

**Die Entwicklung der TU Dresden zur Gründeruniversität:  
Umsetzungsstrategien**

1	Gründerförderung an Universitäten: Situation und Notwendigkeit .....	2
1.1	Problemdarstellung - Die Situation in Deutschland.....	2
1.2	Situationsanalyse in den USA - Was macht Gründerregionen wie das Silicon Valley so erfolgreich?.....	3
1.3	Situationsanalyse am Beispiel der Region und der Technischen Universität Dresden..	4
2	Ziele der neuen Gründerförderung an der Technischen Universität Dresden.....	5
3	Bausteine eines Konzeptes zur Gründerförderung an der TU Dresden .....	8
3.1	„Dresden exists“ - ein fakultäts- und universitätsübergreifendes Konzept zur nachhaltigen Gründerförderung in der Region Dresden .....	8
3.1.1	Überblick.....	8
3.1.2	Innengerichtete Aktivitäten .....	9
3.1.3	Außengerichtete Aktivitäten im Überblick .....	18
3.1.4	Bündelung der Aktivitäten durch Schaffung eines offenen Netzwerkes .....	20
3.1.5	Externe Evaluation .....	21
3.2	Der Stiftungslehrstuhl für Technologieorientierte Existenzgründung und Innovationsmanagement.....	22
3.3	Verschiedene Maßnahmen der Universitätsverwaltung der TU Dresden.....	23
4	Schlußbetrachtung.....	25

# 1 Gründerförderung an Universitäten: Situation und Notwendigkeit

## 1.1 Problemdarstellung - Die Situation in Deutschland

Das Thema Existenzgründung gewinnt in Deutschland immer mehr an Bedeutung. Dies zeigt sich unter anderem an einer steigenden Anzahl von Veröffentlichungen in diesem sich in Deutschland erst entwickelnden Forschungsbereich sowie an zahlreichen Förderprogrammen von Bund, Ländern und Gemeinden für Existenzgründer. In der Wissenschaft ist das Thema insbesondere aus dem amerikanischen Forschungsraum unter dem Namen „Entrepreneurship“ nach Deutschland gekommen. Sowohl in der Forschung als auch in der Lehre wird diesem Feld ein immer höherer Stellenwert beigemessen, was sich nicht zuletzt daran erkennen läßt, daß in jüngster Vergangenheit und in naher Zukunft einige Lehrstühle mit der Widmung Existenzgründung eingerichtet wurden bzw. werden.<sup>1</sup>

In der öffentlichen Diskussion wird vor allem angesichts der langanhaltend hohen Arbeitslosenzahlen von ca. 800.000 fehlenden Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland ausgegangen. Diese Zahl macht deutlich, daß Unternehmensgründungen eine Schlüsselstellung für die Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland einnehmen. Im internationalen Vergleich schneidet Deutschland jedoch mit einer Selbständigenquote von 11,3 % in den alten Bundesländern und 7,8 % in Sachsen [vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) 1997a, S. 137] eher schlecht ab. Da insbesondere Existenzgründungen im akademischen Bereich eine untergeordnete Rolle spielen, muß ein Ziel der Aktivitäten zur Intensivierung des Gründungsgeschehens die Umsetzung des Innovationspotentials der Wissenschaft in wirtschaftliche Wertschöpfung sein. Die Entwicklung innovativer, hochwertiger und konkurrenzfähiger Produkte muß in die Gründung neuer Unternehmen münden.

Um Unternehmensgründer zu unterstützen, die sich in zukunftssträchtigen Geschäftsfeldern selbständig machen wollen, existieren zahlreiche Förderungen, wie etwa FUTOUR, ERP- oder DtA-Existenzgründerprogramme, welche Mittel zur Konzeption, zum Aufbau und zum Wachstum für neu gegründete Unternehmen zur Verfügung stellen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Etwa an der European Business School in Oestrich-Winkel, der Universität Mannheim oder der Technischen Universität Dresden.

<sup>2</sup> Eine Recherche zu Förderprogrammen läßt sich auf der Homepage des Bundesministeriums für Wirtschaft durchführen, URL: <http://www.bmwi.de>.

Beispiele für eine regionale Konzentration erfolgreicher Gründungen, wie z. B. das Silicon Valley zeigen [vgl. Bredow 1998, S. 146ff.], daß eine regionale Clusterung helfen kann, eine „Gründeratmosphäre“ zu schaffen. Die Vorteile, die ein regionales Netzwerk mit seinen notwendigen sozialen Beziehungen [Sydow/Windeler 1994; Sydow et al. 1995] bieten kann, werden dort deutlich. Konzepte zur gezielten Schaffung eines regionalen Gründerbooms in Deutschland sind jedoch meist auf eine öffentlich finanzierte Institution gerichtet und vertrauen zuwenig auf informelle Netzwerke. Die amerikanischen Vorbilder zeigen jedoch, daß gerade diese Netzwerke, welche durch Eigennutz der Beteiligten zusammengehalten werden, tragfähige Basen für Gründerregionen sind. Kristallisationspunkte solcher Gründerregionen sind nicht selten Universitäten und Forschungseinrichtungen.

## 1.2 Situationsanalyse in den USA - Was macht Gründerregionen wie das Silicon Valley so erfolgreich?

In den USA existieren einige erfolgreiche Gründerregionen. Die bekanntesten sind neben dem Silicon Valley die Route 128 und die Boston Area mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT). Die Zahlen, die diese Erfolge belegen, sind beeindruckend. So wurden beispielsweise im Silicon Valley allein im Jahr 1997 53.000 neue Arbeitsplätze geschaffen, ca. alle fünf Tage erfolgte ein Börsengang eines Unternehmens, und täglich gingen 62 neue Millionäre aus dem Silicon Valley hervor [vgl. Patricof 1998; Bredow 1998, S. 146ff]. Dabei zeigt sich, daß weniger politisch vorgegebene Rahmenbedingungen, wie etwa eine ausgeprägte Gründerförderung mit staatlichen Mitteln oder niedrige Steuersätze,<sup>3</sup> zu diesen Erfolgen führen, als vielmehr eine ganz bestimmte Kultur und Geisteshaltung gegenüber der Selbständigkeit. Dabei zählen folgende Punkte zu den Erfolgsfaktoren [vgl. Patricof 1998; Dürand 1998, S. 68]:

---

<sup>3</sup> So sind beispielsweise die Steuersätze im Silicon Valley im Vergleich zum Rest der USA eher hoch [vgl. Patricof 1998].

- „*Can do*“ - *Mentalität*: Alles ist möglich und realisierbar, wenn es nur ernsthaft versucht wird.
- *Keine Bestrafung für Mißerfolg*: Jeder erhält eine zweite oder dritte Chance und wird nicht als „Verlierer“ stigmatisiert, wenn er scheitert. Auch Kapitalgeber sind bereit, sich mehrfach zu engagieren.
- *Risikobereitschaft wird verehrt*: Es wird negativ beurteilt, etwas nicht zu tun.
- *Starke Wettbewerbsorientierung*: Dies beinhaltet eine starke Marktorientierung, das Akzeptieren einer Konkurrenzsituation und den Verzicht auf die Schaffung von künstlichen „Industrie-Reservaten“, etwa durch Subventionen.
- *Ständiger Austausch*: Geschäftsideen werden nicht aus Angst vor geistigem Diebstahl geheim gehalten, sondern offen kommuniziert und somit durch ständige Reflexion verbessert. Dies umfaßt auch den Gedanken des regionalen Netzwerkes, in dem relevante Beteiligte in dauerndem informellem Kontakt stehen.
- *Ethischer oder familiärer Hintergrund ist unwichtig*: Ein offenes, liberales Klima, in dem der Mensch und seine Idee und nicht seine Herkunft im Vordergrund stehen, bildet einen günstigen Nährboden für Unternehmensgründungen.
- *Role Models*: Das Vorhandensein von Erfolgsgeschichten ist ein zentraler Punkt, der neue Gründer motiviert, ihren eigenen Erfolgsweg zu suchen und dabei eine Orientierung an Vorbildern ermöglicht.

Viele dieser Faktoren sind speziell in der US-amerikanischen Mentalität verankert und können nicht 1:1 auf andere Regionen in der Welt übertragen werden. Eine Orientierung daran ist aber hilfreich.

### 1.3 Situationsanalyse am Beispiel der Region und der Technischen Universität Dresden

In der Region und an der TU Dresden gibt es zahlreiche Einzelaktivitäten, die Existenzgründungen fördern. Beispielsweise werden Gründer von Ministerien, Bildungseinrichtungen, Kammern und Verbänden unterstützt.<sup>4</sup> Konkret bieten z. B. das TechnologieZentrum Dresden, das Business Development Center Sachsen (BDCS) und nicht zuletzt die Industrie- und

---

<sup>4</sup> Die Verwaltung und Wirtschaftsförderung in Dresden gehört nach einer Studie zu den drei besten in Deutschland bei der Unterstützung der Gründung junger Technologieunternehmen [vgl. Liebig 1997, S. 23].

Handelskammer (IHK), die Existenzgründer mit einem umfangreichen Service wie etwa einer kostenlosen individuellen Beratung unterstützt, ihre Leistungen an.

