen in der Regel nicht leisten kann und darüber hinaus in Frage gestellt werden muss, ob die Deckung dieses hohen Bedarfs überhaupt möglich ist. Dieser Nutzertyp sollte nicht zur Nutzung eines Hochschulpräinkubators zugelassen werden, da die eingesetzten Ressourcen keinen Ertrag bringen würden.

Auch ein Nutzer des Typs 6 sollte eigentlich gar nicht Nutzer eines Hochschulpräinkubators sein, da er seine Geschäftsidee bereits so weit vorangetrieben hat, dass entweder ein Inkubator die passende Fördermaßnahme für diesen Nutzertyp wäre oder gar keine Förderung nötig ist (Mitnahmeeffekt). Neben der bereits zur Marktreife gebrachten Produkte/Dienstleistungen verfügt dieser Typ über ein unternehmerisches Selbstbild. Diese beiden Voraussetzungen sind der Grund dafür, dass ein Betreuungs- und Qualifizierungsbedarf sehr gering bis gar nicht vorhanden ist und er in einem Hochschulpräinkubator lediglich die physische Infrastruktur und gegebenenfalls finanzielle Unterstützung in Anspruch nehmen würde. Alle weiteren Leistungen eines Hochschulpräinkubators sind für ihn so unerheblich, dass auch eine mangelhafte Bereitstellung dieser Leistungen seiner erfolgreichen Unternehmensentwicklung nicht im Wege stehen kann (was wiederum ein Hinweis darauf ist, dass er diese Förderung nicht benötigt). Ebenfalls unerheblich für seine Unternehmensentwicklung ist sein Engagement im Präinkubationsprozess. Die

Beziehung vom Nutzertyp 6 zum Hochschulpräinkubator ist also insgesamt als eher unabhängig zu bezeichnen.

Nutzertypen eines Hochschulpräinkubators sollten also grundsätzlich den Typen 2, 3, 4 oder 5 angehören. Diese vier Typen bringen sozusagen Substanz mit, die gefördert und weiterentwickelt werden kann. Entweder ist dabei die Unternehmensentwicklung noch voranzutreiben (Typ 2 und 4), das unternehmerische Selbstbild zu entwickeln (Typ 5) oder auf beiden Dimensionen ist noch Ausbaupotenzial (Typ 3). Die Abbildung zeigt aber auch, dass die Gründungspersonen mit unternehmerischem Selbstbild erfolgreicher am Ende ihrer Präinkubationszeit sind als die ohne.<sup>769</sup> Ursache hierfür können die nicht optimalen Bedingungen im HPI A sein, es kann aber auch ein Hinweis darauf sein, dass ein Hochschulpräinkubator die Entwicklung der Geschäftsidee und der Produkte/Dienstleistungen vorantreiben kann, die Entwicklung des unternehmerischen Selbstbildes dagegen nur schwer oder gar nicht. Dieser Frage, die auch in Richtung einer Erlernbarkeit von Unternehmertum abzielt, kann in dieser Arbeit nicht weiter nachgegangen werden, da das Datenmaterial dies nicht zulässt. Sie stellt aber, ebenso wie die detailliertere Untersuchung und Definition des Konstrukts „unternehmerisches Selbstbild“ einen interessanten Ansatzpunkt für weitere Forschungen dar.

Fruchtbarster Ansatzpunkt für eine Förderung im Hochschulpräinkubator sind daher die Typen 2 und 4. Ihre Gründungspersonen bringen ein unternehmerisches Selbstbild und eine nicht ausgereifte oder bereits ausgereifte Geschäftsidee mit. Aufgrund dieser Voraussetzungen haben sie einen Betreuungs- und Qualifizierungsbedarf in dem Maße, wie ihn ein Hochschulpräinkubator bedarfsgerecht decken können sollte. Sie nutzen die Zeit im Hochschulpräinkubator für die Vorbereitung ihres Markteintritts. Dabei profitieren sie von optimalen Gründungsbedingungen im Hochschulpräinkubator: Räumlichkeiten, die zu ihren Geschäftsideen und ihren Arbeitsweisen passen, auf sie zugeschnittene Betreuung (Fachberatung und Coaching), Zugang zu Hochschulressourcen und engagiertes Personal, das sich um Einfühlungsvermögen und ein gutes Verhältnis zu den Nutzern bemüht. Sie engagieren sich aber auch selbst im Präinkubationsprozess und verfügen idealer Weise über informelle Kontakte in die Hochschule, die ihnen weitere Betreuung, Zugang zu Hochschulressourcen und externen Netzwerken verschaffen können. Sie profitieren von einem lebhaften internen Netzwerk im Hochschulpräinkubator und eventueller finanzieller Unterstützung und können, je näher der Markteintritt rückt, die Reputation ihres Hochschulpräinkubators und der angeschlossenen Hochschule zur eigenen Reputationssteigerung nutzen. Bürokratische Hemmnisse werden vom HPI-Personal so klein wie

---

<sup>769</sup> Siehe Abbildung V.6-8.

möglich gehalten. Im Schutze dieser optimalen Bedingungen entwickeln diese Gründungspersonen ihre Unternehmensgründungen zur Marktreife oder gehen optimalerweise sogar schon den Schritt des Markteintritts während ihrer Präinkubationszeit.

## V.7 Die Güte der Untersuchung

### V.7.1 Zu Gütekriterien qualitativer Forschung

Gütekriterien empirischer Forschung wurden zunächst für quantitative Methoden entwickelt. Hier hat sich vielfach bewährt, die Ergebnisse einer empirischen Studie an den Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität zu messen. Für quantitative Methoden gibt es für diese Messungen eine Vielzahl von Möglichkeiten.

Für qualitativ gewonnene empirische Erkenntnisse gab es lange Zeit kein passendes Instrumentarium, auf das zur Überprüfung der Güte der Untersuchung zurückgegriffen werden konnte. Daher wurde häufig das Vorgehen praktiziert, die klassischen Gütekriterien quantitativer Forschung auf qualitative Untersuchungen zu übertragen.<sup>770</sup> Dieses Vorgehen birgt aufgrund der gegensätzlichen Grundverständnisse beider Ansätze einige Schwierigkeiten. So ist der Anspruch auf einen objektive Sichtweise des Forschenden, unter qualitativer Perspektive betrachtet, als besonders unangemessen zu bewerten. Die Subjektivität des Forschenden wird in qualitativen Forschungsansätzen nicht als Störfaktor empfunden, sondern als dem Erkenntnisgewinn zuträglich.<sup>771</sup>

Auch die Übertragung der Reliabilität auf qualitativ gewonnene Erkenntnisse ist problematisch, da davon ausgegangen wird, dass durch den Eingriff des Forschers, z.B. in einer Interviewsituation, der Untersuchungsgegenstand verändert wird. Darüber hinaus unterliegen die Versuchsperson und die Bedingungen der Erhebungssituation dem zeitlichen und sozialen Wandel, so dass die Ergebnisse nicht einfach reproduziert werden können.<sup>772</sup> Allerdings empfiehlt MAYRING für die Überprüfung der Güte seiner qualitativen Inhaltsanalyse die Berechnung der Interkoderreliabilität. Hierfür sollte die gesamte Analyse von mehreren Personen durchgeführt und deren Ergebnisse verglichen werden.<sup>773</sup> Dabei greift er einerseits auf die Berechnung von COHENS Kappa zurück, andererseits aber auch auf argumentative Elemente wie z.B. „Kann ich den Erstkodierer von der Angemessenheit meines abweichenden Auswertungsurteils überzeugen?“<sup>774 775</sup>.

In Bezug auf die Validierung der Forschungsergebnisse, die auch für qualitative Forschung als das bedeutendste Gütekriterium angesehen

---

<sup>770</sup> Vgl. Mruck/Mey (2000), S. 8.

<sup>771</sup> Vgl. Mruck/Mey (2000), S. 8.

<sup>772</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 141f..

<sup>773</sup> Vgl. Mayring (2008), S. 110.

<sup>774</sup> Mayring (2000), S. 3.

<sup>775</sup> Vgl. Mayring (2000), S. 3.

wird,<sup>776</sup> rücken unter qualitativer Perspektive Verfahren der Konsensbildung in den Vordergrund, die sich vor allem auf die Validierung der Interpretationen beziehen. Unterschieden wird dort zum Einen die *konsensuelle Validierung*, bei der ein Konsens zwischen den Interpreten einer Auswertungsgruppe angestrebt wird, zum Zweiten die *kommunikative Validierung*, bei der die Interpretationen den Beforschten vorgestellt und mit ihnen diskutiert werden und nicht zu Letzt die *argumentative Validierung*, bei der ein Konsens zwischen den Interpreten und außenstehenden Personen, z.B. Experten oder Kollegen anderer Forschungsgruppen, herbeigeführt werden soll.<sup>777</sup>

Bereist die Feststellung der Übertragungsproblematiken und deren Handhabung in der qualitativen Forschung weisen darauf hin, dass es dringend notwendig erscheint, eigene, den qualitativen Ansprüchen genügende Gütekriterien zu entwickeln. Diese Einsicht setzt sich auch in jüngster Zeit unter qualitativen Forschern immer weiter durch.<sup>778</sup> Dabei wird vor allem gefordert, dass diese Gütekriterien den Methoden angemessen sein sollten.<sup>779</sup> Den hierfür umfassendsten und trotzdem handhabbaren Katalog hat MAYRING mit der Aufstellung von sechs allgemeinen Gütekriterien qualitativer Forschung entwickelt, die stark an die 13 Säulen des qualitativen Denkens angelehnt sind.<sup>780</sup>

Als erstes Kriterium benennt er die *Verfahrensdokumentation*. Das Verfahren, mit dem die Erkenntnisse generiert wurden, soll bei qualitativen Untersuchungen so detailliert wie möglich festgehalten und dargestellt werden, um den Forschungsprozess für andere nachvollziehbar zu machen. Dabei weist er insbesondere auf die Bedeutung dieses Vorgehens für die Bereiche Explikation des Vorverständnisses, Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums und Durchführung und Auswertung der Datenerhebung hin.<sup>781</sup>

Das zweite Kriterium, die *argumentative Interpretationsabsicherung*, greift das Problem auf, dass Interpretationen sich nicht beweisen lassen. Daher dürfen sie nicht gesetzt, sondern müssen argumentativ begründet werden. Entscheidend hierfür ist, dass das Vorverständnis der jeweiligen Interpretation adäquat sein, die Interpretation in sich schlüssig sein und dass nach Alternativdeutungen gesucht werden muss, da die Widerle-

---

<sup>776</sup> Vgl. Mruck/Mey (2000), S. 9, Bortz/Döring (2002), S. 335, Lamnek (2005), S. 153.

<sup>777</sup> Vgl. Mruck/Mey (2000), S. 9, siehe dazu auch Lamnek (2005), S. 156 f.

<sup>778</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 140.

<sup>779</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 142.

<sup>780</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 144-148. Zu den 13 Säulen qualitativen Denkens siehe Gliederungspunkt III.1.2.

<sup>781</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 144 f.

gung solcher Negativdeutungen ein wichtiges Argument der Geltungsbegründung von Interpretationen sein kann.<sup>782</sup>

Die *Regelgeleitetheit*, das dritte Kriterium, setzt der Forderung nach Offenheit von qualitativer Forschung Grenzen. Offenes Vorgehen darf nicht bedeuten, auf Verfahrensregeln zu verzichten und somit unsystematischem Vorgehen Tor und Tür zu öffnen. Regelgeleitetes Vorgehen legt Analyseschritte vorher fest, unterteilt das Material in sinnvolle Einheiten und geht systematisch, Schritt für Schritt vor.<sup>783</sup>

Mit dem vierten Kriterium, der *Nähe zum Gegenstand*, spricht Mayring die Forderung qualitativer Forschung an, an die Alltagswelt der befragten Subjekte anzuknüpfen. Inwieweit das gelungen ist, sollte am Ende einer Untersuchung überprüft werden. Diese Nähe sollte dabei nicht nur dadurch erzeugt werden, dass die Subjekte in ihrer natürlichen Lebenswelt befragt werden, sondern auch durch das Erreichen einer Interessensübereinstimmung mit den Befragten. Interessensübereinstimmung erzielen qualitative Forscher dadurch, dass sie Forschung für die Betroffenen machen wollen und dafür ein offenes, gleichberechtigtes Verhältnis herstellen.<sup>784</sup>

In Bezug auf die Validierung der Interpretationen schlägt Mayring nur die *kommunikative Validierung* vor.<sup>785</sup> Da diese Form der Validierung in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt wurde, wird im Folgenden darauf nicht weiter eingegangen werden.

Das sechste und letzte Kriterium, die *Triangulation*, bezieht sich auf die Hoffnung, durch die Verbindung mehrerer Analysegänge, die Qualität der Forschung vergrößern zu können. Diese Verbindung kann auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden: Heranziehen verschiedener Datenquellen, unterschiedlicher Interpretationen, Theorieansätze oder Methoden. Im Fokus steht dabei immer, dass für eine Fragestellung unterschiedliche Lösungswege gesucht werden und deren Ergebnisse dann miteinander verglichen werden. Dabei ist es nie Ziel, völlige Übereinstimmung zu erreichen.<sup>786</sup>

---

<sup>782</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 145.

<sup>783</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 145 f.

<sup>784</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 146.

<sup>785</sup> Siehe zu dieser und zwei weiteren Formen der Validierung die Erläuterungen weiter oben.

<sup>786</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 147 f.

## V.7.2 Generalisierbarkeit von qualitativ gewonnenen Erkenntnissen

Neben der Qualitätsprüfung mit Hilfe von Gütekriterien müssen qualitativ gewonnene Erkenntnisse auch immer auf Generalisierbarkeit überprüft werden.<sup>787</sup> Insbesondere vor dem Hintergrund, dass qualitative Untersuchungen häufig nur wenige Fälle oder kleine Stichproben berücksichtigen, gewinnt diese Diskussion an Bedeutung.<sup>788</sup> Daher hat sich MAYRING auch diesem Thema intensiv gewidmet und stellt sowohl Ziele als auch Verfahren der Generalisierung vor, an der auch die Generalisierbarkeit der Ergebnisse dieser Untersuchung geprüft werden soll.<sup>789</sup>

Zunächst beschreibt MAYRING acht Ziele der Generalisierung mit abnehmendem Generalisierungsgrad:<sup>790</sup>

- *Universelle Gesetzaussagen* sollen raum-zeitlich unbeschränkt gültig sein, sind aber nicht mit Gewissheit zu belegen, da relativierende Beobachtungen in der Zukunft jederzeit auftreten können. MAYRING bezweifelt grundsätzlich, dass solche universellen Gesetze in den Sozialwissenschaften überhaupt gefunden werden können.
- *Statistische Gesetzaussagen* lassen sich einfacher belegen, weil sie entgegenlaufende Beobachtungen zulassen. Es muss lediglich festgestellt werden, dass deren Häufigkeit verschwindend gering ist, so dass sie zufällige Abweichungen darstellen können.
- *Regeln* formulieren generelle, theoretische Sätze vorsichtiger, weil sie Ausnahmen zulassen. Dabei beschreiben sie Gleichförmigkeiten und Ähnlichkeiten. Der Regelbegriff ist für die Sozialwissenschaften passender als der Gesetzesbegriff, weil menschliches Verhalten im sozialen Kontext zwar durch Anwendung von Regeln gestaltet wird, diese aber immer auch Ausnahmen zulassen.
- *Kontextspezifische Aussagen* beschreiben Regeln oder Beziehungen, die nur unter bestimmten Bedingungen gelten, in ähnlichen Situationen oder Zeiten, für ähnliche Personen.
- *Gemeinsamkeiten und Unterschiede* werden aus erhobenem Material durch systematische Vergleiche herausgearbeitet. Diese Gemeinsamkeiten und Unterschiede können für Regelmäßigkeiten

---

<sup>787</sup> Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 335.

<sup>788</sup> Vgl. Mayring (2007), S. 1.

<sup>789</sup> Zur Diskussion der Generalisierung qualitativ gewonnener Erkenntnisse siehe auch Lamnek (2005), S. 180-187.

<sup>790</sup> Vgl. Mayring (2007), S. 4 f.

und Variablenzusammenhänge stehen, was die empirischen Daten aber nicht selbst belegen, sondern Sache von Interpretationen bleibt.

- *Deskriptive Studien* stellen die Grundlage für anschließende Generalisierungen dar. Sie beschreiben das zu untersuchende Phänomen in seiner ganzen Breite, um so auf mögliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede und damit auf mögliche Variablenzusammenhänge hinzuweisen.
- Auch *Explorative Studien* generalisieren selbst, so wie deskriptive Studien, nicht, sie liefern aber generelle Sätze als Hypothesen, die in nachfolgenden Studien auf ihre Gültigkeit hin überprüft werden können.

Um diese Ziele durch Generalisierung von Forschungsergebnissen zu erreichen, stellt MAYRING weiter elf Prozeduren vor:<sup>791</sup>

- Wenn die Möglichkeit besteht, die *gesamte Population* zu untersuchen, besteht kein Generalisierungsproblem.
- Die *Falsifizierung* von universellen, raum-zeitlich unabhängigen Gesetzen wird von den Vertretern des kritischen Rationalismus als einzig mögliche Prozedur der Erkenntnissicherung anerkannt.<sup>792</sup> Zur Generalisierung kann sie nur indirekt beitragen, da gehofft wird, dass durch das Aufdecken falscher Generalisierungen die richtigen übrig bleiben werden.
- *Zufallsstichproben* werden in der Regel in quantitativen Studien zur Gewinnung des Datenmaterials genutzt. Dabei wird angenommen, dass die zufällig ausgewählte Stichprobe alle relevanten Eigenschaften der Population in gleicher Verteilung enthält, so dass die Ergebnisse auf die Population hin verallgemeinert werden können.
- *Stratifizierungsstrategien* kommen zum Einsatz (auch in Kombination mit Zufallsstrategien), wenn das Generieren einer Zufallsstichprobe nur schwer möglich ist, weil eine Liste der gesamten Population nicht verfügbar ist. Hierbei werden bestimmte Dimensionen, wie z.B. das Alter oder Geschlecht, aufgrund theoretischer Erwägungen als zentral angesehen und die Verteilung dieser Variablen und der Stichprobe vorher festgelegt.
- Die *Stichprobe zu vergrößern* kann in qualitativen Studien ein sehr hilfreiches Mittel für Verallgemeinerungen sein, da hier oftmals aufgrund praktischer Erwägungen (intensive und komplexe Datensammlung) zunächst mit kleinen Stichproben gearbeitet wird. Die-

---

<sup>791</sup> Vgl. Mayring (2007), S. 6-8.

<sup>792</sup> Vgl. Popper (1935).

se Ausweitung des Samples sollte allerdings einer angemessenen Stichprobenstrategie folgen.

- Bei der *argumentativen Verallgemeinerung* werden im Nachhinein die Eigenschaften der Stichprobe analysiert und es wird diskutiert, was darin verallgemeinerbar sein könnte. Diese Prozedur der Generalisierung stellt somit eine ex-post-Strategie dar. Dabei sollte bestimmt werden, welche Aspekte der Forschungsergebnisse auf welche zukünftigen Situationen und Bereiche verallgemeinerbar sind.
- Die Prozedur des *theoretical Sampling* wurde im Rahmen der Grounded Theory entwickelt.<sup>793</sup> Sie setzt bereits im Prozess der Datenerhebung ein, indem von Beginn der Datensammlung an das Material analysiert wird. Die daraus gewonnenen ersten Ergebnisse führen zu Überlegungen, welches weitere Material wichtig wäre, um die Erkenntnisse weiter abzusichern und kritisch zu hinterfragen. Dieser iterative Prozess findet dann sein Ende, wenn neues Material nicht mehr zum Erkenntnisgewinn beiträgt, eine Form von Sättigung also erreicht ist.
- Eine weitere Strategie zur Generalisierung stellt *die Suche nach typischem Material* dar. Hierbei werden aufgrund theoretischer Vorüberlegungen und/oder Analysen der Kontextmerkmale der untersuchten Fälle, solche Fälle oder Erscheinungsformen von Fällen definiert, die typisch und damit verallgemeinerbar für eine größere Menge von Fällen oder eine Population sind.<sup>794</sup>
- Die *Variation des Phänomens* beschreibt eine Vorgehensweise, bei der das Phänomen in unterschiedlichen Erscheinungsformen oder Kontexten untersucht wird und ist die zentrale Strategie phänomenologischer sozialwissenschaftlicher Forschung. Dabei führt das Finden von Gemeinsamkeiten in den Variationen zu Generalisierungen.
- Auch durch *Triangulation*, also die Kombination oder Integration verschiedener Studien, Datenquellen, Theorieansätzen oder Methoden, erhofft man sich in der qualitativen Forschung, zu sichereren und verallgemeinerbaren Ergebnissen zu kommen.
- Bei der *vergleichenden Forschungsanalyse* wird nach ähnlichen Studien gesucht, um deren Ergebnisse mit den eigenen zu vergleichen. Dies kann auch zu komplexen Meta-Analysen führen.

---

<sup>793</sup> Vgl. Glaser/Strauss (1967) und Strauss (1987).

<sup>794</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 130.

### V.7.3 Überprüfung der Interkoderreliabilität

Zur Überprüfung der Interkoderreliabilität dieser Untersuchung durch einen weiteren Kodierer<sup>795</sup> wurden zunächst Einschränkungen definiert, um die Durchführbarkeit gewährleisten zu können. Daher wurden fünf Interviews<sup>796</sup> nach ihrer Reichhaltigkeit an Kodierungen zur Analyse ausgewählt und es wurden lediglich die Kategorien zur Nachkodierung bestimmt, die sich im Laufe der Analyse als besonders bedeutend herausgestellt haben: die indirekten und direkten Einflussfaktoren und von den externen Einflussfaktoren das unternehmerische Selbstbild. Außerdem wurden ebenfalls die Bewertungen und Wirkungen dieser Faktoren nachkodiert, wobei dabei nicht in diese beiden Kategorien unterschieden wurden, sondern lediglich eine positive oder negative Beurteilung ganz allgemein vom zweiten Kodierer erfasst werden sollte.

Nach einer gründlichen Erläuterung der relevanten Kategorien und der Vorgehensweise hat der zweite Kodierer die Nachkodierungen ohne Einflussnahme des ersten Kodierers nachkodiert und seine Ergebnisse in ein Kodierprotokoll eingetragen. Danach wurden die Kodierungen des ersten Kodierers ebenfalls in dieses Protokoll übertragen, um Abweichungen und Übereinstimmungen<sup>797</sup> feststellen zu können.<sup>798</sup>

Um die Abweichungen und Übereinstimmungen bewerten zu können, musste zunächst ein Bereinigungsschritt in die Analyse eingebaut werden, da sich nach einer ersten Durchsicht herausstellte, dass der Großteil der Abweichungen der Projektfremde und Unerfahrenheit (sowohl was das Kodieren als auch was die Gründungsforschung und damit allgemein anerkannte Begrifflichkeiten angeht) des zweiten Kodierers geschuldet waren. So zeigte sich z.B., dass dem zweiten Kodierer der Bezugspunkt vieler Kategorien nicht klar geworden war: Die Kategorie *Engagement* des HPI-Personals bezieht sich nur auf im Projekt angestelltes Personal und nicht z.B. auf Mentoren aus der Professorenschaft der Hochschule. Das *Engagement* der Gründungsperson bezieht sich auf ihr Engagement im Präinkubationsprozess und nicht z.B. auf ihr Engagement bezüglich der Umsetzung ihrer Geschäftsidee. Auch die Kategorie *Räumlichkeiten* bezieht sich auf den Hochschulpräinkubator und nicht z.B. auf Büros eines Mentors. Die *Beratung* meint nur die Beratung, die durch das HPI-

---

<sup>795</sup> Kodierer 1 ist die Verfasserin der Arbeit, Kodierer 2 eine studentische Hilfskraft des Lehrstuhls Gründungsmanagement der Leuphana Universität Lüneburg.

<sup>796</sup> GP A1 (2006), GP A2 (2007), GP A8 (2007), GP A15 (2007) und GP B3.

<sup>797</sup> Übereinstimmung wurde bereits dann festgestellt, wenn die Zeilenangaben sich zumindest überschneiden. Eine vollständige Übereinstimmung der Segmentgrenzen ist also nicht gefordert.

<sup>798</sup> Die Kodierprotokolle sind in Anhang V-2 einzusehen.

Personal geleistet wird, nicht durch externe Berater. Und auch die Kategorie *Kontaktvermittlung* bezieht sich auf die Kontaktvermittlung durch das HPI-Personal und nicht z.B. durch Freunde.

Außerdem wurde deutlich, dass die Trennung zwischen den Kategorien *Mentorenprogramm* und *Zugang zu Hochschulressourcen* und zwischen *Beratung* und *Qualifizierung* unklar war. Darüber hinaus zeigte sich, dass die Kategorie *Mentorenprogramm* vom ersten Kodierer vorrangig vor den Kategorien *Beratung* und *Zugang zu Hochschulressourcen* kodiert wurde, ohne diese Rangfolge in den entsprechenden Kategoriendefinitionen auszuführen. Und schließlich wurde in der Kategoriendefinition des *unternehmerischen Selbstbildes* ebenfalls eine Unschärfe aufgedeckt: eine vorherige freiberufliche oder selbständige Tätigkeit ist noch kein Hinweis darauf, dass die Person sich auch tatsächlich als Unternehmer sieht. Auf Grundlage dieses Bereinigungsschritts wurden die Kategoriendefinitionen konkretisiert und weiter geschärft.<sup>799</sup> Die kumulierten Übereinstimmungen nach den ersten Analyseschritten (unabhängige Nachkodierung und Bereinigung) zeigt Abbildung V.7-1.

---

<sup>799</sup> Zu den Kategoriendefinitionen siehe Anhang IV-1 bis IV-6.

**Abbildung V.7-1: Interkoderreliabilität Schritt 1**

		Nennungen			Beurteilungen		
		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmungen	in %	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmungen	in %
Räumlichkeiten		25	15	60	18	8	44
Beratung		23	10	43	19	6	32
	Allgemeine Unterstützung	13	4	31	11	1	9
	Betriebswirtschaftliche Beratung	5	1	20	3	1	33
	Coaching	5	5	100	5	4	80
Mentorenprogramm		11	10	91	9	4	44
Zugang zu Hochschulressourcen		22	9	41	12	4	33
	Allgemeine Zusammenarbeit	5	1	20	3	1	33
	Know How	9	4	44	4	2	50
	Infrastruktur	4	4	100	4	1	25
	Restkategorie	4	0	0	1	0	0
Informelle Kontakte		2	1	50	0	0	0
HPI-Personal		31	15	48	30	15	50
	Engagement	21	11	52	21	11	52
	Kontaktvermittlung	3	0	0	3	0	0
	Kontrolle	3	2	67	3	2	67
	Organisation	4	2	50	3	2	67
Untertnehmerisches Selbstbild		4	1	25			
Kein unternehmerisches Selbstbild		4	3	75			
Verhalten im Präinkubationsprozess		28	5	18			
	Engagement	24	4	17			
	Wenig Engagement	4	1	25			
<b>Summen</b>		148	68	46	88	37	42

In den ersten beiden Spalten werden die nachkodierte Kategorien gezeigt. Wurden Unterkategorien berücksichtigt, so wurden die Werte dieser auf der erste Kategorienebene kumuliert dargestellt. Die Spalte „Anzahl der Kodierungen“ beinhaltet die Anzahl der Kodierungen von Kodierer 1 und Kodierer 2. Wie viele von diesen Kodierungen übereinstimmten, zeigt die vierte Spalte und die fünfte Spalte setzt Spalte 3 und 4 ins Verhältnis<sup>800</sup>. Ebenso wie mit den Nennungen wurde mit den Beurteilungen verfahren.

