

EXIST-Gründungskultur - Die Gründer- hochschule

Zwischenevaluation 2015

- Kurzfassung -

Dr. Marianne Kulicke
Sarah Seus

unter Mitarbeit von Hendrik Berghäuser

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

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

Karlsruhe, Februar 2016

Inhaltsverzeichnis

1	EXIST-Gründungskultur und Ziele der Studie	1
2	Evaluationsansatz der Zwischenevaluation.....	2
3	Stand der Programmumsetzung und Förderaktivitäten	7
4	Output zu den Zielen "Potenzialerschließung" und "Stärkung unternehmerischen Denkens und Handelns" der EXIST IV-Förderung.....	8
5	Abschätzung erfolgter und sich abzeichnender programminduzierter Wirkungen	10
5.1	Wirkungen durch die Ausschreibung des Wettbewerbs.....	10
5.2	Wirkungen durch die Konzeptphase.....	11
5.3	Wirkungen in der Projektphase A - Strategiebildung.....	13
5.4	Wirkungen in der Projektphase A - Umsetzung hochschulindividueller Maßnahmen.....	17
5.5	Indirekte Wirkungen der EXIST-Förderung in der Projektphase bei nicht geförderten Hochschulen	23
6	Bewertung der Passfähigkeit des aktuellen Programmansatzes zu den Programmzielen	24
7	Zielerreichungskontrolle	27
8	Bewertung des Programmvollzugs.....	30
9	Passfähigkeit des Förderansatzes zu den Programmzielen	31
10	Bedarf an einer weiteren Unterstützung des Ausgründungsgeschehens.....	33
11	Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung von EXIST V.....	35

Grafiken

Grafik 1: Förderprogrammlinien von "EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft"	1
Grafik 2: Die zwei Säulen der Gründerhochschule.....	1
Grafik 3: Fokus der Wirkungsanalysen bezogen auf die Programmumsetzung von EXIST IV.....	4
Grafik 4: Wirkungsmodell von EXIST-Gründungskultur	5
Grafik 5: Typische Aktivitäten der 10 EXIST-Hochschulen aus der Förderrunde 2011 in der Konzeptphase	11
Grafik 6: Beteiligungen an den Ausschreibungsrunden des Wettbewerbs „Die Gründerhochschule“	28
Grafik 7: Beteiligung der großen forschungsstarken Universitäten, Technischen Universitäten und Universitäten, deren Zukunftskonzept in der Exzellenzinitiative gefördert wird/wurde, an EXIST IV.....	28
Grafik 8: Die vier Programmphasen von EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft	39

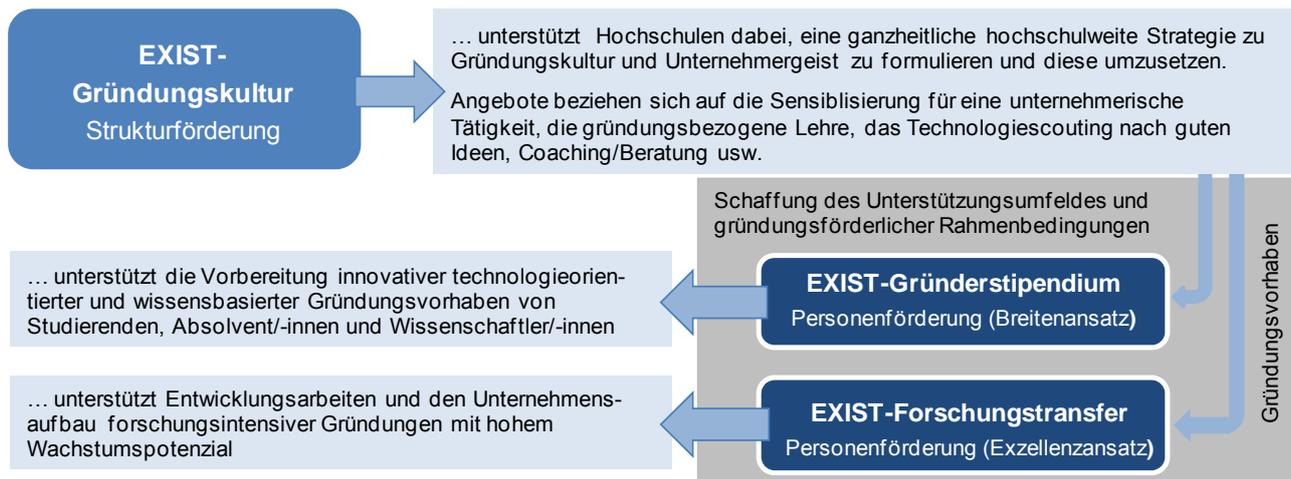
Tabellen

Tabelle 1: Der Förderansatz von EXIST IV - Ausgestaltungsmerkmale und verfolgte Intentionen.....	2
Tabelle 2: Ablauf und Inhalte der Zwischenevaluation	3
Tabelle 3: Umsetzungsstand Mitte 2015	7
Tabelle 4: Förderkenndaten zu EXIST IV	7
Tabelle 5: Output der EXIST IV-Förderung - bei 10 Hochschulen (Gesamtdaten 1.1.2012 bis 30.6.2015)	9
Tabelle 6: Wirkungen durch die Ausschreibung des Wettbewerbs	10
Tabelle 7: Wirkungen durch die geförderte Konzeptphase bei geförderten Hochschulen	12
Tabelle 8: Wirkungen aus der Konzeptphase bei 19, nur in dieser Phase geförderten Hochschulen	12
Tabelle 9: Wirkungen von EXIST IV im Bereich Sensibilisierung und Kommunikation.....	18
Tabelle 10: Wirkungen von EXIST IV im Bereich Erschließung und Verwertung ungenutzter Innovationspotenziale	19
Tabelle 11: Ansatzpunkte und konkrete Maßnahmen im Bereich der gründungsrelevanten Lehre	20
Tabelle 12: Wirkungen aus neuen oder deutlich ausgebauten Angeboten der gründungsrelevanten Lehre	21
Tabelle 13: Bewertung des Förderansatzes von EXIST IV durch die zehn Hochschulen.....	24
Tabelle 14: Bewertung des Förderansatzes durch 22 nicht geförderte Hochschulen - Kritikpunkte.....	25
Tabelle 15: Bewertung der Umsetzung des Programms	30
Tabelle 16: Entscheidungsverfahren und Projektmonitoring	31
Tabelle 17: Passfähigkeit der Ausgestaltung des Programmansatzes zu den Zielen des Wettbewerbs EXIST-Gründungskultur - Die Gründerhochschule.....	32
Tabelle 18: Merkmale der einzelnen Förderphasen im Überblick	40
Tabelle 19: Geförderte Hochschulen in Projektphase A nach den Auswahlrunden 2011 und 2013.....	41

1 EXIST-Gründungskultur und Ziele der Studie

Das Förderprogramm EXIST des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) zielt darauf ab, das Gründungsklima an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu verbessern und die Anzahl und den Erfolg technologieorientierter und wissenschaftsbasierter Unternehmensgründungen zu erhöhen. Es umfasst drei **Förderprogrammlinien** (siehe Grafik 1).

Grafik 1: Förderprogrammlinien von "EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft"



Quelle: Eigene Darstellung

EXIST-Gründungskultur befindet sich seit dem Start des Wettbewerbs „Die Gründerhochschule“ im April 2010 in der vierten Phase (**EXIST IV**, siehe Grafik 8 im Anhang). Die bisherigen Programmphasen weisen eine deutliche Variation in der Anzahl geförderter Gründungsinitiativen, aber nur leicht variierendem Förderinstrumentarium auf. Bei EXIST IV steht die **Institution Hochschule** im Fokus. Sie soll insgesamt das Gründungsthema in Lehre, Forschung und Verwaltung institutionalisieren. EXIST IV fördert Hochschulen bei

- ▶ ihrer Positionierung als gründungsprofilierte Hochschule,
- ▶ der nachhaltigen Erschließung des Potenzials vor allem an wissens- und technologiebasierten Gründungen am Hochschulstandort und
- ▶ der Stärkung des unternehmerischen Denkens und Handelns unter Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen.

Grafik 2: Die zwei Säulen der Gründerhochschule



Quelle: BMWi, Online unter <http://www.exist.de/exist-gruendungskultur/gruenderhochschule/index.php>

EXIST IV ist eine Weiterentwicklung der ersten drei Phasen und zielt mit einem **ambitionierten Förderansatz** auf die Beseitigung überwiegend struktureller Schwächen in Hochschulen. Er umfasst **zwei Säulen** (siehe Tabelle 1):

- ▶ Strategiebildung (Verankerung der Gründungsstimulierung und -unterstützung in der Hochschulstrategie) und
- ▶ breit angelegte Umsetzungsmaßnahmen.

Die erste Säule impliziert einen **qualitativen Sprung** in den Anforderungen an förderinteressierte Hochschulen. So sollen dauerhaft deutliche Veränderungen in der Gründungsunterstützung erfolgen und Hochschulen diese als Aufgabe in den Leit- und Anreizsystemen für Professor/-innen und Wissenschaftler/-innen verankern, auf Schutzrechten und Forschungsergebnissen basierenden Gründungen einen definierten Stellenwert in der Patent- und Verwertungs-

Quelle: BMWi, Online unter <http://www.exist.de/exist-gruendungskultur/gruenderhochschule/index.php>

strategie zumessen, eine Strategie für Beteiligungen an Ausgründungen formulieren und intern kommunizieren sowie Regelungen zur Nutzung von Laboren und Forschungsinfrastruktur fixieren. Weitere Anforderung ist eine dauerhafte institutionelle Verankerung der Gründungsunterstützung („Entrepreneurship-Zentrum“ o.ä.), die nachhaltig und fachbereichsübergreifend weite Teile der Hochschule abdecken soll.