Zu den Einrichtungen, welche die Gründungsaktivitäten von Hochschulangehörigen sowie anderen Gründungswilligen unterstützen, gehören die TUD Forschungsförderung/Transfer und die Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer (GWT), deren wesentliche Aufgaben in Transferleistungen von Forschungsergebnissen und Personal bestehen. Im Patentinformationszentrum werden Erfinder umfassend in allen Fragen zu Schutzrechtsanmeldungen, Patentrecherchen und -verwertung kostenlos beraten. Weiterhin übernimmt die TU Dresden als einzige deutsche Universität im Rahmen ihrer Erfinderinitiative die anfallenden Kosten für die Anmeldung von Schutzrechten für eine vertraglich vereinbarte Zeit. Eine weitere Initiative ist die studentische Produktions- und Entwicklungszentrum (SPEZ) GmbH, ein von Studenten eigenverantwortlich geführtes Produktionsunternehmen, das direkt am Markt operiert und sich den Anforderungen wirtschaftlicher Unternehmensführung stellt.

Hinzu kommen noch Veranstaltungen verschiedener Fakultäten und Studenteninitiativen, die Fachwissen in Lehrveranstaltungen vermitteln, Vorträge von Unternehmerpersönlichkeiten beinhalten und hilfreiche Qualifikationsveranstaltungen anbieten, wie etwa Workshops zu Präsentationstechniken, Persönlichkeitsentwicklung o. ä.

Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und zeigt, daß es zahlreiche Aktivitäten gibt, die jedoch häufig nicht miteinander vernetzt sind und unkoordiniert ablaufen, was u. a. zur Folge hat, daß potentielle Gründer nur sehr schwer von allen Angeboten erfahren und diese einschätzen können. Außerdem wirken diese Initiativen zur Unterstützung oder Qualifikation von Gründern nur mittelbar auf eine Änderung hin zu einem fruchtbaren Gründungsklima in der Region.

## **2 Ziele der neuen Gründerförderung an der Technischen Universität Dresden**

Wie die Beispiele aus den USA zeigen, sind zahlreiche Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Gründerregionen in der jeweiligen Landes- bzw. regionalen Kultur verankert. Analysiert man die Stärken und Schwächen, welche die Region Dresden zu einer lebendigen Gründerregion machen können bzw. dem im Wege stehen, so sind einige durch die nationale Kultur bedingt.

Bei einer Zielformulierung muß bedacht werden, daß Maßnahmen, die auf einen Kulturwandel setzen, einem ganzheitlichen Ansatz entstammen und langfristig angelegt sein müssen.<sup>5</sup>

Grundsätzlich lassen sich folgende *Schwächen* festhalten: Insgesamt kann die deutsche Gesellschaft als eher risikoscheu eingestuft werden.<sup>6</sup> Risikobereitschaft ist jedoch eine der zentralen Eigenschaften, die ein Gründer besitzen muß. Die Motivation zur Selbständigkeit ist in Deutschland nicht sehr ausgeprägt. Es herrscht ein Denken in Angestelltenverhältnissen vor, das sich auch in der Ausbildung an Universitäten widerspiegelt. Beispielsweise zeigt sich, daß das Innovationspotential wissenschaftlicher Institutionen nur teilweise in wirtschaftliche Wertschöpfung umgesetzt wird. Zum Teil wird eine mangelnde Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft angemahnt. Des weiteren wird ein Defizit an Gelegenheiten zur Gründung beklagt, was vor allem auf eine fehlende Systematik bei der Geschäftsfeldsuche und eine Unkenntnis über den Zugang zu Kapital zurückzuführen ist.

Dem stehen aber auch *Stärken* gegenüber, die z. T. starken regionalen Bezug haben: Es besteht mittlerweile in Deutschland ein allgemeiner gesellschaftlicher Konsens zur Notwendigkeit von mehr Unternehmensgründungen. Diese Thematik ist inzwischen in die Universitäten getragen worden, und es gibt nunmehr eine Vielzahl von Initiativen zur Gründerförderung. Speziell Dresden ist ein Standort mit hohem wissenschaftlichen Potential und bietet eine Clustering von internationalen High-Tech-Konzernen, wie sie für die neuen Länder einmalig ist, sowie sehr gute weiche Standortfaktoren.

Wichtigstes Ziel bei der neuen Gründerförderung muß es sein, keine weiteren Einzelmaßnahmen durchzuführen, sondern die bereits vorhandenen Aktivitäten sinnvoll zu vernetzen und, in Anlehnung an die amerikanischen Benchmarks für erfolgreiche Gründerregionen, den regionalen Aspekt zu stärken und auf informelle Netzwerke zu setzen. Aus dem Hauptziel, nämlich der quantitativen und qualitativen Steigerung von Existenzgründungen, lassen sich verschiedene Subziele ableiten (vgl. Abb. 1).

---

<sup>5</sup> Dies zeigt die Einbettung und der Wandel von Unternehmenskultur in Abhängigkeit von Makrokulturen [Schein 1992].

<sup>6</sup> Exakter wäre im Zusammenhang mit Unternehmertum der Begriff Unsicherheitsvermeidung, da einem Risiko ein kalkulierbarer Wert zugrunde liegt. Deutschland liegt bei diesem Wert mit deutlichem Abstand hinter den USA, international gesehen im Mittelfeld [vgl. Hofstede, 1993, S. 129ff.].

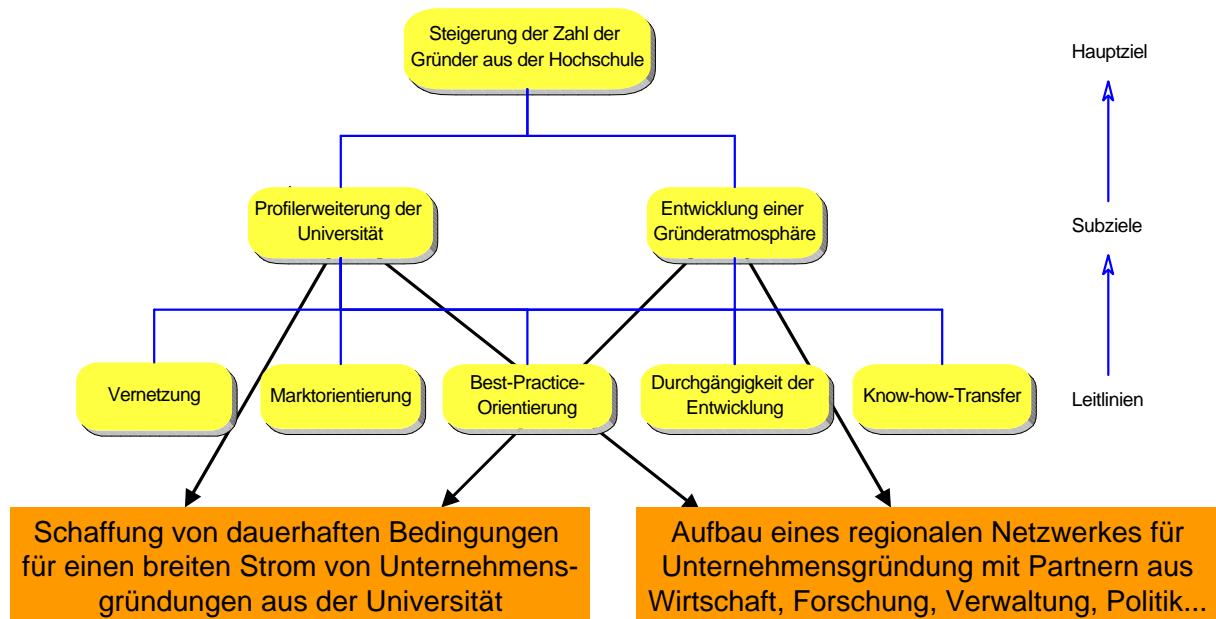


Abbildung 1: Ziele, Subziele und Leitlinien zur neuen Gründerförderung der Region Dresden

Diese Subziele bzw. Leitlinien finden sich in der Konzeption zum Projekt „Dresden exists“ wieder, das als eines von fünf Leitprojekten im Rahmen des Exist-Wettbewerbes des Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie ausgewählt wurde. Dieser Wettbewerb zielt darauf ab, eine dauerhafte und signifikante Erhöhung der Anzahl von Existenzgründungen aus Hochschulen zu erreichen.

### **3 Bausteine eines Konzeptes zur Gründerförderung an der TU Dresden**

#### 3.1 „Dresden exists“ - ein fakultäts- und universitätsübergreifendes Konzept zur nachhaltigen Gründerförderung in der Region Dresden

##### 3.1.1 Überblick

Ausgangspunkt des Projektes ist es, einen eigenständigen und dauerhaften Beitrag zur signifikanten Steigerung der Anzahl von erfolgreichen Existenzgründungen aus Hochschulen in der Region Dresden zu leisten.<sup>7</sup> Die von Ministerpräsident Kurt Biedenkopf aufgestellte Vision vom Silicon Saxony bildet durch ihre Analogie zum Gründungsgeschehen in den USA dazu eine gedankliche Leitlinie, welche bewußt aufgegriffen wird. Vor dem Hintergrund relevanter Zielgruppen verfolgt das Projekt zwei Stoßrichtungen. So gibt es einerseits nach innen gerichtete Aktivitäten, durch die sich die Technische Universität Dresden langfristig hin zu einem hocheffizienten Innovations- und Gründungszentrum entwickeln soll. Auf der anderen Seite wird im engen Zusammenwirken mit den Partnern aus der Region ein Netzwerk für Unternehmensgründer aufgebaut, in dessen Einfluß im Raum Dresden ein lebendiges Gründergeschehen entstehen soll. Zu den Zielgruppen zählen in erster Linie Studierende und Wissenschaftler. Gleichzeitig erfordert das Funktionieren des Netzwerkes die Mitwirkung von kompetenten Partnern aus allen an der Thematik Existenzgründung interessierten Bereichen. Auch diese Zielgruppe muß permanent angesprochen werden, um die Dynamik des Netzwerkes zu gewährleisten.

