

EXIST-Gründungskultur - Die Gründerhochschule

Abschlussevaluation

Das Wichtigste in Kürze

Ambitionierter Förderansatz und umfangreiche Förderung eines begrenzten Kreises an Hochschulen

- ▶ EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule stellte als vierte Programmphase (EXIST IV) ab 2010 eine Weiterentwicklung des seit 1998 verfolgten Förderansatzes von „EXIST – Existenzgründungen aus der Wissenschaft“ dar. Um die Gründungskultur an Hochschulen weiter zu verbessern, unternehmerisches Denken und Handeln zu stärken und das Gründungsgeschehen zur Verwertung von Wissen und Forschungsergebnissen zu stimulieren, lag der Fokus nun auf der strategischen Verankerung und einer Integration der Gründungsförderung in die Hochschulstrukturen. Der Entrepreneurship-Gedanken sollte von der Hochschulleitung und allen relevanten Akteuren getragen werden.
- ▶ Der Anspruch an Fördernehmer war hoch, weshalb ein Exzellenzansatz mit Bereitstellung erheblicher Fördermittel für eine begrenzte Anzahl an Hochschulen verfolgt wurde. Es sollten beispielhaft herausragende Fortschritte in der Gründungsförderung erzielt und wirksame Herangehensweisen entwickelt werden. Zahlreiche Hochschulen äußerten Interesse und reichten eine Ideenskizze ein, 44 konnten mit Fördermitteln ein Strategiekonzept für eine verbesserte Gründungsunterstützung erarbeiten.
- ▶ Nach den Auswahlrunden 2011 und 2013 wurden 22 Hochschulprojekte mit rund 51 Mio. € gefördert. Sie konnten in fünf Jahren eine gründungsbezogene Gesamtstrategie mit einem Bündel an Maßnahmen umsetzen, zugeschnitten auf vorhandene Ressourcen und ihr Stärken-/Schwächen-Profil.
- ▶ Strategie und dazugehöriger Umsetzungsplan wurden zuvor in einer geförderten Konzeptphase entwickelt und mündeten in den Förderantrag. Daran wirkte meist eine Vielzahl an Akteuren in und außerhalb der Hochschulen mit, was zu einer hohen Antragsqualität und Mobilisierungseffekten führte.
- ▶ In den 22 Projekten wurden 21 Universitäten und 4 Hochschulen für Angewandte Wissenschaften/ HAW gefördert, die nach Größe (Studierende, wissenschaftliches Personal), Lehr- und Forschungsprofil ein breites Spektrum abdeckten. Technische Universitäten waren deutlich, forschungsstarke Universitäten und HAW gering vertreten.

Förderimpuls für einen quantitativen und qualitativen Sprung in der Gründungsförderung

- ▶ Die umfangreiche Förderung ermöglichte den Hochschulen einen quantitativen und qualitativen Sprung in mehreren Bereichen: (1) in der strategischen und strukturellen Verankerung und hochschulinternen Sichtbarkeit (inkl. Hochschulleitung), (2) in der operativen Gründungsförderung mit vielfältigen Aktivitäten zur Sensibilisierung, Qualifizierung, aktiven Suche nach Geschäftsideen und Beratung konkreter Gründungsprojekte, (3) im Ausbau des Personal und (4) bei administrativen Regelwerken für den Prozess der Unterstützung mit Hochschulressourcen. Ihre Kompetenzen und Angebote führten i.d.R. zu einer noch intensiveren Kooperation mit Partnern der Standortregionen bei wechselseitigem Erfahrungstransfer.
- ▶ Die EXIST IV-Projekte entwickelten neuartige Formate, erprobten und implementierten sie mit den Freiräumen, die der Förderansatz von EXIST IV bot. Je mehr Studierende und wissenschaftliches Personal eine Einrichtung aufwies, desto größer die kritische Masse, um solche Formate einzusetzen, angrenzende Themen einzuschließen und mit nachweisbaren Erfolgen die Fortführung nach Förderende zu sichern. Anreize konnten für die Integration weiterer Ressourcen der Hochschulen und zum Entstehen eines internen Unterstützungsnetzwerks an Promotoren, Mentoren u.Ä. geschaffen werden.

