

**Entwicklung von Akteursnetzwerken
öffentlich geförderter Unternehmen
und ihre Wirkung auf den Gründungserfolg**
-
**Dargestellt am Beispiel öffentlich geförderter
Teleservice- und Telearbeitszentren**

Von der Fakultät für Geo- und Biowissenschaften der Universität Stuttgart
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.) genehmigte Abhandlung

vorgelegt von
Iris Gebauer
aus Cuxhaven

Hauptberichter: Prof. Dr. W. Gaebe

Mitberichter: Prof. Dr. B. Lenz

Tag der mündlichen Prüfung: 9. Juli 2007

Institut für Geographie der Universität Stuttgart
2007

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln angefertigt habe und alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entstammen, durch Angabe der Quellen als Entlehnung gekennzeichnet sind.

Stuttgart, den 15. Juni 2007

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Vorwort und Danksagung	IX
The Abstract	X
1. Problemstellung, Forschungsfragen und Aufbau der Arbeit	1
2. Konzeptionelle Grundlagen	7
2.1. Netzwerke in der Gründungsforschung.....	8
2.1.1 Unternehmensgründungen und Gründungserfolge – die zwei abhängigen Variablen im Zentrum der Gründungsforschung.....	8
2.1.2 Erklärungsvariablen für Gründungsaktivität und -erfolg.....	9
2.1.3 Zusammenfassung und Einordnung der Untersuchung.....	13
2.2. Grundlagen zur Netzwerkanalyse als Forschungsansatz.....	14
2.2.1 Der Netzwerkbegriff.....	15
2.2.2 Netzwerkansatz – Beziehungen in Netzwerken und individuelle Handlungen.....	17
2.2.3 Abgrenzung des Akteursnetzwerkes neu gegründeter Unternehmen.....	28
2.2.3.1 Geschäftsleitung und deren Mitglieder.....	31
2.2.3.2 Die Gründung unterstützende Akteure.....	34
2.2.3.3 Akteure der Nachfrageseite: Kunden und Zielgruppen.....	39
2.2.3.4 Kooperationspartner.....	40
2.3. Das Akteursnetzwerk aus zeitlicher Perspektive.....	41
2.4. Schlussfolgerungen für die empirische Untersuchung.....	44
3. Methodisches Vorgehen und empirische Basis der Untersuchung	47
3.1. Qualitatives Vorgehen als Basis der Empirie.....	47
3.2. Aspekte zur Auswahl der Fallbeispiele.....	51
3.2.1 Die Auswahlkriterien der Fallbeispiele in Diskussion mit dem Untersuchungsgegenstand.....	51
3.2.2 Die empirische Auswahl.....	66
3.3. Aspekte zur Auswahl der Interviewpartner.....	67
3.3.1 Die Methode des Schneeballsystems.....	67
3.3.2 Die Interviewpartner und Befragten in den untersuchten Fallbeispielen.....	70
3.4. Face-to-face-Interviews und deren Inhalte.....	72
4. Die Standorte der fünf Fallbeispiele	76

4.1	Der ländliche Raum	76
4.2	Die Lage der Fallbeispiele im ländlichen Raum und der politische Handlungsbedarf.....	79
4.3	Standortbeschreibung der Fallbeispiele	80
5.	Erfolge der untersuchten Fallbeispiele als abhängige Variable.....	88
5.1	Fallbeispiel A	90
5.2	Fallbeispiel B	92
5.3	Fallbeispiel C	93
5.4	Fallbeispiel D	95
5.5	Fallbeispiel E	97
5.6	Zusammenfassung der Erfolgsbewertung.....	99
6.	Der Einfluss von Netzwerkstrukturen auf den Erfolg.....	102
6.1	Akteure als Bausteine des Netzwerkes	104
6.1.1	Beschreibung der Akteursstrukturen in den Fallbeispielen	104
6.1.2	Netzwerkakteure in ihrer Bedeutung als Erfolgsfaktoren.....	116
6.1.2.1	Die Mitglieder der Geschäftsleitung als wichtigste Akteure	116
6.1.2.2	Förderer und ihre Unterstützungsleistungen	127
6.1.2.3	Kundenstruktur und Zielgruppen in ihrer Bedeutung.....	145
6.1.2.4	Kooperationspartner.....	153
6.2	Beziehungen als Kitt zwischen den wichtigsten Akteuren	154
6.2.1	Die Wichtigkeit von Kontakten generell	155
6.2.2	Vertrauen und Reputation	160
6.2.3	Räumliche Nähe und räumliche Distanz.....	168
6.2.4	Neid als Hemmnisfaktor bei der Kundengewinnung.....	173
6.3	Nicht netzwerkbezogene Einflussfaktoren auf den Erfolg.....	174
7.	FAZIT	181
7.1	Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse	181
7.2	Der Beitrag der Arbeit zur Gründungsforschung im Kontext der Erklärung von Gründungserfolgen	186
7.3	Erkenntnisse aus der Studie bezüglich der Methodik	187
7.4	Handlungsempfehlungen	188
	Literaturverzeichnis	190
	Beigefügte Anhänge.....	201
	Anhang 1: Tabellarischer Überblick der Zielerreichung in den fünf Fallbeispielen	201

Anhang 2: Zur Erhebung der Erfolgsmerkmale	202
Anhang 3: Zur Operationalisierung der wichtigsten Merkmale.....	203
Anhang 4: Interviewleitfäden und Hilfsmittel zur Erhebung von Akteuren	205
Anhang 5: Codierung der interviewten Personen	221

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1:	Einbindung von Akteursgruppen in den Gründungsprozess	31
Tab. 2:	Ebenen der möglichen fördernden politischen Institutionen	38
Tab. 3:	Kriterien zur Auswahl der Fallbeispiele	52
Tab. 4:	Beispiele für Dienstleistungen eines Telearbeitszentrums für die Mieter	55
Tab. 5:	Ziele und Konzepte von TTZ.....	58
Tab. 6:	Anzahl der persönlich befragten Personen in den fünf Fallbeispielen.....	71
Tab. 7:	Anzahl der persönlichen Gespräche mit den Netzwerkakteuren in den fünf Fallbeispielen.....	71
Tab. 8:	Bevölkerungsdichte der Gemeinden und zugehörigen Landkreise.....	81
Tab. 9:	Einwohnerzahlen der Gemeinden und im Umkreis sowie des Landkreises	82
Tab. 10:	Arbeitslosenquote und Anzahl der Arbeitslosen.....	84
Tab. 11:	Anzahl der Unternehmen im lokalen Umfeld	86
Tab. 12:	Unternehmensdichte, Arbeitslosenquote, Ein- und Auspendleranteil	87
Tab. 13:	Zielsetzung und Indikatorensample zur Messung des Gründungserfolgs bei den fünf Fallbeispielen.....	88
Tab. 14:	Zielerreichung der fünf Fallbeispiele.....	201

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Aufbau der Arbeit.....	4
Abb. 2:	Konzeptioneller Zusammenhang zwischen abhängiger, unabhängiger Variable und Basisannahmen	7
Abb. 3:	Einflussfaktoren auf Gründungsaktivität und -erfolg.....	14
Abb. 4:	Sozialstruktur als Kontext von Handlungen eines Akteurs.....	19
Abb. 5:	Beispiel zur Überwindung struktureller Lächer	20
Abb. 6:	Konzeptioneller Ansatz zur Abgrenzung des Akteursnetzwerkes.....	30
Abb. 7:	Dynamisches Modell von Gründungsprozessen.....	43
Abb. 8:	Betriebszeiten der Fallbeispiele und Zeiträume der Befragungen	67
Abb. 9:	Befragte Akteursgruppen.....	69
Abb. 10:	Lage der fünf Fallbeispiele und Einwohnerdichte der Landkreise.....	81
Abb. 11:	Altersstruktur der Bevölkerung in den Gemeinden.....	84
Abb. 12:	Logik und Aufbau der empirischen Ergebnisse	103
Abb. 13:	Empirisches Modell der Akteursstrukturen im Fallbeispiel A	106
Abb. 14:	Empirisches Modell der Akteursstrukturen im Fallbeispiel B.....	108
Abb. 15:	Empirisches Modell der Akteursstrukturen im Fallbeispiel C.....	110
Abb. 16:	Empirisches Modell der Akteursstrukturen im Fallbeispiel D	112
Abb. 17:	Empirisches Modell der Akteursstrukturen im Fallbeispiel E.....	114
Abb. 18:	Wirkungen im Zusammenhang mit der Beteiligung und Nichtbeteiligung von Geschäftsführern an der Ideenphase.....	125
Abb. 19:	Funktionen der in die Gründungsprozesse eingebundenen Förderer in den Fallbeispielen.....	129
Abb. 20:	Hauptkundengruppen	145
Abb. 21:	Direkte Kontakte der Geschäftsleitung zur Unterstützung der Akquise.....	156
Abb. 22:	Kontakte der Geschäftsleitung zu Kontaktvermittlern zur Unterstützung der Akquise.....	158
Abb. 23:	Bereits vor der Gründung bestehende Kontakte zwischen den wichtigsten Akteuren	162
Abb. 24:	Räumliche Verteilung der wichtigsten Akteure	170
Abb. 25:	Skizze zur empirischen Erhebung der Akteure im Netzwerk.....	212

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
AG	Aktiengesellschaft
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung in Deutschland
DSL	Digital Subscript Line
EW	Einwohner
ECDL	European Computer Driving License (Europäischer Computerführerschein)
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EER	European Electronic Railway
ELR	Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum
ESF	Europäischer Sozialfonds
F&E	Forschung und Entwicklung
ff	Folgende
FH	Fachhochschule
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
Branchen der IKT	Produktions- und Servicetätigkeiten bezogen auf Computer-Hard- und Software, Internet und Neue Medien, Telekommunikation und andere Elektronikbereiche
ISDN	Integrated Services Digital Network
IT-Unternehmen	Internet- und Telekommunikationsunternehmen
JUMP	Jugend mit Perspektive (arbeitsmarktpolitisches Sonderprogramm der deutschen Bundesregierung)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LIS	Lokales Informationssystem
Min.	Minuten
PC	Personal Computer
PH	Pädagogische Hochschule
T-DSL	Telekom Digital Subscript Line
Topelf	Telematisches operationelles Programm
TTZ	Teleservice- und Telearbeitszentren
VHS	Volkshochschule
u.a.	Unter anderem
z.B.	Zum Beispiel

Anmerkung:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im folgenden Text die männliche Form verwendet. Gemeint sind immer die männliche und weibliche Form.

VORWORT UND DANKSAGUNG

Die Idee zu dieser Arbeit ist aus einer Projektstätigkeit entstanden. Es ergab sich die Chance innerhalb des Forschungsprojektes TELELAND Phänomene und Erkenntnisse zu Zusammenhängen von Netzwerkstrukturen und Erfolgswahrscheinlichkeit von Unternehmensneugründungen näher zu beleuchten.

Dass ich diese Möglichkeit nutzen konnte, verdanke ich Herrn Prof. Dr. Wolf Gaebe und Frau Prof. Dr. Barbara Lenz.

Nicht durchführbar wäre die Arbeit ohne das starke Engagement und die Offenheit der Befragten gewesen.

Über die Jahre begleiteten mich viele Personen, die mir bei wissenschaftlichen Fragen zur Seite standen. Dazu zählen meine Kollegen am Institut für Geographie der Universität Stuttgart, aber auch viele Wissenschaftler und Bekannte, die mich im Verlauf von Tagungen und Konferenzen inspirierten. Zusätzlich möchte ich mich auch bei den Hilfswissenschaftlern für Ihre Hilfe bedanken.

Ich danke ganz herzlich den vielen lieben Personen, die mich auf persönliche Weise unterstützten. Ihnen gilt mein besonderer Dank für ihre Geduld.

Stuttgart, im Juni 2007

Iris Gebauer

THE ABSTRACT

For economic policy, studies of start-up businesses are necessary to develop strategies in relation to instruments of public business development. Beside the question of the factors which are positive to the success probability of newly founded companies, the large number of insolvencies and closing downs of companies raises the question of the reasons for the failure of young companies. Therefore the interest of the foundation research lies in the research of mechanisms of effectiveness which explain the success of newly founded companies.

Until now the research of the success factors for start-ups produced studies with different main emphases. In the foundation research of different science disciplines like economics or economic geography the importance of acteurs and their relationships has always been pointed out as an explanation variable for the success of start-ups. Therefore in this context research has been focussed on the social networks of entrepreneurs as a success variable.

An open point in research until now has been a differentiated view on the development of networks which are built up within the founding process and which maybe have an influence on the foundation success of young companies.

The foundation success of young companies depends on different persons and institutions which are involved in the foundation process. Of course, the founder or entrepreneur is part of such an acteurs network. Publically funded companies are for example supported financially in the process by promoters. Customers have to be reached. Also cooperation partners can be associated with the company. Persons or acteurs which are associated contractly or organisational to a new company and its management could be an important source to get access to capital, clients and suppliers and plays an important role with regard to the success of young companies.

These Acteurs with their relationships which are involved in the process of company foundation are part of the acteur network which is being researched in this study. In this case the conceptional instrument of network analysis offers the opportunity to test acteurs and their interdependencies as independent variables.

With regard to publically funded companies the following research questions is central:

- Which acteurs have a decisive influence on the process of the company foundation and on the success probability of newly founded publically supported companies?
- Which characteristics of the acteurs network are success factors for the foundation of publically supported companies?
- Are there determining network characteristics in the different phases of the foundation process which have a special importance for a successful course?

Despite of the knowledge of the relevance of networks for the success of young companies there is no explicit study especially on the development and reproduction of those acteurs networks on the micro scale.

The survey does not claim to verify or falsify the formulated hypotheses in a definite way. Rather the knowledge of network mechanisms with regards to success or failure of publically funded company foundations should be deepened. Because of that start-ups are researched in a panel study over the foundation process in the first years of formation. Despite of strong methodological problems it was possible to find five particular examples for such a complex study. Those are publically supported Teleservice and Telework Centres which were founded in Germany. Because of the fact that it was possible to integrate also successful as unsuccessful foundations into the study a comparison of the independent variables could be made.

In a panel study 114 persons were surveyed in face-to-face-dialogues on the basis of a guided interview. The questioned acteurs were top managers of start-ups, founder, representatives of funding institutions, clients or cooperation partners of the founding process.

The empirical analysis clearly showed that the complex picture of the study relevant network was possible when including the different acteurs. It also showed that foundation success depends strongly on the quality of the relationships of the embedded acteurs.

But the generated results also shows that other – rather not reseached – network characteristics have an influence on the course of the foundation process like characteristics of network development and stability. Because of these results the network variables which were isolated in this study should be integrated in former studies of foundation research. So it would be possible to refine strategies of economic policies and measures to support the foundation of companies under consideration of their specific requirements.

1. PROBLEMSTELLUNG, FORSCHUNGSFRAGEN UND AUFBAU DER ARBEIT

Für die Wirtschaftspolitik sind Untersuchungen zu Unternehmensgründungen notwendig, um daraus Handlungsstrategien in Bezug auf die Wirtschaftsförderung ableiten zu können. Neben der Frage nach den Faktoren, die auf die Erfolgswahrscheinlichkeit neu gegründeter Unternehmen positiv einwirken, wirft die Vielzahl von Insolvenzen und Unternehmensaufgaben die Frage nach den Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen auf. Das Interesse der Gründungsforschung liegt folglich in der Untersuchung von Wirkungsmechanismen, die den Erfolg bzw. Nichterfolg neu gegründeter Unternehmen erklären.

Die bisherige Forschung zu Erfolgsfaktoren brachte Studien mit verschiedenen Schwerpunkten hervor. Aus dem bisherigen Forschungsstand geht hervor, dass unterschiedlichste Faktoren für den Erfolg von jungen Unternehmen eine Rolle spielen können. Dazu zählen personenbezogene (z.B. Qualifikation der Mitarbeiter), umfeldbezogene (z.B. konjunkturelle Lage) und betriebsbezogene Faktoren (z.B. Ausstattung der Geschäftsräume). Um Gründungsprozesse und deren Verlauf besser verstehen zu können, ist es unabdingbar, einzelne Faktoren differenziert zu betrachten.

In der Gründungsforschung verschiedenster Wissenschaftsdisziplinen wie Wirtschaftsgeographie oder auch Betriebswirtschaftslehre wird stets auf die Wichtigkeit von Akteuren und deren Beziehungen als Erklärungsvariable für Unternehmensneugründungen und deren Erfolg hingewiesen. Aus verschiedenen Perspektiven wurden bereits soziale Netzwerke und soziales Kapital von Unternehmensgründern als unabhängige Variable für den Gründungsprozess und den Erfolg junger Unternehmen beleuchtet.¹ Aus bisherigen Untersuchungen bleibt festzuhalten, dass Netzwerkmerkmale für den Erfolg junger Unternehmen eine entscheidende Erklärungsvariable darstellen können und eine hohe Relevanz bei der Erklärung von Gründungserfolgen junger Unternehmen einnehmen.

Offen blieb in der bisherigen Forschung allerdings eine differenzierte Betrachtung der Entwicklung von Netzwerken, die sich durch erfolgsrelevante Akteure im Gründungsprozess bilden und die einen Einfluss auf den Gründungserfolg junger Unternehmen ausüben können. Der Gründungserfolg junger Unternehmen hängt von verschiedensten Personen und Institutionen ab, die in Gründungsprozesse involviert sind. Unumstritten gehören die Gründerpersonen selbst zu solch einem Akteursnetzwerk. Bei öffentlich geförderten Unternehmen unterstützen darüber hinaus Förderer den Prozess etwa in finanzieller Hinsicht. Des Weiteren müssen Kunden erreicht werden. Zudem können Kooperationspartner mit jungen Unternehmen in Verbindung stehen. Personen oder Akteure, die mit einem neuen Unternehmen und dessen Geschäftsleitung in vertraglicher oder organisatorischer Beziehung stehen, können z.B. eine Quelle wichtiger Informationen sein oder den Zugang zu Kapital, Kunden und Lieferanten erleichtern und somit auf den Erfolg von jungen Unternehmen einwirken.

Diese in den Prozess der Unternehmensgründung involvierten Akteure und deren Beziehungen untereinander bilden das Akteursnetzwerk, das in der vorliegenden Untersuchung betrachtet wird. Solch eine umfassende Betrachtung der Einbindung verschiedenster Akteure in den Gründungsprozess

¹ Aktuelle Untersuchungen zum Einfluss des Sozialkapitals auf Gründung und Gründungserfolge und zur Wichtigkeit von Netzwerken bieten z.B. BINDER (2005), BÜHLER (1999a und 1999b), MAURER (2003), LECHNER (2001), SCHMUDE (2002), WEBER/JANSEN (2003)

wurde bisher vernachlässigt. Die Arbeit soll einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke leisten. Der auf der Netzwerkperspektive liegende Schwerpunkt der Untersuchung zielt letztendlich darauf ab, die Erkenntnisse zu den Wirkungen von Netzwerkstrukturen auf Gründungsprozesse und Gründungserfolge zu erweitern. Dabei werden die für den Erfolg junger Unternehmen wichtigsten Akteure und deren Beziehungen untereinander aus der Literatur abgeleitet, um ihren Einfluss als unabhängige Variable auf den Erfolg junger Unternehmen anhand der empirischen Untersuchung zu überprüfen. Zudem sollen neue Erkenntnisse zur Netzwerkthematik generiert werden. Um den Einfluss von Akteuren und deren Beziehungen untereinander als unabhängige Variable zu studieren, bietet die Netzwerkanalyse ein geeignetes konzeptionelles Instrument.

Folgende Forschungsfragen stehen damit bei dieser Untersuchung in Bezug auf öffentlich geförderte Unternehmen im Vordergrund:

- Welche Akteure haben entscheidenden Einfluss auf den Verlauf einer Unternehmensgründung und auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von neu gegründeten öffentlich geförderten Unternehmen?
- Welche Merkmale des Akteursnetzwerkes sind Erfolgsfaktoren bei einer Gründung von öffentlich geförderten Unternehmen?
- Gibt es bestimmte Netzwerkeigenschaften, die in verschiedenen Gründungsphasen für den erfolgreichen Verlauf eine besondere Bedeutung einnehmen?

Die hier vorliegende qualitative Untersuchung konzentriert sich auf die Beschreibung der Netzwerke von Start-ups und soll Erkenntnisse zu Netzwerkmechanismen in Bezug auf den Erfolg oder Misserfolg von öffentlich geförderten Unternehmensgründungen offenlegen und vertiefen. Insbesondere zur Entwicklung und Abbildung dieser Akteursnetzwerke auf der Mikroebene gibt es trotz der bisherigen Ergebnisse zur Relevanz von Netzwerken für Gründungserfolge keine explizite Betrachtung und folglich auch keine differenzierten Erkenntnisse. Dieser Umstand begründet sich nicht anhand einer fehlenden Relevanz, sondern geht vielmehr auf verschiedene methodische Hemmnisse zurück, welche die Umsetzung solch einer Analyse stark erschweren. Zumeist werden in der Gründungsforschung ausschließlich die Unternehmensgründer oder Geschäftsleiter junger Unternehmen im Rahmen von ego-zentrierten Untersuchungen befragt. Dies hat zur Folge, dass andere Akteure, die mit dem Gründer in Verbindung stehen und in Gründungsprozesse eingebunden sind, ausgeblendet werden, z.B. Förderer oder Kunden. In dieser Untersuchung ergab sich die Möglichkeit, mittels der Schneeballmethode nicht nur die Gründerpersonen oder Geschäftsführer junger Unternehmen zu interviewen, sondern es konnten bei den Fallbeispielen auch andere Akteure befragt werden, die mit den jungen Unternehmen in Verbindung standen. Dazu zählen Förderer, Kunden, Kooperationspartner. Mittels des hier angewendeten Schneeballsystems und Dank der Bereitschaft der zu Befragenden zu persönlichen Interviews konnten die für den Erfolg der jungen Unternehmen wichtigsten Akteure in die Erhebung miteinbezogen werden. Durch diese Vorgehensweise konnte ein umfassendes Bild zur Entwicklung der Akteursnetzwerke junger Unternehmen gezeichnet werden. Um eine hohe Validität der Befragungsergebnisse zu erhalten, sollten die Interviews zudem möglichst zeitnah an der Gründung und den ersten Gründungsjahren stattfinden. Insofern muss sich der Untersuchungsgegenstand auf junge Gründungen beschränken. Ausgehend davon, dass Gründungen als Prozess verlaufen, kann davon ausgegangen werden, dass sich

das Netzwerk im Verlauf der ersten Gründungsjahre ändert. Folglich muss der Genese von Netzwerken besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Entsprechend wurde die Befragung als Panel angelegt und zeitnah an der Gründungszeit der Fallbeispiele durchgeführt. Die Betrachtung der Gründung als Prozess ist bisher in der Gründungsforschung vernachlässigt worden. Durch die differenzierte Betrachtung einzelner Gründungsphasen kann diese Untersuchung Erkenntnisse zur Dynamik von Gründungsprozessen vertiefen.

Es wird deutlich, dass die Suche nach einer validen Stichprobe und das Gelingen einer empirischen Untersuchung von vielen Faktoren abhängt und auf starke Umsetzungsschwierigkeiten stößt. Aber nur mit solch einem Vorgehen erhält man ein möglichst realitätsnahes Bild von Akteursnetzwerken, die sich bei Gründungen bilden. Trotz der starken methodischen Hemmnisse ist es gelungen, für eine solch komplexe Studie fünf Fallbeispiele zu finden. Bei den Fallbeispielen handelt es sich um Teleservice- und Telearbeitszentren (im folgenden Text mit TTZ abgekürzt). Das Untersuchungsobjekt eignet sich für die hier thematisierte Netzwerk Betrachtung von öffentlich geförderten Unternehmen insbesondere deshalb gut, da diese als Entwicklungschance für den ländlichen Raum angesehen werden und über eine Vielzahl von öffentlichen Akteuren und Instrumenten öffentlich unterstützt werden. Gründungsforschung zum ländlichen Raum ist notwendig, um Handlungsoptionen für die Politik und öffentliche Fördermaßnahmen in Bezug auf die Wirtschaftsstruktur in ländlichen Räumen abzuleiten. Insbesondere eine zum Teil sehr geringe Bevölkerungs- und Unternehmensdichte in ländlichen Gebieten und damit das relativ geringe lokale Marktpotential erschweren das Erreichen der kritischen Masse an Kunden und damit Gründungserfolge.

Zudem konnten bisher die Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen kaum erforscht werden. Von den untersuchten fünf Fallbeispielen waren vier nicht in allen Geschäftsfeldern erfolgreich. Die Analyse von wirtschaftlich nicht erfolgreichen Fallbeispielen ist für die vorliegende Untersuchung von Vorteil, da im Sample kein „Survivor Bias“ – wie bei den meisten Untersuchungen der Gründungsforschung – aufgetreten ist.² Mit der Analyse von erfolgreichen und weniger erfolgreich gegründeten Unternehmen konnten in dieser Untersuchung nicht nur Ursachen für das Gelingen einer Gründung, sondern zusätzlich Gründe für das Scheitern empirisch untersucht werden.

² „Survivor Bias“ bezeichnet in dem Zusammenhang, dass sich Analysen zu Erfolgs- und Hemmnisfaktoren bei Unternehmensgründungen und -wachstum zumeist auf Befragungen erfolgreicher Unternehmen beziehen. Dieser Umstand begründet sich in methodischen Schwierigkeiten. Insolvente Unternehmen zu recherchieren und zu befragen, scheidet oftmals an Hemmnissen, die betreffenden Gründer zu ermitteln und am Desinteresse der Unternehmensakteure an einer Befragung.

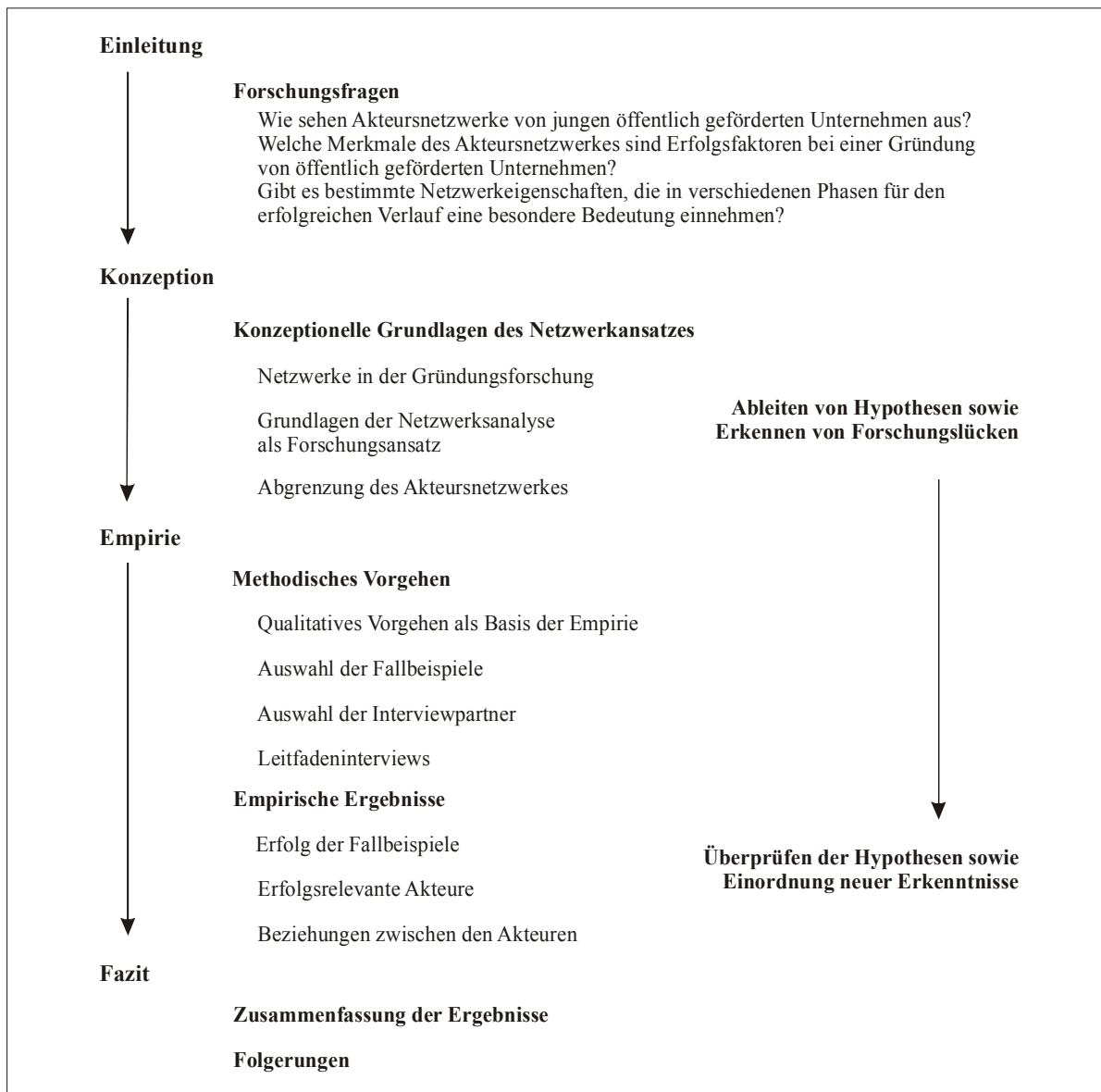


Abb. 1: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Der Aufbau und Kernaspekte der Studie werden in Abb. 1 dargestellt. In der Einleitung wurden bereits die Problemstellung und Forschungsfragen umrissen.

Das zweite Kapitel bildet den konzeptionellen Teil der Arbeit. Es dient der Ableitung der Untersuchungshypothesen in Bezug auf die Forschungsfragen. Hier werden solche netzwerkanalytischen Grundlagen beschrieben, die die Basis des Erklärungsansatzes darstellen. Es folgt daher eine Eingliederung von Netzwerken als erklärende Variable für Gründungsaktivität und Erfolg junger Unternehmen in die aktuelle Diskussion der Gründungsforschung (Kapitel 2.1). Anschließend werden die Ausgangspunkte der Netzwerkanalyse beschrieben (Kapitel 2.2). Dazu zählt die Präzisierung des Begriffs Netzwerk und die Diskussion der Grundlagen zur Netzwerkanalyse als Forschungsansatz. Aus bisherigen Erkenntnissen zu Akteursnetzwerken und Gründungen lassen sich Vorannahmen bezüglich bestimmter Charakteristika, Merkmale und Eigenschaften treffen, die im

Verlauf einer Gründung auf den Erfolg junger Unternehmen wirken. Bei dieser Untersuchung wurde ein akteursorientierter Ansatz angewendet. Auf Grundlage der Netzwerkanalyse und beruhend auf Plausibilitätsüberlegungen werden diejenigen Merkmale abgeleitet, die aus der Netzwerkperspektive Einflussfaktoren für öffentlich geförderte Unternehmensgründungen darstellen.

Drei Aspekte werden durch die hier vorliegende Netzwerkanalyse angesprochen:

- Art und Eigenschaften der Beziehungen zwischen Akteuren (Kapitel 2.2.2)

Die Erklärung des Gründungserfolges stützt sich auf die Qualität der jeweiligen interpersonalen Beziehungen zwischen Individuen und deren Wirkung auf den Verlauf und Erfolg der Gründung. Es werden Annahmen zum Gründungserfolg von jungen Unternehmen herausgearbeitet, die sich aus den gegenseitigen Beziehungen zwischen verschiedenen erfolgsrelevanten Akteuren einer Unternehmensgründung ergeben. Zu den Beziehungsmerkmalen zählen insbesondere Vertrauen zwischen den Akteuren, räumliche Nähe der Akteure und Stabilität der Beziehungen.

- Abgrenzung des Akteursnetzwerkes öffentlich geförderter Unternehmen (Kapitel 2.2.3)

In diesem Abschnitt werden die für den Erfolg entscheidenden Akteure und Organisationen dargelegt, die auf den Gründungsprozess einwirken können. Dazu zählen die Personen der Geschäftsleitung, die Förderer, Akteure der Nachfrageseite sowie Kooperationspartner mit jeweils unterschiedlicher Bedeutung für den Aufbauprozess.

- Phasen junger Unternehmen in den ersten Gründungsjahren (Kapitel 2.3)

Da die Gründung von Unternehmen als Prozess abläuft, wird die Genese des Akteursnetzwerkes betrachtet. Dazu wird ein Phasenmodell genutzt, welches Gründungsprozesse in ihrem zeitlichen Ablauf beschreibt. Das Phasenmodell wird als analytisches Konstrukt eingesetzt, um Gründungsprozesse durch die Einordnung in einzelne Stufen besser zu verstehen. Das erarbeitete Modell ist zudem Basis für die Darstellung der empirischen Ergebnisse zur Entwicklung der Netzwerke in den untersuchten Fallbeispielen.

Das Kapitel schließt mit Abschnitt 2.4. und den aus den Vorüberlegungen abgeleiteten Hypothesen.

Das methodische Vorgehen und die empirische Basis der Untersuchung werden in Kapitel 3 differenziert dargelegt. In dieser Untersuchung wurde die qualitative Vorgehensweise zur Erhebung empirischer Daten gewählt, deren Grundlagen in Kapitel 3.1 wiedergegeben werden. Folgende Basisinteressen werden durch diese Vorgehensweise verfolgt: Ziel des qualitativen Vorgehens ist, das empirisch vorgefundene Wirkungsgefüge zu verstehen.³ Dabei geht es zum einen um die Überprüfung von Vorwissen und zum anderen um die Entdeckung von neuen Phänomenen.

Die Auswahl der Fallbeispiele ist Thema des Kapitels 3.2. Es wurden anhand verschiedener Auswahlkriterien fünf Fallbeispiele identifiziert, empirisch untersucht und in einem Vergleich gegenübergestellt. Dies ermöglichte die Aufdeckung von Unterschieden insbesondere hinsichtlich der Gründungsprozesse und Eigenschaften der jeweiligen Akteursnetzwerke.

Die Auswahl der zu befragenden Personen ergab sich aus der Zusammensetzung der in die Gründung der Fallbeispiele eingebundenen Akteure, die zum Teil Institutionen und Organisationen vertreten, zum Teil als Einzelpersonen handeln. Die Selektion der Interviewpartner basierte auf dem

³ LAMNEK (1995), S. 244

netzwerkanalytischen Auswahlverfahren des Schneeballsystems. In Kapitel 3.3 wird das Vorgehen erläutert und die empirische Basis anhand der Anzahl und Zusammensetzung der Befragten aufgezeigt.

Die in dieser Studie dargelegten empirischen Ergebnisse basieren auf Leitfadeninterviews. Leitfadeninterviews ermöglichen, im Gespräch bei bestimmten Thematiken nachfragen und relevante Aspekte vertiefen zu können. Die Befragungsform von Leitfadeninterviews und deren Kerninhalte werden in Kapitel 3.4 näher beschrieben. Im Anhang werden vertiefende Informationen zu den Interviewleitfäden, zur Identifizierung von zu befragenden Akteuren, zur Operationalisierung der wichtigsten Merkmale, zur Erhebung der Erfolgsmerkmale und Codierung der interviewten Personen zur Verfügung gestellt.

Eine Kurzabhandlung der regionalen Rahmenbedingungen der Fallbeispiele bietet Kapitel 4. Hier werden die Lage der Fallbeispiele im ländlichen Raum sowie die Bevölkerungs- und Unternehmensstrukturen in den einzelnen Gemeinden und Umgebung dargelegt, um den Standort und das räumliche Umfeld der Fallbeispiele einordnen zu können. Einerseits ergibt sich aus Standortmerkmalen der Handlungsbedarf für eine wirtschaftspolitische Förderung durch besondere Problemsituationen der betreffenden Gemeinden, andererseits wirken sich Strukturen als Standortvorteil oder auch Standortnachteile auf Gründungsprozesse aus.

Die Kapitel 5 und 6 arbeiten die empirischen Ergebnisse der Studie auf. Im Kapitel 5 wird auf die abhängige Variable der Untersuchung eingegangen. Die abhängige Variable ist der Erfolg der fünf empirisch untersuchten Fallbeispiele. Folgende Indikatoren stehen im Zentrum der Erfolgsbewertung: Erreichung der Eigenwirtschaftlichkeit, Anzahl der Arbeitsplätze und Umsetzung der geplanten Geschäftsfelder.

Kapitel 6 gibt die empirischen Ergebnisse hinsichtlich der unabhängigen Variablen wieder. Hier wird die Netzwerkentwicklung der untersuchten junger Unternehmen dargelegt. Angelehnt ist dieses Kapitel wie auch schon die konzeptionelle Ableitung an die zwei Netzwerkelemente Akteure (Abschnitt 6.1) und Beziehungen (Abschnitt 6.2.), um deren Merkmale als unabhängige Variablen zu testen. Zudem werden Erkenntnisse zu Netzwerkmechanismen in Bezug auf den Erfolg oder Misserfolg von öffentlich geförderten Unternehmensgründungen vertieft und offengelegt. In Abschnitt 6.3 werden diejenigen Faktoren beschrieben, die von den Befragten in den Gesprächen als Erfolgs- oder Hemmnisfaktoren benannt wurden, jedoch nicht mit der Netzwerkthematik in Bezug stehen.

Im Kapitel 7 werden im Fazit die Ergebnisse zusammengefasst und der Beitrag der Arbeit für die Gründungsforschung diskutiert. Anschließend werden Folgerungen aus der Analyse für die Praxis gezogen.

2. KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

Im Rahmen des Kapitels 2 werden die konzeptionellen Leitgedanken zur Bedeutung und Wirkung von Netzwerkstrukturen bei einer Gründung von öffentlich geförderten Unternehmen aufgezeigt. Diese dienen zur Strukturierung zwischen abhängiger, unabhängiger Variable und den Untersuchungshypothesen sowie der empirischen Analyse. Den Zusammenhang stellt Abb. 2 dar.

In Kapitel 2.1 folgt die Eingliederung von Netzwerken und deren Eigenschaften als erklärende bzw. unabhängige Variable für Gründungsaktivität und Erfolg neu gegründeter Unternehmen in die aktuelle Diskussion der Gründungsforschung.

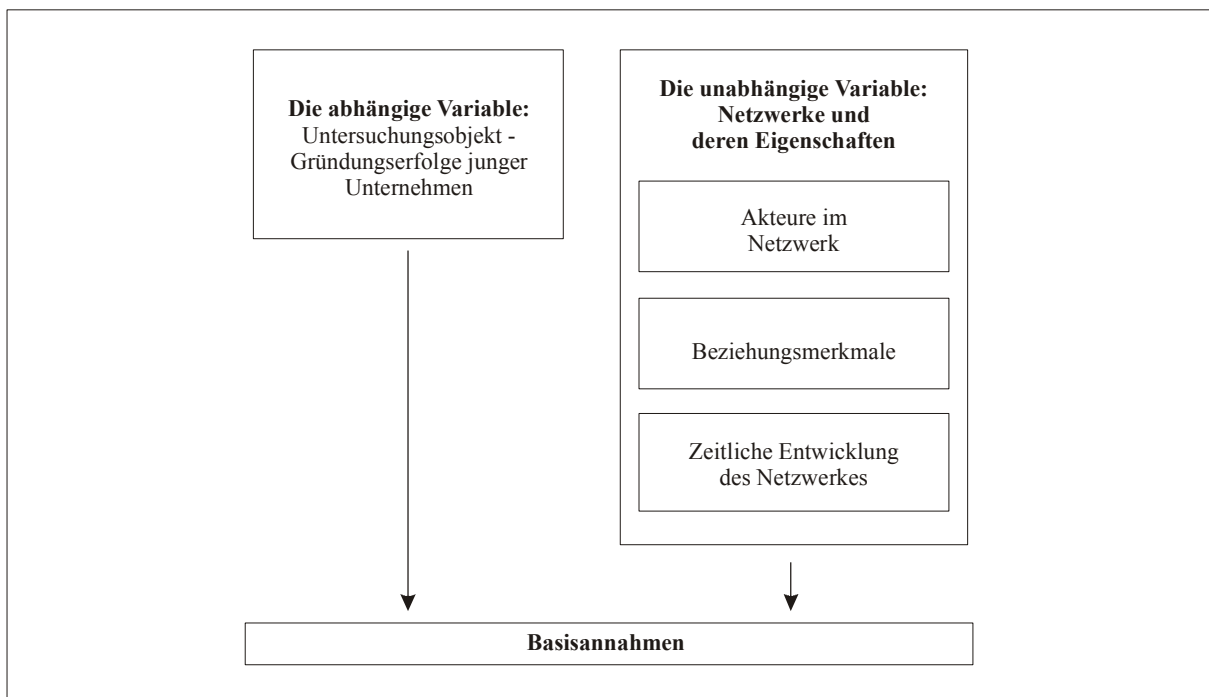


Abb. 2: Konzeptioneller Zusammenhang zwischen abhängiger, unabhängiger Variable und Basisannahmen

Quelle: Eigene Darstellung

In den Kapiteln 2.2, 2.3 und 2.4 wird das Untersuchungskonzept dargelegt, welches der Ableitung der Basisannahmen für die empirische Untersuchung dient. In den Abschnitten 2.2.1 und 2.2.2 werden neben der Einordnung der Variable „Netzwerk“ in die Gründungsforschung die Grundlagen der Netzwerkanalyse beschrieben. Dazu zählen eine Begriffspräzision zu Netzwerk und die Diskussion von Netzwerkcharakteristika und deren Anwendung in dieser Untersuchung. Abgeleitet werden Beziehungsmerkmale zwischen Akteuren, die als unabhängige Variable auf Gründungsprozesse und Gründungserfolge junger Unternehmen einwirken können.

Je nach Untersuchungsobjekt prägen sich Akteursnetzwerke unterschiedlich aus. So müssen bei einer Analyse von Netzwerken und deren Wirkungsmechanismen im Vorfeld der empirischen Feldarbeit untersuchungsrelevante Akteure abgeleitet werden. Die Ableitung erfolgt bezogen auf das Untersuchungsobjekt der öffentlich geförderten Unternehmensgründungen anhand von

Plausibilitätsüberlegungen. Die konzeptionelle Vorstellung der erfolgsrelevanten Akteure, die das hier zu betrachtende Netzwerk bilden, folgt in Kapitel 2.2.3. Für dieses Verfahren spricht auch die Tatsache, dass erfolgsrelevante Akteure als unabhängige Variable Einfluss auf den Verlauf von Gründungsprozessen ausüben. Aufgrund der Betrachtung des Gründungsprozesses von Unternehmen spielt der dynamische Charakter eine besondere Rolle. Zur analytischen Vorbereitung der empirischen Untersuchung wird die Prozesshaftigkeit der Gründung als dynamisches Phasenmodell in Abschnitt 2.3 aufgezeigt. Das Kapitel endet in 2.4 mit der Formulierung der Untersuchungshypothesen.

2.1. Netzwerke in der Gründungsforschung

Die Gründungsforschung zeichnet sich dadurch aus, dass sie im Schnittfeld mehrerer Wissenschaftsdisziplinen liegt. Sie hat sich inzwischen als interdisziplinäre Thematik u.a. zwischen Wirtschaftsgeographie, Wirtschaftswissenschaften, Soziologie und auch Psychologie entwickelt.⁴ Der folgende Abschnitt dient der Eingliederung der Untersuchungsfrage in die aktuelle Gründungsforschung. Dazu wird ein Überblick über Kernthemen und Forschungsansätze gegeben.

Gründungsaktivität und Gründungserfolg stehen im Zentrum des Erkenntnisinteresses der Gründungsforschung. Drei Faktorengruppen werden unterschieden, die auf die Gründungsaktivität und den Erfolg von Neugründungen wirken:

- personenzentrierte Faktoren,
- umfeldorientierte Faktoren und
- betriebsbezogene Faktoren

Die hier thematisierten Akteursnetzwerke sind ein Aspekt der personenzentrierten Faktoren. Im Folgenden wird die in dieser Untersuchung im Mittelpunkt stehende Netzwerkperspektive als Ansatz zur Erklärung von Gründungserfolgen in die Forschungslandschaft eingeordnet.

2.1.1 Unternehmensgründungen und Gründungserfolge – die zwei abhängigen Variablen im Zentrum der Gründungsforschung

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Unternehmensgründungen hat in den letzten Jahrzehnten zugenommen. Ein wichtiger Grund hierfür ist sicherlich ein zunehmendes Interesse der Politik an Erkenntnissen zu Unternehmensgründungen und zu deren Erfolg. Unternehmensgründungen und junge Unternehmen werden von öffentlicher Seite gefördert, um neue Arbeitsplätze zu schaffen und sie „[...] fungieren positiv als eine Art Schlüssel zu wirtschaftlichem Wohlstand und volkswirtschaftlicher Prosperität.“⁵ Selbstständige Unternehmer werden für die Gesellschaft als „Innovatoren in der wirtschaftlichen Entwicklung“⁶ angesehen.

PREISENDÖRFER (1996) identifiziert nach den Inhalten der Gründungsforschung drei große Themenbereiche, welche die wissenschaftliche Diskussion kennzeichnen:⁷

⁴ siehe dazu insbesondere BÖGENHOLD (1999) und BÜHLER (1999a)

⁵ BÖGENHOLD (2002), S. 27

⁶ BÖGENHOLD (1995), S. 11

⁷ zur Unterteilung vgl. z.B. PREISENDÖRFER (1996)

- **Gründungsaktivität**

Die zentralen Aspekte dieses Forschungsfeldes sind die Beschreibung und die Erklärung von Gründungsprozessen. Dieser bezieht die Phasen der „ersten Idee“ bis hin zur faktischen Realisierung des Vorhabens ein. Ausgegangen wird dabei von einem Prozess der Unternehmensgründung, „[...] der sich in Stufen zunehmender Konkretisierung vollzieht.“⁸

- **Gründungserfolg bzw. das Überleben von Neugründungen**

Die Erklärung des Gründungserfolges, d.h. der Bestandserhaltung und Entwicklung neuer Unternehmen, steht im Mittelpunkt des zweiten Forschungsbereichs. Untersuchungen zu Gründungserfolgen widmen sich neu gegründeten Unternehmen und verfolgen deren Entwicklung im Zeitverlauf.⁹

- **Förderung und Unterstützung von Gründungen**

Des Weiteren wird die Gesamtheit der Aktivitäten diskutiert, die Gründungsaktivitäten und Gründungserfolge unterstützen. Die Thematik behandelt die Förderung und Unterstützung von Gründungen und das Zusammenwirken von staatlichen, halbstaatlichen und privaten Akteuren und Institutionen,¹⁰ die durch verschiedenste Instrumente die Gründungsquote und den nachhaltigen Erfolg von Neugründungen fördern sollen.¹¹

Während die beiden ersten Aspekte Gründungsaktivität und -erfolg die abhängigen Variablen in der Gründungsforschung darstellen, ist der dritte Bereich eine der unabhängigen Variablen zur Erklärung von Gründungsaktivität und -erfolg. Dieser fasst Maßnahmen zur Unterstützung von Neugründungen und Gründungserfolgen zusammen. Das Erkenntnisinteresse der Gründungsforschung liegt somit in der Beschreibung und vor allem Erklärung von Gründungsaktivitäten und von Gründungserfolgen.

2.1.2 Erklärungsvariablen für Gründungsaktivität und -erfolg

Zahlreiche Arbeiten zur Gründungsforschung behandeln verschiedene Ansätze und Einflussfaktoren, die im Zusammenhang mit der Erklärung von Gründungsaktivitäten und Gründungserfolgen junger Unternehmen diskutiert werden.¹² Je nach Forschungsansatz und -perspektive leiten sich verschiedene Faktoren ab, die als unabhängige Variablen für Gründungsaktivitäten und -erfolg relevant sind. In der Literatur hat sich eine Typologie durchgesetzt, die die Einflussfaktoren in drei Gruppen gliedert, und die drei Faktorengruppen voneinander abgrenzt (siehe Abb. 3).

Bei den Faktorengruppen wird unterschieden nach personenbezogenen Ansätzen – bei einigen Autoren auch personenzentriert genannt – sowie umfeldbezogenen Ansätzen, die sich sowohl auf den Akt der Unternehmensgründung als auch auf den Gründungserfolg des neuen Unternehmens

⁸ PREISENDÖRFER (1996), S. 10

⁹ Die „Messung“ des Erfolges kann je nach Untersuchungsinteresse und -gegenstand über verschiedene Merkmale operationalisiert werden.

¹⁰ PREISENDÖRFER (1996), S. 11ff

¹¹ Die Ableitung solcher Unterstützungsmaßnahmen wird in Kapitel 2.2.3.2 wiedergegeben.

¹² vgl. Ausführungen hierzu z.B. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 33ff; PREISENDÖRFER (1996), S. 18ff

auswirken.¹³ Zudem werden betriebsbezogene Faktoren diskutiert, die sich wiederum auf die Entwicklung des Unternehmens nach dem formalen Gründungsakt auswirken können.

Personenzentrierte Faktoren und Ansätze

Personenbezogene Faktoren fassen Charakteristika und Verhaltensweisen der Gründerpersonen zusammen.¹⁴ Es handelt sich dabei um solche Merkmale, die durch die Person des Unternehmensgründers oder auch Geschäftsführers auf die Gründungsaktivität oder aber auf den Erfolg junger Unternehmen wirken. Es rückt folglich die Gründerperson als handelnder Akteur in den Mittelpunkt des Interesses. Für die Betrachtung dieser Faktorengruppe spricht, dass Individuen Entscheidungsträger sind,¹⁵ und letztendlich individuelle Entscheidungen die Gründung eines Unternehmens und dessen Erfolg initiieren und beeinflussen.

Prämisse der personenbezogenen Faktoren ist, dass Gründungspersonen als Individuen bestimmte Voraussetzungen mitbringen oder auch über bestimmte Merkmale verfügen, die die Unternehmensgründung beeinflussen. Dazu zählen zwei Dimensionen¹⁶:

- Merkmalsdimension der Person des Unternehmensgründers
- Merkmalsdimension des mikrosozialen Umfeldes des Unternehmensgründers

Die erste Dimension bezieht verschiedene Faktoren wie Alter, Familienstand, Geschlecht, Berufserfahrung und Qualifikation ein. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) legen zur Frage des erreichten Gründungserfolgs dar, dass sich aus den meisten Persönlichkeitsattributen wie Alter oder auch Geschlecht wohl keine durchgehend konsistente Kausalität für erfolgreiche Führungspersonen ergibt.¹⁷ Jedoch konnte anhand von aggregierten Daten des Sozioökonomischen Panels (SOEP) gezeigt werden, dass die Überlebens- und Einkommenschancen von Unternehmen positiv mit dem Grad und der Dauer der Berufsausbildung und sonstigen Qualifikationen wie Branchenerfahrung der Unternehmensgründer korrelieren. Damit besteht ein Zusammenhang zwischen Humankapital wie berufliche Qualifikation und Unternehmenserfolg.¹⁸

Je nach Art bzw. Branche des jeweiligen Unternehmens unterscheidet sich jedoch die Wichtigkeit bzw. der Einfluss der verschiedenen Personenmerkmale. Beispielsweise benötigt ein Einzelhändler andere Voraussetzungen als ein Gründer im Bereich Hightech.¹⁹ Eine generelle Aussage zur Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen für den Unternehmenserfolg ist durch die Vielfalt jedoch nicht möglich. Dass in empirischen Untersuchungen immer noch diesen Aspekten ein großes Interesse gewidmet wird, liegt mitunter an der einfachen Operationalisierbarkeit der Variablen.²⁰

¹³ PREISENDÖRFER (1996) benennt in seiner Arbeit die Faktorengruppen auch als Nachfrage- bzw. umweltorientierte und als angebots- bzw. personenzentrierte Ansätze. Um Doppeldeutigkeiten zu vermeiden, wird von der Benennung der Faktoren mit „Nachfrage“ und „Angebot“ Abstand genommen, da diese zwei Begriffe für die Akteursgruppen Verwendung finden.

¹⁴ PREISENDÖRFER 1996, S. 10

¹⁵ PREISENDÖRFER 1996, S. 12

¹⁶ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER 1996, S. 34

¹⁷ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 34ff, PREISENDÖRFER (1996), S. 16

¹⁸ BÖGENHOLD (1995), S. 19

¹⁹ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 34

²⁰ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 35

Des Weiteren lassen sich Erkenntnisse aus der Motivationsforschung und der Psychologie zur Abhängigkeit der Unternehmensgründung und zum -erfolg den personenorientierten Faktoren zuordnen.²¹ Hierbei stehen Fragen nach der Bedeutung von Gründungsmotiven wie berufliche Autonomie, Entscheidungsfreiheit oder auch Unabhängigkeit im Vordergrund. Auch finanzielle Gründe können eine Rolle für die Entscheidung zur beruflichen Selbstständigkeit spielen.²² So wird beobachtet, dass die Unternehmensgründung auch eine Reaktion auf Arbeitslosigkeit sein kann.²³

Die vorliegende Untersuchung knüpft an die zweite Dimension der personenzentrierten Faktoren an - das mikrosoziale Umfeld. Gemeint ist damit die Einbettung der Akteure in ihr soziales Umfeld.²⁴ Die Zusammensetzung und die Struktur des Umfelds werden hierbei als personenbezogenes Attribut dieses Akteurs aufgefasst.²⁵ Beim mikrosozialen Umfeld geht es um die Kontakte und Beziehungen des Unternehmensgründers bzw. Jungunternehmers, die auf den Gründungsakt und den -erfolg wirken. Nach BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996, S. 34) teilt sich hierbei das relevante mikrosoziale Umfeld in die Unterpunkte private, berufliche und finanzielle Sphäre. Entscheidend für die Gründungsaktivität sind die konkreten Umfeldbedingungen der Akteure und dabei speziell deren soziale Beziehungen. Hauptthese ist, dass „[...] beim Aufbau eines Unternehmens bestehende soziale Kontakte aktiviert und neue Kontakte mobilisiert werden müssen.“²⁶ Für den Erfolg von Neugründungen spiele z.B. das so genannte Sozialkapital eine bedeutende Rolle. Sozialkapital gilt als wichtiger Faktor für Neugründungen auf dem Weg in die Rentabilität: „Soziales Kapital stellt neben dem Humankapital und Gender einen eigenständig wichtigen Faktor für Überleben oder Sterben von Neugründungen dar.“²⁷

Nicht nur bei der Erklärung von Gründungsaktivitäten, sondern auch von Erfolgchancen neu gegründeter Betriebe geraten Kontakte des Unternehmers zu verschiedenen Akteuren ins Blickfeld. Nach der sog. Netzwerkerfolgshypothese besitzen diejenigen Gründer einen Vorteil, „[...] die in ein breites und vielgestaltiges persönliches Netzwerk eingebettet sind und ihre sozialen Kontakte mobilisieren können.“²⁸ Unterschieden wird dabei zum Teil zwischen dem ego-zentrierten Netzwerk des Gründers in Persona und dem Unternehmensnetzwerk auf der Ebene des Betriebs.²⁹ So haben diejenigen Unternehmen einen Vorteil, die in ein Geflecht zum Beispiel interorganisationaler Beziehungen eingebunden sind.³⁰

²¹ BÜHLER (1999a), S. 9

²² PREISENDÖRFER (1996), S. 14

²³ PREISENDÖRFER (1996), S. 14

²⁴ Das Wort „Umfeld“ ist in dem Zusammenhang nicht optimal gewählt, da sich dieser Begriff auch in der dritten Faktorengruppe der „umfeldbezogenen“ Faktoren wieder findet. Zwar basieren soziale Netzwerke auf dem interpersonalen Umfeld eines Akteurs, die Zusammensetzung des Umfelds kann aber als personenbezogenes Attribut dieses Akteurs aufgefasst werden. BÜHLER (1999a), S. 5

²⁵ BÜHLER (1999a), S. 5

²⁶ PREISENDÖRFER (1996), S. 16

²⁷ JANSEN (2001), S. 20

²⁸ PREISENDÖRFER (1996), S. 20

²⁹ PREISENDÖRFER (1996), S. 20

³⁰ PREISENDÖRFER (1996), S. 16

In diesen Kontext gliedert sich die hier vorliegende Arbeit ein. Es wird die Bildung von Akteursnetzwerken betrachtet, welches sich bei der Gründung von öffentlich geförderten Unternehmen entwickelt und dessen Wirkung auf den Erfolg der Neugründungen untersucht.

Diskutiert werden bei den personenbezogenen Forschungsperspektiven neben dem Ansatz des Netzwerkes und der Perspektive des Sozialkapitals des Weiteren die Humankapitaltheorie und der Transaktionskostenansatz. Diese beiden Ansätze jedoch werden in dieser Untersuchung nicht näher beleuchtet und sind nicht Gegenstand des Forschungsinteresses. Einen Überblick zu Humankapital und Transaktionskosten bieten u.a. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 38; PREISENDÖRFER (1996); in Teilen auch BATHELT/GLÜCKLER (2003).

Umfeldorientierte Faktoren und Ansätze

Grundgedanke der umfeldbezogenen Faktoren ist, dass neue Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt von bestimmten Personen in einem bestimmten Umfeld³¹ gegründet werden.³² Das Umfeld stimuliere die Betriebsgründungen mehr oder weniger³³ oder könne sich auch auf die Erfolgsaussichten von Unternehmen auswirken. Eine der Herausforderungen für die Wissenschaft bezüglich der umfeldbezogenen Faktoren liegt in der Wahrnehmung eben dieser Faktoren seitens der Akteure und dem Umsetzen in faktisches Verhalten.³⁴

Zu den umfeldorientierten Faktoren zählen insbesondere

- die Branchenbedingungen,
- das lokale und regionale Umfeld sowie
- die gesamtwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen.³⁵

Prämisse des Faktors Branchenabhängigkeit ist, dass in den unterschiedlichen wirtschaftlichen Sektoren eine gewisse Anzahl von potentiellen Unternehmensgründern quasi in den „Startlöchern“ steht und dass bei entsprechenden Gewinnerwartungen in einzelnen Branchen neue Betriebe gegründet werden und erfolgreich bestehen.³⁶ Zu den Branchencharakteristika zählen neben konjunkturellen Schwankungen und positiven Umsatz- und Nachfrageentwicklungen auch der Anstieg der Beschäftigtenanzahl in einer bestimmten Branche. Ein Beispiel hierfür ist sicherlich die IT-Branche, in der positive Umsatzerwartungen während der Euphoriephase zu hohen Gründungszahlen geführt haben und eine deutliche Steigerung der Gründungsrate im Bereich der IKT nach sich zogen.

Der zweite Bereich des lokalen und regionalen Umfeldes gibt die Standortbedingungen für Unternehmensgründungen und -erfolg wieder. Je nach Branchenzugehörigkeit nimmt die Wichtigkeit von harten und weichen Standortfaktoren für die Gründungsaktivität und den Unternehmenserfolg zu oder auch ab. Insbesondere in wirtschaftsgeographischen Studien werden Standortfaktoren differenziert dokumentiert.

³¹ Hier ist nicht das „mikrosoziale“ Umfeld der personenbezogenen Faktoren gemeint. Zwar basieren soziale Netzwerke auf dem interpersonalen Umfeld eines Akteurs, die Zusammensetzung des Netzwerkes ist jedoch ein personenbezogenes Attribut dieses Akteurs. BÜHLER (1999a), S. 5

³² BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 38

³³ PREISENDÖRFER (1996), S. 10

³⁴ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER. (1996), S. 40

³⁵ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER. (1996), S. 40

³⁶ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 39; PREISENDÖRFER (1996), S. 12

Die letztgenannten gesamtwirtschaftlichen und -gesellschaftlichen Umfeldfaktoren³⁷, die sich auf Gründungsaktivität und -erfolg auswirken, beziehen Faktoren wie z.B. Höhe der Arbeitslosigkeit sowie Steuerpolitik ein. Unter diesen Rahmenbedingungen können auch Fördermaßnahmen als Wirkungsfaktor für Gründungsaktivitäten und -erfolg subsumiert werden. Die Annahme ist dabei, dass bei entsprechender, vor allem öffentlicher Förderung, Existenzgründungen initiiert werden und letztendlich erfolgreich bestehen können. Eine Reihe von Institutionen und Maßnahmen stehen dem Staat hierbei zur Verfügung (siehe dazu Kapitel 2.2.3.2).

Betriebsbezogene Faktoren und Ansätze

Die These bezüglich betriebsbezogener Faktoren kann wie folgt zusammengefasst werden: Zum Zeitpunkt der Gründung eines Betriebes haben so genannte „strukturelle Setzungen“³⁸ einen dauerhaften Effekt auf die Entwicklung des Betriebes. Zu diesen Betriebsmerkmalen zählen z.B. Auswahl und Fläche der Arbeitsräume oder auch Anzahl von Mitarbeitern.

Die Faktoren der Kapitalausstattung und Finanzierung stellen sich häufig bei Unternehmensgründungen sowie für die ersten Betriebsjahre als Problem dar. Eine zu geringe Kapitaldecke wird häufig gar als Hauptgrund für das Scheitern junger Unternehmen angegeben.³⁹ Auch der Faktor Unternehmenskonzept übt Einfluss auf Gründungsaktivitäten und letztendlich den Erfolg von Neuunternehmen aus. So ist z.B. ein differenzierter Geschäftsplan ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein Jungunternehmen, da dieser eine Reihe von Erfolgsfaktoren thematisiert und diese von den Gründerpersonen in Bezug auf ihr Unternehmen reflektiert werden können.

2.1.3 Zusammenfassung und Einordnung der Untersuchung

Wie in Abb. 3 nochmals zusammenfassend dargestellt ist, lassen sich personen-, umfeld- und betriebsbezogene Faktoren als unabhängige Variablen zur Erklärung von Gründungsaktivität und -erfolg typologisieren. Festzuhalten bleibt, dass mit personen-, umfeld- und betriebsbezogenen Faktoren ein sehr breites Spektrum von Variablen auf Gründungsaktivitäten und -erfolge wirken. Durch die Vielfalt von Faktoren werden nicht nur die vollständige empirische Erhebung der Merkmale und damit eine Gewichtung der Faktoren erschwert. Die große Anzahl von Variablen erfordert auch eine hohe Differenzierung des Untersuchungsansatzes je nach Untersuchungsgegenstand, um die Erkenntnisse hinsichtlich der Einflussfaktoren zu erweitern.

In dieser Studie werden Netzwerke als unabhängige Variable für Gründungserfolge untersucht. Es hat sich in den bisherigen Ausführungen gezeigt, dass sich das hier thematisierte Akteursnetzwerk als unabhängige Variable auf der Mikroebene den unabhängigen Variablen der personenorientierten Ansätze zuordnen lässt.

Die Netzwerkperspektive, die im Fokus dieser Studie steht, kann folgende Untersuchungsdimensionen eröffnen und zur Generierung neuer Erkenntnisse im Bereich der Gründungsforschung beitragen: Der auf der Netzwerkperspektive liegende Schwerpunkt dieser Untersuchung zielt darauf ab, die

³⁷ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 40

³⁸ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 36

³⁹ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 37

Erkenntnisse zur Entwicklung und zu Wirkungen von Netzwerken junger Unternehmen auf Gründungsprozesse und Gründungserfolge zu erweitern. Konkret wird die Netzwerkaktivität bzw. der dynamische Prozess der Netzwerkentwicklung thematisiert, d.h. das Forschungsinteresse gilt dem Netzwerk, das sich bei der Gründung eines neuen Unternehmens herausbildet. Vor allem für qualitative Analysen von sozialen Systemen⁴⁰ – wie sie auch Netzwerke darstellen – eignet sich das Konzept des Netzwerkansatzes. Durch die Komplexität von Akteuren und Beziehungsstrukturen in Netzwerken sowie den daraus resultierenden Handlungsoptionen für Individuen erscheint ein solch konzentrierter Blickwinkel für die hier durchgeführte Netzwerkanalyse als unumgänglich.

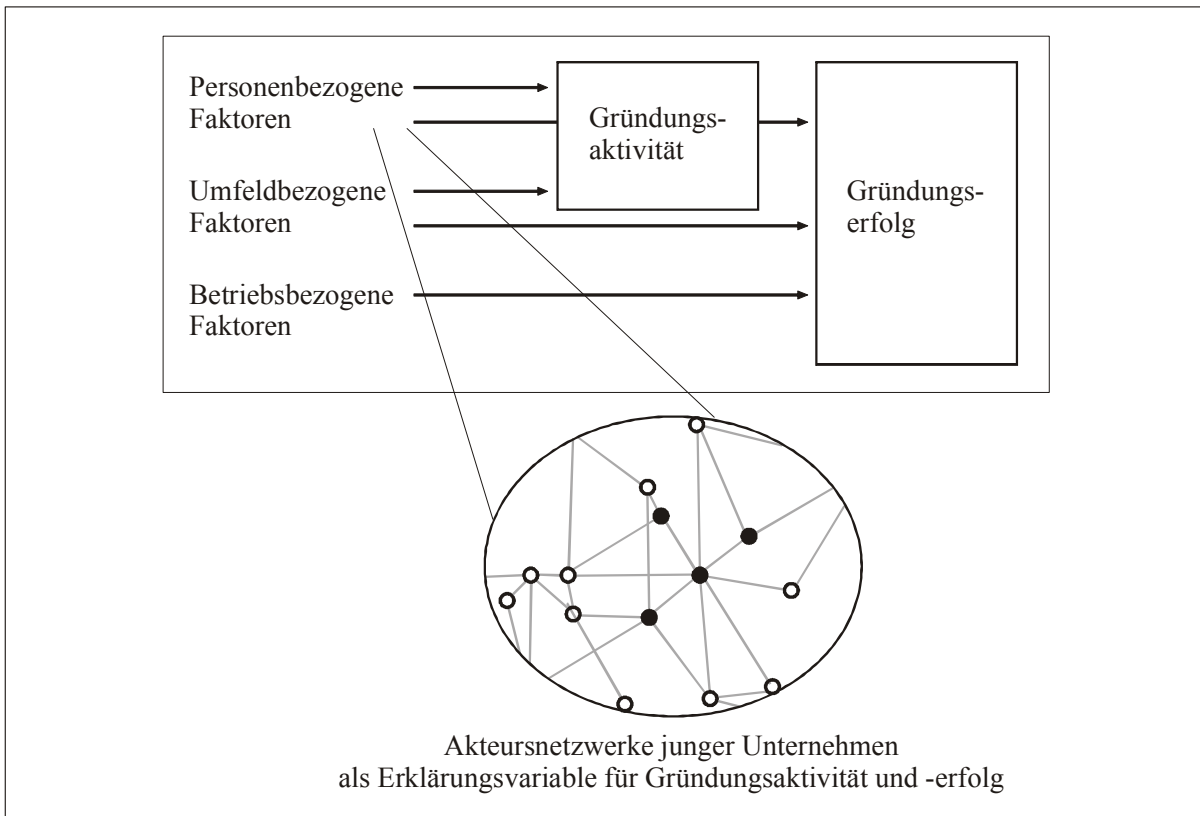


Abb. 3: Einflussfaktoren auf Gründungsaktivität und -erfolg

Quelle: Eigene Darstellung

2.2. Grundlagen zur Netzwerkanalyse als Forschungsansatz

Aus analytischen und systematischen Gründen wird in dieser Untersuchung auf das Instrument der Netzwerkanalyse zurückgegriffen. Ziel von Netzwerkanalysen ist es, je nach Forschungsinteresse Merkmale von Netzwerken zu identifizieren und zu untersuchen. Mittels eines Netzwerkansatzes können Akteure und deren Beziehungen differenziert aufgezeigt und thematisiert werden sowie als unabhängige Variablen für unterschiedliche Phänomene – wie z.B. Unternehmensgründungen und

⁴⁰ COLEMAN (1991), S. 396

deren Erfolg – getestet werden. Problematisch hat sich insgesamt bei der Thematik um Netzwerke nicht nur die uneinheitliche Begriffsdefinition, sondern bei den Ansätzen die fehlende Theorieeinheit herausgestellt. Es fehlt eine allgemeingültige theoretische Grundlage, aus der zum Beispiel Hypothesen zur Entwicklung und Strukturierung von Netzwerken abgeleitet werden könnten.⁴¹ So ist bei Netzwerkanalysen stets dem Mangel an Theoriegeschlossenheit Rechnung zu tragen. Nichtsdestotrotz kann die Hypothesenableitung auf vorhandenen Studien aufbauen. Gleichzeitig kann man mit einer induktiven Vorgehensweise neue Erkenntnisse zu handlungsrelevanten Netzwerkeigenschaften gewinnen. Aus jener handlungstheoretischen Argumentation wird klar, dass vor allem aus sozialwissenschaftlichen Überlegungen Netzwerkstrukturen verdeutlicht werden können. Aus diesem Grunde wird in dieser Untersuchung der Blick auf die Akteursnetzwerke aus sozialwissenschaftlicher Perspektive geöffnet. Dieses Kapitel bietet einen Überblick zu den Grundlagen sowohl zum Netzwerkbegriff als auch zur Netzwerkanalyse als Forschungsansatz für die vorliegende Untersuchung und dient der Ableitung von Basishypothesen für die empirische Studie.

2.2.1 Der Netzwerkbegriff

Der Begriff „Netzwerk“ wird in unterschiedlichsten Zusammenhängen verwendet, wobei die Häufigkeit der Begriffsverwendung in den letzten Jahrzehnten durchaus als „inflationär“⁴² bezeichnet werden kann. Dieser Umstand ist Ausdruck der Vielschichtigkeit des Begriffs „Netzwerk“. Solch eine Vielschichtigkeit erschwert allerdings die Übertragung des Begriffs auf unterschiedliche Forschungsperspektiven und -gegenstände.

Zwar verstecken sich hinter der „Worthülse“⁴³ Netzwerk mehrere Definitionen und Typologien – je nach Wissenschaftsdisziplin und Untersuchungsbestreben. WINDELER (2003) spricht aufgrund der „begrifflichen Konfusion“ gar von einem „Netzwerkdschungel“. Dennoch lässt sich für den „abstrakten“⁴⁴ Netzwerkbegriff festhalten, dass Netzwerke grundlegend definiert sind als „[...] eine abgegrenzte Menge von Knoten oder Elementen und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden, so genannten Kanten.“⁴⁵

- Zum einen sind individuelle oder korporative Akteure (Knoten) ein entscheidender Teil des Netzwerkes.
- Zum anderen wird das Netzwerk über die Beziehungen (Kanten) zwischen den Akteuren charakterisiert.

Dieses sind die beiden Basismerkmale von Netzwerken und Ausgangspunkte einer jeden Netzwerkanalyse.⁴⁶ Sie stellen das Fundament zur Definition, Beschreibung, Analyse und Diskussion von Netzwerken dar. Anhand dieser Grundlage können Netzwerke verschiedenster Formen, Ausprägungen und Charakteristika analysiert werden. Auch in dieser Arbeit definiert sich das zu untersuchende Netzwerk aus dieser sozialwissenschaftlichen Sicht.

⁴¹ SYDOW (1992), S. 125ff

⁴² HARITZ (2000), S. 65

⁴³ PERKMANN (1998), S. 879

⁴⁴ SCHEIDT (1994), S. 106

⁴⁵ JANSEN (1999), S. 52

⁴⁶ SCHEIDT (1994), S. 106

Netzwerke werden rein formal als die durch Beziehungen eines bestimmten Typs verbundene Menge von sozialen Einheiten verstanden.⁴⁷ Beziehungen werden nach ihren Inhalten abgegrenzt. Diese können je nach Untersuchungsinteresse sein: Transaktionsbeziehungen (z.B. Schenken, Verkaufen, Einkaufen), Kommunikationsbeziehungen, Gefühlsbeziehungen.⁴⁸ Akteure sind je nach Untersuchungsgegenstand Individuen, soziale Einheiten oder Organisationen.⁴⁹ In der Fachterminologie der Netzwerkanalyse werden als Strukturen bzw. Netzwerkstrukturen das Geflecht und die Eigenschaften von Akteuren und Beziehungen bezeichnet, die Netzwerke charakterisieren. Aufgrund dessen wird diese Form der Netzwerkanalyse häufig auch als „strukturelle Netzwerkanalyse“ bezeichnet.⁵⁰

Der Begriff Netzwerkanalyse wird sowohl für ein inhaltliches Konzept als auch für eine wissenschaftliche Methode angewendet.⁵¹ Folglich bezieht sich die Netzwerkanalyse auf zwei Aspekte, die sich wie folgt voneinander unterscheiden:

- Die Netzwerkanalyse dient als inhaltliches Konzept, das die Bedeutsamkeit von Netzwerkmerkmalen bzw. die Bedeutung des Eingebettetseins von individuellen oder korporativen Akteuren für deren Handlungsmöglichkeiten thematisiert. Aus solch einer Perspektive handelt es sich um die „qualitative Netzwerkanalyse“. In der Realität können unterschiedliche Akteure über verschiedenste Beziehungen untereinander verbunden sein. Die **inhaltliche Abbildung** ist das Ziel einer Netzwerkanalyse. Eben mit dieser wird ermöglicht, Netzwerke inhaltlich darzustellen, um netzwerkbezogene Strukturen von Akteuren und deren Beziehungen untereinander aufzeigen zu können oder auch als abhängige Variable testen zu können.
- Zudem gibt der „formale Netzwerkansatz“ die Methoden wieder, die zur **Erfassung** von Netzwerken und deren Eigenschaften wie z.B. Beziehungsmuster angewendet werden. Die Netzwerkanalyse wird hier als (statistisches) Instrument zur Analyse eben dieser Netzwerke verwendet⁵² (z.B. siehe Kapitel 3.3.1 zur Methode des Schneeballsystems).

Je nach Forschungsinteresse müssen die dem jeweiligen Netzwerk zugehörigen Akteure identifiziert werden. Das für diese Untersuchung relevante Netzwerk wird von den Akteuren gebildet, die in die Gründung eingebunden sind und aufgrund dessen potentiell Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit neu gegründeter Unternehmen ausüben können. Für den hier vorliegenden Untersuchungsgegenstand werden diese in Kapitel 2.2.3 abgeleitet. Diese Ableitung zeigt auf, dass das Netzwerk bezüglich der in die Gründung eingebundenen Akteure tätigkeitsbezogen erfolgt (siehe exemplarisch Abb. 6 in Kapitel 2.2.3). So sind die Akteure der Förderer, Kunden aber auch Kooperationspartner über Vertragsbeziehungen mit den neu gegründeten Unternehmen verbunden.

⁴⁷ PAPPI (1987), S. 15

⁴⁸ vgl. dazu JANSEN (1999), S. 53, PAPPI (1987), S. 17, SCHEIDT (1994), S. 108

⁴⁹ PFENNING (1995), S. 39

⁵⁰ WINDELER (2003), S. 38ff.

Anmerkung der Autorin: Hier muss gegenüber der in der Anthro- und Wirtschaftsgeographie üblichen Fachterminologie das Wort „Struktur“, welches vor allem für räumlich verortete Gegebenheiten verwendet wird, um Merkmale von bestimmten Räumen beschreiben zu können, differenziert werden.

⁵¹ HELLMER/FRIESE/KOLLROS u.a. (1999), S. 55

⁵² JANSEN (1999), S. 11

2.2.2 Netzwerkansatz – Beziehungen in Netzwerken und individuelle Handlungen

Im Folgenden wird die Argumentationslinie verdeutlicht, inwiefern die in dieser Untersuchung vorgenommene Fokussierung auf die qualitative Netzwerkanalyse dazu diente, Merkmale der Beziehungen unter den in eine Gründung involvierten Akteuren herauszufiltern, um diese als unabhängige Variable testen zu können.

Je nach Erkenntnisobjekt können drei Ansätze unterschieden werden: Rein ökonomische Theorien rekonstruieren Phänomene als Märkte. Organisationstheorien tendieren dagegen dazu, die Organisiertheit von Marktbeziehungen hervorzuheben. Um Netzwerke als unabhängige Variable herausfiltern zu können und damit Akteure und deren interpersonale Beziehungen untereinander betrachten zu können, bedient man sich der Netzwerkanalyse. Mit der Netzwerkperspektive kann die strikte Trennung von Markt und Organisation aufgebrochen werden und Märkte und Organisationen als Netzwerke konzeptualisiert werden.⁵³ Dieser konzeptionelle Ansatz wird im Folgenden geschildert. Nach den Annahmen von ökonomischen Theorien sind Marktbeziehungen anonyme, über Tausch auf Märkten vermittelte Interaktionen. Andererseits kommen bei Hierarchiebeziehungen – so die Prämisse von Organisationstheorien – Interaktion ausschließlich durch Über- und Unterordnung zustande.⁵⁴ Verbindungen zwischen Akteuren können jedoch zudem Beziehungsmerkmale wie z.B. Vertrauen und private Erfahrungen aufweisen; aus diesen können Erklärungen für individuelles Handeln abgeleitet werden. Aus Sicht ökonomischer und organisationstheoretischer Ansätze werden Entscheidungen und Prozesse „dem Markt“ überlassen oder aber ausschließlich durch hierarchische Koordination gesteuert.⁵⁵ Im Hinblick auf die Erklärung von Handlungen und Entscheidungen ist bei einer solchen Sichtweise allerdings zu kritisieren, dass dabei die nicht-ökonomischen sozialen Voraussetzungen ökonomischer Institutionen und damit auch die der Netzwerke unterbelichtet bleiben.⁵⁶

Die eingeschränkte Betrachtung von Markt- und hierarchischen Beziehungen klammern andere Beziehungsmerkmale, die Akteure miteinander verbinden könnten, aus, die wiederum einen Beitrag zum Erfolg von jungen Unternehmen leisten könnten. Die Prämisse des Netzwerkansatzes ist: Akteure verbindet nicht ausschließlich eine ökonomische oder hierarchische Beziehung. Dementsprechend zielt die Netzwerkanalysen darauf ab, Akteure anhand unterschiedlichster Beziehungen untereinander zu betrachten, „[...] um neue soziale Beziehungsmuster jenseits der traditionellen Dichotomien von Markt und Staat sowie Markt und Hierarchie zu erfassen.“⁵⁷ Unter dem Blickwinkel der Netzwerk Betrachtung wird in der vorliegenden Arbeit die Einbettung ökonomischer Transaktionen in soziale und interpersonelle Beziehungen untersucht, um diese als abhängige Variable überprüfen zu können. Der Schwerpunkt richtet sich hierbei auf die Beziehungsstrukturen, die ökonomische Verflechtungen überlagern. SYDOW (1992) schreibt dazu: „Eine Netzwerkperspektive impliziert in jedem Fall die Aufgabe einer strikten analytischen Trennung von Markt und Organisation zugunsten einer nur graduellen Unterscheidung prinzipiell auch als Netzwerke konzeptionalisierbare Märkte und

⁵³ SYDOW (1992), S. 125

⁵⁴ ESSER/SCHAMP (2001), S. 15

⁵⁵ ADRIAN (2003), S. 37

⁵⁶ HELLMER/FRIESE/KOLLROS u.a. (1999), S. 56

⁵⁷ ESSER/SCHAMP (2001), S. 15

Organisationen.“⁵⁸ Nur mit einer solchen Herangehensweise wird es ermöglicht, Beziehungsqualitäten zwischen Akteuren zu analysieren, die hierarchische oder ökonomische Verflechtungen zwischen Akteuren überlagern und damit die Grenzen von Märkten und Hierarchien aufzubrechen, um eben das Beziehungsgefüge und Netzwerke zu erkennen und als unabhängige Variable zu testen.

Die Basisannahmen zum Einfluss von Netzwerkeigenschaften auf Handlungen können mit dem Handlungsmodell von BURT (1982, 1992) verdeutlicht werden. Das Modell betont, dass individuelles Handeln hinsichtlich seiner Möglichkeiten und seiner Orientierungen durch die Sozialstruktur bedingt wird und dass im Gegenzug die Sozialstruktur durch die Handlungsvollzüge reproduziert wird. Sozialstruktur wird dabei nicht als die Summe individueller Merkmale in einer Verteilung (z.B. Einkommen) verstanden, sondern sie entsteht durch die Akteure und die Beziehungen zwischen realen Personen.⁵⁹ Abb. 4 gibt die Komponenten seiner Handlungstheorie wieder. Handlungen ergeben sich aus folgenden Prämissen:

1. Die Makroebene bildet die Gesellschaft als eine relationale und nach Positionen stratifizierte Sozialstruktur.
2. Die Entwicklung eigener Interessen durch einen Akteur wird durch seine Position in der Sozialstruktur geformt.
3. Die Position in der Sozialstruktur und die bereits durch die Position bestimmten Interessen sind die so genannten „constraints“ für die Handlung.
4. Die Handlungen der zweckorientierten Akteure reproduzieren die soziale Struktur und verändern sie unter Umständen auch.

Folglich können auf der Mikroebene einzelne Netzwerke abgebildet und deren Wirkung untersucht werden. Die Annahme des Netzwerkansatzes ist, dass sich Möglichkeiten, Motivation und Fähigkeiten für Handlungen⁶⁰ von Akteuren aus deren Eigenschaften und ihren gegenseitigen Beziehungen ergeben.

Die Sozialstruktur von Individuen, welche die Eingebundenheit in soziale Beziehungen darstellt (siehe Abb. 4), prägt nicht nur die Interessen und Werte von Akteuren, sondern beeinflusst auch deren Handlungsressourcen und -gelegenheiten. Eine Eingebettetheit von Akteuren in Netzwerke baut auf diesem Konzept sowie – mit Blick auf Ressourcen – auf dem Konzept des Sozialkapitals auf. Sozialkapital bezeichnet die in soziale Beziehungsnetzwerke eingebetteten Ressourcen, die sich für individuelles oder kollektives Handeln nutzen lassen.⁶¹ Während

- ... ökonomisches Kapital „[...] direkt in Geld konvertierbar [...]“⁶² ist,
- ... das Humankapital von den Fähigkeiten, Fertigkeiten und dem Wissen verkörpert wird,⁶³
- ... ist soziales Kapital „[...] abhängig von den direkten und indirekten Beziehungen, die ein Akteur zu anderen Akteuren in einem Netzwerk unterhält.“⁶⁴

⁵⁸ SYDOW (1992), S. 125

⁵⁹ JANSEN (1999), S. 17

⁶⁰ ADLER/KWON (2002), S. 23

⁶¹ BRÖMME/STRASSER (2002), S. 487

⁶² BOURDIEU (1983), S. 185

⁶³ COLEMAN (1991), S. 394

⁶⁴ JANSEN (1999), S. 22

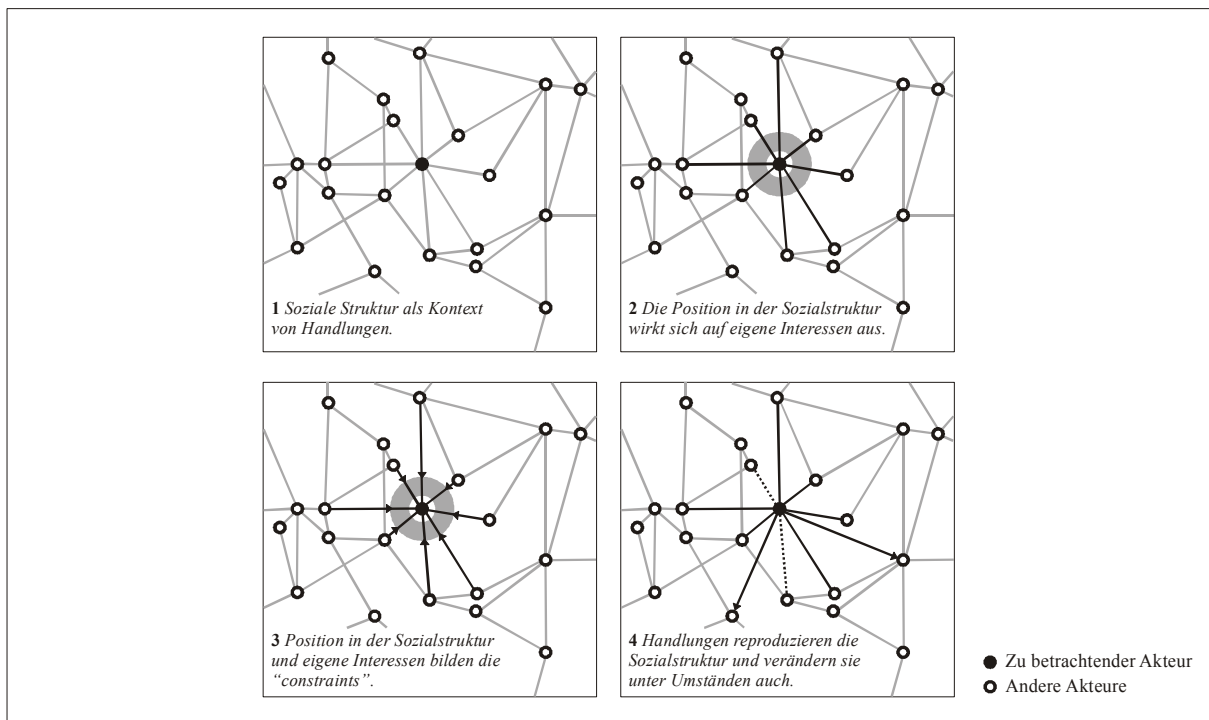


Abb. 4: Sozialstruktur als Kontext von Handlungen eines Akteurs

Quelle: eigene Darstellung

Diese Dreiteilung zeigt neben ökonomischem und Humankapital das soziale Kapital als eine individuelle Ressource,⁶⁵ die als relationales Gut den Beziehungen zwischen Akteuren innewohnt.⁶⁶ Unter dem Aspekt der Netzwerkforschung können mit dem sozialen Kapital auf der Mikroebene solche individuellen Ressourcen betrachtet werden, die von der Positionierung im jeweiligen persönlichen Netzwerk abhängen.⁶⁷ Soziales Kapital wird durch die Beziehungen zwischen Personen in einem Netzwerk verkörpert.⁶⁸ Während Sozialkapital auf der Makroebene ein Kollektivgut darstellt,⁶⁹ stellt es für Individuen eine bedeutende Ressource dar und beeinflusst Möglichkeiten, Motivation und Fähigkeiten für Handlungen⁷⁰, so dass bestimmte Handlungen „[...] erleichtert werden können.“⁷¹ Der Grundgedanke dieses Ressourcenkonzepts ist folglich, dass sich Individuen oder Gruppen eine Reihe von Handlungsressourcen aus vernetzten sozialen Verbindungen erschließen.⁷² Handeln hängt folglich von der Einbettung der jeweiligen Akteure ab. Oder anders formuliert: Das

⁶⁵ Diese Einteilung thematisiert soziales Kapital auf Individualebene und wurde vor allem von BOURDIEU (1983) geprägt. Die verschiedenen Untersuchungsbereiche des Sozialkapitals thematisieren HAUG (1997) und RUNIA (2002) in einem kritischen Vergleich.

⁶⁶ BRÖMME/STRASSER (2002), S. 487

⁶⁷ HAUG (1997), S. 9

⁶⁸ COLEMAN (1991), S. 394

⁶⁹ HACHMÖLLER/SCHRADER (2001), S. 129

⁷⁰ ADLER/KWON (2002), S. 23, COLEMAN (1991), S. 412

⁷¹ SCHUBERT/FÜRST/RUDOLPH u.a. (2001), S. 28

⁷² FREITAG (2000), S. 186

Konzept der sozialen Einbettung beleuchtet die Rolle individueller Kontakte für die Erklärung individuellen Handelns.⁷³

Soziales Kapital ist den Partnern einer Beziehung zu eigen und kann zum Ertrag aus Finanz- und Humankapital beitragen.⁷⁴ Sozialkapital kann als „Vehikel“ zur Schaffung von Human- und auch Sachkapital dienen.⁷⁵ So können z.B. Defizite im Humankapital durch Kontakte zu bestimmten Personen ausgeglichen werden. Netzwerke stellen soziales Kapital dar, wenn sie Akteuren potentiell zur Verfügung stehen, um ihre Interessen durchzusetzen oder einen anderen Handlungsgewinn zu erzielen. Netzwerkbeziehungen sind die Infrastruktur für die Gewährung unterschiedlichster Formen von Unterstützung.

Soziales Kapital kann folglich aus den Beziehungen zu anderen Akteuren Ressourcen bereitstellen. Eine zweite Wirkung von Sozialkapital ist, dass mit seiner Hilfe Barrieren, die Handlungsmöglichkeiten für Individuen und Kollektive verbauen, überwunden werden können, indem es „strukturelle Löcher“ überbrückt. Strukturelle Löcher sind fehlende Beziehungen zwischen Akteuren. Ein Beispiel hierfür ist in Abb. 5 dargestellt. Person A kennt Person E zwar nicht persönlich, kann über Person B zu Person E jedoch Kontakt aufnehmen und somit das strukturelle Loch überwinden.

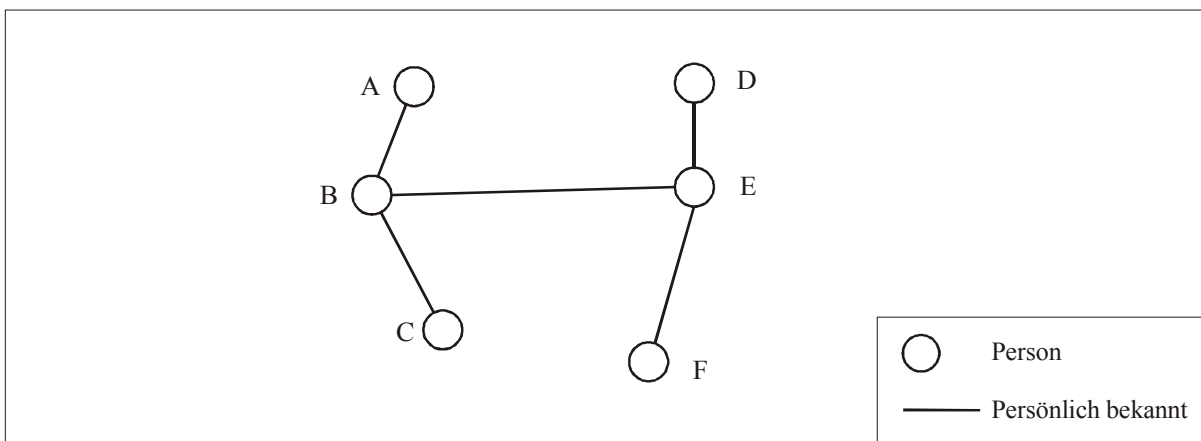


Abb. 5: Beispiel zur Überwindung struktureller Löcher

Quelle: BURT (1992)

Ziel von Netzwerkanalysen ist es, Handlungsmöglichkeiten und deren Wirkungen auf der Mikroebene zu untersuchen, die sich aus den jeweiligen Merkmalen von bestimmten Akteursnetzwerken ergeben. Zum einen spielen für Handlungsmöglichkeiten die Akteure im jeweiligen Netzwerk und deren Funktionen eine bedeutende Rolle, zum anderen ermöglichen bestimmte Arten von Beziehungen für Akteure Handlungsoptionen. Um die Wirkungsmechanismen identifizieren zu können, werden einzelne Netzwerke auf Basis der jeweiligen Untersuchungsobjekte abgeleitet.

⁷³ www.uni-leipzig.de/~agsoz/abraham/lv_netzwerke/PAPERS/lv_netzw_06.PDF [Zugriff am 07.06.2004]

⁷⁴ FREITAG (2000), S. 188

⁷⁵ BATHELT/GLÜCKLER (2003), S. 168

Die Analyse von Netzwerken sollte „[...] zwei Komponenten aufweisen: Zum einen gilt es, objektive Strukturen von Netzwerken sichtbar zu machen, welche Individuen in einem sozialen Raum verbinden. Zum anderen sollte ein Konzept der Beziehungen zwischen den Individuen den subjektiv-emotionalen Charakter der Verbindungen hervorheben und damit das Netzwerk beschreiben.“⁷⁶ Daraus abgeleitet kann folgende Annahme formuliert werden: Bestimmte Beziehungen zwischen diesen Akteuren und deren Merkmale haben entscheidenden Einfluss z.B. auf den Gründungsprozess junger Unternehmen und deren Erfolg. Folgende Argumente sprechen für eine solche Annahme:

- Aus dem Ressourcenkonzept des sozialen Kapitals wird deutlich, dass sich für Individuen oder Gruppen eine Reihe von Handlungsoptionen aus vernetzten sozialen Verbindungen erschließen.⁷⁷ Eine weitere wichtige Funktion von sozialem Kapital ist allgemein betrachtet das Informationspotential, das soziale Beziehungen in sich bergen. Informationen sind wichtig zur Schaffung einer Handlungsgrundlage.⁷⁸
- Die Akquise von Kunden oder auch Förderern, wie z.B. Finanziers, ist eine der Hauptaufgaben von Gründern oder auch Geschäftsführern von jungen Unternehmen. Aus bisherigen Studien der Gründungsforschung wird deutlich, dass den Beziehungsmerkmalen in Netzwerken, in die Unternehmer eingebunden sind, bei der Gründung von jungen Unternehmen eine entscheidende Rolle für den erfolgreichen Aufbau zukommt. Dazu zählen Beziehungen zu Familienmitgliedern oder sonstigen Verwandten, Freunden, aber auch zu ehemaligen Arbeitskollegen und Arbeitgebern. BÜHLER (1999a) gibt in seiner Dissertation wieder, dass das soziale Kapital von Gründern bezüglich der gewachsenen sozialen Beziehungen „[...] eine wichtige Position [...] in der anfänglichen betrieblichen Entwicklung [...]“⁷⁹ einnimmt. Insofern kann die strukturelle Eingebundenheit neu gegründeter Unternehmen in Akteursnetzwerke als Erfolgsmerkmal gekennzeichnet werden.⁸⁰ Gerade in der Erstkontaktphase zwischen Anbieter und potentiellm Kunden können Beziehungsstrukturen zu einer Schlüsselfunktion werden und die Neukundengewinnung unterstützen.⁸¹ Des Weiteren konnte STRAMBACH (1993) für Unternehmen aus dem Bereich wissensintensiver unternehmensorientierter Dienstleistungen zeigen, dass sich Faktoren wie persönliche Kontakte, schon bestehende Geschäftsverbindungen ebenso wie Referenzen und Empfehlungen seitens Dritter förderlich auf die Neukundenakquise auswirken können. Auch MAURER/STABER (2002) weisen in ihrer Studie darauf hin, dass der Erfolg junger Unternehmen von Netzwerkbeziehungen abhängt, die jungen Unternehmen nicht nur einen besseren Zugang zu Vertriebskanälen, sondern auch zu Informationen oder Kapital eröffnen.⁸² Damit wird deutlich, dass die Beziehungsstrukturen Wege zu Förderern, Kunden oder auch Kooperationspartnern öffnen können. Diese Ergebnisse sprechen für die hohe

⁷⁶ FREITAG (2000), S. 189

⁷⁷ FREITAG (2000), S. 186

⁷⁸ COLEMAN (1991), S. 402

⁷⁹ BÜHLER (1999a); S. 191

⁸⁰ BÜHLER (1999a). Aktuelle Untersuchungen zum Einfluss des Sozialkapitals auf Gründung und Gründungserfolge bieten z.B. auch BÜHLER (1999b), MAURER (2003), WEBER/JANSEN (2003)

⁸¹ STRAMBACH (1993), S. 85

⁸² MAURER/STABER (2002), S. 171

Bedeutung der Beziehungsnetzwerke von Gründern und Geschäftsführern von jungen Unternehmen.

- Im Falle von öffentlich geförderten Unternehmen muss man zudem den Blick auf die Beziehungen zwischen der Unternehmensleitung und Förderern richten. Von den Beziehungsmerkmalen können insbesondere die Unterstützungsfunktionen abhängen, die dem jungen Unternehmen durch die Förderer zukommt.⁸³ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) stellen in ihrer umfassenden Untersuchung zu Einflussvariablen von neu gegründeten Betrieben heraus, dass die Aktivierung und Mobilisierung sozialer Kontakte bzw. Unterstützungsleistungen aus dem Netzwerk eines Gründers die Erfolgsaussichten einer Betriebsgründung verbessern.⁸⁴ Förderer können z.B. den Gründungsprozess neuer Unternehmen vorantreiben, sei es durch die finanzielle Förderung oder auch über die Mithilfe bei der Öffentlichkeitsarbeit und Kontaktvermittlung (siehe Kapitel 2.2.3.2). Mit der Einbindung von Förderern wächst das Netzwerk von Gründern, da Kontakte als indirekte Beziehungen der Geschäftsführung zu potentiellen Kunden oder auch anderen erfolgsrelevanten Akteuren betrachtet werden können. Zudem kann der Bekanntheitsgrad junger Unternehmen durch Mund-zu-Mund-Propaganda ansteigen.
- Auch kann die Dauer der Beziehungen eine Rolle spielen. Durch Verlust bedeutender Akteure im Gründungsprozess der ersten Jahre kann der Erfolg junger Unternehmen gehemmt werden. Wenn z.B. die Personen der Geschäftsleitung wechseln, können Informationsverluste entstehen, wenn Förderer wegfallen, können Kapitalschwächen auftreten oder wenn Großkunden abspringen, kann die Eigenwirtschaftlichkeit gefährdet sein. Aufgrund dessen sollten die Beziehungen in den ersten Gründungsjahren Stabilität aufweisen.

Folglich kann festgehalten werden, dass neben den Akteuren die Beziehungsqualitäten unter den Akteuren ein entscheidender Faktor für den Erfolg neu gegründeter Unternehmen darstellen. Auf Basis theorieorientierter Überlegungen können Annahmen abgeleitet werden, welche Beziehungsmerkmale zwischen diesen relevanten Akteuren einen erfolgreich verlaufenden Gründungsprozess von jungen Unternehmen bewirken können. Im Vordergrund stehen dabei interpersonale Beziehungen zwischen solchen Personen, die in die Gründung von jungen Unternehmen eingebunden und die für dessen Erfolg von Bedeutung sind. Wie im Folgenden ausgeführt wird, scheinen Vertrauen und Reputation, räumliche Nähe und Stabilität von Beziehungen zwischen wichtigen Akteuren von Relevanz für den Erfolg junger Unternehmen zu sein.

Vertrauen und Reputation

Der Begriff des Vertrauens beschreibt im Allgemeinen die Basis für „riskante“ Vorleistungen. „Vertrauen bezieht sich auf eine kritische Alternative, in der der Schaden beim Vertrauensbruch größer sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauenserweis gezogen wird.“⁸⁵ Vertrauen impliziert nach COLEMAN (1991) die einseitige Übertragung von Kontrolle über bestimmte Ressourcen,

⁸³ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), MAURER/STABER (2002)

⁸⁴ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 278ff

⁸⁵ ANFANG/URBAN (1994), S. 2

Handlungen und Ereignisse eines Akteurs auf einen anderen Akteur. Vertrauen birgt ein gewisses Maß an Risiko: das Risiko, von Handlungen und der Leistung eines anderen abzuhängen.⁸⁶ Vertrauen richtet sich somit an zukünftige Handlungen des anderen, da das Vertrauensproblem immer dann virulent wird, „[...] wenn man das erwartete zukünftige Verhalten anderer bei der Wahl einer eigenen Handlung mit in Rechnung stellen muss.“⁸⁷

Zwei zentrale Dimensionen hinsichtlich der Rolle des Vertrauens können für die Analyse von Netzwerken identifiziert werden.⁸⁸

- Zum einen sei Vertrauen zwischen Individuen notwendig, um z.B. „[...] eine dauerhafte und wechselseitig ertragreiche Kooperationsbeziehung und gegenseitige Hilfe in Gang [...]“⁸⁹ zu setzen. Vertrauen ist des Weiteren ein Instrument, mit dem Netzwerkstrukturen bzw. Beziehungen entstehen.
- Eine andere Komponente ist die soziale Integration des Individuums in informelle Netzwerke (Familie, Freunde, Arbeitskollegen) oder in formelle Muster (Mitgliedschaften in Clubs, Vereinen etc.). Hierbei dient die soziale Einbindung von Individuen als Katalysator für die Entstehung und Aufrechterhaltung von Vertrauen und Reziprozität. Soziale Einbindung wirkt folglich vertrauensverstärkend.

Vertrauen entwickelt sich zumeist in längeren persönlichen Gesprächen, das heißt, wenn sich die Akteure über längere Zeit kennen oder Erfahrungen mit den Partnern gesammelt haben.⁹⁰ Die Vertrauensbildung wird dabei durch das Eingebundensein in persönliche Beziehungen gefördert.⁹¹ Die Einschätzung des gegenseitigen Vertrauens beruht auf eigenen Erfahrungen mit den jeweiligen Partnern und auf der Dauer von Interaktionen.⁹² Verschiedene Möglichkeiten gibt es bei der Frage nach der Entstehung von vertrauensvollen Beziehungen: Über eine soziale Integration des Individuums in informelle Netzwerke oder formelle Muster wächst das Vertrauen zwischen Akteuren. Dabei entstehen vertrauensvolle Beziehungen z.B. über gemeinsame Schulzeiten, vorherige Zusammenarbeit oder gemeinsame Freizeitaktivitäten. Erleichtert wird dieser Prozess über die (langjährige) räumliche Nähe zu den Kontaktpersonen (siehe unten).

Akteure, die miteinander im Wirtschaftsleben verbunden sein können, bevorzugen z.B. Handel mit solchen Partnern, zu denen sie Vertrauen haben und die sie als ehrlich und zuverlässig kennen.⁹³ Wenn eigene Erfahrungen mit anderen Akteuren nicht vorhanden sind, orientiert sich das Verhalten gegenüber Interaktionspartnern häufig daran, welche Reputation oder Ansehen diese aufweisen. Reputation ist der an eine Einzelperson oder Institution gebundene Ruf in Bezug auf Kompetenz und Qualifikation hinsichtlich der Erbringung von Leistungen. Reputation hängt ab von den Erfahrungen und Einschätzungen einer Person über das Verhalten anderer Personen. Eine besondere Rolle spielen der gute Ruf und die Reputation für bestimmte Eigenschaften: Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Einfluss

⁸⁶ COLEMAN (1991), S. 115

⁸⁷ JUNGE (1998), S. 26

⁸⁸ FREITAG (2001), S. 4ff

⁸⁹ FREITAG (2001), S. 5

⁹⁰ HELLMER/FRIESE/KOLLROS u.a. (1999), S. 163

⁹¹ FREITAG (2000), S. 189

⁹² JANSEN/SCHUBERT (1995); S. 21

⁹³ JANSEN (1999), S. 19

etc.⁹⁴ Wenn als kompetent erachtete Akteure ein Unternehmen gründen, - so die Vermutung – steigt die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Gründung. Die unterschiedliche Ausstattung individueller Kontakte kann sowohl auf vererbten Privilegien wie vorheriges Kennen von Akteuren als auch auf individuellen Anstrengungen und Unternehmergeist beruhen.⁹⁵

Letztendlich wird der wirtschaftliche Erfolg junger Unternehmen dadurch determiniert, dass Kunden akquiriert werden können. Inwieweit die Beziehungsmerkmale Vertrauen und Reputation ein Erfolgsfaktor für den Aufbau von Unternehmen darstellt, wird durch die folgenden Ausführungen deutlich:

- Vorhandene Beziehungen seitens der Gründerpersonen bzw. Geschäftsleitung zu anderen Akteuren, die potentiell z.B. als Kunden, Förderer, Kooperationspartner gewonnen werden könnten, spielen in den ersten Gründungsjahren eine bedeutende Rolle. Die Akquisetätigkeit wird durch die Aktivierung solch vorhandener Beziehungen zu potentiellen Kunden oder auch Förderern, die ein gewisses Maß an Vertrauen aufweisen, erleichtert. Auch in der Wahl von Kooperationspartnern spielen nicht-ökonomische Faktoren wie Vertrauen eine gewichtige Rolle.⁹⁶ Bei fehlenden Kontakten zu potentiellen Akteuren für das Netzwerk müsste sich ein Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren erst entwickeln. Da ein solches Vertrauensverhältnis nur „langsam wächst“,⁹⁷ wäre eine Akquise bei fehlenden Beziehungen erschwert. Gerade durch eine kurze Förderzeit steigt auch die Abhängigkeit des Aufbauprozesses neu gegründeter Unternehmen von der Qualität der Beziehungen bzw. dem Merkmal ‚Vertrauen‘ zwischen Akteuren. Ein Erfolgsfaktor wären demnach Beziehungen vor allem zwischen den Förderern, dem Gründer und potentiellen Kunden, die schon im Vorfeld der Gründungsaktivität vorhanden waren.
- Vertrauen und Reputation sind zudem für die Weitervermittlung von Kontakten von entscheidender Bedeutung. Verschiedene Akteure könnten den Erfolg des jungen Unternehmens durch eine Kontaktvermittlung zu potentiellen Kunden oder auch zu Förderern mit beeinflussen (z.B. durch Mund-zu-Mund-Propaganda, Empfehlungen der Dienstleistungen). Neben direkten Kontakten zwischen Gründer und potentiellen Kunden können somit auch indirekte Kontakte zur Kundenakquise genutzt werden. Insbesondere die Akteure der Fördergruppe könnten über ein hohes Sozialkapital und damit ein hohes Vermittlungspotential verfügen. Vertrauen zwischen Gründer und Förderern sind – so die Annahme – Grundlage dafür, dass das junge Unternehmen in einem besonderen Maß (z.B. Öffentlichkeitsarbeit) unterstützt wird.
- Des Weiteren spielen Vertrauen und Reputation zwischen den Förderern und potentiellen Akteuren der Nachfrageseite, die für ein junges Unternehmen werben könnten, eine mitentscheidende Rolle. Insbesondere potentielle Kunden, die keinerlei Verbindung zum Unternehmen haben und somit über keine Erfahrungen mit den Personen verfügen, können leichter als Kunden vermittelt werden, wenn die Förderer, die Kontakte vermitteln, über eine hohe Reputation verfügen.