Zur Erreichung dieser Ziele wurden Leitlinien entwickelt (vgl. Abb.1), die langfristig die Basis aller Aktivitäten im Netzwerk darstellen.

- *Vernetzung*: Bei der Bündelung aller Kräfte und Aktivitäten wird besonderer Wert auf die Einbindung sämtlicher Fakultäten der Universität, der regionalen Forschungseinrichtungen, der ortsansässigen Unternehmen, des Finanzsektors, der Verwaltung sowie weiterer Einrichtungen mit Inkubatorfunktion gelegt. Die Vernetzung orientiert sich an den Prinzipien der weitgehenden Selbstorganisation und Offenheit des Netzes.

---

<sup>7</sup> Kapitel 3 bezieht sich größtenteils auf den Antrag der Technischen Universität Dresden „Bedarfsorientierte Existenzgründung aus Hochschulen am Beispiel der High-Tech-Region Dresden“ im EXIST-Wettbewerb des Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie [vgl. Technische Universität Dresden, Projektgruppe Existenzgründung (Hrsg.) 1998, insbesondere S. 10ff].



- *Marktorientierung*: Die Erschließung von Bedarfen an innovativen Produkten und Dienstleistungen und ihre Zusammenführung mit dem Gründungspotential der Universität und der Forschungspartner stellt einen zentralen und neuen Ansatz dar. Er bildet den Schlüssel zur konsequenten Ausrichtung aller Aktivitäten am Markt und erhöht die Wahrscheinlichkeit eines hohen wirtschaftlichen Ertrages.
- *Durchgängigkeit und Nachhaltigkeit*: Der Entwicklungspfad von der Motivation in den ersten Semestern eines Studiums über die Qualifikation, die Ideen- und Partnerfindung bis zur Gründung und einem stabilen Unternehmenswachstum wird als ein integrierter Prozeß gesehen, welcher von der Universität und den regionalen Partnern gemeinsam getragen wird. Die Nutzenerwartung jedes Partners ist die Grundlage für die Sicherung des Gründungsnetzwerkes über die Projektdauer hinaus.
- *Know-how-Transfer*: Die Ergebnisse und Erfahrungen des Projektes sollen im Sinne der Verbreitung erfolgserprobter Lösungen auf andere sächsische Hochschulen übertragen werden.

### 3.1.2 Innengerichtete Aktivitäten

Die erfolgreiche Realisation einer Unternehmensgründung setzt das Vorhandensein verschiedener Faktoren voraus, die den Feldern a) Motivation, b) Qualifikation und c) Gelegenheit zugeordnet werden können.

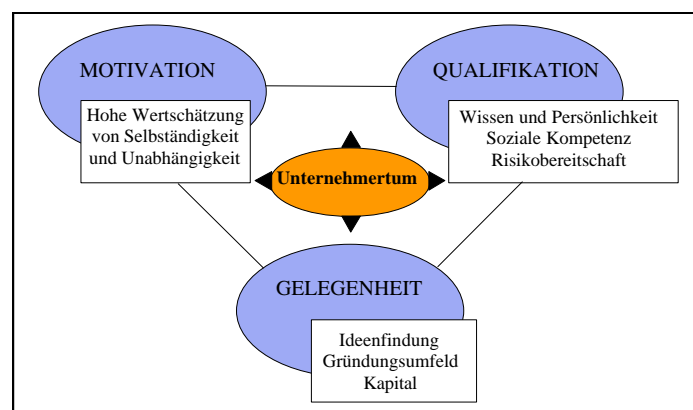


Abbildung 2: Unternehmertum im Spannungsfeld [Technische Universität Dresden, Projektgruppe Existenzgründung (Hrsg.), 1998, S. 10].

Motivation ist die entscheidende Antriebsfeder, um eine erfolgreiche Gründung auszulösen und die zum Erfolg notwendige Hartnäckigkeit zu entwickeln. Oder, wie es Saint-Exupéry in seinem berühmten und in zahlreichen Managementbüchern zitierten Satz ausdrückt:

*„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und Werkzeuge vorzubereiten oder die Arbeit einzuteilen und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer.“* [Saint-Exupéry 1992, S. III].

Motivation allein ist jedoch nicht ausreichend, der Gründer muß auch eine gewisse Qualifikation mitbringen, um sein Unternehmen auf einen guten Kurs zu bringen. Die TU Dresden will daher ihren Studierenden und Mitarbeitern ein Qualifikationsangebot unterbreiten, welches unter anderem auf die Entwicklung der Persönlichkeit abzielt, um ihn auf möglichst viele denkbare Eventualitäten der Selbständigkeit vorzubereiten. Allerdings benötigt nicht jeder Gründer die gleiche Qualifikation (wie z. B. kaufmännische Kenntnisse), da zahlreiche Gründungen in Teams erfolgen.

Für ein konkretes Gründungsvorhaben sind bestimmte Gelegenheiten ausschlaggebend. Dem wird mit neuen Methoden der Ideenfindung, -dokumentation und -verwertung sowie durch die Integration solcher Angebote wie Beratung und Finanzierung Rechnung getragen.

#### *a) Motivation*

Die für den Bereich Motivation vorgesehenen Aktivitäten gliedern sich in Vorträge durch Persönlichkeiten aus Unternehmen, Wissenschaft und Politik, Exkursionen, Anfängerplanspiel sowie Ideen- und Gründerwettbewerbe. Dieser Motivationsblock, der in alle Studiengänge der TU Dresden implementiert wird, erfordert noch keine fundierten Kenntnisse, sondern soll begeistern und weniger spezifische Inhalte vermitteln, als vielmehr die positiven Seiten der unternehmerischen Selbständigkeit aufzeigen. Ansatzpunkt hierfür bilden zunächst die Möglichkeiten des Studium Generale und Freiräume in den bestehenden Studienplänen der verschiedenen Fakultäten.

Akzeptanzbarrieren abzubauen ist ein wichtiges Ziel für sämtliche Maßnahmen. Hier kommt gerade den erfolgreich realisierten Existenzgründungen eine große Bedeutung zu, da diese als Role Model (vgl. Kapitel 1.2) wirken. Die Einstellungen, d. h. Grundhaltungen der Menschen,

die stets eine emotional wertende Stellungnahme zum jeweiligen Objekt beinhalten, finden ihren Ausdruck in einem spezifischen Verhalten. Da sie im Gegensatz zu Motiven überdauernder Natur sind, stellen sie die Basis für Einzelhandlungsmotive dar und bedürfen zu ihrer Änderung eines bestimmten zeitlichen Aufwandes [Heckhausen 1989; Thomas 1991; Eagly/Chalken 1993]. Eine deutlich wahrnehmbare Reduktion von Hemmnissen wird sich daher erst mit dem Fortschreiten der Projektarbeit einstellen. Der sich entwickelnde Prozeß zunehmender Gründungen aus dem Hochschulbereich wird langfristig dazu führen, daß immer mehr Personen mit dem „Gründervirus“ infiziert werden.

Das Anfängerplanspiel richtet sich an Studierende im Grundstudium, die noch über keine vertieften Kenntnisse verfügen. Exkursionen sind denkbar in Technologiezentren sowie weitere in der Region ansässige Unternehmen.

Eine motivierende und aktivierende Funktion im Studium kommt auch der Einrichtung hochschulinterner sowie landesweiter Ideen- und Gründerwettbewerbe zu. Durch die Ausschreibung von Preisen (z. B. ein Praktikum bei Firma X, kostenlose Beratung zu gründungsspezifischen Fragestellungen, Teilnahme an einem sogenannten Orientierungscenter) läßt sich die Nachfrage nach diesem Angebot stimulieren. Eine tragende Rolle bei der Ausgestaltung des gesamten Paketes nimmt der Stiftungslehrstuhl für Technologieorientierte Existenzgründung und Innovationsmanagement ein (vgl. Kapitel 3.2).

#### *b) Qualifikation*

Die Qualifizierung potentieller Gründer muß vor allem folgende Gesichtspunkte abdecken:

- Vermittlung von Fähigkeiten: Wissensaneignung erfolgt in verschiedenen didaktischen Formen.
- Erwerb und Schulung von Fertigkeiten: Angeeignetes Wissen wird durch praktische Tätigkeiten untersetzt und weiterentwickelt.
- Gezielte Entwicklung relevanter persönlicher Eigenschaften: Dazu zählen insbesondere für eine selbständige Tätigkeit wichtige Aspekte wie Ausdauer, Begeisterungsfähigkeit, Belastungsfähigkeit, Durchsetzungsverhalten, Handlungsorientierung nach Mißerfolg, Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung, Kommunikationsverhalten, Kontaktverhalten, Motivation, Risikobereitschaft und Zielstrebigkeit, die sowohl von Experten als auch von Unternehmern im Rahmen einer Befragung genannt worden sind [vgl. Kemter/Klose/Ben-Sassi 1998, S. 1ff].