Strategische Verankerung in den für Gründungen unmittelbar relevanten Bereichen

- ▶ Es gibt nun Unterschiede in den geförderten Hochschulen zum Ausmaß einer formalen Aufwertung von Gründungen in strategischen Bereichen. Sie erfolgte aber in den relevanten Punkten wie Patent-, Verwertungs- und Transferstrategien, in der Hochschulkommunikation, in Gremien sowie – begrenzt durch deren allgemein zurückgehenden Stellenwert - in Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Träger.
- ▶ Der Anspruch von EXIST IV zur Gründungsprofilierung war anfänglich sehr hoch und von den Projekten nur teilweise einlösbar. Hochschulen müssen intern stets einen Ausgleich zwischen vielfältigen und divergierenden Aufgaben schaffen, die aus verschiedenen Richtungen in zunehmendem Maße von außen an

sie herangetragen werden. Gerade an den großen Universitäten haben Fächergruppen mit geringer Gründungsrelevanz ein großes Gewicht. Einflüsse aus anderen Bereichen überlagerten die Aufwertung des Gründungsthemas (Exzellenzinitiative, Anstieg der Studierendenzahlen, schwierige Haushaltssituation usw.). Die umfangreiche Förderung und der Exzellenzansatz bewirkten aber eine merkbare Aufwertung als Aufgabe der Hochschule, eine strukturelle Verankerung und eine steigende Nachfrage der Zielgruppen nach Qualifizierungs- und weiteren Unterstützungsangeboten.

Stimulierung, Qualifizierung, Anstöße für Unternehmerisches Denken und Handeln

- ▶ Nach Angaben von 20 geförderten Projekten gab es in den fünf Jahren der EXIST IV-Förderung mehr als 4.400 Veranstaltungen der Gründungslehre und -qualifizierung, die über 130.000 Teilnehmer/-innen (einschl. außerrcurricularer Angebote) zählten. Ihre Anzahl stieg durch die neuen Veranstaltungen und Formate kontinuierlich an. Der Ausbau war Folge einer steigenden Nachfrage vor allem unter Studierenden. In der Entrepreneurship Education lag ein Förderschwerpunkt. Einige Hochschulen richteten ergänzend neue Gründungslehrstühle oder -professuren ein und erweiterten insgesamt die curriculare Gründungslehre in erheblichem Umfang. Darin unterscheiden sich die geförderten von einer Vergleichsgruppe nichtgeförderter Hochschulen.
- ▶ Es fanden ferner Beratungen von über 7.000 Gründungsprojekten statt. Z.T. wurden wenige Beratungsstunden nachgefragt, z.T. kam es zu einem intensiven Beratungsprozess mit Einbindung weiterer Kompetenzen aus dem Netzwerk.
- ▶ Den Hochschulen sind über 2.200 Gründungen bekannt, die mit ihrer Hilfe entstanden. Die Zahl dürfte (deutlich) höher liegen, wenn später gegründet wurde oder nach einer Erstberatung andere Hilfen genutzt wurden.
- ▶ Die Bewilligungszahlen in EXIST-Gründungsstipendium und Forschungstransfer als Indikatoren für den Output an erfolgsversprechenden Gründungsvorhaben zeigen ein gemischtes Bild: Es bestätigt sich zunächst der enge Zusammenhang zwischen Gründungspotenzial i.w.S. (Anzahl an Studierenden, Absolvent/-innen, Wissenschaftler/-innen) und Bewilligungen. Einige Hochschulen mit umfangreichem Potenzial konnten während EXIST IV die Zusagezahlen gegenüber dem Niveau vor Förderstart deutlich erhöhen oder ein hohes Niveau halten. Bei anderen trat dies trotz umfangreichen Zielgruppen nicht ein. Wies eine Hochschule niedrige Studierendenzahl in MINT-Fächern auf, bewirkte auch die eigene Förderung keinen merklichen Anstieg der Zusagen. Diese Hochschulen konnten durchaus Gründungen stimulieren, doch führten wenige Anträge nur zu wenigen Bewilligungen. Dieser Zusammenhang von niedrigem Potenzial und Förderzahlen zeigt sich auch bei einer Vergleichsgruppe aus nichtgeförderten Hochschulen. Je umfangreicher die Zielgruppen für eine Gründungsstimulierung, desto besser schneiden die meisten Geförderten im Vergleich zu ähnlich großen Nichtgeförderten ab.