Tabelle 1: *Der Förderansatz von EXIST IV - Ausgestaltungsmerkmale und verfolgte Intentionen*

Ausgestaltungsmerkmale	verfolgte Intentionen
Ambitionierter Förderansatz	Im Kern steht die Gründungsprofilierung der gesamten Hochschule.
Exzellenzansatz	Es wird eine begrenzte Anzahl an Hochschulen mit hohen Fördervolumina zur Umsetzung ambitionierter Ziele gefördert. Die Mittel implizieren spürbare Anreizeffekte für interne Veränderungen.
Schaffung von Leuchttürmen der Gründungsunterstützung	Die Geförderten entwickeln ein breites Spektrum an Maßnahmen, z.T. sehr ambitionierte und innovative. Davon profitieren direkt/indirekt weitere Hochschulen (z.B. Übernahme von Good Practice, höherer Stellenwert der Gründungsunterstützung bei Bundesländern usw).
Fokussierung auf eine Hochschule, keine Förderung von Netzwerken oder Verbänden aus mehreren Hochschulen	Die Gründungsprofilierung einer Hochschule setzt den Aufbau hochschulintern verankerter Angebote voraus, bestehende Netzwerke werden dadurch nicht beeinträchtigt.
Aufwertung des Gründungsthemas	Sichtbarkeit und Mobilisierungseffekt bei den Zielgruppen steigen deutlich, wesentlich stärker, als durch ein Drittmittelprojekt eines Gründungslehrstuhls oder der Technologietransferstelle erreichbar.
Klare Formulierung der Anforderungen an die Strategiebildung und Umsetzungsmaßnahmen im Leitfaden zur Antragstellung	Die Anforderungen sind deutlich erkennbar und gegenüber der Hochschulleitung und anderen Stellen die Konsequenzen klarer kommunizierbar.
Förderlaufzeit von 3+2 Jahre mit vorgeschalteter Konzeptphase	Die Laufzeit ist ausreichend, um bei vorhandenen Unterstützungsstrukturen deutliche und nachweisbare Effekte zu erzielen. Eine Konzeptphase ist für den Strategiebildungsprozess erforderlich.
Jährliches förderfähiges Projektvolumen von bis zu 1 Mio. €, im Mittel 0,8 Mio. €	Die hohen Fördersummen und -quoten (in der Projektphase A) führen zu einem deutlichen Spielraum zur Schaffung oder Weiterentwicklung von Angeboten der Gründungsunterstützung. Dieser ist groß genug, um deutliche und nachweisbare Effekte zu erzielen und ein breites Maßnahmenbündel umzusetzen.
Staffelung der Förderquote vom 1. bis zum 5. Förderjahr	Ein Eigenanteil ist angesichts des Nutzens aus der Gründungsunterstützung für die Hochschule begründbar. Dieser steigt im Projektverlauf und sukzessiv werden geförderte Angebote in das Angebotspektrum der Hochschulen übernommen.

EXIST IV startete die erste Wettbewerbsrunde im April 2010 und die zweite im September 2011. Es steht ein **Fördervolumen** von 47 Mio. € über 7 Jahre zur Verfügung, mit Kofinanzierung durch Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF). Die Förderung ist mehrstufig: An die sechsmonatige Konzeptphase schließt sich die eigentliche Projektphase an. Für herausragende Strategiekonzepte erfolgte die Auszeichnung von jeweils drei Hochschulen mit dem Prädikat „EXIST- Gründerhochschule“. Die wesentlichen Merkmale der Konzept- und Projektphase (A und B) sind in Tabelle 18 im Anhang zusammengefasst.

2 Evaluationsansatz der Zwischenevaluation

Eingebettet in die Begleitforschung von EXIST durch das Fraunhofer ISI startete Ende Februar 2015 die **Zwischenevaluation** von EXIST IV. Neben Programmansatzevaluierung, Projektevaluierung, Wirkungsmessung/-abschätzung und Programmvollzugsbewertung untersucht sie, ob Bedarf an einer weiteren Unterstützung des Ausgründungsgeschehens besteht und wie eine Nachfolgemaßnahme ausgestaltet sein soll (siehe Tabelle 2). Letzteres war in die Datenerhebungen eingebettet, um eine fundierte Überprüfung von Relevanz, Umsetzbarkeit, Passfähigkeit zu den Gegebenheiten in den Hochschulen, Beiträge zum Erreichen der langfristigen Ziele von EXIST usw. vornehmen zu können. Gravierende Herausforderungen bestanden darin, förderinduzierte Wirkungen bereits während des Förderzeitraums zu erfassen. Es erfolgte eine Fokus-

sierung auf die ersten 10 Hochschulen (Förderbeginn Ende 2011). Für die weiteren 12 Hochschulen startete erst das 3. Förderjahr mit Beginn der Zwischenevaluation. Ebenfalls herausfordernd war der Umstand, dass jede geförderte Hochschule individuelle Strategiekonzepte umsetzt, d.h. die Projektevaluation konnte im Detail kein einheitliches Bewertungsschema verwenden.

Tabelle 2: *Ablauf und Inhalte der Zwischenevaluation*

zeitliche Positionierung	im 4. Förderjahr der ersten 10 und zu Beginn des 3. Förderjahres der übrigen 12 Hochschulen, kurze Betrachtungszeiträume angesichts der intendierten strukturellen Veränderungen in den Hochschulen und des Zeitbedarfs zum Ausbau der personellen Ressourcen, des Vorlaufs zur Konzeption neuer Maßnahmen und deren erstmaliger Durchführung; Anlaufphase von meist 3 bis 4 Monaten oder bis zu 6 Monate bei den Vorhaben durch Personalgewinnung,
Fokus	erzielte Wirkungen der ersten 10 Hochschulen,
Betrachtungsfelder und daraus resultierende Arbeitsschritte	Programmdesign und Förderaktivitäten in EXIST IV, Status quo-Bestimmung zur Programmumsetzung , Passfähigkeit des Ansatzes zu den Förderzielen von EXIST, direkte Ergebnisse der 22 geförderten Gründungsinitiativen (Output), Abschätzung eingetretener und sich konkret abzeichnender programminduzierter Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcomes), einige Punkte zu förderlichen Umfeldeinflüssen , Störgrößen und vorhandenen Strukturen an den Hochschulen, bereits feststellbare Wirkungen bei nicht oder nur in der Konzeptphase geförderten Hochschulen, Untersuchung des Bedarfs an einer weiteren Unterstützung des Ausgründungsgeschehens aus der Wissenschaft mit Bundesförderung, Aufzeigen von Handlungsoptionen zur Weiterentwicklung des Programmansatzes,
Evaluationsansatz	Mehrsichten-Ansatz : systematischer Einbezug unterschiedlicher Akteursinteressen und -perspektiven in die Evaluation, Triangulation : Einsatz verschiedenartiger, sich ergänzender Methoden (quantitativ, qualitativ) und Datenquellen, Transparenz : Einsatz eines Wirkungsmodells zum Aufzeigen (möglicher) Wirkzusammenhänge zw. Förderaktivitäten und Effekten, zur systematischen Wirkungsanalyse und zur Berücksichtigung der zeitlichen Perspektive, Umsetzungsorientierung : Erarbeiten der Handlungsempfehlungen mit umfassendem Verständnis bisheriger Entwicklungen und bestehender Rahmenbedingungen sowie Ausrichtung der Handlungsempfehlungen an ihrer Realisierbarkeit, Zweifache Wirkungsperspektive : inhaltliche und strukturelle Wirkungen durch die Projekte in den Hochschulen und (bei Endevaluation) durch die Maßnahmen auf unterstützte Gründungsvorhaben, Partizipation : enge Einbindung der zentralen „Stakeholder“ im gesamten Evaluationsprozess (Informationsquellen, Reflektion),
Methodische Herausforderungen	Bewältigung der Komplexität und der Heterogenität (Bewertung individueller Strategiekonzepte von 22 Hochschulen mit vielfältigen Umsetzungsmaßnahmen), Berücksichtigung der Multidimensionalität der Wirkungen (bezogen auf Hochschulstrukturen, gründungsunterstützende Maßnahmen, Adressaten der Förderung und Partnerstruktur), Messbarkeit von Wirkungen (insgesamt, in zeitlicher Perspektive) die ab Förderausschreibung entstehen, sich über viele Jahre entfalten und bis weit nach dem Förderabschluss reichen sollen,
Form der Informationsgewinnung	Vor-Ort-Gespräche bei den zuerst ausgewählten 10 Hochschulen und beim Projektträger Jülich, leitfadengestützte, telefonische Interviews mit 22 Personen aus Hochschulen ohne EXIST IV-Förderung zur Umsetzung eines Strategiekonzepts, mit 15 Personen aus Hochschulen, die eine Förderung der Konzeptphase in EXIST IV erhielten, sowie mit 10 Personen aus dem Umfeld von Hochschulen bzw. Einrichtungen, die nicht in die operative Umsetzung der geförderten Projekte einbezogen sind, aber deren Tätigkeit es ihnen dennoch möglich macht, den Förderansatz zu bewerten, Moderierte Diskussion auf dem EXIST-Workshop im März 2015 in Esslingen, Dokumentenanalyse (Förderanträge, Programmkenndaten, Fortschrittsberichte usw.).

Zunächst wurde ein **Wirkungsmodell zu EXIST-Gründungskultur** zur Strukturierung der Evaluation erstellt (siehe Grafik 4), das die Funktionsweise des Programms und idealerweise auftretende Wirkungen zeigt.

Dazu erfolgte eine **Differenzierung der Wirkungen nach zeitlichen Umsetzungsstadien** sowie mehreren Ebenen und Feldern. Ein Wirkungsmodell spannt das ganze Feld an denkbaren Wirkungen auf und ist Basis für die Zwischen- und Endevaluation. In der Zwischenevaluation war eine **Fokussierung auf einzelne Bereiche** notwendig. Aus dem Wirkungsmodell wurden **qualitative und quantitative Indikatoren** zur Wirkungsmessung abgeleitet, dann Gesprächsleitfäden für die Datenerhebung entwickelt, Vor-Ort-Gespräche bei geförderten Hochschulen und Telefoninterviews mit weiteren Personen (vor allem aus nicht EXIST-geförderten Hochschulen) geführt sowie Programmkenndaten oder Sekundärdaten ausgewertet.

Analysierte **Störgrößen** waren:

- ▶ mögliche Zielkonflikte in Hochschulen mit anderen Förderaktivitäten des Bundes oder des Landes,
- ▶ interne Widerstände gegen die Gründungsprofilierung,
- ▶ Kapazitätsgrenzen bei Finanzierung, Kompetenzen, Räumlichkeiten usw. sowie
- ▶ Fehlen einer kritischen Größe an Gründungsinteressierten.

Die Anzahl zu betrachtender Hochschulen bei dieser Orientierung am Programmverlauf zeigt Grafik 3. Die zweimalige Ausschreibung des Wettbewerbs Gründungskultur führte zur Förderung von **44 Hochschulen in der Konzeptphase** (6 Monate), die der Erarbeitung eines umfassenden Strategiekonzepts zur Gründungsprofilierung diente. Aus diesen wurden **22 Hochschulen** (siehe Tabelle 19) für die Förderung der **Projektphase A** (3 Jahre) ausgewählt, um das Strategiekonzept umzusetzen. An je 3 Hochschulen aus den beiden Förderrunden erfolgt die Verleihung des Prädikats "EXIST-Gründerhochschule". 21 der 22 Hochschulen erhalten nun zur Fortsetzung der Umsetzung in einer zweijährigen Projektphase B weitere EXIST-Mittel.