⁹⁴ ANFANG/URBAN (1994), S. 6ff, JANSEN (1999), S. 68

⁹⁵ JANSEN (1999), S. 23

⁹⁶ ANFANG/URBAN (1994), HELLMER/FRIESE/KOLLROS u.a. (1999), S. 163

⁹⁷ WEYER (2000), S. 12

- Auch ist Vertrauen notwendig für eine Zusammenarbeit zwischen Gründern und Kooperationspartnern. „Typisch für [...] Kooperationsverhalten ist dabei vor allem die Neigung, vornehmlich mit Partnern zusammenzuarbeiten, von denen man glaubt, aufgrund langer und enger Bekanntschaft vertrauen zu können.“⁹⁸ Direkte Kontakte und Vertrauen sind hilfreich beim Austausch von Ideen und deren Verwirklichung. Ideenaustausch bietet die Grundlage für Innovationen. Vertrauen fungiert hier z.B., um „[...] eine dauerhafte und wechselseitig ertragreiche Kooperationsbeziehung und gegenseitige Hilfe in Gang [...]“⁹⁹ zu setzen.

Die erfolgreiche Suche nach potentiellen Kunden oder Förderern kann also zum einen vom gegenseitigen Vertrauen der Personen im Akteursnetzwerk und zum anderen von ihrer Reputation abhängen.

Räumliche Nähe und Kommunikation

Vertrauen ist eine äußerst wertvolle Ressource, die nicht handelbar ist, sondern durch wiederholte Interaktionen aufgebaut werden muss. „Vertrauen entsteht über Zeit und durch Interaktion [...] Starke Beziehungen verlangen häufig direkte Interaktionen, die durch räumliche Nähe erleichtert werden.“¹⁰⁰ Somit erleichtert räumliche Nähe die Vertrauensbildung zwischen Akteuren und damit das „Entstehen von Vertrauensbeziehungen“¹⁰¹.

Beziehungen z.B. zwischen den Unternehmensgründern und Förderern geraten auch unter dem Aspekt der räumlichen Nähe in den Blickpunkt der Analyse. Die Frage nach räumlicher Nähe und welche Rolle diese als Erklärung für Handeln einnimmt, ist Teil von Raumkonzepten, die traditionell in der Geographie, aber auch in der Soziologie thematisiert werden.¹⁰²

Sowohl die wirtschaftsgeographische Forschung im Allgemeinen als auch Gründungsforschung im Speziellen konnten deutlich machen, dass räumliche Nähe ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für Unternehmen sein kann. Räumliche Nähe zwischen Akteuren erleichtert die Kontaktaufnahme zu Förderinstitutionen und die Kundenakquise. Dass die Nähe zum Wohnstandort für Unternehmensgründer eine vorrangige Priorität hat, wird durch Ergebnisse der Gründungsforschung verdeutlicht. Es zeigte sich, dass Existenzgründer als Standort für das Unternehmen mehrheitlich den Wohnort bzw. die Wohnregion wählen,¹⁰³ ohne Alternativen in die Standortüberlegungen einzubeziehen.¹⁰⁴ In der hier zitierten Studie von NASNER (1995) wählten 64,4 % der weiblichen und 68,5 % der männlichen Unternehmensgründer als Standort für das eigene Unternehmen die Wohnortgemeinde selbst oder eine geringere Distanz zum Wohnstandort (unter 5 km).¹⁰⁵ Auch SCHMUDE (2002) untersuchte Unternehmensgründer zu ihrer Standortentscheidung. 71,9 % der Befragten hatten ihr Unternehmen in der Gemeinde angesiedelt, in der sie selbst schon wohnhaft waren und damit in ihrem regionalen Umfeld. Die Studie zeigt, dass die Distanz zwischen

⁹⁸ SEMLINGER (2003), S. 83

⁹⁹ FREITAG (2001), S. 5

¹⁰⁰ LECHNER (2001), S. 270

¹⁰¹ BATHELT/GLÜCKLER (2002), S. 49

¹⁰² MOTZENBÄCKER (2002), S. 12

¹⁰³ NASNER (1995), S. 86. Dies gilt sowohl für Männer als auch für Frauen.

¹⁰⁴ SCHMUDE (2002), S. 253ff

¹⁰⁵ NASNER (1995), S. 86

Wohnstandort und Unternehmensstandort bei Existenzgründern, die keine anderen Standorte geprüft hatten, lediglich 3,7 km betrug. Bei Existenzgründern, die mindestens zwei Standorte in die Planung einbezogen hatten, waren es durchschnittlich 11,9 km.¹⁰⁶ „Die Standortwahl wird vor allem durch Menschen aus dem sozialen Umfeld beeinflusst.“¹⁰⁷

Der Standort der meisten neu gegründeten Unternehmen liegt im mikrosozialen Umfeld der Gründer, da damit zum einen der Berufsweg zwischen Wohn- und Arbeitsort verkürzt wird. Zum anderen besitzen Gründer aufgrund ihrer engen Verflechtung mit ihrem lokalen Aktionsfeld für die unmittelbare Umgebung den besten Informationsstand. Aufgrund der räumlichen Nähe der Akteure wird eine Kontaktaufnahme und Informationsaustausch zu wichtigen gründungsrelevanten Inhalten erleichtert. Insbesondere bei hohem Abstimmungsaufwand und der Notwendigkeit von häufiger Face-to-face-Kommunikation und direkter Kommunikation wirkt räumliche Nähe beziehungsförderlich. Zudem bewirken Beziehungen in räumlicher Nähe eine Reduzierung von Transaktionskosten: die Verringerung von Kommunikationskosten, Informationskosten, Anpassungskosten und Transportkosten. FRITSCH (1999) kommt in seiner Untersuchung zu Kooperationsaktivitäten von Unternehmen zu dem Schluss, dass räumliche Nähe auch für den Aufbau von Kooperationsbeziehungen eine wesentliche Rolle spielt bzw. umgekehrt, räumliche Entfernung eher abträglich für die Etablierung von Kooperationsbeziehungen ist.¹⁰⁸

Kritisch anzumerken bleibt, dass durch räumliche Nähe zwar Interaktionen, Zusammenarbeit und Kooperationen erleichtert werden, dieser Vorgang jedoch nicht als Selbstverständlichkeit betrachtet werden kann.¹⁰⁹ „Räumliche Nähe im Sinne von geometrischer Nähe ist eine theoretisch weder hinreichende noch notwendige Bedingung für das Zustandekommen von Interaktionen.“¹¹⁰ Allerdings dient sie oft als wichtige Voraussetzung, um Menschen und Unternehmen zusammenzubringen, um Wissen zu teilen oder Probleme zu lösen.¹¹¹ Durch räumliche Nähe entstehen eher Gelegenheiten für eine Zusammenarbeit, da man mit Personen in räumlicher Nähe eher spricht und sich auf diesem Wege Überschneidungen bei bestimmten Thematiken zeigen.¹¹² Räumliche Nähe kann dafür dienlich sein, Interaktionen zwischen den Akteuren zu fördern, erleichtert die Pflege von sozialen Kontakten und vereinfacht häufige Face-to-face-Kontakte.

Situationen, in denen alle Teilnehmer physisch anwesend sind, liefern wesentlich mehr Informationen darüber, wie andere denken und fühlen, und auch mehr Informationen über Aufrichtigkeit als irgendeine Form der elektronischen Kommunikation.¹¹³ GIDDENS (1999) drückt sich diesbezüglich

¹⁰⁶ SCHMUDE (2002), S. 253ff

¹⁰⁷ SCHMUDE (2002), S. 253

¹⁰⁸ FRITSCH (1999), S. 124, 123. Dies bezieht sich im Besonderen auf die Kooperation mit Forschungseinrichtungen und zu nicht vertikal verbundenen Firmen.

¹⁰⁹ MOTZENBÄCKER (2002), S. 12 „Unter Rückgriff auf die allgemein einsichtige Annahme, dass physische Nähe an sich schon Gemeinsamkeit herstellt und Zugehörigkeitsgefühle hervorruft, wird [...] nur allzu leicht räumliche Nähe mit sozialer oder kultureller Nähe gleichgesetzt. Vergessen wird dabei, dass einander begegnende Körper keineswegs eine hinreichende Voraussetzung für die Entstehung von Gemeinsamkeiten sind. [...] Es ist unbenommen, dass physische Nähe Verhaltensweisen ermöglicht, die andernfalls kaum verwirklicht werden könnten, das heißt aber noch lange nicht, dass diese Verhaltensweisen durch räumliche Nähe zwangsläufig hervorgerufen werden.“

¹¹⁰ BATHELT/GLÜCKLER (2002), S. 49

¹¹¹ BATHELT/GLÜCKLER (2002), S. 159

¹¹² HELLMER/FRIESE/KOLLROS u.a. (1999), S. 165

¹¹³ GIDDENS (1999), S. 93

wie folgt aus: „Nur indem wir tatsächlich anwesend sind, wenn Menschen Entscheidungen fällen, die uns nachhaltig betreffen, und nur dann sind wir auch davon überzeugt, das wir ihnen unsere eigenen Auffassungen und unsere eigene Aufrichtigkeit vermitteln können. [...] Der Augenkontakt signalisiert ein Ausmaß des Vertrauens.“¹¹⁴

Die überragende Bedeutung von Face-to-face-Kontakten relativiert sich auch nicht durch den Einsatz neuer IKT. Dies gilt z.B. für komplexe Kooperationen. „Da muss man sich schon zusammensetzen und auch Gedanken austauschen, brainstorming machen, Ideen entwickeln. Das geht nicht über Draht.“¹¹⁵ Es wird davon ausgegangen, dass so genanntes „[...] implizites Wissen an eine Region gebunden und also immobil ist, und aus eben diesem Grund den entscheidenden Wettbewerbsvorteil von Regionen [...] darstellt.“¹¹⁶ Demgegenüber geht man davon aus, dass kodifiziertes Wissen räumlich mobil sei und deswegen leichter imitiert werden könne. GRENTZER (1999) konnte zeigen, dass IKT für standardisierte Routinetätigkeiten auf der einen Seite Flexibilität in der Standortwahl mit sich bringt, auf der anderen Seite bei komplexen, mit hohem Koordinationsaufwand versehenen Prozessen IKT nur bedingt Flexibilität schaffen. Auch eine Untersuchung zur vermuteten Veränderung des Kommunikationsverhaltens durch IKT am Beispiel von Videokonferenzen kam zu dem Schluss, dass Face-to-face-Kontakte nicht in jedem Fall substituierbar sind. Absolute räumliche Nähe bleibt in bestimmten Bereichen ein entscheidender Standortfaktor.¹¹⁷

Stabilität von Beziehungen

Auch kann die Dauer der Beziehungen während des Gründungsprozesses eine Rolle spielen. Stabilität in Netzwerken ist ein Faktor, der die Schaffung und Zerstörung von sozialen Kontakten beeinflusst.¹¹⁸ Mit einer Veränderung des Netzwerkes durch Verlust erfolgsrelevanter Akteure in den ersten Jahren – so die Annahme – kann der Erfolg junger Unternehmen gehemmt werden. Verdeutlicht wird diese Annahme anhand folgender Argumentation: Um die operative Umsetzung der Geschäftsfelder langfristig zu optimieren, sollten die Akteure langfristig Teil des Netzwerkes sein. Folgende Beispiele verdeutlichen die Relevanz des Merkmals Stabilität der Beziehungen:

- Wenn z.B. die Geschäftsleitung von Unternehmen wechselt, können Informationsverluste entstehen. Ein solcher Verlust kann die operative Umsetzung des Unternehmenskonzeptes hemmen, z.B. durch Einarbeitungsphasen oder auch durch den Verlust direkter Kontakte zu potentiellen Kunden. Es kann der Fall eintreten, dass ein Vertrauensverhältnis zwischen einer neu eingesetzten Leitung und Förderern sowie Kunden erst wieder aufgebaut werden muss.
- Wenn Förderer wegfallen, können Kapitalschwächen auftreten oder Kontaktmöglichkeiten ins lokale Umfeld erschwert werden.
- Wenn Akteure aus dem Netzwerk ausscheiden, die insbesondere als Ideengeber für die Ansiedlung junger öffentlich geförderter Unternehmen fungierten, kann damit ein Verlust

¹¹⁴ GIDDENS (1999), S. 93

¹¹⁵ HELLMER/FRIESE/KOLLROS u.a. (1999), S. 165ff

¹¹⁶ MOTZENBÄCKER (2002), S. 13

¹¹⁷ GRENTZER (1999), S. 200ff

¹¹⁸ COLEMAN (1991), S. 415ff

insbesondere derjenigen Akteure in Verbindung stehen, die sich stark mit dem jungen Unternehmen identifiziert hatten. Dadurch kann sich das Unterstützungsverhalten ändern.

- Wenn Großkunden abspringen, kann die Eigenwirtschaftlichkeit gefährdet sein.

Aufgrund dieser Argumente kann die Annahme aufgestellt werden, dass die Beziehungen zwischen erfolgsrelevanten Akteuren in den ersten Gründungsjahren Stabilität aufweisen sollten. Andererseits können neue Akteure, die im Verlauf der ersten Gründungsjahre hinzukommen, sich auch positiv auf den Gründungsverlauf auswirken. Ein Wechsel der Geschäftsleitung kann z.B. neue Vertriebskanäle eröffnen. Das Hinzukommen von Förderern kann dazu führen, dass Finanzlücken geschlossen werden. Die Frage nach der Stabilität der Beziehungen öffnet folglich den Blick auf die Entstehung und Entwicklung des Akteursnetzwerkes in den ersten Gründungsjahren. Gerade in Bezug auf Entwicklung und Stabilität von Netzwerken und deren Wirkung auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen existieren Forschungslücken, obgleich eine Wirkung vermutet werden kann. Aufgrund dessen ist eine Intention der Studie, auch diese Variable in die Untersuchung einzubeziehen und zu dieser Thematik neue Erkenntnisse zu generieren. Um die Gründung als dynamischen Prozess nachvollziehen zu können, wird die Genese des Akteursnetzwerkes, die Genese der Beziehungen und damit die Entwicklung des Netzwerkes zwischen denjenigen Akteuren untersucht, die in den Gründungsprozess involviert sind (siehe Kapitel 2.3).

2.2.3 Abgrenzung des Akteursnetzwerkes neu gegründeter Unternehmen

Neben den Beziehungen stellen Akteure die wesentlichen Komponenten von Netzwerken dar. Akteure bilden die Knoten von Netzwerken. Akteure und deren Zusammensetzung im Netzwerk stellen neben den Beziehungen folglich die zweite unabhängige Variable zur Erklärung von Gründungserfolgen dar. Dabei steht die Frage im Vordergrund: Welche Akteure können wichtig für den Erfolg junger öffentlich geförderter Unternehmen sein und warum?

In diesem Teilkapitel folgt die konzeptionelle Vorstellung der für den Erfolg öffentlich geförderter Unternehmensgründungen relevanten Akteure. Ziel ist somit die Identifizierung derjenigen Akteure, die in einen Gründungsprozess junger öffentlich geförderter Unternehmen eingebunden sein können und die potentiell Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von Unternehmensgründungen ausüben könnten. Die Ableitung der untersuchungsrelevanten Akteure basiert auf Erkenntnissen von bereits bestehenden und veröffentlichten Studien und Arbeiten der Gründungsforschung.¹¹⁹ Aus den Ergebnissen können anhand von Plausibilitätsüberlegungen im Vorfeld von empirischen Untersuchungen Annahmen dazu gestellt werden, welche Wichtigkeit verschiedene Akteure für den Erfolg einer Unternehmensgründung haben können. Über diese erfolgsrelevanten Akteure definiert sich das hier zu untersuchende Akteursnetzwerk.

Anhand von konzeptionellen Annahmen kann aufgezeigt werden, welche Bedeutung verschiedene Akteure für den Erfolg neu gegründeter Unternehmen einnehmen können. So nehmen bestimmte Akteure Funktionen ein, die für das Entstehen, Überleben bzw. den Erfolg der Unternehmen relevant

¹¹⁹ Erkenntnisse aus bereits bestehenden Studien speziell zu der Unternehmensform von Teleservice- und Telearbeitszentren, die hier als Fallbeispiele ausgewählt wurden (siehe dazu Kapitel 3.2), werden im empirischen Teil diskutiert, um die Ergebnisdarstellung nachvollziehbar zu gestalten.

sein können und sich somit auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von jungen Unternehmen auswirken können. Zu den für die Gründung erfolgsrelevanten Funktionen zählen z.B. Geschäftsleitung, finanzielle Förderung, Generierung von Einnahmen.

Um die in einem bestimmten Netzwerk zugehörigen Akteure zu identifizieren, muss im Vorfeld der empirischen Erhebung eine konzeptionelle Netzwerkabgrenzung vorgenommen werden. Inwieweit Akteure für eine Untersuchung relevant sind und sie als Komponenten eines Netzwerkes identifiziert werden können, „[...] muss inhaltlich begründet sein.“¹²⁰ Nach GÖRLITZ (1998) kann man von Plausibilitäts Gesichtspunkten bzw. einer eher „pragmatischen Vorgehensweise“¹²¹ sprechen, wenn mögliche Akteure definiert werden sollen, die Teil bestimmter Netzwerke sind. Akteure können je nach Untersuchungsgegenstand Individuen, soziale Einheiten oder Organisationen sein.¹²²

In der hier vorliegenden Studie werden Personen als handelnde Akteure in den Mittelpunkt gestellt, da auch soziale Beziehungen personengebunden sind. Diese Personen agieren zum Teil als Individuen, aber auch als Vertreter von Institutionen.

Zur Abgrenzung eines Netzwerkes könnten je nach Untersuchungsinteresse verschiedenste Kriterien eingesetzt werden: Vertragsbeziehungen, geographische Kriterien wie räumliche Nähe, Kontaktmerkmale wie Teilnahme an Ereignissen, vergleichbare Eigenschaften der Akteure oder auch vergleichbare Beziehungen zwischen den Akteuren¹²³ sind nur wenige Beispiele.

Der konzeptionelle Ansatz zur Abgrenzung des untersuchungsrelevanten Netzwerkes wird in Abb. 6 dargestellt. Die Akteursidentifizierung und Netzwerkabgrenzung basieren tätigkeitsbezogen zum einen auf dem Involvierungsgrad der Akteure in den Gründungsprozess anhand organisatorischer Merkmale (Zusammenarbeit, Kooperationen) oder auch Vertragsbeziehungen. So werden z.B. Geschäftsführer oder auch Mitarbeiter über Arbeitsverträge, Förderer über Förderverträge, Kunden über Kaufverträge, in den Gründungsprozess von Unternehmen eingebunden. Zum anderen wirft der Aspekt der Netzwerkabgrenzung die Frage nach den möglichen Funktionen auf, die die eingebundenen Akteure für den Gründungsprozess leisten. Bei der Identifizierung der Akteure wird deutlich, dass es sich um solche Akteure handelt, die über Vertragsbeziehungen miteinander verbunden sind, und Funktionen für das junge Unternehmen ausüben (z.B. Geschäftsleitung, Förderung). Die Annahme ist, dass der Aufbauprozess primär davon abhängt, ob für den Aufbau genügend Ressourcen, die von verschiedenen Akteuren für den Aufbauprozess zur Verfügung gestellt werden, vorhanden sind bzw. akquiriert werden können. Besondere Bedeutung für einen Gründungserfolg haben z.B. die Akteure, die den Aufbauprozess vorantreiben. Kontakte dieser Personen könnten dazu genutzt werden, das Netzwerk in die gewünschte Richtung zu erweitern (Stichwort Mund-zu-Mund-Propaganda).

Es ist folglich notwendig, möglichst alle potentiellen Akteure, die in die Unternehmensgründung involviert sind, einzubeziehen, um deren Wirkung auf den Erfolg von neu gegründeten Unternehmen analysieren zu können. Auch ist dieser Schritt innerhalb der konzeptionellen Vorüberlegung von Bedeutung, um die Beziehungsmerkmale zwischen eben diesen identifizierten Akteuren als unabhängige Variable zu testen.

¹²⁰ JANSEN (1999), S. 74

¹²¹ GÖRLITZ (1998), S. 57

¹²² PFENNING (1995), S. 39

¹²³ JANSEN (1999), S. 65

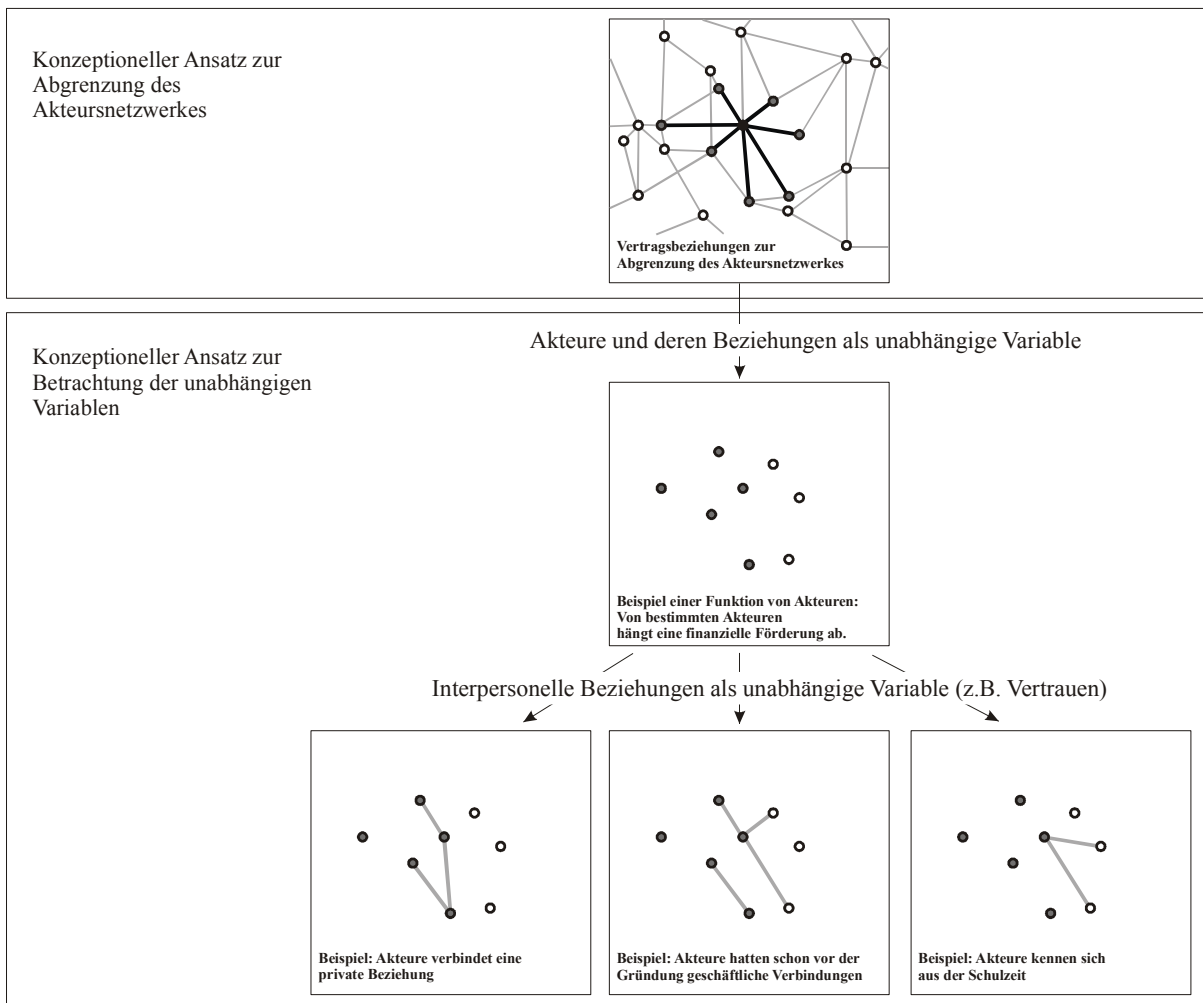


Abb. 6: Konzeptioneller Ansatz zur Abgrenzung des Akteursnetzwerkes

Quelle: Eigene Darstellung

Tab. 1 veranschaulicht anhand vertraglicher Einbindung und Funktionen, dass insbesondere vier Akteursgruppen in den Gründungsprozess eingebunden sind:

- Unumstritten gehören zum Netzwerk bei einer Unternehmensgründung die Personen dazu, die im Unternehmen arbeiten – an vorderster Stelle die Geschäftsleitung, die entweder als Unternehmensgründer oder als Angestellter agiert. Die operative Umsetzung des Unternehmenskonzeptes obliegt der Leitung und deren Mitarbeiter.
- Weitere Personen und Organisationen versuchen, den Aufbauprozess zu unterstützen und den Gründungsprozess voranzutreiben, indem sie verschiedene Ressourcen, die dem jungen Unternehmen in den ersten Jahren fehlen, zur Verfügung stellen. Dabei kann es sich um unterschiedlichste Ressourcen handeln. Häufig wird der Unternehmensaufbau mit finanziellen oder infrastrukturellen Mitteln unterstützt, um durch eine solche Anschubfinanzierung hohe Investitionskosten abzusichern. Aus der Sicht der Netzwerkanalyse und der Ressource Sozialkapital sind zudem die Vermittlung von Kontakten und Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit von besonderer Bedeutung. Zu der Akteursgruppe, die im Folgenden Förderer genannt wird, gehören verschiedenste Personen und Organisationen. Gerade eine Reihe

von öffentlichen Institutionen und Personen begleiten häufig Aufbauprozesse junger Unternehmen, da mit ihnen politische Ziele verbunden sind (z.B. Schaffung von Arbeitsplätzen). Aber auch Privatpersonen und -unternehmen sind teilweise in die Unterstützung des Gründungsprozesses eingebunden.

- Die dritte Akteursgruppe wird von Kunden gebildet. Es sind die Zielgruppen und Kunden, d.h. die Akteure, die der Nachfrageseite der im Unternehmen angebotenen Dienstleistungen oder Produkte zugeordnet werden können. Die Einbindung der Kunden in das untersuchungsrelevante Netzwerk wird wie folgt argumentiert: Im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sind Knüpfung von Kontakten zu Kunden und das Abschließen von Kaufverträgen die entscheidenden Ziele, um die wirtschaftliche Unabhängigkeit zu erreichen. Letztendlich geht es darum, das Akteursnetzwerk so in Richtung Kundschaft auszuweiten, dass das öffentlich geförderte Unternehmen als eigenständiges Unternehmen tragfähig ist. Zudem können auch Kunden den Gründungsprozess insofern positiv unterstützen, indem auch sie – ähnlich wie Förderer – z.B. das Unternehmen und sein Angebot durch Mund-zu-Mund-Propaganda bekannt machen. Denkbar wäre auch eine hohe Reputation eines schon bestehenden Kunden, der weitere potentielle Kunden in ihrer Entscheidung motiviert, mit dem jungen Unternehmen Geschäftsbeziehungen einzugehen.
- Hinzu kommt die Gruppe der Kooperationspartner. Diese könnten positiven Einfluss auf den Implementationsprozess z.B. durch Wissenstransfer und Kostenminimierung ausüben.

Tab. 1: Einbindung von Akteursgruppen in den Gründungsprozess

Vertragliche Einbindung bzw. organisatorische Einbindung	Primäre Funktion im Implementationsprozess	Akteursgruppen
Mitarbeitervertrag	Operative Umsetzung des Konzeptes	Gründerpersonen oder Geschäftsführung und Mitarbeiter
Fördervertrag	Unterstützung des Aufbauprozesses	Förderer
Kaufvertrag	Generierung von Einnahmen	Zielgruppen bzw. Kundenkreis
Kooperationsvertrag	Wissensaustausch, gemeinsame Auftragsarbeiten	Kooperationspartner

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.3.1 Geschäftsleitung und deren Mitglieder

Bei der Identifizierung der Akteure, die in ihrer Funktion für den Aufbau eines neu gegründeten Unternehmens von Bedeutung sind, werden die Akteure anhand ihrer vertraglichen Einbindung und ihrer Funktionen für das Unternehmen abgeleitet. Augenscheinlich gehören zum Akteursnetzwerk bei einer Unternehmensgründung die Personen dazu, die im Unternehmen arbeiten – an vorderster Stelle die Geschäftsführung. Ihr kommt die bedeutendste Rolle im Gründungsprozess zu. Die operative Umsetzung des Unternehmenskonzeptes obliegt der Geschäftsführung und je nach Zuständigkeit deren Mitarbeiter. Die diesbezüglichen Aufgaben der Geschäftsführung sind vielfältig. Dazu gehören z.B.:

- Durchführen der Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Akquise von Mitarbeitern, Kunden und evtl. Förderern,
- Schaffung eines Unternehmenskonzeptes und Angebots sowie
- betriebliche und technische Organisation sowie Ausstattung des Unternehmens

Die Durchführung der Öffentlichkeitsarbeit ist eine der zentralen Aufgaben der Gründerpersonen oder Personen der Geschäftsführung. Das Ziel, ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen, hängt stark von den Akquisetätigkeiten ab:

- Kunden für die jeweiligen Dienstleistungen garantieren Einnahmen.
- Bei Ressourcenmangel müssen Förderer akquiriert werden (z.B. Finanzschwächen).
- Bei Bedarf ergibt sich eine Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern.

Netzwerktheoretisch hängt der Erfolg des jungen Unternehmens zum einen von Kontakten der Geschäftsführung in ihr berufliches und soziales Umfeld ab, die für das Unternehmen aktiviert werden können. Zum anderen wirkt sich auf die Erfolgswahrscheinlichkeit aus, ob neue Kontakte zu potentiellen Kunden oder auch Förderern geknüpft werden können. Die Frage, wie Kontakte zu Kunden und Förderern entstehen, richtet den Blick auf die Netzwerkentstehung (siehe Kapitel 2.3). Bezüglich der Annahmen eines Netzwerkansatzes im Zusammenhang mit der Akquisetätigkeit scheinen folgende Faktoren einen bedeutenden Einfluss auf den Implementationsprozess zu haben:

- Marktbeziehungen werden in erster Linie charakterisiert als preisdeterminierte Austauschbeziehungen. Jedoch zeigen mehrere empirische Untersuchungen, dass nicht allein der Preis darüber entscheidet, ob es zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager zu einer Marktbeziehung kommt.¹²⁴ Gerade in der Erstkontaktphase zwischen Anbieter und potentielltem Kunden können Beziehungsstrukturen zu einer Schlüsselfunktion werden und die Neukundengewinnung unterstützen.¹²⁵ Faktoren wie persönliche Kontakte, schon bestehende Geschäftsverbindungen sowie Referenzen und Empfehlungen können sich auf die Neukundenakquise auswirken. Im Gegensatz dazu wurden für die Akquise und Erstkontakte zu potentiellen Geschäftspartnern oder auch Kunden z.B. Messen und Kongresse bei den Befragten als unbedeutender eingestuft.¹²⁶ Dieses Ergebnis spricht für die hohe Bedeutung der Beziehungsnetzwerke von jungen Gründern. Auch MAURER/STABER (2002) konnten zeigen, dass der Erfolg junger Unternehmen vom sozialen Kapital der Unternehmensgründer abhängt. „Netzwerkbeziehungen mit hohem sozialem Kapital eröffnen jungen Unternehmen einen besseren Zugang zu Informationen, Kapital, Produktionsanlagen und Vertriebskanälen.“¹²⁷ Verschiedene Studien zeigen, dass Neugründer in den ersten Jahren der unternehmerischen Tätigkeit häufig auf solche Kunden zurückgreifen, die auf der Grundlage persönlicher Beziehungen akquiriert wurden. „Dabei werden in aller Regel Beziehungen zu ehemaligen Arbeitgebern, Arbeitskollegen und Geschäftspartnern genutzt.“¹²⁸

¹²⁴ Vgl. dazu z.B. STRAMBACH (1993), S. 85ff

¹²⁵ STRAMBACH (1993), S. 85

¹²⁶ STRAMBACH (1993), S. 144

¹²⁷ MAURER/STABER (2002), S. 171

¹²⁸ GRAF/HENNEBERGER/SCHMID u.a. (2001), S. 125, 127

Insbesondere eine zum Teil sehr geringe Bevölkerungs- und Unternehmensdichte, z.B. in ländlichen Gebieten, und damit ein relativ geringes Marktpotential kann das Erreichen der kritischen Masse und damit den Gründungsprozess erschweren. Aufgrund einer geringen Kundenanzahl vor Ort liegt diesbezüglich nahe, dass die Bedeutung persönlicher Kontakte für den Erfolg von jungen Unternehmen steigen könnte. Damit besteht die Vermutung, dass bestehende Kontakte des Gründers oder der Geschäftsleitung zu seinem beruflichen und sozialen Umfeld eine mitentscheidende Variable sind, um dieses soziale Kapital, z.B. für die Kundengewinnung oder die Gewinnung von Finanziers, zu nutzen. Schon im Vorfeld der Gründung vorhandene Beziehungen zu „wichtigen“ Personen können den Aufbauprozess positiv beeinflussen. Insbesondere die Verbundenheit in das lokale Umfeld scheint von besonderer Wichtigkeit, um die Bekanntmachung des Dienstleistungsangebotes in der Region zu erleichtern und somit lokale Zielgruppen oder auch eine lokale Unterstützung zu erreichen.

- Ein Merkmal, welches zur Analyse des Netzwerkes von Bedeutung erscheint, ist die Anzahl der Personen, die das Unternehmen gründen und gemeinsam führen. Teamgründungen haben den Vorteil, dass nicht nur die Person des Unternehmensgründers, sondern mehrere Personen Kontakte in das neu gegründete Unternehmen mit einbringen können. Diese könnten z.B. als Gesellschafter in den Gründungsprozess involviert sein. Deren Aktivität kann einen Erfolgsfaktor darstellen. LECHNER (2001) kommt in seiner Untersuchung zu Gründerteams aus Münchens IT-Cluster zu dem Ergebnis, dass Firmen ohne Beziehungen „[...] äußerst ungünstige Startbedingungen haben.“¹²⁹ LECHNER (2001, S. 267) sieht es in Bezug auf Gründerteams gar als eine der Hauptaufgaben an, Beziehungen in die Neugründung mit einzubringen. Auch JANSEN (2001, S. 12) stellt die Hypothese auf: Wenn die Gründung über mehr als einen Mitgründer verfügt, werden die Überlebenschancen verbessert. Insofern könnten Teamgründungen erfolgreicher sein als Ein-Mann-Gründungen. Der Begriff Gründerteams reicht vom Gesellschafterstatus, bei der zwei oder mehrere Personen finanzielle Interessen vertreten, bis hin zu einer aktiven und hauptamtlichen Tätigkeit der Gründer im Unternehmen.¹³⁰ Die Frage, ob es sich bei Unternehmensgründungen jeweils um Teamgründungen handelt oder nicht, ist eine rein definitorische. Den Begriff Gründerteams definiert DREIER (2001) „[...] als zwei oder mehr natürliche Personen, die als Anteilseigner gemeinsam ein Unternehmen gründen und die Geschäftsrisiken tragen, und die durch aktive Tätigkeit im Unternehmen den Unternehmensaufbau forcieren sowie ein Gremium bilden, in dem bedeutende unternehmerische Entscheidungen getroffen werden.“¹³¹
- Ein hoher Aktivitätsgrad bezüglich der Kontakte der Geschäftsleitung ist ein weiterer Faktor bezüglich der Akquise von Förderern und Kunden. Es stellt sich die Frage, ob nicht nur das soziale Umfeld aktiviert werden kann, sondern neue Kontakte zu potentiellen Kunden oder auch Förderern geknüpft werden können.
- Um das Angebot einer breiten Öffentlichkeit vorzustellen und so Kontakte zu knüpfen, sind Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit zur Bekanntmachung des Unternehmens von Bedeutung.

¹²⁹ LECHNER (2001), S. 267

¹³⁰ DREIER (2001), S. 20ff

¹³¹ DREIER (2001), S. 21

- Eigenschaften wie Reputation können das Erreichen der Zielgruppen und die Kontaktaufnahme zu weiteren Förderern beeinflussen (siehe dazu Kapitel 2.2.2). Das Verhalten gegenüber Interaktionspartnern orientiert sich häufig daran, welche Reputation oder Ansehen dieser aufweist. Reputation ist der an eine Einzelperson oder Institution gebundene Ruf höherer Kompetenz und Qualifikation, hinsichtlich der Erbringung von Leistungen. Reputation hängt von den Erfahrungen und Einschätzungen einer Person über das Verhalten anderer Personen ab. Ein guter Ruf und Reputation wird bestimmt über Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Einfluss etc.¹³² Der Aspekt der Reputation wurde in Kapitel 2.2.2 thematisiert.
- Um die operative Umsetzung langfristig zu optimieren, sollten die Akteure langfristig Teil des Netzwerkes sein. Stabilität in Netzwerken ist ein Faktor, der die Schaffung und Zerstörung von sozialen Kontakten beeinflusst.¹³³ Ausführungen zum zeitlichen Ablauf einer Unternehmensgründung werden in Kapitel 2.3 gesondert betrachtet.

2.2.3.2 Die Gründung unterstützende Akteure

Neben den Personen der Unternehmensleitung bzw. der Mitarbeiter üben diejenigen Akteure Einfluss auf den Verlauf einer Unternehmensgründung und deren Erfolg aus, die den Gründungsprozess Unternehmen unterstützen bzw. fördern.¹³⁴ Dazu zählen zumeist Vertreter öffentlicher Institutionen.

Aus wirtschaftspolitischen Gesichtspunkten werden Neugründungen gefördert, da Existenzgründer von heute „[...] die Arbeitsgeber von morgen sind“¹³⁵ und neu entstandene Unternehmen die meisten aller neuen Arbeitsplätze erzeugen.¹³⁶ Eine repräsentative Studie bieten WELTER/BERGMANN (2002), die zur Thematik Gründungspotential ein Sample von 7.000 Haushalten bzw. 14.700 Personen in Deutschland auswerteten.¹³⁷ Nach ihren Untersuchungsergebnissen äußerten rund 11 % der deutschen Wohnbevölkerung über 18 Jahre einen „vagen“ Gründungswunsch, wobei sich der Anteil auf 6 % reduzierte, als nach einer konkreten Gründungsabsicht mit schon vorhandenen Gründungsideen gefragt wurde.¹³⁸ Das würde bedeuten, dass in Deutschland mit diesen 6 % rund drei Millionen Personen über einen konkreten Gründungswunsch oder eine Gründungsabsicht verfügen. Durch anhaltende Rationalisierungsmaßnahmen und Outsourcing in Unternehmen sowie die immer weiter schwindende „Sicherheit“ des Arbeitsplatzes und die damit verbundene drohende Arbeitslosigkeit wird für die Zukunft erwartet, dass immer mehr Personen bereit sein werden, den Weg in die Selbständigkeit einzuschlagen.¹³⁹ An dieser Stelle setzt der Handlungsbedarf der Politik

¹³² ANFANG/URBAN (1994), S. 6ff, JANSEN (1999), S. 68

¹³³ COLEMAN (1991), S. 415ff

¹³⁴ Bei sehr starker Einbindung von Förderern ähnelt aus Sicht der Politikwissenschaften ein solches Netzwerk dem eines „issue-Netzwerk“, welches bei verschiedensten politischen Programmen entstehen kann (siehe dazu MAYNTZ, 1996). Die Akteure eines solchen Netzwerkes bearbeiten gemeinsam ein Thema und haben die Aufgabe, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. (JANSEN/SCHUBERT (1995), S. 235)

¹³⁵ WIESSNER (2001), S. 248

¹³⁶ BYGRAVE (1998), S. 113

¹³⁷ WELTER/BERMANN (2002); Die Autoren werteten Daten des Sozioökonomischen Panel (SOEP) aus.

¹³⁸ WELTER/BERMANN (2002), S. 44, 56

¹³⁹ FISCHER (1995), S. 128

ein, nämlich durch Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen das Gründungspotential auszuschöpfen und die Zahl der Gründungserfolge zu maximieren.

Ein Hauptanliegen dieser Untersuchung besteht darin, den Einfluss der fördernden Akteure auf den Aufbauprozess eines öffentlich geförderten Unternehmens zu analysieren. Die Funktion „Förderung“ erfüllt den Zweck, den erfolgreichen Verlauf der ersten Gründungsjahre anhand verschiedener Ressourcen zu unterstützen und den Aufbauprozess voranzutreiben. Somit sind Verbindungen der Gründerpersonen zu Förderern und deren Involvierung in das Akteursnetzwerk von besonderer Bedeutung für den Erfolg junger Unternehmen. Vor allem können Dritte solche Ressourcen auffüllen, die dem Unternehmen bzw. dessen Leitung fehlen. Die primären Ressourcen, die von Förderern zur Verfügung gestellt werden können,¹⁴⁰ konzentrieren sich auf drei Bereiche:

- Der erste Bereich schließt finanzielle Mittel zur Anschubfinanzierung ein, die z.B. zur Senkung der Personalkosten eingesetzt werden, die Erstausrüstung hinsichtlich der technischen Infrastruktur finanzieren oder auch um laufende Betriebskosten decken.
- Zudem kann eine Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit und Akquise durch Vermittlung von Kontakten erfolgen. Hier können Beziehungen bzw. Kontakte der Förderer zu weiteren Akteuren für den Unternehmenserfolg ausgenutzt werden.
- Sonstige Unterstützungsleistungen wie Beratung oder Wissensaustausch bilden den dritten Bereich.

Durch diese Funktionen, die Förderer potentiell übernehmen und die Auswirkungen auf den Gründungsverlauf von öffentlich geförderten Unternehmen haben können, gewinnt der Blick auf diese Akteursgruppe eine hohe Bedeutung für die vorliegende Netzwerkanalyse.

Die Gründung und der Erfolg junger Unternehmen hängen davon ab, ob es gelingt, über ein Netzwerk verschiedenste Ressourcen für den Gründungsprozess zu mobilisieren. Die Annahme ist, dass sich verschiedene Unterstützungsleistungen seitens Dritter auf den Gründungsprozess positiv auswirken bzw. umgekehrt, dass ohne bestimmte Ressourcen der Aufbauprozess gehemmt wird und weniger erfolgreich verläuft.

Bereitstellung finanzieller Mittel

Neben der Finanzierungsquelle des Eigenkapitals eines neu gegründeten Unternehmens kann Fremdkapital über staatliche Förderung zur Verfügung gestellt werden. Gerade für den ländlichen Raum ist der Zugang zu finanzieller Unterstützung einer der „[...] Dreh- und Angelpunkte der ländlichen Entwicklung“.¹⁴¹ Es existiert eine Vielzahl von Programmen zur Förderung von

¹⁴⁰ Da solche Unterstützungsleistungen zumeist von öffentlichen Institutionen bereitgestellt werden können, können zu diesem Aspekt Ergebnisse aus der Gründungsforschung und den Politikwissenschaften zusammengeführt werden. Studien aus der Gründungsforschung zeigen, dass sich Unterstützungsleistungen von Dritten auf neu gegründete Unternehmen positiv auswirken können. Auch in den Politikwissenschaften werden Funktionen bzw. Instrumente zur Unterstützung von jungen Unternehmen thematisiert. Handlungsformen, derer sich der Staat zur Erreichung politischer Ziele bedient, werden politikwissenschaftlich Instrumente genannt. (GÖRLITZ (1998), S. 30ff bietet einen Überblick zu politischen Instrumenten.). Gegliedert nach den jeweiligen Programmstrategien werden in der Politologie Steuerungsinstrumente nach Aspekten der Finanzierung, Informierung, Strukturierung und Regulierung differenziert. In der vorliegenden Forschungsfrage sind Instrumente wie Finanzierung und Informierung relevant. Die infrastrukturelle Ausstattung eines neu gegründeten Unternehmens (z.B. mit EDV-Anlagen) hängt primär von den finanziellen Möglichkeiten und vom Vorhandensein von Geldgebern ab.

¹⁴¹ FARELL/THIRION (2000), S. 5

Existenzgründungen und jungen Unternehmen, aber auch zur Förderung ländlicher Räume, die zumeist struktur- und beschäftigungspolitische Zielsetzungen verfolgen.¹⁴² Beispiele für eine finanzielle Förderung von Existenzgründungen sind Darlehensprogramme, Eigenkapitalhilfe, Beteiligungsprogramme, Zuschüsse oder auch Zulagenprogramme, Beteiligungen oder auch direkte finanzielle Hilfen für strukturschwache Gebiete.¹⁴³

Anschubfinanzierungen sind für neu gegründete Unternehmen von Bedeutung, um Eigenkapitalschwächen entgegenzuwirken. Mittels finanzieller Unterstützungen aus öffentlicher Hand soll aus gesamtgesellschaftlicher Sicht zum einen die Anzahl von neu gegründeten Unternehmen erhöht werden und zum anderen soll sich eine solche Förderung positiv auf den ökonomischen Verlauf des Betriebes auswirken und somit Insolvenzen von jungen Unternehmen entgegengewirkt werden.

Auf die Wichtigkeit von finanziellen Unterstützungsleistungen von Unternehmensgründungen für die Überlebenswahrscheinlichkeit bzw. die negativen Konsequenzen bei Finanzierungslücken weisen einige Studien der Gründungsforschung hin.¹⁴⁴ Eine Reihe von bisherigen Untersuchungen belegt, dass Finanzierungsprobleme (zu geringes Startkapital, Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung etc.) nicht nur eine wesentliche Gründungsbarriere, sondern zudem eine der Hauptschwierigkeiten in der Anfangsphase neu gegründeter Unternehmen sind. „Eine zu geringe Kapitalausstattung wird [...] vielfach als Hauptgrund für das Scheitern von Betrieben gesehen.“¹⁴⁵ Zu den wichtigsten Konkursgründen von jungen Unternehmen zählen zu geringe Eigenmittel, Personalkostensteigerung, Mangel in der Finanzplanung und Kostenrechnung.¹⁴⁶ Folgen eines zu geringen Startkapitals können Liquiditätsprobleme sein, unvorhergesehene Ausgaben können nur mit Mühe getätigt werden und Finanzierungsmöglichkeiten für notwendige Folgeinvestitionen sind nicht gegeben.¹⁴⁷

Der finanzielle Bedarf eines jungen Unternehmens leitet sich im Einzelnen aus dem jeweiligen Geschäftskonzept und den damit verbundenen Investitionskosten ab.

Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit

Nicht nur von einer Unterstützung durch finanzielle Mittel seitens der Förderer kann der Verlauf des Aufbauprozesses von jungen Unternehmen abhängen. Gerade ein geringer Bekanntheitsgrad neuer Unternehmen wirkt sich hemmend auf den Verlauf der Unternehmensgründungen aus. Dieser Schwäche kann durch Förderer entgegengewirkt werden, die in den Gründungsprozess eingebunden sind. Obgleich die Öffentlichkeitsarbeit und Akquise von Kunden primär Aufgabe der Unternehmensleitung ist, kommt auch Förderern diesbezüglich eine besondere Bedeutung zu. Aus netzwerk-konzeptioneller Sicht müsste sich eine Einbindung von Förderern auf den Gründungsprozess positiv auswirken. Durch eine Einbindung weiterer Akteure in ein Akteursnetzwerk, das sich mit der Gründung öffentlich geförderter Unternehmen bildet, erhöht sich das Sozialkapital der

¹⁴² SCHMUDE (1994), S. 43

¹⁴³ Vgl. dazu HUBER (2002), SCHUBERT (1991), S. 179, WEY (2000). Verschiedene Modelle der Gründungsfinanzierung hat NATHUSIUS (2003, 2001a, 2001b, 2001c) in seinen Veröffentlichungen dargelegt.

¹⁴⁴ JANSEN (2001), S. 13

¹⁴⁵ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 37

¹⁴⁶ HEBIG (1999), S. 22

¹⁴⁷ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 37

Geschäftsleitung dahingehend, dass strukturelle Lücken überbrückt werden können. So kann die Leitung nicht nur ihre Beziehungen, sondern auch Beziehungen so genannter „Zweiter Ordnung“ zur Bekanntmachung des Dienstleistungsangebotes nutzen. Abb. 5 zeigt ein Beispiel für eine Beziehung Zweiter Ordnung: Person A kennt Person E zwar nicht persönlich, kann über Person B zu Person E jedoch Kontakt aufnehmen und verfügt somit über eine Beziehung Zweiter Ordnung.

Das Sozialkapital von Förderern kann dementsprechend zur Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit, Mund-zu-Mund-Propaganda und zur gezielten Vermittlung von Kontakten (z.B. zu potentiellen Kunden) genutzt werden. Somit steigt das Kontaktvermittlungspotential der Geschäftsleitung mit direkten Verbindungen zwischen neu gegründetem Unternehmen und Förderern.

Gerade die Gruppe der Förderer dürfte über ein hohes Vermittlungspotential durch ihr spezifisches soziales Kapital verfügen. Das Sozialkapital von Förderern steigt noch in seiner Bedeutung, wenn die Geschäftsleitung des jungen Unternehmens über ein eher geringes Sozialkapital verfügt und strukturelle Lücken z.B. mittels Förderer überbrücken muss.

Hinsichtlich der Zuordnung von Akteuren in diese Akteursgruppe gibt es zwei Möglichkeiten. Diese Unterstützungsleistungen bei der Öffentlichkeitsarbeit oder auch Kontaktvermittlung können

1. entweder zusätzlich von den schon in den Prozess eingebundenen Finanziers übernommen werden oder
2. von anderen Personen oder Institutionsvertretern übernommen werden, die für das neu gegründete Unternehmen ausschließlich diese Funktion einnehmen.

Sonstige Funktionen (Beratung und Wissensaustausch)

Neben Finanzierungslücken zählt ein unzureichender Informationsstand häufig zu den Insolvenzursachen von jungen Unternehmen.¹⁴⁸ Aus bisherigen Studien zur Gründungsforschung lässt sich feststellen, dass einige neu gegründete Unternehmen zu verschiedensten Themen Beratungsangebote in Anspruch nehmen sowie Wissen mit verschiedenen Experten austauschen. Beratungsangebote und Hilfen bei der Planung eines neuen Unternehmens können sich als wichtige Ressourcen für die Neugründung erweisen.¹⁴⁹

Der Beratungsbedarf eines neuen Unternehmens hängt primär von den individuellen Qualifikationen der Gründer bzw. der Geschäftsleitung ab. Eventuell bei Geschäftsführern auftretende Wissens- bzw. Erfahrungslücken könnten durch Hilfestellungen von Netzwerkpartnern mit entsprechenden Kenntnissen ausgeglichen werden.¹⁵⁰ So kann sich ein Wissensaustausch mit Experten auf den Verlauf der Gründung positiv auswirken. Insbesondere beim Austritt aus der Phase der reinen Ideenfindung und dem Übergang in die Phase der operativen Umsetzung (siehe Kapitel 2.3) sehen sich junge Unternehmen einer Fülle von Problemfeldern gegenüber.¹⁵¹ Beratungsbedarf von jungen Unternehmen kann sich auf verschiedenste Themen beziehen:

- Rechtsfragen, z.B. zum Steuerrecht, Gewerberecht

¹⁴⁸ HEBIG (1999), S. 23

¹⁴⁹ JANSEN (2001), S. 13

¹⁵⁰ WEBER/JANSEN (2003), S. 257

¹⁵¹ HEBIG (1999)

- Finanzierung, z.B. (Projekt-)Fördermöglichkeiten und -anträge, Bankdarlehen
- Absatzthematik, z.B. Standort-, Markt-, Bedarfs- und Konkurrenzanalyse
- Betriebsstruktur, z.B. Rechtsformwahl, (technische) Ausstattung

Bei Beratungstätigkeiten stellt sich aus Netzwerkperspektive die Frage nach der Eingebundenheit beratender Akteure und Institutionen. Wenn Dritte Wissenslücken der Gründer auffangen können, ist davon auszugehen, dass der Aufbauprozess einen positiveren Verlauf nimmt.

Zusammenfassung der Funktionen

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass der Erfolg junger Unternehmen von unterstützenden Akteuren abhängt, die bestimmte Funktionen erfüllen. Im Hinblick auf die Netzwerkperspektive lässt sich diese Erkenntnis wie folgt formulieren: Im Akteursnetzwerk eines erfolgreich gegründeten Unternehmen kann man solche Akteure identifizieren, die den Aufbau des Unternehmens unterstützen. So können Beziehungen des Gründers oder der Geschäftsleitung zu Förderern wie z.B. zu Finanziers ausschlaggebend für den erfolgreichen Aufbau des Unternehmens sein:

- Beziehungen zu Finanziers können für neu gegründete Unternehmen von Bedeutung sein, um Eigenkapitalschwächen entgegenzuwirken.
- Eine unabhängige Variable sind Kontakte der in den Gründungsprozess eingebundenen Förderer zu potentiellen Kunden bzw. zu den Zielgruppen oder auch zu weiteren Förderern. Beziehungen und das soziale Kapital von Förderern können zur Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit, Mund-zu-Mund-Propaganda und zur gezielten Vermittlung von Kontakten genutzt werden. Inwieweit es gelingt, dieses Potential auszuschöpfen, um Kunden oder eventuell weitere Förderer zu akquirieren, ist ein mit entscheidender Erfolgsfaktor für den Aufbauprozess.

Mit der Diskussion der Funktionen, die von Förderern für das öffentlich geförderte Unternehmen ausgeübt werden können, stellt sich die Aufgabe, die Wichtigkeit von Akteuren und deren Funktionen für den Erfolg zu überprüfen. Vor allem eine finanzielle Förderung und die Unterstützung bei der Bekanntmachung und Öffentlichkeitsarbeit stellen Erfolgsfaktoren für neu gegründete Unternehmen dar. Während bei einer Förderung in finanzieller Hinsicht eher Institutionen im Vordergrund stehen, stehen bei der Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit und Kontaktvermittlung Vertreter von Institutionen oder Organisationen als handelnde Akteure im Mittelpunkt. Unternehmensneugründungen werden vor allem politisch-administrativ unterstützt. Daher lässt sich festhalten, dass je nach Unternehmenskonzept und Förderakquise folgende Ebenen der politischen Institutionen mögliche Akteure sein können (siehe Tab. 2).

Tab. 2: Ebenen der möglichen fördernden politischen Institutionen

Supranationale Ebene:	Europäische Union
Nationalstaatliche Ebene:	Bund
	Bundesland
	Regionale Ebenen (wie z.B. Landkreis, regionale Wirtschaftsförderung)
	Einrichtungen auf kommunaler Ebene

Quelle: Eigene Darstellung

Allein für die Unterstützung von Unternehmen und Existenzgründern zählte WEY (2000) rund 1.000 Programme,¹⁵² so dass eine Vielzahl von Akteuren in die Förderung und Unterstützung junger Unternehmen eingebunden sein könnte.

Bisherige Studien zeigten, dass verschiedenste Akteure als potentielle Förderer vor allem zur finanziellen Unterstützung von Unternehmensgründungen in Frage kommen: Landesministerien¹⁵³, Arbeitsämter¹⁵⁴, Institute der Wirtschaftsförderung z.B. die Leitstelle für Gewerbeförderungsmittel des Bundes¹⁵⁵, aber auch F&E-Einrichtungen wie die Fraunhofer-Gesellschaft¹⁵⁶.

Daneben gibt es eine Reihe von Institutionen, die für Unternehmensgründer in erster Linie in beratender Form tätig werden können und so die Gründung und den Betriebsverlauf beeinflussen könnten. Beispiele hierfür sind Banken, die IHK und deren Institutionen wie das Institut für Betriebsberatung, Institutionen der Wirtschaftsförderung, verschiedene Verbände, F&E-Einrichtungen wie z.B. die Fraunhofer-Gesellschaft.¹⁵⁷

Neben den institutionellen Akteuren könnten sich zudem eher Förderer aus dem familiären oder auch freundschaftlichen Umfeld unterstützend auf das Unternehmen auswirken. Eine Reihe von Studien betont die hohe Bedeutung der Familie bei der Gründung von Unternehmen, z.B. durch Darlehen des Lebenspartners oder der Eltern.¹⁵⁸

2.2.3.3 Akteure der Nachfrageseite: Kunden und Zielgruppen

Akteure der Nachfrageseite haben offensichtlich entscheidenden Einfluss auf den Erfolg oder auch Misserfolg von Unternehmensgründungen. Ziel für den erfolgreichen Aufbau von Unternehmen muss die Akquise von Kunden sein, so dass Umsätze erzielt werden. Aufgrund des hohen Einflusses auf die Erfolgswahrscheinlichkeit müssen Akteure der Nachfrageseite als Bestandteile des Akteursnetzwerkes betrachtet werden, welches im Mittelpunkt dieser Studie steht. Die analytische Einordnung von Anbieter-Kunden-Beziehungen in das zu untersuchende Netzwerk erfolgt über Transaktions- bzw. wirtschaftliche Beziehungen. Wie zahlreiche Autoren herausstellen, lassen sich mit dem Untersuchungsansatz der Netzwerkanalyse unter anderem Relationen beschreiben und analysieren, die durch einen Ressourcenaustausch (Geld, Material, Personal)¹⁵⁹ bzw. den Tausch von Gütern und Diensten¹⁶⁰ gekennzeichnet sind. Nach diesen Definitionen bestehen zwischen Anbietern und Kunden Netzwerkrelationen. SCHMUDE (2002) beschreibt ein solches Netzwerk als „unternehmensbezogenes“ Netzwerk, das zwischen Unternehmen und dessen Kunden (oder auch Zulieferern) gebildet wird. Aus Sicht der Netzwerkanalyse wird der Markt als Netzwerk dargestellt, um die involvierten Akteure und deren Beziehungen untersuchen zu können. SYDOW (1992) schreibt

¹⁵² WEY (2000), S. 34

¹⁵³ PASCH (2000), S. 22, 24

¹⁵⁴ SCHILDENER (1997), S. 74ff

¹⁵⁵ KREILKAMP/ULRICH (1998), S. 45ff

¹⁵⁶ GERHÄUSER/KREILKAMP (1995), S. 42

¹⁵⁷ GERHÄUSER/KREILKAMP (1995), S. 42

¹⁵⁸ Vgl. z.B. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 132, PERNSTEINER/TRAUNMÜLLER (2002), S. 64, SCHMIDT (1999), S. 100

¹⁵⁹ Vgl. z.B. JANSEN (1999), S. 68; SCHUBERT/FÜRST/RUDOLPH u.a. (2001), S. 39

¹⁶⁰ PAPP (1987), S. 17

dazu: „Eine Netzwerkperspektive impliziert in jedem Fall die Aufgabe einer strikten analytischen Trennung von Markt und Organisation zugunsten einer nur graduellen Unterscheidung prinzipiell auch als Netzwerke konzeptualisierbarer Märkte und Organisationen.“¹⁶¹ Nur mit einer solchen Herangehensweise wird es ermöglicht, Beziehungsqualitäten zwischen Akteuren zu analysieren, die rein hierarchische oder ökonomische Verflechtungen überlagern.

Für die hier durchgeführte Netzwerkanalyse werden Kunden und Zielgruppen als Elemente des Akteursnetzwerkes aus folgenden Gründen betrachtet:

- Mit der Einbindung weiterer Akteure in das Netzwerk des jungen Unternehmens steigt das Sozialkapital der Geschäftsleitung. Insofern könnte das Unternehmen von den direkten Beziehungen für Aufbauprozess zu Kunden eine bedeutende Rolle profitieren, z.B. über Kontaktvermittlung zu Dritten, Mund-zu-Mund-Propaganda.
- Kundenkontakte können als Referenzen genutzt werden, um weitere Kunden zu gewinnen.

Die Identifizierung der Zielgruppen wird als eine abhängige Variable in die Untersuchung einbezogen. Wenn die Zielgruppen erreicht werden, spricht das für eine erfolgreiche Unternehmensgründung. Letztendlich ist das Ziel, das Akteursnetzwerk so zu erweitern, dass während oder nach der finanziellen Förderzeit die Eigenwirtschaftlichkeit erreicht wird. Insofern sind Kunden ein Erfolgsmerkmal für den Aufbauprozess.

2.2.3.4 Kooperationspartner

In dieser Untersuchung stellt sich auch die Frage, ob Beziehungen zu Akteuren bestehen, die nicht den bisher genannten Akteursgruppen zugeordnet werden können, jedoch einen Beitrag zum Erfolg des neu gegründeten Unternehmens leisten können. Insbesondere Wettbewerbsvorteile und eine stimulierende Wirkung auf die Innovationsaktivitäten der beteiligten Partner werden von Kooperationsbeziehungen erwartet.

Kooperationsbeziehungen sind im weitesten Sinne solche Verflechtungen, die über die üblichen Marktinteraktionen hinausgehen. Ein Kennzeichen dieser Beziehungen ist die Zusammenarbeit von innovationsrelevanten Akteuren z.B. Unternehmen und Forschungseinrichtungen.

Kooperationsbeziehungen sind ein wesentliches Medium für den Informationstransfer im Rahmen arbeitsteiliger Innovationsprozesse, weil sie als wesentlicher Kanal für den Transfer von Wissen angesehen werden.¹⁶² Sie ermöglichen den Zugang zu Informationen. Grundlage für diesen Informationsfluss sind meist informelle Beziehungen,¹⁶³ können aber auch – je nach Stärke der Verbindungen – auf vertraglichen Beziehungen beruhen.

Insbesondere zwei Faktoren führen zur „Notwendigkeit“¹⁶⁴ von Kooperationsbeziehungen für Unternehmen, um deren Wettbewerbsfähigkeit abzusichern: Die immer stärker werdende Technik-Komplexität erfordert eine immer stärkere Zusammenarbeit bei verschiedensten Partnern, um den damit verbundenen Innovationsanforderungen an Unternehmen gerecht zu werden und um

¹⁶¹ SYDOW (1992), S. 125

¹⁶² FRITSCH (2001), S. 4

¹⁶³ KOSCHATZKY/BROSS (2001), S. 140

¹⁶⁴ HELLMER/FRIESE/KOLLROS u.a. (1999), S. 161

Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Der zweite Punkt liegt in der Knappheit der zur Bewältigung von Innovation notwendigen Ressourcen.¹⁶⁵ Häufig fehlen solche Ressourcen insbesondere bei jungen Unternehmen, da sie zumeist über eine nur geringe Kapitaldecke verfügen.

Durch den innovativen Charakter von Kooperationsbeziehungen werden Begriffe wie Kooperationsnetzwerke und Innovationsnetzwerke häufig gleichbedeutend verwendet, wobei Innovationsnetzwerke durch systematisches Lernen gekennzeichnet sind. Von Lernprozessen innerhalb von Netzwerken gehen wesentliche Impulse auf betriebliche Innovationstätigkeiten und -fähigkeiten aus.¹⁶⁶ Kooperationsbeziehungen sind zwar Grundlage von Innovationsnetzwerken. Jedoch führt nicht jede Kooperation zu innovativen Tätigkeiten, während diese ein Charakteristikum für Innovationsnetzwerke darstellen. Am häufigsten werden Kooperationsbeziehungen zu den folgenden zwei Akteursgruppen eingegangen:

- Bei Untersuchungen von Kooperationsbeziehungen stehen häufig Forschungseinrichtungen im Mittelpunkt des Interesses.¹⁶⁷ Diese können sich besonders positiv auf die Innovationsfähigkeit auswirken, da durch Infrastrukturen wie technische Ausstattung und Technologietransfer Produkte und Prozesse mit den jeweiligen Partnern gemeinsam entwickelt werden können. Ein weiterer Grund für Kooperationsbeziehungen mit Forschungseinrichtungen wie Universitäten oder Fachhochschulen kann die Akquise von hoch qualifizierten Hochschulabsolventen sein.¹⁶⁸
- Unternehmen mit ähnlichen Geschäftskonzepten und Kooperationsbeziehungen zu Abnehmern und Zulieferern können z.B. der Entwicklung neuer Produkte dienen.

Der hier verwendete Netzwerkansatz lenkt die Aufmerksamkeit auf die Fragen, inwieweit das junge Unternehmen über Beziehungen zu Kooperationspartnern verfügt und wie sich solche auf den Verlauf der ersten Gründerjahre auswirken. Um mögliche Kooperationspartner und deren Beziehungen zu den anderen Akteuren im Netzwerk analytisch einbeziehen zu können, werden auch diese als Bausteine des zu betrachtenden Akteursnetzwerkes betrachtet.

Es wurde deutlich, dass Akteure aus vier Gruppen durch ihre Funktionen im Gründungsprozess potentiell Einfluss auf den Verlauf von Unternehmensgründung ausüben können.

2.3 Das Akteursnetzwerk aus zeitlicher Perspektive

In den letzten beiden Kapiteln wurde aufgezeigt, dass Akteure und deren Beziehungen untereinander entscheidenden Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit neu gegründeter Unternehmen ausüben können. Da eine Unternehmensgründung als Prozess stattfindet und damit im zeitlichen Ablauf potentiell Veränderungen unterliegt, ist anzunehmen, dass zusätzlich dieser dynamische Charakter eine Rolle für die Unternehmensgründung spielt. So können sich im Verlauf von Gründungsprozessen im Akteursnetzwerk Veränderungen ergeben (z.B. Ausscheiden von wichtigen Akteuren aus dem Netzwerk), und diese sich wiederum auf den Erfolg auswirken. Daraus ableitend kann also von der Annahme ausgegangen werden, dass sich im zeitlichen Verlauf einer Gründung die Zusammensetzung

¹⁶⁵ HELLMER/FRIESE/KOLLROS u.a. (1999), S. 162

¹⁶⁶ KOSCHATZKY/BROSS (2001), S. 140

¹⁶⁷ KOSCHATZKY/BROSS (2001), S. 140ff

¹⁶⁸ FROMHOLD-EISEBITH (2001), S. 196

der in die Gründung involvierten Akteure und deren Beziehungen untereinander ändert. Dabei steht die Frage im Vordergrund: Gibt es bestimmte Netzwerkeigenschaften, die in verschiedenen Gründungsphasen für den erfolgreichen Verlauf eine besondere Rolle spielen?

Die Gründungsforschung verfügt bislang über keine differenzierten Erkenntnisse, welche Konsequenzen sich aus diesen Veränderungen für den Gründungsprozess ergeben könnten und inwieweit sich die Bedeutung einzelner Akteure während einzelner Phasen im Gründungsprozess ändern kann. Folglich existieren keine theoretisch fundierten Vorannahmen, die eine Generalisierung diesbezüglich zuließen. Dieser Umstand spricht für die genauere Betrachtung dieses Phänomens und daraus ableitend für den qualitativen Ansatz, der in der empirischen Untersuchung angewendet wurde. Um den Einfluss von Beziehungen und deren Arten auf den Erfolg von Gründungsprozessen überprüfen zu können, wird die Genese des Akteursnetzwerkes und damit die Genese der Beziehungen zwischen denjenigen Akteuren untersucht, die in den Gründungsprozess involviert sind. Zur Abbildung der Veränderungen im Akteursnetzwerk wird ein konzeptionelles Phasenmodell aufgezeigt. Dieses Modell dient der Beschreibung des Verlaufes der ersten Gründungsjahre, um diesen zeitlichen Ablauf zu systematisieren und prozessuale Faktoren der Netzwerkgenese nicht zu vernachlässigen. So kann die Entwicklung des Netzwerkes als unabhängige Variable einbezogen werden. Das Phasenmodell dient zudem als Schema, um letztendlich die Entstehung und Entwicklung der Netzwerkstrukturen in ihrem zeitlichen Ablauf analysieren zu können. Diese zeitliche Betrachtung ist Grundlage für die Darstellung der empirischen Ergebnisse in Bezug auf die Genese der Akteursnetzwerke. Thematisiert und dargestellt werden so genannte Phasenmodelle in der bisherigen Gründungsforschung je nach Modellziel und Untersuchungsansatz, um z.B. die idealtypische Unternehmensentwicklung¹⁶⁹ in einzelnen Schritten oder auch die jeweiligen Aufgaben der Unternehmensgründer in zeitlicher Abfolge aufzuzeigen. Die Abläufe der einzelnen Gründungsstufen und Aufgaben der Gründer sind dabei jedoch nicht als starres Konstrukt zu verstehen, da vor allem die Aufgaben in einzelnen Phasen häufig nicht klar voneinander abgrenzbar sind und sich zum Teil überschneiden. Nichtsdestotrotz können Phasenmodelle als analytische Konstrukte eingesetzt werden, um Gründungsprozesse durch die Einordnung in einzelne Stufen besser zu verstehen und Aufgabenbereiche von Gründern und (erfolgs-)relevanten Akteuren zu identifizieren. Gründungsstudien haben gezeigt, dass „[...] Komplexität und Dynamik von Vorgründungsphase, Gründungsphase und Nachgründungsphase große Anstrengungen von den Gründern abverlangten. Fehler, die in diesen Phasen gemacht wurden, können zu erheblichen Problem und Belastungen in der weiteren unternehmerischen Tätigkeit führen und den erfolgreichen Verlauf der Unternehmensgründung in Frage stellen.“¹⁷⁰

Um den Prozess einer Unternehmensgründung und die Netzwerkentwicklung für diese Untersuchung abzubilden, werden die einzelnen Phasen an konkreten Ereignissen festgemacht. Der Prozess neu gegründeter Unternehmen kann relativ einheitlich in mindestens drei Stufen eingeteilt werden (siehe Abb. 7): Vorgründungsphase, Gründungsphase und Nachgründungsphase.¹⁷¹

¹⁶⁹ ETTER (2004), S. 31ff; RIPRAS (2000), S. 78

¹⁷⁰ LANG-VON WINS/LEINER/ROSENSTIEL u.a. (2002), S. 108ff

¹⁷¹ LANG-VON WINS/LEINER/ROSENSTIEL u.a. (2002), S. 97ff

In der Vorgründungsphase wächst die Idee, ein Unternehmen zu gründen. Sie ist gekennzeichnet durch die Ideenentwicklung. In der Vorgründungsphase bis zur formalen Gründung des Unternehmens steht die Gründungsvorbereitung im Vordergrund. Akteure setzen sich erstmalig mit Problemen und Potentialen auseinander, die mit der Unternehmensgründung in Verbindung stehen. Während dieser Gründungsvorbereitung werden das Kernkonzept entwickelt und Ziele festgelegt.¹⁷² Analysen zur Einschätzung des Marktes oder auch der Konkurrenz werden durchgeführt, das Gründungskapital wird geplant. Bei Unternehmensgründungen spielt häufig die Unterstützung durch Verwandte, Bekannte und ehemalige Arbeitskollegen eine Rolle bei der Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen.¹⁷³ Schon in dieser Phase könnten professionelle Akteure (z.B. Bank, Rechtsanwalt etc.) in den Prozess eingebunden werden,¹⁷⁴ um die Gründung zu unterstützen. Die Bedeutung nimmt mit der zeitlichen Entwicklung des Gründungsprozesses zwar ab, jedoch wird oftmals die fehlende Nachbetreuung kritisiert.¹⁷⁵ LECHNER (2001) diskutiert die Einbindung von Akteuren in der ersten Phase auch als Reputationsnetzwerke. „Reputationsnetzwerke sind Beziehungen zu anderen Firmen, die einer jungen Firma eine gewisse Reputation und damit eine gewisse Glaubwürdigkeit im Markt verleihen.“¹⁷⁶

Zeit	Phasen	Ziele	Aufgaben	Akteure
	1. Phase Idee entsteht, ein Unternehmen zu gründen	Gründungs-vorbereitung	Startbedingungen werden geschaffen: Konzeptentwicklung bzw. Businessplan, Marktanalysen, Planung des Gründungskapitals und Beantragung von Projektförderungen...	Gründer/ Geschäftsführer und Einbindung von Förderern
	2. Phase Beginn der operativen Umsetzung, Beginn der finanziellen Förderung, formale Gründung	Markteintritt, Umsatz-generierung, Erreichung der Ziele	Kundenakquise, Projektakquise, Umsetzung des Businessplans, operatives Geschäft...	Netzwerkerweiterung, Förderer, Erreichung der Zielgruppen, Akquise von Kunden, Kooperations-beziehungen
	3. Phase Ende der Förderzeit (Fördermittel laufen aus)	Etablierung und Wachstum	Fortsetzen der Akquisetätigkeit	Akquise weiterer Kunden und Kooperationspartner

Abb. 7: Dynamisches Modell von Gründungsprozessen

Quelle: Weiterentwicklung nach Ansätzen von GRUBER/HARHOFF/TAUSEND (2003), MAURER (2003), LANG-VON WINS/LEINER/ROSENSTIEL u.a. (2002), RIPRAS (2000), SCHMUDE (2002), LECHNER (2001)

¹⁷² ETTER (2004), S. 32, MAURER (2003), S. 139

¹⁷³ LECHNER (2001), S. 267ff, SCHMUDE (2002), S. 257

¹⁷⁴ SCHMUDE (2002), S. 257

¹⁷⁵ SCHMUDE (2002), S. 257ff

¹⁷⁶ LECHNER (2001), S. 268

Die zweite Phase beginnt in diesem Modell mit der finanziellen Förderung aus öffentlicher Hand, die häufig mit der formalen Gründung des Unternehmens zusammentrifft. Zudem beinhaltet diese Stufe den technisch-organisatorischen Aufbau des Unternehmens. Juristische, standort- und betriebsbezogene Merkmale werden festgelegt. Mit dieser formalen Gründung findet der Markteintritt statt, um Umsätze zu erzielen. Die operative Geschäftsführung und Umsetzung des Konzepts sind die beiden Hauptaufgaben. Die Kundenakquise und Kontakte zu Akteuren wie Kunden oder Lieferanten nimmt mit der zeitlichen Entwicklung zu.¹⁷⁷

Die Gründungsphase endet mit dem Auslaufen der Fördergelder. Die Nachgründungsphase ist die Zeit nach dem Markteintritt,¹⁷⁸ in der sich das Unternehmen bewähren sollte.¹⁷⁹ Der Prozess endet mit der so genannten Ausstiegs- oder Erntestrategie.¹⁸⁰ Idealtypisch ist diese Phase gekennzeichnet durch Unternehmensaufbau und Wachstum.

2.4 Schlussfolgerungen für die empirische Untersuchung

Diese Arbeit widmet sich der Aufgabe, die Erkenntnisse zur Entwicklung von Akteursnetzwerken junger Unternehmen und deren Wirkungen auf Gründungsprozesse und Gründungserfolge zu ergänzen. Die abhängige Variable dieser Untersuchung ist die erfolgreiche Gründung öffentlich geförderter Unternehmen. Die zu testende unabhängige Variable wird von Netzwerkmerkmalen gestellt.

Die bisherigen Unterkapitel in Abschnitt 2 beinhalteten die Leitgedanken zur Bedeutung von Netzwerken und deren Merkmalen bei der Gründung von jungen Unternehmen. Wie in diesem konzeptionellen Abschnitt der Arbeit aufgezeigt wurde, können Netzwerkmerkmale analytisch in zwei Komponenten gegliedert werden: Die Akteure im Netzwerk und deren Beziehungen untereinander. Es wurde aufgezeigt, dass diese beiden Komponenten als unabhängige Variablen auf den Erfolg von neu gegründeten Unternehmen einwirken können. Zum einen wurde dargelegt, dass bestimmte Beziehungsmerkmale zwischen den verschiedenen in die Gründung eingebundenen Akteuren Einfluss auf den Erfolg junger Unternehmen nehmen können. Dazu gehören insbesondere Vertrauen und Reputation, räumliche Nähe und Stabilität der Beziehungen. Zum anderen konnten die für den Gründungserfolg entscheidenden Akteure abgeleitet werden, um deren mögliche Relevanz für den Verlauf des Gründungsprozesses zu klären. Zu den Akteuren zählen insbesondere Geschäftsführer oder auch Mitarbeiter der neu gegründeten Unternehmen, Förderer, Kunden und Kooperationspartner. Eine herausragende Rolle für diese Untersuchung spielt die Betrachtung des Gründungsprozesses in seinem zeitlichen Ablauf (siehe Kapitel 2.3). Es ist davon auszugehen, dass sich während des Gründungsprozesses die Zusammensetzung der in die Gründung involvierten Akteure und deren Beziehungen untereinander ändert. Ein Hauptanliegen dieser Studie ist es, mögliche Konsequenzen aufzudecken, die sich aus solchen Veränderungen für den Gründungsprozess und dessen Erfolg ergeben. Die Betrachtung der Netzwerkentwicklung kann – so die Annahme – neben statischen

¹⁷⁷ SCHMUDE (2002), S. 257

¹⁷⁸ LANG-VON WINS/LEINER/ROSENSTIEL u.a. (2002), S. 103ff

¹⁷⁹ ETTER (2004), S. 33

¹⁸⁰ RIPRAS (2000), S. 78

Netzwerkmerkmalen dynamische Variablen offen legen, die den Erfolg oder auch Misserfolg von neu gegründeten Unternehmen erklären können. Zum zeitlichen Verlauf eines Akteursnetzwerkes, welches sich bei Gründung von Unternehmen bildet, gibt es bisher keine differenzierten Erkenntnisse aus Studien und folglich keine theoretisch fundierten Vorannahmen, die eine Generalisierung zuließen. Dieser Umstand begründet den qualitativen Ansatz, der in der empirischen Untersuchung angewendet wurde, und der eine Kombination zwischen Überprüfung von Vorannahmen, die sich aus konzeptionellen Überlegungen ableiten, und Generierung neuer Erkenntnisse zulässt.

Im Folgenden werden die Annahmen aufgezeigt, die sich aus diesen Überlegungen ergeben. Grundlage bilden die Basisthesen und Kernfragen, die bei dieser Untersuchung im Vordergrund stehen. Zu bemerken bleibt, dass es sich dabei um Leitthesen handelt, und das Hauptaugenmerk dieser Studie auf der empirischen Analyse liegt. Ziel der empirischen Untersuchung ist nicht nur die Überprüfung der nachstehenden Annahmen. Zudem sollen anhand der Resultate aus den Leitfadeninterviews Erkenntnisse zu den Wirkungen von Netzwerkstrukturen auf Gründungsprozesse und Gründungserfolge vertieft werden.

In die Gründung von Unternehmen sind verschiedenste Akteure eingebunden. Wie sich aus dem konzeptionellen Teil ableiten lässt, hängt der Verlauf des Gründungsprozesses von erfolgsrelevanten Akteuren ab.

Annahme 1: Für die Erfolgswahrscheinlichkeit öffentlich geförderter Unternehmen spielen unterschiedliche Akteure eine bedeutende Rolle. Die für den Gründungserfolg wichtigsten Akteure sind die Gründerperson(en) bzw. Geschäftsleitung des Unternehmens, Förderer, Kunden und Kooperationspartner.

Bezüglich der Unterstützungsleistungen richtet sich der Fokus auf die Frage, ob solche Akteure im Netzwerk vertreten sind, die erfolgsrelevante Funktionen für das junge Unternehmen und deren Gründung erfüllen. Aus den Unterstützungsleistungen – finanzielle Förderung, Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit und Beratung –, die Förderer für den erfolgreichen Verlauf der Gründung übernehmen können, lassen sich folgende Annahmen ableiten:

Annahme 2: Der Erfolg junger Unternehmen hängt davon ab, ob es gelingt, verschiedenste Ressourcen für den Gründungsprozess zu mobilisieren. Folglich steigt mit der Einbindung von Förderern in den Gründungsprozess die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen.

Annahme 3: Mit einer finanziellen Unterstützung steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit, da dadurch Investitionsmittel zur Verfügung stehen.

Annahme 4: Die Bekanntmachung eines Unternehmensangebotes hängt nicht nur von direkten Kontakten der Gründerpersonen bzw. der Geschäftsleitung ab, sondern auch vom Kontaktvermittlungspotential der Förderer und deren Kontakten zu weiteren Personen. Diese Kontakte könnten die Akquise von Neukunden oder auch weiteren Förderern erleichtern.

Annahme 5: Mit der Integration von beratenden Akteuren in das Akteursnetzwerk steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit junger Unternehmen.

Zum einen begründet sich die Einbindung der Kunden in die Untersuchung durch deren Bedeutung als abhängige Variable. Kundenbeziehungen sind ein Merkmal für den Erfolg von Unternehmen. Zum

anderen können Unternehmen von bestehenden Kundenkontakten oder auch Beziehungen zu Kooperationspartnern profitieren, indem diese wiederum unterstützende Wirkung auf die Gewinnung weiterer Kunden haben. Aufgrund dessen müssen sie als unabhängige Variable in die Untersuchung einbezogen werden.

Annahme 6: Mit der Einbindung weiterer Akteure in das Akteursnetzwerk steigt das Sozialkapital des Gründers. Insofern können neu gegründete Unternehmen von den Beziehungen zu Kunden profitieren, z.B. hinsichtlich Kontaktvermittlung oder Mund-zu-Mund-Propaganda. Kundenkontakte können zudem als Referenzen genutzt werden, um weitere Kunden zu gewinnen.

Annahme 7: Die Einbindung von Kooperationspartnern wirkt sich positiv auf den Erfolg junger Unternehmen aus, da sie als Kontaktvermittler fungieren können.

Die in eine Gründung involvierten Akteure sind über verschiedene interpersonelle Beziehungen miteinander verbunden. Wie im konzeptionellen Teil dargelegt, können Beziehungsmerkmale den Erfolg von Neugründungen beeinflussen. Bestimmte Beziehungsqualitäten können z.B. die Zusammenarbeit fördern, Erstkontaktphasen zu Dritten erleichtern oder auch erschweren. Die Kernvariablen sind dabei Vertrauen und Reputation sowie räumliche Nähe. Aus den in Kapitel 2 beschriebenen Ausführungen können folgende Annahmen und Forschungsfragen für die empirische Untersuchung abgeleitet werden:

Annahme 8: Beziehungsmerkmale zwischen erfolgsrelevanten Akteuren im Netzwerk beeinflussen den Erfolg junger Unternehmen.

Annahme 9: Bereits bestehende Kontakte seitens der Geschäftsleitung zu potentiellen Kunden oder Förderern wirken sich positiv auf den Erfolg von Neugründungen aus. Wenn die Gründerpersonen schon im Vorfeld der Gründung über Beziehungen zu potentiellen Kunden, Förderern und Kooperationspartnern verfügen, steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen.

Annahme 10: Von einer Vertrauensbeziehung zwischen Unternehmensleitung und den eingebundenen Förderern kann der Gründungsprozess profitieren.

Annahme 11: Wenn erfolgsrelevante Netzwerkakteure über ein gewisses Maß an Reputation verfügen, steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen.

Annahme 12: Mit räumlicher Nähe zwischen den erfolgsrelevanten Akteuren steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen.

Neben der Prüfung der Annahmen, die weitestgehend im Zusammenhang mit statischen Netzwerkmerkmalen stehen, sollen Aspekte zu Entwicklung und Stabilität der Netzwerke vertieft bzw. offen gelegt werden. Der prozessuale Aspekt einer Gründung und die Betrachtung der Entwicklung von Akteursnetzwerken wurden in die Untersuchung integriert, um damit einen Beitrag zu Schließung diesbezüglicher Forschungslücken zu leisten. Aufgrund dessen wurde eine qualitative Panelbefragung anhand von Interviewleitfäden durchgeführt.

3. METHODISCHES VORGEHEN UND EMPIRISCHE BASIS DER UNTERSUCHUNG

Eine wichtige Phase im Forschungsprozess ist gekennzeichnet von methodischen Überlegungen. Im Folgenden werden das methodische Vorgehen dieser empirischen Studie und deren methodische Grundsätze beschrieben. Basis der empirischen Erhebungen waren qualitative Interviews, eine Vorgehensweise, die sich durch die Offenheit der Antwortmöglichkeiten für die Befragten auszeichnet (siehe Kapitel 3.1). Das Auswahlverfahren zur Identifizierung der fünf Fallbeispiele und derjenigen Interviewpartner, die mit einem Schneeballsystem identifiziert wurden, werden in Kapitel 3.2 und 3.3 dargelegt. Um die Inhalte der Befragung zu verdeutlichen, werden zudem die zentralen Kernaspekte der Interviewleitfäden, die zur Erhebung dienten, beschrieben (siehe Kapitel 3.4).

3.1 Qualitatives Vorgehen als Basis der Empirie

Die Wahl der jeweiligen empirischen Methode, die in einer wissenschaftlichen Untersuchung angewendet wird, hängt vom Forschungsinteresse und den Intentionen einer Studie ab. Abgezielt wird bei einer empirisch-analytischen Vorgehensweise auf das Verstehen von Wirkungsmechanismen. Zwei Vorgehensweisen prägen die empirische Sozialforschung: das quantitative und das qualitative Vorgehen.¹⁸¹ Kern der vorliegenden empirischen Studie bilden Ergebnisse aus qualitativen Interviews, die im Rahmen von Face-to-face-Kontakten erhoben wurden. Die Methodenwahl basiert auf folgenden Argumenten:

- Ein besonderer Grund für die qualitative Ausrichtung der empirischen Studie liegt im derzeitigen Forschungsdefizit: Auf die Notwendigkeit qualitativer Studien bzw. vertiefter Einzelfallstudien hinsichtlich Abhängigkeiten der Unternehmensneugründungen und -erfolge von Netzwerkstrukturen weisen einige Autoren aus der Gründungsforschung hin.¹⁸² Qualitative Arbeiten können im Zusammenhang mit Unternehmensgründungen mögliche bzw. wahrscheinliche Problemfelder intensiver und tiefer analysieren, „[...] was mit Blick auf die praktischen Handlungs- und Entscheidungsprobleme prospektiver Unternehmensgründer sicherlich zusätzliche Einsichten bringen könnte.“¹⁸³ Eine quantitative Studie kann nicht die Komplexität des Zusammenspiels von Akteuren wiedergeben.
- Bei einer qualitativen Untersuchung wird die Thematik nicht so stark wie in quantitative Studien beschränkt, da mehrere forschungsrelevante Aspekte parallel beleuchtet werden können. Das Forschungsinteresse liegt insbesondere darin, bei ausgewählten Fallbeispielen die Komplexität und Vielschichtigkeit einer Thematik zu erfassen und zu analysieren¹⁸⁴ – in dieser Studie die Komplexität des Netzwerkes, das sich bei der Gründung junger Unternehmen bildet. Dies

¹⁸¹ Zur Diskussion hinsichtlich der Unterschiedlichkeit versus Gemeinsamkeiten der beiden oft polarisierten Formen soll in dieser Untersuchung kein Beitrag geleistet werden. Verwiesen wird auf Fachliteratur zu empirischen Methoden, z.B.: DIEKMANN (2001), S. 444ff, HEINZE (2001), S. 28ff, KELLE/ERZBERGER (2003), LAMNEK (1995), S. 244, LAMNEK (2002), S. 360ff, MEINEFELD (2003), WITT (2001)

¹⁸² Vgl. z.B. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 283ff; BRÜDERL (1999), WIESSNER (2001), S. 5

¹⁸³ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 284

¹⁸⁴ HEINZE (2001), S. 27, LAMNEK (2002), S. 360ff

bezieht sich auf den zentralen Aspekt der dynamischen Prozesse, die bei der Entstehung der Akteursverflechtungen und Netzwerkstrukturen eine Rolle spielen.

- Gleichzeitig ermöglichen qualitative, persönliche Befragungen durch ihre offeneren Vorgehensweisen im Vergleich zu standardisierten Frageformen eine stärkere Vertiefung der Inhalte.¹⁸⁵ Je nach Offenheit können die Interviewpartner ihre Sichtweisen frei formulieren und ausführlich zu Wort kommen,¹⁸⁶ sollen gar die Möglichkeit erhalten, „[...] so viel wie möglich mitzuteilen.“¹⁸⁷ Gerade in Face-to-face-Interviews kann dieser Vorteil für Erkenntnisgewinne ausgenutzt werden, indem einzelnen Forschungsfragen genau nachgegangen werden kann.¹⁸⁸ Durch den persönlichen Kontakt zwischen Interviewer und Interviewten können Hemmschwellen hinsichtlich potentieller Antworten eher abgebaut werden.¹⁸⁹ Dadurch kann zwischen Interviewer und Interviewten eine Vertrauensbasis entstehen, die dazu führen soll, dass auch vertiefende Fragen zu den jeweiligen Beziehungen zwischen den Akteuren beantwortet werden.
- Zu einer Betrachtung des zeitlichen Verlaufs eines Akteursnetzwerkes, welches sich bei Gründung von Unternehmen bildet, gibt es bisher keine Untersuchungen und folglich kaum Vorannahmen, die eine Generalisierung zuließen. Auch dieser Umstand spricht für den qualitativen Ansatz, der in der vorliegenden empirischen Untersuchung verfolgt wurde.
- Die Akteursgruppen sowie die Personen innerhalb der Gruppen, die in diesen Aufbauprozess miteingebunden sind, weisen zum Teil eine starke Heterogenität auf. Eine standardisierte Befragung würde folglich auf Umsetzungsprobleme treffen, aufgrund derer eine Abbildung des komplexen Gründungsprozesses und der Netzwerkmerkmale kaum möglich wäre. Zudem ist zu erwarten, dass durch die Vielfalt von Akteuren, die in den Gründungsprozess eingebunden sind und Einfluss auf das junge Unternehmen ausüben, sowie deren Beziehungen gerade quantitative Studien zu stark abstrahieren.
- Ein weiteres Argument leitet sich daraus ab, dass es sich beim Untersuchungsgegenstand primär um öffentlich geförderte Unternehmensgründungen handelt. Öffentliche Förderungen von Neugründungen sind gekennzeichnet durch die vielfältigen politischen Zielsetzungen, die mit dem Aufbau verbunden und damit Merkmale einer politischen Maßnahme der Wirtschaftsförderung des ländlichen Raumes sind. Im politisch-praktischen Gebrauch kommt es eher auf die Einsichtigkeit und Praktikabilität von Argumenten, das heißt vor allem auf die (Lern-)Erfahrung hinsichtlich von Maßnahmen an.¹⁹⁰ Insofern zielt die Forschung politischer Maßnahmen auf Spezifität und nicht unbedingt auf Generalisierbarkeit ab.¹⁹¹ „Daher spielen im Forschungsdesign lokalhistorische Aspekte, die jeweiligen professionellen Milieus und Netzwerke der Projektmitarbeiter und der Zielgruppen, lokale Machtkartelle, Besonderheiten

¹⁸⁵ SCHOLL (2003), S. 67

¹⁸⁶ DIEKMANN (2001), S. 444ff

¹⁸⁷ HEINZE (2001), S. 155

¹⁸⁸ HEINZE (2001), S. 155

¹⁸⁹ DIEKMANN (2001), S. 445

¹⁹⁰ SCHUBERT (1991), S. 123

¹⁹¹ KARDOFF (2003), S. 245

örtlicher Geschichte und Traditionen, der Einfluss lokaler Honoratioren usw. eine zentrale Rolle.“¹⁹² Dies schließt eine Übertragbarkeit von politischen Maßnahmen zwar nicht aus, bindet sie aber an die jeweils besonderen Bedingungen für politische Maßnahmen und deren Umsetzung.¹⁹³ Dadurch wird das Problem der Verallgemeinerung von qualitativ gewonnenen Ergebnissen aus Einzelfällen für politische Maßnahmen abgeschwächt.

- Zudem liegt es aber auch im Interesse der Studie, die Wichtigkeit verschiedener Faktorengruppen gegeneinander abzuwägen. Der Einsatz von qualitativen Befragungen ergibt sich auch aus der Annahme, dass der Gründungsprozess einer Vielzahl von unterschiedlichsten Einflussfaktoren unterliegt, die von Fall zu Fall deutlich variieren können. So liegt zwar der Fokus auf der Netzwerkanalyse, gleichzeitig soll aber durch die Offenheit qualitativer Befragungen¹⁹⁴ einer potentiellen Überschätzung des Netzwerkes als einzelner Einflussfaktor entgegengewirkt werden. Mit der offenen und persönlichen Befragung war es den Interviewten möglich, auch andere Aspekte aus den Bereichen umfeld-, personen- und betriebsbezogene Wirkungsfaktoren anzusprechen (siehe Kapitel 2.1.2).

Zwei Basisinteressen der Untersuchung sollen durch die Methode abgedeckt werden: Ziel des qualitativen Vorgehens ist, das empirisch vorgefundene Wirkungsgefüge zu verstehen.¹⁹⁵ Dabei geht es zum einen um die Überprüfung von Vorwissen und zum anderen die Entdeckung von Neuem:

Überprüfung von Vorwissen

Für eine Verifizierung und Falsifizierung von Hypothesen eignen sich eher quantitative Methoden, die Ergebnisse durch statistische und damit mathematische Verfahren stützen können. Jedoch ist auch bei der Anwendung qualitativer Methoden das Überprüfen der Forschungshypothesen und Annahmen, die im Vorfeld einer empirischen Untersuchung durch Vorüberlegungen abgeleitet wurden, für Fallbeispiele möglich¹⁹⁶ und können bezüglich dieser Fälle Gültigkeit erlangen. Dieses gilt ohne den Anspruch zu quantifizieren, statistischer Repräsentativität zu genügen oder im statistischen Sinne gar Gesetzmäßigkeiten zu generieren. Ziel ist es, das empirisch vorgefundene Wirkungsgefüge zu verstehen.¹⁹⁷

Bei einer qualitativen Untersuchung leitet Vorwissen die Thematik an und führt zur empirischen Prüfung der aus dem Wissen abgeleiteten Thesen, um erstens ein möglichst breites Bild des Wirkungsgefüges zu erhalten und zweitens Vorwissen zu überprüfen und neues Wissen zu generieren sowie beides gegeneinander abzuwägen. Qualitative Methoden eignen sich nicht nur, wenn der Untersuchungsgegenstand ganz unbekannt ist, sondern auch wenn er teilweise bekannt ist.¹⁹⁸ In dieser Untersuchung ging es bei der Suche nach der optimalen Methode eher darum, die Vorteile der qualitativen, offenen Befragung auszunutzen, als um die Frage, inwieweit Vorwissen zu einer

¹⁹² KARDOFF (2003), S. 246

¹⁹³ KARDOFF (2003), S. 246

¹⁹⁴ HEINZE (2001), S. 153

¹⁹⁵ LAMNEK (1995), S. 244

¹⁹⁶ DIEKMANN (2001), S. 444, LAMNEK (1995), S. 91

¹⁹⁷ LAMNEK (1995), S. 244

¹⁹⁸ HEINZE (2001), S. 27

Thematik die Methode determiniert. In vielen empirischen Untersuchungen ist Vorwissen zur Thematik vorhanden, was nicht dazu führen sollte, ausschließlich dieses Wissen bei einer Vielzahl von Fällen quantitativ und statistisch zu prüfen. Die offene Vorgehensweise eines qualitativen persönlichen Interviews wirkt dem Nachteil von quantitativen und standardisierten Befragungen entgegen, Phänomene auszublenden und bietet umgekehrt die Möglichkeit, an die Realität angepasste Inhalte zu vertiefen, neue Erkenntnisse zu entdecken und in weitere Forschungstätigkeiten einzubinden. Es liegt in der Verantwortung des Forschers, sich auch durch das Vorhandensein von Vorwissen und Arbeitshypothesen die Offenheit zu bewahren. Im Falle, dass Teilwissen (in der Literatur auch als „Vorverständnis“¹⁹⁹ bezeichnet) vorhanden ist, muss die vor der Empirie vorangestellten Annahmen abgeprüft werden.

Die Entdeckung von Neuem

Der qualitative Ansatz ist ein methodisches Erhebungskonzept, in dem neue Erkenntnisse erhalten und verarbeitet werden, um empirische Sachverhalte zu ergründen und zu verstehen. Auf Grundlage von empirischen Einzelfallbefunden können Aussagen über konkrete Zusammenhänge in der Wirklichkeit gewonnen werden,²⁰⁰ was zur Generierung von Hypothesen führen kann. Ziel von qualitativen Methoden und der Untersuchung von Fallbeispielen ist das Auffinden von Unterschieden oder auch Gemeinsamkeiten durch Vergleichstechniken. Zur Veranschaulichung dient z.B. die Typenbildung²⁰¹. Dabei wird die Ordnung von Objekten in Gruppen²⁰² durch die „Konstruktion von Merkmalsräumen“²⁰³ angestrebt. In einem Gruppierungsprozess werden empirische Objektbereiche anhand von einem oder mehreren Merkmalen in Gruppen aufgeteilt bzw. Gemeinsamkeiten einzelner analytischer Begriffe abgebildet.²⁰⁴ Die Elemente innerhalb einer Gruppe zeigen Ähnlichkeiten und die Typen unterscheiden sich untereinander möglichst stark.²⁰⁵ Typologien dienen in erster Linie drei Zwecken:

- Sie sind ein Mittel zur Beschreibung und Systematisierung²⁰⁶ von Realitätsausschnitten anhand logischer und empirisch verbundener Sachverhalte.
- Sie bilden eine abstrakte Darstellung der empirischen Realität, um Ausschnitte und Inhalte derselben für analytische Zwecke sichtbar zu machen.
- Typologien sind zudem ein erster Schritt bei der Suche nach Erklärungen für empirische Sachverhalte und damit ein Vorgriff auf explizite Theoriebildung.²⁰⁷

Auf die Notwendigkeit qualitativer Studien hinsichtlich der Erfolgsabhängigkeit junger Unternehmen von Netzwerkstrukturen weisen einige Autoren der Gründungsforschung hin.²⁰⁸ Qualitative Arbeiten können im Zusammenhang mit Unternehmensgründungen mögliche bzw. wahrscheinliche

¹⁹⁹ WITT (2001), S. 4

²⁰⁰ LAMNEK (2002), S. 360

²⁰¹ Vgl. z.B. KLUGE (2000), LAMNEK (2002), S. 361

²⁰² FRIEDRICHS (1985), S. 90

²⁰³ FRIEDRICHS (1985), S. 89

²⁰⁴ GÖRLITZ (1998), S. 31, WITT (2001), S. 4

²⁰⁵ KLUGE (2000), S. 2

²⁰⁶ Vgl. z.B. FRIEDRICHS (1985), S. 90, GÖRLITZ (1998), S. 31

²⁰⁷ FRIEDRICHS (1985), S. 89

²⁰⁸ Vgl. z.B. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 283ff; BRÜDERL (1999), WIESSNER (2001), S. 5

Problemfelder intensiver und tiefer analysieren, „[...] was mit Blick auf die praktischen Handlungs- und Entscheidungsprobleme prospektiver Unternehmensgründer sicherlich zusätzliche Einsichten bringen könnte.“²⁰⁹ Zudem ist zu erwarten, dass durch die Vielfalt von Akteuren, die in den Gründungsprozess eingebunden sind, und den Beziehungen zwischen ihnen, quantitative Studien zu stark abstrahieren. Insofern kann eine quantitative Studie nicht die Komplexität des Zusammenspiels der Akteure wiedergeben.

Mit dieser Zielvorstellung der Überprüfung von Vorannahmen und Entdeckung von Neuem wird der Komplexität des Gründungsprozesses von jungen öffentlich geförderten Unternehmen und ihrer Erfolgsabhängigkeit von Netzwerkmerkmalen Rechnung getragen.

3.2 Aspekte zur Auswahl der Fallbeispiele

Eine qualitative Vorgehensweise bei Befragungen zeichnet sich dadurch aus, dass verschiedenste Aspekte und komplexe Zusammenhänge in Interviews vertieft werden können. Für ein solches Forschungsziel eignen sich so genannte Fallbeispiele, die näher untersucht werden. Je komplexer sich ein Forschungsproblem darstellt, desto eher empfiehlt sich die Analyse von Einzelfällen.²¹⁰ Bei Einzelfallstudien werden ein oder mehrere bestimmte Objekte als Untersuchungs- bzw. Analysegegenstand definiert.²¹¹ Bedeutend für empirische Analysen ist die Auswahl derjenigen Untersuchungsobjekte, die sich zur Beantwortung der Forschungsfragen eignen. In dieser Studie werden öffentlich geförderte Unternehmen am Beispiel Teleservice- und Telearbeitszentren (TTZ) thematisiert. Im Folgenden wird das Auswahlverfahren der Fallbeispiele beschrieben.

3.2.1 Die Auswahlkriterien der Fallbeispiele in Diskussion mit dem Untersuchungsgegenstand

In dieser Studie wurden mittels einheitlicher Auswahlkriterien Einflussfaktoren, die auf den Gründungserfolg wirken, eingegrenzt und Netzwerke als unabhängige Variable zur Erklärung von Gründungserfolgen in den Vordergrund der Untersuchung gestellt.

Durch Festlegung von Auswahlkriterien und damit von relativ homogenen Merkmalen, die für alle Fallbeispiele gelten, kann nicht nur ein Vergleich der Fallbeispiele hinsichtlich der Gründungsprozesse und deren Erfolg durchgeführt werden. Zudem wird ein Vergleich der Netzwerkmerkmale und deren Wirkung auf die Erfolgswahrscheinlichkeit der Gründungen ermöglicht, da potentiell am Gründungsprozess beteiligte Akteursgruppen konstant gehalten werden.

Für die empirische Untersuchung konnten fünf Fallbeispiele von öffentlich geförderten Unternehmen herangezogen werden. Es handelt sich dabei um Teleservice- und Telearbeitszentren (TTZ) in ländlichen Räumen Deutschlands (siehe Kapitel 4). Die Eingrenzung auf TTZ erfolgte anhand folgender Merkmale:

- Unternehmen mit vergleichbarem Dienstleistungsangebot

²⁰⁹ BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 284

²¹⁰ SCHMIDT (2000), S. 109

²¹¹ Vgl. z.B. BRUNOTTE/GEBHARDT/MEURER u.a. (2001), S. 291ff, SCHNELL/HILL/ESSER (1999), S. 235

- öffentliche Förderung und damit verbundene politische Zielsetzungen
- relativ homogene Standortbedingungen und
- methodische Kriterien

Diese Kriterien waren ausschlagend für die Wahl der fünf TTZ als Untersuchungsgegenstand (siehe Tab. 3).

