



Kurzdossier zu Gründerzentren und Business Accelerators, die ein Integrationsförderndes Unternehmertum Unterstützen



Die im vorliegenden Dokument zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Argumente entsprechen nicht notwendigerweise den offiziellen Ansichten der Organisation oder der Regierungen ihrer Mitgliedstaaten noch denen der Europäischen Union.

Dieses Dokument und jegliche darin enthaltenen Karten berühren weder den Status oder die Hoheitsgewalt über beliebige Hoheitsgebiete, die Festlegung internationaler Grenzen noch den Namen von Hoheitsgebieten, Städten oder Regionen.

1. Hinweis der Türkei:

Informationen in diesem Dokument mit einem Verweis auf „Zypern“ beziehen sich auf den südlichen Teil der Insel. Es gibt keine zentrale Behörde, die sowohl die türkische als auch die griechisch-zypriotische Bevölkerung auf der Insel vertritt. Die Türkei erkennt die Türkische Republik Nordzypern (TRNC) an. Bis im Rahmen der Vereinten Nationen eine dauerhafte und nachhaltige Lösung gefunden ist, behält die Türkei ihren Standpunkt im Hinblick auf die Zypernfrage bei.

2. Hinweis aller Mitgliedstaaten der Europäischen Union in der OECD und der Europäischen Kommission:

Die Republik Zypern wird von allen Mitgliedern der Vereinten Nationen mit Ausnahme der Türkei anerkannt. Die Informationen in diesem Dokument beziehen sich auf das Gebiet, das der tatsächlichen Kontrolle der Regierung der Republik Zypern untersteht.

Danksagungen

Dieses Dokument wurde ausgearbeitet von David Halabisky, unter der Leitung von Jonathan Potter, beide vom Zentrum für Unternehmertum, KMU, Regionen und Städte (CFE) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD). Zwei Hintergrundpapiere mit Materialien für dieses Kurzdossier wurden im Auftrag der OECD von Professor David Smallbone von der Kingston University und Assistenzprofessor Tiago Ratinho der IÉSEG School of Management erarbeitet. Zusätzliche Beiträge leisteten der beigeordnete Professor Luis Felipe Cisneros Martinez der HEC Montréal und Dr. Winston Chan. Die Europäische Kommission leistete ebenfalls wertvolle Beiträge und Anregungen. Grundlegende Beiträge leisteten Guy Lejeune und Risto Raivio der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration. Zusätzliche Stellungnahmen gingen ein vom European Business and Innovation Centres Network (EBN).

Dieses Dokument gehört zu einer Reihe von Kurzdossiers zum integrationsfördernden Unternehmertum, die vom OECD-Zentrum für Unternehmertum, KMU, Regionen und Städte und der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration der Europäischen Kommission erstellt werden. Diese Arbeit entstand unter der Federführung von Jonathan Potter mit David Halabisky und Sandra Hannig von der OECD.

Die in dieser Publikation enthaltenen Links waren zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Manuskripts korrekt.

© Umschlagfoto: Shutterstock

Für die Benutzung oder den Nachdruck von Fotos, die nicht dem Copyright der OECD bzw. der Europäischen Union unterstellt sind, muss eine Genehmigung direkt bei dem/den Inhaber(n) des Copyrights eingeholt werden.

Weitere Informationen zur Europäischen Union finden Sie im Internet unter <http://europa.eu>.

Weitere Informationen zur OECD finden Sie im Internet unter <http://www.oecd.org>.

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2019

Pdf Isbn 978-92-79-96681-1

Doi:10.2767/937057

KE-03-18-393-DE-N

© OECD/Europäische Union, 2019

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

**Kurzdossier zu
Gründerzentren und
Business Accelerators, die
ein Integrationsförderndes
Unternehmertum
Unterstützen**

■ CONTENTS

KERNBOTSCHAFTEN	3
WAS SIND GRÜNDERZENTREN UND BUSINESS ACCELERATORS?	4
WELCHES POTENZIAL HABEN GRÜNDERZENTREN UND BUSINESS ACCELERATORS FÜR DAS INTEGRATIONSFÖRDERNDE UNTERNEHMERTUM?	8
WELCHE MASSNAHMEN SOLLTEN POLITISCHE ENTSCHEIDUNGSTRÄGER ERGREIFEN, DAMIT GRÜNDERZENTREN UND BUSINESS ACCELERATORS WIRKSAM ZUR UNTERSTÜTZUNG DES INTEGRATIONSFÖRDERNDEN UNTERNEHMERTUMS BEITRAGEN?	9
1. Gestaltung und Unterstützung von Initiativen mit Schwerpunkt auf der Pre-Inkubationsphase	9
2. Aufbau von Netzwerken und Gemeinschaften	11
3. Flexible Durchführung integrierter Programme	13
4. Angebot von Schulungen und Unterstützung für die Akteure selbst	14
5. Festlegung von Bedingungen für öffentliche Fonds, um sicherzustellen, dass die geförderten Inkubations- und Accelerator-Programme eine angemessene Überwachung und Evaluierung durchführen.	16
WAS KÖNNEN POLITISCHE ENTSCHEIDUNGSTRÄGER DER EU AUS ANDEREN TEILEN DER WELT LERNEN?	18
SCHLUSSFOLGERUNGEN	21
WEITERFÜHRENDE LITERATUREMPFEHLUNGEN	22
LITERATUR	22

KERNBOTSCHAFTEN

- Bei Gründerzentren und Business Accelerators handelt es sich um Unterstützungsprogramme für die Unternehmensentwicklung. Sie leisten eine Reihe von Unterstützungsdiensten für Unternehmer in der Gründungsphase sowie in frühen Phasen des Lebenszyklus von Unternehmen. Beide Programmtypen umfassen typischerweise ein umfangreiches Leistungspaket, darunter Seminare, Workshops, unternehmerisches Coaching und Mentoring, Unternehmensberatung, Vernetzungsmöglichkeiten und Zugang zu Finanzierung. Gründerzentren bieten zudem in der Regel Räumlichkeiten für die teilnehmenden Unternehmen an.
- Forschungserkenntnisse sprechen dafür, dass Gründerzentren und Business Accelerators eine wirksame Unterstützung für neue und wachsende Unternehmen sein können. Unternehmen, die Unterstützung in Gründerzentren erhalten, weisen tendenziell höhere Überlebensraten auf, schaffen mehr Arbeitsplätze und erzielen höhere Umsätze. Während es nur wenige Beispiele für Gründerzentren und Business Accelerators gibt, die ausschließlich auf die Unterstützung von Unternehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen (z. B. Frauen, junge Menschen, Zuwanderer, Ältere, Arbeitslose und Menschen mit Behinderungen), ausgerichtet sind, gehen aus den wenigen vorhandenen Nachweisen ähnlich positive Ergebnisse hervor. Dies legt den Schluss nahe, dass Gründerzentren und Business Accelerators ein noch unausgeschöpftes Potenzial zur Förderung sozialer Integration haben.
- In den USA liegen mehr Erfahrungswerte in Bezug auf Gründerzentren und Business Accelerators vor als in den meisten Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU). Dies gilt auch für Initiativen, die Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen (z. B. Frauen, junge Menschen, Zuwanderer, Ältere, Arbeitslose und Menschen mit Behinderungen) unterstützen. Politische Entscheidungsträger in der EU können aus diesen Erfahrungen lernen, die zeigen, dass integrierte Unternehmensförderprogramme erforderlich sind, die auch auf persönliche Entwicklung ausgerichtet sind und Interaktionen zwischen Unternehmen begünstigen, um kollegiales Lernen zu fördern. Diese Erfahrungen legen außerdem nahe, dass sich bereits mit wenigen finanziellen Mitteln positive Ergebnisse erzielen lassen.
- Häufig wählen politische Entscheidungsträger bei der Entwicklung von Inkubations- und Accelerator-Programmen für integrationsförderndes Unternehmertum zwischen drei Ansätzen:
 - Bereitstellung von Mitteln für Inkubations- und Accelerator-Programme, die vom privaten und dritten Sektor durchgeführt werden;
 - Auflegung spezifischer Inkubations- oder Accelerator-Programme, die vom öffentlichen Sektor durchgeführt werden, oder
 - Verbesserung des Zugangs zu allgemeinen Inkubations- oder Accelerator-Programmen für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen anhand von Quoten oder Mechanismen für ihre Zuordnung zu ungenutzten Kapazitäten in bestehenden Programmen.
- Ungeachtet des gewählten Ansatzes lassen sich zahlreiche Erfolgsfaktoren für die Nutzung von Inkubations- und Accelerator-Programmen zur Förderung der sozialen Integration identifizieren:
 - Angebot starker Dienstleistungen in der Pre-Inkubationsphase (Phase vor der Gründung), mit denen sichergestellt wird, dass Unternehmer hinreichende Erfolgsaussichten haben;
 - Sicherstellung enger Verbindungen zu Anbietern von allgemeiner Unternehmensförderung, Unternehmern und Investoren, um zu vermeiden, dass sich die Trennung zwischen der allgemeinen Unternehmerschaft und der Unterstützungsinfrastruktur weiter verstärkt;
 - Erklärung der Gemeinschaftsbildung zum zentralen Ziel, um kollegiales Lernen zu ermöglichen, das von den ansässigen Unternehmern oftmals als eine der wertvollsten Formen der Unterstützung erachtet wird;
 - Angebot formaler Unterstützung im Rahmen von flexiblen Modulen;
 - Bereitstellung von Schulungen für Programmleiter und Mitarbeiter an vorderster Front, damit diese ein Bewusstsein für die Herausforderungen entwickeln, denen sich die verschiedenen Gruppen gegenübersehen, und
 - Nutzung von Überwachung und Evaluierung als Instrumente, um sicherzustellen, dass die geleistete Unterstützung relevant ist und eine Wirkung entfaltet.

■ WAS SIND GRÜNDERZENTREN UND BUSINESS ACCELERATORS?

Bei *Gründerzentren* (im Englischen „business incubators“) handelt es sich um Unterstützungsstrukturen, die Unternehmer bei der Gründung und Entwicklung ihrer Unternehmen unterstützen. Das übergeordnete Ziel eines Gründerzentrums ist die Gründung und Entwicklung von Unternehmen und die Verbesserung ihrer Erfolgsaussichten (Bruneel et al., 2012). Darüber hinaus übernehmen sie oftmals noch weitere Funktionen, wie etwa die Förderung der lokalen Entwicklung und Stärkung lokaler Unternehmerökosysteme, indem sie verschiedene Akteure aus dem öffentlichen und privaten Sektor zusammenbringen.

Ein traditionell bestimmendes Merkmal von Gründerzentren ist, dass sie Unternehmern, oftmals zu flexiblen Vorzugsbedingungen, Arbeitsraum zur Verfügung stellen und häufig auf eine bestimmte Branche oder Unternehmensart beschränkt sind (OECD, 1999). Die Bereitstellung von Arbeitsraum beinhaltet in der Regel auch den Zugang zu entsprechender Infrastruktur (z. B. Strom, Internet) sowie zu spezialisierten Managementdienstleistungen (z. B. Buchhaltung), Einrichtungen und Ausrüstungen, dank derer die ansässigen Unternehmen ihre Gemeinkosten gering halten können. Zudem leisten Gründerzentren verschiedene Unterstützungsdienste für Unternehmer, einschließlich Unternehmensplanung und Managementberatung, Schulungen und Workshops, Coaching und Mentoring, Gründungsfinanzierung und Finanzierung für die Unternehmensentwicklung, Zugang zu formellen und informellen Unternehmensnetzwerken und Rechtsdienstleistungen.

Gründerzentren leisten typischerweise Unterstützung in drei Inkubationsphasen (Abbildung 1) (Gerlach und Brem, 2015; EC, 2010):

- Die **Pre-Inkubationsphase** umfasst typischerweise zwei Schlüsselaktivitäten: ein Vorgründungsprogramm und die Auswahl der ansässigen Unternehmer. Im Rahmen des Vorgründungsprogramms erhalten die potenziellen Unternehmer Unterstützung bei der Entwicklung ihrer Geschäftsidee, ihres Geschäftsmodells und ihres Geschäftsplans, damit sie mit einer ausformulierten Idee in das Inkubationsprogramm einsteigen können. Diese Phase umfasst oftmals eine Ersteinschätzung der Geschäftsidee, Unternehmerschulungen und Einzelcoaching.
- Die **Hauptinkubationsphase** beinhaltet eine Reihe von Dienstleistungen zur Unterstützung von Unternehmern in den Phasen von der Unternehmensgründung bis zum Unternehmenswachstum. Dieses Angebot hat oftmals eine maximale Dauer von bis zu drei oder vier Jahren, doch die Gründerzentren setzen den ansässigen Unternehmern normalerweise keine strengen Fristen. Das Angebot an Unterstützungsleistungen beinhaltet in der Regel Finanzierung, Coaching und Mentoring, Schulungen und Workshops sowie Vernetzungsmöglichkeiten, die oftmals in Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren und Organisationen (z. B. Universitäten, Regierung, nicht auf Gewinn ausgerichtete Organisationen und private Anbieter von Dienstleistungen

für die Unternehmensentwicklung) organisiert und erbracht werden. Der physische Standort, traditionell ein sehr wichtiger Aspekt, ist lediglich ein Unteraspekt des übergeordneten Inkubationsprozesses und wird immer seltener zu einem bestimmenden Merkmal. Inkubationsprogramme werden oftmals um eine Reihe von Meilensteinen herum organisiert, mit dem Ziel, die ansässigen Unternehmen bei der Erreichung ihrer Projektmeilensteine zu unterstützen.