Grafik 3: Fokus der Wirkungsanalysen bezogen auf die Programmumsetzung von EXIST IV



Quelle: Eigene Darstellung

Outputs der Förderung resultieren aus den Angeboten und Maßnahmen, die mit Fördermitteln neu oder weiterentwickelt wurden. Auch die Elemente der Strategiebildung (administrative Regelwerke, Qualitätsmanagement, Patent- und Verwertungs- bzw. Beteiligungsstrategie) kann man als Output ansehen, da sie konkrete Ergebnisse der Förderung sind. Durch sie sind mittel- und vor allem langfristig Wirkungen zu erwarten. Sie wurden für die Zwischenevaluation als Wirkungen eingestuft, da ihr Zustandekommen Ergebnis eines längeren Diskussions- und Entscheidungsprozesses ist und sie gegenüber dem Ausgangszustand idR deutliche Veränderungen implizieren. Die Endevaluation betont stärker die Wirkungen aus dem Vorhandensein dieser einzelnen Elemente der Gründungsstrategie und stuft ihr Vorliegen als Output der Förderung ein.

Grafik 4: Wirkungsmodell von EXIST-Gründungskultur

Leitziele EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft

- dauerhafte Etablierung einer Kultur der unternehmerischen Selbstständigkeit in Lehre, Forschung und Verwaltung an den Hochschulen,
- konsequente Übersetzung wissenschaftlicher Forschungsergebnisse in wirtschaftliche Wertschöpfung - auch im Sinne des Auftrags der Hochschulen zum Technologietransfer,
- zielgerichtete Förderung des großen Potenzials an Geschäftsideen und Gründerpersönlichkeiten an Hochschulen und Forschungseinrichtungen,
- deutliche Steigerung der Anzahl innovativer Unternehmensgründungen und damit Schaffung neuer und gesicherter Arbeitsplätze.

Ziele des Wettbewerbs EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule

- Entwicklung und Umsetzung hochschulweiter Gesamtstrategien zur Etablierung einer Gründungskultur und mehr Unternehmergeist an Hochschulen,
- Überführung der akademischen Gründungsförderung aus dem Status der - temporär begrenzten, inhaltlich beschränkten - Projektförderung in eine strategische Daueraufgabe,
- Positionierung von Hochschulen als gründungsprofilierte Hochschulen,
- Nachhaltige Erschließung des Potenzials vor allem an wissens- und technologiebasierten Gründungen am Hochschulstandort,
- Stärkung des unternehmerischen Denkens und Handelns unter Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen.

Aktivitäten

- Ausschreibung eines Wettbewerbs mit Festlegungen zur Ausgestaltung einer gründungsprofilierten Hochschule,
- Förderung von 44 Hochschulen, in einer sechsmonatigen Konzeptphase ein umfassendes Strategiekonzept zur Gründungsprofilierung zu erarbeiten,
- Förderung von 22 Hochschulen, in einer dreijährigen Projektphase A dieses Strategiekonzept umzusetzen,
- Verleihung des Prädikats "EXIST-Gründerhochschule" an je 3 Hochschulen aus jeder Förderrunde,
- Förderung von 21 Hochschulen zur Fortsetzung der Umsetzung in einer zweijährigen Projektphase B,
- Flankierung durch die Förderlinien EXIST-Gründerstipendium und EXIST-Forschungstransfer,
- Öffentlichkeitsarbeit, Begleitforschung zu EXIST,
- Einbeziehung nicht geförderter Hochschulen in den Erfahrungsaustausch.

Outputs

- Zusätzliche gründungsbezogene Lehrveranstaltungen (Anzahl Veranstaltungen, zeitlicher Umfang, Teilnehmerzahlen, Abdeckung der Fachbereiche),
- Zusätzliche außercurriculare Qualifizierungsangebote (Anzahl Veranstaltungen, zeitlicher Umfang, Teilnehmerzahlen, Abdeckung der Zielgruppen),
- Ideen-, Businessplanwettbewerbe u.ä. (Anzahl Wettbewerbe, Teilnehmerzahlen, Abdeckung der Zielgruppen),
- Informationsveranstaltungen, Präsentationen u.ä. für Zielgruppen, Multiplikatoren usw. (Anzahl Veranstaltungen, erreichte Personen, Abdeckung der Zielgruppen),
- Anzahl Gründungsvorhaben (mit erfolgter Gründung, mit nicht erfolgter Gründung; differenziert nach Innovationsgrad, Erschließung der Fachbereiche),
- Anzahl begleiteter Förderanträge (EXIST-Gründerstipendium, EXIST-Forschungstransfer, sonstige Gründungsprogramme),
- Anzahl Gründungsvorhaben zur Verwertung (mit Schutzrechten, mit sonstigen Forschungsergebnisse, Beteiligungen an Spin-offs),
- Kontakte/Informationsweitergaben ohne weitere Beratung (Anzahl, Erschließung der Fachbereiche),
- ökonomische Beiträge betreuter Gründungen (geschaffene Arbeitsplätze, erzielte Umsätze),
- Anzahl Nutzungen eines Inkubators o.ä. (durch Gründungsinteressierte, durch gegründete Unternehmen).

Quelle: Eigene Darstellung

Wirkungen

→ **durch die Ausschreibung des Wettbewerbs - im Vorfeld der Förderung (auf die Hochschullandschaft)**

- Mobilisierungseffekte innerhalb der Hochschule bei Mitwirkenden am Teilnahmeantrag,
- Mobilisierungseffekte bei möglichen Projektpartnern/ im regionalen Netzwerk,
- systematische Status quo-Erfassung und Identifikation von Unterstützungspotenzialen,
- Konturierung eines Unterstützungskonzepts im Rahmen des Teilnahmeantrags,
- Sicherung/Erhöhung der Sichtbarkeit des Gründungsthemas in den Hochschulen,
- Finanzierungszusage der Hochschulleitung zum Eigenanteil als Voraussetzung für die weiteren Schritte,
- Weiterführung von Angeboten der Gründungsunterstützung durch Aussicht auf weitere Fördermittel,
- Sicherung der vorhandenen Personalbasis und Kompetenzen durch Aussicht auf weitere Förderung,
- Positive/negative Effekte auf die Verfügbarkeit von Landes- oder privaten Mitteln,
- Positive/negative Effekte auf bestehende Kooperationen mit anderen Hochschulen oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

→ **durch die geförderte Konzeptphase - mit geringer Förderung (auf 44 Hochschulen)**

- erste Konzeption von Teilelementen der gründungsbezogenen Gesamtstrategie,
- erste Konzeption administrativer Strukturen und Regelwerke sowie eines Qualitätsmanagements,
- Identifikation des Bedarfs bei den Zielgruppen für eine Gründungsunterstützung,
- Identifikation der Akteure, die für den Strategiebildungsprozess und die -umsetzung relevant sind,
- systematischer Prozess der Ideenfindung, -konkretisierung und Übertragung in ein Gesamtkonzept,
- Ansprache und Gewinnung eines größeren Kreises an Hochschulangehörigen als Gründungspromotoren,
- umfangreiche Informationsgewinnung über Good und Bad Practice in anderen Institutionen (In-/Ausland),
- Gespräche/Verhandlungen zur Finanzierung des Eigenanteils (hochschulintern/-extern),
- Verdichtung der geplanten Aktivitäten zu Schwerpunktfeldern oder Kernangeboten mit hoher Sichtbarkeit.

→ **während der Projektphasen A und B - mit sehr umfangreicher Förderung (22 bzw. 21 Hochschulen)**

- Vorliegen einer ganzheitlichen hochschulweiten Strategie zur Positionierung als gründungsprofilierte Hochschule,
- Implementierung administrativer Strukturen und Regelwerke für die Förderung von Ausgründungen inkl. Qualitätsmanagement,
- Vorhandensein vielfältiger Maßnahmen zur Strategieumsetzung, Entwicklung neuer und Ausweitung bestehender Formate,
- Vorhandensein umfangreicher personeller Kapazitäten, Kompetenzaufbau auf verschiedenen Ebenen u. Feldern,
- ausgewiesene Organisationseinheit der Gründungsförderung als sichtbare Anlaufstelle für Gründungsinteressierte,
- Funktion von Promotoren, Gründungsbeauftragte u.ä. als Multiplikatoren in Lehre, Forschung und Verwaltung,
- Sichtbarkeit des Gründungsthemas auf unterschiedlichen Ebenen durch Kommunikationsmaßnahmen,
- Vernetzung mit hochschulexternen Angeboten, u.a. über Kooperationsverträge mit regionalen Institutionen,
- Einbindung von Alumni (potenzielle Gründer) und Gründer-Alumni (Unterstützer von Gründungsvorhaben),
- Nachweis des Nutzens einer Gründungsförderung für Hochschulen und deren Standortregionen.

→ **nach Ende der Projektphasen A und B - nach der Förderung (22 bzw. 21 Hochschulen)**

- Weiterführung und -entwicklung der hochschulweiten Gründungsprofilierung,
- Weiterführung der hochschulindividuellen Maßnahmen zur Gründungsunterstützung, die sich bewährt haben,
- Sicherung personeller Kapazitäten und Kompetenzen zur Gründungsförderung,
- Etablierung einer ausgewiesenen Anlaufstelle mit umfangreichen Unterstützungsangeboten (eigene/ von Partnern bereitgestellt),
- verstetigte Finanzierung der personellen Kapazitäten und Angebote,
- organisatorische Verankerung der Gründungsunterstützung in den Hochschulstrukturen,
- Präsenz der Option unternehmerische Selbstständigkeit zur Wissens- und Technologieverwertung bei Zielgruppen,
- Präsenz des unternehmerischen Denkens und Handelns als Element in der Lehre und bei Forschergruppen,
- verstetigte Beziehungen zu hochschulinternen und -externen Promotoren und Netzwerkpartnern.

→ **Wirkungen auf die nicht geförderten Hochschulen**

- Spillover-Effekte durch Transfer von Good Practice aus geförderten in nicht geförderte Hochschulen,
- Anstoßwirkungen auf Finanziern für diese Hochschulen: interne Ressourcen, Land, Sponsoren, Stiftungen usw.