<sup>800</sup> Aufgrund der qualitativen Herangehensweise der gesamten Untersuchung wurde auch an dieser Stelle auf den Einsatz statistischer Verfahren wie z.B. die Berechnung von Cohens Kappa verzichtet und stattdessen im Anschluss an diesen

Insgesamt wurden von Kodierer 1 und 2 148 Präinkubationsfaktoren benannt, wobei sie sich in 68 Fällen einig waren, was einer Interkoderreliabilität von 46% entspricht. Diese Nennungen wurden von Kodierer 1 und zwei 88mal beurteilt. Hier waren sie sich in 37 Fällen einig, so dass die Interkoderreliabilität hier 42% entspricht.

Aufgrund der insgesamt niedrigen und in einzelnen Kategorien sehr niedrigen Interkoderreliabilität<sup>801</sup> wurde an den unabhängigen Nachkodierungsprozess ein konsensbildender Analyseschritt, wie von MAYRING empfohlen,<sup>802</sup> angeschlossen. Da die meisten Abweichungen dadurch zu Stande kamen, dass Segmente nur von Kodierer 1 und nicht von Kodierer 2 kodiert wurden, wurde Kodierer 2 zunächst nur auf die Stelle im Interview (mit Zeilenangaben) hingewiesen. So wusste er also zunächst nur, dass Kodierer 1 diese Segmente kodiert hatte, allerdings nicht, in welche Kategorie. Fast ausnahmslos hat Kodierer 2 diese Segmente dann ebenfalls den Kategorien zugeordnet, die auch Kodierer 1 schon berücksichtigt hatte.<sup>803</sup> Als Gründe für die vorherige Nicht-Berücksichtigung stellten sich in der Diskussion die Projektfremde des Kodierers 2 und unscharfe Kategoriendefinitionen heraus. So hatte Kodierer 1 z.B. die Beurteilungen deutlich weiter gefasst als Kodierer 2. Als Konsequenz wurden die Kategoriendefinitionen weiter konkretisiert und geschärft. Das Ergebnis der Diskussion der Abweichungen zeigt Abbildung V.7-2.

---

Analyseschritt wieder auf Diskussion und Konsensbildung zur Erkenntnisgewinnung gesetzt.

<sup>801</sup> Siehe z.B. *allgemeine Unterstützung, betriebswirtschaftliche Beratung, allgemeine Zusammenarbeit, unternehmerisches Selbstbild und Verhalten im Präinkubationsprozess*.

<sup>802</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt V.7.1.

<sup>803</sup> Die Fälle, in denen Abweichungen bestehen blieben, werden weiter unten diskutiert.

**Abbildung V.7-2:** Interkoderreliabilität Schritt 2

		Nennungen			Beurteilungen		
		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmungen	in %	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmungen	in %
Räumlichkeiten		25	22	88	24	22	92
Beratung		21	15	71	20	15	75
	Allgemeine Unterstützung	12	7	58	12	7	58
	Betriebswirtschaftliche Beratung	4	3	75	3	3	100
	Coaching	5	5	100	5	5	100
Mentorenprogramm		11	11	100	11	11	100
Zugang zu Hochschulressourcen		20	13	65	13	11	85
	Allgemeine Zusammenarbeit	5	3	60	3	3	100
	Know How	7	5	71	5	4	80
	Infrastruktur	4	4	100	4	3	75
	Restkategorie	4	1	25	1	1	100
Informelle Kontakte		2	2	100	2	2	100
HPI-Personal		30	26	87	29	25	86
	Engagement	20	18	90	20	18	90
	Kontaktvermittlung	3	2	67	3	2	67
	Kontrolle	3	3	100	3	2	67
	Organisation	4	3	75	3	3	100
Unternehmerisches Selbstbild		4	3	75			
Kein unternehmerisches Selbstbild		4	3	75			
Verhalten im Präinkubationsprozess		29	26	90			
	Engagement	25	23	92			
	Wenig Engagement	4	3	75			
<b>Summen</b>		144	119	83	97	84	87

Insgesamt konnte mit Hilfe der Diskussion der Abweichungen die Interkoderreliabilität der Nennungen auf 83% und die der Beurteilungen auf 87% erhöht werden. Bei den Beurteilungen geht dabei ein großer Effekt davon aus, dass im zweiten Schritt auch als Übereinstimmung gewertet wurde, wenn Kodierer 1 und 2 beide keine Beurteilung kodiert hatten, sich also in der Neutralität der Aussage einig waren.

Mit Blick auf die absoluten Zahlen der Nennungen zeigt die Abbildung ebenfalls, dass es sich bei den Abweichungen nur um wenige Segmente handelt. Dabei entfällt der größte Teil auf die Tatsache, dass Segmente

von Kodierer 1 oder 2 einfach übersehen wurden.<sup>804</sup> Ein weiterer Grund sind die bereits angesprochenen Kategoriendefinitionen und deren Reichweite und Auslegung. Hier war Kodierer 2 z.B. unklar, dass der Einsatz von Praktikanten nicht gleichbedeutend ist mit dem Umstand, Praktikanten aus der Hochschule aufgrund des Zugangs zu derselben gewinnen zu können (Restkategorie *Zugang zu Hochschulressourcen*).<sup>805</sup> Außerdem muss Know How der Hochschule von der Gründungsperson auch genutzt werden, wenn der entsprechende Textabschnitt in der Kategorie *Know How* kodiert werden soll.<sup>806</sup> Durch die Diskussion wurde ebenfalls geklärt, dass Aussagen, die von den Gründungspersonen über andere Hochschulpräinkubatoren getroffen wurden oder sich nicht auf Tatsachen, sondern auf Wünsche der Befragten (in Bezug auf die Hochschulpräinkubatoren) beziehen, nicht berücksichtigt werden sollten.<sup>807</sup> Von Kodierer 1 falsch eingeschätzt wurde lediglich ein Segment:

*Ich hab's am anfang auch probiert. Die anderen haben gar nicht sone versuche gestartet. Ich bin immer zur fh dann rüber und hab versucht, mit denen was zu machen und so.*<sup>808</sup>

Hier wurde von Kodierer 1 zunächst die Tatsache, dass GP A8 von „versuchen“ spricht als „wenig engagiert im Präinkubationsprozess“ ausgelegt. Allerdings konnte in der Diskussion mit Kodierer 2 herausgearbeitet werden, dass die Formulierung „ich bin immer zur fh dann rüber“ von Engagement im Präinkubationsprozess zeugt und dieser vorangestellte Satz ein höheres Gewicht hat als die Formulierung des Versuchs. Diese Korrektur hat aber nichts daran geändert, dass sowohl Kodierer 1 als auch 2 GP A8 insgesamt als wenig engagiert im Präinkubationsprozess eingestuft haben.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Interkoderreliabilität nach zwei Analyseschritten als sehr hoch zu bezeichnen ist. Es bleiben nur wenige Abweichungen im Sinne von übersehenen oder falsch eingeschätzten Segmenten bestehen. Daher ist davon auszugehen, dass das Kategoriensystem und die Kodierungen eine hohe Qualität aufweisen, wobei die Qualität insbesondere des Kategoriensystems und seiner Definitionen durch die Bestimmung der Interkoderreliabilität weiter gehoben werden konnte. Darüber hinaus ist aufgrund der geringen Anzahl an

<sup>804</sup> Vgl. GP A15 (2007) 90-94, GP A1 (2006) 151-152, GP A2 (2007), 248-249, 259, 259-261, 527-530, 564-570, 639-640, 804-807, GP A8 (2007), 205-206 .

<sup>805</sup> Vgl. GP A1 (2006), 11, 48-49.

<sup>806</sup> Vgl. GP B3, 107-109.

<sup>807</sup> Vgl. u.a. GP A15 (2007), 305-306, 334-336, GP A8 (2007), 240-241.

<sup>808</sup> Vgl. GP A8 (2007), 210-213.

Abweichungen davon auszugehen, dass auch eine Korrektur dieser kodierten Segmente an den Ergebnissen der Arbeit nichts ändern würde.

#### V.7.4 Überprüfung der Gütekriterien

Auf eine gründliche und lückenlose *Verfahrensdokumentation* wurde im gesamten Forschungsprozess besonderen Wert gelegt. In Kapitel III wurden dazu die eingesetzten Forschungsmethoden vorgestellt, die Stichprobe detailliert beschrieben und zur Dokumentation der Datenerhebung und –aufbereitung die Auswahl der Interviewpartner, die Entwicklung der Interviewleitfäden, die Interviewführung und die Transkription dargestellt. Kapitel IV beschreibt dann ausführlich die Entwicklung des Kategoriensystems. Und auch in Kapitel V, das die Ergebnisse präsentiert, wurde darauf geachtet, Erläuterungen der Vorgehensweise zu integrieren, um dem Leser jederzeit nachvollziehbar machen zu können, auf welche Weise die Ergebnisse zu Stande gekommen sind. Darüber hinaus werden im Anhang Interviewleitfäden, Kategorienmemos, Textportraits und Kodierprotokolle dokumentiert. Die Transskripte können auf Anfrage bei der Verfasserin eingesehen werden.

Zur *argumentativen Interpretationsabsicherung* wurde zunächst das Vorverständnis der Verfasserin in Kapitel II offengelegt. Darüber hinaus ist es vor allem in die Entwicklung der Kategorien geflossen und wird in der kritischen Würdigung der Arbeit noch einmal aufgegriffen.<sup>809</sup> Außerdem wurde in der gesamten Arbeit großen Wert darauf gelegt und durch das Korrekturlesen der Arbeit durch mehrere Personen auch überprüft, die Interpretationen in sich schlüssig zu halten. Und abschließend wurde, wo es möglich und sinnvoll erschien, nach Alternativdeutungen gesucht.

Die *Regelgeleitetheit* der Untersuchung wurde in der gesamten Arbeit dadurch gesichert, dass allen Analyseschritten stets theoretische, aus der einschlägigen Literatur herausgearbeitete Überlegungen vorangestellt wurden. So konnte gewährleistet werden, dass die gesamte Vorgehensweise in bewährte Verfahren der qualitativen Forschung eingebettet wurde. Insbesondere trifft dies auf den Einsatz der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING als Auswertungsmethode<sup>810</sup> und den Einsatz des problemzentrierten Interviews nach WITZEL als Erhebungsmethode zu.<sup>811</sup> Aber auch die Überprüfung der Güte der Untersuchung folgt dieser regelgeleiteten Vorgehensweise.<sup>812</sup>

---

<sup>809</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt VI.2.

<sup>810</sup> Siehe zur Regelgeleitetheit dieses Verfahrens Gliederungspunkt III.2.2.

<sup>811</sup> Siehe zur Regelgeleitetheit dieses Verfahrens Gliederungspunkt III.2.1.

<sup>812</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt V.7.

Die *Nähe zum Gegenstand* kann für diese Untersuchung aufgrund von zwei Kriterien als groß bezeichnet werden: Zum Einen wurden die Interviews in den Hochschulpräinkubatoren, d.h. im Umfeld der alltäglichen Arbeit der befragten Personen geführt. Und zum Anderen war die Verfasserin zum Zeitpunkt der Interviews im gleichen Alter wie die Befragten, verfügt ebenfalls über ein Hochschulstudium, dessen Abschluss zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht lange her war und hatte durch die Arbeit an einer Hochschule ebenfalls Einblick in die Strukturen einer Hochschule. Dies alles ermöglichte ihr, die Interviews in der Sprache der Befragten zu führen und Verständnis für die Situation der Befragten zu entwickeln, um so die größtmögliche Nähe zu ihnen herzustellen.

Bei der *Validierung* der Interpretationen konnte nur, und das auch nur in Ansätzen, auf die argumentative und die kommunikative Validierung zurückgegriffen werden, da eine konsensuelle Validierung aufgrund der Tatsache, dass die Verfasserin mit dieser Arbeit nicht in ein Forschungsteam eingebunden war, nicht durchführbar war. Im Sinne einer argumentativen Validierung wurden die Interpretationen im Rahmen eines Forschungskolloquiums mit Forschern, die in dieses Forschungsprojekt nicht eingebunden waren, aber alle auf dem Gebiet der Gründungsforschung aktiv sind, mehrmals vorgestellt und diskutiert. Da diese Diskussionen nur punktuell und nicht laufend im Forschungsprozess und nur in kleinen, festgelegten Zeitfenstern stattgefunden haben, ist hier Verbesserungspotenzial festzustellen. Nichtsdestotrotz konnte diese argumentative Validierung der Interpretationen aber zur Qualität der Untersuchung beitragen, da forschungsprojektfremde Forscher einen unvoreingenommenen Blick auf die Interpretationen geworfen und sie diskutiert haben. Darüber hinaus wurden mit Hilfe von Zurückspiegelungen Interpretationen der Verfasserin, die im Gesprächsverlauf aufkamen, kommunikativ validiert. Aber auch hier zeigt sich Verbesserungspotenzial, da zum Erhebungszeitpunkt der Großteil der Interpretationen dieser Arbeit noch gar nicht entwickelt war und somit für eine kommunikative Validierung mit den befragten Personen nicht zur Verfügung stand.

Auf die *Triangulation* musste in diesem Forschungsprojekt auch weitestgehend verzichtet werden, da zum Beispiel der Einsatz unterschiedlicher Auswertungsmethoden oder ergänzende Erhebungen mit der zur Verfügung stehenden Zeit für das Erstellen dieser Qualifikationsarbeit nicht vereinbar waren. Lediglich die Datenquelle wurde erweitert, da zu Beginn des Projekts lediglich Befragungen im HPI A geplant waren und erst im Laufe des Forschungsprozesses entschieden wurde, auch Interviews in den HPI B und C zu führen. Da aber vor allem nur eine Erhebungs- und eine Auswertungsmethode zum Einsatz kamen, zeigt sich auch in diesem Punkt Verbesserungspotenzial.

### V.7.5 Überprüfung der Generalisierbarkeit

Die Generalisierbarkeit der in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse soll nun anhand der bereits präsentierten Ziele und Verfahren der Generalisierbarkeit überprüft werden. Dabei sollen zunächst die Ziele in Reihenfolge des zunehmenden Generalisierungsgrades und dann die in dieser Untersuchung angewendeten Verfahren der Generalisierung diskutiert werden.

Das Ziel mit dem geringsten Generalisierungsgrad, die *Verallgemeinerung von Prozeduren*, wurde in dieser Arbeit nicht verfolgt.

Teile der hier vorgelegten Arbeit sind als *deskriptiv* zu bezeichnen, da in qualitativen Studien immer auf die Deskription des Phänomens großen Wert gelegt werden sollte.<sup>813</sup> Allerdings geht diese Untersuchung über die reine Deskription hinaus, indem in Kapitel V vertiefend Zusammenhänge analysiert werden und das Material zur Findung möglicher Erklärungen untersucht wird.

Die Ergebnisse dieser Arbeit weisen auch einen *explorativen* Charakter auf. Die herausgearbeiteten Hypothesen könnten anschließend durch eine quantitative Studie getestet werden. Allerdings geht der Anspruch dieser Arbeit über das Erstellen einer rein explorativen Studie hinaus und daher wäre es zu kurz gegriffen, die hier präsentierten Ergebnisse als rein explorativ zu bezeichnen. Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren wurden aus dem Material herausgearbeitet und am Material gemessen.

Die Arbeit stellt *Gemeinsamkeiten und Unterschiede* im Material fest, kann aber darüber hinaus Zusammenhänge empirisch belegen und trifft somit zumindest *kontextspezifische Aussagen*, wobei der Kontext, auf den sich diese Aussagen beziehen, weiter unten erläutert wird. Ob diese kontextspezifischen Aussagen auf einem nächst höheren Generalisierungsgrad auch als *Regeln* gelten können, kann hier nur vermutet werden und wird ebenfalls weiter unten diskutiert.

Der Vollständigkeit halber soll hier erwähnt werden, dass weder das Treffen von *statistischen* noch von *universellen Gesetzesaussagen* je Ziel dieser Untersuchung gewesen ist.

Zur Identifikation des Kontextes, auf den sich die kontextspezifischen Aussagen beziehen, lässt sich an dieser Stelle das Verfahren der *argumentativen Verallgemeinerung* anwenden. Dieses sieht vor, verallgemeinerbare Merkmale der Stichprobe herauszuarbeiten, um den Kontext, auf den die Aussagen verallgemeinert werden können, festzule-

---

<sup>813</sup> Siehe zur Bedeutung der Deskription in qualitativer Forschung Gliederungspunkt III.1.2.

gen. Wie aus Gliederungspunkt III.3 hervorgeht, wurden Personen in drei Hochschulpräinkubatoren befragt, wobei zunächst nur die Befragung in einer Einrichtung geplant war. Die Einbeziehung zwei weiterer Hochschulpräinkubatoren ist an dieser Stelle also als *Vergrößerung der Stichprobe* zu werten, die die Verallgemeinerbarkeit der Form der Fördermaßnahme weiter erhöht hat. Die Ergebnisse sind nun nicht mehr nur auf Einrichtungen in Form von HPI A, sondern auch in Form von HPI B und C verallgemeinerbar, was die Variationsmöglichkeiten erhöht, da die drei Hochschulpräinkubatoren sich in einigen Merkmalen voneinander unterscheiden.<sup>814</sup> Neben der Verallgemeinerung der Ergebnisse von HPI A, B und C auf alle Hochschulpräinkubatoren mit Merkmalen dieser drei, liefert die Stichprobe Hinweise dafür, dass die Ergebnisse auch auf männliche Nutzer mit Abschlüssen in technischen Studiengängen generalisiert werden können, weil diese den Großteil der Stichprobe ausmachen.<sup>815</sup>

Inwieweit die Ergebnisse *Regeln* darstellen könnten, kann hier nur vermutet werden. Allerdings liegt eine solche Vermutung insbesondere bei der Frage nach der Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf Gründungsfördermaßnahmen allgemein nahe. Vor allem die Einflussfaktoren Engagement des Personals, Betreuung und Engagement der Gründungsperson könnten auch in Fördermaßnahmen allgemein eine große Rolle spielen. Hier zeigt sich also weiterer Forschungsbedarf, weil dieser Fragen auf Grundlage der hier vorliegenden Daten nicht weiter nachgegangen werden kann.

Neben den beiden Generalisierungsverfahren argumentative Verallgemeinerung und Vergrößerung der Stichprobe wurde in der Arbeit auch das *Suchen nach typischem Material* in Ansätzen, durch das Aufstellen einer Nutzertypologie, verfolgt. Dort wird unterstellt, dass sich Nutzer eines Hochschulpräinkubators mit bestimmten Ausprägungen an unternehmerischem Selbstbild und Stand der Unternehmensentwicklung so beschreiben lassen, wie die dort vorgestellten sechs Typen.<sup>816</sup> Die Dimensionen und Ausprägungen wurden dabei so gewählt, dass jede Person, die plant, sich selbständig zu machen, dort eingeordnet werden könnte. Inwieweit darüber hinaus die Ableitungen z.B. zum Betreuungsbedarf generalisierbar sind, kann nur vermutet werden. Da andere Untersuchungen allerdings auch auf die Verbindung von Potenzial, das die Gründungsperson und deren Geschäftsidee mitbringt und dem Betreuungsbedarf hinweisen,<sup>817</sup> ist davon auszugehen, dass die in dieser

---

<sup>814</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt III.3.1.

<sup>815</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt III.3.2.

<sup>816</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt V.6.2.

<sup>817</sup> Vgl. u.a. Rice/Matthews (1995), S. 106-109.

Arbeit präsentierte Typologie auf Gründungspersonen allgemein verallgemeinerbar ist. Auch dieser Punkt lässt aber Fragen für weiteren Forschungsbedarf offen.

## VI KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK

Diese Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, den Einfluss von Hochschulpräinkubatoren auf Unternehmensgründungen in der Planungsphase zu untersuchen, da einerseits Gründungsförderung an Hochschulen aufgrund der Bedeutung von akademischen Unternehmensgründungen einen hohen politischen Stellenwert in Deutschland genießt, andererseits aber über die spezielle Fördermaßnahme Hochschulpräinkubator noch kaum wissenschaftliche Erkenntnisse vorliegen.<sup>818</sup> Daher wurde zunächst eine Definition des Begriffs „Hochschulpräinkubator“ erarbeitet<sup>819</sup> und ein Überblick über die Landschaft deutscher Hochschulpräinkubatoren gegeben.<sup>820</sup> Der empirische Teil der Arbeit widmete sich dann der Beantwortung folgender Forschungsfragen:

- Welche Merkmale eines Hochschulpräinkubators nehmen Einfluss auf die Unternehmensgründungen?
- Welcher Art ist dieser Einfluss?
- Welche Entwicklung löst der Einfluss des Hochschulpräinkubators im Unternehmen aus?
- Welche Rolle übernimmt die Gründungsperson im Präinkubationsprozess?

So entstand ein Modell der inneren Strukturen eines Hochschulpräinkubators.<sup>821</sup>

Mit Blick auf die erarbeitete Definition von Hochschulpräinkubatoren ist festzustellen, dass diese so klar abgegrenzt war, dass sie sich sehr gut als Grundlage für den empirischen Teil dieser Arbeit geeignet hat. In der Rückschau auf das gesamte Forschungsprojekt und vor dem Hintergrund der sich ständig wandelnden Anforderungen von Fördermittelgebern ist aber auch festzuhalten, dass eine so klare Trennung von Inkubator und Präinkubator, wie sie in dieser Arbeit vorgeschlagen wird, in der Praxis einen schweren Stand haben könnte. Es wird sie sicherlich auch in Zukunft geben: Die Förderprojekte an Hochschulen, die genau der in der Arbeit präsentierten Definition entsprechen. Aber es scheint wahrscheinlich, dass es auch Inkubatorprojekte geben wird, die, aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungsstufen ihrer Nutzerunternehmen, eine Präinkubationsfunktion, neben der Inkubationsfunktion, übernehmen (müssen).

---

<sup>818</sup> Siehe dazu die Gliederungspunkte I.1 und I.2.

<sup>819</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.2.4.1.

<sup>820</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.2.4.2.

<sup>821</sup> Zur Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse siehe Gliederungspunkt V.6.1.

Ungeachtet dieser definitorischen Fragen trägt die vorliegende Arbeit dazu bei, den Erkenntnisstand zum Einfluss von Hochschulpräinkubatoren auf Unternehmensgründungen in der Planungsphase deutlich zu erhöhen.<sup>822</sup> Dabei ist aus dem Modell der inneren Strukturen eines Hochschulpräinkubators abzuleiten,<sup>823</sup> dass der größte Fördereffekt in einem Hochschulpräinkubator von den Menschen ausgeht, die an dem Präinkubationsprozess beteiligt sind. Insbesondere vor dem Hintergrund des Stands der Forschung ist dieses Ergebnis als bedeutend zu bewerten, da bisherige Arbeiten in der Inkubationsforschung stark auf die einzelnen Funktionen eines Inkubators abstellen. Es wird der Einfluss von Beratung, Qualifizierung, Netzwerken, Fähigkeiten und Erfahrungen des HPI-Personals etc. untersucht.<sup>824</sup> Auch die vorliegende Arbeit hat zunächst diese funktionale Teilung des Inkubationsprozesses aufgegriffen und dem Kategoriensystem zugrunde gelegt.<sup>825</sup> Die Ergebnisse zeigen aber, wie bedeutend der *Faktor Mensch* in einer Fördermaßnahme wie einem Hochschulpräinkubator ist. Diese Bedeutung wird offensichtlich in den personenbezogenen indirekten Einflussfaktoren und deren Beziehung zu den direkten Einflussfaktoren,<sup>826</sup> verbirgt sich aber auch in weiteren Aspekten des Themas.

Zunächst einmal zeigt sich der *Faktor Mensch* im HPI-Personal. Dabei konnte die Arbeit zeigen, dass insbesondere das Engagement des HPI-Personals einen großen Einfluss auf die Unternehmensgründungen nimmt und dass dessen Erfahrungen und Fähigkeiten hinter der Bedeutung des Engagements zurückstehen. Da das Engagement des HPI-Personals bisher in wissenschaftlichen Arbeiten als Einflussfaktor nicht berücksichtigt wurde, ist hervorzuheben, dass diese Arbeit einen neuen Einflussfaktor von Hochschulpräinkubatoren identifizieren konnte. Das Engagement des HPI-Personals erstreckt sich dabei zunächst auf die Betreuung der Gründungsperson und ihrer Unternehmensgründung. Die Ergebnisse zeigen, dass die Betreuung von Unternehmensgründungen in der Planungsphase sehr intensiv und eng sein sollte und dass daher Betreuung in Form von Coaching angebracht ist als die Erteilung eines fachlichen Rats. Dies ist sicherlich auf die hohe Unsicherheit zurückzuführen, die in Bezug auf die Konkretisierung und Machbarkeit der noch nicht ausgereiften Geschäftsideen oder Produkte/Dienstleistungen der Nutzerunternehmen besteht. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass diese Unsicherheit und damit auch der Betreuungsbedarf abnehmen, je ausge-

---

<sup>822</sup> Zur Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse siehe Gliederungspunkt V.6.

<sup>823</sup> Zum Modell siehe Abbildung V.6-1.

<sup>824</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt II.3.2.

<sup>825</sup> Siehe dazu Gliederungspunkt IV.2.

<sup>826</sup> Siehe Abbildung V.6-1.

reifter die Geschäftsidee und damit auch die Produkte/Dienstleistungen der Unternehmensgründungen sind. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass das HPI-Personal die Aufgabe hat, den Zugang zu Hochschulressourcen zu gewährleisten, indem es Kontakte zwischen Hochschulangehörigen und Gründungspersonen herstellt und darüber informiert ist, welche Ansprechpartner in der Hochschule über welche Ressourcen verfügen. Außerdem öffnet es den Zugang zu externen Netzwerken und kann mit seinem Engagement die Entstehung eines regen internen Netzwerkes unterstützen.

Neben dem HPI-Personal als den ersten *Faktor Mensch* präsentiert diese Arbeit die Gründungsperson als zweiten *Faktor Mensch*, der den Präinkubationsprozess entscheidend mitgestaltet. Dabei stellte sich insbesondere das Engagement der Gründungsperson als wichtiger Einflussfaktor heraus. Diesen Einflussfaktor konnte die Arbeit im Vergleich zu bisherigen Forschungsergebnissen in ein neues Licht rücken. Die Ergebnisse zeigen, dass das Engagement der Gründungsperson vor allem an Bedeutung gewinnt, wenn die Bedingungen im Hochschulpräinkubator nicht optimal für die Unternehmensgründung gestaltet sind. Das Engagement der Gründungsperson im Präinkubationsprozess kann also in erster Linie über widrige Umstände im Hochschulpräinkubator hinweghelfen. Bisherige Forschungsarbeiten gingen davon aus, dass das Engagement der Gründungsperson vor allem in Bezug auf die Mitarbeit in der Beratung und die Ausgestaltung von internen Netzwerken seine volle Entfaltung findet. Darüber hinaus konnte diese Arbeit bestätigen, wie wichtig informelle Kontakte der Gründungsperson in die Hochschule sind, da sie den Zugang zu Hochschulressourcen erheblich erleichtern können.