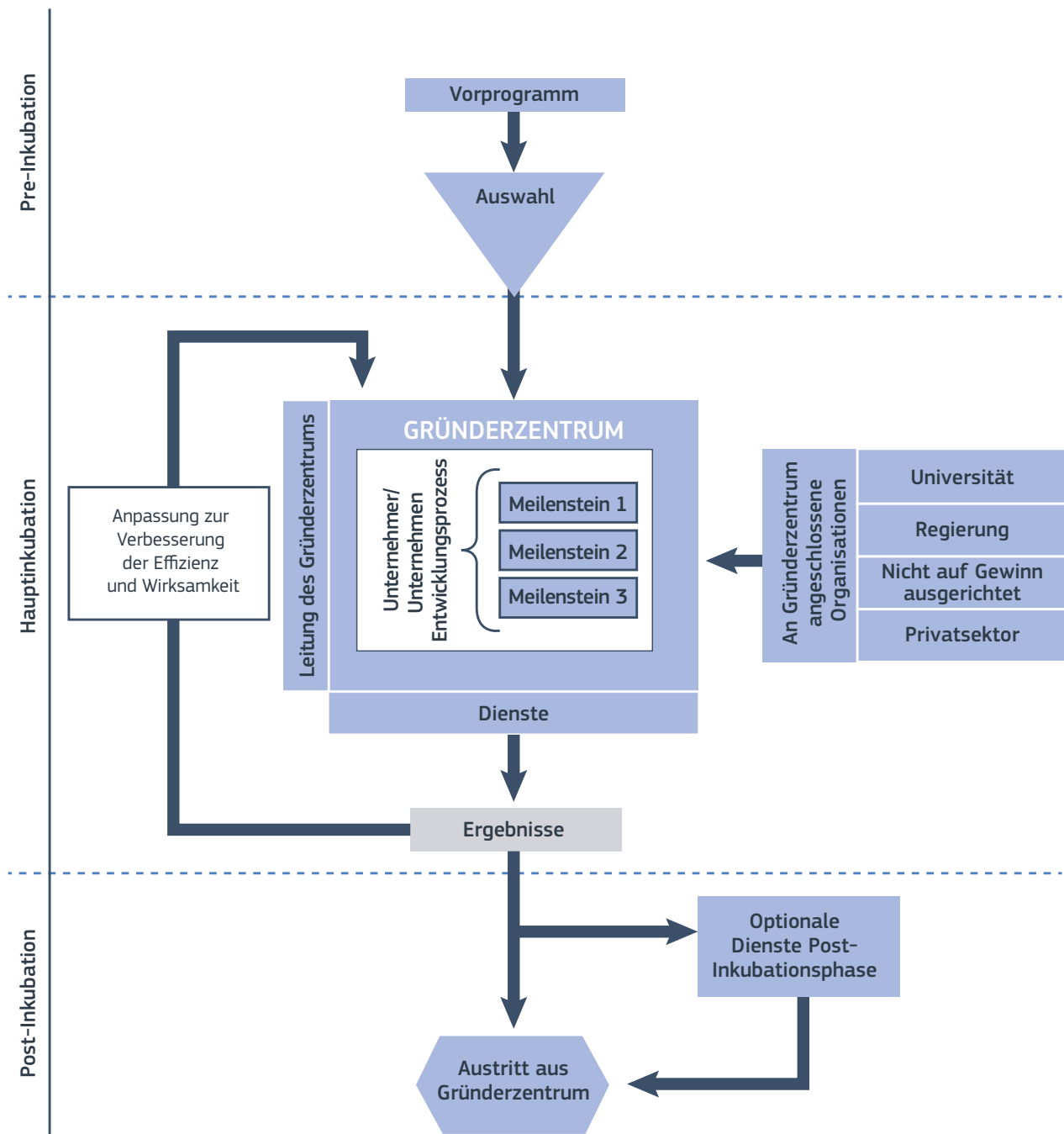
- Die **Post-Inkubationsphase** umfasst Maßnahmen, die ergriffen werden, wenn sich die ansässigen Unternehmen bereits entwickelt haben und im Begriff sind, dem Inkubator zu entwachsen. Dies geschieht typischerweise nach drei bis fünf Jahren, wenn die Unternehmen über die vom Gründerzentrum bereitgestellten Räumlichkeiten und Ausstattung hinausgewachsen sind. Die Post-Inkubationsunterstützung kann Workshops, Vernetzung und Unterstützung hinsichtlich Export oder Innovationen beinhalten. Für viele Unternehmen ist dies eine schwierige Phase, weshalb diese „Nachbetreuung“ oftmals als genauso wichtig erachtet wird wie die Dienstleistungen, die in der Hauptinkubationsphase angeboten werden.

Allerdings zeichnet sich eine zunehmende Tendenz ab, die Unterstützung modularer zu gestalten, vor allem bei Programmen, die keine physischen Inkubationsdienste leisten. Viele Programme kombinieren inzwischen die Dienste aus den verschiedenen Phasen auf flexiblere Weise, um dem Bedarf der ansässigen Unternehmen besser gerecht zu werden. Zum Beispiel würde ein Unternehmer, der bereits seine Geschäftsidee unter Beweis gestellt hat (Pre-Inkubation), anschließend in ein Inkubationsprogramm eintreten. Aufgrund der Ergebnisse der marktorientierten Machbarkeitsstudien, die während der Hauptinkubationsphase durchgeführt werden, nehmen Unternehmer jedoch immer häufiger erhebliche Änderungen an ihren Produkten oder ihrem Geschäftsmodell vor. Statt dass Unternehmer in die Pre-Inkubationsphase zurückgestuft werden, bieten zahlreiche Inkubationsprogramme mittlerweile modifizierte Unterstützungsmodule an, damit die Unternehmer im Inkubationsprogramm verbleiben können.

In einem gut funktionierenden Gründerzentrum spielen unterschiedliche Akteure eine wichtige Rolle. Erstens spielt die *Leitung des Gründerzentrums* eine wichtige Rolle bei der Bestimmung der Ziele des Gründerzentrums, der Gestaltung des Dienstleistungsangebots, dem Aufbau von Beziehungen zu den angeschlossenen Organisationen und Institutionen und der Auswahl der ansässigen Unternehmer.

Zweitens können die *ansässigen Unternehmen*, die die Dienstleistungen des Gründerzentrums in Anspruch nehmen, ebenfalls eine wichtige Rolle für die Leistung eines Gründerzentrums spielen, da kollegiales Lernen einer der bedeutendsten Vorteile der Unternehmensinkubation ist. Die ansässigen Unternehmer zahlen eine Miete für die Nutzung der Räumlichkeiten des

Abbildung 1. Ein generisches Inkubationsmodell



Quelle: Adapted from Gerlach and Brem (2015).

Gründerzentrums, die auch zur Nutzung der zahlreichen angebotenen Dienstleistungen berechtigt. Für einige der Dienstleistungen können jedoch zusätzliche Gebühren anfallen (z. B. Buchhaltung). Die ansässigen Unternehmer werden auf der Grundlage ihrer Geschäftsidee sowie ihrer Persönlichkeit, ihrer Erfahrungen und ihrer Kompetenzen ausgewählt. Die Aufnahme erfolgt laufend und relativ kurzfristig, je nach verfügbarem Raum, und die Unternehmer können in der Regel über mehrere Jahre im Gründerzentrum verbleiben.

Drittens sind die *angeschlossenen Organisationen und Institutionen* wichtige Partner für die Gründerzentren, da sie oftmals an der Erbringung der Unterstützungsdienste beteiligt sind. Sie spielen außerdem eine wichtige Rolle bei der Stärkung der Unternehmensnetzwerke der ansässigen Unternehmer. Viele Gründerzentren sind an Universitäten angeschlossen, was den ansässigen Unternehmern Vorteile bringt. Dazu zählen der Zugang zu hoch qualifizierten Arbeitskräften zu geringen Kosten (z. B. Studierende und Absolventen) und Experten (z. B. wissenschaftliches Personal) sowie die Nutznießung von einem guten Ruf (z. B. die Marke der Universität) (Al-Mubarak und Busler, 2014). Ferner streben viele Gründerzentren die Schaffung einer unternehmerischen Gemeinschaft an, indem sie Unternehmensnetzwerke in einem bestimmten Ortsbereich stärken und zur örtlichen und regionalen Entwicklung beitragen. Hierfür bringen sie relevante Akteure zusammen und beteiligen sie an Inkubationsaktivitäten.

Es gibt unterschiedliche Arten von Gründerzentren mit verschiedenen Funktionen und Zielen:

- **Pre-Inkubatoren** haben ihren Schwerpunkt auf der Vorgründungsphase von Unternehmen und bieten Coaching, Unternehmensberatung und grundlegende Dienstleistungen (z. B. Arbeitsräume und Ausstattung), um die Entwicklung von Geschäftsideen und die Erarbeitung von Geschäftsplänen zu unterstützen.
- **Akademische Gründerzentren** haben ihren Sitz in Universitäten und Forschungszentren und unterstützen Geschäftsideen, die von Studierenden oder wissenschaftlichem Personal entwickelt werden oder bei denen es sich um Ausgründungen von FuE-Aktivitäten einer Universität (die ggf. in Zusammenarbeit mit Unternehmen aus dem privaten Sektor unternommen werden) handelt.
- **Allgemeine Gründerzentren** bieten die gesamte Palette an gründungsbezogenen Dienstleistungen von der Pre- bis zur Post-Inkubationsphase und unterstützen Unternehmer mit tragfähiger Geschäftsidee.
- **Branchenspezifische Gründerzentren** bieten die gesamte Palette an gründungsbezogenen Dienstleistungen von der Pre- bis zur Post-Inkubationsphase für Unternehmer mit tragfähiger Geschäftsidee, die in einer bestimmten Branche tätig sind (z. B. Umwelt, Agrar Lebensmittel, Chemie). Diese Gründerzentren bieten den dort ansässigen Unternehmen je nach Bedarf eine besondere Ausstattung und Infrastruktur.

- Sog. **Enterprise Hotels** stellen vor allem Räumlichkeiten zur Verfügung und sind oftmals in großen Ballungsgebieten anzutreffen, wo ein Mangel an Produktions- und Büroflächen die Gründung von Unternehmen verhindert. In manchen Fällen bieten sie auch Workshops oder Netzwerkveranstaltungen an.
- Sog. **Corporate incubators**, auch als Venture-Capital-Einheiten bezeichnet, investieren in neue Unternehmen und Start-ups, mit dem Ziel, diese zu übernehmen und in das Unternehmensportfolio aufzunehmen.

Business Accelerators bieten Unternehmern eine ähnliche Form der Unterstützung, doch oftmals werden sie von den Gründerzentren getrennt betrachtet. Der Hauptzweck von Business Accelerators ist die Beschleunigung des Prozesses der Unternehmensgründung und die Vorbereitung der Unternehmer auf einen anstehenden Kapitalzufluss. Die angebotenen Dienstleistungen ähneln denen der Gründerzentren und beinhalten typischerweise Managementschulungen, Entwicklung einer Wachstumsstrategie und die Vorbereitung auf externe Investitionen. Im Gegensatz zu Gründerzentren werden diese Unterstützungsleistungen in der Regel über einen kürzeren Zeitraum geleistet (meist 3-12 Monate).

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen Business Accelerators und Gründerzentren ist, dass Erstere in der Regel eine Beteiligung an den Unternehmen erwerben (oftmals in Form einer Business-Angel-Investition), statt Miete zu verlangen, um die angebotenen Dienstleistungen zu finanzieren. Business-Accelerator-Programme haben zudem tendenziell wesentlich strengere Auswahlkriterien und unterstützen nur Unternehmen mit hohem Wachstumspotenzial. Unternehmer, die in Accelerator-Programme aufgenommen werden, haben tendenziell etablierte Geschäftsideen und wachsen oder scheitern schnell, damit sie möglichst wenige Verluste verursachen und Ressourcen verbrauchen.

In den Anfängen des Accelerator-Ansatzes wurden die meisten Programme vor allem durch Risikokapitalgeber auf der Suche nach Investitionen gefördert (Bone et al., 2017). In jüngster Zeit hingegen wurden Accelerator-Programme von einem breiteren Spektrum von Organisationen eingerichtet, einschließlich großer Unternehmen und des öffentlichen Sektors. Dies ist deshalb von Bedeutung, da die neuen Akteure oftmals unterschiedliche Zielsetzungen haben, was wiederum zu unterschiedlichen Auswahlkriterien führen kann. So haben manche beispielsweise ihren Schwerpunkt auf sozialer Integration und Eingliederung in den Arbeitsmarkt.

Die wesentlichen Eigenschaften von Gründerzentren und Business Accelerators sind in Tabelle 1 dargestellt. Dabei ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass die Grenzen zwischen Gründerzentren und Business Accelerators fließend sind, insbesondere angesichts der Entstehung „virtueller Gründerzentren“, die einzig darauf ausgerichtet sind, Dienstleistungen wie Mentoring und Zugang zu Investoren zu erbringen, ohne den Unternehmen Räumlichkeiten oder Infrastrukturen zur Verfügung zu stellen.

Tabelle 1. Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen Gründerzentren und Business Accelerators

	Gründerzentren	Business Accelerators
Ziel	Gründungs- und Entwicklungsunterstützung.	Beschleunigung des Unternehmenswachstums.
Bereitstellung von Räumlichkeiten	In der Regel.	Gelegentlich, allerdings liegt ein größerer Schwerpunkt auf Unterstützungsdiensten für Unternehmer.
Dienstleistungsangebot	Schulung: unternehmerische Kompetenzen. Mentoring: Schwerpunkt auf Geschäftsmodell und erstem Geschäftsplan. Vernetzung: andere Unternehmer und Akteure aus dem breiteren unternehmerischen Ökosystem. Zugang zu Finanzierung: Zuschüsse oder Startkapital. Sonstiges: betriebswirtschaftliche Unterstützung (z. B. Buchhaltung), Zugang zu Spezialausrüstung.	Seminare: betriebswirtschaftliche Kompetenzen. Mentoring: intensiv, mit Schwerpunkt auf Wachstumsstrategie. Vernetzung: andere Unternehmer und Akteure aus dem breiteren unternehmerischen Ökosystem. Zugang zu Finanzierung: Fremd- oder Eigenkapital.
Leistungserbringung	Auf Anfrage.	Verpflichtend und über ein strukturiertes Programm.
Dauer der Unterstützung	Häufig bis zu 3 oder 4 Jahre oder länger.	In der Regel 3 bis 6 Monate.
Auswahl- und Austrittskriterien	Die Aufnahme ist in der Regel laufend, und die Auswahl erfolgt auf der Grundlage der vom Gründerzentrum festgelegten Schwerpunkte und Kriterien.	Die Aufnahme erfolgt normalerweise in Kohorten, über ein wettbewerbsorientiertes Auswahlverfahren.
Ansässige Unternehmen	Steigen oftmals in der Vorgründungsphase ein; wenige bis keine Mitarbeiter; wenig Erfahrung.	Steigen oftmals in der Vorgründungsphase ein; häufig 1 oder 2 Mitarbeiter; typischerweise erfahren.
Geschäftsmodell	In der Regel nicht auf Gewinn ausgerichtet; Betriebskosten werden weitestgehend über die eingehenden Mieten finanziert.	In der Regel auf Gewinn ausgerichtet, oftmals im Verbund mit Risikokapitalfonds (in den USA) oder einer Mischung aus privaten und öffentlichen Investoren (in Europa).

Quelle: Nach Cohen (2013), Casanovas und Bruno (2013) und Madaleno et al. (2018).

Die Abgrenzung zwischen Gründerzentren und Business Accelerators wird zusätzlich getrübt durch eine Reihe weiterer Organisationen und Einrichtungen, die ähnliche Unterstützungsleistungen anbieten. Dazu zählen *Wissenschafts- und Technologieparks*, die eine Rolle bei der Unterstützung der Vermarktung angewandter Forschung spielen. Allerdings steht dort die Unterstützung der angewandten Forschung stärker im Mittelpunkt als die Unterstützung für die Unternehmensentwicklung.