3 Stand der Programmumsetzung und Förderaktivitäten

Insgesamt kann Mitte 2015 für EXIST-Gründungskultur weitgehend ein **Umsetzungsstand entsprechend den Planungen** konstatiert werden (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Umsetzungsstand Mitte 2015

Auswahlrunde 2011	<ul style="list-style-type: none"> alle 10 Hochschulen in der Projektphase B, Phase A planmäßig beendet, aus förderrechtlichen Gründen keine mittelneutralen Laufzeitverlängerungen, bei 3 Vorhaben deutliche Veränderungen in Phase B durch Empfehlungen/Auflagen aus der Jurybegutachtung sowie das Projektcontrolling des Projektträgers Jülich; Projektumstrukturierung einer Hochschule im Übergang zur Phase B (aus inhaltlichen Gründen, zur Deckung des Eigenanteils), überwiegend Weiterführung der Aktivitäten in Phase B mit ähnlichem Projektvolumen wie in Phase A,
Auswahlrunde 2013	<ul style="list-style-type: none"> alle 12 Hochschulen in der Projektphase A, Start der Phase B für 11 Hochschulen im April 2016, nach Bewertung durch die EXIST-Jury Anfang November 2015: Förderempfehlung ohne Auflagen für Modifikationen zu 6 Hochschulen, Empfehlungen oder Auflagen (Projektinhalte, Finanzplanung) zu 5 Hochschulen, keine Förderempfehlung zu 1 Hochschule.

Die **phasenspezifischen Förderkenndaten** zeigt Tabelle 4. In der Phase A lagen bei allen Hochschulen die Projektkosten unter der Obergrenze von 1 Mio. p.a. Einige Antragsteller hatten Probleme, den Eigenanteil von durchschnittlich mind. 20% darzustellen. Die hohe Bundesförderung war der Hebel auf die Mitfinanzierungsbereitschaft der Hochschulen, von Ländern und Dritter. In Phase B gibt es eine noch stärkere Streuung der Projektvolumina, z.T. ausgelöst durch deutliche Anstiege und Rückgänge gegenüber der Phase A. Die hohen Eigenanteile von 50% verursachen deutliche **Hebeleffekte der Bundesförderung**. Sie erforderten ein hohes Engagement der Hochschulen beim Einsatz von Eigenmitteln oder dem Einwerben von Mittel des Bundeslandes oder Dritter zur Fortführung der Gründungsunterstützung.

Tabelle 4: Förderkenndaten zu EXIST IV

	Konzeptphase in Auswahlrunde 2010/2011	Projektphase A nach Juryempfehlung 2011/2013	Projektphase B nach Juryempfehlung 2014/2015
Fördernehmer	24 (20 Unis, 4 FHs) (2010) 20 (15 Unis, 5 FHs) (2011) aus allen 16 Bundesländern	10 (8 Unis, 2 FHs) (2011) 12 (11 Unis, 1 FH) (2013) aus 13 Bundesländern	10 (2014) 11 (2015) aus 13 Bundesländern
zugesagte Fördermittel pro Vorhaben	Ø rd. 48.000 € von 24-56.000 € (2010) Ø rd. 51.300 € von 17-56.000 € (2011)	Ø rd. 1,9 Mio. € von knapp 1,0-2,2 Mio. € (2011) Ø rd. 1,6 Mio. € von 1,1-2,0 Mio. € (2013)	Ø rd. 733.000 € von 0,4-1,2 Mio. € (2014) noch offen (2015)
Zusagequote	28,9% (2010) 48,8% (2011)	42% (2011) 44% (2013)	100% (2014) 92% (2015)
Laufzeiten der Vorhaben	11/2010 bis 04/2011 (2010) 5/2012 bis 10/2012 (2011)	11/2011 bis 10/2014 bzw. 1/2012 bis 12/2014 (2011) 4/2013 bis 3/2016 (2013)	11/2014 bis 10/2016 bzw. 1/2015 bis 12/2016 (2014) noch offen (2015)

Die Fördernehmer in der Projektphase weisen folgende Merkmale auf:

- ▶ 3 der 22 Hochschulen erhielten keine Förderung in einer der drei früheren Programmphasen von EXIST.
- ▶ Zusätzlich zu den 22 Hauptfördernehmern zählen noch 3 Partnerhochschulen zum Begünstigtenkreis.
- ▶ Die 22 Hochschulen repräsentieren ein breites Spektrum nach der Studierendenzahl: TU München, TU Berlin, TU Dortmund, RWTH Aachen und FU Berlin weisen sehr hohe Werte auf, daneben gibt es kleine Einrichtungen mit niedrigen Werten (FHs und Universität Lübeck). Gleiches gilt für den MINT-Bereich. Gefördert werden u.a. einige Volluniversitäten mit deutlich geisteswissenschaftlichem Profil.
- ▶ Die große Spannweite in den Fördersummen ist durch den Umfang der geplanten Maßnahmen ausgelöst. Das Gründungspotenzials i.w.S. spielte für die Auswahl der zur fördernden Hochschulen keine Rolle.

4 Output zu den Zielen "Potenzialerschließung" und "Stärkung unternehmerischen Denkens und Handelns" der EXIST IV-Förderung

Die Umsetzung der in den Strategiekonzepten vorgesehenen Maßnahmen (Ziel: Positionierung als gründungsprofilierte Hochschule) stellt eine Vorstufe und damit Voraussetzung zum Erreichen der beiden anderen Ziele von EXIST-Gründungskultur dar: "Erschließung des Potenzials vor allem an wissens- und technologiebasierten Gründungen am Hochschulstandort" und "Stärkung unternehmerischen Denkens und Handelns unter Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen". Wir können hier von einer **zweistufigen Wirkungskette** oder **Kaskadenwirkung** sprechen: Erst wenn wesentliche Teile der Strategiebildung und Umsetzungsmaßnahmen vorhanden sind, entsteht ein förderinduzierter Output in Form von mehr Gründungen und von mehr Personen, bei denen ein unternehmerisches Denken und Handeln gestärkt wurde.

Um den schon messbaren Output zu den Zielen "Potenzialerschließung" und "Stärkung unternehmerischen Denkens und Handelns" zu erfassen, wurden bei den 10 Hochschulen überwiegend quantitative Indikatoren zum **Stand 30.6.2015** abgefragt, differenziert nach den Förderjahren. Betrachtungszeitraum waren damit drei volle Jahre (2012, 2013, 2014) und das erste Halbjahr 2015.

Die Output-Angaben (Tabelle 5) zeigen **summarisch** die Werte für den gesamten 3,5-jährigen Zeitraum, die Veränderungen auf Entwicklungen darin. Daten für die Jahre vor dem Start der EXIST IV-Förderung wurden nicht erhoben. Eine valide Vorher-Nachher-Betrachtung mit differenzierter Betrachtung der heterogenen Ausgangszustände erfolgt in der Endevaluation. Die retrograde Datenerfassung für den mehrjährigen Förderzeitraum führte bei einzelnen zu Datenlücken bzw. erforderte Schätzungen.

Folgende Punkte sind festzuhalten:

- ▶ Der bisherige Output zu den Programmzielen "Potenzialerschließung" und "Stärkung unternehmerischen Denkens und Handelns" zeigt für die 10 Hochschulen, dass in der grundständigen Lehre, bei außercurricularen Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen zur Generierung von Gründungsinteresse sowie in der Graduiertenausbildung eine deutliche Angebotsbreite entstand, die auf reges Interesse trifft.
- ▶ Die Hochschulen haben mit eigenen Ideen- oder Teilnahme an Businessplanwettbewerben anderer Veranstalter, über vielfältige Maßnahmen der Direktansprache, des Technologiescoutings usw. umfangreiche Schritte zur Gründungsstimulierung und zum Anstoß von Verwertungsüberlegungen unternommen.
- ▶ Die Anzahl an Gründungsberatungen und betreuten Vorhaben steigt stetig an. Die meisten Hochschulen bauten dazu bestehende Angebote deutlich aus und beraten High-Tech-Gründungen, solche für technologieintensive oder wissensbasierte Dienstleistungen und sonstige Gründungen. Diese haben gerade bei Hochschulen mit vielen Studierenden und Wissenschaftler/-innen außerhalb der MINT-Fächer einen hohen Anteil und sind mit niedrigem/n Ressourcenbedarf und Markteintrittshürden schnell zu realisieren. Viele Dienstleistungsgründungen erfolgen durch Studierende aus Fächern mit ohnehin hoher Affinität zu einer Selbstständigkeit. Die Anzahl an Vorhaben und Gründungen als Outputindikator alleine ist daher kritisch zu sehen, wenn nicht nach der Art der Gründungen differenziert wird.
- ▶ Umfangreiche Maßnahmen der Sensibilisierung und Qualifizierung führten erst in einigen Hochschulen zu steigenden Antrags- und Bewilligungszahlen in EXIST-Gründerstipendium und -Forschungstransfer.
- ▶ Erst langsam steigen auch die Gründungszahlen, was angesichts des zeitlichen Vorlaufs der Gründungsvorbereitung, primär bei forschungs- oder patentbasierten Gründungen, nicht überrascht.

Diese Indikatoren weisen eine **große Bandbreite nach den geförderten Hochschulen** mit einem engen Zusammenhang zwischen der Anzahl an Studierenden und wissenschaftlichem Personal (Gründungspotenzial i.w.S.) mit dem aufgezeigten Output auf. In der Endevaluation wird der Messung des Outputs ein größeres Gewicht zukommen können. Längere Zeitreihen und eine stärkere Berücksichtigung der Qualität der betreuten Gründungsvorhaben und erfolgten Gründungen ermöglichen eine bessere Analyse der Wirkungen der geförderten Angebote zur Gründungsstimulierung und -unterstützung. Einige Hochschulen verfolgen explizit das Ziel, wachstumsstarke Vorhaben anzustoßen, die nicht nur größere wirtschaftliche Effekte haben, sondern auch intensiver Vorbilder für potenzielle Gründer/-innen sein können.

