

# **EXIST-Gründungskultur - Die Gründerhochschule**

## **Abschlussevaluation**

**- Kurzfassung -**

Dr. Marianne Kulicke

Bericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zu  
"EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft"

Fraunhofer Institut für System-  
und Innovationsforschung  
Breslauer Straße 48  
76139 Karlsruhe

Karlsruhe, Januar 2019



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Der Förderansatz von EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Vertiefte Themenfelder und methodischer Ansatz der Evaluation</b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>EXIST im Förderportfolio für Gründungen aus der Wissenschaft</b> .....	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Entwicklung des Umfeldes von EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule 2010 bis 2018</b> .....	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>Ausgangssituation der Hochschulen mit und ohne EXIST IV-Förderung</b> .....	<b>12</b>
<b>6</b>	<b>Wirkungen der EXIST IV-Förderung auf die Strategiebildung</b> .....	<b>14</b>
<b>7</b>	<b>Vorher/Nachher-Vergleich: Gründungsunterstützung in der Projektphase</b> .....	<b>16</b>
7.1	Neuheitsgrad - Vergleich zur Ausgangssituation vor Projektstart.....	16
7.2	Kontinuität der Gründungsunterstützung in Phase B.....	17
7.3	Abschneiden geförderter und nichtgeförderter Hochschulen in zwei Rankings zum Ausbaustand der Gründungsunterstützung (2011 und 2016).....	19
<b>8</b>	<b>Dauerhaftigkeit der EXIST IV-Förderung - Weiterführung nach Förderende</b> .....	<b>21</b>
<b>9</b>	<b>Output der EXIST IV-geförderten Hochschulen</b> .....	<b>24</b>
9.1	Qualifizierung, Sensibilisierung, internes Netzwerk und Gründungsvorhaben.....	24
9.2	Förderzusagen für EXIST-Gründerstipendium und -Forschungstransfer – vor und während EXIST IV.....	25
<b>10</b>	<b>Zielerreichungskontrolle</b> .....	<b>29</b>
<b>11</b>	<b>Programmvollzug und Passfähigkeit von Programmansatz und -zielen</b> .....	<b>30</b>
<b>12</b>	<b>Schlussfolgerungen: Bedarf an einer weiteren Unterstützung des Ausgründungsgeschehens und deren Ausgestaltung</b> .....	<b>31</b>
<b>13</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>32</b>
<b>14</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>33</b>
14.1	Evaluationsansatz der abschließenden Evaluation zu EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule .....	33
14.2	Inhaltliche Bandbreite an Maßnahmen und Aktivitäten zum Erreichen der Gründungsprofilierung.....	36

## **Grafiken**

Grafik 1:	EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule: Förderphasen, -volumen und -projekte.....	1
Grafik 2	Leitziele von EXIST I bis IV und Ziele in der Umsetzung.....	2
Grafik 3:	Themen der Evaluation .....	6
Grafik 4:	Studierendenzahl und Fächerstruktur in den gebildeten Gruppen zum Paarvergleich zwischen EXIST IV-geförderten und nichtgeförderten Hochschulen (WS 2015/16) .....	8
Grafik 5:	Ansatzpunkte und Anzahl neuer Maßnahmen und deren Neuheitsgrad am Förderbeginn.....	17
Grafik 6:	Weiterführung der Maßnahmen und Erweiterung in Phase B.....	18
Grafik 7:	Erreichte Gesamtpunktzahlen im Ranking 2011 und im Gründungsradar für 2016 .....	20
Grafik 8:	Weiterführung der Maßnahmen nach Förderende .....	21
Grafik 9:	Entwicklung der personellen Kapazitäten für die Gründungsförderung .....	22
Grafik 10:	Finanzierungsquellen der aktuellen Gründungsförderung an den geförderten Hochschulen .....	23
Grafik 11:	Output der geförderten Hochschulprojekte während des EXIST IV-Förderzeitraums .....	24
Grafik 12:	Betrachtungszeiträume für den Vergleich der Bewilligungen in EXIST-Gründerstipendium und -Forschungstransfer (vor und während der Förderung) .....	26
Grafik 13:	Bewilligungen in EGS und EFT vor und im Förderzeitraum im „Pärchenvergleich“ .....	27

## **Tabellen**

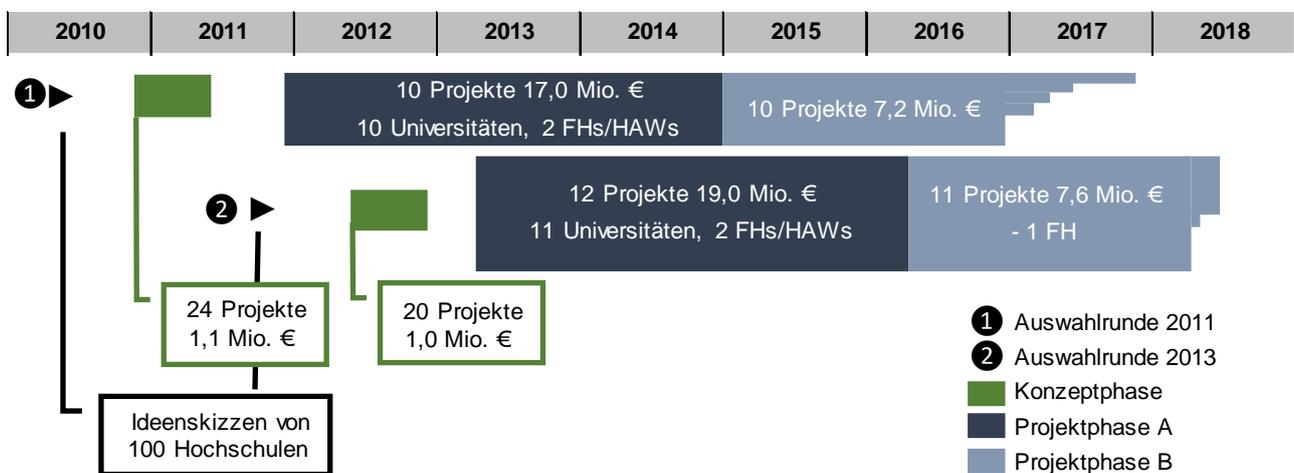
Tabelle 1:	Methodischer Ansatz der Evaluation und untersuchte Fragen .....	33
Tabelle 2:	Informationsquellen für die Abschlussevaluation von EXIST IV nach vertieften Themenfeldern .....	35

# 1 Der Förderansatz von EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule

Die abschließende Evaluation des Wettbewerbs **EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule**, einer Fördermaßnahme des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), ist eingebettet in die Begleitforschung von EXIST durch das Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI und schreibt die Ende 2015 vorgelegte **Zwischenevaluation** (siehe Kulicke/Seuss 2016a und b) fort. An dieser Stelle werden die wichtigsten Ergebnisse der Abschlussevaluation (siehe Kulicke 2018) zusammengefasst.

Die Fördermaßnahme startete im April 2010 als **vierte Phase** („EXIST IV“) des seit 1998 bestehenden Förderprogramms **EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft**. Der zweite Wettbewerbsaufruf erfolgte im September 2011. Die zeitliche Terminierung der Phasen und die Anzahl an Förderungen zeigt Grafik 1.

Grafik 1: EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule: Förderphasen, -volumen und -projekte



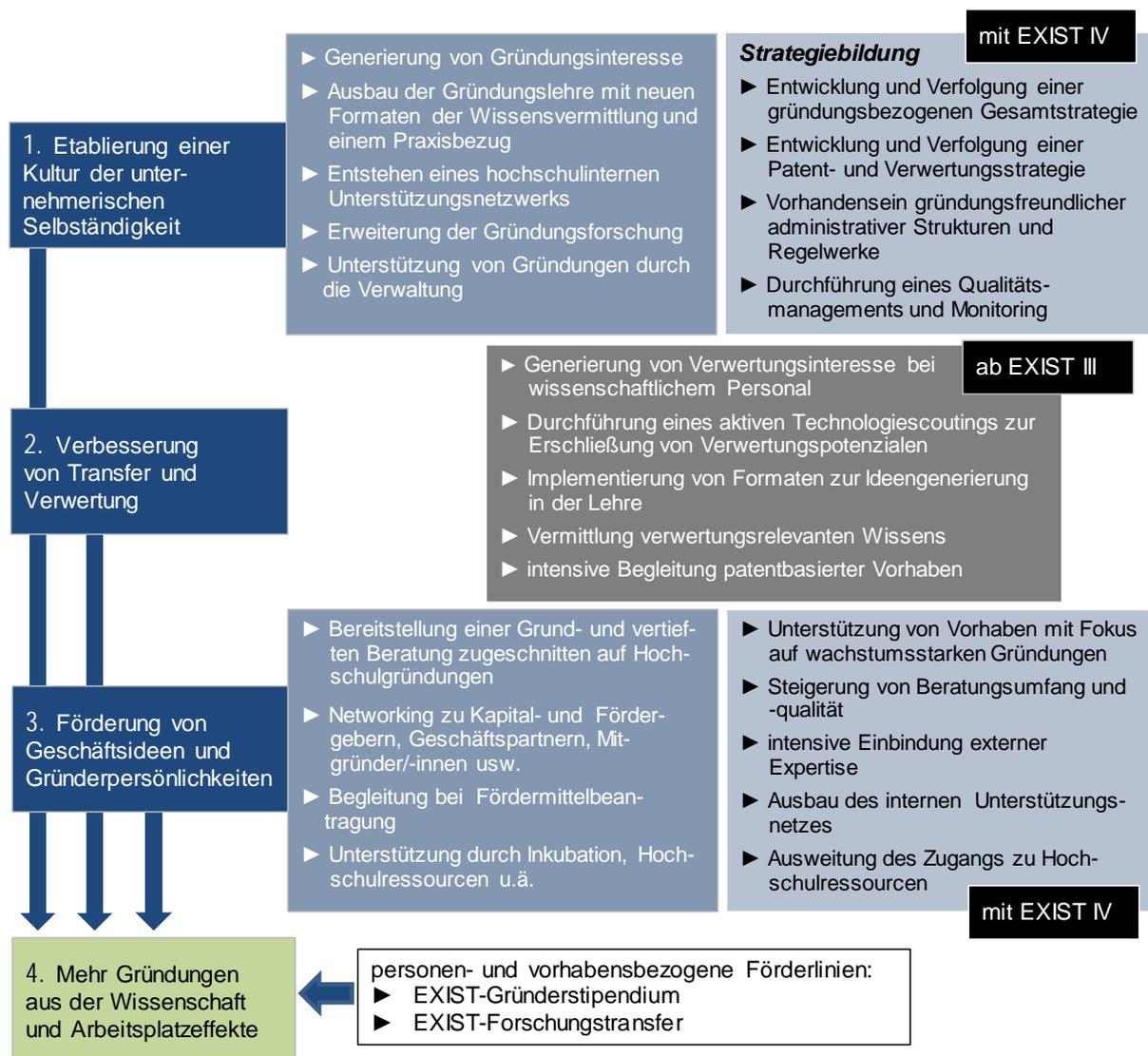
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Programmdokumenten

EXIST zielt auf die Stimulierung technologieorientierter, wissensbasierter Ausgründungen aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen durch den Auf- und Ausbau hochschulnaher Strukturen der Gründungsunterstützung. Der Förderansatz wurde dazu in den einzelnen Programmphasen an Entwicklungen im Hochschulsektor und innovativen Gründungsgeschehen sowie Veränderungen förderpolitischer Ziele angepasst (siehe Grafik 2). Die Resonanz auf beide Aufrufe (83 und 41 Ideenskizzen, davon 24 überarbeitete Wiedereinreichungen) war hoch und unterstreicht die **Anreizwirkung** aus den in Aussicht gestellten hohen Fördersummen sowie **deutliche Mobilisierungseffekte** in der Zielgruppe antragsberechtigter Hochschulen.

In einer sechsmonatigen **Konzeptphase** konnten 44 Antragsteller eine zu ihren Stärken, Schwächen und Potenzialen passende **Gesamtstrategie der Gründungsunterstützung und Präsenz von Unternehmerteil auf dem Campus** entwickeln (einschl. **Umsetzungsplan**). Dadurch sollten der Stellenwert der Gründungsförderung in der Organisation transparent gemacht, die Sichtbarkeit des Transferwegs Ausgründungen erhöht und der Handlungsrahmen fixiert werden. Am Ende sollte eine Basis für eine dauerhafte Verfolgung der Gründungsunterstützung über den Förderzeitraum in EXIST IV vorhanden, ein Kulturwandel mit einer Bewusstseinsbildung zu den Chancen und Grenzen von Gründungen und Verwertungen angestoßen und deren Nutzen für die Zielgruppen aufgezeigt sein. Die Konzeptphasenförderung bewirkte eine hohe Antragsqualität und Mobilisierungseffekte in den Hochschulen, überwiegend auch bei nicht weiter geförderten Hochschulen, die zumindest Teile der erarbeiteten Strategiekonzepte in nachfolgenden Jahren umsetzen konnten.

22 Projekte mit 25 beteiligten Hochschulen erhielten die umfangreiche Förderung für die Umsetzungsphase - Kern von EXIST IV. Sie war unterteilt in Phase A und B. An sechs Hochschulen wurde für herausragende Strategiekonzepte zudem das **Prädikat "EXIST- Gründerhochschule"** verliehen.

Grafik 2 Leitziele von EXIST I bis IV und Ziele in der Umsetzung



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Programmdokumenten

Die **Fördervolumina in der dreijährigen Projektphase A** bewegten sich zwischen **0,9 und 2,3 Mio. €** pro Projekt. Die Förderquote war nach Jahren gestaffelt (durchschnittlich 80%). Sie eröffneten meist große finanzielle Spielräume zum Erreichen ambitionierter Ziele und sollten gleichzeitig spürbare Anreizeffekte für interne Veränderungen in der Gründungskultur bewirken. Die hochschulindividuellen Strategiekonzepte zur Gründungsprofilierung wurden durch eine Vielzahl an Einzelmaßnahmen umgesetzt. Letztere waren z.T. sehr weitreichend und innovativ, z.T. eine deutliche Ausweitung schon verfolgter Ansätze.

In der **zweijährigen Phase B** mit einer **Förderquote von 50%** reichten die Fördervolumina von **0,45 bis 1,4 Mio. €**. Einige Hochschulen konnten mit einem hohen Eigenanteil das bisherigen Niveau an Aktivitäten beibehalten oder sogar erhöhen, andere mussten es geringfügig reduzieren. In Einzelfällen kam es zu deutlicheren Reduktionen. Hier waren neben knappen Finanzierungsmöglichkeiten der Hochschulen auch ein Nichterreichen der selbstgesteckten Ziele maßgeblich. Oder aufwändige Konzeptions- und Implementierungsaktivitäten in Phase A für neue Unterstützungs- oder Qualifizierungsformate fielen nun weg. Ein Projekt wurde nach der Projektphase A nicht mehr weitergefördert. Die hohen Eigenanteile verursachten deutliche **Hebeleffekte der Bundesförderung** und erforderten ein entsprechendes Engagement der Hochschulen über Eigenmittel oder das Einwerben von Landesmitteln oder von Mitteln aus anderen Quellen.

In der Evaluation wurden folgende **Besonderheiten des Förderansatzes von EXIST IV** berücksichtigt:

### *Offenheit des Förderansatzes für hochschulindividuelle Lösungen zur Zielerreichung*

- ▶ Förderung hochschulspezifischer Konzepte und Umsetzungsmaßnahmen zum Erreichen der EXIST-Leitziele ohne einheitliche Vorgaben zum Vorgehen - im durch die Richtlinie vorgegebenen Rahmen;
- ▶ Kombination aus Top-down-Ansatz (starker Förderimpuls durch die umfangreiche Förderung) und Bottom-up-Ansatz (Kreativität der Hochschulen) für passfähige Strategiekonzepte;
- ▶ Antragsberechtigung für alle staatlichen und privaten, staatlich anerkannten Hochschulen ohne Einschränkungen zur Größe, Lehr- und Forschungsprofil oder Typ.

Folge war eine große Heterogenität unter den geförderten Hochschulprojekten. Diese bezog sich auf den Ausbaustand der Entrepreneurship Education und der Unterstützung Gründungsinteressierter vor Förderbeginn, den bisherigen Stellenwert des Gründungsthemas in der Hochschule und auf Leitungsebene sowie den Umfang und die fachliche Zusammensetzung der Zielgruppen für die gründungsstimulierenden Maßnahmen.

### *Betonung der Institution Hochschule*

- ▶ Fokus auf dem Abbau struktureller Schwächen in den internen Bedingungen und Regelungen zu Gründungsvorhaben sowie Institutionalisierung des Gründungsthemas in Lehre, Forschung und Verwaltung;
- ▶ strukturelle Etablierung der Verwertung von Wissen und Forschungsergebnissen durch Ausgründungen als anerkannte Aufgabe der Hochschule;
- ▶ Auswahl der geförderten Hochschulen nach der Qualität der Strategiekonzepte, Förderhöhe unabhängig von der Größe bzw. den Gründungspotenzialen einer Hochschule;
- ▶ Förderziel: Ausbau einer Gründungskultur und Veränderungen im Mindset potenzieller Gründer/-innen, keine konkreten Ziele zum Output an Gründungen.

Intendiert war ein belastbares und nachhaltiges Bekenntnis der Hochschulen zu Ausgründungen. Dazu lag ein Fokus auf der Dauerhaftigkeit der Strukturen und Angebote. Verglichen mit den drei vorherigen Programmphasen von EXIST war dies ein **qualitativer Sprung in den Anforderungen** an die geförderten Hochschulen und die Intention, in der Institution deutliche Veränderungen bei der Gründungsunterstützung zu bewirken.

### *Exzellenzansatz zur Profilierung als Gründerhochschule mit zwei Säulen*

- ▶ **Strategiebildung** (Verankerung der Gründungsstimulierung und -unterstützung in der Hochschulstrategie, im Leitbild und in Anreizsystemen, in der Patent-, Verwertungs-, Transfer- sowie einer Beteiligungsstrategie, in einem Regelwerk zur Nutzung der Infrastruktur, durch eine nachhaltige institutionelle Verankerung sowie in einem Qualitätsmanagement und Monitoring);
- ▶ **Praktischen Umsetzung** durch breit angelegte Maßnahmen zur Sensibilisierung und Kommunikation, Erschließung und Verwertung ungenutzter Innovationspotenziale, gründungsrelevanten Lehre sowie Unterstützung und Betreuung von Gründer/-innen (Fortführung der Handlungsfelder aus EXIST III).

Die Exzellenzförderung führte zur intensiven Förderung einer kleinen Gruppe (22+3 Partner) an Hochschulen, mit hoher Sichtbarkeit innerhalb und außerhalb der Institution („Leuchttürme“ mit Vorbildwirkung), einem quantitativen und qualitativen Sprung in der Gründungsunterstützung, einer Aufwertung des Stellenwerts von Gründungen auf Leitungsebene der Geförderten und letztlich Wirkungen weit über die Gründungsförderung hinaus.

### *Zweistufige Wirkungskette oder Kaskadenwirkung*

- ▶ Zunächst Abschluss der Strategiebildung, Schaffung neuer Strukturen und erstmalige Durchführung der Umsetzungsmaßnahmen (1. Wirkungsstufe), in deren Folge **förderinduzierte Outputs** in Form von mehr Gründungen und Personen, bei denen ein unternehmerisches Denken und Handeln gestärkt wurde (2. Stufe).

Auf der Erfassung solcher Outputs lag ein Schwerpunkt der Abschlussevaluation.

### *Hybrider Förderansatz bezogen auf die Zielgruppen für Ausgründungen*

- ▶ Durch monetäre Förderung der Hochschulen erhalten Gründungsinteressierte und -vorhaben nicht-monetäre Unterstützungsleistungen in Form von Qualifizierung, Beratung, Inkubation u.Ä. Über die Programmlinien EXIST-Gründerstipendium und -Forschungstransfer besteht die Option einer direkten monetären Förderung für Gründungsvorhaben bzw. der daran Mitwirkenden (über Stipendien).