Die folgende Übersicht zeigt die genannten Bausteine in Hinblick auf die Erlangung einer umfassenden Qualifikation durch verschiedene Wissensvermittlungs- und -erwerbsformen.

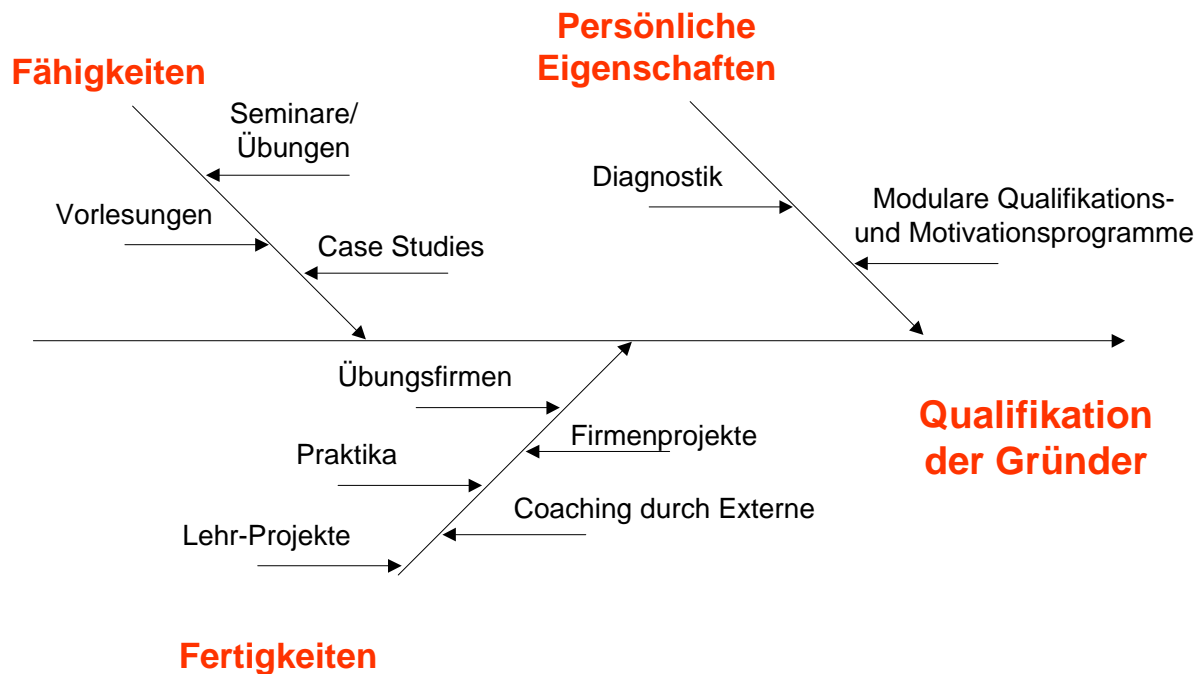


Abbildung 3: Wege zur erforderlichen Qualifikation [Technische Universität Dresden, Projektgruppe Existenzgründung (Hrsg.) 1998, S. 14]

An verschiedenen Fakultäten der TU Dresden existieren bereits Veranstaltungen, die existenzgründungsbezogene Inhalte vermitteln. Aufgabe im Projekt wird es daher sein, diese Angebote zur Erzielung von Synergien zu bündeln und gezielt weiterzuentwickeln. Die Entrepreneur-Themen können in Form von Vorlesungen, Planspielen, Fallstudien, produktbezogenen Projektarbeiten, Studien- und Diplomarbeiten, Praktika und in den sogenannten Übungsfirmen vermittelt werden. Diese werden zunächst an 3 Pilotfakultäten aufgebaut (Elektrotechnik, Maschinenwesen, Wirtschaftswissenschaften), da hier bereits Erfahrungen in der interfakultären Zusammenarbeit vorliegen. Zielstellung ist es, diese Übungsfirmen mit Teilnehmern verschiedener Fakultäten zu besetzen, um schon in dieser frühen Phase Interdisziplinarität zu trainieren. Das trägt zum Abbau von berufsgruppenspezifischen Vorurteilen und Schubladendenken bei. Der Begriff Übungsfirma bedeutet, daß eine Räumlichkeit zur Verfügung gestellt wird, die mit den Kommunikationsmitteln und der Infrastruktur ausgestattet ist, die es erlauben, Geschäftsprozesse abzuwickeln (durchzuspielen). Parallel dazu gibt es ein Skript (ähnlich Planspiel), anhand dessen alle Phasen des Gründungsprozesses und das Füh-

ren dieses idealtypischen Unternehmens in der Frühphase abgewickelt werden können. Gleichzeitig kann im Rahmen der Übungsfirma jede beliebige Geschäftsidee erprobt werden.

Das Qualifikationsmodul beinhaltet des Weiteren die Diagnose und gezielte Entwicklung persönlicher Leistungsvoraussetzungen, da diese von hoher Relevanz für erfolgreiche Gründerpersönlichkeiten sind. Die Diagnose wird im Projekt durch Assessment- und Orientierungcenter erfolgen. Die modularen Motivations- und Qualifizierungsprogramme umfassen in einer zweiten Stufe insbesondere Gruppendiskussionen, Rollenspiele, Präsentationsübungen, Fallstudien und weitere spezifische Verfahren.

Da die erläuterten Maßnahmen ohne qualifiziertes Fachpersonal nicht umzusetzen sind, spielt die entsprechende Ausbildung der Trainer eine maßgebliche Rolle. Zur Gewährleistung eines hohen Qualitätsniveaus werden die Multiplikatoren der Pilotfakultäten an renommierten Entrepreneurship-Ausbildungsstätten in den USA geschult.

### *c) Gelegenheit*

Die im Feld „Gelegenheit“ zusammengefaßten Faktoren lassen sich in Geschäftsfeldmining, Beratung und Coaching sowie Finanzierung untergliedern.

*Geschäftsfeldmining* ist die Suche nach attraktiven bzw. neuen Geschäftsfeldern für Unternehmensgründungen, die sich vor allem aus dem Bedarf der Wirtschaft an neuen Produkten, Verfahren und Technologien ergeben. So geht es vorrangig um das Auffinden interessanter, ggf. vorher unbekannter und sich aus analytischer und logischer Herangehensweise ergebender Betätigungsfelder für Existenzgründer. Im Projekt „Dresden exists“ steht die Zusammenführung von Bedarfen an innovativen Produkten und Dienstleistungen einerseits und Gründungspotential an den Hochschulen andererseits in attraktiven neuen Geschäftsfeldern im Vordergrund.

Durch die Einbeziehung bereits am Weltmarkt etablierter Hochtechnologie-Unternehmen wird gesichert, daß die identifizierten Geschäftsfelder nicht nur regionale Bedarfe decken, sondern auch exportfähige Leistungen für den internationalen Markt einschließen. Die gezielte Suche nach Marktchancen für Gründungen unter Beteiligung wirtschaftlich tätiger Projektpartner berücksichtigt dabei in besonderem Maße die Stärken der High-Tech-Region Dresden.

Weitere Quellen zur Ideenfindung finden sich in bestehenden Publikationen der TU Dresden. Die Schaffung eines effizienten Zugriffs auf diese Angebote ist ein Kernanliegen des Projektes. Hierzu wird eine geeignete Infrastruktur entwickelt. Mit der Internet-Technologie als Basis eines leistungsstarken Informations- und Kommunikationssystems steht dafür ein geeignetes Medium zur Verfügung. Die Quellen für Geschäftsideen ergeben sich wie folgt:

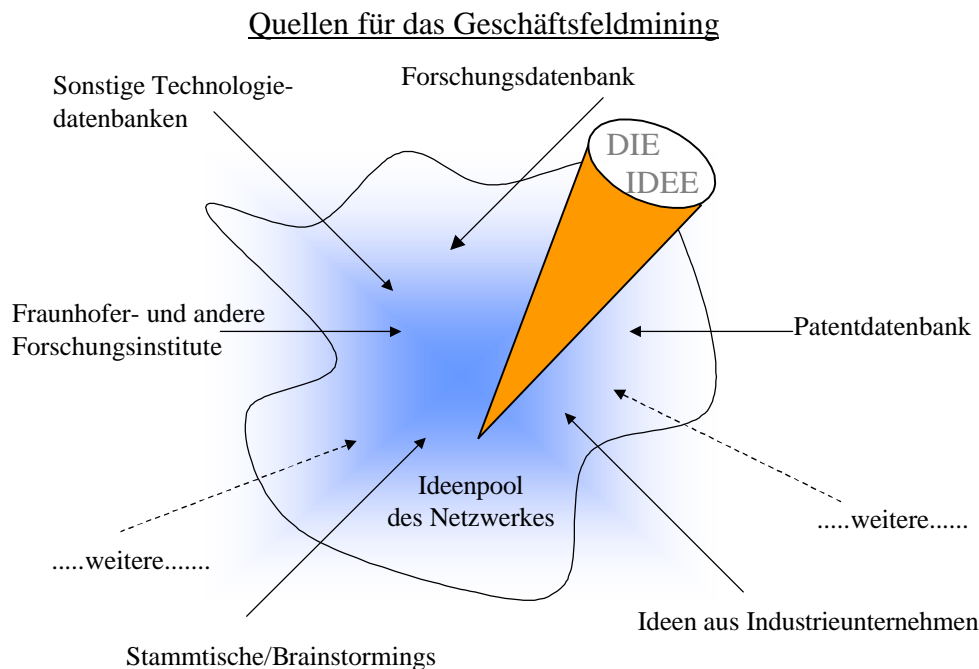


Abbildung 4: Quellen für innovative Geschäftsideen [Technische Universität Dresden, Projektgruppe Existenzgründung (Hrsg.) 1998, S. 19].