Ein weiterer Bereich der Unternehmensförderung, der zunehmend an Bedeutung gewinnt, sind *Co-working Spaces*. Diese bieten (temporären) Arbeitsraum und fördern die Vernetzung zwischen Unternehmern. Viele von ihnen organisieren darüber hinaus auch Workshops und Schulungen. Im Vergleich zu Gründerzentren und Business Accelerators, die strukturierte und besser geführte Programme anbieten, wird in *Co-working Spaces* die Unterstützung meist eher spontan und kurzfristig geleistet.

Aufgrund der definitorischen Herausforderungen lässt sich die Anzahl der Gründerzentren und Business Accelerators nur schwer schätzen, weshalb eine Reihe unterschiedlicher Schätzungen vorliegen. Es wird allgemein anerkannt, dass die USA hinsichtlich der Anzahl von Inkubations- und Accelerator-Programmen weltweit führend sind, während das Vereinigte Königreich das größte Unterstützungsangebot außerhalb der Vereinigten Staaten hat (Telefonica und O2, 2014). Jüngste Schätzungen reichen von 260 Gründerzentren und Business Accelerators in zehn Mitgliedstaaten der Europäischen Union (Deutschland, Frankreich, Vereinigtes Königreich, Italien, Spanien, Niederlande, Schweden, Tschechische Republik, Slowakische Republik und Irland) (Telefonica, 2013) bis hin zu mehr als 900 solcher Programme in der Europäischen Union (GUST, 2016; Al-Mubarak und Busler, 2014).

■ WELCHES POTENZIAL HABEN GRÜNDERZENTREN UND BUSINESS ACCELERATORS FÜR DAS INTEGRATIONSFÖRDERNDE UNTERNEHMERTUM?

Insgesamt entfalten Gründerzentren und Business Accelerators eine positive Wirkung, und das nicht nur in Bezug auf die einzelnen ansässigen Unternehmen (z. B. höhere Überlebensraten, bessere Wirtschaftlichkeit, stärkere Umsatzsteigerung, größere Unternehmensnetzwerke und verbesserter Zugang zu Finanzierung), sondern auch auf die lokale Wirtschaft (z. B. verbesserter Technologietransfer, Schaffung von Arbeitsplätzen) (Madaleno et al., 2018; Ayatse et al., 2017). Allerdings führt ein Inkubationsprogramm allein nicht zwangsläufig zu positiven Ergebnissen für die ansässigen Unternehmer und ihre Unternehmen. Einige Untersuchungen zeigen, dass Inkubations- und Accelerator-Programme die Überlebensraten von Unternehmen nur verbessern können, wenn die Unternehmer neben den formellen Workshops und Schulungen, die ihnen von ihrem Gründerzentrum oder Accelerator angeboten werden, auch Beratung und Unterstützung innerhalb ihrer Netzwerke, von ihren Partnern und/oder im Rahmen öffentlicher Unterstützungsprogramme einholen (Mas-Verdú et al., 2015).

Einer der Erfolgsfaktoren von Gründerzentren und Business Accelerators ist, dass die geleistete Unterstützung maßgeschneidert ist und als Teil eines integrierten Unterstützungspakets angeboten wird. Die Schulungen, Vernetzung und Bereitstellung von Gründungsfinanzierung werden individuell auf die Unternehmer abgestimmt. Angesichts der Tatsache, dass die Zielgruppen integrationsfördernder Unterstützungsmaßnahmen bei der Gründung und Weiterführung von Unternehmen mehr und größeren Hürden begegnen als die Mehrheitsbevölkerung, eignen sich diese Programme daher besonders gut für die Unterstützung des integrationsfördernden Unternehmertums. Unternehmer aus diesen Gruppen benötigen oftmals eine intensivere Betreuung, um die zahlreichen Herausforderungen zu bewältigen, mit denen sie konfrontiert sind (OECD/EC, 2012).

Es gibt einige Beispiele für Inkubations- und Accelerator-Programme in der Europäischen Union, die auf die Unterstützung von Unternehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen ausgerichtet sind, darunter beispielsweise „Inkubator 55+“ in Schweden, welches sich an ältere Unternehmer richtet (OECD/EC, 2015) und „garage“ in Deutschland, das auf junge Menschen abzielt (OECD/EC, 2012). Einer der Hauptvorteile gruppenspezifischer Inkubatoren ist, dass sich ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den Unternehmern und den

Unterstützungsanbietern sowie zwischen den ansässigen Unternehmern untereinander entwickelt. Dadurch wird das Unterstützungsangebot attraktiver für Unternehmer. Ein weiterer bedeutender Vorteil ist, dass die Unterstützung in der Regel stärker an die spezifischen Herausforderungen angepasst wird, mit denen die Zielgruppe konfrontiert ist, und dass sie über Mechanismen geleistet wird, die an den Kontext der Zielgruppe angepasst wurden. Allerdings birgt dieser Ansatz auch ein gewisses Risiko, da Inkubationsdienste, die für eine bestimmte isolierte Gruppe erbracht werden, den bereits für diese Gruppe bestehenden Ausschluss aus der allgemeinen Geschäftswelt unter Umständen weiter verstärken können.

Einige wenige Nachweise deuten darauf hin, dass diese gruppenspezifischen Programme eine positive Wirkung entfalten können. Einer kürzlich erschienenen Metaanalyse zufolge wirken sich Business Accelerators tendenziell unterschiedlich auf die Überlebensraten von Unternehmen aus, wobei die Auswirkungen für Frauen und ethnische Minderheitengruppen eher positiv sind (Madaleno et al., 2018). Ferner legen Daten aus Spanien nahe, dass junge Menschen – insbesondere, wenn sie hoch qualifiziert sind, Arbeitserfahrung aufweisen und Familienmitglieder haben, die ebenfalls Unternehmer sind – offenbar am stärksten von der Unternehmensinkubation profitieren (Albort-Morant et al., 2015).

Hinweise aus den Vereinigten Staaten legen zudem nahe, dass sich Gründerzentren über die Unterstützung neuer Unternehmen hinaus als wirksame Stimulatoren für die unternehmerische Tätigkeit von Frauen und Mitgliedern ethnischer Minderheiten erwiesen haben, also Menschen inspirieren, ein Unternehmen zu gründen (Lyons und Zhang, 2015). Die Bewertung eines Gründerzentrums für Ältere in Israel zeigte eine ähnliche Wirkung (Hantman und Gimmon, 2014).

Diese positiven Auswirkungen legen nahe, dass Gründerzentren und Business Accelerators das ungenutzte Potenzial haben, als Bestandteil inklusiver Politiken und Programme für integrationsförderndes Unternehmertum, das Unternehmertum bei unterrepräsentierten oder benachteiligten Gruppen (z. B. Frauen, junge Menschen, Zuwanderer, Ältere, Arbeitslose und Menschen mit Behinderungen) zu fördern.

■ WELCHE MASSNAHMEN SOLLTEN POLITISCHE ENTSCHEIDUNGSTRÄGER ERGREIFEN, DAMIT GRÜNDERZENTREN UND BUSINESS ACCELERATORS WIRKSAM ZUR UNTERSTÜTZUNG DES INTEGRATIONSFÖRDERNDEN UNTERNEHMERTUMS BEITRAGEN?

Es gibt drei wesentliche Ansätze, auf die politische Entscheidungsträger bei der Gestaltung von Inkubations- und Accelerator-Programmen für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen zurückgreifen können. Erstens können sie finanzielle Unterstützung für private und durch den dritten Sektor ausgeführte Initiativen leisten. Der Vorteil dieses Ansatzes ist, dass die Programme von professionellen Programmleitern verwaltet werden, die in der Regel bessere Verbindungen zu den entsprechenden Gemeinschaften haben. Allerdings haben die politischen Entscheidungsträger weniger Kontrolle über die Programmziele, die unter Umständen nicht vollständig mit den politischen Zielen im Einklang stehen.

Ein zweiter Ansatz besteht darin, öffentliche Initiativen einzuleiten, wenn unter den bestehenden Programmen nicht genügend Inkubations- und Accelerator-Programme für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen existieren. Dies würde für eine hohe Kohärenz zwischen den politischen und den Programmzielen sorgen. Ein Nachteil hingegen wäre, dass eine aktive Rolle bei der Programmleitung erforderlich wäre, die oftmals durch den privaten Sektor besser erfüllt wird.

Drittens besteht für politische Entscheidungsträger die Möglichkeit, Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen an allgemeine Initiativen zu vermitteln, die noch freie Kapazitäten haben, oder Quoten und eine gezielte Rekrutierung für allgemeine

Initiativen einzuführen, um ihnen den Zugang zu ermöglichen. Während sich über diesen Ansatz eine effiziente Zuteilung der Unterstützungsressourcen sicherstellen lässt, ist weniger wahrscheinlich, dass sich damit die Herausforderungen, denen sich Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen gegenübersehen, in ähnlichem Umfang angehen lassen, wie mit den beiden vorangehenden Ansätzen (Bereitstellung von finanzieller Unterstützung oder direkte Einleitung von spezifischen Inkubations- und Accelerator-Programmen).

Ungeachtet des gewählten Ansatzes sollten politische Entscheidungsträger bei der Unterstützung oder Gestaltung von Inkubations- und Accelerator-Initiativen auf das Wissen und die Erkenntnisse aus früheren Politikerfahrungen und Evaluierungen zurückgreifen. Zur bestmöglichen Unterstützung des integrationsfördernden Unternehmertums sollten politische Entscheidungsträger Inkubations- und Accelerator-Programme gestalten und unterstützen, bei denen die Unterstützung in der Pre-Inkubationsphase und der Aufbau von Netzwerken und Gemeinschaften im Vordergrund stehen, und in denen die Unterstützung flexibel und in Form von Modulen geleistet wird. Zudem sollten Programmleiter und Mitarbeiter, die mit den Unternehmern zusammenarbeiten, Schulungen erhalten, und die öffentliche Unterstützung für Gründerzentren und Accelerators sollte an die Bedingung geknüpft werden, dass diese einer strengen Überwachung und Bewertung unterzogen werden.

1. Gestaltung und Unterstützung von Initiativen mit Schwerpunkt auf der Pre-Inkubationsphase

Ziel

Gründerzentren und Business Accelerators, die zum Ziel haben, das Unternehmertum integrativer zu gestalten, sollten starke Unterstützung in der Pre-Inkubationsphase bieten, um Unternehmer bei der Entwicklung hochwertiger Geschäftsideen zu unterstützen, die ein echtes Potenzial haben, sich zu nachhaltigen Unternehmen zu entwickeln. Diese Unterstützungsphase sollte auch eine Art Filterfunktion haben, um festzulegen, welche Unternehmer nach Vollendung der Pre-Inkubationsphase intensivere Unterstützung erhalten.

Ansatz

Die Pre-Inkubationsphase besteht typischerweise aus Schulungen und Beratung, um potenzielle Kandidaten für das Programm bei der Verfeinerung ihrer Geschäftsidee und der Erstellung ihres Geschäftsplans zu unterstützen. Während dieser Phase werden

den Unternehmern Workshops, Seminare und Coachings angeboten, um sie bei der Entwicklung hochwertiger Geschäftsideen, der Ermittlung von Herausforderungen und der Erarbeitung von Plänen, um diese Herausforderungen zu meistern, zu unterstützen.

Damit diese Unterstützungsangebote auch im Hinblick auf das integrationsfördernde Unternehmertum ihre Wirksamkeit entfalten, müssen sie an die besonderen Herausforderungen der jeweiligen Zielgruppen angepasst werden. So haben beispielsweise junge Menschen und Zuwanderer oftmals wenig Erfahrung im Umgang mit Behörden, weshalb sie mehr Unterstützung beim Vertrautmachen mit ihren gesetzlichen Pflichten (z. B. Lizenzierung, Besteuerung) und deren Erfüllung benötigen. Andere Zielgruppen wie zum Beispiel Ältere und Frauen sind oftmals in Branchen mit geringerem Wachstumspotenzial tätig (OECD/EU, 2017) und benötigen daher gegebenenfalls Unterstützung bei der Entwicklung von innovativeren Geschäftskonzepten.

Die Auswahl- und Aufnahmeprozesse von Unternehmen für Pre-Inkubationsprogramme müssen unter Umständen ebenfalls für das integrationsfördernde Unternehmertum angepasst werden. Inkubations- und Accelerator-Programme greifen in der Regel auf eine von zwei Methoden zur Auswahl der Teilnehmer zurück. Die erste Methode basiert auf Empfehlungen von Partnerorganisationen, was die Bedeutung lokaler Netzwerke verdeutlicht. Die zweite Methode beruht auf Direktbewerbungen von Unternehmern und kommt im Rahmen von Gründerzentren und Business Accelerators für unterrepräsentierte und benachteiligte Gruppen häufiger zum Einsatz. Ungeachtet der bevorzugten Methode wählen Gründerzentren die Bewerber traditionell eher auf der Grundlage des Marktpotenzials ihrer Geschäftsidee, der Qualität des Managementteams und finanzieller Faktoren aus (Ayatse et al., 2017). Diese Kriterien können auch für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen gelten, allerdings sind gegebenenfalls einige Anpassungen erforderlich, da sich die Profile der potenziellen Kandidaten zum Teil von denen traditioneller Inkubator-Teilnehmer unterscheiden (z. B. Bildung, Arbeitsmarkterfahrung). Auch unterscheiden sich unter Umständen das erwartete Unternehmenswachstum, die erwartete Schaffung von Arbeitsplätzen und die erwartete Rentabilität, wenn die Ziele des Gründerzentrums oder Accelerators auf soziale Integration ausgerichtet sind.

Es ist wichtig, dass die Aufnahme- und Auswahlmechanismen offen sind für unterschiedliche Geschäftsmodelle, einschließlich teamgeführter Unternehmen und Kooperativen. Unternehmer aus einigen Gruppen, wie etwa junge Menschen, gründen öfter in Teams (OECD/EU, 2017).