Und schließlich zeigen die Ergebnisse, welche wichtige Rolle das verwaltende und wissenschaftliche Personal einer Hochschule im Präinkubationsprozess spielt. Das wissenschaftliche Personal (überwiegend Professoren aber auch wissenschaftliche Mitarbeiter) kann z.B. einen Teil der Betreuung übernehmen: entweder institutionalisiert in Form einer Mentorenschaft oder als Berater ganz allgemein. Außerdem hängt der Zugang zu Hochschulressourcen für die Gründungspersonen entscheidend vom Hochschulpersonal ab, das über die jeweils nachgefragte Hochschulressource Verfügungsgewalt hat. Für einen uneingeschränkten Zugang zu Hochschulressourcen sind die Gründungspersonen also auf die Bereitschaft des wissenschaftlichen Personals, diese zur Verfügung zu stellen, angewiesen. Daher sind die informellen Kontakte in die Hochschule für Gründungspersonen auch so wichtig, da einem bekannten Gesicht z.B. der Schlüssel zu einem Labor eher übergeben wird als einem Unbekannten.

Neben dem wissenschaftlichen nimmt auch das verwaltende Personal einer Hochschule Einfluss in den Präinkubationsprozess und zwar über den Einflussfaktor *Bürokratie*. Diesen Einflussfaktor haben bisherige wissenschaftliche Arbeiten unberücksichtigt gelassen. Es konnte gezeigt werden, dass sowohl bürokratische Erfordernisse eines Drittmittelprojekts (wie ein Hochschulpräinkubator es in der Regel darstellt) als auch der Kontakt zur bürokratischen Struktur einer Hochschule ein erhebliches Hemmnis für Unternehmensgründungen darstellen, da sie vor allem immer wieder zu Verzögerungen im Gründungsprozess führen. Die Bürokratie stellt dabei zwar keinen Erfolgsfaktor dar, hemmt aber alle Unternehmensgründungen eines Hochschulpräinkubators so sehr, dass davon auszugehen ist, dass positive Effekte, die von anderen Einflussfaktoren ausgehen, dadurch nicht zur vollen Entfaltung kommen können. Eine Gründungsperson stellt zu diesem Thema folgendes fest:

*es ist halt so, dass ne uni nun mal so funktioniert, ist halt normal. Aber für n gründerzentrum ist es behinderung.*<sup>827</sup>

und fordert:

*da müssen für ein innovatives gründerzentrum regelungen und freiheiten geschaffen werden, um flexibler reagieren zu können.*<sup>828</sup>

Es sollte also in Zukunft durchaus diskutiert werden, inwieweit die Ansiedlung von Maßnahmen zur Förderung von innovativen Unternehmensgründungen innerhalb der bürokratischen Struktur einer Hochschule so gestaltet werden kann, dass, im Mindestfall, diese bürokratischen Anforderungen nicht bis zu den Unternehmensgründungen durchgereicht werden und im Idealfall der Hochschulpräinkubator selbst unternehmerisch geführt werden kann.<sup>829</sup> Dabei spielt das Verhalten des verwaltenden Personals eine bedeutende Rolle, da davon auszugehen ist, dass bürokratische Regelungen in den meisten Fällen Handlungsspielräume zulassen, die es dann vom verwaltenden Personal zum Wohle der Unternehmensgründungen auszureizen gilt.

Auch wenn sich der *Faktor Mensch* als sehr bedeutend für einen Hochschulpräinkubator herausgestellt hat, so ist der Einflussfaktor *Räumlichkeiten* in einem Hochschulpräinkubator keineswegs zu unterschätzen. Zunächst einmal stellt er den entscheidenden Unterschied eines Hochschulpräinkubators zu einer Beratungsstelle für Gründungspersonen dar. Die Räumlichkeiten ermöglichen es den Gründungspersonen, konzen-

<sup>827</sup> GP A15 (2007), 174-175.

<sup>828</sup> GP A15 (2007), 169-170.

<sup>829</sup> Zur Bedeutung einer unternehmerischen Struktur eines Inkubators siehe Becker/Grassmann (2006a), S. 480.

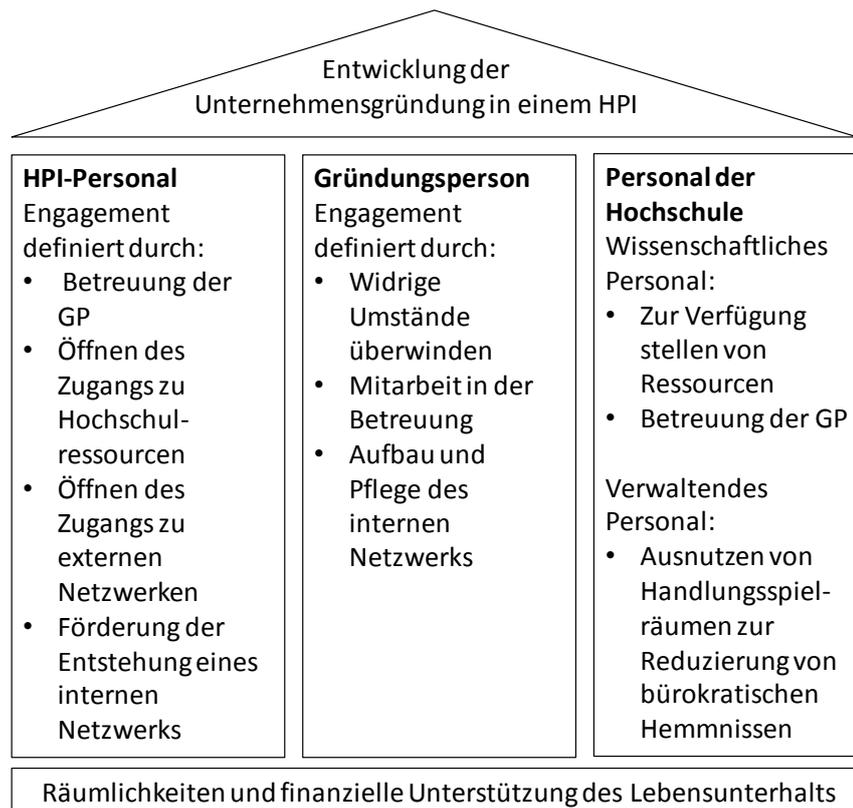
triert an ihren Unternehmensgründungen zu arbeiten, mit anderen Menschen in der gleichen Situation in einem Boot zu sitzen und sich auszutauschen, Mietkosten zu sparen und immer einen Ansprechpartner vor Ort zu haben. Die physische Infrastruktur in Form von Räumlichkeiten stellt also, so zeigen es die Ergebnisse dieser Arbeit, zusammen mit der finanziellen Unterstützung zum Lebensunterhalt der Gründungspersonen, die Grundversorgung der Gründungspersonen und ihrer Unternehmensgründungen sicher. Darüber hinaus weisen die Ergebnisse dieser Arbeit auf einen neuen Aspekt hin, der bisher in wissenschaftlichen Arbeiten nicht berücksichtigt wurde: Die Räumlichkeiten müssen zu den Geschäftsideen und zur persönlichen Arbeitsweise der Gründungspersonen passen (Labor vs. Büro, Großraumbüro vs. Einzelbüro). Tun sie es nicht, führt das zu großer Unzufriedenheit und zu einem starken negativen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung. Daher sollte bereits bei der Nutzerauswahl auf diesen Aspekt geachtet werden, ungeachtet eines hohen Auslastungsdrucks, unter dem Fördermaßnahmen wie Hochschulpräinkubatoren häufig stehen.

So kann also festgehalten werden, dass die Entwicklung einer Unternehmensgründung in einem Hochschulpräinkubator wie ein Dach von drei Säulen, die den *Faktor Mensch* in Form des HPI-Personals, der Gründungsperson und des Personals der Hochschule repräsentieren, getragen wird. Diese drei Säulen erhalten Stabilität durch ihr solides Fundament, das aus den Räumlichkeiten des Hochschulpräinkubators und ggf. der finanziellen Unterstützung des Lebensunterhalts der Gründungsperson gegossen ist.<sup>830</sup>

---

<sup>830</sup> Siehe Abbildung VI-1.

**Abbildung VI-1:** Die tragende Rolle des Faktors Mensch im Präinkubationsprozess



Ein weiteres, vor dem Hintergrund des Standes der Forschung als neu zu bewertendes Ergebnis dieser Arbeit, ist die Erkenntnis, dass die finanzielle Unterstützung des Lebensunterhaltes der Gründungspersonen durch den Hochschulpräinkubator hauptsächlich als Anreiz zur Nutzung dient. Dass die Finanzierung in dieser Arbeit nicht als Erfolgsfaktor bestätigt werden konnte, liegt sicherlich auch daran, dass Finanzierung im Sinne dieser Arbeit nicht die Versorgung der Unternehmensgründung mit Kapital bedeutet, sondern die Gründungsperson Unterstützung für ihren Lebensunterhalt erhält (durch EXIST-Gründerstipendium oder Stipendium des HPI A).

Abschließend konnte diese Arbeit auch zwei externe Einflussfaktoren identifizieren: Den Entwicklungsstand des Produkts/der Dienstleistung zu Beginn der Präinkubationszeit und das unternehmerische Selbstbild der Gründungsperson. In fast allen Auswertungen der Arbeit tritt die große Bedeutung dieser beiden Faktoren hervor. Daher wurde eine Typologie der Nutzer auf Basis dieser beiden Dimensionen erstellt. Sie liefert Hinweise auf die Frage der Nutzerauswahl. Idealtypisch sollten Gründungspersonen mit einem unternehmerischen Selbstbild und einer noch nicht ausgereiften Geschäftsidee oder aber einer bereits ausgereiften Geschäftsidee, aber noch in der Entwicklung befindliche Produkte/Dienstleistungen von einem Hochschulpräinkubator gefördert werden,

da die Ergebnisse nahe legen, dass durch einen Hochschulpräinkubator eher die Unternehmensentwicklung als die Entwicklung eines unternehmerischen Selbstbildes der Gründungsperson vorangetrieben werden kann. In der Realität wird dieser Anspruch aus zwei Gründen wohl nur schwer umsetzbar sein:

1. Insbesondere Drittmittelgeber erwarten eine hohe „Erfolgsquote“ im Sinne von erfolgreichen Unternehmensgründungen, die zumindest den Lebensunterhalt ihrer Gründungspersonen erwirtschaften können, idealerweise aber langfristig auch zum Beschäftigungswachstum beitragen. Daher besteht die Gefahr, dass bereits sehr gut entwickelte Unternehmensgründungen zur Nutzung eines Hochschulpräinkubators zugelassen werden, die eigentlich entweder durch einen Inkubator oder gar nicht gefördert werden sollten. Hier entsteht also ein Widerspruch zur primären Aufgabe eines Hochschulpräinkubators, der Unternehmensgründungen lediglich zur Marktreife und damit nur zu ersten Umsätzen verhelfen will und kann.
2. Drittmittelgeber achten in der Regel sehr darauf, dass Fördermaßnahmen auch in Anspruch genommen werden. Häufig sind z.B. Folgefinanzierungen an eine solche Auslastungsbedingung geknüpft. Aus dieser Forderung entsteht allerdings die Gefahr, dass Geschäftsideen ohne Chance auf Realisierbarkeit und Gründungspersonen ohne unternehmerisches Selbstbild zur Förderung zugelassen werden, um die Auslastungsquote zu heben. Diese Gefahr wird verstärkt durch das Setzen eines so starken Anreizes wie der Finanzierung des Lebensunterhaltes.

Trotz dieses Dilemmas sollten Drittmittelgeber und Ausführende von Fördermaßnahmen wie die eines Hochschulpräinkubators zumindest versuchen, eine Nutzeroauswahl wie sie in dieser Arbeit vorgeschlagen wird, zu treffen, um Fördergelder und damit letztendlich Steuergelder zielführend und damit verantwortungsvoll einzusetzen. Dabei sollten sich vor allem Drittmittelgeber darüber bewusst sein, dass einem solchen zielführenden und damit verantwortungsvollen Handeln stets qualitative (gezielt fördern) und nicht quantitative (viel fördern) Ansprüche zu Grunde gelegt werden sollten.

Für einen Ausblick auf zukünftige Forschungen auf dem Gebiet der Hochschulpräinkubatoren ist zunächst festzustellen, dass sich viele Erkenntnisse der Inkubatorenforschung auf Hochschulpräinkubatoren übertragen lassen und zusammen mit den hier speziell für Hochschulpräinkubatoren generierten Erkenntnissen ein bereits relativ vollständiges Bild dieser Fördermaßnahmen abgeben. Dennoch lassen sich weitere interessante Fragestellungen für zukünftige Forschungsarbeiten auf diesem Ge-

biet aus der vorliegenden Arbeit ableiten: So wird in dieser Arbeit sicherlich nur in Ansätzen untersucht, welche Bedeutung der Qualifizierung im Präinkubationsprozess zukommt. Aufgrund fehlender Qualifizierungsangebote in den drei Hochschulpräinkubatoren der Stichprobe konnte nicht genug Material für aussagekräftige Analysen gewonnen werden. Es ist aber davon auszugehen, dass Qualifizierungsmaßnahmen in einem Hochschulpräinkubator eine wichtige Rolle spielen, da bei akademischen Unternehmensgründungen, insbesondere von Naturwissenschaftlern und Ingenieuren, häufig die Gefahr besteht, aufgrund mangelnder kaufmännischer Kenntnisse und Managementenerfahrung zu scheitern.<sup>831</sup> Es liegt die Vermutung nahe, dass diese Probleme bei Unternehmensgründungen eines Hochschulpräinkubators aufgrund der frühen Gründungsphase sogar verstärkt auftreten könnten. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten daher klären, welche Bedeutung Qualifizierung in Bezug auf die Unternehmensentwicklung in einem Hochschulpräinkubator tatsächlich hat und wie geeignete Qualifizierungsmaßnahmen ausgestaltet und implementiert werden können.

In engem Zusammenhang mit der Qualifizierung stehen die Ergebnisse zum Einflussfaktor *unternehmerisches Selbstbild*. An dieser Stelle ist kritisch anzumerken, dass das Aufspüren dieses Faktors und das Erkennen seiner großen Bedeutung zwar Ergebnis dieser Arbeit ist, für tiefer gehende Analysen und Interpretationen aber das Datenmaterial nicht ausreichte. So kann auf Grundlage der hier präsentierten Ergebnisse beispielsweise kein Beitrag zur anhaltenden Debatte über Erlernbarkeit und Vermittlung von unternehmerischen Fähigkeiten von Gründungspersonen geleistet werden. Die Ergebnisse zum unternehmerischen Selbstbild zeigen aber, wie wichtig weiterführende Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet sind, da sie beispielsweise Implikationen für Qualifizierungsmaßnahmen in einem Hochschulpräinkubator liefern könnten. Darüber hinaus sollten sich zukünftige Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet auch eingehender mit der Definition des unternehmerischen Selbstbildes befassen, diese weiter schärfen und in Bezug zu ähnlichen Konzepten setzen.<sup>832</sup>

Auch der Zusammenhang von Unternehmensentwicklung und Zufriedenheit der Nutzer bietet Ansatzpunkte für weiterführende Forschungen. Ist die Unternehmensentwicklung tatsächlich so auffällig abhängig von der Zufriedenheit der Nutzer wie es in dieser Untersuchung zu Tage trat, dann präsentiert sich hier ein für HPI-Personal relativ gut wahrnehmba-

---

<sup>831</sup> Vgl. Hemer et al. (2006), S. 20 f., Hemer et al. (2007), S. 27 f.

<sup>832</sup> Ähnliche Konzepte könnten z.B. sein: die *Entrepreneurial Orientation*, vgl. Lumpkin/Dess (1996), S. 138-149 oder das *unternehmerische Selbstbewusstsein*, vgl. Walger/Schencking (2001), S. 10 f.

rer und von ihm beeinflussbarer Indikator für die Entwicklung der Unternehmensgründungen, die es betreut.

Ansatzpunkt für weitere Forschungen bietet auch die Kategorie *Lebenszyklus*. Vergleichende Analysen von Hochschulpräinkubatoren in unterschiedlichen Entwicklungsstadien könnten dazu beitragen, zu klären, ob die Qualität der Betreuung und des gesamten Präinkubationsprozesses mit fortschreitender Projektlaufzeit eines Hochschulpräinkubators zunimmt.

Auch die Ergebnisse dieser Arbeit zum Einfluss von externen Netzwerken geben Anlass zu weiterführender Forschung: Es sollte geklärt werden, ob das mit zunehmend erfolgreicherer Unternehmensentwicklung sinkende Interesse an der Nutzung externer Netzwerke, wie es im Rahmen dieser Arbeit festgestellt werden konnte, z.B. aufgrund von Emanzipationprozessen, im Sinne einer Emanzipation des Gründungsunternehmens vom Hochschulpräinkubator erklärt werden kann oder ob andere Einflussfaktoren wie z.B. die Qualität der bereitgestellten Kontakte eine Rolle spielen.

Neben dem inhaltlichen Forschungsbedarf, der sich aus der vorliegenden Arbeit ergibt, konnte auch auf methodischer Ebene, insbesondere bei der Validierung und der Generalisierbarkeit der Ergebnisse Verbesserungspotenzial identifiziert werden, das aus forschungsökonomischen Gründen in dieser Arbeit nicht genutzt werden konnte: Für zukünftige Forschungsarbeiten wäre es z.B. wünschenswert, vermehrt im Team zu forschen, um insbesondere die Validierung der Kategorien und der Interpretationen zu verbessern und die Stichprobenauswahl zu systematisieren, um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse erhöhen zu können. Dabei sollte die Entscheidung, ob ein qualitatives oder quantitatives Vorgehen sinnvoll und angemessen ist, immer an der Forschungsfrage ausgerichtet sein. Sollte die Forschungsfrage, wie in dieser Untersuchung, ein qualitatives Vorgehen implizieren, so sollte dies nach anerkannten methodischen Verfahren erfolgen. Da diese Verfahren in den Wirtschaftswissenschaften erst ihre Verbreitung finden müssen, muss ein Forscher hier häufig den Schritt auf unbekanntes Terrain wagen. Wie diese Arbeit allerdings zeigen konnte, kann sich ein solches Wagnis lohnen. Daher sollten qualitative Forschungsmethoden stärker auf dem Gebiet der Gründungsforschung und den Wirtschaftswissenschaften allgemein implementiert werden. Denn auch hinter wirtschaftswissenschaftlichen Phänomenen stehen denkende, fühlende und handelnde Menschen, deren Stimmen allzu oft hinter Zahlen zu verschwinden drohen und die gehört und im Sinne des symbolischen Interaktivismus interpretiert werden sollten.

*Also ich habe wahnsinnig viel gelernt, es waren unglaublich spannende zeiten. wir hatten hier adrenalin pur und ich bin mir hundert prozentig sicher, dass ich das später vermissen werde. Ich werde das hier vermissen, wenn ich irgendwann mal in einem turm sitze mit 500 mitarbeitern [...].<sup>833</sup>*

*ja, immer wieder würde ich das machen. Ich sag das auch jedem. Würde ich immer wieder machen. letztens hab ich mit papa darüber geredet, weil das ist jetzt ein jahr und drei monate her, wo ich mit meinem studium fertig bin und wir haben uns mal n worst case szenario überlegt. Was würde passieren, wenn alles in die hose geht? Dann ist man vielleicht 20, 30, 40 tausend euro verschuldet. Und dann sagt er, das musst du dir so vorstellen, als würdest du nen privaten masterstudiengang in england besuchen. Und die erfahrungen, die du hier sammelst, sind viel reeller als die, die dir irgendwo in der wirtschaft oder in der uni wirtschaftlich beigebracht werden.<sup>834</sup>*

---

<sup>833</sup> GP B2, 600-603.

<sup>834</sup> GP A2 (2007), 834-842.

## Quellenverzeichnis

### Literatur

- Aaboen, L.* (2009): Explaining incubators using firm analogy, in: *Technovation*, Jg. 29, 657-670.
- Achleitner, A.-K./Engel, R.* (2001): Situation und Entwicklungstendenzen auf dem Markt für Inkubatoren in Deutschland, in: *Der Finanzbetrieb*, Heft 1, S. 76-82.
- Adegbite, O.* (2001): Business Incubator and Small Enterprise Development: The Nigerian Experience, in: *Small Business Economics*, Jg. 17, 157-166.
- Aernoudt, R.* (2004): Incubators: Tool for Entrepreneurship?, in: *Small Business Economics*, Jg. 23, 127-135.
- Aerts, K./Matthyssens, P./Vandenbempt, K.* (2007): Critical role and screening practices of European business incubators, in: *Technovation*, Jg. 27, 254-267.
- Albert, P./Gaynor, L.* (2006): Technology business incubation management. Lessons of experience, in: Bernasconi, M./Harris, S./Moensted, M. (Hrsg.): *High-tech Entrepreneurship. Managing innovation, variety and uncertainty*, London/New York, S. 131-143.
- Allen, D. N.* (1988): Business Incubator Life Cycles, in: *Economic Development Quarterly*, Jg. 2, Heft 1, S. 19-29.
- Allen, D. N./Levine, V.* (1986): *Nurturing Advanced Technology Enterprises. Emerging Issues in State and Local Economic Development Policy*, New York.
- Allen, D. N./McCluskey, R.* (1990): Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Jg. 15, Heft 2, S. 61-77.
- Allen, D. N./Rahman, S.* (1985): Small Business Incubators: A Positive Environment for Entrepreneurship, in: *Journal of Small Business Management*, Jg. 23, Heft 3, S. 12-22.
- Allen, D. N./Weinberg, M. L.* (1988): State Investment in Business Incubators, in: *Public Administration Quarterly*, Heft 12, S. 196-215.
- Almus, M./Prantl, S.* (2002): Die Entwicklung junger Unternehmen, in: Schmude, J./Leiner, R. (Hrsg.): *Unternehmensgründungen: interdisziplinäre Beiträge zum Entrepreneurship Research*, Heidelberg, S. 269-288.
- Autio, E./Klofsten, M.* (1998): A Comparative Study of Two European Business Incubators, in: *Journal of Small Business Management*, Jg. 36, Heft 1, S. 30-43.

- Bearse, P.* (1998): A Question on Evaluation: NBIA's Impact Assessment of Business Incubators, in: *Economic Development Quarterly*, Jg. 12, Heft 4, S. 322-333.
- Becker, B./Grassmann, O.* (2006a): Corporate Incubators: Industrial R&D and What Universities Can Learn from Them, in: *Journal of Technology Transfer*, Jg. 31, 469-483.
- Becker, B./Grassmann, O.* (2006b): Gaining Leverage Effects from Knowledge Modes within Corporate Incubators, in: *R&D Management*, Jg. 36, Heft 1, S. 1-16.
- Behrendt, H.* (1996): Wirkungsanalyse von Technologie- und Gründerzentren in Westdeutschland, Heidelberg.
- Behrendt, H./Tamásy, C.* (1997): Bilanz eines Booms: Erfüllen Technologie- und Gründerzentren die politischen Erwartungen? Deutsche Analyse im Licht anglo-amerikanischer Untersuchungen, in: *Geographische Zeitschrift*, 85. Jg., Heft 1, S. 34-51.
- Bergek, A./Norrman, C.* (2008): Incubator best practice: A framework, in: *Technovation*, Jg. 28, 20-28.
- Birch, D. L.* (1981): Who creates jobs?, in: *The public interest*, Jg. 65, 3-14.
- Birrell, S./Waters, L.* (2007): The role of mentoring and peer support in contributing to perceived progress towards small business success: a cross sectional study, in: *International Journal of Organisational Behaviour*, Jg. 12, Heft 1, S. 33-48.
- Böhringer, A. W. O.* (2008): Die Förderung der Entwicklung junger Biotechnologieunternehmen. Eine theoriegeleitete Analyse zur Bewertung des Leistungsprogramms von Hochtechnologie-Inkubatoren, FGF Entrepreneurship-Research Monographien, Band 62, Lohmar/Köln.
- Böhringer, A. W. O./Bukowsky, I./Maurer, I.* (2005): Das Inkubator-konzept als Chance für den Gründungserfolg: Handlungsempfehlungen für junge Hochtechnologie-Unternehmen, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Jg. 57, Heft 4, S. 319-332.
- Bollingtoft, A./Ulhoi, J. P.* (2005): The networked business incubator - leveraging entrepreneurial agency?, in: *Journal of Business Venturing*, Jg. 20, 365-290.
- Bortz, J./Döring, N.* (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 4. Aufl., Berlin/Heidelberg.
- Brooks, O. J.* (1986): Economic Development Through Entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process, in: *Economic Development Review*, Jg. 4, Heft 2, S. 24-29.

- Brüderl, J./Bühler, C./Ziegler, R.* (1993): Beschäftigungswirkung neugegründeter Betriebe, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 26. Jg., Heft 4, S. 521-528.
- Bruno, F.* (1998): The Fort Collins virtual business incubator, in: Public Management, Jg. 80, Heft 3, S. 10-13.
- Campbell, C./Allen, D. N.* (1987): The Small Business Incubator Industry: Micro-Level Economic Development, in: Economic Development Quarterly, Jg. 1, Heft 2, S. 178-191.
- Campbell, C./Kendrick, R. C./Samuelson, D. S.* (1985): Stalking the Latent Entrepreneur: Business Incubators and Economic Development, in: Economic Development Review, Jg. 3, Heft 2, S. 43-49.
- Chan, K. F./Lau, T.* (2005): Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly, in: Technovation, Jg. 25, 1215-1228.
- Clarysse, B./Wright, M./Lockett, A./Van de Velde, E./Vohora, A.* (2005): Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions, in: Journal of Business Venturing, Jg. 20, 183-216.
- Colombo, M. G./Delmastro, M.* (2002): How effective are technology incubators? Evidence from Italy, in: Research Policy, Jg. 31, S. 1103-1122.
- Deutschmann, M.* (2007): What difference a "pre" makes: University business pre-incubators in Germany. A national survey, Lüneburger Beiträge zur Gründungsforschung, Diskussionspapier Nr. 5.
- Egeln, J.* (2000): Die volkswirtschaftliche Bedeutung junger Unternehmen, in: Buttler, G./Herrmann, H./Scheffler, W./Voigt, K.-I. (Hrsg.): Existenzgründung. Rahmenbedingungen und Strategien, Heidelberg, S. 3-32.
- Egeln, J./Dinges, M./Knie, A./Simon, D./Braun-Thürmann, H./Fryges, H./Gassler, H./Gottschalk, S./Hilbrich, R./Höwer, D./Müller, K./Rammer, C./Schmidmayer, J./Steyer, F.* (2010): Evaluation des Existenzgründungsprogramms EXIST III, ZEW Wirtschaftsanalysen, Schriftenreihe des ZEW, Band 95, Baden-Baden.
- Elle, H.-D./Huckestein, B./Karnbrock-Elle, P./Löhken, K./Roentgen, F.* (1997): Technologiezentren in Nordrhein-Westfalen. Ergebnisse einer Studie zu Entwicklung, Leistungen und Perspektiven, Köln.
- Flick, U.* (2009): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, 2. Aufl., Reinbek bei Hamburg.
- Folinas, D./Pastos, P./Manthou, V./Vlachopoulou, M.* (2006): Virtual Pre-Incubator: a new entrepreneurship approach, in: International Journal of Enterprise Network Management, Jg. 1, Heft 1, S. 29-40.