### *Fokus auf dem Vorfeld konkreter Gründungsprozesse und der Veränderung des Mindsets*

- ▶ Früher Ansatz im Life Cycle von Gründungen, um erst einmal Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen für eine Selbständigkeit zu sensibilisieren und Gründungsinteresse zu wecken;
- ▶ Qualifizierung **unterschiedlicher Gruppen** von Personen, die:
  - eine Gründung vorbereiten,
  - aktuell nicht an eine Gründung denken, dies aber für die spätere Berufstätigkeit in Erwägung ziehen,
  - prinzipiell an den Themen und Lernformaten Interesse haben oder
  - Kompetenzen für eine unternehmerische Tätigkeit in abhängiger Beschäftigung erwerben möchten;
- ▶ Sensibilisierung und Qualifizierung **möglichst vieler Personen**, auch wenn eine zeitnahe Gründung nur bei einem sehr kleinen Teil der Erreichten unmittelbar zu erwarten ist;
- ▶ **kaum messbare Wirkungen** solcher Aktivitäten, häufig Gründungen erst in späteren Jahren der beruflichen Tätigkeit, dann Überlagerung einer solchen Sensibilisierung und Qualifizierung durch andere Einflüsse;
- ▶ Unterstützungs- und Beratungsangebote für eine deutlich kleinere Gruppe an Personen auf dem Weg der Gründungsvorbereitung und des Unternehmensaufbaus, zugeschnitten auf die **spezifischen Anforderungen von Ausgründungen** aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Die Maßnahmen der geförderten Hochschulen setzten dort an, wo es **keine** (Generierung von Gründungsinteresse, Wissensvermittlung zu unternehmerischem Denken und Handeln, Erstberatung zu spezifischen Anforderungen einer Ausgründung aus Hochschulen) oder **nur vereinzelt private Angebote** (Inkubatoren, Finanzierung der Gründungsvorbereitung in Akzeleratoren speziell für wachstumsträchtige Projekte) gibt.

### *Zentrale Herausforderungen aus dem Förderansatz von EXIST-Gründungskultur für die Hochschulen*

- ▶ **Deutlicher Aufbau personeller Kapazitäten und neuer Maßnahmen** angesichts des Problems, neue Stellen mit qualifiziertem Personal unter den Bedingungen einer Hochschule und zeitlich befristeter Beschäftigungsperspektive zu besetzen (im nichtwissenschaftlichen und wissenschaftlichen Bereich);
- ▶ **Positionierung des Gründungsthemas** im Aufgabenspektrum einer Hochschule mit vielfältigen Themen und Interessen, weitgehende Verankerung in den drei Kernaufgaben Lehre, Forschung und Transfer;
- ▶ **Etablierung als Querschnittsaufgabe** für die gründungsrelevanten Fachbereiche und Akteursgruppen einer Hochschule, Schaffung hochschulindividuell passfähiger Lösungen;
- ▶ Herausbildung eines **wirkungsvollen Angebotsportfolios** zur Gründungsunterstützung (was ist erforderlich, wodurch entstehen die größten Effekte?), eines internen Unterstützungsnetzwerks und Schnittstellen zu regionalen Optionen der Gründungsförderung;
- ▶ **Finanzierung des hohen Eigenanteils** (speziell in Projektphase B) und des **dauerhaften Bestands** dieses Angebotsportfolios und der personellen Kapazitäten nach Förderende.

Die **Grundannahme für die zeitlich befristete Förderung** in EXIST bestand seit Start von EXIST darin, dass Hochschulen, Länder oder sonstige Institutionen die mit der Förderung entstandenen Maßnahmen weiterfinanzieren, wenn sie sich bewährt haben und zu gesamtwirtschaftlich wünschenswerten Wirkungen führen. In den ersten drei Programmphasen gelang dies nur partiell. Daher sollte die Förderung mit zwei Projektphasen und rückläufigen Förderquoten einen schrittweisen Übergang in andere Finanzierungsformen ermöglichen.

**Ende November 2018** wurde die Richtlinie für die **fünfte Programmphase (EXIST Potentiale)** veröffentlicht. Sie strebt mit modifiziertem Förderinstrumentarium weitere Fortschritte zur Stimulierung und Unterstützung

von Ausgründungen aus der Wissenschaft sowie zur Vermittlung von Fähigkeiten zum Unternehmerischen Denken und Handeln in der Hochschulausbildung an. Sie setzt dabei auf eine Breitenwirkung über eine große Anzahl an geförderten Hochschulen.

### *Flankierung durch EXIST-Gründerstipendium, -Forschungstransfer, Anreizprämie und Modellprojekte*

Neben der strukturellen Unterstützung von Hochschulen fördert EXIST auch unmittelbar **Gründungsvorhaben in der frühen Phase der Unternehmensgenese**. Die Förderlinie **EXIST-Gründerstipendium** (EGS, seit 2007) ist als Anreizinstrument für mehr innovative Gründungen konzipiert. Gründungsinteressierte können dabei innerhalb eines Jahres mit überschaubarem persönlichem Risiko eine Gründung vorbereiten und die Tragfähigkeit der Idee testen. Die Förderlinie **EXIST-Forschungstransfer** (EFT, seit 2007) unterstützt anspruchsvolle, verwertungsorientierte Gründungsvorhaben, die eine längere und intensivere Vorbereitung und umfangreiche Fördermittel benötigen. Sie ist in erster Linie auf Wissenschaftler/-innen in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ausgerichtet. Die Bewilligungszahlen beider Förderlinien werden als ein **Indikator des Outputs der Gründungsunterstützung** verwendet, beim Vergleich des Outputs der Hochschulen vor und während der Förderung sowie zwischen geförderten und nicht-geförderten Hochschulen).

Im September 2016 wurde eine sogenannte **Anreizpauschale** eingeführt, geknüpft an die erfolgreiche Antragstellung in beiden Förderlinien (je bewilligtem Vorhaben von bis zu 10.000 € (EGS) bzw. 20.000 € (EFT) für die durchführende Einrichtung). Sie fließt an Hochschulen ohne eigene EXIST-Förderung. Zusätzlich gibt es **Modellprojekte** im Kontext von EXIST-Gründungskultur, um die Wachstumsprozesse von ambitionierten Gründungen zu unterstützen.<sup>1</sup>

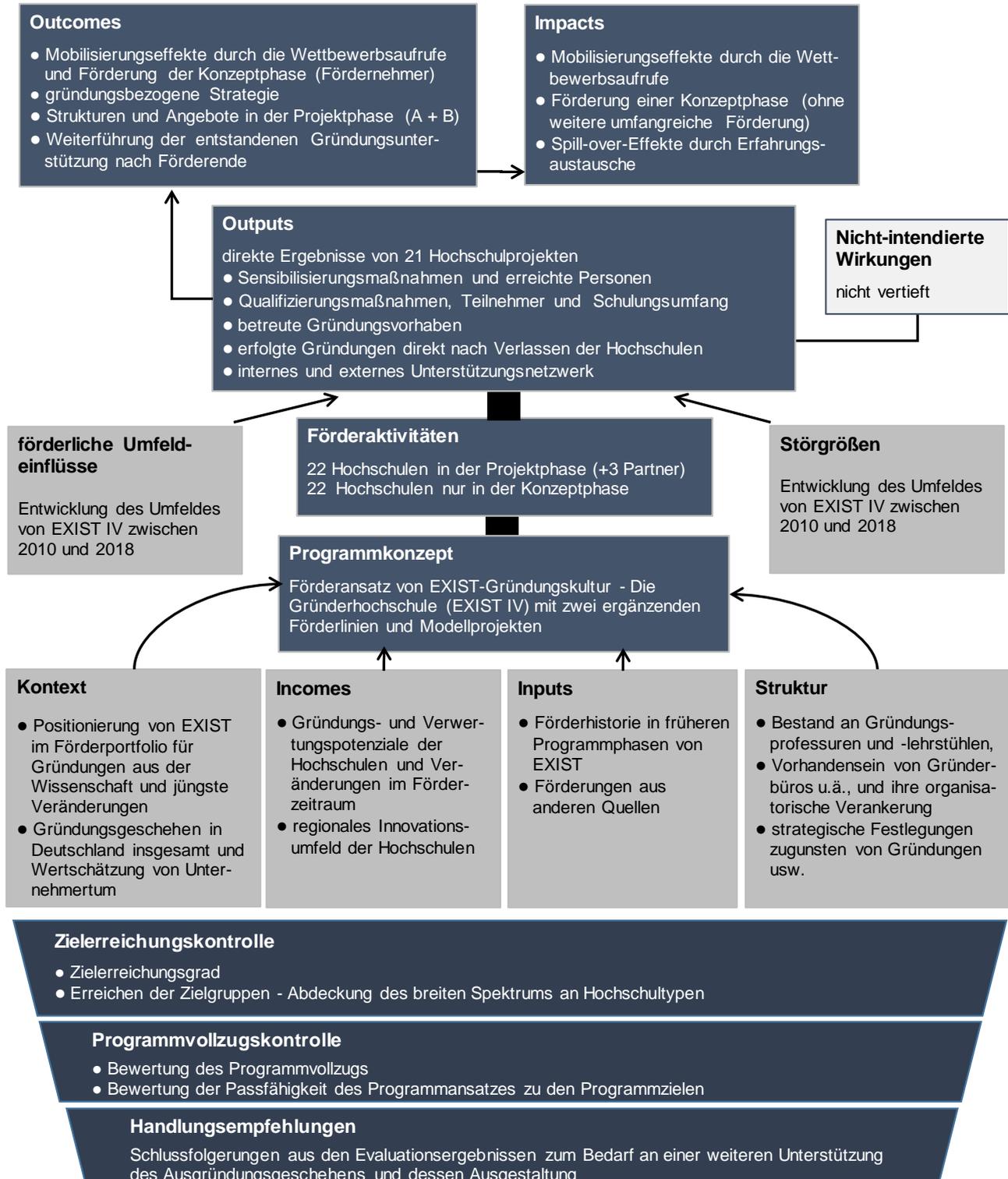
---

<sup>1</sup> Dies sind seit Oktober 2011 der German Silicon Valley Accelerator, seit Oktober 2015 der German Accelerator Life Science (GALS) in Boston/Cambridge und seit Ende 2017 das Pilotprojekt German Accelerator Southeast Asia - GASEA in Singapur. Durch i.d.R. drei- bis neunmonatige Aufenthalte von bis zu zwei Personen eines jungen, höchstens fünf Jahre alten Unternehmens soll diesen die Geschäftsentwicklung in den USA bzw. in südostasiatischen Märkten erleichtert werden. Das im Juni 2015 gestartete Modellprojekt EXIST Start-up Germany intendierte eine stärkere Vernetzung technologieorientierter Gründer/-innen aus Israel mit der deutschen akademischen Gründungslandschaft, zunächst in der Hauptstadtregion Berlin, dann kam noch Bayern hinzu. Siehe <https://www.germanaccelerator.com/>, [www.existstartupgermany.com/](http://www.existstartupgermany.com/). Letzte Abfrage 20.8.2018.

## 2 Vertiefte Themenfelder und methodischer Ansatz der Evaluation

Der Schwerpunkt der empirischen Arbeiten für die Abschlussevaluation lag im 1. Halbjahr 2018, als die Projekte der zweiten Auswahlrunde im Abschluss waren. Die in der Evaluation vertieften Themen zeigt Grafik 3.

Grafik 3: Themen der Evaluation



Quelle: Eigene Darstellung; Output- und Wirkungsbetrachtung bezogen auf die 21 Projekte mit fünfjähriger Förderung

EXIST IV bewegte sich in einem Umfeld, das sich seit seinem Start dynamisch verändert hat. **Ein eindeutiger kausaler Zusammenhang zwischen den Förderimpulsen von EXIST IV bei den geförderten Hochschulen ist daher schwierig zu messen. Mögliche Auswirkungen des Programms auf nicht-geförderte Hochschulen lassen sich nicht valide bestimmen, dafür traten zu viele zusätzliche und sich überlagernde Einflüsse auf.** Letztlich geht es in erster Linie um Antworten auf die Fragen:

1. Wurden die von EXIST IV verfolgten Ziele während seiner Laufzeit erreicht?
2. Welche Faktoren beeinflussten diese Erreichung und welchen Beitrag leistete EXIST IV dazu?

Der methodische Ansatz der abschließenden Evaluation und die untersuchten Fragen sind im Anhang dargestellt.

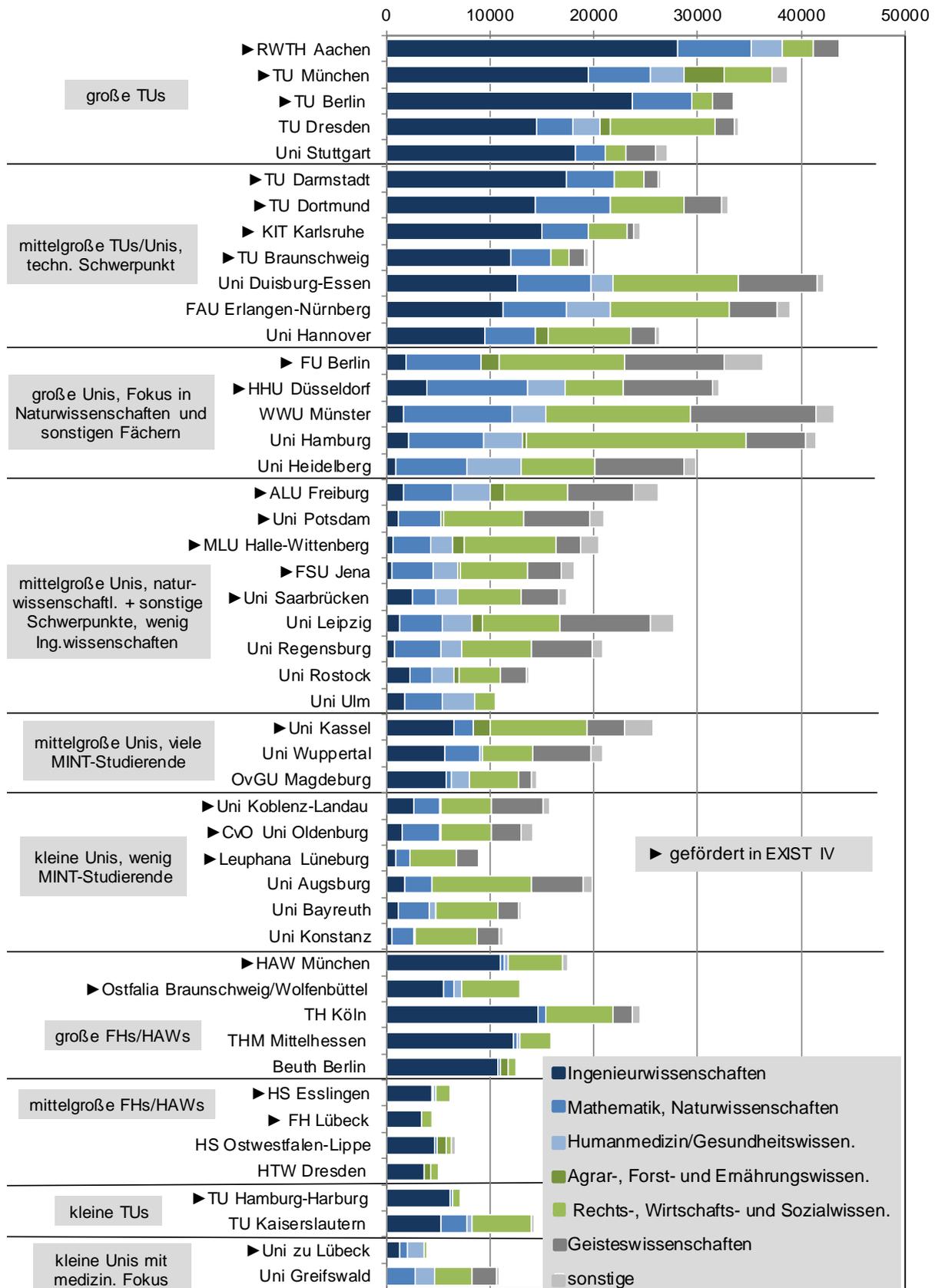
Die Antragsteller setzten in ihren Strategiekonzepten und Umsetzungsmaßnahmen individuelle Schwerpunkte, was eine Vielzahl an neuen Ansätzen und Formaten zur Folge hatte. Für die Evaluation führte dies zur Herausforderung, von den einzelnen Hochschulprojekten ausgehend (**Projektbetrachtung**) zu **Aussagen für die Wirksamkeit eines Programmes** zu kommen. Dazu erstellte die wissenschaftliche Begleitforschung für jedes der 21 Projekte mit fünfjähriger Projektphasenförderung ein Erhebungsraster („**Maßnahmenkatalog**“). Basis waren die in den Förderanträgen für die Projektphasen A und B aufgezeigten Aktivitäten („Kernmaßnahmen“). Im Arbeitsplan für die Projektphase B sollten sich laut Vorgaben des Fördergebers Anpassungen an ggf. veränderte Rahmenbedingungen oder Ergebnisse aus anderen Hochschulen niederschlagen. Aufgrund des Neuheitsgrads war durchaus zu erwarten, dass auf einige Maßnahmen in Phase B verzichtet wurde, wenn sich der angenommene Bedarf nicht zeigte oder die erhofften Wirkungen nicht eintraten. Außerdem war ohnehin ein Teil temporärer Art (z.B. Erarbeitung einer Patent- und Verwertungsstrategie, Konzeption und Gründung einer Stiftung zur Finanzierung der Gründungsunterstützung, Akkreditierungsprozess eines Entrepreneurship-Masterstudiengangs usw.). Daher erfolgte eine getrennte Betrachtung zur Maßnahmenpalette in A und B.

Aus Grafik 4 sind die geförderten Hochschulen, die gebildeten Typen<sup>1</sup> (nach Ähnlichkeit in Größe, Lehr- und Forschungsprofil sowie Hochschulart) und die in den Pärchenvergleich einbezogenen nichtgeförderten Hochschulen zu ersehen. Mit Ausnahme von Bremen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen erhielt in jedem Bundesland mindestens eine Universität oder Fachhochschule/Hochschule für Angewandte Wissenschaften (FH/HAW) eine Förderzusage.

---

<sup>1</sup> Eine detaillierte Ableitung der Typen findet sich in Kulicke/Berghäuser (2017a) und Kulicke (2017a).

Grafik 4: Studierendenzahl und Fächerstruktur in den gebildeten Gruppen zum Paarvergleich zwischen EXIST IV-geförderten und nichtgeförderten Hochschulen (WS 2015/16)



Quelle der Daten: Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung

### 3 EXIST im Förderportfolio für Gründungen aus der Wissenschaft

Auf Bundesebene stellte EXIST-Gründungskultur lange Zeit die einzige Fördermaßnahme dar, die auf die Stimulierung von Ausgründungen aus Hochschulen abzielt und dabei den Ansatz „Aufbau gründungsunterstützender Angebote an diesen Einrichtungen“ verfolgt. Sie zeichnet sich vor allem durch ihre Kontinuität (Start 1998) und schrittweise Weiterentwicklung des Förderansatzes aus. Auch lagen die durchschnittlichen Fördersummen pro Projekt meist deutlich über denen von zeitweise verfügbaren Länderprogrammen.

#### *Ansatzpunkte zur Stimulierung des Gründungsgeschehens aus Hochschulen*

Aktuell lassen sich zwei Gruppen von Ansatzpunkten unterscheiden:

- ▶ **Verbesserung der Gründungskultur in Hochschulen:** Zuwendungsempfänger sind Hochschulen, sonstige Partner höchstens im Unterauftrag oder als Juniorpartner beteiligt. Dazu zählte auch EXIST IV und viele Jahre lang einige Länderprogramme (mit insgesamt geringerem Förderumfang).
- ▶ **Regionale Unterstützungsangebote für innovative Gründungen unter maßgeblicher Beteiligung von Hochschulen:** Zielgruppen der Angebote sind Ausgründungen aus Hochschulen oder Forschungsinstituten - vorrangig oder gemeinsam mit solchen aus Unternehmen. Diese Ansätze verbinden die Kompetenzen bestehender Unterstützungseinrichtungen in der Region mit Hochschulressourcen und zielen auf einen Zuwachs an wachstumsstarken Gründungen. Gründungswillige Absolvent/-innen oder Wissenschaftler/-innen können diese Angebote nutzen. Die Hochschulen selbst müssen keine oder in geringem Umfang eigene Kapazitäten der Gründungsunterstützung unterhalten.