Die Pre-Inkubationsphase ist außerdem wichtig für die Prüfung und Auswahl von Kandidaten, die in die nächste Phase der Inkubation übergehen und dort intensivere Unterstützung erhalten. Programmleiter müssen sich mit den potenziellen Kandidaten für das Programm und ihren Geschäftsideen erst vertraut machen, um das Potenzial der Unternehmer und ihrer Ideen richtig beurteilen zu können. Ein gutes Beispiel für einen solchen Ansatz ist der MeWe360-Inkubator im Vereinigten Königreich (siehe Kasten 1), der Unternehmer in der Kreativbranche unterstützt. Die Initiative ist zwar darauf ausgerichtet, Unternehmer aus Zuwanderer- und ethnischen Minderheitengruppen zu unterstützen, doch sind alle Unternehmer willkommen, die zielorientierte Unternehmen führen. Die Unterstützung wird in zwei Phasen geleistet: „Incubator“ und „Incubator Plus“. Die erste Phase ist im Endeffekt ein Pre-Inkubationsprogramm, das die Unternehmer auf das intensivere „Incubator Plus“-Angebot vorbereitet.

Kasten 1. MeWe360, Vereinigtes Königreich

Zielgruppe: Künstler, Designer und kreative Unternehmer, mit besonderem Schwerpunkt auf Unternehmer aus ethnischen Minderheitengruppen.

Hintergrund: Schaffung von Möglichkeiten für Unternehmer mit unterschiedlichem Hintergrund, erfolgreiche Unternehmen in der Kunst- und Kreativbranche zu gründen.

Beschreibung: MeWe360 ist ein Kreativzentrum, das nach neuen und wirksameren Ansätzen sucht und diese testet, um Vielfalt in der Kunst- und Kreativbranche zu fördern. Die Initiative unterstützt die Entwicklung kreativer Unternehmen durch sein Angebot an Networking, Mentoring, Beratung und Investitionsförderung.

Es gibt zwei Arten der Mitgliedschaft:

- *Incubator:* bietet ein Unterstützungspaket für Unternehmer, deren Unternehmen sich in der Gründungs- und Wachstumsphase befinden, und die ggf. auf eine Aufnahme in „Incubator Plus“ hinarbeiten.
- *Incubator Plus:* Incubator Plus: bietet den ausgewählten Teilnehmern eine intensivere Unterstützung, einschließlich der Möglichkeit, ihre Geschäftsideen den Investoren aus dem Investitionsfonds der Organisation mit einer Mittelausstattung von 1 Mio. GBP (rund 1,1 Mio. EUR) vorzustellen.

Die Mitglieder haben Zugang zu den folgenden Leistungen:

- Unterstützungsdienste für Unternehmer: Mentoring oder Coaching sowie Expertenberatung und praxisbezogene Unterstützung in wesentlichen Geschäftsbereichen wie Marketing, Planung, Finanzen und Humanressourcen.
- Veranstaltungen: ein Programm mit Netzwerk- und Führungskräfteentwicklungsveranstaltungen mit Vorträgen, Podiumsdiskussionen, Workshops und Expertensprechstunden, in denen die Unternehmer Inspirationen sammeln, sich informieren und vernetzen können.
- Ausstattung: professionelles Kino, Besprechungsräume, Arbeits- und Veranstaltungsräume für Vorträge, gemeinsames Arbeiten und Netzwerkveranstaltungen.
- Netzwerke: Die Mitglieder haben Zugang zum MeWe360-Netzwerk sowie zu anderen einschlägigen Netzwerken.
- Finanzierung (nur für Incubator-Plus-Mitglieder): Möglichkeit, sich für eine Förderung durch die Investmentgesellschaft von MeWe360 zu bewerben.

Ergebnisse: MeWe360 unterstützt rund 10 Unternehmer gleichzeitig, die in den Branchen Mode, Filmproduktion, visuelle Kunst u. Ä. tätig sind. Außerdem spielt die Initiative eine wichtige Rolle in der politischen Interessenvertretung über den Weg von „Provokationspapieren“ zu kunstbezogenen Politikthemen.

Lehren für andere Gründerzentren: Während dieser Inkubator auf ethnische Minderheitengruppen ausgerichtet ist, gibt es weder in den dazugehörigen Unterlagen noch auf der Internetseite explizite Hinweise darauf. Damit hat die Organisation ein Gefühl der Nichtausgrenzung geschaffen. Es werden keine Teilnehmer ausgeschlossen, die sonst keinen Zugang zu einem reinen Gründerzentrum für Minderheiten finden würden.

Für weitere Informationen siehe: <http://www.mewe360.com/homepage/> und <https://www.nesta.org.uk/arts-impact-fund-portfolio/mewe360>.

2. Aufbau von Netzwerken und Gemeinschaften

Ziel

Gründerzentren und Business Accelerators, die auf Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen ausgerichtet sind, sollten sich darum bemühen, die ansässigen Unternehmer mit anderen Unternehmern und anderen bedeutenden Akteuren aus der örtlichen Umgebung, einschließlich Investoren, Finanzinstituten, Wirtschaftsverbänden, Spezialisten (z. B. Steuerberater, Anwälte) und Unternehmensentwicklungsdiensten, in Kontakt zu bringen. Es ist entscheidend, Netzwerke außerhalb der Gemeinschaft der ansässigen Unternehmer aufzubauen. Einer der Schwerpunkte von Inkubations- und Accelerator-Programmen ist es, die dort ansässigen Unternehmen mit anderen Unterstützungsprogrammen oder externer Expertise in Kontakt zu bringen, die anderenfalls zu kostenintensiv oder schwer zugänglich wären.

Ansatz

Strategische Vernetzung ist ein Kernangebot von Gründerzentren und Business Accelerators und wird oftmals von den dort ansässigen Unternehmen als die wertvollste Unterstützung bezeichnet, die sie dort erhalten (Al-Mubarak und Busler, 2014). Dies gilt insbesondere für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen, da sie oftmals nur über kleine Unternehmensnetzwerke verfügen.

Gründerzentren und Business Accelerators organisieren normalerweise regelmäßige Netzwerkveranstaltungen, damit die dort ansässigen Unternehmer Kontakte zu Investoren, Finanzinstitutionen und anderen Unternehmern knüpfen können und um Organisationen im lokalen Umfeld zu unterstützen. Solche Veranstaltungen können Workshops, Seminare, Netzwerkveranstaltungen etc. umfassen und haben oftmals bestimmte Sektoren oder Aktivitäten als Schwerpunkt (z. B. Export). Dies unterstützt die Unternehmer bei der Suche nach geeigneten lokalen Geschäftspartnern, der Identifizierung praktikabler Geschäftsmöglichkeiten und der Einholung von Finanz- und Marktinformationen.

Regierungen, die Gründerzentren und Business Accelerators als Teil ihres Bündels an Politiken und Programmen für integrationsförderndes Unternehmertum nutzen, sollten Partnerschaften mit nicht auf Gewinn ausgerichteten und privaten Organisationen eingehen, die Erfahrung in der Arbeit mit Unternehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen haben. Ein Beispiel

ist die Initiative „Startup Refugees“, die 2015 von einer Gruppe Unternehmer in Finnland ins Leben gerufen wurde (siehe Kasten 2). Die Initiative hat ein umfassendes öffentlich-privates Netzwerk von Unterstützungsorganisationen für Start-ups geschaffen, die finanzielle und anderweitige Unterstützung leisten (z. B. Experten, die unentgeltliche Coachings für unternehmerisch tätige Flüchtlinge anbieten). Die Regierung spielt dahin gehend eine wichtige Rolle, als dass sie es dem Programm ermöglicht, in Flüchtlingszentren zu operieren, Trainer und Coaches zur Verfügung stellt und die Teilnehmer mit öffentlichen Unterstützungsprogrammen in Verbindung bringt. Dieser partnerschaftliche Ansatz sorgt für ein Gemeinschaftsgefühl nicht nur unter den als Unternehmer tätigen Flüchtlingen, die an dem Programm teilnehmen, sondern auch unter den Unterstützungsgebern.

Der Aufbau von Netzwerken und Gemeinschaften ist ebenfalls von Bedeutung, da sie dazu beitragen, dass sich die Unternehmer positive Gewohnheiten aneignen, wie etwa Unterstützung bei professionellen Anbietern von Dienstleistungen für die Unternehmensentwicklung zu suchen, statt bei allgemeinen öffentlichen Unterstützungsprogrammen oder bei der Familie oder Freunden (Albort-Morant und Oghazi, 2016). Es ist wichtig, dass die Netzwerke und Gemeinschaften jedoch nicht zu eng gefasst werden – Inkubationsprogramme, die nur auf eine bestimmte Branche abzielen oder bei der Auswahl der ansässigen Unternehmer extrem selektiv vorgehen, sind tendenziell weniger erfolgreich beim Aufbau von Netzwerken und von Sozialkapital (Page, 2007).

Ein weiterer wichtiger Aspekt, den Programmleiter berücksichtigen sollten, ist die Bedeutung der Beziehungen zwischen den dort ansässigen Unternehmern. Es gibt unterschiedliche Sichtweisen auf die Auswirkungen der räumlichen Nähe für Unternehmen. Vielfach wird argumentiert, die räumliche Nähe berge zahlreiche Vorteile, wie etwa Wissensübertragung, und das gleichzeitige Risiko, dass sie sich negativ auswirkt, wenn sie zu „Gruppendenken“ führt (Madaleno et al., 2018). Die Vorteile der Interaktion mit anderen Akteuren in unmittelbarer Nähe hängen somit davon ab, wie die Unternehmer miteinander interagieren (z. B. Häufigkeit, Methode). Daher ist es wichtig, dass politische Entscheidungsträger und Programmleiter die Interaktion mit einem breiten Spektrum von Interessenträgern und Individuen sowohl inner- als auch außerhalb des Gründerzentrums fördern.

Kasten 2. Startup Refugees, Finnland

Zielgruppe: Flüchtlinge und Asylbewerber.

Hintergrund: Die Initiative wurde von zwei Unternehmern ins Leben gerufen, die im Rahmen des Drehs eines Fernsehprogramms erkannt haben, dass Flüchtlinge und Asylbewerber über ungenutzte Fähigkeiten und Begabungen verfügen. Nach Gesprächen mit zahlreichen Flüchtlingen und Asylbewerbern wurde ihnen bewusst, dass sie vielmehr einen Zugewinn an Intelligenz („brain gain“) darstellen als eine soziale Herausforderung. Angesichts der steigenden Arbeitslosigkeit entschieden sie sich jedoch, Flüchtlinge dabei zu unterstützen, sich ihre eigenen Arbeitsplätze zu schaffen.

Beschreibung: Startup Refugees ist eine Mischung aus Gründerzentrum und Talentagentur, die Arbeitssuchenden dabei hilft, eine Beschäftigung zu finden. Die finnische Gesetzgebung erlaubt Flüchtlingen, nach drei Monaten eine Arbeit aufzunehmen, und an diesem Zeitpunkt startet auch das Programm.

Es ist in drei Phasen untergliedert: Die erste Phase begann im November 2015 und bestand darin, in den Flüchtlingszentren die Fähigkeiten, Erfahrungen und Ziele der Flüchtlinge und Asylbewerber zu ermitteln. Mit der Unterstützung von mehr als 300 Freiwilligen, einschließlich zahlreicher Studenten, wurden die Profile der Flüchtlinge und Asylbewerber den verfügbaren öffentlichen Unterstützungsprogrammen und dem Bedarf der Arbeitgeber gegenübergestellt. Dabei kam heraus, dass von den 1 000 Befragten rund 800 ein Unternehmen gründen wollten.

Die zweite Phase bestand darin, ein Netzwerk von Arbeitgebern und Unterstützungsorganisationen aufzubauen, das Flüchtlinge und Asylbewerber dabei unterstützt, sich in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dazu zählte auch die Einrichtung einer Datenbank mit Profilen, in denen die Arbeitgeber nach Kandidaten suchen können.

In der dritten Phase wurde ein Inkubationsprogramm für die an einer Unternehmensgründung Interessierten eingeleitet. Die Initiative wird in Flüchtlingszentren in Helsinki, Oulu und Turku durchgeführt und entwickelte eine Gemeinschaft von inzwischen 350 Unternehmen und Organisationen zur Förderung von Unternehmensgründungen. Das Programm bietet Informationspakete zur Unternehmensgründung sowie Unternehmerworkshops und Schulungen, die in Flüchtlingszentren durchgeführt werden. Startup Refugees stellt einen Kontakt zwischen Teilnehmern, Mentoren und potenziellen Investoren her, um Flüchtlingen dabei zu helfen, ihre Geschäftsideen zu entwickeln und Unternehmen zu gründen. Die Teilnehmer erhalten ferner Zugang zu Angeboten für Freiwilligenarbeit und Praktika, damit sie sich weiterbilden und ihre Netzwerke erweitern können. Unternehmensgründer können sich zudem für einen Zuschuss in Höhe von 1 000 EUR bewerben, der in Form eines Tagessatzes in Höhe von 32,80 EUR über einen Zeitraum von einem Monat gewährt wird.

Zu den wichtigsten Partnern zählen das finnische Innenministerium und die finnische Einwanderungsbehörde, die dem Programm dabei helfen, die Teilnehmer in öffentliche Unterstützungsprogramme zu lenken und Unterstützung für die Schulungs- und Coachingaktivitäten leisten.

Im März 2017 rief die Initiative zudem „Startup Refugees Women“ ins Leben, um potenzielle Unternehmerinnen auf spezifische Weise zu unterstützen, und „Match Made“ in Partnerschaft mit Futurice, das Arbeitssuchenden dabei hilft, einen europäischen Lebenslauf zu erstellen und nach Arbeitsplätzen und Weiterbildungsmöglichkeiten zu suchen.

Ergebnisse: Bis August 2018 wurden im Rahmen der Initiative die Kompetenzen und beruflichen Ziele von mehr als 2 300 Flüchtlingen und Asylbewerbern in 13 Städten ermittelt. Außerdem wurden 94 Start-up-Workshops mit 811 Teilnehmern organisiert und 55 Start-ups erhielten eine Förderung.

Lehren für andere Gründerzentren: Der Ansatz von Startup Refugees ist dahin gehend einzigartig, als dass dort für jeden Einzelnen ein Profil erstellt wird, um seine Kompetenzen und gewünschte Aktivität auf dem Arbeitsmarkt zu ermitteln, um anschließend auf ein großes Netzwerk an öffentlichen und privaten Organisationen zurückzugreifen, die bei der Verwirklichung dieser Ziele helfen. Der Erfolg der Unternehmensgründungskomponente des Programms ist der großen Anzahl an Organisationen des öffentlichen und privaten Sektors zu verdanken, die finanzielle und anderweitige Unterstützung leisten. Dieses Modell reduziert die Betriebskosten und erhöht die Chancen der Entwicklung einer nachhaltigen Initiative. Außerdem bietet es den Teilnehmern die Möglichkeit zur Entwicklung starker Unternehmernetzwerke.