Tabelle 5: Output der EXIST IV-Förderung - bei 10 Hochschulen (Gesamtdaten 1.1.2012 bis 30.6.2015)

Qualifizierung (nur im EXIST IV-Kontext stehende)	
Ausbau der grundständige Lehre um gründungsspezifische Inhalten	
Anzahl Veranstaltungen	• 1.575, kontinuierlicher Anstieg von 2012 bis 2014 um 50%
Anzahl Teilnehmender	• 32.600, kontinuierlicher Anstieg von 2012 bis 2014 um fast 50% • 20 Teilnehmende im Durchschnitt pro Veranstaltung
Veranstaltungen pro 1.000 Studierende	• 0,2-0,5 (alle Fachbereiche) bei etwa der Hälfte; 1,2-2,8 bei 3 Hochschulen und 3,8-5,6 bei 2 weiteren; deutlicher Anstieg bei den meisten Hochschulen
Anteil erreichter Studierender	• 7-9% (alle Fachbereiche) in fast 50% der Hochschulen; weniger als 2,5 % bei den meisten anderen (keine Differenzierung nach Mehrfachteilnahmen)
Schulungsumfang	• 1,5 Mio. Stunden (Zeitdauer der Veranstaltung x Teilnehmerzahl), deutliche Zunahme; 4,1 Stunden pro Teilnehmer/-in und Semester
Verankerung in Curricula	• 69 Fachbereiche (Vorhandensein gründungsrelevanter Qualifizierungsangebote, zum 30.6.2015), kontinuierlicher Anstieg im Betrachtungszeitraum von 50 ausgehend
Graduiertenausbildung	
Anzahl Veranstaltungen	• 144 Kurse und Programme, kontinuierlicher Anstieg von 2012 bis 2014 um gut 50% • 1-2 pro Jahr bei den meisten; über 10 pro Jahr und keine bei je 2 Hochschulen
Anzahl Teilnehmender	• rund 2.700 Personen, kontinuierlicher Anstieg von 2012 bis 2014 um fast 50%
Schulungsumfang	• knapp 109.000 Stunden, geringerer Anstieg als in der grundständigen Lehre
außercurriculare Veranstaltungen mit Zielgruppe Gründungsinteressierte oder angehende Gründer/-innen	
Anzahl Veranstaltungen	• 819, erst sprunghafter Anstieg (2012 auf 2013), dann leichter Rückgang, rd. 240 p.a.
Anzahl Teilnehmender	• rund 24.000 Personen, deutlicher Zuwachs im Verlauf
Maßnahmen der Sensibilisierung sowie zur Stimulierung des Potenzials	
Wettbewerbe zur Generierung von Gründungsideen sowie Businessplanwettbewerbe	
Anzahl Wettbewerbe	• 54, plus teilweise Beteiligung an regionalen Wettbewerben, gleichbleibende Anzahl an jährlichen Durchführungen (13-14), pro Hochschule mind. ein eigener Wettbewerb p.a.
Anzahl Einreichungen	• knapp 1.200, fast Verdopplung zwischen 2012 und 2014
Get-Together Veranstaltungen	
Anzahl Veranstaltungen	• 74, etwa gleich zwischen 2012 und 2014
Anzahl Teilnehmender	• rund 11.180, starker Anstieg vor allem 2014 und 2015
Technologiescouting	
Anzahl Gespräche mit Wissenschaftler/-innen	• ca. 1.000, Rückgang nach Vielzahl an Erstgesprächen zum Projektstart • Direktansprache einzelner oder Gruppen von Wissenschaftler/-innen bei etwa 2/3 der Hochschulen (über 100 Gesprächen); allgemeinere Informationsaktivitäten bei 1/3
Betreuung von Gründungsvorhaben und erfolgte Gründungen	
Gründungsbetreuung	
Anzahl Beratungen und betreuter Gründungsvorhaben	• 10.500 Erst- und vertiefende Beratungsgespräche, erst moderates, dann deutliches Plus • 3.400 betreute Vorhaben, kontinuierlicher Anstieg, deutlicher Aufwärtstrend in 2015 zeichnet sich im 1. Halbjahr ab
institutionelle Herkunft der Gründerteams	• meist direkte Verbindung zur Hochschule (Studierender, Absolvent/-in, Promovend/-in, Wissenschaftler/-in); Minderheit an gemischten Teams (mit Hochschulexternen); vereinzelt rein externe Teams aus Wissenschaftseinrichtungen am Standort
fachliche Herkunft der Gründerteams	• Dominanz der MINT-Fächer in TUs (vor allem Informatik, Ingenieurwesen, Life Sciences), in Volluniversitäten andere Fachbereiche stärker; 2 Hochschulen mit deutlichem Anteil an Projekten aus philosophischen oder sozialwissenschaftlichen Fakultäten
Anzahl Arbeitsplätze in einem Inkubator	• unterschiedliche Formen (Inkubatoren, Co-Working Spaces, Prototypenwerkstätte), jede Hochschulen mit Angeboten, 8 Hochschulen mit einem speziellen Inkubator (Mitte 2015) • 10-20 Arbeitsplätze bei den meisten, 70-80 Arbeitsplätze bei 2 Hochschulen; kontinuierlicher Anstieg der Arbeitsplätze um knapp 50%

Anzahl Gründungsvorhaben im Inkubator	<ul style="list-style-type: none"> • 80 bis 90 betreute Gründungsvorhaben im Jahr, Anzahl relativ konstant • unter 10 Vorhaben beim Großteil der Hochschulen; bis zu 30 Teams bei 2 Hochschulen
Anzahl an zugesagten Förderungen in EXIST-Gründerstipendium (EGS) und EXIST-Forschungstransfer (EFT)	
EGS (1/2012-08/2015)	<ul style="list-style-type: none"> • 204 Anträge und 127 Bewilligungen; 2014 deutlicher Rückgang, 2015 deutlicher Anstieg nach Richtlinienänderung, 2015 erhebliche Zunahme an Zusagen; deutliche Spannweite bei Anträgen und Bewilligungen nach Hochschulen
EFT (1/2012-10/2015)	<ul style="list-style-type: none"> • 66 Anträge und 28 Bewilligungen, gleiche Entwicklung wie bei EGS aufgrund der Richtlinienänderung; 2014 und 2015 merkliche Zunahme der Anträge
Gründungen, die im Zusammenhang mit der Gründungsinitiative entstanden	
Anzahl	<ul style="list-style-type: none"> • 642 (2012-2014), zunächst deutlicher Anstieg, dann Konstanz
Art der Gründungen	<ul style="list-style-type: none"> • 17,3% durch Mitarbeiter; 26% zur Verwertung von Wissen oder Forschungsergebnissen; knapp 10% patentbasiert; Anstieg patentbasierter und transferorientierter Gründungen
Technologie- und Wissensgrundlagen	<ul style="list-style-type: none"> • 16% im Hightech-Bereich, 22% technologische Dienstleistungen, 35% wissensintensive Dienstleistungen, 27% sonstige Gründungen; bei letzteren große Unterschiede nach Hochschulen, bei den meisten rund ein Drittel; kein eindeutiger Trend in den 3 Jahren
Einwerben von Beteiligungskapital	<ul style="list-style-type: none"> • 20% wachstums- bzw. Venture Capital-fähige Start-ups, deutliches Plus; knapp 10% mit Venture Capital-Finanzierung; 5 Beteiligungen der Hochschulen an ihren Ausgründungen
Kenndaten, die den Stand des internen Netzwerks abbilden (30.06.2015)	
Anzahl Gründungsbotschafter/-innen	<ul style="list-style-type: none"> • 226 Personen, deutlicher Anstieg seit 2012, intendierter Ausbaustand bei den meisten Hochschulen praktisch erreicht
Anzahl abgedeckter Fachbereiche	<ul style="list-style-type: none"> • 61 Fachbereiche/Fakultäten, praktisch bereits seit Förderstart, meist Vollabdeckung; meist ein Ergebnis der Mobilisierungsanstrengungen in der Konzeptphase

5 Abschätzung erfolgter und sich abzeichnender programminduzierter Wirkungen

5.1 Wirkungen durch die Ausschreibung des Wettbewerbs

Es zeigen sich durch die Ausschreibung des Wettbewerbs **deutliche Mobilisierungseffekte** in der Zielgruppe antragsberechtigter Hochschulen (siehe Tabelle 6), wenn man den Indikator "Anzahl eingereicherter Ideenskizzen/Teilnahmeanträge" zugrunde legt. In Abschnitt 7 (Zielerreichungskontrolle) wird auf große Unterschiede im Interesse forschungsstarker Universitäten und Technischer Universitäten und die Konkurrenz zwischen Forschungs- und Gründungsprofilierung näher eingegangen.

Tabelle 6: Wirkungen durch die Ausschreibung des Wettbewerbs

Hohe Resonanz bei beiden Ausschreibungsrunden - Anreizwirkung der hohen Förderung	<ul style="list-style-type: none"> • insgesamt Ideenskizzen von 100 Hochschulen unterschiedlichen Typs und Größe, davon 83 in 2010 (46 Universitäten, 2 Kunsthochschulen, 35 (Fach-) Hochschulen) und 41 in 2011 (23 Universitäten, 18 (Fach-) Hochschulen), davon 24 Wiedereinreicher, • flächendeckende Einreichungen aus allen Bundesländern (davon 21 aus Baden-Württemberg, 15 aus Nordrhein-Westfalen, 11 aus Bayern, 7 aus Niedersachsen),
Hohe Qualität der Teilnahmeanträge in beiden Runden - Anstöße für konzeptionelle Überlegungen	<ul style="list-style-type: none"> • in 2010 Ausweitung des Kreises der Konzeptphasenförderungen auf 24 statt der anvisierten 20; Ausschöpfen dieser Obergrenze in 2011, • bereits weitergehende konzeptionelle Vorstellungen in den Ideenskizzen vieler Hochschulen, wie sie den hohen Anspruch von EXIST IV erfüllen möchten,
Interesse bei Hochschulen mit insgesamt großem Gründungspotenzial i.w.S.	<ul style="list-style-type: none"> • teilnehmende Universitäten wiesen im Wintersemester 2011/12 knapp über 1 Mio. Studierende (fast 70% aller des Hochschultyps) auf, teilnehmende (Fach-) Hochschulen) rd. 280.000 Studierende (38%).

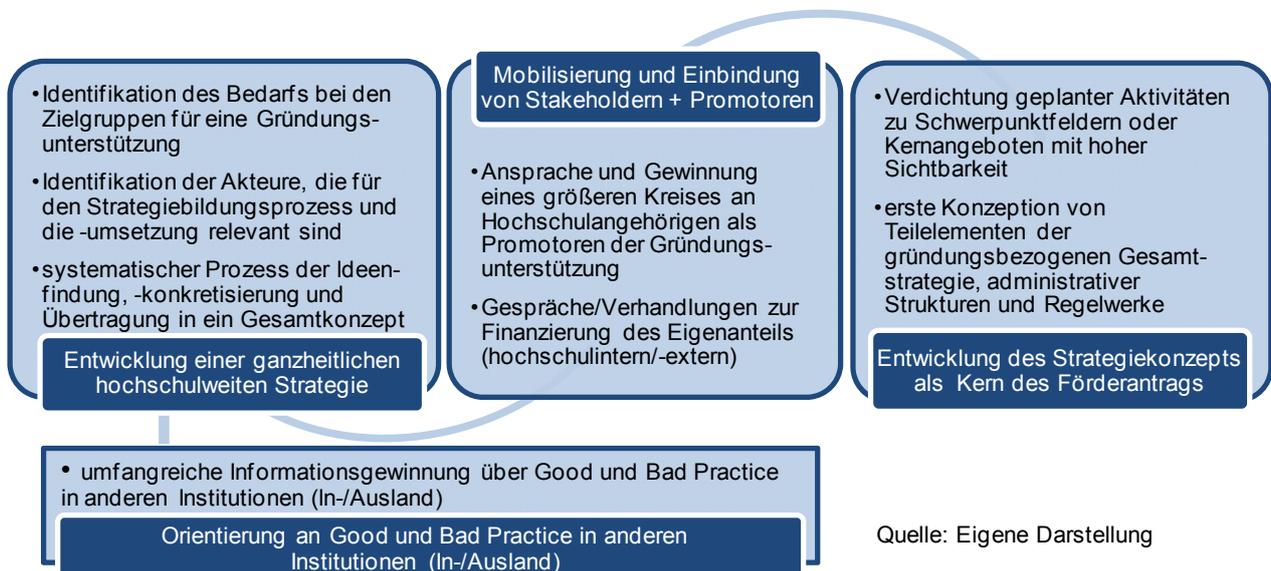
Die Zwischenevaluation ging nicht für alle Hochschulen ohne EXIST-Förderung der Frage nach, inwieweit diese konzeptionellen Überlegungen in den Ideenskizzen realisiert wurden, sondern thematisierte dies nur in den Telefoninterviews mit 22 Hochschulen. Einige setzten Teile davon um, der Großteil nicht, da nach dem negativen Förderentscheid die finanzielle Basis fehlte. Die Enevaluation zu EXIST IV wird breiter mögliche Wirkungen aus der Ausschreibung analysieren und dabei der Frage nachgehen, inwieweit in den 56 Hochschulen, die lediglich eine Ideenskizze einreichten, Effekte aus dem Wettbewerb entstanden.