#### *Unterschiede zum EXIST-Förderansatz*

Neue Fördermaßnahmen von Bundesländern weichen in folgenden Punkten vom EXIST-Ansatz ab:

- ▶ Sie weisen eine **stärkere Betonung der Unterstützung konkreter Gründungen** in der Vorphase auf. Die Entrepreneurship Education und Generierung von Gründungsinteresse bei Studierenden und wissenschaftlichem Personal spielen höchstens eine untergeordnete Rolle (Ausnahme: „Gründungskultur in Studium und Lehre“ (GUSTL) in Baden-Württemberg). Auch geht es nicht um Veränderungen von Hochschulstrukturen und -strategien und damit das Ziel, das Gründungsthema in Hochschulen aufzuwerten sowie Verwertungskompetenzen und -interesse zu steigern.
- ▶ **Ansatzpunkte** einiger neuen Maßnahmen sind der Aufbau von Inkubatoren und Schwerpunkte dabei die Erweiterung der Beratungsinfrastruktur und -intensität sowie Stärkung von Unternehmergeist und Einbezug ökonomischer Kompetenzen in die Beratung. Dazu erfolgt die Integration von Partnern, die keine Wissenschaftseinrichtungen sind.
- ▶ Auch findet sich verstärkt eine **Erweiterung der Zielgruppen:** Nicht mehr allein Ausgründungen aus Hochschulen und Forschungsinstituten stehen im Fokus, sondern auch solche aus Unternehmen.
- ▶ **Hochschulen** sind in geringerem Umfang als bei EXIST die fokalen Akteure, sondern **Partner in regionalen Netzwerken** mit stärkerer Arbeitsteilung - entsprechend ihren Ressourcen und Möglichkeiten.
- ▶ Baden-Württemberg und Bayern entwickelten ein **Bündel an komplementären Maßnahmen**, die zusammen zumindest partiell auch die Handlungsfelder von EXIST abdecken und verstärkt auf eine vertiefte Beratung und Begleitung der Gründerteams abstellen.
- ▶ Ein wesentlicher Unterschied besteht auch in der Mittelausstattung: Waren frühere Angebote eher kleiner dimensioniert als EXIST-Projekte, werden nun **in Einzelfällen ganz erhebliche Summen** bereitgestellt (z.B. 150 Mio. € für wenige Exzellenz Start-up Center in NRW in 5 Jahren, Ausschreibung im Sept. 2018).

#### *Mittelherkunft für Ländermaßnahmen*

- ▶ Wesentliche Quellen zur Kofinanzierung von Länderförderungen sind der **Europäische Fonds für regionale Entwicklung** (EFRE) und der **Europäische Sozialfonds** (ESF). Es werden entweder einzelne Programme oder hochschulindividuelle Vorhaben unterstützt. Ein direkter Vergleich zu EXIST IV ist aufgrund unterschiedlicher Förderperioden nicht möglich, weshalb für die EU-Fonds die Zeiträume 2007-2013 und 2014-2020 betrachtet wurden.

- ▶ Zum Stand Mitte 2018 haben **knapp 70 Universitäten und FHs/HAWs** (Fachhochschulen/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften) Zusagen von Landesministerien mit Kofinanzierung aus EFRE und ESF erhalten. In der laufenden Förderperiode (bis 2020) sind noch weitere Bewilligungen möglich.
- ▶ Die Projektsummen reichen für einzelne Hochschulen von wenigen zehntausend bis mehrere Mio. € in beiden Förderperioden und aus beiden Fonds.
- ▶ Insgesamt wurden aus den EFRE-Begünstigtenverzeichnissen<sup>1</sup> Projekte im Gesamtumfang von 48,9 Mio. € (2007-13) und 17,3 Mio. € (2014-2020) identifiziert, für den ESF 30,7 Mio. € und 26,7 Mio. €. Besonders hohe Summen erhielten Hochschulen in Sachsen-Anhalt, Berlin, Sachsen und Brandenburg, keine in Thüringen. Die Projekte decken ein breites Spektrum an Aktivitäten ab, mit einem Schwerpunkt auf Qualifizierung und Beratung bei ESF und infrastrukturellen Leistungen in EFRE.

Man kann zwar heute noch nicht von flächendeckenden Alternativen zu EXIST sprechen, vor allem nicht in den frühen Phasen von Gründungsprozessen, auf die fast nur EXIST einen Fokus legt. Aber zumindest in einigen der großen Bundesländer könnte dies bei den späten Phasen bald zutreffen. Denn die weitreichenden Erwartungen an die Leistungen von Gründungen und jungen Unternehmen zur Beschleunigung der Digitalisierung führten in jüngster Zeit zu einer erkennbaren Dynamik bei der Schaffung neuer Förderangebote.

### *Fördertätigkeit des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)*

Das BMBF kündigte 2017 neue Aktivitäten an, um die Anzahl an Gründungs- und Start-up-Vorhaben zu erhöhen und Deutschland international für Gründungen attraktiv zu machen. Geplant ist eine schrittweise Erhöhung der Förderung von Gründungen und jungen innovativen Unternehmen auf bis zu 150 Mio. € pro Jahr.<sup>2</sup>

### *Förderangebote für Gründungsvorhaben und -gründungen*

Die Abschlussevaluation ging ferner detailliert auf die Entwicklung von Bundes- und Landesprogrammen ein, die zur Finanzierung der Gründungsvorbereitung und des Unternehmensaufbaus verfügbar sind. Dabei wurde deutlich, dass **aktuell das Förderangebot ab der Phase der Gründungsvorbereitung immer breiter wird**. Ein Teil der Bundesländer bietet mittlerweile Programme an, die EXIST-Gründerstipendium vorgelagert sind, ähnliche Fördergegenstände aufweisen oder zusätzlich eine andere Zielgruppe außerhalb der Hochschulen ansprechen. Der Fokus der Länderprogramme liegt jedoch auf der Aufbauphase formal gegründeter Unternehmen. Diese schließen an die Programme der Gründungsvorbereitung und damit auch an EGS bzw. EFT an. Das Instrument Zuschuss wird dort ergänzt oder ersetzt durch die Bereitstellung von Beteiligungskapital sowie durch Förderkredite. Zur Finanzierung des Unternehmenswachstums ist die Angebotspalette speziell für innovative Unternehmen schon begrenzter. Hier erfolgt ein fließender Übergang zu Finanzierungsangeboten, deren Zielgruppe KMU insgesamt sind. Die gestiegene Bedeutung wissensintensiver, technologieorientierter und innovativer Gründungen schlägt sich damit auch in der **Breite öffentlicher Förderprogrammen** bzw. in der **Bereitstellung von Beteiligungskapital** nieder. Gerade letzteres ist aber nur für Gründungen mit deutlichem Wachstumspotenzial relevant. Bzgl. Anschubfinanzierungen, die auf die große Anzahl an Gründungen ohne ein solches Potenzial passfähig sind, hat sich in den letzten Jahren keine Änderung ergeben.

Insgesamt wird wissensintensiven, technologieorientierten und innovativen Gründungen damit in der Förderpolitik ein immer größeres Gewicht beigemessen. Vielfältige Maßnahmen zielen auf eine Erhöhung ihrer Anzahl und Verbesserung ihrer Wachstumsaussichten.

<sup>1</sup> Die länderspezifischen Listen zu Begünstigten in EFRE und ESF wurden auf Einträge zu Hochschulen mit Gründungsbezug geprüft. Berücksichtigt sind hochschulindividuelle und Projekte aus kofinanzierten Fördermaßnahmen.

<sup>2</sup> Die zentralen Handlungsfelder sind: (1) Stärkere Förderung der Gründungskultur in Wissenschaft und Forschung durch frühzeitige Sensibilisierung von Forschenden und Studierenden für eine Gründung als Option für die Verwertung ihrer Ergebnisse; (2) schrittweise Einführung von Modulen für eine maßgeschneiderte Gründungs- und Start-up-Förderung in Fachprogrammen (Dachmarke „Gründung innovativ“); (3) Stärkung gründungsfördernder Strukturen; (4) Validierung von Forschungsergebnissen als neuer Förderschwerpunkt mit Unterstützung von Forschenden, das Potenzial ihrer Arbeiten für eine Gründung zu prüfen und zu einem Geschäftskonzept weiterzuentwickeln; (5) Optimierung gründungsfördernder Rahmenbedingungen. Siehe BMBF (2017).

## 4 Entwicklung des Umfeldes von EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule 2010 bis 2018

### *Ausgangssituation im Jahr 2010*

Bei Veröffentlichung der Förderrichtlinie wiesen viele Hochschulen ein **Grundangebot** auf, das die Sensibilisierung für eine unternehmerische Selbstständigkeit, ein/e Gründungsqualifizierung, Beratung, Coaching, Inkubation, Networking sowie weitere Formen der Unterstützung konkreter Gründungsvorhaben umfasste. Es war meist Ergebnis einer Förderung in EXIST III. Nicht nur bei größeren (Technischen) Universitäten, sondern auch bei kleinen und mittelgroßen Universitäten sowie FHs/HAWs spielten dabei ein Gründungslehrstuhl und/oder die Technologietransferstelle eine wesentliche Rolle. Doch gab es Unsicherheiten, ob eine Weiterführung ohne eine neue Förderung des Bundes möglich wäre. Im Stellenwert der Gründungsförderung und Umfang an Gründungspotenzialen existierten in der Hochschullandschaft große Unterschiede, ebenso im Vorhandensein eines regionalen Startup-Ecosystems. Die hochschulinterne Wahrnehmung von Gründungen als Transferweg war begrenzt. Doch zeichneten sich bereits Veränderungen ab: Hochschulen begannen, ihre Position zu den Konditionen von Schutzrechts- und Know-how-Verwertungen über Ausgründungen oder andere Wege zu klären. Eine gesicherte (finanzielle) Basis, von der ausgehend sich die weitere Gründungsförderung an Hochschulen hätte weiterentwickeln können, bestand vor dem Start von EXIST IV allerdings nicht. Sie hatte einen unterschiedlich großen oder besser gesagt geringen Stellenwert. Zwar wurde High-Tech und innovativen Gründungen eine wichtige Rolle für den technologischen Fortschritt beigemessen, doch waren die entsprechenden Gründungszahlen rückläufig und ihre ökonomische Sichtbarkeit begrenzt. Vor dem Start von EXIST IV waren somit einige Bausteine eines Ecosystems für Gründungen (im Hochschulsektor) im Entstehen, viele aber noch schwach entwickelt (z.B. die Verfügbarkeit privaten Kapitals in der risikoreichen Seed- und Startup-Phase).

Nach Breite und Förderumfang hatte die EXIST IV-Förderung bei ihrem Start 2010 ein deutliches Alleinstellungsmerkmal in der Hochschullandschaft.

### *Veränderungen im Programmzeitraum von EXIST IV*

Seit 2010 haben sich wichtige Umfeldfaktoren z.T. sehr positiv entwickelt:

- ▶ Es kam zu einer erheblichen Erweiterung des Förderumfangs und der -inhalte auf Bundes- wie auf Länderebene für Gründungsinitiativen und –vorhaben sowie einer intensiven Vernetzung der verschiedenen Möglichkeiten einer öffentlichen Gründungsfinanzierung untereinander und mit privaten Angeboten.
- ▶ Eine sehr dynamische Entwicklung fand in den letzten Jahren gerade im Bereich des privaten Beteiligungskapitalangebots statt (Vielzahl neuer Kapitalgeber und Business Angels, deutliches Interesse von Corporate-Venture-Capital-Gesellschaften an strategischen Partnerschaften mit Neugründungen, intensive Geschäftstätigkeit ausländischer Venture Capital-Geber in einzelnen Standorten; Plattformen für Crowdfunding, -investing und -lending).
- ▶ Zu beobachten ist eine hohe Dynamik und neue Formate bei der privaten Unterstützung von Gründungen (in den Ballungsräumen: Vielzahl an Inkubatoren, Akzeleratoren, Coworking Spaces oder Makerlabs, Company-Builder, Veranstaltungsformate zum Networking von Gründungsinteressierten mit Ressourcengebern und untereinander u.Ä.).
- ▶ Eine deutliche Gründungsdynamik entstand durch neue Geschäftsmodelle und Gründungschancen im Zuge des Digitalen Wandels. Dadurch ändert sich die Rolle von Gründungen. Sie sind attraktiv für bestehende mittelständische Unternehmen als Ideengeber und Innovationstreiber, wodurch sich ihr Zugang zu Absatzmärkten und Geschäftspartnern verbessert, insbes. in den Bereichen, in denen die Digitalisierung zu disruptiven Innovationen geführt hat bzw. führen wird (z.B. für Fintech, Insurtec).
- ▶ Dem steht eine zurückgehende Attraktivität einer Gründung als Berufsalternative gegenüber, da potenzielle Gründer/-innen gute Beschäftigungsalternativen haben und Neugründungen sich in starker Konkurrenz um Fachkräfte durch etablierte Unternehmen sehen.

## Startup-Ökosysteme

In jüngster Zeit entstanden in den Ballungsregionen differenzierte **Startup-Ökosysteme**. Sie schließen die politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen mit ein. Private und öffentliche Einrichtungen unterstützen darin innovative Gründungen über eine Bandbreite an Maßnahmen und Leistungen. Sie beziehen sich sowohl auf Gründungen aus dem Hochschulbereich als auch aus Unternehmen. Ihr Zusammenspiel ist durch Konkurrenz und Komplementarität gekennzeichnet. In vielen Regionen zählen EXIST-geförderte Hochschulen zu wichtigen Akteuren in den Ecosystemen und profitieren von dieser Entwicklung. Gerade die Länderangebote decken in bestimmtem Umfang Hochschulen ohne EXIST-Förderung ab. Private Ansätze zielen auf eindeutig skalierbare Geschäftsmodelle, deren Erfolg sich schnell zeigt. Im Bereich der Generierung von Gründungsinteresse unter Studierenden und wissenschaftlichem Personal, im aktiven Technologiescouting und der Vermittlung von Kompetenzen und Fähigkeiten zum unternehmerischen Denken und Handeln – einem Kernbereich von EXIST IV – gab es bislang noch wenige alternative Angebote, lediglich einige Fördermaßnahmen von Bundesländern.

## 5 Ausgangssituation der Hochschulen mit und ohne EXIST IV-Förderung

### Förderhistorie in EXIST

Die 25 **EXIST IV-geförderten Hochschulen** weisen eine längere Förderhistorie in EXIST auf, die ihnen die Möglichkeit bot, die Sichtbarkeit von Ausgründungen als Berufsalternative und Verwertungsweg zu erhöhen:

- ▶ 8 Hochschulen erhielten über einen längeren Zeitraum EXIST-Mittel (alleine oder in begrenztem Umfang),
- ▶ 13 Hochschulen wurden drei Jahre in EXIST III gefördert (meist alleiniger Fördernehmer oder Leadpartner).
- ▶ Bei den übrigen gab es vor EXIST IV keine (3) oder nur eine mehrere Jahre zurückliegende, niedrige Förderung. Doch nur eine Universität startete mit der Abgabe des Teilnahmeantrags auch erste Schritte zum substanziellen Aufbau einer Gründungsunterstützung.
- ▶ In der Vergleichsgruppe der 24 Hochschulen finden sich ebenfalls einige mit umfangreichen Förderungen in EXIST I bis III. Doch ist hier der Anteil solcher ohne EXIST-Fördermittel wesentlich höher.

### Potenzial für Maßnahmen der Gründungsförderung

An den Hochschulen gibt es ein **theoretisch sehr großes Potenzial** für das Gründungsthema, primär zur Generierung von Gründungsinteresse und für die Entrepreneurship Education (Zielgruppe Studierende):

- ▶ Die 25 geförderten Hochschulen wiesen im Wintersemester 2015/16 rd. 440.000 Studierende (MINT-Anteil: 58%), im Prüfungsjahr 2015 rd. 91.000 Absolvent/-innen (58%) und Ende 2015 rd. 54.800 wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen (77%) auf.
- ▶ Die 24 nichtgeförderten Hochschulen hatten zur gleichen Zeit rd. 470.000 Studierende (MINT-Anteil: 63%), rd. 91.000 Absolvent/-innen (50%) und rd. 45.000 wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen (75%).

Dieses Potenzial hat sich während des EXIST IV-Förderzeitraums an westdeutschen Hochschulen erweitert (z.T. recht deutlich). In Ostdeutschland stagnierte es oder ging merklich zurück. Die Bewältigung des Zuwachses an Studierenden dürfte sicherlich den Stellenwert des Gründungsthemas ebenso beeinträchtigt haben wie ein Rückgang. Gerade ostdeutsche Hochschulen berichteten über Anpassungsprozesse in ihren Lehrprofilen und Budgets, die ihre Träger einforderten, und damit begrenzte Spielräume zur Weiterführung von Angeboten.

### Verwertungspotenziale

Ein Indikator für das Verwertungspotenzial stellen **angemeldete Patente mit den Hochschulen als Patentinhaber** dar. Legt man die Angaben in der "EPO Worldwide Patent Statistical Database Patent Statistical Database" (PATSTAT) des Europäischen Patentamts zugrunde und betrachtet nur die Patente für den deutschen Markt (alle direkten Anmeldungen am Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA) plus alle PCT- und

EPA Anmeldungen deutscher Anmelder unter Ausschluss von Doppelzählungen) und einer weltweit ersten Anmeldung bzw. Veröffentlichung (Prioritätsjahr) zwischen 2011 bis 2015, dann errechnen sich folgende Werte (einschl. medizinischer Fakultäten u.Ä.) und damit eine weitgehende Übereinstimmung zwischen den Gruppen:

- ▶ 1.759 veröffentlichte Prio-Patentanmeldungen für die Gruppe der geförderten Hochschulen,
- ▶ 1.728 veröffentlichte Prio-Patentanmeldungen für die Vergleichsgruppe.

### *Bestand an Gründungsprofessuren und -Lehrstühlen*

Ein wichtiger Baustein einer Gründungsförderung an Hochschulen ist die curricular verankerte Entrepreneurship Education. Ihr gründungsbezogener Qualifizierungsansatz stellt auf die Zielgruppe Studierende ab und war seit dem Start des Förderprogramms "EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft" für die geförderten Projekte von zentraler Bedeutung. Die Entrepreneurship Education trägt zur Generierung von Interesse an einer Gründung oder generell an einer unternehmerischen Tätigkeit bei, ferner geht es in einzelnen Veranstaltungsformaten um die Ideengenerierung oder Umsetzung einer Geschäftsidee in ein erstes Geschäftskonzept. Kern der Entrepreneurship Education ist aber die Vermittlung von Fähigkeiten zum unternehmerischen Denken und Handeln oder die wissenschaftliche Vertiefung von Gründungsthemen.

Wesentliche Akteure im Bereich der Entrepreneurship Education sind **Gründungslehrstühle und -professuren sowie solche mit einer Gründungsaffinität**. In den letzten Jahren werden zunehmend auch Juniorprofessuren eingerichtet. Der Vergleich mit den nichtgeförderten Hochschulen zeigt:

- ▶ Die Geförderten verfügten **viel häufiger bereits vor 2010** über eine/n Gründungslehrstuhl/-professur, oft vor oder am Beginn einer EXIST-Förderung entstanden. Ihre Inhaber/-innen zählten i.d.R. zum Promotorenkreis, der den Ausbau der Gründungsunterstützung und die Antragstellung bei EXIST vorantrieb.
- ▶ Während der EXIST IV-Förderung kam eine **größere Anzahl an Lehrstühlen/Professuren** hinzu, einschl. Juniorprofessuren. In Deutschland insgesamt gab es dagegen kaum noch eine Zunahme.
- ▶ Nur zwei geförderte Universitäten wiesen seit 1998 **keine entsprechenden Lehrstühle/Professuren** auf.
- ▶ Der Besatz an den 24 nichtgeförderten Hochschulen im Pärchenvergleich ist viel schwächer: 9 hatten noch nie eine/n Lehrstuhl/Professur der Entrepreneurship Education. Bei den übrigen kamen seit 2010 nur wenige neue hinzu.

Die EXIST-Förderung leistete sicherlich einen deutlichen Beitrag zur institutionellen Verankerung der Entrepreneurship Education über solche Lehrstühle/Professuren, auch wenn deren Einrichtung selbst in keiner Programmphase gefördert wurde (außer Personalkosten von Juniorprofessor/-innen, Mitarbeiterstellen).