- Fritsch, M.* (2008): Die Arbeitsplatzeffekte von Gründungen - Ein Überblick über den Stand der Forschung, in: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, Heft 1, S. 55-69.
- Fritsch, M./Henning, T./Slavtchev, V./Steigenberger, N.* (2008): Hochschulen als regionaler Innovationsmaotor?, Arbeitspapier 158 der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- Fritsch, M./Mueller, P.* (2004): Effects of New Business Formation on Regional Development over Time, in: Regional Studies, Jg. 38, Heft 8, S. 961-975.
- Fritsch, M./Noseleit, F./Schindele, Y.* (2010): The direct and indirect effects of new businesses on regional employment: an empirical analysis, in: International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Jg. 10, Heft 1, S. 49-64.
- Fry, F. L.* (1987): The Role of Incubators in Small Business Planning, in: American Journal of Small Business, Jg. 12, Heft 1, S. 51-61.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L.* (1967): The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research, Chigaco.
- Grampp, M.* (2004): Die Analyse des renditeorientierten Inkubatorenkonzeptes in Deutschland, Berlin.
- Grassmann, O./Becker, B.* (2006): Towards a Resource-Based View of Corporate Incubators, in: International Journal of Innovation Management, Jg. 10, Heft 1, S. 19-45.
- Greene, P. G./Butler, J. S.* (1996): The Minority Community as a Natural Business Incubator, in: Journal of Business Research, Jg. 36, 51-58.
- Grimaldi, R./Grandi, A.* (2005): Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models, in: Technovation, Jg. 25, 111-121.
- Groß, B.* (1997): Technologie- und Gründerzentren in Deutschland und ihr Beitrag zur Entwicklung technologie-orientierter Unternehmen, Berlin.
- Gulotta, C./McDaniel, G.* (1995): A Regional Incubator Program: The Case of the Northeast Mississippi Business Incubation System, in: Economic Development Review, Herbst, 71-73.
- Habersam, M./Burmeister, K./Knoblauch, T./Colom, V./Sibum, D.* (1994): Technologiezentren im Wandel. Wirkungsanalyse von Fördermaßnahmen des Landes Nordrhein-Westfalen im Bereich des Technologietransfers, Berlin.
- Hackett, S. M./Dilts, D. M.* (2004a): A Real Options-Driven Theory of Business Incubation, in: Journal of Technology Transfer, Jg. 29, 41-54.

- Hackett, S. M./Dilts, D. M.* (2004b): A Systematic Review of Business Incubation Research, in: Journal of Technology Transfer, Heft 29, S. 55-82.
- Hackett, S. M./Dilts, D. M.* (2008): Inside the black box of business incubation: Study B - scale assessment, model refinement, and incubation outcomes, in: Journal of Technology Transfer, Jg. 33, 439-471, S.
- Hannon, P. D.* (2004): A qualitative sense-making classification of business incubation environments, in: Qualitative Market Research: An International Journal, Jg. 7, Heft 4, S. 274-283.
- Hannon, P. D./Chaplin, P.* (2003): Are incubators good for business? Understanding incubation practice - the challenges for policy, in: Environment & planning: international journal of urban and regional research, Jg. 21, Heft 6, S. 861-881.
- Heukeroth, U./Konzack, T./Peschke, A./Pleschak, F./Raetz, G./Stummer, F.* (2000): Abschlussbericht zum Projekt MINERVA. Maßstäbe für Innovationszentren - Erfolgsstrategien durch vergleichende Analysen, Berlin.
- Hisrich, R. D.* (1988): New Business Formation through the Enterprise Development Center: A Model for New Venture Creation, in: IEEE Transactions on Engineering Management, Jg. 35, Heft 4, S. 221-231.
- Hisrich, R. D./Smilor, R. W.* (1988): The University and Business Incubation: Technology Transfer Through Entrepreneurial Development, in: Journal of Technology Transfer, Jg. 13, Heft 1, S. 14-19.
- Joseph, R./Bordt, M./Hamdani, D.* (2006): Characteristics of Business Incubation in Canada, 2005, in: Statistics Canada, Science, Innovation and Electronic Information Division, Working Paper,
- Kajogbola, O. D.* (1999): Technology Business Incubator. An Assessment of Operation for Small Scale Enterprises Development in Nigeria, Ibadan.
- Kim, H./Ames, M. D.* (2006): Business incubators as economic development tools: rethinking models based on the Korea experience, in: International Journal of Technology Management, Jg. 33, Heft 1, S. 1-24.
- Klostermann, L./Kraus, S.* (2010): Der Erfolg von Inkubatoren/Technologie- und Gründerzentren in Deutschland und den USA, in: Kathan, D./Letmathe, P./Mark, K./Schulte, R./Tchouvakhina, M.V./Wallau, F. (Hrsg.): Wertschöpfungsmanagement im Mittelstand: Tagungsband des Forums der Deutschen Mittelstandsforschung, Wiesbaden, S. 217-234.

- Kuratko, D. F./LaFollette, W. R.* (1987): Small Business Incubators for Local Economic Development, in: Economic Development Review, Jg. 5, Heft 2, S. 49-55.
- Kuratko, D. F./Sabatine, F. J.* (1989): From Incubator To Incubation: A Conceptual Focus in the Development of Innovation, in: Economic Development Review, Herbst 1989, S. 42-45.
- Lalkaka, R.* (1996): Technology Business Incubators: Critical Determinants of Success, in: Raymond, S. U. (Hrsg.): Science-based economic development. Case studies around the world, New York, S. 270-290.
- Lalkaka, R.* (2002): Technology Business Incubators to help build an innovation-based Economy, in: Journal of Change Management, Jg. 3, Heft 2, S. 167-176.
- Lalkaka, R.* (2003): Business incubators in developing countries: characteristics and performance, in: International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, Jg. 3, Heft 1/2, S. 31-55.
- Lamnek, S.* (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch, 4. Aufl., Weinheim, Basel.
- Lee, S. S.* (2005): Needs of business assistance programmes to stages of growth in Korean venture companies, in: International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, Jg. 5, Heft 1/2, S. 155-164.
- Lee, S. S./Osteryoung, J. S.* (2004): A Comparison of Critical Success Factors for Effective Operations of University Business Incubators in the United States and Korea, in: Journal of Small Business Management, Jg. 42, Heft 4, S. 413-426.
- Lendner, C.* (2004): Organisationsmodell und Erfolgsfaktoren von Hochschulinkubatoren. Eine internationale Studie, FGF Entrepreneurship Research Monographien Bd. 45, Lohmar/Köln.
- Lendner, C./Lichtinger, H.* (2004): Existenzgründerrating und Aufnahmekriterien in Hochschulinkubatoren, in: Achtleitner, A.-K. (Hrsg.): Existenzgründerrating : Rating junger Unternehmen., Wiesbaden, S. 347-363.
- Lesch, M./Twele, C.* (2005): Business Angels, Inkubatoren und Venture Capital - ein analytischer Vergleich "aktiver" Gründungshelfer, in: Twele, C./Lesch, M./Bull, A. (Hrsg.): Innovative Regionalentwicklung: Innovationsnetzwerke, (Corporate) Venture Capital und Venture-Capital-Fonds, Lohmar, S. 13-54.
- Lumpkin, G. T./Dess, G. G.* (1996): Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, in: Academy of Management Review, Jg. 21, Heft 1, S. S. 135-172.

- Lumpkin, J. R./Ireland, R. D.* (1988): Screening Practices of New Business Incubators: The Evaluation of Critical Success Factors, in: *American Journal of Small Business*, Jg. 12, Heft 4, S. 59-81.
- Macdonald, S./Joseph, R.* (2001): Technology transfer or incubation? Technology business incubators and science and technology parks in the Philippines, in: *Science and Public Policy*, Jg. 28, Heft 5, S. 330-344.
- Markley, D. M./McNamara, K. T.* (1995): Economic and Fiscal Impacts of a Business Incubator, in: *Economic Development Quarterly*, Jg. 9, Heft 9, S. 273-278.
- Mayring, P.* (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Aufl., Weinheim/Basel.
- Mayring, P.* (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 10. Aufl., Weinheim/Basel.
- McAdam, M./Galbraith, B./McAdam, R.* (2006): Business Processes and Networks in University Incubators: A Review and Research Agenda, in: *Technology Analysis and Strategic Management*, Jg. 18, Heft 5, S. 451-472.
- McAdam, M./Marlow, S.* (2007): Building Futures or Stealing Secrets? Entrepreneurial Cooperation and Conflict within Business Incubators, in: *International Small Business Journal*, Jg. 25, Heft 4, S. 361-382.
- Merrifield, D. B.* (1987): New Business Incubators, in: *Journal of Business Venturing*, Jg. 2, 277-284.
- Meyer, J.-A./Imberg, A.* (1999): Kundenzufriedenheit in Technologiezentren, Berlin.
- Mian, S. A.* (1994): US university-sponsored technology incubators: an overview of management, policies and performance, in: *Technovation*, Jg. 14, Heft 8, S. 515-528.
- Mian, S. A.* (1996a): Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms, in: *Research Policy*, Jg. 25, 325-335.
- Mian, S. A.* (1996b): The University Business Incubator: A Strategy for Developing New Research/Technology-Based Firms, in: *Journal of High Technology Management Research*, Jg. 7, Heft 2, S. 191-208.
- Mian, S. A.* (1997): Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: An Integrative Framework, in: *Journal of Business Venturing*, Jg. 12, 251-285.
- Müller-Böling, D./Klandt, H.* (1990): Bezugsrahmen für die Gründungsforschung mit einigen empirischen Ergebnissen, in: *Szyperski, N./Roth, P.* (Hrsg.): *Entrepreneurship: innovative Unternehmensgründungen als Aufgabe*, Stuttgart, S. 143-170.

- Müller-Böling, D./Klandt, H.* (1993): Unternehmensgründung, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart, S. 135-178.
- Nowak, M. J./Grantham, C. E.* (2000): The virtual incubator: managing human capital in the software industry, in: Research Policy, Jg. 29, 125-134.
- o.V.* (2006): Gründerräume und Inkubatoren - Was kommt heraus?, in: Exist - news, Heft 1, S. 6-9.
- Patton, D./Warren, L./Bream, D.* (2009): Elements that underpin high-tech business incubation process, in: Journal of Technology Transfer, Jg. 34, S. 621-636.
- Pena, I.* (2004): Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country, in: Small Business Economics, Jg. 22, 223-236.
- Peng, B.-W./Chen, H.-G./Lin, B.-W.* (2006): A Taiwan Research Institute as a Technology Business Incubator. ITRI and Its Spin-Offs, in: Comparative Technology Transfer and Science, Jg. 4, Heft 1, S. 1-21.
- Pett, A.* (1994): Technologie- und Gründerzentren. Empirische Analyse eines Instruments zur Schaffung hochwertiger Arbeitsplätze, Frankfurt a.M.
- Phan, P. H./Siegel, D. S./Wright, M.* (2005): Science parks and incubators: observations, synthesis and future research, in: Journal of Business Venturing, Jg. 20, 165-182.
- Phillips, R. G.* (2002): Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms?, in: Technology in Society, Jg. 24, 299-316.
- Pleitner, H. J.* (2001): Business Incubation; Dienstleistung mit Zukunftsperspektive?, in: Furrer, J./Gehring, B. (Hrsg.): Aspekte der schweizerischen Wirtschaftspolitik: Festschrift für Franz Jaeger, S. 501-514.
- Plosila, W. H./Allen, D. N.* (1985): Small Business Incubators and Public Policy: Implications for State and Local Development Strategies, in: Policy Studies Journal, Jg. 13, 729-734.
- Popper, K. R.* (1935): Logik der Forschung: Zur Erkenntnistheorie der modernen Naturwissenschaften, Wien.
- Rice, M. P.* (2002): Co-production of business assistance in business incubators. An exploratory study, in: Journal of Business Venturing, Jg. 17, 163-187.
- Rice, M. P./Matthews, J. B.* (1995): Growing New Ventures, Creating New Jobs. Principles & Practices of Successful Business Incubation, Westport, Connecticut/London.

- Ridinger, R./Weiss, P.* (1999): Existenzgründungen in der Mittelstandspolitik, in: Ridinger, R./Weiss, P. (Hrsg.): Existenzgründungen und dynamische Wirtschaftsentwicklung, Berlin, S. 15-27.
- Robidoux, J.* (1990): Das Konzept von Gründungszentren als Mittel zur Entwicklung neuer Unternehmen, in: Internationales Gewerbearchiv. Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, Jg. 38, Heft1/4, S. 113-122.
- Rothaermel, F. T./Thursby, M.* (2005): Incubator firm failure or graduation? The role of university linkages, in: Research Policy, Jg. 34, S. 1076-1090.
- Rothschild, L./Darr, A.* (2005): Technological incubators and the social construction of innovation networks: an Israeli case study, in: Technovation, Jg. 25, S. 59-67.
- Scherer, A./McDonald, D. W.* (1988): A Model for the Development of Small High-Technology Business Based on Case Studies from an Incubator, in: The Journal of Product Innovation Management, Jg. 5, Heft 1, S. 282-295.
- Schiessler, B.* (2009): Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung. Aktuelle Praxis, Analyse und wissenschaftlicher Ansatz für eine einheitliche Coachingmethodik, Wiesbaden.
- Schiffrer, S.* (2008): Die Erfolgzentren der Unternehmensgründung. Regionale Unterschiede von Business-Inkubatoren am Beispiel der österreichischen AplusB-Zentren, Saarbrücken.
- Schmidt, A. G.* (1996): Der überproportionale Beitrag kleiner und mittlerer Unternehmen zur Beschäftigungsdynamik: Realität oder Fehlinterpretation von Statistiken?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg., Heft 5, S. 537-557.
- Schricke, E./Liefner, I.* (2006): 20 Jahre Technologie- und Gründerzentren in Niedersachsen - Eine Untersuchung der regionalökonomischen Effekte, in: Hannover Working Papers in Economic Geography, Nr. 32, Hannover.
- Schulte, R.* (2002): Finanzierungs- und wachstumstheoretische Aspekte der Frühentwicklung von Unternehmen und deren empirische Analyse, Habilitationsschrift Universität Dortmund.
- Schulte, R.* (2004): Was ist "Gründungserfolg"? - Überlegungen zur Operationalisierung eines folkloristischen Begriffs, in: Merz, J./Wagner, J. (Hrsg.): Perspektiven der MittelstandsForschung - Ökonomische Analysen zur Selbständigkeit von Freien Berufen und KMU, Münster/Hamburg/Berlin/London, S. 203-228.
- Schulte, R./Tegtmeier, S./Eggers, F.* (2005): Grundlagen des Gründungsmanagements, Kurseinheit im Rahmen des MBA-Studiengangs Sustainability Management, Lüneburg.

- Schwartz, M.* (2009): Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period, in: *Journal of Technology Transfer*, Jg. 34, S. 403-421.
- Schwartz, M./Hornych, C.* (2010): Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany, in: *Technovation*, Jg. 30, 485-495.
- Schwarz, E. J./Harms, R.* (2006): Inkubatoren als Quelle von Netzwerkbeziehungen für technologieorientierte Startups, in: Blecker, T./Gemünden, H. G. (Hrsg.): *Wertschöpfungsnetzwerke: Festschrift für Bernd Kaluza*, Berlin, S. 203-216.
- Schwarz, E. J./Krajger, I.* (2005): Wie Inkubatoren jungen, innovativen Unternehmen helfen, in: *Das Wirtschaftsstudium*, Heft 3, S. 1497-1501.
- Scillitoe, J./Chakrabarti, A. K.* (2010): The role of incubators interactions in assisting new ventures, in: *Technovation*, Jg. 30, 155-167.
- Sherman, H./Chappell, D. S.* (1998): Methodological Challenges in Evaluation Business Incubator Outcomes, in: *Economic Development Quarterly*, Jg. 12, Heft 4, S. 313-321.
- Smilor, R. W.* (1987): Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development, in: *IEEE Transactions on Engineering Management*, Jg. 34, Heft 3, S. 146-155.
- Smilor, R. W./Gill, M. D. J.* (1986): *The New Business Incubator. Linking Talent, Technology, Capital, and Know-How*, Lexington.
- Spielkamp, A.* (2005): Spinoff-Gründungen aus der öffentlichen Forschung in Deutschland, in: Teichert, J./Krieger, F./Hanny, S. (Hrsg.): *Gründungsförderung an Hochschulen*, Münster/New York/München/Berlin, S. 9-14.
- Steinkühler, R.-H.* (1994): *Technologiezentren und Erfolg von Unternehmensgründungen*, Wiesbaden.
- Sternberg, R.* (1988): *Technologie- und Gründerzentren als Instrument kommunaler Wirtschaftsförderung. Bewertung auf der Grundlage von Erhebungen in 31 Zentren und 177 Unternehmen*, Dortmund.
- Sternberg, R./Behrendt, H./Seeger, H./Tamásy, C.* (1996): *Bilanz eines Booms. Wirkungsanalyse von Technologie- und Gründerzentren in Deutschland*, Dortmund.
- Strauss, A. L.* (1987): *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge.
- Sun, H.* (2007): Critical Success Factors for Technological Incubation: Case Study of Hong Kong Science and Technology Parks, in: *International Journal of Management*, 1-12.

- Szyperski, N./Nathusius, K.* (1999): Probleme der Unternehmungsgründung: eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, 2. Aufl., Köln.
- Tamásy, C.* (1996): Technologie- und Gründerzentren in Ostdeutschland - eine regionalwirtschaftliche Analyse, Münster.
- Tegtmeier, S.* (2008): Die Existenzgründungsabsicht. Eine theoretische und empirische Analyse auf Basis der Theory of Planned Behavior, Marburg.
- Tötterman, H./Sten, J.* (2005): Start-ups: Business Incubation and Social Capital, in: International Small Business Journal, Jg. 23, Heft 5, S. 487-511.
- Udell, G. G.* (1990): Are Business Incubators Really Creating New Jobs by Creating New Businesses and New Products, in: The Journal of Product Innovation Management, Jg. 7, Heft 1, S. 108-122.
- Voisey, P./Gornall, L./Jones, P./Thomas, B.* (2004): A Comparison of UK business incubation practice and the identification of key success factors, Welsh Enterprise Institute Working Paper Series, Nr. 41.
- Voisey, P./Gornall, L./Jones, P./Thomas, B.* (2006): The measurement of success in a business incubation project, in: Journal of Small Business and Enterprise Development, Jg. 13, Heft 3, S. 454-468.
- Wagner, J.* (1995): Firm Size and Job Creation in Germany, in: Small Business Economics, Jg. 7, S. 469-474.
- Walger, G./Schencking, F.* (2001): Kompetenzentwicklung von Existenzgründern, QUEM-report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 72, Berlin.
- Weitnauer, W.* (2001): Ein Mehr zu Venture Capital: Der New Economy Inkubator, in: Finanz Betrieb, Heft 7-8, S. 461-465.
- Willms, W./Sünner, I.* (2004): Langfristige regionalwirtschaftliche Effekte von Technologie- und Gründerzentren, in: Neues Archiv für Niedersachsen. Zeitschrift für Landesforschung, Heft 1, S. 27-38.
- Witt, P./Zillmer, P.* (2002): Strategie- und Strukturveränderungen bei renditeorientierten Business Inkubatoren in Deutschland, in: Der Finanzbetrieb, Heft 3, S. 190-194.
- Zedtwitz, M. v.* (2003): Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation, in: International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, Jg. 3, Heft 1/2, S. 176-196.
- Zedtwitz, M. v.* (2005): Inkubatoren für die Kommerzialisierung neuer Technologien, in: Albers, S./Gassmann, O. (Hrsg.): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie - Umsetzung - Controlling, Wiesbaden, S. 547-564.

*Zedtwitz, M. v./Grimaldi, R.* (2006): Are Service Profiles Incubator-Specific? Results form an Empirical Investigation in Italy, in: *Journal of Technology Transfer*, Jg. 31, 459-468.

### **Internetquellen**

*Almus, M./Nerlinger, E.* (1998): Beschäftigungsdynamik in jungen innovativen Unternehmen: Empirische Ergebnisse für West-Deutschland, <http://www.zew.de>, Discussion Paper Nr. 98-09, Stand: 27.10.2010.

*Culp, R./Shapira, P.* (1997): Georgia's Advanced Technology Development Center: An Assessment, in: *Technology Incubators: Nurturing Small Firms*, OECD (Hrsg.), [www.oecd.org/dataoecd/35/11/2101121.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/35/11/2101121.pdf), Stand: 28.12.2008.

*Duff, A.* (2000): Best Practice in Business Incubator Management, [www.eifn.ipacv.ro/include/documentations\\_files/bestpracrpt.pdf](http://www.eifn.ipacv.ro/include/documentations_files/bestpracrpt.pdf), Stand: 19.12.2008.

*Egeln, J./Gottschalk, S./Rammer, C./Spielkamp, A.* (2002): Spinoff-Gründungen aus der öffentlichen Forschung in Deutschland, <http://www.exist.de>, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Stand: 01.03.2006.

*Erikson, T./Gjellan, A.* (2002): University Incubation Programmes as an Entrepreneurship Learning Facility, [http://www.intent-conference.com/structure\\_default/ePilot40.asp?G=621&A=1](http://www.intent-conference.com/structure_default/ePilot40.asp?G=621&A=1), IntEnt 2002, Stand: 31.03.2005.

*Hamdani, D.* (2006): Conceptualizing and Measuring Business Incubation, [www.statcan.ca/english/research/88F0006XIE/88F0006XIE2006006.pdf](http://www.statcan.ca/english/research/88F0006XIE/88F0006XIE2006006.pdf), Stand: 26.06.2008.

*Hemer, J./Berteit, H./Walter, G./Göthner, M.* (2006): Erfolgsfaktoren für Unternehmensgründungen aus der Wissenschaft, <http://www.bmbf.de/pub/sdi-05-06.pdf>, Studien zum deutschen Innovationssystem, Nr. 05-2006, Stand: 12.11.2010.

*Hemer, J./Schleinkofer, M./Göthner, M.* (2007): Akademische Spin-offs in Ost- und Westdeutschland und ihre Erfolgsbedingungen. Kurzfassung des Berichts für das Büro für Technikfolgenabschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB), [http://www.isi.fhg.de/publ/kurzfassung\\_tab\\_spin-off\\_2007.pdf](http://www.isi.fhg.de/publ/kurzfassung_tab_spin-off_2007.pdf), Stand: 12.11.2010.

*Klumpp, M./Lehr, T./Uecke, O.* (2001): Erfolgsfaktoren für Technologie- und Gründerzentren (TGZ), [http://www.inomic.org/inomic-papers\\_02.pdf](http://www.inomic.org/inomic-papers_02.pdf), inomic papers Nr. 2, Stand: 06.04.2006.

- Kohn, K./Ullrich, K./Spengler, H.* (2010): KfW Gründungsmonitor 2010, [http://www.kfw.de/DE\\_Home/Service/Download\\_Center/Allgemeine\\_Publikationen/Research/PDF-Dokumente\\_Gruendungsmonitor/Gruendungsmonitor\\_2010\\_Langfassung.pdf](http://www.kfw.de/DE_Home/Service/Download_Center/Allgemeine_Publikationen/Research/PDF-Dokumente_Gruendungsmonitor/Gruendungsmonitor_2010_Langfassung.pdf), KfW Bankengruppe, Stand: 27.10.2010.
- Lalkaka, R.* (2001): 'Best Practice' in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned, [http://www.btds.biz/publications/pdfs/eu\\_best\\_practices.pdf](http://www.btds.biz/publications/pdfs/eu_best_practices.pdf), International Conference on Business Centers: Actors for Economic & Social Development, Brüssel, 2001, Stand: 05.12.2008.
- Lalkaka, R./Shaffer, D.* (1999): Nurturing Entrepreneurs, Creating Enterprises: Technology Business Incubation in Brazil, [http://www.btds.biz/publications/pdfs/brazil\\_bds\\_paper.pdf](http://www.btds.biz/publications/pdfs/brazil_bds_paper.pdf), International Conference on Effective Business Development Services, 26 Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, Rio de Janeiro, Brazil, 1999, Stand: 05.11.2008.
- Lewis, D. A.* (2001): Does Technology Incubation Work? A Critical Review, [http://www.eda.gov/PDF/Lewis\\_Rutgers\\_rept.pdf](http://www.eda.gov/PDF/Lewis_Rutgers_rept.pdf), Reviews of Economic Development Literature and Practice Nr. 11, Stand: 19.12.2008.
- Mayring, P.* (2000): Qualitative Inhaltsanalyse, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2384>, Forum Qualitative Sozialforschung, Stand: 27.10.2010.
- Mayring, P.* (2007): Generalisierung in qualitativer Forschung, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/291/640>, Forum Qualitative Sozialforschung, Stand: 27.10.2010.
- Meka, R./Schultz, B./Anclam, S./Beaucamp, A.* (2005): Wissens- und technologieorientiertes Gründungsgeschehen. Kienbaum-Bestandsaufnahme für eine Weiterentwicklung von EXIST., [http://www.bmbf.de/pub/wissens\\_technologieorientiertes\\_gruendungsgeschehen.pdf](http://www.bmbf.de/pub/wissens_technologieorientiertes_gruendungsgeschehen.pdf), Bundesministerium für Bildung und Forschung, Stand: 01.03.2006.
- Mruck, K./Mey, G.* (2000): Qualitative Sozialforschung in Deutschland, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1114/2466>, Forum Qualitative Sozialforschung, Stand: 27.10.2010.
- o.V.* (1997): Technology Incubators: Nurturing Small Firms, [www.oecd.org/dataoecd/35/11/2101121.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/35/11/2101121.pdf), OECD, Stand: 28.12.2008.

- o.V.* (2002): Benchmarking of Business Incubators. Final Report, [http://www.cses.co.uk/publications/BenchmarkingIncubatorsFinalReport\(21thDec2001\).zip](http://www.cses.co.uk/publications/BenchmarkingIncubatorsFinalReport(21thDec2001).zip), European Commission Enterprise Directorate, Centre for Strategy & Evaluation Services, Stand: 29.12.2008.
- o.V.* (2005): Entwicklung und Situation der Gründerzentren in Deutschland, [http://www.giroxx.com/aktuell/Beratungsunterlagen\\_deutsch.rtf](http://www.giroxx.com/aktuell/Beratungsunterlagen_deutsch.rtf), GIROXX GmbH, Stand: 03.03.2005.
- o.V.* (2007a): Inkubation, <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Inkubation&printable=yes>, Wikipedia, Stand: 24.05.2007.
- o.V.* (2007b): Inkubator (Biologie), [http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Inkubator\\_%28Biologie%29&printable=yes](http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Inkubator_%28Biologie%29&printable=yes), Wikipedia, Stand: 24.05.2007.
- o.V.* (2007c): Inkubator (Medizin), [http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Inkuabtor\\_%28Medizin%29&printable=yes](http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Inkuabtor_%28Medizin%29&printable=yes), Wikipedia, Stand: 24.05.2007.
- o.V.* (2008): Von der Hochschule zum eigenen Unternehmen: Zehn Jahre EXIST,  
[http://www.exist.de/imperia/md/content/studien/exist\\_kongressbro-sch.pdf](http://www.exist.de/imperia/md/content/studien/exist_kongressbro-sch.pdf), Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Stand: 28.10.2010.
- o.V.* (2010a): Initiative "Gründerland Deutschland", <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/G/gruenderland-deutschland,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Stand: 27.10.2010.
- o.V.* (2010b): Ziele der Gründungsförderung, <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Mittelstand/existenzgruendung,did=310128.html>, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Stand: 27.10.2010.
- Stahlecker, T./Lo, V.* (2004): Gestaltungsmöglichkeiten von Gründer-räumen und Inkubatoren an der Hochschule, [http://www.exist.de/kooperation/dateien/130\\_Inkubatoren\\_Gestalt-ung.pdf](http://www.exist.de/kooperation/dateien/130_Inkubatoren_Gestalt-ung.pdf), Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovations-forschung, Stand: 05.04.2005.
- Sternberg, R./Lückgen, I.* (2005): Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Länderbericht Deutschland 2004, <http://www.wigeo.uni-hannover.de/fileadmin/wigeo/GEM/gem2004.pdf>, Stand: 07.09.2006.
- Stevens, C. E.* (2004): Do Business Incubators Work? Perspectives on Incubator Success. First-Year Paper, <http://weatherhead.case.edu/maps/docs/Stevens%20FYP%202004.pdf>, Stand: 15.11.2008.