Aus den verschiedenen Geschäftsideen gilt es dann, tragfähige, wirtschaftlich verwertbare Konzepte für die Gründung neuer Unternehmen auszuarbeiten. Dies kann auf verschiedenen Ebenen - je nach Grad der Ausgereiftheit der Idee - erfolgen (z. B. Verwendung für Case Studies, in Übungsfirmen oder für die tatsächliche Gründung) und entspricht damit einem abgestuften Ausbildungsalgorithmus vom virtuellen zum realen Unternehmen.

#### *Beratung und Coaching*

Die Anforderungen an einen Unternehmensgründer sind vielfältig, denn die zu lösenden Aufgaben berühren alle Funktionsbereiche einer Unternehmung. Eine erfolgreiche Gründung stellt einerseits hohe Ansprüche an die fachlichen und betriebswirtschaftlich-juristischen Qualifikationen des Gründers, andererseits muß er auch über gewisse Persönlichkeitsmerkmale verfügen, die ihn zu einer erfolgreichen Gründung befähigen. Demzufolge muß der Existenz-

gründer interdisziplinär zusammenarbeiten können. Die im Netzwerk vereinigten Partner bieten Unterstützungsleistungen, um bestehende Schwächen auszugleichen, Stärken weiter auszubauen und Personen verschiedener Provenienz zusammenzuführen. Durch ein im Projekt angestrebtes Coaching wird als Schwerpunkt Hilfe zur Selbsthilfe gegeben, um Wahrnehmungsblockaden und -verzerrungen zu lösen. Die Coaching-Partner stellen den Gründern qualifizierte Trainer zur Seite, welche helfen, vorhandene Fähigkeiten optimal einzusetzen bzw. zu entwickeln und dadurch das Lösen von Problemen effizienter zu gestalten. Die in den verschiedenen Ausprägungsformen von Beratung und Coaching gesammelten Erfahrungen können ihren Niederschlag in wissenschaftlichen Arbeiten finden.

So erarbeiten Kleingruppen unterstützt von erfahrenen Trainern in einer mehrmonatigen Qualifizierungsphase Business-Pläne, erstellen Marketingkonzepte oder beschäftigen sich mit Finanzierungsmodellen für dieses konkrete Vorhaben. Bei der Zusammenarbeit in Seminaren oder Workshops lernen sich Personen kennen, die sich gegenseitig ergänzen und im Anschluß an die Erstellung den Weg in die Selbständigkeit gemeinsam gehen können.

Die jungen, noch betreuten Unternehmen werden des weiteren in die Infrastruktur von Beratungspartnern integriert. Auf diese Weise stehen ihnen Kontakte zu international tätigen Unternehmen und Konzernen zur Verfügung. Sie erhalten die Möglichkeit, sich bereits in einer frühen Phase auf dem Weltmarkt zu etablieren.

Patenschaften bzw. Mentoren verknüpfen Coaching und Beratungsleistungen. Der Pate oder Mentor ergänzt durch seine Erfahrung und sein Wissen die Persönlichkeit des Gründers. Als Paten bieten sich Unternehmer im Ruhestand oder ehemals leitende Angestellte an. Dabei stellen die Paten ihr Wissen und die Erfahrung ihres langen Berufslebens den jungen Gründern zur Verfügung. Durch die Übernahme von Patenschaften entstehen einzigartige Teams, die an den Bedürfnissen und Zielen des Gründers orientiert sind. In bereits bestehenden oder noch zu gründenden Firmenprojekten an der TU Dresden, die am Markt agieren, aber noch betreut werden, übernehmen einige Partner die Funktion von Mentoren. Diese sind im Hintergrund aktiv und greifen im Bedarfsfall unterstützend ein. Die Leistungen der Mentoren werden durch ein speziell zu entwickelndes Evaluierungskonzept ständig bewertet und kontinuierlich verbessert. Die zunächst noch betreuten Unternehmen lösen sich zunehmend von ihrer Hochschulbindung und nehmen Gestalt an bis zum selbständig operierenden Unternehmen.

Einen interessanten Aspekt stellen in diesem Zusammenhang die Übernahmen von bestehenden Betrieben oder Büros dar, die aus Altersgründen der Firmeninhaber notwendig sind. Der noch im Berufsleben stehende Firmeninhaber vermittelt dem potentiellen Gründer das notwendige Know-how, damit dieser in absehbarer Zeit die Leitung des Geschäftsbetriebes übernehmen kann. Durch geeignete Projektpartner wird zunächst die Ermittlung des Ersatzbedarfs vorgenommen, um anschließend die Partner der Unternehmensübernahme zu vermitteln.

Die adäquate *Finanzierung* ist eine unerläßliche Voraussetzung für die Unternehmensgründung. Probleme können sich z. B. durch fehlendes Eigenkapital, mangelnde Information, einen unzureichend entwickelten Geschäftsplan, unzulängliche Präsentation oder schlechte Beratung ergeben. Gerade junge Technologieunternehmen haben einen vergleichsweise hohen Kapitalbedarf. Dies basiert speziell auf dem angestrebten Unternehmenswachstum und der Kapitalintensität der Technologiegebiete, schließt aber weitere ursächliche Faktoren ein [vgl. Pleschak 1996, S. 101ff]. Das Finanzierungsproblem kann u. a. durch die Aufnahme von Venture Capital gelöst werden. Viele potentielle Existenzgründer stehen jedoch vor dem Problem, daß ihnen die verschiedenen Venture-Capital-Gesellschaften und ihr unterschiedliches Leistungsspektrum im Gegensatz zum Angebot herkömmlicher Geschäftsbanken unbekannt sind. Um für eine größere Transparenz zu sorgen und das Instrument der Beteiligungsfinanzierung in Sachsen populärer zu machen, werden deshalb innerhalb des Projektes "Dresden exists" die verschiedenen Aktivitäten einzelner Beteiligungsgesellschaften gebündelt (siehe Abb. 5).



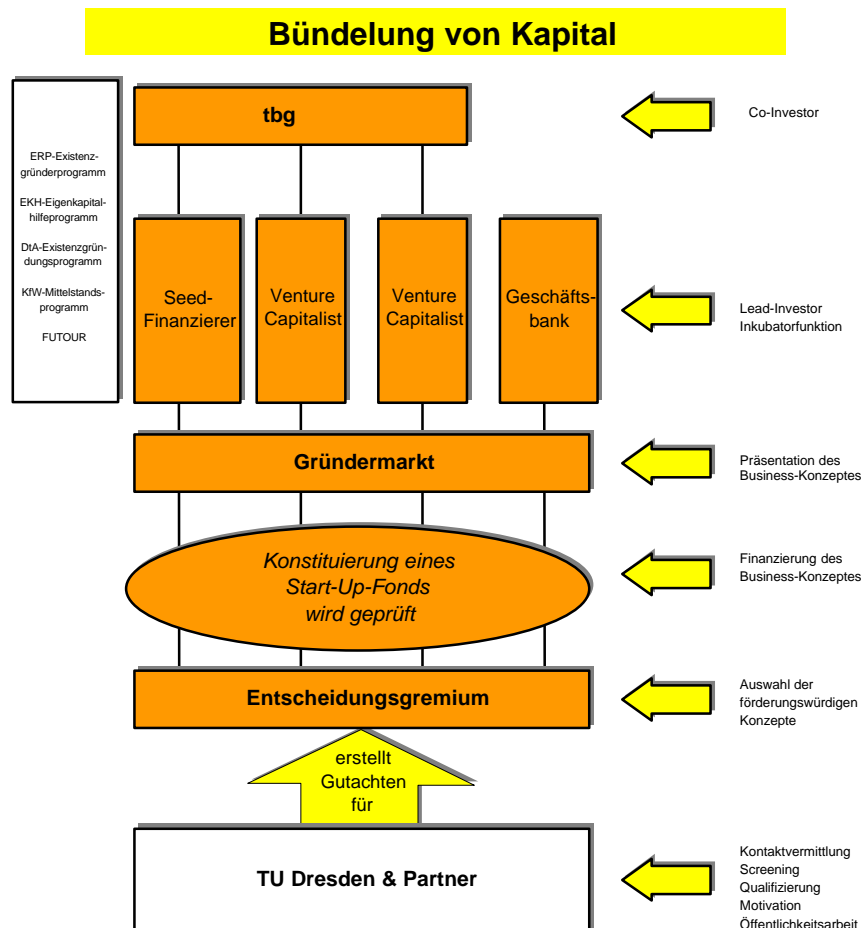


Abbildung 5: Bündelung von Kapital im Netzwerk [Technische Universität Dresden, Projektgruppe Existenzgründung (Hrsg.) 1998, S. 25].