## 6 Wirkungen der EXIST IV-Förderung auf die Strategiebildung

### *Patent-, Verwertungs- oder Transferstrategien*

Die Frage nach förderbedingten Auswirkungen auf die Strategiebildung wurde erstmals in der Zwischenevaluation 2015 vertieft und nun aktualisiert. Da zwei Bundesprogramme (WIPANO - Wissens- und Technologietransfer durch Patente und Normen; Förderung des forschungsbasierten Ideen-, Wissens- und Technologietransfers an deutschen Hochschulen - „Innovative Hochschule“) in den letzten Jahren ebenfalls die Formulierung einer Patent-, Verwertungs- oder Transferstrategie forderten, verfügen geförderte und nicht-geförderte Hochschulen nunmehr über eine solche Strategie. ***Dies lässt sich damit nicht als unmittelbare oder mittelbare Förderwirkung von EXIST IV einstufen.***

### *Ziel- und Leistungsvereinbarung*

EXIST IV setzte voraus, dass die angestrebte Gründungsprofilierung deutlich sichtbar im **Selbstverständnis** verankert sein und dies im **Leitbild** der Hochschule und/oder in der Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) mit dem Land als Träger zum Ausdruck kommen sollte. In den letzten Jahren stieg die Heterogenität der ZLV bzw. Hochschulverträge nach Inhalten und Umfang zwischen den Bundesländern. Detaillierungsgrad, Umfang und inhaltliche Schwerpunkte weichen je nach Sitzland deutlich voneinander ab. Darin äußert sich die steigende **Autonomie** der Hochschulen **gegenüber der direkten staatlichen Steuerung** durch die zuständigen Länderministerien. ZLV als Steuerungsinstrumente der Träger verlieren an Bedeutung, um Rückschlüsse über den Stellenwert von Themen wie Technologietransfer oder Gründungsförderung für die allgemeine strategische Ausrichtung einer Hochschule zu ziehen. Die Mitte 2018 gültigen ZLV bzw. Hochschulverträge zeigen:

- ▶ Bei 45,8% der geförderten und nur 33,3% der nichtgeförderten Hochschulen beinhalten die ZLV oder Hochschulverträge eine Fortführung oder einen Ausbau der Gründungsförderung. Aber nur in Einzelfällen wird dies konkretisiert mit Benennung der Maßnahmen und Meilensteine zur Anzahl von Gründungen.
- ▶ In jeder fünften (gefördert) bzw. jeder vierten (nichtgefördert) Hochschule wird lediglich betont, dass Ausgründungen wichtige Instrumente zur Verwertung von Forschungsergebnissen sind, ohne näher darauf einzugehen, wie ihre Unterstützung erfolgen soll. Gleich häufig findet sich gar keine Erwähnung.

Verglichen mit dem Umfang solcher Vereinbarungen in den ZLV bzw. Hochschulverträgen zu anderen Themenfeldern hat die **Gründungsförderung keinen großen Stellenwert**. Er ist aber höher bei den geförderten als bei den nichtgeförderten Hochschulen.

### *Anforderungen und Hürden bei der Umsetzung*

Die **Forderungen von EXIST IV an eine gründungsprofilerte Hochschule** bezogen sich nicht nur unmittelbar auf die Gründungsunterstützung, sondern tangierten auch andere Hochschulaufgaben bzw. hatten Querschnittcharakter (z.B. Leitbild, Patent- und Verwertungsstrategie, Anreiz- und Steuerungssystem). Die geförderten Vorhaben sollten mit der strategischen Verankerung der Gründungsunterstützung weit in die Hochschulen hineinwirken. Es sollten Regelungen und Entscheidungsprozesse angestoßen werden, die in den komplexen Hochschulstrukturen mit unterschiedlichen Interessengruppen und Gremien erfahrungsgemäß recht zeitintensiv sind. Gerade in Volluniversitäten mit einer meist stark geistes- oder sonstigen nicht-technisch-/ naturwissenschaftlichen Prägung haben gründungsbezogene Aktivitäten für größere Teile der Einrichtung höchstens ein geringes Gewicht, vor allem wenn forschungs- oder gar IP-basierte Gründungen intendiert sind. Die Forderung von EXIST IV nach einem hohen Gewicht des Gründungsthemas war dort schwer gegenüber der Hochschulleitung und weiten Teilen des lehrenden und forschenden Personals durchzusetzen. Das verlangte Gewicht leitet sich nicht aus dem Lehr- und Forschungsprofil vieler Volluniversitäten ab. Bei Technischen Universitäten und FHs/HAWs traten weniger gravierende Hürden und Abweichungen vom intendierten Zielzustand auf.

Die vom Fördergeber gesetzten Anforderungen zur Strategiebildung verlangten deutliche Fortschritte in der Projektphase A. In einigen Hochschulen waren Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse dazu recht langwierig. Die Realisierung bestimmter Strategieelemente setzte ferner finanzielle **Mittel außerhalb der EXIST-Förderung** voraus. Eine Patent- und Verwertungsstrategie z.B. mit dem Ziel einer Steigerung des Patentaufkommens erfordert Kapazitäten zur Bearbeitung der Erfindungsmeldungen und Budgets zur Anmeldung und Aufrechterhaltung von Schutzrechten. Gleiches gilt für monetäre und nicht-monetäre Anreize für gründungsbezogene Aktivitäten einzelner Personen (-gruppen). Sie können i.d.R. nicht aus der ohnehin zeitlich begrenzten EXIST-Förderung finanziert werden. Daher konnten die meisten geförderten Hochschulen nur einen Teil dieser von EXIST IV angestrebten Veränderungen realisieren.

### *Einbindung der Hochschulleitung*

Das von EXIST verlangte Commitment der Hochschulleitung und die Verantwortung der Gründungsunterstützung auf Leitungsebene war aufgrund der hohen Fördersumme i.d.R. gegeben. Sie trug entscheidend dazu bei, dass die Gründungsunterstützung dort eine hohe Aufmerksamkeit genoss, überwiegend eine aktive Unterstützung durch den Kanzler, einen Prorektor für Forschung und Technologie bzw. für Transfer o.Ä. Regelmäßig wurde in einem Jour fixe über die Fortschritte berichtet. Ebenso erfolgte eine intensive Kommunikation des Stellenwerts von Ausgründungen als Instrument des Wissens- und Technologietransfers durch einen Mix aus vielfältigen Medien.

### *Modelle zur Beteiligung und eigene Finanzierungsangebote*

Nur wenige EXIST IV-Hochschulen (und nichtgeförderte) haben explizite **Modelle zur Beteiligung** an ihren Ausgründungen entwickelt und beteiligen sich an Ausgründungen. Einige beabsichtigten im Förderzeitraum, **eigene Finanzierungsangebote** zu schaffen. Ein Teil war realisierbar, bei den übrigen traten große Umsetzungshürden auf (zu geringes Potenzial für aussichtsreiche Beteiligungen, rechtliche Regelungen) oder die steigende Zahl privater Anbieter machte geplante Lösungen obsolet. Zudem entstanden wie in Berlin und Hessen landeseigene Förderprogramme als niederschwellige Angebote für Vorgründungsfinanzierungen.

### *Organisationseinheit als ausgewiesene Anlaufstelle für Gründungsinteressierte*

Nach der Förderzusage fanden relativ schnell die Einrichtung bzw. der Ausbau einer vorhandenen Anlaufstelle statt, begleitet von umfangreichen PR-Maßnahmen zum Erreichen einer hohen Sichtbarkeit. Im fünfjährigen Förderzeitraum kam es häufig zu einer Erweiterung dieser strukturellen Verankerung und Etablierung. So entstanden Zentren für Entrepreneurship oder Gründung bzw. ausgewiesene Anlaufstellen in der Hochschulverwaltung. Ihre Fortführung nach Auslaufen der EXIST IV-Förderung in der bisherigen organisatorischen Form (teilweise mit einer Reduktion der personellen Kapazitäten) ist aktuell zu erwarten. Einzelne Stellen sind jeweils bereits durch Überführung in Haushaltsstellen verstetigt.

Während bei allen Geförderten solche Einheiten vorhanden sind und sich etablieren konnten, trifft dies für einige (kleinere) Hochschulen der Vergleichsgruppe nicht zu. Ansonsten lassen sich keine nennenswerten Unterschiede zu ihrer Positionierung in der Hochschulstruktur feststellen.

### *Nichtmonetäre oder monetäre Anreize für wissenschaftliches Personal*

Insgesamt hat dieses Thema bei ihrem Engagement zur Unterstützung von Gründungen keinen hohen Stellenwert in den Hochschulen erlangt. Grund ist neben dem generell sehr heterogenen Ausbaustand derartiger Systeme auch der Umstand, dass Gründungen in Relation zu Lehr- und Forschungsaktivitäten ein deutlich geringeres Gewicht für die Hochschulen als Indikatoren haben, an denen sie gemessen werden.

## 7 Vorher/Nachher-Vergleich: Gründungsunterstützung in der Projektphase

### Zentrale Fragen der Evaluation von EXIST IV auf der operativen Ebene

1. In welchem Umfang kam es zu einem quantitativen und qualitativen Sprung im Ausbaustand der Gründungsunterstützung?
2. Wurden die neuen Angebote in Phase B mit einer Förderquote von nur noch 50% fortgeführt?
3. Welche Angebote bestehen auch über das Förderende hinaus?

### Betrachtung der hochschulindividuellen Maßnahmenkataloge

Zunächst wurden die Anträge der 21 Hochschulprojekte auf Förderung in den Phasen A und B systematisch nach den geplanten Maßnahmen und Aktivitäten durchgesehen (ohne die nur in A geförderte Hochschule Esslingen). So entstanden Maßnahmenkataloge für jedes Hochschulprojekt. Anschließend wurden die Hochschulen gebeten, zu jeder Einzelmaßnahme (der bis zu 70) anzugeben, ob sie

- ▶ erst mit der Förderung startete oder schon bestand (**Neuheitsgrad**),
- ▶ in Phase B weitergeführt (**Kontinuität**) und um neue Maßnahmen ergänzt wurde (**Weiterentwicklung**),
- ▶ nach Förderende fortgeführt wurde (**Dauerhaftigkeit**), ggf. modifiziert/ersetzt durch ähnliche Aktivitäten.

Die Hochschulen der ersten Auswahlrunde wurden bis zu ein Jahr nach Förderende, die anderen direkt am Förderende befragt. Anschließend erfolgte eine Clusterung der Einzelmaßnahmen nach Themenfeldern und Aufsummierung der Anzahl pro Feld. Deutlich werden die thematischen Schwerpunkte aller 21 Hochschulprojekte und der durch die Förderung ausgelöste quantitative und qualitative Sprung, ferner Kontinuität, Veränderungsdynamik und Dauerhaftigkeit nach Förderende.

Die Projekte planten zunächst für die Phase A **rund 880 Einzelmaßnahmen und -aktivitäten**, die sich auf die (1) strategische und strukturelle Ebene sowie die praktische Umsetzung der Strategiekonzepte (2) im Vorfeld konkreter Gründungsprozesse und (3) durch Unterstützung von Gründungsvorhaben bezogen. Die Fördernehmer bewegten sich mit dieser Palette an Aktivitäten weit aus den beiden Kernbereichen Lehre und Forschung hinaus und erweiterten damit primär den Transfer - über Köpfe und von Wissen und Forschungsergebnissen. Zielgruppen waren Studierende und Absolvent/-innen, auch der wissenschaftliche Mittelbau, aber nur z.T. Forschergruppen. Hochschulvertreter/-innen verwiesen darauf, dass eine generelle Verwertungskultur nicht in gleichem Umfang wie eine Gründungskultur vorhanden ist, zu der EXIST maßgeblich beigetragen hat. Letztlich stellt erstere eine Voraussetzung für mehr Gründungen aus Forschergruppen dar. In den 21 Maßnahmenkataloge gibt es nur eine sehr begrenzte Anzahl an **speziell auf Frauen zugeschnittener Angebote**, vorrangig als Konsequenz früherer Erfahrungen mit der Resonanz auf solche Angebote.

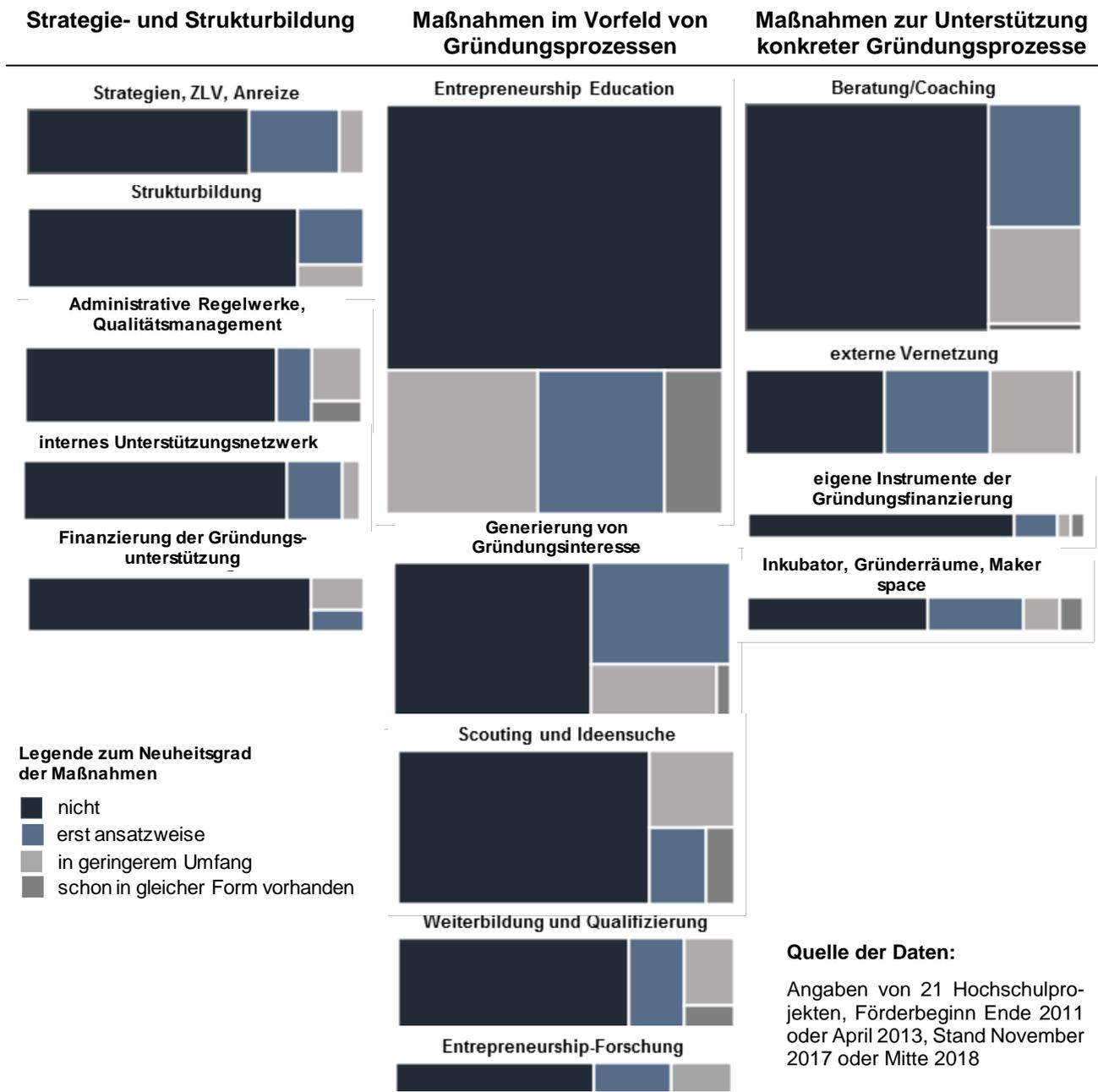
### 7.1 Neuheitsgrad - Vergleich zur Ausgangssituation vor Projektstart

Grafik 5 zeigt das Portfolio an geplanten Maßnahmen zur Umsetzung der 21 Strategiekonzepte in den ersten drei Jahren der Förderung. Die Größe der Balken spiegelt die Anzahl an Maßnahmen und Aktivitäten (insgesamt rd. 880) wieder. Da keine Gewichtung nach zeitlichem oder finanziellem Aufwand für ihre Umsetzung möglich war, stellt es ein **ungewichtetes, sich lediglich aus deren Anzahl ergebendes Bild** dar.

Die Hochschulen haben mit der umfangreichen EXIST-Förderung eine breite **Palette an Unterstützungsleistungen** neu konzipiert, ausgetestet und eingesetzt. Knapp ein Viertel (23,2%) der Aktivitäten zählen zum Bereich Strategie- und Strukturbildung, eine zentrale Förderintention von EXIST IV. Die Fördernehmer betraten dabei weitgehend **Neuland**. Auch bei der praktischen Umsetzung der Strategiekonzepte kamen ganz überwiegend Maßnahmen und Angebote hinzu, die vor Förderbeginn überhaupt nicht oder nur ansatzweise vorhanden waren. Einen Schwerpunkt legten die meisten EXIST IV-Projekte auf **Maßnahmen im Vorfeld von Gründungsprozessen**. Bei der Entrepreneurship Education wurden mit der Förderung in nennenswertem Umfang auch bestehende Angebote fortgeführt oder ausgebaut. Es kamen neuartigen Qualifizierungs- und

Sensibilisierungsformaten sowie zusätzliche Veranstaltungen für unterschiedliche Zielgruppe hinzu. Den Fokus bildete – wie mit EXIST IV ebenfalls angestrebt - ein **quantitativer und qualitativer Sprung im Ausbaustand der Gründungsunterstützung**. Er war erwartungsgemäß bei solchen Hochschulen besonders ausgeprägt, die zuvor keine EXIST-Mittel erhielten oder wo eine Förderung schon mindestens drei Jahre zurücklag.

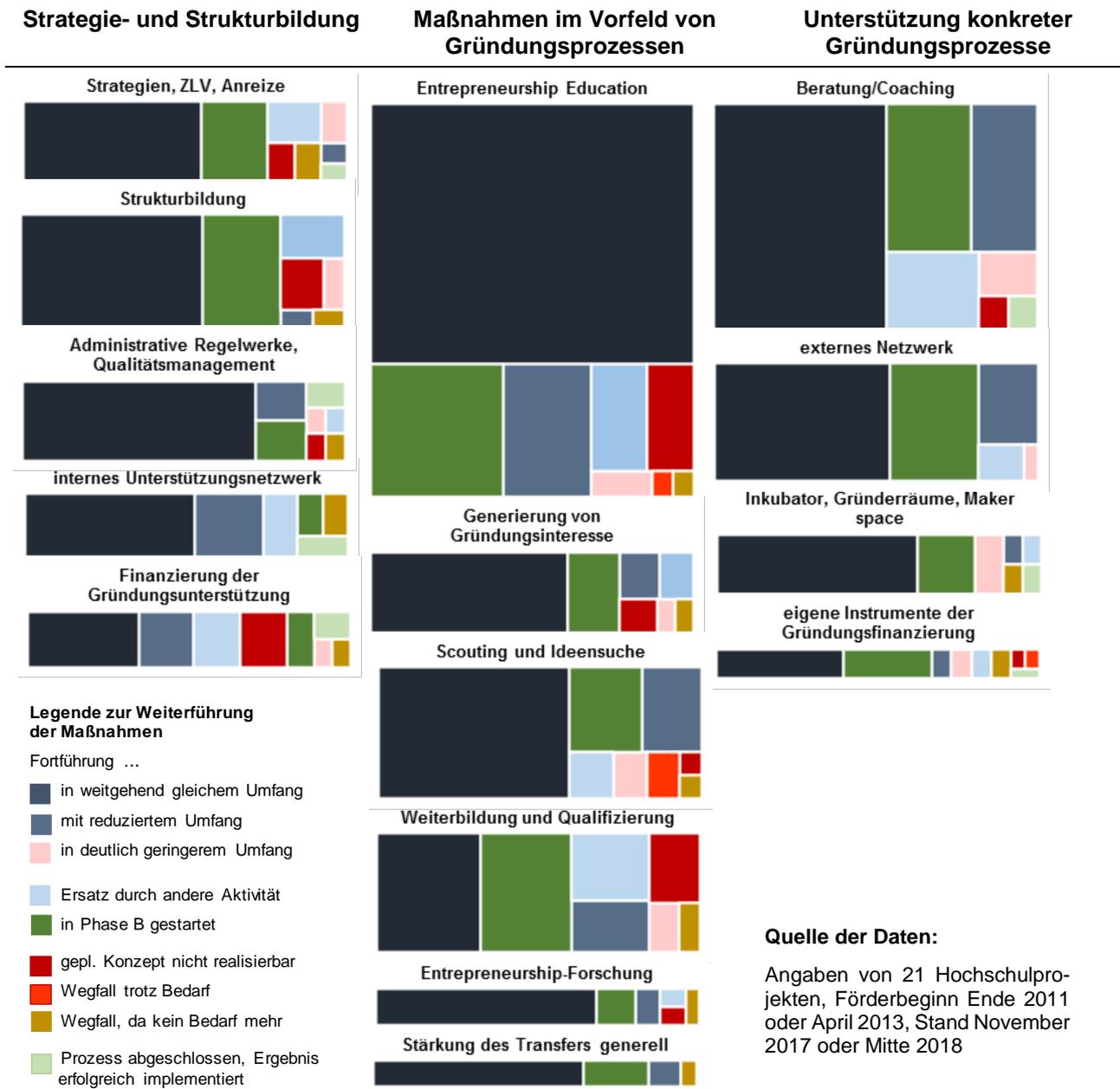
Grafik 5: Ansatzpunkte und Anzahl neuer Maßnahmen und deren Neuheitsgrad am Förderbeginn



## 7.2 Kontinuität der Gründungsunterstützung in Phase B

Phase B diente primär der **Verstetigung neu geschaffener oder modifizierter Unterstützungsansätze**. Voraus ging eine hochschulinterne Überprüfung der erreichten Fortschritte mit Anpassung der Vorgehensweisen, auch bzgl. der Spielräume für den Eigenanteil. Ferner gab es eine Zwischenbegutachtung durch die EXIST-Expertenjury. Grafik 6 verdeutlicht eine hohe **Kontinuität in der Angebotspalette** gegenüber Phase A und **partiell erfolgreiche Modifikationen**. Sie bezieht sich auf über 1.000 Einzelmaßnahmen.