- Sun, H./Ni, W./Leung, J.* (2007): Critical Success Factors for Technological Incubation: Case Study of Hong Kong Science and Technology Parks, in: International Journal of Management, Juni 2007, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5440/is\\_200706/ai\\_n21292862/print?tag=artBody;col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5440/is_200706/ai_n21292862/print?tag=artBody;col1), Stand: 28.12.2008.
- Temtime, Z. T./Shunda, J. P. W./Chinyoka, S. V.* (2002): Toward an entrepreneurial marriage between business incubators and start-ups: some lessons, [http://www.intent-conference.com/structure\\_default/ePilot40.asp?G=621&A=1](http://www.intent-conference.com/structure_default/ePilot40.asp?G=621&A=1), IntEnt 2002, Stand: 31.03.2005.
- Witzel, A.* (2000): Das problemzentrierte Interview, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519>, Forum Qualitative Sozialforschung, Stand: 27.10.2010.

**ANHANG****Verzeichnis des Anhangs**

Anhang III-1	Kurzfragebogen
Anhang III-2	Interviewleitfaden zum Interview der Generation 1 HPI A
Anhang III-3	Leitfaden, 1. Generation HPI A
Anhang III-4	Interviewleitfaden HPI A für das erste Interview von Generation 2
Anhang III-5	Leitfaden 1. Interview, 2. Generation HPI A – überarbeitete Version
Anhang III-6	Leitfaden 2. Interview, 2. Generation HPI A
Anhang III-7	Interviewleitfaden HPI B
Anhang III-8	Interviewleitfaden HPI C
Anhang IV-1	Kategorienmemos leistungsspezifische Präinkubationsfaktoren
Anhang IV-2	Kategorienmemos organisationsspezifische Präinkubationsfaktoren
Anhang IV-3	Kategorienmemos Bewertung der Präinkubationsfaktoren
Anhang IV-4	Kategorienmemos Wirkungen der Präinkubationsfaktoren
Anhang IV-5	Kategorienmemos Unternehmensentwicklung
Anhang IV-6	Kategorienmemos Gründungsperson
Anhang V-1	Textportraits
Anhang V-1.1	GP A9 (2006)
Anhang V-1.2	GP A10 (2007)
Anhang V-1.3	GP A13 (2007)
Anhang V-1.4	GP A15 (2007)
Anhang V-2	Kodierprotokolle
Anhang V-2.1	GP A1 (2006)
Anhang V-2.2	GP A2 (2007)
Anhang V-2.3	GP A8 (2007)
Anhang V-2.4	GP A15 (2007)
Anhang V-2.5	GP B3

### Anhang III-1 Kurzfragebogen

Vorname	<input type="text"/>	Nachname	<input type="text"/>	Alter	<input type="text"/>
Höchster Schulabschluss	<input type="text"/>	Berufsausbildung	<input type="text"/>		
Studienfachrichtung	<input type="text"/>	Abschluss als (nur wenn Studium bereits abgeschlossen)	<input type="text"/>		
Bereits durchgeführte Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema Selbständigkeit					
<input type="text"/>					
Bereits in Anspruch genommene Gründungsberatungsleistungen					
<input type="text"/>					
Anderweitige Erfahrungen mit unternehmerischer Selbständigkeit					
<input type="text"/>					

Ihre Geschäftsidee	
<input type="text"/>	
Name des Unternehmens (wenn schon vorhanden)	
<input type="text"/>	
Stadium Ihres Unternehmens im Gründungsprozess	
Planungsphase (Ausarbeitung eines Business Plans, noch keine Umsätze)	<input type="text"/>
Markteinführung bereits erfolgt (erste Umsätze werden generiert)	<input type="text"/>
Formale Gründung bereits erfolgt (Handelsregistereintrag, Gesellschaftervertrag o.ä.)	<input type="text"/>
Ihre Position und Aufgabe im Unternehmen (nur bei Gründung im Team)	
<input type="text"/>	

## Anhang III-2 Interviewleitfaden, 1. Interview, 1. Generation HPI A

Einfluss
----------

Einleitung: Hinter Ihnen liegen ja nun 18 Monate hier im HPI A, in denen Sie sich eine selbständige Existenz aufgebaut haben.

- Welchen **Einfluss**, denken Sie, hat der HPI A auf Ihr Unternehmen während dieser Zeit genommen? Erzählen Sie doch einfach mal...
  - Und **wodurch** hat der HPI A Einfluss auf ihre unternehmerische Entwicklung genommen?
    - Stipendium
    - Beratung
    - Netzwerke
    - Reputation
    - Physische Infrastruktur
    - Qualifizierung
    - Mentoring
  - Was hat Sie wirklich **weitergebracht**?
  - Gibt es etwas, was Sie eher **behindert** hat?
  - Gibt es Gründe, warum Sie es im Nachhinein **doch lieber ohne** den HPI A versucht hätten?

**Dann bedanke ich mich für das wirklich sehr interessante Gespräch!**

### **Anhang III-3 Interviewleitfaden, 1. Interview, 1. Generation HPI A – überarbeitete Version**

- Erst erzählen lassen: Hat der HPI A sein Ziel erreicht?
  - ➔ stabiles Unternehmen?
- Erinnern Sie sich noch an:
  - Ihre Motivation
  - Ihre Erwartungen
  - Probleme: was waren die größten Probleme, die Sie hier überwinden mussten?
- Und welchen Einfluss hat dabei der HPI A genommen?

## **Anhang III-4 Interviewleitfaden, 1. Interview, 2. Generation HPI A**

### 1. Motivation

Einleitung: Sie sind ja jetzt seit fast 2 Monaten im HPI A.

- Wie kommt es, dass Sie sich entschieden haben, Ihre Geschäftsidee hier in der Gründerwerkstatt zu verwirklichen? Erzählen Sie doch einfach mal...
  - Warum nicht ohne Hilfe?
  - Stipendium ausschlaggebend?

### 2. Planung

Übergang: Und nun sind Sie also hier im HPI A. Ich würde jetzt gerne auf Ihre bisherige Planung zu sprechen kommen...

- Wann kam denn eigentlich das erste Mal Ihre Geschäftsidee auf?
- Und wie weit sind Ihre Planungen jetzt schon fortgeschritten?
  - Sind Sie noch ganz am Anfang oder stehen Sie schon kurz vor der Markteinführung?
- Und was haben Sie sich für die Zeit hier im HPI A noch vorgenommen (Meilensteine!)?

### 3. Probleme/Defizite

Einleitung: Das ist ja wirklich ein straffes Programm...

- Wo sehen Sie denn im Moment die größten Probleme?
- Und was glauben Sie, welche Probleme werden noch während der kommenden 18 Monate hier im HPI A auf Sie zukommen?

### 4. Erwartungen

Einleitung: D.h., Sie kommen ja mit ganz konkreten Baustellen hier her.

- Welche Art der Unterstützung erhoffen Sie sich denn vom HPI A?
  - Netzwerke
  - Reputation der Hochschule

## Anhang zu Kapitel III – Interviewleitfäden

- Beratung
- Qualifizierung
- Physische Infrastruktur
- Oder erwarten Sie womöglich gar keine Unterstützung?
- Was erwarten Sie sich dann vom HPI A?

**Dann bedanke ich mich für das wirklich sehr interessante Gespräch!**

### **Anhang III-5 Interviewleitfaden, 1. Interview, 2. Generation HPI A – überarbeitete Version**

- Geschäftsidee erklären lassen
- Wann kam die das erste Mal auf?
- Wo stehen Sie jetzt in der Planung?
- Wie sind sie auf den HPI A gekommen?
- Wo soll es hingehen? Was ist das Ziel für die Zeit im HPI A?
- Was sind im Moment die größten Probleme?
- Welche Probleme kommen noch auf Sie zu?
- Welch Art der Unterstützung wird vom HPI A erwartet?

**Anhang III-6 Interviewleitfaden, 2. Interview, 2. Generation HPI A**

Themenkomplex	Einstiegsfragen	Check – Memo für mögliche Nachfragen	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
<b>Unternehmensentwicklung</b>	Als wir uns im August letzten Jahres hier getroffen haben, da standen Sie ja noch ganz am Anfang mit Ihrer Geschäftsidee. Mittlerweile sind fast 18 Monate vergangen... Wie ist es Ihnen in dieser Zeit hier im HPI A ergangen? Erzählen Sie doch einfach mal...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probleme</li> <li>- Erfolgserlebnisse</li> <li>- Entwicklung des Unternehmens</li> </ul>	<p>Wie hat ihr Unternehmen sich entwickelt?</p> <p><b>Wenn Umsätze generiert werden:</b></p> <p>Können Sie (und Ihr Partner/Mitarbeiter) mittlerweile von dem, was das Unternehmen abwirft leben? (Vollerwerb/Nebenerwerb)</p>	Was war da genau? Wie war das im Einzelnen? Gibt es ein Beispiel?
<b>Übergang</b>	Je nach dem, ob der Interviewte mehr Negatives oder mehr Positives erzählt, weiter mit Vorteilen (bei Positivem) oder mit Nachteilen (bei Negativem)			
<b>Vorteile des HPI A</b>	Gab es Leistungen oder Angebote des HPI A, die Sie als besondere Unterstützung für Ihr Gründungsvorhaben empfunden haben und wenn ja, welche waren das?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- materielle Vorteile</li> <li>- immaterielle Vorteile</li> <li>- Nutzung der Leistung</li> <li>- Bewertung der Leistung (Qualität)</li> <li>- Auswirkungen auf das Unternehmen</li> </ul>	Gab es weitere Vorteile hier im HPI A, von denen Sie profitiert haben?	<p>Welche Leistungen noch? Wie haben sie die genau in Anspruch genommen?</p> <p>Warum war das wichtig? Gibt es Beispiele?</p> <p><b>Spiegelung</b></p> <p>Könnte es sein, dass...</p> <p><b>Verständnis</b></p> <p>Wenn ich das richtig verstehe, dann...</p>
<b>Nachteile des HPI B</b>	Gab es Dinge im HPI B, die sie gestört haben? Die sich möglicherweise negativ auf Ihr Gründungsvorhaben ausgewirkt haben? Und wenn ja, welche waren das?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- materielle Nachteile</li> <li>- immaterielle Nachteile</li> <li>- Nutzung der Leistung</li> <li>- Bewertung der Leistung (Qualität)</li> <li>- Auswirkungen auf das Unternehmen</li> </ul>	<p>Hat etwas gefehlt?</p> <p>Gab es weitere Nachteile im HPI A, die Sie in Ihrem Vorhaben behindert haben?</p>	<p>Welche Leistungen noch? Wie haben sie die genau in Anspruch genommen?</p> <p>Warum war das wichtig? Gibt es Beispiele?</p> <p><b>Spiegelung</b></p> <p>Könnte es sein, dass...</p> <p><b>Verständnis</b></p> <p>Wenn ich das richtig verstehe, dann...</p>

Anhang zu Kapitel III – Interviewleitfäden

<p><b>Erwartungen</b></p>	<p>Was hätte das Projekt HPI A Ihnen bieten müssen, um Sie in Ihrem Gründungsvorhaben optimal zu unterstützen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- materielle Leistungen</li> <li>- immaterielle Leistungen</li> <li>- Wünsche</li> </ul>	<p>Würden Sie sich wieder für die Teilnahme an diesem Projekt entscheiden?</p>	<p>Was noch?  <b>Warum wäre das wichtig für Sie?</b>  <b>Spiegelung</b>          Könnte es sein, dass...  <b>Verständnis</b>          Wenn ich das richtig verstehe, dann...</p>
<p><b>Zukunftspläne</b></p>	<p>Und wie geht es jetzt weiter für Sie? Wie sehen Ihre Pläne für die Zeit nach dem HPI A aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standort</li> <li>- Unternehmensentwicklung</li> </ul>		
<p><b>Fazit</b></p>	<p>Dann würde mich am Ende des Interviews noch ihr persönliches Fazit interessieren:          Wenn man Sie fragen würde „na? Wie war's?“ wie würde dann ihre kurze Zusammenfassung der Zeit hier im HPI A lauten?</p>			

**Anhang III-7 Interviewleitfaden HPI B**

	Thema	Einstiegsfragen	Check – Memo für mögliche Nachfragen	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
Das Unternehmen	<b>Geschäftsidee</b>	Ihr Unternehmen entwickelt XY. Wie sind Sie auf diese Geschäftsidee gekommen? Erzählen Sie doch einfach mal...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitpunkt</li> <li>- beteiligte Personen</li> <li>- Produktion</li> <li>- Vertrieb</li> </ul>	<p>Wer produziert Ihr Produkt und wo?</p> <p>Wie vertreiben Sie Ihr Produkt?</p>	
	<b>Unternehmensentwicklung</b>	Sie sind ja nun seid X Monaten hier im HPI B. Ich würde gerne nachvollziehen können, wie sich Ihr Unternehmen in dieser Zeit entwickelt hat. In welcher Phase der Gründung waren Sie denn, als Sie hier eingezogen sind und wie ging es dann weiter?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitpunkt der formalen Gründung</li> <li>- Zeitpunkt der ersten Umsätze</li> <li>- Mitarbeiter</li> <li>- Probleme</li> <li>- Erfolgserlebnisse</li> </ul>	<p><b>Wenn Umsätze generiert werden:</b></p> <p>Können Sie (und Ihr Partner/Mitarbeiter) mittlerweile von dem, was das Unternehmen abwirft leben? (Vollerwerb/Nebenerwerb)</p>	Was war da genau? Wie war das im Einzelnen? Gibt es ein Beispiel?
Inkubationsprozess	<b>Inkubationsentscheidung</b>	Warum haben Sie dich denn damals dazu entschieden, Ihre Geschäftsidee im HPI B auszuarbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beweggründe</li> </ul>	<p>Warum haben Sie es nicht ohne den HPI B versucht?</p> <p>Woher wussten Sie vom HPI B?</p>	Was war da genau? Wie war das im Einzelnen? Gibt es ein Beispiel?
	<b>Inkubationserwartungen</b>	Mit der Entscheidung in diesen HPI einzuziehen waren ja sicherlich auch Erwartungen an diese Einrichtung verbunden. Erinnern Sie sich noch, mit welchen Erwartungen Sie hier eingezogen sind?		Und welche waren das?	<p>Welche Erwartungen noch?</p> <p>Warum war das wichtig für Sie? Gibt es Beispiele?</p> <p><b>Spiegelung</b></p> <p>Könnte es sein, dass...</p> <p><b>Verständnis</b></p> <p>Wenn ich das richtig verstehe, dann...</p>

Anhang zu Kapitel III – Interviewleitfäden

	<p><b>Inkubationserfahrungen</b> - positiv -</p>	<p>Nun sind Sie ja schon einige Zeit hier im HPI B. Welche <b>positiven</b> Erfahrungen haben Sie denn mit dieser Einrichtung machen können?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung der Leistung</li> <li>- Bewertung der Leistung (Qualität)</li> <li>- materielle Vorteile</li> <li>- immaterielle Vorteile</li> <li>- <b>Auswirkungen auf das Unternehmen</b></li> </ul>	<p>Gab es weitere Vorteile hier im HPI B, von denen Ihr UN <b>profitiert</b> hat?</p> <p>Was hat Ihnen wirklich <b>weitergeholfen</b>?</p> <p>Was hatte das für Auswirkungen auf Ihr Unternehmen?</p>	<p>Welche Erfahrungen noch?</p> <p>Warum war das wichtig? Gibt es Beispiele? Warum haben sie dies als positiv empfunden?</p> <p><b>Spiegelung</b> Könnte es sein, dass...</p> <p><b>Verständnis</b> Wenn ich das richtig verstehe, dann...</p>
	<p><b>Inkubationserfahrungen</b> - negativ -</p>	<p>Und haben Sie mit dem HPI B auch <b>negative</b> Erfahrungen gemacht?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung der Leistung</li> <li>- Bewertung der Leistung (Qualität)</li> <li>- materielle Nachteile</li> <li>- immaterielle Nachteile</li> <li>- „Projektbürokratie“</li> <li>- <b>Auswirkungen auf das Unternehmen</b></li> </ul>	<p>Hat etwas <b>gefehlt</b>?</p> <p>Gab es Dinge im HPI B, die Sie in Ihrem Vorhaben sogar <b>behindert</b> haben?</p> <p>Was hatte das für Auswirkungen auf Ihr Unternehmen?</p>	<p>Welche Erfahrungen noch?</p> <p>Warum war das wichtig? Gibt es Beispiele? Warum haben sie dies als negativ empfunden?</p> <p><b>Spiegelung</b> Könnte es sein, dass...</p> <p><b>Verständnis</b> Wenn ich das richtig verstehe, dann...</p>
<p><b>Inkubationsprozess</b></p>	<p><b>Inkubationsbewertung</b></p>	<p>Vor dem Hintergrund Ihrer Erwartungen, mit denen Sie hier in den HPI B eingezogen sind und den bisher gemachten Erfahrungen, die Sie hier machen konnten, wie bewerten Sie Ihre Zeit hier HPI B?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- positiv (Weiterempfehlung?)</li> <li>- negativ</li> <li>- ambivalent</li> </ul>	<p>Würden Sie sich wieder für die Teilnahme an diesem Projekt entscheiden?</p>	<p>Warum bewerten Sie das so? Warum nicht anders?</p> <p><b>Spiegelung</b> Könnte es sein, dass...</p> <p><b>Verständnis</b> Wenn ich das richtig verstehe, dann...</p>
		<p>Bei negativ/ambivalent: Was hätte der HPI B Ihnen denn bieten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- materielle Leistungen</li> </ul>		<p>Was noch?</p>

Anhang zu Kapitel III – Interviewleitfäden

		müssen, um Sie in Ihrem Gründungsvorhaben optimal zu unterstützen?	- immaterielle Leistungen - Wünsche		<b>Warum wäre das wichtig für Sie?</b> <b>Spiegelung</b> Könnte es sein, dass... <b>Verständnis</b> Wenn ich das richtig verstehe, dann...
<b>Zsfg. und Ausblick</b>	<b>Zukunftspläne</b>	Und wie geht es jetzt weiter für Sie? Wie sehen Ihre Pläne für die Zeit nach dem HPI B aus?	- Standort - Unternehmensentwicklung		
	<b>Persönliches Fazit</b>	Dann würde mich am Ende des Interviews noch ein kurzes Fazit von Ihnen interessieren: Wenn Sie Ihre Zeit hier im HPI B mit drei Adjektiven beschreiben sollten, welche wären das? (z.B. „Meine Zeit hier war... )			

**Anhang III-8 Interviewleitfaden HPI C**

	Thema	Einstiegsfragen	Check – Memo für mögliche Nachfragen	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
Das Unternehmen	<b>Geschäftsidee</b>	Mögen Sie wir zunächst einmal erzählen, was genau Ihre Geschäftsidee ist? Erzählen Sie doch einfach mal... Wie sind Sie auf diese Geschäftsidee gekommen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitpunkt</li> <li>- beteiligte Personen</li> <li>- Produktion</li> <li>- Vertrieb</li> </ul>		
	<b>Unternehmensentwicklung</b>	Sie sind ja nun seid X Monaten hier im HPI C. Ich würde gerne nachvollziehen können, wie sich Ihr Unternehmen in dieser Zeit entwickelt hat. In welcher Phase der Gründung waren Sie denn, als Sie hier eingezogen sind und wie ging es dann weiter?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitpunkt der formalen Gründung</li> <li>- Zeitpunkt der ersten Umsätze</li> <li>- Mitarbeiter</li> <li>- Probleme</li> <li>- Erfolgserlebnisse</li> </ul>	<b>Wenn Umsätze generiert werden:</b> Können Sie (und Ihr Partner/Mitarbeiter) mittlerweile von dem, was das Unternehmen abwirft leben? (Vollerwerb/Nebenerwerb)	Was war da genau? Wie war das im Einzelnen? Gibt es ein Beispiel?
Inkubationsprozess	<b>Inkubationsentscheidung</b>	Warum haben Sie dich denn damals dazu entschieden, Ihre Geschäftsidee im HPI C auszuarbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beweggründe</li> </ul>	Warum haben Sie es nicht ohne den HPI C versucht?  Woher wussten Sie von dem HPI C?	Was war da genau? Wie war das im Einzelnen? Gibt es ein Beispiel?
	<b>Inkubationserwartungen</b>	Mit der Entscheidung in den HPI C einzuziehen waren ja sicherlich auch Erwartungen an diese Einrichtung verbunden. Erinnern Sie sich noch, mit welchen Erwartungen Sie hier eingezogen sind?		Und welche waren das?	Welche Erwartungen noch?  Warum war das wichtig für Sie? Gibt es Beispiele?  <b>Spiegelung</b> Könnte es sein, dass...  <b>Verständnis</b> Wenn ich das richtig verstehe,

Anhang zu Kapitel III – Interviewleitfäden

					dann...
	<b>Inkubations- erfahrungen</b>  - positiv -	Nun sind Sie ja schon einige Zeit hier im HPI C. Welche <b>positiven</b> Erfahrungen haben Sie denn mit dieser Einrichtung machen können?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung der Leistung</li> <li>- Bewertung der Leistung (Qualität)</li> <li>- materielle Vorteile</li> <li>- immaterielle Vorteile</li> <li>- <b>Auswirkungen auf das Unternehmen</b></li> </ul>	<p>Gab es weitere Vorteile hier im HPI C, von denen Ihr UN <b>profitiert</b> hat?</p> <p>Was hat Ihnen wirklich <b>weitergeholfen</b>?</p> <p>Was hatte das für Auswirkungen auf Ihr Unternehmen?</p>	<p>Welche Erfahrungen noch?</p> <p>Warum war das wichtig? Gibt es Beispiele? Warum haben sie dies als positiv empfunden?</p> <p><b>Spiegelung</b></p> <p>Könnte es sein, dass...</p> <p><b>Verständnis</b></p> <p>Wenn ich das richtig verstehe, dann...</p>
	<b>Inkubations- erfahrungen</b>  - negativ -	Und haben Sie mit dem HPI C auch <b>negative</b> Erfahrungen gemacht?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung der Leistung</li> <li>- Bewertung der Leistung (Qualität)</li> <li>- materielle Nachteile</li> <li>- immaterielle Nachteile</li> <li>- „Projektbürokratie“</li> <li>- <b>Auswirkungen auf das Unternehmen</b></li> </ul>	<p>Hat etwas <b>gefehlt</b>?</p> <p>Gab es Dinge im HPI C, die Sie in Ihrem Vorhaben sogar <b>behindert</b> haben?</p> <p>Was hatte das für Auswirkungen auf Ihr Unternehmen?</p>	<p>Welche Erfahrungen noch?</p> <p>Warum war das wichtig? Gibt es Beispiele? Warum haben sie dies als negativ empfunden?</p> <p><b>Spiegelung</b></p> <p>Könnte es sein, dass...</p> <p><b>Verständnis</b></p> <p>Wenn ich das richtig verstehe, dann...</p>
<b>Inkubationsprozess</b>	<b>Inkubations- bewertung</b>	Vor dem Hintergrund Ihrer Erwartungen, mit denen Sie hier in den HPI C einge-zogen sind und den bisher gemachten Er-fahrungen, die Sie hier machen konnten, wie bewerten Sie Ihre Zeit hier im HPI C?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- positiv (Weiterempfehlung?)</li> <li>- negativ</li> <li>- ambivalent</li> </ul>	Würden Sie sich wieder für die Teilnahme an diesem Projekt ent-scheiden?	<p>Warum bewerten Sie das so? Warum nicht anders?</p> <p><b>Spiegelung</b></p> <p>Könnte es sein, dass...</p> <p><b>Verständnis</b></p> <p>Wenn ich das richtig verstehe, dann...</p>

Anhang zu Kapitel III – Interviewleitfäden

		<p><b>Bei negativ/ambivalent:</b></p> <p>Was hätte der HPI C Ihnen denn bieten müssen, um Sie in Ihrem Gründungsvorhaben optimal zu unterstützen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- materielle Leistungen</li> <li>- immaterielle Leistungen</li> <li>- Wünsche</li> </ul>		<p>Was noch?</p> <p><b>Warum wäre das wichtig für Sie?</b></p> <p><b>Spiegelung</b></p> <p>Könnte es sein, dass...</p> <p><b>Verständnis</b></p> <p>Wenn ich das richtig verstehe, dann...</p>
Zsfg. und Ausblick	<b>Zukunftspläne</b>	<p>Und wie geht es jetzt weiter für Sie? Wie sehen Ihre Pläne für die Zeit nach dem HPI C aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standort</li> <li>- Unternehmensentwicklung</li> </ul>		
	<b>Persönliches Fazit</b>	<p>Dann würde mich am Ende des Interviews noch ein kurzes Fazit von Ihnen interessieren:</p> <p>Wenn Sie Ihre Zeit hier im HPI C mit drei Adjektiven beschreiben sollten, welche wären das? (z.B. „Meine Zeit hier war... )</p>			

## Anhang IV-1 Kategorienmemos leistungsspezifische Präinkubationsfaktoren

Kategorie	Memotext
<b>Präinkubationsfaktoren</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus der ersten Teilforschungsfrage: Welche Merkmale eines HPI nehmen überhaupt Einfluss auf die Nutzerunternehmen?
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die einen Präinkubationsfaktor zum Thema haben, werden diesem zugeordnet. Das Interview soll damit in thematische Einheiten unterteilt werden, die auch Meinungen, Erwartungen, Bewertungen etc. des Interviewten zu diesem Präinkubationsfaktor enthalten, obwohl diese in dieser Kategorie noch nicht weiter kodiert werden.
<b>Präinkubationsfaktoren\ leistungsspezifische</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Stand der Forschung entwickelte Oberkategorie zu "Finanzierung", "Physische Infrastruktur", "Qualifizierung", "Beratung", "Interne Netzwerke" und "externe Netzwerke".
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die sich auf die Leistungen des HPI beziehen.
<b>...\Finanzierung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv gebildete Kategorie als Oberkategorie von "Stipendium", "Exist" und "Kostenzuschüsse", die aus den Interviews generiert wurden. Bisherige Forschungsarbeiten meinen mit "Finanzierung" die Finanzierung der Unternehmensgründung z.B. durch die Bereitstellung oder Vermittlung von Beteiligungs- oder Fremdkapital, siehe u.a. Böhringer et al. (2005), S. 322. Bereitstellung von Kapital hat in den HPI der Studie nicht stattgefunden, Vermittlung von Kapital wird hier unter "externe Netzwerke" kodiert.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die Finanzierung des Lebensunterhaltes der Gründungsperson und der Unternehmensgründung thematisieren.
<b>...\Finanzierung\ EXIST-Förderung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP C1, 241.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die eine EXIST-Förderung, in welcher Form auch immer (EXIST-SEED oder -Gründerstipendium), zum Thema haben.
	<b>Ankerbeispiel: GP B1, 32-35.</b>
	"Und dann meinte der projektleiter, ja ich hab da noch sone förderung. Bewerbt euch mal dafür. Das wird schon was, das exist seed. Dann haben wir uns da beworben und haben dann auch exist seed bekommen.
<b>...\Finanzierung\ Kostenzuschüsse</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung siehe u.a. Böhringer et al. (2005), S. 322.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass vom HPI Kosten in irgendeiner Art (z.B. Beratungs-, Weiterbildungs- oder Materialkosten) übernommen werden.
	<b>Ankerbeispiel: GP A15 (2007), 103.</b>
	"es gab ja noch 1000 euro sachkosten."
<b>...\Finanzierung\ Stipendium</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe Deutschmann (2007), S. 7.