Zusätzlich wurden im Rahmen der Initiative zahlreiche Herausforderungen ermittelt, die im Rahmen ähnlicher Initiativen für Flüchtlinge berücksichtigt werden sollten. Erstens haben viele Flüchtlinge Schwierigkeiten beim Zugang zum formellen Bankensystem, da es ihnen zum einen an einer Bonitätsgeschichte mangelt und sie sich zudem nicht formell ausweisen können (z. B. anhand eines Reisepasses). Eine zweite Herausforderung besteht darin, dass der Asylprozess nicht vorhersehbar ist und somit das Risiko besteht, dass die Teilnehmer über einen langen Zeitraum in Übergangszentren verbleiben müssen, was die soziale Integration erschwert, oder dass sie das Land verlassen müssen.

Für weitere Informationen siehe: <http://startprefugees.com>.

3. Flexible Durchführung integrierter Programme

Ziel

Gründerzentren und Business Accelerators bieten in der Regel intensive und maßgeschneiderte Unterstützung, je nach Bedarf jedes einzelnen dort ansässigen Unternehmens. Zur Unterstützung des integrationsfördernden Unternehmertums müssen Gründerzentren und Business Accelerators auch die systematischen Hürden berücksichtigen, denen sich bestimmte Gruppen gegenübersehen und sicherstellen, dass die geleistete Unterstützung den gemeinsamen und individuellen Hürden auf angemessene Weise begegnet. Dazu zählt auch, die Ursachen für die geringen Aufnahmezahlen in Mainstream-Programme anzugehen.

Ansatz

Gründerzentren und Business Accelerators bieten oftmals eine Reihe von Unterstützungsmaßnahmen an, zu denen sowohl strukturierte Schulungen und Workshops zählen als auch Einzelunterstützung mittels Coaching, Mentoring und Unternehmensberatung. Dieses Angebot wird typischerweise durch gezielte Netzwerkmöglichkeiten ergänzt, die auf die Bedürfnisse der dort ansässigen Unternehmer zugeschnitten sind. Dieser kombinierte Ansatz entfaltet in der Regel eine gute Wirksamkeit, allerdings legen Hinweise nahe, dass dies nicht auf jeden Einzelnen zutrifft. So ergab zum Beispiel eine Befragung von in Gründerzentren ansässigen Unternehmen in Spanien, dass Frauen die von Inkubationsprogrammen angebotene Unterstützung weniger positiv bewerteten als Männer (Albort-Morant und Oghazi, 2016). Daher müssen die von Gründerzentren und Business Accelerators angebotenen Unterstützungsdienste für manche Gruppen zusätzlich angepasst werden.

Die Hauptunterstützung, die für alle ansässigen Unternehmen in Form von Schulungen und Workshops angeboten wird, könnte stärker an den Bedarf der jeweiligen Zielgruppen angepasst werden, da sich jede Gruppe unterschiedlichen Herausforderungen gegenüberstellt (OECD/EU, 2013; 2014; 2015; 2017b). So sind beispielsweise zugewanderte Unternehmer oftmals nicht mit dem institutionellen und regulatorischen Umfeld vertraut, weshalb die Schulungen möglicherweise stärker darauf ausgerichtet werden sollten, das Verständnis und die Erfüllung administrativer und behördlicher Pflichten zu fördern.

Zusätzlich ist auch eine Anpassung der Art und Weise der Erbringungen dieser Dienste erforderlich. Viele Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen haben weniger Erfahrung im Umgang mit Unterstützungsorganisationen und sind unter Umständen auch weniger selbstbewusst. Dies erfordert eine intensivere Einzelbetreuung wie etwa Coaching oder Mentoring, wie aus einer Bewertung eines Gründerzentrums für Menschen mit schwerer psychischer Erkrankung in den Vereinigten Staaten hervorging (Mandiberg und Edwards, 2016). Trainer, Coaches und Mentoren aus der gleichen Zielgruppe – sofern möglich – können ebenfalls die Unterstützungsleistung verbessern, da schnell ein

hohes Maß an Vertrauen zwischen dem Unternehmer und dem Unterstützenden entsteht (OECD/EC, 2012). Gründerzentren greifen zunehmend auf Online-Modelle zurück, um ihre Kosten zu reduzieren und die Zugänglichkeit der Unterstützung zu erhöhen. Ein Beispiel hierfür ist das virtuelle Unternehmerinnenzentrum in Kroatien (siehe Kasten 3), das zwar ein Gründerzentrum ist, jedoch keinen physischen Standort hat, sprich im Rahmen seines Unterstützungsangebots keine Räumlichkeiten anbietet. Der virtuelle Inkubator organisiert jedoch auch Präsenzveranstaltungen, wann immer die persönliche Interaktion eindeutige Vorteile bietet.

Gründerzentren und Business Accelerators, die das integrationsfördernde Unternehmertum unterstützen, müssen darüber hinaus ihre Programme bestmöglich strukturieren und dabei unter anderem berücksichtigen, wie lange die ansässigen Unternehmer ihre Förderung und Unterstützung benötigen. Die Auswirkungen bestimmter Gestaltungsmerkmale wie etwa die Dauer des Programms wurden bislang in nur wenigen Studien untersucht, und die Antworten auf die Frage, ob die Dauer der Inkubationsprogramme die Ergebnisse für ansässige Unternehmen (einschließlich Überlebensrate, Schaffung von Arbeitsplätzen oder Umsätzen) verbessern, weichen voneinander ab (Madaleno et al., 2018). Für ein integrationsförderndes Unternehmertum sollten Gründerzentren und Business Accelerators ihre Unterstützung nicht zu lange leisten, da dies zu einer Abhängigkeit von dieser Unterstützung führen kann. Gleichzeitig sollte der Grundsatz des „easy-in and easy-out“ (einfacher Ein- und Ausstieg), der oftmals in Gründerzentren zum Einsatz kommt, beibehalten werden.

Zudem ist ein flexibler Ansatz hinsichtlich der veranschlagten Miete erforderlich. Ein gängiger Ansatz sind verringerte Mieten als Anreiz für Unternehmer, in die Gründerzentren einzuziehen. Dieser Ansatz kann angesichts der steigenden Gewerbemieten, die für Unternehmensgründer untragbar sein können, dazu führen, dass das Unternehmertum für Menschen aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen zugänglicher wird (Lyons und Zhang, 2017). Allerdings birgt dieser Ansatz das Risiko, dass Unternehmer von den Marktkräften abgeschirmt werden, was es für sie schwieriger macht, wieder aus dem Gründerzentrum auszuziehen. Eine schrittweise Erhöhung der Mieten könnte sie auf die marktüblichen Mieten vorbereiten, mit denen sie konfrontiert werden, wenn sie das Gründerzentrum verlassen.

Hinsichtlich der Angebotspakete gemeinsamer Dienste und Ausstattung (z. B. Sekretariatsdienste, Internetzugang) ist ebenfalls Flexibilität erforderlich. Indem Dienstleistungen für Gruppen angeboten werden, lassen sich einige Skaleneffekte erzielen, und durch die gebündelte Nutzung von Ausstattung Einsparungen vornehmen (Madaleno et al., 2017). Allerdings sollte es den ansässigen Unternehmen freistehen, nur jene Dienstleistungen zu wählen, die sie tatsächlich benötigen, anstatt große Pakete buchen und bezahlen zu müssen.

Kasten 3. Virtuelles Unternehmerinnenzentrum, Kroatien

Zielgruppe: Unternehmerinnen auf der Suche nach Unterstützung von Gleichgestellten und einer Erweiterung ihrer Unternehmensnetzwerke.

Hintergrund: Frauen sehen sich im Unternehmertum oftmals mit größeren Herausforderungen konfrontiert als Männer, und dieses virtuelle Gründerzentrum (d. h. ohne physischen Standort) zielt darauf ab, das weibliche Unternehmertum zu stärken. Die Initiative verbessert den Zugang zur Unterstützungsinfrastruktur für Unternehmer und bietet maßgeschneiderte Beratung zur Verbesserung der Erfolgsaussichten für Unternehmerinnen.

Beschreibung: Das virtuelle Unternehmerinnenzentrum bietet kostenlose unternehmerische Aus- und Fortbildung für Unternehmerinnen und ermöglicht den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen etablierten Unternehmerinnen und Gründerinnen mittels Mentoring und öffentlicher Vorträge.

Das Zentrum tritt auch als Bürge für Unternehmerinnen ein, um den Zugang zu Bankdarlehen für die Unternehmensgründung zu verbessern. Ferner fördert es die Vernetzung durch die Schaffung lokaler Wirtschaftszentren für Frauen und ermutigt Frauen, sich allgemeineren Gründerzentren anzuschließen. Das Zentrum stellt seinen Mitgliedern auf seiner Internetseite, über lokale und regionale Handelskammern und über subventionierte Unternehmensberatungsdienste aktuelle Wirtschaftsinformationen bereit.

Zusätzlich organisiert das virtuelle Unternehmerinnenzentrum einen jährlichen Unternehmerinnenkongress, der vom Präsidenten Kroatiens finanziert und von namhaften öffentlichen Persönlichkeiten gefördert wird.

Ergebnisse: In den ersten fünf Monaten nach seinem Start haben sich mehr als 1 800 Unternehmerinnen im Zentrum angemeldet und zurzeit hat es mehr als 2 300 aktive Mitglieder. Am Internationalen Frauentag (8. März) organisierte das Zentrum im Jahr 2016 den Unternehmerinnenkongress. 2017 und 2018 organisierte es weitere Unternehmerinnenkongresse. Jede Veranstaltung zählte mehr als 600 Teilnehmerinnen.

Außerdem bietet das Zentrum ein kostenfreies unternehmerisches Bildungsangebot in verschiedenen Städten an (z. B. Zagreb, Split, Osijek, Lipik, Nova Gradiška, Sisak, Petrinja und Zaprrešić), das bislang mehr als 400 Frauen in Anspruch nahmen.

Lehren für andere Gründerzentren: Ein Gründerzentrum benötigt keinen physischen Standort, um erfolgreich zu sein. Er kann genauso gut virtuell geführt werden, ergänzt durch Präsenzveranstaltungen (z. B. Schulungen, Netzwerkveranstaltungen, Konferenzen), wann immer die persönliche Interaktion eindeutige Vorteile bietet. Die Vorteile solch eines flexiblen Aufbaus sind, dass sich dank des virtuellen Standorts die Beratung und die Vermittlung von Know-how durch Fachleute nicht auf die unmittelbare Umgebung der Mitglieder beschränken, sondern sie das Netz weiter auswerfen und mit Menschen auf inter-regionaler oder internationaler Ebene in Kontakt treten können.

Quelle: Nedović et. al, 2017.

Für weitere Informationen siehe: <http://kongres.poduzetnica.hr/organizator/>.

4. Angebot von Schulungen und Unterstützung für die Akteure selbst

Ziel

Gründerzentren und Business Accelerators benötigen Zugang zu professionellen Trainern, Coaches und Mentoren, um qualitativ hochwertige Unterstützungsdienste für Unternehmer bieten zu können. Außerdem müssen qualifizierte Mitarbeiter an der Gestaltung und Umsetzung von Unterstützungsprogrammen beteiligt sein und das Wissen und die Erfahrung externer Partner genutzt werden.

Ansatz

Da es bei der Unternehmensinkubation im Wesentlichen darum geht, Wissen und Expertise an Unternehmer weiterzugeben, liegt es auf der Hand, dass die erfolgreichsten Gründerzentren jene mit der fundiertesten Expertise sind (Al-Mubarak und Busler, 2014). Dies wurde in einer kürzlich durchgeführten Bewertung von The Enterprise People – einem Gründerzentrum

für Menschen mit schweren psychischen Erkrankungen in Madison, Wisconsin, das von 1998 bis 2005 aktiv war – hervorgehoben. Aus der Bewertung ging hervor, dass die Mitarbeiter des Programms ausreichende Sachkenntnis für die Unterstützung dieser Unternehmer in Bezug auf ihre Unternehmen hatten, die Partner des Gründerzentrums hingegen nicht über ausreichende Fachkenntnisse und Erfahrung verfügten, was sich negativ auf die erzielten Ergebnisse auswirkte (Mandiberg und Edwards, 2016).

Eine Möglichkeit zur Verbesserung der Qualität der geleisteten Unterstützung ist sicherzustellen, dass Trainer, Coaches und Mentoren über das entsprechende Rüstzeug verfügen, um mit Unternehmern aus unterrepräsentierten Gruppen zusammenzuarbeiten. Ein erfolgreicher Ansatz ist die Rekrutierung professioneller Trainer und Unternehmensberater aus den Gemeinschaften, die von dem Gründerzentrum unterstützt werden. Der wesentliche Vorteil dieses Ansatzes liegt

darin, dass sich damit der Skepsis entgegenwirken lässt, die Unternehmer möglicherweise gegenüber allgemeinen Unterstützungsstellen hegen. Gleichzeitig kann er dazu beitragen, dass Gemeinschaftsmitglieder zu anerkannten Experten werden, die zur Entwicklung einer Selbsthilfekultur in den jeweiligen Gemeinschaften beitragen können.

Ein weiterer Ansatz besteht im Aufbau starker Partnerschaften mit externen Unterstützungsorganisationen, einschließlich Universitäten, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, nicht auf Gewinn ausgerichteten Wirtschaftsverbänden, Finanzinstituten und Investoren. Durch eine Partnerschaft mit externen Unterstützungsgebern haben die ansässigen Unternehmen Zugang zu fachbezogenerem Wissen und Know-how. Zur Sicherstellung gut funktionierender Partnerschaften greifen Organisationen häufig auf Partnerschaftvereinbarungen

zurück, um Rollen und Erwartungen klarzustellen. Diese Vereinbarungen können auch Bestimmungen darüber enthalten, wie die Beziehungen zu führen sind.

Auch müssen die Leiter von Gründerzentren und Business Accelerators Beziehungen untereinander aufbauen, um sich gegenseitig über neue Ansätze und Erfolgsfaktoren auf dem Laufenden zu halten. Diese Beziehungen lassen sich durch Netzwerke für Gründerzentren und Business Accelerators fördern. Ein Beispiel für ein solches Netzwerk ist das European Business and Innovation Centres Network (siehe Kasten 4), durch das eine Vernetzung von Unternehmens- und Innovationszentren in der Europäischen Union gefördert wird, damit diese voneinander lernen und ihre Kunden besser unterstützen können, insbesondere was die Erschließung neuer Märkte anbelangt.

Kasten 4. Das European Business and Innovation Centres Network (EBN)

Das European Business and Innovation Centres Network (EBN) ist ein Netzwerk von Gründer- und Innovationszentren (BIC), das 1985 ins Leben gerufen wurde. Es wurde geschaffen, um die Entwicklung der lokalen Wirtschaft zu stärken und Innovationen anzukurbeln. Dies geschieht durch eine Vernetzung verschiedener Zentren aus ganz Europa (und seit Kurzem auch aus außerhalb Europas) zur Schaffung einer Gemeinschaft von Experten, die innovative Unternehmen unterstützen, gründen und weiterentwickeln.