Grafik 6: Weiterführung der Maßnahmen und Erweiterung in Phase B



Ein Großteil der Maßnahmen, Angebote und entstandenen Strategien, Regelwerke, das interne Unterstützungsnetzwerk, die externe Vernetzung usw. aus Phase A wurde nach Hochschulangaben in den anschließenden beiden Förderjahren **in weitgehend gleichem Umfang fortgeführt** (67,4%). Oder es gab sie noch mit einem reduzierten Umfang (11,6%). Z.T. kam es zum Ersatz durch anders konzipierte Angebote (8,3%), von denen eine höhere Wirksamkeit erwartet wurde, die weniger Ressourcen erforderten oder bei denen zuvor ausprobierte Vorgehensweisen nicht so wirksam waren. Zusammen betraf dies 87,3% aller Maßnahmen.

Deutlich werden aber auch **Anpassungen** gegenüber Phase A: Nur **wenige fielen wegen fehlender Realisierbarkeit ganz weg** (4,7%), weil kein Bedarf mehr bestand (1,7%), eine Fortführung in deutlich geringerem Umfang (3,3%) sinnvoll erschien oder trotz Bedarf aufgegeben werden mussten (1,1%). Einige konzeptionelle Aktivitäten waren nun nicht mehr notwendig und fielen planmäßig weg. Die Grafik betont ferner (dunkelgrüne Felder), dass in allen Bereichen neue Angebote hinzukamen, was die beständige Weiterentwicklung der Ansätze durch neue Erkenntnisse und Kompetenzen unterstreicht.

### 7.3 Abschneiden geförderter und nichtgeförderter Hochschulen in zwei Rankings zum Ausbaustand der Gründungsunterstützung (2011 und 2016)

Der folgende Pärchenvergleich bezieht sich auf die Veränderungen im Ausbaustand der Gründungsunterstützung. Betrachtet wird das Abschneiden der Hochschulen in zwei Rankings. Die **Situation vor dem Start von EXIST IV** bildet das Universitätsranking „Vom Studenten zum Unternehmer: Welche Universität bietet die besten Chancen?“ (Schmude et al. 2011) ab. In der **Endphase** der Förderung fanden die empirischen Erhebungen für den Gründungsradar 2016 des Stifterverbandes statt (Frank et al. 2017).<sup>1</sup> Den Vergleich beeinträchtigen Datenlücken: Einige nichtgeförderten Hochschulen mit eher schwach ausgeprägter Gründungsunterstützung 2011 nahmen 2016 nicht mehr teil. Sie wollten möglicherweise ein weiteres schlechtes Abschneiden vermeiden. Daher zeichnen die Angaben zu dieser Gruppe wohl ein zu positives Bild.

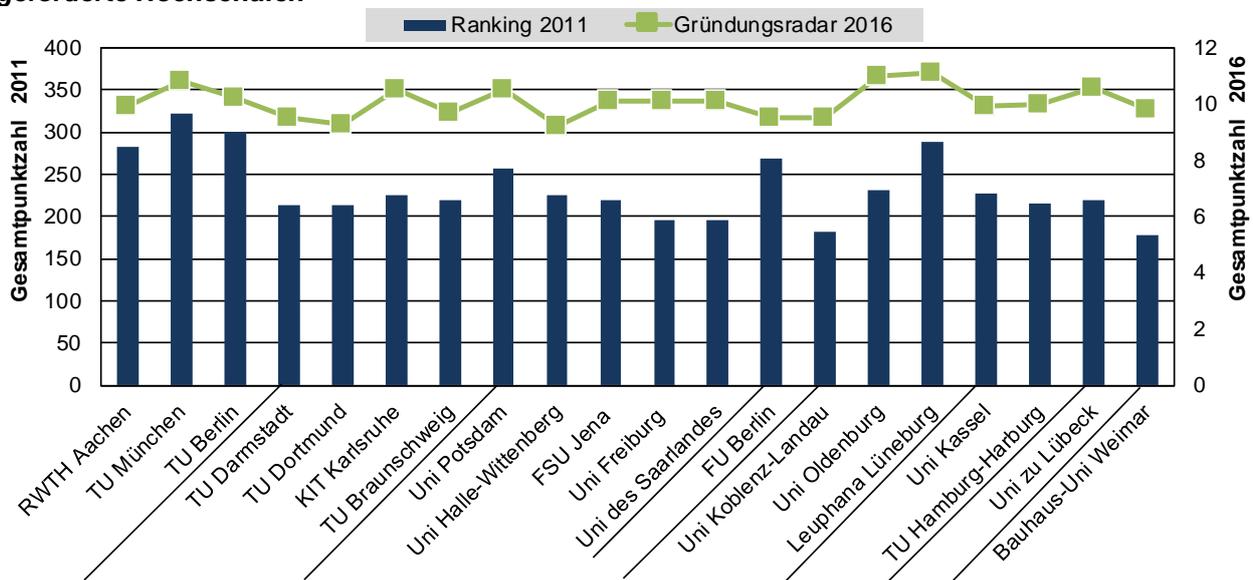
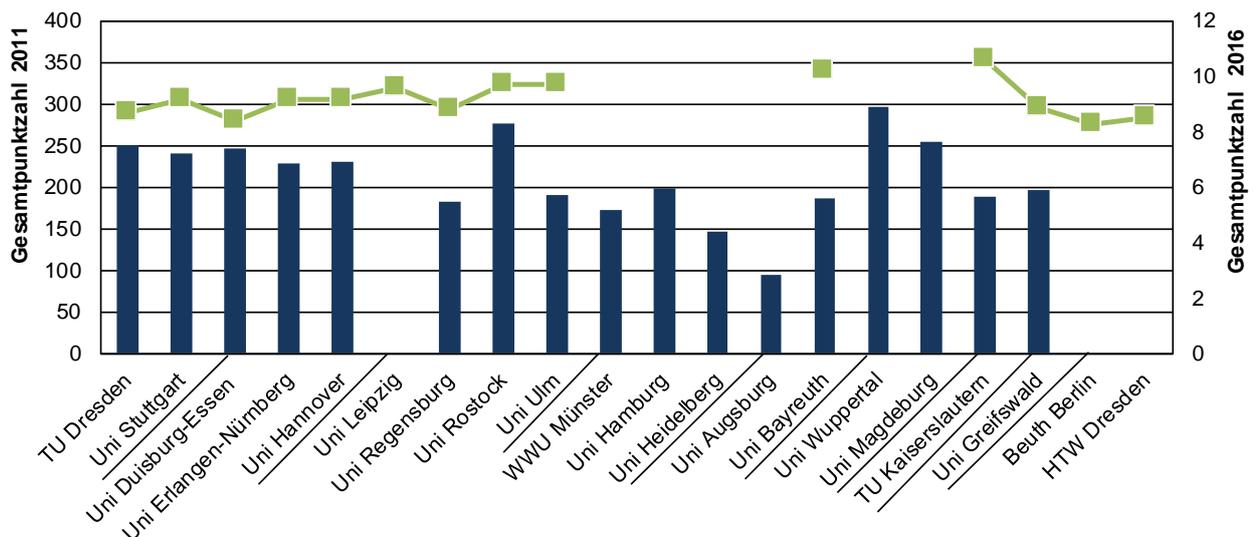
#### *Ausgangssituation in 2011 und Status in 2016 – Hochschulen mit EXIST IV-Förderung*

Die Entwicklung der Gesamtpunktzahlen zeigt Grafik 7. Es konnten erhebliche Verbesserungen bei der Gründungsverankerung, -sensibilisierung und -unterstützung erreicht werden:

- ▶ Nur wenige der 20 teilnehmenden Universitäten mit späterer EXIST IV-Förderung verfügten 2011 über sehr gut ausgebaute Angebote und waren mit ihrem (regionalen) Umfeld eng vernetzt. Diese reichen bis auf das Themenfeld „Ausgründungsaktivitäten und Umfeld“ schon recht nahe an die Maximalpunktzahl heran. Typischerweise standen bei der großen Mehrheit jedoch Stärken in einzelnen Bereichen ausgeprägte Schwächen in anderen der acht Themenfelder gegenüber. Ein einheitliches Muster ist nicht erkennbar.
- ▶ Dagegen konstatierte die Studie 2011 **fast durchgängig noch erhebliche Defizite bei Ausgründungsaktivitäten**. Im Durchschnitt erreichten die 20 Universitäten nur 39% des Maximalwertes an Punkten.
- ▶ Eine große Streuung wies die **Entrepreneurship Education** auf. Hier hatte das Vorhandensein von Gründungslehrstühlen/-professuren ein hohes Gewicht im Ranking. Im **außercurricularen Bereich der Qualifizierung** und der **Betreuung** war der Ausbaustand deutlich besser.
- ▶ Sechs der zehn bestplatzierten Universitäten in 2011 wurden später in EXIST IV gefördert; sie starteten von einer guten Basis. Aus der zweiten Auswahlrunde stammten Hochschulen mit erst begrenztem Niveau.
- ▶ Bei den Gesamtpunktzahlen für **2016** gibt es in dieser Gruppe **keine große Bandbreite**, was z.T. aus der geänderten Methodik der Datenaufbereitung resultiert, primär jedoch aus der EXIST IV-Förderung. Die betrachteten Hochschulen erreichten 2011 im Durchschnitt 52,8% des Maximalwertes von 400 Punkten. 2016 waren es 83,5%, was auf deutliche Fortschritte hinweist.
- ▶ Die Universitäten der **Spitzengruppe** 2011 zählten auch 2016 zu den bestplatzierten, die meisten auf mittleren und hinteren Rangplätzen holten insgesamt und relativ zu dieser Spitzengruppe signifikant auf.
- ▶ Im Baustein Gründungssensibilisierung mit einem starken Gewicht der Entrepreneurship Education erfolgten bis 2016 durchweg spürbare Verbesserungen.
- ▶ Nur bei den **Gründungsaktivitäten** (Anzahl Gründungen, eingereichter/erfolgreicher Anträge bei EXIST-Forschungstransfer/-Gründerstipendium und anderen Programmen, prämierter/ausgezeichneter Gründungen) weichen fast alle Hochschulen noch erkennbar vom Höchstwert ab. Dies betrifft vor allem diejenigen Hochschulen, für die bereits das Ranking 2011 unterdurchschnittliche Ausgründungsaktivitäten zeigte.
- ▶ Für die **Gründungsverankerung** (in den ZLV, Zuordnung von Transfer oder Gründungen im Leitungsbezug, Gründungslehrstuhl, zentrale Koordinationsstelle usw.) und die **Gründungsunterstützung** (Anzahl betreuter Gründungsprojekte, Breite der Beratungsleistungen, personelle Kapazitäten zur Gründungsunterstützung u.Ä.) vergibt der Gründungsradar überwiegend recht gute Bewertungen.

<sup>1</sup> Die zuerst gestarteten Hochschulen befanden sich im fünften die anderen im vierten Förderjahr. Ein großer Teil der Indikatoren beider Rankings ist identisch, nur die Methodik zur Übertragung in Rangplätze weicht ab.

Grafik 7: Erreichte Gesamtpunktzahlen im Ranking 2011 und im Gründungsradar für 2016

**geförderte Hochschulen****Vergleichsgruppe an nichtgeförderten Hochschulen**

Quelle der Daten: Schmude et al. (2011), Frank et al. (2017)

**Anmerkungen:**

Ranking 2011: ohne Beteiligung der HHU Düsseldorf und keine Berücksichtigung von FHs/HAWs

Gründungsradar 2016: gemeinsame Betrachtung von TU Braunschweig und Ostfalia HAW Braunschweig/Wolfenb.

**Vergleich mit der Gruppe nicht-geförderter Hochschulen**

- Insgesamt unterstreicht die Grafik, dass die meisten EXIST IV-geförderten Hochschulen beim Gründungsradar 2016 deutlich besser als nicht-geförderte Hochschulen mit vergleichbarem Lehr- und Forschungsprofil abschnitten.
- Nichtgeförderte Hochschulen in beiden Rankings erreichten 2011 im Mittel nur 48,9% der maximalen Punktzahl, 2016 waren es 76,8%.
- 2016 hatte die Mehrheit der Hochschulen – unabhängig von einer EXIST-Förderung - noch Potenzial für Verbesserungen im Ranking, in erster Linie bei Ausgründungsaktivitäten. Dort konstatieren die Autor/innen vom Stifterverband noch bei allen Hochschulen Schwächen.

## 8 Dauerhaftigkeit der EXIST IV-Förderung - Weiterführung nach Förderende

Mit einer zeitlichen Distanz von maximal einem Jahr (10 Projekte der 1. Auswahlrunde) bzw. unmittelbar nach Förderende (11 Projekte der 2. Auswahlrunde) stuften die Geförderten die Dauerhaftigkeit der geförderten Maßnahmen nach Projektende ein und benannten den Umfang von Anpassungen an Nachfrage und Finanzierungsspielräume (siehe Grafik 8). Im Folgende werden alle Einzelmaßnahmen aus Phase A, die in Phase B unverändert, leicht oder deutlich reduziert fortgeführt wurden, sowie die erst in Phase B gestarteten betrachtet (insgesamt 1.011). Schon nach Phase A aufgegebene Aktivitäten sind ebenfalls berücksichtigt.

Grafik 8: Weiterführung der Maßnahmen nach Förderende



- In allen Themenbereichen wurde die Mehrheit der Maßnahmen und Angebote in weitgehend gleichem (56,8%) oder reduziertem Umfang (13,3%) weitergeführt oder ersetzt durch eine andere Aktivität (13,8%). Hier kann man von einer **Kontinuität oder Dauerhaftigkeit** sprechen (zusammen 83,8%). Die 10 Hochschulprojekte der ersten Auswahlrunde führten nach eigenen Angaben einen deutlich höheren Teil weitgehend unverändert fort. Bei den später gestarteten 11 Projekten kam es häufiger zu einem Ersatz oder einer Reduktion im Umfang. In Summe ist der Anteil dauerhafter Maßnahmen bei beiden Gruppen fast gleich.

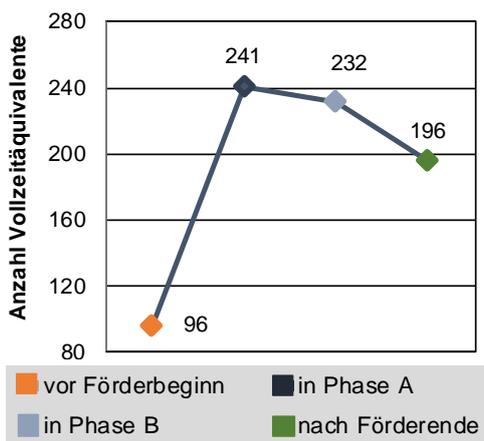
- ▶ Relativ wenige Maßnahmen fielen weg, weil kein Bedarf mehr gesehen wurde (1,3%) oder das verfolgte Konzept nicht umsetzbar war (2,6%) (**Anpassungen an die Resonanz oder Durchführbarkeit**). Hinzu kommen ohnehin einmalige Aktivitäten (2,6%), z.B. konzeptionelle Vorbereitungsarbeiten für die Implementierung eines Masterstudienganges Entrepreneurship oder für ein eigenes Finanzierungsinstrument.
- ▶ Nur wenige wurden aufgegeben, obgleich aus Hochschulsicht weiterhin ein Bedarf bestand (3,0%). Ob eine Fortführung mit deutlich reduziertem Umfang bei Maßnahmen (6,6%) aus einer unbefriedigenden Resonanz oder dem Rückgang der personellen Ressourcen resultierte, wurde nicht erhoben. Insgesamt ist nur ein kleiner Teil der Unterstützungspalette durch das Auslaufen **völlig oder weitgehend weggefallen**.

Gerade in den **Schwerpunktbereichen** der Gründungsunterstützung besteht laut Hochschulangaben eine **deutliche Kontinuität über das Förderende** hinaus. Mit Stand November 2017/Mitte 2018 bestand weiterhin ein Großteil der Angebote in den Bereichen Entrepreneurship Education, Beratung/Coaching und infrastrukturelle Hilfen. Gleiches gilt für Strategien, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Anreize, Strukturbildung und internes Netzwerk. Reduziert wurde häufig der personelle Einsatz für ein aktives Ideen- und Technologiescouting sowie zur Stimulierung von Gründungsinteresse bei Studierenden und wissenschaftlichem Personal.

**Entwicklung der personellen Ressourcen für die Gründungsunterstützung seit Förderbeginn**

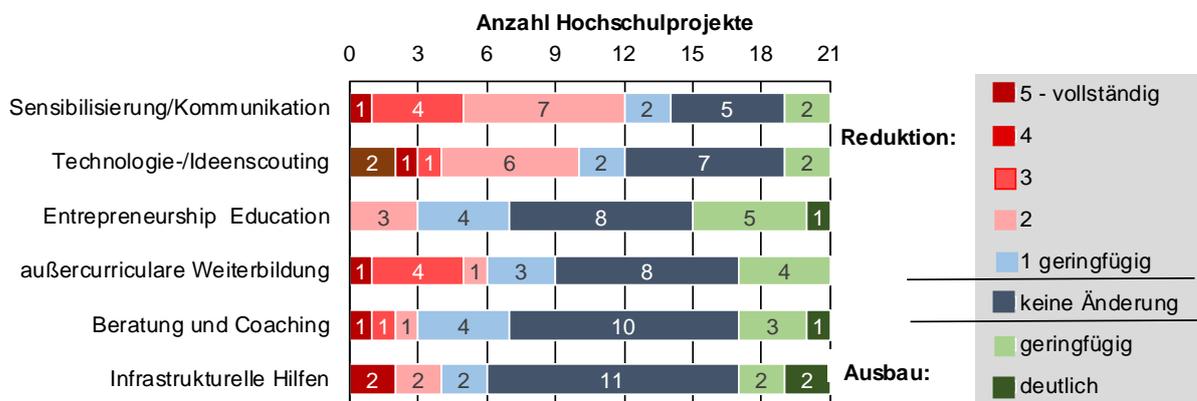
Aus Grafik 9 sind die personellen Ressourcen an den Hochschulen vor Förderbeginn, im Durchschnitt der Phasen A und B und zum Befragungszeitpunkt aufgeführt (jeweils Vollzeitäquivalente).

Grafik 9: Entwicklung der personellen Kapazitäten für die Gründungsförderung



Die EXIST-Mitteln führten zu einem **deutlichen Ausbau des Personalstamms** gegenüber dem Stand vor Förderbeginn. Die Hochschulen starteten von einer unterschiedlichen Basis aus: Einzelne wiesen relativ umfangreiche Ressourcen auf, bei anderen waren sie relativ gering. Solche mit umfangreichen Kapazitäten konnte dabei vor und während des fünfjährigen Förderzeitraums in EXIST meist auf mehrere Quellen zurückgreifen (Land, EU, private Stiftung). Sie erweiterten ihr Angebot substantziell mit der EXIST-Förderung. Ein Rückgang bei diesen nach Förderende ist teilweise durch ein zeitgleiches Auslaufen weiterer Förderungen verursacht.

**Veränderungen nach Förderende nach Aktivitätsbereichen**



Quelle der Daten: Angaben der geförderten Hochschulen, Stand November 2017 bzw. Mitte 2018

Der Personalbestand in Phase A und B weist meist keine deutlichen Unterschiede auf, trotz der nur noch 50%igen Förderquote. Nach Auslaufen der EXIST-Förderung ist die Veränderung uneinheitlich. Z.T. blieb es beim bisherigen Niveau, z.T. fand eine merkliche Reduktion oder auch ein weiterer Aufwuchs statt. In allen Hochschulen sind die personellen Kapazitäten höher als in der Phase vor Förderbeginn.