5.2 Wirkungen durch die Konzeptphase

Bei den 10 Hochschulen mit Weiterförderung in der Projektphase

Die Konzeptphase nutzten diese Hochschulen neben der Entwicklung einer Gesamtstrategie und von Regelwerke vor allem dazu, alle relevanten Akteure in einer Hochschule zu identifizieren und sie so weit wie möglich in den Strategiebildungsprozess und für die spätere Realisierung einzubinden, in besonderer Weise die Hochschulleitung. In den 44 Hochschulen mit Förderung zur Konzeption einer Strategie fanden intensive Gespräche und Diskussionen statt, hochschulintern und mit regionalen Partnern. Die **Aktivitätsschwerpunkte** zeigt Grafik 5. Die Orientierung an Good und Bad Practice in In- und Ausland erfolgte unterschiedlich intensiv. Ging es primär um die deutliche Weiterentwicklung vorhandener Ansätze, erfolgte eine geringere Orientierung an anderen (ausländischen) Hochschulen. War ein qualitativer Sprung intendiert, dann kam es zu einer intensiven Auseinandersetzung mit renommierten Hochschulen im angelsächsischen Raum oder in Skandinavien. Bestand schon eine enge Vernetzung mit der internationalen Community, dann wurden die eigenen konzeptionellen Vorstellungen an den dortigen Erfahrungen gespiegelt. Zudem spielten die Kompetenzen der Prozessbeteiligten und der Ausbaustand der Gründungsunterstützung eine große Rolle.

Grafik 5: Typische Aktivitäten der 10 EXIST-Hochschulen aus der Förderrunde 2011 in der Konzeptphase



Die wichtigste Wirkung aus dieser sechsmonatigen Phase für die zehn Hochschulen war natürlich das erarbeitete Strategiekonzept, das zu einer erfolgreichen Antragstellung für die Projektphase A führte. Darüber hinausgehende Wirkungen sind in Tabelle 7 zusammengefasst. Alle Gesprächspartner aus den zehn Hochschulen betonten die **Wichtigkeit und Wirksamkeit der Konzeptphase** angesichts der ambitionierten Anforderungen in EXIST IV, ein Strategiekonzept und dazu passende Umsetzungsmaßnahmen für eine Gründerhochschule zu entwickeln. Die Mobilisierungseffekte hinsichtlich interner und externer Ressourcengeber sowie ein in sich schlüssiger Maßnahmenkatalog zur Gründungsunterstützung bildeten den **Grundstein für die anschließende umfangreich geförderte Projektphase**.

Tabelle 7: Wirkungen durch die geförderte Konzeptphase bei geförderten Hochschulen

Stärkere Verankerung des Gründungsthemas auf verschiedenen Ebenen in der gesamten Hochschule und bei verschiedenen Personengruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehen einer Plattform zur intensiven Diskussion mit der Hochschulleitung, durch Steigerung der Wahrnehmung und Bedeutung des Gründungsthemas bei dieser und Aufwertung in allen/den meisten Fakultäten durch Einbindung der Hochschulleitung, • Überzeugung von Gremien für den Ansatz einer gründungsprofilierter Hochschule, • Anstoß für das interne Networking oder dessen Ausbau mit einem größeren Kreis an Promotoren oder Ressourcengebern (Mobilisierungseffekte), • erster Schritt für einen Mentalitätswandel bei Professor- und Wissenschaftler/-innen, Aufzeigen ökonomischer Perspektiven durch Verwertung von Forschungsergebnissen, • Adaption des Gründungsthemas an die Spezifika weniger gründungsaffiner Fakultäten,
Vorliegen eines Gesamtkonzepts und Bündelung vorhandener Ressourcen/Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung eines Überblicks in großen und komplexen Hochschulen zu dezentral und unkoordiniert vorhandenen Maßnahmen und deren Integration in ein Gesamtkonzept, • Festlegen von Schritten für eine konzeptionelle Umsetzung des Anspruchs Gründerhochschule in die Strukturen der jeweiligen Hochschule, • Entwicklung neuer Ideen, intensive Diskussionen zur Konturierung der Ansätze in größeren Gruppen, Verdichtung vieler Einzelmaßnahmen zu einer einheitlichen Strategie, • Abwägung verschiedener Vorschläge und Prüfung auf Umsetzbarkeit und Passfähigkeit in Bezug auf die Gegebenheiten der Einrichtung,
Ausbau des externen Netzwerks, neue Partner	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Bindung hochschulexterner (regionaler) Partner zur Gründungsunterstützung, • Abstimmung neuer hochschulinterner Ansätze mit bestehenden Partnerangeboten,
Erste Umsetzungsschritte, noch heterogener Realisierungsstand	<ul style="list-style-type: none"> • In einigen Fällen Schaffung neuer Leitungsämter oder Erweiterung von Zuständigkeitsbereichen um den Transfer, Schritte zur Schaffung eines Zentrums für Unternehmensgründung o.ä., Einwerben von Mitteln für eine Stiftungsprofessur, Einrichten einer Juniorprofessur usw.; partiell bereits Konzeption einzelner Elemente der Gesamtstrategie sowie administrativer Strukturen und Regelwerke.

Bei 19 Hochschulen mit einer Förderung nur in der Konzeptphase

Mit 19 der 22 Hochschulen, die nur Mittel in der Konzeptphase erhielten, erfolgten ausführliche Telefoninterviews u.a. zu den Wirkungen während und nach dieser Phase, d.h. zum Umfang der Weiterverfolgung von Teilen des Konzepts auch ohne EXIST-Förderung. Die Ergebnisse sind in Tabelle 8 aufgeführt.

Tabelle 8: Wirkungen aus der Konzeptphase bei 19, nur in dieser Phase geförderten Hochschulen

8 Hochschulen mit deutlichen Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Das entwickelte Strategiekonzept bildete den Ausgang für andere Lösungen unter stärkerer Anpassung an interne Gegebenheiten, was zur Nachhaltigkeitssicherung positiv gesehen wird. Deren hochschulinterne Reichweite ist aber nicht so groß. Sie betreffen z.T. die strukturelle (z.B. Gründerbüros, Inkubator), primär die operative Ebene: Aufwertung der Gründungsunterstützung im Transfer und Beratung Gründungsinteressierter, nicht jedoch die gründungsrelevante Lehre. • Einige wesentliche Teile wurden mit geringeren/anderen Fördermitteln implementiert, in drei Fällen aus der Exzellenzinitiative, in weiteren aus ESF, EFRE, Dritt- und Landesmitteln, begrenzt aus dem Haushalt. • Die Umsetzung ist fast immer in größere hochschulinterne Veränderungen eingebettet: Ausbau von Forschung oder Wissens- und Technologietransfer. Ein günstiges Zeitfenster wurde genutzt. • Förderinduzierte Wirkungen: hochschulintern höhere Aufmerksamkeit für die Gründungsunterstützung, Zufluss an Know-how, stärkere Vernetzung mit anderen Gründungsinitiativen und regionalen Partnern, größere Transparenz zum Stärken-/Schwächen-Profil und zu Personen, die in der Hochschule Ressourcen bereitstellen können.
5 Hochschulen mit merklichen Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Einige wenige Teile wurden umgesetzt, die höchstens begrenzte Mittel erforderten. Es wurden andere Wege zum Ausbau der Gründungsunterstützung gesucht, was aber angesichts geringer zeitlicher und personeller Kapazitäten nur langsam vorangeht. • Förderinduzierte Wirkungen: höhere Aufmerksamkeit für die Gründungsunterstützung bei der Hochschulleitung, in Gremien, bei Professor/-innen und in der Hochschulverwaltung. Ferner: Know-how-Zufluss, größere Transparenz, stärkere Nutzung des regionalen Netzwerks.
6 Hochschulen ohne Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Mittel zur Finanzierung und/ oder ein geringes Interesse der Hochschulleitungen verhinderten die Umsetzung geplanter Maßnahmen.

Behindert wurden Umfang und Inhalte der Umsetzung in einigen Fällen durch deutliche Umstrukturierungen der Hochschule, die das Thema Gründungsunterstützung in den Hintergrund rücken ließen, durch den Weggang oder Rückzug von Promotoren sowie begrenzte Spielräume des Landes und des Hochschulhaushalts. Meist verhindern Kombinationen mehrerer Gründe oder hochschulspezifische Konstellationen, dass in diesen 19 Hochschulen letztlich deutliche Veränderungen und damit auch Wirkungen eintraten.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass mit der **relativ niedrigen Förderung** (bis zu 56.000 € für 6 Monate) beim überwiegenden Teil der nur in dieser Phase unterstützten Hochschulen **zumindest merkliche Wirkungen** entstanden sind, die auch nach der negativen Förderentscheidung fort dauerten. Im Zuge der Enevaluation zu EXIST IV wird dieser Bereich nochmals untersucht und der Stand aktualisiert.

5.3 Wirkungen in der Projektphase A - Strategiebildung

Die **Forderungen von EXIST IV an eine gründungsprofilierte Hochschule** beziehen sich in weiten Teilen nicht nur unmittelbar auf die Gründungsunterstützung, sondern tangieren auch andere Hochschulaufgaben bzw. haben Querschnittcharakter (z.B. Leitbild, Patent- und Verwertungsstrategie, Anreiz- und Steuerungssystem). Die geförderten Vorhaben sollen mit der strategischen Verankerung der Gründungsunterstützung weit in die Hochschulen hineinwirken und Regelungen und Entscheidungsprozesse anstoßen, 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 Hochschule 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 (Fach-) Hochschulen traten weniger gravierende Hürden auf.