	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das Stipendium des HPI A thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP A10 (2007), 84-85.</b>
	"natürlich is dieses stipendium ne wichtige sache. Darüber habe ich auch n teil der komponenten bezahlt, die ich brauchte."
<b>...\Physische Infrastruktur</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Allen/Rahman (1985), S. 19.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die physische Infrastruktur als leistungsspezifischen Präinkubationsfaktor thematisieren.
<b>...\Physische Infrastruktur\ Telefonanschluss</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Böhringer et al. (2005), S. 322.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das Thema "Telefonanschluss" beinhalten.
	<b>Ankerbeispiel: GP C1, 215.</b>
	"es gab zum beispiel keinen telefonanschluss."
<b>...\Physische Infrastruktur\ Internetanschluss</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Böhringer et al. (2005), S. 322.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das Thema "Internetanschluss" beinhalten.
	<b>Ankerbeispiel: GP B3, 264-265.</b>
	I: die stellen hier internet zur verfügung? Und telefone auch? Die kosten? GP B3: ja, internet, telefon auch ja
<b>...\Physische Infrastruktur\ Standort</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A2 (2006), 292-293.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die Lage des HPI thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP B3, 211-212.</b>
	"Zum anderen war's natürlich auch, dass der bezirk hier schön ist und dass wir mit dem auto fünf minuten entfernt wohnen."
<b>...\Physische Infrastruktur\ Räumlichkeiten</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Fry (1987), S. 51. Zunächst "Büroräume" und "Besprechungsräume" getrennt, dann zusammengelegt auf einem höheren Abstraktionsniveau zu "Räumlichkeiten".
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitt, die auf die Räumlichkeiten des HPI eingehen (Büro, Besprechungsraum etc.).
	<b>Ankerbeispiel: GP B3, 14.</b>
	"Das hieß für uns beide, wir haben ein büro."
<b>...\Physische Infrastruktur\ Restkategorie physische Infrastruktur</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Fry (1987), S. 51.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die zwar physische Infrastruktur zum Inhalt haben, aber nicht in die Kategorien "Telefonanschluss", "Internetanschluss", "Standort" oder "Räumlichkeiten" passen.
	<b>Ankerbeispiel: GP A5 (2006), 371-372.</b>
	"die vorhandene infrastruktur ist

	auch ein großer vorteil. Man hat drucker, scanner, fax, alles."
<b>...\Qualifizierung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Hisrich/Smilor (1988), S. 16f..
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Qualifizierungsmaßnahmen thematisieren
<b>...\Qualifizierung\ Qualifizierungsmaßnahmen allgemein</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Lalkaka (2003), S. 34.
	<b>Kodierregel:</b>
	Unter diese Kategorie werden alle Textabschnitte gefasst, die zwar Qualifizierungsmaßnahmen allgemein ansprechen (Seminare, Workshops, Training etc.), aber den Inhalt der Veranstaltung nicht näher präzisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP A13 (2007), 233-234.</b>
	"Ich habe seminare auf jeden fall mitgenommen."
<b>...\Qualifizierung\ Betriebswirtschaftliche Qualifizierungsmaßnahmen</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Böhringer et al. (2005), S. 322.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Qualifizierungsmaßnahmen beschreiben, die betriebswirtschaftliche Themen wie z.B. Steuern, Markenschutz oder Marketing beinhalten.
	<b>Ankerbeispiel: GP A2 (2007), 534-536.</b>
	"dann hab ich über recht und steuern mal was mitgemacht. Dann gab's irgendwas über corporate identity, über schriftarten, so was habe ich mitgemacht."
<b>...\Qualifizierung\ Qualifizierungsmaßnahmen zu Soft Skills</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Stand der Forschung, erste Fundstelle: GP A1 (2006), 179-180
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema "Soft Skills" (Verhandlungsführung, Kommunikationstraining, Präsentationstechniken etc.) beschreiben.
	<b>Ankerbeispiel: GP A10 (2007), 113-114.</b>
	"verhandlungsführung und win-win-situation und kommunikationstraining und solche dinge."
<b>...\Beratung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Rice (2002), S. 177f..
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das Thema "Beratung" durch das HPI-Personal beinhalten.
<b>...\Beratung\ Allgemeine Unterstützung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Lalkaka (2003), S. 34.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das Thema "Beratung" nur ganz allegemein ansprechen. Stichworte sind hier: Unterstützung, Begleitung, Hilfe, Beratung etc.
	<b>Ankerbeispiel, GP B2, 101-102.</b>
	"Aber wir haben immer wieder unterstützung von der gründungsinitiative hier bekommen.

<b>...\Beratung\ betriebswirtschaftliche Beratung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Böhringer et al. (2005), S. 322.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die betriebswirtschaftliche Beratung (Steuern, Marketing, Businessplanerstellung, Rechtsberatung, Fördermittel etc.) beschreiben.
	<b>Ankerbeispiel: GP A15 (2006), 248-250.</b>
	"Und diese rechtliche beratung muss ich sehen, habe ich jetzt noch nicht in anspruch genommen."
<b>...\Beratung\ Coaching</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus Material, erste Fundstelle: GP A1 (2006), 145-149.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die eine Form von Beratung thematisieren, die über das geben eines fachlichen Rats hinausgehen, z.B. Begleitung bei Ängsten, aber auch Korrektur des eingeschlagenen Weges. Wichtig ist hier die enge, persönliche und prozessbegleitende Form der Beratung.
	<b>Ankerbeispiel:GP A1 (2006), 145-149.</b>
	"trainings- und beratungsphase, wo man hätte abklopfen können, was machst du falsch oder was läuft jetzt noch nicht so, wie du es dir vorgestellt hast, wie es geplant war, was musst du verbessern, wo kriegst du deine aufträge her, liegt es an dir, liegt's an deiner idee, liegst am marketing oder was auch immer."
<b>...\Interne Netzwerke</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Rice (2002), S. 182.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die den organisierten oder informellen Austausch und zwischenmenschliche Beziehungen zwischen den Teams thematisieren
<b>...\Interne Netzwerke\ Organisierter Austausch</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A11 (2007), 374-375.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die einen organisierten Austausch zwischen den Gründern beschreiben. Das können sowohl Veranstaltungen sein, die ausschließliche dem lockeren Austausch dienen oder aber Veranstaltungen, wo dieser Austausch nur ein Aspekt der Veranstaltung ausmacht. Wichtig ist dabei nur, dass dieser Möglichkeit zum Austausch organisiert ist und nicht zwischen Tür und Angel statt findet, was dann der Kategorie "informeller Austausch" zuzuordnen wäre.
	<b>Ankerbeispiel: GP B3, 398-399.</b>
	"Wir organisieren auch business and beer. Das ist sone kleine veranstaltung für gründler."
<b>...\Interne Netzwerke\ interne Kontakte</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP B1, 446-447.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, in denen interne Kontakte zwischen den Gründungspersonen beschrieben werden. Dabei ist es unerheblich, ob diese Kontakte nur ganz allgemein angesprochen werden oder eine bestimmte Form, z.B. eine Geschäftsbeziehung zwischen Teams beschrieben wird.
	<b>Ankerbeispiel: GP B1, 446-447.</b>
	"sich mit anderen gründern auszutauschen."
<b>...\externe Netzwerke</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Zedtwitz (2003), S. 192.
	<b>Kodierregel:</b>

	Alle Textabschnitte, die das Thema "externe Netzwerke" allgemein oder aber konkret (z.B. zu Kapitalgebern, Professoren oder Business Angels) ansprechen.
	<b>Ankerbeispiel: GP B1, 298-300.</b>
	"und dann natürlich das netzwerk, was geboten wird. Das hat uns sehr geholfen. unsere steuerberaterin haben wir über die gründungsinitative kennen gelernt."

## Anhang IV-2 Kategorienmemos organisationspezifische Präinkubationsfaktoren

Kategorie	Memotext
<b>Präinkubationsfaktoren</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus der ersten Teilforschungsfrage: Welche Merkmale eines HPI nehmen überhaupt Einfluss auf die Nutzerunternehmen?
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die einen Präinkubationsfaktor zum Thema haben, werden diesem zugeordnet. Das Interview soll damit in thematische Einheiten unterteilt werden, die auch Meinungen, Erwartungen, Bewertungen etc. des Interviewten zu diesem Präinkubationsfaktor enthalten, obwohl diese in dieser Kategorie noch nicht weiter kodiert werden.
<b>Präinkubationsfaktoren\ organisationspezifische</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Stand der Forschung entwickelte Oberkategorie zu "Lebenszyklus", "Reputation", "Hochschulanbindung", und "HPI-Personal".
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die sich auf Einflussfaktoren beziehen, die dem HPI als Organisation entstammen und nicht seinen Leistungen
<b>...\HPI-Bürokratie</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A11 (2007), 161.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die bürokratische Prozesse zur Abwicklung der Projekte betreffen. Z.B. den "Jour Fix" und die Anwesenheitspflicht in HPI A oder Antragstellungspflicht, um Material zu bekommen etc.
	<b>Ankerbeispiel: GP A11 (2007), 451-455.</b>
	Das fängt ja schon bei diesen ts-bögen an. I: ts-bögen? GP A11: das sind diese bögen von diesem eu sozial fond, wo wir unsere anwesenheit ausfüllen. wir dürfen nicht zu viel aufschreiben und müssen genau jeden tag aufschreiben.
<b>...\Lebenszyklus</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Allen/McCluskey (1990), S. 72f..
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das Alter des HPI und seine Entwicklung thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP B3, 6-8.</b>
	"Da war alles hier im inbegriff erst zu entstehen. wir waren die ersten, die hier auch gesessen haben. wir waren da noch nicht hier. da war die villa noch gar nicht HPI B, sondern das war noch an nem anderen standort."
<b>...\Reputation</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. McAdam/Marlow (2007), S. 369.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die den Einflussfaktor "Reputation" ansprechen

...\Reputation\ Auswahlverfahren	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A1 (2006), 303-318.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das Thema "Auswahlverfahren" als reputationsstiftend beschreiben.
	<b>Ankerbeispiel: GP A1 (2006), 303-305.</b>
	"Und dann macht das bei einigen schon sicherlich eindruck, dass man irgendwie an nem wettbewerb teilgenommen hat und da auch ausgewählt wurde.
...\Reputation\ professionelle Ausstattung	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Voisey et al. (2006), S. 463.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die Ausstattung der Räume als professionell und damit reputationsstiftend bezeichnen.
	<b>Ankerbeispiel:</b>
	nicht vorhanden, da im Material nicht vorgekommen
...\Reputation\repräsentative Räumlichkeiten	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Hannon/Chaplin (2003), S. 871.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die Repräsentativität der Räumlichkeiten als reputationsstiftend beschreiben.
	<b>Ankerbeispiel: GP A13 (2006), 190-192.</b>
	"na, was hier natürlich toll ist, sind die repräsentativen räume. Das ist natürlich super. das hat man nicht so. und das macht natürlich auch bei kunden nen guten eindruck."
...\Reputation\ Reputation des HPI/ HPI-Personals/ Hochschule	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Rothschild/Darr (2005), S. 64.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die Reputation des HPI, des HPI-Personals oder der Hochschule als Präinkubationsfaktor beschreiben.
	<b>Ankerbeispiel: GPA3 (2006), 199-202.</b>
	"Und der name halt. Weil, wenn man jetzt ne firma anschreibt, dann steht hinter einem der HPI A. Das ist ne uni immerhin, das ist nicht so, dass man da ne einmangesellschaft hat. Das ist auch noch eine sache, die wahrscheinlich wichtig ist."
...\Hochschulanbindung	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Rothschild/Darr (2005), S. 63.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die sich auf die Hochschulanbindung des HPI beziehen.
\Hochschulanbindung\ Mentorenprogramm	<b>Kategoriedefinition:</b>

	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A1 (2006), 96-98. Beratende Unterstützung durch Hochschulpersonal wird zwar auch in der Literatur diskutiert (siehe u.a. Mian (1994), S. 517.), hier ist aber ein institutionalisiertes Mentorenprogramm gemeint.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die ein Mentorenprogramm zum Inhalt haben. Dabei ist das Mentorenprogramm vor "Beratung" und "Zugang zu Hochschulressourcen" zu kodieren. Beschreibt ein Textabschnitt z.B. wie nützlich das Know How eines Mentors war, so ist dieser Textabschnitt als Mentorenprogramm zu kodieren und nicht als Zugang zu Hochschulressourcen/Know How.
	<b>Ankerbeispiel: GP A1 (2006), 96-98.</b>
	"Was für uns noch wesentlich wichtiger war, war das mentorenprogramm. Dass wir uns einen professor aussuchen konnten, der uns dann bei fragen unterstützt."
...\Hochschulanbindung\ Nähe zur Hochschule	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung , siehe u.a. Mian (1994), S. 517.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die geografische Nähe zur Hochschule thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP B1, 301-304.</b>
	"und dass man auch relativ nah an der uni war. Weil man hat ja dann doch immer wieder viele fragen. Also so technischer natur als bwler. Man überblickt ja dann doch nicht alles. Und da hilft es, dass man hier physiker usw. hat."
...\Hochschulanbindung\ Bürokratie	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A1 (2006), 324-328.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das Thema "Bürokratie" im Zusammenhang mit der Hochschulanbindung thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP A1 (2006), 324-328.</b>
	"direkt gehindert nicht. man hat natürlich immer son paar verwaltungsaktivitäten drum rum, die dann auszufüllen sind und die son bisschen aufhalten, aber das ist normal. Das kann man auch in einer gewissen weise optimieren und dann schnell mit abhandeln. das war jetzt nicht irgendwie so, dass das ein großer hinderungsakt war oder so."
...\Hochschulanbindung\ Zugang zu Hochschulressourcen	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Culp/Shapira (1997), S. 70.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die sich auf die Nutzung von Hochschulressourcen beziehen
...\Hochschulanbindung\ Zugang zu Hochschulressourcen\ Allgemeine Zusammenarbeit	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Stand der Forschung, erste Fundstelle: GP A8 (2007), 16-17.

	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die eine allgemeine Aussage zur Zusammenarbeit mit der Hochschule beinhalten.
	<b>Ankerbeispiel: GP A8 (2007), 16-17.</b>
	"Also Zusammenarbeit mit der fh oder so."
...\Hochschulanbindung\ Zugang zu Hochschulressourcen\ Know How	
	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Mian (1994), S. 524.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die Nutzung von hochschulinternem Wissen (hauptsächlich durch Professoren) ansprechen.
	<b>Ankerbeispiel: GP B3, 216-219.</b>
	"natürlich fühlte man sich auch in dem Kreis der Uni wohl. Man hatte da auch Ansprechpartner, das man sagen konnte, ich hab hier n Problem, ich hab da n Problem. Hier gibt's Juristen, da gibt's Physiker, da gibt's Biologen. Man konnte immer mal jemanden ansprechen innerhalb dieses Netzwerks."
...\Hochschulanbindung\ Zugang zu Hochschulressourcen\ Infrastruktur	
	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Mian (1994), S. 524.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die Nutzung von hochschulinterner Infrastruktur wie z.B. Bibliotheken, Labore, Internetzugang der Hochschule etc. ansprechen.
	<b>Ankerbeispiel: GP A2 (2007), 654-656.</b>
	"Wir haben die Labore genutzt bis zum geht nicht mehr, wir haben die Professoren genutzt bis zum geht nicht mehr,"
...\Hochschulanbindung\ Zugang zu Hochschulressourcen\ Hochschullizenzen/-erfindungen	
	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Rothaermel/Thursby (2005), S. 1083-1085.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die davon berichten, dass Hochschullizenzen oder -erfindungen für die Unternehmensgründung genutzt werden.
	<b>Ankerbeispiel: GP C1, 88-91.</b>
	I: Lizenzgebühren an die Firma oder an die Uni? GP C1: an die Uni. Im Prinzip, rechtlich könnte es denen zustehen, wenn ich wirklich Software von der Uni nutzen würde. Mach ich aber gar nicht, weil ich alles umgeschrieben habe.
...\Hochschulanbindung\ Zugang zu Hochschulressourcen\ Restkategorie Zugang zu HR	
	<b>Kategoriedefinition:</b>

	Deduktiv aus dem Stand der Forschung , siehe u.a. Mian (1994), S. 517.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die zwar den Zugang zu Hochschulresourcen thematisieren, aber nicht in die Kategorien "Allgemeine Zusammenarbeit", "Know How" und "Infrastruktur" passen.
	<b>Ankerbeispiel: GP A13 (2007), 42-45.</b>
	"Oder sei es, dass in der fh gefragt wird, in wie fern praktikan-ten aus dem bwl bereich praktikum hier machen können, sollen, wollen. Ob da interesse besteht und so. so ist ja auch die SHK hier gelandet und das ist natürlich schon sehr praktisch."
<b>...\Hochschulanbindung\ Informelle Kontakte in die Hochschule</b>	
	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Rothschild/Darr (2005), S. 63.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die von informellen Kontakten der Grün-dungsperson in die Hochschule berichten. Diese Kontakte sollten bereits außerhalb des Inkubators geknüpft worden sein. Z.B. durch Diplomarbeitsbetreuung, Studium, Tätigkeit als stu-dentische Hilfskraft an einem Lehrstuhl etc.
	<b>Ankerbeispiel: GP A10 (2007), 272-274.</b>
	"da muss dann schon ein persönlicher bezug da sein, wie das ja bei dem mentor hier aus dem fachbereich augenoptik, der ja mit mir zusammen ist, gegeben ist."
<b>...\HPI-Personal</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Lendner (2004), S. 159.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das HPI-Personal betreffen.
<b>...\HPI-Personal\ Engagement</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP B2, 54-61. Zum Engagement des HPI-Personals in Bezug auf die Beratung liegen bereits Ergebnisse vor, siehe dazu u.a. Rice (2002), S. 174f.. Hier soll das Engagement aber weiter, über die Bera-tungsfunktion hinaus, definiert sein.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die davon berichten, dass das HPI-Personal sich für die Nutzer engagiert oder eben nicht enga-giert hat.
	hat.
	<b>Ankerbeispiel 1: GP B2, 54-61.</b>
	"Es war auch alles toll. der projektleiter ist, ich denke, einfach ein besonderer mensch. Der lebt für seine vision, seine ziele. ich hab zwar in fünf verschiedenen ländern gelebt und gearbei-tet, aber ich hab vorher noch keinen menschen erlebt, der so begeistert ist von seiner sache und auch dahinter steht. Und der ist immer für mich da. Twenty four seven. Ich kann ihn nachts um elf anrufen und er sagt nicht „nein“ oder „morgen“ oder „hey, ich arbeite nur bis achtzehn uhr“, sondern der ist immer erreichbar. Und wir treffen uns oft auch am wochenende und diskutieren themen."
	<b>Ankerbeispiel 2: GP A8 (2007), 129-130.</b>
	"ich kann ja ruhig sagen, ich bin son bisschen enttäuscht, wie die sich hier drum bemüht haben."

...\HPI-Personal\ Verhältnis zw. HPI-Personal und Nutzer	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Rice (2002), S. 154.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das persönliche Verhältnis des Nutzers mit dem HPI-Personal thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel 1: GP A8 (2007), 572-574.</b>
	"Wir konnten gar nichts bestellen. ich wurde immer abgebürstet hier vom projektleiter. jetzt nicht, jetzt geht's wieder nicht. Und dann haben wir es gelassen."
	<b>Ankerbeispiel 2: GP A8 (2007), 10-11.</b>
	"aber die haben den nasefaktor hier."
...\HPI-Personal\ Betreuungskontinuität	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A10 (2007), 80-81.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die zum Thema haben, dass HPI-Personal nicht kontinuierlich angestellt war und die Konsequenzen aus diesem Umstand beschreibt.
	<b>Ankerbeispiel: GP A10 (2007), 80-81.</b>
	"ja also da gab's ja auch n umbruch. Dann ist die projektmanagerin 1 gegangen."
...\HPI-Personal\ Funktionen	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus den Unterkategorien abgeleitet, um diese unter einem "Dach" zu bündeln.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die über die Funktionen des HPI-Personals eine Aussage treffen
...\HPI-Personal\ Funktionen\Kontrolle	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Fry (1987), S. 58.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass das HPI-Personal die Nutzer und die Entwicklung ihrer Unternehmensgründungen inhaltlich kontrolliert oder eben nicht kontrolliert hat.
	<b>Ankerbeispiel: GP A11 (2007), 429-446.</b>
	Und die leitung ist da nicht wirklich hinterher, würde ich jetzt mal ganz ehrlich sagen. I: wo hinterher? Hinter der anwesenheit? GP A11: es muss ja nicht anwesenheit sein. wir sind auch mal bei kunden oder bei messen, aber einige sind fast nie da. aber die leitung sollte in der gesamtentwicklung der teams den überblick behalten. Vor allem die leitung, nicht projektmanagerin 1, die hier war, sondern die person hier an der fh, die speichern sich ja die falschen leuten ab, weil sie sehen, die leute sind regelmäßig beim jour fix. Wann anders sind sie zwar hier nicht drin, aber die speichern sich dann ab, gründer XY ist ja ganz toll, der ist bei jedem jour fix anwesend, aber kommt halt nur deswegen. I: also es wird wenig kontrolliert, was inhaltlich passiert mit dem team? Wie weit die sind? GP A11: ja also ich weiß nicht, ob inhaltlich, aber zumindestens n nicht so ganz so groben überblick. es ist schon eher son mikrokosmos, den wir mitbekommen. Und ich würde das kontrollieren. ich seh das jetzt nicht, dass man die sachen unend-

	lich kontrollieren muss, ist ja auch im grunde genommen schwierig, aber n bisschen mehr als denen noch mehr geld zur verfügung stellen.
...\HPI-Personal\ Funktionen\ Kontaktvermittlung	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe Grimaldi/Grandi (2005), S. 118.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass das HPI-Personal Kontakte, z.B. zu Kapitalgebern, Beratern etc. vermittelt hat oder auch nicht.
	<b>Ankerbeispiel: GP B1, 23-25.</b>
	"Und da hatte uns der projektleiter dann einen termin bei nem biologen, bei nem professor besorgt gehabt und da waren wir dann zu viert mit ihm, dem projektleiter zusammen."
...\HPI-Personal\ Funktionen\ Organisation	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Aernoudt (2004), S. 127. Dort ist die Organisationsfunktion meist als Teilleistung eines Büroservices beschrieben. Da das Personal der HPI der Studie keinen Büroservic angeboten, wohl aber organisatorische Aufgaben für die Nutzer übernommen hat, wurde hier die Organisationsfunktion herausgegriffen und unter die Überkategorie HPI-Personal gestellt.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass das HPI-Personal eine Organisationsfunktion übernommen hat oder auch nicht.
	<b>Ankerbeispiel: GP B3, 234-236.</b>
	"wenn's für uns zum beispiel darum geht, auf der langen nacht der wissenschaften, unsere produkte zu präsentieren, brauche ich nur einen anruf zu machen und darum wird sich gekümmert."
...\HPI-Personal\ Funktionen\ Ansprechpartner vor Ort	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Zedtwitz (2003), S. 192.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die thematisieren, dass es wichtig oder unwichtig ist, einen Ansprechpartner im HPI vor Ort zur Verfügung zu haben.
	<b>Ankerbeispiel: GP A11 (2007), 35-41.</b>
	"Ansonsten sind eigentlich alle teams extrem unglücklich darüber, dass leitung hier vor ort fast gar nicht mehr vorhanden ist für die doch eigentlich 16 oder 17 teams, die es jetzt hier gibt. Das heißt, dass die projektmanagerin 1 ne bessere position an der uni bekommen hat und mit anfangs zwei, dann einer, jetzt wieder vielleicht zwei studentischen aushilfskräften doch nicht sone gute kommunikation mit den leuten, die in der fh sitzen und planen und entscheidungen tätigen möglich ist."
...\HPI-Personal\ Funktionen\ Restkategorie Funktionen	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Restkategorie
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die zwar eine Funktion des HPI-Personals thematisieren, sich aber nicht in die Kategorien "Kontrolle", "Kontaktvermittlung", "Organisation" und "Ansprechpartner vor Ort" einordnen lassen.

	<b>Ankerbeispiel: GP A13 (2006), 195-200.</b>
	Und was auch sehr gut ist, dass macht ja der projektmanager 2. Der gibt dann so nette zettelchen ins fach. so von patentförderung, über seminare und so. das ist auch wirklich sehr praktisch. I: dass man an informationen kommt? GP A13: na klar. da hab ich mir teilweise noch gedanken gemacht, oh wie mach ich das denn jetzt am besten und auf ein mal lag der zettel drin.
<b>...\HPI-Personal\ Fähigkeiten und Erfahrungen</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv gebildet Oberkategorie, abgeleitet aus den Unterkategorien.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Fähigkeiten oder Erfahrungen des HPI-Personals ansprechen
<b>...\HPI-Personal\ Fähigkeiten und Erfahrungen\ Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Rice (2002), S. 170.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten des HPI-Personals thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP A2 (2007), 641-642.</b>
	"ja, aber projektmanager 2 war auch wirtschaftsingenieur, aber ich glaube, das war nicht so sein schwerpunkt."
<b>...\HPI-Personal\ Fähigkeiten und Erfahrungen\ Coachingfähigkeiten</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe Fry (1987), S. 58.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die sich auf die Coachingfähigkeiten des HPI-Personals beziehen. Abgrenzung zur Kategorie "Coaching" unter "leistungsbezogenen" Präinkubationsfaktoren: Hier geht es um Aussagen, die die Coachingfähigkeiten des HPI-Personals beschreiben, nicht um Aussagen, die darauf eingehen, ob Coaching angeboten oder nicht angeboten wurde.
	<b>Ankerbeispiel GP A2 (2007), 603-605:</b>
	"Sie hat immer wieder einwende gebracht. So jung und nicht so und so, ich würde es vielleicht so machen."
<b>...\HPI-Personal\ Fähigkeiten und Erfahrungen\ Networkingfähigkeiten und -erfahrungen</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Zedtwitz (2003), S. 192.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die Fähigkeit zum Netzwerken des HPI-Personals anspricht. Darunter fällt: bereits bestehende Kontakte einbringen, neue Kontakte knüpfen, bestehende Kontakte pflegen, für die Nutzer sinnvolle Kontakte vermitteln etc.
	<b>Ankerbeispiel: GP A2 (2007), 606-614.</b>

	"sie hat auch n ganz interessantes netzwerk von leuten. Ich weiß nicht, wie sie die knüpft oder woher sie die findet. Es hat mich jedes Mal erstaunt, weil wir machen auch sehr viel net-working. wir sind auch sehr oft auf solchen veranstaltungen und partys. Deswegen haben wir sogar dieses gerät gebaut, damit ich das immer mithabe. Und wir haben auch ne software geschrieben, die auf'm handy läuft. ich kann direkt vor ort den leuten zeigen, wie das genau funktioniert, was da genau passiert. Aber, es erstaunt mich immer wieder, wenn ich mit projektmanagerin 1 rede, mit was für leuten sie kontakt hat und wo die verbindungen hin hat und deswegen fand ich das sehr, sehr gut mit ihr."
<b>...\HPI-Personal\ Fähigkeiten und Erfahrungen\ Empathie</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A11 (2007), 204.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Fähigkeit und Wille des HPI-Personals thematisieren, sich in die Gründungspersonen reinzusetzen, ihre Sorgen, Ängste und Probleme zu verstehen. Aber auch persönlich an deren Entwicklung interessiert zu sein. Oder eben auch nicht.
	<b>Ankerbeispiel 1, GP A11 (2007), 201-204.</b>
	"Und die hauptsächliche sache, warum sie irgendwann nicht mehr so oft da sein konnte, ist, das ihr partner irgendwas am rücken hat und sich kaum noch bewegen konnte, monatelang. [627 - 634] Und da fand ich das extrem schade, dass mit unverständnis seitens der leitung reagiert wurde."
	<b>Ankerbeispiel 2, GP B2, 645-647.</b>
	"Jemand der sich freut, die jungs haben was geschafft, die haben eine finanzierung bekommen, die haben gegründet. Der projektleiter hat genau so mitgefiebert."
	<b>Ankerbeispiel 3, GP A8 (2007), 138.</b>
	"null interesse"
<b>...\HPI-Personal\ Fähigkeiten und Erfahrungen\ Unternehmensberatungserfahrungen</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Kim/Ames (2006), S. 10.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Abschnitte, die beschreiben, dass HPI-Personal Unternehmensberatungserfahrung haben sollte.
	<b>Ankerbeispiel:</b>
	nicht vorhanden, da im Material nicht vorgekommen
<b>...\HPI-Personal\ Fähigkeiten und Erfahrungen\ Selbständigkeitserfahrung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Kim/Ames (2006), S. 10.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass HPI-Personal Selbständigkeitserfahrung haben sollte.
	<b>Ankerbeispiel: GP C1, 511-513.</b>
	"Und keiner von denen an der uni hat ja überhaupt irgendwelche praxiserfahrungen. Keiner von denen hat jemals ne firma

	gegründet, nicht mal der projektleiter. Also das ist natürlich schon son bisschen schwach."
<b>...\HPI-Personal\ Fähigkeiten und Erfahrungen\Restkategorie Fähigkeiten und Erfahrungen</b>	
	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Restkategorie
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Fähigkeiten oder Erfahrungen des HPI-Personals beschreiben, die nicht schon durch die Kategorien "betriebswirtschaftliche-", "Networking-" und "Coachingfähigkeiten", "Empathie", "Unternehmensberatungs-" und "Selbständigkeitserfahrung".
	<b>Ankerbeispiel: GP C1, 514.</b>
	"Die machen das alles so mit theoretischem wissen hier."