Bandbreite im Ausmaß der (Umsetzungs-) Erfolge

- ▶ Die (Umsetzungs-) Erfolge sind insgesamt gut, die Bandbreite reicht von einigen ausgeprägten Leuchtturmprojekten bis zu einem nach drei Förderjahren beendeten Projekt. Gegenüber der Ausgangssituation stieg der Umfang an Aktivitäten und Angeboten auch über das Förderende hinaus deutlich an.
- ▶ Erfolgsfaktoren sind neben hohem Engagement und Kreativität der Mitwirkenden eine substantielle Unterstützung durch die Hochschulleitung, der Einbezug eines großen Kreises an Promotoren und ein gründungsförderliches Umfeld. In erster Linie erfordert es aber umfangreiche Potenziale an möglichen Gründungsinteressierten, d.h. Studierende und wissenschaftliches Personal in gründungsrelevanten Fächergruppen. Viele Angebote setzen eine kritische Masse voraus, um Wirksamkeit, konkrete Gründungsbeispiele und damit erkennbare Ergebnisse nachzuweisen. Diese eröffnen wiederum Optionen für Anschlussfinanzierungen oder das Einwerben weiterer Projekte z.B. zur Entrepreneurship-Forschung.
- ▶ Der förderinduziert deutliche Ausbau der Gründungsunterstützung schlug sich im Förderzeitraum in der guten Positionierung der Hochschulen im Gründungsradar 2016 nieder. In diesem Ranking des Stifterverbands für die deutsche Wissenschaft zum Stand der Gründungsförderung an Hochschulen nehmen sie die vorderen Plätze ein. Sie konnten sich in fast allen Bereichen gegenüber einem Ranking aus 2011 mit ähnlichem Ansatz verbessern. Ausnahme sind jedoch die „Ausgründungsaktivitäten“.

Ausbau und Kontinuität während der fünfjährigen Förderung

- ▶ Nach den ersten drei Jahren mit einer Förderquote von ca. 80% (Phase A) sollten zwei weitere Förderjahre (Phase B, 50%) den Übergang in die Zeit nach Förderende einläuten. Die Hochschulen bewerteten davor

die Wirksamkeit der bisherigen Ansätze auch angesichts des nun hohen Eigenanteils. In den meisten Fällen kam es höchstens in begrenztem Umfang zur Revision von Vorgehensweisen und Anpassung an die geänderte Finanzierung. Wenige Projekte wurden umstrukturiert. Dazu trug auch die Zwischenbegutachtung der EXIST-Jury bei. Im Anschluss erhielten 21 Projekte eine Zusage mit Fortführung der Förderung.

- ▶ Diese weitgehende Kontinuität der einzelnen Maßnahmen mit Anpassung an Nachfrage und Wirksamkeit und - wo notwendig - mit Ersatz oder Wegfall wenig wirksamer Aktivitäten war begleitet von der Schaffung neuer Angebote. Sie waren Folge der erreichten Fortschritte (z.B. neue Veranstaltungen der Entrepreneurship Education) oder dienten dem Schließen erkannter Lücken. Die Hochschulen betraten mit ihren Strategiekonzepten z.T. Neuland, Anpassungen waren plausibel und zu erwarten.
- ▶ Der reduzierte Förderumfang führte in dieser Phase meist nicht zu einem spürbaren Rückgang des Personalbestandes. In wenigen Fällen erfolgte ein leichter Rückgang, andere schufen neue Stellen nach erfolgreichem Einwerben weiterer Förderprojekte mit Gründungsbezug.