Tab. 3: Kriterien zur Auswahl der Fallbeispiele

Auswahlkriterien	Untersuchungsgegenstand TTZ
Unternehmen mit vergleichbarem Dienstleistungsangebot	- Teleservices bzw. Dienstleistungsangebot im Bereich der Neuen Medien
Relativ homogene Standortbedingungen	- Standort im ländlichen Raum
Politische Zielsetzungen, verbunden mit einer...	- Erreichung der Eigenwirtschaftlichkeit innerhalb bzw. nach Ablauf des Förderzeitraums - Schaffung von Arbeitsplätzen auf Arbeitnehmerbasis - Unterstützung der Diffusion Neuer Medien in den ländlichen Raum - Initiierung von weiteren Existenzgründungen
...öffentlichen Förderung	- Bereitstellung von finanziellen Mitteln zur Anschubfinanzierung
Methodische Kriterien	- Möglichkeit zur Durchführung von ein oder mehreren persönlichen Einzelinterviews in den einzelnen Fallbeispielen - Befragungen der für den Aufbau der befragten Unternehmen wichtigsten Akteure - Durchführung der Befragungen während der Gründungsphase bzw. zeitnah am Gründungszeitraum - Durchführung von mehreren Befragungen für die Durchführung von Paneluntersuchungen

Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmen mit vergleichbarem Dienstleistungsangebot

Sinnvoll ist bei einem Vergleich von Gründungsprozessen, Fallbeispiele einer Branche auszuwählen. Auch aus Sicht der Netzwerkanalyse spricht für die Vorgehensweise, Unternehmen mit ähnlichen Dienstleistungsangeboten auszuwählen, für das Ziel, die Akteursgruppen, die in die Gründung involviert sind (z.B. Zielgruppen), vergleichen zu können.

Unternehmen wie TTZ sind entstanden mit der Entwicklung moderner IKT. Die Definition des Begriffs TTZ ist nicht einheitlich. Oftmals werden in der Literatur Begriffe wie z.B. Telezentren, Telehäuser, Teleservicezentren synonym verwendet. Eine Konsistenz der Begriffsverwendung und damit eine allgemein anerkannte Typologie konnte sich in der Literatur bisher nicht durchsetzen. Um für diese Untersuchung eine einheitliche Begriffsverwendung und damit eine analytische Präzisierung des Untersuchungsgegenstandes zu gewährleisten, wurde die nachfolgende Definition weitgehend an eine Untersuchung vom ExperTeam (2000) angelehnt, die sich in ihrer Studie ausschließlich auf Teleservice- und Telearbeitszentren bezog. TTZ zeichnen sich durch folgende Dienstleistungsangebote aus:

- Teleservicezentren bieten Dienstleistungen unter Nutzung moderner IKT für externe Kunden an und
- Telearbeitszentren sind gekennzeichnet durch ein Angebot an Infrastruktur für Telearbeitsplätze sowie damit verbundene Dienstleistungen für Mieter, z.B. Existenzgründer.

TTZ sind folglich solche Dienstleistungsunternehmen, die nach ihrem Geschäftskonzept diese beiden Dienstleistungsbereiche vereinigen.²¹²

Die Gründung eines solchen Unternehmens wird im ländlichen Raum zumeist mit öffentlichen Geldern unterstützt, um unter Gesichtspunkten der Wirtschaftsförderung verschiedenste Ziele zu erreichen, wie z.B. Stärkung des Entwicklungspotentiales und Schaffung von Arbeitsplätzen in ländlichen Kommunen. Spätestens nach Ablauf der öffentlichen Finanzierung soll das TTZ als Unternehmen die wirtschaftliche Eigenständigkeit erreicht haben.²¹³ TTZ werden aufgrund dessen als selbständige Unternehmen²¹⁴ geleitet und unterliegen den Mechanismen bzw. Bedingungen von Wirtschaftsunternehmen, da auch hier der Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen auf dem freien Markt mit der Absicht verbunden ist, Gewinne zu erzielen.²¹⁵

TTZ sind gekennzeichnet durch ihr vielseitiges Dienstleistungsangebot. Sie bieten u.a. unternehmensorientierte Dienste aus dem Bereich der Neuen Medien oder auch EDV-Schulungen an. Im Folgenden wird das Dienstleistungsportfolio Teleservices und Büroeinheiten mit IKT-Ausstattung näher beschrieben.

Teleservicezentren sind Unternehmen, die Teleservices bzw. Teledienstleistungen für den freien Markt²¹⁶ bzw. externe Kunden anbieten. Mit der Entwicklung moderner IKT werden

- neue Dienstleistungen,
- neue (Informations-)Produkte sowie
- „[...] neue Formen der Übermittlung und des Transports von Dienstleistungen [...]“²¹⁷

ermöglicht. „Dienstleistungen als Produkte standortverteilter Arbeit“²¹⁸ werden diesbezüglich unter dem Begriff Teleservices zusammengefasst. Zum Angebot der hier thematisierten Unternehmen zählen

²¹² Dass TTZ durch ein sehr vielfältiges Dienstleistungsangebot charakterisiert sind, begründet sich durch die Vielfalt von Zielsetzungen, die von öffentlicher Seite mit der Gründung solcher Unternehmen verbunden sind (siehe dazu Ausführungen in Kapitel 3.2).

²¹³ Im engeren Sinne ist ein Unternehmen jede Einheit, unabhängig von ihrer Rechtsform, die eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt. Dazu gehören insbesondere auch jene Einheiten, die eine handwerkliche Tätigkeit oder andere Tätigkeiten als Einpersonen- oder Familienbetriebe ausüben, sowie Personengesellschaften oder Vereinigungen, die regelmäßig einer wirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen.

²¹⁴ HESCH/STEIN (1997), S. 252, Vgl. dazu auch BÜSSING/AUMANN (1997), S. 241, SANDMANN (2000), S. 45, 48

²¹⁵ Im Gegensatz dazu stehen Satellitenbüros und Nachbarschaftsbüros. Satellitenbüros sind ausgelagerte und firmeneigene Zweigstellen eines Unternehmens (HUHN/SCHRÖER (1998), S. 115, BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG/BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (1998), S. 15) und folglich ein dezentrales Arbeitszentrum, in das Aufgabenblöcke ausgelagert werden (Vgl. KORTE (1997), S. 100.2/4). Im Gegensatz zu einem Satellitenbüro werden Nachbarschaftsbüros als dezentrale Arbeitsstätten nicht von einem Unternehmen, sondern von mehreren Unternehmen betrieben. In solchen Zentren arbeiten Mitarbeiter unterschiedlicher Arbeitgeber (JÄCKEL/RÖVEKAMP (2001), S. 39). Dabei wird die Büroinfrastruktur von Telearbeitern der verschiedenen Unternehmen geteilt (DICKOPH (1997), S. 322.1/10). Diese beiden Zentrentypen – Satellitenbüros und Nachbarschaftsbüros – werden von den jeweiligen Unternehmen eingerichtet und betrieben, um deren Mitarbeiter eine wohnortnahe Arbeitsstelle zur Verfügung zu stellen. Diese sind nicht Gegenstand dieser Untersuchung.

²¹⁶ DICKOPH (1997), S. 322.1/10

²¹⁷ WOLF/WOLF (2002), S. 41

²¹⁸ Vgl. dazu REICHWALD/MÖSLEIN (1997), S. 280.1/3ff

zumeist unternehmensorientierte Dienstleistungen unter Nutzung moderner IKT.²¹⁹ „Der Unterschied zu traditionellen unternehmensorientierten Dienstleistungsunternehmen liegt im Wesentlichen darin, dass die angebotenen Dienstleistungen ausschließlich mit Hilfe von IKT erbracht und übermittelt bzw. geliefert werden.“²²⁰ Beispiele für Teleservices sind Call-Center-Dienste wie Inbound und Outbound oder Webdienste, Übersetzungs- oder Office-Dienstleistungen.

Bezüglich der formalen Einbindung der Mitarbeiter, die Aufträge bearbeiten, in das Teleservicezentrum können zwei Varianten unterschieden werden:²²¹

- Die Teledienste können in einem Teleservicezentrum von eigenen Mitarbeitern bearbeitet werden. Das Teleservicezentrum wäre in solch einem Fall selbst Service-Anbieter und ein Unternehmen mit firmeneigenen Mitarbeitern.
- Eine andere Möglichkeit, das Dienstleistungsangebot zu erstellen, ist die Zusammenarbeit mit „Subunternehmern“, die als externe Anbieter Dienstleistungen für das Teleservicezentrum bzw. dessen Kunden erbringen können. Bei dieser Variante übernimmt der Geschäftsführer des Zentrums die Rolle des Auftragsvermittlers zwischen Kunden und externen Teleserviceanbietern, der auf Provisionsbasis bei erfolgreicher Auftragsvermittlung arbeitet.

In Telearbeitszentren²²² werden Büroeinheiten mit IKT-Ausstattung incl. technischem Service-Angebot bereitgestellt und vermarktet. Diese Infrastruktur steht einem breiten Kundenkreis zur Verfügung:

- Zum einen können die Arbeitsplätze von externen Unternehmen oder öffentlichen Verwaltungen angemietet werden, um deren Mitarbeiter einen wohnortnahen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen.
- Zum anderen kann die Infrastruktur von Selbständigen bzw. neu gegründeten Unternehmen aus der EDV-Branche genutzt werden.²²³ Wenn das Angebot die Zielgruppe der Selbständigen bzw. Existenzgründer einschließt, ähneln Teile des TTZ dem eines Gründerzentrums, da auch in diesen Zentren Infrastrukturen angeboten werden, um junge Unternehmen in der Gründungsphase zu unterstützen.

Der Begriff der „Telearbeitsplätze“ weist in Bezug auf Telearbeitszentren darauf hin, dass zum einen moderne IKT dazu genutzt werden, um räumliche Distanzen zwischen dem jeweiligen Arbeitsplatz im Telearbeitszentrum und dem Auftraggeber oder der externen Betriebsstätte zu überwinden. Zum anderen handelt es sich bei den beruflichen Tätigkeiten um IKT-gestützte Tätigkeiten. Dazu zählen auch hier z.B. Call-Center-Dienste, Schreibbürodienste wie Texterfassung und -bearbeitung oder Übersetzungsdienste.

Das Angebot für die Mieter orientiert sich zumeist flexibel am zeitlichen und infrastrukturellen Bedarf der Kunden. Neben der Anmietung von Arbeitsplatzeinheiten bzw. Büroräumen zählen zur Grundausstattung Telekommunikations-Anschlüsse und technische Netzwerkverbindungen. Die

²¹⁹ GARNJOST/URMERSBACH/GAST u.a. (1998), S. 1

²²⁰ WOLF/WOLF (2002), S. 41ff

²²¹ Vgl. EXPERTEAM (2000), S. 81

²²² Telearbeit weist in Bezug auf TTZ zwei kennzeichnende Merkmale auf: zum einen werden IKT-gestützte Tätigkeiten ausgeübt. Zum anderen werden moderne IKT-Technologien genutzt, um räumliche Distanzen zu überwinden.

²²³ Vgl. EXPERTEAM (2000), S. 12ff

Mieter der Büroräume haben in Telearbeitszentren die Möglichkeit, entweder eigene Soft- und Hardware zu nutzen oder je nach Anforderungen weitere Technikausstattung oder Dienste vom Betreiber des Telearbeitszentrums anzumieten. Dazu zählen auch Beratungsdienste und Sekretariatsaufgaben (siehe Tab. 4). Die angebotenen Dienste richten sich nach dem jeweiligen Geschäftskonzept des einzelnen Telearbeitszentrums bzw. nach dem aktuellen Bedarf der Mieter.

Tab. 4: Beispiele für Dienstleistungen eines Telearbeitszentrums für die Mieter

Infrastrukturdienste bzw. technische Dienste	Sekretariatsdienste	Beratungsdienste
Bereitstellung von Arbeitsräumen und des Mobiliars	Postdienste wie Postsortierung und -verteilung oder Mailingdienste	Beratung und Unterstützung der Nutzer in technischen Fragen
Vermietung von Hard- und Software	Telefondienste wie Anrufannahme	Schulungsangebote
Pflege und Wartung der technischen Anlagen	Kopierdienste	
Gewährleistung von Sicherheitsstandards	Schreibarbeiten	

Quelle: angelehnt an ExperTeam (2000), S. 12ff; GOECKE/HESCH (1997), S. 47

Branchenspezifisch richtet sich das Gründerzentrum vor allem an Existenzgründer, die im Bereich der modernen IKT tätig sind. Die Leistungen eines Gründerzentrums kann in Anlehnung an die Definition zu Technologie- und Gründerzentren wie folgt beschrieben werden:²²⁴

- Leistungen zur Gründungsberatung und Unternehmensbetreuung
- unterstützende technische und infrastrukturelle Dienstleistungen zur Unternehmensgründung und -entwicklung
- Bereitstellung geeigneter Arbeitsräume und Büros über flexible Mietkonditionen
- Technologietransfer und Kooperation mit Hochschul- und Forschungseinrichtungen

Trotz der Fokussierung auf die Bereitstellung von Telearbeitsplätzen und die damit verbundenen Dienstleistungen werden die Geschäftsfelder bei Telearbeitszentren häufig erweitert. Vor allem bei öffentlich geförderten Gründungsprojekten wird das Dienstleistungsangebot von den politischen Zielsetzungen beeinflusst. So werden zum Beispiel häufig EDV-Schulungen angeboten, die die Diffusion der Neuen Medien in den ländlichen Raum unterstützen sollen (siehe Kapitel 3.2.1). Aus diesem Grund werden bei dieser Untersuchung sowohl Teleservice- als auch Telearbeitszentren eingeschlossen, da Telearbeitszentrum als Begriff eine rein analytische Definition ist und reine Telearbeitszentren in der Realität kaum vorkommen. Beide Telezentrenformen sind häufig Mischformen mit ähnlichem Angebot und vergleichbaren Zielsetzungen. Aus diesem Grund liegt die Zusammenfassung der beiden Zentrenstypen für die Untersuchung nahe.²²⁵

Generell unterliegen öffentlich geförderte TTZ, die während oder nach der Förderzeit auf die Erreichung der Eigenwirtschaftlichkeit abzielen, den Erfolgs- und Hemmnisfaktoren vergleichbarer Unternehmensgründungen (siehe dazu Ausführungen in Kapitel 3.2.1). Als Untersuchungsgegenstand

²²⁴ WILLMS/SÜNNER (2004), S. 27

²²⁵ BÖTTCHER/HESCH (1997) bezeichnen diese Mischform als TASC (Telearbeits- und -Service-Center).

wurden TTZ gewählt, weil diese im ländlichen Raum als Entwicklungschance angesehen werden und in den ersten Gründungsjahren unter Gesichtspunkten der Wirtschaftsförderung öffentlich gefördert werden. Somit sind Förderer in den Gründungsprozess durch den Einsatz von Förderinstrumenten eingebunden (siehe Kapitel 3.2.1).

Der Standort

Die Fallbeispiele sollten relativ homogenen Standortbedingungen ausgesetzt sein, um Netzwerkmerkmale vergleichen zu können. Das Merkmal ‚ländlicher Raum‘ stellt ein Hilfskriterium dar, um Standortbedingungen für alle Fallbeispiele konstant zu halten. Zwar unterscheiden sich die fünf Räume, in denen die TTZ gegründet wurden, jedoch sind die Unterschiede auf einem relativ geringen Niveau. Das Standortkriterium ländlicher Raum, in dem sich alle untersuchten Fallbeispiele befanden, ist zudem eng verbunden mit dem Kriterium der öffentlichen Förderung. Die Auswahl der fünf Fallbeispiele basierte im Hinblick auf deren Standorte und erfolgte anhand der Gemeindeklassifizierung in den jeweiligen Landesentwicklungsplänen der Bundesländer in Deutschland. Eine Beschreibung der fünf Standorte folgt in Kapitel 4.

Zielsetzungen und Konzepte von öffentlich geförderten TTZ im ländlichen Raum

Schon Anfang der 1960er Jahre kam die Idee auf, durch Datentransport eine Substitution von Pendelverkehren zu erreichen.²²⁶ Mit dem Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien scheint es zudem möglich, eine ganze Reihe von Problemen des ländlichen Raumes zu lösen und damit Strukturschwächen entgegenzuwirken. Hinsichtlich von Standortfaktoren wie Infrastrukturausstattung (z.B. Verkehrsanbindung) oder räumliche Nähe zu F&E-Einrichtungen etc. „hinken“ ländliche Räume – insbesondere peripher gelegene – den Verdichtungsräumen oftmals hinterher. Mit der Entwicklung der Neuen Medien und der potentiellen „Nicht-Ortsgebundenheit“ von Kommunikation und Arbeit kam die Hoffnung auf, dass IKT eine Chance für strukturschwache Räume²²⁷ sein und „Standortnachteile peripherer Regionen [...] mindern“²²⁸ könnten.

Diese Ausgangsidee und die fortwährende Entwicklung neuer Kommunikationstechnologien führten in den letzten Jahrzehnten zu einer Vielzahl von Telearbeit- und Teleservice-Initiativen in verschiedenen Ländern. Dazu zählen u.a. die USA, Kanada, Brasilien und Australien, aber auch Europa, darunter die skandinavischen Länder, Großbritannien oder Österreich.²²⁹ Ebenso sind in Deutschland vor diesem Hintergrund vielfach Initiativen entstanden.

Als ein Beispiel hierfür stehen Teleservice- und Telearbeitszentren, die mit Hilfe einer teilweise umfangreichen öffentlichen Förderung vor allem in ländlichen Räumen initiiert wurden. Aufgrund der großen Erwartungen, die mit der Ansiedlung von TTZ in ländlichen Räumen verbunden sind, werden diese von öffentlicher Seite gefördert, in der Hoffnung, dass sie nach Ende der Förderlaufzeit die

²²⁶ NILLES (1975)

²²⁷ Vgl. z.B. SCHILDENER (1997), S. 6; LINDER (1999), S. 1

²²⁸ STRAUF/NÄGELE (1996), S. 13

²²⁹ AICHHOLZER/KIRSCHNER (1999), S. 43ff

wirtschaftliche Eigenständigkeit erreichen und damit langfristig für den ländlichen Raum Arbeitsplätze schaffen.

Die Ziele, die mit dem Aufbau der Unternehmen erreicht werden sollten, waren für die Auswahl der zu untersuchenden Fallbeispiele von Bedeutung. Ein entscheidender Punkt für die Thematisierung der Zielsetzungen ergibt sich aus methodischer Sicht. Um eine Vergleichbarkeit der Fallbeispiele zu gewährleisten, wurden die untersuchten TTZ auf Basis weitgehend homogener Zielsetzungen ausgewählt, die bei der Gründung der TTZ hinsichtlich der öffentlichen Förderung von Bedeutung waren. Um eine Gegenüberstellung der Akteursnetzwerke, Geschäftsstrategien und des Erfolgs zu ermöglichen, wurden insbesondere folgende Ziele als Abgrenzungskriterium gewählt, da diese bei den meisten TTZ die primären Intentionen der Förderung darstellen:

- Die Erreichung der Eigenwirtschaftlichkeit während oder nach dem Zeitraum der öffentlichen Förderung kennzeichnet das TTZ als Unternehmen.
- Die nachfolgenden Zielsetzungen sind primär politisch intendierte, die mit einer öffentlichen Förderung einhergehen:
 - Schaffung von Arbeitsplätzen (Beschäftigte im Unternehmen)
 - Unterstützung der Diffusion Neuer Medien in den ländlichen Raum in Bezug auf die private Nutzung von Neuen Medien, die berufliche Qualifikation von Erwerbsfähigen (durch Schulungen) sowie die betriebliche Nutzung von Neuen Medien in lokalen KMU mittels des Geschäftsfeldes von Teleservices
 - Initiierung von Existenzgründungen mittels des Konzepts eines Gründerzentrums

Gerade für TTZ, die ihren Standort im ländlichen Raum haben und von öffentlichen Institutionen gefördert werden, steht als übergeordnetes politisches Ziel die Stärkung von strukturschwachen Regionen²³⁰ bzw. von regionalen Wirtschaftsstrukturen²³¹ im Vordergrund. Das Ziel der „Strukturförderung“ kann als Oberziel der Struktur- und Regionalpolitik definiert werden, da eine Erreichung der Teilziele letztendlich die Stärkung von Regionen nach sich zieht.

Tab. 5 zeigt die Zielsetzungen von TTZ im Zusammenhang mit den potentiellen Schwächen ländlicher Räume und den Konzepten zur Zielerreichung. Es wird deutlich, dass diese Unternehmen in ihrer spezifischen Konzeption verschiedenen Schwächen im ländlichen Raum entgegenwirken sollen. Zudem spezifizieren die Zielsetzungen die Geschäftskonzepte wie z.B. Gründerzentrum oder Schulungszentrum. Aus der Vielfalt der Zielsetzungen begründet sich das breite Dienstleistungsangebot von TTZ. Im folgenden Abschnitt werden die Intentionen, die mit einer Gründung von TTZ in ländlichen Räumen einhergehen, im Einzelnen erläutert, und es wird die Argumentation für die jeweiligen Geschäftsfelder dargelegt.

Als ein übergeordnetes Ziel eines öffentlich geförderten TTZ stellen sich die Erreichung der Eigenwirtschaftlichkeit und die Abnabelung von öffentlichen Geldern innerhalb bzw. nach Ablauf des

²³⁰ Vgl. z.B. BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG/BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (1998), S. 17; GARNJOST/URMERSBACH/GAST u.a. (1998), S. 16; URMERSBACH/GAST (1999), S. 19; GERHÄUSER/ KREILKAMP (1995), S. 40ff; PASCH (2000) S. 23, PASSINGEROVA/GARZ/PFOHL u.a. (2000), S. 8

²³¹ FLADUNG (1997), S. 94

Förderzeitraums dar, so dass das TTZ als eigenwirtschaftliches Unternehmen fungiert. Nach der Finanzierungszeit in der Startphase sollen sich TTZ als eigenständige Unternehmen durch den Verkauf von Dienstleistungen auf dem Markt etablieren, womit eine nachhaltige Entwicklung des ländlichen Raumes erreicht werden soll. In der Regel soll die Abnabelung vom öffentlichen Fördertopf nach den ersten drei Jahren erreicht werden.²³² Die Gründe für eine Förderung von Unternehmensgründungen liegen nahe: Neu gegründete Unternehmen können die Staatseinnahmen über die Gewerbesteuer steigern. Zudem senken z.B. aus der Arbeitslosigkeit gegründete Unternehmen die Staatsausgaben durch die Entlastung der Arbeitslosenversicherung. Letztendlich wird von einer Erhöhung der Erwerbsquote die Einsparung von Arbeitslosengeldern, eine Verbesserung der Einkommenslage in den betreffenden Regionen²³³ und damit eine Erhöhung der Kaufkraft der Wohnbevölkerung erwartet. Indirekt wiederum stärkt dies die Gewerbe- und Einzelhandelsbetriebe vor Ort.

Tab. 5: Ziele und Konzepte von TTZ

Potentielle Schwächen im ländlichen Raum	Ziele einer Förderung	Konzepte zur Zielerreichung
Mangel an Arbeitsplätzen	Erreichung der Eigenwirtschaftlichkeit innerhalb bzw. nach Ablauf des Förderzeitraums	Gründung eines Unternehmens mit eigenen Mitarbeitern
	Schaffung von Arbeitsplätzen auf Arbeitnehmerbasis	
	Initiierung von weiteren Existenzgründungen	Aufbau eines Gründerzentrums
Digitale Lücke in Bezug auf die betriebliche Nutzung von Neuen Medien in lokalen KMU	Unterstützung der Diffusion Neuer Medien in den ländlichen Räumen	Aufbau eines Dienstleistungsunternehmens mit unternehmensorientierten (Tele)Dienstleistungen
Digitale Lücke in Bezug auf die... - ...berufliche Nutzung von Neuen Medien (z.B. Gründer) - ...private Nutzung von Neuen Medien (Bevölkerung)		Schulungsangebot mit Schwerpunkt auf EDV-Inhalten

Quelle: Eigene Darstellung

Die nahezu bei jedem öffentlich geförderten oder mischfinanzierten TTZ im Vordergrund stehende arbeitsmarktpolitische Intention der Schaffung von [qualifizierten] Arbeitsplätzen²³⁴ in der jeweiligen Kommune/Region konkretisiert das Ziel der Förderung regionaler Wirtschaftsstrukturen. Wirtschaftspolitisch werden Unternehmensgründungen gefördert, da Neugründungen von heute

²³² HENKEL (1995), S. 22

²³³ www.bmwi.de/textonly/Homepage/Politikfelder/Wirtschaftspolitik/Regionalpolitik/Regionalpolitik.jsp

²³⁴ Vgl. z.B. BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG/BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (1998), S. 33; BÜSSING/AUMANN (1997) S. 243; FLADUNG (1997), S. 94; GRASS (1994), S. 10; TELWEB (2000), S. 10; URMERSBACH/GAST (1999), S. 19

„[...] die Arbeitsgeber von morgen sind“²³⁵ und neu entstandene Unternehmen die meisten aller neuen Arbeitsplätze erzeugen.²³⁶

Die potentielle Nicht-Ortsgebundenheit der virtuellen Kommunikation hat die Hoffnung geweckt, Standortschwächen des ländlichen Raumes als Unternehmensstandort gerade im Bereich qualifizierter Dienstleistungen entgegenzuwirken und damit die regionalwirtschaftliche Entwicklung zu stärken. Ein Aspekt dieser Intention ist noch die Hoffnung, der Abwanderungstendenz von erwerbsfähigen Personen aus strukturell schwachen Regionen entgegenzuwirken.²³⁷

Die Zielsetzung „Initiierung von weiteren Existenzgründungen“ weist darauf hin, dass nicht nur das Unternehmen als Neugründung unterstützt werden soll, sondern dass TTZ häufig auch als Gründungszentrum für weitere Existenzgründungen fungieren sollen. Von diesen neu gegründeten Unternehmen können ihrerseits Beschäftigungsimpulse ausgehen.²³⁸ Mittels Infrastrukturanangeboten, wie z.B. kostengünstige Büroräume, Beratungsangebote für Unternehmensgründer, aber auch Kundenvermittlung, sollen weitere potentielle Neugründungen unterstützt werden. Somit wird deutlich: Nicht nur das TTZ tritt als neu gegründetes Unternehmen auf, das als solches eigene Teledienstleistungen anbietet, sondern auch die Jungunternehmen, die im TTZ angesiedelt sind oder mit diesem zusammenarbeiten. Letztere sind z.B. selbstständige Teleheimarbeiter oder freiberufliche Schulungsleiter, die von einer Vermittlungstätigkeit oder Auftragsvergabe profitieren könnten.

Bezüglich der Zielsetzungen „Schaffung von Arbeitsplätzen“ sowie „Initiierung von Existenzgründungen“ werden häufig mit dem TTZ verschiedene am Arbeitsmarkt benachteiligte Bevölkerungsgruppen fokussiert.²³⁹ Die zentralen Zielgruppen, die mit einem TTZ gefördert werden sollen, sind oftmals Frauen bzw. Wiedereinsteigerinnen und Arbeitsuchende allgemein. Ziel ist es folglich, mit der Schaffung eines wohnortnahen Arbeitsplatzangebotes durch das TTZ²⁴⁰ im ländlichen Raum, die „Stille Reserve“²⁴¹ zu mobilisieren, brachliegendes Arbeitskräftepotential für den Arbeitsmarkt zu rekrutieren sowie Arbeitslose in eine berufliche Tätigkeit zu führen. Sowohl für die berufliche Tätigkeit im TTZ in einem Angestelltenverhältnis als auch für die Initiierung von Existenzgründungen steht diese Zielgruppe häufig im Vordergrund von TTZ, die von öffentlicher Hand gefördert werden.²⁴²

Vor allem für qualifizierte Personen scheinen sich durch Telearbeit und Teleservices Beschäftigungspotentiale zu ergeben,²⁴³ da sich hier neue Möglichkeiten für eine berufliche Selbständigkeit eröffnen können. Laut BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG/BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (1998)

²³⁵ WIESSNER (2001), S. 248

²³⁶ BYGRAVE (1998), S. 113

²³⁷ AICHHOLZER/KIRSCHNER (1999), S. 159

²³⁸ WIESSNER (1999), S. 9

²³⁹ GARNJOST/URMERSBACH/GAST u.a. (1998), S. 34

²⁴⁰ BÜSSING/AUMANN (1997), S. 240

²⁴¹ „Stille Reserve“ bezeichnet den Personenkreis, der nicht durch die offizielle Arbeits- und Erwerbslosenstatistik erfasst wird, aber dennoch den Wunsch hat, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen.

²⁴² Vgl. z.B.: AICHHOLZER/KIRSCHNER (1999), S. 176; BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG/BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (1998), S. 33; GARNJOST/URMERSBACH/GAST u.a. (1998), S. 15, FLADUNG (1997), S. 94

²⁴³ Vgl. SCHAT (2002), S. 33

bietet Telearbeit „[...] große Chancen, sich selbständig zu machen.“²⁴⁴ Diese Aussage basiert auf der Annahme der Nicht-Ortsabhängigkeit des jeweiligen Kommunikationsstandortes unter Nutzung moderner IKT.

Letztendlich wird mit einer TTZ-Gründung im ländlichen Raum bezweckt, der digitalen Spaltung zwischen dem städtischen und ländlichen Raum entgegenzuwirken. Die Diffusion der Neuen Medien in den ländlichen Raum soll durch die Erleichterung des Zugangs zu IKT im standortnahen TTZ unterstützt werden.²⁴⁵

Hinter dieser Zielsetzung verbirgt sich ein breites Handlungsfeld für TTZ und deren Dienstleistungsangebote. In Verbindung mit der Diffusion der Neuen Medien steht die Initiierung des „[...] Know-how-Transfers für die regionale Wirtschaft im Bereich der IKT [...]“²⁴⁶ und Innovationstransfers²⁴⁷ in ländliche und periphere Regionen.²⁴⁸ Insbesondere lokale oder regionale KMU, darunter auch Landwirtschaftsbetriebe²⁴⁹ sowie öffentliche Institutionen oder Verwaltungen geraten hier ins Blickfeld, denen die Möglichkeiten der IKT für die betriebliche Nutzung aufgezeigt werden sollen. Frühere Studien zeigen, dass insbesondere lokale KMU Dienste aus einem TTZ nachfragen.²⁵⁰ Mit der Annahme, dass die Nutzung der Neuen Medien die Wettbewerbsfähigkeit von KMU stärken könne, wird die Diffusion der Neuen Medien in betriebliche Prozesse von Unternehmen im ländlichen Raum angestrebt. Zum unternehmensorientierten Angebotsbereich gehören je nach TTZ-Konzept Beratungsangebote, Büroservices oder die Erstellung und Pflege von Online-Auftritten (siehe Kapitel 3.2). Zudem können aber auch Schulungsprogramme speziell an Mitarbeiterbedürfnisse von Unternehmen angepasst werden, so dass auch diese Kundengruppe im Bereich von beruflichen Schulungsprogrammen erschlossen werden kann. Ausgehend von den geschilderten Geschäftsfeldern kann das TTZ als Dienstleistungsunternehmen für lokale und regionale KMU eingestuft werden.

Des Weiteren sind die meisten TTZ als Schulungszentren rund um das Thema Neue Medien konzipiert. Zielgruppen der Schulungen sind unter anderem die Teile der Bevölkerung, die PC und Internet in erster Linie privat nutzen wollen.

Die anvisierte Kundengruppe können zudem Erwerbsfähige wie Arbeitssuchende, Angestellte von externen Unternehmen oder (potentiell) Selbständige sein, die sich in Bezug auf die Neuen Medien beruflich weiterbilden möchten. Bezogen auf diese Zielgruppe soll durch die Implementierung des Unternehmens eine Verbesserung der regionalen Qualifikationsstruktur durch Schulungen²⁵¹ sowie

²⁴⁴ BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG/BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (1998), S. 18

²⁴⁵ Bei der Ausbreitung der Neuen Medien und deren Nutzung, die durch TTZ unterstützt werden soll, spielt die zeitliche Dimension eine besondere Rolle (siehe dazu auch Ausführungen bei „Schaffung von Arbeitsplätzen“). Die ersten TTZ-Gründungen im ländlichen Raum fanden in Deutschland Mitte der 1990er Jahre statt. Zu diesem Zeitpunkt war die Diffusion der Neuen Medien noch nicht so weit wie heute vorangeschritten. Der damals wahrgenommene Handlungsdruck lag eindeutig auf Seiten der politischen Institutionen, um auf diese Entwicklung zu reagieren. Förderinitiativen auf Bundesebene wie „Internet für alle“, „Internetoffensive“ unterstreichen den wahrgenommenen Handlungsbedarf.

²⁴⁶ Vgl. z.B. GARNJOST/URMERSBACH/GAST u.a. (1998), S. 15

²⁴⁷ AICHHOLZER über www.telechance.at/artikel/a1199-4.html, S. 8

²⁴⁸ AICHHOLZER/KIRSCHNER (1999), S. 43

²⁴⁹ AICHHOLZER/KIRSCHNER (1999), S. 150, 176

²⁵⁰ BÜSSING/AUMANN (1997), S. 240ff

²⁵¹ URMERSBACH/GAST (1999), S. 19; GARNJOST/URMERSBACH/GAST u.a. (1998), S. 16

eine Verbesserung der Aus- und Weiterbildung in der Region²⁵² im Bereich der IKT erreicht werden. Von dem Angebot an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen wird erwartet, dass qualifizierten Erwerbsfähigen der Zugang zum Arbeitsmarkt erleichtert wird, Existenzgründungen initiiert sowie unterstützt²⁵³ und damit Arbeitsplätze (z.B. über (Arbeitnehmer)Einstellungen bei neu gegründeten Unternehmen) geschaffen und gesichert werden.²⁵⁴

Mit Qualifizierungsangeboten sollen potentielle Teilnehmer als Selbstzahler oder auch über das Arbeitsamt angesprochen werden. Gerade hinsichtlich des Angebots an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen könnte das Arbeitsamt eine besondere Rolle für das TTZ spielen und als Auftraggeber fungieren, um Arbeitssuchenden eine EDV-Qualifikation zu ermöglichen. Häufig wird mit dem Schulungsangebot die Hoffnung verbunden, insbesondere für Frauen bzw. Wiedereinsteigerinnen die berufliche (Re-)Integration zu erleichtern. Die Berufsunterbrechung bei Wiedereinsteigerinnen aufgrund von Kindern²⁵⁵ und die digitale Lücke zwischen städtischen und ländlichen Räumen verdeutlichen die Notwendigkeit von Qualifizierungsmöglichkeiten gerade für diese Kundengruppe. Derzeit liegt die durchschnittliche Zeit der Familienpause bei Berufsrückkehrerinnen bei sieben bis acht Jahren, bei jüngeren Frauen oft weniger, bei älteren Frauen mehr.²⁵⁶ Da es im ländlichen Raum an beruflichen Weiterbildungsanbietern mangelt,²⁵⁷ kann diesbezüglich von einem Handlungsbedarf ausgegangen werden, der jedoch für den Einzelfall überprüft werden muss. Eine zum Teil schwierige Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln und lange Fahrtzeiten zu den größeren Städten, in denen Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden, stellen aufgrund der großen Entfernungen und der eingeschränkten Mobilität Hemmnisfaktoren für die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen dar. Insofern könnte ein TTZ im ländlichen Raum für die lokale Bevölkerung diese Angebotslücke an Bildungsträgern schließen.

Die öffentliche Förderung

Bei den untersuchten Fallbeispielen handelt es sich um öffentlich geförderte Unternehmen; d.h. die Gründung wurde von öffentlicher Seite anhand besonderer Instrumente wie z.B. über Finanzmittel in den ersten Gründerjahren unterstützt. Die Anwendung des Kriteriums öffentliche Förderung ermöglicht einen Vergleich der verschiedenen Förderkombinationen, die in den untersuchten Unternehmen aufgefunden wurden. Insofern konnten unterschiedliche Einflussfaktoren, die von Förderseite auf den Verlauf der ersten Gründerjahre wirkten, analysiert werden.

Resultierend aus der großen Vielfalt von Zielsetzungen und aufgrund der hohen Anzahl von potentiellen Förderprogrammen, die zur Unterstützung eingesetzt werden könnten, lässt sich ableiten, dass öffentliche Fördergruppen aus verschiedenen politischen Ebenen in die Förderung eingebunden

²⁵² Vgl. z.B. TELWEB (2000) S. 10; AICHHOLZER/ KIRSCHNER (1999), S. 176;

REICHWALD/MÖSLEIN/SACHSENBACHER u.a. (2000), S. 109; ZIMMERMANN (1995), S. 81

²⁵³ AICHHOLZER/KIRSCHNER (1999), S. 173; GARNJOST/URMERSBACH/GAST u.a. (1998), S. 16

²⁵⁴ HUIER/MAURER/WELLNER (1998), S. 198

²⁵⁵ MILEK (1988), S. 28

²⁵⁶ Bundesanstalt für Arbeit (1998), S. 7

²⁵⁷ MILEK (1988), S. 29

sein könnten. Dazu gehören die Europäische Union, die Bundes-, Landes-, Regional- und Kommunalebene.

Eines der Oberziele der Regionalpolitik innerhalb der Europäischen Union ist es, die „[...] Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse aller Räume und Regionen zu verwirklichen“²⁵⁸. Speziell für die Förderung einzelner Regionen wurde von der EU ein Strukturfonds bereitgestellt mit der Zielsetzung, „[...] die Unterschiede im Entwicklungsstand der verschiedenen Regionen und den Rückstand der am stärksten benachteiligten Gebiete [...], einschließlich der ländlichen Gebiete, zu verringern.“²⁵⁹ Bezüglich der Beschäftigungspolitik ist der Europäische Sozialfonds (ESF) im Moment das wichtigste Hauptinstrument zur Finanzierung, mit dem die Europäische Union ihre strategischen beschäftigungspolitischen Ziele in konkrete Maßnahmen umsetzt.²⁶⁰ Das Hauptziel dabei ist, „[...] ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr [...] Arbeitsplätzen [...]“²⁶¹ zu erreichen. Innerhalb des ESF können je nach Zielgebieten verschiedenste regionale Initiativen (wie z.B. ein TTZ) gefördert werden, die zur Entwicklung ländlicher Räume beitragen.²⁶²

Bezüglich unterstützender Maßnahmen zur Verbreitung von Telearbeit wird die Europäische Union von AICHHOLZER/KIRSCHNER (1999) als „Motor“ bezeichnet. Ihre Analyse veranschaulicht die zahlreichen Initiativen seit Ende der 1980er Jahre, die den Diffusionsprozess von Telearbeit vorantreiben sollten und noch sollen.²⁶³ Eine Reihe von TTZ in Regionen der Mitgliedsstaaten wurde in den letzten Jahren unter anderem mit EU-Mitteln gefördert²⁶⁴ (z.B. in Irland²⁶⁵, in Österreich²⁶⁶ sowie in Deutschland²⁶⁷). Hinsichtlich der Förderung von Telearbeit und damit auch TTZ sprach die EU-Kommission 1997 an die Mitgliedsstaaten die Empfehlungen aus, sich sowohl zu einer Förderung von Telearbeitstätigkeiten in Europa zu verpflichten als auch die Möglichkeit der Einführung von Telearbeit in der Europäischen Kommission selbst zu untersuchen.²⁶⁸ Anhand dieses Beispiels wird die besondere Bedeutung der EU als Förderakteur von TTZ deutlich.

Auf bundesstaatlicher Ebene ergibt sich die politische Relevanz für den Einsatz von arbeitsmarktpolitischen Instrumenten aus dem Arbeitsförderungsgesetz (AFG), dessen erster Paragraph die zentrale Zielvorgabe wiedergibt: „Die Maßnahmen nach diesem Gesetz sind im Rahmen der Sozial- und Wirtschaftspolitik der Bundesregierung darauf auszurichten, dass ein hoher Beschäftigungsstand erzielt und aufrechterhalten, die Beschäftigungsstruktur ständig verbessert und damit das Wachstum der Wirtschaft gefördert wird.“²⁶⁹ Hinsichtlich des Interesses seitens des Bundes kann festgestellt werden, dass Förderhilfen von verschiedenen Bundesministerien angeboten werden,

²⁵⁸ ARL (1994), S. 17

²⁵⁹ http://europa.eu.int/comm/regional_policy/dwnld/pdf/ag2000/fs_de.pdf, S. 1

²⁶⁰ WEY (2000), S. 84

²⁶¹ http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl&esf/docs/com2001_64_de.pdf, S. 3

²⁶² Informationen dazu bietet http://europa.eu.int/comm/employment_social/esf2000/introduction-de.htm#what

²⁶³ AICHHOLZER/KIRSCHNER (1999), S. 16ff

²⁶⁴ GARNJOST/URMERSBACH/GAST u.a. (1998), S. 15; AICHHOLZER/KIRSCHNER (1999), S. 16ff

²⁶⁵ VOGLER-LUDWIG/BEHRING/DÜLL u.a. (2000), S. 45

²⁶⁶ AICHHOLZER über www.telechance.at/artikel/a1199-4.html, S. 12

²⁶⁷ Vgl. z.B. VOGLER-LUDWIG/BEHRING/DÜLL u.a. (2000), S. 45; ZIMMERMANN (1995), S. 75; SCHILDENER (1997), S. 74

²⁶⁸ http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/info_soc/com397/97397de.pdf [Zugriff am 02.03.2004]

²⁶⁹ Z.B. <http://www.fen-net.de/norbert.arnoldi/law/afg.html> [Zugriff am 02.03.2004]

um die Diffusion von Telearbeit und Teleservicetätigkeiten in verschiedenen Bereichen zu unterstützen.²⁷⁰

Des Weiteren bestimmt Paragraph 1 aus dem Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft (StWG) einen Handlungsbedarf für das politische System bezüglich wirtschaftspolitischer Ziele: „Bund und Länder haben bei ihren wirtschafts- und finanzpolitischen Maßnahmen die Erfordernisse des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts zu beachten. Die Maßnahmen sind so zu treffen, dass sie im Rahmen der marktwirtschaftlichen Ordnung gleichzeitig zur Stabilität des Preisniveaus, zu einem hohen Beschäftigungsstand und außenwirtschaftlichem Gleichgewicht bei stetigem und angemessenem Wirtschaftswachstum beitragen.“²⁷¹

„Regionalpolitik in der Bundesrepublik Deutschland ist Teil der allgemeinen Wirtschaftspolitik. Ihre Aufgabe ist es, wirtschaftlich schwächeren Regionen dabei zu helfen, Standortnachteile abzubauen und Anschluss an die allgemeine Wirtschaftsentwicklung zu halten.“²⁷² Aus Perspektive der Raumordnung leitet sich insbesondere auf Bundes- und Landesebene eine Unterstützung gerade des ländlichen Raumes aus dem regionalpolitischen Ziel der „Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse in allen Teilräumen der Bundesrepublik Deutschland“²⁷³ ab. Regionale Wirtschaftsförderung ist zwar primär Ländersache, jedoch wirkt der Bund über die Gemeinschaftsaufgabe (GA) "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" an der Regionalförderung der Länder mit.²⁷⁴ Diese Mitwirkung beruht zumeist auf Finanzierungsbeteiligungen. Die Herstellung von „gleichwertigen“ Lebensverhältnissen gilt sowohl für arbeitsmarkt-, aber als auch bildungspolitische Zielsetzungen. Zudem präzisiert die Gemeinschaftsaufgabe den Handlungsbedarf wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen hinsichtlich des strukturschwachen Raumes: „Die GA ist das zentrale Instrument von Bund und Ländern für die regionale Förderung von Investitionen der gewerblichen Wirtschaft zur Schaffung neuer und Sicherung vorhandener Dauerarbeitsplätze in strukturschwachen Regionen. Konkret vergibt sie Investitionszuschüsse für den Aus- und Aufbau der wirtschaftsnahen Infrastruktur und für Vorhaben der gewerblichen Wirtschaft in strukturschwachen Regionen.“²⁷⁵ Folgende Zielsetzung ist damit verbunden: Die Förderung erleichtert den wachstumsnotwendigen Strukturwandel dieser Regionen²⁷⁶ und wirkt räumlichen Disparitäten hinsichtlich der Erwerbsmöglichkeiten und im Wohlstand entgegen.²⁷⁷ Aufgrund dessen könnten z.B. Landesministerien aus den Bereichen Ländlicher Raum, Wirtschaft und Soziales als Förderakteur einer Gründung in ländlichen Räumen eingebunden sein.

²⁷⁰ Vgl. z.B. BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG/BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG/BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (2001)

²⁷¹ <http://stud-www.uni-marburg.de/~Schulzt/politik/historisch/stwg.htm>

²⁷² www.bmwi.de/Navigation/Wirtschaft/Wirtschaftspolitik/regionalpolitik.html

²⁷³ ARL (1994)

²⁷⁴ www.bmwi.de/Navigation/Wirtschaft/Wirtschaftspolitik/regionalpolitik.html [Zugriff am 08.09.2004] „Mit Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur können Investitionsvorhaben der gewerblichen Wirtschaft einschließlich des Fremdenverkehrs zur Schaffung neuer und Sicherung vorhandener Dauerarbeitsplätze sowie der Ausbau der wirtschaftsnahen Infrastruktur in strukturschwachen Regionen gefördert werden.“

²⁷⁵ www.bmwi.de/textonly/Homepage/Politikfelder/Wirtschaftspolitik/Regionalpolitik/Regionalpolitik.jsp

²⁷⁶ www.bmwi.de/textonly/Homepage/Politikfelder/Wirtschaftspolitik/Regionalpolitik/Regionalpolitik.jsp

²⁷⁷ HÜLSEN (1993), S. 21

Zusätzlich zur bundes- und landesstaatlichen Ebene bindet sich das Instrument TTZ in die Regionalpolitik und damit neben der Bundes- und Landesebene auch in die Kreis- bzw. Regionalebene oder auch Kommunalebene ein. Kernstück der Regionalpolitik ist das Gesetz zur Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ im Wirtschaftsstrukturgesetz.²⁷⁸ Beispiele potentieller Förderer sind Regionalverbände oder auch Industrie- und Handelskammern. Aus Plausibilitäts Gesichtspunkten ergibt sich eine Förderung eines TTZ durch die Kommunalebene. So haben insbesondere Kommunen ein standortpolitisches Interesse an einer Schaffung von Arbeitsplätzen in ihrer Gemeinde, um ihre Wirtschaftskraft zu erhalten bzw. zu stärken. Insbesondere das Programm der Gründerzentren verdeutlicht dieses. So sind teilweise Gemeinden Förderer von TTZ.

Neben öffentlichen Institutionen können weitere Organisationen an der Förderung eines TTZ beteiligt sein. Um z.B. die Anschubfinanzierung sicherzustellen, wäre neben der Involvierung öffentlicher Institutionen auch die Einbindung von privaten oder privatwirtschaftlichen Geldgebern bzw. Sponsoren denkbar. Schon in früheren Studien wurde auf diese Möglichkeit hingewiesen: Vor allem unter dem Gesichtspunkt einer langfristigen Kostendeckung von TTZ sei es wichtig, Sponsoren zu finden.²⁷⁹ So sind beispielsweise private Unternehmen nicht nur als potentielle Kunden wichtig, sondern auch als finanzielle „Unterstützer“ für den Aufbau und das „Vorantreiben“ von Teleservicezentren von Bedeutung.²⁸⁰ Diesbezüglich kam auch eine Befragung von TTZ in Österreich zu dem Ergebnis, dass die Förderung z.B. durch „Patentfirmen“ ein Erfolgsfaktor für die jungen Unternehmen darstellt. Dies betraf vor allem das technische Equipment, welches durch die Patentfirmen den TTZ kostengünstig zur Verfügung gestellt wurde.²⁸¹ Intentionen eines solchen Engagements seitens der Privatwirtschaft können sich beziehen auf erhoffte Synergieeffekte oder auch Imagegewinne.

Bisherige Ergebnisse und Erfahrungen zeigen jedoch, dass trotz der großen Hoffnungen, die mit dem Konzept der TTZ verbunden sind, und trotz der öffentlichen Förderung solcher Unternehmensgründungen im ländlichen Raum, sich der Erfolg nur bei einigen wenigen einstellte. Zwar existieren aufgrund der fehlenden Definition der Unternehmen im Bereich von Teleservices und aufgrund der Uneinheitlichkeit der Begrifflichkeit „Teleservice- und Telearbeitszentren“ keine amtlichen Zahlen darüber, wie viele TTZ in Deutschland existieren. Jedoch konnten anhand einer eigenen Literatur- und Internetrecherche Unternehmen mit Dienstleistungsangeboten und Konzepten identifiziert werden, die solchen der TTZ gleichen. Eigene Rechercheergebnisse zeigen, dass 2002 in Deutschland 53 solcher TTZ identifiziert werden konnten, von denen 42 im ländlichen Raum lagen. Von diesen 42 im Jahr 2002 noch existierenden TTZ waren im Jahr 2004 21 nicht mehr in Betrieb. So lässt sich die Erfolgsquote auf maximal 50 % schätzen.

Des Weiteren grenzten verschiedene methodische Gründe die Auswahl der untersuchten Fallbeispiele ein:

²⁷⁸ www.jura.uni-sb.de/BIJUS/A707-7/

²⁷⁹ GRASS (1994), S. 21

²⁸⁰ www.homes.uni-bielefeld.de/fwork/tw/tzhf0.htm, S. 5

²⁸¹ HESCH/STEIN (1997), S. 255

Ein entscheidendes Kriterium für die Durchführung einer Netzwerkanalyse lag in der Kooperation der zu befragenden Personen. Das methodische Problem der Zugänglichkeit²⁸² war in dieser Studie von besonderer Bedeutung. Um ein möglichst differenziertes Bild über das Akteursnetzwerk zu erhalten, mussten sich bei den einzelnen Fallbeispielen die für den Aufbau der Unternehmen wichtigsten Akteure für ein oder mehrere persönliche Interviews bereit erklären.

Aus methodischen Gründen sollten alle Befragungen möglichst als Einzelinterviews durchgeführt werden. Solch eine Beschränkung der Personenanzahl je Interview hat gegenüber Gruppeninterviews den Vorteil, dass bei relativ „intimen“ Fragen – z.B. nach dem Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren – sich die jeweiligen Interviewpartner nicht durch die Anwesenheit Dritter zu einer bestimmten Antwort verpflichtet fühlen.

Eine weitere Problematik stellt bei Gründungs- und Implementationsstudien der Zeitpunkt der empirischen Erhebungen dar. So wurden nur solche Fallbeispiele ausgewählt, bei denen die empirische Untersuchung möglichst während der Gründungsphase bzw. zeitnah am Gründungszeitraum erfolgen konnte. Um die zeitlichen Verläufe und Prozesse noch präziser zu erfassen, wurden zudem Paneluntersuchungen durchgeführt. Diese Erhebungsform zeichnet sich dadurch aus, dass dieselben Personen mindestens zwei unterschiedlichen Zeitpunkten befragt werden.²⁸³ Somit sollten zumindest die Geschäftsführer für zwei Interviews an mindestens zwei verschiedenen Zeitpunkten des laufenden Gründungsprozesses zur Verfügung stehen. In einem Fall ist es gelungen, außer dem Geschäftsleiter noch die wichtigsten Förderer an zwei Zeitpunkten zu interviewen.

Diese Kriterien bestimmten die Auswahl der fünf Fallbeispiele.

²⁸² FLICK/KARDOFF/STEINKE (2003), S. 288ff

²⁸³ Vgl. z.B. DIEKMANN (2001), S. 266ff, LAATZ (1993), S. 544ff (auch zur Panelmortalität), NOELLE-NEUMANN/PETERSEN (1996), S. 281ff

3.2.2 Die empirische Auswahl

Die empirische Auswahl der Fallbeispiele war an die oben genannten Kriterien gebunden. Um die Auswahl in die Wege zu leiten, mussten in einem ersten Schritt die TTZ in Deutschland recherchiert werden. Dabei konnte nicht auf die Datenbankauskünfte von Verbänden oder anderen Institutionen, wie z.B. Industrie- und Handelskammern, zurückgegriffen werden, weil Vereinigungen und auch einheitliche Bezeichnungen solcher Unternehmen fehlen. So basierte die Recherche vor allem auf zwei Strategien: Zum einen wurden bisherige Studien und Artikel zu der Thematik auf namentliche Nennung von TTZ durchgesehen. Zum anderen wurde eine Internetrecherche durchgeführt, mittels derer Adressen von Zentren mit vergleichbaren Geschäftsfeldern und Kriterien gesammelt werden konnten. Auf diese Weise konnten 53 Adressen recherchiert werden.

Um letztendlich die Fallbeispiele für die qualitative Studie auszuwählen, wurden in einem zweiten Schritt die recherchierten Unternehmen mit einem standardisierten Fragebogen befragt. 17 Unternehmen beteiligten sich an dieser schriftlichen Befragung. In den Fragebogen integriert waren u.a. Aspekte zu den oben genannten Auswahlkriterien: Fragen zur öffentlichen Förderung und zu den einzelnen Zielsetzungen, die mit der Einrichtung verbunden waren, Standort der Zentren für die Auswahl des ländlichen Raums sowie Einzelfragen zu den Zeiträumen der Gründung wie z.B. Eröffnungsdatum, Förderfristen.

Mittels Auswertung der Befragungsergebnisse konnten sieben TTZ identifiziert werden, die die inhaltlichen Kriterien für die Fallauswahl erfüllten. Es konnte mit den Geschäftsführern der ausgewählten Zentren ein erstes persönliches Interview durchgeführt werden, um die Vergleichbarkeit der ausgewählten TTZ sicherstellen zu können.

Bei fünf dieser sieben Fallbeispiele konnten die methodischen Hürden größtenteils überwunden werden, so dass diese fünf Fallbeispiele letztendlich die empirische Basis für die vorliegende Untersuchung bilden. Zwei der sieben Fallbeispiele konnten aus folgenden Gründen nicht in das Untersuchungssample aufgenommen werden:

- Eines der TTZ war zum Zeitpunkt der Erhebung nicht mehr im Betrieb, so dass eine Befragung der wichtigsten Akteure des Netzwerkes nicht realisiert werden konnte. Es stand nur eine einzige Person für ein Interview zur Verfügung.
- Bei einem anderen Unternehmen konnten aus terminlichen Gründen keine Einzelinterviews mit den wichtigsten Akteuren durchgeführt werden. Die Erhebung fand nur anhand von einem Gruppeninterview statt, so dass eine Vielzahl der netzwerkrelevanten Fragen während der Befragung nicht erörtert werden konnte. Weitere Interviews konnten auch zu einem späteren Termin nicht durchgeführt werden. Aufgrund dessen war eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu diesem TTZ mit den anderen Fallbeispielen nicht möglich.

In Abb. 8 sind die Betriebszeiten der fünf Fallbeispiele und die Erhebungszeiträume der Befragungen dargestellt. Es handelt sich bei den fünf Fällen um junge Gründungen, bei denen im Zeitraum Anfang 2002 bis Ende 2004 Face-to-face-Interviews als Panelerhebungen durchgeführt wurden. Ende 2005 wurden mit den Geschäftsführern nochmals telefonische Gespräche geführt.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Fall A					XXXXXXXXXX		X	X
Fall B					XXXXXXXXXX		X	X
Fall C					XXXXXXXXXX		X	X
Fall D					XXXXXXXXXX		X	
Fall E					XXXXX		X	X

Abb. 8: Betriebszeiten der Fallbeispiele (■) und Zeiträume der Befragungen (X)

Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Aspekte zur Auswahl der Interviewpartner

Die Auswahl der zu befragenden Personen ergab sich aus der Zusammensetzung der in die Gründung der Unternehmen eingebundenen Akteure. Die Recherche der Interviewpartner basierte auf der netzwerkanalytischen Methode des Schneeballsystems. Im Folgenden wird dieses Vorgehen geschildert und die empirische Basis anhand der Anzahl und Zusammensetzung der Befragten aufgezeigt.

3.3.1 Die Methode des Schneeballsystems

Die Auswahl der zu befragenden Personen ergab sich aus der Zusammensetzung der in den Gründungsprozess eingebundenen Akteure, die zum Teil Institutionen und Organisationen vertreten, zum Teil als Einzelpersonen handeln. Die Recherche der Interviewpartner basierte auf netzwerkanalytischen Methoden, wobei dieses Vorgehen im Folgenden näher geschildert wird. Als Hilfsmittel zur Erhebung der untersuchungsrelevanten Akteure wurde eine Skizze verwendet, die im Anhang 4 abgebildet und näher beschrieben ist.

Ein Netzwerk ist definiert – wie in Kapitel 2 erläutert – als „eine abgegrenzte Menge von Knoten oder Elementen und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden so genannten Kanten.“²⁸⁴ Daraus abgeleitet müssen Akteursnetzwerke über zwei Merkmale operationalisiert werden: Akteure (Knoten) stellen entscheidende Teile eines Netzwerkes dar. Zudem wird das Netzwerk über die Beziehungen (Kanten) charakterisiert, welche die Akteure untereinander verbinden.

²⁸⁴ JANSEN (1999), S. 52

Rein methodisch wurde für die Erhebung des Netzwerkes und damit zur Identifizierung der untersuchungsrelevanten Akteure ein Schneeballsystem²⁸⁵ durchgeführt, das zwei Arbeitsschritte beinhaltete:

Als erstes wurden bei den untersuchten TTZ die Geschäftsleiter persönlich interviewt. Innerhalb dieser ersten Befragung wurden diese gebeten, diejenigen Akteure zu nennen, die in den Gründungsprozess eingebunden sind²⁸⁶ und die für den Gründungsprozess wichtig sind. Diese Akteure konnten fünf Akteursgruppen zugeordnet werden. Diese sind Mitarbeiter im Unternehmen, Förderer, Kunden der (Tele-)Dienstleistungen sowie Kooperationspartner (siehe Abb. 9). In den Gründungsprozess gerade von TTZ können zudem noch Existenzgründer oder auch freiberufliche Dozenten integriert sein, die im Telearbeitszentrum Büros anmieten oder mit dem Unternehmen zusammenarbeiten. Diese Vorgehensweise identifizierte nicht nur die für eine Gründung wichtigsten Akteure, sondern es wurde auch deutlich, welche Akteure nicht den Netzwerken angehören bzw. von den Befragten als nicht wichtig eingeordnet wurden.

Im zweiten Schritt der Empirie wurden die im ersten Interview von der Geschäftsleitung genannten Personen befragt. Mit diesem Verfahren konnten Personen aus allen fünf Akteursgruppen in den jeweiligen Fallbeispielen interviewt werden. In allen Fragebögen waren u.a. einzelne Blöcke zu Akteuren und Beziehungsmerkmalen integriert (siehe Anhang 4), so dass aus den Perspektiven aller Akteursgruppen Netzwerkaspekte ausgewertet werden konnten. Folglich wurden nicht nur die Aussagen der Geschäftsleitung in die Untersuchung einbezogen, sondern es konnten auch Aussagen der Förderer, Kunden und Kooperationspartner analysiert werden.

Die Vorteile dieser Vorgehensweise liegen darin, dass es möglich ist, die Komplexität der Untersuchung zu erfassen: Es handelte sich nicht um eine Befragung ausschließlich der Unternehmensleitung oder Geschäftsführung, die in der Gründungsforschung die Regel ist. Zusätzlich konnten andere für den Gründungsprozess relevante Akteure befragt werden. Diese Methode hat den entscheidenden Vorteil, dass nicht nur die Aussagen, Meinungen und Erfahrungen der Geschäftsleitung zur Wichtigkeit und zum Zusammenspiel der Akteure in die Analyse mit einbezogen wurden, sondern ein Erfahrungsquerschnitt innerhalb der Fallbeispiele entsteht. Dadurch erhält man ein sehr viel komplexeres Bild von Akteuren, deren Zusammenarbeit, deren Beziehungen sowie dem Wirkungsgefüge in Bezug auf den Erfolg oder Misserfolg junger Unternehmen. Ein weiterer Vorteil dieser Vorgehensweise ist die Absicherung der Aussagen in den persönlichen Einzelinterviews. Gerade bei Fragen zu eher sensiblen Einschätzungen wie z.B. zum Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren und zum Funktionieren der Zusammenarbeit unter den Akteuren, konnten Aussagen einzelner Akteure auf ihre Validität überprüft werden.

²⁸⁵ Zu dem Verfahren vgl. z.B. JANSEN (1999), S. 67, PAPPI (Hrsg.) (1987), S. 20 ff, SCHNELL/HILL/ESSER, E. (1999), S. 280, SCHENK (1984)

²⁸⁶ Siehe dazu auch JANSEN (1999), S. 69, zur Auswahl wichtigster Akteure eines Netzwerkes anhand von verschiedenen Merkmalen.

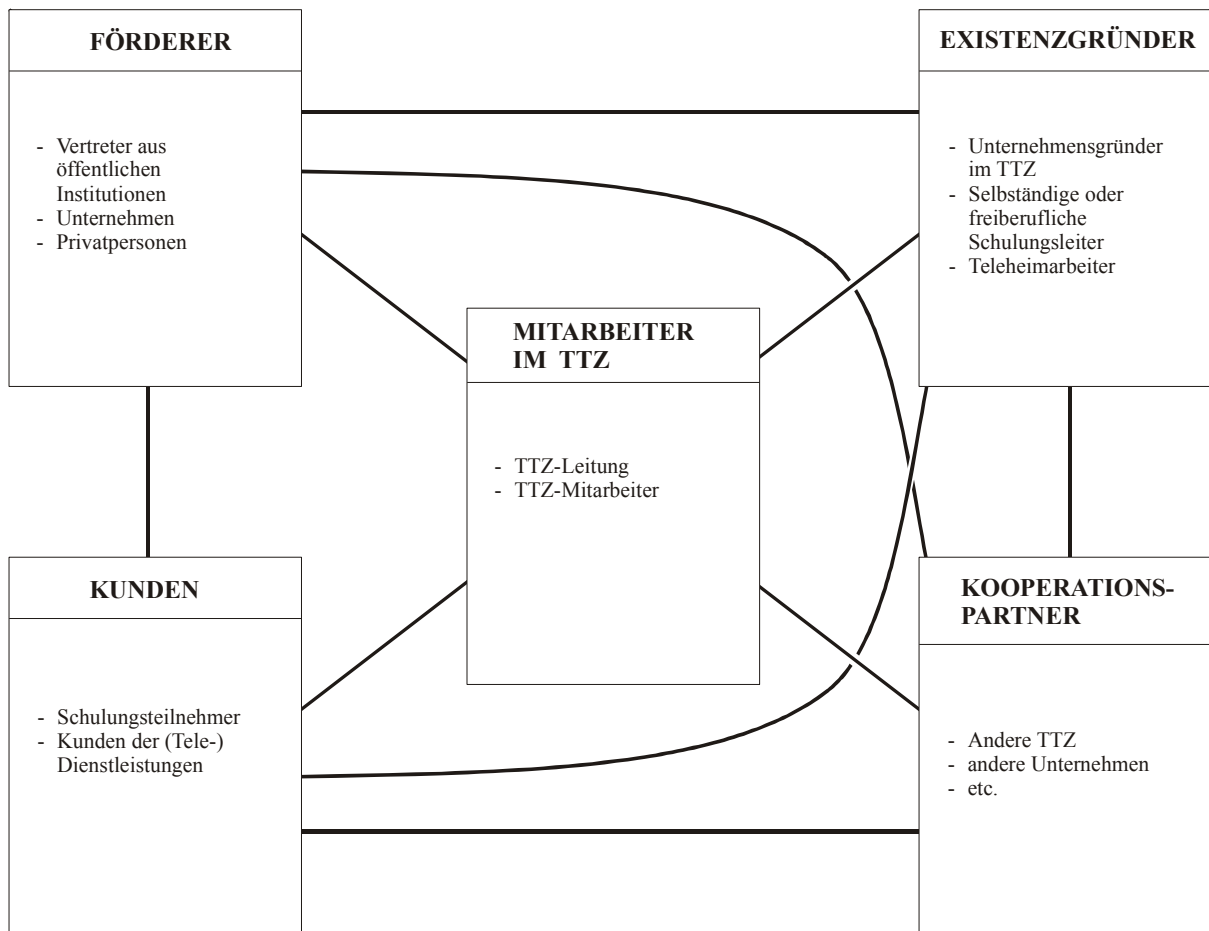


Abb. 9: Befragte Akteursgruppen

Anmerkung: Die Gruppe der Existenzgründer bezieht sich bei TTZ auf diejenigen Akteure, die im Telearbeitszentrum Betriebsräume anmieten oder mit dem TTZ zusammenarbeiten.
Quelle: Eigene Darstellung

Zur Durchführung dieser Methodik mussten verschiedene Schwierigkeiten überwunden werden:

Zum einen sollten die Geschäftsleiter beim ersten Interview die Namen der Personen bzw. Organisationen bekannt geben, die in den Gründungsprozess eingebunden sind und diese den einzelnen Akteursgruppen, die in Abb. 9 dargestellt sind, zuordnen. Die namentliche Nennung von Personen setzte bei den Interviewpartnern ein großes Maß an Vertrauen gegenüber den Wissenschaftlern und eine hohe Kooperationsbereitschaft voraus.

Zum zweiten musste vom Geschäftsführer das Einverständnis erfolgen, dass das Forscherteam die genannten Personen kontaktiert.

Als dritte Hürde mussten sich auch diese Personen für ein Interview bereit erklären.

Des Weiteren war es für die Untersuchung unerlässlich, dass sich die Geschäftsleiter für zwei Interviewtermine zur Verfügung stellten. Dies war vor allem deshalb notwendig, da für die Geschäftsleiter ein Panel angelegt wurde, um die zeitliche Entwicklung der Unternehmen beobachten zu können. Während beim ersten Termin neben der Identifizierung der Akteure eher allgemeine Fragen zu den Zielsetzungen des TTZ, zur Konzeption etc. gestellt wurden, wurden in dem zweiten

Interview die Themenfelder Netzwerkstruktur, Beziehungsmerkmale unter den Akteuren etc. nochmals vertieft.

Aus methodischen Gründen wurden bis auf wenige Ausnahmen alle Befragungen in Face-to-face-Sitzungen als Einzelinterviews durchgeführt. Dies hat den Vorteil, dass bei relativ „intimen“ Fragen z.B. nach dem Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren sich die jeweiligen Interviewpartner nicht durch die Anwesenheit Dritter zu einer bestimmten Antwort verpflichtet fühlen. Folglich konnte die Variante der kostengünstigeren und mit weniger Organisationsaufwand verbundenen Gruppeninterviews nicht durchgeführt werden.

Im Allgemeinen hat das Schneeballsystem den Nachteil, dass es „schwer zu handhaben ist und leicht die zeitlichen und finanziellen Grenzen einer empirischen Untersuchung sprengt.“²⁸⁷ Aufgrund dessen mussten die Interviewtermine zeitlich gebündelt werden, um die Arbeitszeit der Interviewer optimal zu nutzen und die Fahrtkosten zu minimieren. Auch dieses setzte von den Interviewpartnern eine hohe Flexibilität bezüglich des Interviewtermins voraus.

Mit der hier angewandten Form des Schneeballsystems und der Befragung verschiedenster Akteure zur Situation der jeweiligen Unternehmen wurde es möglich, die Akteursnetzwerke von fünf TTZ miteinander zu vergleichen sowie daraus Schlussfolgerungen hinsichtlich der Wirkungsmechanismen zwischen Netzwerkmerkmalen und Erfolgen von jungen Unternehmen zu ziehen.

3.3.2 Die Interviewpartner und Befragten in den untersuchten Fallbeispielen

Nach den ersten Kontaktaufnahmen mit den Unternehmen bzw. dessen Leitern gelang es, fünf TTZ für die komplexe Untersuchung als Fallbeispiele heranzuziehen. Für diese konnte ein nahezu vollständiges Bild des Akteursnetzwerkes aufgezeigt werden, das von den wichtigsten Personen beim Aufbau der neu gegründeten Unternehmen gebildet wurde und die die im konzeptionellen Teil abgeleiteten Akteursgruppen repräsentieren (siehe Kapitel 2.2.3).

Mit 99 Personen wurden 114 Gespräche zur Untersuchung der fünf Fallbeispiele geführt. Die meisten Interviews konnten als Einzelinterviews stattfinden, nur sechs Gespräche wurden als Doppelinterview geführt. 23 Personen aus den Akteursgruppen Geschäftsleiter und Mitarbeiter der Unternehmen sowie Förderer konnten in einem Panel zweimal persönlich anhand von Face-to-face-Interviews befragt werden.

Nach der Einordnung der Befragten in die jeweiligen Akteursgruppen ergibt sich für die Verteilung der Einzelinterviews folgendes Bild: Tab. 6 gibt die Anzahl der befragten Personen in den jeweiligen fünf Fallbeispielen wieder, während Tab. 7 die Anzahl der Gespräche insgesamt aufzeigt.

Insgesamt wurden in den Fallbeispielen 12 Geschäftsleiter und sechs Mitarbeiter der Unternehmen befragt. Den Hauptteil der Befragung bildeten die 44 interviewten Akteure, die als Vertreter von zumeist öffentlichen Institutionen den Gründungsprozess unterstützten bzw. förderten. Es konnten 21 Existenzgründer, die im TTZ Betriebsräume anmieteten oder als freiberufliche Dozenten im Auftrag des TTZ Schulungen durchführten, befragt werden. Davon hatten elf schon zum Zeitpunkt der Erhebung ein Unternehmen gegründet. Die übrigen zehn wurden als potentielle Unternehmensgründer

²⁸⁷ SCHEIDT (1994), S. 146

in die Untersuchung einbezogen, da sie sich zum Zeitpunkt der Befragung mit der Idee auseinandersetzen, sich im Umfeld des TTZ selbstständig zu machen. Als Kunden der Teledienste nahmen sechs Akteure an der Studie teil und fünf weitere Akteure wurden in ihrer Funktion als (potentielle) Kooperationspartner der Fallbeispiele befragt.

Tab. 6: Anzahl der persönlich befragten Personen in den fünf Fallbeispielen

Akteursgruppe	Fall A	Fall B	Fall C	Fall D	Fall E	Gesamt
Geschäftsleiter	3	2	3	1	3	12
TTZ-Mitarbeiter	-	2	2	1	1	6
Vertreter von Förderinstitutionen	7	6	18	10	3	44
(Potentielle) Existenzgründer bzw. freiberuflich Erwerbstätige wie z.B. Dozenten	4	-	14	3	-	21
Kunden der (Tele)Dienstleistungen / Großkunden der Schulungen	3	1	-	4	3	11
(Potentielle) Kooperationspartner	2	-	2	-	1	5
Teilnehmer der persönlichen Befragungen	19	11	39	19	11	99

Mit Hilfe dieses Samples war es möglich, ein differenziertes Bild von Gründungsprozessen zu erhalten und so eine breite empirische Basis zu schaffen.

Tab. 7: Anzahl der persönlichen Gespräche mit den Netzwerkakteuren in den fünf Fallbeispielen

Akteursgruppe	Fall A	Fall B	Fall C	Fall D	Fall E	Gesamt
Geschäftsleiter	5	3	6	2	4	20
TTZ-Mitarbeiter	-	1	4	1	1	7
Vertreter von Förderinstitutionen	5	5	29	7	3	49
(Potenzielle) Existenzgründer bzw. freiberuflich Erwerbstätige wie z.B. Dozenten	4	-	16	3	-	23
Kunden der (Tele)Dienstleistungen / Großkunden der Schulungen	3	1	-	5	2	11
(Potentielle) Kooperationspartner	2	-	1	-	1	4
Anzahl der persönlichen Befragungen	19	10	56	18	11	114

Die Zahl der befragten Kunden liegt aus zwei Gründen auf einem niedrigen Niveau: zum einen legte ein Teil der Geschäftsleiter nicht alle Namen der für sie wichtigsten Kunden offen, so dass in diesen Fällen die Interviewakquise nicht möglich war. Zum anderen verfügte ein Fallbeispiel über keine Kundenkontakte für den Bereich der Teledienstleistungen (siehe Kapitel 5.3). In einem weiteren Fall konnte ein kurzfristig beschäftigter Geschäftsleiter nicht befragt werden. Jedoch konnten Informationen von anderen Akteuren generiert werden, so dass kein Wissensverlust auftrat.

Bemerkenswert ist, dass sich bei den fünf Fallbeispielen bis auf zwei Ausnahmen alle vom Forscherteam angefragten Interviewpartner an der Erhebung beteiligten (Zwei Personen waren zum Zeitpunkt der Befragungen nicht mehr in den Gründungsprozess eingebunden, und weder Wohn- noch Geschäftsadressen waren bekannt.). Alle Geschäftsleiter erklärten sich bereit, sich an der Studie zu beteiligen, und alle von ihm angegebenen Akteure nahmen an den Interviews teil. Die hohe Interviewbereitschaft spricht für ein außerordentlich hohes Interesse an der Thematik, insbesondere von den Geschäftsleitern und von den fördernden Akteuren, die in den Gründungsprozess eingebunden waren. Insgesamt wurden während der empirischen Phase 114 persönliche Interviews bei den fünf Fallbeispielen durchgeführt.

3.4 Face-to-face-Interviews und deren Inhalte

In dieser Untersuchung basieren die empirischen Ergebnisse auf Leitfadeninterviews, die mit verschiedensten Akteuren durchgeführt wurden. Das Anwenden von Leitfadeninterviews enthält Möglichkeiten, während des Interviews forschungsrelevante Aspekte mit dem Interviewpartner zu vertiefen und flexibel bei bestimmten Inhalten nachzufragen. Aus diesem Grund wurden bei Fallbeispielen qualitative Befragungen in persönlichen Face-to-face-Interviews mit ausgewählten Akteuren vor Ort durchgeführt, deren Vorgehensweise und Inhalte im Folgenden näher beschrieben wird.

Leitfaden als Befragungsform

Ein Leitfaden enthält eine Reihe thematischer Gesichtspunkte, die im Verlauf des Interviews angesprochen werden sollen.²⁸⁸ Die Fragen sind offen,²⁸⁹ da – im Gegensatz dazu – in standardisierten Interviews soziale Phänomene, die außerhalb des Fragerasters und der vorgegebenen Antwortkategorien liegen, aus dem Blickfeld der Forschung ausgeblendet werden.²⁹⁰ Offene Fragen bieten die Chance, durch klärendes Nachfragen forschungsrelevante Aspekte zu ergänzen und Gesichtspunkte aufzugreifen, die von den Befragten unabhängig vom Gesprächsleitfaden in die Interviewsituation eingebracht werden, sofern sie im Forschungskontext als bedeutsam erscheinen.²⁹¹ Der Gesprächsleitfaden gibt zwar Themen und Fragen vor, diese Frageblöcke sind in ihrer Reihenfolge je nach Gesprächsverlauf jedoch flexibel. Welche Fragen des Leitfadens in welcher Formulierung der Interviewer wann stellt, sowie die Entscheidung, ob der Interviewer alle Fragen stellt, soll der Situation angepasst sein und hängt von den Antworten des Befragten ab.²⁹² Letzteres gilt dann, wenn der Befragte schon Aspekte anspricht, die für eine spätere gesonderte Frage vorgesehen sind.²⁹³ Ausgenommen von dieser Flexibilität sind Filterfragen und – je nach Untersuchungsinteresse – teilweise auch differenzierte Einzelfragen. Der Leitfaden kann zum einen die Funktion einer

²⁸⁸ DIEKMANN (2001), S. 446

²⁸⁹ DIEKMANN (2001), S. 446

²⁹⁰ DIEKMANN (2001), S. 444

²⁹¹ FLICK/KARDOFF/KEUPP u.a. (2002), S. 177

²⁹² DIEKMANN (2001), S. 451, SCHOLL (2003), S. 66

²⁹³ SCHOLL (2003), S. 66

Gedächtnisstütze für den Interviewer einnehmen, zum anderen kann er auch der Gesprächsstrukturierung dienen, um eine spätere Vergleichbarkeit der Antworten zu erleichtern.²⁹⁴

Überblick über die Inhalte der Leitfadeninterviews

Insgesamt wurden Personen aus fünf verschiedenen Akteursgruppen befragt (siehe dazu auch Kapitel 3.3.2):

- Geschäftsleitung des neu gegründeten Unternehmens und Mitarbeiter
- Förderer, die in den Gründungsprozess eingebunden sind
- Kunden der Teledienste und Kunden der Schulungen
- Kooperationspartner und
- Existenzgründer und Freiberufler, die mit dem TTZ zusammenarbeiten

Diese Aufteilung führte zur Ausarbeitung von fünf Leitfäden, die sich in ihren Inhalten stark ähnelten. Diese Leitfäden beinhalteten zum einen Fragen, die für alle Akteursgruppen relevant waren, zum anderen wurden Frageblöcke integriert, die auf die jeweilige Akteursgruppe abgestimmt wurden. Zur Operationalisierung der wichtigsten Merkmale und Variablen wird im Anhang 2 und 3 Stellung genommen, in differenzierter Form werden zudem die Einzelfragen der Interviewleitfäden aufgeführt und das Hilfsmittel zur Erhebung von Akteuren vorgestellt. An dieser Stelle wird ein kurzer Überblick über die thematischen Schwerpunkte wiedergegeben:

- Allgemeine Fragen zum Einfluss der zentralen Akteure auf den Gründungsprozess

In der vorliegenden Untersuchung wurde davon ausgegangen, dass sich die Netzwerkstrukturen des Akteursnetzwerkes als Einflussfaktor auf den Aufbauprozess eines Unternehmens auswirken. Diese Netzwerkstrukturen bzw. -merkmale werden zum einen aus den einzelnen Akteuren gebildet, die in die Gründung eingebunden sind und zum zweiten aus den Beziehungen, die die Akteure untereinander verbinden. Daher wurden Fragen zum Akteursnetzwerk integriert (z.B. Wichtigkeit der Akteure, Funktionen der Akteure für den Aufbauprozess, Vertrauensverhältnis).

- Identifizierung von Akteuren in Netzwerken

In dieser Untersuchung basiert die Netzwerkabgrenzung zum einen auf den möglichen Funktionen, die die eingebundenen Akteure für den Aufbauprozess von Unternehmen leisten. Ein anderer Aspekt ist der Involvierungsgrad der Akteure in den Gründungsprozess anhand organisatorischer Merkmale (Zusammenarbeit, Kooperationen) oder auch Vertragsbeziehungen. Die für den Aufbau eines TTZ entscheidenden Akteure und Organisationen werden aus deren funktionaler oder auch vertraglicher Einbindung in den Gründungsprozess abgeleitet. Um diese Akteure empirisch zu erfassen, wurden die Wichtigkeit und die Funktionen der Akteure im Gründungsprozess von den Interviewpartnern eingeschätzt. Dadurch konnte erfasst werden, welche Personen wichtig sind und warum diese Personen für die Gründung wichtig sind.

Um die Geschäftsleiter und Mitarbeiter in den jeweiligen Fallbeispielen zu identifizieren, wurden diese in den persönlichen Interviews aufgelistet. Mit der Förderung von TTZ im ländlichen Raum sind Akteure in den Gründungsprozess eingebunden, die die Förderinstitutionen vertreten. Die

²⁹⁴ SCHOLL (2003), S. 66

Identifizierung dieser Förderer und deren Funktion im Aufbauprozess wurden thematisiert. Aus den Zielen, die mit dem Aufbau der Unternehmen verbunden sind, können die Zielgruppen definiert werden, die mit dem Angebot des TTZ angesprochen werden sollten. Auf Kundenseite stehen Unternehmen oder Institutionen, die die Teleservices in Anspruch nehmen und so über Kundenverträge mit dem Unternehmen in Verbindung stehen. Des Weiteren wurden Kooperationspartner identifiziert, mit denen die untersuchten TTZ über Kooperationsbeziehungen verbunden sind.

- Beziehungsmerkmale

Neben der vertraglichen Verbindung wurde die Art der Beziehung näher analysiert, die die Akteure auf individueller Ebene untereinander verbindet. Dazu zählen einzelne Aspekte wie z.B. Vertrauen oder private Kontakte der identifizierten Beziehungen. Zum einen wurde die Entwicklung der Beziehungen und Verflechtungen beleuchtet, z.B. wie der Kontakt zu dem jeweiligen Unternehmen und den wichtigen Akteuren zustande kam. Zum zweiten wurden der aktuelle Stand des Kontakts und der Zusammenarbeit thematisiert, um die zeitliche Entwicklung der Beziehungen zu beleuchten.

- Entstehungsbedingungen und Vorgeschichte des Unternehmens

Um die Entstehungsbedingungen von öffentlich geförderten Unternehmen verstehen und die Ideenfindung analysieren zu können, ist es wichtig nachzuvollziehen, wie die Idee zur Gründung entstanden ist. Verschiedene Faktoren können die Entscheidung beeinflussen, ein Unternehmen wie TTZ zu gründen. Für die Politik bzw. die Förderer könnte sich z.B. der Handlungsbedarf aus verschiedenen Rahmenbedingungen ergeben (z.B. hohe Arbeitslosigkeit, Wegfall von Arbeitsplätzen, wirtschaftsstrukturelle Defizite, digitale Lücke).

Zudem lassen sich aus der Entstehungsgeschichte des TTZ verschiedene Akteure und Akteursgruppen identifizieren, die in dieser Frühphase der Gründung an Ideengebung und -entwicklung beteiligt waren.

- Konzeption des TTZ

Ein Bereich der Befragung bezog sich auf betriebsbezogene Strukturmerkmale. Die Befragung integrierte damit Themen rund um die Mitarbeiterstruktur sowie die Infrastruktur des TTZ. Dazu gehörten auch Fragen zum Dienstleistungskonzept und den Geschäftsfeldern.

- Ziele

Die Untersuchung der Ziele, die mit der Gründung des Unternehmens verbunden sind, diente in erster Linie der Einschätzung von Erfolg oder Misserfolg des jeweiligen TTZ. Damit im Zusammenhang standen die Fragen, ob die in das Konzept gesetzten ursprünglichen Erwartungen erfüllt wurden, z.B. ob die Eigenwirtschaftlichkeit oder die politischen Ziele, die mit der öffentlichen Förderung verbunden sind, erreicht wurden.

- Instrumente und Maßnahmen zur Förderung

Ein Block im Fragebogen thematisierte die jeweiligen Instrumente, die zur Unterstützung der Gründung von Dritten eingesetzt werden, um den Verlauf des Gründungsprozesses zu beeinflussen. Dazu zählen neben einer finanziellen Förderung beispielsweise auch die Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit, die Vermittlung von Kontakten sowie Beratungstätigkeiten.

- Gesamteinschätzung zu den Erfolgs- und Hemmnisfaktoren

Um die Einzelfaktoren, die auf den Erfolg eines Unternehmens einwirkten, in ihrer Bedeutung abschätzen zu können, beinhaltete der Leitfaden auch Fragen zu den Erfolgs- und Hemmnisfaktoren. Daraus resultierte ein differenziertes Gesamtbild, das die Sichtweisen verschiedener Akteursgruppen widerspiegelt.

Als Informationsmedien wurden zudem Inhaltsanalysen von Projektkonzepten der jeweiligen Fallbeispiele oder auch der befragten Institutionen genutzt, um Geschäftskonzepte und in die Gründung involvierte Akteure zu recherchieren.

4. DIE STANDORTE DER FÜNF FALLBEISPIELE

Um das räumliche Umfeld der Fallbeispiele zu beschreiben, werden in diesem Kapitel einige Raummerkmale der Kommunen betrachtet, in denen sich die fünf Fallbeispiele befanden. Da alle öffentlich geförderten Unternehmen aufgrund der Kriterienauswahl in ihren geplanten Geschäftsbereichen homogen ausgewählt wurden (siehe Kapitel 3.2), können die Struktur- bzw. Standortmerkmale direkt miteinander verglichen werden. Strukturmerkmale sind als Standortfaktoren zu bewerten und können als solche erste Hinweise auf erfolgsfördernde oder -hemmende Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen geben. So gehen aus Standortbedingungen z.B. die lokalen Kundenpotentiale für das neu gegründete Unternehmen hervor. Demgemäß können Charakteristika des Umfeldes Gründungsprozesse zum einen erleichtern, aber zum anderen auch erschweren. Zusätzlich ergeben sich aus der kommunalen Situation und der Wahrnehmung von etwaigen Strukturschwächen Hinweise auf den politischen Handlungsbedarf (z.B. der Kommunen) zur wirtschafts- oder arbeitsmarktpolitischen Unterstützung und Stärkung von Regionen.

Als Datengrundlage für die in diesem Abschnitt vorliegende Deskription dienten Sekundärdaten von Statistischen Ämtern und Kommunen. Um die Vergleichbarkeit zu ermöglichen, beziehen sich die Daten auf den Zeitraum 2001 bzw. 2002, da alle fünf Fallbeispiele zu diesem Zeitpunkt gegründet waren und sich als junge Unternehmen in der Phase der Umsetzung von Geschäftsfeldern befanden.

4.1 Der ländliche Raum

Da alle Fallbeispiele in ländlichen Räumen gegründet wurden, wird vor der Deskription der einzelnen Unternehmensstandorte eine kurze Diskussion um den Begriff des ländlichen Raumes und den politischen Handlungsbedarf zu dessen Stärkung angerissen.

Einigkeit in der wissenschaftlichen und auch politischen Diskussion besteht darüber, dass es „den“ ländlichen Raum nicht gibt.²⁹⁵ Eine allgemeingültige Definition wird aufgrund der starken Heterogenität²⁹⁶ von ländlichen Räumen somit zwar erschwert, jedoch werden ländliche Räume zur Beschreibung in Typologien klassifiziert.

Typologien des ländlichen Raumes können einerseits auf siedlungsstrukturellen Variablen wie z.B. geringe Bevölkerungsdichten oder geringe Einwohnerzahlen der Gemeinden beruhen. Diese dienen in erster Linie dazu, die Räume „Stadt“ und „Land“ voneinander abzugrenzen. „Danach sind ländliche Gebiete diejenigen mit einer geringeren Bevölkerungsdichte und städtische Gebiete diejenigen mit einer höheren.“²⁹⁷

Aus diesen Aussagen wird deutlich, dass es einer problemorientierten Typologisierung ländlicher Räume bedarf, um die Strukturschwächen und -stärken ländlicher Räume aufzuzeigen. Ausgehend von dieser Problematik wurde für das Bundesgebiet die Klassifizierung der Stadt-Land-Unterschiede im

²⁹⁵ U.a. ARL (1994), Seite 3, BBR (2000), Seite 63, SCHÖN (1997), Seite 30, SCHRADER (1999), Seite 214

²⁹⁶ BEYER, R. (1985), Seite 18, LOHKAMP-HIMMIGHOFEN (1990), Seite 9, SCHÖN (1997), Seite 30, SCHRADER (1999), Seite 214, ZARTH (1995), Seite 14

²⁹⁷ BBR (2000), Seite 63

Raumordnungsbericht des BBR (2002) um strukturelle Kriterien und Indikatoren erweitert.²⁹⁸ Einbezogen wurden hinsichtlich der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und Beschäftigungsmöglichkeiten die Variablen Arbeitslosenquote und Steuerkraft der Gemeinden sowie das dynamische Merkmal der Dauerarbeitslosigkeit. Zudem wurden die Höhe des erzielten Einkommens und die Branchenkonzentration integriert. Aus dem Indikatorenmix lassen sich folgende Typen ländlicher Räume abbilden:²⁹⁹

- Strukturschwache ländliche Räume sind geprägt von verschiedenartigen Problemen. Abgesehen von einer geringen Bevölkerungsdichte weisen diese Räume eine unzureichende Versorgung mit technischer und sozialer Infrastruktur sowie ein nur eingeschränktes Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln auf. Die im Agrarbereich weg brechenden Beschäftigungsmöglichkeiten können nicht vom industriellen Sektor oder Dienstleistungssektor aufgefangen werden.
- Ländliche Räume in der Nähe von Agglomerationsräumen verfügen im Vergleich zu strukturschwachen ländlichen Räumen über eine höhere Bevölkerungsdichte und über enge Verflechtungen zu Stadtregionen und erfüllen für die nahe gelegenen Stadträume vor allem Wohn- und Erholungsfunktionen. Die wirtschaftliche Entwicklung ist determiniert von der Nachbarschaft zu den Agglomerationen, z.B. Ansiedlung von Zulieferbetrieben im ländlichen Umland von Städten.
- Des Weiteren werden ländliche Räume mit wirtschaftlicher Entwicklungsdynamik unterschieden, denen es in den letzten Jahrzehnten gelang, freiwerdende Arbeitskräfte in der Landwirtschaft aufzufangen und Arbeitsplätze im sekundären und tertiären Sektor zu schaffen. Diese Räume verfügen über eine gute verkehrliche Erreichbarkeit und eine gute Infrastrukturversorgung.
- Die vierte Gruppe wird aus ländlichen Räumen mit guten Einkommensmöglichkeiten in der Landwirtschaft oder Potentialen im Tourismus gebildet. Diese umfasst Gebiete mit günstigen agrarstrukturellen Voraussetzungen und den damit verbundenen relativ guten Einkommensmöglichkeiten sowie landschaftlich attraktive Regionen, die dieses touristische Potential (zumindest saisonal) als Einkommensquellen nutzen können.

Ländliche Räume sind nach dieser Typenbildung gekennzeichnet durch unterschiedliche Standortstärken und -schwächen, die auf die Ansiedlung von Unternehmen wirken können.

Inwieweit ländliche Räume Problemgebiete darstellen und daraus abgeleitet, inwieweit es politischer Maßnahmen zur Unterstützung derselben bedarf, wird aus dieser Einordnung für einzelne Kommunen jedoch kaum deutlich. Verschiedene Autoren weisen darauf hin, dass der ländliche Raum keineswegs ein homogenes, sondern ein vielfältig differenziertes Gebilde ist. Aufgrund der Komplexität der Raumstruktur sowie der dynamischen Veränderung der ländlichen Entwicklung ist der ländliche Raum kein regionalpolitisches Problemgebiet, das sich verallgemeinern lässt.³⁰⁰ Die siedlungsstrukturelle Einteilung spiegelt nicht die Komplexität und Dynamik ländlicher Entwicklung wieder und führt nicht zu einer problemorientierten räumlichen Kategorie.³⁰¹ „Was es gibt, ist eine Vielzahl von regionalen

²⁹⁸ siehe dazu BBR (2000), Seite 64ff

²⁹⁹ siehe dazu im Einzelnen BBR (2000), Seite 64ff

³⁰⁰ Vgl. dazu u.a. SCHÖN (1997), Seite 30, WIESSNER (1999), Seite 300

³⁰¹ IRMEN/BLACH (1996), Seite 713

und lokalen Besonderheiten.³⁰² Zahlreiche Untersuchungen dokumentieren wirtschaftliche Strukturschwächen ländlicher Räume, ohne jedoch eine Generalisierung dieser These für den ländlichen Raum als Ganzes zuzulassen. So sind ländliche Räume nicht per se benachteiligt³⁰³ bzw. strukturschwach.

In der vorliegenden Studie wird die Raumkategorie des ländlichen Raumes in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand aufgrund folgender Argumentationspunkte thematisiert:

- Eine Standortwahl im klassischen Sinne, bei der sich ein Unternehmer nach Abwägung der Standortmerkmale für einen nicht-ländlichen Raum entscheiden könnte, findet bei öffentlich geförderten TTZ in vergleichbarer Form nicht statt, da diese insbesondere in ländlichen Räumen meist als politische Maßnahme initiiert und gefördert werden, um diese Räume zu stärken. Aufgrund dessen kann davon ausgegangen werden, dass in öffentlichen Institutionen, die eine Gründung eines TTZ-Betriebes fördern, ein Handlungsbedarf für den entsprechenden Raum hinsichtlich wirtschaftsfördernder Maßnahmen wahrgenommen wird.³⁰⁴ Solch ein Handlungsbedarf ergibt sich häufig aus lokalen oder auch regionalen Strukturdefiziten. Folglich dient eine Analyse der Strukturmerkmale einer Einschätzung des lokalen Handlungsbedarfes, der die Akteure veranlasst hat, die Idee aufzunehmen, ein solches Unternehmen zu gründen und die Gründung öffentlich zu fördern.
- Hinsichtlich der Merkmale, welche den ländlichen Raum in seiner sozioökonomischen Situation und Dynamik eingrenzen, zeigen sich zum Teil sehr große Unterschiede für einzelne Teilräume und Einzelregionen. Diese Unterschiede erschweren eine Allgemeinaussage zu den Wirkungsmechanismen von Strukturmerkmalen des ländlichen Raumes auf die Gründung von öffentlich geförderten TTZ. Aufgrund der Heterogenität des ländlichen Raumes werden in dieser Studie die jeweiligen Standortbedingungen und ihre zu vermutende Wirkung auf die Gründung der untersuchten TTZ für den jeweiligen Einzelfall untersucht und bewertet. Damit wird dem regionalen Umfeld und dessen Wirkung auf den Implementationsprozess der untersuchten Fallbeispiele Rechnung getragen.
- Aus der Untersuchungsregion des ländlichen Raumes ergibt sich ein zentrales Argument für die hier durchgeführte Netzwerkanalyse: In Teilen ländlicher Räume können aufgrund von Strukturmerkmalen Standortnachteile identifiziert werden, die sich als nachteilig oder gar hinderlich für den Erfolg eines (Tele-)Dienstleistungsunternehmens herausstellen. Aufgrund der zu erwartenden Standortnachteile müsste sich herausstellen, dass ein erfolgreicher Gründungsprozess auf „optimale“ Eigenschaften des Akteursnetzwerkes angewiesen ist. Ein optimales Akteursnetzwerk erscheint notwendig, um eventuell auftretende Standortnachteile zu überwinden.
- Die unabhängige Variable der Standortcharakteristika und die unabhängige Variable der Netzwerkeigenschaften können in der empirischen Analyse miteinander verglichen werden. Mittels dieses Vergleiches können einzelne Erfolgsfaktoren des Gründungsprozesses generiert werden.

³⁰² LOHKAMP-HIMMIGHOFEN (1990), Seite 10

³⁰³ STOLL/MÜLLER, Seite 3, BBR (2000), Seite 63

³⁰⁴ Ein Forschungsfeld, das sich mit der Wahrnehmung von gesellschaftlichen Problemen durch politische Akteure und Institutionen beschäftigt und dem daraus resultierenden Handlungsbedarf, ist die Agenda-Forschung.

Die jeweils relevanten Standortmerkmale für die untersuchten Fallbeispiele werden im Folgenden dargelegt.

4.2 Die Lage der Fallbeispiele im ländlichen Raum und der politische Handlungsbedarf

Ein erster Eindruck über mögliche Standortschwächen des ländlichen Raumes für Unternehmen ergibt sich aus den Landesentwicklungsplänen der jeweiligen Bundesländer, in denen sich die fünf Fallbeispiele befanden. Strukturschwächen verdeutlichen den Handlungsbedarf öffentlicher Institutionen und Förderstellen bezüglich eines Konzeptes wie TTZ, aus dem sich eine wirtschaftspolitische Unterstützung des ländlichen Raumes ergibt.

Alle fünf Unternehmen, die in der vorliegenden Untersuchung analysiert wurden, liegen im ländlichen Raum. Drei liegen in Gemeinden Baden-Württembergs und zwei im Freistaat Bayern (siehe Abb. 10).

Die Gemeinden Welzheim, Sternenfels und Titisee-Neustadt liegen in Baden-Württemberg. Die Gemeinde Welzheim befindet sich im östlichen Teil der Region Stuttgart und gehört zum Rems-Murr-Kreis. Die Gemeinde Sternenfels ist Teil der Region Nordschwarzwald und liegt im Enzkreis. Die Gemeinde Titisee-Neustadt befindet sich in der Region Südlicher Oberrhein und ist Teil des Landkreises Breisgau-Hochschwarzwald.

Alle drei Gemeinden sind nach dem Landesentwicklungsplan von Baden-Württemberg als ländlicher Raum im engeren Sinne definiert.³⁰⁵ Nach raumstrukturellen Plansätzen werden zur Stärkung dieses Teilraumes spezifische Zielsetzungen des Wirtschaftsministeriums verfolgt: In Bezug auf die Arbeitsplatzsituation ist der ländliche Raum im engeren Sinne Baden-Württembergs so zu entwickeln, dass ausreichende und attraktive Arbeitsplatzangebote in angemessener Nähe zum Wohnort bereitgehalten werden.³⁰⁶ Gerade für die Thematik Arbeitsplatzangebot und Unternehmensgründungen ergibt sich folglich ein politischer Handlungsbedarf zur Stärkung dieses Teilraumes. Dabei werden insbesondere die Sicherung und Schaffung eines ausreichenden und qualitativ angemessenen Angebots an nichtlandwirtschaftlichen Arbeitsplätzen angestrebt.³⁰⁷ Diesbezüglich sind nach dem Landesentwicklungsplan die Standortvoraussetzungen zur Erhaltung und Erweiterung des Arbeitsplatzangebotes zu verbessern.³⁰⁸ Als Maßnahmen werden hierzu u.a. die Bereitstellung ausreichender Gewerbeflächen und eine flächendeckende Erschließung mit leitungsgebundenen Energien und neuen Informations- und Kommunikationstechnologien genannt.³⁰⁹ Dieser Aspekt schließt sich direkt an die Zielsetzung von TTZ an, die Diffusion der Neuen Medien in den ländlichen Raum zu unterstützen (siehe Kapitel 3.2.1).

Auch wurde die Thematik Bildung im Landesentwicklungsplan 2002 aufgenommen: „Der ländliche Raum im engeren Sinne ist so zu entwickeln, dass ausreichende und attraktive [...] Bildungsangebote in angemessener Nähe zum Wohnort bereitgehalten werden.“³¹⁰

³⁰⁵ WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2002), S. A10 und A11

³⁰⁶ WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2002), S. 19

³⁰⁷ WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2002), S. B19

³⁰⁸ WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2002), S. 20

³⁰⁹ WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2002), S. 20

³¹⁰ WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2002), S. 19

Die bayrischen Gemeinden Dürrwangen im Landkreis Ansbach und Simbach im Landkreis Rottal-Inn befinden sich in solch ländlichen Teilräumen, deren Entwicklung laut BAYRISCHER STAATSREGIERUNG (2003) „[...] in besonderem Maße [...]“³¹¹ gestärkt werden soll. Simbach liegt im Landkreis Rottal-Inn, der als gesamter Teilraum dieser Kategorie des ländlichen Raumes zugehörig ist. Zu den Kennzeichen dieser Teilräume zählen u.a. „[...] oft geringe Bevölkerungsdichte, niedrige Tertiärbesatz und unterdurchschnittliche wirtschaftliche Leistungskraft, hohe Fernpendlersalden, [...] relativ starkes Gewicht der Landwirtschaft als Erwerbsfaktor, zum Teil überdurchschnittlich hohe strukturelle und saisonale Arbeitslosigkeit.“³¹²

Hinsichtlich Maßnahmen zur Stärkung des ländlichen Raumes Bayerns geht aus dem Landesentwicklungsprogramm 2003 Folgendes hervor: „Bei Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftsstruktur, der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und des Arbeitsplatzangebotes soll darauf hingewirkt werden, dass vielseitige Arbeitsplätze im sekundären und tertiären Sektor, insbesondere auch in den neuen Branchen der Informations- und Kommunikationstechnologie, geschaffen werden.“³¹³ Neben der Schaffung von Arbeitsplätzen wird nicht nur die Vielseitigkeit betont, indem sowohl im sekundären und tertiären Sektor Arbeitsmöglichkeiten geschaffen werden sollen. Erstrebt werden gerade zukunftssträchtige, qualifizierte und saisonunabhängige Arbeitsplätze³¹⁴ auch in den Branchen der Informations- und Kommunikationstechnologie.

Auch wird auf die Notwendigkeit möglichst gut ausgebaute Kommunikationsverbindungen zu den übrigen Teilräumen hingewiesen, um dauerhaft die Lebens- und Arbeitsbedingungen zu verbessern.³¹⁵

In Bezug auf Bildungseinrichtungen soll eine bedarfsgerechte Infrastruktur geschaffen und ausgebaut werden.³¹⁶

Die Landesentwicklungspläne und deren Zielsetzungen verdeutlichen den politischen Handlungsbedarf, ländliche Räume zu stärken. Bemerkenswert ist dabei, in welchem starkem Maße sich die Erwartungen, die in Unternehmen wie öffentlich geförderte TTZ gesetzt werden, mit den Zielsetzungen der jeweiligen Landesregierungen zur Stärkung und Entwicklung des ländlichen Raumes decken.

4.3 Standortbeschreibung der Fallbeispiele

Um einen Eindruck vom lokalen Umfeld und von den lokalen Kundenpotentialen – in erster Linie für Teleservices und EDV-Schulungen – zu erhalten, werden im Folgenden Daten zur Bevölkerungs- und Unternehmensstruktur in den Gemeinden der Fallbeispiele herangezogen.

Aus der Tab. 8 und der Abb. 10 gehen die Bevölkerungsdichten der Gemeinden und Landkreise, in denen sich die fünf untersuchten Unternehmen befanden, sowie die räumliche Lage der Fallbeispiele hervor.

³¹¹ StMLU (2003), S. 91 und 93

³¹² StMLU (2003), S. 129

³¹³ StMLU (2003), S. 20

³¹⁴ StMLU (2003), S. 130

³¹⁵ StMLU (2003), S. 130

³¹⁶ StMLU (2003), S. 20

Tab. 8: Bevölkerungsdichte der Gemeinden und zugehörigen Landkreise

Gemeinden und Landkreise	Bevölkerungsdichte (in EW/km ²) (Stand: 2001)
Welzheim	295
Reims-Murr-Kreis	481
Sternenfels	162
Enzkreis	338
Titisee-Neustadt	134
LK Breisgau-Hochschwarzwald	176
Dürrwangen	115
LK Ansbach	93
Simbach	213
LK Rottal-Inn	93

Quelle: GEBAUER/BIEDEMANN/LENZ (2004)

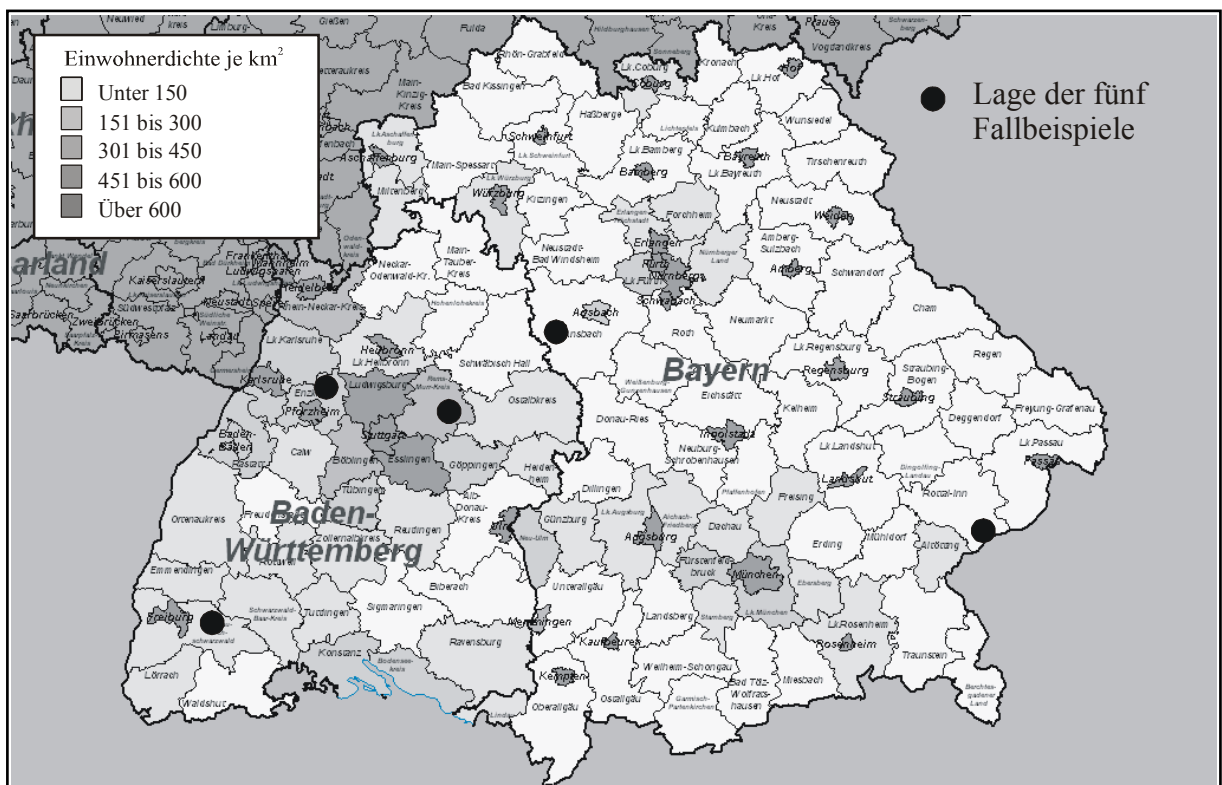


Abb. 10: Lage der fünf Fallbeispiele und Einwohnerdichte der Landkreise

Quelle: Stand 2001, Eigene Darstellung anhand BBR (2002)

Zwar weisen nur zwei Gemeinden mit einer Bevölkerungsdichte von 115 EW/km² bzw. 134 EW/km² das Dichte-Maß für die so genannte „Ländlichkeit“ auf, die nach dem BUNDESAMT FÜR

BAUWESEN UND RAUMORDNUNG (2003) bei einem Wert von <150 EW/km² liegt.³¹⁷ Jedoch verfügen alle Gemeinden mit Werten unter 300 EW/km² über eher geringe Bevölkerungsdichten.