Die Realisierung bestimmter Strategieelemente setzt 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. Sie können idR nicht aus der ohnehin zeitlich begrenzten EXIST-Förderung finanziert werden.

Die vom Fördergeber gesetzten Anforderungen zur Strategiebildung definierten **keine festen Meilensteine** bzgl. ihrer Umsetzung, doch sollten deutliche Fortschritte in der Projektphase A erfolgen. Aufgrund der begrenzten Planbarkeit des Ablaufs und Ausgangs von Entscheidungsprozessen enthielten die Förderanträge der zehn Hochschulen oft keine fixen Termine. Dies erschwert die Bewertung, ob Mitte 2015 die angestrebten Fortschritte bereits eingetreten waren und vor allem die Erfassung daraus resultierender Wirkungen.

Es wurde zunächst untersucht, in welchem Umfang die Forderungen zur Säule Strategiebildung umgesetzt wurden und zu welchen Veränderungen sie führten (1. Stufe induzierter Wirkungen). Die 2. Stufe umfasst die sich aus den Veränderungen selbst ergebenden Wirkungen (im blau hinterlegten Kasten aufgeführt). Damit wird der **Zweistufigkeit der intendierten Wirkungen** Rechnung getragen.

Commitment der Hochschulleitung und Verantwortung der Gründungsunterstützung

- Ein verbindliches Commitment, das alle Bereiche zur Gründungsunterstützung abdeckt, sowie die Verantwortung der Gründungsunterstützung auf der Ebene der Hochschulleitung waren **Fördervoraussetzung** und wurden durch die EXIST-Jury in ihrer Förderempfehlung berücksichtigt. Die Verankerung der Verantwortung auf Ebene der Hochschulleitung ist weiterhin bei den Projekten gegeben, die Gründungsunterstützung organisatorisch meist unterhalb der Hochschulleitung verankert. Gesprächspartner aus dem operativen Bereich betonten, dass gerade von der verlangten Aufwertung und der stärkeren strategischen Verankerung ein wesentlicher Fördereffekt ausgeht - natürlich verbunden mit dem stark ausge-

weiteten Unterstützungsangebot durch die umfangreiche Förderung. Diese ermöglicht eine Profilierung der Hochschule im Außenraum mit ihrem merklichen Angebotsspektrum.

Die von EXIST verlangte Einbindung der Hochschulleitung trug entscheidend dazu bei, dass die Gründungsunterstützung dort eine hohe Aufmerksamkeit genießt, eine aktive Unterstützung durch den Kanzler, einen Prorektor für Forschung und Technologie bzw. für Entrepreneurship o.Ä. und den Präsidenten/Rektor erfolgt und regelmäßig in einem Jour fixe über die Fortschritte berichtet wird.

Verankerung der Gründungsprofilierung im Leitbild und/oder in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Träger und Hochschule

Eine Kernforderung in EXIST IV besteht darin, dass sich die Gründungsprofilierung deutlich sichtbar im Selbstverständnis der geförderten Hochschule widerspiegelt (Leitbild und/oder Zielvereinbarung mit Land).

- An deutschen Hochschulen bestehen **große Unterschiede** zum Vorhandensein von Leitbildern, zur Bezugsebene (gesamte Hochschule, einzelne Fakultäten) und den Inhalten (konkrete Aufgaben, Funktionen, Selbstverständnis). Ob ein Leitbild vorliegt und was es beinhaltet, ist kein geeigneter Indikator, um die Verankerung der Gründungsprofilierung im Selbstverständnis der Hochschule zu bewerten. Einige Geförderte mit sehr umfangreicher Gründungsunterstützung gehen im Leitbild darauf gar nicht ein.
- In 9 der 10 Hochschulen gibt es derzeit **Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV)** mit dem Hochschulträger, mit erheblichen Unterschieden nach Abschlusszeitpunkt, Grad hochschulindividueller Vereinbarungen und Detaillierung der Festlegungen. Einige beziehen sich dezidiert auf die Gründungsförderung. Hier spielte die geforderte Aufwertung der hochschulinternen Gründungsförderung eine deutliche Rolle. ZLV schreiben die Förderung von Entrepreneurship oder Unternehmerischem Denken und Handeln sowie von Ausgründungen generell als **(Transfer-) Aufgabe** der Hochschule fest, z.T. vage, z.T. recht konkret. Sie beinhalten überwiegend keine Vereinbarungen finanzieller Leistungen vom Land für die festgelegten Ziele oder Leistungen. Es gibt keine deutliche Honorierung für eine transferorientierte Hochschule.
- Gelten die ZLV schon einige Jahre, wird die **Gründungsunterstützung** kaum thematisiert. Hier laufen aktuell Verhandlungen mit den Ländern und dem Ziel einer Stärkung des Themas. Gesprächspartner berichteten, dass das Gründungsthema für einzelne Landesregierungen derzeit keine hohe Priorität hat. Dort wo in den ZLV die Gründungsförderung thematisiert ist, werden meist der **Konkretisierungsgrad**, die inhaltliche Breite und Verbindlichkeit der Festlegungen als "mittel", nur einmal als "hoch" bewertet. Nur zwei Hochschulen erhalten Mittelzuweisungen im mittleren Bereich, überwiegend gibt es keine oder nur geringe zusätzliche Mittel. Ein Bundesland schloss kürzlich neue Landeshochschulverträge (für 2014-2018) ab, in denen ein substanzieller monetärer Anreiz gesetzt ist.

Durch den noch kurzen Zeitraum lassen sich daraus resultierende Effekte noch nicht bestimmen. Sind schon Festlegungen in den ZLV gegeben, treten bereits konkrete und deutliche Wirkungen auf: z.B. Sicherung einer Basisberatung an allen Hochschulen eines Bundeslandes und Entstehung von Synergien zwischen den Hochschulen in den Bereichen Sensibilisierung, Qualifizierung, Weiterbildung, Beratung und Netzwerkarbeit. An einigen Hochschulen gibt es ein langfristiges Commitment für Infrastrukturangebote und Sensibilisierungsmaßnahmen. Oder sie trägt zu einer festeren Verankerung der Bedeutung der Gründungs- und Innovationsförderung in der strategischen Aufstellung bzw. im Bewusstsein des Rektorats sowie in einer erhöhten Sichtbarkeit der Themen Gründung und Gründungsförderung bei.

Patent- und Verwertungsstrategie sowie Kommunikation des Stellenwerts von Ausgründungen als Instrument des Wissens- und Technologietransfers

- Fünf der zehn Hochschulen haben eine solche Strategie mit expliziter Festlegung des Stellenwerts von Ausgründungen bei der Verwertung von Forschungsergebnissen oder Schutzrechten. In zwei Fällen entstand sie bereits wenige Jahre vor Förderbeginn. Vier Hochschulen arbeiten noch an einer schriftlich fixierten Strategie. Vielfältige Gründe verhinderten ihren Abschluss (z.B. längere Vakanz in der Hochschulleitung, lange Überzeugungs- und Abstimmungsprozesse wegen fehlenden Erfahrungen mit Patenten, geringes Patentaufkommen u.Ä.). Für eine (Fach-) Hochschule besteht kein Bedarf daran.
- Die Strategien regeln den Stellenwert von Ausgründungen als Verwertungsweg, operative Vorgehensweisen und Konditionen der Überlassung. Ein vorgegebener Rahmen lässt idR individuelle Lösungen zu. Der **Stellenwert** variiert: Eine Hochschule präferiert Ausgründungen als Verwertungsweg, meist gibt es eine „Vorfahrt für Gründungen bei der Patentverwertung“. Andere Hochschulen benennen Ausgründungen als einen von mehreren Wegen. Bei IP-gestützten Gründungen ist ein exklusives Nutzungsrecht zu marktüblichen Konditionen entsprechend den EU-Vorgaben typisch, unter Ausschöpfen des bestehenden

Ermessensspielraums zu "marktüblich". Die **Konditionen** werden in einem Options- oder Lizenzvertrag fixiert, einschl. Erfolgsbeteiligung der Hochschule. Gründungsfreundlich ist eine liquiditätsschonende Stundung der Lizenzgebühren, bis ausreichende Umsätze erwirtschaftet sind. Standard-Musterverträge erleichtern die Vertragserstellung im konkreten Fall.

- Die zehn Hochschulen kommunizieren den Stellenwert und die operativen Regelungen zur Nutzung einer Erfindung durch Ausgründungen über einen **Mix aus vielfältigen Medien** und tragen die Informationen aktiv an das wissenschaftliche Personal heran. Einige erstellten ein Transfer-Handbuch oder einen Gründerleitfaden, das/der die Regelungen und Vorgehensweisen beim Transfer von Forschungsergebnissen und der Verwertung von Schutzrechten sowie bei der Unterstützung von Gründungen umfasst. Andere Hochschulen haben diese Prozesse ebenfalls verschriftlicht und dokumentiert, auch unter dem Aspekt der Know-how-Sicherung bei häufig auftretender Personalfluktuat.

Gesprächspartner betonten, dass durch die EXIST IV-Förderung ein Druck entstand, eine Patent- und Verwertungsstrategie zu erarbeiten, um hochschulweit ein einheitliches Vorgehen festzulegen. Die Mittel boten den zeitlichen Spielraum für die Vorarbeiten. Aussagen zu den Wirkungen aus dieser Strategie oder operativen Regelungen sind derzeit noch nicht möglich, der Zeitraum ihrer Implementierung ist noch viel zu kurz. Dort wo öfter patentbasierte Gründungen auftreten (können), führten die operativen Regelungen zu einer höheren Standardisierung beim Umgang mit Erfindungen. Insgesamt sind patentbasierte Gründungen Einzelfälle, eine Zunahme ihrer Anzahl seit Förderbeginn ist derzeit nicht festzustellen.

Beteiligungsstrategie bzgl. IP-basierter Ausgründungen, Bereitstellung finanzieller Mittel mit indirekter Mitwirkung einer Hochschule und Zugang zu Beteiligungskapital für Gründungen

- Keine der zehn Hochschulen hat **explizite Modelle zur Beteiligung** an ihren Ausgründungen entwickelt. Eine Hochschule konzipierte in der Projektphase A einen universitätsnahen Frühfinanzierungsfonds, der formal in 2012 gegründet und in das Zulassungsverfahren eingebracht wurde. Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen machten deutliche Konzeptüberarbeitungen erforderlich. Mitte 2015 lag noch keine Zulassung vor.
- In drei Hochschulen gibt es Unterstützungsangebote, um zur **Finanzierung einer Ausgründung** aus eigenen Mitteln bzw. Finanzierungsangebote von Dritten beitragen zu können. Eine Universität kann fallabhängig Gründungsprojekte aus dem Haushalt fördern, in Ausnahmefällen deutlich. Einige Hochschulen können auf Finanzierungs- bzw. Beteiligungsangebote von Partnern zurückgreifen bzw. begleiten diese. An den meisten gibt es Unterstützungsangebote zur Entwicklung von Venture-Capital-fähigen Geschäftsmodellen, Netzwerke zu Kapitalgebern oder Formate, um potente Investoren zu finden.