### Anhang IV-3 Kategorienmemos Bewertung der Präinkubationsfaktoren

Kategorie	Memotext
<b>Bewertung der Präinkubationsfaktoren</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus der Annahme abgeleitet, dass es für den Einfluss eines Präinkubationsfaktors auf die Nutzerunternehmen von Bedeutung ist, ob die Gründungspersonen diesen als positiv oder negativ wahrgenommen haben.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die bereits als Präinkubationsfaktor kodiert sind und eine Bewertung dieses Faktors beinhalten. Es werden also nicht alle kodierten Präinkubationsfaktoren in dieser Kategorie noch einmal kodiert, da es vorkommen kann, dass ein Präinkubationsfaktor lediglich benannt, aber nicht bewertet wird.
	<b>Abgrenzung zur Hauptkategorie Wirkungen von Präinkubationsfaktoren:</b>
	Unter die Hauptkategorie Bewertungen der Präinkubationsfaktoren fallen Textabschnitte, die eine allgemeine Bewertungen von Präinkubationsfaktoren beinhalten. Konkret beschriebenen Wirkungsweisen, wie z.B. Kostenersparnis, Reputation oder Verzögerung werden in der Hauptkategorie K3 "Wirkungen der Präinkubationsfaktoren" kodiert
<b>Bewertung der Präinkubationsfaktoren\negativ</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus der Annahme abgeleitet, dass die Befragten negative und positive Bewertungen abgeben werden.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die allgemeine, negative Bewertungen von Präinkubationsfaktoren beinhalten.
	<b>Ankerbeispiel 1: GP C1 245-246.</b>
	"man spürt nicht, dass die n persönliches interesse an diesem projekt haben."
	<b>Ankerbeispiel 2: GP C1, 226-230.</b>
	"Wir haben nur ne dsl-leitung mit 2 gigabite. das ist das, was man auch zu hause hat. Das teilen wir uns alle hier und da kriege ich meine daten überhaupt nicht durch, das ist hoffnungslos. da habe ich keine chance mit dem, was ich hier habe. Und dann haben wir kein telefon. Das ist also auch son unding."
<b>Bewertung der Präinkubationsfaktoren\positiv</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus der Annahme abgeleitet, dass die Befragten negative und positive Bewertungen abgeben werden.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die allgemeine, positive Bewertungen von Präinkubationsfaktoren beinhalten.
	<b>Ankerbeispiel 1: GP C1, 264-265.</b>
	"Und der gibt mir auch wirklich gute antworten zu allem, was ich frage."
	<b>Ankerbeispiel 2: GP C1, 12-13.</b>
	"Aber es war das schönste zimmer"

## Anhang IV-4 Kategorienmemos Wirkungen der Präinkubationsfaktoren

Kategorie	Memotext
Wirkungen der Präinkubationsfaktoren	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus der Teilforschungsfrage 2 abgeleitet.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die bereits als Präinkubator kodiert sind und eine Wirkung dieses Faktors beschreiben. Diese Auswirkung eines Präinkubationsfaktors sollte konkret beschrieben sein, z.B. Kostenersparnis oder Mitnahmeeffekt.
	<b>Abgrenzung zur Hauptkategorie K2 "Bewertung der Präinkubationsfaktoren":</b>
	Allgemeine positive oder negative Bewertung von Präinkubationsfaktoren werden unter der Hauptkategorie K2 "Bewertung der Präinkubationsfaktoren" kodiert
...\positive Wirkung	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv als Oberkategorie aus den induktiv entwickelten einzelnen Wirkungskategorien abgeleitet.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die positive Wirkungen von Präinkubationsfaktoren beschreiben.
...\positive Wirkung\ Kostendeckung	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A10 (2007), 84-85.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor zu Kostendeckung geführt hat.
	<b>Ankerbeispiel: GP A10 (2007), 84-85.</b>
	"natürlich is dieses stipendium ne wichtige sache. Darüber habe ich auch n teil der komponenten bezahlt, die ich brauchte."
...\positive Wirkung\ Kosteneinsparung	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP B1, 21.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor zu Kosteneinsparung geführt hat.
	<b>Ankerbeispiel 1: GP B1, 21.</b>
	"kostenloses büro und infrastruktur. das klang natürlich richtig gut."
	<b>Ankerbeispiel 2: GP B3, 201-204.</b>
	"es ist natürlich toll gewesen, dass man erst mal einziehen konnte. N ort hatte, wo man professionell arbeiten kann ohne dafür miete zahlen zu müssen. Da kommt auch einiges zusammen. Das ist nicht ohne."
...\positive Wirkung\ Konzentration auf die Unternehmensgründung	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP C1, 437-439.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor dazu geführt hat, dass man sich besser auf die Unternehmensgründung konzentrieren kann.
	<b>Ankerbeispiel: A11 (2006), 234-235.</b>
	"Und auf jeden fall die finanzielle förderung, dass man sich auf die produktentwicklung konzentrieren kann."

...positive Wirkung\ Reputationssteigerung	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP B1, 111-114.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die eine Reputationssteigerung beim Befragten/dessen Unternehmensgründung beschreiben, die von einem Präinkubationsfaktor herbeigeführt wurde.
	<b>Ankerbeispiel: GP A5 (2006), 367-368.</b>
	"und auf der anderen seite auch mit der fh. Es hört sich immer gut an, wenn noch ne fachhochschule symbolisch gesehen, hinter einem steht."
...positive Wirkung\ Austausch	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP B1, 392-396.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor zu Austausch zwischen den Gründungspersonen führt.
	<b>Ankerbeispiel: GP A3 (2006), 18-19.</b>
	"Und man hat hier andere gründer, mit denen man auch erfahrungen austauschen kann. Das ist auch wichtig."
...positive Wirkung\ Kontaktvermittlung	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP B1, 397-399.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor zur Kontaktvermittlung geführt hat.
	<b>Ankerbeispiel 1: GP A15 (2007), 57-58.</b>
	"über das netzwerk des HPI A, über die business angles hatte ich einen berater gefunden, der mich da unterstützt hat."
	<b>Ankerbeispiel 2: GP B1, 403-410.</b>
	"unser grafiker in thailand, der hat hier auch aufträge bekommen dadurch und ich glaub, fast jede gründerwebsite gemacht, weil er einfach so konkurrenzlos günstig ist. Gerade solche sachen vereinfachen alles extrem, weil man nicht groß suchen muss, nicht groß gucken muss, wo ist da jemand, der vielleicht günstig was machen kann und vor allen dingen auch gut was machen kann, wo ich keinen stress hinterher hab, und da können wir mittlerweile über nen ganz großen schatz verfügen. Das ist, denke ich, einer der größten vorteile, die man hat."
...positive Wirkung\ Kompetenzerweiterung	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP C1, 398-405.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor zur Kompetenzerweiterung bei der Gründungsperson, im Gründungsteam und/oder im Nutzerunternehmen geführt hat.
	<b>Ankerbeispiel: GP C1, 398-405.</b>
	"Es hat sich bisher gutes ergeben, durch zufall eigentlich. Der ist durch zufall hier in das zimmer gekommen mit seiner eigenen geschäftsidee. Und dann haben die gemerkt, dass wir zusammenpassen. Ich brauche nämlich genau die leute, die mich ergänzen. zum einen brauche ich natürlich dringend diese geschäftspersonen, aber ich brauche auch andere leute. Und er ergänzt mich bei diesem computerbereich. das ist total genial, das hätte nicht besser passieren können. Der kann zum beispiel meine prozesse noch automatisieren."
...positive Wirkung\ gemeinsame Projekte	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP B1, 396-397.
	<b>Kodierregel:</b>

	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor zu gemeinsamen Projekten der Gründungspersonen geführt hat.
	<b>Abgrenzung zur Kategorie "Kontaktvermittlung":</b>
	Aus dem Textabschnitt sollte klar hervor gehen, dass nicht nur Kontakt aufgenommen wurde, sondern ein konkretes Projekt, eine Zusammenarbeit daraus entstanden ist.
	<b>Ankerbeispiel: GP B1, 396-397.</b>
	"Wir haben hier unten noch zwei jungs drin, noch relativ frisch, mit denen machen wir was zusammen jetzt."
<b>...positive Wirkung\ Trennung von Arbeit und Freizeit</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP B3, 204-209.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor zu Trennung von Arbeit und Freizeit geführt hat.
	<b>Ankerbeispiel: GP B3, 204-209.</b>
	"und für uns ist es so, wir brauchen ein büro. Es gibt viele gründer, die sagen, du, ich kann auch von zu hause arbeiten. Aber dort ist man abgelenkt. ich glaube, das ist einfach ne gemütsfrage. Es kommt drauf an, wie derjenige so drauf ist. ich würde dann vorm fernseher sitzen, telefonieren, irgendwie im internet surfen und irgendwelche anderen dinge machen. insofern ist son büro ne ganz schöne sache."
<b>...negative Wirkung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv als Oberkategorie aus den induktiv entwickelten einzelnen Wirkungskategorien abgeleitet.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die negative Wirkungen von Präinkubationsfaktoren beschreiben.
<b>...negative Wirkung\ Mitnahmeeffekt</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A11 (2007), 302-304.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor zu Mitnahmeeffekten geführt hat.
	<b>Ankerbeispiel: GP A11 (2007), 302-304.</b>
	"Aber das mit den 2000 finde ich fragwürdig, weil man braucht jetzt auch nicht so viel geld, sage ich jetzt mal. Es werden damit nur die leute unterstützt, die sich dann n schönes leben machen."
<b>...negative Wirkung\ Diebstahl geistigen oder physischen Eigentum</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A11 (2007), 258-262.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor zu Diebstahl von geistigem oder physischem Eigentum geführt hat.
	<b>Ankerbeispiel: GP A8 (2007), 237-239.</b>
	"Dass sie auch mal was haben, was sie stehen lassen können. hier ist ja alles offen. Man muss dann wegschließen. dass man wirklich seinen eigenen bereich hat. Das fände ich schon mal wichtig."
<b>...negative Wirkung\ unruhige Arbeitsatmosphäre</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erst Fundstelle: GP A10, 154-159.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor zu einer unruhigen Arbeitsatmosphäre geführt hat.
	<b>Ankerbeispiel: GP A13 (2007), 289-292.</b>

	"Es gibt auch leute, die brauchen absolute ruhe. ich gehör jetzt nicht dazu, aber ich weiß zum beispiel mein bruder, der muss sich einschließen und da darf man nicht stören und da sind dann großraumbüros schwierig."
<b>...\negative Wirkung\ Streit</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A11, 232-244.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor zu Streit unter den Gründungspersonen geführt hat.
	<b>Ankerbeispiel: GP A13 (2007), 273-275.</b>
	"wenn viele teams aufeinander sitzen, dann kommt's zu marotten, zu problemen auch unter einander. das war manchmal n bisschen anstrengend."
<b>...\negative Wirkung\ Unsicherheit</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP C1, 312-316.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor zu Unsicherheit bei den Gründungspersonen geführt hat. Unsicherheit im Sinne von, dass die interviewte Person nicht weiß, woran sie ist (unklare Absprachen z.B.).
	<b>Ankerbeispiel: GP A13 (2006), 160-162.</b>
	"Die unklare definition von finanziellen mitteln, die man zur verfügung hat bzw. wie das überhaupt abgerechnet werden kann. Welchen status wir haben und so was alles."
<b>...\negative Wirkung\ Verzögerung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP C1, 311-312.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass es durch einen Präinkubationsfaktor zu Verzögerungen in unterschiedlichsten Abläufen gekommen ist.
	<b>Ankerbeispiel: GP B1, 495-496.</b>
	"und das war n hin und her und das hat uns so aufgehalten!"
<b>...\negative Wirkung\ Unflexibilität</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP B1, 662-669.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor zu Unflexibilität gegenüber den Bedürfnissen der Gründungspersonen geführt hat.
	<b>Ankerbeispiel: GP A13 (2007), 361-365.</b>
	"ich würde sagen, bürokratieabbau wäre sehr praktisch. was es hier zum beispiel gibt im HPI A, ist noch mal sone summe X für jeden gründer zum ausgeben von material ect. Ich glaube, ich würde mir vorstellen als gründer, dass man so was einfach selber verwalten könnte. wenn man's selber macht und einfach kauft und quittungen einreicht, das würde ich praktischer finden."
<b>...\negative Wirkung\ Konkurrenz</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A14 (2006), 267-278.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass ein Präinkubationsfaktor zu Konkurrenz (egal zu welchen Personen, Projekten oder Unternehmen) geführt hat.
	<b>Ankerbeispiel: GP A14 (2006), 269-271.</b>
	"wir wissen jetzt letztendlich auch warum. Weil die so was ähnliches entwickeln wie wir, das heißt, da ist ein konkurrenzdenken natürlich da dann."

## Anhang IV-5 Kategorienmemos Unternehmensentwicklung

Kategorie	Memotext
<b>Unternehmensentwicklung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv vom Phasenmodell von Grampp (2004) abgeleitet. Die Kategorie besteht aus drei Teilen: Zunächst wurden "Entwicklungsgegenstände" kodiert, die dann in einem zweiten und dritten Schritt einem "Entwicklungsstand bei Eintritt" oder "Entwicklungsstand bei Austritt" zugeordnet wurden. Dabei wurden sowohl für die Entwicklungsgegenstände als auch für die Entwicklungsstände auf das Phasenmodell von Grampp zurückgegriffen, siehe Grampp (2004), S. 17-21.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Aussagen über schon realisierte Entwicklungsschritte beinhalten. Vermutungen der Befragten, wie die Entwicklung weitergeht, werden nicht kodiert.
<b>...\Entwicklungsgegenstand</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv entwickelte Oberkategorie zu den von Grampp vorgegebenen Entwicklungsgegenständen.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die von Grampp beschriebenen Entwicklungsgegenstände einer Unternehmensgründung benennen.
<b>...\Entwicklungsgegenstand\ Geschäftsidee</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv abgeleitet aus Grampp (2004), S. 17.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die Geschäftsidee als Entwicklungsgegenstand thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP C1, 560.</b>
	"meine idee hatte ich ja relativ schnell fertig."
<b>...\Entwicklungsgegenstand\ Businessplan</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv abgeleitet aus Grampp (2004), S. 17.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die den Businessplan als Entwicklungsgegenstand thematisieren. Die Textstelle ist in "Pre-Seed" einzuordnen, wenn die Aussagen erkennen lassen, dass noch kein Businessplan oder ein Grobentwurf geschrieben wurden. Als Grobentwurf sind auch solche Aussagen zu werten, die beschreiben, dass "mal eben schnell" ein BP geschrieben wurde, um sich zu bewerben.
	<b>Ankerbeispiel: GP A1 (2006), 269-282.</b>
	nein, eine weiterentwicklung des businessplans oder so oder ne kontrolle dessen hat nicht stattgefunden. I: das hat mich nämlich auch gewundert, dass das nicht gemacht wurde. weil am anfang kommen sie ja durchaus auch nur mit soner skizze. Ist jetzt nicht unbedingt fertig, ist ja auch in ordnung, weil es ja sinn und zweck ist, hier zu planen. Mit unterstützung. Und das wird dann nicht noch mal gefragt? GP A1: ich muss auch ehrlich sagen, wir haben unsere auch nicht weiter bearbeitet in dem sinne. weil es für uns nicht weiter entscheidend war, sag ich mal, weil wir ihn halt brauchen, um weiter geldgeber oder so dann noch zu finden, danach. I: müssen sie wahrscheinlich gar nicht bei der idee? GP A1: nein, ist halt ne relativ kleine investitionssumme, die da benötigt wird. Haben wir ihn auch nicht weitergestrickt. das ist jetzt auch status von vor 18 monaten letztendlich.

<b>...\Entwicklungsgegenstand\ Gründungsteam</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv abgeleitet aus Grampp (2004), S. 17.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das Gründungsteam (wenn es sich denn um eine Teamgründung handelt) als Entwicklungsgegenstand thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP A1 (2006), 10-18.</b>
	I: sind sie zwei oder drei? GP A1: zu zweit. momentan halt zu dritt, weil wir nen praktikanten haben. I: alles klar, weil ich glaub, da waren auch drei namen auf der homepage. Ich glaube, als ansprechpartner. GP A1: wir sind als gbr zu dritt, weil wir auch eigentlich zu dritt gegründet haben. Wir haben zu dritt studiert, kommen alle aus dem gleichen studiengang hier von der fh auch. Druck- und medientechnik. Und XY, die son bisschen unsere design-frau war sozusagen, hat sich dann nach 2 oder 3 monaten entschieden, dass sie ihr eigenens unternehmen weiterführt.
<b>...\Entwicklungsgegenstand\ Produkt/Dienstleistung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv abgeleitet aus Grampp (2004), S. 18. Siehe dazu auch Chan/Lau (2005), S. 1225 und Hannon/Chaplin (2003), S. 871.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das Produkt oder die Dienstleistung als Entwicklungsgegenstand thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP C1, 79-80.</b>
	"und ich muss auch erstmal meine produkte entwickeln."
<b>...\Entwicklungsgegenstand\ Marketing &amp; Vertrieb</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv abgeleitet aus Grampp (2004), S. 18.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Marketing und Vertrieb als Entwicklungsgegenstand thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP C1, 764-765.</b>
	"Dann ist auch ne frage, für welchen kunden mache ich das eigentlich genau?"
<b>...\Entwicklungsgegenstand\ Kunden</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv abgeleitet aus Grampp (2004), S. 20.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die Kunden als Entwicklungsgegenstand thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP A11 (2007), 67-69.</b>
	"Zusätzlich zu den kunden, die wir schon aus dem nebenbei aufbauen während des studiums mitgenommen haben, konnten wir noch mehrere kunden auch in amerika gewinnen."
<b>...\Entwicklungsgegenstand\ Mitarbeiter</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv abgeleitet aus Grampp (2004), S. 20.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die Arbeitssituation als Entwicklungsgegenstand thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP B2, 96.</b>
	"ich hatte plötzlich 22 leute hier, die gearbeitet haben."
<b>...\Entwicklungsgegenstand\ Rechtstform</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv abgeleitet aus Grampp (2004), S. 18.
	<b>Kodierregel:</b>

	Alle Textabschnitte, die die Rechtsform als Entwicklungsgegenstand thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP B1, 559-564.</b>
	I: Die nahrungsergänzungsmittel-sache die läuft über UN B1? GP B1: Genau, aber ist in planung, dass wir daraus n eigenes unternehmen machen. I: Was ist UN B1 denn für ne rechtsform? GP B1: GmbH. I: Und wann habt ihr die gegründet? GP B1: Die haben wir anfang 2007 gegründet. In der exist seed förderung. Da waren wir noch drin, noch ungefähr zur hälfte.
<b>...\Entwicklungsgegenstand\ Investoren</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv abgeleitet aus Grampp (2004), S. 18.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das erste Kontaktieren von Investoren, vorhandene Kontakte zu Investoren o.ä. als Entwicklungsgegenstand thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel 1: GP C1, 276-277.</b>
	"zum beispiel wär natürlich die sache, dass ich mal investoren finde."
	<b>Ankerbeispiel 2: GP B2, 127-131.</b>
	"als wir so erfolgreich waren, flogen plötzlich zehn investoren auf uns zu. Sogar hasso plattner, der gründer von SAP. Alle wollten in uns investieren. Und dann stell dir mal vor, diese ganze erfahrung, einer sitzt da und sagt ich möchte drei millionen in deine firma investieren und dafür möchte ich so und so viel prozent haben."
<b>...\Entwicklungsgegenstand\ Umsätze</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv abgeleitet aus Grampp (2004), S. 20.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Umsätze als Entwicklungsgegenstand thematisieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP A1 (2006), 283-289.</b>
	I: sie haben wahrscheinlich – auch wenn sie schon sagten, sie hatten kunden – relativ früh schon umsätze gemacht, oder? GP A1: ja. I: das ging dann schnell an den markt? GP A1: so nach 3, 4 monaten sind wir richtig tätig geworden. aufträge für diese firma letztendlich. Wir haben sie vorher auch schon gemacht, aber dann noch auf eigenen namen sozusagen. Aber, dann danach schon auf diesen firmennamen.
<b>...\Entwicklungsgegenstand\ Gewinn</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv abgeleitet aus Grampp (2004), S. 20.
	<b>Kodierregel:</b>
	Textabschnitte, die direkt vom Gewinn, vom Break-Even-Punkt oder generell davon berichten, dass die Gründungspersonen von der Geschäftstätigkeit leben können.
	<b>Ankerbeispiel: GP A11 (2007), 60-62.</b>
	"und die zeit auch zu nutzen, dass man danach dann genügend gewinn oder umsatz hat, um sich n eigenes büro und n eigenes gehalt leisten zu können. von daher sind wir recht zufrieden."
<b>...\Entwicklungsstand bei Eintritt</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus der Annahme abgeleitet, dass zur Identifikation der Unternehmensentwicklung die Entwicklungsstände zu Beginn und zum Abschluss der Präinkubationszeit festgehalten werden müssen.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Aussagen über den Entwicklungsstand des Unternehmens zu Beginn der Präinkubationszeit enthalten

<b>...Entwicklungsstand bei Eintritt\ Pre-Seed-Phase</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Phasenmodell von Grampp entwickelt, siehe Grampp (2004), S. 17.
	Pre-Seed-Phase = Konzeptionsphase (Gründungsvorbereitung, -planung und Grundlagenentwicklung)
	Geschäftsidee: Ideenfindung
	Businessplan: Grobentwurf/Skizze
	Gründungsteam: Teamfindung
	Produkt/DL: nur als Idee, noch keine F&E-Tätigkeit
	Marketing & Vertrieb: keine Aktivitäten
	Kunden: keine
	Mitarbeiter: keine
	Rechtsform: keine
	Investoren: keine
	Umsätze: keine
	Gewinne: keine
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Auskunft über den Entwicklungsstand eines Entwicklungsgegenstandes zu Beginn der Präinkubationszeit geben und dieser Entwicklungsstand laut den in der Kategoriendefinition genannten Entwicklungsständen auf die Pre-Seed-Phase hindeutet, sind hier zu kodieren. Für den Businessplan gilt: Alle Textabschnitte, die darauf hinweisen, dass noch kein Businessplan geschrieben wurde, sind der Pre-Seed-Phase zuzuordnen.
<b>...Entwicklungsstand bei Eintritt\ Seed-Phase</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Phasenmodell von Grampp entwickelt, siehe Grampp (2004), S. 18+19.
	Seed-Phase = detaillierte Weiterentwicklung der Grundzüge zur besseren Kommunikation
	Geschäftsidee: steht fest
	Businessplan: detaillierte Businessplanentwicklung
	Gründungsteam: steht fest
	Produkt/DL: Prototypenentwicklung
	Marketing & Vertrieb: keine Aktivitäten
	Kunden: keine
	Mitarbeiter: keine
	Rechtsform: keine
	Investoren: erste Kontaktaufnahme
	Umsätze: keine
	Gewinne: keine
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Auskunft über den Entwicklungsstand eines Entwicklungsgegenstandes zu Beginn der Präinkubationszeit geben und dieser Entwicklungsstand laut den in der Kategoriendefinition genannten Entwicklungsständen auf die Seed-Phase hindeutet, sind hier zu kodieren.
<b>...Entwicklungsstand bei Eintritt\ Start-up-Phase</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Phasenmodell von Grampp entwickelt, siehe Grampp (2004), S. 19+20.
	Start-up-Phase = formale Gründung und Aufbau des Unternehmens
	Geschäftsidee: steht fest

	Businessplan: fertig
	Gründungsteam: steht fest
	Produkt/DL: Entwicklung zur Marktreife
	Marketing & Vertrieb: erste Aktivitäten
	Kunden: erste Referenzkunden
	Mitarbeiter: Einstellung neuer MA
	Rechtsform: formale Gründung
	Investoren: Suche nach weiteren
	Umsätze: keine
	Gewinne: keine
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Auskunft über den Entwicklungsstand eines Entwicklungsgegenstandes zu Beginn der Präinkubationszeit geben und dieser Entwicklungsstand laut den in der Kategoriedefinition genannten Entwicklungsständen auf die Start-up-Phase hindeutet, sind hier zu kodieren.
<b>...\Entwicklungsstand bei Eintritt\ Expansionsphase</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Phasenmodell von Grampp entwickelt, siehe Grampp (2004), S. 20f..
	Expansionsphase = Versuch der Marktetablierung
	Geschäftsidee: steht fest
	Businessplan: fertig
	Gründungsteam: steht fest
	Produkt/DL: Marktfähiges Produkt, Produktpalettenerweiterung, Produktmodifikationen
	Marketing & Vertrieb: Ausbau der Marketing- und Vertriebsaktivitäten
	Kunden: Anlegen eines Kundenstamms
	Mitarbeiter: Einstellung neuer MA
	Rechtsform: steht fest
	Investoren: Suche nach weiteren
	Umsätze: ja (Generierung von Umsätzen = Markteintritt => Start-up-Phase abgeschlossen)
	Gewinne: ja
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Auskunft über den Entwicklungsstand eines Entwicklungsgegenstandes zu Beginn der Präinkubationszeit geben und dieser Entwicklungsstand laut den in der Kategoriedefinition genannten Entwicklungsständen auf die Expansionsphase hindeutet, sind hier zu kodieren.
<b>...\Entwicklungsstand bei Austritt</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus der Annahme abgeleitet, dass zur Identifikation der Unternehmensentwicklung die Entwicklungsstände zu Beginn und zum Abschluss der Präinkubationszeit festgehalten werden müssen. Die Definitionen der einzelnen Phasen entsprechen denen der Kategorie Entwicklungsstand bei Eintritt.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Aussagen über den Entwicklungsstand der Unternehmens zum Abschluss der Präinkubationszeit enthalten.