Unter Einbeziehung der Bevölkerungsdichte in den jeweiligen Landkreisen lässt sich aufzeigen, dass auch das nähere Umfeld der Gemeinden nur dünn besiedelt ist. Die Landkreise von zwei Gemeinden (Dürrwangen und Simbach) haben mit einer Bevölkerungsdichte von unter 100 EW/km² den niedrigsten Wert im Vergleich. Mit fast 500 EW/km² hat der Landkreis, in dem Welzheim liegt, den höchsten Wert. Die übrigen beiden Gemeinden bewegen sich bei der Einwohnerdichte im Mittelfeld. Anhand dieser Daten liegt der Schluss nahe, dass das Einzugspotential des Umlandes als eher gering eingeschätzt werden kann. Diese erste Einschätzung muss hinsichtlich des Marktpotentials jedoch durch absolute Zahlen stärker differenziert werden.

Für absolute Einwohnerzahlen hielt GRASS (1993, S. 14) in seiner Untersuchung fest, dass das Marktpotential eines TTZ bei einer Mindesteinwohnerzahl der Gemeinde und deren Einzugsgebiet bei 10.000 läge. Unter diesem Wert sei das Nachfragepotential zu gering, um ein Unternehmen wie TTZ mittel- bis langfristig auslasten zu können.

Die geringen absoluten Einwohnerzahlen auf lokaler Ebene sprechen für eher schwierige Ausgangsbedingungen bei den fünf untersuchten Fallbeispielen (siehe Tab. 9). Die TTZ in Sternenfels und Dürrwangen hatten dabei die schlechtesten Voraussetzungen. Die Einwohnerzahl der beiden Gemeinden lag jeweils unter 3.000. Dieser Wert lässt vermuten, dass das lokale Nachfragepotential seitens der Bevölkerung sehr gering war. Die anderen drei Gemeinden verfügten über mehr als 10.000 Einwohnern, so dass in diesen Fällen ein höheres lokales Kundenpotential vorlag.

Zur Einschätzung des Marktpotentials im räumlichen Umfeld des TTZ werden in Tab. 9 zusätzlich die Einwohnerzahlen des Umkreises differenzierter aufgelistet. Neben den Einwohnerzahlen der Gemeinden, in denen sich die untersuchten Fallbeispiele befanden, geht aus der Tabelle die Gesamtanzahl der Einwohner hervor, die nicht nur in der Gemeinde des Unternehmensstandortes selbst, sondern zusätzlich in den umliegenden Gemeinden im Umkreis von 10 und 20 km wohnten. Ebenfalls wird die Einwohnerzahl des jeweiligen Landkreises als administrative Einheit dargelegt.

Tab. 9: Einwohnerzahlen der Gemeinden und im Umkreis sowie des Landkreises

	Einwohneranzahl... (Stand 2001)			
	... in der Gemeinde	... im Umkreis von 10 km	... im Umkreis von 20 km	... im Landkreis
Welzheim	11.195	74.332	454.813	412.959
Sternenfels	2.795	96.389	366.526	193.873
Titisee-Neustadt	12.010	33.911	111.536	243.043
Dürrwangen	2.649	39.834	102.102	183.668
Simbach	10.084	28.267	106.146	119.107

Quelle: Eigene Berechnung, Daten von den statischen Landesämtern Baden-Württemberg und Bayern

³¹⁷ BBR (2003): Nach dem Kriterium der Bevölkerungsdichte gelten Gemeinden als ländlich, die über eine Bevölkerungsdichte <150 EW/km² verfügen.

Obleich die Gemeinde Sternenfels selbst mit unter 3.000 EW ein äußerst geringes Potential aufwies, erreichte der Standort unter Einbeziehung der Nachbargemeinden im Umkreis von 10 km mit rund 96.000 EW im Vergleich zu den anderen Fällen den höchsten Wert. Den zweithöchsten Wert wies bei diesem Merkmal mit rund 74.000 EW der Standort Welzheim auf. Die anderen drei Fälle mit unter 40.000 EW lagen im Vergleich dazu auf sehr geringem Niveau. Auch bei den Werten im Umkreis von 20 km lagen die drei Fälle mit rund 100.000 EW bzw. 110.000 EW deutlich hinter Sternenfels (366.000 EW) und Welzheim (450.000 EW). Aufgrund dieser Zahlen lässt sich in der Gegenüberstellung festhalten, dass das Unternehmen in Dürrwangen bezüglich der Bevölkerungsdaten die schlechtesten Voraussetzungen hatte, während Sternenfels und Welzheim die besten Standortbedingungen aufwiesen. Simbach und Titisee-Neustadt verfügten mit ca. 10.000 EW im Vergleich zwar über ein relativ großes lokales Potential, jedoch war das Umfeld mit unter 34.000 EW im Umkreis von 10 km äußerst dünn besiedelt.

Auch die Bevölkerungsstruktur anhand von Altersklassen ist ein Standortfaktor für Unternehmen, die beruflich orientierte EDV-Schulungen anbieten. Überalterung in ländlichen Gemeinden kann dazu führen, dass das Nachfragepotential insbesondere an beruflichen Qualifikationsmaßnahmen nur eingeschränkt vorhanden ist. Insofern kann die Annahme aufgestellt werden, dass sich neben der absoluten Einwohnerzahl die Altersstruktur der Gemeinden auf das lokale Nachfragepotential auswirken kann.

Kaum Unterschiede wies ein Vergleich der relativen Daten zu den Alterstrukturen im Jahr 2001 in den fünf Gemeinden auf. So war die Gruppe der 18 bis 65jährigen mit 60 bis 64 % der Gesamtbevölkerung vertreten. Über 65jährige nahmen einen Anteil von 15 bis 21 % ein, während der Anteil der unter 18jährigen bei Werten zwischen 18 und 24 % lag (Eigene Berechnung anhand von Daten der statistischen Landesämter in Baden-Württemberg und Bayern)³¹⁸.

Wie schon die Gesamteinwohnerzahl verdeutlichte, war das lokale Ausgangspotential für das neu gegründete Unternehmen insbesondere in Sternenfels und Dürrwangen sehr gering. Dieser negative Standortfaktor spiegelt sich auch bei den absoluten Zahlen zur Altersstruktur wieder (siehe Abb. 11). In diesen beiden Gemeinden zählten nur jeweils rund 1.800 EW zu der nachfragestärkeren Bevölkerungsgruppe der 18 bis 65jährigen für EDV-Schulungen – sowohl mit Inhalten für eine eher private als auch berufliche Nutzung von PC und Internet. Ebenso die Daten zum lokalen Kundenpotential hinsichtlich spezieller Jugend- oder auch Seniorenkurse sprachen für sehr schwierige Ausgangsbedingungen. Bei den beiden Fallbeispielen zeigen die Einwohnerdaten, dass nur ca. 600 Kinder und Jugendliche und rund 400 über 65jährige in den Gemeinden wohnten.

Die Daten der anderen drei Fallbeispiele lassen auf nahezu vergleichbare Ausgangspositionen bezüglich des lokalen Marktpotentials schließen. Zwischen 6.000 und 7.500 Personen bildeten jeweils die Gruppe der 18 bis 65jährigen. Auch der Markt für EDV-Kurse insbesondere für Jugendliche und Senioren war bei den drei Fallbeispielen ähnlich ausgeprägt.

³¹⁸ <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/SRDB/home.asp?H=BevoelkGebiet>,
<http://www.statistik.bayern.de/daten/bayern/index.php>

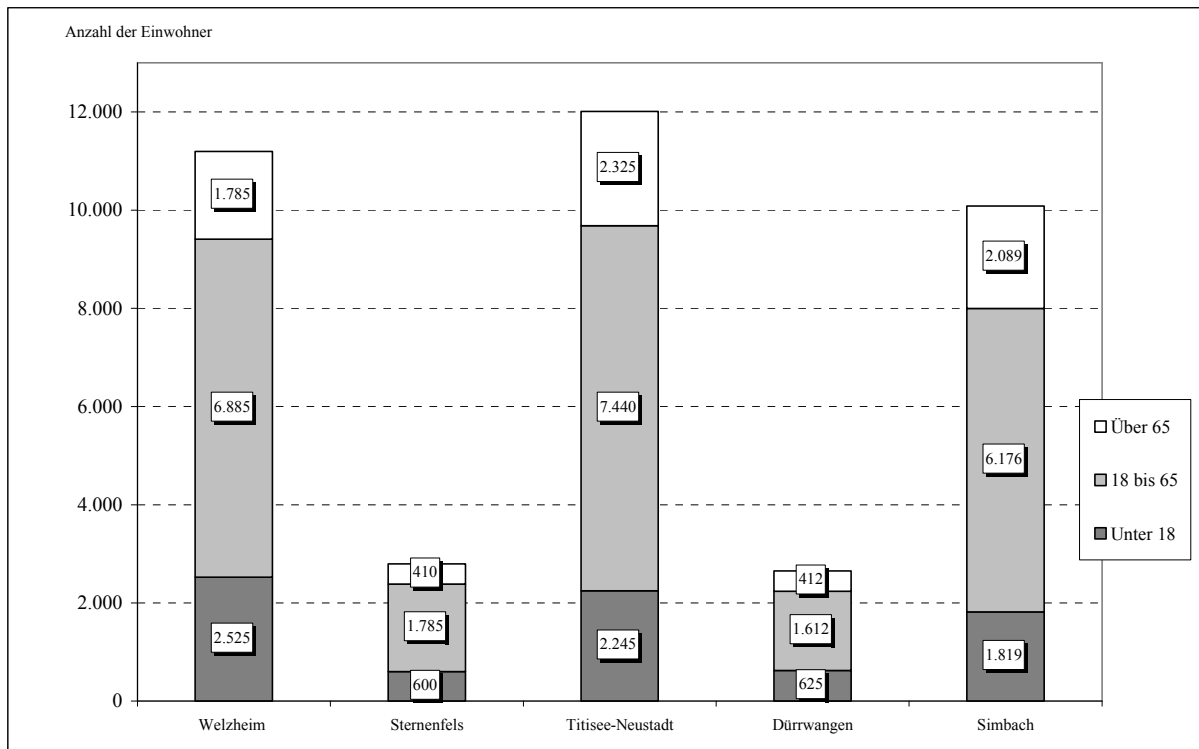


Abb. 11: Altersstruktur der Bevölkerung in den Gemeinden

Quelle: Stand 2001, eigene Berechnung anhand von Daten der statischen Landesämter in Baden-Württemberg und Bayern³¹⁹

Ein weiteres Merkmal zur Beschreibung der Bevölkerungsstrukturen ist das der Arbeitslosigkeit bzw. die Anzahl von arbeitslos registrierten Personen (siehe Tab. 10).

Tab. 10: Arbeitslosenquote und Anzahl der Arbeitslosen

	Arbeitslosenquote (in %)	Arbeitslose (31.12.2001)	Davon Frauen
Welzheim	7,2	322	130
Rems-Murr-Kreis	5,0	9.568	4.510
Sternenfels	5,2	53	28
Enzkreis	4,9	4.356	2.291
Titisee-Neustadt	6,3	323	143
LK Breisgau-Hochschwarzwald	5,0	5.692	2.716
Dürrwangen	6,4	72	31
LK Ansbach	5,4	4.904	2.231
Simbach	10,1	373	167
LK Rottal-Inn	5,6	3.497	1.432

Quelle: Stand: 2001, Eigene Berechnung anhand von Daten der statischen Landesämter in Baden-Württemberg und Bayern³²⁰ und Gemeindedaten der Bundesanstalt für Arbeit³²¹

³¹⁹ <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/SRDB/home.asp?H=BevoelkGebiet>,
<http://www.statistik.bayern.de/daten/bayern/index.php>

Wie schon die Daten zur Bevölkerungsstruktur verdeutlichen, gab es von den fünf Fallbeispielen zwei, die das Unternehmen hinsichtlich der äußerst geringen Einwohnerzahlen am Ort unter erschwerten Standortbedingungen betrieben. In diesen beiden Gemeinden Sternenfels und Dürrwangen wohnten bei einer Arbeitslosenquote von 5,2 % bzw. 6,4 % jeweils weniger als 100 Arbeitslose. Anhand dieser Zahlen ließ sich das lokale Nachfragepotential beruflicher Qualifikationsmaßnahmen für Arbeitslose als äußerst gering bzw. nur kurzfristig vorhanden einschätzen. In den übrigen drei Fallbeispielen waren zwischen 300 und 400 Personen arbeitslos gemeldet. Für die lokale Nachfrage seitens arbeitsloser Personen waren in diesen drei TTZ folglich vergleichbare Ausgangspositionen vorhanden.

Nicht beurteilt werden kann das Potential, dass in den Gemeinden von nicht als arbeitslos gemeldeten Wiedereinsteigerinnen ausging, die auch zur Zielgruppe von TTZ gezählt werden, da diese Bevölkerungsgruppe nicht statistisch erfasst wird. Jedoch lässt sich nach den Bevölkerungsmerkmalen vermuten, dass auch hier die drei Fälle Welzheim, Titisee-Neustadt und Simbach über ein höheres Potential verfügten als die sehr kleinen Gemeinden Sternenfels und Dürrwangen.

Auch Daten zur Internetnutzung könnten auf den Bedarf eines TTZ hinweisen. Solche sind jedoch nur in einem Fall und damit nicht für alle Fallbeispiele auf kommunaler Ebene vorhanden. Zwar existieren Daten auf Regierungsbezirksebene. Allerdings lassen diese Werte aufgrund der Uneinheitlichkeit des jeweiligen Raumes keinerlei Rückschlüsse auf die Internet-Nutzungsquote in den untersuchten Gemeinden selbst zu. Aufgrund dessen wird auf die Auswertung solcher Daten im Rahmen dieser Untersuchung verzichtet. Angemerkt soll jedoch werden, dass in allen fünf Regierungsbezirken die Internetnutzungsquote bei den über 14-Jährigen zwischen 41,2 und 45,8 %³²² und damit auf einem vergleichbaren Niveau lag. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass die fünf Fallbeispiele bei der Diffusion Neuer Medien in den ländlichen Raum und beim Bedarf an EDV-Schulungen ähnliche Ausgangsbedingungen aufwiesen.

Unternehmensorientierte Teleservices werden im TTZ insbesondere mit Blick auf die lokale Wirtschaft angeboten. Bei den Teleservices handelt es sich z.B. um Online-Dienste, Sekretariatsdienste, Call-Center-Dienste. In Verbindung mit der Zielsetzung „Diffusion der Neuen Medien in ländliche Räume“ steht der Know-how-Transfer im Bereich der IKT für Unternehmen in ländlichen und peripheren Regionen im Vordergrund. Dadurch geraten insbesondere KMU aus der Gemeinde oder Region ins Blickfeld. Zudem könnten Unternehmen und deren Mitarbeiter Schulungen zur beruflichen Nutzung von PC und Internet nachfragen. Folglich ergibt sich das Kundenpotential neben der Wohnbevölkerung auch bei den lokalen Unternehmen.

In allen fünf Gemeinden befinden sich mehrheitlich kleine und mittelständige Unternehmen. In Welzheim dominieren Unternehmen des Handels und Gaststättengewerbes sowie Handwerksbetriebe.³²³ Rund ein Drittel der Unternehmen in Sternenfels können dem Handwerk

³²⁰ <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/SRDB/home.asp?H=BevoelkGebiet>,
<http://www.statistik.bayern.de/daten/bayern/index.php>

³²¹ www.arbeitsamt.de

³²² GEBAUER/BIEDEMANN/LENZ (2004), S. 49ff

³²³ www.statistik-bw.de, Eigene Auswertung aus der Struktur- und Regionaldatenbank.

zugeordnet werden.³²⁴ Titisee-Neustadt ist geprägt von Unternehmen des Gaststätten- und Hotelgewerbes.³²⁵ Kleine Handwerksbetriebe und auch Landwirtschaftsbetriebe (mehrheitlich im Nebenerwerb) dominieren die Wirtschaftsstruktur in Simbach und Dürrwangen.³²⁶ Die Anzahl der lokalen Unternehmen gibt eine Einschätzung über das quantitative Kundenpotential der untersuchten TTZ wieder (siehe Tab. 11).

Tab. 11: Anzahl der Unternehmen im lokalen Umfeld

Anzahl der Unternehmen (Stand: 2002)	
Welzheim	282
Rems-Murr-Kreis	10.500
Sternenfels	90
Enzkreis	4.872
Titisee-Neustadt	459
LK Breisgau-Hochschwarzwald	6.824
Dürrwangen	49
LK Ansbach	4.400
Simbach	332
LK Rottal-Inn	3.404

Quelle: GEBAUER/BIEDEMANN/LENZ (2004), Seite 46ff und Eigene Berechnung anhand von Daten der statischen Landesämter in Baden-Württemberg und Bayern³²⁷ und Gemeindedaten der Bundesanstalt für Arbeit³²⁸

Wie nach der Betrachtung der Bevölkerungsdaten zu erwarten war, verfügten auch in Bezug auf die Unternehmensanzahl zwei Fallbeispiele über eine äußerst schwierige Ausgangsposition am Standort. In Dürrwangen waren zum Zeitpunkt der Gründung nur 49 Unternehmen ansässig und in Sternenfels nur 90. Auch im jeweiligen Landkreis waren jeweils nur unter 5.000 Unternehmen gemeldet. Diese Ergebnisse sprechen für eher ungünstige Voraussetzungen für die Erschließung von Märkten im lokalen Umfeld und die damit verbundene Erwartung, nach Beendigung der finanziellen Förderung die wirtschaftliche Eigenständigkeit zu erreichen.

Obgleich in Simbach das lokale Potential mit 332 Unternehmen vor Ort in Relation höher ist als bei den Vergleichsfällen, deutet die geringe Unternehmensanzahl von unter 3.500 im Landkreis auch in diesem Fall auf schwierige Ausgangsbedingungen bei der lokalen Vermarktung der unternehmensorientierten Dienstleistungen hin. Zwar liegt Welzheim mit ca. 280 Unternehmen nur im Mittelfeld der fünf Fallbeispiele, wenn man ausschließlich die Nachfrage im Ort betrachtet. Die Zahl von 10.500 Unternehmen im Landkreis deutet jedoch auf eine hohe Unternehmensdichte im Umfeld des TTZ hin. Das lokale Kundenpotential für unternehmensorientierte Dienste war in Titisee-Neustadt

³²⁴ www.statistik-bw.de, Eigene Auswertung aus der Struktur- und Regionaldatenbank.

³²⁵ www.statistik-bw.de, Eigene Auswertung aus der Struktur- und Regionaldatenbank.

³²⁶ BAYRISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG (2003a), S. 8ff; BAYRISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG (2003b), S. 8ff

³²⁷ <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/SRDB/home.asp?H=BevoelkGebiet>,

<http://www.statistik.bayern.de/daten/bayern/index.php>

³²⁸ www.arbeitsamt.de

am höchsten, wenn man die Unternehmensanzahl von 459 zugrunde legt. Auch die Zahl für den Landkreis liegt mit fast 7.000 Unternehmen im Vergleich zu den anderen relativ hoch.

Die Daten zur Einschätzung des Arbeitsmarktes zeigen, dass Titisee-Neustadt mit der höchsten Unternehmensdichte und einem Einpendlerüberschuss ein im Vergleich hohes Arbeitsplatzangebot zur Verfügung stellt (siehe Tab. 12).

Auch in Sternenfels weist eine geringe Arbeitslosenquote und eine Unternehmensdichte (Unternehmen/10.000 EW) von 322 auf eine relativ hohe Arbeitsplatzverfügbarkeit hin. Jedoch lag hier kein Einpendler- sondern Auspendlerüberschuss vor. In Dürrwangen erklärt sich die niedrige Arbeitslosenquote durch einen sehr hohen ein Auspendleranteil, so dass vermutet werden kann, dass vor Ort nur wenige Arbeitsplatzangebote bestanden. Diesbezüglich war die Unternehmensdichte auf einem sehr geringen Niveau. In Simbach betrug die Arbeitslosenquote mit 10,1 % den höchsten Wert der fünf Fallbeispiele. Welzheim lag bei allen vier Merkmalen im Mittelfeld der fünf Fallbeispiele.

Tab. 12: Unternehmensdichte, Arbeitslosenquote, Ein- und Auspendleranteil

	Unternehmens- dichte (in Unternehmen /10.000 EW)	Arbeitslosenquote (in %)	Einpendleranteil*	Auspendleranteil*
Welzheim	252	7,2	31,6	63,1
Rems-Murr-Kreis	254	5,0	**	**
Sternenfels	322	5,2	70,0	78,3
Enzkreis	251	4,9	**	**
Titisee-Neustadt	382	6,3	58,1	48,5
LK Breisgau- Hochschwarzwald	281	5,0	**	**
Dürrwangen	185	6,4	14,5	84,1
LK Ansbach	242	5,4	**	**
Simbach	329	10,1	57,4	61,1
LK Rottal-Inn	286	5,6	**	**

* Pendleranteil der Gemeinden an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Stand: 30.06.2002)

** Daten nicht verfügbar

Quelle: Eigene Berechnungen aus Daten von der Bundesanstalt für Arbeit (Datenlieferung per e-mail eines Mitarbeiters des Landesarbeitsamtes Baden-Württemberg / Excel-Datei: Pendler gesamt 2002)

Unter Berücksichtigung der beschriebenen Daten und damit der Kundenpotentiale hatten die Unternehmen in Sternenfels und Dürrwangen die schwierigsten Ausgangsbedingungen für eine erfolgreiche Gründung.

5. ERFOLGE DER UNTERSUCHTEN FALLBEISPIELE ALS ABHÄNGIGE VARIABLE

In diesem Kapitel wird auf die abhängige Variable der empirischen Untersuchung eingegangen. Vor der Erklärung des Erfolgs der gegründeten TTZ anhand von Netzwerkmerkmalen muss die Frage beantwortet werden, inwieweit es sich bei den untersuchten Fallbeispielen um erfolgreiche und um nicht erfolgreiche Gründungen handelte. Nur wenn die zu erklärende Variable fest steht, können die Auswirkungen der jeweiligen Netzwerkstrukturen als unabhängige Variable abgeschätzt werden.

Der Untersuchungsgegenstand öffentlich geförderter Unternehmen und die Erfolgsmessung der Fallbeispiele bedarf einer mehrschichtigen Operationalisierung des Merkmals Erfolg (siehe Tab. 13 und Anhang 3).

Tab. 13: Zielsetzung und Indikatorensample zur Messung des Gründungserfolgs bei den fünf Fallbeispielen

Zielsetzung	Indikatoren zur Messung des Gründungserfolgs der fünf Fallbeispielen
Unterstützung der Diffusion Neuer Medien in den ländlichen Raum in Bezug auf ... die betriebliche Nutzung von Neuen Medien in lokalen KMU, die private Nutzung von Neuen Medien und die berufliche Nutzung von Neuen Medien	Aufbau eines Dienstleistungsunternehmens mit unternehmensorientierten (Tele)Services Aufbau des Geschäftsfeldes Schulungen
Schaffung von Arbeitsplätzen	Gründung eines Unternehmens mit betriebseigenen Mitarbeitern
Erreichung der Eigenwirtschaftlichkeit	Unabhängigkeit von öffentlicher, finanzieller Unterstützung (spätestens nach Abschluss der Förderlaufzeit)
Initiierung von weiteren Existenzgründungen im TTZ	Nachfrage von Telearbeitsplätzen und der Infrastruktur seitens Existenzgründer
Strukturmaßnahme für den ländlichen Raum	Subjektive Einschätzung der Befragten zum Erfolg und Entschlossenheit seitens der Geschäftsleitung, den Betrieb weiter zu erhalten oder auszubauen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Indikatoren zur Erfolgsmessung ergeben sich aus den Zielsetzungen, die vor allem mit der öffentlichen Förderung der Gründungen verbunden sind (siehe dazu Ausführungen in Kapitel 3.2.1).³²⁹

Um den Aufbau der TTZ als Erfolg bzw. Misserfolg zu bewerten, dient hierzu ein Vergleich: Ein Vergleich der *angestrebten* Zielsetzungen, die mit der Gründung der jeweiligen TTZ im ländlichen

³²⁹ Zur Bewertung des Erfolgs müssen die Anzahl der Betriebsjahre und der Befragungszeitraum berücksichtigt werden. Die Befragungszeiträume in Bezug zu den Betriebsjahren der Fallbeispiele wurden im methodischen Teil in Kapitel 3.2 dargestellt und das Auswahlkriterium ‚Betriebsjahre‘ diskutiert. Die fünf Fälle sind durch das ähnliche Alter seit dem Gründungszeitpunkt miteinander vergleichbar.

Raum und der öffentlichen Förderung verbunden waren, mit den während oder nach der finanziellen Förderzeit eines TTZ *erreichten* Zielen.

Da die Zielsetzungen ein Auswahlkriterium für die Fallbeispiele waren (siehe Kapitel 3.2), können die Fallbeispiele direkt gegenübergestellt werden. Es werden folgende Indikatoren und umgesetzten Geschäftsfelder betrachtet, um zu messen, inwieweit die untersuchten jungen TTZ als erfolgreich eingestuft werden können.

Die *Diffusion Neuer Medien* in den ländlichen Raum sollte über zwei Geschäftsbereiche erreicht werden: Teleservices für lokale und regionale Unternehmen und ein differenziertes Schulungsangebot für die private und berufliche Nutzung Neuer Medien.

Der Bereich Teleservices

In allen fünf Fallbeispielen war mit der Gründung angedacht, als einen Geschäftsbereich verschiedenste Dienstleistungen im Bereich der Neuen Medien anzubieten, wie z.B. Call-Center oder Buchhaltungs- und Sekretariatservices (siehe dazu Ausführungen in Kapitel 3.2). Als potentieller Kundenkreis sollten primär lokale bzw. regionale KMU angesprochen werden, um die Diffusion der betrieblichen Nutzung moderner IKT im ländlichen Raum zu unterstützen.

Der Bereich Schulungen

Hinsichtlich der Unterstützung der Diffusion Neuer Medien in den ländlichen Raum durch ein Angebot an EDV-Schulungen ergab sich ein differenziertes Bild bei der Erfolgsabschätzung der untersuchten TTZ. Das Angebot an PC- und Internetschulungen sollte nach den ursprünglichen Geschäftskonzepten bei allen Fallbeispielen sehr breit gefächert aufgestellt werden. Es sollten sowohl die Bevölkerung als Kundengruppe angesprochen werden, die PC und Internet eher zu privaten Zwecken nutzen, als auch erwerbsfähige Personen und Mitarbeiter vor allem ortsansässiger Unternehmen, die EDV für ihre berufliche Tätigkeit nutzen.

Anzahl der Arbeitsplätze im Unternehmen TTZ

Bei der Erfolgsbewertung für das Ziel „Schaffung von Arbeitsplätzen“ wird das Merkmal der im TTZ angestellten Personen herangezogen. Das Ziel der Schaffung von Arbeitsplätzen stand bei allen Fallbeispielen im Vordergrund. Die Anzahl der Arbeitsplätze, die durch neue Unternehmen geschaffen werden, dient zum einen der Erfolgsbewertung der TTZ als Unternehmen.³³⁰ Zum anderen leitet sich aus der öffentlichen Förderung ein arbeitsmarktpolitisches Interesse ab, welches für die Förderer im Vordergrund steht.

Telearbeits- bzw. Gründerzentrum

Um den Effekt des TTZ auf die Wirtschaftsstruktur möglichst zu erhöhen, sollten weitere Existenzgründungen im Bereich der Neuen Medien initiiert werden, die von den zur Verfügung gestellten Diensten des TTZ profitieren konnten. Die Initiierung von Existenzgründungen sollte insbesondere durch die Unterstützung von Neugründungen durch das TTZ-Konzept als Gründerzentrum erreicht werden. Auch durch diese Förderung wurden Beschäftigungseffekte erwartet. Auch wurde angestrebt, Telearbeitsplätze für Mitarbeiter externer Unternehmen zu vermieten, um diesen eine wohnortnahe Arbeitsstätte zu ermöglichen.

³³⁰ Vgl. zu den Merkmalen einer Erfolgsbewertung von Unternehmensgründungen z.B. BÜHLER (1999a), S. 176, BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 134, 148, 152, 272

Eigenwirtschaftlichkeit

Zur Erfolgsbewertung des TTZ aus ökonomischer Sicht dient ausschließlich der Indikator „Erreichung der Eigenwirtschaftlichkeit“ nach Ablauf der finanziellen Förderzeit, da die befragten Geschäftsführer zu sensiblen Themen wie Umsatzentwicklung und aktuellen Umsatzzahlen keinerlei Aussagen machen wollten.³³¹ Die wirtschaftliche Eigenständigkeit, die spätestens nach der finanziellen öffentlichen Unterstützung erreicht werden sollte, ist daher ein Hauptmerkmal der Erfolgsbeurteilung der untersuchten TTZ als Unternehmen. Vor allem sollte die Eigenwirtschaftlichkeit spätestens nach Ablauf der finanziellen Förderung erreicht werden, so dass eine nachhaltige Wirkung auf die lokale Wirtschaft eintreten kann.

Subjektive Einschätzung der Befragten zum Erfolg des Fallbeispiels

In Zusammenhang mit der öffentlichen Förderung von TTZ und der Vielfalt von Zielsetzungen, die damit verbunden sind, kann ein solches Unternehmen zudem als Maßnahme zur Strukturförderung ländlicher Räume bewertet werden. Aufgrund dessen wäre eine Messung des Erfolgs nur an wirtschaftlichen Erfolgsmerkmalen und über die erreichten politischen Ziele unzureichend. So spielt bei der Erfolgseinschätzung von öffentlich geförderten Maßnahmen auch die subjektive Wahrnehmung und damit die individuelle Einschätzung der beteiligten Akteure eine Rolle, insbesondere die Einschätzung der Förderseite. Zur Messung dieses Merkmals wurden subjektive Wahrnehmungen und individuelle Einschätzungen der Befragten zum Erfolg der jungen Unternehmen zugelassen und interpretiert. So wurde z.B. die Entschlossenheit seitens der Geschäftsleitung, den Betrieb weiter zu erhalten oder auszubauen, als weiterer Erfolgsindikator hinzugefügt.

Im Folgenden werden die Zielerreichung und die messbaren Erfolge in den einzelnen Geschäftsfeldern im Zusammenhang mit der individuellen Bewertung der TTZ seitens der Befragten diskutiert, um die erreichten Erfolge oder auch Misserfolge der untersuchten Fallbeispiele umfassend beurteilen zu können und damit die abhängige Variable der empirischen Untersuchung einzuordnen.³³² Dabei wird aufgrund der Intersubjektivität und Nachvollziehbarkeit mit dem additiven Ansatz die aufzählende Beschreibung gewählt. Zusammengefasst sind die Ergebnisse in Tab. 14 im Anhang dargestellt. Zur Anonymisierung der Ergebnisse werden nachfolgend die Fallbeispiele mit Fall A bis E gekennzeichnet.

5.1 Fallbeispiel A

Dieses Fallbeispiel ist das erfolgreichste der fünf untersuchten Unternehmen.

Teleservices

Bezüglich des Angebots war das erste Fallbeispiel nach sechs Jahren Betriebszeit sehr breit aufgestellt.³³³ Zu dem Angebot zählten unter anderem Call-Center-Dienstleistungen wie z.B. Telemarketing, Telefonservices und Sekretariatsdienste. Dieser Geschäftsbereich der Call-Center-

³³¹ Vgl. zu den Merkmalen einer Erfolgsbewertung von Unternehmensgründungen z.B. BÜHLER (1999a), S. 176, BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 134, 148, 152, 272

³³² In Anhang 1 wird die Operationalisierung des Merkmals „Erfolg“ dargelegt.

³³³ Zu den Betriebs- und Befragungszeiten siehe Kapitel 3.2 Betriebszeiten der Fallbeispiele und Zeiträume der Befragungen.

Dienste konnte nach vierjähriger Betriebszeit privatisiert werden und wurde somit unabhängig von Geldern der öffentlichen Hand.

Auch konnte ein neuer Dienstleistungszweig aufgebaut werden, der von Bürgern und Unternehmen der Standortgemeinde sowie der Nachbargemeinden genutzt werden konnte. Zum Zeitpunkt der Befragung gehörten zu den Diensten vor Ort kommunale öffentliche Services, Finanzdienstleistungen, Postdienstleistungen, Leistungen einer Krankenkasse und eines Energieversorgers. Diese Dienste werden den Kunden gebündelt im Eingangsbereich des TTZ angeboten.

Es werden Übertragungsmedien wie Internet oder auch Videokonferenz genutzt, um bei speziellen Anfragen der Kunden die räumliche Distanz zu den Hauptgeschäftsstellen der Vertragspartner zu überwinden. Dieses Angebot dient in erster Linie dazu, dem Rückzug von öffentlichen und privaten Dienstleistungsangeboten aus der Fläche entgegenzuwirken bzw. das Angebot im ländlichen Raum zu stabilisieren. Dieses Konzept wurde inzwischen privatisiert und an andere ländliche Gemeinden vermarktet.

Schulungen

Auch der Schulungsbereich konnte privatisiert werden und wird inzwischen von einem Unternehmensgründer selbstständig betrieben.

Bei diesem Fallbeispiel konnte ein breites Schulungsangebot für PC-Einsteiger geschaffen werden. Dazu gehören Grundkurse z.B. zu Tabellenkalkulation, Textverarbeitungsprogrammen sowie Einführungsseminare zur Internetnutzung. Zusätzlich werden verschiedene Schulungen auch als vertiefende Kurse und für den eher beruflichen Gebrauch von PC und Internet angeboten.

Zum Kundenkreis zählen sowohl öffentliche als auch privatwirtschaftliche Auftraggeber. So ist z.B. das Arbeitsamt durch die Vergabe von Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitssuchende Kunde des Bildungsträgers. Die Eigenwirtschaftlichkeit dieses Geschäftsbereiches konnte vor allem deshalb erreicht werden, da neben dem Arbeitsamt zusätzlich Unternehmen als Kunden gewonnen werden konnten, die das breit gefächerte Schulungsangebot zur Qualifizierung ihrer Mitarbeiter wahrnehmen. Außerdem werden zusätzliche Einnahmen durch die Vermietung der Seminarräume als Tagungsräume generiert.

Telearbeits- bzw. Gründerzentrum

Bei den durch das TTZ initiierten Gründungen ragte dieses Fallbeispiel durch die im Vergleich mit den anderen untersuchten TTZ hohe Erfolgsquote heraus. Insgesamt konnten während der ersten fünf Jahre des Bestehens neun neu gegründete Unternehmen als Mieter gewonnen werden. Mehrheitlich handelt es sich bei den Firmen um EDV-Dienstleister wie z.B. CAD-Dienste, Hardware-Support, so dass die Diffusion der Neuen Medien in die Wirtschaftsstruktur der Gemeinde durchaus als gelungen zu bewerten ist. Des Weiteren konnte ein eigenständiger gastronomischer Betrieb, welcher als Restaurant unter anderem das Catering für das Zentrum übernimmt, gegründet werden. Und – wie oben geschildert – gelang es, drei Geschäftsbereiche des TTZ zu privatisieren (Teleservices, Schulungen und andere Services, siehe oben), so dass im Umfeld des TTZ insgesamt 12 neue Unternehmen in sechs Jahren unterstützt und gegründet wurden. Das Geschäftsmodell der Vermietung von Telearbeitsplätzen für Mitarbeiter externer Unternehmen, denen vom Arbeitsgeber ein wohnortnaher Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden sollte, wurde aufgrund mangelnder Nachfrage eingestellt.

Das Gründerzentrum war mit den ca. 10 Räumen für junge Unternehmen während der gesamten Gründungszeit nahezu ausgelastet. Die Firmen, die das Gründerzentrum aufgrund von Expansionswünschen nach ihrer Startphase verlassen hatten, siedelten sich nach dem Auszug mehrheitlich im Gewerbegebiet der Gemeinde an, so dass die Kommune mittel- bis langfristig von dem Erfolg profitieren kann. Der Geschäftsbereich des Gründerzentrums wird jedoch weiterhin mit öffentlichen Geldern unterstützt, um auch in Zukunft die Betriebskosten für neue Unternehmensgründer zu senken.

Anzahl der Arbeitsplätze

Im TTZ selbst und in den privatisierten Geschäftsfeldern wurden neben dem Geschäftsführer ca. 30 Mitarbeiter (ca. die Hälfte auf Vollzeitbasis) beschäftigt. Für die Durchführung der Schulungen wurde zumeist auf externe freiberufliche Dozenten zurückgegriffen. Letztendlich beschäftigten die Gründerfirmen zum Zeitpunkt der Befragung (incl. Mieter im Gründerzentrum) ca. 80 Personen.

Eigenwirtschaftlichkeit

Die Bereiche Teleservices, Schulungen und öffentliche Dienste erreichten innerhalb der ersten fünf Jahre Betriebszeit die wirtschaftliche Eigenständigkeit. Einzig der Betrieb des Gründerzentrums hängt noch von einer öffentlichen Förderung ab. Die Entscheidung, das Telearbeitszentrum als reines Gründerzentrum auch nach sechs Jahren Betriebszeit weiterhin zu unterstützen, bezweckt, weiterhin laufende Mieten und Betriebskosten für zukünftige Unternehmen zu senken und so einen Anreiz für Neugründungen in der Gemeinde zu erhalten. Eine solche Strategie verfolgen die meisten Gründerzentren auch in städtischen Räumen, um langfristig mehrere Neugründungen zu unterstützen.

Subjektive Einschätzung der Befragten zum Erfolg des Fallbeispiels

Im Hinblick auf die erreichten Zielsetzungen war dieses Fallbeispiel das erfolgreichste. Die ehemals anvisierten Ziele konnten – nach Aussage der Befragten – sogar weit übertroffen werden. Die positive Beurteilung dieses TTZ bezog sich vor allem auf die Gesamtanzahl der Arbeitsplätze, die mit dem TTZ geschaffen werden konnten und auf die Existenzgründungen, die sich mit dem Gründerzentrum in der Gemeinde angesiedelt haben. Zusätzlich spräche die Tatsache, dass auch lokale Unternehmen zum Kundenstamm des TTZ gehörten, für eine positive Bewertung des TTZ, da damit die Diffusion Neuer Medien in ländliche Räume erreicht werden könne. Zudem deute ein hoher Bekanntheitsgrad des TTZ und damit verbunden ein positiver Ruf in der Region auf einen nachhaltigen Erfolg des TTZ, auf den man weiter aufbauen will.

Aufgrund dieser Bewertung sei dieses Fallbeispiel für den ländlichen Raum ein „Vorzeigeprojekt“ mit „Vorbildfunktion“. Wünschenswert wäre zwar die Loslösung des Gründerzentrums von öffentlichen Geldern. Jedoch wird dieses als Strukturmaßnahme weiter unterstützt. Langfristig sollen das Gründerzentrum und auch die bereitgestellten Expansionsflächen für junge Unternehmen im Gewerbegebiet ausgeweitet werden.

5.2 Fallbeispiel B

Der Erfolg dieser Unternehmensgründung ist von einer wechselhaften Entwicklung geprägt.

Teleservices

In diesem Fall war der Geschäftsbereich Web-Design, insbesondere für Kommunen, als Geschäftsfeld vorgesehen, jedoch aufgrund mangelnder Nachfrage nur sporadisch umgesetzt worden. Zu den

ehemals im Businessplan anvisierten Diensten zählte zudem ein lokales Informationssystem (LIS) als Internet-Plattform für die Kommunen des Landkreises. Diese Dienstleistung konnte allerdings nicht umgesetzt werden, da ein Großteil der Gemeinden des Landkreises, für die letztendlich das Konzept ausgearbeitet war, nicht als Kunden gewonnen werden konnte. Dieses TTZ entwickelte sich letztendlich zu einem Call-Center, das je nach Auftragslage zwischen 5 und 25 Mitarbeiter beschäftigte.

Schulungen

Auch hier konnte in den ersten Jahren nach der Gründung ein breites Schulungsangebot für PC-Einsteiger geschaffen werden. Jedoch wurden die Schulungen als Geschäftszweig des TTZ bereits nach zwei Jahren eingestellt, nachdem die Finanzierung bzw. Subventionierung der Qualifizierungsmaßnahmen seitens der öffentlichen Hand beendet war.

Telearbeits- bzw. Gründerzentrum

Ein Telearbeits- bzw. Gründerzentrum wurde nicht aufgebaut, obgleich ein solches Konzept neben Teledienstleistungen und EDV-Schulungen in der Planungsphase angedacht war.

Anzahl der Arbeitsplätze

Mit dem Geschäftsfeld der Teledienste konnten zeitweise neben einem TTZ-Leiter ca. 25 Mitarbeiter (zum Großteil auf Teilzeitbasis) im Call-Center beschäftigt werden. Mit der Durchführung der Schulungen wurden ausschließlich externe freiberufliche Dozenten beauftragt. Zum Zeitpunkt der letzten Befragung hatte der Betrieb neben dem Geschäftsführer nur noch fünf Angestellte auf Teilzeitbasis. Begründet wurde der Rückgang der Beschäftigtenzahl mit der konjunkturellen Lage.

Eigenwirtschaftlichkeit

Nachdem das Schulungszentrum und Gründerzentrum aufgegeben wurden, konnte einzig das Call-Center die Eigenwirtschaftlichkeit erreichen. Es wird ohne öffentliche Zuschüsse weiter betrieben.

Subjektive Einschätzung der Befragten zum Erfolg des Fallbeispiels

Der Geschäftsführer war zum Zeitpunkt der Befragung zufrieden mit der Geschäftsentwicklung und bezweckt, das Call-Center mittelfristig weiter auszubauen, zu expandieren und neue Mitarbeiter einzustellen.

Die Akteure der Förderseite schätzen das TTZ jedoch als wenig erfolgreich ein. Diese Bewertung basiert auf den hohen Erwartungen, die anfänglich vor allem mit der öffentlichen Förderung verbunden waren. Für die negative Einschätzung sprachen folgende Gründe: das Gründerzentrum konnte keine Existenzgründungen initiieren, das Schulungszentrum war lediglich zwei Jahre in Betrieb, die Teleservices beschränkten sich einzig auf Call-Center-Dienste.

Trotz dieser negativen Erfolgseinschätzung sehen die Beteiligten eine Chance, mit einem solchen Unternehmenskonzept ländliche Räume stärken zu können.

5.3 Fallbeispiel C

Dieses Unternehmen konnte die anvisierten Ziele nicht erreichen.

Teleservices

Ehemals wurde bei diesem TTZ ein Dienstleistungsunternehmen angedacht, das durch ein qualitativ hochwertiges technisches Equipment mit einem High-Tech-Zentrum vergleichbar sein und entsprechende Dienstleistungen anbieten sollte. Die zu Anfang im Konzept angedachten

Dienstleistungen insbesondere für lokale und regionale Unternehmen umfassten keine Spezialisierung auf ein bestimmtes Geschäftsfeld; vielmehr sollte ein breites Angebot aufgestellt werden. Zu den geplanten Dienstleistungen zählten beispielsweise Buchführungsservice, Sekretariatservice oder auch Konstruktions- und Planungsdienste.

Das Bemühen, den Geschäftsbereich der Teleservices umzusetzen, wurde nach drei Jahren aufgegeben. Ein klar definiertes Dienstleistungsportfolio konnte jedoch zu keiner Zeit definiert werden. Es war nie gelungen, Teledienste für Unternehmen am Markt zu platzieren. Auch der Versuch, das TTZ als Call-Center aufzubauen, scheiterte. In drei Jahren Betriebszeit beschränkten sich die Dienstleistungsaufträge lediglich auf drei Beratungstermine bei örtlichen KMU zur Nutzung von PC-Programmen.

Schulungsangebot

Während den ersten drei Jahren seit Betriebsgründung wurden in diesem Betrieb Einsteigerkurse für die private Nutzung von PC und Internet, aber keine vertiefenden Kurse angeboten, die mit dem Ziel einer beruflich orientierten Qualifizierung vergleichbar gewesen wären. Bei diesem Unternehmen ist es also innerhalb von drei Jahren nicht gelungen, das Schulungsangebot über das Niveau von EDV-Anfängerkursen zu erweitern. Mit dem Fehlen des Angebots an beruflich orientierten Qualifikationsmaßnahmen konnte weder die Zielgruppe der Erwerbsfähigen erreicht werden, um diese für den beruflichen Umgang mit EDV-Anwendungen zu qualifizieren, noch wurden Kurse für Mitarbeiter lokaler Unternehmen angeboten, um eine Erleichterung der betrieblichen EDV-Nutzung in KMU vor Ort zu erzielen. Erst nachdem das TTZ schon drei Jahre bestand, wurde geplant, das Schulungsangebot auch auf diejenigen Erwerbsfähigen als Zielpersonen auszuweiten, welche die Neuen Medien auch zu beruflichen Zwecken nutzen.

Telearbeits- bzw. Gründerzentrum

Das Gründerzentrum und die sechs dafür zur Verfügung stehenden Räume waren zu keinem Zeitpunkt ausgelastet. Lediglich ein Büroraum wurde an einen Telearbeiter vermietet, der Angestellter eines externen Unternehmens war. Dieser nutzte das TTZ, um Pendelwege zu seinem entfernt gelegenen Betrieb einzusparen.

Anzahl der Arbeitsplätze

Neben der Stelle des TTZ-Leiters konnten nur zwei zusätzliche Teilzeitarbeitsplätze für Sekretariatstätigkeiten geschaffen werden. Alle drei Stellen finanzierten sich während der dreijährigen Förderlaufzeit aus öffentlichen Zuschüssen. Nur ein geringer Teil der Lohnkosten wurde über Einnahmen aus dem Schulungsangebot gedeckt. In diesem Fall wurde zu Gründungsbeginn davon ausgegangen, im TTZ 10 bis 25 Stellen neu zu schaffen. Aufgrund dessen, dass die einzelnen Geschäftsbereiche nicht ausgebaut werden konnten, blieb die Mitarbeiteranzahl auf einem sehr niedrigen Niveau. Zum Zeitpunkt der letzten Befragung war nur noch eine Existenzgründerin als Geschäftsführerin des Schulungszentrums beschäftigt.

Wirtschaftliche Eigenständigkeit

Nach dreijähriger Gründungszeit wurden im Fall C sowohl die Bemühungen, Teleservices am Markt zu platzieren als auch ein Telearbeitszentrum für Existenzgründer aufzubauen, eingestellt. Ausschließlich das Angebot an EDV-Schulungen wurde zum Zeitpunkt der Befragung weiter geführt. Die ursprünglich auf drei Jahre befristete Förderlaufzeit wurde über diesen Zeitraum hinaus verlängert,

so dass Räume und die technische Ausstattung für die Schulungen weiterhin von der Gemeinde finanziell mitgetragen wurden.

Während der letzten Erhebungsphase liefen Planungen, das Schulungsprogramm mit zwei Existenzgründern zu stabilisieren und das Angebot zu erweitern, wobei auch dieses Vorhaben weiterhin von der Gemeinde durch indirekte Mittel finanziell unterstützt wurde (z.B. kostengünstige Verfügbarkeit von Schulungsräumen und PC).

Folglich bleibt auch in diesem Fall festzuhalten, dass die wirtschaftliche Eigenständigkeit nach drei Jahren Gründungszeit nicht erreicht wurde.

Subjektive Einschätzung der Befragten zum Erfolg des Fallbeispiels

Die Ziele im Fall C wurden weitgehend verfehlt. Einzig der Schulungsbereich versprach bei der letzten Befragung, ein wirtschaftlich tragfähiger Geschäftsbereich zu werden. Aufgrund dessen wird dieser auch nach Ende der ehemals anvisierten Förderzeit von der Gemeinde noch finanziell unterstützt. Von den Interviewpartnern wurde das Unternehmen auch nach dreijähriger Betriebszeit als „noch“ nicht erfolgreich eingestuft.

Eine solche Einschätzung leitete sich bei den Befragten aus einem sehr geringen Bekanntheitsgrad des Dienstleistungsangebotes in der Gemeinde und der Region ab, den das TTZ auch nach drei Jahren Betriebszeit nicht wesentlich erhöhen konnte. Noch ein anderer Faktor spielt bei dieser Einschätzung eine Rolle: In drei Jahren wurden drei verschiedene Geschäftsleiter beschäftigt. Der jährliche Wechsel der TTZ-Leiters kann als ein Indiz für die Unzufriedenheit der Beteiligten mit dem Verlauf des Gründungsprozesses gewertet werden. Nachdem der Aufbauprozess eher schleppend verlief, trennte man sich von den jeweiligen Geschäftsleitern. Mit jedem neuen Geschäftsführer kam wieder Hoffnung auf, dass die ehemals anvisierten Zielsetzungen doch noch erreicht werden könnten. Die beteiligten Akteure sahen sich weiterhin noch im Umsetzungsprozess. Aufgrund des schleppenden Gründungsprozesses und der hohen Geschäftsführerfluktuation waren die Akteure hinsichtlich der Bewertung des TTZ jedoch immer wieder Stimmungsschwankungen und wechselnden Beurteilungen des Erfolges unterworfen.

Ein Förderer: „Man muss die weitere Entwicklung abwarten.“

Von einem Teil der Befragten wurden die fünf Arbeitsplätze, die zumindest temporär rund um das TTZ entstanden waren (drei Mitarbeiter im TTZ und zwei Existenzgründerinnen, die als freiberufliche Dozenten Schulungen leiten), als ein Erfolg eingeschätzt.

Trotz des eher negativ verlaufenden Aufbaus stuften die Befragten auch nach drei Jahren Laufzeit die Idee der TTZ im ländlichen Raum als „gut“ ein. Das Konzept sei empfehlenswert, um den ländlichen Raum über die Nutzung Neuer Medien zu unterstützen.

5.4 Fallbeispiel D

Dieses Unternehmen musste nach dreieinhalb Jahren Betriebszeit Insolvenz anmelden.

Teleservices

Das Hauptaugenmerk lag auch im vierten Fall – wie in Fall B – auf der Erstellung eines lokalen Informationssystems (LIS) für Kommunen und die Bevölkerung des Landkreises, das mit einer Internet-Plattform entstehen sollte. Zudem wurden die Geschäftsfelder des technischen EDV-Supports

(Web-Hosting und Server-Dienste) und Online-Entwicklung für externe Kunden implementiert. Der Aufbau von Call-Center-Dienstleistungen war zu keinem Zeitpunkt geplant. Bis zur Insolvenz des TTZ blieb die Auftragslage konstant.

Schulungsangebot

In diesem Fall wurden hauptsächlich vertiefende Schulungsmaßnahmen mit einer Ausbildungszeit von bis zu 12 Monaten insbesondere für Arbeitssuchende angeboten. Die Projekte wurden zielorientiert ausgearbeitet und dem Arbeitsamt oder anderen Projektträgern angeboten. Die Vermittlungsquote der Schulungsteilnehmer nach Abschluss der Ausbildungszeit lag bei nahezu 100 %, was nicht nur den Erfolg des Schulungszentrums, sondern zudem den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften im ländlichen Raum unterstreicht. Obgleich sich dieses TTZ auf die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich EDV spezialisiert hatte und ausgelastet war, musste der Betrieb Insolvenz anmelden.

Telearbeits- bzw. Gründerzentrum

In diesem Fall hatte nur ein Unternehmen Büroräume angemietet.

Anzahl an Arbeitsplätzen

In diesem TTZ konnten neben dem Geschäftsführer fünf Vollzeitangestellte, ein Auszubildender und zeitweise ein Praktikant beschäftigt werden. Diese Mitarbeiter waren in den Bereichen Schulung, technischer EDV-Support (Web-Hosting und Server-Dienste) sowie Online-Entwicklung tätig. Da das TTZ im Jahr 2003 jedoch Insolvenz anmelden musste, stellt es nach dreieinhalb Jahren Betriebszeit keine Arbeitsplätze mehr zur Verfügung.

Eigenwirtschaftlichkeit

Zwar war das TTZ als Schulungsanbieter ausgelastet, jedoch wurden von zwei Großkunden Außenstände nicht beglichen, was zur Insolvenz führte. Aufgrund dessen konnten neben den Schulungen auch die anderen beiden Geschäftsbereiche Teleservices und Gründerzentrum nicht mehr weiter geführt werden.

Subjektive Einschätzung der Befragten zum Erfolg des Fallbeispiels

Obwohl das Schulungszentrum des TTZ insbesondere mit seinem spezifischen und zielgruppenorientierten Angebot an beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen ausgelastet war und in der Gewinnzone lag, musste das TTZ Insolvenz anmelden. Die Vermittlungsquote der Schulungsteilnehmer nach Abschluss der Ausbildungszeit lag bei nahezu 100 %, was den mittelfristigen Erfolg der Schulungsabteilung unterstreicht. Die restlichen Geschäftsbereiche (Gründerzentrum und Teleservices) bzw. deren Infrastruktur waren bis zur Insolvenz auf öffentliche Fördergelder angewiesen.

Diese Bewertung der Zielerreichung wurde auch von der subjektiven Einschätzung der Beteiligten widerspiegelt. Während das Schulungszentrum vor der Insolvenz mehrheitlich als erfolgreich eingeschätzt wurde, wurde das Gründerzentrum trotz der geringen Auslastung mit nur einem Mieter während der dreieinhalb Jahre nach Betriebsgründung nicht aufgegeben.

Die Grundidee, die Diffusion der Neuen Medien mit Hilfe eines TTZ-Konzeptes in den ländlichen Raum zu bringen, wurde auch hier nach der Insolvenz und den damit verbundenen Erfahrungen der Akteure als positiv eingeschätzt.

5.5 Fallbeispiel E

Dieses Fallbeispiel ist zwar als gemeinnütziger Verein organisiert, jedoch ist die Erreichung der Eigenwirtschaftlichkeit seitens der Geschäftsleitung erwünscht.

Schon vor der Einrichtung des TTZ im Jahre 1999 fungierte dieser Verein als Träger von Projekten für Sozialhilfeempfänger und (Langzeit-)Arbeitslose und betrieb am Ort ein Secondhand-Kaufhaus.

Der Fokus bei diesem TTZ lag weitestgehend auf der (Re)Integration von erwerbsfähigen Personen, die mit Hilfe öffentlicher (Projekt-)Gelder unterstützt werden sollte. Zum einen wurden in beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen insbesondere arbeitslose Personen weitergebildet, um ihnen den Weg in die Berufstätigkeit zu erleichtern. Zum zweiten war beabsichtigt, Arbeitsplätze für Berufsanfänger oder Wiedereinsteigerinnen am Ort zu schaffen. Diese sollte vor allem durch die Platzierung von Dienstleistungen im Bereich der Neuen Medien am Ort entstehen. Zudem war ursprünglich geplant, potentielle Existenzgründer mit der Infrastruktur im TTZ zu unterstützen. Die Geschäftsbereiche Teleservices, Schulungen und Gründerzentrum sind folglich mit den anderen Fallbeispielen vergleichbar. Jedoch steht bei diesem TTZ der soziale Aspekt der Unterstützung im Vordergrund und weniger der wirtschaftliche Ertrag des TTZ-Betriebs. Aufgrund dessen wurde das TTZ als eingetragener Verein implementiert, der öffentliche Gelder akquiriert, um langfristig Projekte zur beruflichen (Re)Integration benachteiligter Personen durchführen zu können. Im Hinblick darauf kann für dieses Fallbeispiel die „Erreichung der Eigenwirtschaftlichkeit“ nur bedingt als Erfolgsindikator analysiert werden.

Teleservices

Auch bei diesem TTZ hatte der Bereich Teleservices mit mangelndem Absatz zu kämpfen. Es wurden zwar erste Versuche unternommen, Aufträge zu akquirieren, das Auftragsvolumen blieb jedoch weit hinter den Erwartungen zurück. Ein Kunde konnte für die Erstellung von Mailinglists und ein weiterer Auftraggeber für die Durchführung einer telefonischen Kundenbefragung gewonnen werden. Das Geschäftsfeld der unternehmensorientierten Teledienste wurde aufgrund der mangelnden Nachfrage nur sporadisch betrieben und Aufträge ausschließlich auf konkrete Einzelanfragen hin bearbeitet. Letztendlich fand eine Spezialisierung des TTZ einzig auf berufliche Qualifizierungsmaßnahmen statt.

Schulungsangebot

Auch hier wurde zu Anfang der Implementation ein breites Schulungsangebot für die Zielgruppe der PC-Einsteiger geschaffen. Jedoch wurden die Kurse für Einsteiger aufgrund einer sehr geringen Nachfrage nach einigen Monaten eingestellt bzw. ausschließlich in Kooperation mit der ortsansässigen VHS durchgeführt.

Schon in den ersten Gründungsjahren fand eine Spezialisierung des Schulungsbereichs auf EDV-basierte Qualifikationsmaßnahmen statt. So wurde ein breites Feld an EDV-Schulungen insbesondere zur beruflichen Qualifikation angeboten (z.B. ECDL³³⁴). Die Auftragslage hing jedoch primär von öffentlichen Auftraggebern ab. Der Grund hierfür lag in der Primär-Zielgruppe der Arbeitssuchenden und Sozialhilfeempfänger, Jugendliche ohne Schulabschluss, Langzeitarbeitslose oder auch Zuwanderer, deren berufliche Integration erleichtert werden sollte. Die Kosten für die

³³⁴ ECDL = European Computer Driving License (Europäischer Computerführerschein)

Qualifizierungsmaßnahmen trug je nach Programm das Arbeitsamt oder auch das zuständige Bundesland über EU-Mittel. Auch in diesem Fall – wie in den Fällen A und D – lag die Vermittlungsquote der Schulungsteilnehmer nach Abschluss der Qualifizierungsmaßnahmen zwischen 70 und 100 % und damit auf einem sehr hohen Niveau.

Telearbeits- bzw. Gründerzentrum

Ein Gründerzentrum konnte nicht aufgebaut werden, obgleich ein solches Konzept neben Teledienstleistungen und EDV-Schulungen verfolgt wurde.

Anzahl an Arbeitsplätzen

Geleitet wurde das TTZ von einem vollzeittätigen Geschäftsführer. Zum Zeitpunkt der letzten Befragungswelle waren zudem zwei projektabhängige Dozentinnen in Zeitverträgen sowie ein Praktikant im TTZ angestellt. Die Zahl der übrigen Beschäftigten variierte in den ersten fünf Gründungsjahren zwischen ein bis drei ABM-Stellen sowie ein bis zwei JUMP-Mitarbeitern³³⁵, die jeweils ein Jahr beschäftigt werden konnten. Die Beschäftigung erfolgt je nach Projekt in Absprache mit dem Arbeitsamt vor Ort. Mit der relativ niedrigen Zahl von angestellten Mitarbeitern, die bis auf einen über Zeitverträge angestellt sind oder direkt von Zuschüssen des Arbeitsamtes abhängen, kann dieses TTZ im Hinblick auf die Schaffung von Arbeitsplätzen nur bedingt als erfolgreich eingestuft werden.

Eigenwirtschaftlichkeit

Bei diesem Fallbeispiel wurde die Eigenwirtschaftlichkeit nicht erreicht. Diese spielte aber nach Aussagen der Geschäftsleitung eine eher untergeordnete Rolle und wurde also nicht als primäres Ziel verfolgt.

Subjektive Einschätzung der Befragten zum Erfolg des Fallbeispiels

Die Auswertung des Merkmales Zielerreichung in Verbindung mit dem Geschäftskonzept des TTZ ergab, dass vor allem der Bildungsbereich als Erfolg bewertet werden konnte. Die beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen waren nahezu ausgelastet. Jedoch ist es zu keiner Zeit gelungen, ein Gründerzentrum aufzubauen oder Teleservices am lokalen oder auch regionalen Markt zu platzieren. Der Qualifizierungssektor wurde von den Befragten zwar als erfolgreich wahrgenommen, aber dieser Geschäftszweig – so die Befragten – sei in hohem Maße von öffentlichen Aufträgen abhängig. Im Hinblick auf die primäre Zielsetzung, insbesondere gering qualifizierte Erwerbsfähige beruflich zu integrieren, spräche die hohe Vermittlungsquote von durchschnittlich 85 % der Schulungsteilnehmer, die nach dem Abschluss von Qualifizierungsmaßnahmen einen Arbeitsplatz fanden, für den Erfolg des TTZ als Bildungsträger. Jedoch hatte man sich auch in diesem Fall von dem Bereich Teleservices eine stärkere Wirkung auf den lokalen Arbeitsmarkt erhofft.

³³⁵ JUMP: Jugend mit Perspektive. „Jump Plus ist ein Sonderprogramm der deutschen Bundesregierung, mit dem junge Menschen gefördert werden sollen, die ansonsten auf dem Arbeitsmarkt kaum Chancen hätten: Sie sind jünger als 25 Jahre, bekommen Arbeitslosen- und/oder Sozialhilfe und werden in der Statistik als ‚Langzeitarbeitslose‘ geführt oder sind zumindest von Arbeitslosigkeit bedroht. Die Förderung ist in der Regel auf sechs Monate begrenzt und kann im begründeten Einzelfall um drei Monate verlängert werden.“
(www.arbeitsagentur.de/vam/;jsessionid=AGeSmpE2F7VRvaAA0TmX7wf334xk25F72UeIlktURkxZhcirRbQV!196868494?content=/content/supertemplates/Content.jsp&docId=34794&contentSuche=y&keyword=Jump [Zugriff am 09.05.2004])

5.6 Zusammenfassung der Erfolgsbewertung

Die Auswertung hat verdeutlicht, dass das Untersuchungssample in Bezug auf Erfolgsmerkmale wie Umsetzung der Geschäftsbereiche, Anzahl der Beschäftigten und Erreichung der Eigenwirtschaftlichkeit sehr heterogen zusammengesetzt ist. Die Geschäftskonzepte konnten bei den fünf untersuchten Fallbeispielen mit unterschiedlichem Erfolg umgesetzt werden.³³⁶

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es nur in zwei der fünf Fälle gelang, Teleservices erfolgreich umzusetzen. Nur ein TTZ war in allen drei Bereichen Teleservices, Schulungen und auch Gründerzentrum erfolgreich. Eines konnte sich ausschließlich im Bereich Call-Center-Dienste etablieren und gab die beiden anderen Konzepte auf.

Bei allen fünf Fallbeispielen konnte ein breites Schulungsangebot für PC-Einsteiger geschaffen werden. Festzuhalten bleibt, dass in allen fünf Fällen die Nachfrage der Wohnbevölkerung im ländlichen Raum nach Einsteigerkursen für den eher privaten Gebrauch von PC und Internet von Seiten der Interviewpartner für die ersten Betriebsjahre als durchaus hoch eingeschätzt wurde, zumal die Preise dafür über öffentliche Finanzierungshilfen zumeist subventioniert wurden. Je nach Bevölkerungsdichte im betreffenden Raum, der als Markt genutzt werden könnte, ließ die Nachfrage jedoch nach ca. zweijähriger Betriebszeit nach, da vor allem die geringe Kundendichte im ländlichen Raum die Nachfrage nach EDV-Einsteigerkursen negativ beeinflusste.

Vier der fünf untersuchten TTZ boten neben EDV-Grundkursen für Anfänger auch vertiefende und am beruflichen Bedarf orientierte Inhalte innerhalb von EDV-Schulungen an. Hauptauftraggeber für solche beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen war häufig das Arbeitsamt. Eine hohe Vermittlungsquote der Schulungsteilnehmer nach der Maßnahme kann als weiteres Erfolgsmerkmal in Bezug auf den Beschäftigungseffekt interpretiert werden. Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern im ländlichen Raum durchaus vorhanden zu sein scheint. Dieses Ergebnis spricht für die Notwendigkeit eines wohnortnahen Bildungsträgers in ländlichen Räumen, der niedrig qualifizierten Arbeitssuchenden den beruflichen Wiedereinstieg erleichtern kann. Obgleich bei allen fünf Fallbeispielen das TTZ auch als Telearbeits- bzw. Gründerzentrum fungieren sollte, konnte nur bei zweien der Fallbeispiele Existenzgründer als Mieter des TTZ gewonnen werden. Als ein positiv zu bewertendes Ergebnis für die Erfolgsbewertung konnte die empirische Untersuchung aufdecken, dass eine weitere Zielgruppe vom Aufbau des TTZ profitierte: In allen fünf TTZ wurden freiberufliche Schulungsleiter als Dozenten für die im TTZ durchgeführten EDV-Schulungen beschäftigt. Diese Schulungsleiter nahmen Aufträge zumeist von den im Wohnumfeld gelegenen Bildungseinrichtungen an, um in den Räumen der Schulungsanbieter EDV-Kurse zu leiten. Vier der TTZ verfügten über einen so genannten Pool von potentiellen Dozenten, die je nach Bedarf, Fachbereich und Qualifikation eingesetzt wurden. Für diese Gruppe freiberuflicher Erwerbstätiger hat das TTZ eine positive Wirkung, da mit dem TTZ vor Ort ein neuer Auftraggeber entstand.

Wenn man die Fälle miteinander vergleicht, wird die große Spanne der Arbeitsplätze, die im Unternehmen entstanden sind, offenkundig: Ein Fall ragte mit ca. 20 betriebseigenen Mitarbeitern und

³³⁶ Im Anhang 1 bietet Tab. 14 einen tabellarischen Überblick über die jeweils erreichten Ziele und Erfolge der untersuchten Unternehmen.

ca. 60 Arbeitsplätzen, die durch das Gründerzentrum entstanden, heraus. Die Mitarbeiterzahl des Call-Center schwankte je nach Auftragslage zwischen fünf und 25 Mitarbeitern. Bei den übrigen TTZ blieb die Anzahl mit jeweils weniger als sechs Mitarbeiter auf einem niedrigen Niveau bzw. steht in einem Fall nach der Insolvenz nicht mehr zur Verfügung. In vier Fällen hatte man sich vom Betrieb des TTZ eine stärkere Wirkung auf den lokalen Arbeitsmarkt erhofft.

Letztendlich hatte keines der Fallbeispiele für alle ehemals angedachten Geschäftsfelder die Eigenwirtschaftlichkeit erreicht. Jedoch konnten bei einzelnen Fällen einige Geschäftsbereiche erfolgreich am Markt platziert werden. Zwei Fallbeispiele hatten sich nach Schwierigkeiten in den Bereichen Teleservices und Gründerzentrum auf den Schulungsbereich konzentriert. Das wirtschaftliche Überleben des Schulungsbereiches hängt nach 4 bzw. 5 Jahren nach wie vor von öffentlichen Fördergeldern oder öffentlichen Auftraggebern wie dem Arbeitsamt ab.

Eines der bemerkenswertesten Ergebnisse der qualitativen Befragung zur subjektiven Einschätzung der Fallbeispiele war, dass fast alle Akteure – trotz der größtenteils negativen Erfahrungen bei der Umsetzung – die Grundidee der TTZ als empfehlenswertes Konzept einschätzen, mit dem im ländlichen Raum die Diffusion Neuer Medien unterstützt werden könne und von dem Impulse für den lokalen Arbeitsmarkt ausgehen könnten. Dieses Ergebnis unterstreicht die Bedeutsamkeit, solche Faktoren offenzulegen, die für eine erfolgreiche Umsetzung der Konzepte eine Rolle spielen.

Ein Vorteil für diese Untersuchung ist, dass die Gründungsprozesse der empirisch untersuchten TTZ mit sehr unterschiedlichen Ergebnissen verlaufen sind. So können durch den Umstand, dass nur ein Fallbeispiel sehr erfolgreich war und die meisten der untersuchten Fallbeispiele die Eigenwirtschaftlichkeit nicht in allen Geschäftsbereichen erreicht haben, nicht nur Ursachen für das Gelingen einer Unternehmensgründung, sondern zusätzlich Gründe für ein Scheitern aufgezeigt werden. Die Analyse von wirtschaftlich nicht erfolgreichen Fallbeispielen ist bezüglich seiner Erklärungsinhalte und -dimension insofern für die vorliegende Untersuchung von Vorteil, als dass kein Survivor Bias – wie bei den meisten Untersuchungen der Gründungsforschung – aufgetreten ist. Survivor Bias bezeichnet in dem Zusammenhang, dass sich Analysen zu Erfolgsfaktoren bei Unternehmensgründungen und -wachstum fast ausschließlich auf Befragungen erfolgreicher Unternehmen beschränken und die Befragung nicht erfolgreicher Unternehmensgründungen kaum stattfindet. Dieser Umstand begründet sich in erster Linie durch methodische Schwierigkeiten. Insolvente Unternehmen zu recherchieren und zu befragen scheidert oftmals am Datenmangel und am Desinteresse der Unternehmensakteure an der Befragung. Insofern fehlen Erkenntnisse zum Scheitern von neu gegründeten Unternehmen. Durch das Untersuchungssample, das unterschiedlich erfolgreiche Neugründungen einschließt, kann diese Studie nicht nur Gründe für den Erfolg einer Unternehmensgründung, sondern zusätzlich Ursachen für weniger erfolgreiche Gründungen thematisieren.

6. DER EINFLUSS VON NETZWERKSTRUKTUREN AUF DEN ERFOLG

Die abhängige Variable dieser Studie ist die erfolgreiche Gründung von öffentlich geförderten Unternehmen – in dieser Untersuchung werden als Fallbeispiele Teleservice- und Telearbeitszentren (TTZ) in ländlichen Räumen herangezogen. Durch die Auswahl der Fallbeispiele anhand von homogenen Kriterien, können die Fälle unmittelbar miteinander verglichen werden (siehe Kapitel 3.2). Inwieweit die Fallbeispiele ihren Gründungsprozess erfolgreich abgeschlossen hatten, wurde im vorherigen Abschnitt bereits dargelegt. In diesem Kapitel werden solche empirischen Ergebnisse aufgezeigt, die auf Netzwerkmerkmale als unabhängige Variable für erfolgreiche bzw. weniger erfolgreiche Unternehmensgründungen Bezug nehmen. Da in dem Untersuchungssample auch solche Gründungen eingeschlossen waren, deren Gründungsprozess weniger erfolgreich verlaufen war, können auch Faktoren benannt werden, die nach Einschätzung der Befragten den Nichterfolg begründen.

Im Folgenden werden die empirischen Resultate aus den persönlichen Interviews hinsichtlich der Forschungsfragen diskutiert. Die Kernfragen sollen an dieser Stelle wiederholt werden:

- Welche Akteure haben entscheidenden Einfluss auf den Verlauf einer Unternehmensgründung und auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von neu gegründeten öffentlich geförderten Unternehmen?
- Welche Merkmale des Akteursnetzwerkes sind Erfolgsfaktoren bei einer Gründung von öffentlich geförderten Unternehmen?
- Gibt es bestimmte Netzwerkeigenschaften, die in verschiedenen Gründungsphasen für den erfolgreichen Verlauf eine besondere Bedeutung einnehmen?

In Kapitel 2 wurden die theoretischen Leitgedanken der Studie erörtert, die zur Ableitung von konzeptionellen Annahmen geführt haben. Deren Überprüfung anhand der empirischen Fallbeispiele ist ein Ziel dieses Kapitels. Zudem sollen Erkenntnisse zu Netzwerkmerkmalen als unabhängige Variable in Bezug auf Gründungserfolge vertieft werden. Mit der Vertiefung der Thematik wird angestrebt, neue Erkenntnisse zu Netzwerkstrukturen und deren Entwicklung als erklärende Variable zu gewinnen.

Folgende Untersuchungsebenen kennzeichnen die empirische Analyse (siehe Abb. 12): Die Akteure bilden die Knoten der Netzwerke. Grundlage der Netzwerkabgrenzung ist die vertragliche Einbindung und Funktion von Akteuren in den und für den Gründungsprozess. Das zweite Element von Netzwerken sind die Kanten zwischen den Knoten bzw. – anders formuliert – die Beziehungen zwischen den identifizierten Akteuren. Hierbei wird untersucht, welche Qualitäten die interpersonalen Beziehungen zwischen den Akteuren auszeichnen und in welcher Weise sich diese auf den Gründungsprozess auswirken.

Die Veranschaulichung der empirischen Ergebnisse spiegelt die Logik des konzeptionellen Teils wider. So werden im ersten Kapitel 6.1 Akteursmerkmale und im zweiten Kapitel 6.2 Beziehungsmerkmale als unabhängige Variable geprüft. Zudem werden prozessuale Aspekte der Unternehmensgründungen berücksichtigt. Als Hilfsmittel zur Darstellung der Gründungsprozesse und der Entwicklung der untersuchten Netzwerke wird ein Phasenmodell genutzt. Dieses bildet den zeitlichen Verlauf von Gründungen ab und lehnt sich an die Konzeption in Kapitel 2 an.

Zudem werden Ergebnisse aus veröffentlichten Studien eingearbeitet, die sich speziell mit der Gründung von TTZ beschäftigen. Diese Erkenntnisse aus bereits bestehenden Studien speziell zu der Unternehmensform von Teleservice- und Telearbeitszentren, werden im empirischen Teil diskutiert, um die Nachvollziehbarkeit zu vereinfachen. Dieses integrierte Verfahren empfiehlt sich gerade bei Betrachtungen eines solch speziellen Fallbeispiels.

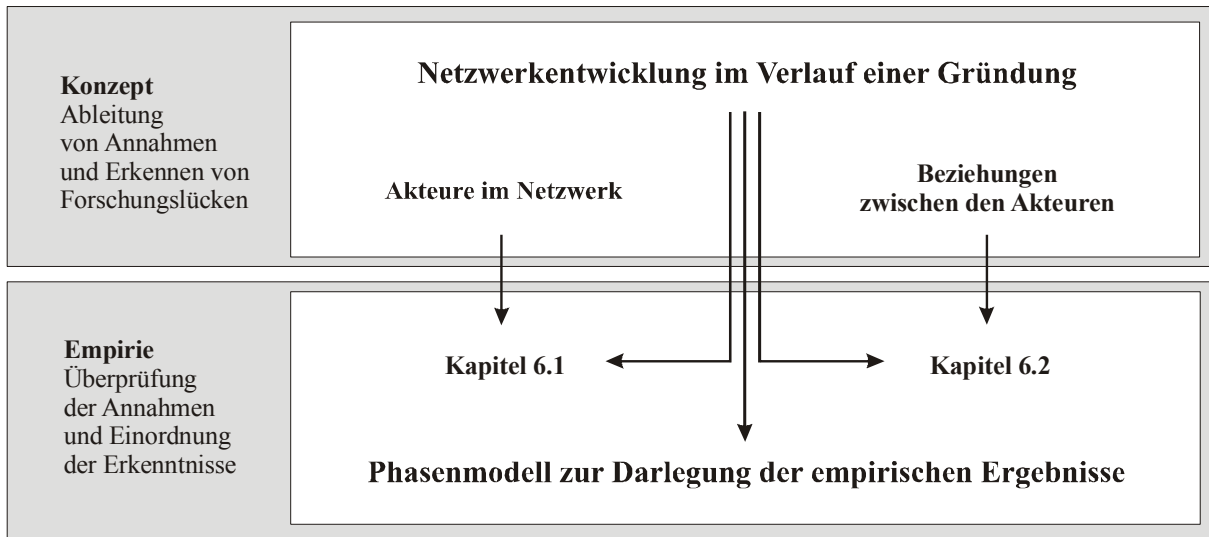


Abb. 12: Logik und Aufbau der empirischen Ergebnisse

Quelle: Eigene Darstellung

Zusätzlich zu den netzwerkrelevanten Variablen, die sich bei der empirischen Untersuchung als Erfolgs- oder auch Hemmnisfaktoren herausstellten, werden in Kapitel 6.3 alle nicht netzwerkbezogenen Faktoren aufgelistet, die den Erfolg der Unternehmen – nach Einschätzung der Befragten – mit beeinflussten.

Die Operationalisierung und Erhebung der wichtigsten netzwerkrelevanten Kernvariablen untereinander wird in Anhang 3 beschrieben. In Anhang 4 werden die Fragen des Interviewleitfadens und die Methode der Akteursidentifizierung ausführlich dargelegt.

Die Auswertung der Interviews basiert nicht auf einer quantitativen, sondern auf einer qualitativen Analyse und erhebt somit nicht den Anspruch auf Repräsentativität. Die Erhebung erfolgte anhand von Leitfadeninterviews. Die Gesprächsleitfäden gaben für die Interviews zwar Themen und Fragen vor, die Frageblöcke und deren Relevanz waren in ihrer Reihenfolge je nach Gesprächsverlauf jedoch flexibel. Welche Fragen des Leitfadens in welcher Formulierung der Interviewer wann stellte, sowie die Entscheidung, ob der Interviewer alle Fragen stellte, war abhängig von der jeweiligen Interviewsituation und von den Antworten der Befragten (siehe dazu Ausführungen in 3). Die Einzelantworten und -variablen werden somit nicht quantifiziert ausgewertet, sondern qualitativ dargestellt. Um die Nachvollziehbarkeit der Interpretation für den Leser zu gewährleisten, wurde darauf geachtet, dass entsprechende Beispielszitate nicht ausschließlich in Kurzform eingefügt wurden, sondern einige Zitate inklusive des besprochenen Themenkontextes abgebildet wurden. So wurde zusätzlich der Gesprächszusammenhang verdeutlicht. Um die Ergebnisse in anonymisierter Form

darlegen zu können, wurden die Zitate und Aussagen der Befragten so eingearbeitet, dass sie nicht direkt einem bestimmten der fünf Fallbeispiele zugeordnet werden können.³³⁷

6.1 Akteure als Bausteine des Netzwerkes

Im konzeptionellen Teil wurde dargelegt, dass neben den Beziehungen zwischen Akteuren die Akteure selbst Hauptbestandteile von Netzwerken sind (siehe Kapitel 2). Zudem wurde aufgezeigt, dass in dieser Studie Personen als handelnde Akteure in den Mittelpunkt gestellt werden. Diese Personen agieren zum Teil als Individuen aber auch als Vertreter von Institutionen, weil Vertragsbeziehungen zumeist Organisationen oder auch Institutionen verbinden.

Das folgende Kapitel widmet sich den empirischen Ergebnissen zu den Akteursstrukturen der untersuchten Netzwerke. Dabei steht sowohl die Beschreibung als auch die Überprüfung der Akteursstrukturen als Einflussfaktor für öffentlich geförderte Neugründungen und deren Erfolgswahrscheinlichkeit im Vordergrund. Betrachtet werden in dieser Studie diejenigen Akteure, die zum einen in die Gründung der einzelnen Fallbeispiele involviert waren und zum anderen für den Erfolg der untersuchten Fallbeispiele eine Rolle spielten. Zur Darstellung wird das in Kapitel 2.3 beschriebene Phasenmodell genutzt, um die zeitliche Entwicklung des Gründungsprozesses zu verdeutlichen.

In einem ersten Schritt werden zur Veranschaulichung der Ergebnisse diejenigen Akteursstrukturen präsentiert, die die fünf Fallbeispiele auszeichneten (siehe Kapitel 6.1.1). Der ausführliche Diskussion zu den Akteursstrukturen als unabhängige Variablen bei den Fallbeispielen erfolgt im zweiten Schritt (siehe Kapitel 6.1.2). Überprüfung der Untersuchungshypothesen anhand der empirischen Ergebnisse widmet sich der zweite Schritt. Wie schon erwähnt wird hierbei auch auf Studien Bezug genommen, die sich mit der Gründung insbesondere von TTZ auseinandersetzen.

6.1.1 Beschreibung der Akteursstrukturen in den Fallbeispielen

Folgende Frage wird in diesem Kapitel beantwortet:

- Welche Akteure waren in die Gründungsprozesse der fünf Fallbeispiele eingebunden?

Um eine erste Übersicht zu gewinnen, werden in den Abb. 13 bis Abb. 17 diejenigen Akteure abgebildet, die in die Gründung der untersuchten Fallbeispiele während der unterschiedlichen Gründungsphasen involviert waren.

Ziel der Abbildungen ist die Darstellung der Akteursstrukturen in drei Gründungsphasen (siehe Kapitel 2.3). In der Vorgründungsphase wächst die Idee, ein Unternehmen zu gründen. Sie ist gekennzeichnet durch die Ideenentwicklung. Als Ideennetzwerk wird das Netzwerk definiert, das von denjenigen Akteuren gebildet wird, die an der Gründungsvorbereitung – der ersten Phase – beteiligt waren. Die zweite Phase ist durch den Beginn der öffentlichen Förderung gekennzeichnet, die häufig mit der formalen Gründung des TTZ zusammen trifft. Die letzte Gründungsphase ist gekennzeichnet durch das Auslaufen der finanziellen Unterstützung aus öffentlicher Hand.

³³⁷ Um die Interviewergebnisse zu anonymisieren, wurden die Interviews nach dem Zufallsprinzip durchnummeriert. Die Zuordnung des Nummerncodes der Einzelinterviews zu Fallbeispielen und Akteursgruppen ist nur der Autorin bekannt (siehe Anhang 5).

In den Graphiken werden diejenigen Akteursgruppen dargestellt, die bei den Fallbeispielen empirisch nachgewiesen werden konnten. Jede Abbildung bildet dabei ein Fallbeispiel ab.

Der Einbindungsgrad wird anhand zweier unterschiedlicher Farbsignaturen gekennzeichnet. Grau steht für eine aktuelle Einbindung in den jeweiligen Gründungsphasen. Um diejenigen Akteure sichtbar zu machen, die nur zeitweise am Gründungsprozess beteiligt waren oder im Verlauf der ersten Gründerjahre ihre Funktion für die Neugründung verloren hatten, werden diese mit weiß gekennzeichnet. Dies trifft z.B. zu auf Förderer, die ihre finanzielle Unterstützung einstellten oder auch auf Geschäftsführer, die aus dem Unternehmen während des Gründungsprozesses ausschieden. Somit ist aus den Abbildungen die Entwicklung der Akteursstrukturen im Zeitverlauf erkennbar.

Die Verschiedenheit der Akteure wird anhand unterschiedlicher Piktogramme gekennzeichnet. Bei den Akteuren handelt es sich um folgende (siehe auch Kapitel 2.2.3 und Kapitel 3.3):

- Geschäftsleiter des TTZ
- Sonstige Mitarbeiter im TTZ
- Förderer (Bei öffentlichen Institutionen entspricht ein Piktogramm derjenigen Person, die über eine oder mehrere Förderfunktion(en) in den Gründungsprozess eingebunden war.)
- Kunden der Teleservices
- Kunden der EDV-Schulungen
- Mieter im TTZ-Gründerzentrum
- Freiberufliche Dozenten, die auf Honorarbasis im TTZ Schulungen durchführten
- Kooperationspartner und
- lokale Bevölkerung

Aufgrund der zum Teil sehr hohen Anzahl einzelner Akteure, die die Akteursgruppen repräsentieren, und um die Darstellung nicht zu überladen, kann die Anzahl einzelner Akteure in einigen Akteursgruppen nicht quantifiziert abgebildet werden. Die Quantität der Piktogramme entspricht bei den Mitarbeitern (ausgenommen Geschäftsführer), Kunden und eingebundenen freiberuflichen Schulungsleitern nicht konsequent der empirischen Anzahl. Dass Akteure aus diesen Akteursgruppen in den Gründungsprozess eingebunden waren, wird in der Graphik durch entsprechende Signaturen nur angedeutet. Zudem werden der Gemeinderat oder die Ministerien, wenn sie in die Gründung durch Förderung involviert waren, jeweils als ein einzelner Akteur dargestellt und nicht jedes Gemeinderatsmitglied oder jeder Mitarbeiter der Ministerien als ein einzelner Akteur. Der Bürgermeister wiederum ist aufgrund seiner hohen Bedeutung als ein Akteur dargestellt. Eine genaue Beschreibung der Akteure in den einzelnen Fallbeispielen ist in die Abbildungen integriert.

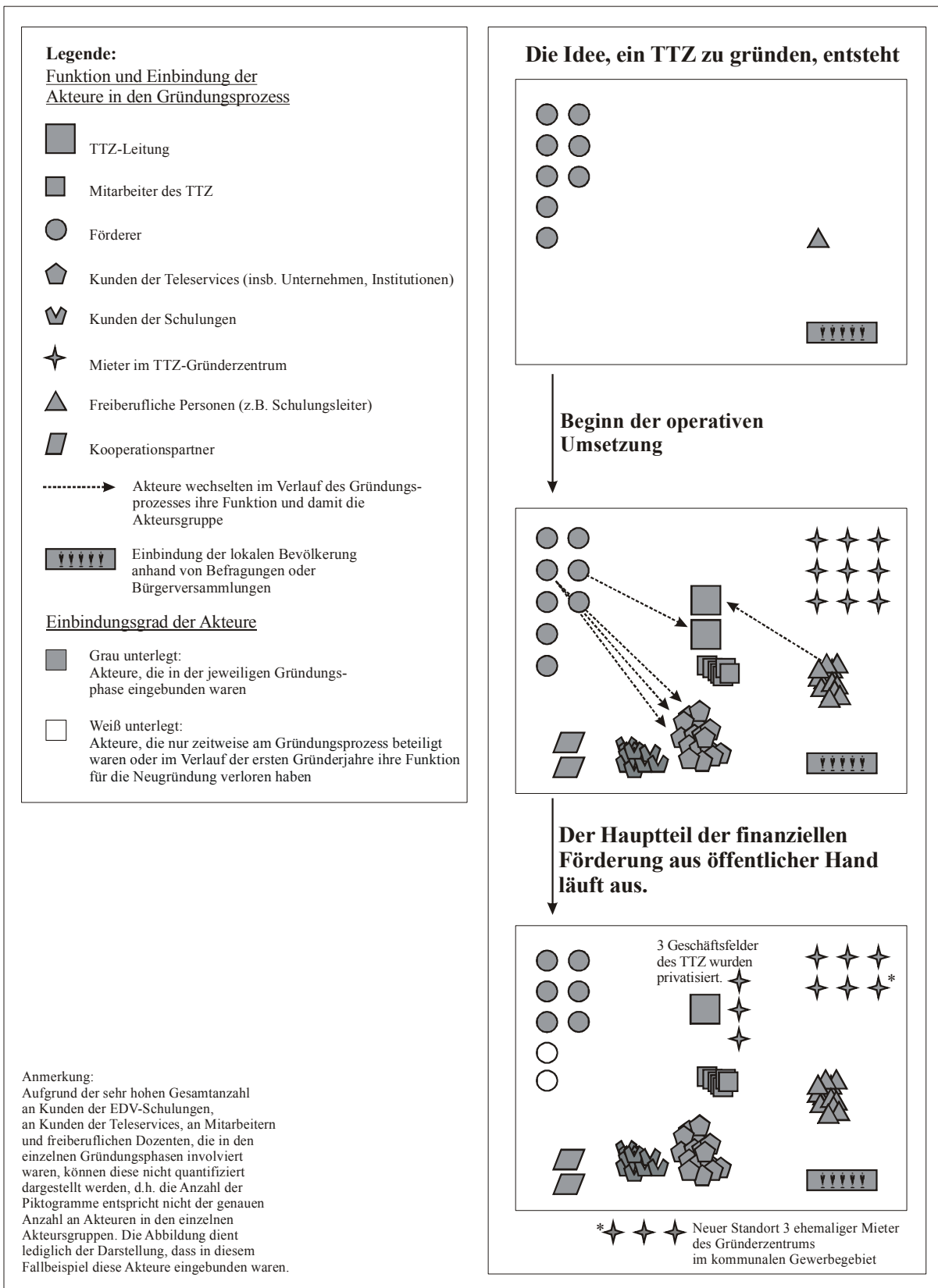


Abb. 13: Empirisches Modell der Akteursstrukturen im Fallbeispiel A

Quelle: Eigene Erhebung

Beschreibung der Akteursstruktur im Fallbeispiel A

Ausgangspunkt für die Idee, ein TTZ in der Gemeinde zu gründen, war der Leerstand eines Gewerbegebäudes vor Ort und die Frage einer zukünftigen Nutzung, die der wirtschaftsstrukturellen Entwicklung des Ortes dienen sollte. Bis zum Beginn der operativen Umsetzung waren im Fallbeispiel A acht Akteure der Förderseite und die Bevölkerung eingebunden.

Nach der formellen Gründung und mit Beginn der operativen Umsetzung wurde die Geschäftsleitung von einem ehemaligen Verwaltungsangestellten der Gemeinde und einer freiberuflichen Dozentin, die schon an der Ideenfindung beteiligt waren, übernommen. Des Weiteren konnten im Verlauf der ersten Jahre ca. 20 Mitarbeiter eingestellt werden.

Schon in den ersten Jahren konnte eine breit gefächerte Kundenstruktur aufgebaut werden. Die Nachfrage an Schulungen basierte erstens auf Unternehmen, deren Mitarbeiter im TTZ durchgeführte Weiterbildungsmaßnahmen zur beruflichen Nutzung von EDV besuchten. Zweitens wurden von der Wohnbevölkerung des Ortes und der umliegenden Gemeinden Kurse für private PC- und Internetnutzung nachgefragt. Drittens wurden in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitslose angeboten. Zu den Unternehmen, welche die unternehmensorientierten Teleservices (Call-Center-Dienste, Sekretariats- und Buchhaltungsdienste) nachfragten, gehörten unter anderem Gemeinderatsmitglieder, die zugleich Inhaber von örtlichen Unternehmen waren. Das Gründerzentrum beherbergte in fünf Jahren insgesamt neun neu gegründete Unternehmen aus der EDV-Branche. Zudem nutzt die Bevölkerung die Dienstleistungen des Geschäftszweiges der Videodienste (siehe dazu Ausführungen in 5.1).

Ein Kooperationspartner – eine Fachhochschule – unterstützte das TTZ mittels Beratung und über gemeinschaftliche Werbemaßnahmen. Mit einem anderen Kooperationspartner – einem Gründerzentrum – wurden gemeinsam Veranstaltungen durchgeführt.

Nach Beendigung der finanziellen Unterstützung seitens zweier Hauptfinanziers wurde lediglich das Gründerzentrum weiterhin mit öffentlichen Geldern unterstützt, um auch zukünftig neuen Firmen einen preiswerten Standort in der Gemeinde zur Verfügung stellen zu können. Drei Geschäftsfelder konnten privatisiert werden. Drei Existenzgründer, die ehemals als Mieter im Gründerzentrum angesiedelt waren, wechselten aufgrund von Expansionswünschen ihren Betriebsstandort in das kommunale Gewerbegebiet.

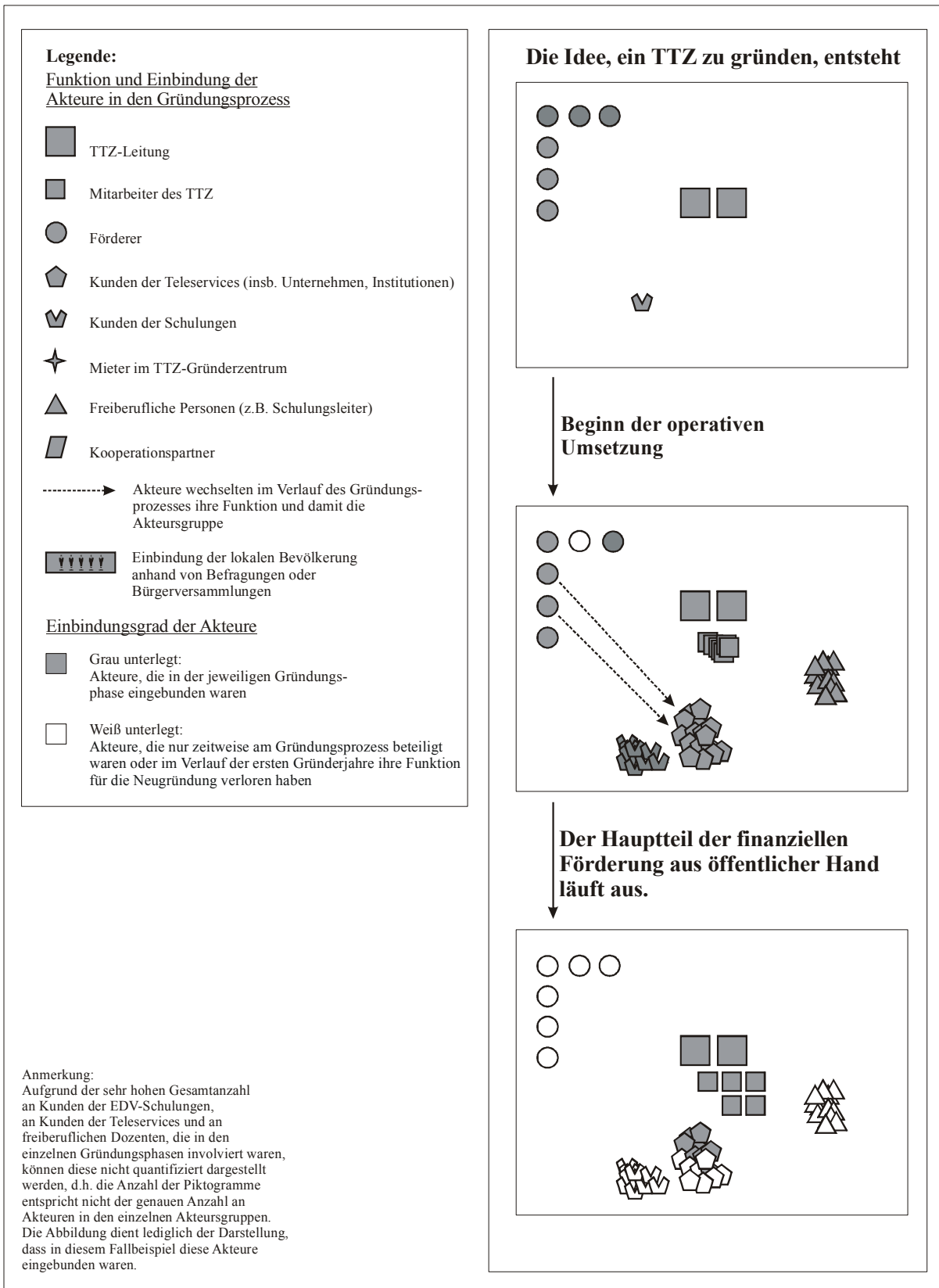


Abb. 14: Empirisches Modell der Akteursstrukturen im Fallbeispiel B

Quelle: Eigene Erhebung

Beschreibung der Akteursstruktur im Fallbeispiel B

Das TTZ entstand – wie auch im Fallbeispiel D – aus einem Förderprogramm speziell zur Thematik Telearbeit und Neue Medien in ländlichen Räumen. Im Fallbeispiel B wurde die Ideenphase von sechs Akteuren der Förderseite geprägt. Auch das Arbeitsamt als Kunde für Qualifizierungsmaßnahmen wurde in die Ideenphase eingebunden.

Das Projekt wurde über eine Ausschreibung verwirklicht, so dass nach der Ideenentwicklung aber noch vor dem Start der operativen Umsetzung Kontakte zu zwei Unternehmern aufgenommen wurden, die später die Geschäftsleitung des TTZ übernahmen.

Zeitweise wurden neben den beiden Geschäftsführern bis zu 25 Mitarbeiter im Call-Center und Schulungsbereich beschäftigt. Während der Phase der operativen Umsetzung stellten drei Förderer finanzielle Mittel zur Verfügung. Zwei der Ideengeber auf der Förderseite wurden gleichzeitig als Kunden für die Teleservices gewonnen, so dass diese eine Doppelfunktion einnahmen.

Die Kundennachfrage bezog sich sowohl auf EDV-Schulungen als auch auf unternehmensorientierte Teleservices, wobei sich das Unternehmen auf Call-Center-Dienste spezialisierte. Der Geschäftsbereich der Schulungen wurde nach zwei Jahren eingestellt. Hauptkunde waren hierfür vor allem Arbeitssuchende, deren Qualifizierungsmaßnahmen vom zuständigen Arbeitsamt finanziert wurden.

Betriebsräume für Existenzgründer anzubieten war von der Geschäftsleitung in der Frühphase der Ideenentwicklung zwar angedacht, jedoch wurde die Idee aufgrund von Investitionsmangel wieder verworfen. Kontakte zu Kooperationspartnern bestanden nicht. Nach Beendigung der Förderlaufzeit für Finanzmittel sank die Mitarbeiterzahl auf fünf. Einzig der Call-Center-Bereich wird weiter betrieben.

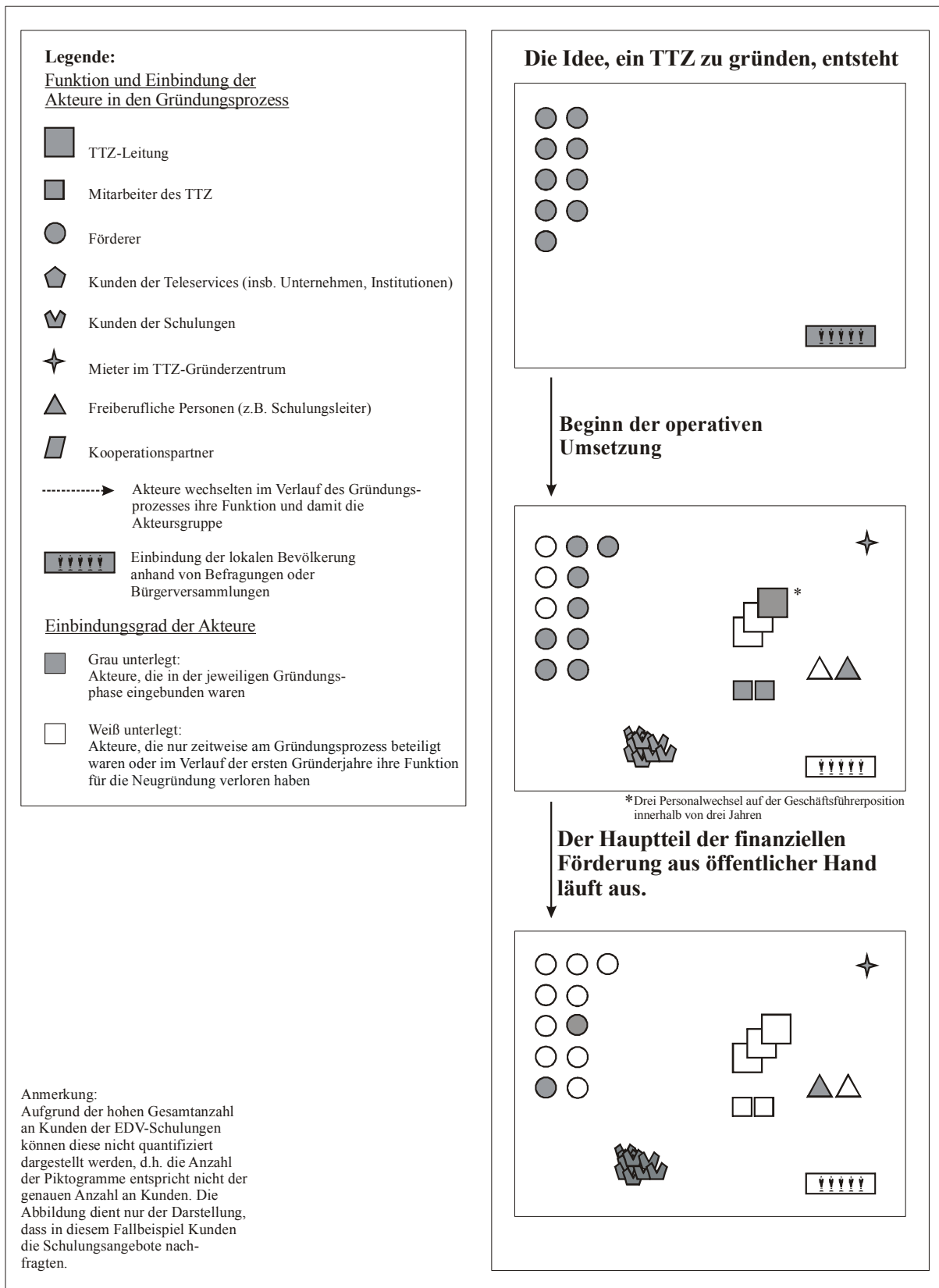


Abb. 15: Empirisches Modell der Akteursstrukturen im Fallbeispiel C

Quelle: Eigene Erhebung

Beschreibung der Akteursstruktur im Fallbeispiel C

Neun Akteure waren an der Entwicklung der TTZ-Gründung beteiligt. Schon vor der formalen Gründung fanden sich drei Finanzgeber für das Projekt. Zur Informierung der ortsansässigen Unternehmen und der Bevölkerung wurde ein Workshop in der Gemeinde veranstaltet, der Themen wie Telearbeit und Nutzung Neuer Medien aufgriff. Auch eine breit angelegte Befragung der Haushalte in drei Gemeinden wurde durchgeführt, so dass auch hier eine Informierung über die TTZ-Gründung stattfand.

Die zweite Phase war von einigen Veränderungen der Akteursstruktur geprägt. Insgesamt drei der an der Ideenentwicklung mitwirkenden und damit beratenden Akteure waren nach kurzer Zeit nicht mehr in den Gründungsprozess eingebunden. In den ersten drei Betriebsjahren wechselte die Besetzung der Geschäftsleiterposition dreimal. Sekretariatsdienste übernahmen zwei Teilzeitangestellte.

Das Geschäftsfeld der unternehmensorientierten Dienstleistungen wurde nicht umgesetzt, so dass keine Unternehmen oder Institutionen zur Kundenstruktur zählten. Einzig EDV-Einsteiger-Schulungen wurden angeboten, und von der örtlichen Bevölkerung nachgefragt. Mit der Durchführung der Schulungen wurden zwei freiberuflich tätige Dozenten beauftragt.

Das Arbeitsamt tauchte in diesem Fall nicht als Auftraggeber für Qualifizierungsmaßnahmen auf, sondern übernahm Teile der Lohnkosten für die Angestellten.

Ein Teleheimarbeiter mietete sich ein Büro im TTZ an, um Fahrtzeiten zu seinem Betrieb einzusparen. Eine breite Informierung der Bevölkerung und Einbindung dieser in den Gründungsprozess fand nach anfänglichen Aktionen (siehe oben) nicht mehr statt.

Nach den ersten drei Jahren Betriebszeit zogen sich die meisten Finanzgeber zurück. Einzig die Gemeinde unterstützte noch durch die Bereitstellung von Hard- und Software sowie Schulungsräumen den Schulungsbereich, der von einer freiberuflichen Dozentin geleitet wurde.