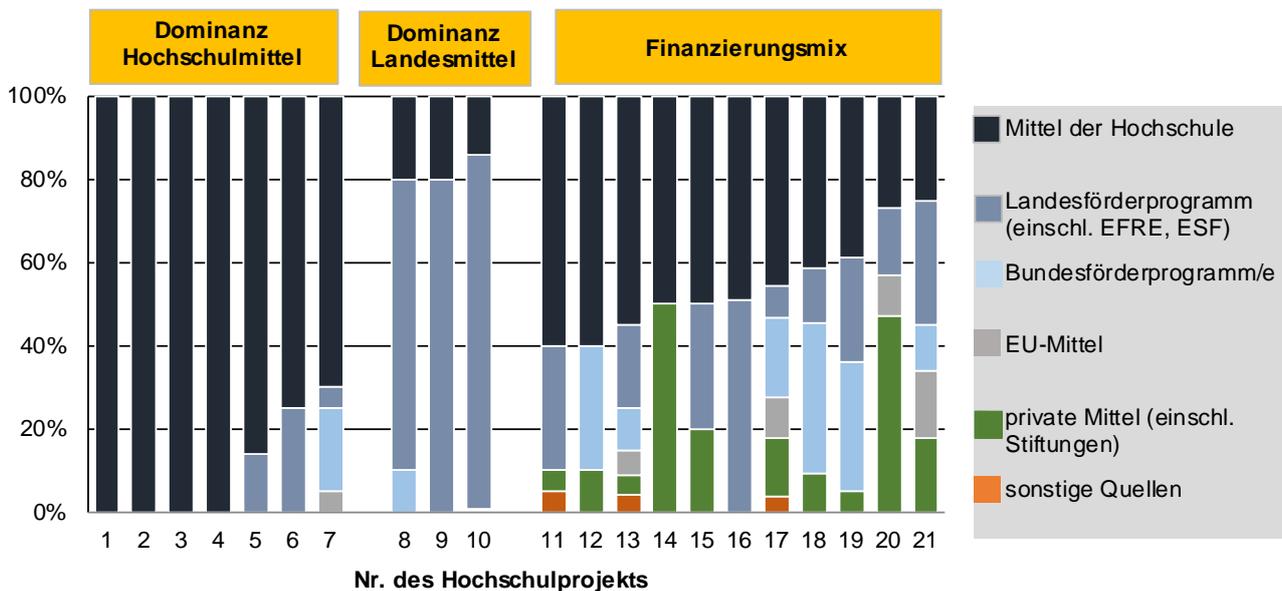
### Anpassungen der personellen Ressourcen nach Förderende

Der untere Teil der Grafik verdeutlicht, dass die **Anpassungen nach Förderende die einzelnen Aktivitätsbereiche unterschiedlich stark trafen**. Sie waren deutlich beim Technologie- oder Ideenscouting. Dabei kann ein Technologiescouting auf mittlere und längere Frist zu einem Anstieg der Vorhaben zur Verwertung von Wissen und Forschungsergebnissen führen. Gleiches gilt für die Sensibilisierung von Studierenden oder Wissenschaftler/-innen für eine unternehmerische Selbstständigkeit sowie die Kommunikation der eigenen Unterstützungsangebote. Uneinheitlich ist der Trend bei der außercurricularen Weiterbildung, wo es sowohl zu deutlichen Reduktionen wie auch einem leichten Aufwuchs kam. Anders sieht das Bild bei der Entrepreneurship Education, der Beratung und den infrastrukturellen Hilfen aus. Häufig gibt es eine Kontinuität, teilweise einen Ausbau gegenüber dem Förderzeitraum.

### Finanzierungsquellen der aktuellen Gründungsförderung an den Hochschulen

Die Hochschulen finanzieren ihre Gründungsförderung nach Förderende auf unterschiedlichem Wege, wie Grafik 10 zeigt. Wenn weiterhin besonders umfangreiche personelle Ressourcen zur Verfügung stehen, werden diese aus einem Mix mehrerer Quellen abgesichert. Es ist zudem erkennbar, dass private Mittel in einzelnen Fällen eine nennenswerte Rolle spielen. Die meisten Finanzierungsquellen stehen temporär für einige Jahre zur Verfügung, auch Mittel aus dem Hochschuletat. Die Gründungsunterstützung ist damit zum großen Teil **zeitlich befristet** finanziert, weniger stark im Bereich der Entrepreneurship Education als bei Beratung/Coaching sowie Sensibilisierung/Kommunikation.

Grafik 10: Finanzierungsquellen der aktuellen Gründungsförderung an den geförderten Hochschulen



Quelle der Daten: Angaben der geförderten 21 Hochschulprojekte, Stand November 2017/Mitte 2018

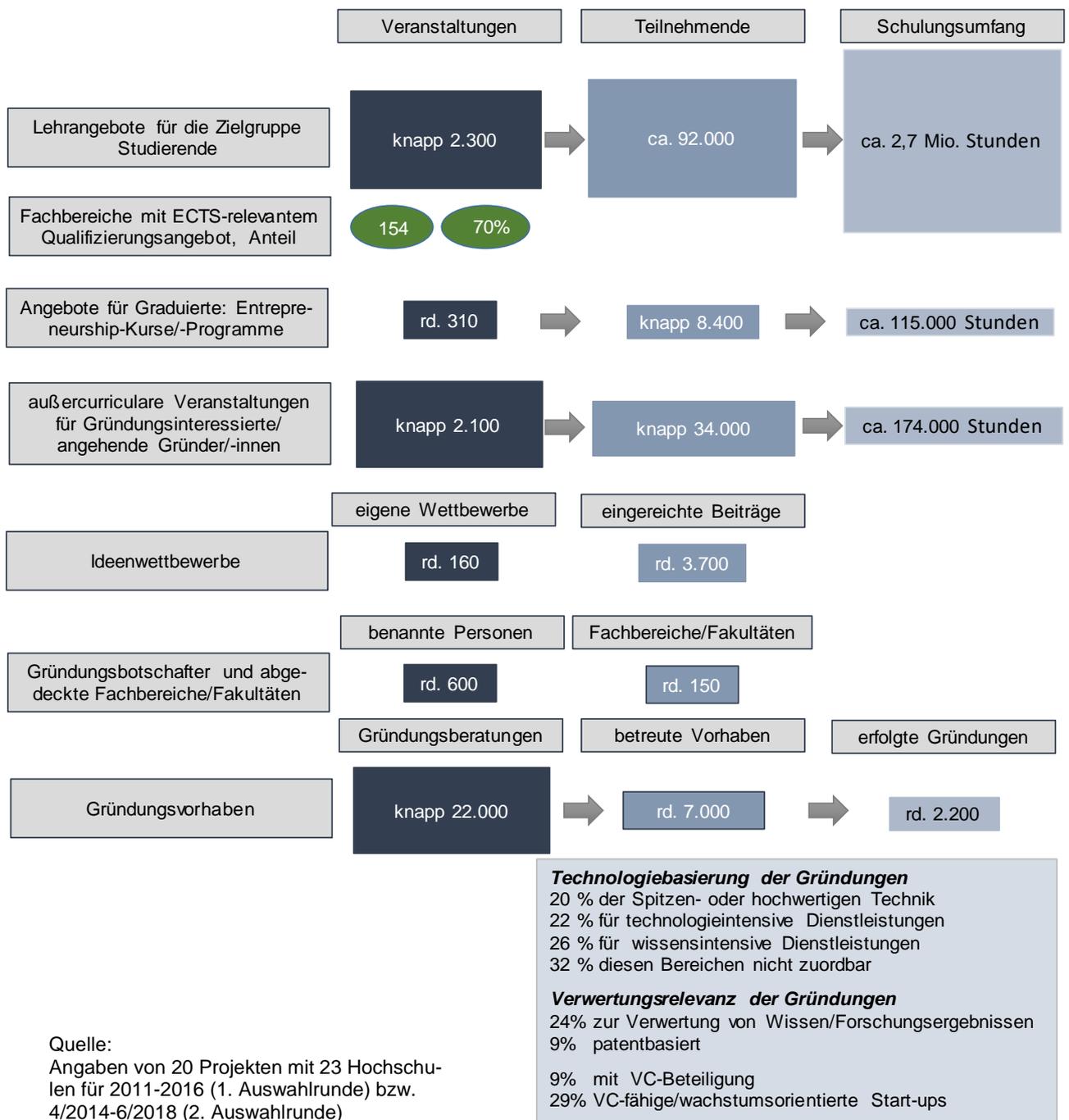
Laut Gründungsradar 2016 des Stifterverbands (Frank et al. 2017: 38) hatten die dazu befragten Hochschulen (126 bzw. 130) für 2016 zusammen 76 Mio. € zur Verfügung, was einem substantiellen Anstieg seit 2012 (49 Mio. €) entspricht. Darin enthalten sind die EXIST IV-Förderungen, weitere Drittmittel aus Bundes- und Landesprogrammen in erheblichem Umfang sowie private Gelder. Insgesamt stieg gerade das Drittmittelvolumen stärker als die Hochschulmittel (von 23 (Anteil 47%) auf 43 Mio. € (57%)). Insgesamt kam es in den letzten Jahren zu einer wesentlichen Erweiterung des finanziellen Handlungsspielraums für die Hochschulen bei der Gründungsunterstützung. Der hohe Drittmittelanteil ist ein Indiz dafür, dass dieser Bereich meist **nur zeitlich befristet finanziert** ist und eine Kontinuität im Angebot und den personellen Ressourcen stark vom Vorhandensein passender Förderangebote abhängt. In den für den Gründungsradar 2016 befragten Hochschulen waren im Durchschnitt **sechs Personen (3,7 VZÄ)** für die Gründungsförderung tätig (+42,3%).

# 9 Output der EXIST IV-geförderten Hochschulen

## 9.1 Qualifizierung, Sensibilisierung, internes Netzwerk und Gründungsvorhaben

Die folgenden Daten stammen aus einer **Erhebung bei den Hochschulprojekten**, die über fünf Jahre (plus weitere mehrmonatige kostenneutralen Laufzeitverlängerungen bei einigen Hochschulen) in EXIST IV gefördert wurden. Es **beteiligten sich 20 Projekte** mit 23 Hochschulen. Eine Hochschule sah sich nicht in der Lage, die Daten bereitzustellen. In Grafik 11 erfolgt eine summarische Darstellung des Outputs für den fünfjährigen Förderzeitraum.

Grafik 11: Output der geförderten Hochschulprojekte während des EXIST IV-Förderzeitraums



In der Langfassung der Abschlussevaluation nimmt die Darstellung und Analyse dieser Outputindikatoren einen breiten Raum ein. mit einer Trennung nach erster und zweiter Auswahlrunde sowie Jahren, um Veränderungen im Förderverlauf aufzuzeigen. Ferner werden bei der Gruppe der zuerst gestarteten Hochschulen auch die Kenndaten für das Jahr 2017 ausgewiesen, in dem diese nicht mehr oder nur noch für einen kurzen Zeitraum/mit geringem Umfang gefördert wurden. Es zeigen sich unterschiedliche Entwicklungen im Zeitverlauf nach Indikatoren und zwischen den 2011 und 2013 gestarteten Hochschulprojekten.

Die Grafik unterstreicht, dass gerade im Bereich der Gründungslehre und -qualifizierung viele Veranstaltungen durchgeführt wurden, um gründungsrelevante Kenntnisse und Kompetenzen für unternehmerisches Denken und Handeln zu vermitteln. Sie erreichten eine große Anzahl an Personen. Bereits kurz nach Förderstart wurden neue Veranstaltungen gestartet, und während des Förderzeitraums erweiterten die Hochschulen kontinuierlich dieses Angebot. Sie führten neue Formate des Lehrens und Lernens ein, verankerten die Lehrveranstaltungen schrittweise in den Curricula von wirtschaftswissenschaftlichen und nicht-wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen und vergrößerten den Kreis der Lehrenden. Der Ausbau war Folge einer steigenden Nachfrage unter Studierenden. In der Entrepreneurship Education lag ein Förderschwerpunkt, was sich im deutlichen Anstieg des durch das Qualifizierungsangebot erreichten Personenkreises niederschlug. Einige Hochschulen richteten zusätzliche Gründungslehrstühle oder -professuren ein und ergänzten bestehende Lehrangebote um gründungsrelevante Themen. Auch das Beratungsangebot stieß auf ein deutliches Interesse - mit den zu erwartenden Abweichungen zwischen Hochschulen unterschiedlicher Größe und Fächerprofile. Z.T. wurden von Gründungsinteressierten nur 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. Nur ein kleiner Teil der Gründungen dient explizit der Verwertung von Wissen und Forschungsergebnissen. Noch geringer ist der Anteil patentbasierter Gründungen.

Die Kenngrößen entwickeln sich uneinheitlich im Zeitverlauf. Tendenziell weisen die Outputindikatoren bei Maßnahmen im Vorfeld konkreter Gründungsprozesse (Sensibilisierung, Qualifizierung) bereits kurz nach Start der Projekte ein hohes Niveau auf. Es kommt nicht mehr zu substanziellen Zuwächsen. Erwartungsgemäß steigen die Indikatoren, die sich auf konkrete Gründungsvorhaben beziehen, im Zeitverlauf deutlich an. Hierin dürften sich bereits die Wirkungen aus Sensibilisierung und Qualifizierung niederschlagen.

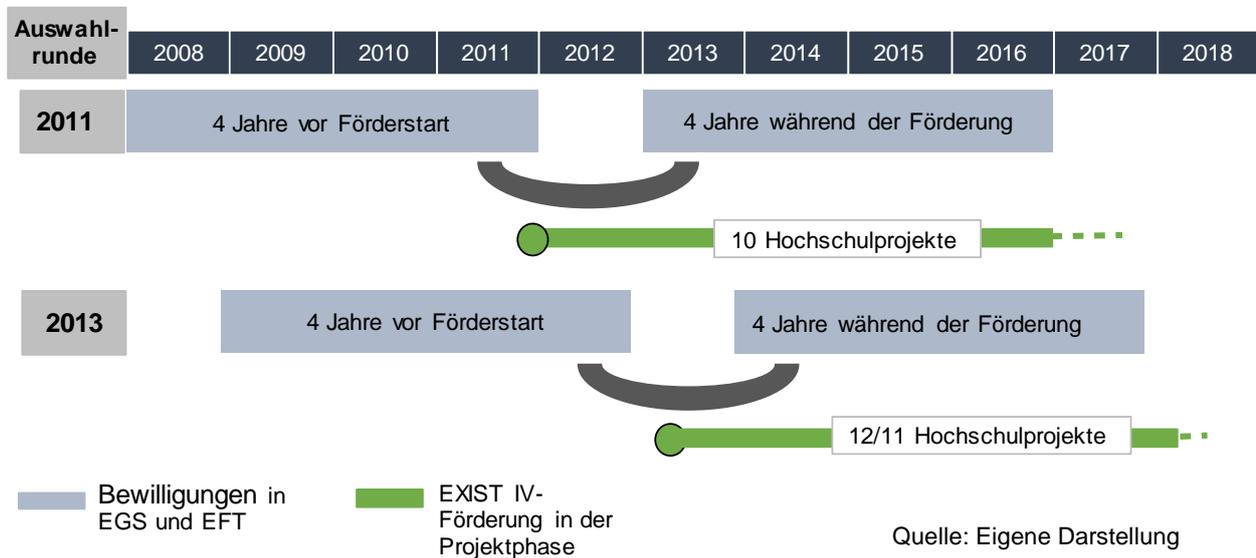
## 9.2 Förderzusagen für EXIST-Gründerstipendium und -Forschungstransfer – vor und während EXIST IV

Um mögliche förderinduzierter Veränderungen im Gründungsgeschehen zu erfassen, wurden die Förderzusagen in EXIST-Gründerstipendium (EGS) und -Forschungstransfer (EFT) als Indikatoren herangezogen, auch wenn diese das Ausmaß, in dem das Potenzial vor allem an wissens- und technologiebasierten Gründungen einer Hochschule erschlossen wird, **nicht vollständig** abbilden. Unberücksichtigt bleiben dadurch Gründungen, (1) die den Förderkriterien nicht entsprachen, (2) erst erfolgten, nachdem die Gründer/-innen bereits die Hochschule verlassen hatten, sie aber durch Anstöße oder mit Kompetenzen aus den geförderten Sensibilisierungs-, Qualifizierungs- oder Beratungsangeboten hervorgegangen waren, sowie (3) solche, für die andere oder keine Angebote („lean entrepreneurship“) genutzt wurden. So bieten sich in den letzten Jahren im Zuge des digitalen Wandels vielfältige Optionen für eine selbstständige Tätigkeit, die in beiden Förderlinien nicht passfähig sind. Ferner nahm in den letzten Jahren die Breite an privaten Unterstützungsangeboten für innovative oder technologiebasierte Gründungsvorhaben außerhalb der Hochschulen gerade in Hotspots wie Berlin, München und Hamburg deutlich zu.

Der Vergleich bezieht sich auf die EGS- und EFT-Vorhaben, die **vier Jahre vor dem Start einer EXIST IV-Förderung** der sie betreuenden Hochschule begannen (Situation vor Förderung). Ihnen werden deren

Bewilligungszahlen in einem **Vierjahreszeitraum während der EXIST IV-Förderung** gegenübergestellt (Situation während der Förderung).<sup>1</sup>

Grafik 12: Betrachtungszeiträume für den Vergleich der Bewilligungen in EXIST-Gründerstipendium und -Forschungstransfer (vor und während der Förderung)



Grafik 13 zeigt die Entwicklung in den Gruppen ähnlicher Hochschulen („Pärchen“) mit und ohne EXIST IV-Förderung der betreuenden Hochschulen. Indikatoren der Gründungspotenziale sind die Anzahl MINT-Studierender und -Absolvent/-innen am Beginn und kurz vor Ende des Förderzeitraums. Die Zeiträume für die Vergleichshochschulen orientieren sich an denen der Geförderten.

### Förderzusagen vor dem Start der EXIST IV-Förderung

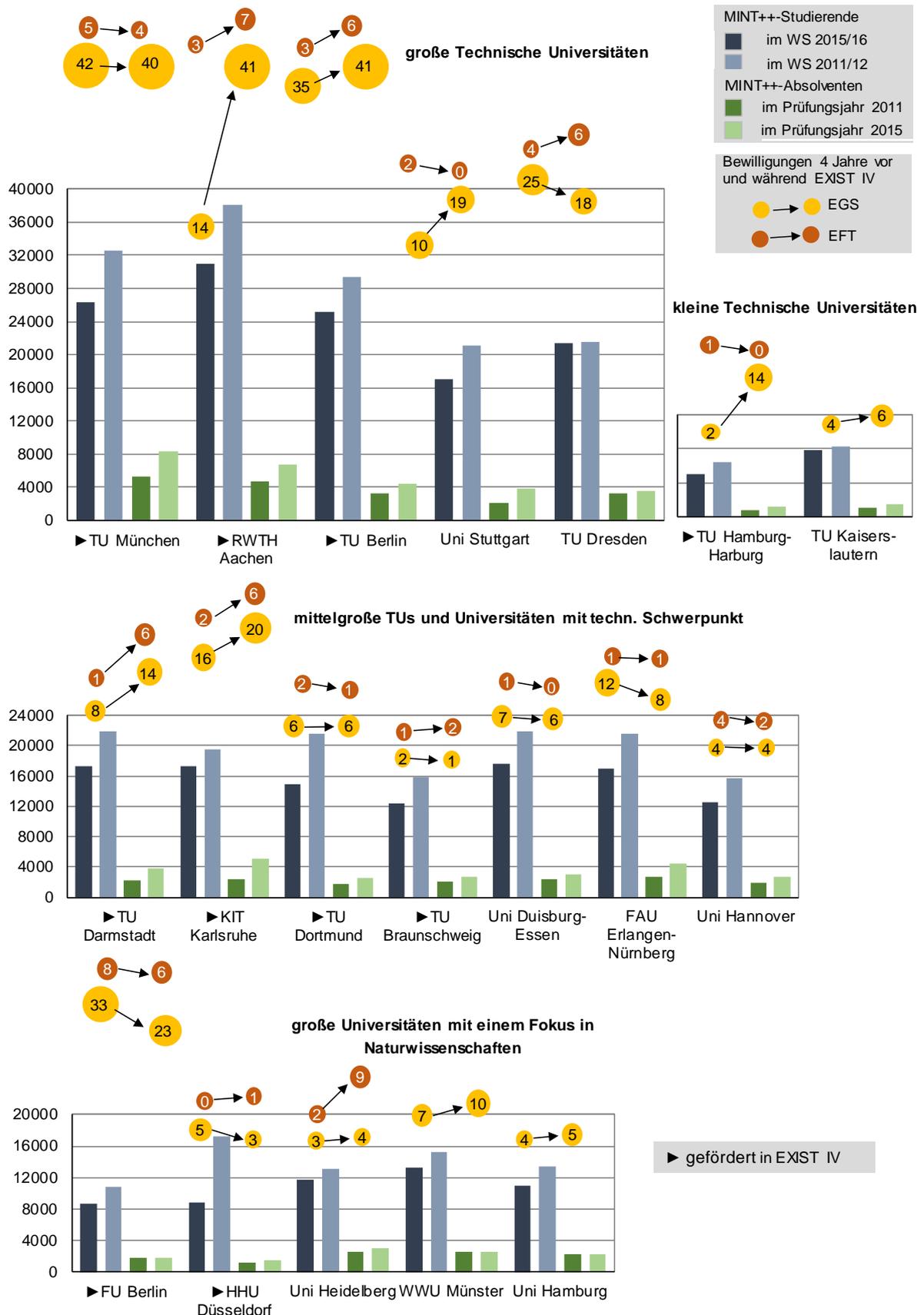
In den vier Jahren erhielten die 25 an EXIST IV-Projekten beteiligten Hochschulen Zusagen für zusammen 249 **EGS-** und **37 EFT-Vorhaben**. Es besteht erwartungsgemäß ein enger Zusammenhang zwischen der Größe bzw. dem Gründungspotenzial einer Hochschule und den Bewilligungszahlen in EGS. Dieser ist jedoch nicht bei jeder Hochschule zu beobachten. Es gab besonders **aufkommensstarke Hochschulen**, die auch viele Studierende und Hochschulabsolvent/-innen aufwiesen. Auf eine Reihe weiterer großer Universitäten entfielen dagegen relativ wenige Zusagen. Einige kleinere Universitäten waren überdurchschnittlich erfolgreich. Für die große Mehrheit der später in EXIST IV geförderten Universitäten und FHs/HAWs stellten EGS-Gründungsvorhaben in diesem Zeitraum lediglich Einzelfälle dar. Erkennbar ist, dass **kein direkter Zusammenhang zwischen den Bewilligungszahlen in EGS und in EFT** besteht: Einer hohen Anzahl an Förderungen in EGS steht **nicht in gleichem Umfang** auch eine hohe Anzahl in EFT gegenüber.