Es wird zudem die Konstituierung eines „Start-Up-Fonds“ im Rahmen von "Dresden exists" geprüft, an dem sich mehrere Kapitalgeber beteiligen sollen. Aus diesem Fonds werden Mittel zur Erstellung einzelner Elemente eines Business-Plans bereitgestellt, die nicht kostenlos durch entsprechende Netzwerkpartner geleistet werden können. Ein Entscheidungsausschuß, bestehend aus Vertretern der Kapitalgeber, wird darüber befinden, welche Ideen aus Fondsmitteln unterstützt werden.

Die Partner aus dem Finanzwesen bringen neben Kapital eine langjährige Erfahrung aus der Unternehmensfinanzierung in das Projekt ein. Über die Beteiligung von VC-Gesellschaften erhalten Existenzgründer nicht nur Risikokapital, sondern auch notwendiges Know-how, Kontakte und Managementunterstützung. Die Kapitalgeber nehmen also eine intensive und besonders in Krisensituationen wichtige Beratungs- und Coachingfunktion wahr.

Durch die Bündelung von Kapital innerhalb des Netzwerkes werden Synergieeffekte genutzt und Redundanzen abgebaut. Im einzelnen bedeutet dies, daß:

- eine größere Transparenz über die vorhandenen Angebote hinsichtlich Finanzierung entsprechend der Phasen im Lebenszyklus gewährleistet wird;
- Transaktionskosten gesenkt werden;
- Hemmschwellen der Existenzgründer gegenüber den verschiedenen Kapitalgebern durch Vorträge, Workshops, Seminare etc. abgebaut und erste Kontakte hergestellt werden;
- Doppelarbeiten, z. B. mehrfache Evaluierung von Business-Plänen, werden vermieden;
- eine zielgerichtete, fachspezifische Beratung durch Finanzexperten und andere Netzwerkpartner erfolgt.

Es bleibt festzuhalten, daß die Gründung innovativer Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit erfahrenen Finanzierungspartnern, die insbesondere Venture Capital in technische Innovationen bzw. innovative Dienstleistungen investieren, unterstützt wird. Die Bündelung von Venture Capital innerhalb des Netzwerkes bietet den Beteiligungsgesellschaften alle Voraussetzungen, um durch entsprechende Beteiligungen an Existenzgründungen deren Wachstumspotential optimal zu erschließen.

### 3.1.3 Außengerichtete Aktivitäten im Überblick

Wie bereits unter 3.1 erwähnt, zielt die eine der beiden Stoßrichtungen des Projekts „Dresden exists“ auf Aktivitäten in die Region, um den Raum Dresden zu einer lebendigen Gründerregion zu entwickeln. Folgende Funktionen und Aufgaben können in diesem Zusammenhang dem Projekt zugeordnet werden:

- Wegbereiter zu sein für eine Kultur der Selbständigkeit;
- Bekanntmachen des Projektes in der Bevölkerung und Information über Erfolge;
- Schaffung von Angeboten, die eine positive Haltung gegenüber Gründungen fördern;
- Geändertes Selbstbild der TU Dresden als Gründeruniversität nach außen tragen;
- Durchführung öffentlichkeitswirksamer Veranstaltungen.

Ein wesentliches Ziel des Projektes ist es, die Motivation zur Selbständigkeit herzustellen. Aspekte wie Mut, Einsatz und Risikobereitschaft müssen als positive Werte verankert werden, damit unternehmerisches Handeln hohe gesellschaftliche Akzeptanz erfährt. Weiterhin gilt es, das „Dresden exists“-Netzwerk als bekannten und kompetenten Ansprechpartner in Fragen der Existenzgründung einzuführen, gleichbedeutend mit dem Aufbau eines Profils.

Um das vorhandene Gründungspotential zu erschließen, sind neue, unkonventionelle Wege notwendig, die eine enge Verzahnung von Ausbildung, Forschung und Industrie ermöglichen. Zur Verwirklichung dessen tragen zielgerichtete Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit bei.

Eine weitere Aufgabe im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit ist das Initiieren einer medien- und publikumswirksamen Großveranstaltung. Dieser „Markt der Gelegenheiten“ ist ein Forum zum Informations- und Erfahrungsaustausch sowohl für Studenten und Wissenschaftler, die sich vorstellen können, ein Unternehmen zu gründen, als auch für Unternehmer, Finanzierer und Berater, die am Gründergeschehen aktiv teilhaben wollen. Vorrangig werden folgende Ziele verfolgt:

- Motivation für neue Gründer an der TU Dresden und von außerhalb;
- Motivation der Netzwerkpartner, die sonst überwiegend virtuell zusammenarbeiten;
- Zusammenführen von Personen aus den verschiedensten Fachbereichen.

Im Rahmen dieser Veranstaltung, die den Namen „Gründerfoyer“ trägt, können verschiedene Angebote integriert werden. Damit die Veranstaltung Aufmerksamkeit in der breiten Öffentlichkeit erhält, werden prominente Gründer sowie andere weithin bekannte Persönlichkeiten für die Veranstaltung gewonnen. Diese Vorträge geben potentiellen Gründern Mut zur Umsetzung der Innovation in eine selbständige Existenz. Weiterhin gehören etwa Gründertage, Messen für Unternehmensnachfolge sowie Kontaktbörsen zur Vermittlung von Praktikanten und Mitarbeitern zur Palette der Möglichkeiten. Des weiteren stellt das Projekt einen Rahmen für Initiativen weiterer Beteiligter dar, wie z. B. den Existenzgründer-Wettbewerb des Wirtschaftsrates Sachsen oder die Investment-Aktivitäten des Industrial Investment Council.

Außerdem gehört zu den außengerichteten Aktivitäten im Projekt das Vorhaben, die Ergebnisse und Erfahrungen auf andere sächsische Hochschulen im Sinne der Verbreitung erfolgserprobter Konzepte und Lösungen zu übertragen. Durch die dem Projekt immanenten Qualitätssicherungsinstrumente (interne und externe Evaluierung und Orientierung an internationalen Best-Practice-Beispielen) wird sichergestellt, daß sich nur qualitativ hochwertige Varianten durchsetzen.

Eine nachhaltige Entwicklung in Richtung eines aktiven Gründergeschehens in der Region muß durch geeignete Instrumente und Strukturen sichergestellt werden. Das geschaffene Netzwerk soll leben und wachsen und muß sich nach Auslaufen der Förderung durch das BMBF selbst tragen. Die Basis dafür bilden der Lehrstuhl für Technologieorientierte Existenzgründung und Innovationsmanagement, die Profilerweiterung der Universität, ständige

Evaluierung, effiziente Netzwerkbeziehungen, die Möglichkeit der Aufnahme weiterer Praxispartner, Einwerben von Sponsoren und Gründung einer Stiftung sowie die kontinuierliche Gründungswelle. Damit stellt das Projekt „Dresden exists“ eine Initialphase im Prozeß der notwendigen Veränderungen in der Universität und ihrem Umfeld dar.

#### 3.1.4 Bündelung der Aktivitäten durch Schaffung eines offenen Netzwerkes

Wie sich an den Beispielen erfolgreicher Gründerregionen in den USA zeigt, ist ein Netzwerk informeller Beziehungen von großer Bedeutung für die Entstehung eines regionalen Gründerbooms. Ein Hauptziel des Projektes ist daher der Aufbau und die Entwicklung eines regionalen Netzwerkes, in dem sämtliche Akteure, die sich mit dem Thema Existenzgründung auseinandersetzen, miteinander verbunden sind.

Die Umsetzung des Vorhabens erfordert das Zutun aller an der Thematik Interessierten. Das zukünftige Netzwerk wird sich durch eine offene Architektur auszeichnen, was eine mögliche Kooperation mit allen relevanten regionalen Kräften impliziert. Die Vernetzung orientiert sich an den Prinzipien einer weitgehenden Selbstorganisation und Offenheit des Netzes. Die Motivation zur Teilnahme resultiert aus der individuellen Nutzenerwartung jedes Mitwirkenden.

Zum Start eines solchen dynamischen Netzwerkes ist eine koordinierende Stelle, ein Broker bzw. Informationsmittler notwendig [vgl. Snow/Miles 1986, S. 62ff]. Diese Funktion übernimmt in der Startphase des Existenzgründernetzwerkes ein Koordinationsbüro des Projektes „Dresden exists“. Während es bei *Unternehmensnetzwerken* notwendig ist, daß der Broker sowohl erste Kontakte knüpft als auch dauerhaft eine Gatekeeper-Funktion inne hat, soll im Falle des *Existenzgründernetzwerkes* dagegen eine selbsttragende Struktur geschaffen werden, gleichzeitig wird der Zugang für neue Netzwerkpartner ohne Eingangskontrollen ermöglicht. Diese neuen Netzwerkpartner können jedoch nur stabile Beziehungen aufbauen, wenn ihre entsprechenden Partner von ihrer Leistung überzeugt werden.<sup>8</sup> Das geschieht u. a. durch eine Evaluation der Leistungsangebote. Zusammenfassend bedeutet dies, daß die Aufgaben des Projektkoordinationsbüros als Broker im Laufe der Zeit mehr und mehr zurückgefahren werden, bis das Netzwerk selbsttragend geworden ist.