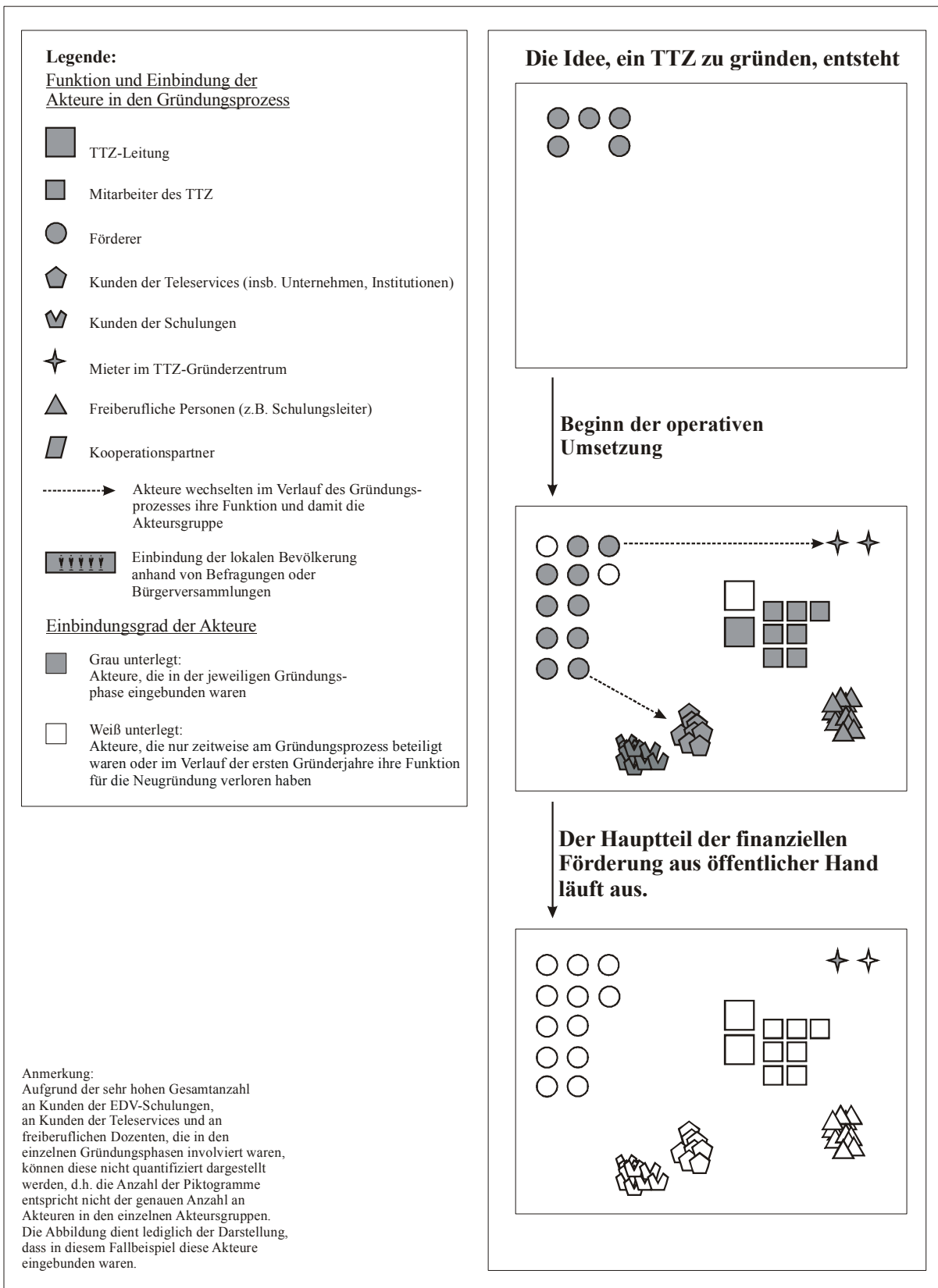


Abb. 16: Empirisches Modell der Akteursstrukturen im Fallbeispiel D

Quelle: Eigene Erhebung

Beschreibung der Akteursstruktur im Fallbeispiel D

Im Fallbeispiel D entstand das TTZ – wie auch im Fallbeispiel B – aus einem Förderprogramm speziell zur Thematik Telearbeit und Neue Medien in ländlichen Räumen. Eingebunden in die Ideenphase waren vier Förderer, wobei einer der Ideengeber zudem als Finanzgeber involviert war.

Mit Beginn der operativen Umsetzung wurde ein TTZ-Leiter eingestellt. Zudem wurden zeitweise fünf Vollzeitbeschäftigte, ein Auszubildender und ein Praktikant beschäftigt.

Die Anzahl der Förderer, die über finanzielle Zuschüsse die Gründung unterstützten, wuchs auf 12 an. Diese waren mehrheitlich Gesellschafter des Unternehmens. Ein an der Ideenausarbeitung beteiligter Förderer war nach der formalen Gründung nicht mehr involviert.

Den Bereich Teleservices fragten nur einige Unternehmen und Institutionen im Landkreis nach – darunter auch einer der Gesellschafter. Der Schulungsbereich spezialisierte sich vor allem auf Qualifizierungsmaßnahmen für arbeitslos gemeldete Personen, die im Auftrag des Arbeitsamtes durchgeführt wurden. Für die Durchführung griff das TTZ auf einen Pool von ca. 30 freiberuflichen Dozenten zurück, mit denen man eng zusammen arbeitete.

Kooperationspartner waren nicht eingebunden.

Insgesamt nahmen zwei Existenzgründer das Angebot an Mieträumen wahr. Einer von ihnen war vorher als Ideengeber schon in den Gründungsprozess eingebunden.

Nachdem zwei Großkunden ihre Außenstände nicht beglichen, musste das TTZ Insolvenz anmelden. Ein Mieter im Gründungszentrum blieb auch nach der Insolvenz am Standort.

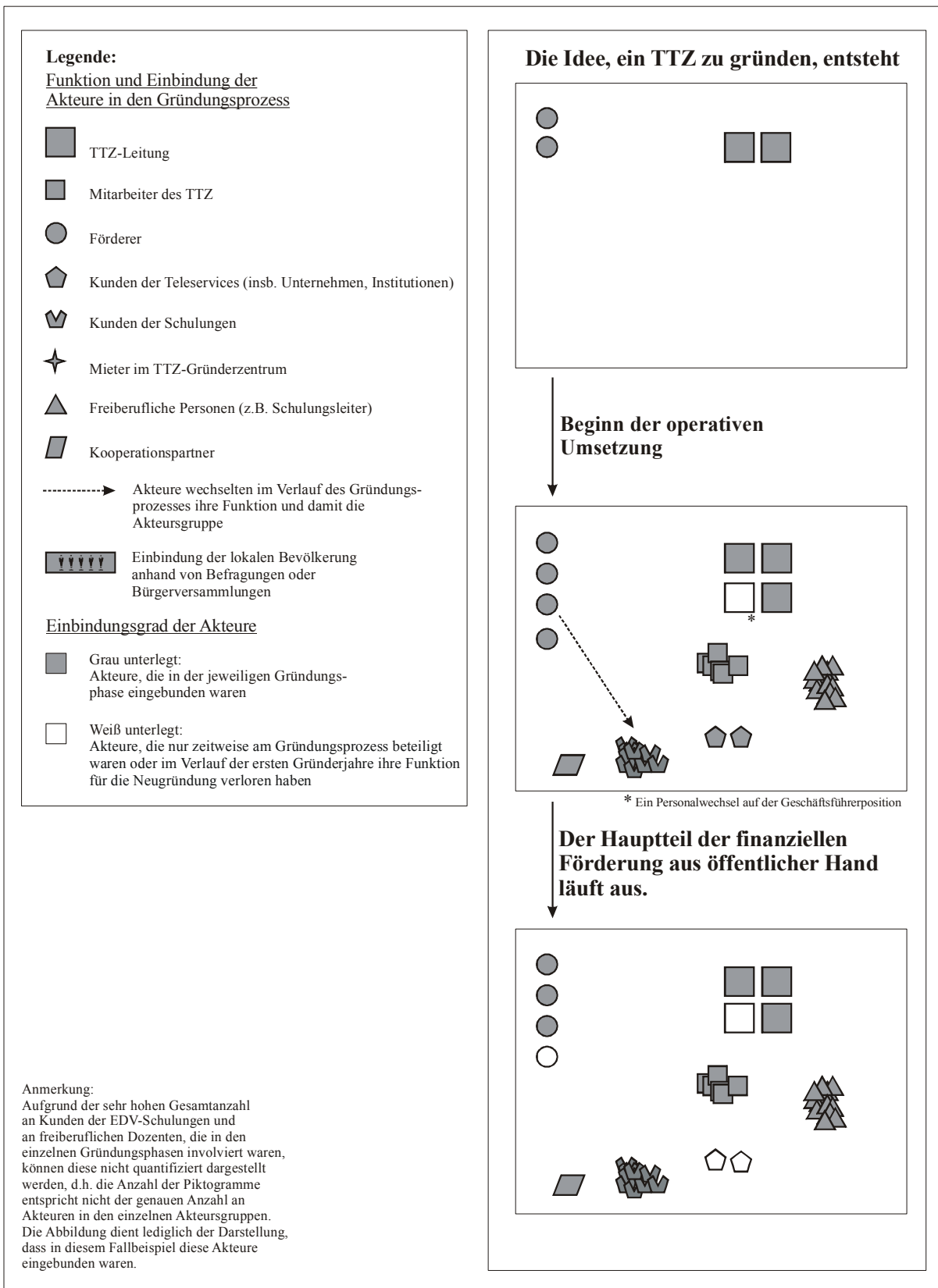


Abb. 17: Empirisches Modell der Akteursstrukturen im Fallbeispiel E

Quelle: Eigene Erhebung

Beschreibung der Akteursstruktur im Fallbeispiel E

Im Fall E wurde die Idee für eine Gründung des TTZ von drei Akteuren entwickelt. Zum Zeitpunkt der formalen Gründung übernahmen diese die Funktion einer finanziellen Unterstützung, wobei zu Beginn der operativen Umsetzung ein weiterer finanzieller Förderer akquiriert werden konnte, der zudem als Auftraggeber für Qualifizierungsmaßnahmen fungierte.

Vier Geschäftsführer übernahmen die Leitung des Betriebes. Einer davon schied jedoch nach nur zwei Monaten aus dem Unternehmen aus, so dass ein anderer seine Nachfolge übernahm. Zum Zeitpunkt der Befragung waren zudem zwei projektabhängige Dozentinnen in Zeitverträgen sowie ein Praktikant beschäftigt. Die Zahl der übrigen Beschäftigten schwankte in den ersten fünf Gründungsjahren zwischen eins und vier, die über das Arbeitsamt jeweils ein Jahr beschäftigt werden konnten (siehe dazu Ausführung in Kapitel 5.5).

Die Kundenstruktur war geprägt von Teilnehmern an EDV-Qualifizierungsmaßnahmen, deren Kosten mehrheitlich vom Arbeitsamt übernommen wurden. Zur Durchführung von Qualifizierungsangeboten wurde teilweise auf freiberufliche Schulungsleiter zurückgegriffen. Die Anzahl der Kunden für den Bereich der Teleservices blieb auf einem äußerst niedrigen Niveau, da man sich im Laufe des Gründungsprozesses auf Schulungsprogramme spezialisierte.

Existenzgründer für den Geschäftsbereich des Gründerzentrums fragten zu keiner Zeit das Angebot an Betriebsräumen oder Dienstleistungen nach.

In Kooperation mit der örtlichen Volkshochschule wurden PC- und Internetkurse für Einsteiger angeboten.

Auch nachdem die Hauptförderung mit finanziellen Mitteln auslief, wurde das Unternehmen weiterhin als soziales Projekt unterstützt, um die Wiedereingliederung von Arbeitssuchenden in den Berufsalltag zu erleichtern.

6.1.2 Netzwerkakteure in ihrer Bedeutung als Erfolgsfaktoren

Wie die vorherigen Beschreibungen zeigten, waren in den Gründungsprozess der fünf Fallbeispiele verschiedene Akteure eingebunden. Im Folgenden werden insbesondere die Resultate aus den persönlichen Interviews dargelegt, die sich auf die Wichtigkeit der verschiedenen Akteure beziehen.³³⁸

Somit stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Welche Akteure haben entscheidenden Einfluss auf den Verlauf einer Unternehmensgründung und auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von neu gegründeten öffentlich geförderten Unternehmen?
- Welche Merkmale des Akteursnetzwerkes sind Erfolgsfaktoren bei einer Gründung von öffentlich geförderten Unternehmen?
- Gibt es bestimmte Netzwerkeigenschaften, die in verschiedenen Gründungsphasen für den erfolgreichen Verlauf eine besondere Bedeutung einnehmen?

Zwei Kommentare, die im Verlauf der Befragungen fielen, zeigen die Einschätzung, dass alle Akteure im Gründungsprozess von Bedeutung sind:

Bei der Diskussion zur Netzwerkthematik fiel folgender Kommentar:

„Gut, letztendlich ist es ein Netzwerk, wo jedes Element seine Wichtigkeit hat. Ich denke mal, letztendlich ist es ein Netzwerk, wo an sich alles mit eine Rolle spielt.“ [112]

„Also an dieser Geschichte [bezogen auf den Gründungsprozess] sieht man ganz deutlich, dass solche Dinge mit und von Personen leben [...] Die müssen gute Ideen haben und andere begeistern können.“ [47]

6.1.2.1 Die Mitglieder der Geschäftsleitung als wichtigste Akteure

Wie aus den konzeptionellen Ausführungen in Kapitel 2.2 zu erwarten war, kommt nach Einschätzung aller Befragten der Geschäftsleitung die bedeutendste Rolle bei der Gründung und deren Verlauf zu.

Frage an einen Förderer: „Welches sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines TTZ?“

Antwort: „Da sind wir uns einig, dass die Geschäftsleitung das wichtigste ist.“ [58]

Die Geschäftsführer bzw. -leiter wurden bei der Besprechung der Netzwerkaspekte von den Interviewpartnern unter anderem als „Knotenpunkt in dem Gebilde“ und als „Kopf des Ganzen“ betitelt:

Frage: „Was würden sie denn sagen, wer sind die wichtigsten Personen im TTZ?“

Antwort: „Der Geschäftsführer.“

Nachfrage des Interviewers: „Warum?“

Antwort: „Der Leiter, schon als [...] Kopf des Ganzen.“ [2]

Ein Kommentar eines Förderers: „Der Geschäftsführer ist der wichtigste Knotenpunkt in dem ganzen Gebilde.“ [54]

Im konzeptionellen Teil wurde herausgearbeitet, dass die Durchführung der Öffentlichkeitsarbeit eine der zentralen Aufgaben der Gründerpersonen oder Personen der Geschäftsführung ist. Gerade bei

³³⁸ Zur Operationalisierung der wichtigsten Merkmale und den Fragebögen siehe Anhang 3 und 4

jungen Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass die Bekanntmachung des Unternehmens ein entscheidender Faktor für den Gründungserfolg ist.

Auch eine Studie, die sich speziell mit Unternehmen wie TTZ beschäftigte, wies bereits auf die Schwierigkeiten hin, welche vor allem mit dem geringen Bekanntheitsgrad von TTZ und deren Dienstleistungsportfolio verbunden sind. Dies sei eines der Kernprobleme bei der Gründung bzw. beim Betrieb eines TTZ.³³⁹ Die Unbekanntheit des Geschäftskonzeptes wird als eine der „Schwächen“³⁴⁰ dieser Unternehmen herausgestellt. Die Schwierigkeit resultiert sicherlich aus dem Umstand, dass die Bereiche Teleservices und Telearbeit für die Öffentlichkeit, d.h. für potentielle Kunden und Nutzer, (bisher) nicht klar definiert sind bzw. eine ganze Reihe von Dienstleistungen damit in Verbindung gebracht werden können (siehe Kapitel 3.2.1).

Für die vorliegende empirische Analyse zum Erfolg junger Unternehmen am Beispiel TTZ stellt sich folglich die Frage, ob und mit welchen Mitteln versucht wurde, die Bekanntheit der Unternehmens und deren Dienstleistungen zu steigern. Um diese zu erreichen, müsste sich die Geschäftsleitung durch einen hohen Aktivitätsgrad auszeichnen. Aufgrund des Hauptanliegens der Studie, die in eine Gründung involvierten Akteure und die Netzwerkstrukturen näher zu beleuchten, wird hier insbesondere der Aspekt der Öffentlichkeitsarbeit näher betrachtet. Zwei weitere Faktoren hatten sich bei der Untersuchung als bedeutend für die Erfolgswahrscheinlichkeit heraus gestellt: Die Entwicklung und Stabilität des Netzwerkes bezüglich der Personen, die die Geschäftsführerposition inne hatten.

Öffentlichkeitsarbeit

Die Wichtigkeit der TTZ-Leitung wurde von den Befragten am häufigsten damit begründet, dass die Personen der Geschäftsführung eine aktive Öffentlichkeitsarbeit durchführen müssen, um erfolgreich zu sein. Diese wurde als bedeutender Erfolgsfaktor eingeschätzt. In den folgend zitierten Interviewausschnitten fielen diesbezüglich Formulierungen wie „[...] die Bevölkerung oder Handel und Gewerbe müssen genauestens informiert sein, was da angeboten wird, dass sie das Unternehmen auch in Anspruch nehmen. Wenn die das nicht wissen, dann kann das nicht funktionieren“ oder auch „[...] ein Erfolg ist aus meiner Sicht nur durch unzählige Kontakte, Besuche möglich [...] und noch einmal: Öffentlichkeitsarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Marketing. Das Ding muss in aller Munde sein.“ Der Geschäftsführer müsse „Kontakte suchen“ und „Verbindungen zu potentiellen Kunden“ schaffen:

Frage: „Welches sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines TTZ?“

Antwort: „Entsprechend, dass sich da draußen [am Standort] etwas tut, dass Arbeitsplätze kommen und dass das TTZ in Anspruch genommen wird.“

Frage: „Aber wovon ist das denn abhängig, dass Arbeitsplätze geschaffen werden? Also was wäre denn so ein Faktor, wo Sie sagen würden: ‚OK, das brauchen wir unbedingt, um das TTZ zum Laufen zu bringen.‘ Mal salopp gesagt [...]“

Antwort: „**Die Leute oder [...] die Bevölkerung oder Handel und Gewerbe müssen genauestens informiert sein, was da angeboten wird, dass sie das Unternehmen auch in Anspruch nehmen. Wenn die das nicht wissen, dann kann das nicht funktionieren.**“ [42]

Frage: „Mit welchen Maßnahmen versuchen Sie die Zielgruppen zu erreichen?“

Antwort: „Ja gut, da war ja vorhin die Frage, wie kommen sie an die Leute ran. [Der Geschäftsführer]

³³⁹ TELWEB (2000), S. 51

³⁴⁰ TELWEB (2000), S. 51

soll in die Firmen gehen und dort gucken, was ist notwendig, was sind die Bedürfnisse [...] Also, ein Erfolg ist aus meiner Sicht nur durch unzählige Kontakte, Besuche möglich, hier alles zu finden und **noch einmal: Öffentlichkeitsarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Marketing. Das Ding muss in aller Munde sein.**“ [36]

„Das ist ein 3 Personenbetrieb [incl. einem Geschäftsleiter und zwei Sekretärinnen], man kann von den beiden Sekretärinnen keine Initiative erwarten, dass sie Verbindungen zur Politik und zu Unternehmen schaffen. **Dafür steht der Geschäftsführer und ein Betrieb steht und fällt ein Stück auch damit, ob ein Geschäftsführer die bestehenden Kontakte auch zusammenführen kann.**“ [35]

„Es nützt auch nichts irgendeinen Buchhalter da [als Geschäftsführer] hinzusetzen, um das mal zuzuspitzen, **sondern das muss dann natürlich schon ein aktiver, dynamischer Mensch sein, der [...] Kontakte sucht.**“ [52]

In einem erfolgreichen Fall wurde auf den Erfolgsfaktor des Geschäftsführers wie folgt hingewiesen: „Der Geschäftsführer [...], er ist ja auch ein sehr innovativer Mensch, **der auch viele, viele Kontakte hat** und viele Pressegespräche führt hat.“ [3]

Frage: „Welches sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines TTZ?“

Antwort: „Die Erfolgsfaktoren sind die Kompetenz des Geschäftsführers, das ist ganz wichtig. **Dessen Fähigkeit, einfach entsprechende Verbindungen zu schaffen** bzw. Projekte zu installieren.“

Nachfrage des Interviewers: „Wenn Sie sagen ‚Verbindungen zu schaffen‘, zu wem?“

Antwort: „Verbindungen zwischen der Industrie und dem TTZ. Das bedeutet aber natürlich, dass man die Arbeit, die man dort anbieten kann, konkretisiert. Dahingehend konkretisiert, dass die Industrie oder welcher Nachfrager auch immer sagt: ‚Aha ich hab‘ hier diese und diese Angebote und die kann ich so nutzen.‘ **Dann ist es letztlich nur noch eine Frage des Bekanntheitsgrades, dass es danach weitergetragen wird und erfolgreich läuft.**“ [37]

Frage: „Welches sind Ihrer Meinung die Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines TTZ?“

Antwort: „Wichtig, **ganz wichtig ist eine sehr offensive, professionelle Öffentlichkeitsarbeit.**“ [71]

„**Man muss Werbung machen wie ein Verrückter.**“ [44]

Der Geschäftsleiter müsse ein Promotor sein, der die „Idee nach außen“ trage:

Frage: „Was sind denn aus ihrer Erfahrung die Erfolgsfaktoren für den Aufbau?“

Antwort: „Sagen wir einmal ein **Promotor**, der für das Ganz verantwortlich ist. Das ist - glaube ich - das A und O.“

Der Interviewer: „Also einer der Öffentlichkeitsarbeit macht und die Idee[...] „

Antwort: „**Der die Idee hat, der die Idee nach außen tragen kann, der in der Lage ist, Unterstützer zu mobilisieren [...]** Und natürlich jemand der die Ärmel hochkrepelt, der das operative Geschäft macht.“ [47]

Zudem sollte er Zielgruppen und Förderer „begeistern“ können und andere Akteure für die Ideen „mobilisieren“ können, um z.B. Förderer zu gewinnen.

Frage: „Wer, würden Sie denn sagen, ist aus diesen gerade genannten Personenkreisen ein bedeutender Akteur, wer waren die bedeutenden Akteure für den Gründungsprozess?“

Antwort: „Wir beide“ [die Geschäftsführer].

Frage: „Und was glauben Sie denn, inwieweit gerade diese Personen dazu beigetragen haben, dass das ein Erfolg wurde?“

Antwort: „[...] Also wenn der **Geschäftsführer seine Vorträge hält, dann sind alle begeistert.**“ [2]

Folgender Kommentar eines Befragten fiel im Gespräch: „Also an dieser Geschichte sieht man ganz deutlich, dass solche Dinge mit und von Personen leben.“

Frage: „Was muss diese Person auszeichnen?“

Antwort: „Die muss gute Ideen haben und **andere begeistern können, Überzeugungskraft haben.**“

Nachfrage: „Überzeugungskraft?“

Antwort: „Ja [...], **andere mobilisieren können für ihre Ideen.**“ [47]

Die vergleichende Auswertung der Interviews hat gezeigt, dass dem Geschäftsführer bei erfolgreicher Fallbeispielen eine aktive Öffentlichkeitsarbeit bescheinigt wird – dazu exemplarisch ein Zitat:

Frage: „Was glauben Sie, wer sind die wichtigsten Personen?“

Antwort: „Der Geschäftsführer. Schon allein von seiner Position, und weil er ein sehr integrierender Mensch ist. **Und er hat auch das Ganze immer nach außen getragen. Und weil er eben auch nach außen hin immer wieder an die Öffentlichkeit getreten ist.**“ [3]

Bei weniger erfolgreichen Beispielen wurde mehrfach sehr deutlich darauf hingewiesen, dass die Öffentlichkeitsarbeit nicht den Erwartungen anderer eingebundener Akteure entsprach. Der Hauptgrund für die nicht erfolgreich verlaufene Gründung sei, dass die „Arbeit im Verborgenen“ stattfinde, „zuwenig Außendarstellung“ erfolge, „zu wenig nach außen“ agiert werde und die Einschätzung, dass die Werbung noch zu „bescheiden“ betrieben werde. Diesbezüglich wären eher „Vertretertypen“ als Geschäftsführer gefragt. Nach Aussagen der Befragten lag vor allem in der fehlenden Öffentlichkeitsarbeit die Hauptursache für einen nur mäßigen Gründungsfolg nach durchschnittlich drei Jahren Betriebszeit.

Frage: „Sind Sie der Meinung, dass die einzelnen Maßnahmen die Zielgruppen erreichen?“

Antwort: „Im Moment noch nicht in dem Maße, wie ich mir das wünsche.“

Nachfrage des Interviewers: „Warum nicht?“

Antwort: „**Weil wir noch zuwenig präsent sind. Wir agieren noch zur sehr im Verborgenen und Unkonkretem.** [...]“

Frage: „Warum ist bisher der Erfolg ausgeblieben?“

Antwort: „Möglicherweise hat man immer noch zu wenig [...] sozusagen [...] zu wenig offensiv die Geschichte verkauft und angegangen. **Das schlummert immer noch so im Verborgenen. Vom TTZ haben die allerwenigsten was gehört. Das ist für mich der Hauptgrund.**“ [36]

Frage: „Welches sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines TTZ?“

Antwort: „Also ein aktiver Geschäftsführer. Auch ein kompetenter Geschäftsführer.“

Nachfrage des Interviewers: „Was heißt kompetent?“

Antwort: „Er muss wissen, für was er steht. **Ich denke, das ist im Moment [...] ein Problem.** Es nutzt nichts, wenn man sich Nächte lang im Internet quasi Informationen über Telearbeit rauszieht und das in keiner Form umsetzt. **Viele Verbindungen aufbauen, in der Akquise sehr aktiv sein. Das ist für mich unheimlich wichtig: Öffentlichkeitsarbeit.**“ [38]

Frage: „Welches sind die ausschlaggebenden Gründe, dass Ziele noch nicht erreicht worden sind?“

Antwort: „[...] Man muss sich vielleicht noch etwas weiter öffnen, noch breiter gehen. Wir haben jetzt den Geschäftsführer gewechselt. Und zwar auch vor dem Hintergrund, das der frühere Geschäftsführer war mehr so – ohne dass ich ihm was Negatives nachsagen will – der Buchhaltertyp. **Wir brauchen aber jetzt mehr so den Vertretertyp, der rausgeht [...]** Deswegen auch am Freitag die Diskussion mit dem Geschäftsführer [...] **da sag ich, Sie müssen jetzt einfach mal rausgehen und mal fragen. Aus dem Gespräch mit den Firmen ergibt sich der Bedarf, die Bedürfnisse, was liegt an.** Und daraus muss man dann sehen, was das TTZ denen an die Hand geben kann. **Deswegen sag ich immer, es soll jetzt mal Klinkenputzen gehen.**“ [36]

Folgender Kommentar eines Befragten fiel im Gespräch hinsichtlich des bisherigen Erfolgs: „[...] Im Moment kann man nur bedingt von einem Erfolg reden.“

Nachfrage des Interviewers: „Was lässt Sie jetzt zu diesem Schluss kommen?“

Antwort: „**Wir haben im vergangenen Jahr doch etwas Zeit verloren durch zuwenig Außendarstellung, zu wenig Agieren nach außen hin.** Wir waren zu sehr nach innen gerichtet und zu detailverliebt vielleicht auch.“ [36]

„[...] **Die Frage ist immer, wie intensiv werbe ich für eine Einrichtung. [...] Diese Werbung ist eher momentan eine bescheidene Sache. Die könnte man noch ausweiten.**“ [35]

„Der Geschäftsführer ist zwar fachlich sehr kompetent, aber **er ist ein eher zurückhaltender Mensch und kein Verkäufer.**“ [66]

„Das TTZ und seine Dienstleistungen sind zu wenig bekannt.“

Nachfrage des Interviewers: „Woran liegt es, dass das Telehaus nicht so bekannt ist?“

Antwort: „**Also ich denke, Öffentlichkeitsarbeit [...] findet wenig statt.**“ [10]

Frage: „Was glauben Sie, warum der Erfolg sich bisher nicht eingestellt hat?“

Antwort: „**Weil einfach zu wenig nach außen gegangen wird und wurde, z.B.**

Öffentlichkeitsarbeit. Wenn man von jemandem einen Auftrag will, muss man den besuchen, bearbeiten, vorbereiten. Das geht eben nicht, wenn ich da nur anrufe, mich kurz vorstelle und dann warte, dass alles hierher [ins Unternehmen] fliegt, das geht nicht.“ [15]

„Wo ein Defizit ist, ist hier am Ort, weil die Leute es [das Unternehmen] zwar kennen, aber nicht wissen, was wir genau machen. **Das ist zwar beim Großteil der Bevölkerung ein Begriff, aber was wir genau machen weiß niemand.**“ [7]

Ein unerwartetes Ergebnis der Untersuchung war, dass bei zwei Fallbeispielen nicht allen Förderern (z.B. den Gemeinderatsmitgliedern), aber auch nicht den Kunden der Schulungen bekannt war, welche Dienstleistungen das TTZ insgesamt anbot. Ein solches Ergebnis deutet darauf hin, dass eine mangelhafte Informierung über das Dienstleistungsangebot stattfand. Dies ist umso bemerkenswerter, da z.B. diejenigen Gemeinderatsmitglieder, die Firmeninhaber sind, auch als potentielle Kunden für die Dienstleistungen betrachtet werden können.

„Das TTZ ist zu wenig offensiv mit dem Angebot „Erstellung von Websites“ an die Gemeinden herantreten. **Die Kollegen [aus der öffentlichen Institution] wussten das zum Teil gar nicht.**“ [66]

Frage: „Welches sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines TTZ?“

Antwort: „Was natürlich ganz klar ist, dass eine bestimmte Medienpräsenz da sein muss. Was natürlich im Moment auch noch ein Stück weit fehlt. Gut, die Medienpräsenz ist über die Kurse da, aber das ist natürlich keine Präsenz, die wirklich nachher ausschlaggebend ist. Dass man da vielleicht noch ein bisschen mehr macht. [...] **Es muss einfach - denke ich - wichtig sein, dass die Leute erst mal wissen, was das TTZ überhaupt anbietet.** Also das halbe Jahr, in dem ich beim Unternehmen bin, wurde ich grundsätzlich bei jedem Kurs gefragt: **Was ist das für ein Unternehmen? Weil die Leute nicht wissen, was das Angebot ist.**“ [46]

„**Die Bevölkerung und Unternehmen – oder auch selbst wir als Gemeinderat** [Anmerkung: als Förderer eingebunden] – **wussten am Anfang nicht: ‚Was will man da draußen? Wer kann das in Anspruch nehmen? Wie kommt das rüber?‘** Und das ist noch nicht lange her, als wir im Gemeinderat mal darüber gesprochen haben. **Das ist nicht bloß mir so gegangen, sondern vielen Gemeinderäten, dass die Frage offen blieb, was da draußen eigentlich abgeht. ‚Wer kann das in Anspruch nehmen? Für wen, für welche Betriebe kommt das in Frage?‘** Und da meine ich, dass da **einfach zu wenig an die Öffentlichkeit gegangen ist oder an die Betroffenen, z.B. über den Handelsverband [...] die Leute, die eigentlich die Zielgruppen sind, die sind zu wenig angesprochen worden,** das ist meine persönliche Meinung.“ [42]

„Es ist noch nicht so ganz klar, was das TTZ jetzt macht bzw. was TTZ auch in Zukunft macht. **Es war uns einfach bisher zu wenig Öffentlichkeitsarbeit** mit dem alten Geschäftsführer und der Neue will eben verstärkt diese Kontakte mit den Firmen knüpfen und dann einfach muss man auch sehen, was kann das TTZ denn überhaupt für diese Firmen anbieten. Das ist jetzt auch mir jetzt als Unternehmer noch nicht so ganz klar, was kann ich denn mit dem TTZ überhaupt anfangen. Das ist so der Kritikpunkt, dass die Firmen nicht wissen, was können sie damit tun. Da muss einfach Aufklärung betrieben werden. Ich hab manchmal so das Gefühl, dass man das im TTZ eben selber noch nicht so genau weiß. Also deswegen sind wir alle etwas im Schwanken.

Nachfrage: „Könnten Sie mit Ihrer Firma einen Auftrag an das TTZ vergeben?“

Antwort: „Das ist halt die Frage. Ich weiß noch nicht, was sie machen. Es war ja angedacht, dass man sagt, die Betriebe können irgendwas verlagern, z.B. Buchhaltung oder so was. **Da ich jetzt aber noch kein Angebot in der Richtung habe, fällt es mir schwer einen Auftrag zu vergeben.** Aber ich könnte mir das durchaus vorstellen. Also wenn mich das irgendwie anspricht oder wenn ich sage, ich brauch da was in der Richtung. Es kann ja auch sein, dass man irgendwelche Mailings oder so was dort in Auftrag geben kann oder dass man sagt, o.k., für die Werbung machen wir irgendwas. Oder dass ich sag’ ich möchte mal eine Telefonumfrage starten und wenn das TTZ so was anbietet, könnte ich so was in Auftrag geben.“ [37]

Frage: „Gibt es Aufgabenbereiche in Ihrem Unternehmen, die sich prinzipiell für eine Fremdvergabe eignen würden?“

Antwort: „Kann ich nicht einschätzen, da **uns das Angebot des TTZ nicht bekannt** ist.“ [115]

Es lässt sich festhalten, dass der Erfolg der jungen Unternehmen eindeutig von einem hohen Aktivitätsgrad des Geschäftsführers abhängt. Dies gilt insbesondere für eine persönliche Ansprache potentieller Kunden für die Teledienstleistungen und Förderer. Umgekehrt sahen Akteure bei weniger erfolgreichen Gründungen eine unzureichende Öffentlichkeitsarbeit als Hauptgrund für das Scheitern. Die Bedeutung von Kontakten für die Erfolgswahrscheinlichkeit wird in Kapitel 6.2 unter dem Aspekte der Beziehungen zwischen den wichtigsten Akteuren nochmals näher beleuchtet.

Auch in Bezug auf klassische Werbemedien wurden bei weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen Mängel beschrieben. Ein Unternehmen zum Beispiel verfügte in den ersten drei Jahren über keinen eigenen Internetauftritt. Diese Tatsache ist umso bemerkenswerter, da das von dem befragten Fallbeispiel anvisierte Geschäftsfeld Dienstleistungen gerade im Bereich der Neuen Medien war. Zudem wurde auf das Fehlen von Werbeschildern am Eingang des Gewerbegebietes, in dem sich das TTZ angesiedelt hatte, hingewiesen.

Interviewer: „Welche Maßnahmen werden eingesetzt, um das TTZ bekannt zu machen?“

Antwort: Da sind wir auch noch sehr schwach bestückt in der Öffentlichkeitsarbeit. [...] **Das ist auch eine Aufgabe, dass der Geschäftsleiter eine eigene Homepage machen soll mit einer Beschreibung, was es alles gibt.** Also, Marketing ist natürlich auch wichtig, aber da ist noch zu wenig passiert in der Richtung.“ [36]

„Dann sollte man vielleicht auch mal, das ist jetzt eine Kleinigkeit, vorne am Eingang vom Gewerbegebiet [am Standort] ein Schild anbringen. Ich weiß nicht, vorne am Tor, haben Sie das schon mal gesehen? Da sind diese ganzen Firmen aufgelistet. Nur das Unternehmen hat da immer noch keinen Kleber dran. Das sind so Kleinigkeiten, da könnte man einfach viel mehr machen.“ [46]

Ein Befragter bringt den Zusammenhang sehr pragmatisch auf den Punkt:

„Es gibt keine Beschilderung, also keine Kundschaft.“ [45]

Veranstaltungen und Mitgliedschaften in verschiedenen Organisationen konnten der Kontaktknüpfung und der Informierung der Unternehmen in der Region aber auch der lokalen Bevölkerung dienen. Damit verbundene Pressearbeit steigerte zudem den Bekanntheitsgrad.

„Wir machen z.B. die ‚**Wirtschaftsgespräche**‘. Das ist eine Veranstaltungsreihe, die zweimal im Jahr stattfindet. Wir laden renommierte Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft als Referenten ein. Unternehmer und Existenzgründer aus der ganzen Region werden eingeladen, die sich da begegnen können. Das ist ein ganz wichtiger Treffpunkt, wo Kommunikation stattfindet, man Geschäfte auch anbahnen kann. Da sind schon wirklich gute Geschäfte bei diesen Gesprächen angebahnt worden [...] Dann gibt es die **Hausmesse**, bei der wir in die Region reinstrahlen, bei der die Existenzgründer aber auch unser Teleservicecenter in die Region reinstrahlt. Das sind sehr wichtige Punkte, die die Gemeinde nach außen bringt, aber auch die Idee des Unternehmens nach außen bringt. [...] Verbindungen sind schon wichtig [...] Deshalb pflegen wir das [Beziehungsnetzwerk] und versuchen es, weiter aufzubauen. Ich bin auch im Vorstand der Wirtschaftsuni. Und kann da hier Netze aufbauen und Verknüpfungen, auch Kontakte herstellen, das ist unheimlich wichtig. [...] Und dann ist es durch eine offensive redaktionelle **Pressearbeit** gelungen [...] das positive Image zu transportieren, so dass die Leute angefragt haben.“ [1]

Die Auswertung der Fallbeispiele hat aufgezeigt, dass klassische Werbemittel wie Prospekte eher zur Akquise von Einzelkunden für EDV-Schulungen eingesetzt wurden, während die Kundengewinnung für den Teledienstbereich oder auch Großkunden für den Seminarbereich (z.B. Unternehmen) eher über persönliche Kontakte stattfanden (siehe Kapitel 6.2).

Als ein sehr effizientes Mittel – nicht nur zur Bekanntmachung der TTZ, sondern gerade zur Erstkontaktaufnahme mit potenziellen Mitarbeitern und Existenzgründern – haben sich professionelle Befragungen herausgestellt.³⁴¹ In zwei Fällen wurde im Vorfeld der Gründung eine schriftliche Befragung der lokalen Bevölkerung durchgeführt. Diese zielte in erster Linie darauf ab, das Marktpotential abzuschätzen. Letztendlich führten die jeweils repräsentativen Umfragen dazu, dass die Bevölkerung über die Ansiedelung des Unternehmens im Ort informiert wurde und – in einem Fall – die Geschäftsfelder teilweise auf die lokale Nachfrage angepasst wurden. Ein anderer Effekt war die Kontaktaufnahme seitens potentieller Existenzgründer und freiberuflicher Dozenten, die das TTZ als Mieter nutzen oder auf Honorarbasis Schulungen anbieten wollten. In den Fragebögen wurde der Hinweis integriert, dass bei Interesse an einer beruflichen Tätigkeit in den Unternehmen als Mitarbeiter oder (potenzieller) Existenzgründer mit dem jeweiligen TTZ Kontakt aufgenommen werden könne. Auf diesen Hinweis meldeten sich in einem Fall ca. 30 und im anderen ca. 60 Interessierte.

„Die Studie war ein Riesenerfolg, bei dem wir einen Rücklauf von 40,9 % hatten - war eine gute Sache, repräsentativ. **Daraus haben wir viele Informationen heraus genommen, die wir dann hier umgesetzt haben.**“ [1]

In Bezug auf Aspekte, die in dem Interview noch nicht thematisiert wurden, fiel folgender Kommentar eines Befragten:

„Was wir nicht erwähnt haben und was natürlich sehr wichtig war und zwar seitens von der Gemeinde her, das war ja das wo die die **Bürgerbefragung gemacht haben. Und aus der Bürgerbefragung heraus, haben wir natürlich die Erkenntnis gewonnen, wo der Bedarf liegt.**“ [112]

„Wir haben ja die Befragungsergebnisse, anhand derer wir genau sehen, wie das Bildungsniveau [in Bezug auf PC und Internet] unserer Bevölkerung ist. Eine Problematik ist doch z.B., wenn Frauen heute einen guten Beruf haben und dann ein paar Jahre in Familienpause gehen, fehlt ihnen der Anschluss. Das war unser Ansatz für einen Schulungsbereich, zu dem auch **der kleine Handwerker seinen Mitarbeiter hinschicken kann**, oder jemand abends wohnortnah in der Gemeinde eine Schulung machen kann. Da hat der Schulungsbereich mit seinem Programm ein interessantes Angebot geschaffen, bei dem für jeden etwas dabei ist.“ [1]

„Da hat uns die Studie sehr viel weitergebracht, weil sie auch die Bürger gefragt hat, ob Bereitschaft zur Existenzgründung in einem solchen Gründungszentrum besteht. Davon haben wir 100 Antworten bekommen, die Richtung ‚Ja‘ gegangen sind und ca. 60 wünschten einen persönlichen Kontakt. Diese 60 wurden zu einer Veranstaltung eingeladen, **5 davon haben dann später gegründet.**“ [1]

Festzuhalten bleibt, dass Befragungen in der Frühphase der Gründung einen besonderen Erfolgsfaktor darstellen konnten. Dies gilt nicht nur für Umfragen als Mittel zur Bekanntmachung unter der Bevölkerung, sondern auch als Instrument, um mit verschiedensten Zielgruppen in Kontakt zu treten. Dass ein Unternehmen aus den Umfrageergebnissen keinen Nutzen ziehen konnte, lag wiederum an einem zu geringen Aktivitätsgrad der Geschäftsführung. Nachdem sich 30 Personen bei dem TTZ gemeldet hatten und um ein Informationsgespräch baten, wurden diese nicht mehr kontaktiert, so dass sich daraus keine Zusammenarbeit entwickeln konnte. Ob der Kontakt zu einer Zusammenarbeit, einer Kundenbeziehung oder auch zur Akquise eines Förderers geführt hätte, kann zwar nicht geklärt werden. Jedoch ist davon auszugehen, dass zumindest die Chance bestand, erfolgsrelevante

³⁴¹ Vgl. dazu auch GEBAUER/BIEDEMANN/LENZ (2004), S. 140

Mitarbeiter- oder Kundenbeziehungen aufzubauen. Diese Möglichkeit blieb in diesem untersuchten Fallbeispiel jedoch ungenutzt.

Entwicklung und der Stabilität des Netzwerkes

Sowohl bei der Interpretation der Interviewergebnisse zur Wichtigkeit der Geschäftsleitung als auch bei der Analyse der Akteursstrukturen, die in Abb. 13 bis Abb. 17 dargestellt sind, zeigte sich ein wichtiger Erfolgsfaktor bezüglich der Entwicklung und der Stabilität des untersuchungsrelevanten Netzwerkes. Es hat sich herauskristallisiert, dass diejenigen Personen, die die Geschäftsleitung übernehmen, schon in die Ideenphase mit eingebunden sein sollten. So waren bei den erfolgreicherer Fallbeispielen die Mitglieder der Geschäftsführung bereits an der Ideenentwicklung – der ersten Phase im Gründungsprozess – sehr stark beteiligt. Ein weiteres Indiz für diese These zeigte sich dadurch, dass seitens der Befragten gerade solche Personen als bedeutend für den erfolgreichen Gründungsprozess eingeschätzt wurden, die die Idee mitentwickelt hatten.

Auf die Frage, warum der Leiter der wichtigste Akteur sei, antwortete der Gesprächspartner:
„**[Der Leiter] hat die Geschäftsfelder weiterentwickelt [...] er war bei der Gründung dabei und hatte die ganzen Ideen.**“ [3]

Frage: „Inwiefern hat die Mitarbeit gerade dieser Personen dazu beigetragen, dass das TTZ bzw. die Geschäftsbereiche erfolgreich umgesetzt wurden?“

Antwort: „Also bei dem einen Geschäftsführer ist es klar. **Er war von Anfang an Wegbegleiter**, auch in dem Bereich Bildung. Das ist sein Bereich und da konnte ich und kann mich auch ganz auf die Person verlassen. Und er hat sich auch um die Organisation gerade bei dem Thema Bildung gekümmert und war bei der Mitarbeiterentwicklung auch sehr stark engagiert. Wenn man vor allem daran denkt: Mitarbeiterbeurteilung und so Geschichten, Mitarbeitergespräche [...] das waren dann Prozesse, die im Team erarbeitet wurden, **wo er Input gebracht hat.**“ [1]

„**Ich bin da reingewachsen in diese Tätigkeit und durfte das mit aufbauen. Da sind dann viele Ideen, die wir gemeinsam entwickelt haben [...]** Ich war Hauptamtsleiter von dieser Gemeinde und als Hauptamtsleiter hat man so diese Geschäftsbereiche bearbeitet: Ich war eingebunden in die Vorüberlegungen, in die Planungen [...] bis sich dann auch die Frage stellte: ‚Wer wird die Geschäftsführung übernehmen?‘ Dann war klar, dass man mich hier mit der Geschäftsführung betraut [...] Ich hab mich natürlich auch für dieses Projekt persönlich eingesetzt – das ist natürlich eine spannende Sache mit einer leerstehenden Fabrik. Man kann etwas Neues machen [...] und so durfte ich für den Gemeinderat Ideen mitbasteln und so die Idee mit der Bündelung der Leistungen konkretisieren - und das hab ich dann auch gemacht mit dem Bürgermeister natürlich zusammen. Und dann hat man gemerkt, dass ich von meiner Person ein besonderes Interesse mitbringe und die Ideen.“ [1]

Frage: „Welcher der Akteure ist der wichtigste für das TTZ?“

Antwort: „**Der Geschäftsführer ist der Wichtigste, weil er die ganze Anfangszeit miterlebt hat** und weil er von dem Grundgedanke genau das umsetzen kann. **Also er hat wirklich von Anfang an alles miterlebt. Er kennt die gesamte Problematik** und kann gute Ideen einfach umsetzen.“ [60]

Frage: „Inwiefern hat jetzt gerade die Mitarbeit dieser Personen [der Geschäftsleitung] zum Erfolg des TTZ beigetragen?“

Antwort: „Also in erster Linie würde ich sagen: **das Herzblut, das ist einfach ein Projekt, das man initiiert hat und es ist vielleicht so wie ein Kind. Man möchte es gedeihen sehen.**“ [11]

Frage: Was würden Sie den sagen wer bei diesem Personenkreis bedeutend war für den Aufbauprozess?

Antwort: **Der Geschäftsführer auf alle Fälle – der hat ja schon von Anfang an mitgewirkt.**

Nachfrage: Also von Anfang dabei?

Antwort: Ja [...] **Das ist ganz wichtig.** Der muss die Ziele mit stecken und auch gucken ob man in die Richtung läuft und kontrollieren. [111]

„[Der Geschäftsführer] hat tatsächlich dann auch den Schulungsbereich übernommen, [die Person] war vorher Projektleiter in den ersten 5 Jahren. **[Die Person] hat das mit uns zusammen aufgebaut**

und wir haben dann gesagt oder sind auch dann mit ihr ins Gespräch gekommen. 'Wie wäre das, wenn Du das übernimmst?'" [1]

In zwei Fällen waren die Geschäftsführer nicht an der Ideenphase beteiligt. Die Initiative zur Ideenentwicklung, ein TTZ zu gründen, ging in diesen beiden Fallbeispielen von Vertretern der Gemeinde oder anderen öffentlichen Institutionen wie z.B. Ministerien oder Arbeitsämtern aus. Die Folgen einer solchen Nicht-Einbindung sind in beiden Fällen negativ zu bewerten: Die Aussagen in den Interviews deuten darauf hin, dass sich die Geschäftsführer weniger mit der Idee identifizierten. Zudem war nach Aussagen der Geschäftsführer und Mitarbeiter das Unternehmenskonzept unklar oder in der geplanten Form nicht umsetzbar. Auch wurde die Planungsphase kritisiert.

„Mir sind die Zielsetzungen des Projektes so übergeben worden: Das sind meine Zielsetzungen und damit fix und fertig erstmal. Für mich sind viele nicht so, wie sie sein sollten. [...] Und was das dann anbetrifft, mir wurde das so übergeben und ich bin nicht mit allem einverstanden, was da drin steht.“ [3]

„Ich habe zu Beginn meiner Tätigkeit dann so ein Schriftstück bekommen, wie ich das Projekt hier durchzuführen habe, die ersten sechs Monate.

Nachfrage des Interviewers: Eine Stellenbeschreibung, oder was war das für eine Schriftstück?

Der Befragte: **Nein. Das war direkt hier drauf bezogen, dass ich akquirieren muss, dass ich Kunden besuchen muss usw. und so fort. „ich muss“ [...] und da habe ich mich also ganz böse gegen gewehrt, weil's total unrealistisch ist [...]**

Frage: „Sind Sie der Meinung, dass die einzelnen Maßnahmen die Zielgruppen erreichen?“

Antwort: „Nein, momentan nicht. **Zum größten Teil wird momentan immer noch nicht verstanden, was [das Unternehmen] überhaupt macht. Das verstehe ich ja auch gerade jetzt erst nach den ersten vier Monaten richtig, was wir machen sollen.**“ [3]

„Da war keine konkrete Produktidee da, da war nichts, was man den Leuten zeigen konnte, weil man einfach nicht genug recherchiert hat. Diese ganze Planungsvorarbeit, die ist hier nicht gewesen. Die war nicht da. Da ist ein Dokument, und das war's wohl.“ [3]

„Es fehlt ein richtiges und komplettes Marketingkonzept.“ [4]

Dazu eine Mitarbeiterin:

„Der Begriff „Virtuelle Dienstleistungen“, der so gern gebraucht wird, „Virtuelle Dienstleistungen“ – man darf nicht vergessen: wir sind hier im ländlichen Raum. Es sind zwar keine dummen Menschen, aber **„Virtuelle Dienstleistungen“ – was kann man sich darunter vorstellen?**“ [35]

Dazu eine Dozentin: „Also meine Kollegin hat einen Flyer gemacht und wollte auch eine Webseite für das TTZ machen. Und selbst dieser Flyer ist ja jetzt nach über drei Monaten wieder nicht rausgegangen, weil man immer auf den nächsten Geschäftsführer warten will, dass der jetzt endlich mal sagt, was das TTZ will. Da geht auch die Zeit davon.“

Nachfrage des Interviewers: „Wieso ist es nicht zur Webseite gekommen?“

Der Befragte: **„Weil man sich über die Inhalte nicht klar ist; über die Aussage, die man machen will.“** [91]

Es existierte zum Zeitpunkt der Gründung zwar eine Projektskizze, jedoch ergab sich daraus – in der Meinung der befragten Mitarbeiter eines Fallbeispiels – kein definiertes Dienstleistungskonzept. Dass das Unternehmenskonzept den Geschäftsführern nicht klar war, da sie an der Ideenentwicklung nicht mitgewirkt hatten, hemmte den Aufbauprozess. Mit einem fehlenden oder nicht klar definierten Dienstleistungskonzept wurden der Aufbau und die Durchführung einer Marketingstrategie erschwert. Auch konnte das Vermittlungspotential seitens eingebundener Förderer nicht ausgeschöpft werden, da Weiterempfehlungen des Dienstleistungsangebotes nicht ausgesprochen wurden.

„Die Voraussetzung für eine Kundenakquise ist eine Definition des Dienstleistungsportfolios des Unternehmens, denn nur so können effiziente Kontaktgespräche geführt werden. Man muss

zuerst wissen, was man anbietet und die Dienstleistungen klar definieren; was muss ich anbieten, was wird nachgefragt.“ [43]

„Wenn ich irgendwo bin und jemand sagt mir, hast du nicht jemand, der das und das kann. **Wenn ich nicht weiß, was das Unternehmen macht, kann ich auch nicht sagen, die machen das.** Und wenn ich es weiß, dann kann ich es machen. [...] Und wenn ich weiß, was das Unternehmen macht, dann kann ich auch sagen, da gibt es einen, der das macht. **Und wenn ich das nicht weiß, dann kann ich das nicht machen.**“ [43]

Frage: „Glauben Sie, dass die Idee „TTZ“ von den Personen nach außen getragen wird?“

Antwort: „Die Stadt war anfänglich mehr engagiert. Jetzt nicht mehr. Mittlerweile gibt es eine große Skepsis. Sie fühlen sich nicht verantwortlich. **Mund-zu-Mund-Propaganda ist schwierig, da das definierte Dienstleistungsprofil fehlt.**“ [38]

„Und ich muss sagen, umgedreht fühle ich mich dann auch ein Stück weit verlassen, wenn ich im Kurs stehe und nie so recht weiß, was ich sagen soll, was das TTZ ist oder kann oder will. **Ich habe also schon mehrmals gebeten, dass man uns da wenigstens mal eine Grundlage [für das Dienstleistungsangebot] gibt.**“ [91]

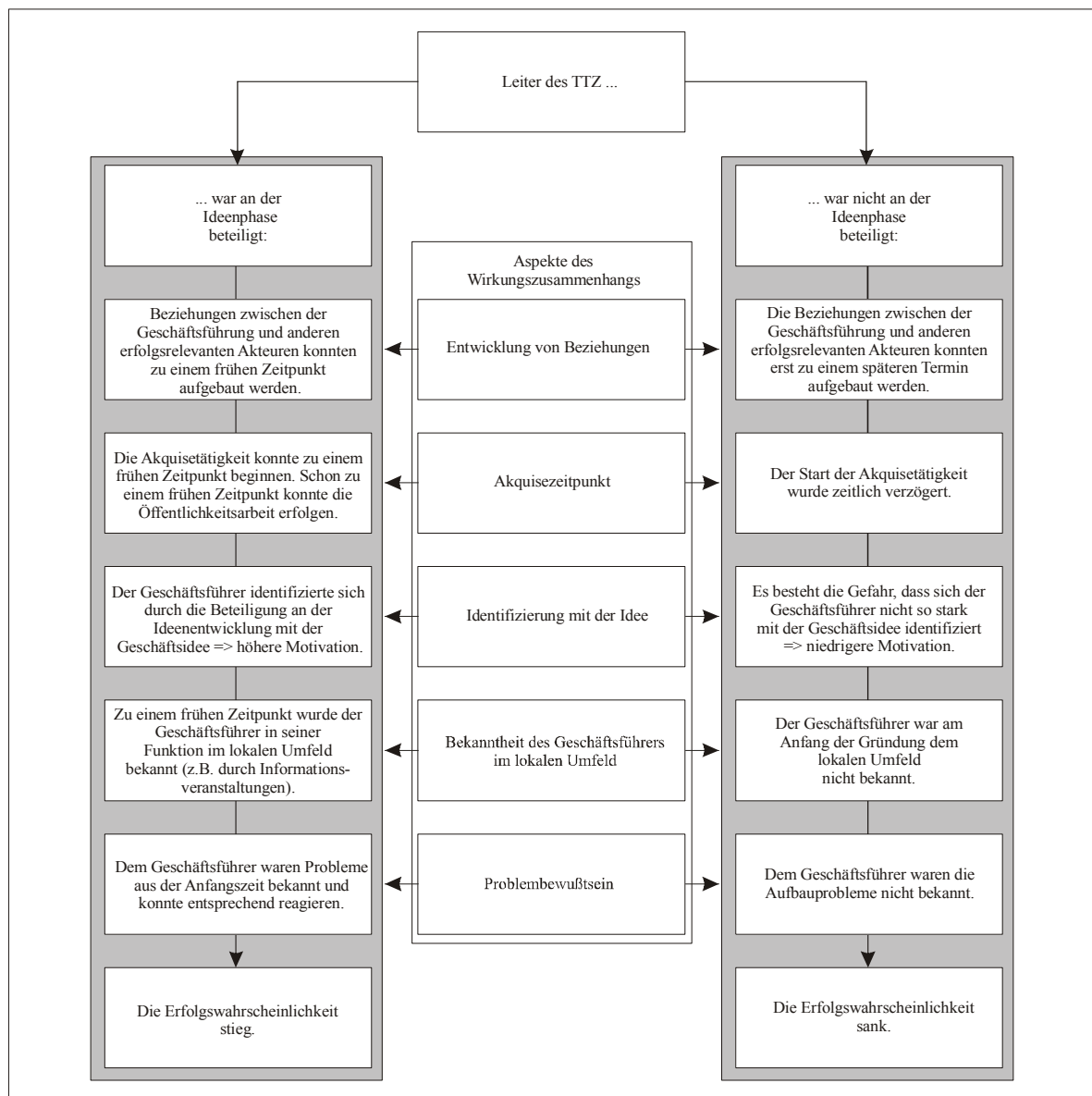


Abb. 18: Wirkungen im Zusammenhang mit der Beteiligung und Nichtbeteiligung von Geschäftsführern an der Ideenphase

Quelle: Eigene Erhebung

Die Erhebung bei den fünf Fallbeispielen hat verdeutlicht, dass die Auswirkungen, die durch die Mitwirkung der späteren Unternehmensleiter bei der Ideenentwicklung resultierten, sehr vielfältig waren, und die Erfolgswahrscheinlichkeit durch eine frühe Einbindung positiv beeinflusst wurde. Eine Zusammenfassung der Wirkungen bietet Abb. 18.

Auch Personalwechsel auf der Geschäftsführerposition hatten Auswirkungen. Mit einem Wechsel war Know-How- und Zeitverlust verbunden. Bereits bestehende Beziehungen zwischen erfolgsrelevanten Akteuren brachen ab. In Wechselzeiten fehlte der entsprechende Ansprechpartner für involvierte Akteure wie z.B. potentielle Kunden oder auch Dozenten. In einem Fall schwankte aufgrund des Personalwechsels die Qualität der Dienstleistungen, so dass der Kundenauftrag gekündigt wurde.

„Der Ausstieg des zweiten Geschäftsführers nach sieben Monaten bedeutet wiederholten **Know-how-Verlust, zusätzliche Einarbeitungszeit eines Neuen.**“ [4]

„**Das ist ein Wachstum, in diesem Prozess entsteht dann auch Know-how, was auch stark personifiziert ist. Das ist immer die Gefahr bei nur einem Geschäftsführer: Wenn er geht, ist auch das Know-how weg.** Das muss man selbstkritisch hinterfragen.“ [1]

„**Kontakte zu potentiellen Kunden waren schon aufgebaut. Da hätte vielleicht mehr draus werden können, wenn es keinen Personalwechsel gegeben hätte.**“ [38]

Dazu eine Dozentin: „Also meine Kollegin hat einen Flyer gemacht und **wollte auch eine Webseite für das TTZ machen.** Und selbst dieser Flyer ist ja jetzt nach über drei Monaten wieder nicht rausgegangen, **weil man immer auf den nächsten Geschäftsführer warten will, dass der jetzt endlich mal sagt, was das TTZ will, nicht. Da geht auch die Zeit davon.**“

Nachfrage des Interviewers: „Wieso ist es nicht zur Gestaltung einer Webseite gekommen?“

Der Befragte: „Weil man sich über die Inhalte nicht klar ist. Über die Aussage, die man machen will.“ [91]

„Ich muss sagen, ich kämpfe immer wieder mit mir, ob ich mich vom TTZ verabschiede oder nicht. Es trägt ja nicht. Mir fallen die Hälfte der Kurse aus, es ist kein Ansprechpartner da von Geschäftsführerseite. Die Sekretärinnen fühlen sich hoffnungslos im Stich gelassen. Das sage ich jetzt mal ein bisschen übertrieben. [...] Dann ist Urlaubszeit. **Es ist kein Geschäftsführer da,** Urlaubszeit von den Sekretärinnen, eine ist krank. Sie können tagelang anrufen, um sich für den Kurs anzumelden. Und Sie erreichen nur den Anrufbeantworter mit dem Standardtext. Dann muss ich sagen, ist für mich die Sache klar, warum da keiner kommt [bezogen auf die fehlende Kundschaft].“ [91]

„Es gab einen potentiellen Auftrag der örtlichen Bank hinsichtlich Online-banking. Der Kontakt kam durch die Mitarbeiterinnen als Anfrage von [nennt den Namen des Bankangestellten] zustande, wobei die Idee von einem Förderer stammt [...] [jedoch] zögert die Bank, da es im **Moment keinen TTZ-Leiter gibt und er nicht weiß, ob der neue Geschäftsführer diese Idee weiterverfolgen wird.**“ [38]

„Durch **häufigen Mitarbeiterwechsel schwankt die Qualität der von uns in Auftrag gegebenen Kundenbefragungen.** Die erfolgreiche Durchführung ist stark von dem jeweiligen Mitarbeiter abhängig.“ [115]

Aus diesen Ergebnissen lassen sich folgende Hemmnisfaktoren aus dem Personalwechsel auf der Geschäftsführerposition ableiten:

- Know-how-Verlust
- Zeitverlust durch Einarbeitungszeit und Neuabstimmung bezüglich Geschäftsstrategie und Organisation
- Bereits aufgebaute Kontakte zu potentiellen Kunden oder Förderern können abrechnen.

- Wenn der neue Geschäftsführer den Mitarbeitern und anderen Akteuren nicht im Vorfeld bekannt ist, musste Vertrauen eventuell erst aufgebaut werden (siehe Kapitel 6.2).
- Fehlende Kontinuität in der Geschäftsstrategie
- In den Wechselzeiten kann die Akquisezeit unterbrochen werden.
- In den Wechselzeiten kann der Ansprechpartner für erfolgsrelevante Akteure fehlen.

Mit einem Geschäftsführerwechsel können aber auch Hoffnungen verbunden sein, wenn einzelne Akteure mit dem aktuellen Leiter nicht zufrieden sind.

„Wir halten aber noch an der Förderung fest. Das ist aber ein 3 Personenbetrieb [incl. Geschäftsführer und zwei Sekretärinnen], da kann man von den beiden Sekretärinnen keine Initiative erwarten, dass sie Verbindungen zur Politik und zu Unternehmen schaffen. Dafür steht der Geschäftsführer und ein Betrieb steht und fällt ein Stück auch damit, ob ein Geschäftsführer die bestehenden Kontakte auch zusammenführen kann. **Momentan haben wir die Hoffnung, dass es der neue Geschäftsführer schafft.**“ [35]

Die Anzahl der Geschäftsleiter nimmt zudem eine Rolle für die Erfolgswahrscheinlichkeit ein. Eine höhere Anzahl an Geschäftsführern kann zur Bindung von Know-how positive Auswirkungen haben, falls einer der Leiter das Unternehmen verlässt.

„Das ist ein Wachstum, in diesen Prozess entsteht dann auch Know-how, was auch stark personifiziert ist. **Das ist immer die Gefahr bei nur einem Geschäftsführer, dass wenn er geht ist auch das Know-how weg. Das muss man selbstkritisch hinterfragen.**“ [1]

Aus Sicht des Sozialkapitals ist die Anzahl der Personen, die das Unternehmen gründen, von Bedeutung. Wenn die Gründung über mehr als einen Mitgründer verfügt, werden die Überlebenschancen verbessert. Aus den Abb. 13 bis Abb. 17 wird deutlich, dass bei fünf Fallbeispielen jeweils eine unterschiedliche Anzahl von Geschäftsführern tätig war. Es besteht kein konsistenter Zusammenhang zwischen der Anzahl an Mitgliedern der Geschäftsführung und dem Gründungserfolg. Im erfolgreichsten Unternehmen waren 1 bis 3 Personen mit der Geschäftsleitung betraut. Die Anzahl wuchs im Laufe der Gründungszeit aufgrund der hohen Nachfrage und Vielfältigkeit der Dienstleistungsangebote. So wurden der Schulungsbereich, der Teleservicebereich und das Gründerzentrum jeweils von einem Geschäftsleiter geführt. Eine vergleichbare Zahl an Geschäftsführern findet sich auch mit 1 bis 3 Personen bei den weniger erfolgreichen Fällen. Inwieweit das Sozialkapital in den Fallbeispielen genutzt wurde und der Erfolg von bereits im Vorfeld der Gründung bestehenden Kontakten abhängt, wird in Kapitel 6.2.1 und 6.2.2 aufgezeigt.

6.1.2.2 Förderer und ihre Unterstützungsleistungen

Im Folgenden werden diejenigen Akteure thematisiert, die den Gründungsprozess unterstützen bzw. fördern. Eine „Förderung“ bezweckt, Gründungsprozesse von Unternehmen anhand verschiedener Ressourcen zu unterstützen und den Aufbauprozess voranzutreiben (siehe dazu Ausführungen im konzeptionellen Teil 2.2.3.2). Somit ist anzunehmen, dass Förderer bzw. deren Involvierung in den Gründungsprozess von besonderer Bedeutung für den Erfolg junger Unternehmen sind.

Gerade im Hinblick auf öffentlich geförderte TTZ in ländlichen Räumen kann vermutet werden, dass insbesondere öffentliche Institutionen und deren Vertreter am positiven Gründungsverlauf interessiert sind und diesen unterstützen. Aufgrund der Vielzahl von Zielsetzungen, die mit einem TTZ-Aufbau im ländlichen Raum verbunden sind, ist anzunehmen, dass diese Akteure versuchen, auf den Gründungsprozess Einfluss zu nehmen (siehe zu den Zielsetzungen in Kapitel 3.2.1). Die potentielle

Nicht-Ortsgebundenheit der virtuellen Kommunikation hat Ende der 1990er Jahre die Hoffnung geweckt, Standortschwächen des ländlichen Raumes als Unternehmensstandort gerade im Bereich qualifizierter Dienstleistungen entgegenzuwirken und damit die wirtschaftsstrukturelle Entwicklung zu stärken. Letztendlich ist mit einer TTZ-Gründung im ländlichen Raum auch die Hoffnung verbunden, der digitalen Spaltung zwischen dem städtischen und ländlichen Raum entgegenzuwirken.

Im konzeptionellen Teil (Kapitel 2.2.3.2) wurde dargelegt, dass vor allem drei Unterstützungsarten von Förderern mit der Intention geleistet werden könnten, den Aufbauprozess positiv zu beeinflussen:

- Der erste Bereich schließt finanzielle Mittel zur Anschubfinanzierung ein.
- Zudem kann eine Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit und Vermittlung von Kontakten erfolgen (Stichwort: Mund-zu-Mund-Propaganda).
- Sonstige Unterstützungsleistungen wie Beratung oder Beteiligung am Ideenaustausch und -entwicklung bilden den dritten Bereich.

Im Folgenden werden die Ergebnisse präsentiert, die im Zusammenhang mit der Wichtigkeit dieser Funktionen stehen. Zudem werden Faktoren zur Stabilität des Netzwerkes und zu den zeitlichen Phasen der Unterstützungsleistungen im Gründungsprozess aufgegriffen, um neue Erkenntnisse zu den damit verbundenen Wirkungszusammenhängen zu generieren.

Die Abb. 19 gibt in das Kapitel einleitend einen Überblick über die Akteursstrukturen der Förderseite. Die Graphik veranschaulicht zum einen die Anzahl der Förderer, die in den Gründungsprozess eingebunden waren, und zum anderen deren Funktionen, die sie – nach Aussagen der Befragten – ausfüllten. Die wichtigsten Filterfragen, welche die Funktionen der Akteure thematisierten, waren folgende: Unterstützen Sie das Unternehmen mit finanziellen Mitteln? Unterstützen Sie das Unternehmen anhand von Beratung bzw. Ideenaustausch? Unterstützen Sie das Unternehmen bei der Öffentlichkeitsarbeit? Konnten bzw. können Sie zur Unterstützung des TTZ Kontakte nutzen? Insofern bietet die Abbildung einen Überblick darüber, welche Funktion Akteure der Förderseite für die untersuchten Fallbeispiele übernahmen.³⁴²

³⁴² Die Positionen der Akteure innerhalb der einzelnen Segmente sind rein zufällig und stehen nicht im Zusammenhang mit dem Umfang der Unterstützungsleistungen. Der Grund hierfür liegt zum einen in der Inkonsistenz der Angaben zu den Fördersummen, die seitens Dritter vergeben wurden. Zum anderen konnten die Befragten – verständlicher Weise – keine Auskunft über die genaue Anzahl von Kontaktvermittlungen geben, die innerhalb der durchschnittlich dreijährigen Gründungszeit getätigt wurden. Auch eine bestimmte Anzahl von Beratungsgesprächen konnte nicht angegeben werden. Dazu ein Zitat aus einem der Interviews: „[...] Aber da hat es fast zahllose Gespräche in verschiedenen Konstellationen gegeben [...]“ [52] Insofern sind die empirischen Ergebnisse qualitativ zu bewerten und werden nicht quantifiziert dargestellt.

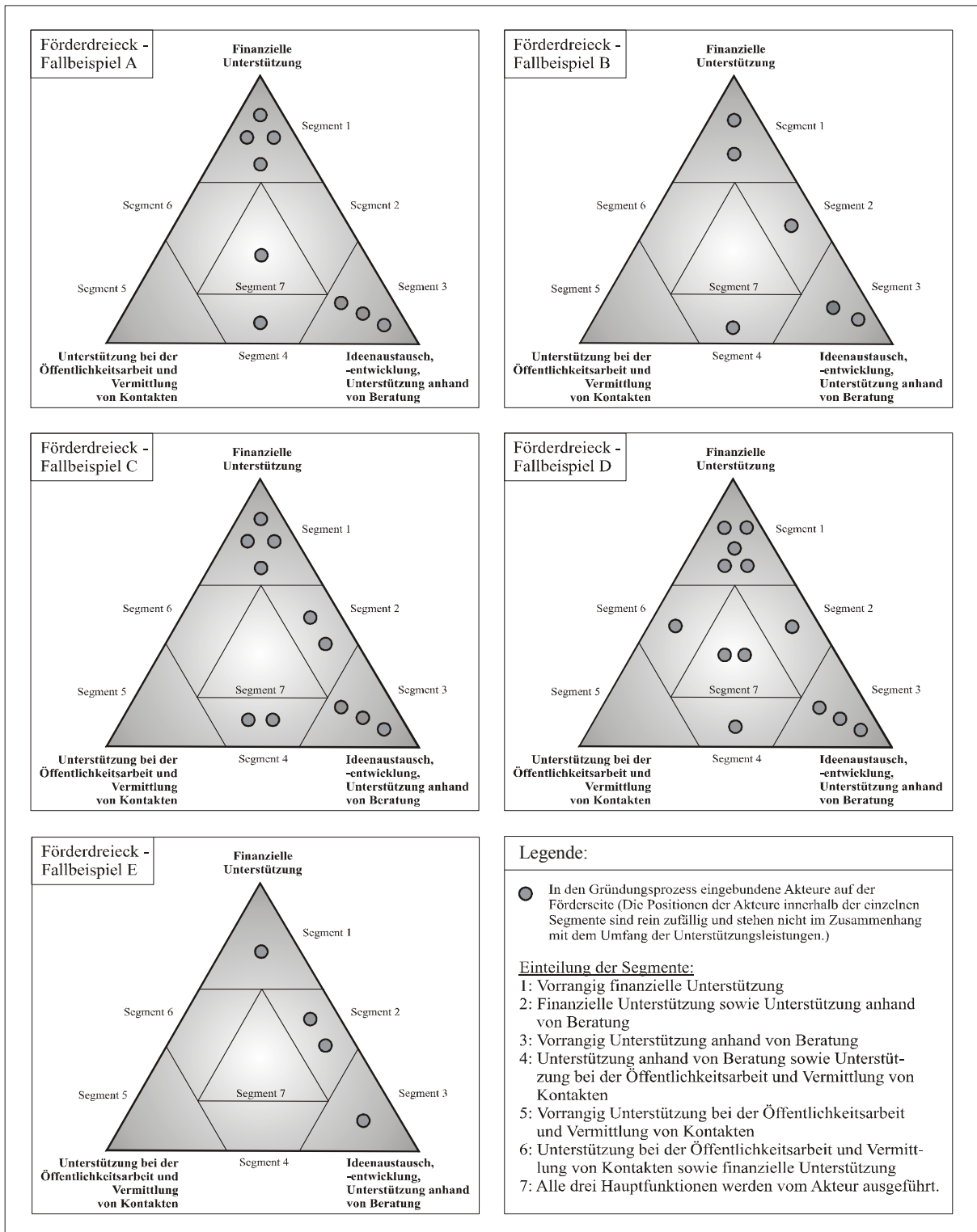


Abb. 19: Funktionen der in die Gründungsprozesse eingebundenen Förderer in den Fallbeispielen

Quelle: Eigene Erhebung

Die Untersuchung der Fallbeispiele hat ergeben, dass die meisten Förderer über die Vergabe von öffentlichen Mitteln eingebunden waren. Wie die Graphik verdeutlicht, waren zwischen drei und neun Förderer eingebunden, die die Fallbeispiele finanziell unterstützten. Am Ideenaustausch bezüglich des

Gründungsprozesses beteiligten sich zwischen drei und sieben Akteure. Die Vermittlung von Kontakten oder auch eine Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit wurde in einem Fallbeispiel von keinem der Akteure betrieben. In Fallbeispiel D erfolgte in diesem Bereich eine Unterstützung mit der seitens vier Akteure. Dies war die höchste Anzahl von Akteuren für diese Unterstützungsfunktion im Vergleich der Fallbeispiele. Aus dieser Beschreibung kann man feststellen, dass sich kein stringenter Zusammenhang zwischen dem Merkmal „Anzahl der Förderer, die für das Unternehmen verschiedene Unterstützungsleistungen erbringen“ und dessen Erfolg ergeben hat.³⁴³ Jedoch wurden in allen Fallbeispielen diejenigen Akteure auf der Förderseite als wichtig eingestuft, welche eine oder mehrere der drei Hauptfunktionen erfüllten.

Als ein weiteres Ergebnis der Studie kann folglich festgehalten werden, dass Förderer für den Gründungserfolg umso wichtiger wurden, je mehr Funktionen sie für den Gründungsprozess erfüllten. Dies traf nicht nur in Bezug auf Förderfunktionen zu, sondern auch und vor allem wenn Förderer auch als Kunden gewonnen werden konnten (Dieses Phänomen wird in Kapitel 6.1.2.3 thematisiert.). Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen Erhebung in Bezug auf die Förderakteure näher beleuchtet, um deren Bedeutung für die Erfolgswahrscheinlichkeit zu diskutieren.

Finanzielle Förderung

Ein Grund für das Scheitern von Unternehmensgründungen kann im Kapitalmangel von jungen Unternehmen liegen (siehe dazu Kapitel 2.2.3.2). Nicht nur für Unternehmensgründungen im Allgemeinen, sondern auch hinsichtlich TTZ wurde von GRASS (1994) und KREILKAMP/ULRICH (1998) darauf hingewiesen, dass eine Anschubfinanzierung durch öffentliche Finanzhilfen und dessen rechtzeitige Beantragung als Erfolgsfaktor für die Gründungsphase von TTZ gewertet werden kann.³⁴⁴ Auf folgende Bereiche kann sich eine zu geringe Finanzdecke negativ auf den Aufbau von TTZ auswirken.³⁴⁵ Defizite insbesondere bei der technischen Ausstattung können die Qualität der Teleservices und Schulungsangebote beeinflussen oder auch einschränken. HESCH/STEIN (1997) stellen fest, dass sich zum Beispiel die Finanzierung des technischen Equipments über so genannte Patenfirmen auf den Erfolg eines jungen TTZ auswirken kann,³⁴⁶ indem diese notwendige Investitionskosten senkt. Umgekehrt werden mangelnde finanzielle Ressourcen als eine der Schwächen von TTZ genannt.³⁴⁷

Bezüglich der Anschubfinanzierung richtet der Netzwerkansatz den Fokus folglich auf die Frage, ob solche Akteure in den Netzwerken der Fallbeispiele vertreten sind, welche die notwendigen finanziellen Mittel in junge Unternehmen einbrachten.

Aussagen zur Höhe der zur Verfügung gestellten Mittel wurden zum einen nur von wenigen Befragten gemacht, und zum anderen waren die wenigen Aussagen widersprüchlich bzw. stimmten nicht überein. Aufgrund dessen ist die genaue Fördersumme in keinem der untersuchten Fallbeispiele

³⁴³ Dieser Zusammenhang müsste anhand einer quantitativen Studie überprüft werden.

³⁴⁴ KREILKAMP/ULRICH (1998), S. 22, GRASS (1994), S. 21

³⁴⁵ Vgl. dazu auch GEBAUER/BIEDEMANN/LENZ (2004)

³⁴⁶ HESCH/STEIN (1997), S. 255

³⁴⁷ URMERSBACH/GAST (1999), S. 26

bekannt.³⁴⁸ Jedoch kann das Ziel der Untersuchung erreicht werden, die Wichtigkeit einer finanziellen Unterstützung und die Auswirkungen einer zu geringen Kapitaldecke anhand der Interviewergebnisse zu veranschaulichen. Dies war möglich, da neben erfolgreichen Fallbeispielen auch weniger erfolgreiche das Sample dieser Studie bildeten.

Wie oben erwähnt waren die meisten Förderer über die Vergabe von öffentlichen Mitteln eingebunden (siehe Abb. 19). Finanzmittel wurden dabei meist über öffentliche Förderprogramme akquiriert. Dabei handelte es sich zumeist um Gelder, die von Kommunen (aus dem Gemeindehaushalt), Länderministerien (über Landesförderprogramme), Institutionen der regionalen Wirtschaftsförderung, den örtlichen Arbeitsämtern (über Innovationstöpfe³⁴⁹) oder auch der EU (z.B. ESF-Mittel) vergeben wurden. In den drei Fallbeispielen A, B und D waren Akteure eingebunden, die Mitgesellschafter der jungen Unternehmen waren und den Gründungsprozess bezuschussten. Nur in einem Fallbeispiel war ein Akteur involviert, der keine öffentliche Institution oder ein Unternehmen vertrat, sondern aus privaten Gründen die Gründung unterstützte. Dieser stellte das Gebäude, in dem das TTZ angesiedelt war, zu einem geringen Mietpreise zur Verfügung, da kein anderer Mieter Interesse an dem Gebäude hatte.³⁵⁰

Die hohe Bedeutung einer finanziellen Förderung wird in folgenden Zitaten deutlich. Auf verschiedene Fragen wurde in den Gesprächen auf die Wichtigkeit einer finanziellen Unterstützung gerade in den ersten Gründungsjahren hingewiesen. Sie wurde auf die Frage nach „Erfolgsfaktoren“ genannt, als eine der wichtigsten Unterstützungsfunktion von Förderern und diese Funktion wurde auch im Zusammenhang mit einem hohen Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit genannt.

Frage: „Welches sind die Erfolgsfaktoren bei der Gründung?“

Antwort: „Also wichtig ist [...] **am Anfang ein hoher Investitionsschub, finanzielle Unterstützung, die nicht kleckert, sondern klotzt.**“ [71]

Frage: „Welche der eingebundenen Förderer sind wichtig und warum?“

Antwort: „**Da ist sicherlich der Landkreis als Hauptförderer** [in Bezug auf] [...] **die Anschubfinanzierung.**“ [71]

Frage: „Und welche Funktion von diesen unterstützenden, also Finanzierung, Beratung, Öffentlichkeitsarbeit, Kontaktvermittlung halten Sie für wichtig?“

Antwort: „**Also die Finanzierungsfunktion ist schon die entscheidende, ohne Finanzierung läuft nichts.** [...] Zunächst muss einmal die Idee da sein, dann brauche ich für die Idee Unterstützer und wenn ich die habe, **dann kriege ich auch die Finanzierung zusammen.**“ [47]

Frage: „Welche Faktoren sind wichtig?“

Antwort: „Das Thema mit der wirtschaftlichen Ausrichtung und Ausstattung mit Grundkapital. Gerade bei einem neuen Projekt ist ein **kritischer Umgang mit der Frage der Finanzierung** notwendig.“ [1]

Frage an einen Förderer: „Und wie hoch schätzen Sie ihre Einflussmöglichkeiten auf den Erfolg ein?“

Antwort: „Welchen Beitrag wir am Erfolg hatten? Ich würde sagen hoch. **Und zwar einmal wegen finanzieller Mittel. Ohne unsere finanzielle Mittel wäre das TTZ nicht gelaufen.**“ [52]

³⁴⁸ Die benötigte Finanzierungssumme eines jungen Unternehmens wie auch einem TTZ hängt vom jeweiligen Geschäftskonzept ab und, ob zur Umsetzung des Konzepts ausreichend Eigenkapital vorhanden ist und aufgewendet werden kann.

³⁴⁹ [38]

³⁵⁰ [65]

Frage: „Welche der eingebundenen Förderer ist wichtig und warum?“

Antwort: „**Ich glaube, dass die Stadt der wichtigste ist. Im Moment sieht es ja so aus, dass wir Hauptfinanzierer sind. Schon von daher gesehen sind wir die wichtigsten. Wenn wir nicht mehr mitmachen, dann hat das auch keine weitere Chance mehr.**“ [35]

Frage: „Welche Faktoren könnten ihrer Meinung nach zum Erfolg des TTZ beitragen? Wovon hängt der Erfolg ab?“

Antwort: „[...] **von der finanziellen Unterstützung am Anfang, weil die ja noch nicht voll wirtschaftlich arbeiten können.**“ [33]

Frage: „Welche der eingebundenen Förderer sind wichtig und warum?“

Antwort: „**Für den Start und dafür, dass es das TTZ überhaupt gibt, waren sicherlich die Finanzmittel und somit das Landwirtschaftsministerium ausschlaggebend.** Sonst hätte das niemals zu diesem Projekt TTZ kommen können.“ [59]

Frage: „Was glauben Sie denn, sind die wichtigsten Akteure für den Aufbauprozess?“

Antwort: „**Ja, das hängt von der Phase ab. In der ersten Phase mit Sicherheit die Zuschussgeber.** [...] Also in der ersten Phase braucht's erst mal [...] die Zuschussgeber. Also in der ersten Phase brauche ich diese sehr stark.“ [70]

Die Notwendigkeit einer längeren Unterstützung wurde argumentiert mit der Zeit, die man benötige, um einen Kundenstamm aufzubauen.

„Also, man **braucht einen langen Atem**, würde ich sagen, um so was einfach entwickeln zu können, in Ruhe Ihren Kundenstamm aufzubauen. Sie können also auch nicht, wenn Sie jetzt Großkunden haben, ein paar, dass Sie sich das aussuchen können. Also ich finde es auch wichtig in diesem Geschäft, dass man auch so eine Basis vom Mittelstand her hat.“

Nachfrage: „Also der lange Atem, um eben diesen Kundenstamm sich aufbauen zu können.“

Antwort: „Genau. Um sich weiterentwickeln zu können [...]“ [3]

Mittel wurden bereitgestellt, die für verschiedene Kostenpunkte aufgewendet wurden. Die Notwendigkeit von Finanzmitteln bezog sich auf Mietkosten, Infrastruktur oder auch Büroausstattung. Die Fördermittel wurden auch eingesetzt, um im Hard- und Softwarebereich Investitionen zu tätigen. Teilweise konnten Personalkosten über Förderer bezuschusst werden. Dazu einige Beispielzitate:

„Ein Teil der Büroeinrichtungen sind durch [nennt den Namen eines Förderers] gefördert worden, zu 50%, der Rest ist aus eigenen Mitteln angeschafft. Über Fördermittel finanziert wurde zum einen unsere **zentrale Technik, im Server-Raum, Büro-Server, Telefonanlage, die Verkabelung hier im Haus und die Büroausstattung für insgesamt drei Arbeitsplätze, also Möbel, Rechner, Drucker, was eben anfällt.** Was dann außerdem gefördert wurde, waren **Personalkosten**, während der Anlaufzeit noch **Leitungskosten für die Internetanbindung** [...]“

Nachfrage: Aber die **Personalkosten wurden nur zum Teil getragen?**

Antwort: Auch zu **50 %** und auch beschränkt auf die Aufgaben, die im Förderantrag festgehalten sind, also Aufbau dieses lokalen Informationssystems. **Bei uns war es insgesamt so, dass wir 1,5 Mitarbeiter über diesen Projekt-Zeitraum [3 Jahre] gefördert bekamen.**“ [7]

Frage: „Welche der eingebundenen Förderer ist wichtig und warum?“

Antwort: „[...] **Für jemanden, der startet ist natürlich die Infrastruktur am wichtigsten.** [...] **In der Anfangsphase ist die Infrastruktur wichtig.** [...] Man musste eigene **Möbel, Telefon, Anschlüsse im Büro** anschaffen.“ [1]

„**Wobei hier auch Personalkosten über das Arbeitsamt bezuschusst wurden.**“ [9]

Frage: „Sind in die Förderung seitens der Gemeinde noch irgendwelche Einzelmaßnahmen integriert?“

Antwort: „[...] und dort dann einfach auch **Räume anmietet**, damit so was überhaupt mal ins Leben gerufen werden kann.“ [34]

Interviewpartner äußerten bei einigen Fallbeispielen die Einschätzung, dass die Höhe der finanziellen Förderung nicht ausreichend gewesen sei, um die Gründung erfolgreich(er) abzuschließen. Es lassen

sich aufgrund der Erfahrungen in den jungen Unternehmen folgende negativen Wirkungen einer zu geringen Kapiteldecke zusammenfassen:

- Gerade die Investitionskosten eines TTZ für die betriebliche Infrastruktur mit EDV-Anlagen, leistungsfähigen Rechnern und Software sprachen für eine hohe Bedeutung einer Anschubfinanzierung, um die Investitionskosten zu tragen. Der finanzielle Aufwand eines TTZ für die notwendige technische Ausstattung orientierte sich am Geschäftskonzept. Zum einen bezog sich der Aufwand auf die EDV-Arbeitsplätze für die Mitarbeiter. Zum anderen musste bei einem Schulungsangebot die Verfügbarkeit und Infrastruktur an Schulungscomputern und die dafür benötigte Software sicher gestellt werden. Bei einem TTZ-Konzept als Gründerzentrum kam die technische Infrastruktur dazu, die den Gründern bereitgestellt werden sollte. Des Weiteren zählte zur technischen Infrastruktur eine für IKT-Dienstleistungen erforderliche Anbindung an ein adäquates Datennetz mit Breitbandleitungen.
- Finanzschwächen haben sich negativ auf die Quantität oder auch Qualität der Mitarbeiter ausgewirkt. Um Betriebskosten zu senken, wurden die Lohnkosten teilweise von Förderern übernommen (z.B. im Zuge von ABM).
- Eine mangelhafte Ausstattung beeinflusste die Motivation von Mitarbeitern und Dozenten negativ.
- Finanzmittel, die zur Durchführung von Marketingmaßnahmen (z.B. Zeitungsanzeigen) fehlten, hemmten den Bekanntheitsgrad.

Dazu einige Beispiele aus den Gesprächen:

„Meiner Meinung nach war das ganze Projekt mit viel zu wenig Kapital ausgestattet.“ [51]

„Das andere ist, dass wir **kapitalmäßig zur Gründungszeit nicht besonders ausgestattet waren**. Da hat man versäumt kapitalstarke Gesellschafter zu akquirieren für den Anfang. [7]

„Die Finanzierungsphase war für so ein Projekt tödlich. Weil wir nur die Sachinvestitionen hatten, aber eine Anlauffinanzierung hatten wir nicht. Das ist schwierig. Wir hatten eine Idee und mussten uns dann am Markt behaupten. Was meinen Sie, wenn in der Industrie jede Entwicklung zu einem Erfolgsschlag werden würde. Das ist ja das Sensationelle, dass die 5 Gedanken, die 5 Produkte, die wir hatten alle zum Schlager wurden. Das war auch von uns eine Falscheinschätzung. Da waren wir zu selbstsicher.“ [51]

Im Zusammenhang mit Werbemaßnahmen:

„Das geht also hauptsächlich nicht durch Anzeigen, die wir schalten. Das könnten wir [finanziell] gar nicht. Da kostet eine Anzeige.“ [5]

Im Zusammenhang mit Kursausfällen:

„Es sind wenige Werbeaktionen gelaufen. Die gelaufen sind, sind zu schlechten Zeiten gelaufen. **Es ist kein Geld meistens da. [...] Damit man auch mal größere, regelmäßige Anzeigen zum Beispiel in der Zeitung schalten kann.**“ [91]

„Für die Öffentlichkeitsarbeit wäre Geld notwendig um bspw. eine Telefonaktion zu starten. Damit würde man den Markt vorbereiten und daraufhin mehr Veranstaltungen durchführen.“ [4]

Frage: „Warum haben Sie die Zielvorstellung [in Bezug auf Schaffung von 20 bis 25 Arbeitsplätzen] reduziert?“

Antwort: „Weil man gesehen hat, dass viele Dinge nicht ganz so einfach laufen. So Themen wie Call-Center sind schon sehr intensiv belegt. Und **wir haben dann auch festgestellt, dass zum Teil auch der Investitionsumfang, um so was zu installieren doch beträchtlich** ist. Also einmal die

Sachinvestition und dann ist das Personal auch nicht ohne weiteres zu qualifizieren. **Also es ist ein enormer Schulungsbedarf notwendig.**“ [36]

In Bezug auf Ausstattungsmängel führte das Gespräch in folgende Richtung:

Frage: „Aber Sie benutzen dann einen dieser Laptops oder wie machen Sie das gerade?“

Antwort des Geschäftsführers: „Meinen eigenen Laptop nutze ich. Die [zur Verfügung gestellten] hier kann ich ja nicht benutzen. **Das sind ja Trainingslaptops.** Da ist nicht die Software drauf, die ich brauche. Da ist kein „Powerpoint“ drauf, da ist kein „Excel“ drauf, da ist Windows 2000 drauf, was mit den meisten Systemen nicht kompatibel ist. Ich hupf jetzt von einem Computer zum anderen und die Hälfte der Zeit, haben wir gemessen, sind die nicht funktionsfähig. Das heißt also, die sind zwar an, dann gehen sie aus, blau, und dann ist alles wieder da. Das ist also eine große Schwierigkeit.“ [5]

Frage: „Welches sind Ihrer Meinung nach eher hemmende Faktoren beim Aufbau eines TTZ?“

Antwort: „**Die mangelhafte Ausstattung mit Equipment.** [...] **Und das ist also mehr handgestrickt als professionell gemacht. Und das ist eigentlich das A und O, das ist ja das Handwerkszeug. Das wäre eigentlich die Grundvoraussetzung und da hapert es.**“

Nachfrage: „Und das haben Sie auch schon mal angesprochen?“

Antwort: „Des Öfteren. Das weiß der [nennt den Namen eines beratenden Förderers], das weiß der [nennt den Namen eines beratenden Förderers] von der Stadt, das weiß der [nennt den Namen eines beratenden Förderers] von der Regionalförderung, das wissen alle.“

Frage: „Aber liegt es einfach an den fehlenden Finanzmitteln?“

Antwort: „Ja.“ [15]

„Deswegen [wegen Finanzmangel] war auch die Ausstattung mit Laptops [...] ja, an der unteren Grenze der Möglichkeiten. Das war ja auch eines unserer **Hauptprobleme, dass wir immer wieder Beschwerden der Lehrgangsteilnehmer hatten, dass die Ausstattung nicht den Anforderungen entsprach.**“ [71]

Auf der anderen Seite zeigten die Interviews auf, dass sich Unzufriedenheit der Förderer mit dem Verlauf des Gründungsprozesses negativ auf die Wahrscheinlichkeit auswirkte, dass weitere Zuschüsse bewilligt wurden. Ein anderer Grund war das fehlende Vertrauen in die beruflichen Fähigkeiten der TTZ-Leitung (siehe Kapitel 6.2.2).

Dazu ein Kommentar eines Gemeindevertreters: „Wir haben uns sehr weit vorgewagt, im Blick auf öffentliche Investitionen. **Wir bewegen uns ja im Wirtschaftsleben und aus verschiedenen Gründen, können wir da nicht Geld hinein pumpen, Geld hinein pumpen.**“ [52]

Frage: „Und was glauben Sie, kann den Erfolg hemmen?“

Antwort: „Ja, wenn sie zu lange im eigenen Saft kochen.“

Frage: „Was heißt das?“

Antwort: „[...] Also irgendwann verliert man dann auch die Lust. Auch als Gemeinderat. **Wenn ich da immer Geld reinpulvere und ich sehe keine Fortschritte.** Und Fortschritte schlagen sich halt nieder [...] entweder entsteht da ein Unternehmen mit Arbeitsplätzen oder nicht. So, und deshalb ist es uns jetzt so wichtig, dass man auf der einen Seite jetzt rasch paar konkrete Projekte [bezogen auf Kundenaufträge] hinkriegt.“ [41]

„Es ist noch nicht so ganz klar, was das TTZ jetzt macht bzw. was TTZ auch in Zukunft macht. Es war uns einfach bisher zu wenig Öffentlichkeitsarbeit mit dem alten Geschäftsführer und der neue will eben verstärkt diese Kontakte mit den Firmen knüpfen und dann einfach muss man auch sehen, was kann das TTZ denn überhaupt für diese Firmen anbieten. Das ist jetzt auch mir jetzt als Unternehmer noch nicht so ganz klar, was kann ich denn mit dem TTZ überhaupt anfangen. Das ist so der Kritikpunkt, dass die Firmen nicht wissen, was können sie damit tun. Da muss einfach Aufklärung betrieben werden. Ich hab manchmal so das Gefühl, dass man das im TTZ eben selber noch nicht so genau weiß. **Also deswegen sind wir alle etwas im Schwanken.**“ [37]

Unter Einbeziehung der Erfahrungen aus erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen kann Annahme 3 „Mit einer finanziellen Unterstützung steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit, da dadurch Investitionsmittel zur Verfügung stehen.“ für die Fallbeispiele bestätigt werden. Die Befragung der weniger erfolgreichen Fälle hatte gezeigt, dass nach Einschätzung

der Befragten die TTZ mit zu geringen Finanzmitteln ausgestattet war, um die Gründung erfolgreich(er) gestalten zu können. Insofern sinkt die Erfolgswahrscheinlichkeit bei einer zu geringen Kapitaldecke.

Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit und Vermittlung von Kontakten (Mund-zu-Mund-Propaganda)

Im einem der vorherigen Kapitel wurde schon die hohe Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit für den Gründungserfolg thematisiert. Es stellt sich die Frage, ob Akteure, die nicht Mitarbeiter des TTZ sind, das Unternehmen bei der Bekanntmachung des Angebotes unterstützten.

Bei erfolgreicheren Fallbeispielen wurde den eingebundenen Förderern (z.B. Gesellschafter) diesbezüglich eine hohe Aktivität bescheinigt. Es fielen in diesem Zusammenhang Aussagen wie: der Bürgermeister sei ein „Wanderprediger“, „der Bürgermeister lässt kein Mikrofon an sich vorbei ziehen“ oder „tue Gutes und rede darüber“:

„Und der Bürgermeister ist ja im Prinzip wie ein **Wanderprediger durch die Lande marschiert.**“ [47]

„Der Bürgermeister lässt kein **Mikrofon an sich vorbei ziehen oder eine Kamera aus oder vergisst, einen Journalisten zu bedienen.** Und das war einfach bekannt, die Gemeinde. [...] Also vor allem eben im Rundfunk und Fernsehen.“ [49]

„Die Menschen wussten durch die regionale und überregionale Presse, dass in der Gemeinde was entsteht. **Das ist das Wesentliche: tue Gutes und rede darüber.** Das wird mir teilweise vorgeworfen. In einer Phase, in der etwas entsteht, sind wir **natürlich permanent in der Presse gewesen. Wenn sie aus so einem Projekt kein Thema machen, kriegen sie es auch nicht durch.**“ [51]

Frage: „Inwiefern hat die Mitarbeit gerade dieser Personen zum Erfolg des TTZ beigetragen?“
Antwort: „**Der Bürgermeister [ein Förderer] verschafft uns den Zugang zur Öffentlichkeit,** alles was mit Politik zu tun hat, uns den Weg ebnen kann [...] damit haben wir natürlich Zugang zu allen Gemeindeverwaltungen hier. Wenn wir den Gemeinden das Landkreisbehördenetz verkaufen wollen, würde ich mich als Geschäftsführer des TTZ schwerer tun, an einen Bürgermeister heran zu kommen, als ein Bürgermeisterkollege. Er kann auch bis nach in die Landeshauptstadt den Kontakt zur Landesregierung halten und man dementsprechend auch Einfluss nehmen kann.“ [7]

Frage: „Was glauben Sie waren oder sind für den Aufbauprozess die wichtigsten Akteure?“
Antwort: „[...] Financiers und vielleicht **Kontaktvermittler. Weil das ist, glaube ich, sehr wichtig, dass man in der ersten Phase diese Kontakte schafft.**“

Frage: „Zu wem?“

Antwort: „Also Vermittlung von Kundenkontakten. Zum Beispiel über Gemeinden, Bürgermeisterversammlungen [...]“ [70]

Frage: „Mit welchen Mitteln versuchen Sie, die Ziele zu erreichen?“

Antwort: „Durch **informelle Kontakte, um z.B. Geldspenden zu akquirieren.**“ [62]

„Es war einfach der **Bürgermeister, der seine Leute [in Bezug auf Gemeinderat und Bevölkerung] begeistert hat.**“ [60]

Einer der Bürgermeister sieht die Kontaktbildung und -pflege als seine Aufgabe an.

Frage: „Wie kam es dazu, dass die Sparkasse und der Landkreis dort involviert wurden?“

Antwort: „Das war auch ein Meinungsbildungsprozess. Da sind wir dem Landrat dankbar, dass er das erkannt hat und dass wir dann die Sparkasse als Partner gewonnen haben. Solche Dinge habe ich dann als Repräsentant übernommen. Der Geschäftsführer ist mehr für die Idee und das Umsetzens des Konzepts zuständig. **Das Netzwerk ist meine Angelegenheit.**“ [51]

Die starke Aktivität eines Bürgermeisters in Richtung unterschiedlichster Zielgruppen wird damit begründet, dass die Multiplikatoren an unterschiedlichsten Orten zu finden sind.

„Das sind **alle Multiplikatoren**: Eltern, Schulen, Kindergarten, Stammtische, Gastwirtschaften.“ [51]

Die Unterstützung bei der Bekanntmachung wurde bei allen Fallbeispielen als ein wichtiger Erfolgsfaktor bewertet. Auf der anderen Seite hätten sich einzelne Akteure bei weniger erfolgreichen Gründungen mehr Unterstützung seitens der Förderer gewünscht.

In Bezug auf die Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit fiel folgender Kommentar:
„**Aber ehrlich gesagt könnte es von allen Förderern mehr sein. Ich habe das Gefühl, dass nicht alle hinter dem Projekt stehen.** Meinem Erachten nach könnte man von der Stadt aus auch mehr machen, z.B. mit einem Workshop, um gezielt die Firmen hier im Kreis / Umgebung anzusprechen. Ein Wirtschaftsförderer der Stadt besucht ja auch die Firmen und könnte da das TTZ ansprechen.“
[15]

„Die Förderer müssten **mehr für die Außenpräsentation und Öffentlichkeitsarbeit** tun. Die Stadt hat sich von Anfang an überhaupt nicht um das TTZ gekümmert. **Man müsste nach außen deutlich machen, dass die Stadt hinter dem Projekt steht.**“ [38]

Ein Grund für das fehlende Engagement war in einem Fall das Fehlen eines klaren Dienstleistungskonzeptes. Somit verfügten eingebundene Förderer über zu geringes Wissen, um Kontakte vermitteln zu können oder das Unternehmen Dritten zu empfehlen (siehe dazu Kapitel 6.2).

Frage: „Glauben Sie, dass die Idee „TTZ“ von den Personen nach außen getragen wird, z.B. in Form von Mund-zu-Mund-Propaganda?“

Antwort: „Die Stadt war anfänglich mehr engagiert. Jetzt nicht mehr. Mittlerweile gibt es eine große Skepsis. Sie fühlen sich nicht verantwortlich. **Die Mund-zu-Mund-Propaganda ist schwierig, da das Dienstleistungsprofil fehlt.**“ [38]

Die Annahme 4 lautete: Die Bekanntmachung eines Unternehmensangebotes hängt nicht nur von direkten Kontakten der Gründerpersonen bzw. der Geschäftsleitung ab, sondern auch vom Kontaktvermittlungspotential der Förderer und deren Kontakten zu weiteren Personen. Diese Kontakte könnten die Akquise von Neukunden oder auch weiteren Förderern erleichtern. Die unterstützende Wirkung einer Mithilfe bei der Bekanntmachung des Angebotes seitens Dritter wurde bestätigt. Umgekehrt sahen weniger erfolgreiche Unternehmen die fehlende Unterstützung als einen Hemmnisfaktor für den Aufbauprozess.

Beratung, Ideenentwicklung und -austausch

Bei Beratungstätigkeiten stellt sich aus Netzwerkperspektive die Frage nach der Eingebundenheit unterstützender Akteure und Institutionen. Eventuell bei Geschäftsführern auftretende Wissens- bzw. Erfahrungslücken in Bezug auf den Gründungsprozess könnten durch Hilfestellungen von Netzwerkpartnern mit entsprechenden Kenntnissen ausgeglichen werden.³⁵¹ Wenn Dritte eventuelle Wissenslücken der Gründer auffangen können, ist davon auszugehen, dass der Aufbauprozess einen positiveren Verlauf nimmt.

Die Themenbezüge der Beratungen waren in den Fallbeispielen überaus vielfältig. Für die Beratung wichtige Akteure waren häufig Vertreter der Gemeinde oder auch Wissenschaftler. Letztere begleiteten in zwei Fällen die Anfangsphase mit Studien und der Durchführung von Befragungen,

³⁵¹ WEBER/JANSEN (2003), S. 257

welche das Marktpotential analysierten und teilweise für die Entwicklung und Anpassung des Geschäftskonzeptes auf die lokale Nachfrage genutzt wurden. In beiden Fällen wurden die Ergebnisse für den Gründungsprozess von den Befragten als wichtig eingeschätzt, um die Gründung an diesem Standort zu befürworten.

„[Der Förderer aus der Universität] war **mit entscheidend wegen der wissenschaftlich fundierten Arbeit im Vorfeld der Gründung, um das Marktpotential abzuschätzen.**“ [35]

Ein Förderer: „Das waren die unterschiedlichen Studien. Eine hat [Name des Förderers] gemacht, das war die **Firmenbefragung. Dann habe ich eine gemacht. Einfach für die Projektskizze, um zu sehen: Gibt es überhaupt ein Potential an Arbeitskräften?** Das war also keine Befragung, sondern eine schlichte Datenanalyse - wobei das ja schon ein Ansatz [...] war, überhaupt erst mal die Daten zu erfassen.“ [35]

„Wir haben seinerzeit [...] die Bürgerbefragung [zur Thematik Neue Medien][...] durch die Universität durchgeführt, durch Prof. [nennt den Namen]. **Und da waren diese Fragen für uns schon wichtig.** Weil dabei ja Dinge reflektiert werden, wie z.B. das **Interesse an einer Arbeitsplatzverlagerung, etc. Diese Aussagen waren dann schon von zentraler Bedeutung.** Wir haben hier [...] **auch die künftige Bereitschaft, sich mit diesen Themen [in Bezug auf Neue Medien] zu beschäftigen,** abgeklopft. Die Idee jetzt im Nachhinein betrachtet, [...] das war ein ganz ausschlaggebender Gesichtspunkt [...] Weil es auch für den Entscheidungsträger, den Gemeinderat, ganz wichtig war, dass das der Bürger das auch so sieht.“ [51]

Auf die Frage, ob wir im Verlauf des Interviews wichtige Faktoren nicht angesprochen hatten, antwortete ein Förderer:

„Was wir nicht erwähnt haben und was natürlich sehr wichtig war [...], das war die Bürgerbefragung. **Und aus der Bürgerbefragung heraus, haben wir natürlich die Erkenntnis gewonnen, wo der Bedarf liegt.** Und das war ja insofern schon mal gut, dass wir hier auch die Sicherheit hatten, gut die Bevölkerung nimmt das [Angebot] auch in dem Maße an. So hat ja das ganze angefangen, mit der Bürgerbefragung. Und die ist ja auch von [nennt den Namen des Förderers] gemacht worden. [...] Und wir hatten da ja einen überdurchschnittlich guten Rücklauf, für so eine Befragung. **Und aus der Auswertung heraus, hat man sich dann so das Konzept gestriekt.** Ich denk mal, das ist mit das Wichtigste.“ [112]

Auch andere Aspekte waren Beratungsinhalte. In den Fallbeispielen haben sich neben der Analyse des Bedarfs und des Marktpotentials die Inhalte auf folgende Beispiele bezogen: Ein Gesellschafter gab Informationen zu günstigen Zulieferern und zum regionalen Markt, ein anderer beriet in Steuer- und Rechtsfragen. Ein Bereich, der von den jungen Unternehmen genutzt wurde, bezog sich auf das Wissen zu Themen der Projektförderung.