Das EBN hat die Aufgabe, „die Entwicklung der Gründer- und Innovationszentren innerhalb und außerhalb der Europäischen Union zu fördern“. Dazu zählen klassische Netzwerkaktivitäten wie die Erleichterung der Kommunikation zwischen den Mitgliedern und die Verbreitung von Informationen. Das EBN ist auf der Grundlage von nationalen Netzwerken, die zumeist die Form von Vereinen haben, organisiert. Die Vereinigung verfügt jedoch auch über ein ständiges Team mit Sitz in Brüssel, das für die Mitglieder folgende Dienstleistungen erbringt:

- Umsetzung des Qualitätssicherungssystems für Gründer- und Innovationszentren in Zusammenarbeit mit der Generaldirektion für Regionalpolitik und Stadtentwicklung der Europäischen Kommission (GD REGIO) auf der Grundlage der Marke „EUIBIC“. Als Teil des EUIBIC-Zertifizierungsprozesses führt das Netzwerk eine jährliche Überwachung der Organisationen zur Unternehmensförderung durch, um die Wirkung der Gründerzentren zu bewerten, verbesserungsbedürftige Bereiche zu identifizieren, zu ermitteln, wie sich auf Stärken bauen lässt, bewährte Verfahren auszutauschen und zukünftige Trends des innovativen Unternehmertums aufzuzeigen;
- Bekanntmachung des Netzwerks und Vernetzung mit nationalen und regionalen Behörden;
- Erbringung von technischen Hilfeleistungen, einschließlich Machbarkeitsstudien für die Gründung neuer Gründer- und Innovationszentren (BIC), Unterstützung in der Entwicklungsphase von BIC, Begutachtung von BIC-Diensten, Durchführung von Studienbesuchen zu anderen BIC;
- Stärkung der Verbindungen zwischen den Mitgliedern und anderen Akteuren zur Unterstützung von KMU;
- Unterstützung der Teilnahme der Mitglieder an europäischen Programmen.

Das EBN verfügt über ein breites europaweites Netzwerk, das Innovationen und Unternehmertum fördert. Zwischen 2014 und 2016 nahmen im Rahmen des Netzwerkes 620 000 Menschen an 11 600 Informationsveranstaltungen teil, und 180 000 Menschen nahmen an 1 700 Wettbewerben teil, die von den EUIBIC organisiert wurden. In diesem Dreijahreszeitraum trugen EUIBIC zur Gründung von 12 410 neuen Start-ups bei, von denen 87 % drei Jahre nach dem Verlassen des EUIBIC weiter aktiv waren. Im gleichen Zeitraum trugen EUIBIC zur Schaffung von mehr als 39 000 Arbeitsplätzen in neuen Start-ups und 36 000 Arbeitsplätzen in etablierten Start-ups bei.

Für weitere Informationen siehe: https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/innovating/pdf/chap2_de.pdf

5. Festlegung von Bedingungen für öffentliche Fonds, um sicherzustellen, dass die geförderten Inkubations- und Accelerator-Programme eine angemessene Überwachung und Evaluierung durchführen

Ziel

Um sicherzustellen, dass die von Inkubations- und Accelerator-Programmen geleistete Unterstützung effizient und wirkungsvoll ist, müssen deren Leiter die Stärken und Schwächen ihrer Programme kennen. Dies erfordert die regelmäßige Überwachung des Inputs (z. B. Kosten, Humanressourcen) und des Outputs (z. B. Anzahl der geschaffenen Stellen, Überlebensraten der ansässigen Unternehmen) sowie regelmäßige Bewertungen der Programmwirkung.

Ansatz

Grundsätzlich möchten politische Entscheidungsträger wissen, welche Maßnahmen greifen und welche nicht und welche Lehren genutzt werden können, um die Maßnahme zu verbessern.

Gründerzentren und Business Accelerators stellen sich diese Fragen ebenfalls. Unter den Gründerzentren (und Accelerators) ist es demnach gängige Praxis, Leistungsindikatoren zu Wirkung, Kostenwirksamkeit und Nettonutzen ihrer Programme zu verfolgen. Zu den am häufigsten von Gründerzentren überwachten Leistungsindikatoren zählen: Anzahl der in einem bestimmten Zeitraum aus ihnen hervorgegangenen Unternehmen; Anzahl der Unternehmen, die nach einem bestimmten Zeitraum weiter aktiv sind; Anzahl der von den ansässigen Unternehmen geschaffenen Arbeitsplätze sowie die Höhe der von den Kunden des Gründerzentrums gezahlten Gehälter (Al-Mubarak und Busler, 2014). Darüber hinaus greifen Gründerzentren auf eine Reihe von Kennzahlen zurück, um ihren Erfolg mittel- bis langfristig zu messen (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2. Erfolgskennzahlen von Gründerzentren

Kundenspezifische Kennzahlen	Gründerzentrumsspezifische Kennzahlen
Beschäftigungszuwachs und Schaffung von Arbeitsplätzen	Kundenzuwachs
Löhne und Gehälter	Anzahl der hervorgegangenen Unternehmen
Umsatzsteigerung	Überlebensrate der Kunden
Einnahmen	Erreichung von Zielen
Fremdkapital	Kosten des Gründerzentrums
Eigenkapital	
Fördergelder	
Wirtschaftlichkeit	
Leistung	
Patente und Lizenzen	
Zeit im Gründerzentrum	

Quelle: Gerlach and Brem, (2014).

Evaluierung ist ein wichtiger Bestandteil der Leistungsmessung, da sich dadurch ermitteln lässt, wie das Programm verbessert oder weiterentwickelt werden kann, um seine Wirkung zu steigern. Es sollten regelmäßig detaillierte Evaluierungen durchgeführt werden, mit denen oftmals externe Experten beauftragt werden, um Objektivität sicherzustellen. Anschließend sollte das Unterstützungsangebot des Gründerzentrums auf der Grundlage der aus den Evaluierungen gezogenen Lehren angepasst werden.

Überwachung und Evaluierung spielen zudem eine wichtige Rolle bei der Vermittlung und Demonstration der Auswirkungen eines Programms, was besonders wichtig ist bei der Gestaltung von

Marketing- und Werbematerialien sowie für Programmförderer. So vermarktet sich beispielsweise die Stiftung „The Incubator Foundation“ in Polen über die Qualität ihrer Dienstleistungen. Zum Aufbau dieser Glaubwürdigkeit unterzog sich das Gründerzentrum unter anderem der unabhängigen Aufsicht durch die polnische Agentur für Unternehmensförderung und legte regelmäßige Überwachungs- und Evaluierungsverfahren fest. Infolgedessen gelang es ihm, mehr als 2,3 Mio. EUR aus den Europäischen Strukturfonds für Gründerprogramme zur Unterstützung von Frauen, Älteren, Menschen mit Behinderungen oder von Armut bedrohten Menschen zu sichern (siehe Kasten 5).

Kasten 5. The Incubator Foundation, Polen

Zielgruppe: Der Schwerpunkt der The Incubator Foundation liegt auf der Unterstützung von Unternehmern aus den folgenden Gruppen: Frauen, Menschen mit Behinderungen, von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedrohte Menschen, Arbeitslose und Ältere.

Hintergrund: Das Ziel des Gründerzentrums besteht in der Unterstützung von Unternehmertum, wirtschaftlicher Entwicklung, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit von KMU in der Region Łódź in Polen.

Beschreibung: Die The Incubator Foundation (www.inkubator.org.pl) hat ihren Sitz in Łódź, der drittgrößten Stadt Polens im mittleren Teil des Landes. Sie wurde 1992 von der Stadtverwaltung von Łódź und der Agentur für Regionalentwicklung in Łódź gegründet. Die Stiftung ist in zwei wesentliche Organisationseinheiten untergliedert:

- einem Zentrum für die Unterstützung für das Unternehmertum, das Schulungen, Beratung und Betreuung und Informationsdienste für Unternehmer und Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen anbietet;
- einem Fonds zur Förderung der Entwicklung des Unternehmertums, der Kredite zu Vorzugsbedingungen für die Unternehmensgründung durch Menschen aus den Zielgruppen und für KMU gewährt, die Finanzmittel benötigen, um neue Arbeitsplätze zu schaffen, Umstrukturierungen vorzunehmen und Investitionen zu tätigen.

Das Gründerzentrum führte bislang zahlreiche, auf die jeweiligen Zielgruppen zugeschnittene Projekte durch. So zählten zum Beispiel zu den Projekten für Frauen „Woman in Business“ (2016-2018), „Opportunity for Women“ (2016-2018), „Mother at Work“ (2016-2018) und „It is time for success“ (2016-2018). Jedes Projekt beinhaltete Schulungen und Workshops zum Thema Unternehmensgründung, Motivationsförderung, fachspezifische, rechtliche und psychologische Unterstützung, Unternehmensberatung sowie finanzielle Unterstützung für die Unternehmensgründung in Höhe von bis zu 9 000 EUR zzgl. Kinderbetreuungskosten.

Für andere Zielgruppen wurden ähnliche Projekte durchgeführt, darunter „Helpful“ (2016-2018) und „For us this is a breakthrough“ (2017-2018) für Langzeitarbeitslose, von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedrohte Menschen und Menschen mit Behinderungen sowie „Business ownership for over-50s“ (2016-2018), das sich an Ältere richtet.

Der Wettbewerbsvorteil im Bereich der Förderung des integrationsfördernden Unternehmertums von The Incubator Foundation beruht auf der Erbringung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen, einschließlich durch professionelle Trainer und Unternehmensberater sowie mittels Partnerschaften mit am Projekt beteiligten Interessengruppen. Die Qualität der Dienstleistungen wird zudem durch die externe Aufsicht durch die polnische Agentur für Unternehmensförderung (PARP) und regionale Institutionen, die Programme der Europäischen Union umsetzen, sichergestellt. Gleichzeitig bietet die Unterstützungsformel des Projekts entsprechende Flexibilität und ermöglicht die Anpassung an die sich ändernden demografischen und sozioökonomischen Bedingungen sowie an die Anforderungen des Arbeitsmarktes.

Ergebnisse: Die Überlebensrate der von den Teilnehmern gegründeten Unternehmen ist sehr hoch. So wurden zum Beispiel zwischen 2008 und 2013 419 Unternehmen gegründet, von denen im Jahr 2014 noch 332 (79 %) aktiv waren. Projekte, die zwischen 2016 und 2018 durchgeführt wurden, werden nach ihrer Beendigung bewertet.

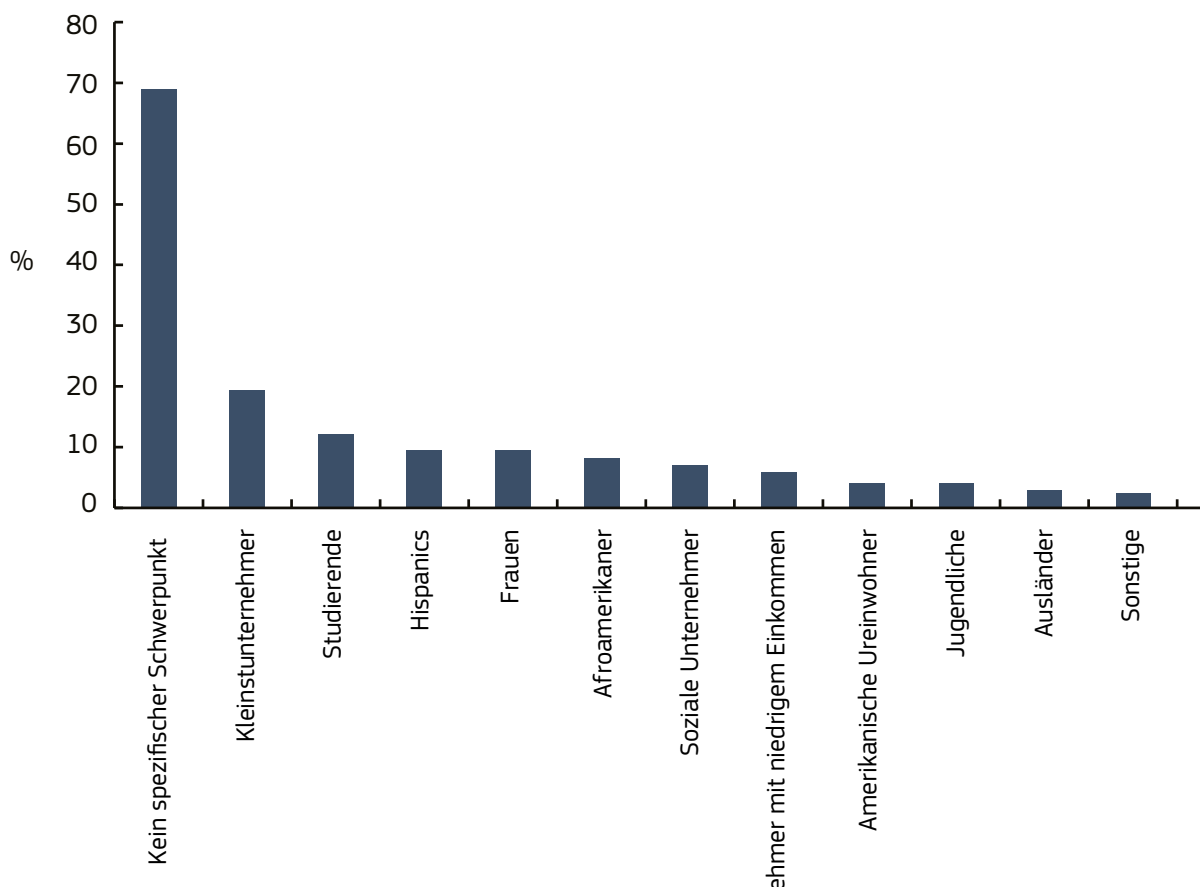
Lehren für andere Gründerzentren: Diese Initiative unterscheidet sich durch die Qualität ihrer Dienstleistungen von anderen Gründerzentren. Eine wesentliche Rolle spielt in dieser Hinsicht der Rückgriff auf die externe Aufsicht durch PARP und ähnliche regionale Institutionen, von denen die Stiftung ein unvoreingenommenes Feedback zu den Methoden und der Qualität der geleisteten Unterstützung sowie zu den erzielten Ergebnissen erhält.

■ WAS KÖNNEN POLITISCHE ENTSCHEIDUNGSTRÄGER DER EU AUS ANDEREN TEILEN DER WELT LERNEN?