Weiterführung substanzieller Teile der Gründungsunterstützung nach Förderende

- ▶ Kurz nach Förderende weisen die mit EXIST IV neu entstandenen Einzelmaßnahmen noch eine hohe Bestandsfestigkeit auf. Mehrheitlich kam es zu einer Fortführung – unverändert, eingeschränkt oder ersetzt durch andere Aktivitäten. Nur ein kleiner Teil wurde deutlich reduziert oder ganz eingestellt, i.d.R. wegen fehlender Wirksamkeit oder Finanzierung. Insgesamt konnten substanzielle Teile fortgeführt werden.
- ▶ Dies gilt auch für die Personalstellen, im Saldo besteht der größere Teil noch. In einzelnen Hochschulen kam es zu einem deutlichen Abbau. Ein größeres, im gesamten Förderzeitraum virulentes Problem ist die Personalfuktuation. Viele Beschäftigte hatten durch die Drittmittelfinanzierung nur befristete Verträge. Die Unsicherheit zur Fortführung nach Förderende bewog sie, bereits vorher zu kündigen.
- ▶ Um die Gründungsförderung weiterführen zu können, stützen sich elf Projekte nun auf einen Finanzierungsmix aus Landes-, Bundes, EU- und Haushaltsmitteln. In Einzelfällen tragen private Gelder substantiell dazu bei. Sieben Projekte finanzieren die Angebote ausschließlich oder vorrangig aus Haushaltsmitteln und drei über Landesprogramme. Die externen Quellen sind i.d.R. zeitlich befristet, was das Problem der Gewinnung und längerfristigen Bindung gründungs- oder unternehmererfahrenen Personals nicht löst.
- ▶ Angepasst wurden die personellen Ressourcen häufig gerade im Technologiescouting, das zum Aufspüren über eine Gründung verwertbarer Forschungsergebnissen dient, ferner für Maßnahmen zur Generierung von Gründungsinteresse.

EXIST eingebettet in vielfältige private Angebote und Fördermaßnahmen der Länder und des Bundes

- ▶ Im Zuge des Digitalen Wandels wird innovativen Gründungen eine hoher Bedeutung und erhebliche Umsatzmöglichkeiten zugemessen. Für diese entstanden in den letzten Jahren zahlreiche private Angebote (z.B. Akzeleratoren, Maker Spaces, Hackatrons, Pitch Events). In jüngster Zeit kommen weitere Förderangebote der Länder und des Bundes hinzu. Gründungen sollen zu Fortschritten in der Digitalisierung, einer besseren Verwertung von Wissen und Forschungsergebnissen und einer Unterstützung mittelständischer Unternehmen bei der Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle beitragen. Diesen hohen Erwartungen steht eine vielfach beklagte Gründungslücke in Deutschland gegenüber.
- ▶ Wies EXIST IV bei seinem Start 2010 noch deutliche Alleinstellungsmerkmale auf, gibt es mittlerweile für wachstumsträchtige Gründungsprojekte ein breites Angebot an Beratung, Coaching, Mentoring, Zugang zu Büroräumen, Werkstätten usw., ergänzt um Finanzierungsoptionen in der Frühphase. In den Ballungsräumen entwickeln sich Startup-Ökosysteme mit Hilfen für Gründungsinteressierte aus Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen und einer lebhaften Gründungstätigkeit. Gründungshürden sind zunehmend qualifiziertes Personal und ein rückläufiges Gründungsinteresse in bestimmten Fächergruppen aufgrund guter Berufschancen in abhängiger Beschäftigung.
- ▶ EXIST IV zeichnete sich durch eine weitreichende Abdeckung des gesamten Geneseprozesses von Gründer/-innen und Gründungen aus. Es setzte in der Fachausbildung an, wenn Grundlagen gelegt und Weichen für die spätere Berufstätigkeit gestellt werden. Die Perspektive einer unternehmerischen Selbstständigkeit sollte frühzeitig gestärkt und das Mindset geändert werden. Schwerpunkte bildeten die Generierung von Gründungsinteresse, Vermittlung von Fähigkeiten und Kompetenzen für Unternehmerisches Denken und Handeln, Anreize zur Entwicklung von Gründungsideen sowie Unterstützungsangebote, die nicht nur auf wachstumsträchtige Vorhaben abstellen. Ein solcher Ansatz kann kurz-, mittel- und langfristig zu mehr akademischen Gründungen führen. Nur ein kleiner Teil erfolgt unmittelbar nach Verlassen einer Hochschule. Es zielt damit auf die Erhöhung der Gründungstätigkeit insgesamt und der Nachfrage nach Angeboten für wachstumsträchtige Vorhaben.