Frage: „Wer ist in Ihrem TTZ für die Akquise von Kunden, Schulungsteilnehmer, Existenzgründern zuständig?“

Antwort: „Zum Großteil ich, also was Großkunden betrifft, eine große Schulungsmaßnahme zu aktivieren, da bin ich natürlich tätig, da ist es auch so, dass natürlich [...] dann auch die Gesellschafter tätig werden. Also es ist so, dass etliche Gesellschafter hier zwar nicht vor Ort sind, dass sie aber durchaus in der Akquise oder auch unterstützend tätig sind. [...] [Ein Förderer] kann natürlich irgendwo **Informationen weitergeben, wo günstig eingekauft werden kann.** Ein Berufsverband [ein Förderer], ein Konzern mit 2000 Mitarbeitern, die haben natürlich dann auch andere Möglichkeiten, die machen **Rechtsberatung, die machen Steuerberatung,** ein Service, der uns natürlich dann finanziell in dem Maße nicht belastet.“ [7]

„Wir hatten mal Diskussionen wegen den Finanzen, ob es einfach Tipps, Hinweise gibt. Da war mal jemand von der Bank im Haus, also ein **Finanzexperte,** da hatten wir eine große Besprechung, und gerade auch meinen Bereich haben wir speziell durchleuchtet.“ [2]

Im Zusammenhang, welche Inhalte wichtig waren, fiel folgender Kommentar eines Förderers:

„[...] da war ich auch am Anfang dabei - überhaupt die ganzen **Formalitäten mit der Zulassung als Bildungsträger und bei den ganzen Gesprächen mit dem Arbeitsamt war ich dabei. Denn das sind so Punkte gewesen, die der [nennt den Namen des Geschäftsführers] nicht kannte und ich**

habe anfangs relativ viel Zeit investiert, bis es dann einfach lief. Das letzte halbe Jahr hatten wir extrem mit der Firma zu tun. Bin ich ganz ehrlich.“ [60]

„Er [nennt den Namen eines Förderers] ist [...] eine einmalige lang dauernde, auch nie versiegende Quelle der Ideen [...]. **Zwei Förderprogramme wurden zusammengeführt und er [nennt den Namen eines Förderers] hat sich da sofort mitbetätigt und auch mit neuen Ideen engagiert.**“ [52]

„Am Anfang war es noch nicht klar, ob die EU diese Bildungsmaßnahme fördert. Da hat irgendjemand angerufen und gesagt dass es da ein Projekt gibt, ob das nicht was wäre. Wir hatten die Idee ein Frauenqualifizierungsprojekt zu machen, aber noch keinen Projektförderer gefunden. Dann kam der Ansatz [...] Also die Idee stand und **[nennt den Namen eines Förderers] hat uns dann den Projektantrag in eine EU lesbare Form gebracht. Die hat den Projektantrag mit formuliert und auch die erforderliche Kostenaufstellung gemacht.**“ [1]

„Dann ist erst mal **Interesse für Beratung über Fördermöglichkeiten da, die den Start begleiten.**“ [1]

„Der Bürgermeister ist eine **geschickte Person und nutzt auch alle möglichen [Förder]Töpfe,** die es gibt.“ [50]

Die Rolle eines Förderer: **„Ideenaustausch ist eine meiner Aufgaben.“** [62]

Frage: „Zu den Förderern: Gibt es da irgendjemanden, der Ihrer Meinung nach eine hohe Bedeutung hat?“

Antwort: „[...] Der Bürgermeister war am Anfang sehr engagiert.“

Frage: „Was heißt denn ‚engagiert‘?“

Antwort: „Ja, er hat [...] er war **behilflich bei der Suche nach Räumlichkeiten.** Er hat gewisse behördlichen Probleme aus dem Weg geräumt [...] Ausbau, Umbau, Genehmigungen, Parkplatzgeschichten [...] also er hat sogar Räume der Stadt angeboten, die dann aber nicht geeignet waren. Also er war einfach [...] behilflich, kooperativ.“ [71]

Anhand der Interviewergebnisse kann festgehalten werden, dass sich Beratungsleistungen positiv auf den Gründungsverlauf ausgewirkt haben. Jedoch hingen der Beratungsbedarf und dessen Inhalte primär von den individuellen Qualifikationen der Geschäftsleitung und Mitarbeiter ab, so dass eine generelle Aussage zur Wichtigkeit einzelner Themen nicht gemacht werden kann.

Ein Aspekt des Ideenaustausches betrifft die Beteiligung von Förderakteuren an der Ideenentwicklung. Die Untersuchung hat gezeigt, dass Akteure der Förderseite in die Ideenphase eingebunden waren (siehe Abb. 13 bis Abb. 17). Seitens der Befragten wurden Akteure unter anderem deshalb als wichtig eingeschätzt, weil sie an der Ideenphase und Konzepterarbeitung beteiligt waren oder sie wurden als Initiatoren der Gründung bezeichnet. Dies zeigt die hohe Bedeutung von Förderakteuren bei der Ideenentwicklung.

Auf die Frage, warum die Akteure für das TTZ wichtig waren, wurde folgende Antwort gegeben: **„Der [nennt den Namen eines Förderers] zusammen mit dem Landtagsabgeordneten waren die Initiatoren hier für dieses Projekt.“** [7]

Auf die Frage, warum die genannten Personen der Förderseite als wichtig eingeschätzt wurden, antwortete ein Interviewpartner:

„Sie haben das Konzept erarbeitet.“ [62]

Die Anzahl derjenigen Akteure, die an der Ideenentwicklung beteiligt waren, bewegte sich zwischen zwei und neun auf Förderseite. Diese relativ hohe Zahl ergab sich aus der Ausgangsidee, mit öffentlicher Hilfe Unternehmen im ländlichen Raum zu gründen, um die Diffusion der Neuen Medien voranzutreiben. Mit der Gründung eines TTZ waren zudem strukturpolitische Zielsetzungen für den

ländlichen Raum verbunden (siehe Kapitel 3.2.1). Diese Intention ist auch der Grund dafür, dass die Gründungsidee teilweise aus den Kreisen öffentlicher Institutionen wie z.B. Wirtschaftsförderer, Gemeindevertreter oder auch Ministerien (mit-)entwickelt wurde.

In zwei Fällen wurde die Idee ohne Beteiligung der späteren Geschäftsführer entwickelt. So wurden in Interviews in diesen Fallbeispielen auch Personen aus dem Förderkreis als Initiatoren für die Idee der TTZ-Gründung genannt. Aber auch bei den anderen TTZ wurden Förderer als Initiatoren für die Ausgangsidee genannt. Dies ist ein Hinweis auf die starke Einbindung von Förderern in die erste Gründungsphase.

„**Ich war in der Konzeptionsphase [...] mit eingebunden** [...] Damals war ich Leiter des Referats für Informations- und Kommunikationstechnologie im Ministerium, später dann Leiter der Abteilung, in dem das Referat „Entwicklungsalternativen“ verankert war und bin soweit als Abteilungsleiter für die Fragen der „Entwicklungsalternativen“ unter anderem zuständig gewesen [...] Ansonsten bin ich zuständig hier im Hause für den gesamten Bereich der Agrarförderung, ländlicher Raum, strukturloser Raum, für den Bereich der ganzen einzelbetrieblichen Investitionsplanungen, Flächenzahlungen unter der Rechtsanforderung der EU, für den Bereich Betriebswirtschaft, Steuerfragen in der Landwirtschaft. Rechnungswesen gehört noch dazu und weil ich früher Leiter des EDV-Referats war, ist die EDV mit mir in die Abteilung gewechselt, insoweit bin ich auch für die EDV verantwortlich.“ [55]

„Im Zusammenhang mit Entschluss zur Förderung fiel im Gespräch folgender Kommentar: **Ich glaube, dass es einfach unser Entschluss damals war, dadurch, dass die Idee aus dem Hause [Ministerium] war.** Es gab einen Themenarbeitskreis, in dem mehrere Leute mitgearbeitet haben und die haben die Idee dieses Konzeptes entwickelt. Da sind Wissenschaftler dabei gewesen, da sind Unternehmen aus der Region dabei gewesen.“ [54]

Ein Förderer zum Austausch von Ideen:

„Es ist so, dass unsere Gemeindeentwicklung durch die **intensive Zusammenarbeit mit Fachleuten beeinflusst ist. Wir haben für die einzelnen Disziplinen unsere Fachleute. Man befruchtet sich dann gegenseitig.**“ [51]

Frage: „Wie ist die Idee der Gründung in der Kommune entstanden?“

Antwort: „Das war eine **Initiative des Landwirtschaftsministeriums.**“ [9]

„Es gab einen **runden Tisch zum Austausch von Ideen, um Strukturschwäche abzumildern.** Daraus hat sich die Idee entwickelt.“ [77]

Frage: „Inwiefern hat die Mitarbeit gerade dieser Personen zum Erfolg des TTZ beigetragen?“

Antwort: „**Also er [einer der Förderer] war der hauptsächliche Initiator dieses Konzeptes** und einfach durch sein manchmal schon übermenschliches Engagement. **Was der alles abends und nachts in Gemeinden auf Sitzungen verbracht hat und sich den Mund fusselig geredet hat,** was für Synergien und Sinn das Netz eigentlich macht. Das war schon sehr hoch anerkennenswert.“ [53]

Frage: „Wer war der Initiator bzw. wer hatte die Idee, ein TTZ in der Gemeinde aufzubauen?“

Antwort: „Also die Idee [das TTZ] dort oben anzusiedeln, das ging [...] der **Wirtschaftsförderung** aus. Aber die Idee, so wie jetzt das Unternehmen entstanden ist kam [...] von **Herrn [nennt den Namen eines Förderers] in Zusammenhang mit der Frau [nennt den Namen eines anderen Förderers].**“ [38]

Frage: „Wer war der Initiator bzw. wer hatte die Idee, ein TTZ in der Gemeinde aufzubauen?“

Antwort: „Es ist so, dass unsere Gemeindeentwicklung durch die intensive Zusammenarbeit mit Fachleuten beeinflusst ist. **Professor [nennt den Namen]** ist seit 1972 bei uns beschäftigt. Wir haben für die einzelnen Disziplinen unsere Fachleute. Man befruchtet sich dann gegenseitig. Also **Herr [nennt den Namen eines Förderers], und Herr [nennt den Namen eines anderen Förderers], meine Wenigkeit,** das ist auch ein geistiger Prozess.“ [51]

Frage: „Wer war der Initiator bzw. wer hatte die Idee, ein TTZ in der Gemeinde aufzubauen?“

Antwort: „**Also die Idee dort oben anzusiedeln, das ging glaub ich schon von der Wirtschaftsförderung aus. Aber die Idee, so wie jetzt ein TTZ entstanden ist, kam von [nennt**

den Namen eines Förderers] in Zusammenhang mit [nennt den Namen eines anderen Förderers]. Das war dann eine Konkretisierung des Ganzen.“ [38]

In zwei Fällen wurde von der Gemeinde ein Mitarbeiter mit der Aufgabe betraut, an der Projektentwicklung und deren Umsetzung mitzuwirken. Insofern waren hier das Engagement und die Einbindung in den Gründungsprozess seitens der Gemeinde relativ hoch.

Frage: „Sind in die Förderung seitens der Gemeinde noch irgendwelche Einzelmaßnahmen integriert?“

Antwort: **Also, wir haben [...] den Beigeordneten geschaffen** [ein Mitarbeiter aus der Gemeindeverwaltung]. Und dieser Beigeordnete, der kostet ja die Gemeinde auch noch mal einiges an Geld. Und bei ihm ist ja ein wichtiges Arbeitsfeld das Feld des Wirtschaftsförderers. Und insofern denken wir, kann [nennt den Namen des Mitarbeiters] als Wirtschaftsförderer dieses Gebiet natürlich auch intensiver begleiten, weil er einfach auch die „Manpower“ dafür hat, dadurch dass er diesen Job als Wirtschaftsförderer jetzt bei uns ausfüllt.“ [34]

Frage: „Sind die Ziele erreicht worden?“

Antwort: „Ich denke, sie sind erreicht worden. [...] Und das zeigt sich dann im ländlichen Raum, wie stark es nachher auf den Bürgermeister auch ankommt. **Dass er auch geeignete Mitarbeiter hat, dass er bereit ist. Er hat ja von der Gemeindeverwaltung seinen besten Mann für diese Aufgabe [der Beteiligung an der Ideenentwicklung] abgestellt.“ [52]**

Anhand der Ergebnisse traf die Annahme 5 zu: Mit der Integration von beratenden Akteuren in das Akteursnetzwerk steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit junger Unternehmen. Resultierend aus der Bestätigung der Annahmen 4 bis 6 wird auch die zusammenfassende Annahme 2 bestätigt: Der Erfolg junger Unternehmen hängt davon ab, ob es gelingt, verschiedenste Ressourcen für den Gründungsprozess zu mobilisieren. Folglich steigt mit der Einbindung von Förderern in den Gründungsprozess die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen.

Stabilität des Netzwerkes

Die Stabilität des Netzwerkes bezüglich der eingebundenen Förderer wurde anhand der Funktionen, die diese für den Gründungsprozess übernahmen, sehr deutlich. Diskutiert wurde diesbezüglich die Stabilität der Finanzierung als wichtiger Erfolgsfaktor.

„Das bedeutet, wir haben uns ja mal eigentlich einen Fünfjahreszeitraum vorgenommen, dass wir im nächsten Jahr so richtig in den Standardbetrieb reingehen. **Was für uns positiv ist, ist, dass die Gesellschafter weiterhin zur Stange halten. Das heißt, die Verträge sind nicht gekündigt, das heißt, es geht auch weiter, und das ist natürlich eine wichtige Grundlage um die Arbeit fort zu setzen.“ [1]**

„Also, Sie brauchen einen langen Atem, würde ich sagen, um so was einfach entwickeln zu können, in Ruhe Ihren Kundenstamm aufbauen. [...] Um sich weiterentwickeln zu können. **Und die Personalkosten halt auch zu bezahlen, die dafür notwendig sind.“ [3]**

In einem weniger erfolgreichen Fallbeispiel wurde auf die Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Mittelzuweisung von Dritten hingewiesen. Diese Unsicherheit hemmte den Gründungsprozess, da keine Planungssicherheit bezüglich der operativen Umsetzung des Geschäftskonzeptes gegeben war. Im Zusammenspiel zwischen Geschäftsleiterwechsel und der Unzufriedenheit von einigen Förderern gab es teilweise Unstimmigkeiten bezüglich der zeitlichen Absprachen und der finanziellen Weiterförderung. Zum einen verzögerte sich der Gründungsprozess durch die Einarbeitungszeit des neuen Geschäftsführers, zum anderen wurde seitens der Förderer der zeitliche Rahmen der finanziellen Förderung in Frage gestellt. So wurden von Förderern gegenüber der Geschäftsleitung Zweifel geäußert, ob die finanzielle Förderung aufrecht erhalten bliebe. Die Entscheidung zur

Weiterfinanzierung wurde von Seiten der Förderer aufgrund von Unzufriedenheit mit dem Gründungsverlauf verschoben (siehe auch Ausführungen in Kapitel 6.3).

Dazu ein Leiter:

„[Mir wurde gesagt:] Wenn die Ziele nicht erreicht werden, **dann haben sie noch 2 Monate bis mir [von einem der Förderer] gesagt wurde, wir machen nicht weiter. Schon im ersten Monat [der Geschäftsleitertätigkeit] wurde mir gesagt, wir wissen nicht, ob wir weiter machen.** [...] aber diese laufende Drohung: ‚Wir machen zu. Wir wissen nicht, ob wir weiter machen.‘“ [5]

„Ich brauche Zeit, einmal zu planen, einmal [potentielle Kunden] zu besuchen und einmal vertraglich entsprechend abzuschließen. **[Nach] drei Monaten hieß es seitens [nennt den Namen eines Förderers], wir wissen nicht, ob wir weiter machen,** wo sind jetzt die Kunden? [...] Die Finanzmittel kamen nicht. [...] ich bin da stocksauer, was da passiert ist. [...]. Aber was da passiert ist - in finanzieller Hinsicht, [...] dann hätte man von Anfang an sagen können, wir können es nicht [finanzieren].“ [5]

Zum Beispiel war in einem Fall ungeklärt, ob die PC für den Schulungsbereich über die vorgesehene Gründungszeit weiterhin zur Verfügung gestellt wurden oder nicht.

Dazu eine freiberufliche Dozentin, die im Auftrag des TTZ Schulungen durchführte:

„Ja. Und da hatten wir jetzt eine Besprechung in dem Vierteljahr. Und da ging es eigentlich auch nur um die Frage: Geht das Programm weiter? Machen wir noch was oder sind die Geräte im Sommer weg? **Wir stehen so jedes Quartal im Prinzip vor der Frage: Sind wir jetzt am Aus? Weil immer wieder das Gerücht im Raum steht, dass die Schulungsgeräte wegkommen sollen, [...] und wir wussten dann immer nicht: Sollen wir wieder ein Programm machen? Machen wir wieder was? Wie läuft es weiter?‘**“

Nachfrage: „Das habe ich jetzt nicht ganz mitgekriegt: Sie haben nicht gewusst, ob die PC wegkommen?“

Antwort: „Ja. **Und damit im Prinzip auch die ganze Schulungsgrundlage weg ist.** Also ich sehe mich so, dass ich im Auftrag für das TTZ die Schulungen halte. Und ich kriege die Schulungen, die ich stundenmäßig mache, bezahlt. Und ich meine, ich versuche schon irgendwo ein gewisses Angebot zu generieren. Also wir haben auch versucht aufzufächern, [...] dass wir ein relativ breites Spektrum inzwischen haben [...] und das ist uns, denke ich, auch einigermaßen gelungen. Aber anbieten als solches tut es das TTZ, nicht. Das läuft ja auch im Namen vom TTZ. Also das läuft ja nicht auf meinen Namen oder über meine Person.“ [91]

Diese Erfahrungen bei einem der untersuchten Fallbeispiele lassen den Schluss zu, dass die Zuverlässigkeit von vereinbarten Finanzmitteln als ein Erfolgsfaktor zu werten ist.

Ein weiterer entscheidender Faktor, der mit der Variable Stabilität des Akteursnetzwerkes zusammenhängt, bezog sich auf diejenigen Personen, die an der Gründungs- und Konzeptidee mitwirkten. In drei Fällen waren solche Personen nach der Ideenphase nur noch kurze Zeit als Berater am Gründungsprozess beteiligt, schieden dann jedoch aufgrund von Wohnortwechsel oder Arbeitsortwechsel und in einem Fall aufgrund des Eintritts ins Rentenalter aus. Dieser Aspekt ist für drei Fallbeispiele in Abb. 14, Abb. 15 und Abb. 16 dokumentiert. Exemplarisch folgen dazu auch einige Zitate aus den Interviews:

In Bezug auf zwei an der Idee beteiligten Förderer und deren Bedeutung für die Gründung fiel folgender Kommentar:

„**Sie gaben das Konzept, und sollten auch die Idee und Überzeugung weitertragen und gegenüber Skeptikern argumentieren. Jedoch ist zur Zeit schwierig, dass [nennt ein Namen eines Förderers] sich zurückzieht und seine Mitarbeiterin zur Sitzung schickt. Sie sei kein Ersatz, er hatte die Kreativität.**“ [38]

„**Einer der Förderer machte zwar das Konzept, aber es folgte keine Umsetzung.**“ [33]

Frage: „Inwiefern spielt die räumliche Nähe der in die Implementation eingebundenen Personen eine Rolle für den Aufbauprozess des TTZ und die Zusammenarbeit unter den verschiedenen Akteuren?“

Antwort: „Face-to-face wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit aus. **Einer der Förderer und**

Initiatoren ist beruflich umgezogen und hier ist sogar die Mail-Kommunikation eingeschlafen.“
[38]

„Es war – jetzt aber nicht mehr – ein Vertreter der IHK eingebunden.“

Nachfrage: „Wieso ist derjenige nicht mehr eingebunden?“

Antwort: „Da gab es einen Personalwechsel in der Geschäftsführung, das war der Leiter des IHK-Bildungshauses, der hat gewechselt und die haben sich dann ganz ausgeklinkt.“

Nachfrage: „Hatten die Fördermittel gegeben?“

Antwort: „Nicht in Form von Fördermitteln, die waren **anwesend bei den Gesprächen und haben mit Rat und Tat, mehr mit Rat zur Seite gestanden.**“ [36]

Zwar sind die Ergebnisse nicht repräsentativ. Jedoch kann die Vermutung aufgestellt werden, dass sich diese Instabilität des Akteursnetzwerkes negativ ausgewirkt hat, da zwei der Gründungen nicht erfolgreich und eines nur in Teilen erfolgreich verliefen. Die empirischen Ergebnisse weisen folglich daraufhin, dass ein Ausscheiden derjenigen Akteure, die an der Ideenentwicklung beteiligt waren, den Gründungsprozess negativ beeinflusste, da damit ein Know-how-Verlust verbunden war.

Verquickung von Interessen und Gesellschafterproblematik

Ein weiteres und erhebliches Problem, welches die qualitative Befragung offen gelegt hatte, zeigte sich gerade bei der Einbindung öffentlicher Institutionen in das Wirtschaftsleben und der Verquickung von verschiedenen Interessen der involvierten Akteure. Daraus ergab sich eine Reihe von Reibungspunkten. In den Fällen, in denen öffentliche Institutionen als Gesellschafter agierten, war damit das Risiko verbunden, Unternehmen mit dem das TTZ im Wettbewerb standen, zu benachteiligen. In Verbindung mit diesem Problem wurde nicht nur die Öffentlichkeitsarbeit seitens eingebundener Förderer thematisiert. Eher formale Schwierigkeiten ergaben sich aus dem Auftragsrecht und der Ausschreibungspflicht öffentlicher Aufträge.

Frage: „Wie würden Sie sagen, klappte die Zusammenarbeit mit den Förderer?“

Antwort: „Im Prinzip gut.“

Nachfrage: „Was heißt ‚im Prinzip‘? Was klappte gut und was klappte nicht so gut?“

Antwort: „Nun, das ist ja ein innovatives Projekt gewesen, das mehrere Akteure aus unterschiedlichen Richtungen zusammen bearbeiten und mit denen man gemeinsam eine Firma gründet. In dem Sinne, dass man sehr wohl von allen Seiten Interesse hat, das zu einem Erfolg zu führen. **[Die Zusammenarbeit klappte] weniger gut, weil die Interessenslagen von der politischen Seite natürlich nicht ganz so einfach sind, weil es immer mal Unternehmen gibt, die natürlich im Wettbewerb mit anderen lokalen Unternehmen stehen oder in vermeintlichem Wettbewerb. Und da wird natürlich eine einseitige Förderung unterstellt und das hat die Politiker natürlich in eine schwierige Situation gebracht.** Von dem her schwierig.“ [8]

In der Diskussion mit den Unterstützungsleistungen in Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit wurden die Schwierigkeiten wie folgt formuliert:

„Da war vielleicht sogar zuviel Öffentlichkeitsarbeit [seitens der Förderer]. Vielleicht war das sogar eher schädlich.“

Nachfrage: „Wieso zuviel?“

Antwort: „**Andere Firmen, die in einem ähnlichem Geschäftsfeld tätig sind, die sind auf die Barrikaden gegangen**, weil hier ein Unternehmen mit Fördergeldern nach vorne gebracht wurde. Wenn das ein bisschen ruhiger gewesen wäre, vielleicht wäre dann weniger Konfrontation gewesen [zwischen Gesellschaftern und Geschäftsleitung]. [...] Das ist schwierig. Wenn jeder weiß, dass das [TZ] mit Fördergeldern aufgebaut worden ist und andere [Unternehmen], die das vermeintlich gleiche Konzept auch schon haben, die gleiche Kunden haben und die sich auf dem gleichen Markt treffen, sich dann im Endeffekt irgendwo benachteiligt fühlen. Dann kann so eine Öffentlichkeitsarbeit auch einen negativen Effekt haben. [...] Das ist eigentlich das Ausschlaggebende.“ [8]

Die Schwierigkeiten wurden wie folgt beschrieben:

„Die Gesellschafter [öffentliche Institutionen] haben das aber nicht so recht verstanden, weil sie der Meinung sind, dass sie andere Firmen hier nicht aus dem Wettbewerb ausschließen können. [...]

Der Landkreis ist beteiligt am Unternehmen TTZ. **Da war dann immer die**

Auslegungsproblematik: Sind sie ausschreibungspflichtig als GmbH oder nicht? Aber wenn der Landkreis mit dabei ist, dann hat der Landkreis gemeint: ‚Ja wir müssen ausschreiben und wir können ja nicht alle Aufträge diesem TTZ geben [...]‘ Es ist nicht automatisch so, wenn der Landkreis jetzt an diesem einen Unternehmen mitbeteiligt ist, dass das TTZ alle Aufträge des Landkreises, wie zum Beispiel die Ausstattung von Schulen, bekommt. [...] Und der Geschäftsführer hat auch sicherlich seine damalige Funktion nicht missbraucht, aber [nennt den Namen eines Förderers] hat dann irgendwie Gegenwind mitbekommen, anscheinend von anderen Geschäftstreibenden im Landkreis, die dann irgendwie anklingen haben lassen, der Landkreis würde nur diesem TTZ alle Aufträge vergeben [...] Das war die Schwierigkeit. [...] Das ist eine grundsätzliche Schwierigkeit gewesen. [...]. Da gibt es die Gemeindeordnung, welche die Rechtsvorschriften für die Beteiligungen festlegt und wann sich eine Kommune beteiligen kann. Das war dann auch so ein Punkt: Wann grenze ich Beteiligungen ein? Wie müssen die Mitgliedsbestimmungen über die Geschäftspolitik sein? Wie hoch können die Anteile sein – bei Mehrheit und Nichtmehrheit? Also, das ist alles nicht so einfach.“ [69]

Einer der Förderer:

„Unsere Mitarbeiter werden laufend geschult in EDV-Programmen. Also jeder, der einen neuen PC bekommt, muss geschult werden. Oder jeder, der eine neue Software bekommt, muss geschult werden. Das haben wir im TTZ drüben machen lassen. Die ersten zwei, drei Jahre. Aber seit dem letzten Jahr haben wir das anderweitig vergeben, denn wir sind natürlich verpflichtet, solche Aufträge auszuschreiben. Und da haben wir auch Angebote eingeholt. Dann haben wir’s an einen anderen Mitbewerber vergeben, weil er um fünfzig Prozent günstiger war – und die Leistung nicht schlechter ist.“ [70]

Aufgrund der Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Verquickung von öffentlichen und wirtschaftlichen Interessen und der Vergabe von Finanzmitteln und Aufträgen haben sich beteiligte Gesellschafter aus den jeweiligen TTZ zurückgezogen und ihr Engagement bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit stark eingeschränkt.

„Und [...] wir haben uns dann aber nach weniger Zeit aus der Gesellschaft wieder zurückgezogen. Also sowohl die Stadt als auch der Landkreis haben die Gesellschafteranteile zurückgefordert. Wir sind aus der Gesellschaft dann im Einvernehmen mit den Restgesellschaftern, den Geschäftsführern, ausgetreten. Und vor allem war für uns das Problem, dass wir immer bei allen Auftragsvergaben natürlich das öffentliche Auftragsrecht berücksichtigen hätten müssen. Und die privaten Gesellschafter haben das ganz anders gesehen. Und da hat es also in jeder Sitzung ‚Knartsch‘ gegeben. In jeder Sitzung waren also die Probleme vorprogrammiert. Dann haben wir gesagt: So kann das nicht weitergehen – **wir ziehen uns zurück.**“ [70]

„Wir können nicht zulassen, dass die beiden Geschäftsführer, die ja wirtschaftlich orientiert sind, mit öffentlichen Geldern oder über öffentliche Gelder in einer Größenordnung entscheiden können, wo wir als öffentliche Institutionen keinen Zugriff mehr haben. [...] Also, das war so der Punkt. Und **aus diesem Unbehagen heraus ist dann auch der Ausstieg erfolgt – zunächst der Gemeinde und dann des Landkreises.**“ [71]

In diesem Kontext wurde von einigen Befragten zudem kritisch angemerkt, dass zu viele Gesellschafter ein Hemmnisfaktor darstellen kann. Da zum Teil Mehrheitsentscheidungen für strategische Umsetzungen notwendig waren, mussten vor operativen Entscheidungen teilweise erst Mitglieder- oder zumindest Beiratsversammlungen einberufen werden, um einzelne Sachverhalte (z.B. Verwendung von Geldern) abzustimmen. Aus dieser Vorgehensweise resultierte nicht nur ein Zeitverlust durch langwierige Abstimmungsverfahren, sondern auch bei Einzelentscheidungen, da „haushaltsrechtliche Bestimmungen“ eingehalten und diese im Einzelfall überprüft werden mussten. Öffentliche Institutionen wollten nicht den Eindruck erwecken, öffentliche Gelder zu verschwenden und deshalb wurden Einzelvorgänge überprüft. In einem Fall wirkte sich dieses Prozedere nachweislich negativ auf die Kundenakquise aus. Geschäftsleiter fühlten sich in ihrem „Handlungsspielraum“ eingeschränkt.

„Normal ist die Gesellschafterversammlung ja eine recht sperrige Angelegenheit, weil da alle möglichen Vertreter anwesend sind. Man hat einen Beirat vorgelagert. Alle wichtigen

Einzelentscheidungen, die im Laufe eines Jahres schnell getroffen werden mussten, wurden dem Beirat überlassen. [...] Es sind schon 2 Welten, die aufeinander prallen, weil gerade in EDV-Bereich eine schnelle Entscheidungsmöglichkeit ganz wichtig ist. In der freien Industrie kann man solche Entscheidungen durch den Geschäftsführer schnell fällen, dagegen ist bei uns das immer ein Prozess. Da gibt es dann noch Prüfungsorgane, die Wert darauf legen, dass die jeweilige Entscheidung ein mehrheitlicher Entschluss ist. Man geht letztendlich mit Steuergeldern um und man sollte damit vernünftig umgehen. Das hat dann auch zu **Reibungspunkten** geführt, mit denen man nicht arbeiten kann.“ [68]

„Es ist lediglich, dass die haushaltsrechtlichen Bestimmungen, die wir [als öffentliche Institution] erfüllen müssen, eingehalten werden. Da ist dann schon mal das Problem aufgetaucht: Man hat also schon eine Auftragsvergabe gehabt, dann ewig damit gebraucht und Ladungsfristen beachten müssen, bis dann mal Vorentscheide getroffen wurden. **Es ist uns schon passiert, dass uns deshalb ein Auftrag durch die Lappen gegangen ist. Das sind z.B. Call-Center- oder Netzwerkaufträge, wo man schnell hätte reagieren müssen.** Eine GmbH ist ja eigentlich dazu da, die Wege etwas kürzer zu machen, auch bei den öffentlichen Gesellschaftern. Aber da ist dann das ängstliche Denken bei den Politikern noch vorherrschend. Die haben Angst, sie müssten die Entscheidungen vertreten. Da haben sie so gewisse Ängste, der eine vielleicht stärker oder der andere schwächer. Über dieses Problem haben wir uns auch öfters mit dem Ministerium unterhalten. Die von der Förderstelle haben immer gesagt, dass wir jetzt eine GmbH haben und schnell Entscheidungen treffen können, also gibt es keine Probleme mehr. Die Aufsichtsorgane, sprich kommunaler Prüfungsverband, haben uns danach genau das Gegenteil gesagt. Wenn wir geprüft werden, dann hängen wir ja in der Sache drin. Man ist da ja auch persönlich haftbar für die ganzen Sachen.“ [68]

„Ja, die [Förderer] waren noch in dieser Gesellschaft mit drin. Die haben sich ja auch verantwortlich gefühlt für das Gesamtkonzept. [...] Und dann haben sie ja dann die Geschäftsführer [...] die waren lange ziemlich verzweifelt: **Wir haben überhaupt keinen Handlungsspielraum mehr, wir müssen alles vorlegen** [...] Die Förderer sagten: Wir können's uns nicht leisten, dass das TTZ, das unter diesem Gesamtnamen erscheint, womöglich in Teilbereichen den Eindruck erweckt, öffentliche Gelder zu verschwenden, auch wenn es gar nicht so ist. Weil wir halt als Beteiligte mit da drin hängen.“ [71]

In der Diskussion zu hemmenden Faktoren:

Antwort: „[...] Und dann, wie auch schon erwähnt, wenn wir hier intern für uns eine Strategie entwickelt hatten und davon überzeugt waren, dass es so umgesetzt werden kann. **Dann stellten wir diese Strategie in der Gesellschafterversammlung vor und tendenziell hieß es dann: ‚Mal langsam, mal warten, probieren Sie das mal lieber so.‘** Das ist für mich nicht unternehmerisches Arbeiten.“ [2]

Auch wurden Diskussionen zwischen den Gesellschaftern und der Geschäftsführung zur Preisgestaltung des Dienstleistungsangebotes als problematisch herausgestellt. Auf der einen Seite muss das TTZ wirtschaftliche Interessen verfolgen und Preise nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten kalkulieren. Auf der anderen Seite verfolgte ein Teil der Förderer öffentliche Interessen: diese wollten gerade durch ein preiswertes EDV-Angebot vor Ort die Diffusion der Neuen Medien in die Region vorantreiben. Eine solche Strategie stand aber der Erreichung der Eigenwirtschaftlichkeit im Wege.

Frage: „Was sind eher hemmende Faktoren? Woran kann es scheitern?“

Antwort: „Das waren für mich die Gesellschafter, die öffentliche Interessen vertreten [...] Wir [die Geschäftsleiter] hatten das Ziel, dieses TTZ unternehmerisch zu führen. **Also es war für mich ein Problem: Ich hatte das Ziel, schwarze Zahlen zu schreiben. Und wenn ich dann die Preise mit schwarzen Zahlen kalkuliert habe, dann hieß es [seitens der Gesellschafter]: ‚Das kann man nicht verlangen. Hier müssen wir den Bürgern das bieten. Wir müssen den Unternehmen das bieten. Die Kommunen akzeptieren es sowieso nicht, wenn das so teuer ist [...].‘** Also saß man immer zwischen zwei Stühlen. Das war für mich schwierig.“ [2]

Offen blieb die Frage, ob die öffentliche Hand subventionieren sollte oder ob öffentliche Förderer so stark – wie in den vorgestellten Fallbeispielen – in einen Gründungsprozess eingebunden sein sollten.

„Die Geschäftsführer haben das Projekt insgesamt eher locker gesehen, in dem Bewusstsein, starke öffentliche Partner zu haben und deshalb so gut wie nicht pleite gehen zu können. Das implizierte

einen fehlenden Zwang zur Wirtschaftlichkeit. **Prinzipiell stellt sich dabei auch die Frage, ob ein „normales“ Unternehmen wie das TTZ als Anbieter von Dienstleistungen, das sich in Konkurrenzsituation zu anderen Unternehmen befindet, durch die öffentliche Hand subventioniert werden sollte.** [66]

In der Diskussion um Gesellschafter wurde folgendes Gespräch geführt:
„Je mehr Akteure da sind, desto schwieriger wird es. Ich glaube, im [...] wie ich vorhin schon gesagt habe: **Anstoß soll durch die öffentliche Hand sein, auch eventuell mit Fördermitteln.** [...] **Und dann sollen es aber die Privaten machen.** Und die öffentliche Hand möchte dann eigentlich nur noch [...] bei Prüfungen sind die informiert oder entsprechend verwendet worden. Aber wenn zu viele Akteure drin sind, glaube ich, wird es immer schwieriger.“ [70]

Die Erfahrungen aus den untersuchten Fallbeispielen haben gezeigt, dass den Förderern eine mit entscheidende Rolle für den Verlauf des Gründungsprozesses zukam.

6.1.2.3 Kundenstruktur und Zielgruppen in ihrer Bedeutung

Die Zielgruppen der TTZ wurden bereits in Kapitel 5 vorgestellt. Bei den untersuchten Fallbeispielen waren die anvisierten Zielgruppen der Teleservices vor allem Unternehmen im lokalen Umfeld und öffentliche Institutionen. Bei allen fünf Fallbeispielen sollten Teleservices wie Call-Center-Dienste, Webdienste oder Office-Dienstleistungen als Geschäftsfelder umgesetzt werden. Diesbezüglich erfolgreich waren letztendlich nur zwei der fünf Fallbeispiele (siehe Erfolgsbewertung in Kapitel 5). Sie konnten Call-Center-Dienste und Web-Services am Markt platzieren.

Auch die Nachfrage an EDV-Schulungen sollte von Unternehmen im lokalen Umfeld und öffentliche Institutionen ausgehen. Geplant war die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zur beruflichen Nutzung Neuer Medien. Zum anderen ging aus den Geschäftskonzepten der Fallbeispiele hervor, EDV-Einsteigerschulungen für die breite Bevölkerung zu konzipieren. In allen TTZ wurden in den ersten Gründerjahren Schulungen durchgeführt (siehe Abb. 20).

Bei der Diskussion, inwieweit Kunden Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen ausüben können, ist ihre augenscheinlich wichtigste Funktion die Generierung von Einnahmen für das Unternehmen. Daher sind Kunden in erster Linie als abhängige Variable zur Messung des Erfolgs zu werten. Die Kunden wurden diesbezüglich in Kapitel 5 beschrieben.

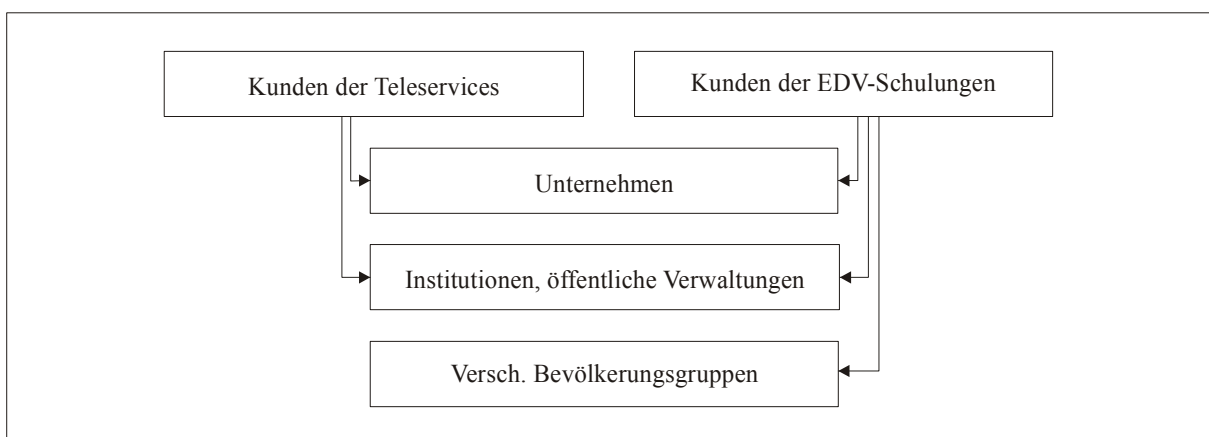


Abb. 20: Hauptkundengruppen

Quelle: Eigene Darstellung

Jedoch gehen aus Merkmalen der Kundenstruktur solche Variablen hervor, welche die Erfolgswahrscheinlichkeit erklären können. Zudem wurden in den offenen Befragungen weitere Variablen offengelegt, die sich positiv oder auch negativ auf die Gründungsprozesse der untersuchten TTZ ausgewirkt hatten. Zu diesen Aspekten werden im Folgenden die empirischen Erkenntnisse aus den Interviews dargelegt:

- Großkunden im Zusammenhang mit der Entwicklung und Stabilität des Netzwerkes
- Durch die öffentliche Förderung festgesetzten Zielgruppen
- Förderer als Kunden
- Lokales Kundenpotential und die Strategie der Streuung

Die Wichtigkeit der Kunden wurde seitens der Interviewpartner anhand folgender Argumente begründet: Die wichtigsten Kunden waren diejenigen, die den meisten Umsatz generierten. Zudem waren noch diejenigen von hoher Bedeutung, die als Prestigekunden fungierten. Auch solche Kunden wurden als wichtig erachtet, die anhand von Mund-zu-Mund-Propaganda das Angebot bekannt machten und das TTZ potentiellen Kunden weiterempfehlen.

Um erste Einnahmen in größerem Umfang zu generieren und um sich schnell einen guten „Ruf“ zu erarbeiten, war die Akquise von Großkunden ein probates Mittel. Das erfolgreichste Beispiel verfügt über einen Prestigekunden und versucht auch weiterhin solche zu akquirieren.

„Ein Erfolgsfaktor sind **langfristige Aufträge von Großkunden.**“ [57]

„**Am Anfang müssten die Kunden größere Organisationen sein** [...] Aber nachdem die Großen gefehlt haben, konnten wir auch die Kleinen nicht akquirieren.“ [9]

„[...] **das Ministerium ist ein Prestigekunde.**“

Nachfrage: „Prestigekunde heißt, sie können dann auch nach außen gehen und z. B. sagen: ‚Das Ministerium ist unser Kunde?‘“

Antwort: „Ja, Referenzkunde, genau. [...] Ich versuche natürlich auch solche Referenzkunden zu akquirieren, die ich dann wieder als Multiplikatoren einsetze. Die sind gleichzeitig unser Kunde und Multiplikatoren, wenn ich jetzt z. B. eine Touristikhotline für einen Kunden anbiete und ich gehe dann in den Schwarzwald und sage: ‚Der Kunde macht bei uns mit‘, dann ist das natürlich auch ein Referenzkunde. Wir versuchen natürlich auch an solche Kunden heranzukommen, die [nennt den Namen eines Kunden] z. B., das ist für uns ein so eine Art Referenzkunde. [Nennt den Namen eines anderen Kunden]: das ist also schon ein wichtiger Referenzkunde. Wobei wir also ein Referenzschreiben von dem Kunden haben, da haben wir als bestes externes Call-Center abgeschnitten.“ [3]

In den untersuchten Fällen, in denen es nicht gelang, relativ früh nach der formalen Gründung einen Großkunden zu gewinnen, der zugleich als Prestigekunde eingesetzt werden konnte, wurde dies als Hinderungsgrund für die Neukundengewinnung beschrieben.

Frage: „Was könnte potentielle Kunden Ihrer Meinung nach an der Inanspruchnahme der Dienstleistungen des TTZ hindern?“

Antwort: „**Eine Schwierigkeit ist, dass wir noch keinen Namen haben, dass wir noch keine größeren Aufträge abgewickelt haben.**“ [6]

„**Mund-zu-Mund-Propaganda spielt natürlich eine große Rolle. Nur das Problem ist, wenn Sie überhaupt keinen Erfolg vorweisen können – von vornherein nicht.**“ [10]

Gleichzeitig wurde jedoch die Abhängigkeit von nur einem Großkunden von mehreren Befragten kritisch bewertet. Zwar generiere dieser einen Großteil des Umsatzes, aber nach Einschätzung der Interviewpartner sollte man schon früh gezielter in die Breite akquirieren, um sich wirtschaftlich unabhängig zu machen.

„Wir sind da zu blauäugig an das Projekt herangegangen. Sicherlich hat auch das Know-how am Anfang gefehlt - ein junges Team, obwohl wir die Sparkasse als Wirtschaftspartner dabei hatten. Es hat so einfach nicht funktioniert. Wenn wir die entsprechende Auslastung gehabt hätten, dann hätte das sicherlich funktioniert. **Wir hatten Aufträge von einem Kunden - nur von einem Großkunden. Aber keine Streuung.**“ [1]

„**Man muss [hinsichtlich der Kundenstruktur] einfach breiter streuen, weil man sich doch auch ein bisschen auf den einen Großkunden verlassen hatte** [...] wir müssen andere Strukturen aufbauen, dass man sich nicht [...] auf einen Großkunden verlässt. Heißt also, dass man gezielter akquiriert. Wir haben jetzt auch kleine mittelständige Unternehmen, Handwerker als Kunden. Aber diese sind nicht so gezielt akquiriert worden. Man hatte ja immer die ‚Fettpolster‘ [bezogen auf einen Großkunden].“ [3]

In einem Fall führte die Abhängigkeit von einem Großkunden in den Konkurs. Außenstände eines Großkunden für bereits geleistete Dienstleistungen wurden nicht beglichen, so dass das TTZ Insolvenz anmelden musste.³⁵² In einem anderen Fall wurden Investitionskosten getätigt, da aufgrund von Absprachen mit einem potentiellen Kunden ein Großauftrag in Aussicht stand. Jedoch kam es nicht zum Auftragsabschluss, so dass das geplante Geschäftsfeld „zusammenbrach“ und die vorab getätigten Investitionen die Liquidität beeinträchtigten. Generell wurde auf die Stabilität der Kunden als Erfolgsfaktor hingewiesen.

Frage: „Wovon hängt der Erfolg bei dem Call-Center und den Schulungen ab?“

Antwort: „Im Bereich Schulungen haben wir die Investitionen aufgrund der Prognosen, die uns [ein Kunde] gestellt hat, gemacht. **Nachdem sie uns gesagt haben, dass sie keine Lust mehr haben, Schulungen mit uns zu machen, weil angeblich kein Geld mehr da war, ist die Existenzgrundlage des Schulungsbereichs weggebrochen.** [...] Die Schulungen sind zusammengebrochen, weil das TTZ von diesem Kunden abhängig war. **Der größte Nachfrager war ja dieser Kunde.**“ [9]

Frage: „Welches sind Ihrer Meinung nach eher hemmende Faktoren beim Aufbau eines TTZ?“

Antwort: „**Das Elementare auch beim TTZ ist der wirtschaftliche Erfolg. Und der wird nur garantiert oder möglich sein, wenn eine gewisse Stabilität da ist. Eine Stabilität bei den Kunden, auf die das TTZ aufbauen kann.** Wenn die Problematik die ist, wie wir sie auch hier im Ort erlebt haben, dass ich mich vom einen zum anderen Projekt hangeln muss und zwischendrin die Sorge habe, verhungern zu müssen, dann ist das mit Sicherheit keine Basis um mittel oder langfristig ein TTZ zu erhalten.“ [58]

Gravierende und vielfache Schwierigkeiten hatten sich aufgrund der Festsetzung bestimmter Zielgruppen durch die öffentliche Förderung ergeben. Im Fall der untersuchten TTZ waren die Zielgruppen im operativen Sinne nicht ausschließlich „Kunden“, die den entscheidenden Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen darstellten. Gleichzeitig können gerade bei öffentlich geförderten TTZ die Zielgruppen auch diejenigen Akteure sein, die eng mit den politisch anvisierten Zielsetzungen in Verbindung stehen (siehe Kapitel 3.2). Auch bei den hier untersuchten Fallbeispielen war dies der Fall.

Frage: „Warum werden gerade diese Dienstleistungen angeboten?“

Antwort: „Es ist so, **dass wir ja aufgrund der Förderung gewisse Vorgaben haben**, was wir zu machen haben, dieses bekannte Informationssystem für die Gemeinden im Landkreis mit Informationen über Gemeinden, Veranstaltungen in der Region, d.h. also die Technik wurde hier auch gefördert. [7]

³⁵² [62]

Aus der Festlegung der Dienstleistungen für bestimmte Zielgruppen, die mit der öffentlichen Förderung und deren Vorgaben verbunden waren, entstand eine starke Abhängigkeit von gewissen Zielgruppen:

- Gemeinden und andere öffentliche Verwaltungen der Region sollten Teleservices nachfragen, um die Diffusion der Neuen Medien in öffentliche Verwaltungen zu unterstützen.
- Das Arbeitsamt sollte als Kunde für die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen gewonnen werden, um die Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen bzw. Arbeitslosen generell im EDV-Bereich zu qualifizieren.
- Insbesondere lokale Unternehmen sollten als Kunden gewonnen werden, um die Diffusion der Neuen Medien in betriebliche Prozesse auch in ländlichen Räumen voranzutreiben.

Wie schon im vorherigen Kapitel 6.1.2.2 beschrieben wurde, zeichneten sich einige Fallbeispiele dadurch aus, dass seitens der befragten Akteure relativ hohe Erwartungen an die Förderer oder auch an die Gesellschafter gestellt wurden. Das bezog sich zum einen auf die Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit, zum anderen auch auf die Erwartung, dass Gesellschafter aber auch die öffentliche Hand allgemein Aufträge an das Unternehmen in der Region vergeben. Verstärkt war diese Erwartungshaltung in den Fallbeispielen vorhanden, bei denen eingebundene Förderer gleichzeitig bestimmte Zielgruppen vertraten. Dies traf z.B. auf Arbeitsämter, Gemeinden, Landratsämter, Berufsverbände zu. Eine weitere Schwierigkeit war in drei Fällen die Festlegung der Zielgruppe auf Gemeinden im Landkreis des TTZ. Nicht nur die Anzahl der potentiellen Kunden für ein bestimmtes Produkt war damit begrenzt. Geplant und gefördert wurde z.B. die Installierung einer Internetplattform, auf der Informationen aller Gemeinden des Landkreises zur Verfügung gestellt werden sollten. Die Anzahl der Gemeinden, die diesen Dienst nachfragten, war jedoch so gering, dass dieser Geschäftsbereich aufgegeben werden musste.

„Der Förderer bot im weiteren Verlauf keine wirkliche Unterstützung, da es keine bzw. kaum Aufträge an das TTZ vergeben hat und zudem im eigenen Haus Telearbeitsplätze geschaffen hat. **Das ist eine Mafia, die keine Aufträge nach außen vergibt.** Das heißt einerseits war [nennt den Namen] ein Förderer (als Gesellschafter), der das Projekt vor allem in der Anfangsphase stark unterstützt hat. Andererseits erfolgte keine praktische Förderung in Form einer Auftragsvergabe.“ [66]

„Gesellschafterversammlungen und Beiratssitzungen verliefen zunehmend deprimierend, da alle Zielgruppen, d.h. **Gemeinden, Bürger und Unternehmen kein Interesse an den Dienstleistungen des TTZ gezeigt haben und deshalb kein Erfolg möglich war.**“ [66]

„**Also zusammenfassend: ein Erfolgsfaktor wäre gewesen, wenn die Kommunen gleichzeitig auch als Kunden aufgetreten wären.** Sie hätten damit die Öffentlichkeitsarbeit unterstützt. Bei dem Call-Center war das vor allem das ausgewählte Segment der IT- Branche, das zusammengebrochen ist. [...] Ein Softwareprodukt ist auch weggebrochen. Bei den Teleservices hätten wir sicher die Kommunen als Kunden brauchen können.“ [9]

Frage: „Warum werden gerade diese Dienstleistungen angeboten?“

Antwort: „**Zum einen ist es so, dass wir ja aufgrund der Förderung gewisse Vorgaben haben, was wir zu machen haben,** dieses bekannte Informationssystem [LIS] im Internet zu installieren. [...] Wir müssen im Internet eine Plattform zur Verfügung stellen mit Informationen über Gemeinden und Veranstaltungen in der Region. [...] Die Technik hierfür ist da, sie wurde auch gefördert.“ [7]

„Da sind verschiedene Projekte gleich einmal nichts geworden. Zum Beispiel wollte die Geschäftsführung die ganzen Internetauftritte für die Gemeinden machen. Und dann haben sie auch eine Bürgermeisterversammlung gehabt und da ist das im Endeffekt durchgefallen. Das waren vielleicht ein oder zwei Gemeinden, die bereit waren, das machen zu lassen. **Manche Gemeinden haben gesagt, sie haben schon welche. Und manche haben gesagt, sie machen es selber. Und im Endeffekt gab es nur ein oder zwei Gemeinden, die bereit waren.**“ [70]

„Bei der Entstehung hat man den Landkreis gebraucht, als denjenigen, der Gelder in das Unternehmen, die GmbH stecken soll. **Und bei der anschließenden Umsetzung ist es darum gegangen, dass die Gemeinden als Kunden mitmachen.** Darum hat man dann in Bürgermeisterversammlungen geworben: für ein einheitliches LIS in den Gemeinden und damit auch im Landkreis. **Was sehr schwierig war, da alle schon irgendwas hatten und das mehr oder weniger gut und aktuell.**“ [69]

Frage: „Was sind die Erfolgsfaktoren vom TTZ?“

Antwort: „**Von der Akzeptanz der Gemeinden, sprich von Akzeptanz seitens der Kunden, dass sie Aufträge erteilen.**“ [68]

Gerade das Arbeitsamt nahm eine bedeutende Rolle für den Erfolg der untersuchten Unternehmen ein. Das Arbeitsamt füllte bei einigen Fallbeispielen die Doppelfunktion eines Förderers und eines Kunden aus. Zum einen übernahm es bei dreien der Fallbeispiele in den ersten Gründungsjahren Anteile der Personalkosten (siehe Kapitel 5 und 6.1.2.2). Zum anderen basierte die bedeutende Rolle des Weiteren darauf, dass die öffentlich geförderten TTZ als Schulungsanbieter zur Qualifizierung von Arbeitssuchenden dienen sollten. Insofern war der potentielle Hauptauftraggeber für den Geschäftsbereich der EDV-Qualifikationsmaßnahmen klar definiert. Der wirtschaftliche Erfolg des Schulungsbereichs war folglich stark abhängig von den Aufträgen dieses Akteurs.

„**Natürlich war das Arbeitsamt immer unser erster Partner.**“ [2]

In einem Fall gelang es nicht, Aufträge vom Arbeitsamt zu akquirieren. In drei Fällen konnten keine langfristigen Kundenbeziehungen aufgebaut werden. Die Gründe auf Kundenseite waren folgende: Infolge von Umstrukturierungsmaßnahmen und Umwandlung der Arbeitsämter in Agenturen für Arbeit und dem damit verbundenen Rückzug der Institution als Auftraggeber für Qualifizierungsmaßnahmen konnte dieses Geschäftsfeld in diesen TTZ nicht aufrecht erhalten werden. Ein weiterer Hinderungsgrund für die Auftragsvergabe von öffentlichen Institutionen lag in dem geringen Volumen an zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln. In diesem Zusammenhang wurde zudem von den Befragten darauf hingewiesen, dass weniger Dienstleistungen ausgelagert und weniger Neuerungen in Betriebsprozesse umgesetzt werden, wenn das notwendige Kapital von Unternehmen aber auch von öffentlichen Institutionen nicht zur Verfügung steht.

„Beim Arbeitsamt ist es so, dass die von der politischen Vorgabe her keine berufliche Weiterbildung mehr machen können, weil keine Mittel mehr da sind. **Die werden jetzt als Kunden wegfallen.** [...] Wir hatten noch eine Folgemaßnahme beantragt, aber die wird es nicht geben. Weil es keine Haushaltsmittel mehr gibt. Es ist so, dass jetzt alle Maßnahmen gekürzt oder gestrichen sind. Es gibt nächstes Jahr keine Umschulungen, keine ABM, keine berufliche Weiterbildung. Das läuft jetzt alles über die Personalserviceagenturen beim Arbeitsamt.“ [7]

Frage: „Das Ende der Maßnahme steht für Ende April fest. Sind neue Programme geplant?“

Antwort: „**Von der Seite des Arbeitsamtes aus nicht.** Es waren zwei weitere Dinge geplant, wenn das bisherige erfolgreich ist. Aber dadurch, dass das Budget für das kommende Jahr recht gering ist, kann man nur noch das Notwendigste durchführen. Und von daher wird es in dieser Form keine zweite Runde in einem ganzen Jahr stattfinden. [...] Es müssen auch die neuen Entwicklungen mit der neuen Gesetzgebung abgewartet werden. Und ich bezweifle, dass überhaupt noch so lange Fortbildungsmaßnahmen angeboten werden.“ [63]

„**Mit dem Nachlassen des Engagements des Arbeitsamtes,** das dem TTZ Qualifikationsmaßnahmen im Bereich der Neuen Medien übertragen hatte, **ging es mit dem TTZ den Bach runter.**“ [66]

In der Diskussion, warum der Bereich der EDV-Schulungen nicht vom Arbeitsamt nachgefragt wurde:

„**Wir bekommen vom Arbeitsamt keinen Auftrag.** Und wenn das Arbeitsamt sagt: „Nein, wir

haben keinen Bedarf. Wir haben unsere Bildungsträger. Wir haben im Moment auch nicht soviel Geld.' Sie sehen sich außer Stande. Und damit war das mehr oder weniger vom Tisch.“ [6]

„Zudem ist die finanzielle Situation der Kommunen eher schlecht, so dass eine Auftragsvergabe allgemein nur zögerlich erfolgt.“ [66]

„Da war das Pech, dass [...] **die Branche [der anvisierten Kunden] plötzlich kein Geld mehr gehabt hat.** Das war eher der Grund, warum es nicht so erfolgreich betrieben werden konnte.“ [9]

Die Geschäftsfelder der TTZ wurden auf die Kriterien der Förderung zugeschnitten, jedoch von den anvisierten Zielgruppen teilweise nur marginal nachgefragt. Bezüglich der Kundenstruktur lag ein Grund hierfür in den Ausschreibungsbestimmungen zur Vergabe öffentlicher Aufträge, so dass öffentliche Institutionen, die gleichzeitig Gesellschafter von TTZ waren, nicht automatisch als Kunden akquiriert werden konnten. Dieses Problem wurde schon in Kapitel 6.1.2.2 beschrieben. Zudem lag die Bereitschaft, bestimmte Prozesse aus öffentlichen Institutionen auszulagern, bei den Verantwortlichen – nach Einschätzung einiger Interviewpartner – auf einem eher geringen Niveau.

„Im Landratsamt wurden andere Interessen verfolgt, das ist nur ein Gefühl von mir. Ursprünglich war ja mal die Idee, dass Dinge, die aus den Kommunen ausgelagert werden, in dieses TTZ eingelagert werden könnten. Das war auch Wunsch der Staatsregierung. Angeboten hätte sich beispielsweise, den Internetauftritt für Gemeinden zu machen und da war im Landratsamt eine ganz starke Lobby, die dagegen gewirkt hat und sich dann auch durchgesetzt hat. Das heißt, dass eine potentielle Einnahmequelle des TTZ weg war. Weil das Landratsamt lieber eine eigene Stelle zur Betreuung des Internets geschaffen hat, zum anderen, weil das Landratsamt in Konkurrenz zum TTZ in Gemeinden deren Internetauftritt angeboten hätte - zu gestalten und die Technik zur Verfügung gestellt hätte. **Die Dinge wurden uns aus der Hand genommen.**“ [9]

„Den Gemeinden bieten wir die Dienstleistungen an, aber ich muss das auch zukünftig für die Gemeinden anbieten, die noch nicht dran sind. **Das ist halt unser Problem, weil ich die Gemeinden ja nicht zwingen kann.** Da liegt es nun halt auch an den Bürgermeistern und den Verwaltungen, ob die der Sache positiv oder nicht gegenüber stehen.“ [61]

Der Gründungsprozess verlief bei den Fällen optimaler, bei denen Förderakteure zusätzlich als Kunden eingebunden werden konnten. Verstärkt wurde der positive Effekt durch die Außenwirkung, da mit den ersten Kunden bestimmte Zielgruppen erreicht wurden. Zum Beispiel konnte der Einschätzung, dass kleine Handwerksunternehmen in ländlichen Räumen keinen Bedarf an Teleservices hätten, begegnet werden, da drei Gemeinderatsmitglieder mit ihren kleinen Handwerksbetrieben Call-Center- und Buchhaltungsdienste vom TTZ bezogen. Die ersten positiven Erfahrungen dieser Kunden beeinflusste die nachstehende Akquise positiv, da sie als Referenzkunden bei der Neukundenakquise fungierten.³⁵³

Weniger erfolgreiche TTZ schätzten das Kundenpotential vor Ort als nicht ausreichend ein, um Einnahmen mittelfristig oder gar langfristig zu stabilisieren. Begründet wurde das geringe Kundenpotential an Unternehmen mit strukturellen Schwächen des Raumes. So seien zum Beispiel zu wenig Großunternehmen am Ort, um den Bereich Teleservices auszulasten oder auch Schulungen für Unternehmen und deren Mitarbeiter zu konzipieren. Man kann in diesen Fällen unterstellen, dass das lokale Marktpotential für bestimmte Zielgruppen falsch eingeschätzt wurde. Auch das Geschäftsfeld der Einsteigerschulungen für Personen, die den PC und das Internet eher privat nutzen, war aufgrund der geringen Bevölkerungsdichte nur kurzfristig ausgelastet.

³⁵³ [111], [112], [47]

„Die Einbeziehung weiterer Wirtschaftsunternehmen hat nicht geklappt, da hier ein wirtschaftlich gesehen **eher schwacher Standort ist**. Auch ein Grund des Scheiterns des TTZ war die relativ schwache Infrastruktur unseres Raumes.“ [66]

Als Grund, dafür dass lokale Unternehmen keine Dienstleistung auslagern, gab ein Befragter Folgendes an:

„**Die potentiellen Kunden [am Ort] sind zu klein**. Die Buchhaltung wird vom Steuerberater übernommen. Den alltäglichen Schriftverkehr macht der Geschäftsinhaber selbst. Diese Schreibaarbeiten kann man nicht auslagern, da es sich dabei um spezielle Auftragschriften für Lieferanten handelt.“ [44]

Frage: „Haben Sie Mitarbeiterschulungen für Unternehmen angeboten?“

Antwort: „Das hat sehr dürftig geklappt, eigentlich nicht geklappt, weil hier einfach zu wenig Potential bei den Unternehmen war.“

Nachfrage: „Mit Potential meinen Sie die Anzahl?“

Antwort: „**Zuviel Kleine, die dafür keine Zeit hatten**. Wir haben mit Sicherheit Kurse angeboten, auch recht umfangreiche angeboten, aber die Anzahl der Teilnehmer, die sich gemeldet haben, war zu gering.“ [8]

„**Privatkunden tragen den Schulungsbereich hier nicht, weil hier die potentiellen Kunden fehlen. Es gibt zu wenige große Unternehmen, die Schulungen abfragen.**“ [9]

„Unsere typischen Kunden wären die gewerbliche Wirtschaft und öffentliche Einrichtungen. **Es gibt aber wenig Unternehmen in der Region, die dafür in Frage kommen**. Die haben wir alle persönlich angesprochen (bzgl. aller unserer Bereiche) und das Feedback hat sich in Grenzen gehalten. Entweder es sind kleine Unternehmen od. es sind Niederlassungen von großen Unternehmen, die hier keine Entscheidungskompetenz haben. Oder es sind kleine Unternehmen mit 5 Personen, selbst ein produzierendes Unternehmen mit 50 Mitarbeitern wird nicht über den entsprechenden Bedarf verfügen, dass sie ein wichtiger Kunde für das TTZ zu dem Zeitpunkt werden. Das müssten größere Organisationen sein und dann erst können die Kleinen nach und nach hinzukommen. Sicher wird bei denen auch der Druck steigen, dass sie in der vernetzten Welt über Rechenzentren verbunden sind und nicht selbst die ganzen Dienstleistungen erbringen können, die im IT- Sektor notwendig sind. Aber nachdem die Großen gefehlt haben, konnten wir die Kleinen auch nicht akquirieren.“ [9]

„**Es gibt bei uns in der Region wenig Nachfrager, die für ein TTZ in Frage kommen**. Da sind diese großen kommunalen Einrichtungen ein wichtiger Auftraggeber. Es gibt hier ja keine selbständigen Niederlassungen, die über ein kontinuierliches IT- Budget verfügen, das an Dienstleister vergeben werden kann. Nur außerhalb der Region.“ [9]

„**Und der Bedarf an Schulungen in der Region war nicht so groß.**“ [69]

„Was man als Nachteil sagen kann, ist der Standort hier, dass wir an diesen Standort gebunden sind, weil er uns vorgegeben wurde - ohne sich groß Gedanken gemacht zu haben, was daraus für Probleme entstehen könnten. **Wenn man jetzt an die Schulungen denkt, dass man hier nicht die große Laufkundschaft hat wegen der geringen Einwohnerzahl**. Also die nichträumlichen Nähen zu den potentiellen Kunden.“ [7]

Den geringen lokalen Kundenpotentialen und den Problemen zu begegnen, die sich aus der Festlegung bestimmter Zielgruppen ergaben, führte in einigen Fällen zur Strategie einer möglichst breiten und räumlichen Streuung der Akquise. Das erfolgreichste Beispiel hatte die Kundenansprache sowohl für die Teledienste als auch für die Schulungen bezüglich deren Mitarbeitergrößen breit gefächert, so dass sowohl kleine als auch große Unternehmen angesprochen wurden und auch als Kunden gewonnen werden konnten. Diese Strategie wurde verfolgt, um eine möglichst breite Streuung der Kundenstruktur zu erreichen. In diesem Fall war das Ziel, die Kundenstruktur des Schulungsbereiches mittelfristig zu dritteln: Ein Drittel der Einnahmen durch das Arbeitsamt, ein weiteres durch Aufträge von Unternehmen, die ihre Mitarbeiter im TTZ schulen, und das letzte Drittel für die breite

Bevölkerung. Auch konnten Unternehmen als Kunden gewonnen werden, die außerhalb der Region waren.³⁵⁴

In zwei Fällen wurde die Akquisetätigkeit nicht auf die nähere Umgebung beschränkt, sondern auf die umliegenden Zentren oder auch auf weiter entfernte Standorte ausgeweitet. Mittels dieser Strategie wurde das Kundenpotential erweitert. Erschwert wurde eine solche Akquise jedoch durch fehlende Kontakte und die räumliche Entfernung (siehe Kapitel 6.2).

Neben den Kunden für Teleservices und Schulungen waren folgende Zielgruppen anvisiert und als Akteure in den Gründungsprozess einiger Fallbeispiele eingebunden:

- Existenzgründer, die ihre Betriebsräume im TTZ als Gründerzentrum anmieteten
- Telearbeiter, die zwar in einem externen Unternehmen angestellt waren, deren Arbeitgeber ihnen aber im TTZ ein Büro anmieteten und damit einen wohnortnahen Arbeitsplatz zur Verfügung stellten. Dieses Angebot nahm in den fünf Fallbeispielen nur ein Akteur in Anspruch.

Auf diese beiden Akteursgruppen wird an dieser Stelle nur kurz eingegangen, da sie nicht die Primärkunden darstellten und für eine Unternehmensgründung eine recht untypische Zielgruppe darstellen.³⁵⁵

Das Angebot an Dienstleistungen vergleichbar mit einem Gründerzentrum wurde zwar in allen Fallbeispielen angedacht, jedoch nur in einem Fall nachgefragt. Dort konnten in den ersten fünf Betriebsjahren insgesamt neun neu gegründete Unternehmen aus der EDV-Branche angesiedelt werden, wobei drei davon aufgrund von Expansionswünschen ihren Standort nach ein bis drei Jahren in das kommunale Gewerbegebiet verlagerten.

Die Gründe für eine Ansiedlung im TTZ waren – nach Angaben der Befragten – die räumliche Nähe zum Wohnumfeld und das Angebot an preiswerten Mieträumen in Verbindung mit einer wettbewerbsfähigen Infrastruktur mit Breitbandausstattung.³⁵⁶ Bei dem Konzept eines Gründerzentrums zeigte sich, dass gerade die ersten Mieter als „Vorbild“ dienten, um weitere Gründer anzuziehen.

Frage an einen Förderer: „Gab es für Sie Gründer, bei denen Sie sagen würden, diese waren bedeutend auch für den Aufbau?“

Antwort: „**Die von Anfang an dabei waren und durch deren Erfahrungen praktisch Vorbilder waren.**“ [50]

Interessant ist, dass alle Gründer Absolventen eines Hochschulstudiums waren, und nach dem Studium in ihr ursprüngliches Wohnumfeld zurückkehrten und am Heimatort gründeten. Einer der Gründer führte seine Selbstständigkeit von einem kleineren angemieteten Büro in der Gemeinde aus, bevor er aufgrund von Flächenknappheit seinen Unternehmenssitz in das TTZ verlagerte. Von vier befragten Existenzgründern hätten sich ohne das Angebot an Mieträumen und Infrastruktur drei nicht in der Gemeinde gegründet, sondern in den Städten, in denen sie studiert hatten.

Nur an einem Standort wurde ein Büroraum an einen Telearbeiter vermietet, der mit einem externen Unternehmen in einem Beschäftigungsverhältnis stand. Dieser wählte den Standort TTZ aufgrund der

³⁵⁴ [2]

³⁵⁵ Ergebnisse hierzu werden ausführlich in GEBAUER/BIEDEMANN/LENZ (2004) thematisiert.

³⁵⁶ [94], [95], [96], [97]

wohnortnahen Arbeitsmöglichkeit an ein bis zwei Werktagen je Woche.³⁵⁷ Ein Grund für die geringe Nachfrage war die mangelhafte Öffentlichkeitsarbeit (siehe 6.1.2.1), aber auch der geringen Bekanntheitsgrad und Vorbehalte gegenüber Telearbeit generell.³⁵⁸

Eine Gruppe, die zudem vom Betrieb der fünf TTZ profitieren konnte, waren freiberufliche Dozenten, die auf Honorarbasis Schulungen in den Unternehmen durchführten. Mit dem TTZ wurde in räumlicher Nähe zum Wohnort der Dozenten ein weiterer Auftraggeber für diese Selbstständigen geschaffen, so dass deren Auftragslage verbessert wurde.³⁵⁹

Der Effekt, der von diesen sonstigen Akteursgruppen ausging, war für den Erfolg insofern wichtig, als dass die öffentlichen Zielsetzungen in einem Fall erreicht wurden, und weitere Existenzgründungen durch das TTZ-Angebot am Ort initiiert werden konnten. Andere Funktionen, die sich zudem positiv auf den Erfolg ausgewirkt hatten, wurden von diesen Akteuren nicht ausgefüllt.

Die Annahme 6 in Bezug auf Kunden lautete wie folgt: Mit der Einbindung weiterer Akteure in das Akteursnetzwerk steigt das Sozialkapital des Gründers. Insofern können neu gegründete Unternehmen von den Beziehungen zu Kunden profitieren, z.B. hinsichtlich Kontaktvermittlung oder Mund-zu-Mund-Propaganda. Kundenkontakte können zudem als Referenzen genutzt werden, um weitere Kunden zu gewinnen. Zwar konnte keinem der Fallbeispiele eine Vermittlung von Kontakten über Kunden nachgewiesen werden. Es konnte keiner der Befragten dazu ein Beispiel schildern. Jedoch wiesen die Befragten in den Gesprächen darauf hin, dass sie diejenigen Kunden als bedeutsam erachteten, die anhand von Mund-zu-Mund-Propaganda das Dienstleistungsangebot bekannt machten und das TTZ potentiellen Kunden weiterempfahlen. Auch schätzten die Akteure im erfolgreichsten Fallbeispiel ihre Kunden als Referenzkunden ein. Die Annahme wurde folglich tendenziell bestätigt.

6.1.2.4 Kooperationspartner

Die Wichtigkeit von Kooperationspartnern für den Erfolg von Unternehmensgründungen basiert auf der Annahme, dass diese ein wesentliches Medium für den Informationstransfer darstellen, weil sie als Kanal für den Transfer von Wissen angesehen werden (siehe Kapitel 2.2.3.4). So erhoffen sich Unternehmen Synergieeffekte von der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern.

Generell lässt sich für die Fallbeispiele festhalten, dass während den Gründungsphasen sehr wenig Kontakt zu Kooperationspartnern bestand. In einem Fall wurde mit einem Gründerzentrum und einer Fachhochschule zusammengearbeitet. Die Zusammenarbeit mit dem Gründerzentrum basierte auf der gemeinsamen Durchführung von Veranstaltungen, so dass diesbezüglich anfallende Kosten gesenkt werden konnten und ein jeweils breiteres Publikum angesprochen werden konnte.³⁶⁰ Die Kooperation mit der Fachhochschule beinhaltete den Betrieb einer gemeinsamen Internetplattform zum Thema Gründungen.³⁶¹ Beide Kooperationspartner unterstützten den Gründungsprozess hinsichtlich der

³⁵⁷ [92]

³⁵⁸ [38]

³⁵⁹ [90], [91], [2], [98], [99], [100]

³⁶⁰ [82]

³⁶¹ [83]

Bekanntmachung des Unternehmens, da Marketingmaßnahmen für die Veranstaltungen und Schulungen gemeinsam durchgeführt wurden.

In einem anderen Fall wurden Schulungen gemeinsam mit der örtlichen Volkshochschule angeboten. Diese Zusammenarbeit ergab sich, da der VHS keine Hard- und Software zur Verfügung standen, um eigene EDV-Schulungen durchzuführen.³⁶² Nach Aussagen der Geschäftsführung profitierte das TTZ zum einen von den Einnahmen, die durch das Schulungsangebot generiert werden konnten, aber zum anderen auch von der mit der Kooperation verbundenen Steigerung des Bekanntheitsgrades des TTZ im Ort.³⁶³

Aufgrund der starken Einbindung von Förderern in Wissensaustauschprozesse und in die Öffentlichkeitsarbeit während der Gründung waren kaum Kooperationspartner in den untersuchten Netzwerken vertreten. Durch die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern konnten die wenigen Fallbeispiele, die über Kooperationsbeziehungen verfügten, vor allem in Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit profitieren. Eine Zusammenarbeit, die zur gemeinsamen Entwicklung von Produkten oder Prozessen führte, war nur in einem Fallbeispiel auf geringem Niveau gegeben (gemeinsame Planung von EDV-Einsteigerschulungen und deren Inhalte).

Da die Fallbeispiele weniger erfolgreich waren, die über keine Kooperationspartner verfügten, liegt die Vermutung nahe, dass das Fehlen einen negativen Effekt hatte.

Letztendlich hatten die TTZ gemeinsam mit ihren Kooperationspartnern Veranstaltungen und EDV-Schulungen angeboten und für diese auch gemeinsam geworben. Aufgrund dessen kann die Annahme 7 „Die Einbindung von Kooperationspartnern wirkt sich positiv auf den Erfolg junger Unternehmen aus, da sie als Kontaktvermittler fungieren können.“ bestätigt werden.

Anhand der bisher aufgezeigten Ergebnisse lässt sich Annahme 1 bestätigen: „Für die Erfolgswahrscheinlichkeit öffentlich geförderter Unternehmen spielen unterschiedliche Akteure eine bedeutende Rolle. Die für den Gründungserfolg wichtigsten Akteure sind die Gründerperson(en) bzw. die Geschäftsleitung des Unternehmens, Förderer, Kunden und Kooperationspartner.“ Die Frage, ob noch andere Akteure für den Gründungsprozess von Bedeutung waren, wurde in einem Fall noch die lokale Bevölkerung und Unternehmen als potentielle Kunden genannt. Ein Ideenaustausch zur Optimierung bzw. Anpassung des Angebots hatte sich bei einem Fallbeispiel in der Frühphase der Gründung als Erfolgsfaktor herauskristallisiert.

6.2 Beziehungen als Kitt zwischen den wichtigsten Akteuren

Neben den Akteuren können die Beziehungsqualitäten untereinander mit entscheidende Faktoren für den Erfolg neu gegründeter Unternehmen darstellen (siehe Kapitel 2.2.2). Im Fokus stehen anhand der dargelegten konzeptionellen Relevanz interpersonale Beziehungen zwischen solchen Personen, die in die Gründung von jungen Unternehmen eingebunden und die für dessen Erfolg von Bedeutung sind.³⁶⁴

³⁶² [117]

³⁶³ [10]

³⁶⁴ An die Interviewpartner wurde im Laufe des Interviews die Bitte gestellt, jeweils drei Akteure aus jeder Akteursgruppe zu nennen, die sie für die Gründung am wichtigsten erachteten (zur Operationalisierung und zum Leitfaden siehe Anhang 3 und 4).

Wie im konzeptionellen Teil aufgezeigt wurde, zählen als Erklärungsvariablen unter dem Aspekt von Beziehungen insbesondere Vertrauen und Reputation sowie räumliche Nähe. Zudem legte die empirische Erhebung offen, dass auch Neid zwischen potentiellen Kunden und denjenigen Förderern, die die Gründungsprozesse unterstützten, in zwei Fallbeispielen als Hemmnisfaktoren wirkten. Dieser Abschnitt arbeitet die Interviewergebnisse auf, die sich auf folgende Aspekte bezogen:

- Interviewauswertung zur Wichtigkeit von Kontakten für den Gründungsprozess
- Die Variablen Vertrauen und Reputation zwischen erfolgsrelevanten Akteuren
- Diskussion der Ergebnisse zum Faktor der räumlichen Nähe und räumlicher Distanz
- Der Faktor Neid wurde bei zwei Fallbeispielen als Hemmnisfaktor identifiziert.

Die Faktoren wurden von allen Befragten als wichtige Einflussfaktoren auf die Erfolgswahrscheinlichkeit der untersuchten Unternehmen eingeschätzt.

6.2.1 Die Wichtigkeit von Kontakten generell

Die Erfahrungen der Befragten wiesen eindeutig auf die Wichtigkeit von Kontakten für einen erfolgreichen Verlauf von Gründungsprozessen hin. Letztendlich bildeten Kontakte die Grundlage der Mund-zu-Mund-Propaganda. In den Gesprächen wurden diesbezüglich Kontakte der Geschäftsleitung zu erfolgsrelevanten Akteuren wie zum Beispiel Förderer und Kunden thematisiert. Betont wurde die hohe Bedeutung sowohl von bereits vor den Gründungen bestehenden beruflichen Kontakten als auch der Notwendigkeit, neue Kontakte zu generieren. Zudem wiesen die Interviewpartner darauf hin, dass auch solche Personen im Akteursnetzwerk bedeutsam seien, die als Kontaktvermittler agieren. In diesem Abschnitt werden die Erfahrungen zur Wichtigkeit von Kontakten wiedergegeben.

Die Annahme, dass Kontakte zwischen erfolgsrelevanten Akteuren generell für eine Neugründung wichtig sind, bestätigte sich anhand der Interviewergebnisse für die Fallbeispiele. Ein erster Eindruck ergab sich schon in Kapitel 6.1.2.1 zu Aspekten der Öffentlichkeitsarbeit. In diesem Zusammenhang fielen von Seiten der Interviewpartner Aussagen wie z.B. „das Beziehungsnetz insgesamt war für das Projekt und dessen Förderung sehr wichtig“³⁶⁵, Kontakte seien für den Gründungsprozess „essentiell“³⁶⁶, Kontakte seien „enorm wichtig“³⁶⁷, bestehende Geschäftsbeziehungen der Akteure seien das A und O³⁶⁸. Folgende Zitate verdeutlichen nochmals die diesbezüglichen Erfahrungen der Akteure vor Ort:

Frage: „Mit welchen Maßnahmen versuchen Sie die Zielgruppen zu erreichen?“

Antwort: „Ja gut, da war ja vorhin die Frage, wie kommen sie an die Leute ran. [Der Geschäftsführer] soll in die Firmen gehen und dort gucken, was notwendig ist, was sind die Bedürfnisse [...] **Also, ein Erfolg ist aus meiner Sicht nur durch unzählige Kontakte, Besuche möglich** [...]“ [36]

Frage: „Welches sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines TTZ? Von welchen Faktoren hängt der Erfolg ab?“

Antwort: „[...] **Das waren mit Sicherheit ganz wichtige Dinge, also die bestehenden Geschäftsbeziehungen der Akteure. Das stellt man immer mehr fest, das ist eigentlich das A und O. Wenn das nicht da ist, dann wird's sehr, sehr schwierig.**“ [8]

³⁶⁵ [1]
³⁶⁶ [7]
³⁶⁷ [61]
³⁶⁸ [8]

Auf die Frage „Was würden Sie aus Ihrer Erfahrung heraus sagen, was hat bezüglich der Kundenakquise zum Erfolg geführt?“ antwortete derselbe Befragte:
 „**Das sind in erster Linie natürlich Kontakte**, das ist nun mal so. Und man kann Telefonaktionen noch dazu machen, **aber erstmal muss man die Kontakte haben.**“ [8]

„**Ohne Beziehungsnetz geht gar nichts.**“ [1]

Begründet wurde die hohe Bedeutung von Kontakten für einen erfolgreichen Verlauf des Gründungsprozesses anhand von verschiedensten Argumenten. Immer wieder wurde seitens der Interviewpartner auf die Wichtigkeit solcher Beziehungen hingewiesen, die schon vor der Gründung zu potentiellen Kunden oder auch Förderern bestanden hatten. Hier bestätigte sich die These des sozialen Kapitals, dass bestehende Beziehungen für Gründungsprozesse genutzt werden können. Bestehende Beziehungen wurden mehrfach als ein Erfolgsfaktor und als das wichtigste Akquiseinstrument bewertet.

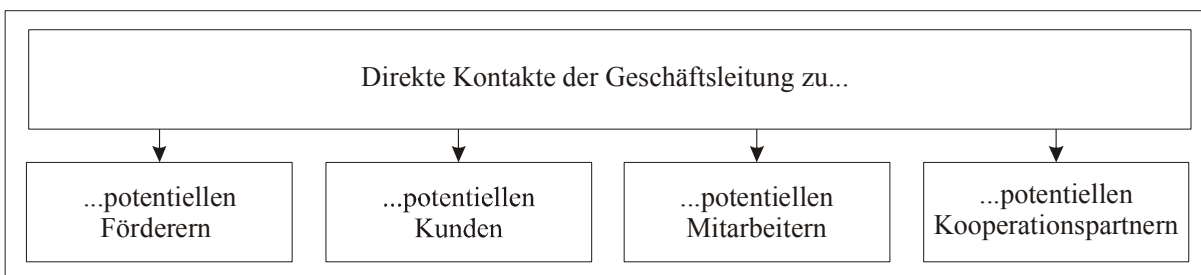


Abb. 21: Direkte Kontakte der Geschäftsleitung zur Unterstützung der Akquise

Quelle: Eigene Darstellung

Am bedeutsamsten waren die bereits vor der Gründung bestanden beruflichen Kontakte gerade der TTZ-Leitung zu erfolgsrelevanten Akteuren (siehe Abb. 21). So waren die Ressourcen, die anhand von Kontakten erschlossen wurden, äußerst vielfältig: In einigen Fällen erleichterten solche Verbindungen die Akquise von Förderern oder auch Kunden, so dass Aufträge gewonnen werden konnten. Finanzmittel konnten akquiriert werden, Aufträge generiert werden, Mitarbeiter bzw. freiberufliche Dozenten für die Durchführung von EDV-Schulungen wurden gewonnen, Wissenslücken bezüglich Projektförderungen wurden geschlossen. Beispielzitate aus den Interviews veranschaulichen die Wirkungen.

Beispiele zum Aspekt der Kundenakquise:

„[...] **Was anfangs sehr gut war und sich als Erfolgsfaktor herausgestellt hat waren ja unsere Geschäftsbeziehungen, von uns beiden, den Geschäftsführern, die dazu geführt haben, dass recht schnell Aufträge gekommen sind.** [...] Wir haben ja doch einigermaßen Erfahrung. **Im Raum hatten wir schon Kunden in der Datenbank drin, da gibt es persönliche Betreuung der Kunden und die konnten wir persönlich ansprechen.**“ [8]

Frage: „Welche Strategien nutzen Sie, um die Zielgruppen anzusprechen bzw. Kunden zu akquirieren?“

Antwort: „**Wir haben aufgrund unserer anderen Tätigkeit intensive Kontakte zu Kunden. Das Call-Center war stark auf den Bereich IT fokussiert. Da haben wir über unsere Kontakte Aufträge akquirieren können.** Ursprünglich war auch vorgesehen, dass die Kommunen bzw. Körperschaften des öffentlichen Rechts die Dienste in Anspruch nehmen, aber das ist leider nicht geschehen.“ [9]

Im Gespräch wurden Akquisestrategien thematisiert:

„[...] und dann auch persönliche Kontakte. Wie haben Unternehmen in der Region, die ganze

Gruppen bei uns schulen, also vor allem größere Industrieunternehmen, die dann 12 Mitarbeiter abordnen für eine Excel-Schulung. **Und da läuft es über die persönlichen Kontakte**, da haben wir Kontakt zu den Personalabteilungen dieser Unternehmen und dann läuft es über diese Schiene.“ [7]

Beispiele zu Kundenakquise und Kontakten zu Finanzgebern:

Frage: „Inwiefern sind Kontakte wichtig für die Gründung Ihres TTZ? Welche Kontakte sind besonders wichtig bei der Gründung und warum?“

Antwort: „**Sie sind essentiell, zum einen dass man an entsprechende Fördergelder kommt**. Dabei ist auch der Kontakt zur entsprechenden politischen Partei wichtig und zu den entsprechenden Institutionen und **zum anderen auch der Kontakt zu eventuellen großen Auftraggebern**. Wenn der Kontakt zum [nennt den Namen eines Kunden] nicht von Anfang an gewesen wäre, hätte das TTZ eine denkbar schlechte Ausgangssituation gehabt. So hatte man von Anfang an einen relativ großen Auftraggeber mit sicheren monatlichen Einnahmen und deswegen hat auch die Gründungszeit geklappt und wir haben sie überstanden. Ich denke, es sind diese 2 Hauptpunkte. Zum einen, wenn die Förderung läuft, dass man dann Fördermittel bekommt **und dass auch von Anfang an schon Aufträge vorhanden sind**.“ [7]

„Verbindungen sind schon wichtig, auch wenn es um **Finanzierungsfragen** geht. Die gute Beziehung zu den Banken ist schon wichtig, wenn ein Gründer eine Idee hat, aber noch keine Finanzierung dafür“ [1]

Ein Beispiele zur Akquise von freiberuflichen Dozenten über Kontakte:

„**Und der Geschäftsführer hatte vor allem seine Kontakte zu einem IT-Unternehmen genutzt**. [...] Er hat diese Kontakte mit eingebracht. [...] Diese wurden genutzt, um **Schulungskonzepte zu erarbeiten, um an günstige Schulungsmaßnahmen heranzukommen** [...] Die haben ja auch sehr viel **hochqualifizierte Fremdreferenten eingesetzt**.“ [7]

Das letzte Beispiel zeigt, dass Wissenslücken bezüglich Projektförderungen durch Kontakte geschlossen werden konnten:

„Die Kontakte, das Beziehungsnetz insgesamt waren für das Projekt und dessen Förderung sehr wichtig, z.B. kann man durch ein Telefonat - rein informell bei einem Projektförderer, z.B. Regierungspräsidium, Ministerium nach dessen Meinung anfragen. **Man ruft kurz an**, sagt, dass man eine Idee hat und darf dann eine Projektskizze zuschicken. So kommt das zustande.“ [1]

Als Erfolgsfaktor bewertet wurden zum einen solche Kontakte, die schon vor der Gründung zwischen verschiedenen Akteuren vorhanden waren und auf denen man aufbauen konnte. Zum anderen müssten Kontakte neu geknüpft werden bzw. Verbindungen aufgebaut werden, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu steigern (siehe dazu auch Kapitel 6.1.2.1).

Frage: „Welche Kontakte sind besonders wichtig bei der Gründung und warum?“

Antwort: „Das ist nicht einfach, aber sie sind enorm wichtig. [...] Ohne Kontakte geht es nicht. Damit meine ich, Kontakte, die vorher schon da waren, **als auch welche, die man herstellen muss**.“ [61]

„Verbindungen sind schon wichtig, [...] Deshalb pflegen wir das [Beziehungsnetzwerk] und versuchen es, weiter auszubauen. Ich bin auch im Vorstand der Wirtschaftsunioren. Und kann da Netze und Verknüpfungen aufbauen, **auch Kontakte herstellen**. Das ist **unheimlich wichtig**.“ [1]

„Es nützt auch nichts, um das mal zuzuspitzen, irgendeinen Buchhalter da [als Geschäftsführer] hinzusetzen, **sondern das muss dann natürlich schon ein aktiver, dynamischer Mensch sein, der** [...] **Kontakte sucht**.“ [52]

Frage: „Welches sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines TTZ?“

Antwort: „Also ein aktiver Geschäftsführer. Auch ein kompetenter Geschäftsführer.“

Nachfrage des Interviewers: „Was heißt kompetent?“

Antwort: „Er muss wissen, für was er steht. Ich denke, das ist im Moment [...] ein Problem. Es nutzt nichts, wenn man sich Nächte lang im Internet quasi Informationen über Telearbeit rauszieht und das in keiner Form umsetzt. **Viele Verbindungen aufbauen, in der Akquise sehr aktiv sein** [...]“ [38]

In Kapitel 6.1.2.2 wurde bereits dargelegt, dass gerade die Akteure der Förderseite die Öffentlichkeitsarbeit zum Teil aktiv unter Nutzung ihrer Kontakte und durch Mund-zu-Mund-Propaganda unterstützten. So wurden in den Interviews nicht nur die direkten Kontakte der Geschäftsleitung zu erfolgsrelevanten Akteuren im Zusammenhang mit der Erfolgswahrscheinlichkeit von jungen Unternehmen diskutiert. Des Weiteren wurden ganz allgemein Kontaktvermittler als erfolgsrelevant eingestuft (siehe Abb. 22). So wurden mehrfach als wichtigste Akteure im Netzwerk diejenigen genannt, die als Kontaktvermittler zwischen dem TTZ und erfolgsrelevanten Akteuren fungierten. Wenn solche im Netzwerk vertreten waren, konnte der Gründungsprozess in den meisten Fällen davon profitieren.

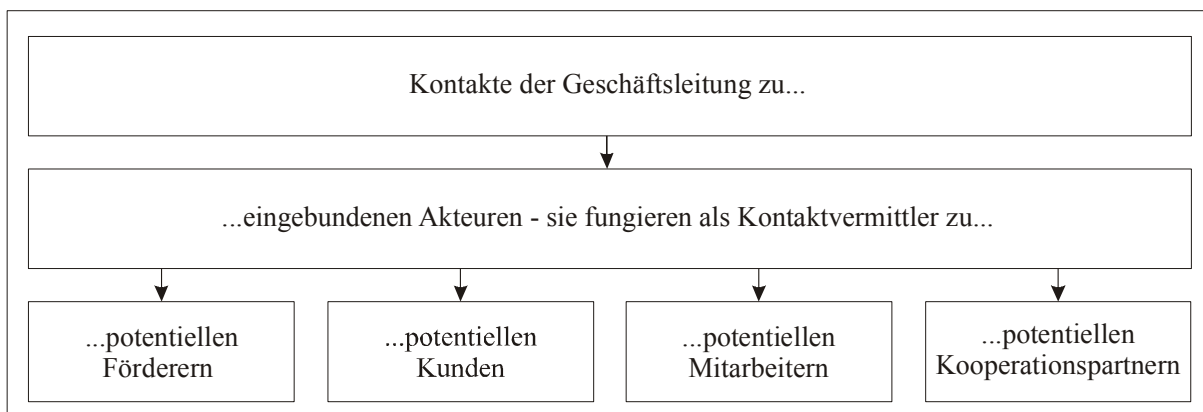


Abb. 22: Kontakte der Geschäftsleitung zu Kontaktvermittlern zur Unterstützung der Akquise

Quelle: Eigene Darstellung

Wie auch schon bei den direkten Kontakten der Geschäftsleitung wurde die Kontaktvermittlung zu Financiers und zu Kunden als bedeutsam eingestuft. Es zeigte sich, dass bei einigen Fallbeispielen Kontakte der Förderer genutzt werden konnten, um über diese weitere Förderer zu gewinnen oder auch Kunden zu akquirieren. Auch wurden über Kontaktvermittler Mitarbeiter und Dozenten empfohlen, die für das TTZ tätig wurden. Zudem konnte Wissensvermittlung den Akquiseprozess eines Kunden erleichtern. Das Netzwerk der Förderer wurde zum Teil gezielt eingesetzt, um Kontakte zu Dritten zu erhalten. So wurden Gesellschafter gezielt danach ausgewählt, um durch diese Kontakte zu potentiellen Kunden zu erhalten.

Beispielzitate zur Vermittlung von Kunden:

Frage: „Was glauben Sie, sind für den Aufbauprozess die wichtigsten Akteure?“

Antwort: „[...] **Financiers und vielleicht Kontaktvermittler. Weil das ist, glaube ich, sehr wichtig, dass man in der ersten Phase diese Kontakte schafft.**“

Nachfrage: „Zu wem?“

Antwort: „Also **Vermittlung von Kundenkontakten**. Zum Beispiel über Gemeinden, Bürgermeisterversammlungen [...]“ [70]

Frage: „Wer ist in Ihrem TTZ für die Akquise von Kunden, Schulungsteilnehmer, Existenzgründern zuständig?“

Antwort eines Geschäftsführers: „Zum Großteil ich, also was Großkunden betrifft, eine große Schulungsmaßnahme zu aktivieren, da bin ich natürlich tätig, da ist es auch so, dass natürlich [...] auch die Gesellschafter tätig werden. **Also es ist so, dass etliche Gesellschafter hier zwar nicht vor Ort sind, dass sie aber durchaus in der Akquise oder auch unterstützend tätig sind [...]** Wenn es z.B. um die Akquise geht von neuen größeren Kunden.“ [7]

Frage: „Gibt es noch ein Beispiel für die Vermittlung von Kontakten?“

Antwort: „Ein Beispiel ist die Gemeinde. Im kommunalen Bereich, dass der Bürgermeister hier natürlich seine Kollegen darauf anspricht [...], z.B. dass auch der Kontakt zum Landratsamt und zu den Verwaltungsmitarbeitern im Landratsamt über diese Schiene läuft, die sehr positiv ist. [...] ist dann natürlich auch einfacher, als wenn irgendein externer EDV-Dienstleister so etwas am Landratsamt anbietet.“ [7]

„Es war eine Voraussetzung der Förderung, dass mindestens ein öffentlich-rechtlicher Gesellschafter in diesen Strukturen dabei ist, entweder der Landkreis oder eben dann die Gemeinde vor Ort. [...] **und dann waren wir auf der Suche nach Gesellschaftern, da die Vorgabe vorschreibt, den Bereich Landwirtschaft und Frauen abzudecken. Für den Bereich Frauen sind zwei Bildungsträger Gesellschafter ... Und dann für den Bereich Landwirtschaft sind vier Landwirte Gründungsgesellschafter gewesen, [...] man nimmt landwirtschaftliche Organisationen hier als Gesellschafter auf [...] und einen anderen Gesellschafter-Anteil hat dann der Bauernverband.**“ [7]

Beispielzitate zu Fördermitteln:

„Der Bürgermeister kam auf mich [einen anderen Förderer] zu. Wir kennen uns aus dem Kreistag. Der Bürgermeister ist eine geschickte Person und **nutzt auch alle möglichen Töpfe**, die es für solche Sachen [Projektförderungen] gibt.“ [50]

„**Die Förderer hatten Connections zur Erschließung von Finanzierungsquellen.**“ [46]

„Am Anfang war das Beziehungsnetzwerk vom Bürgermeister für **die Förderung** wichtig. Er hatte durch die Dorfentwicklung viele Kontakte und dadurch haben sich neue Kontakte aufgebaut.“ [1]

Frage: „Mit welchen Mitteln versuchen Sie, die Ziele zu erreichen?“

Antwort: „Durch **informelle Kontakte, um z.B. Geldspenden zu akquirieren.**“ [62]

Beispielzitate zur Gewinnung von Dozenten und einer Mitarbeiterin:

Frage: „Und wie haben sie die Dozenten akquiriert?“

Antwort: „**Diese Dozenten sind zum einen von den Gesellschaftern, die ja auch Bildungswesen betreiben, bekannt.**“ [7]

„Die Mitarbeiterin war schon vorher bei einem der Förderer tätig und wurde uns empfohlen.“ [7]

In den folgenden Beispielen wird der Aspekt Wissensvermittlung zu Projektgeldern und -akquise aufgezeigt:

Frage: „Wie haben Sie über die Projektausschreibung erfahren?“

Antwort: „Herr **[nennt den Namen eines Förderers]** hatte einen sehr guten Kontakt zu Herrn **[nennt den Namen eines anderen Förderers]**. Dieser ist dann eben auf den anderen zugekommen.“ [7]

Nachfrage: „Was heißt bzw. Arbeitsamtkontakte?“

Antwort: „Da war ich auch dabei am Anfang - überhaupt das Ganze mit der Zulassung als Bildungsträger und bei den ganzen Gesprächen mit dem Arbeitsamt war ich dabei. Denn das sind so Punkte gewesen, die der Geschäftsführer ja nicht kannte und ich habe anfangs relativ viel Zeit investiert [um ihm dabei zu helfen].“ [60]

Neben der Vermittlung von denjenigen Akteuren, die in die Gründungsprozesse involviert waren, spielten zudem andere Akteure eine Rolle. Ein hoher Bekanntheitsgrad in der Gemeinde führte in einem Fallbeispiel zur Kontaktvermittlung seitens Dritter, die nicht direkt mit dem TTZ in Verbindung standen.

Frage: „Woher wussten Sie von dem TTZ und dem Dienstleistungsangebot?“

Amtwort: „**Das wusste man von dem Bekanntenkreis, der hier auf dem Rathaus gearbeitet hat.**“

Nachfrage: „Also Sie kannten jemand, der hat im Rathaus gearbeitet?“

Antwort: „Ja, also wir kommen beide aus dem Nachbarort und wir waren früher gemeinsam auf der

derselben Schule. Das Studium hat uns dann getrennt. Danach hat man sich wieder mal getroffen. Und der hat dann gesagt: ‚Mensch, da entsteht was.‘“ [95]

Frage: „Und wie haben Sie damals dann vom TTZ erfahren?“

Antwort: „Also, ich komme aus einem Nachbarort. Aber es war an sich ein Zufall. Ich habe zu dem Zeitpunkt noch in Hamburg gelebt. Und habe dann einen Niederlassungsort gesucht für diese GmbH und wollte an sich gleich nach Stuttgart ziehen, weil das Land mich nicht mehr so angezogen hat.

Und dann habe ich mit meinem Vater telefoniert und der meinte dann: ‚Mensch, schau mal, die machen aus dieser alten Fabrik was.‘ Und dann habe ich den Geschäftsführer angerufen.“ [96]

Die Interviewergebnisse haben die generelle Wichtigkeit von Kontakten zwischen erfolgsrelevanten Akteuren unterstrichen. Die Interviewergebnisse haben die generelle Wichtigkeit von Kontakten zwischen erfolgsrelevanten Akteuren unterstrichen. Aufgrund der Erfahrungen in den Fallbeispielen kann die Annahme 9 „Bereits bestehende Kontakte seitens der Geschäftsleitung zu potentiellen Kunden oder Förderern wirken sich positiv auf den Erfolg von Neugründungen aus. Wenn die Gründerpersonen schon im Vorfeld der Gründung über Beziehungen zu potentiellen Kunden, Förderern und Kooperationspartnern verfügen, steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit des TTZ.“ für die untersuchten Gründungen bestätigt werden. Nähere Erkenntnisse dazu, inwiefern Kontakte eine bestimmte Qualität aufweisen müssen, um die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen positiv zu beeinflussen, werden in den folgenden Abschnitten diskutiert.

6.2.2 Vertrauen und Reputation

Aus den Darlegungen im konzeptionellen Teil und auf der Basis bisheriger Studien in der Gründungsforschung wurde die Annahme abgeleitet, dass Vertrauen zwischen erfolgsrelevanten Akteuren eine unabhängige Variable darstellt, die die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen zu erklären kann (siehe dazu Kapitel 2.2.2). Akteure, die miteinander im Wirtschaftsleben verbunden sein können, favorisieren Handel und geschäftliche Kontakte mit solchen Partnern, zu denen sie Vertrauen haben und die sie als ehrlich und zuverlässig kennen.³⁶⁹ Wenn Akteure nicht über eigene Erfahrungen mit anderen Akteuren verfügen, orientiert sich das Verhalten gegenüber Interaktionspartnern häufig daran, welche Reputation oder Ansehen diese aufweisen. Im Folgenden werden die empirischen Ergebnisse präsentiert, die im Zusammenhang mit den Aspekten Vertrauen und Reputation sowie dem Erfolg der untersuchten Fallbeispiele standen.

Aufgrund der Befragung mittels Leitfadeninterviews konnten die Aussagen der Befragten interpretativ ausgewertet werden, um die Fallbeispiele näher zu beleuchten. Zur weiteren Operationalisierung der Variablen Vertrauen wurden zudem Indikatoren eingesetzt: Als Hilfsmerkmal zur Operationalisierung des Variable Vertrauen diente zudem der Indikator „Schon vor der Gründung vorhandene Kontakte zwischen den wichtigsten Akteuren im Netzwerk.“ Wie im konzeptionellen Abschnitt aufgezeigt wurde, eignet sich dieser Indikator, um Vertrauen zwischen Akteuren sichtbar zu machen (siehe Kapitel 2.2.2). Um einen zusätzlichen Indikator zu erheben, der das Vertrauensverhältnis abbilden kann, wurde an die Interviewpartner die Frage gestellt, an wen sich die Akteure wenden würden, wenn es inhaltliche Probleme im Zusammenhang mit dem TTZ gäbe. Kritisch anzumerken bleibt, dass es äußerst schwierig war, im persönlichen Gespräch direkt nach dem Vertrauensverhältnis der

³⁶⁹ JANSEN (1999), S. 19

Interviewpartner zu verschiedenen Personen zu fragen, da einige Interviewpartner die Frage als zu „intim“ empfanden. Nichtsdestotrotz unterstreichen die im Folgenden aufgezeigten Ergebnisse die Wichtigkeit des Merkmals für die Erfolgswahrscheinlichkeit der Gründungen.

Die Abb. 23 zeigt all diejenigen Akteure, die von den Befragten als wichtigste für den Gründungsprozess genannt wurden, in dem sie involviert waren. An die Interviewpartner wurde während des Gesprächs die Bitte gestellt, jeweils Akteure aus jeder Akteursgruppe zu nennen, die sie am wichtigsten erachteten (zur Operationalisierung und zum Leitfaden siehe Anhang 3 und 4). Es wurden alle Akteure in die Graphik aufgenommen, die von mindestens einem der Befragten im jeweiligen Fallbeispiel als wichtig eingeschätzt wurden. Die Zahl der Akteure schwankt bei den einzelnen Akteursgruppen zwischen null und sechs.

In allen Fallbeispielen wurden die jeweiligen Geschäftsführer als wichtig erachtet. Bei den Förderern schwankte die Zahl zwischen drei und sechs. Eine Zusammenarbeit mit Kooperationspartner fand in drei Fällen nicht statt, so dass nur in zwei Fällen diese Akteure genannt werden konnten (Fall A und E). Kundenkontakte, die als wichtig erachtet wurden, waren im Fall C während des gesamten Gründungsprozesses nicht vorhanden. In diesem Fall konnte während der ersten drei Betriebsjahre ausschließlich die Nachfrage nach EDV-Einsteigerschulungen für Privatpersonen generiert werden. Aufgrund dessen fehlten im Netzwerk (Groß-)Kunden, die EDV-Qualifizierungsmaßnahmen oder auch Teledienste nachfragten. Bei den anderen vier Fällen (A, B, D und E) bewegte sich die Zahl der wichtigen Teleservicekunden zwischen zwei und drei. Für EDV-Schulungen war in diesen vier Fällen das Arbeitsamt der wichtigste Kunde.