---

<sup>8</sup> hier sind solche Aspekte wie Vertrauen und Kontrolle von großer Bedeutung, [vgl. Loose 1994, S. 160ff.; Wurche 1994, S. 142ff]. Die Grundlage hierzu bildet eine soziologischer Sicht [Giddens 1993; Luhmann 1989].

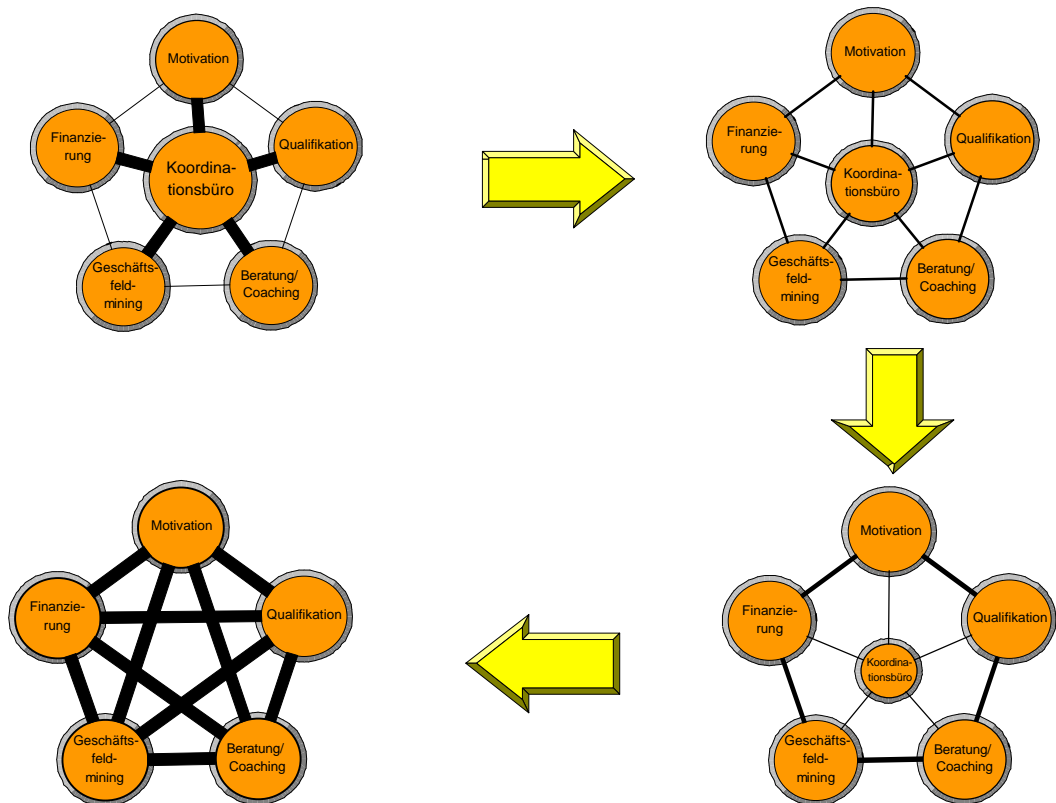


Abbildung 6: Abnehmende Koordinierungsfunktion im Zeitverlauf [Technische Universität Dresden, Projektgruppe Existenzgründung (Hrsg.) 1998, S. 29].

### 3.1.5 Externe Evaluation

Um einen Erfolg und eine Weiterentwicklung des Projektes zu gewährleisten, werden sämtliche Bausteine ständig überprüft.<sup>9</sup> Die Unabhängigkeit dieser Überprüfung wird dadurch gewährleistet, daß die einzelnen Teile des Projektes durch einen eigenständigen Entscheidungsausschuß, gebildet von unabhängigen Externen, beurteilt werden. Um dem in der Praxis häufig auftretenden Problem der „Schönfärberei“ bei Projektsteuerungsmaßnahmen entgegenzuwirken, wird die Evaluation des gesamten Projektes durch Externe, in diesem Falle durch Experten der Universitäten Stanford und Berkeley durchgeführt, welche in diesem Falle auch als Best-Practice-Beispiele dienen.

<sup>9</sup> Die internen Maßnahmen zur Steuerung des Projektes richten sich nach den klassischen Methoden des Projektmanagements, wie z.B. Meilensteinsetzung etc. [vgl. Maddaus 1994].

So wird auf der einen Seite eine unabhängige Kontrolle gewährleistet, auf der anderen Seite können neue Zielgrößen durch die Orientierung an Best Practices und der offenen Netzwerkarchitektur formuliert werden. Das System bleibt somit dynamisch und wird schrittweise optimiert. Neue Einflüsse und Entwicklungen von außen können dauerhaft eingebracht werden.

### 3.2 Der Stiftungslehrstuhl für Technologieorientierte Existenzgründung und Innovationsmanagement

Zentrale Bausteine zur Qualifikation von Existenzgründern aus Hochschulen sollen die Angebote des Stiftungslehrstuhl für Technologieorientierte Existenzgründung und Innovationsmanagement werden. Grundsätzlich müssen erfolgreiche Gründer bestimmte Fähigkeiten, Fertigkeiten und persönliche Eigenschaften mitbringen (vgl. Kapitel 3.1.2). Entsprechend diesen Erfordernissen startete das Bundesministerium für Wirtschaft Ende des Jahres 1997 eine Initiative zur Einrichtung von Gründungslehrstühlen an verschiedenen deutschen Universitäten. Auch die TU Dresden bewarb sich mit einem Konzept, welches den Stifter des Lehrstuhls, die SAP AG in Walldorf, überzeugte. Der Lehrstuhl soll universitätsweit über alle Disziplinen hinweg eine spezifisch für Existenzgründungen relevante Ausbildung gewährleisten. Schnittstellen bieten sich nicht nur zwischen den Wirtschaftswissenschaften und den naturwissenschaftlich-technischen Fachrichtungen an, sondern mit allen akademischen Disziplinen.

Durch die Widmung des Lehrstuhls „Technologieorientierte Existenzgründung und Innovationsmanagement“ wird der Tatsache Rechnung getragen, daß es speziell die technologieorientierten, innovativen Unternehmen sind, die sich z. B. hinsichtlich Lebensdauer und Beschäftigungswirkung stark vom Durchschnittsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland abheben. Als Indikatoren hierfür seien eine Beschäftigtenzahl von ca. 8 im ersten Jahr (? BRD: 3-4) und die Ausfallrate junger Technologieunternehmen bis zum fünften Jahr von nur 20-30% (? BRD: 50%) genannt [vgl. Pleschak/Werner 1998, S. 135 und 156]. Als wichtiger Faktor des Innovationspotentials lösen sie einen Strukturwandel aus, bei dem unrentable Produktionen schrumpfen und neue entstehen. Zudem verknüpfen sie in ihrer Innovationsstrategie bisherige Wettbewerbsstärken mit den Zukunftstechniken. Auf diese Weise werden neue Märkte und Anwendungen erschlossen [vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.), 1997b, S. 7 und 11].

### 3.3 Verschiedene Maßnahmen der Universitätsverwaltung der TU Dresden

Verschiedene bereits begonnene sowie geplante Aktivitäten der Universitätsverwaltung unterstützen die angestrebte Entwicklung der TU Dresden zu einem Innovations- und Gründerzentrum maßgeblich. Den Auslöser hierfür bildet nicht zuletzt der Positionskampf der Universitäten, welcher Ausdruck in einem Differenzierungsprozeß der deutschen Universitätslandschaft ist. Die Universitäten müssen sich dem nationalen und internationalem Wettbewerb um Reputation, Fördergelder für Forschung und Lehre sowie um die begabtesten Studierenden stellen. Auch die Technische Universität Dresden als Lehr - und Forschungsanstalt mit einem wissenschaftliches Spektrum, das in seiner Breite und Vielfalt nur an wenigen Universitäten Deutschlands zu finden ist, kann sich dem nicht verschließen. Insbesondere geht es um die Fähigkeit der TU Dresden, notwendige Innovationen aus sich selbst heraus zu entwickeln und umzusetzen sowie diese Fähigkeit zu dokumentieren und nach innen und außen darzustellen.

Bestandteil dieser Strategie sind Marketingaktivitäten, die unter anderem die sogenannten profilbildenden Bereiche "Innovation" und "Reform" betreffen. Bei ersterem geht es um die Fähigkeit zu Innovationen, welche nicht nur neue wissenschaftliche Erkenntnisse, sondern ebenso neue Elemente in der Lehre (z. B. neue Studiengänge, neue didaktische Konzepte), im Universitätsmanagement (z. B. Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Marketing) sowie neue Initiativen (z. B. Existenzgründerinitiative, Erfinderförderung, Weiterbildung) umfassen. Im zweiten Fall werden die Aspekte Reformwilligkeit, Reformfähigkeit und Praxisnähe explizit angesprochen und mit konkreten Maßnahmen untersetzt. Hierzu werden vor allem Bewahrung und Modernisierung universitärer Traditionen, Reform von Studiengängen, Öffnung der Universität für die Öffentlichkeit (z. B. Seniorenakademie, aktive Studentenwerbung, Kooperation mit Gymnasien), Universität als Dienstleister für Wirtschaft und Gesellschaft sowie Universitätsverwaltung als Dienstleistungseinrichtung zählen.