## Anhang IV-6 Kategorienmemos Gründungsperson

Code	Memotext
<b>Gründungsperson</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus der Teilforschungsfrage 4.
	<b>Kodierregel:</b>
	Erfasst werden sollen alle Textabschnitte, die gründungspersonenbezogene Aussagen beinhalten in Bezug auf: Ziel der Präinkubationszeit, Motivation zur HPI-Nutzung, Selbstbild und Verhalten im HPI-Prozess
<b>...\Ziel der Präinkubationszeit</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus der Interviewleitfadenfrage: "Und was haben Sie sich für die Zeit hier im HPI noch vorgenommen (Meilensteine!)"
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die Ziele der Interviewten mit ihrer Geschäftsidee bezüglich der Präinkubationszeit beschreiben. Soll der Markteintritt erreicht werden oder steht die Produktentwicklung im Vordergrund? etc.
<b>...\Ziel der Präinkubationszeit Tragfähige Existenz</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A15 (2006), 165-166.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, in denen das Ziel formuliert wird, die Präinkubationszeit für den Aufbau einer tragfähigen Existenz zu nutzen, also den eigenen Lebensunterhalt am Ende der Präinkubationszeit mit Hilfe der Unternehmensgründung bestreiten zu können.
	<b>Ankerbeispiel: GP A15 (2006), 165-166.</b>
	"mein ziel ist auf jeden fall am ende der zeit wirklich zu sehen, ist das ne tragbare existenz, kann man da planbar die nächsten 10 jahre von leben."
<b>...\Ziel der Präinkubationszeit Markteintritt</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A11 (2006), 155-157.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die als Ziel der Präinkubationszeit den Markteintritt formulieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP A11 (2006), 155-157.</b>
	"das ziel ist auf jeden fall bis dahin noch mehr in diesen markt einzu- steigen."
<b>...\Ziel der Präinkubationszeit Produktentwicklung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A4 (2006), 153-154.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die als Ziel der Präinkubationszeit die Produktentwicklung formulieren.
	<b>Ankerbeispiel: GP A4 (2006), 153-154.</b>
	"im prinzip ist es ziel, den prototypen so weit fertig zu haben, dass man ein verkaufbares produkt hat."
<b>...\Ziel der Präinkubationszeit Geschäftsidee auf die Probe stellen</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A12 (2006), 35-36.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die beschreiben, dass die Präinkubationszeit als Probephase angesehen wird, in der überhaupt erst einmal ausprobiert wird, ob die Geschäftsidee was taugt, ob die Selbständigkeit wirklich was für den Interviewten ist etc.
	<b>Ankerbeispiel: GP A12 (2006), 35-36.</b>
	"Und wir sehen das als probephase, so entwicklung und mal gucken, wohin es führt.

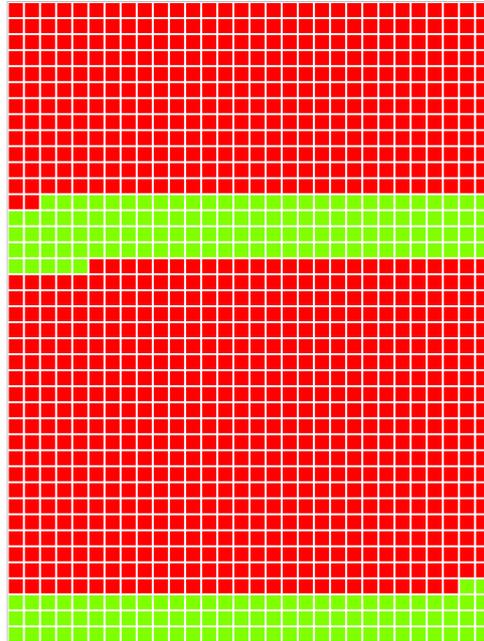
<b>...\Motivation zur HPI-Nutzung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus der Interviewleitfadenfrage: "Wie kommt es, dass Sie sich entschieden haben, Ihre Geschäftsidee hier im HPI zu verwirklichen?"
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Aussagen zur Motivation der Interviewten bezüglich der HPI-Nutzung beinhalten
<b>...\Motivation zur HPI-Nutzung\ finanzielle Unterstützung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A12 (2006), 53-57.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die finanzielle Unterstützung als Motivation zur HPI-Nutzung beschreiben. Finanzielle Unterstützung steht dabei für: Stipendium, Exist-Förderung, Kostenersparnis durch kostenlose Nutzung von Leistungen etc.
	<b>Ankerbeispiel: GP A12 (2006), 53-57.</b>
	dann war die größte motivation das stipendium als förderung oder was würden sie sagen? War das ausschlaggebend? GP A12: ja klar, natürlich. Also es ist einerseits die finanzielle unterstützung, das geld natürlich. Andererseits, wenn man jetzt büroräume mieten müsste oder so, das kommt ja alles noch dazu,
<b>...\Motivation zur HPI-Nutzung\ Sonstiges</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material als Oberkategorie von den zunächst entwickelten Kategorien "Netzwerkanbindung", "Hochschulanbindung", "Reputation", "Beratung", "Beschleunigung" und "Büroräume". Aufgrund der wenigen Nennungen wurden die Codings dieser Kategorien dann unter "Sontiges" zusammengefasst.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die die Motivation zur HPI-Nutzung beschreiben und nicht der Kategorie "finanzielle Unterstützung" zuzuordnen sind
<b>...\unternehmerisches Selbstbild</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP C1, 26-29.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Äußerungen über das unternehmerische Selbstbild der interviewten Person enthalten
<b>...\unternehmerisches Selbst- bild\ Unternehmer</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP B1, 336-345.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die ein unternehmerisches Selbstbild beschreiben. Das können direkte Äußerungen wie "ich als Unternehmer..." o.ä. sein, aber auch Schilderungen, dass schon mehrfach Unternehmen gegründet wurden oder dass die Selbständigkeit schon immer als Erwerbsform angestrebt wurde. Äußerungen, die eine vorherige selbständige oder freiberufliche Tätigkeit beschreiben, sind nicht als unternehmerisches Selbstbild zu werten, da das Ausführen einer unternehmerischen Tätigkeite noch kein Hinweis darauf ist, ob die Person sich auch als Unternehmer sieht.
	<b>Ankerbeispiel 1: GP A2 (2007), 172-173.</b>
	"Also da denke ich, kann uns als unternehmer nichts besseres passieren."
	<b>Ankerbeispiel 2: GP B2, 542-545.</b>
	"und wir haben ja auch andere ideen in der schublade und dann mit eigenkapital das ganze zack, zack realisieren und wieder verkaufen. Realisieren, wieder verkaufen. Was meinen leuten und mir auch spaß macht.
<b>...\unternehmerisches Selbst- bild\ kein Unternehmer</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP C1, 26-29.
	<b>Kodierregel:</b>

	Alle Textabschnitte, die Aussagen darüber enthalten, dass sich die interviewte Person nicht als Unternehmer sieht, sondern z.B. eher als Wissenschaftler, Techniker/Ingenieur, Kreativer o.ä. Dies kann sich auch durch Äußerungen darüber zeigen, dass die Person der Meinung ist, über keine oder nur unzureichende Kenntnisse der Betriebswirtschaftslehre zu verfügen.
	<b>Ankerbeispiel: GP A14 (2006), 10-15.</b>
	"alles was vertrieb, finanzierung, businesspläne und so was angeht, das ist so ziemlich ein rotes tuch und das ist auch sicherlich die schwachstelle bei mir. diese leitungsfunktion, die ich da mal hatte, ist zwar ganz nett gewesen, aber man musste mich quasi dazu zwingen, dass ich das richtige tue ((lacht)). Das ist nicht naturgegeben bei mir."
<b>...Verhalten im Präinkubationsprozess</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv gebildete Oberkategorie zu "Engagement" und "wenig Engagement", die aus dem Material entwickelt wurden.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das Verhalten der Gründungsperson im Präinkubationsprozess bezüglich ihres Engagements thematisieren.
<b>...Verhalten im Präinkubationsprozess\ Engagement</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe Rice (2002), S. 183f..
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die das Engagement der interviewten Person im Präinkubationsprozess beschreiben. Wichtig ist, dass aktives Verhalten nicht nur geplant, sondern auch gezeigt wurde
<b>...Verhalten im Präinkubationsprozess\ Engagement\ Gestaltung und Nutzung des internen Netzwerkes</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Tötterman/Sten (2005). S. 501f..
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die aussagen, dass die interviewte Person das interne Netzwerk des Präinkubators mitgestaltet und/oder genutzt hat.
	<b>Ankerbeispiel 1: GP B3, 398-399.</b>
	"Wir organisieren auch business and beer. Das ist sone kleine veranstaltung für gründer."
	<b>Ankerbeispiel 2: GP A2 (2007), 415-417.</b>
	"mit der GP A9 sind wir über den HPI A zusammengekommen. mit einem unternehmen aus der dritten gruppe planen wir jetzt ein gemeinsames projekt."
<b>...Verhalten im Präinkubationsprozess\ Engagement\ Nutzung der Hochschulanbindung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP C1, 290-292.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die eine aktive Nutzung der Hochschulanbindung beschreiben.
	<b>Ankerbeispiel: GP B2, 194-196.</b>
	"Also hab ich meine jungs genommen und bin hier an der uni rumgelaufen und hab an jede tür geklopft und hab gefragt, ob die nicht alte monitore und alte pcs zum abgeben hätten."
<b>...Verhalten im Präinkubationsprozess\ Engagement\ Nutzung der Beratung</b>	<b>Kategoriedefinition:</b>

	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe u.a. Rice (2002). S. 181.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die Situationen beschreiben, in denen die interviewte Person sich Beratung geholt hat. Es kommt nicht darauf an, ob dann auch ein Beratungsgespräch stattgefunden hat, sondern nur darauf, dass die interviewte Person Initiative diesbezüglich ergriffen hat.
	<b>Ankerbeispiel: GP B2, 416-417.</b>
	"Ich meine, wenn ich hier ein problem habe, dann rufe ich an"
...Verhalten im Präinkubationsprozess\ Engagement\ Veranstaltungsteilnahme	
	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Induktiv aus dem Material, erste Fundstelle: GP A10 (2007), 109-111.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die von einer aktiven Teilnahme an Veranstaltungen des Präinkubators berichten.
	<b>Ankerbeispiel: GP A10 (2007), 109-111.</b>
	"Was ich eigentlich immer ganz gut fand, waren so veranstaltungen. Oder auch so seminare, die hier gegeben wurden. Das habe ich gern gemacht. das war auch ganz gut."
...Verhalten im Präinkubationsprozess\ Engagement\ Restkategorie Engagement	
	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Restkategorie.
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die von Engagement der interviewten Person zeugen, aber nicht in die anderen vier Unterkategorien "Gestaltung und Nutzung des internen Netzwerkes", "Nutzung der Hochschulanzbindung", "Nutzung der Beratung" oder "Veranstaltungsteilnahme" passen.
	<b>Ankerbeispiel: GP A2 (2207), 687-690.</b>
	"Aber dadurch eröffnen sich auch solche türen. Und ich denke, da muss man durch gehen, dann geht das auch. Also wenn die tür halbwegs offen ist, dann muss man den fuß dazwischen packen und versuchen rein zu kommen, weil anders geht es nicht."
...Verhalten im Präinkubationsprozess\ wenig Engagement	
	<b>Kategoriedefinition:</b>
	Deduktiv aus dem Stand der Forschung, siehe Rice (2002), S. 183f..
	<b>Kodierregel:</b>
	Alle Textabschnitte, die von wenig Engagement der interviewten Person im Präinkubationsprozess zeugen. Dies kann sich z.B. durch Abwesenheit im HPI oder Nicht-Teilnahme an Veranstaltungen äußern. Außerdem fallen auch Äußerungen in diese Kategorie, die davon zeugen, dass zwar einmalig z.B. Beratung oder ein Kontakt in die Hochschule angefragt, dann aber nur noch abgewartet und nicht mehr nachgehakt wurde.
	<b>Ankerbeispiel 1: GP A13 (2007), 25-28.</b>
	"Und zum HPI A, was ich mitbekommen habe, ich war anfänglich sehr häufig hier und dann, nachdem ich probleme hatte mit dem programmieren habe ich mich auch noch zweigeschäften gewidmet."
	<b>Ankerbeispiel 2: GP A13 (2006), 15-16-</b>
	"ich hab auch schon den leiter des HPI A gefragt, ob er mir die kontaktaten geben kann und das ist bis heute nicht passiert."

**Anhang V-1      Textportraits**

**Anhang V-1.1    GPA9 (2006)**



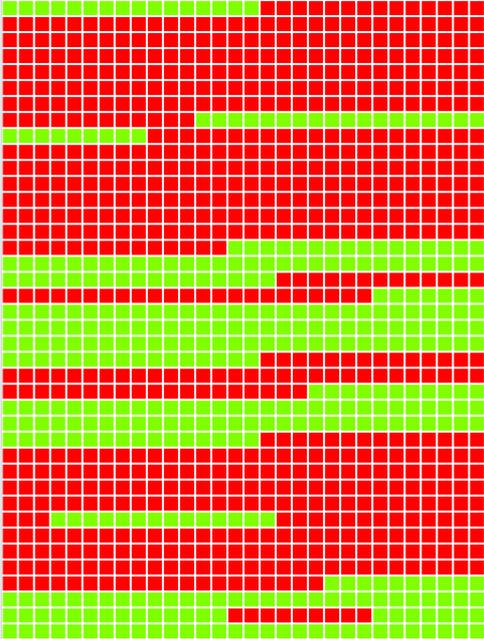
**Anhang V-1.2    GPA10 (2007)**



**Anhang V-1.3    GPA13 (2007)**



**Anhang V-1.4    GPA15 (2007)**



**Anhang V-2 Kodierprotokolle**

**Anhang V-2.1 GP A1 (2006)**

<b>Räumlichkeiten</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
94	95	94	95	1	1	+		1	1
108	109	108	109	1	1			1	1
293	296	296	298	1	1	+	+	1	1
Summen:				3	3	Summen:		3	3
<b>Allgemeine Unterstützung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
		151	152	1	0		-	1	0
193	195	192	195	1	1	-	-	1	1
Summen:				2	1	Summen:		2	1
<b>Betriebswirtschaftliche Beratung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

<b>Coaching</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
144	149	144	145	1	1	-	-	1	1
185	190	185	190	1	1	-	-	1	1
220	229	229	234	1	1	+	+	1	1
Summen:				3	3	Summen:		3	3
<b>Mentorenprogramm</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
96	98	96	98	1	1	+	+	1	1
109	113	109	111	1	1	+	+	1	1
192	193	192	192	1	1			1	1
196	258	198	258	1	1	+	+	1	1
319	322	320	320	1	1	+	+	1	1
Summen:				5	5	Summen:		5	5
<b>Zugang zu Know How</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0



Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

Summen:		0	0	Summen:		0	0		
<b>Kontaktvermittlung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:		0	0	Summen:		0	0		
<b>Kontrolle</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
121	124	121	124	1	1	-	-	1	0
128	139	128	131	1	1	-	-	1	1
258	270	269	270	1	1	-	-	1	1
Summen:		3	3	Summen:		3	2		
<b>Organisation</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:		0	0	Summen:		0	0		
<b>unternehmerisches Selbstbild</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

Summen:				0	0				
<b>kein unternehmerisches Selbstbild</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0				
<b>Abschließendes Urteil Kodierer 2</b>				<b>ankreuzen</b>					
Die GP sieht sich als Unternehmer									
Die GP sieht sich nicht als Unternehmer									
<b>engagierte GP</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
179	180	182	183	1	1				
206	209	206	209	1	1				
246	252	248	250	1	1				
Summen:				3	3				
<b>wenig engagierte GP</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0				
<b>Abschließendes Urteil Kodierer 2</b>					<b>ankreuzen</b>				
Die GP engagiert sich im Präinkubationsprozess					x				

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

Die GP engagiert sich nur wenig im Präinkubationsprozess					
--	--	--	--	--	--

**Anhang V-2.2 GP A2 (2007)**

<b>Räumlichkeiten</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
301	318	301	302	1	1	-	-	1	1
325	330	325	327	1	1	+	+	1	1
		428	430	1	0			0	0
		435	436	1	0		+	1	0
436	438	436	438	1	1	-	-	1	1
Summen:				5	3	Summen:		4	3
<b>Allgemeine Unterstützung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
399	399			1	0	+		1	0
		564	570	1	0		+	1	0
		711	713	1	0		-	1	0
Summen:				3	0	Summen:		3	0
<b>Betriebswirtschaftliche Beratung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

		639	640	1	0			0	0
720	723	720	723	1	1	-	-	1	1
Summen:				2	1	Summen:		1	1
<b>Coaching</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
342	347	340	346	1	1	+	+	1	1
Summen:				1	1	Summen:		1	1
<b>Mentorenprogramm</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
681	688	682	682	1	1	+	+	1	1
727	728	727	727	1	1	+	+	1	1
Summen:				2	2	Summen:		2	2
<b>Allgemeine Zusammenarbeit</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
		52	52	1	0			0	0
669	674	669	674	1	1	+	+	1	1
674	681	674	681	1	1	+	+	1	1
		804	807	1	0			0	0
Summen:				4	2	Summen:		2	2

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

<b>Zugang zu Know How</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
70	71	70	72	1	1			1	1
		259	261	1	0			0	0
588	593	588	589	1	1	+	+	1	1
654	656	654	656	1	1	+		1	0
Summen:				4	3	Summen:		3	2
<b>Zugang zu Infrastruktur</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
654	656	654	656	1	1	+		1	0
Summen:				1	1	Summen:		1	0
<b>Restkategorie Zugang zu Hochschulressourcen</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
		89	91	1	0			0	0
350	351	350	351	1	1	+	+	1	1
Summen:				2	1	Summen:		1	1
<b>Informelle Kontakte der GP in die Hochschule</b>									
Kodierer 1	Kodierer 2	Anzahl Kodie-	Überein-	Beurteilung	Beurteilung	Anzahl Kodie-	Überein-		

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

Beginn	Ende	Beginn	Ende	rungen	stimmung	Kodierer 1	Kodierer 2	rungen	stimmung
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Engagement des HPI-Personal</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
622	626	623	624	1	1	-	-	1	1
629	631	629	631	1	1	-	-	1	1
643	651	643	651	1	1	-	-	1	1
Summen:				3	3	Summen:		3	3
<b>Kontaktvermittlung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Kontrolle</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Organisation</b>									

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>unternehmerisches Selbstbild</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
172	173	172	173	1	1				
		248	249	1	0				
597	597	597	597	1	1				
794	795	794	795	1	1				
Summen:				4	3				
<b>kein unternehmerisches Selbstbild</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0				
<b>Abschließendes Urteil Kodierer 2</b>				<b>ankreuzen</b>					
Die GP sieht sich als Unternehmer				x					
Die GP sieht sich nicht als Unternehmer									
<b>engagierte GP</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

		259	259	1	0				
346	346	346	346	1	1				
415	417	415	417	1	1				
438	440	438	440	1	1				
464	468	464	468	1	1				
543	544	543	544	1	1				
571	571	571	571	1	1				
586	588	586	588	1	1				
653	659	653	659	1	1				
687	690	687	690	1	1				
788	800	788	800	1	1				
802	804	802	804	1	1				
811	821	811	821	1	1				
Summen:				13	12				
<b>wenig engagierte GP</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
527	530	527	530	1	1				
Summen:				1	1				
<b>Abschließendes Urteil Kodierer 2</b>					<b>ankreuzen</b>				
Die GP engagiert sich im Präinkubationsprozess					x				
Die GP engagiert sich nur wenig im Präinkubationsprozess									

**Anhang V-2.3 GP A8 (2007)**

<b>Räumlichkeiten</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
177	188	177	184	1	1	-	-	1	1
188	191	188	191	1	1	-	-	1	1
231	232	231	231	1	1			1	1
233	239	234	239	1	1	-	-	1	1
530	534	530	534	1	1	-	-	1	1
Summen:				5	5	Summen:		5	5
<b>Allgemeine Unterstützung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
51	59	54	55	1	1	-	-	1	1
Summen:				1	1	Summen:		1	1
<b>Betriebswirtschaftliche Beratung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

<b>Coaching</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Mentorenprogramm</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
194	206	194	196	1	1	-	-	1	1
212	219	217	219	1	1	-	-	1	1
539	541	539	541	1	1	-	-	1	1
Summen:				3	3	Summen:		3	3
<b>Allgemeine Zusammenarbeit</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
16	17	16	18	1	1	-	-	1	1
Summen:				1	1	Summen:		1	1
<b>Zugang zu Know How</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

246	259	254	257	1	1	-	-	1	1
Summen:				1	1	Summen:		1	1
<b>Zugang zu Infrastruktur</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
106	108	104	106	1	1	-	-	1	1
188	189	188	189	1	1	-	-	1	1
219	225	219	220	1	1	-	-	1	1
Summen:				3	3	Summen:		3	3
<b>Restkategorie Zugang zu Hochschulressourcen</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Informelle Kontakte der GP in die Hochschule</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Engagement des HPI-Personal</b>									

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
6	9	6	7	1	1	-	-	1	1
17	18	17	18	1	1	-	-	1	1
129	130	129	130	1	1	-	-	1	1
141	142	141	142	1	1	+	+	1	1
142	142	142	142	1	1	-	-	1	1
158	158	157	158	1	1	+	+	1	1
162	163	161	163	1	1	-	-	1	1
174	176	174	176	1	1	-	-	1	1
		205	206	1	0		-	1	0
240	241			1	0	+		1	0
Summen:				10	8	Summen:		10	8
<b>Kontaktvermittlung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Kontrolle</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Organisation</b>									

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
150	152	150	152	1	1	+	+	1	1
157	158	157	158	1	1	+	+	1	1
Summen:				2	2	Summen:		2	2
<b>unternehmerisches Selbstbild</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0				
<b>kein unternehmerisches Selbstbild</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0				
<b>Abschließendes Urteil Kodierer 2</b>				<b>ankreuzen</b>					
Die GP sieht sich als Unternehmer									
Die GP sieht sich nicht als Unternehmer									
<b>engagierte GP</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
		210	213	1	0				
Summen:				1	0				

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

<b>wenig engagierte GP</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
172	173	171	173	1	1				
179	180	179	180	1	1				
Summen:				2	2				
<b>Abschließendes Urteil Kodierer 2</b>					<b>ankreuzen</b>				
Die GP engagiert sich im Präinkubationsprozess									
Die GP engagiert sich nur wenig im Präinkubationsprozess						x			

**Anhang V-2.4 GP A15 (2007)**

<b>Räumlichkeiten</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
126	127	126	127	1	1	-	-	1	1
		134	136	1	0		-	1	0
315	322	316	320	1	1	-	-	1	1
326	327	326	327	1	1	-	-	1	1
Summen:				4	3	Summen:		4	3
<b>Allgemeine Unterstützung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
305	306			1	0	-		1	0
Summen:				1	0	Summen:		1	0
<b>Betriebswirtschaftliche Beratung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
221	229	223	226	1	1	+	+	1	1
Summen:				1	1	Summen:		1	1

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

<b>Coaching</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
249	255	249	251	1	1	+	+	1	1
Summen:				1	1	Summen:		1	1
<b>Mentorenprogramm</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
308	315	308	315	1	1			1	1
Summen:				1	1	Summen:		1	1
<b>Allgemeine Zusammenarbeit</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Zugang zu Know How</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

<b>Zugang zu Infrastruktur</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Restkategorie Zugang zu Hochschulressourcen</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Informelle Kontakte der GP in die Hochschule</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Engagement des HPI-Personal</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
148	151	147	151	1	1	+	+	1	1
151	153	151	153	1	1	-	-	1	1

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

203	204	203	204	1	1	+	+	1	1
211	213	210	212	1	1	-	-	1	1
216	217	216	217	1	1	+	+	1	1
221	221	221	221	1	1	+	+	1	1
340	342	340	342	1	1	+	+	1	1
Summen:				7	7	Summen:		7	7
<b>Kontaktvermittlung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
217	218	217	218	1	1	+	+	1	1
334	336			1	0	+		1	0
Summen:				2	1	Summen:		2	1
<b>Kontrolle</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Organisation</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
205	207			1	0				
Summen:				1	0	Summen:		0	0

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

<b>unternehmerisches Selbstbild</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0				
<b>kein unternehmerisches Selbstbild</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
9	11	8	10	1	1				
32	36	32	34	1	1				
		90	94	1	0				
364	365	364	365	1	1				
Summen:				4	3				
<b>Abschließendes Urteil Kodierer 2</b>				<b>ankreuzen</b>					
Die GP sieht sich als Unternehmer									
Die GP sieht sich nicht als Unternehmer				x					
<b>engagierte GP</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
57	60	57	60	1	1				
134	135	134	136	1	1				
254	254	254	254	1	1				
Summen:				3	3				
<b>wenig engagierte GP</b>									

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0				
<b>Abschließendes Urteil Kodierer 2</b>					<b>ankreuzen</b>				
Die GP engagiert sich im Präinkubationsprozess					x				
Die GP engagiert sich nur wenig im Präinkubationsprozess									

**Anhang V-2.5 GP B3**

<b>Räumlichkeiten</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
8	10	10	10	1	1			1	1
14	14	14	14	1	1			1	1
184	185	184	185	1	1			1	1
201	209	201	209	1	1	+	+	1	1
210	211	209	212	1	1	+	+	1	1
342	343	342	343	1	1	+	+	1	1
389	390	389	390	1	1	+	+	1	1
399	401	399	401	1	1			1	1
Summen:				8	8	Summen:		8	8
<b>Allgemeine Unterstützung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
183	183	183	183	1	1			1	1
227	228	227	228	1	1	+	+	1	1
231	234	231	234	1	1	+	+	1	1
343	348	343	348	1	1	+	+	1	1
350	352	346	351	1	1	+	+	1	1
Summen:				5	5	Summen:		5	5

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

<b>Betriebswirtschaftliche Beratung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
350	350	350	350	1	1	-	-	1	1
Summen:				1	1	Summen:		1	1
<b>Coaching</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Mentorenprogramm</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Allgemeine Zusammenarbeit</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

<b>Zugang zu Know How</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
		107	109	1	0			0	0
216	219	216	219	1	1	+	+	1	1
Summen:				2	1	Summen:		1	1
<b>Zugang zu Infrastruktur</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Restkategorie Zugang zu Hochschulressourcen</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0	Summen:		0	0
<b>Informelle Kontakte der GP in die Hochschule</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
408	409	408	409	1	1			1	1

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

Summen:		1	1	Summen:		1	1		
<b>Engagement des HPI-Personal</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:		0	0	Summen:		0	0		
<b>Kontaktvermittlung</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
228	229	228	229	1	1	+	+	1	1
Summen:		1	1	Summen:		1	1		
<b>Kontrolle</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:		0	0	Summen:		0	0		
<b>Organisation</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung	Beurteilung Kodierer 1	Beurteilung Kodierer 2	Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
234	248	234	238	1	1	+	+	1	1

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

Summen:				1	1	Summen:		1	1
<b>unternehmerisches Selbstbild</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0				
<b>kein unternehmerisches Selbstbild</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0				
<b>Abschließendes Urteil Kodierer 2</b>				<b>ankreuzen</b>					
Die GP sieht sich als Unternehmer									
Die GP sieht sich nicht als Unternehmer									
<b>engagierte GP</b>									
Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
216	219	216	219	1	1				
229	230	229	230	1	1				
289	293	289	293	1	1				
308	311	308	311	1	1				
398	399	398	399	1	1				
Summen:				5	5				
<b>wenig engagierte GP</b>									

Anhang zu Kapitel V – Kodierprotokolle

Kodierer 1		Kodierer 2		Anzahl Kodierungen	Übereinstimmung				
Beginn	Ende	Beginn	Ende						
Summen:				0	0				
<b>Abschließendes Urteil Kodierer 2</b>					<b>ankreuzen</b>				
Die GP engagiert sich im Präinkubationsprozess					x				
Die GP engagiert sich nur wenig im Präinkubationsprozess									