Zu den Akteuren selbst werden in der Graphik zudem solche beruflichen und privaten Kontakte dargestellt, die zwischen den wichtigsten Akteuren schon vor der Gründung bestanden. Um dieses Merkmale zu erheben, wurde den Interviewpartnern die Frage gestellt, ob sie diese involvierten Akteure schon vor der Gründung der TTZ kannten, und welche Art der Beziehung diese miteinander verband (zur Operationalisierung und zum Leitfaden siehe Anhang 3 und 4). Nur in Fall E gab es einen private Kontakt zwischen zweien Geschäftsführern. Die restlichen bereits bestandenen Kontakte zwischen den Akteuren waren beruflich bedingt. Zusätzlich kann in der Abbildung abgelesen werden, welche Kontakte zwischen den wichtigsten Akteuren vor der Gründung zwar nicht bestanden hatten, aber aktiv geknüpft wurden. Wie zu erkennen ist, konnten in drei Fallbeispielen durch Aktivität wichtige Förderer, Kunden und Kooperationspartner gewonnen werden (Fallbeispiele A, D und E).

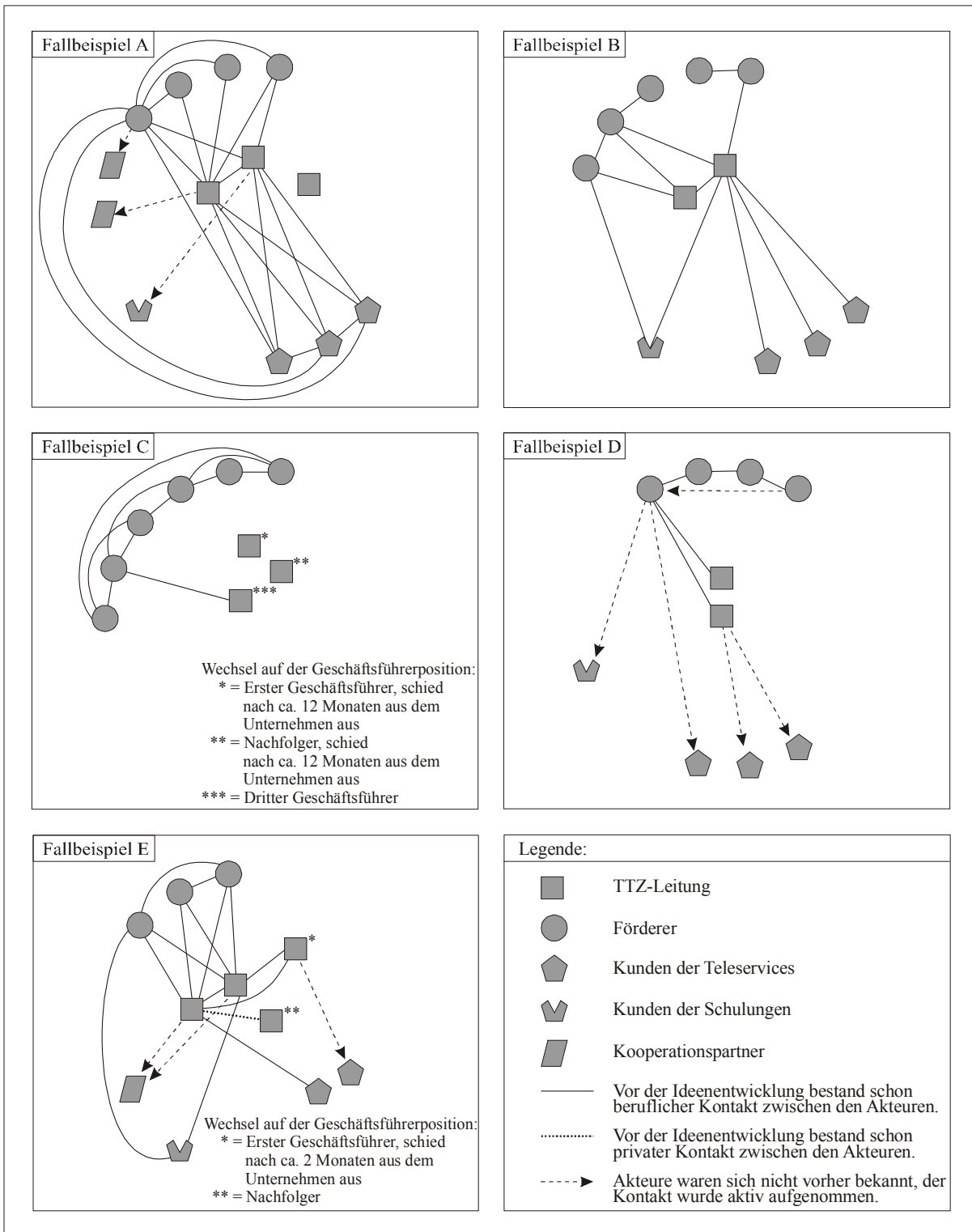


Abb. 23: Bereits vor der Gründung bestehende Kontakte zwischen den wichtigsten Akteuren

Quelle: Eigene Darstellung

Die stärksten Verflechtungen zeigt das Fallbeispiel A, das wiederum das erfolgreichste Fallbeispiel im Sample war. Zwei der Leiter hatten schon vor der Gründung aus seinem beruflichen Umfeld Kontakte zu späteren Förderern und zu Kunden, die für das Unternehmen gewonnen werden konnten. Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, dass die Geschäftsführer insgesamt über ein großes soziales Kapital

verfügten, welches für das Unternehmen genutzt werden konnte. Auch die Tatsache, dass alle drei Geschäftsleiter schon vor der Gründung in dem Ort bzw. in Nachbarorten beruflich tätig waren und wohnten, unterstreicht in diesem Fall das hohe Sozialkapital der Geschäftsführer. Zudem hatten die meisten wichtigsten Förderer schon vor dem Gründungsprozess des Unternehmens untereinander berufliche Kontakte.

Auch die Geschäftsführer in Fallbeispiel B wiesen ein hohes Sozialkapital auf. Beide waren schon vor der Gründung in der Standortgemeinde als Unternehmensleiter tätig. Einer der Leiter hatte Kontakte zu potentiellen Kunden, die zur Akquise genutzt werden konnten. Der andere hatte Kontakte zu den Förderern, die wiederum die Akquise von Fördermitteln erleichterten.

Im Fall C wird durch die Abbildung sehr deutlich, dass sich die Förderer und die ersten beiden TTZ-Leiter, die zeitweise die Geschäftsführung übernahmen, vor der Gründung nicht kannten – weder privat noch über einen vorherigen beruflichen Kontakt. Erst der Dritte war einem der Förderer aus seinem beruflichen Umfeld bekannt. Bis auf diese eine Ausnahme verfügte keiner der Geschäftsleiter über berufliche oder auch private Kontakte zu Akteuren im regionalen Umfeld, da sie vor der Gründung dort weder beruflich tätig waren noch wohnten. Gerade in diesem Beispiel wurde deutlich, dass durch das Fehlen eines Kontaktnetzes und durch ein nicht ausgeprägtes Vertrauensverhältnis zwischen Geschäftsführer und Förderern die Akquise vor Ort stark gehemmt verlief. Dies war unter anderem ein Grund für den nicht erfolgreichen Verlauf der Gründung (siehe unten). Unter den Förderern selbst war hingegen auch in diesem Fallbeispiel eine vielfache berufliche Verflechtung zu erkennen.

Im Fall D verfügten die Akteure über wenige persönliche Erfahrungen untereinander. Beide Geschäftsleiter waren einem wichtigen Akteur der Förderseite im Vorfeld der Gründung bekannt, einer davon war auch in dem Ort aufgewachsen. Nach ihren Aussagen hatten beide jedoch vor der Gründung kaum Kontakte zu potentiellen Kunden aus ihrem beruflichen Umfeld. In diesem Fall war jedoch ein hoher Aktivitätsgrad seitens der Leitung und einem der Förderer zu erkennen, der vor allem zur Gewinnung von wichtigen Kunden geführt hatte. Hier liegt die Schlussfolgerung nahe, dass der hohe Aktivitätsgrad zumindest teilweise das geringe Sozialkapital kompensiert hatte.

Zwei der Leiter im Fallbeispiel E verfügten vor der Gründung über berufliche Kontakte zu Förderern und einem Kunden. Auch hier bot sich ein heterogenes Bild zwischen bereits bestehenden beruflichen Kontakten und aktiver Kontaktaufnahme. Aus der Aktivität resultierte eine Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner und es konnte ein Großkunde gewonnen werden. Schleppend verlief die Akquise in der Standortgemeinde selbst, da gerade der TTZ-Leiter, der zeitweise für die Akquise vor Ort zuständig war, keinerlei Kontakte zu lokalen Unternehmen und Institutionen hatte. Er arbeitete zuvor in einem 30 km entfernten Ort, in dem er auch während des Gründungsprozesses wohnte. Die anderen beiden Geschäftsleiter konnten allerdings ihre beruflichen Kontakte zur Akquise von Fördergeldern und auch Kunden einsetzen. Auch in diesem Fall waren sich die meisten Akteure der Förderseite untereinander schon aus dem beruflichen Umfeld bekannt. Die Ergebnisse wiesen deutlich auf die Wichtigkeit des Merkmals Vertrauen hin. Nachdem durch die Darstellung ein erster Eindruck zum Merkmal Vertrauen gewonnen werden konnte, werden im Folgenden die Interviewergebnisse qualitativ interpretiert, um die Erkenntnisse zu vertiefen.

Während der Interviews griffen die Befragten häufig das Thema Vertrauen zwischen den Akteuren auf und wiesen auf die Wichtigkeit von vertrauensvollen interpersonellen Beziehungen zwischen den in den Gründungsprozess eingebundenen Akteuren hin. Im diesem Kontext nutzten sie in den Gesprächen für dieses Merkmal jedoch nicht immer das Wort ‚Vertrauen‘, sondern die Befragten sprachen immer wieder von „Wellenlänge“ oder auch „Chemie“, die die Beziehungen untereinander charakterisierten. Zudem fielen Aussagen wie die Beteiligten verbände ein „guter Draht“.

„Man braucht die Leute mit einem bestimmten Profil. Aber ohne die Kontakte geht es auch nicht. Und die Kontakte müssen auch stimmen. **Man muss sich auch auf einer Wellenlänge treffen können.**“ [52]

„Ich sage ja auch die Zusammenarbeit mit der Gemeinde und dem TTZ geht weit über das hinaus, was man ansonst in einer losen oder lockeren Kooperation zwischen einzelnen Partnern sieht. [...] Das ist ein Stück weit gewachsen. Erstens annähernd oder zumindest teilweise deckungsgleiche Zielvorstellungen, **dann die persönliche Chemie, die stimmt und passt**, und dann auch ein Stück weit, Teilerfolge, die man natürlich gemeinsam feiern konnte, die auch wieder dazu animieren in anderen Bereichen gemeinsam aktiv zu sein.

Frage: „Wie würden Sie sagen, klappt die Zusammenarbeit untereinander?“

Antwort: Hervorragend.

Frage: Welche Merkmale zeichnen diese Zusammenarbeit aus?

Antwort: **Also, da spielt sicher auch die Chemie zwischen den Personen eine gewisse Rolle** [...]

Man kann Aufgaben erfüllen wo man sich rein an der Aufgabe orientiert, wenn dann aber dazukommt, dass man gewisse Vorstellungen kennt und diese sind annäherungsweise deckungsgleich **und die Chemie zwischen den handelnden Personen stimmt**, dann geht so etwas. [82]

„**Es muss einfach so die Chemie stimmen.**“ [60]

„Aufgrund dessen, dass ich [...] eigentlich schon immer **einen guten Draht zu Herrn [nennt den Namen eines Förderers] hatte.**“ [47]

Dass sich ein unbefriedigendes Vertrauensverhältnis zwischen erfolgsrelevanten Akteuren negativ auf den Gründungsprozess ausgewirkt hatte, war bei einigen Fallbeispielen artikuliert worden. Gerade bei weniger erfolgreichen Fallbeispielen spielte dieses Phänomen eine Rolle. Von einigen Befragte wurde darauf hingewiesen, dass die Chemie zwischen den Akteuren ein Problem darstellte, da diese nicht stimmte, und die Zusammenarbeit erschwerte. Dass „die Chemie insbesondere [zwischen den Geschäftsführern und Förderern] nicht so gestimmt“ habe, wurde in einem Fall als Grund für den nicht erfolgreichen Verlauf der Gründung genannt. Aussagen wie z.B. „Meine eigene Erfahrung ist, dass der Geschäftsführer total allein gelassen wurde.“³⁷⁰ deuteten auch bei einem anderen Fall auf ein negatives Vertrauensverhältnis zwischen Geschäftsführer und Förderern hin. Die Angaben können so interpretiert werden, dass sich das Vertrauensverhältnis negativ auf die Erfolgswahrscheinlichkeit ausgewirkt hatte. Letztendlich lag nach Einschätzung der Interviewpartner im fehlenden Vertrauen zwischen der Geschäftsführung und den Förderern bei zwei Fallbeispielen ein Hauptgrund für den Rückzug der Förderer bzw. bei Akteuren, die als Mitgesellschafter das TTZ zeitweise unterstützten (siehe dazu auch Kapitel 6.1.2.2). Folgende Zitate geben einen Eindruck zu der Thematik:

„Die Geschäftsführer und mittlerweile einzigen beiden Gesellschafter **sind sich auch nicht mehr grün.**“ [66]

³⁷⁰ [5]

Frage an einen der Förderer: „Und wieso war die Gründung nicht wie gewünscht verlaufen?“

Antwort: „**Ich glaube, dass einfach da die Chemie nicht so gestimmt hat zwischen der Geschäftsführung und uns.**“ [70]

„**Da habe ich zwischenzeitlich auch ein paar unschöne Mails erhalten.**“

Nachfrage: „Unschöne Mails?“

Antwort: „Ja,[...] ich muss sagen, ich finde das nicht gerade positiv, wenn eine Mail kommt, „die Existenzgründerinnen“ sollen mal das und das machen. Wenn man uns nicht mal beim Namen nennt. Das ist für mich einfach da [...] da bekommt das ganze ein Niveau, wo ich sagen muss [...] na ja, OK, dann nicht. Wenn uns also unterstellt worden ist, wir hätten die Geräte verstellt und weiß der Kuckuck was gemacht. Und die Geräte aber definitiv von der Messe verstellt zurück kamen und wir am nächsten Schulungsblock dann einfach von vorne herein Probleme hatten, die Dinge überhaupt zum Laufen zu kriegen.“

Nachfrage: „**Also die Zusammenarbeit ist [...]**“

Satz wurde vom Interviewpartner vervollständigt: „[...] **nicht gut gelaufen.**“ [91]

Gerade wenn die Person, die die Geschäftsleitung des TTZ übernahm den Förderern nicht im Vorfeld bekannt war, musste ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Leiter und erfolgsrelevanten Akteuren erst aufgebaut werden (siehe dazu auch Kapitel 6.1.2.1 und 6.1.2.2). In den Fällen, in denen ein „Außenstehender“³⁷¹ mit der Aufgabe der Geschäftsführung betraut wurde, war dieses ein klarer Hemmnisfaktor für den erfolgreichen Aufbau der Unternehmen. Die Geschäftsführer hatten in Fall A und E vor der Gründung keinerlei beruflichen oder auch privaten Kontakte zu Akteuren aus dem lokalen Umfeld. Diese Tatsache erschwerte die Akquise von lokalen Kunden – insbesondere KMU, die im Geschäftskonzept als Hauptzielgruppe für die Teledienste anvisiert war. Folgende Zitate weisen diesen Aspekt auf:

Im Zusammenhang mit der lokalen Einbindung der Akteure:

„Teilweise glaube ich schon [dass eine lokale bzw. regionale Einbindung der involvierten Personen zum Erfolg beitragen kann], weil eine höhere Identifizierung da ist, als wenn einer nicht von hier ist. Der kriegt es ja teilweise vor Ort gar nicht so stark mit, also von der Identifikation her, glaube ich es. Und zum Thema des Geschäftsführers:

„Ja gut, es gibt aber keinen von hier, vom örtlichen Bezug her, und weil es da keine Möglichkeit gibt, **mussten wir einen Außenstehenden nehmen.**“ [34]

„Ich bin auch nicht hier vom Ort. [...] ja also die [Einwohner] hier oben haben das Problem, **dass man hier einerseits [...] eine Mauer durchbrechen muss.** Aber man muss erst mal durch Gespräche muss man die Mauer erstmal öffnen. Wenn ich mich mit einem Arbeitgeber heute unterhalte, dann sagt der heute: ‚Ja, jetzt kommen sie endlich mal und wir reden mal darüber.‘ Aber am Anfang war so eine Ablehnung da: ‚**Da kommt jetzt so ein Neuer. Was will der da jetzt? Warum ist das keiner [aus dem Ort]. Wieso ist das keiner von hier, der den Dialekt auch spricht?**‘“ [76]

Auch Personalwechsel erschwert den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses. Durch die jeweils kürzer als einjährigen Beschäftigungszeiten konnte sich – nach Aussagen der Befragten – kein Vertrauen zwischen den beteiligten Akteuren aufbauen (siehe dazu auch Kapitel 6.1.2.1).

Im Zusammenhang mit dem Vertrauensverhältnis zum Geschäftsführer:

Antwort: „Es wäre wünschenswert, das wäre besser. Also, ich meine, **durch diesen ständigen Wechsel haben Sie gar nicht die Zeit, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.**“ [91]

Recht deutlich waren die Aussagen in einem nicht erfolgreichen Fall zum Vertrauensverhältnis zwischen Förderer und Geschäftsführer:

„Also [...] **mit denen würde ich jetzt eigentlich auch keine Geschäfte mehr machen.**“ [36]

³⁷¹ [34]

„Der Bürgermeister hat sich ja total entzogen hatte. [...] **Ich hatte ja keinen Zugang zum Bürgermeister, wurde mir verweigert, mehrere Male.**“

Frage: „Also, Sie haben versucht einen Termin zu bekommen?“

Antwort: „Ja, ich habe zum Herrn [nennt den Namen eines Förderers] öfters gesagt, dass ich den Bürgermeister bitte sprechen wollte, weil so wie das da gelaufen ist, dass fand ich nicht sehr gut. Und er hat es schlicht weg verweigert und sagte: „Nein, ich bin hier der Gesprächspartner und nicht der Bürgermeister.“ [5]

Als weitere Variable, um das Vertrauen zum Geschäftsführer zu operationalisieren, wurde die Frage gestellt, an wen sich die Förderer und Kunden wenden, wenn es inhaltliche Probleme und Fragen im Zusammenhang mit dem TTZ gibt. Hier wurden die Ergebnisse, die sich im erfolgreichsten Fall und bezüglich des Vertrauens der wichtigsten Akteure zum Geschäftsführer gezeigt hatten, untermauert. Im erfolgreichsten Fall würden sich alle Befragten an den Geschäftsleiter selbst wenden. In weniger erfolgreichen Fällen wurde jedoch von Seiten der Förderer die Angabe gemacht, dass einige Akteure sich eher nicht an den Leiter, sondern vielmehr an einen der anderen Förderer wenden würden.³⁷² Dies kann als ein weiteres Indiz dafür gewertet werden, dass das Vertrauensverhältnis Auswirkungen auf die Erfolgswahrscheinlichkeit hatte.

Zum Thema Projektidee eines Förderers und eine potentielle Zusammenarbeit mit dem TTZ: „Haben Sie mit dem TTZ Kontakt aufgenommen?“

Antwort: „**Nein, ich habe das über den Herrn [nennt den Namen eines Förderers] gemacht [...] der Geschäftsführer, die wechseln ja, wie sonst noch was. Und da mache ich alles, wenn irgendwas ist, über den Herrn [nennt den Namen desselben Förderers].**“ [31]

„Also bei dem einen Geschäftsführer ist es klar. Er war von Anfang an Wegbegleiter auch in dem Bereich Bildung. Das ist sein Bereich und da konnte ich und kann mich auch ganz auf die Person verlassen.“ [1]

Wie schon in Kapitel 6.1.2.2 aufgezeigt wurde, konnten über Kontakte von eingebundenen Förderern neue Förderer gewonnen werden. Dabei spielt das vertrauensvolle Verhältnis zwischen diesen Akteuren eine entscheidende Rolle. In vier Fällen wurde von Seiten eingebundener Förderer angemerkt, dass sie diese Funktion übernommen hatten, weil andere ihnen aus dem beruflichen Umfeld bekannte Förderer auf sie zugekommen waren. Dabei spielten die „Chemie“ und „Wellenlänge“ unter diesen Akteuren eine Rolle, um eine Zusammenarbeit anzustoßen.

Auf die Frage an einen Förderer nach den Gründen für seine Förderung wurde folgende Aussage gemacht:

„Gesellschafter bin ich, **weil die Chemie zwischen den Leuten stimmt.**“ [57]

Auf die Frage an einen anderen Förderer nach den Gründen für seine Förderung wurde folgende Aussage gemacht:

„**Aufgrund dessen, dass ich [...] eigentlich schon immer einen guten Draht zu Herrn [nennt den Namen eines Förderers] hatte.**“

Nachfrage: „Das heißt, der Herr [nennt den Namen eines Förderers] kam damals auf sie zu und hat gesagt: ‚Wir haben da etwas vor.‘ Oder wie kann ich mir das vorstellen?“

Antwort: Eigentlich, genauso. Die hatten irgendwelche Ideen gehabt, da stand irgendwo bei ihm im Ort eine Fabrikrüine und dann hat ihn das sehr umgetrieben. [47]

Auf die Frage an einen anderen Förderer nach den Gründen für seine Förderung wurde folgende Aussage gemacht:

„**Weil der Herr [nennt den Namen eines Förderers] und ich, uns gut verstanden und immer eine ähnliche Längenwelle hatten.** Das ist immateriell.“ [49]

³⁷² An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass die Auswertung der Aussagen keinen Bezug zwischen den Fällen A bis E darstellen kann, um die Anonymität zu gewährleisten.

Umgekehrt wurden gerade Förderer angesprochen, sich an der Förderung zu beteiligen, zu denen man ein gewisses Maß an Vertrauen hatte:

„[...] Und da möchte ich einfach noch mal **Herrn [nennt den Namen eines Förderers]** ins Spiel bringen. Weil **Herr [nennt den Namen des Förderers]** war wirklich auch einer, der Vertrauen im Gemeinderat genießt. [...] Er hat viele Projekte hier über Jahre mit entwickelt.“ [1]

Nach Auswertung der Interviews lässt sich die Annahme 10 für die untersuchten Fällen bestätigen: Von einer Vertrauensbeziehung zwischen Unternehmensleitung und den eingebundenen Förderern kann der Gründungsprozess profitieren. Vor allem im Vergleich von erfolgreichen mit weniger erfolgreichen Fallbeispielen wurde die Wirkung deutlich, dass sich mangelndes Vertrauen von Förderern zum Geschäftsführer negativ auswirkte. So hatten sich Gesellschafter aus dem Unternehmen zurückgezogen, die Zuteilung von Fördermitteln wurde eingestellt. Auch die Vermittlung von Kontakten zwischen Förderer und Geschäftsleiter blieb auf einem geringeren Niveau als bei den erfolgreichereren Fällen (siehe Kapitel 6.1.2.2).

Eine weitere Variable im Zusammenhang mit Vertrauen ist der Ruf oder die Reputation von Akteuren. Wenn eigene Erfahrungen mit anderen Akteuren nicht vorhanden sind, orientiert sich das Verhalten gegenüber Interaktionspartnern häufig daran, ob dieser Reputation oder Ansehen aufweist. Reputation hängt ab von den Erfahrungen und Einschätzungen einer Person über das Verhalten anderer Personen. Ein guter Ruf impliziert Verlässlichkeit, die für das Vertrauensverhältnis zwischen Akteuren bedeutend ist (siehe Kapitel 2.2.2). Kern der Operationalisierung zu Reputation bzw. Ruf war die Frage an die Interviewpartner, ob eine oder mehrere der als wichtig eingeschätzten Akteure im lokalen oder regionalen Umfeld über ein hohes Ansehen bzw. einen guten Ruf verfüge oder verfügen. Im zweiten Schritt wurde um eine Einschätzung gebeten, inwiefern der Gründungsprozess davon profitieren konnte.

Eindeutig wurden weniger die Geschäftsführer in dieser Diskussion genannt, sondern eher Akteure auf der Förderseite. In den Fällen, bei denen der Bürgermeister als Förderer eingebunden war, wurde er von allen Akteuren als die Person genannt, die über einen ‚guten Ruf‘ verfüge. Die Interviews haben gezeigt, dass gerade den Bürgermeistern eine besondere Rolle für die Unterstützung der jungen Unternehmen zukam (siehe Kapitel 6.1.2.2). In einem Fall wurde zudem ein Gemeindemitarbeiter in der Abteilung der Wirtschaftsförderung benannt.

Nur in zwei der fünf Fälle wurde den jeweiligen Geschäftsführern zugeschrieben, dass sie über einen guten Ruf verfügten. In beiden Fällen profitierte der Gründungsprozess nach Aussagen der Förderer davon, dass diese Unternehmen den Zuschlag für die Ausschreibungen bekamen.

„Der Geschäftsführer hatte ja [schon vor der Gründung] viel geleistet, für die Einführung der Informatik in den Schulen in diesem Landkreis. **Und hat von daher eigentlich einen guten Namen gehabt.**“ [69]

„Aber Herr [nennt den Namen des Geschäftsführers] hat eben vorher schon mit Schulungen im Bereich Informationstechnik gearbeitet **und sich einen ganz guten Ruf erworben in der Region.**“ [71]

Mit dem Merkmal wurde ein Gefühl der ‚Glaubwürdigkeit‘ und ‚Verlässlichkeit‘ verbunden. Wenn solche Personen als Vermittler auftraten, mit denen diese Attribute verbunden wurden, resultierte daraus eine Vereinfachung der Kontaktaufnahme zu potentiellen Kunden oder auch weiteren Förderern. Folgende Zitate deuten auf die Wichtigkeit von Kontakten zu Personen mit Reputation hin:

„[...] Die Anfangskontakte waren sicherlich wichtig [...] **Man müsste aber immer versuchen, mit namhaften [...] Leuten, Kontakt zu finden.**“ [61]

In der Diskussion, inwiefern das junge Unternehmen von der Einbindung der Personen mit gutem Ruf profitieren konnte, fiel folgende Aussage:

„Weil der Name und die Person dahinter stehen, die notwendig sind. Einmal die Verbindung zu den staatlichen Stellen und den Förderstellen herzustellen. Weil man auch sieht, dass dahinter auch eine Amtsperson steht, wie der Bürgermeister. Wenn er ihn [nennt den Namen einer anderen Person] jetzt vor dem Landwirtschaftsministerium bekannt macht, **um den Weg zu öffnen** [...] Wenn der das dann empfiehlt, dann weiß man, da ist was dahinter. **Wenn er den Geschäftsführer vorstellt, das weckt dann Vertrauensstellungen.** Das ist dann nicht Hinz und Kunz, und wir geben das Geld dann nicht irgendwo hin. **Es geht ja auch darum, die Glaubwürdigkeit darzustellen** [...] Das hat sicherlich eine Rolle gespielt.“ [61]

In der Diskussion, inwiefern das junge Unternehmen von der Einbindung der Personen mit gutem Ruf profitieren konnte, fiel folgende Aussage:

„Dadurch, dass die Akzeptanz relativ hoch ist, weil man sagt: **Da stehen Figuren dafür ein, die verlässlich sind.**“ [30]

„[Das TTZ könne profitieren,] **weil aus meiner Sicht diese Personen, hier am Ort als anerkannt, geschätzt [...] gelten.** Und wenn nun jemand wie Herr [nennt den Namen eines Förderers] hinter einer Sache steht, oder ein Vorsitzender einer Bank hinter einer Sache steht, dann ist das in einem überschaubaren Bereich wie [nennt den Namen der Standortgemeinde] durchaus schon ein Positivum, dass jemand sagt: ‚Also komm, wenn die das fördern und unterstützen und sagen, das ist was, dann kann es ja nicht so schlecht sein.‘“ [36]

Nach Aussagen der Befragten ist das Merkmal durchaus von Bedeutung für den Gründungsprozess, so dass Annahme 11 zutrifft: Wenn erfolgsrelevante Netzwerkakteure über ein gewisses Maß an Reputation verfügen, steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen. Die Ergebnisse zeigten aber auch, dass in Bezug auf die Förderer die Fallbeispiele nur dann davon profitieren konnten, wenn solche Förderer involviert waren, die über einen guten Ruf verfügenden Personen auch in Bezug auf die Mund-zu-Mund-Propaganda und Kontaktvermittlung aktiv waren und zugleich die Qualität der Dienstleistungen überzeugte (siehe Kapitel 6.1.2.2 und 6.3).

6.2.3 Räumliche Nähe und räumliche Distanz

Im konzeptionellen Teil (Kapitel 2.2.2) wurde aufgezeigt, dass räumliche Nähe häufig als wichtige Voraussetzung dient, um Menschen und Unternehmen zusammenzubringen, um Wissen zu teilen oder Probleme zu lösen.³⁷³ Durch räumliche Nähe entstehen eher Gelegenheiten für eine Zusammenarbeit, da man mit Personen in räumlicher Nähe eher spricht. Räumliche Nähe fördert Interaktionen zwischen Akteuren, die Pflege von sozialen Kontakten und vereinfacht häufige Face-to-face-Kontakte. Somit erleichtert räumliche Nähe zwischen Akteuren die Kontaktaufnahme zu Förderinstitutionen und die Kundenakquise. Zwar werden durch räumliche Nähe Interaktionen, Zusammenarbeit und Kooperationen vereinfacht, dieser Vorgang kann jedoch nicht als Selbstverständlichkeit betrachtet werden. „Räumliche Nähe im Sinne von geometrischer Nähe ist eine theoretisch weder hinreichende noch notwendige Bedingung für das Zustandekommen von Interaktionen.“³⁷⁴ Im Folgenden werden die Resultate aus den Interviews zu den Aspekten räumliche Nähe, räumliche Konzentration der für den Gründungsprozess wichtigsten Akteure und räumliche Distanz aufgezeigt.

³⁷³ BATHELT/GLÜCKLER (2002), S. 159

³⁷⁴ BATHELT/GLÜCKLER (2002), S. 49

Die Gespräche mit den Interviewpartnern verdeutlichten, dass der Faktor der räumlichen Nähe zwischen den erfolgsrelevanten Akteuren eine Rolle für die Gründungsprozesse spielte. Vor allem würden Gelegenheiten zur Face-to-face-Kommunikationen häufiger wahrgenommen werden, wenn sich die entsprechenden Ansprechpartner in räumlich nahem Umfeld befänden. Diese Kommunikation erleichterte nach Aussagen der Interviewpartner die Zusammenarbeit und Absprachen in Bezug auf Projektakquise und Kundenaufträge, die zur Umsetzung notwendig waren. Entscheidungsprozesse würden vereinfacht, wenn man sich öfter persönlich trifft. Gerade bei der Akquise und Absprache nicht standardisierter Dienstleistungen war die persönliche Betreuung von Kunden wichtig und durch räumliche Nähe zwischen TTZ und Kunden erleichtert. Auf Face-to-face-Kontakte wurde Wert gelegt, da bei einem solchen eher Emotionen übermittelt werden. Folgende Zitate zeigen diese Aspekte auf:

Frage: „Inwiefern spielt die räumliche Nähe zu den Personen eine wichtige Rolle?“

Antwort: „**Das spielt eine Rolle**, wenn man sich öfter trifft. Weil man sich aufeinander einstellt und auch die Euphorie hatte und der [Geschäftsführer] was machen wollte. Dann ist das natürlich gut, wenn man sich öfters trifft und wenn man sich auch zusammen setzen kann.“ [8]

„[...] Wir akquirieren in der Region, weil wir natürlich unseren Fokus darauf legen, **weil wir hier auch darauf bestrebt waren, dass wir die Kunden hier auch persönlich betreuen**. Ich bin eigentlich zu fast allen Kunden persönlich hingefahren.“ [3]

In Bezug auf räumliche Nähe und Face-to-face-Kommunikation:

„**Manche Sachen macht man lieber persönlich**.“ [14]

Frage: „Inwiefern spielt die räumliche Nähe zu den Personen eine wichtige Rolle?“

Antwort: „**Das ist förderlich, weil die Erreichbarkeit einfach entscheidend war**. Wir hatten sowieso sehr lang Entscheidungsprozesse, dann wäre der räumliche Aspekt eher noch ein Hindernis. **Dadurch dass [bestimmte Akteure] vor Ort waren, konnte man sich schnell sich treffen und besprechen. Beim Gespräch kommen eher Emotionen rüber als auf einem Blatt Papier**.“ [68]

Frage. Inwiefern hat die räumliche Nähe von Personen einen Einfluss?

Antwort: „**Auf jeden Fall hat es einen Einfluss. Ich denke, ein gewisser Grundkontakt und ein gewisses Grundvertrauen und Grundkenntnis auch [...] Wer reagiert wann wie? Dass man die Personen einschätzen kann**. Denke ich schon, das ist relativ wichtig, um dann [...] wenn man dann diesen Sockel mal hat, denke ich, dann kann man relativ viel auch teamarbeitsmäßig machen. Aber ich denke, eine gewisse Basis muss auf jeden Fall da sein.“ [91]

Während die Zusammenarbeit mit Förderern bzw. Gesellschaftern durch räumliche Nähe erleichtert war, war diese über eine räumlich entfernte Distanz schwieriger. Das betraf vor allem den Ideenaustausch, der zur Entwicklung von Dienstleistungen diente.

Frage: „Inwiefern spielt die räumliche Nähe der eingebundenen Personen eine Rolle für den Aufbauprozess des TTZ und die Zusammenarbeit unter den verschiedenen Akteuren?“

Antwort: „Im Beispiel Landratsamt – **da wäre es sicherlich vorteilhaft, wenn es direkt in der Nachbarschaft liegen würden. Da würde sicherlich noch mehr passieren. Aber diese 40 km sind doch auch ein gewisses Hindernis**. Genauso ist es beim Bauernverband, der in München sitzt [140 km]. Da wirkt sich die Entfernung negativ aus. Wenn die Leute vor Ort wären, könnten wir sicherlich mehr davon profitieren.“ [7]

In Bezug auf die Ideenentwicklung:

„Aber da hat es **fast zahllose Gespräche in verschiedenen Konstellationen gegeben, wo wir sehr stark dazu beigetragen haben auch den Horizont zu erweitern**.“ [52]

Dieser Aspekt legt die Vermutung nahe, dass gerade in kommunikationsintensiven Phasen des Gründungsprozesses der Faktor der räumlichen Nähe von Bedeutung war, um Konzept- und Produktideen in Zusammenarbeit zu entwickeln.

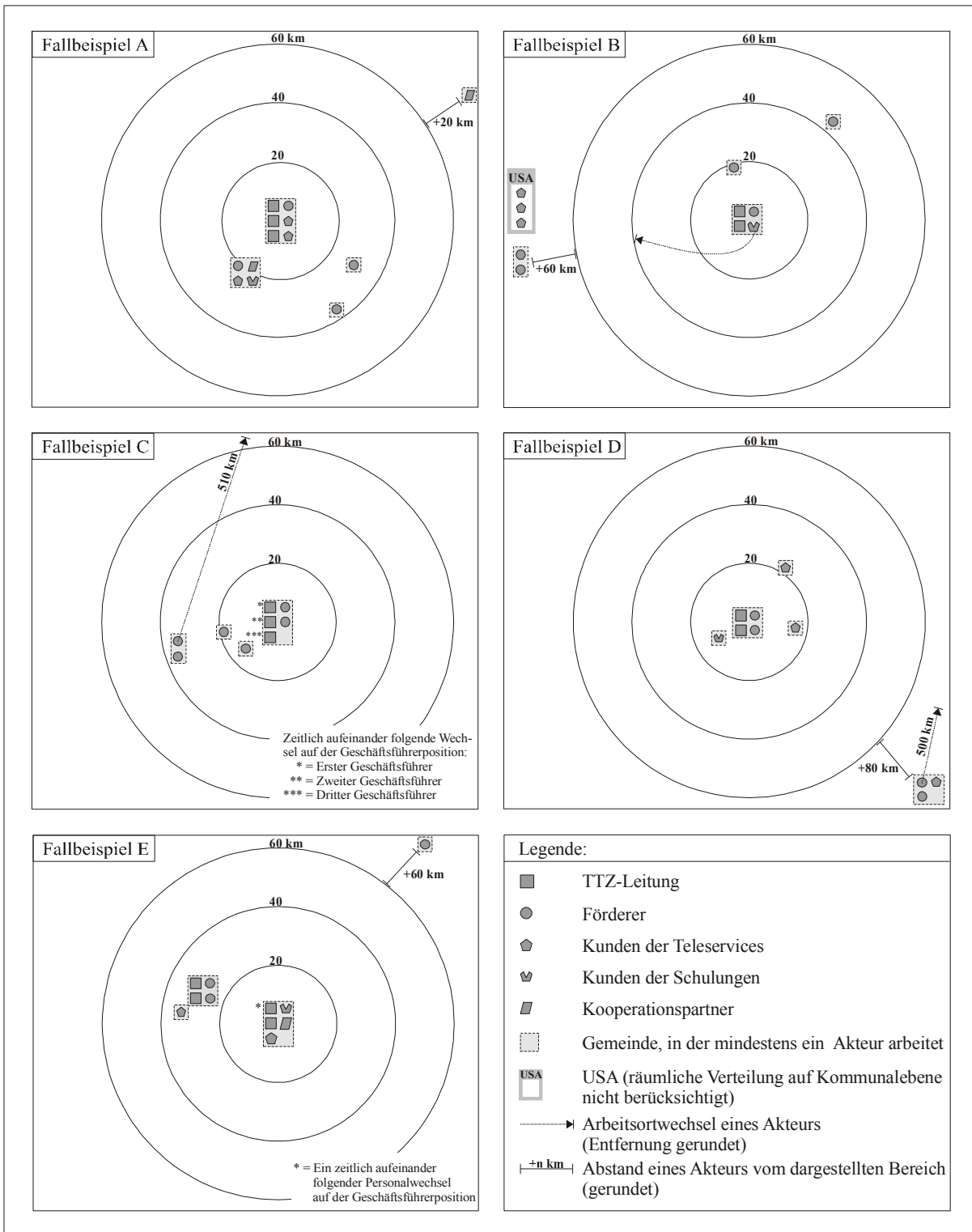


Abb. 24: Räumliche Verteilung der wichtigsten Akteure

Quelle: Eigene Darstellung

Um einen Überblick über die räumliche Struktur der Akteure zu gewinnen, sind in Abb. 24 die Arbeitsorte derjenigen Akteure abgebildet, die die Befragten als bedeutendsten für den

Gründungsprozess einstufen.³⁷⁵ Die Angaben zu den Gemeindennamen fehlen, um die Anonymität der Fallbeispiele zu gewährleisten.³⁷⁶

Die Arbeitsorte der wichtigsten Förderer lagen mehrheitlich im Umkreis von weniger als 45 km und damit im regionalen Umfeld der fünf TTZ. Diese Tatsache basierte unter anderem darauf, dass neben den Kommunen solche öffentlichen Institutionen einge70

bunden waren, die für den jeweiligen Landkreis oder auch die Region zuständig waren, in dem sich die Unternehmen befanden. Auch der wichtigste Kunden für die Qualifizierungsmaßnahmen war das für den Arbeitsamtsbezirk zuständige Arbeitsamt und somit auch räumlich nah zum Standort des TTZ gelegen. Einzig die jeweiligen Landesministerien, die drei der fünf Unternehmen förderten, lagen bei den Fallbeispielen in der jeweiligen Landeshauptstadt des Bundeslandes und damit räumlich entfernter (zwischen ca. 120 km und ca. 140 km). In Fall A und E waren Unternehmen am Ort wichtige Kunden der Teledienste.

Insgesamt zeigt die Darstellung eine hohe räumliche Konzentration der involvierten Akteure. Einzig in Fall B waren drei Kunden aus den USA die wichtigsten Kunden der Teledienste. Durch eine frühere Arbeitstätigkeit des Geschäftsführers bestanden schon im Vorfeld der Unternehmensgründung Kontakte zu diesen Akteuren, die als Kunden gewonnen werden konnten. Bis auf diese Ausnahme befanden sich die wichtigsten Kunden und Kooperationspartner mehrheitlich in einem engeren Umfeld zum TTZ.

In allen fünf Fallbeispielen waren die wichtigsten Akteure überwiegend im räumlich nahen Umfeld des Unternehmensstandortes erreichbar. Insofern lassen sich kaum solche Unterschiede erkennen, die Rückschlüsse auf die Erklärung der unterschiedlichen Gründungserfolge zuließen. Dieses Ergebnis der hohen räumlichen Konzentration deutet jedoch darauf hin, dass durch räumliche Nähe zwischen Akteuren eine Zusammenarbeit eher möglich ist als zu räumlich entfernteren Akteuren.

Einen Hinweis zur Wirkung von fehlender räumlicher Nähe liegt vor allem in dem Wechsel von Arbeitsorten und damit im dynamischen Prozess. Aus den in Abb. 24 dargestellten Strukturen geht hervor, dass offensichtlich der Faktor der räumlichen Distanz bei den Fällen ein erfolgsbeeinflussender Faktor war, bei denen wichtige Akteure, die an der Ideenentwicklung beteiligt waren, das räumliche Umfeld während des Gründungsprozesses verließen. Dieses wurde in den Fällen C und D beobachtet. In beiden Fällen war jeweils ein Förderer als wichtig eingestuft worden, da sie zum einen Ideengeber des Unternehmenskonzepts waren und zum anderen über ein hohes Sozialkapital verfügten (siehe Kapitel 6.1.2.2 und 6.2.2). Beide Akteure wechselten in den ersten Betriebsjahren den Arbeitsort, der in einem Fall ca. 500 km und in dem anderen ca. 510 km vom Unternehmensstandort entfernt lag (siehe Abb. 24). In beiden Fällen wurde von Seiten der Befragten angemerkt,³⁷⁷ dass diese

³⁷⁵ Die Abbildung zeigt all diejenigen Akteure, die von den Befragten als die wichtigsten im Gründungsprozess eingeschätzt wurden. Die Interviewpartner wurden während des Gesprächs gebeten, jeweils Akteure aus jeder Akteursgruppe zu nennen, die sie für die Gründung am wichtigsten einschätzten (zur Operationalisierung und zum Leitfaden siehe Anhang 3 und 4). Es wurden alle Akteure in die Graphik aufgenommen, die von mindestens einem der Befragten als wichtig eingeschätzt wurde. Die Zahl der Akteure schwankt bei den einzelnen Akteursgruppen zwischen null und sechs.

³⁷⁶ Dieses Verfahren wird auf Wunsch einiger Interviewpartner angewendet, die Ergebnisse möglichst anonym zu präsentieren.

³⁷⁷ [38], [62]

Entwicklung für den Gründungsprozess von Nachteil gewesen sei, da aufgrund der räumlichen Distanz die Face-to-face-Kommunikation abbrach.

Frage: „Inwiefern spielt die räumliche Nähe der in die Implementation eingebundenen Personen eine Rolle für den Aufbauprozess des TTZ und die Zusammenarbeit unter den verschiedenen Akteuren?“

Antwort: „**Face-to-face wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit aus. Einer der Förderer und Initiatoren ist beruflich umgezogen und hier ist sogar die Mail-Kommunikation eingeschlafen.**“

[38]

Zwar wurde dieses Phänomen als nachteilig beschrieben. Ob jedoch eine längerfristige Einbindung der Berater zum Erfolg der untersuchten Unternehmen beigetragen hätte, kann nicht geklärt werden und bleibt auf hypothetischem Niveau.

Einer der Einflussfaktoren auf die Erfolgswahrscheinlichkeit lag im geringen Marktpotential des Umfeldes und der räumlichen Entfernung zu Ballungszentren. Dass die Standortstrukturen für die untersuchten Fallbeispiele eher schwierig waren und die damit verbundenen Probleme, wurde in Kapitel 5 und 6.1.2.3 bereits beschrieben. Durch eine geringe Bevölkerungs- und Unternehmensdichte war das lokale Marktpotential relativ gering. In Bezug auf den Standort in den ländlichen Räumen schätzen die Befragten die räumliche Distanz zu Ballungszentren als Einflussfaktor ein, der die Erfolgswahrscheinlichkeit am Standort negativ beeinflusst hatte.

Frage: „Welches sind - Ihrer Meinung nach - die ausschlaggebenden Gründe, dass diese Ziele noch nicht erreicht worden sind?“

Antwort: „[...] Es liegt an verschiedenen Faktoren. **Einer ist die Ferne zu Ballungszentren und potentiellen Kunden.**“ [9]

„**Was man als Nachteil sagen kann, ist der Standort hier**, dass wir an diesen Standort gebunden sind, weil er uns vorgegeben wurde - ohne sich groß Gedanken gemacht zu haben, was daraus für Probleme entstehen könnten. Wenn man jetzt an die Schulungen denkt, dass man hier nicht die große Laufkundschaft hat wegen der geringen Einwohnerzahl. **Also die nichträumlichen Nähen [Anmerkung: räumlichen Distanzen] zu den potentiellen Kunden.**“ [7]

In zwei Fällen zeigte sich, dass eine räumliche Ausdehnung der Akquisetätigkeit ein Erfolgsfaktor für die Unternehmen im ländlichen Raum darstellte. Dieser Aspekt wurde in Kapitel 6.1.2.3 deutlich. Jedoch war nach Aussagen der Befragten eine solche Akquise schwieriger als vor Ort, da durch die räumliche Ausdehnung die Wege länger wurden und Kontakte erst aufgebaut werden mussten.³⁷⁸ Dass der Faktor räumliche Nähe jedoch entscheidend für den Erfolg ist, wurde durch einige Befragte abgeschwächt.

„**Der räumliche Kontakt musste gar nicht so intensiv sein musste, weil wir uns immer nur sporadisch getroffen hatten**; Termin vereinbart hatten, halbtags oder ganztags. Einen Termin, um dann halt auch im persönlichen Gespräch wieder mal Dinge auf den Punkt zu bringen. Und die restlichen Dinge besprechen wir über die modernen Kommunikationsmöglichkeiten, sprich Telefon, Mail oder Videokonferenzen. Das haben wir gerne genutzt, weil man da halt zum Telefon zusätzlich den Vorteil hat, dass man den Partner doch sieht und auch ein bisschen die Mimik aufnehmen kann. Persönlich treffen wir uns, [...] ich würde jetzt mal sagen 6-mal pro Jahr.“ [82]

Frage: „Inwiefern spielt die räumliche Nähe der eingebundenen Personen eine Rolle für den Aufbauprozess und die Zusammenarbeit unter den verschiedenen Akteuren?“

Antwort: „**Schon wichtig, aber das Rathaus ist auch schon zu weit weg.**“ [39]

³⁷⁸ [2], [9]

Das letzte Zitat weist darauf hin, dass räumliche Nähe häufige Face-to-face-Kommunikationen vereinfacht, jedoch Vertrauen die Basis für eine intensive Zusammenarbeit darstellt (siehe Kapitel 6.2.2).

Letztendlich zeigte sich aufgrund der Erfahrungen in den Fallbeispielen, dass vor allem in Bezug auf vereinfachte Gelegenheiten zur Face-to-face-Kommunikation die räumliche Nähe ein Faktor war, der für den Erfolg eine Rolle spielte. Dies traf bei den Fallbeispielen auf die Kommunikation der Geschäftsführer mit Förderern aber auch mit Kunden zu. Insofern deuten die Ergebnisse darauf hin, dass räumliche Nähe die Erfolgswahrscheinlichkeit beeinflusst, um das lokale Marktpotential zu erschließen. So kann die Annahme 12: „Mit räumlicher Nähe zwischen den erfolgsrelevanten Akteuren steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen.“ bestätigt werden. Jedoch war das lokale Marktpotential in allen fünf Fallbeispielen aufgrund der Lage im ländlichen Raum als gering eingeschätzt worden, so dass eine räumliche Ausdehnung der Akquisebemühungen folgen musste. Die unter diesem Aspekt diskutierte räumliche Distanz zu den Ballungszentren, die ein größeres Marktpotential aufwiesen, war gleichzeitig ein Faktor, der die Erfolgswahrscheinlichkeit negativ beeinflusste. Mit den eher negativen Erfahrungen der Akteure hat sich die fehlende räumliche Nähe zwischen TTZ und potentiellen Kunden als Hemmnisfaktor herausgestellt.

Dass Beziehungsmerkmale zwischen erfolgsrelevanten Akteuren – wie in der zusammenfassenden Annahme 8 vermutet - den Erfolg der jungen Unternehmen beeinflussen, kann für die untersuchten Merkmale bestätigt werden.

6.2.4 Neid als Hemmnisfaktor bei der Kundengewinnung

Ein unerwartetes Merkmal bei der Diskussion von Beziehungen war der Faktor Neid, der sich in zwei Fällen negativ auf deren Gründungsprozesse auswirkte. Es entwickelte sich eine Neidbeziehung zwischen den Akteuren, die die TTZ förderten und potentiellen Kunden. Aufgrund der hohen Bedeutung für die zwei Gründungsprozesse folgt in diesem Abschnitt die Beschreibung dieses Phänomens.

Die Gründungen der beiden Unternehmen wurden jeweils von einem Landesministerium über eine Ausschreibung angestoßen und finanziell gefördert, um den ländlichen Raum zu stärken. Durch die Ausschreibungsstrategie, jeweils einer Unternehmensgründung je Landkreis den Zuschlag für die Förderung zu geben, konkurrierten die Gemeinden im ländlichen Raum. Da aus mehreren Gemeinden einzelner Landkreise Initiativen ausgingen, sich an der Ausschreibung zu beteiligen, resultierte daraus eine Konkurrenzsituation. So hatte jeder der an der Ausschreibung beteiligten Akteure auf Kommunalebene ein Interesse daran, jeweils in ihrer Gemeinde das Unternehmen anzusiedeln und die Gewerbesteuererinnahmen zu steigern.

Die anvisierten Zielgruppen für die geplanten Teledienste wiederum waren vor allem öffentliche Institutionen, darunter die Gemeinden im Landkreis, in denen sich die TTZ befanden. Erschwert wurde die Kundenakquise, da die anvisierten Kunden gerade diejenigen Gemeinden waren, die sich für eine Unternehmensgründung an ihrem Standort zwar engagiert hatten, den Zuschlag jedoch nicht erhielten.

Nach Aussagen der Befragten führte der „Neid“ dieser Gemeinden auf die Kommune, in der das TTZ gegründet wurde, dazu, dass diese als Kunden für die geplanten Dienste nicht gewonnen werden konnten. Die Befragten schnitten diesen Aspekt zwar an, jedoch blieben die Aussagen relativ vage, da die interviewten Akteure bei näherem Nachfragen das Thema dennoch als „heikel“ empfanden. Nichtsdestotrotz weisen die Aussagen eindeutig darauf hin, dass der beobachtete Neidfaktor die Erfolgswahrscheinlichkeit negativ beeinflusste:

„Es gab ein Problem, das hat sich dann herauskristallisiert, das [...] ein sehr massives Problem wurde: Und das ist ganz einfach der Neid gewesen von den Akteuren, die nicht zum Zug gekommen sind am Standort [...]. Die Gemeinden, die sich auch beworben hatten, unterstützen das TTZ nicht [anhand von Aufträgen]. Zum Beispiel wurden gemeinsame kommunale Veranstaltungen gestrichen. Oder das TTZ wurde bei den Bildungsmaßnahmen vom Arbeitsamt nicht mehr unterstützt, sondern ein anderer Bildungsträger in der Nachbargemeinde, die die Ausschreibung verloren hat, bekam einen Dienstleistungsauftrag.“ [8]

„Mittlerweile hat sich die Stadt als Gesellschafter zurückgezogen. [...] Ein Grund dafür ist der Standortkampf zwischen unserer Gemeinde und einer anderen Gemeinde und die daraus resultierende geteilte Akzeptanz innerhalb des Landkreises. Zudem gab es Widerstand in den Verwaltungen des Landratsamtes und der Städte und Gemeinden.“ [66]

„Die Geschäftsführer mit dem Standort [nennt den Namen der Gemeinde] entschieden die Wahl knapp für sich, was aber gleichzeitig bedeutete, dass der Widerstand gegen das Projekt in [nennt den Namen der Gemeinde] vorprogrammiert war, da es fortlaufend Kritik durch die abgelehnten Gruppen und Standorte gab.“ [66]

In der Diskussion zur Zielgruppe der Gemeinden fiel diese Aussage:

„Wirtschaftlich ging es uns wesentlich besser, wenn nicht versucht würde, uns zu boykottieren. Es ist eine Erfahrung, es ist eine leidvolle Erfahrung. Natürlich, natürlich gibt es auch andere Gründe, um Gottes Willen, aber aus der Erfahrung ist es das größte Hemmnis, dass es Leute gibt, die definitiv gegen den Erfolg hier arbeiten.“ [7]

Einer der Hemmnisfaktoren sei der **„Ärger mit [...] Neidern. [...] Kommunen waren die wichtigste Kundengruppe.“** [62]

„Wenn der Bürgermeister versucht, Gewerbesteuer zahlende Unternehmen anzulocken, können bei einem anderen Bürgermeister gewisse Neidgefühle aufkommen.“ [61]

Der Neidfaktor konnte sich negativ auswirken, da Gemeinden und öffentliche Institutionen eine der Kernzielgruppe für die anvisierten Teledienste waren. Da diese aus verschiedenen Gründen – unter anderem Neid – die Teledienste nicht nachfragten, folgte daraus die Aufgabe dieses Geschäftsfeldes in beiden Fallbeispielen. So wurde das Unternehmen zum „politischen Spielball“³⁷⁹ zwischen politischen Fraktionen. Verstärkt wurde dieses Phänomen, da die Standortgemeinden jeweils Mitgesellschafter der untersuchten TTZ waren.

6.3 Nicht netzwerkbezogene Einflussfaktoren auf den Erfolg

Im Fokus dieser Untersuchung steht die Vertiefung der Erkenntnisse zu Netzwerkmerkmalen als unabhängige Variable, um deren Wirkung auf den Erfolg von Unternehmensgründungen zu beleuchten. Dieses Kapitel gibt eine kurze Zusammenfassung über diejenigen Faktoren, die zwar von den Befragten als weitere solche Variablen genannt wurden, die den Erfolg der Fallbeispiele

³⁷⁹ [7]

beeinflussten, jedoch nicht direkt den Aspekt der Netzwerkthematik berühren. Da die genannten Merkmale zwar nicht im Zentrum dieser Studie stehen, sich aber als Erfolgs- oder auch Hemmnisfaktoren für den Gründungsprozess bei den Fallbeispielen herausgestellt hatten, wird im Folgenden ein kurzer Überblick gegeben:

- Skepsis gegenüber Neuerungen im Allgemeinen und Telearbeit im Besonderen
- Qualifikation der Mitarbeiter und Qualität der Dienstleistungen
- Ruf des TTZ und dessen Dienstleistungen
- Fehlen eines Geschäftsplanes
- Konkurrenzsituationen
- Aspekte des Mikrostandorts
- Familiäre Strukturen
- Wettbewerbsfähige Infrastruktur bezüglich Breitbandanbindung

Als weitere unabhängige Variable wurden in Kapitel 4 bereits die Standortstrukturen ausführlich diskutiert.

Beobachtet wurde bei möglichen Kunden eine gewisse Skepsis gegenüber Neuerungen im Allgemeinen, die durch den Einsatz von IKT zu Veränderungen in deren Geschäftsprozessen führen könnten, sowie gegenüber Telearbeit im Besonderen. Diese skeptische Haltung führe dazu, dass bei potentiellen Kunden wie Unternehmen aber auch öffentlichen Institutionen neuartige Dienste nicht ausgelagert und Prozesse nicht erneuert würden. Die Befragten beschrieben das Phänomen beispielsweise mit „einer gewissen Zurückhaltung“, dem Fehlen der Aufgeschlossenheit gegenüber Telematik oder einer „Skepsis gegenüber Telearbeit generell“. Auch wurde eine „schwierige Mentalität“ der Bewohner in einigen Regionen beschrieben, die im Allgemeinen gegenüber Neuerungen misstrauisch seien. Solch eine Haltung erschwerte in einigen Fällen die Kundenakquise:

Bezüglich der Auslagerung von Diensten:

„Was ganz klar geworden ist, dass sich der Staat schwer tut in diesem Bereich [der Auslagerung von Diensten]. Da sind Ressentiments da.“ [1]

Frage: „Welches sind Ihrer Meinung nach eher hemmende Faktoren beim Aufbau eines TTZ?“

Antwort: **„Vielleicht eine gewisse Zurückhaltung der Industrie, Geschäftsprozesse auszulagern.** Dass man doch irgendwo eigene Leute hat, eigene Firmen an der Hand, die das machen.“ [40]

Frage: „Und wie würden sie sagen, hat die Zusammenarbeit untereinander geklappt?“

Antwort: „[...] Aus der Sicht des Telezentrums hat es nicht so gut geklappt. **Man hat als Ursache von vielen Beteiligten mitbekommen, dass ein Großteil der Förderer ihre IT-Dienste nicht auslagern wollten.**“ [69]

Frage: „Was hemmt den Erfolg von so einem TTZ? Sie haben vorher gesagt, die Unternehmen halten sich da noch so ein bisschen zurück?“

Antwort: „Ja, **diese Aufgeschlossenheit fehlt noch.** Vielleicht ist es ja auch der ländliche Bereich im **Telematikbereich noch nicht soweit ist.**“ [60]

Frage: „Welches sind Ihrer Meinung nach eher hemmende Faktoren beim Aufbau eines TTZ?“

Antwort: **„Also erst einmal Skepsis gegenüber Telearbeit generell,** bei Unternehmen, Bevölkerung, den Arbeitnehmern, den Arbeitgebern. Also ich denke, da ist von beiden Seiten Skepsis da.“ [38]

„Das Volk Mittelfrankens ist gegenüber Neuem und Neuerungen misstrauisch eingestellt.“ [57]

„Schwierige Mentalität, alles Fremde wird skeptisch betrachtet.“ [77]

Frage: „Was sind die Hemmnisfaktoren?“

Antwort: „Der Kunde kommt nur, wenn er einen Nutzen in der ganzen Angelegenheit sieht. Da ist jetzt vielleicht das Problem, dass das noch nicht so richtig rüberkommt. [...] Die Gemeinden sehen den Nutzen der Neuen Medien noch nicht. **Das Ganze hängt oft daran, wie der Bürgermeister oder der geschäftsleitende Beamte zu der Sache steht.** Da gibt es Leute, die persönlich was dagegen haben. Oder vielleicht sitzt da ein 50- oder 60jähriger und hat Angst, dass es damit nur Probleme geben könnte. **Dann steht man der Sache im vornherein reserviert gegenüber** und sieht auch nicht den Bedarf.“ [61]

Sowohl die Qualifikation der Mitarbeiter als auch die Qualität der Dienstleistungen wurde von einigen Akteuren als Einflussfaktor genannt.³⁸⁰ Bei zwei Kundenbefragungen hatte sich gezeigt, dass die Kundenaufträge gekündigt wurden, da die Auftraggeber mit der Qualität der Dienste nicht zufrieden waren.

„Wenn bei uns irgendeine Qualität nicht gestimmt hätte, wäre das Arbeitsamt ausgestiegen und hätte gesagt, tut uns Leid und tschüs.“ [2]

„[...] Es ist natürlich auch schwierig, jemanden [für die Geschäftsführerposition] zu finden, der dementsprechend **qualifiziert** ist, und der über das Arbeitsamt vermittelt wurde.“ [37]

„Mittlerweile hat sich der Gesellschafter zurückgezogen. Die Gründe dafür sind, [...] **und dass zudem die Qualität der Schulungen mangelhaft war.** Zum Beispiel wurde **das Lehrpersonal durch das Arbeitsamt vermittelt und war für die einzelnen Kurse ungenügend qualifiziert.**“ [66]

Frage: „Was sind für Sie die Erfolgs- und Hemmnisfaktoren beim Aufbau eines TTZ?“

Antwort: „**Die Qualifikation der Mitarbeiter**“ [60]

„Wichtig ist die [...] Auswahl der Dozenten.“ [63]

„Der Vertrag wurde jetzt vor allem aus Gründen der Unzufriedenheit gekündigt. Die Gründe waren zahlreich: Der TTZ-Leiter ist unfreundlich. Durch die geringe Mitarbeiterqualifikation kommt es häufig zu Beschwerden bei den Kunden. Zum Teil sind sie unfreundlich. Durch häufigen Mitarbeiterwechsel schwankt die Qualität der Befragungen. Die erfolgreiche Durchführung ist stark von dem jeweiligen Mitarbeiter abhängig. Zum Teil werden nicht die Kunden, sondern deren Angehörige befragt. Die Abrechnungsmodalitäten sind häufig nicht nachvollziehbar. Häufig wissen wir nicht, für welche Dienstleistungen wir bezahlen.“ [115]

„Wir waren ein wenig unzufrieden, da es Probleme mit den PC gab.“ [64]

Im Zusammenhang mit der Qualität der Dienstleistungen steht der Ruf des Unternehmens. Neben dem Ruf der Akteure (siehe Kapitel 6.2.2) wurden von den Interviewpartnern zusätzlich der Ruf des TTZ und dessen Dienstleistungen thematisiert. So wurde von einigen Befragten angemerkt, dass es für die Erfolgswahrscheinlichkeit vorteilhaft sei, wenn das Unternehmen sich „schnell“ einen guten Ruf in der Öffentlichkeit aufbauen kann.

„Es ist uns gelungen, dass **das TTZ in der Region bei den Unternehmen ein Standing bekommen hat.** Das merkt man an den Wirtschaftsgesprächen, da haben wir kein Problem 60 Unternehmer aus der Region hier zu einer Veranstaltung einzuladen. [1]

Frage: Was sind denn Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren beim Aufbau?

Antwort: „[...] **der Erfolg hängt einmal davon ab, dass man sehr schnell in die Gänge kommt, dass man sehr schnell zu einer gut funktionierenden Einrichtung wird, die in der Öffentlichkeit einen guten Ruf bekommt.**“ [71]

³⁸⁰ Dieses Ergebnis stützt Aussagen der Humankapitaltheorie.

Mit der Gründung der Unternehmen in ländlichen Räumen waren zum Teil hohe Erwartungen seitens der Förderer verbunden. Unter anderem sollten mittels öffentlicher Förderung niedrig qualifizierte Arbeitslose ins Erwerbsleben zurückgeführt werden. Die Idee, Arbeitssuchende weiter zu qualifizieren und ihnen im TTZ eine wohnortnahe Beschäftigungsmöglichkeit zu bieten, hatte jedoch in einem Fall Auswirkungen auf die Außenwirkung des TTZ und dessen Dienste. Selbst wenn potentiellen Kunden über keine eigenen Erfahrungen zur Qualität der Dienstleistungen verfügten, war – nach Einschätzung der Befragten – die Außenwirkung vorherrschend, dass von Personen, die über das Arbeitsamt qualifiziert worden waren, die Dienste nicht in der notwendigen Qualität geleistet werden könnten.

„[...] **Das muss man sich so vorstellen. Die allergrößte Schwierigkeit für das Projekt war, dass wir die Tatsache verkaufen mussten, Dienstleistungen anzubieten, die Langzeitarbeitslose durchführen.** Das war die größte Schwierigkeit [...], wenn man Buchhaltung, Schreibarbeiten anbietet. Da muss man Vertrauen [in die Qualität] herstellen, um das irgendwo in Einklang zu bringen und zu sagen: ‚Ja, das machen aber Langzeitarbeitslose, die wir ausbilden oder weiterbilden für diese Arbeit.‘ **Aber es sind nun mal Langzeitarbeitslose. Das ganze Stigma, was da zusammen hängt. Und das war eigentlich die größte Schwierigkeit.**“ [11]

Ein klarer Grund für den Einbruch ganzer Geschäftsfelder war in einigen Fallbeispielen das Fehlen eines detaillierten Businessplans. Damit verbunden war zum einen eine Fehleinschätzung des Marktes. So konzentrierten sich die Unternehmen zum Teil auf nur wenige potentielle Kunden im lokalen Umfeld. Insofern wurde das Potential des anvisierten Marktes zu Anfang der Gründung falsch eingeschätzt. Zum anderen starteten die meisten Fallbeispiele ihr Unternehmen ohne eine auf die Geschäftsfelder und deren Umsetzung angepasste Kostenplanung und somit ohne detailliertes Finanzkonzept, da ein Geschäftsplan nicht vorlag.

Frage: **„Gab es da vorher eine Potenzialanalyse oder eine Marktanalyse?“**

Antwort: **„Nein.** [...] Es gab ein Landkreisentwicklungskonzept, ein sehr vages Konzept, das hier ein Bedarf da ist, dass man etwas für die Landwirtschaft tut und dass man was für die Frauen macht. Es gab definitiv keine Abschätzung, ob hier Bedarf für Geschäftsfelder da ist, Hard- und Software-Verkauf, technische DL, Schulungen und so weiter. Das ist natürlich auch ein Punkt, dass wir hier irgendwo hingesezt wurden, in vorhanden Räume [...] auch der Standort wurde festgelegt, ohne dass man sich Gedanken darüber gemacht hat. **Das ist auch ein Negativpunkt zur Zeit der Gründung.** Es war in einem bestimmten Maße [seitens der Förderer] dieses Landkreisentwicklungskonzept gefordert, also es war eine Analyse gefordert, die man aber relativ leicht übersprungen hatte [...] Im Nachhinein grundsätzlich völlig falsch, aber damals ist es so gelaufen [...] **Das ist auch ein Punkt, weswegen hier die Sache natürlich nicht so läuft, als wenn das 100-prozentig durchgeplant ist. Ich sehe es schon als Hemmnisfaktor, dass man hier etwas hingesezt hat, und jetzt lauf mal.**“ [7]

„Das ist schwierig. Wir hatten eine Idee und mussten uns dann am Markt behaupten. Was meinen Sie, wenn in der Industrie jede Entwicklung zu einem Erfolgsschlager werden würde. Das ist ja das Sensationelle: die 5 Gedanken, die 5 Produkte, die wir hatten, wurden alle zum Schlager. Das war auch von uns eine Falscheinschätzung. Da waren wir zu selbstsicher. Das hätte uns auch total misslingen können. **Wir hätten die Berechnungen auflegen müssen für Jahr 1 und Jahr 2 und Jahr 3 [...]** **Das mussten wir nicht in der Entwicklungsphase und auch nicht in der Entscheidungsphase [der Förderung].** [51]

Auch die Thematik der Konkurrenz wurde mehrfach thematisiert. Die Konkurrenzsituation führte häufig zu Schwierigkeiten, das lokale Marktpotential zu erschließen. Dies traf z.B. in den Fällen zu, in denen das TTZ als Schulungsanbieter in Konkurrenz mit der örtlichen Volkshochschule oder anderen Bildungsträgern im Landkreis trat. Auf der anderen Seite hatte es sich ein klarer Standortvorteil erwiesen, wenn das Unternehmen Alleinanbieter von Schulungen oder auch als Internetdienstleister am Ort war.

Frage: „Aus welchen Gründen wurden die Schulungen nicht wie gewünscht nachgefragt?“

Antwort: „Also ich [...] also ich glaube, [...] **man geht zur VHS, weil man zur VHS geht.**“ [10]

Frage: „Und es gibt auch hemmende Faktoren. Und jetzt interessiert uns ihre Meinung, wovon sie sagen würden hängt dieser Erfolg ab?“

Antwort: „[...] Die machen ja jetzt Internetkurse, steht jetzt immer wieder in der Zeitung, dass sie anbieten. Also **ich hab so teilweise das Gefühl, Dinge, die auch die Volkshochschule anbietet**, dass sie in der Richtung ein bisschen was machen. Vielleicht ein bisschen tiefer, weiß ich nicht. Wobei Volkshochschule bietet ja auch speziell für Frauen so halbjährliche Kurse zur Qualifizierung an.“ [40]

„Zudem gab es durch das Volks- und Kreisbildungswerk, gerade was IT-Kurse angeht, **eine starke Konkurrenz im Landkreis.** [...] Ein Grund für die Schwierigkeiten war, dass der Bereich Bildung bereits durch andere Bildungsträger abgedeckt wurde. [66]

„Es ist so, dass wir uns mit einem anderen Bildungsanbieter definitiv um die Teilnehmer streiten. Dass beide Unternehmen für die Kurse die gleiche Zielgruppe haben. **Wir und die sind also direkte Konkurrenten.**“ [7]

Ein Kunden von EDV-Schulungen bemerkte:

„**Außer dem TTZ gibt es keinen Träger, der EDV-Schulungen in der Region anbietet.**“ [76]

Ein Kunden zur Begründung seines Auftrags an das Unternehmen:

„Die Einrichtung der Page wurde ausgelagert, da ein Mitarbeiter des TTZ uns das Angebot unterbreitet hatte. **Vor Ort gab es keinen anderen Anbieter.**“ [115]

In drei Fallbeispielen konnte ein Geschäftsfeld nicht umgesetzt werden, da ein Konkurrenzprodukt den Markt erschließen und potentielle Kunden für die ursprüngliche Idee, eine Internetplattform für Gemeinden im Landkreis zu installieren, nicht gewonnen werden konnten. Mit dem Konkurrenzprodukt bzw. dem konkurrierenden Förderprogramm wurden dieselben Dienste für dieselben Zielgruppen bzw. für Kunden von anderen Unternehmen umgesetzt. Diese Konkurrenzsituation führte zur Aufgabe eines geplanten Geschäftsfeldes.

„Und da war eben die Zielsetzung, dass man das Informationssystem [als Internetplattform] aufbaut. **Und dann hat man es in gewisser Weise torpediert, dieses weiter aufzubauen, in dem der Förderer mit dem virtuellen Marktplatz Bayern ein neues Programm schuf.** Wo die Gemeinden daraufhin gemeint haben, jetzt bekommen sie die Dienste kostenlos. Ab diesem Zeitpunkt waren sie kaum noch zu überzeugen, dass sie da einsteigen sollen und dem TTZ einen Auftrag geben sollen.“ [69]

In Diskussion mit den Schwierigkeiten im Gründungsprozess:

„Der ‚MarktplatzBayern‘ wurde vom Innenministerium als **Konkurrenzplattform** aufgelegt.“ [74]

„Dann ist kurz darauf das Innenministerium hergegangen und hat den virtuellen Marktplatz favorisiert und der ist dann auch der Renner geworden. Das war ja damals der virtuelle Marktplatz, wo dann praktisch das Bayern online das ganze Behördennetz verbunden hat und das soll ein zentrales Auskunftssystem im Internet werden, wo alle möglichen Bereiche angeschlossen sind. [...] **Der virtuelle Marktplatz hat innerhalb kurzer Zeit dem LIS den Rang abgelaufen.**“ [68]

„**Es war hier bei uns in Bayern eine große Schwierigkeit, dass konkurrierende Projekte initiiert wurden.** Das eine war das lokale Informationssystem, das auch gefördert wurde und dann parallel dazu der virtuelle Marktplatz Bayern. Diese beiden Projekte, die zeitlich sehr nah lagen, haben hier für sehr große Unsicherheit gesorgt, bei den Kunden aus dem öffentlichen Bereich. [...] und das hat 70

dann auch den ganzen LIS-Prozess zum Erliegen gebracht. [...] Diese Irritationen über den virtuellen Marktplatz Bayern, LIS. Löst jetzt das eine das andere ab? Und so kam es dann dass der Gesamtprozess zum Erliegen kam. [...] **Da hat ein Förderprojekt das andere gekillt.**“ [R8]

Zwei Faktoren haben sich als Faktoren herausgestellt, welche die Bekanntmachung des Unternehmens und dessen Angebot begünstigte. Zum einen spielte der Mikrostandort des Unternehmens eine Rolle bei den Anstrengungen, das TTZ und deren Dienste im Ort bekannt zu machen. In einem Fall lag das Unternehmen in der Ortsmitte an der Bundesstraße, die als Durchgangsstraße zur Erreichung der Nachbargemeinden genutzt wurde. Durch die damit verbundenen relativ hohen Frequenzen des Kfz- aber auch des Fußgängerverkehrs wurde das TTZ im Ort schneller bekannt, als in den Fällen, in denen die Unternehmen in den kommunalen Gewerbegebieten angesiedelt waren. Zum anderen waren in einem Fall in dem Gebäude des TTZ verschiedenste Firmen vertreten, die für die lokale Bevölkerung und Unternehmen unterschiedlichste Dienste anboten. Dazu gehörten ein gastronomischer Betrieb, eine Außenstelle der Stadtbücherei, eine Postagentur, kommunale öffentliche Services, Finanzdienstleistungen, Postdienstleistungen, Leistungen einer Krankenkasse und eines Energieversorgers. Diese Dienste wurden den Kunden gebündelt im Eingangsbereich des TTZ angeboten. Es wurden Übertragungsmedien wie Internet oder auch Videokonferenz genutzt, um bei speziellen Anfragen der Kunden die räumliche Distanz zu den Hauptgeschäftsstellen der Vertragspartner zu überwinden. Diese Konzentration von Dienstleistungen führte in diesem Fall zu einer Magnetwirkung für die Kunden, die diese Dienste in Anspruch nahmen. Als Folgewirkung nahm der Bekanntheitsgrad des TTZ relativ schnell zu.

„Die räumliche Konzentration [verschiedener Dienstleistungen] war ja der Dreh- und Angelpunkt, ich glaube, ohne diese hätte es nicht oder nicht so gut funktioniert.“ [49]

„Das ist auch ein bisschen der Magnet [...], wo auch die Bevölkerung reinkommt. Wo eine Anlaufstelle ist, ob es eine Bank ist, die Post hat sich da ja in hervorragender Weise bewährt. Gewisse Dienstleistungen, die einfach da sind.“ [112]

„[...] Und das hat sich auch bei der Cafeteria gezeigt. Wenn die Cafeteria da drin wäre, ohne dass jetzt ein Post oder Sparkasse drin wäre, würden die wahrscheinlich schnell sterben. **Aber nein, die Bevölkerung muss dahin und dann nehmen sie das auch wahr [...]** Oder es wird Mittagessen angeboten, wo man einen sehr guten Zulauf hat.“ [112]

„Also ich muss sagen [...] das TTZ, das läuft ein bisschen an der Öffentlichkeit vorbei [...] Aber ich habe so den Eindruck: die führen so ein bisschen **ein Schattendasein da draußen im Gewerbegebiet.**“ [42]

In einem Fall konnte für das Angebot eines Gründerzentrums kein geeigneter Standort im Ort bezogen werden, so dass diese Idee verworfen werden musste.

Frage: „Konnten Sie das nachvollziehen, warum es nicht zu dem Gründerzentrum gekommen ist?“

Antwort: **„Das kann ich schon nachvollziehen – das ist hauptsächlich an räumlichen Problemen gescheitert. [...]** Wir hatten ja dieses große Gebäude angemietet. [...] Dann gab es aber Schwierigkeiten. Wir hatten schon eine Ausnahmegenehmigung bekommen, weil es ja kein Gewerbegebiet ist. Und dann hatten wir natürlich Schwierigkeiten, die Idee überhaupt in diesen Räumen umzusetzen. **Und das war uns dann einfach auch zu langwierig, gerade mit den Genehmigungen und zu teuer vom Genehmigungsverfahren [...]** und dann haben wir das relativ schnell über Bord geworfen.“ [10]

Bei der Befragung von Kunden hatte sich herausgestellt, dass das Produkt und der Preis überzeugten, so dass Kundenaufträge zustande gekommen waren.

In Bezug auf ein Call-Center-Dienst:

„Also, was mich überzeugt hat, ist einfach die technische Möglichkeit gewesen. Das war an sich das schlagende Argument, zu sagen, ich hatte die technischen Möglichkeiten, dass ich überall erreichbar bin, egal wo ich bin. Unabhängig von wo jetzt mein Kunde aus anruft, egal ob ich hier bin

oder dort oder unterwegs. Sollte er die Möglichkeit haben, sich zu mir zu verbinden oder dann auch, wenn es bei mir nicht geht, zu den anderen Stellen zu verbinden.“ [112]

„Ja, also **für uns war eigentlich das Geld das Ausschlaggebende [für die Auftragsvergabe].**“ [114]

Zwei Befragte merkten an, dass die Außenwirkung des Standortes im ländlichen Raum negative Folgen für den Gründungsprozess habe. So werde Unternehmen in ländlichen Räumen weniger zugetraut als Unternehmen, die in städtischen Regionen angesiedelt sind.

„Die Kundschaft aufzubauen war ein großes Problem. **Weil man die Kompetenz in einer Gemeinde mit 2.800 EW nicht vermutet hat [...]** Wir mussten uns zuerst am Markt behaupten.“ [51]

„Das **Vertrauen in Dienste aus dem ländlichen Raum fehlt.**“ [57]

„Kommunen sind nach den Geschäftsfeldern die wichtigste Kundengruppe für die geplanten Teleservices. **Jedoch sind die Kunden skeptisch. Größere Gemeinden trauen den EDV-Dienstleistern in kleinen Gemeinden nichts zu.**“ [62]

Ein unerwartetes Ergebnis der Untersuchung fand sich in den familiären Strukturen von potentiellen Schulungsteilnehmern. Für EDV-Qualifizierungsmaßnahmen wurden unter anderem Frauen anvisiert, um ihnen den Zugang zu Beschäftigungsmöglichkeiten außerhalb der Landwirtschaft zu erleichtern. In einem Fall wurde das Phänomen geschildert, dass Ehefrauen keine „Erlaubnis“ seitens ihrer Ehepartner für die Teilnahme an solch einer Schulung erhielten. Aufgrund dessen war die Erschließung dieser Zielgruppe mit Schwierigkeiten verbunden.

„**Zum Teil durften die Frauen nicht an den Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, da sie nach Ansicht ihrer Männer sonst keine Zeit mehr für die Stallarbeit hätten. Aus diesem Grund wurde von den Frauen ein Stammtisch betrieben, der ihnen zum Erfahrungsaustausch diente – zum Thema: ‚Wie überzeuge ich meinen Mann?‘**“ [16]

Gerade für Dienstleistungen im Bereich der Neuen Medien wurde auf die für den Transport von Daten wettbewerbsfähige Infrastruktur mit Breitbandtechnik als ein Erfolgsfaktor hingewiesen.³⁸¹ Wenn diese am Standort nicht vorhanden war, konnten einige Teleservices, die große Datenmengen generierten, nicht angeboten werden.

³⁸¹ [1], [62]

7. FAZIT

Aus bisherigen Untersuchungen wurde deutlich, dass Netzwerkmerkmale für den Erfolg junger Unternehmen eine entscheidende Erklärungsvariable darstellen können und eine hohe Relevanz zur Erklärung von Gründungserfolgen junger Unternehmen einnehmen. Obwohl die Wichtigkeit immer wieder herausgestellt wurde, erfolgte bislang keine differenzierte Betrachtung der Entwicklung solcher Netzwerke, die sich durch erfolgsrelevante Akteure im Gründungsprozess bilden und deren Merkmale einen Einfluss auf den Gründungserfolg junger Unternehmen ausüben können. In Gründungsprozesse involvierte Akteure und deren Beziehungen untereinander bildeten das Akteursnetzwerk, das in dieser Untersuchung betrachtet wurde. Der auf der Netzwerkperspektive liegende Schwerpunkt dieser Untersuchung zielte letztendlich darauf ab, die Erkenntnisse zu den Wirkungen von Netzwerkstrukturen auf Gründungsprozesse und Gründungserfolge zu erweitern. Neben der Prüfung von Annahmen, die weitestgehend im Zusammenhang mit statischen Netzwerkmerkmalen stehen, sollten Aspekte zu Entwicklung und Stabilität der Netzwerke vertieft bzw. offen gelegt werden. Aufgrund dessen wurde anhand von Interviewleitfäden eine Panelbefragung durchgeführt.

Folgend werden die Kernergebnisse zusammengefasst. Zudem wird der Beitrag der Arbeit zur Gründungsforschung beschrieben und Erkenntnisse aus der Studie bezüglich der Methodik präsentiert. Im letzten Abschnitt folgt die Ableitung von Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen.

7.1 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

Die abhängige Variable dieser Studie waren Gründungserfolge junger öffentlich geförderter Unternehmen. Als Fallbeispiele wurden fünf junge Teleservice- und Telearbeitszentren in ländlichen Räumen herangezogen. Drei Forschungsfragen standen bei dieser Untersuchung in Bezug auf öffentlich geförderte Unternehmen im Vordergrund:

- Welche Akteure haben entscheidenden Einfluss auf den Verlauf einer Unternehmensgründung und auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von neu gegründeten öffentlich geförderten Unternehmen?
- Welche Merkmale des Akteursnetzwerkes sind Erfolgsfaktoren bei einer Gründung von öffentlich geförderten Unternehmen?
- Gibt es bestimmte Netzwerkeigenschaften, die in verschiedenen Gründungsphasen für den erfolgreichen Verlauf eine besondere Bedeutung einnehmen?

In diesem Abschnitt werden die Kernergebnisse zusammengefasst.

Wie anhand der konzeptionellen Vorüberlegungen zu erwarten war, kommt nach Einschätzung aller Befragten der Geschäftsleitung bzw. den Gründern die bedeutendste Rolle im Gründungsprozess zu. Von der Mehrheit der Befragten wurde die hohe Bedeutung der Geschäftsleiter damit begründet, dass die Personen der Geschäftsführung eine aktive Öffentlichkeitsarbeit durchführen müssen, um erfolgreich zu sein. Der Vergleich der Einschätzungen hatte offen gelegt, dass dem Geschäftsführer bei erfolgreicheren Fallbeispielen eine aktive Öffentlichkeitsarbeit bescheinigt wurde. Umgekehrt sahen Akteure bei weniger erfolgreichen Gründungen eine unzureichende Öffentlichkeitsarbeit als Hauptgrund für das Scheitern an.

Sehr deutlich wurde anhand der Erfahrungen der Befragten, dass der Einbindung von Förderern eine hohe Bedeutung beigemessen wurde. Die Wichtigkeit bezog sich insbesondere auf drei Unterstützungsleistungen: Bereitstellung finanzieller Mittel, Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit und Kontaktvermittlung sowie Beratung bzw. Beteiligung am Ideenaustausch. Anhand des Vergleichs zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründungen lässt sich festhalten, dass der Erfolg junger Unternehmen davon abhing, inwieweit es gelang, verschiedenste Ressourcen für den Gründungsprozess zu mobilisieren. Folglich stieg mit der Einbindung von Förderern in den Gründungsprozess die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen. Als ein weiteres Ergebnis der Studie kann festgehalten werden, dass Förderer umso wichtiger werden, je mehr Funktionen sie für den Gründungsprozess erfüllen. Dies traf nicht nur in Bezug auf Förderfunktionen zu, sondern auch, wenn Förderer zudem als Kunden gewonnen werden konnten.

Die bedeutsamste Funktion von Kunden und Zielgruppen für die untersuchten Unternehmen war erwartungsgemäß die Generierung von Einnahmen. Insofern bildeten Großkunden den bedeutendsten Erfolgsfaktor für die jungen Unternehmen. Eine Schwierigkeit hatte sich darin gezeigt, dass bestimmte Geschäftsfelder auf eine sehr eng gefasste Zielgruppe zugeschnitten wurden. Dies betraf z.B. Teledienstleistungen für Gemeinden eines bestimmten Landkreises, aber auch EDV-Qualifizierungsmaßnahmen für das zuständige Arbeitsamt. Fragten die wenigen Akteure der potentiellen Zielgruppe die Dienste nicht nach, brachen ganze Geschäftsfelder zusammen. Insofern hatten diejenigen Fallbeispiele bessere Erfolge zu verzeichnen, die ihre Akquisetätigkeit bezüglich der Kundenstruktur breiter streuten und räumlich ausdehnten. Diese Strategie hatte sich auch bewährt, um den geringen lokalen Marktpotentialen an den Standorten im ländlichen Raum entgegenzuwirken. Dass insbesondere Kunden Kontakte zu weiteren Kunden oder auch zu potentiellen Förderern vermittelten, konnte jedoch in den fünf untersuchten Fallbeispielen nicht explizit nachgewiesen werden. Jedoch wiesen die Interviewpartner darauf hin, dass sie diejenigen Kunden als bedeutsam erachten würden, die anhand von Mund-zu-Mund-Propaganda das Angebot bekannt machten und das TTZ potentiellen Kunden weiterempfehlen. Eine mögliche Ursache für diesen Widerspruch könnte in der geringen Kundenzahl der jungen Unternehmen liegen.

Nur in zweien der fünf Fälle bestand eine Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern. Die TTZ führten gemeinsam mit den Partnern Veranstaltungen durch und schafften ein Angebot an EDV-Schulungen, für die sie auch gemeinsam warben. Daraus ergaben sich zum einen Kostenersparnisse und zum anderen durch die damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades.

In den Gesprächen wurde von Seiten der Befragten immer wieder darauf hingewiesen, dass Kontakte einen Erfolgsfaktor darstellten. Vor allem Kontakte der Geschäftsleitung zu weiteren erfolgsrelevanten Akteuren wurden dabei thematisiert. Einerseits sahen die Befragten bereits berufliche bestehende Kontakte, die die Geschäftsführer in die Gründung mit einbringen konnte, als auch die Schaffung neuer Kontakte als wichtig für den Gründungsprozess an. Des Weiteren wurden auch andere Akteure im Netzwerk als bedeutsam erachtet, die Kontakte vermitteln konnten. Der Nutzen, der aus Kontakten und damit aus dem sozialen Kapital der Akteure (in den Fallbeispielen waren das insbesondere Förderer) gezogen werden konnte, war äußerst vielfältig. Zum Beispiel wurde die Akquise von

Finanzgebern und Kunden erleichtert, Mitarbeiter wurden gewonnen oder auch Wissenslücken bezüglich Projektförderungen wurden geschlossen.

Die Ergebnisse verdeutlichten nicht nur die Wichtigkeit von Kontakten im Allgemeinen. Dem Beziehungsmerkmal Vertrauen wurde eine hohe Bedeutung beigemessen. Dies bezog sich auf das interpersonelle Vertrauen zwischen Geschäftsführer und anderen Akteuren sowie auf das Vertrauen in die Fähigkeiten der Geschäftsleiter. Ein nur gering ausgeprägtes Vertrauen hatte zum Teil weitreichende Folgen: Förderer zogen sich aus dem Gründungsprozess zurück und stellten z.B. ihre finanzielle Förderung ein, die Weiterempfehlung der Dienstleistungen blieb aus. Insbesondere bei der Überprüfung von beruflichen Kontakten, die bereits vor der Gründung zwischen den Akteuren bestanden, wurde deutlich, dass bei erfolgreicherer Gründungen eine stärkere Verflechtung zwischen Personen der Geschäftsleitung, Förderern und Kunden beobachtet werden konnte. Die Erfahrungen der Interviewpartner bestätigen, dass Vertrauen unter den wichtigsten Akteuren das Basismerkmal der Beziehungsvariablen darstellt, um die Erfolgswahrscheinlichkeit der Fallbeispiele zu erklären.

Die meisten für die Gründung erfolgsrelevanten Akteure waren in allen fünf Fallbeispielen räumlich konzentriert verortet, so dass diese Variable keine hohe Varianz aufwies. Insofern waren kaum Rückschlüsse auf die Erklärung der unterschiedlichen Gründungserfolge möglich. Jedoch wurde anhand der Interviews deutlich, dass vor allem Absprachen durch Face-to-face-Kontakte erleichtert wurden, die wiederum in einem räumlich näheren Umfeld häufiger durchgeführt wurden. Die Interpretation der Gespräche ließ erkennen, dass die Bedeutung räumlicher Nähe mit der für die Kunden- oder Projektakquise notwendigen Intensität von Absprachen stieg.

Weniger der Faktor der räumlichen Nähe als vielmehr der der räumlichen Distanz wurde von den Befragten in den Gesprächen thematisiert. Im Kontext des geringen lokalen Marktpotentials aufgrund der Lage in Räumen mit geringer Bevölkerungs- und Unternehmensdichte wurde die räumliche Distanz zu den Ballungszentren, die ein größeres Marktpotential aufwiesen, als klarer Hemmnisfaktor herausgestellt.

Durch die offene Interviewführung war es den Befragten möglich, auf weitere Aspekte hinzuweisen. Ein weiterer netzwerkbezogener Aspekt, den Akteure aus zwei Fallbeispielen aufgriffen, war der Faktor Neid, der in beiden Fällen mit weitreichenden Folgen für die Umsetzung eines Geschäftsfeldes verbunden war. Ein landesweites Ausschreibungsverfahren sollte die Gründung von TTZ in ländlichen Räumen initiieren. Jedoch erhielt jeweils nur eine Gründung in den Landkreisen des betreffenden Bundeslandes den Zuschlag für die finanzielle Förderung. Dieses Verfahren führte zu Konkurrenzsituationen der Gemeinden, die ein solches Unternehmen in ihrem Ort ansiedeln wollten. Gleichzeitig waren die Gemeinden der Landkreise die Zielgruppe für eines der geplanten Geschäftsfelder. Da diese unter anderem aus Gründen des „Standortneids“ die Teledienste nicht nachfragten, folgte daraus die Aufgabe dieses Geschäftsfeldes in beiden Fallbeispielen. Zu vermuten ist jedoch, dass die Übertragbarkeit dieses Phänomen auf andere öffentlich geförderte Gründungen wohl aufgrund des spezifischen Ausschreibungsverfahrens auf einem geringen Niveau bleibt.

Hinsichtlich der dritten Frage nach den Netzwerkeigenschaften in verschiedenen Gründungsphasen lassen sich folgende Kernergebnisse zusammenfassen:

Einer der wichtigsten Faktoren war es, bereits bestehende berufliche Kontakte in die Gründung mit einzubringen. Dies galt insbesondere für die Geschäftsleiter, wobei auch das soziale Kapital der Förderer oder anderer Akteure als Erfolgsfaktor gewertet wurde.

In Bezug auf die Geschäftsführer der neu gegründeten Unternehmen haben sich mehrere Aspekte gezeigt, die im Kontext der Dynamik bzw. der zeitlichen Entwicklung der Gründungen und des Netzwerkes stehen. Aufgrund des hohen strukturpolitischen Interesses ging in einigen Fallbeispielen die Initiative zur Gründung der TTZ von öffentlichen Akteuren aus, die im Verlauf des Gründungsprozesses als Förderer eingebunden waren. Aufgrund dessen waren zum Teil diejenigen Personen, die die Geschäftsleitung übernahmen, nicht in die Ideenphase, die vor der formalen Gründung und dem Markteintritt stattfand, eingebunden. Die Vorteile, die sich aus einer Beteiligung an der Ideenphase für den Gründungsprozess ergaben, waren unter anderem die Möglichkeit, schon früh Kontakte zu knüpfen und zu festigen sowie eine höhere Identifizierung mit der Konzeptidee (siehe Abb. 18). Wie sich zeigte, war ein früher Kontakt zu potentiellen Kunden bedeutsam. So konnte in einem Fall eine frühe Anpassung des Unternehmensangebotes auf die Nachfrage durch eine Befragung und Informationsveranstaltungen erfolgen.

Aus Sicht der Netzwerkentwicklung hatte sich gezeigt, dass für den Aufbau des Unternehmens die Netzwerkerweiterung im Vordergrund stand:

- Kunden für die jeweiligen Dienstleistungen garantieren Einnahmen.
- Förderer unterstützen das Unternehmen anhand von Finanzmitteln, Beratung oder auch Kontaktvermittlung.
- Durch die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern konnten Kostenersparnisse erzielt und die Öffentlichkeitsarbeit erweitert werden.

In Bezug auf die Stabilität des Netzwerkes lassen sich folgende Erkenntnisse zusammenfassen:

Personalwechsel auf der Geschäftsführerposition hatten zum Teil negative Folgen, da sie z.B. zu Know-how- und Zeitverlust führten. Zudem war die Akquisetätigkeit in den Wechselphasen eingeschränkt. Wenn jedoch Unzufriedenheit und fehlendes Vertrauen in die berufliche Kompetenz des Geschäftsleiters vorherrschte, weckte ein Geschäftsführerwechsel auf der anderen Seite auch Hoffnungen auf Verbesserung des Gründungsprozesses.

Auch die Instabilität von finanziellen Förderern hatte sich negativ ausgewirkt. Unsicherheit bezüglich der Mittelzuweisung hemmte den Gründungsprozess, da keine Planungssicherheit bezüglich der operativen Umsetzung des Geschäftskonzeptes gegeben war.

Wenn solche Akteure, die gerade in die Ideenphase stark eingebunden waren oder gar Initiatoren der Konzeptidee waren, den Gründungsprozess nach nur kurzer Zeit verließen, wirkte sich dies negativ auf den Verlauf der Gründung aus. Eine damit verbundene Auswirkung war der personifizierte Know-How-Verlust. Auch war damit das soziale Kapital der Akteure nicht mehr nutzbar. Das betraf sowohl Personen der Geschäftsleitung als auch Förderer.

Eine zu große wirtschaftliche Abhängigkeit von wenigen Großkunden war mit der Gefahr verbunden, bei Verlust des Kundenkontaktes einen Großteil der Einnahmen zu verlieren oder – wie in einem Fall – gar Insolvenz anmelden zu müssen.

Mit dem qualitativen Verfahren sollten in erster Linie Erkenntnisse zu Netzwerken als unabhängige Variable von Gründungserfolgen vertieft werden. Zwar lässt die geringe Fallzahl von fünf untersuchten Unternehmen eine repräsentative Überprüfung der Annahmen nicht zu. Jedoch ist bei der Anwendung qualitativer Methoden die Überprüfung der Forschungshypothesen und Annahmen, die im Vorfeld einer empirischen Untersuchung durch Vorüberlegungen abgeleitet wurden, für Fallbeispiele möglich³⁸² und können ausschließlich für die Fallbeispiele Gültigkeit erlangen. Aufgrund dessen wird folgend eine Übersicht der Annahmen und der Information, ob die Annahmen in den untersuchten Unternehmen zutrafen oder nicht, dargestellt.

Folgende Annahmen trafen zu:

Annahme 1: Für die Erfolgswahrscheinlichkeit öffentlich geförderter Unternehmen spielen unterschiedliche Akteure eine bedeutende Rolle. Die für den Gründungserfolg wichtigsten Akteure sind die Gründerperson(en) bzw. die Geschäftsleitung des Unternehmens, Förderer, Kunden und Kooperationspartner.

Annahme 2: Der Erfolg junger Unternehmen hängt davon ab, ob es gelingt, verschiedenste Ressourcen für den Gründungsprozess zu mobilisieren. Folglich steigt mit der Einbindung von Förderern in den Gründungsprozess die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen.

Annahme 3: Mit einer finanziellen Unterstützung steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit, da dadurch Investitionsmittel zur Verfügung stehen.

Annahme 4: Die Bekanntmachung eines Unternehmensangebotes hängt nicht nur von direkten Kontakten der Gründerpersonen bzw. der Geschäftsleitung ab, sondern auch vom Kontaktvermittlungspotential der Förderer und deren Kontakten zu weiteren Personen. Diese Kontakte könnten die Akquise von Neukunden oder auch weiteren Förderern erleichtern.

Annahme 5: Mit der Integration von beratenden Akteuren in das Akteursnetzwerk steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit junger Unternehmen.

Annahme 7: Die Einbindung von Kooperationspartnern wirkt sich positiv auf den Erfolg junger Unternehmen aus, da sie als Kontaktvermittler fungieren können.

Annahme 8: Beziehungsmerkmale zwischen erfolgsrelevanten Akteuren im Netzwerk beeinflussen den Erfolg junger Unternehmen.

Annahme 9: Bereits bestehende Kontakte seitens der Geschäftsleitung zu potentiellen Kunden oder Förderern wirken sich positiv auf den Erfolg von Neugründungen aus. Wenn die Gründerpersonen schon im Vorfeld der Gründung über Beziehungen zu potentiellen Kunden, Förderern und Kooperationspartnern verfügen, steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen.

Annahme 10: Von einer Vertrauensbeziehung zwischen Unternehmensleitung und den eingebundenen Förderern kann der Gründungsprozess profitieren.

³⁸² DIEKMANN (2001), S. 444, LAMNEK (1995), S. 91

Annahme 11: Wenn erfolgsrelevante Netzwerkakteure über ein gewisses Maß an Reputation verfügen, steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen.

Annahme 12: Mit räumlicher Nähe zwischen den erfolgsrelevanten Akteuren steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen.

Folgende Annahme traf bei den fünf Fallbeispielen nicht zu:

Annahme 6: Mit der Einbindung weiterer Akteure in das Akteursnetzwerk steigt das Sozialkapital des Gründers. Insofern können neu gegründete Unternehmen von den Beziehungen zu Kunden profitieren, z.B. hinsichtlich Kontaktvermittlung oder Mund-zu-Mund-Propaganda. Kundenkontakte können zudem als Referenzen genutzt werden, um weitere Kunden zu gewinnen.

7.2 Der Beitrag der Arbeit zur Gründungsforschung im Kontext der Erklärung von Gründungserfolgen

In Bezug auf Netzwerkmerkmale zur Erklärung von Gründungserfolgen lassen sich die Ergebnisse wie folgt zusammenfassen:

Die wichtigsten Akteure für eine Neugründung waren die Geschäftsführer der neu gegründeten Unternehmen, unterstützende Förderer, Kunden und Kooperationspartner. Zudem spielte der Wissensaustausch mit potentiellen Kunden in Phasen der Ideen- oder Produktentwicklung eine Rolle für die Anpassung der geplanten Geschäftsfelder an die Nachfrage.

Die Nutzung bereits vor der Gründung bestehender Kontakte als auch die Schaffung neuer Kontakte steigerte die Erfolgswahrscheinlichkeit. Während räumliche Nähe häufige persönliche Treffen erleichterte, war Vertrauen jedoch die Basis für eine intensive Zusammenarbeit. Die Betrachtung der Gründungen als Prozess im Zusammenhang mit Netzwerkmerkmalen legte offen, dass die Faktoren Entwicklung und Stabilität der Akteursnetzwerke auf die Erfolgswahrscheinlichkeit Einfluss nahmen.

Dass nicht netzwerkbezogene Merkmale einen Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit haben, ist in der Gründungsforschung bekannt. Die offene Befragung hat dies bestätigt, da von Seiten der Akteure auf verschiedene nicht netzwerkbezogene Faktoren hingewiesen wurde, die einen erheblichen Einfluss auf die Gründungsprozesse ausübten. Dazu zählten insbesondere die Qualifikation der Geschäftsleiter und Mitarbeiter sowie die Qualität der Dienstleistungen.

Eine Ursache für den Einbruch ganzer Geschäftsfelder war in einigen Fallbeispielen das Fehlen eines detaillierten Geschäfts- bzw. Businessplans. Damit verbunden war erstens eine Fehleinschätzung des Marktes, da im Vorfeld der Gründung keine Standort- und Marktanalysen durchgeführt wurden. Zweitens starteten die meisten Fallbeispiele ihr Unternehmen ohne eine auf die Geschäftsfelder und deren Umsetzung angepasste Kostenplanung. Drittens wurde die Konkurrenzsituation falsch eingeschätzt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Erfolg von Neugründungen stark von Netzwerkmerkmalen innerhalb des Akteursnetzwerkes abhängt. Jedoch sollten diese Faktoren nicht überbewertet werden. Zum einen erklären sie nicht ausschließlich den Gründungsverlauf. Zum anderen wurden teilweise Wechselwirkungen mit nicht netzwerkbezogenen Faktoren festgestellt. Die Ergebnisse in kommenden Studien zu verarbeiten und quantitativ zu überprüfen, ist eine Aufgabe

zukünftiger Untersuchungen der Gründungsforschung. Gerade in Bezug auf den dynamischen Prozess von Gründungen existieren bisher nur wenige Erkenntnisse aus wissenschaftlichen Studien.

7.3 Erkenntnisse aus der Studie bezüglich der Methodik

Die Erhebung beschränkte sich nicht auf eine ego-zentrierte Befragung der Geschäftleiter bzw. Gründerpersonen, sondern schloss weitere erfolgsrelevante Akteure mit ein. Dazu zählten u.a. Förderer, Kunden und Kooperationspartner, mit denen die untersuchten TTZ in Verbindung standen. Damit wurde ein für Aspekte der Gründungsforschung neuer methodischer Ansatz gewählt. Der Grund dafür lag in dem Bestreben, das untersuchungsrelevante Akteursnetzwerk und dessen zeitliche Entwicklung möglichst realistisch abbilden zu können. Durch dieses Verfahren wurden zudem die unterschiedlichen Sichtweisen der Angebots-, Förder- und Nachfrageseite und deren Erfahrungen bezüglich des jeweiligen Gründungsverlaufs erhoben. Im Vergleich zu ego-zentrierten Befragungen konnte damit ein breiteres Wissen zu den Erfolgsfaktoren der untersuchten Gründungen generiert werden. Vor allem in den Gesprächen mit Förderern aber auch Kunden wurden eher kritische Aspekte angesprochen, die von Seiten der Geschäftsleiter nicht offen thematisiert wurden. Dazu zählten in einigen Fällen z.B. mangelndes Vertrauen seitens der Akteure zu Personen der Geschäftsleitung, Unzufriedenheit mit der Umsetzung des Konzeptes oder auch mit der Qualität der Dienstleistungen. Solch kritische Informationen wurden von der Geschäftsleitung entweder gar nicht oder nur marginal angesprochen. Die Anlage der Studie, mehrere in die Gründung der Unternehmen involvierte Akteure in die Befragung einzubeziehen, hat sich bewährt und könnte auch bei anderen Studien zu Netzwerkmechanismen komplexe Phänomene offen legen.

Die Fallbeispiele anhand von Kriterien auszuwählen, um damit ein relativ homogenes Sample zu erhalten, hatte sich für einen Vergleich hinsichtlich der Gründungsprozesse und deren Erfolg angeboten. Dadurch konnten Wirkungsvariablen, die im Kontext mit den Auswahlkriterien standen, weitestgehend konstant gehalten werden (z.B. in Bezug auf Geschäftskonzept und öffentliche Förderung). Die Einbeziehung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründungen ermöglichte einen direkten Vergleich der Gründungsprozesse, durch den eine höhere Validität bei der Identifizierung einzelner Einflussfaktoren erreicht wurde. Jedoch stößt die Recherche von nicht erfolgreichen Neugründungen an Grenzen, wie das Phänomen des „Survivor Bias“ verdeutlicht (siehe Kapitel 1).

Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Gründungen ist gegeben, da die untersuchten Fallbeispiele letztendlich auf eine finanzielle Unabhängigkeit von öffentlichen Mittel abzielten und Marktmechanismen unterworfen waren. Jedoch waren die Fallbeispiele zum Teil durch ein starkes Engagement von öffentlicher Seite unterstützt.

Der Vorteil des qualitativen Ansatzes, der in dieser Studie Anwendung fand, lag darin, Erkenntnisse im Gesprächsverlauf vertiefen und offen legen zu können. Durch die offene Befragung beschrieben die Interviewpartner ihre Erfahrungen sehr ausführlich. Zudem wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, nicht netzwerkbezogene Faktoren anzusprechen und zu diskutieren, die sich auf die Gründungserfolge auswirkten. Diese Form der Erhebung wirkte einer Überbewertung der Netzwerkmerkmale als unabhängige Variable entgegen. Ein Nachteil bestand darin, dass aufgrund der Interviewführung anhand von Leitfäden eine quantitative Auswertung nicht möglich war.

Die Durchführung dieser Netzwerkanalyse hing von der Kooperation der zu befragenden Personen ab. Um ein möglichst vollständiges Bild des Akteursnetzwerkes zu erhalten, mussten sich bei den einzelnen Fallbeispielen die für den Aufbau der Unternehmen wichtigsten Akteure für ein oder mehrere Face-to-face-Interviews bereit erklären. Zudem war die Untersuchung als Panel angelegt, um den Gründungsprozess in seiner dynamischen Entwicklung nachverfolgen zu können. Diese Vorgehensweise war allerdings mit erheblichen Kosten verbunden.

Das methodische Vorgehen war geeignet, um komplexe Netzwerkstrukturen und deren Entwicklung auf Mikroebene analysieren zu können. Wünschenswert wäre eine Weiterentwicklung der Erhebungsmethode, um Ergebnisse quantitativ zu erheben.