Der Begriff „Business Incubator“ (Gründungszentrum oder wörtlich Unternehmensinkubator) entstand in den späten 1950er-Jahren in den USA und wurde benutzt zur Bezeichnung von Unternehmensentwicklungsinitiativen, die im Kern darauf basierten, Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen. Ergebnissen aus den USA zufolge haben sich Gründerzentren als sehr wirksam erwiesen und stellen verhältnismäßig kostengünstige Instrumente zur Schaffung von Arbeitsplätzen dar (Stokan et al., 2015; Monkman, 2010). Wenngleich es

eine Reihe unterschiedlicher Inkubationsmodellen gibt, wird in vielen derzeit ein Schwerpunkt auf Technologieentwicklung und -transfer gelegt. Bislang gibt es nur wenige Gründerzentren mit Schwerpunkt auf der Unterstützung von Unternehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen, doch die Tendenz ist steigend. Schätzungen zufolge stieg die Anzahl der Gründerzentren mit besonderem demografischem Schwerpunkt von 20 % im Jahr 2006 auf 31 % im Jahr 2012 (Knopp, 2012) (Abbildung 2).

Abbildung 2. Anteil der Gründerzentren mit besonderer Zielgruppe in den USA, 2012



Quelle: Knopp (2012).

Aus diesen langjährigen Erfahrungen in diesem Bereich in den USA und in anderen Teilen der Welt lassen sich zahlreiche Lehren für politische Entscheidungsträger in der EU ziehen. Erstens lässt sich in den USA die Tendenz verzeichnen, einen bestimmten Anteil der Fläche in Gründerzentren an eine spezifische Gruppe wie etwa Frauen oder Angehörige ethnischer Minderheitengruppen zu vergeben, anstatt Gründerzentren zu schaffen, die ausschließlich auf die Unterstützung einer bestimmten Zielgruppe ausgerichtet sind. Bei vielen dieser Zielgruppen handelt es sich um große Bevölkerungsgruppen, die im Unternehmertum unterrepräsentiert sind. Ein Beispiel für ein solches Gründerzentrum ist 500 Start-ups in San Francisco, in dem 25 % der Fläche für Unternehmen reserviert sind, die von Angehörigen ethnischer Minderheitengruppen geführt werden, und 33 % für Unternehmen in Frauenhand (Cooper, 2016). Dieser Ansatz kann sich bei der Berücksichtigung der besonderen

Bedürfnisse einer bestimmten Zielgruppe als effizient erweisen, da die Teilnehmerzahl ausreichend hoch ist, um die Gestaltung und die Ausführungsmethoden des Programms an die Bedürfnisse der Zielgruppe anzupassen. Außerdem gelten die Anteile als ausreichend hoch, um die Programme attraktiv zu machen und relativ schnell Vertrauen aufzubauen. Ein weiterer Vorteil ist, dass Ausgrenzung direkt angegangen wird, indem die Unternehmer aus der Zielgruppe mit allgemeinen Unternehmern zusammengebracht werden.

Zweitens gelang es vielen Inkubationsprogrammen, mit nur wenigen Ressourcen erfolgreich zu sein, weshalb keine hohen öffentlichen Ausgaben erforderlich sind. Wenngleich viele dieser Initiativen vom Privatsektor angetrieben werden, haben nur wenige von ihnen von umfangreichen Investitionen von Investoren oder der Regierung profitiert. Durch einen Fokus auf den Aufbau von

Netzwerken und den Rückgriff auf professionelle Anbieter von Unternehmensförderung lassen sich mit einem geringen anfänglichen Kapitaleinsatz qualitativ hochwertige Inkubationsprogramme ins Leben rufen. Dies gilt insbesondere für virtuelle Gründerzentren, die keine physischen Arbeitsräume zur Verfügung stellen. Das Gründungszentrum Digital Undivided in Atlanta unterstützte zum Beispiel im Rahmen eines durch seine Gründerin eigenfinanzierten Programms Unternehmerinnen aus den afroamerikanischen und lateinamerikanischen Gemeinschaften bei der Gründung von mehr als 50 Unternehmen (siehe Kasten 6).

Drittens verfolgen viele erfolgreiche Gründerzentren für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen in den USA, in Kanada und in Israel einen mehrdimensionalen Ansatz, der es ihnen ermöglicht, sowohl unternehmerische Herausforderungen anzugehen als auch an der persönlichen Weiterentwicklung zu arbeiten. So unterstützt beispielsweise das Gründerzentrum entrePrism in Kanada zugewanderte Unternehmer, und ein Kernelement der

geleisteten Unterstützung besteht in der Herstellung eines Kontakts zwischen den zugewanderten Unternehmern und Unternehmern in der örtlichen Gemeinde, um ihnen dabei helfen, sich in die örtliche Wirtschaftsgemeinschaft und Gesellschaft zu integrieren (siehe Kasten 7). Diese Mentoring-Beziehung hilft dem zugewanderten Unternehmer außerdem dabei, sich mit dem institutionellen und regulatorischen Umfeld vertraut zu machen.

Viertens stellt das informelle und kollegiale Lernen ein Kernelement vieler Inkubationsprogramme dar, welchen von ansässigen Unternehmern oftmals als eine der wertvollsten Formen der Unterstützung erachtet wird. Zum Beispiel wurde ein Inkubationsprojekt für Ältere in Israel um zwölf interaktive Workshops herum strukturiert, die kombinierte Vorträge, praktische Übungen und einen Erfahrungsaustausch beinhalteten. Die Teilnehmer empfanden das kollegiale Lernen als das wertvollste Element und trafen sich nach Beendigung des Programms in regelmäßigen Abständen wieder (Hantman und Gimmon, 2014).

Kasten 6. Digital Undivided, USA

Zielgruppe: Die Hauptzielgruppe sind Unternehmensgründerinnen aus den afroamerikanischen und lateinamerikanischen Gemeinschaften, die im Technologiesektor tätig sind.

Hintergrund: Es wird geschätzt, dass nur 0,2 % der Wagniskapitalgeschäfte mit Unternehmen eingegangen werden, die von afroamerikanischen Unternehmerinnen geführt werden, und dass diese wesentlich geringere Finanzierungsbeträge erhalten. Dieses Ungleichgewicht kommt angesichts der Tatsache, dass afroamerikanische Frauen in den USA eine der am schnellsten wachsenden Unternehmergruppen darstellen, noch weiter zum Vorschein – die Anzahl der von afroamerikanischen Frauen geführten Unternehmen ist in den vergangenen 20 Jahren um 322 % gestiegen.

Beschreibung: Digital Undivided wurde 2012 gegründet und begleitet potenzialstarke Frauen aus den afroamerikanischen und lateinamerikanischen Gemeinschaften durch den Gründungsprozess, sprich von der Entwicklung einer Geschäftsidee bis zum Unternehmensstart.

Das Inkubationsprogramm hat eine Dauer von 26 Wochen und basiert auf einem erfahrungsbezogenen „Learning by doing“-Ansatz. Der Prozess beginnt mit „START“, einem Wochenende, an dem potenzielle Gründerinnen (nur auf Einladung) Ideen entwickeln und vorstellen, Feedback geben und erhalten und sich vernetzen können. Im Laufe dieser Veranstaltung wählt Digital Undivided die Mitglieder aus, die in das Gründerzentrum eingeladen werden.

Nach dieser Auswahlphase ist das Inkubationsprogramm in drei Module unterteilt:

- Im Rahmen des Kundenentwicklungsmoduls werden Ideen in potenzielle Unternehmen umgewandelt. Dies geschieht anhand einer Prüfung der Marktfähigkeit des Produkts oder der Dienstleistung anhand von Kundenfindungsübungen, der Erarbeitung eines Geschäftsmodells und der Entwicklung eines „minimal tragfähigen Produkts“ („minimally viable product“, MVP).
- Das Produktentwicklungsmodul besteht in der Erweiterung des MVP in ein funktionierendes Produkt und dem Aufbau eines Teams.
- Im Unternehmensentwicklungsmodul liegt der Schwerpunkt auf dem Unternehmen und seinem Bedarf, einschließlich Zugang zu Technologie-, Rechts-, Finanz-, Investitions- und Marketing-Beratung.

Jedes Mitglied von Digital Undivided wird unterstützt von einem Netzwerk von mehr als 100 Mentoren. Das Inkubationsprogramm endet mit dem „Demo Day“, an dem die Mitglieder Investoren und potenziellen Partnern ihre Geschäftsideen vorstellen.

Digital Undivided führt außerdem ein Forschungsprojekt mit dem Namen #ProjectDiane zum Thema Unternehmertum von afroamerikanischen und lateinamerikanischen Frauen durch.

Ergebnisse: Digital Undivided hat seit 2012 52 Unternehmen unterstützt und 25 Mio. USD (rund 21,9 Mio. EUR) an Investitionen beschafft.

Lehren für andere Gründerzentren: Dieses Inkubationsprogramm hat Teile der Bevölkerung identifiziert, die unterrepräsentiert sind und gleichzeitig ein schnell wachsendes Unternehmertum aufweisen und in der Regel keine externen Investitionszuwendungen erhalten. Durch diesen Ansatz wird das Potenzial vieler unterrepräsentierter Gruppen hervorgehoben und aufgezeigt, was sich mit nur wenigen Mitteln erreichen lässt – die Gründerin von Digital Undivided hat das gesamte Projekt aus eigenen Mitteln finanziert.

Für weitere Informationen siehe: <https://www.digitalundivided.com/>

Kasten 7. entrePrism, Kanada

Zielgruppe: zugewanderte Unternehmer

Hintergrund: Zuwanderer stammen oftmals aus Unternehmenskulturen, sehen sich jedoch in ihren neuen Ländern zahlreichen Herausforderungen gegenüber, einschließlich Sprachbarrieren, Schwierigkeiten beim Verständnis der Kultur sowie im Umgang mit dem neuen rechtlichen Umfeld. Das Ziel von entrePrism besteht darin, mit Unterstützung von etablierten Unternehmern, Experten und Professoren, angehenden Unternehmern dabei zu helfen, ihre Ideen in Unternehmensprojekte umzuwandeln. Außerdem zielt es darauf ab, den zugewanderten Unternehmern durch die Interaktion mit Quebecer Unternehmern, die sich auf der gleichen unternehmerischen Stufe befinden, die Quebecer Kultur und Geschäftspraxis nahezubringen.

Beschreibung: Dieses Programm wurde von der HEC Montréal mit Unterstützung der Mirella and Lino Saputo Foundation und des Quebecer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Innovation im Januar 2016 ins Leben gerufen. Unternehmertum wird hier als Instrument für soziale und wirtschaftliche Integration für Zuwanderer genutzt, das ihnen dabei helfen soll, neue Unternehmen zu gründen oder bestehende Unternehmen weiterzuentwickeln. Das Ziel besteht in der Entwicklung neuer Instrumente auf der Grundlage von Forschungsarbeiten zum Unternehmertum, in denen die Integration und Immersion von Unternehmern aus bestimmten kulturellen Gemeinschaften in das wirtschaftliche Ökosystem des Quebecs untersucht werden.

Das Programm umfasst verschiedene Wirtschaftsbereiche und unterscheidet sich insofern von konventionellen Gründerzentren, als dass es die Hybridisierung von Geschäftsmodellen und -kulturen fördert, damit innovative und originelle Projekte entstehen. Um auf die Bedürfnisse zugewandeter Unternehmer einzugehen, bietet entrePrism personalisierte Unterstützung (einschließlich Einzelcoachings) sowie Schulungen, Seminare, Webinare und Konferenzen. Konkret verfolgt das Inkubationsprogramm eine Reihe von Aktivitäten, darunter:

- Mentorenprogramme mit Branchenpartnern;
- Kurse mit Abschlusszeugnis (z. B. ein kurzes Studienprogramm zum Unternehmertum oder ein Zertifikat für Unternehmertum);
- Finanzierung durch Partner sowie ein Programm für „Ehrendarlehen“, das von der HEC Montréal entwickelt wurde und darin besteht, dass keine persönliche Bürgschaft erforderlich ist und minimale Zinsen erhoben werden;
- Unterstützung durch BBA- und MSc-Studierende über Projekte, die von Professoren betreut werden und von der HEC Montréal (z. B. BWL, Management, Marketing, Buchhaltung), der Polytechnique Montréal (z. B. Ingenieurwesen) und der University of Montréal (z. B. Industriedesign, Recht) angerechnet werden;
- Entwicklung neuer Instrumente für Unternehmer durch Professoren und Wissenschaftler, die Unternehmer aus kulturellen Gemeinschaften bei ihrer unternehmerischen Reise begleiten, und
- strategische Netzwerkaktivitäten.

Ergebnisse: Mit dem Programm sollen über einen Zeitraum von fünf Jahren die Gründung von 100 Unternehmen unterstützt und mindestens 200 Praktikumsstellen und betreute Projekte geschaffen bzw. ermöglicht werden. Um dies zu erreichen, sollen 50 Professoren, Trainer und Mentoren sowie 50 Branchenexperten eingebunden werden. Das Gründerzentrum beabsichtigt zudem, 20 große Netzwerkveranstaltungen zu organisieren und 100 Stipendien zu vergeben.

Zwischen Januar 2016 und Juni 2018 unterstützte entrePrism bereits 26 Unternehmen und 36 Unternehmer (Gründer und Mitgründer) aus Frankreich, Marokko, Vietnam, den USA, Kamerun, der Elfenbeinküste, Mexiko, Brasilien, Syrien, Libanon und Algerien. Die Leistungsindikatoren des Programms werden nachfolgend dargestellt.

Leistungsindikatoren für entrePrism, 2016-2018

Leistungsindikator	Erzielte Ergebnisse (Januar 2016 bis Juni 2018)
Anzahl der Unternehmen	48
Anzahl der Unternehmer	74
Anzahl der Berichte, Forschungsartikel, Fallstudien und praktischen Instrumente	43
Praktika	76
Seminare, Webinare, Konferenzen (mit Professoren, Branchenexperten und Unternehmern)	153
Strategische Netzwerkaktivitäten	37
Zufriedenheit mit dem Programm (zufrieden oder sehr zufrieden)	Ja, 100 %
Bereitschaft der Teilnehmer, das Programm weiterzuempfehlen (hoch oder sehr hoch)	Ja, 100 %

Lehren für andere Gründerzentren: Dieses Gründerzentrum geht über die Unterstützung der Unternehmensgründung hinaus und unterstützt die ansässigen Unternehmer beim Aufbau von Beziehungen zu Quebecer Unternehmern. Dadurch können die Teilnehmer ihre beruflichen Netzwerke erweitern und persönliche Beziehungen knüpfen, durch die sie etwas über die neue Gesellschaft lernen können, in der sie nun leben.