Den Bezug zur Existenzgründung stellen dabei zahlreiche Aktivitäten her, wie z. B. die Existenzgründer- und Erfinderförderung, die Präsenz auf Forschungs- und Bildungsmessen, die Gründung der Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer der TU Dresden mbH, die Einrichtung des Praxisbeirats, die Teilnahme an verschiedenen Kooperationsprojekten (bei-

spielsweise Forschungsland Sachsen, Dresdner Transferbrief) oder der Zugriff auf Patentinformationen und Fördermittelberatung.

Die Darstellung der Forschungsaktivitäten der TU Dresden für das Jahr 1998 erfolgt erstmals nicht mehr in Form gedruckter Publikationen, sondern in Form eines elektronischen Forschungskataloges. Vorteile sind eine erhöhte Aktualität und verbesserte Recherchemöglichkeiten. Diese multimediale Aufbereitung wird potentielle Existenzgründer unterstützen, schneller und gezielter Antworten auf Fragen und Probleme zu erhalten bzw. geeignete Partner an der TU Dresden zu finden.

Für alle diese Angebote gilt, ähnlich wie für andere an der TU und in der Region vorhanden Einzelaktivitäten, daß sie im Rahmen der Initiative „Dresden exists“ miteinander vernetzt, abgestimmt und evaluiert werden müssen, um eine Weiterentwicklung zu gewährleisten.

Seinen Ausdruck finden die bisherige Bemühungen unter anderem in der Würdigung des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft im Rahmen seines Programmes „Modellversuche reformbereiter Universitäten“. Hieraus erhält die TU Dresden Finanzmittel zur Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings sowie zum Aufbau von Controllinginstrumenten.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Große Teile des Kapitels 3.3 beziehen sich auf den Entwurf zum Marketingkonzept der TU Dresden [vgl. TU Dresden, Universitätsmarketing (Hrsg.) 1998, S. 1ff.].



#### 4 Schlußbetrachtung

Die quantitative und qualitative Erhöhung von Existenzgründungen wird derzeit von Wissenschaft, Wirtschaft und politischen Entscheidungsträgern als eine Notwendigkeit betrachtet, um bestehende ökonomische und gesellschaftliche Probleme lösen zu können. Eine entscheidende Rolle hierbei spielen schnellwachsende Unternehmen, also meist technologieorientierte produzierende Unternehmen sowie innovative Dienstleister. Da diese häufig von Personen mit wissenschaftlichem Profil gegründet werden, bietet sich eine Universität als Fokus für Gründeraktivitäten an. Insbesondere an der Technischen Universität Dresden wird derzeit versucht, sich dieser Herausforderung zu stellen und ein Konzept zur nachhaltigen Steigerung des Gründergeschehens umzusetzen. Erfolgreiche Ausgründungen übernehmen dann eine Art Leuchtturmfunktion, die zu weiteren Gründungen anregt, so daß eine lebendige Gründerregion um Dresden entstehen kann, die sich langfristig mit erfolgreichen Benchmarks, wie etwa dem Silicon Valley, vergleichen läßt.

Die Aktivitäten an der TU Dresden konzentrieren sich auf zwei Kernbereiche: die Durchführung des Projektes „Dresden exists“ und die Einrichtung eines Lehrstuhles für Technologieorientierte Existenzgründung und Innovationsmanagement. Entsprechend der Konzeption des Projektes sollen nach innen gerichtete Maßnahmen sämtliche Studierende und Wissenschaftler der Universität dazu anregen, sich mit dem Gedanken einer Existenzgründung aktiv auseinanderzusetzen. Zur weiteren Qualifizierung werden Möglichkeiten eröffnet, die ebenfalls allen Interessierten offenstehen und diese gezielt auf die Gründung vorbereiten. Als drittes zentrales Standbein der nach innen gerichteten Maßnahmen soll neben der Motivation und Qualifikation auch die Gelegenheit zur Gründung, z. B. durch das Geschäftsfeldmining, aufgezeigt werden.

Nach außen gerichtete Maßnahmen zielen u. a. darauf, kompetente Partner anzusprechen, die für ein lebendiges Gründungsgeschehen an der Universität und damit der Region unabdingbar sind, wie etwa beratende oder finanzierende Institutionen. Wichtigste Stoßrichtung hierbei ist die Schaffung eines offenen regionalen Netzwerkes, das sämtliche Aktivitäten in der Region abbildet und somit für eine Transparenz des Angebotes sorgt. Dadurch wird es zur Basis sowohl für Kooperationen als auch für Wettbewerb zwischen den Anbietern.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Dies entspricht auch dem Gedanken eines Netzwerkes als hybrider Organisationsform zwischen Markt und Internalisierung [vgl. Williamson 1991, S. 22ff.].

Inwieweit diese Umsetzungsstrategien, welche die TU Dresden zu einer Gründeruniversität machen sollen, im Zuge der verschiedenen Maßnahmen zur Verwirklichung noch variiert werden müssen, bleibt abzuwarten. Eine Rückkopplung erfolgt durch eine unabhängige externe Evaluation und soll für eine laufende Verbesserung der Konzepte sorgen. Dadurch und durch die offene Struktur des Netzwerkes erhält der Prozeß eine Dynamik, die für eine nachhaltige Entwicklung der TU Dresden hin zu einem Innovations- und Gründerzentrum sorgen wird.

## Literaturverzeichnis

- Bredow, R. v.: Das Tal der Millionäre. In: Der Spiegel, Heft 43, 52. Jg., 1998, S. 146 - 152.
- Dürand, D.: Sprung an die Spitze. In: Die Wirtschaftswoche, Heft 33, 6.8. 1998, S. 66 - 68.
- Eagly, A.; Chalken, S.: The Psychology of Attitudes. Fort Worth: Harcourt Brace Jovannovich, 1993.
- Giddens, A.: The Consequences of Modernity. Cambridge: Polity Press, 1993.
- Heckhausen, H.: Motivation und Handeln. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 1989.
- Hofstede, G.: Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen, Organisationen, Management. Wiesbaden: Gabler, 1993.
- Kemter, P., Klose, H., Ben-Sassi, K.: Personelle Erfolgsfaktoren in klein- und mittelständischen Unternehmen. Dresden, 1998.
- Liebig, V.: Benchmarking - Lernen durch Vergleich mit den Besten. Institutionen in 47 Regionen der Bundesrepublik Deutschland mit ihren Dienstleistungen für Unternehmensgründer im Vergleich. Studie des Michelsberginstitut für Unternehmensführung, 2. erweiterte Aufl. Ulm, 1997.
- Loose, A.; Sydow, J.: Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1994, S. 160 - 193.
- Luhmann, N.: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 3. Aufl., Stuttgart: Enke, 1989.
- Madauss, B.: Handbuch Projektmanagement. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994.
- Patricof, A.: Was ist das Besondere an Silicon Valley. Kongresspapier präsentiert auf dem Capital-Kongress in Dresden, 19.-20. 11. 1998.
- Pleschak, F.: Deckung des Kapitalbedarfs. In: Baier, W.; Pleschak, F. (Hrsg.): Marketing und Finanzierung junger Technologieunternehmen. Wiesbaden: Gabler, 1996, S. 101 - 104.
- Pleschak, F.; Werner, H.: Technologieorientierte Unternehmensgründungen in den neuen Bundesländern: wissenschaftliche Analyse und Begleitung des BMBF-Modellversuchs. Heidelberg: Physica-Verlag, 1998, S. 135-158.
- Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) (1997a): Wirtschaft und Arbeit in Sachsen 1997: Wirtschaftliche Entwicklung und Wirtschaftspolitik im Freistaat Sachsen. Dresden, Juli 1997.
- Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) (1997b): Junge Technologieunternehmen im Freistaat Sachsen. Studie des Fraunhofer-Institutes für Systemtechnik und

Innovationsforschung, Karlsruhe und der Forschungsstelle Innovationsökonomik an der TU Bergakademie Freiberg. Karlsruhe, Freiberg, 1997.

Saint-Exupéry, A. de: Der kleine Prinz. Düsseldorf: Rauch, 1992.

Schein, E.: Organizational culture and leadership. 2. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass Publ., 1992.

Snow, R.; Miles, C.: Organizations: New Concepts for New Forms. In: California Management Review, Vol. 28 (3), 1986, S. 62 - 73.

Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1994.

Sydow, J.; Windeler, A.; Krebs, M.; Loose, A.; Well, B.: Organisation von Netzwerken. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1995.

Technische Universität Dresden, Projektgruppe Existenzgründung (Hrsg.): Bedarfsorientierte Existenzgründung aus Hochschulen am Beispiel der High-Tech-Region Dresden. Projektantrag zum Wettbewerb des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie Existenzgründer aus Hochschulen. Dresden, 1998.

Technische Universität Dresden, Universitätsmarketing (Hrsg.): Marketingkonzept der TU Dresden (Entwurf). Dresden, Juni 1998.

Thomas, A.: Grundriß der Sozialpsychologie. Band 1: Grundlegende Begriffe und Prozesse. Göttingen: Verlag für Psychologie Hogrefe, 1991.

Williamson, O.: Comparative Economic Organization. In: Ordeltjeide, D.; Rudolph, B.; Büssemann, E.: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1991, S. 13 - 49.

Wurche, S.: Vertrauen und ökonomische Realität. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1994, S. 142 - 159.