### Förderzusagen in vier Jahren einer EXIST IV-Förderung

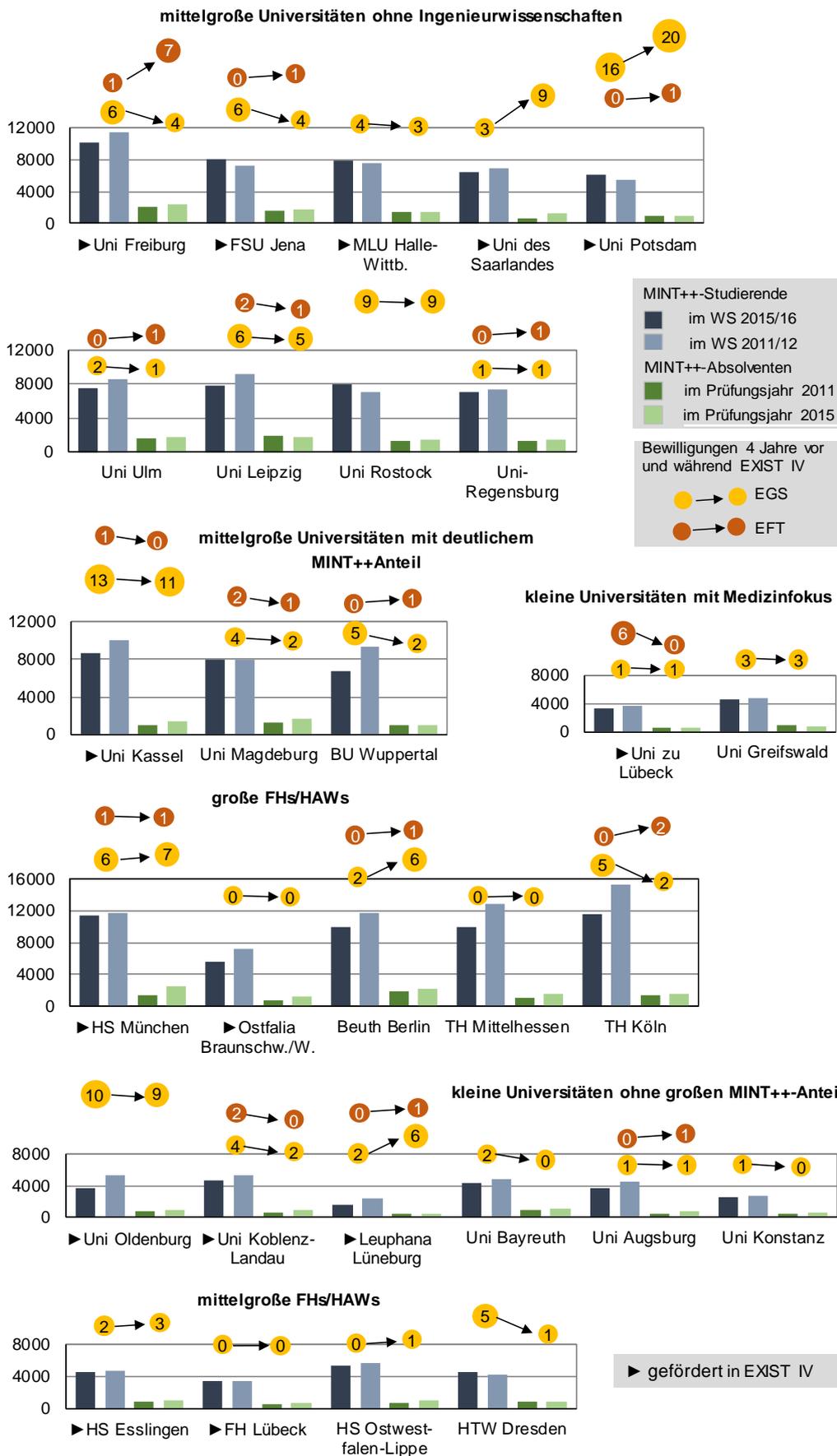
Nach Förderbeginn stiegen die Zusagezahlen in EGS der 25 Hochschulen auf 292, wozu vor allem die Zuwächse einzelner Hochschulen beitrugen. In EFT erfolgte ebenfalls eine Steigerung auf 50 Vorhaben. Die Gruppe der drei **aufkommensstarken Hochschulen** in EGS besteht nun aus den großen TUs in Berlin, München und Aachen. Letztere hat ihren „Rückstand“ auf die beiden anderen großen TUs deutlich aufgeholt (hinzu kommen noch 7 Zusagen in EFT).

<sup>1</sup> Datenbasis für die EGS- und EFT-Zusagen: Förderkatalog des Bundes FÖKAT (siehe <https://foerderportal.bund.de>). Für EFT ist die Phase 1 berücksichtigt (Gründungsvorbereitung in der Mutterorganisation u.a. durch umfangreiche FuE-Arbeiten in Richtung Verwertungsreife)

Grafik 13: Bewilligungen in EGS und EFT vor und im Förderzeitraum im „Pärchenvergleich“



Anmerkung: Der deutliche Rückgang bei der FU Berlin ist darauf zurückzuführen, dass nun nur noch Vorhaben mit direktem Bezug zur Universität betreut werden.



Quelle der Daten: Förderkatalog (FÖKAT, siehe <https://foerderportal.bund.de>), Sonderauswertung des Statistischen Bundesamts zu Absolvent/-innen nach Fächergruppen und Hochschulen

### *Spannweite in den Förderzahlen und Veränderungen durch die Förderung*

Die Grafik zeigt, dass für weitere Hochschulen ein merklicher Anstieg zu konstatieren ist (z.B. KIT Karlsruhe, Universität Potsdam, TU Hamburg-Harburg, TU Darmstadt). Die übrigen verblieben auf niedrigem Niveau. Damit wiesen während der intensiven Förderung weiterhin einige Hochschulen trotz großer Anzahl an Studierenden, Absolvent/-innen oder wissenschaftlichem Personal nur niedrige Zusagezahlen auf. Fördervolumen und Bandbreite an Maßnahmen und Angeboten zur Generierung von Gründungsinteresse und Unterstützung in den unterschiedlichen Schritten bis zu einer Gründung hätten eigentlich erwarten lassen, dass bei allen Hochschulen diese Förderzahlen erkennbar ansteigen. Dies trifft bei einem Teil der Hochschulen eindeutig zu. In den Gesprächen für die Abschlussevaluation verwiesen die übrigen Hochschulen darauf, dass die Sensibilisierungsmaßnahmen zwar zu einem deutlich gestiegenen Gründungsinteresse führten, was aber nicht zu unmittelbar angestrebten Gründungen führte, die verfolgten Vorhaben nicht die Förderanforderungen von EGS erfüllen oder die unternehmerische Selbstständigkeit ohne Fördermittel versucht wird. Aber auch sie betonten, dass eine EGS-Bewilligung ein Gütesiegel für Vorhaben bedeutet und nur begrenzt Förderalternativen auf Landesebene genutzt wurden (Ausnahme Berlin). Hochschulen mit relativ hohem Aufkommen während EXIST IV hatten eine solche Position meist bereits bei Förderbeginn. Sie starteten also mit umfangreichen Erfahrungen und großer Sichtbarkeit der Förderoptionen.

Der **Pärchenvergleich** unterstreicht, dass geförderte Hochschulen in der Steigerung der Bewilligungszahlen meist besser abschneiden, aber nicht durchgehend. Die Spannweite bleibt recht groß. Die meisten Gruppen haben ein bis zwei Hochschulen mit überdurchschnittlich vielen Bewilligungen; diese partizipierten von der EXIST IV-Förderung. Deutlich wird auch hier der enge Zusammenhang zwischen der Größe/dem Gründungspotenzial i.w.S. einer Hochschule und der Anzahl an Bewilligungen in EGS. Ist ein solches Potenzial nur begrenzt vorhanden, führt auch eine umfangreiche Förderung der Hochschule nicht zu einem Anstieg der für EGS passenden Gründungsvorhaben. Für FHs/HAWs und auch kleinere, nicht durch die Ingenieurwissenschaften geprägte Universitäten ist es relativ unerheblich, ob sie EXIST IV-gefördert sind oder nicht; die Bewilligungszahlen in EGS und EFT bleiben auf sehr niedrigem Niveau.

## 10 Zielerreichungskontrolle

### *Erreichen der Ziele auf Projektebene*

Für den Vergleich der geplanten Ziele von EXIST IV mit dem erreichten Realisierungsstand wurden die Indikatoren "Anzahl erfolgreicher und fehlgeschlagener Projekte in der Förderung" sowie „Anpassungen des Umfangs an geförderten Aktivitäten und des Umsetzungszeitraums“ auf Ebene der Einzelprojekte herangezogen. Insgesamt ist die Zielerreichung als gut einzustufen, mit einer großen Spannweite aus Projekte, die ambitionierte Ziele sehr weitgehend umsetzen konnten, bis hin zu solchen, die merkliche Umsetzungsdefiziten gegenüber den ursprünglichen Projektzielen aufweisen. Mehrmonatige Verzögerungen beim Start einiger Projekte resultierten i.d.R. aus dem Zeitbedarf zur Besetzung der bewilligten Personalstellen. Nur eine Hochschule wurde nach der dreijährigen Projektphase A nicht mehr weitergefördert. In diesem Zusammenhang sind der sehr ambitionierte Anspruch in EXIST IV nach Gründungsprofilierung der geförderten Hochschule und der dazu erforderliche Bedarf an hochschulintern zeitintensiven Veränderungsprozessen zu berücksichtigen. Außerdem gab es sowohl förderliche wie hemmende Einflüsse aus dem wirtschaftlichen Umfeld, die sich auf die Gründungsbereitschaft der Zielgruppen und die Entwicklungsperspektiven von Neugründungen deutlich ausgewirkt haben dürften.

### *Erreichen der Zielgruppen*

Eingangs wurde bereits auf das **große Förderinteresse unter den antragberechtigten Hochschulen** hingewiesen (100 Skizzeneinreichungen in 2010 und 2011, ohne Wiedereinreichungen). Die sehr hohen Anfor-

derungen an Fördernehmer („Gründungsprofilierung der Hochschule“) ließen dies so nicht erwarten. Die finanziellen Anreizwirkungen des Wettbewerbs „EXIST-Gründungskultur - Die Gründerhochschule“ waren also deutlich. Die Skizzen kamen flächendeckend aus allen Bundesländern. Die Universitäten mit Teilnahmeantrag wiesen im Wintersemester 2011/12 rd. 1 Mio. Studierende auf (fast 70% aller Studierenden an deutschen Universitäten). An teilnehmenden FHs/HAWs waren es deutlich weniger (gut 280.000 Studierende und 38%).

**Förderinteresse und -partizipation** variierten **nach Hochschultypen**: Unter den 25 Geförderten sind Technische Universitäten über- und sonstige forschungsstarke Universitäten und FHs/HAWs unterdurchschnittlich vertreten. Forschungsstarke Universitäten verfügen mit ihrer großen Anzahl an Studierenden und wissenschaftlichem Personal in technisch-/naturwissenschaftlichen Fachbereichen über erhebliche Gründungspotenziale. Die wissenschaftliche Begleitforschung untersuchte 2016 die **Partizipation von FHs/HAWs** an der gesamten bisherigen EXIST-Förderung und ging der Frage nach, welche spezifischen Gründungspotenziale dieser Hochschultyp aufweist und wie eine Förderung ausgestaltet sein sollte, um sie besser miteinschließen zu können (Kulicke 2016a und b). Außerdem wurden 2017 die **Gründungspotenziale und bestehenden Angebote der Gründungsunterstützung an forschungsstarken Universitäten** untersucht (Kulicke/Berghäuser 2017a und b). Schlussfolgerungen aus beiden Studien waren, dass eine zukünftige Förderung in EXIST-Gründungskultur zunächst das Ziel haben sollte, die Gründungspotenziale i.w.S. so anzusprechen, dass die spezifischen Gegebenheiten unterschiedlicher Hochschultypen berücksichtigt werden. Bei forschungsstarken Universitäten kann ein Ansatzpunkt darin liegen, möglichst große Synergien zu den Bereichen Forschung und Transfer zu schaffen, da sich hier seit einigen Jahren ein Ausbau der Forschungsaktivitäten und der sie unterstützenden Infrastruktur vollzieht. Es entstehen Kompetenzen und personelle Kapazitäten, die auch für Ausgründungen nutzbar sind. Umgekehrt kann gerade die Gründungsunterstützung - wie die Erfahrungen von EXIST-geförderten Universitäten mit einem intensiven Technologiescouting unterstreichen - deutliche Anstöße für eine größere Verwertungsorientierung geben. Letztlich sollte die Gründungsförderung Beiträge zum Ausbau der Verwertungsstrukturen leisten und sich nachhaltig in diesen etablieren.

EXIST IV deckte durch seinen Exzellenzansatz bewusst nur einen Teil der Hochschullandschaft ab. Es gibt noch eine ganze Reihe von Universitäten und FHs/HAWs, die lediglich über ein Grundangebot der Gründungsunterstützung verfügen. Hier bestehen noch in erheblichem Umfang erschließenswerte Potenziale.

## 11 Programmvollzug und Passfähigkeit von Programmansatz und -zielen

Der Programmvollzug ist insgesamt **sehr positiv** einzuschätzen, **Verbesserungsbedarf** besteht aber im Auswahlprozess: Primär durch Vorgabe eines dezidierten Bewertungssystems für die Arbeit der Jury, was zukünftig eine konsequente Orientierung an den Anforderungen aus der Richtlinie und eine über alle Antragsteller einheitliche Anwendung der Bewertungskriterien bei unterschiedlichen Varianten sicherstellen könnte. Ein weiterer Verbesserungsbedarf betrifft Vorgaben für eine eindeutige Ausrichtung bei der Beantragung von Fördermitteln an quantitativen und qualitativen Zielgrößen.

In der Langfassung der Abschlussevaluation wurden die Einschätzungen von geförderten und nicht geförderten Hochschulen zur Passfähigkeit des Förderansatzes von EXIST IV detailliert aufgezeigt. Insgesamt zeichnen die Hochschulen mit Partizipation an den hohen Fördermitteln ein **überwiegend recht positives Bild**. Lediglich die Punkte „Dauer des Förderzeitraums angesichts weitreichender Veränderungsziele“ und „hoher Eigenanteil in den letzten 2 Jahren“ wurden **kritisch** gesehen.

22 befragte Hochschulen ohne umfangreiche EXIST-Förderung äußerten Kritik, die durchaus Kernelemente des Förderansatzes betreffen: Insbesondere das Ausmaß der geforderten Schritte für eine Gründungsprofilierung und die Sinnhaftigkeit des Exzellenzansatzes, der zu einer begrenzten Anzahl an Geförderten führte, wurden kritisiert. Weitere Punkte sind im größeren Kontext der Förderpolitik zu sehen und tangieren die Anforderungen an die Aufgaben und Leistungen von Hochschulen generell (z.B. strukturelle Unterfinanzierung der Hochschulen und steigender Bedarf zur Übernahme substanzieller Eigenanteile an Förderprojekten).

## 12 Schlussfolgerungen: Bedarf an einer weiteren Unterstützung des Ausgründungsgeschehens und deren Ausgestaltung

Nach den Evaluationsergebnissen besteht weiterhin noch Bedarf für eine Unterstützung des Ausgründungsgeschehens. Dabei sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- ▶ 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 eine große Anzahl an Studierenden, Absolvent/-innen und wissenschaftliches Personal für eine kurz- bis langfristige Stimulierung der Gründungstätigkeit zu erreichen. Bei EXIST IV-Geförderten erscheinen hochschulindividuelle Lösungen zur Sicherung der erreichten Fortschritte und zum weiteren Ausbau der Gründungsunterstützung begründbar.
- ▶ 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**“). Daher sollte eine Weiterentwicklung des bisherigen Förderansatzes erfolgen, dabei aber weniger auf Exzellenz in den Strategiekonzepten gesetzt, sondern stärker die Stimulierung von Gründungen und die Vermittlung von Gründungsinteresse sowie Qualifikationen betont werden.
- ▶ Die weitere Förderung sollte durch eine stärkere **Orientierung des Förderumfangs an den Potenzialen** der Hochschulen und Felder gekennzeichnet sein, zu denen Aktivitäten geplant sind. In der Wahrnehmung vieler Hochschulen ist der mittel- und langfristige Nutzen nicht hoch genug, damit sie selbst - wenn die Spielräume bestehen - eine substantielle Gründungsunterstützung sicherstellen, die proaktiv die Zielgruppen für Gründungen stimuliert. In der Förderung sollte stärker darauf hingewirkt werden, diesen Nutzen zu erfassen und (nach außen und innen) zu kommunizieren.
- ▶ 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 substantiellen Förderumfang spricht.
- ▶ Es sind weiterhin **Förderimpulse von außen** für Hochschulen notwendig, damit Gründungen zur Verwertung von Wissen und Forschungsergebnissen entstehen. Das Auslösen eines solchen Anstoßes sollte weiterhin eine Aufgabe des Bundes sein, aber eine **stärkere Abstimmung** als bislang zur Arbeitsteilung mit den Bundesländern und dem BMBF unter Einbezug privater Angebote erfolgen. EXIST ist nun eingebettet in ein Förderportfolio mit partiell ähnlichen und partiell komplementären Angeboten. Sie sind Teil der Startup-Ökosysteme, die sich in den letzten Jahren mit einer deutlichen Dynamik in Großräumen herausbilden.
- ▶ Maßnahmen der Länder und private Angebote 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 Aspekt primär mit Blick auf Kontinuität und Bestandsfestigkeit der Angebote sowie einem erfolgswirksamen Punkt: der längerfristigen Sicherung von Kompetenzen und Kapazitäten der Gründungsunterstützung bei nicht-wissenschaftlichem Personal mit befristeten Verträgen.
- ▶ Zur Sicherung der Dauerhaftigkeit bewährter Angebote sollte die Gründungsförderung zudem in eine **langfristig ausgerichtete Förderstrategie** münden.