Für weitere Informationen siehe: <https://entreprism.hec.ca/>

■ SCHLUSSFOLGERUNGEN

Inkubations- und Accelerator-Modelle bieten intensive Unterstützung für Unternehmer und Start-ups mit dem Ziel, ihre Überlebenschancen zu erhöhen, den Zugang zu Finanzierung zu verbessern und die Entwicklung und das Wachstum der Unternehmen zu fördern. Bewertungsergebnisse deuten darauf hin, dass Gründerzentren und Business Accelerators einen positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Unternehmen haben können. Der Erfolg von Gründerzentren und Accelerators wird oftmals darauf zurückgeführt, dass verschiedene Arten der Unterstützung zu einem Paket zusammengefasst und auf flexible Weise angeboten werden. Es muss jedoch anerkannt werden, dass Auswahlverzerrungen vorliegen, die zu einer Überschätzung der Auswirkungen von Gründerzentren führen können (sprich Programmleiter wählen nur Unternehmen mit hohem Entwicklungs- und Wachstumspotenzial aus) (Hausberg und Korreck, 2018).

Die verhältnismäßig wenigen Erkenntnisse zu Inkubations- und Accelerator-Programmen, die Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen unterstützen, deuten darauf hin, dass sich unter bestimmten Bedingungen eine ähnliche Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit dieser Unternehmen erzielen lässt. Erstens müssen Programmleiter sicherstellen, dass die ansässigen Unternehmen auf hochwertigen Geschäftsideen basieren. Dies erfordert solide Pre-Inkubationsprogramme, im Rahmen derer jene Geschäftsideen ermittelt und weiterentwickelt werden, die das Potenzial aufweisen, sich zu nachhaltigen Unternehmen zu entwickeln.

Zweitens sollten Inkubations- und Accelerator-Programme darauf abzielen, ansässige Unternehmen nach einer gewissen Zeit in den Markt zu „entlassen“. Dafür müssen die Unternehmer verstärkt dabei unterstützt werden, Netzwerke und Gemeinschaften aufzubauen, was sich oftmals als der größte Nutzen von Gründerzentren und Business Accelerators herausstellt. Häufig werden in Untersuchungen Wissensübertragung und informelles Lernen als die wertvollsten Elemente von Inkubations- und Accelerator-Programmen identifiziert. Der Schlüssel für einen erfolgreichen Aufbau von Netzwerken und Gemeinschaften ist sicherzustellen, dass die Inkubations- und Accelerator-Programme Partnerschaften mit einem breiten Spektrum von Akteuren aufbauen, einschließlich mit Unternehmensförderungsorganisationen, Investoren und der Regierung. Es ist wichtig, dass im Rahmen der Programmaktivitäten (z. B. Seminare oder Netzwerkveranstaltungen) die Interaktion mit einem breiten Spektrum von Akteuren ermöglicht wird, damit die Unternehmer vielfältige Netzwerke aufbauen können, auf die sie zurückgreifen können, um Chancen auszuloten sowie Partner und Kunden zu finden. Diese Partner können außerdem eine wichtige Rolle bei der Bereitstellung von Schulungen spielen und als Coaches oder Mentoren fungieren.

Drittens müssen die angebotenen Unterstützungsdienste qualitativ hochwertig und an die Bedürfnisse der Unternehmer angepasst sein. Aus diesem Grund müssen die Programme in Zusammenarbeit mit Organisationen und Unternehmensberatern entwickelt und umgesetzt werden, die Erfahrung in der Arbeit mit Menschen aus den Zielgruppen haben. Zusätzlich zu ihrer Wirksamkeit können Gründerzentren und Business Accelerators auch eine kostengünstige Methode darstellen, um gebündelte Unterstützungsleistungen zu bieten, da sie individuelle Unterstützung mit allgemeinen Programmen verbinden. Zudem besteht die Möglichkeit, einige der Programmkosten durch die Erhebung von Mieten und/oder Gebühren für die Nutzung gemeinsam genutzter Ausstattung und Dienstleistungen (z. B. Buchhaltung) auszugleichen.

Politischen Entscheidungsträgern stehen bei der Finanzierung oder Gestaltung von Inkubations- und Accelerator-Programmen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Ein gängiger Ansatz ist die Nutzung von spezifischen Gründerzentren und Business Accelerators, die ihren Schwerpunkt auf der Unterstützung von Unternehmern aus einer bestimmten Zielgruppe haben. Dies kann zum Aufbau eines Gemeinschaftsgefühls bei angehenden Unternehmern beitragen, die zuvor über keine Anbindung verfügten. Auf der anderen Seite birgt dieser Ansatz das Risiko, dass die Ausgrenzung aus der allgemeinen Unternehmerschaft weiter verstärkt wird. Ein weiterer Ansatz, der insbesondere in den USA häufig zu beobachten ist, besteht in der Bereitstellung von Raum in allgemeinen Gründerzentren. Dabei wird ein beachtlicher Teil der Plätze (z. B. 20 %) im Gründerzentrum für eine bestimmte Zielgruppe reserviert. Dies kann das Programm für potenzielle Unternehmer aus dieser Zielgruppe aufgrund der kritischen Masse an Unternehmern mit ähnlichem Hintergrund attraktiver machen als allgemeine Programme. Ein weiterer Vorteil ist, dass dort Unternehmer aus der Zielgruppe mit Unternehmern aus der Mehrheitsbevölkerung zusammenkommen, was ihre Beziehungen außerhalb ihrer Gemeinschaften stärkt.

Abschließend sei anzumerken, dass eine Erweiterung der Evidenzbasis zu den Auswirkungen und der Wirksamkeit von Gründerzentren und Business Accelerators, die Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen unterstützen, erforderlich ist. Hierfür ist eine verstärkte Überwachung und Evaluierung der Programme erforderlich. Insbesondere werden solidere Auswertungen benötigt, in denen die Fortschritte gegenüber den Programmzielsetzungen und Einzelzielen bewertet werden.

■ WEITERFÜHRENDE LITERATUREMPFEHLUNGEN

OECD/European Union (2017), *The Missing Entrepreneurs 2017: Policies for Inclusive Entrepreneurship*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264283602-en>.

Ratinho, T. (2017), "Inclusive incubators and accelerators: Lessons from the USA", prepared for the OECD LEED Programme.

Smallbone, D. (2017), "Incubators and Accelerators for Inclusive Entrepreneurs", prepared for the OECD LEED Programme

■ LITERATUR

Al-Mubarak, H. and M. Busler (2014), "Incubator successes: Lessons learned from successful incubators towards the twenty-first century", *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, Vol. 11, No. 1, pp. 44-52.

Albort-Morant, G. and P. Oghazi (2016), "How useful are incubators for new entrepreneurs?", *Journal of Business Research*, Vol. 69, pp. 2125-2129.

Ayatse, F., N. Kwahar and A. Iyortsuun (2017), "Business incubation process and firm performance: an empirical review", *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 1-17.

Bone, J., O. Allen, C. Haley (2017), "Business incubators and accelerators: The national picture", BEIS Research Paper No. 7, Department for Business, Energy & Industrial Strategy.

Bruneel, J., T. Ratinho, B. Clarysse and A. Groen (2012), "The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations", *Technovation*, Vol. 32, No. 2, pp. 110-121.

Casasnovas, G. and A. Bruno (2013), "Scaling Social Ventures", *Journal of Management for Global Sustainability*, Vol. 1, No. 2, pp. 173-197.

Cohen, S. (2013), "What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels", *Innovations*, Vol. 8, Nos. 3-4, pp. 19-25.

Cooper, L. (2016), "5 Organizations Helping Minority Startup Founders Succeed", available at: <https://www.entrepreneur.com/article/282529> [Abrufdatum 5.4.2017].

European Commission (2010), "The Smart Guide to Innovation-Based Incubators (IBI)", available at: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/innovation_incubator.pdf [Abrufdatum 5.4.2017].

Gerlach, S. and A. Brem (2015), "What determines a successful business incubator? Introduction to an incubator guide", *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 7, No. 3, pp. 286-307.

GUST (2016), "European Accelerator Report 2016", available at: http://gust.com/accelerator_reports/2016/europe/ [Abrufdatum 30.05.2018].

Hantman, S. and E. Gimmon (2014), "Dare to Dream: New venture Incubator for Older Adults", *Educational Gerontology*, Vol. 40, pp. 737-744.

Hausberg, J.P. and S. Korreck (2018), "Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review", *The Journal of Technology Transfer*, pp. 1-26. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>

Lyons, E. and L. Zhang (2017), "The Impact of Entrepreneurship Programs on Minorities", *American Economic Review*, Vol. 107, pp. 303-307.

Lyons, E. and L. Zhang (2015), "Do Entrepreneurship Incubators Lead to Entrepreneurship?", paper presented to the DRIUD Society, available at: http://conference.druid.dk/acc_papers/vxsj42qb3c48ysxrct44okbyggu.pdf [Abrufdatum 5.4.2017].

Madaleno, M., M. Nathan, H. Overman, and S. Waights (2018), "Incubators, Accelerators and Regional Economic Development", IZA Institute of Labor Economics, IZA Discussion Paper No. 11856, available at: <http://ftp.iza.org/dp11856.pdf> [Abrufdatum 5.11.2018].

Mandiberg, J. and M. Edwards (2016), "Business Incubation for People with Severe Mental Illness Histories: The Experience of One Model", *Journal of Policy Practice*, Vol 15, Nos. 1-2, pp. 82-101.

Mas-Verdú, F., D. Ribeiro-Soriano and N. Roig-Tierno (2015), "Firm survival: The role of incubators and business characteristics", *Journal of Business Research*, Vol. 68, pp. 793-796.

Monkman, D. (2010), Full committee hearing on business incubators and their role in job creation: hearing before the committee on small business, United States House of Representatives, one hundred eleventh congress, second session, hearing held on 17 March 2010. Washington, U.S G.P.O.

Nedović, M., D. Ivanović, N. Čabarkapa (2017), "Virtualni ženski poduzetnički centar – inovativan pristup u razvoju poduzetništva", *Obrazovanje za poduzetništvo (Education for entrepreneurship)*, Vol. 7, No. 1.

OECD (1999), *Business Incubation: International Case Studies*, OECD Publishing, Paris.

OECD/European Union (2017), "Kurzdossier zum weiblichen Unternehmertum", OECD Publishing, Paris. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=de&pubId=8058&furtherPubs=yes> [Abrufdatum 5.4.2017].

OECD/European Union (2017b), *The Missing Entrepreneurs 2017: Policies for Inclusive Entrepreneurship*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264283602-en> [Abrufdatum 5.4.2017].

OECD/European Union (2015), *Die fehlenden Unternehmer 2015: Politiken für selbstständige Erwerbstätigkeit und Unternehmertum*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264226418-de> [Abrufdatum 5.4.2017].

OECD/European Union (2014), *Die fehlenden Unternehmer 2014: Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264213593-de> [Abrufdatum 5.4.2017].

OECD/European Union (2013), *Die fehlenden Unternehmer: Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264188167-de> [Abrufdatum 5.4.2017].

Page, S. (2007), *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies*, Princeton: Princeton University Press.

Ratinho, T., A. Amezcua, B. Honig, and Z. Zeng (2016), "Entrepreneurial Support: Making Sense of Decades of Practice and Research", *Academy of Management Proceedings*, Vol. 1, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.14044abstract> [Abrufdatum 5.4.2017].

Stokan, E., L. Thompson, and R. Mahu (2015), "Testing the Differential Effect of Business Incubators on Firm Growth", *Economic Development Quarterly*, Vol. 29, No. 4, pp. 317-327.

Telefonica (2013), "The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe", available at: https://www.telefonica.com/documents/341171/361539/The_Accelerator_and_Incubator_Ecosystem_in_Europe.pdf [Abrufdatum 5.4.2017].

Telefonica and O2 (2014), "The Rise of the UK Accelerator and Incubator Ecosystem", available at: http://cdn.news.o2.co.uk.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2014/12/O2_WAYRA_Report_121214.pdf [Abrufdatum 5.4.2017].

In diesem Kurzdossier werden die Vorteile von Gründerzentren und Business Accelerators untersucht und es wird den Fragen nachgegangen, inwiefern sie integrationsförderndes Unternehmertum unterstützen, was sie erfolgreich macht und was die EU aus den Erfahrungen anderer Länder lernen kann. Während es nur wenige Beispiele für Gründerzentren und Business Accelerators gibt, die ausschließlich auf die Unterstützung von Unternehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen ausgerichtet sind, gehen aus den wenigen vorhandenen Nachweisen positive Ergebnisse hervor (Überlebensraten, Schaffung von Arbeitsplätzen, höhere Umsätze etc.). Politische Entscheidungsträger können Gründerzentren und Business Accelerators durch die Bereitstellung von Finanzmitteln, die Einleitung eigener spezifischer Programme und die Verbesserung des Zugangs zu bestehenden Programmen unterstützen.

Dieses Kurzdossier gehört zu einer Reihe von Dokumenten zum integrationsfördernden Unternehmertum, die von der OECD und der Europäischen Kommission erstellt wurden. Zu diesen Dokumenten zählen Kurzdossiers zu unternehmerischen Tätigkeiten von jungen Menschen, unternehmerischen Tätigkeiten von Älteren, sozialem Unternehmertum, die Bewertung von Programmen für integrationsförderndes Unternehmertum, Dokumente zum Zugang zu Anschubfinanzierung für integrationsförderndes Unternehmertum, zu unternehmerischen Tätigkeiten von Menschen mit Behinderungen sowie der Bericht „Die fehlenden Unternehmer“. All diese Dokumente können auf Englisch, Französisch und Deutsch über folgenden Link abgerufen werden: <http://www.oecd.org/cfe/leed/inclusive-entrepreneurship.htm>

WO ERHALTE ICH EU-VERÖFFENTLICHUNGEN?

Kostenlose Veröffentlichungen:

- Einzelexemplar:
über EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- mehrere Exemplare/Poster/Karten:
bei den Vertretungen der Europäischen Union (http://ec.europa.eu/represent_de.htm),
bei den Delegationen in Ländern außerhalb der Europäischen Union
(http://eeas.europa.eu/delegations/index_de.htm),
über den Dienst Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_de.htm)
- Sie erhalten die bereitgestellten Informationen kostenlos, und in den meisten Fällen entstehen auch keine Gesprächsgebühren (außer bei bestimmten Telefonanbietern sowie für Gespräche aus Telefonzellen oder Hotels).

Kostenpflichtige Veröffentlichungen:

- über EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

WO ERHALTE ICH OECD-VERÖFFENTLICHUNGEN?

- die Online-Bibliothek der OECD: <http://www.oecd-ilibrary.org/>
- im Online-Bookshop der OECD: <http://www.oecdbookshop.org/>

Dieses Kurzdossier wurde mit finanzieller Unterstützung der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration der Europäischen Kommission von der Abteilung für lokale Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung (LEED) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) erstellt.