7.4 Handlungsempfehlungen

Für die Wirtschaftspolitik stellt sich die Frage, welche Maßnahmen und Instrumente geeignet sind, Unternehmensgründungen zielgerichtet zu unterstützen. Damit verbunden ist die Hoffnung, dass die Anzahl erfolgreicher Neugründungen steigt. Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus der Studie hinsichtlich der öffentlichen Förderung präsentiert und Handlungsempfehlungen diskutiert.

Bei den hier untersuchten öffentlich geförderten TTZ in ländlichen Räumen waren Förderer teilweise stark in die Gründungsprozesse eingebunden. In Bezug auf öffentliche Akteure waren deren Bereitstellung finanzieller Mittel, eine Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit und Kontaktvermittlung sowie die Beteiligung am Ideenaustausch durchaus Erfolgsfaktoren für die untersuchten Fallbeispiele. Dennoch bleibt einschränkend festzuhalten, dass die Unterstützungsleistungen teilweise mit Problemen verbunden waren. Wenn zugesagte Finanzmittel nicht an das Unternehmen flossen, waren damit Planungsunsicherheiten verbunden. Als schwierig hat sich bei den Fallbeispielen gezeigt, dass die Einbindung der Förderer aus dem öffentlichen oder politischen Bereich die Gefahr birgt, in das Marktgefüge einzugreifen und damit eine Wettbewerbsverzerrung herbeizuführen. Hier müssen weiterhin Verordnungen die Möglichkeiten aber auch Beschränkungen des Eingriffs in die Privatwirtschaft vorgeben.

Auch die Anbindung des ländlichen Raums an Breitbandtechnologien sollte thematisiert werden. So hatte sich ein fehlender Breitbandanschluss für die jungen Unternehmen als klarer Standortnachteil erwiesen. Inwieweit die öffentliche Hand den Aufbau einer diesbezüglichen Infrastruktur unterstützen kann, sollte auf politischer Ebene diskutiert werden.

Mit der Förderung der TTZ in ländlichen Räumen gingen strukturpolitische Ziele einher wie z.B. die Schaffung von Arbeitsplätzen in strukturschwachen Regionen oder auch die Unterstützung der Diffusion Neuer Medien. Die relativ starke Verquickung von öffentlichen und wirtschaftlichen Interessen, die mit den Gründungen verbunden waren, barg allerdings Risiken. So wurden dem Unternehmen zum Beispiel Vorgaben zur Zielgruppe einzelner Dienstleistungen gemacht oder auch versucht, bei der Kalkulation von Preisen Einfluss zu nehmen. Zwar war mit diesen Strategien die Absicht verbunden, die strukturpolitischen Ziele zu erreichen. So sollte beispielsweise die Diffusion der Neuen Medien in die Region gerade durch ein preiswertes lokales Angebot an EDV-Schulungen vorangetrieben werden. Dennoch wurde damit den Unternehmen, die Marktmechanismen unterliegen und die auf diese reagieren müssen, die Flexibilität genommen, die notwendig ist, um am Markt agieren und bestehen zu können. Insofern wirkten sich diese Vorgaben erfolgshemmend aus.

Um Gründungen gezielt herauszufiltern, die potentiell bessere Erfolgchancen versprechen, wäre die Verpflichtung von Vorteil, eine Förderung an die Erstellung eines ausführlichen Businessplans zu knüpfen. Zum Beispiel würde dadurch die Möglichkeit geschaffen, finanzielle Engpässe schon im Vorfeld weitestgehend abschätzen zu können. Auch wäre damit eine frühe Einschätzung des Marktpotentials verbunden. Dass diese Faktoren in der Planungsphase zum Teil nicht beachtet wurden, war bei einigen Fallbeispielen eine Ursache für den nicht erfolgreichen Gründungsverlauf. Qualitäten von Beziehungen wie z.B. Vertrauen unter den Akteuren sind nicht steuerbar. Aufgrund dessen stößt eine gezielte Förderung, die insbesondere eine enge Zusammenarbeit erfordert wie z.B. Beratung, hier an ihre Grenzen.

LITERATURVERZEICHNIS

- ADLER, P.S., KWON, S.-W. (2002): Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. Vol.27. No.1. Pages 17-40.
- ADRIAN, L. (2003): Regionale Netzwerke als Handlungskonzept. Erfolg versprechender Weg einer innovationsorientierten Regionalentwicklung? Materialien des Deutschen Instituts für Urbanistik. Berlin.
- AICHHOLZER, G.: Telearbeit zwischen überzogenen Hoffnungen und ungenützten Chancen. www.telechance.at/artikel/a1199-4.html [Zugriff am 05.10.2001]
- AICHHOLZER, G., KIRSCHNER, A. (1999): Telearbeit in europäischen Nachbarschaftsbüros. Schriftenreihe Soziales Europa. Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales. Wien.
- ARL - Akademie für Raumforschung und Landesplanung (1994): Perspektiven der Entwicklung ländlicher Räume in Deutschland. Konzepte und Empfehlungen für die Landes-, Regional- und Kommunalpolitik. Hannover.
- ANFANG, P., URBAN, D. (1994): „Vertrauen“ – soziologisch betrachtet. Ein Beitrag zur Analyse binärer Interaktionssysteme. Schriftenreihe des Instituts für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart. Nr. 1.
- BATHELT; H., GLÜCKLER, J. (2002): Wirtschaftsgeographie in relationaler Perspektive: Das Argument der zweiten Transition. *Geographische Zeitschrift*. Jahrgang 90. Heft 1. S. 10-39.
- BATHELT, H., GLÜCKLER, J. (2003): *Wirtschaftsgeographie*. 2. Auflage. Stuttgart.
- BAYRISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG (2003a): *Statistik kommunal*. Markt Dürrewangen. 2003.
- BAYRISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG (2003b): *Statistik kommunal*. Stadt Simbach a. Inn. 2003.
- BBR (2000): *Raumordnungsbericht 2000*. Berichte Band 7. Bonn. www.bbr.bund.de/veroeffentlichungen/download/ROB2000.pdf [Zugriff am 04.11.2003]
- BBR (Hrsg.)(2002): *INKAR 2002 – Indikatoren zur Raumentwicklung* Ausgabe 2002. CD-Rom.
- BBR (Hrsg.)(2003): *INKAR 2003 – Indikatoren zur Raumentwicklung* Ausgabe 2003. CD-Rom.
- BEYER, R. (1985): *Der ländliche Raum und seine Bewohner*. Bamberg.
- BINDER, R. (2005): Die Bedeutung des sozialen Kapitals für Unternehmensgründer in Clustern am Beispiel der Medizintechnik im Raum Tuttlingen. Tönning.
- BODEN, B., SCHMEISSER, W. (2003): *Entwicklung der Telearbeit – eine empirische Studie*. München.
- BÖGENHOLD, D. (1995): Selbständige Erwerbsarbeit in sozial- und wirtschaftshistorischer Perspektive. In: SCHMUDE, J. (Hrsg.): *Neue Unternehmen*. Interdisziplinäre Beiträge zur Gründungsforschung. *Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge* Band 108. Heidelberg. S. 11-23.
- BÖGENHOLD, D. (1999): Gründungsforschung aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In: BÖGENHOLD, D. (Hrsg.): *Unternehmensgründung und Dezentralität: Renaissance der beruflichen Selbständigkeit in Europa?* Opladen. S. 31-44.
- BÖGENHOLD, D. (2002): Theoriepfade und -traditionen der Gründungsforschung: Auf dem Wege zu einer einheitlichen Theorie? In: HEINZE, R., SCHULTE, F. (Hrsg.): *Unternehmensgründungen*. Wiesbaden. S. 25-44.

- BÖTTCHER, S., HESCH, G. (1997): Tele-Arbeits- und -Service-Center (TASC). 230.1. In: GODERHARDT, B., KORTE, W., MICHELSEN, U., QUADT, H.-P. (Hrsg.): Management Handbuch Telearbeit. Heidelberg.
- BOURDIEU, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: KRECKEL, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt. Sonderband 2. Göttingen.
- BRÖMME, N., STRASSER, H. (2002): Sozialkapital. In: ENDRUWEIT, G., TROMMSDORF, G. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. 2. Auflage. Stuttgart. S. 487.
- BRÜDERL, J. (1999): Neugegründete Unternehmen: „Born to die?“. S. 99-110. In: BÖGENHOLD D., SCHMIDT, D. (Hrsg.): Eine neue Gründerzeit? Die Wiederentdeckung kleiner Unternehmen in Theorie und Praxis. Band 1. Amsterdam.
- BRÜDERL, J., PREISENDÖRFER, P., ZIEGLER, R. (1996): Der Erfolg neugegründeter Unternehmen: Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. Berlin.
- BRUNOTTE, E., GEBHARDT, H., MEURER, M., MEUSBURGER, P., NIPPER, J. (2001): Lexikon der Geographie. Band 1. Heidelberg, Berlin.
- BÜHLER, C. (1999a): Die strukturelle Eingebundenheit neugegründeter Unternehmen. Dissertation an der sozialwissenschaftlichen Fakultät der Ludwig-Maximilian-Universität. München, Freiburg.
- BÜHLER, C. (1999b): Soziale Netzwerke von Unternehmensgründungen in Ostdeutschland. In: BÖGENHOLD, D. (Hrsg.): Unternehmensgründung und Dezentralität: Renaissance der beruflichen Selbständigkeit in Europa? Opladen.
- BUNDESANSTALT FÜR ARBEIT (1998): IBZ Schriftenreihe für Arbeitnehmerinnen. Heft 7. Informationen für Frauen. Nürnberg. 1998.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG, BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (1998): Telearbeit – Chancen für neue Arbeitsformen, mehr Beschäftigung, flexible Arbeitszeiten. Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG, BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG, BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (2001): Telearbeit – Leitfaden für flexibles Arbeiten in der Praxis. Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR (1995): Verbesserung der Verkehrsverhältnisse in den Gemeinden. Mobilität von Frauen und Jugendlichen im ländlichen Raum. Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR (2000): Verkehr in Zahlen 2000. Hamburg.
- BURT, R.S. (1982): Towards a structural theory of action. Network models of social structure, perception, and action. New York: Academic Press.
- BURT, R.S. (1992): Structural holes. Cambridge: Harvard University Press.
- BÜSSING, A., AUMANN, S. (1997): Telezentren: die bessere Form der Telearbeit? . In: BÜSSING, A. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren für die marktorientierte Umsetzung eines innovativen Unternehmenskonzeptes. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. Themenheft. Heft 51. S. 240-250.
- BYGRAVE, W.D. (1998): Die einzelnen Stufen des Entrepreneurship. In: FALTIN, G., RIPSAS, S., ZIMMER, J. (Hrsg.): Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmen werden. München. S. 113-140.
- COLEMAN, J. S. (1991): Grundlagen der Sozialtheorie – Band 1. Handlungen und Handlungssysteme. München.

- DICKOPH, O. (1997): Lotus Notes als effizientes Werkzeug für die Telearbeit. 322.1. In: GODERHARDT, B., KORTE, W., MICHELSEN, U., QUADT, H.-P. (Hrsg.): Management Handbuch Telearbeit. Heidelberg.
- DIEKMANN, A. (2001): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg.
- DIENER-WESELSKY, E. (1999): Neue Wege in der Arbeitsmarktpolitik – Aufbau von Telezentren. In: LEADER-SEMINAR (Hrsg.): Informations- und Kommunikationstechnologien und ihre Potenziale zur Stärkung des ländlichen Raums. Seminarbericht 2/1999. S. 43-47.
- DREIER, C. (2001): Gründerteams: Einflussverteilung – Interaktionsqualität – Unternehmenserfolg. Berlin.
- ELTGES (1993): Die Abgrenzung ländlicher Räume im Rahmen der Regionalpolitik der Europäischen Gemeinschaften. Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumplanung. Materialien zur Raumentwicklung. Heft 54. Bonn.
- ESSER, J., SCHAMP, E.W. (2001): Einführung. In: ESSER, J., SCHAMP, E.W. (Hrsg.): Metropolitane Region in der Vernetzung. Der Fall Frankfurt/Rhein-Main. Frankfurt.
- ETTER, C. (2004): Nachgründungsdynamik neu gegründeter Unternehmen in Berlin im interregionalen Vergleich - Interaktionseffekte zwischen Unternehmen, unternehmerischem Umfeld, Kooperationsbeziehungen und unternehmerischem Erfolg. Download unter www.diss.fu-berlin.de/2004/169/ [Zugriff am 14.09.2004]
- EXPERTEAM (2000): Telearbeit in ländlichen Regionen – Telearbeits- und –Servicecenter – Abschlussbericht. Dortmund.
- FARELL, G., THIRION, S. (2000): Lokale Finanzierung im ländlichen Raum. In: Innovation im ländlichen Raum. Europäische Beobachtungsstelle LEADER. Heft 9. Brüssel.
- FISCHER, P. (1995): Die Selbständigen von morgen: Unternehmer oder Tagelöhner? Frankfurt/Main.
- FLADUNG, G. (1997): Telearbeit- und Teleservicezentren – Eine Alternative für den ländlichen Raum. Stadt und Gemeinde. Deutscher Städte- und Gemeindebund. Heft4/5. Jg.52. Düsseldorf. S. 93-98.
- FLICK, U., KARDOFF, E., KEUPP, H., ROSENSTIEL, L., WOLFF, S. (2002): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage. München.
- FLICK, U., KARDOFF, E., STEINKE, I. (2003): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 2. Auflage. Reinbeck bei Hamburg.
- FREITAG, M. (2000): Soziales Kapital und Arbeitslosigkeit. Eine empirische Analyse zu den Schweizer Kantonen. Zeitschrift für Soziologie. Heft 3. Jg. 29. S. 186-201.
- FREITAG, M. (2001): Das soziale Kapital in der Schweiz: Vergleichende Einschätzungen zu Aspekten des Vertrauens und der sozialen Einbindung. Swiss Political Science Review 7(4).
- FRIEDRICHS, J. (1985): Methoden empirischer Sozialforschung. 13. Auflage. Opladen.
- FRITSCH, M. (1999): Innovation, Kooperation und Region – Elemente vernetzten Wirtschaftens. In: BÖGENHOLD, D. (Hrsg.): Unternehmensgründung und Dezentralität: Renaissance der beruflichen Selbständigkeit in Europa? Opladen. S. 159-174.
- FRITSCH, M. (2001): Kooperationen in regionalen Innovationssystemen: ein interregionaler-internationaler Vergleich. In: GROTZ, R., SCHÄTZL, L. (Hrsg.): Regionale Innovationsnetzwerke im internationalen Vergleich. Münster. S. 3-18.
- FRITSCH, M., GROTZ, R., BRIXY, U., NIESE, M., OTTO, A., WEYH, A. (2004): Der Markterfolg von Gründungen. In: FRITSCH, M., NIESE, M. (Hrsg.): Gründungsprozess und

- Gründungserfolg. Interdisziplinäre Beiträge zum Entrepreneurship Research. Heidelberg. S. 39-62.
- FROMHOLD-EISEBITH, M. (2001): Regionale Innovationsnetzwerke – Entwicklungschance für asiatische NICs? Beispiele aus Indien und Indonesien. In: GROTZ, R., SCHÄTZL, L. (Hrsg.): Regionale Innovationsnetzwerke im internationalen Vergleich. Münster. S. 185-209.
- GAREIS, K., KORDEY, N. (1997): Telearbeit in Städten und Gemeinden. Stadt und Gemeinde. Deutscher Städte- und Gemeindebund. S. 87-93. Heft4/5. Jg.52. Düsseldorf.
- GAREIS, K., KORDEY, N. (1999): Telework – an Overview of Likely Impacts on Traffic and Settlement Patterns. Netcom Vol.13. No. 3-4. p.265-286. www.empirica.com/telearbeit/veroeffentlichung/netc-fin.pdf [Zugriff am 03.05.2003]
- GAREIS, K., KORDEY, N. (2001): Telearbeit – Status Quo 2001 und Ausblick. In: Computerwoche. Jg.28. Nr.27. München. S. 63ff.
- GARNJOST, P., URMERSBACH, U., GAST, F., LEIMBACH, S., EGNER-BOUCHE, C. (1998), SCHMIDT, A. (Hrsg.): Teleservice-Zentren: Eine Bestandsaufnahme. Arbeitspapiere zur Mittelstandsökonomie. Nr. 4. Universität Trier.
- GEBAUER, I., BIEDEMANN, B., LENZ, B. (2004): Erfolgs- und Hemmnisfaktoren von Telearbeits- und Teleservicezentren. Stuttgart.
- GEMEINDE WELZHEIM (2001): Chancen für die Einrichtung des Telearbeits- und Teleserviceszentrums ViDi in Welzheim. Ergebnisse einer Befragung in den Gemeinden Welzheim, Alfdorf und Kaisersbach. Welzheim.
- GERHÄUSER, H. KREILKAMP, P. (1995): Dienstleistungen unabhängig vom Standort. Office Management. Heft 12/1995. S. 39-43.
- GIDDENS, A. (1999): Soziologie. 2. Auflage. Graz, Wien.
- GOECKE, R., HESCH, G. (1997): Keimzellen virtueller Unternehmen. Office Management 3/1997. S. 46-48.
- GÖRLITZ, A. (1998): Politische Steuerung. 2. Auflage. Opladen.
- GRAF, S., HENNEBERGER, F., SCHMID, H., DORN, D. (2001): Neugründungen von innovativen Kleinstunternehmen. Probleme ihrer Realisierung. Bern.
- GRANOVETTER, M.S. (1973): The Strength of Weak Ties. The American Journal of sociology. AJS 78. S. 1360-1380.
- GRASS, C. (1993): Tele-Servicecenter im ländlichen Raum. Handbuch für Planung, Realisierung und Betrieb. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Technologie und Europaangelegenheiten (Hrsg.). Wiesbaden.
- GRASS, C. (1994): Tele-Servicecenter im ländlichen Raum. Handbuch für Planung, Realisierung und Betrieb. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Technologie und Europaangelegenheiten (Hrsg.). Wiesbaden.
- GRENTZER, M. (1999): Räumlich-strukturelle Auswirkungen von IKT in transnationalen Unternehmen. In: GRÄF, P. (Hrsg.): Geographie der Kommunikation. Band 2. Münster, Hamburg.
- GRUBER, M., HARHOFF, D., TAUSEND, C. (2003): Finanzielle Entwicklung junger Wachstumsunternehmen in: ACHLEITNER, A.-K., BASSEN, A. (Hrsg.): Controlling für junge Unternehmen. Stuttgart. Download unter [www.inno-tec.bwl.uni-muenchen.de/forschung/Tausend/Finanzielle%20Entwicklung%20in%20Start-ups%20\(Gruber-Harhoff-Tausend\).pdf](http://www.inno-tec.bwl.uni-muenchen.de/forschung/Tausend/Finanzielle%20Entwicklung%20in%20Start-ups%20(Gruber-Harhoff-Tausend).pdf) [Zugriff am 03.12.2003]

- HACHMÖLLER, G., SCHRADER, H. (2001): Entwicklungsdynamik und Sozialkapital in ländlichen Räumen – zwei Fallbeispiele aus Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen. Gesellschaft für Regionalforschung. Seminarbericht 43(2001). Wien.
- HARITZ, A. (2000): Innovationsnetzwerke. Ein systemtheoretischer Ansatz. Wiesbaden.
- HAUG, S. (1997): Soziales Kapital. Ein kritischer Überblick über den aktuellen Forschungsstand. Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung. Arbeitsbereich II. Nummer 15. Arbeitspapiere. Mannheim.
- HEBIG, M. (1999): Existenzgründungsberatung. Steuerliche, rechtliche und wirtschaftliche Gestaltungshinweise zur Unternehmensgründung. 4. Auflage. Regensburg.
- HEINZE, T. (2001): Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis. München.
- HELLMER, F., FRIESE, C., KOLLROS, H., KRUMBEIN, W. (1999): Mythos Netzwerke - Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel. Berlin.
- HENKEL, G. (1995): Strategien zur Schaffung außerlandwirtschaftlicher Arbeitsplätze im ländlichen Raum. STANDORT – Zeitschrift für Angewandte Geographie. Heft 4. S. 20-28.
- HESCH, G., STEIN, S. (1997): Telearbeit- und Teleservice-Center. In: BÜSSING, A. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren für die marktorientierte Umsetzung eines innovativen Unternehmenskonzeptes. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. Themenheft. Heft 51. S. 251-258.
- HUBER, R. (2002): Förderprogramme. In: Dowling, M.; Drumm, H.J. (Hrsg.)(2002): Gründungsmanagement - Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum. Berlin. S. 113-124.
- HUHN, K., SCHRÖER, E. (1998): Zeit- und Telearbeit. Flexible Beschäftigungsformen und ihre Bedeutung für den Mittelstand. Wiesbaden.
- HUJER, R., MAURER, K.-O. WELLNER, M. (1998): Kurz- und langfristige Effekte von Weiterbildungsmaßnahmen auf die Arbeitslosigkeit in Westdeutschland. In: PFEIFFER, F., POHLMEIER, W. (Hrsg.): Qualifikation, Weiterbildung und Arbeitsmarkterfolg. Baden-Baden.
- HÜLSEN, C. von (1993): Regionalpolitische Konzepte und Instrumente von EG, BRD und Bundesländern. Untersuchungen zu Integrationsproblemen bei der Umsetzung in Norddeutschland. Arbeitsberichte und Ergebnisse zur wirtschafts- und sozialgeographischen Regionalforschung. Heft 15. Paderborn.
- IRMEN, E., BLACH, A. (1996): Typen ländlicher Entwicklung in Deutschland und Europa. Informationen zur Raumentwicklung. Heft 11/12. 1996.
- JÄCKEL, M. und RÖVEKAMP, C. (2001): Alternierende Telearbeit - Akzeptanz und Perspektiven einer neuen Form der Arbeitsorganisation. Wiesbaden.
- JANSEN, D. (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse – Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Opladen.
- JANSEN, D. (2001): Soziales Kapital von Unternehmensgründern. Theoretische Überlegungen und erste empirische Ergebnisse. <http://foev.dhv-speyer.de/survival/ppt/sozkap.pdf> [Zugriff am 15.08.2002]
- JANSEN, D., SCHUBERT, K. (1995): Netzwerkanalyse, Netzwerkforschung und Politikproduktion: Ansätze zur „cross-fertilization“. In: JANSEN, D., SCHUBERT, K. (Hrsg.): Netzwerke und Politikproduktion. Marburg.
- JUNGE, K. (1998): Vertrauen und die Grundlagen der Sozialtheorie – Ein Kommentar zu James S. Coleman. In: MÜLLER, H.-P., SCHMID, M. (Hrsg.): Norm, Herrschaft und Vertrauen. Opladen. S. 26-63.

- KARDOFF, E. (2003): Qualitative Evaluationsforschung. In FLICK, U., KARDOFF, E., STEINKE, I. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch. 2. Auflage. S. 238-250. Reinbeck bei Hamburg.
- KELLE, U., ERZBERGER, C. (2003): Qualitative und Quantitative Methoden: kein Gegensatz. In: FLICK, U., KARDOFF, E. von, STEINKE, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg. 2. Auflage.
- KLUGE, S. (2000): Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [Online Journal], Volume 1. Nr. 1. Verfügbar über: www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00kluge-d.htm [Zugriff am 03.04.2002].
- KORDEY, N. (2002): Verbreitung der Telearbeit in 2002. Internationaler Vergleich und Entwicklungstendenzen. Bonn. 2002. www.empirica.com/aktuelles/content.htm. [Zugriff am 02.04.2003]
- KORDEY, N., ROBINSON, S. (1999): Telearbeit und Electronic Commerce in Europa. www.empirica.de/telearbeit/index.html [Zugriff am 25.07.2001]
- KORTE, W. B. (1997): Perspektiven von Telearbeit und Telekooperation in Wirtschaft und Verwaltung. 100.2. In: GODERHARDT, B., KORTE, W., MICHELSEN, U., QUADT, H.-P. (Hrsg.): Management Handbuch Telearbeit. Heidelberg.
- KOSCHATZSKY, K., BROSS, U. (2001): Struktur und Dynamik von regionalen Innovationsnetzwerken unter Transformationsbeziehungen – das Beispiel Slowenien. In: GROTZ, R., SCHÄTZL, L. (Hrsg.): Regionale Innovationsnetzwerke im internationalen Vergleich. Münster. S. 138-165.
- KREILKAMP, P., ULRICH, R. (1998): Gründung und Betrieb eines Tele-Zentrums. Leitfaden im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten. Version 07/98.
- LAATZ, W. (1993): Empirische Methoden: Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler. Frankfurt am Main.
- LAMNEK, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie. 3. Auflage. München.
- LAMNEK, S. (2002): Methoden, qualitative und quantitative. In: ENDRUWEIT, G., TROMMSDORFF, G. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. 2., völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart. S.360-361.
- LANG-VON WINS, T., LEINER, R., ROSENSTIEL, L., SCHMUDE, J. (2002): Aufgaben und ihre Bewältigung in der Vorgründungs-, Gründungs- und Nachgründungsphase: Eine empirische Erfassung des Verlaufs von geförderten Unternehmensgründungen. In: SCHMUDE, J., LEINER, R., (2002): Unternehmensgründungen. Interdisziplinäre Beiträge zum Entrepreneurship Research. Heidelberg.
- LECHNER, C. (2001): Unternehmensnetzwerke: Wachstumsfaktor für Gründer. In: Dowling, M./Drumm, H.J. (Hrsg.)(2001): Gründungsmanagement - Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum. Berlin u.a., S. 261-271.
- LINDER, R. (1999): Die letzte Meile. Der ländliche Raum und die Informationsgesellschaft – Trends, Fakten, Auswirkungen. Tagungsbericht. www.akademie-bayern.de/kurzber...en/tagungsbericht_neukirchen_1999.htm [Zugriff am 20.12.2002]
- LOHKAMP-HIMMIGHOFEN, M. (1990): Erwerbschancen und Arbeitsbedingungen der ländlichen Bevölkerung –Ansatzpunkte für beschäftigungspolitische Maßnahmen. Forschungsgesellschaft für Agrarpolitik und Agrarsoziologie. Bonn.
- MAURER, I. (2003): Soziales Kapital als Erfolgsfaktor junger Unternehmen. Eine Analyse zur Gestaltung und Entwicklungsdynamik der Netzwerke von Biotechnologie Start-ups. Studien zu Sozialwissenschaft. Wiesbaden.

- MAURER, I., STABER, U. (2002): Das soziale Kapital zwischenbetrieblicher Netzwerke am Beispiel junger Biotechnologieunternehmen. In: FREITAG, M., WINKLER, I. (Hrsg.): Kooperationsentwicklung in zwischenbetrieblichen Netzwerken. Strukturierung, Koordination und Kompetenzen. S. 171-191. Würzburg.
- MAYNTZ, R. (1996): Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: KENIS, P., SCHNEIDER, V. (Hrsg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt.
- MEINEFELD, W. (2003): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In FLICK, U., KARDOFF, E., STEINKE, I. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch. 2. Auflage. S. 265-275. Reinbeck bei Hamburg.
- MILEK, I. (1988): Frauen auf dem Land. Arbeitsgemeinschaft Ländlicher Raum im Regierungsbezirk Tübingen. Beiträge zu den Problemen des ländlichen Raumes. S. 27-30. Tübingen.
- MOTZENBÄCKER, S. (2002): Der spatial turn in den Sozialwissenschaften und die Geographie. Falsche Freunde oder nahe Verwandte. Vortrag an der Universität Bern am 04.02.2002. Download unter www.giub.unibe.ch/wg/English/Aktuell/spatial_turn.pdf [Zugriff am 03.04.2003]
- MÜLLER, K. (2000): Arbeits- und Lebensbereiche in ländlichen Räumen – nur noch Restgrößen? In: Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): Ländliche Räume. Nürnberg. S. 225-230.
- NASNER, H. (1995): Geförderte Unternehmensgründungen von Frauen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Baden-Württemberg. In: SCHMUDE, J. (Hrsg.): Neue Unternehmen. Interdisziplinäre Beiträge zur Gründungsforschung. Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge Band 108. Heidelberg. S. 74-88.
- NATHUSIUS, K. (2001a): Modelle der Gründungsfinanzierung. In: NATHUSIUS, K., KLANDT, H., SEIBT, D. (Hrsg.): Beiträge zur Unternehmensgründung. Köln. S. 3-48.
- NATHUSIUS, K. (2001b): Finanzierungsinstrumente für unterschiedliche Gründungsmodelle. In: NATHUSIUS, K., KLANDT, H., SEIBT, D. (Hrsg.): Beiträge zur Unternehmensgründung. Köln. S. 49-152.
- NATHUSIUS, K. (2001c): Grundlagen der Gründungsfinanzierung. Instrumente, Prozesse, Beispiele. Wiesbaden.
- NATHUSIUS, K. (2003): Gründungsfinanzierung. Wie Sie mit dem geeigneten Finanzierungsmodell Ihren Kapitalbedarf decken. Frankfurt.
- NILLES, J.M. (1975): Telecommunications and Organizational Decentralization. In: IEEE Transaction on Communications. Bd. 23. Nr.10.
- NOELLE-NEUMANN, E., PETERSEN, T. (1996): Alle, nicht jeder. Einführung in die Methoden der Demoskopie. München.
- PAPPI, F.U. (Hrsg.) (1987): Methoden der Netzwerkanalyse. In: PAPPI, F.U., KOOLWIJK, J., WIEKEN-MAYSER, M. (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung, Bd. 1. München.
- PASCH, J. (2000): Telematik-Anwendungen als Chance für die Entwicklung des ländlichen Raumes. www.jotpeh.de/Magister/magister-index.html [Zugriff am 27.09.2001]
- PASSINGEROVA, J., GARZ, A., PFOHL, E., PAWLASZCZYK, D., ZINN, C., BIERNAT, A., MIRSWA, M. (2000): Telearbeitszentrum im ländlichen Raum – Konzept und Strategie für das Ilmenauer Umfeld. Technische Universität Ilmenau. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.
- PERKMANN, M. (1998): Die Welt der Netzwerke. Politische Vierteljahresschrift. PVS. Jahrgang 1998.

- PERNSTEINER, H., TRAUNMÜLLER, F. (2002): Fallstudie zu Finanzierung und Förderungen – Unternehmensgründung von Fritz Wiff. In: FRANK, H., KLANDT, H. Gründungsmanagement – Fallstudien. München. S. 59-70.
- PFENNING, U. (1995): Soziale Netzwerke in der Forschungspraxis: zur theoretischen Perspektive, Vergleichbarkeit und Standardisierung von Erhebungsverfahren sozialer Netzwerke. Zur Validität und Reliabilität von egozentrierten Netz- und Namensgeneratoren. Darmstadt.
- PREISENDÖRFER, P. (1996): Gründungsforschung im Überblick: Themen, Theorien und Befunde. In: PREISENDÖRFER, P. (Hrsg.): Prozess der Neugründung von Betrieben in Ostdeutschland. Rostocker Beiträge zur Regional- und Strukturforchung. Heft 2. S. 7-31. Rostock.
- REICHWALD, R., MÖSLEIN, K. (1997): Die 3 Dimensionen der Telekooperation: Telearbeit – Telemanagement – Teleservices. 280.1. In: GODERHARDT, B., KORTE, W., MICHELSEN, U., QUADT, H.-P. (Hrsg.): Management Handbuch Telearbeit. Heidelberg.
- REICHWALD, R., MÖSLEIN, K., SACHSENBACHER, H., ENGLBERGER, H. (2000): Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. 2. Auflage. Berlin.
- RIPRAS, S. (2000): Der Business Plan: Von der Idee zum erfolgreichen Geschäftsplan. In: DIETERLE, W., WINCKLER, E. (Hrsg.): Gründungsplanung und -finanzierung. Voraussetzungen für den Gründungserfolg. München. S. 76-100.
- ROCK, R. (1997): Telearbeit und Telekooperation in der Informationsgesellschaft. In: Media NRW. Bd.4. S. 6-17.
- RUNIA, P. (2002): Das soziale Kapital auf dem Arbeitsmarkt. Beziehungen in Stellensuche, Personalrekrutierung und Beförderung. Frankfurt am Main.
- SANDMANN, P. (2000): Telearbeit – Impulse für eine zukunftsfähige Regionalentwicklung? Fallbeispiele aus dem Silicon Valley und Los Angeles für „Lernende Regionen“. <http://homepage.ruhr-uni-bochum.de/patrick.sandmann/> [Zugriff am 04.07.2001]
- SCHAT, H.-D. (2002): Soziologie der Telearbeit. Warum Telearbeit so häufig angepriesen wird und so selten realisiert wird und wie Telearbeit trotzdem funktioniert. Frankfurt/Main.
- SCHEIDT, B. (1994): Die Einbindung junger Technologieunternehmen in Unternehmens- und Politiknetzwerke. Eine theoretische, empirische und strukturpolitische Analyse. Volkswirtschaftliche Studien. Band 447. Berlin.
- SCHENK, M. (1984): Soziale Netzwerke und Kommunikation. Tübingen.
- SCHILDENER, V. (1997): Einsatz der Telearbeit im Rahmen der Regionalentwicklung des ländlichen Raumes am Beispiele von Telezentren in Bayern. Geographisches Institut der Technischen Universität München. Unveröffentlichte Diplomarbeit.
- SCHMIDT, D. (1999): Nicht immer Persönlichkeiten, aber stets wichtige Personen – zur wirtschaftlichen und sozialen Bedeutung des Eigentümer-Unternehmers. In: BÖGENHOLD, D. (Hrsg.): Unternehmensgründung und Dezentralität: Renaissance der beruflichen Selbständigkeit in Europa? Opladen. S. 93-110.
- SCHMIDT, J. (2000): Die Grenzen der Rational Choice. Eine kritische theoretische und empirische Studie. Opladen.
- SCHMUDE, J. (1994): Geförderte Unternehmensgründungen in Baden-Württemberg. Eine Analyse der regionalen Unterschiede des Existenzgründungsgeschehens am Beispiel des Eigenkapitalhilfe-Programms (1979 bis 1989). Erdkundliches Wissen. Heft 114.
- SCHMUDE, J. (2002): Standortwahl und Netzwerke von Unternehmensgründern. In: Dowling, M.; Drumm, H.J. (Hrsg.)(2002): Gründungsmanagement - Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum. Berlin. S. 247-260.

- SCHNELL, R., HILL, P., ESSER, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Auflage. München.
- SCHOLL, A. (2003): Die Befragung. Konstanz.
- SCHÖN, H. (1997): Regionalpolitische Konzepte und Strukturwandel ländlicher Räume: eine Analyse am Beispiel des oberen Mühlentals. Berlin.
- SCHRADER, H. (1999): Tendenzen und Perspektiven der Entwicklung ländlicher Räume. Landbauforschung Völkenrode. Sonderheft 201. S. 213-239. www.bal.fal.de/download/schrader.pdf [Zugriff am 06.05.2003]
- SCHUBERT, H., FÜRST, D. RUDOLPH, A., SPIECKERMANN, H. (2001): Regionale Akteursnetzwerke. Analyse zur Bedeutung der Vernetzung am Beispiel Hannover. Opladen.
- SCHUBERT, K. (1991): Politikfeldanalyse. Grundwissen Politik. Band 6. Opladen.
- SEMLINGER, K. (2003): Vertrauen als Kooperationshemmnis – Kooperationsprobleme von kleinen und mittleren Unternehmen und Auswege aus der Vertrauensfalle. In: HIRSCH-KREINSEN, H.; WANNÖFFEL, M.: Netzwerke kleiner Unternehmen. Berlin. S. 61-87.
- StMLU - BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN (2003): Landesentwicklungsprogramm Bayern 2003. München.
- STOLL, R., MÜLLER, K.: Ländliche Räume und die Entwicklung ihrer Arbeitsmärkte. www.iab.de/ftprooot/litdoks18.pdf [Zugriff am 08.05.2003]
- STRAMBACH, S. (1993). Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen: Netzwerke und Interaktion: Am Beispiel des Rhein-Neckar-Raumes. Münster.
- STRAUF, S., NÄGELE, B. (1996): Telearbeit – eine Chance für Frauen. Der Diskussionsstand zu Risiken, Chancen und Interessen von Unternehmen und Arbeitnehmerinnen. EURES. Diskussionspapier 57. Freiburg.
- SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. 5. Nachdruck. Neue betriebswirtschaftliche Forschung. Band 100. Wiesbaden.
- TELWEB (2000): Aufbau eines transnationalen Telecenter-Netzwerkes zur präventiven Wettbewerbs- und Beschäftigungssicherung. Abschlussdokumentation. Gesellschaft für innovative Arbeits-, Organisations- und Geschäftsformen mbH. Köln.
- URMERSBACH, U., GAST, F. (1999): TeleServiceCenter in Deutschland. Eine empirische Untersuchung des Marktes für TSC und ein marketingsorientierter Leitfaden für Existenzgründer. Schriften zur betriebswirtschaftlichen Praxis. Band 3. Münster.
- VOGLER-LUDWIG, K., BEHRING, K., DÜLL, N., FRANKE, A., HOFMANN, H., KIEMER, K., MEYERLE, W., SCHNEIDER, J. (2000): Telearbeit in der postindustriellen Gesellschaft. Wüstenrotstiftung (Hrsg.). Stuttgart.
- WEBER, M., JANSEN, D. (2003): Zur Organisation des Gründungserfolgs. Eine organisationstheoretische Untersuchung des Erfolgs neu gegründeter Betriebe im Ruhrgebiet. Wiesbaden.
- WELTER, F., BERGMANN, H. (2002). „Nascent Entrepreneurs“ in Deutschland. S. 33-62. In: SCHMUDE, J., LEINER, R. (Hrsg.): Unternehmensgründungen. Interdisziplinäre Beiträge zum Entrepreneurship Research. Heidelberg.
- WEY, K. (2000): Wege durch den Förderdschangel. Stuttgart.
- WEYER, J. (2000): Soziale Netzwerke. Konzepte, Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München.
- WIESSNER, R. (1999): Ländliche Räume in Deutschland. In: Geographische Rundschau 51. H. 6. S. 300-304.

- WIESSNER, F. (2001): Arbeitslose werden Unternehmer. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. BeirtAB 241. Nürnberg.
- WILLMS, W., SÜNNER, I. (2004): Langfristige regionalwirtschaftliche Effekte von Technologie und Gründerzentren. Empirische Untersuchung zu langfristigen Arbeitsplatzwirkungen und fiskalischen Effekten ehemaliger Unternehmensgründer. In: Neues Archiv für Niedersachsen. Heft1. S. 27-38.
- WINDELER, A. (2003): Spuren im Netzwerkdschungel: Typen von Unternehmungsnetzwerken und Besonderheiten ihrer Koordination. In: HIRSCH-KREINSEN, H.; WANNÖFFEL, M.: Netzwerke kleiner Unternehmen. Berlin. S. 35-60.
- WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2002): Landesentwicklungsplan 2002 Baden-Württemberg – LEP 2002. Stuttgart.
- WITT, H. (2001): Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research (Online-Journal), Volume 2. Nr.1. 10 S.n. www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01witt-d.htm [Zugriff am 03.04.2002].
- WOLF, P., WOLF, M. (2002): Telekooperation als Chance für ländliche Räume. Strukturförderungspotential eines Teleservicecenters. Stuttgart.
- ZARTH, M. (1995): Bilanz und Perspektiven der Beschäftigungsentwicklung im ländlichen Raum. In: Essener Geographische Arbeiten. Band 26. S. 13-25.
- ZIMMERMANN, H. O. (1995): Informations- und Kommunikationstechniken im ländlichen Raum. Das Beispiel „Gelbes Haus“ in Schotten, Vogelsbergkreis (Hessen). Essener Geographische Arbeiten. Band 26. S. 75-93.

Sonstige Internet-Quellen (Autoren unbekannt)

- http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl&esf/docs/com2001_64_de.pdf
[Zugriff am 02.03.2004]
- http://europa.eu.int/comm/employment_social/esf2000/introduction-de.htm#what
[Zugriff am 02.03.2004]
- http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/info_soc/com397/97397de.pdf
[Zugriff am 02.03.2004]
- http://europa.eu.int/comm/regional_policy/dwnld/pdf/ag2000/fs_de.pdf
[Zugriff am 02.03.2004]
- <http://stud-www.uni-marburg.de/~Schulzt/politik/historisch/stwg.htm>
[Zugriff am 02.03.2004]
- www.statistik.baden-wuerttemberg.de/SRDB/home.asp?H=BevoelkGebiet
[Zugriff am 04.04.2005]
- www.statistik.bayern.de/daten/bayern/index.php
[Zugriff am 04.04.2005]
- www.arbeitsagentur.de/vam/;jsessionid=AGeSmpE2F7VRvaAA0TmX7wf334xk25F72UellktURkxZhcirRbQV!196868494?content=/content/supertemplates/Content.jsp&docId=34794&contentSuche=y&keyword=Jump
[Zugriff am 09.05.2004]
- www.arbeitsamt.de [Zugriff am 11.08.2004]
- www.bmwi.de/Navigation/Wirtschaft/Wirtschaftspolitik/regionalpolitik.html
[Zugriff am 08.09.2004]

www.bmwi.de/textonly/Homepage/Politikfelder/Wirtschaftspolitik/Regionalpolitik/Regionalpolitik.jsp [Zugriff am 10.02.2002]

[www.jura.uni-sb.de/BIJUS/A707-7/ WiStruktG: Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur"](http://www.jura.uni-sb.de/BIJUS/A707-7/WiStruktG:Gesetz%20über%20die%20Gemeinschaftsaufgabe%20) [Zugriff am 10.02.2002]

www.komm-in.de/index.php [Zugriff am 03.11.2003]

www.statistik-bw.de, Auswertungen aus der Struktur- und Regionaldatenbank [Zugriff am 01.02.2005]

www.uni-leipzig.de/~agsoz/abraham/lv_netzwerke/PAPERS/lv_netzw_06.PDF [Zugriff am 07.06.2004]

wwwhomes.uni-bielefeld.de/fwork/tw/tzhf0.htm [Zugriff am 09.08.2001]

BEIGEFÜGTE ANHÄNGE

Anhang 1: Tabellarischer Überblick der Zielerreichung in den fünf Fallbeispielen

Tab. 14: Zielerreichung der fünf Fallbeispiele

Zielerreichung und Geschäftsbereiche	Fall A	Fall B	Fall C	Fall D	Fall E
Erreichung der Eigenwirtschaftlichkeit	Die meisten Geschäftsbereiche wurden privatisiert.	Der Bereich Teleservices	Starke Abhängigkeit von Fördergeldern / öffentlichen Auftraggebern	Insolvent	Starke Abhängigkeit von Fördergeldern / öffentlichen Auftraggebern
Schaffung von Arbeitsplätzen	Ca. 30 Mitarbeiter	Phasenweise bis zu 25	Phasenweise 3 Mitarbeiter	Phasenweise 6 Mitarbeiter	1 Geschäftsführer und zeitweise bis zu 5 befristete Stellen
Schaffung eines Angebotes an Teleservices	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein
Schaffung eines Angebotes an EDV-Schulungen	Hohe Auslastung sowohl der Einsteiger-schulungen ...als auch der beruflichen Qualifi-zierungs-maßnahmen	Kein Angebot an Einsteiger-schulungen Hohe Auslastung der beruflichen Quali-fi-zierungs-maßnahmen in den ersten beiden Betriebsjahren	Hohe Auslastung der Einsteiger-schulungen Kein Angebot an vertiefenden Quali-fi-zierungs-maßnahmen	Kein Angebot an Einsteiger-schulungen Hohe Auslastung der beruflichen Quali-fi-zierungs-maßnahmen	Minimales Angebot an Einsteiger-schulungen Mittlere Auslastung der beruflichen Quali-fi-zierungs-maßnahmen
Freiberufliche Dozenten im Pool	Ca. 20	Ca. 10	2	Ca. 10	Ca. 10
Zielerreichung als Gründerzentrum	9 neue Unternehmen wurden gegründet. 4 Geschäftsbereiche wurden privatisiert	Nein	Nein	Nein	Nein

Quelle: Eigene Erhebung

Anhang 2: Zur Erhebung der Erfolgsmerkmale

Mit der Erhebungsform des qualitativen Forschungsansatzes ergibt sich die Möglichkeit, die Erfolgseinschätzung der untersuchten TTZ auf interpretativem Weg aufzudecken und damit neben harten auch weiche Faktoren zur Erfolgsbewertung mit einzubeziehen. Aus diesem Grund konnten alle Befragten während des persönlichen Interviews durch offene Frageformen individuelle Beurteilungen zum Erfolg des jeweiligen TTZ abgeben. Um die Offenheit der qualitativen Untersuchung und deren Vorteile auszunutzen, wurden folgende Fragestellungen in den Leitfaden integriert:

- *Würden Sie das TTZ in der jetzigen Phase als „erfolgreich“ bezeichnen?*

(Antwortkategorie: Ja, Nein, Kann ich nicht einschätzen)

Folgefrage: Was lässt Sie zu diesem Schluss kommen?

- *Wie zufrieden sind Sie in der jetzigen Phase mit der Zielerreichung?*

Zudem wurden bei einem Teil der Befragten einige Fragestellungen eingebunden, die die Erfolgsbewertung abrunden sollten:

- *Würden Sie das TTZ als politisches Programm zur Erreichung der von Ihnen genannten politischen Ziele weiterempfehlen?*

Die Zielerreichung ist ein Kernaspekt bei der Erfolgsbewertung. Schwierigkeiten können dabei aus Unklarheiten in den Definitionen vor allem von politischen Zielen resultieren. Die Operationalisierung für empirische Analysen erfordert daher eindeutige und genau definierte Zielvorgaben. Die jeweiligen Zielsetzungen, die mit den einzelnen TTZ verbunden waren, sowie deren Erreichung wurden erstens in den persönlichen Interviews abgefragt:

- *Welche Zielsetzungen/Erwartungen sind mit dem Aufbau des TTZ verbunden?*

- *Haben Sie im Hinblick auf die erwünschten Ziele, die mit der Förderung des TTZ verbunden sind, bestimmte Vorstellungen bezüglich einzelner Zielgrößen?*

- *Haben sich seit Anfang des TTZ-Aufbaus bis zum jetzigen Zeitpunkt die Zielsetzungen und -größen verändert?*

- *Welche der von Ihnen genannten Ziele wurden bisher erreicht?*

- *Welche der von Ihnen genannten Ziele wurden bisher (noch) nicht erreicht?*

Zweitens dienten schriftlich vorliegende Projektkonzepte, die bei einigen TTZ vorhanden waren und Zielvorstellungen beinhalteten, der Bewertung.

Anhang 3: Zur Operationalisierung der wichtigsten Merkmale

Die wichtigsten Merkmale zur Erhebung der netzwerkrelevanten Variablen und deren Operationalisierung werden im Folgenden beschrieben. In Anhang 4 werden die Fragen des Interviewleitfadens und die Methode der Akteursidentifizierung ausführlich dargelegt.

In Bezug auf die verschiedenen Akteursgruppen wurden folgende Fragen zu jeder Akteursgruppe, deren wichtigste Akteure und deren Funktionen für die TTZ-Gründung gestellt:

- Können Sie uns bitte die drei bedeutendsten TTZ-Mitarbeiter nennen? Begründen Sie ihre Einschätzung. Warum sind diese die bedeutendsten?
- Können Sie uns bitte die drei bedeutendsten Förderer nennen? Begründen Sie ihre Einschätzung. Warum sind diese die bedeutendsten?
- Können Sie uns bitte die drei bedeutendsten Existenzgründer, Dienstleistungsanbieter, Teleheimarbeiter nennen? Begründen Sie ihre Einschätzung. Warum sind diese die bedeutendsten?
- Können Sie uns bitte die drei bedeutendsten Kunden nennen? Begründen Sie ihre Einschätzung. Warum sind diese die bedeutendsten?
- Können Sie uns bitte die drei bedeutendsten Kooperationspartner nennen? Begründen Sie ihre Einschätzung. Warum sind diese die bedeutendsten?
- Waren außer den genannten noch andere Akteure bedeutend? Begründen Sie ihre Einschätzung. Warum sind diese die bedeutendsten?

Die Akteursanzahl wurde aufgrund der Länge des Fragebogens auf drei begrenzt. Dadurch war zum einen gewährleistet, dass die Interviews nicht zu lang wurden (durchschnittlich dauerte ein Interview 1,5 Stunden). Zum anderen konnte damit sichergestellt werden, dass sich die Antworten auf die wichtigsten Akteure beschränkten und somit eine Abstufung erzielt werden konnte. Diese Begrenzung auf drei zu nennende Personen oder Organisationen stellte sich bei einem Teil der Befragungen und in Bezug auf einzelne Akteursgruppen insbesondere die Gruppe der Förderer als unzureichend heraus. Bei einigen Interviews wurde die Akteursanzahl überschritten. Diese Ergebnisse werden in die empirische Analyse einfließen. Es zeigte sich folglich, dass die bei der Vorbereitung des Leitfadens geplante Interviewzeit bei einigen weit überschritten wurde, sich die Befragten jedoch diese Zeit nahmen.

Um die Funktion der Akteure für den Gründungsprozess und verschiedenen Eigenschaften der Akteure, die für den Aufbau von Vorteil sein könnten, noch weiter zu konkretisieren wurden zu den jeweils genannten zudem folgende Fragen abgearbeitet:

- Inwiefern hat die Mitarbeit gerade dieser Personen zum Erfolg des TTZ beigetragen?
- Spielt eine oder mehrere der genannten Personen Ihrer Meinung nach eine bedeutende Rolle in Ihrer Gemeinde? Welche der Personen und inwiefern? Konnten Sie bisher hinsichtlich der TTZ-Gründung davon profitieren? Inwiefern? Könnten Sie uns dazu Beispiele aus Ihrer Erfahrung schildern?
- Würden Sie sagen, dass der Aufbau des TTZ davon profitierte, dass die ein oder andere Person im lokalen oder regionalen Umfeld über ein hohes Ansehen bzw. einen guten Ruf verfügt? Welche der Personen und inwiefern? Konnten Sie bisher hinsichtlich der TTZ-Gründung davon profitieren? Inwiefern? Könnten Sie uns dazu Beispiele aus Ihrer Erfahrung schildern?
- Welcher dieser von Ihnen genannten „wichtigen“ bzw. „bedeutenden“ Personen halten Sie für einflussreich in Bezug auf die regionale Wirtschaft und/oder auf die öffentliche Meinung? Welche der Personen und inwiefern? Konnten Sie bisher hinsichtlich der TTZ-Gründung davon profitieren? Inwiefern? Könnten Sie uns dazu Beispiele aus Ihrer Erfahrung schildern? Um vor der Befragungszeit eingebundene Akteure nicht zu vernachlässigen, wurden auch diesbezüglich einige Fragen in den Leitfaden eingebunden:
- Gab es früher noch andere solch „bedeutende“ Mitarbeiter in Ihrem Haus, mit denen Sie zusammen gearbeitet haben? Wenn ja, welche? Wäre es für Sie von Vorteil, wenn dieser noch in die Struktur des TTZ mit eingebunden wäre? Wenn Ja, warum bzw. wenn Nein, warum nicht?

- *Gab es früher noch andere solch „bedeutende“ Förderer in Ihrem Haus, mit denen Sie zusammen gearbeitet haben? Wenn ja, welche? Wäre es für Sie von Vorteil, wenn dieser noch in die Struktur des TTZ mit eingebunden wäre? Wenn Ja, warum bzw. wenn Nein, warum nicht?*
- *Gab es früher noch andere solch „bedeutende“ Existenzgründer, Dienstleister, Teleheimarbeiter in Ihrem Haus, mit denen Sie zusammen gearbeitet haben? Wenn ja, welche? Wäre es für Sie von Vorteil, wenn dieser noch in die Struktur des TTZ mit eingebunden wäre? Wenn Ja, warum bzw. wenn Nein, warum nicht?*
- *Gab es früher noch andere solch „bedeutende“ Kunden in Ihrem Haus, mit denen Sie zusammen gearbeitet haben? Wenn ja, welche? Wäre es für Sie von Vorteil, wenn dieser noch in die Struktur des TTZ mit eingebunden wäre? Wenn Ja, warum bzw. wenn Nein, warum nicht?*
- *Gab es früher noch andere solch „bedeutende“ Kooperationspartner in Ihrem Haus, mit denen Sie zusammen gearbeitet haben? Wenn ja, welche? Wäre es für Sie von Vorteil, wenn dieser noch in die Struktur des TTZ mit eingebunden wäre? Wenn Ja, warum bzw. wenn Nein, warum nicht?*

Bei den jeweils drei bedeutendsten Akteuren wurden die Beziehungsstrukturen erfragt. Dazu gehörte zum einen die Frage, wie die Einbindung der Akteure in das TTZ zustande kam und zudem welche Merkmale die Beziehungen zwischen dem genannten Akteure und der befragten Person kennzeichnen. Dazu wurden folgende Fragen in den Leitfaden eingefügt:

- *Sind Ihre Beziehungen zu diesen Personen durch besondere Kennzeichen geprägt?*
- *Seit wann kennen Sie die Akteure?*
- *Wie kam es zur Einbindung des Akteurs in den TTZ-Aufbau?*
- *Kannten Sie die Person bereits vor der jetzigen beruflichen Zusammenarbeit?*
- *Wenn Ja, woher kennen Sie Ihren Kollegen bzw. ihre Mitarbeiter?*
- *Haben Sie zu einem Teil der Personen auch privaten Kontakt oder basiert Ihre Beziehung auf einem rein geschäftlichen Kontakt?*
- *Würden Sie das Verhältnis zu diesen Personen als freundschaftlich bezeichnen?*
- *Wie würden Sie Ihr Vertrauensverhältnis zu diesen Personen beschreiben?*
- *Wie würden Sie sagen, klappt die Zusammenarbeit untereinander? Welche Merkmale zeichnen diese Zusammenarbeit aus?*
- *Welche Schwierigkeiten gibt es im Umgang mit den verschiedenen Akteuren?*
- *Inwiefern spielt die räumliche Nähe der in die Implementation eingebundenen Personen eine Rolle für den Aufbauprozess des TTZ und die Zusammenarbeit unter den verschiedenen Akteuren? Könnten Sie uns dazu Beispiele aus Ihrer Erfahrung schildern?*
- *Gelegentlich hat man das Bedürfnis, mit jemandem über Probleme oder Schwierigkeiten zu reden. Kennen Sie eine oder mehrere Personen, mit denen Sie über alles reden können, was Sie im Hinblick auf das TTZ beschäftigt?*

Anhang 4: Interviewleitfäden und Hilfsmittel zur Erhebung von Akteuren

Dieser Anhang beinhaltet die drei wichtigsten qualitativen Erhebungseinheiten der empirischen Untersuchung.

- A) Insgesamt wurden für fünf verschiedene Akteursgruppen Leitfäden zur Erhebung allgemeiner Aspekte entwickelt, die sich jedoch inhaltlich nur geringfügig voneinander unterschieden. Exemplarisch wird hier eine Liste der im Leitfaden integrierten – zumeist offenen – Fragen an die Geschäftsführer aufgezeigt, da dieser nahezu alle Aspekte der Einzelbefragungen abdeckte. Die Liste führt die wichtigsten Fragestellungen auf, die mit den Interviewpartnern diskutiert wurden.
- B) Zur Identifizierung der Akteure, welche die Teile des untersuchungsrelevanten Netzwerkes bildeten, wird kurz die Vorgehensweise der Erhebung skizziert.
- C) Um einzelne Bereiche der Netzwerkthematik zu vertiefen, wurden zudem fünf gesonderte Fragebögen für die jeweiligen Akteursgruppen entwickelt. Auch hier ist das Exemplar für die Geschäftsleitung zur Einsicht aufgeführt, da dieser am umfassendsten war.

Die in diesem Anhang aufgeführten Listen A und C geben einen Eindruck über die Themen wieder, die bei den Gesprächen mit den Akteuren im Vordergrund standen. Bei Durchführung der Interviews wurden die einzelnen Fragen zum einen auf die Akteursgruppen und zum anderen auf das Vorwissen der Interviewer angepasst, so dass nicht von jedem Interviewpartner alle Fragen beantwortet werden mussten und sich die Dauer der Befragungszeit auf durchschnittlich 1,5 Stunden reduzierte.

A) FRAGEBOGEN ZU ALLGEMEINEN ASPEKTEN

1. Frageblock: Unternehmen und Mitarbeiterstruktur

- Wann wurde das TTZ gegründet bzw. eröffnet?
- Seit wann sind Sie Geschäftsführer?
- Welche beruflichen Tätigkeiten haben Sie vor der jetzigen ausgeübt?
- Welches ist Ihr Wohnort?
Seit wann wohnen Sie dort?
Falls der Wohnort nicht der Ort ist, in dem sich das Unternehmen befindet:
Haben Sie vorher schon mal in diesem Ort (in dem sich das Unternehmen befindet) gewohnt?
 Ja Nein => *Wenn ja*, wann und wie lange?
- Wer ist Ihr direkter Vorgesetzter?
- Gibt es außer Ihnen noch weitere Mitglieder der Geschäftsleitung?
Wie kam es dazu, dass derjenige/diejenige mit der Leitung des Unternehmens betraut wurde?
- Welches sind in Ihrer Funktion als Geschäftsführer Ihre Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche?
- Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Akquise von Kunden, Schulungsteilnehmer, Existenzgründern zuständig?
- War vor Ihnen jemand anderes mit der Aufgabe der Leitung betraut? Ja Nein =>
Wenn ja, in welchem Zeitraum war(en) diese(r) mit der Aufgabe der Leitung betraut?
Was führte zum Personalwechsel?
Haben Sie noch Kontakt zu demjenigen bzw. denjenigen?
- Haben Sie Mitarbeiter? Ja Nein => Mitarbeiteranzahl
Benötigen Sie im Moment (noch weitere) Mitarbeiter?
- Seit wann sind diese Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt?
- Wie kam es zur Einstellung dieses Mitarbeiters / dieser Mitarbeiterin?
Wie akquirieren Sie Ihre Mitarbeiter?
- Welches sind die Funktionen der Mitarbeiter?

- Gab es vor dem jetzigen Zeitpunkt noch andere Mitarbeiter, die jetzt nicht mehr hier arbeiten?
 Ja Nein =>
 Wenn ja, in welchem Zeitraum war diese(r) hier angestellt?
 Was führte zum Personalwechsel?
 Haben Sie noch Kontakt zu demjenigen bzw. denjenigen?

2. Frageblock: Dienstleistungen

- Welche Dienstleistungen bieten Sie für externe Unternehmen an?
- Warum werden gerade diese Dienstleistungen angeboten (Marktanalyse, eigene Einschätzung, Vorgabe...)?
- Bei welchen Dienstleistungen ist die Nachfrage besonders groß?
- Hat sich das DL-Angebot des TTZ im Laufe der bisherigen Gründungszeit verändert?
 Wenn ja, Inwiefern?

3. Frageblock: Die Idee, ein TTZ zu gründen

- Wie ist die Idee, solch ein Unternehmen in der Kommune zu gründen, entstanden?
 Was waren dafür die ausschlaggebenden Gründe?
 War ein Grund, das TTZ aufzubauen, dass es spezielle Problemlagen in der Gemeinde gab, die man mit dem TTZ lösen möchte?
- Welche Personen und Organisationen waren beteiligt und welche Rolle spielten diese in der Anfangsphase?
- Wer war der Initiator bzw. wer hatte die Idee, ein TTZ aufzubauen?
- Warum wurde das Unternehmen an diesem Standort in diesem Gebäude aufgebaut?
- In welcher Größe wurde das TTZ konzipiert?
 Anzahl der Räume und deren Funktionen:
 Flächen:
- In welcher Rechtsform ist das Unternehmen organisiert?

4. Frageblock: Ziele und Zielgruppen

- Welche Zielsetzungen/Erwartungen sind mit dem Aufbau des TTZ verbunden?
 Wurden die Ziele festgehalten/niedergelegt?
 Ja Nein => *Wenn ja*,
 in welcher Form?
 Wer war der Auftraggeber des Schriftstücks?
 Wer war der Verfasser des Schriftstücks?
- Wer entscheidet/entschied über die jeweiligen Zielsetzungen?
- Haben Sie im Hinblick auf die erwünschten Ziele, die mit der Förderung des TTZ verbunden sind, bestimmte Vorstellungen bezüglich einzelner Zielgrößen?
 Ja Nein =>
Wenn ja, welches sind diese Zielgrößen?
- Wurden die einzelnen Zielgrößen festgehalten/niedergelegt?
 Ja Nein => *Wenn ja*, in welcher Form?
 Wer war der Auftraggeber des Schriftstücks?
 Wer war der Verfasser des Schriftstücks?
- Haben sich seit Anfang des TTZ-Aufbaus bis zum jetzigen Zeitpunkt die Zielsetzungen und -größen verändert? Ja Nein => *Wenn nein*, Warum nicht?
 Wenn ja, in welche Richtung? Warum haben sich die Zielsetzungen und -größen verändert?
- Wurden die Veränderungen der Zielsetzungen in irgendeiner Form festgehalten?
 Ja Nein => *Wenn ja*,
 in welcher Form?
 Wer war der Auftraggeber des Schriftstücks?
 Wer war der Verfasser des Schriftstücks?

- Welches sind die einzelnen Zielgruppen für die erwähnten Zielsetzungen?
- Welche Strategien nutzen Sie, um die Zielgruppen anzusprechen, zu akquirieren bzw. um Kontakte zu den Zielgruppen zu knüpfen? Mit welchen Maßnahmen/Instrumenten versuchen Sie die Zielgruppen anzusprechen? Wie erreichen Sie die einzelnen Zielgruppen?
Welche Rolle spiel(t)en dabei Kontakte zu Dritten?
Welche Medien werden von Ihnen/vom TTZ genutzt, die der Bekanntmachung des TTZ und dessen Angeboten dienen?
- Welche dieser Einzelmaßnahmen erweist/erwies sich als besonders erfolgreich, um die Zielgruppe(n) zu erreichen?
- Welche dieser Einzelmaßnahmen erweist/erwies sich als nicht erfolgreich, um die Zielgruppe(n) zu erreichen?
- Hatten Sie in der Vergangenheit weitere Möglichkeiten ausprobiert, die jeweiligen Zielgruppen zu erreichen, die sich dann als ungeeignet erwiesen haben?
 Ja Nein => *Wenn ja*, warum hatten sich diese als ungeeignet erwiesen?
- Wenn Sie sagen, dass Ihr Ziel lautet „...“ =>
Welche Maßnahmen setzen Sie ein, um dieses Ziel zu erreichen?
- Gehören zu diesen Maßnahmen auch Schulungsangebote bzw. Qualifikationsmaßnahmen?
Wenn ja, welche? Mit welchem Abschluss?
- Werden die Kurse subventioniert? Ja Nein => *Wenn ja*, von wem?
- Wie viele Schulungsteilnehmer besuchten bisher die Schulungen in Ihrem Hause?
Seit _____ besuchten _____ (Anzahl) Schulungsteilnehmer die Kurse
- Sind Sie mit der bisherigen Auslastung der Schulungen zufrieden?
- Welche Schulungsangebote werden besonders stark nachgefragt?
- Wer leitet die Schulungen?
- Gibt es in der Umgebung Alternativen/Konkurrenz zum TTZ und diesem Schulungsangebot?
 Ja Nein => *Wenn ja*, um welche handelt es sich?
- Haben sich die Strategien, um die Zielgruppen anzusprechen bzw. um Kontakte zu den Zielgruppen zu knüpfen, verändert? Ja Nein =>
Wenn ja, in welche Richtung hat sich der Einsatz der Instrumente/Maßnahmen verändert?
Was genau führte zur Veränderung der Instrumente/Maßnahmen?
- Welche der von Ihnen genannten Ziele wurden bisher erreicht?
Welches sind - Ihrer Meinung nach - die ausschlaggebenden Gründe, dass diese Ziele erreicht worden sind?
- Welche der von Ihnen genannten Ziele wurden bisher (noch) nicht erreicht?
Welches sind - Ihrer Meinung nach - die ausschlaggebenden Gründe, dass diese Ziele noch nicht erreicht worden sind?
- Bis wann sollten die Ziele, die bisher nicht erreicht wurden, erreicht werden?
- Wie zufrieden sind Sie in der jetzigen Phase mit der Zielerreichung?
- Haben Sie vor bzw. in der Anfangsphase des Aufbaus des TTZ eine Markt-, Bedarfs- bzw. Potentialanalyse durchgeführt oder durchführen lassen?
 Ja Nein => *Wenn nein*, Warum nicht?
Wenn ja,
Wer war der Auftraggeber des Schriftstücks?
Wer war der Verfasser des Schriftstücks?
- Welche Faktoren flossen in die Analyse(n) mit ein?
- Welches waren die Kernergebnisse der Analyse(n)?
- Welche Folgen hatten die Ergebnisse der Analyse(n) auf die Umsetzung der Geschäftsfelder?

5. Frageblock: Fragen zur Förderung des Unternehmens. Dabei beziehen sich die Fragen auf die Instrumente bzw. Einzelmaßnahmen, die von Dritten zur Förderung bzw. Unterstützung des TTZ eingesetzt werden

- Mit welchen finanziellen Mitteln wird das Unternehmen von wem unterstützt?
Für welche Bereiche haben Sie bisher beim Aufbau des Unternehmens finanzielle Unterstützung seitens Dritter (öffentlicher Einrichtungen, Institutionen, Sponsoren) erhalten bzw. erhalten Sie noch?

Von welcher Organisation / Institution / Ort	Involvierte Person (Name und berufliche Stellung)	Umfang, Form bzw. Art der Unterstützung / Vertrag	Zeitraum der Einbindung

Interviewer: Bei Beendigung der Unterstützung folgende Fragen abfragen

Was führte zur Beendigung der Förderung durch die Person / Organisation?
Haben Sie noch Kontakt zu demjenigen bzw. denjenigen? Inwiefern?

- Welche der finanziellen Mittel sind zweckgebunden? Für welchen Zweck?
- Wer entscheidet letztlich, wofür die Mittel verwendet werden?
- Wer finanziert Ihre Stelle und die Stellen Ihrer Mitarbeiter? Werden Ihre Stelle und die Stellen Ihrer Kollegen mitfinanziert oder tragen sich die Lohnkosten über den Verkauf von Dienstleistungen?
- Beinhalten die Fördermittel auch Infrastrukturmittel (wie z.B. PCs, Büroeinrichtung, Kopiergeräte etc.)?
 Ja Nein

Von welcher Organisation / Institution / Ort	Involvierte Person (Name und berufliche Stellung)	Umfang, Form bzw. Art der Unterstützung / Vertrag	Zeitraum der Einbindung

Interviewer: Bei Beendigung der Unterstützung folgende Fragen abfragen:

Was führte zur Beendigung der Förderung durch die Person / Organisation?
Haben Sie noch Kontakt zu demjenigen bzw. denjenigen? Inwiefern?

- Werden Sie von den Förderern auch durch Beratung unterstützt (z.B. Beratung bezüglich Geschäftskonzepten, -ideen, Rechts- und Steuerfragen, Vermarktungsstrategien und / oder Finanzierungsmöglichkeiten)? Ja Nein

Von welcher Organisation / Institution / Ort	Involvierte Person (Name und berufliche Stellung)	Umfang, Form bzw. Art der Unterstützung / Vertrag	Zeitraum der Einbindung

Interviewer: Bei Beendigung der Unterstützung folgende Fragen abfragen:

Was führte zur Beendigung der Förderung durch die Person / Organisation?
Haben Sie noch Kontakt zu demjenigen bzw. denjenigen? Inwiefern?

- Erhalten Sie von Förderern auch eine Unterstützungsleistung im Sinne einer vermittelnden Tätigkeit? Z.B. Vermittlung von potentiell Personal, Kunden, Beratungsangeboten, Finanzierungen, Existenzgründern...
 Ja Nein

Von welcher Organisation / Institution / Ort	Involvierte Person (Name und berufliche Stellung)	Umfang, Form bzw. Art der Unterstützung / Vertrag	Zeitraum der Einbindung

Interviewer: Bei Beendigung der Unterstützung folgende Fragen abfragen:

Was führte zur Beendigung der Förderung durch die Person / Organisation?
Haben Sie noch Kontakt zu demjenigen bzw. denjenigen? Inwiefern?

- Inwiefern werden Sie seitens Dritter bei der Öffentlichkeitsarbeit unterstützt? Welche Mittel werden von den Förderern eingesetzt, die der Bekanntmachung des TTZ und dessen Angeboten dienen? (z.B. Link auf der eigenen Internet-Seite, Briefwurfsendungen, Prospekte o.ä.)
 Ja Nein

Von welcher Organisation / Institution / Ort	Involvierte Person (Name und berufliche Stellung)	Umfang, Form bzw. Art der Unterstützung / Vertrag	Zeitraum der Einbindung

Interviewer: Bei Beendigung der Unterstützung folgende Fragen abfragen:

- Was führte zur Beendigung der Förderung durch die Person / Organisation? Haben Sie noch Kontakt zu demjenigen bzw. denjenigen? Inwiefern?
- Welche Unterstützungsleistungen neben den bisher genannten erhalten Sie noch? Welche Unterstützungsleistungen neben den bisher genannten, die Sie erhalten, würden Ihnen noch helfen?
- Von wem könnten Sie diese Unterstützungsleistung erwarten?
- Haben Sie schon Kontakt zu jemandem, der Ihnen diese Leistung erbringen könnte?
 Ja Nein =>
Wenn nein, wie könnten Sie diese Kontakte herstellen? (Über bereits bestehende Kontakte in Ihrem Umfeld bzw. über Dritte)
- Warum kam der Kontakt bzw. die Zusammenarbeit bisher nicht zustande?
- Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Unterstützungsleistungen für Ihr Unternehmen? Inwieweit wirkt sich die Unterstützung auf den Erfolg des Unternehmens aus? Und warum?
- Wären Sie in der Lage auch ohne diese Unterstützungen den Betrieb aufrechtzuerhalten?
- Welche Rolle spielt das Arbeitsamt für die Unternehmensgründung?
- Findet in regelmäßigen Abständen bzw. generell eine Überprüfung der angesetzten Ziele und Instrumente statt? Ja Nein =>
Wenn ja, wie erfolgt die Überprüfung bzw. erfolgen die Überprüfungen?
 Welche Institutionen und/oder Personen sind an diesen Überprüfungen beteiligt?
 In welchen Zeitphasen der Förderzeit werden die Evaluationen durchgeführt? Sind die Zeitpunkte der Evaluationen festgelegt?
 Welche Konsequenzen haben sich bisher aus diesen Überprüfungsmechanismen ergeben?

6. Frageblock: Zur Kundenstruktur:

- Wer sind Ihre Kunden (excl. Schulungsteilnehmer)?
 Anzahl: _____ und Namensliste (in irgendeiner Form)
- Was sind das für Kunden? (Branchen, Betriebsgrößen, Standorte)
- Mit welchen dieser Kunden besteht schon seit einem längeren Zeitraum eine Zusammenarbeit? [Im Gegensatz zu einmaligen Einzelaufträgen]
- Welche Strategien nutzen Sie generell, um die Zielgruppe der Kunden (und Schulungsteilnehmer) zu werben? Wie gehen Sie vor, um neue Kunden (und Schulungsteilnehmer) zu gewinnen?
- Wie wichtig sind bei der Kundenakquise private Kontakte?
- Was sind Stärken / Schwächen eines TTZ gegenüber anderen Unternehmen mit ähnlichen Dienstleistungen? Wie versuchen Sie, den Schwächen entgegenzuwirken?

7. Frageblock: Zu Kooperationen:

- Gab oder gibt es Kooperationsbeziehungen zu anderen TTZ, zu Call Center, zu F&E-Einrichtungen oder ähnlichen Organisationen bzw. Institutionen? Ja Nein
Wenn ja, mit wem, mit welchem Inhalt und in welchem Zeitraum?

Interviewer: Bei Beendigung der Kooperationsbeziehung fragen:

- Was führte zur Beendigung der beendeten Kooperationsbeziehung(en)?
Wäre es für Sie von Vorteil, wenn diese Kooperation nach wie vor bestünde? Inwiefern?
Haben Sie noch Kontakt zu demjenigen bzw. denjenigen? Inwiefern?
- Welche Vorteile bringen die Kooperationsbeziehungen für den Aufbau des Unternehmens? Inwiefern profitiert das TTZ von den Kooperationsbeziehungen?
Wovon hängt diese vorteilhafte Kooperationsbeziehung Ihrer Meinung nach ab?
- Würden Sie generell (mehr) oder (eine) Kooperationsbeziehungen eingehen wollen?
 Ja Nein, was spricht dagegen? _____
Wenn ja, mit welchem Inhalt?
Wenn nein, wie könnten Sie diese Kontakte zu potentiellen Kooperationspartnern herstellen?
- Gibt es schon Kontakte zu potentiellen Kooperationspartnern? [Namen der Personen und Organisationen]
 Ja Nein => *Wenn ja, zu wem?*
Warum kam die Zusammenarbeit bisher nicht zustande?
Auf welchem Stand ist im Moment diese „Kontaktaufnahme“?

8. Frageblock zu den Dienstleistungsanbietern (Existenzgründern bzw. Unternehmen im TTZ und selbständige Teleheimarbeiter) die mit dem TTZ zusammenarbeiten

- Wie viele Firmen und Existenzgründer sind in ihrem Telezentrum angesiedelt?
Anzahl der Firmen und Mitarbeiterzahl: _____
- Gibt es Teleheimarbeiter, die für Sie Dienstleistungen anbieten (z.B. Schulungen in Ihrem TTZ anbieten) bzw. für die Sie Aufträge vermitteln?
Anzahl der „Firmen“ und Mitarbeiterzahl: _____ und Namensliste
- Gibt es noch Potentiale, weitere Gründer in Ihrem TTZ anzusiedeln bzw. Aufträge für weitere Teleheimarbeiter zu vergeben? Ja Nein
Wenn ja, inwiefern?
- Haben Sie schon Kontakt zu neuen potentiellen Gründern oder Teleheimarbeitern?
 Ja Nein
Wenn ja, zu wem? [Namen und Organisationen]
Wenn nein, wie könnten Sie diese Kontakte zu potentiellen Dienstleistern / Gründern herstellen? Warum kam der Kontakt bzw. die Zusammenarbeit bisher nicht zustande?

9. Frageblock zur abschließenden Gesamteinschätzung

- Mit welchen Problemen müssen Sie sich bei der Gründung des Unternehmens auseinandersetzen?
Wie haben Sie diese Probleme bisher zu lösen versucht? Spielten dabei besondere Kontakte eine Rolle?
- Welches sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines Unternehmens?
- Welches sind Ihrer Meinung nach eher hemmende Faktoren beim Aufbau eines Unternehmens?
- Wie hoch schätzen Sie Ihre Einflussmöglichkeiten auf den Erfolg des TTZ ein? Und warum?
- Glauben Sie, dass eine lokale bzw. regionale Einbindung der in die Gründung des TTZ involvierten Personen zum Erfolg beiträgt, beigetragen hat / beitragen wird? Oder andersrum: Glauben Sie, dass eine fehlende lokale Einbindung der in den Gründungsprozess des TTZ involvierten Personen den Aufbau erschwert (hat) / erschweren wird?
 Ja Nein Inwiefern?
Könnten Sie uns dazu Beispiele aus Ihrer Erfahrung schildern?
- Würden Sie das Unternehmen in der jetzigen Phase als „erfolgreich“ bezeichnen?
 Ja Nein Kann ich nicht einschätzen
Was lässt Sie zu diesem Schluss kommen?
- Wie zufrieden sind Sie mit der Entwicklung des Auftrags- und Umsatzvolumens?
- Ist in absehbarer Zeit eine Erweiterung des TTZs geplant? (Dienstleistungsangebotes, Räumlichkeiten, Einbinden von weiteren Existenzgründern, Schulungsangebot...)

- Würden Sie das TTZ als politisches Programm zur Erreichung der oben genannten politischen Ziele weiterempfehlen?

10. Frageblock zur Person:

- In welchem Jahr sind Sie geboren?
- Wo sind Sie geboren?
- Welchen Bildungsabschluss und Berufsabschluss haben Sie?
- Abitur, Studium, Promotion o.ä.: _____ (Studienfach)
- Welche(n) Beruf(e) haben Sie erlernt?

B) ERSTELLUNG EINER LISTE DER ANSPRECHPARTNER FÜR WEITERE INTERVIEWS

Um die Knoten der Netzwerke zu identifizieren, wurde vom Interviewer folgende Bitte an die Befragten gerichtet: „Bitte ordnen Sie die einzelnen Namen der Personen und Firmen bzw. Organisationen, mit denen Sie hinsichtlich der Gründung in Verbindung stehen, den entsprechenden Akteursgruppen zu!“

Als Hilfsmittel zur Einordnung der Akteure wurde eine Skizze verwendet. Abb. 25 veranschaulicht die Skizze exemplarisch. In diese wurden gemeinsam in einem persönlichen Gespräch die Namen handschriftlich fixiert. So konnten die untersuchungsrelevanten Akteure identifiziert werden, die sich in den fünf verschiedenen Netzwerken befanden.

Dieses verwendete „Skript“ konnte sowohl vom Interviewer als auch vom Interviewten zu jeder Zeit des Gespräches eingesehen und ergänzt werden. Die Verwendung des „Skriptes“ war für die Interviewpartner von Vorteil, da sie durch die Vorlage keine der angesprochenen Akteure vergessen und damit in seiner Bedeutung vernachlässigen konnten. Im Anschluss daran wurden die Akteure in ihrer Funktion für den TTZ-Aufbau, ihrer zeitlichen Einbindung und ihre Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens diskutiert (siehe nachfolgend „Fragebogen zur Vertiefung der Netzwerkthematik“).

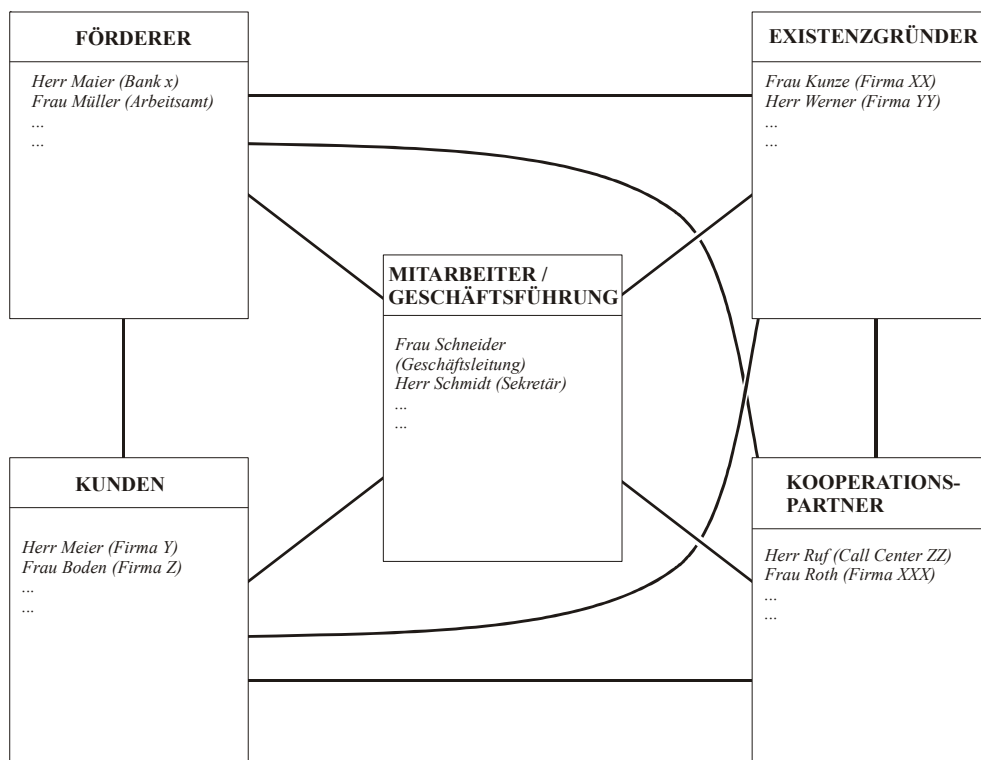


Abb. 25: Skizze zur empirischen Erhebung der Akteure im Netzwerk

Eigene Darstellung, Namen sind in die Abbildung nur zu Darstellungszwecken eingefügt und rein fiktiv.

C) FRAGEBOGEN ZUR VERTIEFUNG DER NETZWERKTHEMATIK

ZUR ALLGEMEINEN NETZWERKSTRUKTUR

- Bei welchen Organisationen oder Vereinen etc. sind Sie Mitglied und mit welchem Motiv?
- Welche regelmäßigen und/oder unregelmäßigen Veranstaltungen/Treffen besuchten Sie in den letzten sechs Monaten, in denen Sie Kontakt mit Vertretern von Unternehmen, politischen Institutionen und oder Verbänden hatten (z.B. Workshops, Verbandstreffen, Stammtisch)?
Kamen bei diesen Veranstaltungen/Treffen solche Kontakte zustande, die zu einer Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen führen könnten bzw. geführt haben?
 Ja Nein *Wenn nein, welche?*
- Inwiefern sind „Kontakte“ wichtig für den Erfolg Ihres neu gegründeten Unternehmens?
Welche Kontakte sind besonders wichtig und warum?
- Welche Strategien nutzen Sie generell, um Kontakte zu knüpfen?
- Konnten bzw. können Sie für den Gründungsprozess des Unternehmens Kontakte nutzen, über die Sie schon vor der Gründung verfügt hatten? Ja Nein
Um welche Kontakte bzw. Beziehungen handelt es sich dabei?
Vermittlung von Kunden _____
Vermittlung von potentiellen Existenzgründern _____
Vermittlung von weiteren Förderern _____
Vermittlung von Kooperationspartnern _____
Vermittlung von anderen Akteuren _____
- Inwiefern waren diese Kontakte hilfreich für den Betrieb?

BEZIEHUNGEN ZU DEN KOLLEGEN [ZU ANDEREN TTZ-LEITERN (FALLS IM TTZ VOHANDEN) UND MITARBEITERN]

- Gehört zu Ihrem Aufgabenbereich die Akquise von Mitarbeitern? Ja Nein
Wenn Ja, welche Strategien nutzen Sie, um gezielt Mitarbeiter zu gewinnen?
Welche von diesen haben sich „bewährt“?
 - Können Sie uns bitte die drei bedeutendsten Mitarbeiter nennen?
 - Namen der TTZ-Mitarbeiter:
Mitarbeiter A - _____
Mitarbeiter B - _____
Mitarbeiter C - _____
 - Warum sind diese die Bedeutendsten?
- Zu „ehemaligen“ Akteuren:*
- Gab es früher noch andere solch „bedeutende“ Mitarbeiter in Ihrem Haus, mit denen Sie zusammen gearbeitet haben? Ja Nein => *Wenn ja, welche?*
 - Was führte zur Beendigung der Zusammenarbeit?
 - Wäre es für Sie von Vorteil, wenn dieser noch in die Struktur des TTZ mit eingebunden wäre? Ja
 Teils / teils Nein
Wenn ja, warum bzw. wenn Nein, warum nicht?
Haben Sie noch Kontakt zu demjenigen bzw. denjenigen? Ja Nein
Inwiefern?

Zu den aktuellen Akteuren:

- Seit wann kennen Sie die Mitarbeiter bzw. Kollegen?
- Wie kam es zur Einstellung dieser Mitarbeiter?
- Kannten Sie die Person bereits vor der jetzigen beruflichen Zusammenarbeit? Ja Nein
Wenn ja, woher kennen Sie Ihren Kollegen bzw. ihre Mitarbeiter? (Vorherige Geschäftsbeziehungen (Art der Geschäftsbeziehung), ehemaliger Arbeitskollege, Gemeinsame Schulzeit, Verwandter, Vereinskamerad, Freizeithliche Aktivitäten...)
- Haben Sie zu einem Teil der Personen auch privaten Kontakt oder basiert Ihre Beziehung auf einem rein geschäftlichen Kontakt?
- Würden Sie das Verhältnis zu diesen Personen als freundschaftlich bezeichnen?
- Wie würden Sie Ihr Vertrauensverhältnis zu diesen Personen beschreiben?
- Welche Informationen, die Sie mit den Mitarbeitern austauschen, sind besonders hilfreich für die Gründung und den Erfolg?
- In welchem formellen oder informellen Rahmen tauschen Sie Informationen mit den Mitarbeitern aus?

ABSCHLIESSENDE FRAGEN ZU DIESEM FRAGEBLOCK:

- Wie würden Sie sagen, klappt die Zusammenarbeit untereinander?
- Welche Merkmale zeichnen diese Zusammenarbeit aus?
- Welche Schwierigkeiten gibt es im Umgang mit den verschiedenen Mitarbeitern/Kollegen?
- Inwiefern hat die Mitarbeit gerade dieser Personen zum Erfolg des Unternehmens beigetragen?
- Glauben Sie, dass die Idee „TTZ“ von den Personen (Geschäftsführer und Mitarbeiter) nach außen getragen wird (in Form von Mund-zu-Mund-Propaganda bzw. informellen Gesprächen)?
 Ja Teils / teils Nein
Durch welche der Personen und inwiefern?

UNTERSTÜTZUNGSBEZIEHUNGEN ZU FÖRDERERN (TTZ-LEITER ALS „EMPFÄNGER“ VON UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN)

- Gehört zu Ihrem Aufgabenbereich die Akquise von Förderern? Ja Nein
Wenn Ja, welche Strategien nutzen Sie, um gezielt Förderer zu gewinnen?
Welche von diesen haben sich „bewährt“?
- Können Sie uns bitte die drei bedeutendsten Förderer nennen?

Namen der Organisation und Kontaktperson:

Fö A - _____

Fö B - _____

Fö C - _____

- Warum sind diese die Bedeutendsten?

Zu „ehemaligen“ Akteuren:

- Gab es früher noch andere solch „bedeutende“ Förderer (siehe oben), mit denen Sie zusammen gearbeitet haben? Ja Nein Welche?
- Was führte zur Beendigung der Zusammenarbeit?
- Wäre es für Sie von Vorteil, wenn dieser noch in die Struktur des Unternehmens mit eingebunden wäre?
 Ja Teils / teils Nein
Wenn Ja, warum bzw. wenn Nein, warum nicht?
Haben Sie noch Kontakt zu demjenigen bzw. denjenigen?
Inwiefern?

Zu aktuellen Akteuren:

- Mit welchen Mitteln werden Sie von diesen Förderern unterstützt?
 - Finanzielle Unterstützung
 - Infrastruktur (Räume, Bereitstellung von EDV-Anlagen und deren Wartung...)
 - Beratung
 - Unterstützung zur Bekanntmachung
 - Vermittlung von Kontakten
 - Andere
- Wie kam es zur Förderung seitens dieser Personen / Organisationen? Wie ergab sich der Kontakt zu diesen?
- Seit wann kennen Sie ...?
Kannten Sie die Person bereits vor der jetzigen beruflichen Zusammenarbeit? Ja Nein
- Haben Sie zu einem Teil der Personen auch privaten Kontakt oder basiert Ihre Beziehung auf einem rein geschäftlichen Kontakt?
- Würden Sie das Verhältnis zu diesen Personen als freundschaftlich bezeichnen?
- Wie würden Sie Ihr Vertrauensverhältnis zu diesen Personen beschreiben?
- Welche Informationen, die Sie mit den Förderern austauschen, sind besonders hilfreich für die Gründung und den Erfolg?
- In welchem formellen oder informellen Rahmen tauschen Sie Informationen mit den Förderern aus?

ABSCHLIESSENDE FRAGEN ZU DIESEM FRAGEBLOCK:

- Wie würden Sie sagen, klappt die Zusammenarbeit untereinander?
- Welche Merkmale zeichnen diese Zusammenarbeit aus?
- Welche Schwierigkeiten gibt es im Umgang mit den verschiedenen Förderern?
- Inwiefern hat die Mitarbeit gerade dieser Personen zum Erfolg des TTZ beigetragen?
- Glauben Sie, dass die Idee „TTZ“ von den Personen nach außen getragen wird (in Form von Mund-zu-Mund-Propaganda bzw. informellen Gesprächen) ?

UNTERSTÜTZUNGSBEZIEHUNGEN ZU DIENSTLEISTUNGSANBIETERN (EXISTENZGRÜNDER BZW. UNTERNEHMEN IM TTZ UND SELBSTÄNDIGE TELEHEIMARBEITER) DIE MIT DEM TTZ ZUSAMMENARBEITEN (TTZ-LEITER ALS „SENDER“ VON UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN)

- Gehört zu Ihrem Aufgabenbereich die Akquise von Existenzgründern? Ja Nein
Wenn Ja, welche Strategien nutzen Sie, um gezielt Existenzgründer zu gewinnen?
Welche von diesen haben sich „bewährt“?
- Können Sie uns bitte die drei bedeutendsten Existenzgründer, Dienstleistungsanbieter, Teleheimarbeiter nennen?

Namen der Unternehmen bzw. Teleheimarbeiter und Kontaktperson:

U / E / TA-A - _____

U / E / TA-B - _____

U / E / TA-C - _____

- Warum sind diese die Bedeutendsten?

Zu „ehemaligen“ Akteuren:

- Gab es früher noch andere solch „bedeutende“ Unternehmen in Ihrem Haus bzw. Teleheimarbeiter, mit denen Sie zusammen gearbeitet haben? Ja Nein
Welche?
- Was führte zum Auszug bzw. zur Beendigung der Zusammenarbeit?
- Wäre es für Sie von Vorteil, wenn dieser noch in die Struktur des TTZ mit eingebunden wäre?
 Ja Teils / teils Nein
Wenn Ja, warum bzw. wenn Nein, warum nicht?
Haben Sie noch Kontakt zu demjenigen bzw. denjenigen? Ja Nein
Inwiefern?

Zu den aktuellen Akteuren:

- Welches sind die Standorte der Dienstleistungsanbieter?
- Wie kam es zum Einzug des Unternehmens bzw. zur Zusammenarbeit mit dem Existenzgründer bzw. Teleheimarbeiter? Wie ergab sich der Kontakt zu diesen?
- Mit welchen Mitteln unterstützten Sie diese Existenzgründer bzw. Teleheimarbeiter?
 - Finanzielle Unterstützung
 - Infrastruktur (Räume, Bereitstellung von EDV-Anlagen ...)
 - Beratung
 - Schulung
 - Unterstützung zur Bekanntmachung
 - Vermittlung von Kontakten
 - Andere
- Erhalten diese Existenzgründer von anderen Personen oder Institutionen solche Unterstützungsleistungen?
- Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Unterstützungsleistungen Ihrerseits für diese Unternehmen? Und warum?
- Seit wann arbeiten Sie mit den Personen/Unternehmen zusammen?
- Seit wann kennen Sie ...?
Kannten Sie die Person bereits vor der jetzigen beruflichen Zusammenarbeit? Ja Nein
Wenn Ja, woher kennen Sie Ihren Kollegen bzw. ihre Mitarbeiter?
- Haben Sie zu einem Teil der Personen auch privaten Kontakt oder basiert Ihre Beziehung auf einem rein geschäftlichen Kontakt?
- Würden Sie das Verhältnis zu diesen Personen als freundschaftlich bezeichnen?
- Wie würden Sie Ihr Vertrauensverhältnis zu diesen Personen beschreiben?
- Welche Informationen, die Sie mit diesen Personen austauschen, sind besonders hilfreich für die Gründung und den Erfolg?
- In welchem formellen oder informellen Rahmen tauschen Sie Informationen mit diesen Personen aus?

ABSCHLIESSENDE FRAGEN ZU DIESEM FRAGEBLOCK:

- Wie würden Sie sagen, klappt die Zusammenarbeit untereinander?
- Welche Merkmale zeichnen diese Zusammenarbeit aus?
- Welche Schwierigkeiten gibt es im Umgang mit den verschiedenen Dienstleistungsanbieter?
- Inwiefern hat die Mitarbeit gerade dieser Personen zum Erfolg des TTZ beigetragen?
- Glauben Sie, dass die Idee „TTZ“ von den Personen nach außen getragen wird (in Form von Mund-zu-Mund-Propaganda bzw. informellen Gesprächen) ?
 Ja Teils / teils Nein
- Durch welche der Personen und inwiefern?

BEZIEHUNGEN ZU DIENSTENACHFRAGER BZW. KUNDEN (AUFTRÄGE UND SCHULUNGEN)

- Gehört zu Ihrem Aufgabenbereich die Akquise von Dienstnachfragern bzw. Kunden?
 Ja Nein
Wenn Ja, welche Strategien nutzen Sie, um gezielt Dienstnachfragern bzw. Kunden zu gewinnen? Welche von diesen haben sich „bewährt“?
- Können Sie uns bitte die drei Bedeutendsten Kunden nennen?

Namen der Kunden und Kontaktperson:

Kunde 1: _____
Kunde 2: _____
Kunde 3: _____

Warum sind diese die Bedeutendsten?

Zu „ehemaligen“ Akteuren:

- Gab es früher noch andere „bedeutende“ (siehe oben) Kunden? Ja Nein
Wenn Ja, welche?
- Was führte zum Auszug bzw. zur Beendigung der Zusammenarbeit?
- Haben Sie noch Kontakt zu demjenigen bzw. denjenigen? Ja Nein
Inwiefern?

Zu den aktuellen Akteuren:

- Welches sind die Standorte der Kunden?
- Welche Dienstleistungen nehmen die oben genannten (bedeutenden) Kunden in Anspruch?
- Wie kam es zur Zusammenarbeit mit dem/den Kunden? Wie ergab sich der Kontakt zu diesen wichtigsten Kunden?
- Seit wann besteht die Kundenbeziehung zwischen Ihnen?
Seit wann kennen Sie ...?
Kannten Sie die Person bereits vor der jetzigen beruflichen Zusammenarbeit?
 Ja Nein
Wenn Ja, woher kennen Sie die Person(en)?
- Haben Sie zu einem Teil der Personen auch privaten Kontakt oder basiert Ihre Beziehung auf einem rein geschäftlichen Kontakt?
- Würden Sie das Verhältnis zu diesen Personen als freundschaftlich bezeichnen?
- Wie würden Sie Ihr Vertrauensverhältnis zu diesen Personen beschreiben?
- Welche Informationen, die Sie mit den Kunden austauschen, sind besonders hilfreich für die Gründung und den Erfolg?
- In welchem formellen oder informellen Rahmen tauschen Sie Informationen mit den Kunden aus?

ABSCHLIESSENDE FRAGEN ZU DIESEM FRAGEBLOCK:

- Wie würden Sie sagen, klappt die Zusammenarbeit untereinander?
- Welche Merkmale zeichnen diese Zusammenarbeit aus?
- Welche Schwierigkeiten gibt es im Umgang mit den verschiedenen Kunden?
- Inwiefern hat die Mitarbeit gerade dieser Personen zum Erfolg des TTZ beigetragen?
(z.B. Gewinnung von Aufträgen, Know-How)
- Glauben Sie, dass die Idee „TTZ“ von den Personen nach außen getragen wird (in Form von Mund-zu-Mund-Propaganda bzw. informellen Gesprächen)?
 Ja Teils / teils Nein
- Durch welche der Personen und inwiefern?

BEZIEHUNGEN ZU KOOPERATIONSPARTNERN

- Gehört zu Ihrem Aufgabenbereich die Akquise von Kooperationspartnern? Ja Nein
Wenn Ja, welche Strategien nutzen Sie, um gezielt Kooperationspartner zu gewinnen?
Welche von diesen haben sich „bewährt“?
- Können Sie uns bitte die drei Bedeutendsten Kooperationspartner nennen?

Namen der Organisation und Kontaktperson:

Organisation 1: _____
Organisation 2: _____
Organisation 3: _____

Warum sind diese die Bedeutendsten?

Zu „ehemaligen“ Akteuren:

- Gab es früher noch andere „bedeutende“ (siehe oben) Kooperationspartner? Ja Nein
Wenn Ja, welche?
Was führte zum Auszug bzw. zur Beendigung der Zusammenarbeit?
Haben Sie noch Kontakt zu demjenigen bzw. denjenigen? Ja Nein
Inwiefern?

Zu den aktuellen Akteuren (3):

- Welches sind die Standorte der Kooperationspartner?
- Wie kam es zur Kooperation mit der Organisation? Wie ergab sich der Kontakt zu diesen?
- Seit wann besteht die Kooperationsbeziehung zwischen Ihnen?
- Seit wann kennen Sie...?
- Kannten Sie die Person bereits vor der jetzigen beruflichen Zusammenarbeit?
 Ja Nein
Wenn Ja, woher kennen Sie Ihren Kollegen bzw. ihre Mitarbeiter?
- Haben Sie zu einem Teil der Personen auch privaten Kontakt oder basiert Ihre Beziehung auf einem rein geschäftlichen Kontakt?
- Würden Sie das Verhältnis zu diesen Personen als freundschaftlich bezeichnen?
- Wie würden Sie Ihr Vertrauensverhältnis zu diesen Personen beschreiben?
- Welche Informationen, die Sie mit diesen Kooperationspartnern austauschen, sind besonders hilfreich für die Gründung und den Erfolg?
- In welchem formellen oder informellen Rahmen tauschen Sie Informationen mit den Kooperationspartnern aus?

ABSCHLIESSENDE FRAGEN ZU DIESEM FRAGEBLOCK:

- Wie würden Sie sagen, klappt die Zusammenarbeit untereinander?
- Welche Merkmale zeichnen diese Zusammenarbeit aus?
- Welche Schwierigkeiten gibt es im Umgang mit den verschiedenen Kooperationspartnern?
- Inwiefern hat die Mitarbeit gerade dieser Personen zum Erfolg des TTZ beigetragen?
Glauben Sie, dass die Idee „TTZ“ von den Personen nach außen getragen wird (in Form von Mund-zu-Mund-Propaganda bzw. informellen Gesprächen)?
 Ja Teils / teils Nein
Durch welche der Personen und inwiefern?

SCHLUSS-FRAGEN:

- Spielt eine oder mehrere der genannten Personen Ihrer Meinung nach eine bedeutende Rolle in Ihrer Gemeinde (eine bekannte Person im Ort, Sitz im Gemeinderat oder in einem Verband o.ä.)?
 Ja Nein
Welche der Personen und inwiefern?
Konnten Sie bisher hinsichtlich des Gründungsprozesses davon profitieren?
Inwiefern?
Könnten Sie uns dazu Beispiele aus Ihrer Erfahrung schildern?
- Würden Sie sagen, dass der Aufbau des TTZ davon profitierte, dass die eine oder andere Person im lokalen oder regionalen Umfeld über ein hohes Ansehen bzw. einen guten Ruf verfügt?
 Ja Nein
Wenn Ja, welche der Personen und inwiefern?
Konnten Sie bisher hinsichtlich des Gründungsprozesses davon profitieren?
Inwiefern?
Könnten Sie uns dazu Beispiele aus Ihrer Erfahrung schildern?
- Welcher dieser von Ihnen genannten „wichtigen“ bzw. „bedeutenden“ Personen halten Sie für einflussreich in Bezug auf die regionale Wirtschaft und/oder auf die öffentliche Meinung?
 Ja Teils / teils Nein
Wenn Ja, welche der Personen und inwiefern?
Konnten Sie bisher hinsichtlich des Gründungsprozesses davon profitieren?
Inwiefern?
Könnten Sie uns dazu Beispiele aus Ihrer Erfahrung schildern?
- Inwiefern spielt die räumliche Nähe der in die Implementation eingebundenen Personen eine Rolle für den Aufbauprozess des TTZ und die Zusammenarbeit unter den verschiedenen Akteuren?
Könnten Sie uns dazu Beispiele aus Ihrer Erfahrung schildern?
- Welche Rolle spielte für die Gründung die Unterstützung aus Ihrem privaten Umfeld?
Wären Sie in der Lage auch ohne diese Unterstützung den Betrieb aufrechtzuerhalten?
- Gelegentlich hat man das Bedürfnis, mit jemandem über Probleme oder Schwierigkeiten zu reden. Kennen Sie eine oder mehrere Personen, mit denen Sie über alles reden können, was Sie im Hinblick auf das TTZ beschäftigt? Ja Nein
Wenn Ja, welche?
- Sprechen die Menschen in Ihrem privaten Umfeld über das TTZ? Ja Nein
Wenn Ja, welche der Personen und inwiefern?
Konnten Sie bisher hinsichtlich des Gründungsprozesses davon profitieren?
Inwiefern?
Könnten Sie uns dazu Beispiele aus Ihrer Erfahrung schildern?
- Glauben Sie, dass das TTZ in der Gemeinde / Region bekannt ist? Glauben Sie, dass das TTZ im Bewusstsein der Bürger ist? Der Gemeindevertreter...?
 Ja Nein Kann ich nicht einschätzen
Inwiefern?
- Glauben Sie, dass die Einbindung des TTZ als „Institution“ ins lokale Geschehen bzw. wirtschaftliche Umfeld der Gemeinde bzw. Region gelungen ist?
 Ja Nein Kann ich nicht einschätzen
- Was würden Sie sagen, kennzeichnet das Image ihrer Gemeinde?
Hat sich durch die Ansiedlung des TTZ – Ihrer Meinung nach – das Image Ihrer Gemeinde verändert?
 Ja Kann ich nicht einschätzen Nein
Wenn Ja, inwiefern?
- Wie schätzen Sie die Bedeutung des TTZ für die wirtschaftliche Entwicklung der Gemeinde bzw. der Region ein?
- Glauben Sie, dass eine lokale bzw. regionale Einbindung der involvierten Personen zum Erfolg des Unternehmens beiträgt, beigetragen hat / beitragen wird? / Glauben Sie, dass eine fehlende lokale Einbindung der involvierten Personen die Erreichung Ihrer Ziele erschwert (hat) / erschweren wird? Ja
 Nein

Inwiefern?

Könnten Sie uns dazu Beispiele aus Ihrer Erfahrung schildern?

- Mit welchen Problemen müssen Sie sich bei der Gründung des TTZ auseinandersetzen?
Wie haben Sie diese Probleme bisher zu lösen versucht? Spielten dabei besondere Kontakte eine Rolle?
- Würden Sie das TTZ als politisches Programm zur Erreichung der oben genannten politischen Ziele wie z.B. Schaffung von Arbeitsplätzen weiterempfehlen?

Anhang 5: Codierung der interviewten Personen

In der Gruppe der Förderer wurden jeweils die Kontaktpersonen, mit denen die untersuchten Unternehmen in Verbindung stehen, befragt. Zudem wurden bezüglich der Unterstützung über die Gemeinde die Bürgermeister und einige Gemeinderatsmitglieder interviewt. In Bezug auf Kooperationspartner und Kunden wurden die Geschäftsführer der Firmen oder auch Leiter der Institutionen befragt.

Um die Anonymisierung zu gewährleisten, orientierte sich die Nummerierung der Interviews weder an den Fallbeispielen noch an den Akteursgruppen, sondern ist rein zufällig. Die Codierung der Einzelinterviews ist ausschließlich der Autorin bekannt.

TTZ-Leiter und Mitarbeiter:	[1], [2], [3], [4], [5], [6], [7],[8], [9], [10], [11], [12], [16], [14], [17], [19], [20], [21]
Förderer:	[30], [31], [32], [33], [34], [34], [35], [36], [37], [38], [39], [40], [41], [42], [43], [44], [45], [47], [48], [49], [50], [51], [54], [55], [56], [57], [58], [59], [60], [62], [66], [67], [68], [69], [70], [72], [73], [75], [76], [77], [119], [120], [121], [122]
(Potentielle) Existenzgründer:	[90], [91], [92] [93], [94], [95], [96], [98], [99], [100], [101], [102], [103], [104], [105], [106], [107], [108], [109], [110], [118]
Kunden:	[111], [112], [113], [63], [64], [61], [53], [114], [115], [116], [119]
Kooperationspartner:	[80], [81], [82], [83], [117]