## 13 Literatur

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2017): Mehr Chancen für Gründungen. Fünf Punkte für eine neue Gründerzeit Stand September 2017. Bonn. Download unter [https://www.bmbf.de/pub/Konzept\\_5\\_Punkte\\_Gruenderzeit\\_mit\\_IHV.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Konzept_5_Punkte_Gruenderzeit_mit_IHV.pdf). Letzter Abruf 6.9.2018.
- Frank, A.; Krempkow, R.; Mostovova, E. (2017): Gründungsradar 2016. Wie Hochschulen Unternehmensgründungen fördern. Essen, Ruhr: Verwaltungsgesellschaft f. Wissenschaftspflege. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Download unter <http://www.gruendungsradar.de/downloads>, letzter Abruf 15.1.2018.
- Kulicke, M. (2016a): Die bisherige Rolle von (Fach-) Hochschulen im Förderprogramm "EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft" und Gründungspotenziale dieses Hochschultyps. Bericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zu "EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft". Karlsruhe: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI. Download unter <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-481228.html>. Letzter Abruf 20.11.2018.
- Kulicke, M. (2016b): Die bisherige Rolle von (Fach-) Hochschulen im Förderprogramm "EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft" und Gründungspotenziale dieses Hochschultyps. Zusammenfassung. Bericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zu "EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft". Karlsruhe: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI. Download unter <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-481228.html>. Letzter Abruf 20.11.2018.
- Kulicke, M. (2018): EXIST-Gründungskultur - Die Gründerhochschule. Abschlussevaluation. Bericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zu "EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft". Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung. Karlsruhe ISI.
- Kulicke, M.; Berghäuser, H. (2017a): Gründungspotenziale und Gründungsunterstützung an forschungsstarken Universitäten. Bericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zu "EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft". Karlsruhe: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung. Download unter <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-481229.html>. Letzter Abruf 20.11.2018.
- Kulicke, M.; Berghäuser, H. (2017b): Gründungspotenziale und Gründungsunterstützung an forschungsstarken Universitäten. Bericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zu "EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft". Zusammenfassung der Ergebnisse. Karlsruhe: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung. Download unter <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-481229.html>. Letzter Abruf 20.11.2018.
- Kulicke, M.; Seuss, S. (2016a): EXIST-Gründungskultur - Die Gründerhochschule. Zwischenevaluation 2015. Bericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zu "EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft". Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung. Karlsruhe ISI. Download unter [https://www.exist.de/SharedDocs/Downloads/DE/Studien/Die-Gruenderhochschule-Zwischenevaluation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.exist.de/SharedDocs/Downloads/DE/Studien/Die-Gruenderhochschule-Zwischenevaluation.pdf?__blob=publicationFile). Letzter Abruf 20.11.2018.
- Kulicke, M.; Seuss, S. (2016b): EXIST-Gründungskultur - Die Gründerhochschule. Zwischenevaluation 2015. Kurzfassung. Bericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zu "EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft". Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung. Karlsruhe ISI. Download unter <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-481232.html>. Letzter Abruf 20.11.2018.
- Schmude, J.; Aevermann, T.; Heumann, S. (2011): Vom Studenten zum Unternehmer: Welche Universität bietet die besten Chancen? Gründerlehre - Aktive Unterstützung - Rahmenbedingungen. Ranking 2011. Ludwig-Maximilians-Universität München: München. Download unter <http://www.exist.de/Shared>. Letzter Abruf 20.11.2018.

## 14 Anhang

### 14.1 Evaluationsansatz der abschließenden Evaluation zu EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule

Tabelle 1: *Methodischer Ansatz der Evaluation und untersuchte Fragen*

Vorher-Nachher-Vergleich	<p>Wie veränderten sich die Strukturen und Angebote zur Gründungsunterstützung durch die umfangreiche EXIST IV-Förderung gegenüber der Ausgangssituation?</p> <p>► <b>förderinduzierter Sprung im Ausbaustand (quantitativ, qualitativ)</b></p> <p>In welchem Umfang führten die Hochschulen die entstandenen Strukturen und Angebote in Phase B mit einem hohen Eigenanteil weiter?</p> <p>► <b>Bestätigung der Vorgehensweisen und inhaltliche Kontinuität bei stärkerem finanziellen Engagement der Hochschulen</b></p>
Nachhaltigkeitsbetrachtung	<p>In welchem Umfang fand nach Förderende eine Weiterführung der aufgebauten Angebote statt?</p> <p>In welchen Bereichen ist eine hohe Kontinuität erzielt worden?</p> <p>Welche Finanzierungsquellen konnten die Hochschulen hierfür nutzen?</p> <p>► <b>Verstetigung der Angebote nach Förderende</b></p>
Portfolio-Betrachtung	<p>Wie ist die Positionierung von EXIST IV im Förderportfolio für Gründungen aus der Wissenschaft?</p> <p>Welche Änderungen gab es im Förderzeitraum bzw. sind zukünftig zu erwarten?</p> <p>► <b>Alleinstellungsmerkmale, Komplementarität und Konkurrenz</b></p>
Umfeldbetrachtung	<p>Wie entwickelte sich das deutsche Startup-Ökosystem in der Programmlaufzeit?</p> <p>Was ergibt sich daraus für die Bewertung der Wirkungen und den Bedarf einer Weiterführung?</p> <p>► <b>Wechselwirkungen von EXIST IV und sich herausbildenden Startup-Ökosystemen (national/regional)</b></p>
Vergleichsgruppenansatz	<p>Wie sind die 21 EXIST IV-Projekte mit ihren ganz unterschiedlichen Ausgangssituationen und hochschulinternen Kontexten zu bewerten sowie miteinander und in Relation zu nichtgeförderten Hochschulen zu vergleichen?</p> <p>Wie unterscheiden sich der Ausbaustand der Gründungsunterstützung sowie bestimmte Outputgrößen heute?</p> <p>► <b>Pärchenbildung und -vergleich zwischen Hochschulen, die nach Größe, Lehr- und Forschungsprofil ähnlich sind</b></p>
breites Verständnis der Wirkungen	<p>Welche Wirkungen hatte die EXIST IV-Förderung ab Ausschreibung des Wettbewerbs auf Hochschulen mit fünfjähriger Förderung, mit einer Förderung der Konzeptphase und ohne Förderung, aber Förderinteresse?</p> <p>Gab es Effekte, die über Veränderungen in den Strukturen und Angeboten und einer Zunahme von Gründungen hinausgehen?</p> <p>Lassen sich generell im ungeförderten Umfeld Wirkungen identifizieren?</p> <p>► <b>Wirkungsanalyse auf unterschiedlichen Feldern</b></p>
Outputbestimmung	<p>Worin liegen die Outputs einer Fördermaßnahme wie EXIST IV, die Strukturen und Angebote der Gründungsunterstützung an Hochschulen fördert?</p> <p>► <b>differenziertes Konzept der Outputbestimmung</b></p> <p>Welche Wirkungen lassen sich aus den neu entstandenen Maßnahmen auf das Gründungsinteresse und das Aufkommen an mehr Vorhaben und Gründungen feststellen?</p> <p>► <b>Berücksichtigung des hybriden Ansatzes von EXIST mit seinen Kaskadenwirkungen</b></p>

Eine **Mehrsichten-Perspektive** konnte durch einen systematischen Einbezug unterschiedlicher Akteursinteressen und -perspektiven in die Evaluation erreicht werden. Dabei kamen verschiedenartige, sich ergänzende Methoden (quantitativ, qualitativ) und Datenquellen zum Einsatz (**Triangulation**). Das bereits für die Zwi-

schevaluierung entwickelte **Wirkungsmodell** diente zum Aufzeigen (möglicher) Wirkzusammenhänge zwischen Förderaktivitäten und Effekten, zur systematischen Wirkungsanalyse und Berücksichtigung der zeitlichen Perspektive (**Transparenz**). Eine **hohe Umsetzungsorientierung** wurde durch Erarbeiten der Handlungsempfehlungen mit umfassendem Verständnis bisheriger Entwicklungen und bestehender Rahmenbedingungen sowie Ausrichtung an ihrer Realisierbarkeit angestrebt. Im gesamten Evaluationsprozess fand eine enge Einbindung der zentralen „Stakeholder“ (Informationsquellen, Reflektion) statt (**Partizipation**). Die für die Evaluation genutzten **Datenquellen** nach Themenfeldern sind Tabelle 2 zu entnehmen.

Anhang: Tabelle 2: Informationsquellen für die Abschlussevaluation von EXIST IV nach vertieften Themenfeldern

Themen Informationsquellen	Programmumsetzung		Verortung im Förderportfolio		Strategie und Strukturen		Förderinduzierter Output		Zielerreichungskontrolle		Handlungsoptionen	
	Förderaktivitäten in EXIST IV	↓ Umfeldentwicklung, förderliche Einflüsse und Störgrößen	↓ Vorher/Nachher-Vergleich der Gründungsförderung	↓ Verstetigung der geförderten Aktivitäten	↓ Passfähigkeit des Programmansatzes zu den -zielen	↓ Programmvollzug	↓ Handlungsempfehlungen					
Programmkenndaten und -dokumente zu EXIST-Gründerkultur	●	●		●	●				●			
Förderdaten zu EXIST-Gründerstipendium und -Forschungstransfer				●			●					
sekundärstatistische Quellen, Internetrecherchen, Literaturlauswertung		●	●	●	●				●			
Erkenntnisse der Begleitforschung seit 1999		●							●		●	●
mit geförderten Hochschulen ...												
umfangreiche Vor-Ort-Gespräche	●	●	●	●					●	●	●	●
Befragung zu förderinduzierte Veränderungen der Gründungsunterstützung				●	●							
Befragung zur Nachhaltigkeit dieser Veränderungen				●	●	●						
Befragung zu den Outputs der Förderung				●			●					●
Gespräche mit Betreuer/-innen der Hochschulprojekte beim Projektträger Jülich	●											
teilnehmende Beobachtung bei Jury- und Beiratssitzungen	●								●	●		
Interviews mit Hochschulen ohne EXIST IV und Personen aus dem Umfeld von Hochschulen		●		●				●		●	●	●
Erfahrungsberichte der Hochschulen auf den EXIST-Workshops	●	●		●	●	●		●				
Gespräche mit Vertreter/-innen aus Hochschulen, Programmteiligen und sonstigen Einrichtungen im Förderzeitraum		●	●	●				●		●	●	●
Moderierte Diskussionen auf einem EXIST-Workshop								●			●	●

■ Sicht von Fördernehmern und Prozessbeteiligten

■ Sicht von Personen aus nicht geförderten Einrichtungen

■ Sicht beider Gruppen

## 14.2 Inhaltliche Bandbreite an Maßnahmen und Aktivitäten zum Erreichen der Gründungsprofilierung

Alle Hochschulen verfolgten das Ziel, gemäß dem Programmanspruch von EXIST IV einen **qualitativen und quantitativen Sprung im Niveau der Gründungsunterstützung** zu erreichen. Ihre Maßnahmenkataloge deckten folgende Bereiche ab:

### Auf der strategischen und strukturellen Ebene:

- ▶ **Strategien, ZLV, Anreize:** Dazu zählen die Verabschiedung einer Patent- und Verwertungsstrategie, einer Beteiligungsstrategie, Festlegungen in Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Land oder mit Fachbereichen, z.T. auch Thematisierung der Gründungsförderung im Leitbild, die Schaffung von materiellen und immateriellen Anreizen für mitwirkende Professor/-innen (u.a. bei der leistungsorientierten Mittelvergabe), für das wissenschaftliche Personal, um die Transferbereitschaft zu erhöhen usw. Sie zielen auf eine strukturelle Verankerung der Gründungsunterstützung in den Hochschulen.
- ▶ **Strukturbildung:** Dazu trägt die Etablierung einer zentralen Anlaufstelle in Form eines Centre of Entrepreneurship o.Ä. ebenso bei wie die Einrichtung eines Gründungslehrstuhls/einer Gründungsprofessur, die Schaffung von Juniorprofessuren, die Festlegung eines gründungsbezogenen Fokus in einem Doktorandenprogramm, die Verankerung der Gründungsförderung als Teil der Hochschulverwaltung, die Schaffung eines Studienganges mit Schwerpunkt auf Entrepreneurship-Themen, die Einrichtung einer Entrepreneurship-Akademie im Weiterbildungsangebot einer Hochschule usw. Das Ziel war, die Sichtbarkeit der Gründungsunterstützung für die Adressaten und innerhalb der Hochschulorganisation zu erhöhen und sie als Teil der Hochschulorganisation oder der Lehrangebote dauerhaft zu etablieren.
- ▶ **Internes Netzwerk - Community zur Gründungsförderung:** Dies erfolgt z.B. durch Benennung von Gründungsbotschafter/-innen oder den Einbezug des Career Services, einer Graduiertenakademie, von Weiterbildungseinrichtungen, von Verwaltungsstellen, einschlägiger Studierendeninitiativen usw. in die Gründungsförderung, ferner Ansprache neuberufener Professor/-innen, Events des Präsidiums/Rektorats mit gründungsaffinen Professor/-innen usw. Die vorhandenen Ressourcen einer Hochschule sollten für die Gründungsunterstützung nutzbar gemacht werden. Außerdem übernahm ein/e Vertreter/-in der Hochschulleitung die Verantwortung für die Projektumsetzung.
- ▶ **Administrative Regelwerke; Qualitätsmanagement, Monitoring:** Vor allem geht es hier um gründungsfreundliche Festlegungen, Leitfäden zur Vorgehensweise bei der Nutzung von Hochschulressourcen durch Gründungsvorhaben oder bei der Beantragung und Abwicklung von Gründungsförderungen wie EXIST-Gründerstipendium und –Forschungstransfer über die Hochschulverwaltung, die Einführung eines Qualitätsmanagements für die gründungsfördernden Aktivitäten und das Monitoring des Gründungsgeschehens.
- ▶ **Finanzierung der Gründungsunterstützung durch andere Quellen:** Dazu zählen u.a. Schritte zur Einrichtung einer Entrepreneurship-Stiftung, um Mittel z.B. zur Gründungsberatung von privater Seite aufnehmen zu können, Aufbau eines Systems zum Einwerben von Spenden und Sponsorengelder in größerem Umfang und dessen konkrete Umsetzung, ferner Schaffung kostenpflichtiger Weiterbildungsangebote oder Einrichtung eines Initiativkreises aus Multiplikatoren und Promotoren, der beim Einwerben von Mitteln unterstützt.; Ziel: Erschließen nennenswerter Finanzierungsquellen neben Hochschul- und Fördermitteln.

### Im Vorfeld konkreter Gründungsprozesse – Generierung von Gründungsinteresse, Ideensuche und Qualifizierung

- ▶ **Generierung von Gründungsinteresse:** Dies erfolgt durch Sensibilisierung der Zielgruppen für eine unternehmerische Selbstständigkeit und Kommunikation der vorhandenen Unterstützungsmaßnahmen. Alle Hochschulen nutzten dazu hochschulweite Veranstaltungsformate, spezielle Networking-Veranstaltungen, eine umfangreiche Internetpräsenz, Social Media, öffentlichkeitswirksame Preisverleihungen usw. Zunächst geht es darum, Aufmerksamkeit für die Berufsalternative unternehmerische Selbstständigkeit zu schaffen, positive Gründungsbeispiele aufzuzeigen und die eigene Angebotspalette für Gründungsinteressierte sichtbar zu machen. Da die Adressatengruppen an den Hochschulen eine hohe Veränderungsdynamik aufweisen, stellt dieser Bereich eine Daueraufgabe dar.
- ▶ **Ideensuche und Technologiescouting nach Verwertungs- und Gründungsideen:** Deren Fokus lag nicht ausschließlich auf dem Verwertungsweg Gründungen, sondern generell auf einer systematischen

Analyse des Verwertungspotenzials aktueller Forschungsprojekte. Dazu zählen in erster Linie Direktansprachen von Forschergruppen und Doktorand/-innen, aber auch Ideenwettbewerbe und –workshops, bei denen die Verwertungspotenziale und –optionen thematisiert werden.

- ▶ **Entrepreneurship Education:** Hier fand ein Ausbau durch Erweiterung des Kreises an Lehrenden, zusätzliche Veranstaltungen, Formate und Lehrmethodiken, Entwicklung eines Lehr- und Lernprogramms, das über Einzelangebote hinaus aufeinander aufbauende Module mit praxisorientierten Elementen umfasst, ferner durch spezifische Angebote im Rahmen einer Graduierten-Akademie. Zudem wurden die Anerkennungsmöglichkeiten in nicht-wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen bzw. generell eine breitere curriculare Verankerung erreicht. Die inhaltlichen Schwerpunkte lagen neben der Vermittlung fachlichem Know-hows auch auf der Ausbildung persönlicher Eigenschaften (z.B. Teamfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Risikobereitschaft) und Einstellungen gegenüber einer unternehmerischen Tätigkeit („Mindset“).
- ▶ **Weiterbildung und Qualifizierung:** Es handelt sich um Angebote außerhalb des Curriculums bzw. mit den Zielgruppen: angehende Gründer/-innen, verwertungsinteressierte Wissenschaftler/-innen oder Verwaltungsmitarbeiter/-innen, in Einzelfällen auch Schüler/-innen. Dazu zählen auch Praktika von Studierenden in einem Gründungsunternehmen oder Diskussions- und Vortragsreihen mit deutlichem Praxisbezug.
- ▶ **Alumni-Arbeit:** Dazu zählen Aktivitäten zur Ansprache von Alumni als Adressaten der Maßnahmen oder Schritte zur Gewinnung von Alumni als Role models usw. Wenn Gründer-Alumni z.B. an Veranstaltungen zur Vermittlung von Gründungswissen mitwirken, dann zählen solche Veranstaltungen in diesem Arbeitspapier zum Bereich Weiterbildung und Qualifizierung bzw. Entrepreneurship Education.
- ▶ **Stärkung des Transfers und Förderung des Verwertungsinteresses insgesamt:** Flankierend oder vorbereitend zu Maßnahmen im Bereich Scouting und Ideensuche unternahmen einige geförderte Hochschulen konkrete Schritte zur Verbesserung des Wissens- und Technologietransfers, ohne dass von vorneherein bereits der Verwertungsweg Ausgründung im Vordergrund stand. Ein Beispiel ist die Entwicklung eines Transferhandbuchs, das Möglichkeiten des Transfers und deren Ablauf darstellt sowie Ansprechpartner nennt. Bei Gründungen, die Schutzrechte der Hochschule verwerten wollen, sind solche Aspekte ebenso relevant wie bei Lizenzvergaben an etablierte Unternehmen. In jüngster Zeit entstanden in immer mehr geförderten Hochschulen Formate mit Unternehmen, die eine Problemstellung aus der Praxis vorgeben, für die Studierendenteams Lösungen erarbeiten. Nicht eine konkrete Gründung steht im Vordergrund, sondern die über die Problembearbeitung der Einbezug unternehmerischen Denkens und Handelns.
- ▶ **Entrepreneurship-Forschung:** Entsprechende Arbeiten sind primär für Gründungslehrstühlen relevant, um Erkenntnisse in die Entrepreneurship Education oder Gründungsunterstützung einfließen zu lassen.

#### Unterstützung konkreter Gründungsprozesse

- ▶ **Beratung und Coaching:** Der Ausbau zeigte sich primär in einer qualitativen Verbesserung, da meist ein strukturierter Beratungsprozess konzipiert wurde, z.T. ein eigenes Accelerator-Programm. Ferner fand eine verstärkte Integration hochschulexterner Expert/-innen und eine Ausweitung der hochschulinternen personellen Kapazitäten statt. Dazu zählen auch Matching-Veranstaltungen, bei denen sich kapitalsuchende Gründer/-innen einem Kreis ausgewählter Investoren (z.B. Business Angels) vorstellen oder in Kontakt mit Industrievertretern oder Mitgründer/-innen kommen.
- ▶ **Inkubator, Gründerräume, Maker space:** Alle Hochschulen schufen entsprechende Angebote, deren Ausprägungen von Präinkubatoren, Co-Working Spaces bis Inkubatoren mit intensivem Betreuungsangebot reichen. Einzelne Hochschulen implementierten ein mehrstufiges Inkubator-konzept, andere eine Arbeitsteilung mit entsprechenden Einrichtungen regionaler Anbieter.
- ▶ **Eigene Instrumente der Gründungsfinanzierung:** Sie zielen darauf, Gründungen in Vorbereitung oder im Aufbau einen besseren Zugang zu Finanzierungsmitteln zu verschaffen: Hier reichte die Palette u.A. von einem Pre-Seed-Gründerfonds wie an der HHU Düsseldorf, der Mitwirkung an der Beteiligungsgesellschaft Academic Ventures GmbH & Co KG der Ostfalia Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel bis eigenen Stipendien, die ein niederschwelligeres Instrument als die EXIST-Gründerstipendien darstellten.
- ▶ **Externes Netzwerk in die Region, deutschlandweit und international:** Häufig gab es zusätzliche Maßnahmen zum Ausbau der bereits bestehenden Beziehungen zu regionalen Akteuren. Einige Hochschulen kooperierten intensiv mit internationalen Einrichtungen der Gründungsförderung oder der Science Community. Intendiert war vorrangig, zusätzliche Kompetenzen für die eigenen Förderaktivitäten oder für Entrepreneurship-Forschungsarbeiten zu gewinnen. In einigen Fällen dienten sie dazu, die betreuten Gründerteams bei deren Internationalisierung zu unterstützen.