Weiterführung der EXIST-Förderung in einer neuen Programmphase zum stärkeren Ausschöpfen von Gründungspotenzialen

- ▶ Der Förderansatz von EXIST hat sich bewährt und zu den aufgezeigten Fortschritten beim Ausbau der Gründungskultur beigetragen, ganz überwiegend im Gefördertenkreis. Der Bedarf an einer Fortführung bezieht sich primär auf zuletzt nicht geförderte Hochschulen und den Transfer der umfangreichen Erfahrungen aus EXIST IV zu wirksamen Vorgehensweisen, um noch nicht erschlossene Potenziale für eine kurz- bis langfristige Stimulierung der Gründungstätigkeit zu erreichen.
- ▶ EXIST IV führte gerade auf der Ebene einzelner Maßnahmen zu einer breiten Basis an Erfahrungen, welche wirksam und welche weniger wirksam sind, auch bezogen auf die Kontexte, für die dies gilt. Die Erfahrungen sollten gezielt weitergetragen werden („Ausrollen in die gesamte Hochschullandschaft“).
- ▶ Die künftige Förderung sollte eine stärkere Orientierung des Förderumfangs an der Größe möglicher Zielgruppen in Hochschulen sowie an geplanten Aktivitäten in Förderprojekten beinhalten. Dazu trägt die Berücksichtigung unterschiedlicher Hochschultypen durch Festlegung mehrerer Förderlinien bei.
- ▶ Die seit dem Start von EXIST 1998 virulente Frage einer dauerhaften Verankerung der Gründungsförderung (nach einer temporären Förderung) in Lehre, Forschung und Transfer konnte in EXIST IV zumindest teilweise geklärt werden. Die umfangreiche Förderung trug bei den meisten dieser Hochschulen zu einer hochschulweiten Stärkung der Sichtbarkeit und Aufwertung des Gründungsthemas bei. Solche Effekte sind mit einem deutlichen Förderimpuls auch bei anderen Hochschulen zu erwarten, was für die Förderung weiterer Hochschulen mit noch geringem Ausbaustand und für einen substanziellen Förderumfang spricht.
- ▶ Die Fördertätigkeit der Länder und private Angebote, die an manchen Standorten seit einigen Jahren für wachstumsträchtige Gründungsvorhaben bestehen, zielen primär auf späte Phasen im Gründungsprozess und Personen mit fester Gründungsabsicht. EXIST IV setzte sehr früh und breit an. Geförderte Aktivitäten sprachen gerade auch Personengruppen an, die über eine unternehmerische Selbstständigkeit noch nicht nachdachten. In einer Arbeitsteilung mit anderen Unterstützungsangeboten kann EXIST weiterhin seine spezifischen Stärken - auch in einer umfangreichen Abdeckung der Hochschullandschaft über Ländergrenzen und Hochschultypen hinweg - in die Stärkung der Gründungstätigkeit einbringen.
- ▶ Wenn Förderportfolio und private Angebote weiter zunehmen, sollte der EXIST-Ansatz geschärft und sich die Programmumsetzung an der geänderten Förderlandschaft orientieren. Relevant ist der Punkt primär mit Blick auf Kontinuität und Bestandsfestigkeit der Angebote sowie einem erfolgswirksamen Punkt: der längerfristigen Sicherung von Kompetenzen und Kapazitäten der Gründungsunterstützung bei nichtwissenschaftlichem Personal mit befristeten Verträgen.
- ▶ Zur Sicherung der Dauerhaftigkeit bewährter Angebote sollte die Gründungsförderung zudem in eine langfristig ausgerichtete Förderstrategie münden.

Dr. Marianne Kulicke

wissenschaftlichen Begleitforschung zu "EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft"
Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe

November 2018