Bei den mit EXIST IV-Förderung entstanden Angeboten war der förderinduzierte Einfluss entscheidend oder spürbar. Die Finanzierungsoptionen sind noch relativ neu und der Begünstigtenkreis klein, daher fehlt eine verlässliche Basis zur Einschätzung ihrer Effekte. Gesprächspartner nannten deutliche Anzeichen: Sie entwickeln primär eine Anstoßwirkung durch die Initialfinanzierung eines noch begrenzten Finanzierungsbedarfs und entfalten eine große Hebelwirkung. Durch Integration in Finanzierungsnetzwerke wird Gründungsteams der Zugang zu risikotragendem Kapital erleichtert. Da es sich idR um regionale Fonds handelt, führen sie zu einer engeren Verzahnung von universitärer Gründungsförderung und regionaler Wirtschaft.

Organisationseinheit als ausgewiesene Anlaufstelle für Gründungsinteressierte und Vollständigkeit in der Wertschöpfungskette für mehr Gründungen

- Vier Hochschulen bauten mit EXIST IV-Förderung eine bestehende Einheit personell aus und erweiterten ihr Aufgabenspektrum. Zwei schufen solche Einheiten in der Konzept- oder am Beginn der Projektphase A. Vier bauten ihre Technologietransfer-Strukturen aus und profilierten dort eine Anlaufstelle. Im Übergang von der Phase A zu B kam es zu zwei Verlagerungen der Anlaufstelle: In einen ausgebauten Transferbereich und an einen Lehrstuhl, verbunden mit der Refokussierung von Projektinhalten. Die Organisationseinheiten decken bereits **weite Bereiche der Wertschöpfungskette** (i.S. von Prozess einer Unternehmensgründung) ab, Ergänzungen gibt es durch weitere hochschulinterne und durch externe Partner.

Die organisatorischen Lösungen tragen durch die personellen Kapazitäten, ihre Angebote und Maßnahmen zur Generierung von Gründungsinteresse zu einer deutlichen Sichtbarkeit des Themas Unternehmerisches Denken und Handeln bzw. unternehmerische Selbstständigkeit in den Hochschulen bei. Ihre Fortführung nach Auslaufen der EXIST IV-Förderung in der bisherigen organisatorischen Form mit einer Reduktion der personellen Kapazitäten ist aktuell zu erwarten. Einzelne Stellen sind bereits durch Überführung in Haushaltsstellen verstetigt, zum späteren Umfang sind derzeit noch keine Aussagen möglich.

Anreiz- und Steuerungssystem

- Die Forderung in EXIST IV zur Schaffung von Anreizen, um im Bereich der Lehre, der Forschung und des Transfers Aktivitäten zur Gründungsunterstützung zu stimulieren, trifft auf einen **recht heterogenen, primär schwach ausgeprägten Ausbaustand** von Anreiz- und Steuerungssystemen an deutschen Hochschulen. Hier sollten die Hochschulen Lösungen finden, die den internen Gegebenheiten Rechnung tragen und innerhalb der Spielräume aus Landeshochschulgesetz und Verwaltungsrichtlinien des jeweiligen Bundeslandes realisierbar sind.
- Es zeigt sich derzeit (Mitte 2015) **kein eindeutiges Muster und einheitlicher Umsetzungsstand**. Fast alle Hochschulen haben (meist in eher geringem Umfang) monetäre oder nicht-monetäre Anreize implementiert. Dort wo Anreiz- und Steuerungssysteme vorhanden sind, haben gründungsbezogene Aktivitäten in einer leistungsorientierten Mittelvergabe für Aktivitäten in Forschung und Lehre meist kein oder nur ein geringes, nur in einer Hochschule ein hohes Gewicht. Anders sieht es im Bereich Wissens- und Technologietransfer aus, hier kommt gründungsbezogenen Aktivitäten in vier Hochschulen ein mittleres und in zwei Hochschulen sogar ein hohes Gewicht zu.

Entscheidende (drei Hochschulen) oder spürbare (fünf weitere) Einflüsse gingen von der EXIST IV-Förderung auf die erfolgten Veränderungen bei den Anreiz- und Steuerungssystemen aus. Es sind keine belastbaren Aussagen über schon sichtbare Effekte auf die Gründungsförderung möglich. Gesprächspartner verweisen z.T. auf die ohnehin begrenzte Messbarkeit von Effekten aus Anreizen und die kaum mögliche Zurechenbarkeit zum Förderprogramm. Oder die realisierten (finanziellen) Anreize waren so niedrig, dass keine wirklichen Verhaltensänderungen erzielbar erscheinen. Einige Gesprächspartner sehen keinen Bedarf an monetären oder nicht-monetären Anreizen und zu geringe Gestaltungsspielräume auf Hochschuleseite.

Qualitätsmanagement bzgl. der Gründungsunterstützung

- In neun Hochschulen gibt es z.T. sehr differenzierte **Zielindikatoren und Meilensteine** zur systematischen Fortschrittserfassung. Sie beziehen sich auf einzelne Aktivitätsfelder und fanden sich bereits in den Förderanträgen. Die Überprüfung erfolgt durch Projektleitung/eine Verwaltungseinheit der Hochschule und wird in Gesprächen mit der Hochschulleitung diskutiert. Dezierte Monitoringsysteme führten zu **Modifikationen** im EXIST IV-Projekt, überwiegend Anpassungen im Vorgehen.

Arbeitsteilung mit hochschulinternen und -externen Partnern, Einbindung von Gründer-Alumni

- Die Bereiche (1) Sensibilisierung und Kommunikation, (2) Qualifizierung, (3) Technologiescreening und Ideenscouting und (4) Betreuung der Gründer/-innen gehören zum **Kerngeschäft der Hochschulen**, ergänzt um **Beiträge von Partnern**, vor allem bei der Qualifizierung von Gründer/-innen auf dem Weg zum/zur Unternehmer/-in. Wichtig sind länder- oder regionenbezogene Gründer-, Transfer- oder Verwertungsnetzwerke (meist mit Unterstützung des Bundeslandes), ferner Ideen- oder Businessplan-Wettbewerbe. Eingebunden ist ein ganzes Spektrum an Einrichtungen über intensive Netzwerkbeziehungen (darunter alle Key Player mit hohem regionalem Renommee). Je nach regionalen Ressourcen wurde ein unterschiedlich ausgeprägtes Eco-System der Gründungsunterstützung aufgebaut.
- Die **Partnerbeiträge** sind vorrangig komplementär, schließen deutliche Lücken im Angebot der Hochschule, bewirken einen qualitativen Sprung in der Beratungsqualität, decken weitere Phasen im Gründungsprozess ab sowie - bei der Hälfte der Hochschulen - erweitern die Zielgruppe (Studierende, Absolvent/-innen, wissenschaftliches Personal). Im Förderverlauf intensivierte sich meist diese Einbindung, in Einzelfällen durch vertragliche Fixierung. Insgesamt kam es zu einem **deutlichen Ausbau oder einer Vertiefung** der Beziehungen, wozu auch das gestiegene Renommee als Gründerhochschule beitrug.
- Fast alle Hochschulen versuchen, **Gründer-Alumni** in Veranstaltungen zur Generierung von Gründungsinteresse, in curriculare/außercurriculare Veranstaltungen und in gewissem Maße in das Coaching einzubinden, ferner über eine Beteiligung als Experten in Beiräten u.Ä., als Mitglieder in einem Investors Club, Unterstützer bei Förderanträgen, Nutzung als Best-Practice-Beispiele usw., am häufigsten beim Networking für die Gründungsteams. Durch begrenzte Zeit und fehlende Passfähigkeit zu betreuten Vorhaben werden erst wenige der prinzipiell interessierten Alumni (je nach Hochschule 30-40, 150, 70 oder mehrere hundert) eingesetzt.

Für die große Mehrheit der zehn Hochschulen hatte die EXIST IV-Förderung einen entscheidenden Einfluss auf die Einwerbung weiterer Mittel von anderen Geldgebern (Bundesländer, Stiftungen, EU, regional aktive Kreditinstitute). Mit ihr stieg auch die Bereitschaft der Partner zur Mitwirkung entscheidend oder zumindest spürbar. Gleiches gilt für die Fähigkeiten der Hochschule, solche Partner einzubinden.

5.4 Wirkungen in der Projektphase A - Umsetzung hochschulindividueller Maßnahmen

Mit Ausnahme der HHU Düsseldorf verfügen alle Hochschulen bereits seit mehreren Jahren über nennenswerte Angebote zur Gründungsförderung, überwiegend aufgebaut mit Fördermitteln aus früheren EXIST-Programmphasen. Nur die TU München und die HHU Düsseldorf waren zuvor nicht gefördert. Um die Strategiekonzepte in die Praxis zu überführen, entwickelten die zehn Geförderten jeweils ein Spektrum **hochschulindividueller Maßnahmen** und starteten dabei von **unterschiedlichen Ausgangsbedingungen**. Intendiert war ein Mix aus quantitativem wie qualitativem Ausbau vorhandener und Konzeption und erstmalige Implementierung ganz neuer Angebote. Diese sind eingebettet in ein zu Beginn der EXIST IV-Förderung mehr oder weniger ausdifferenziertes hochschulinternes und -externes Eco-System der Gründungsunterstützung. Besondere thematische Schwerpunkte lassen sich nicht erkennen, entstanden sind partiell individuelle Profile. Doch decken alle die ganze Wertschöpfungskette ab, beginnend mit der Generierung von Gründungsinteresse bei den Zielgruppen bis zum Coaching von Gründungsvorhaben und den ersten Schritten des Unternehmensaufbaus (bei Begleitung von EGS- oder EFT-Förderungen). Über die Vor-Ort-Gespräche bei den zehn Hochschulen der Förderrunde 2011 wurde der Umsetzungsstand hochschulindividueller Maßnahmen und daraus bislang schon aufgetretener Wirkungen erfasst. Auch die Fortschrittsberichte sowie die Anträge auf Projektphase B und in einzelnen Fällen auch die Abschlussberichte zur Phase A bildeten eine Informationsbasis.

Sensibilisierung und Kommunikation

Die zehn Hochschulen setzten mit der EXIST IV-Förderung eine ganze Palette an Kommunikationsmaßnahmen ein, um die Zielgruppen stärker über die Chancen und Risiken einer unternehmerischen Selbstständigkeit zu informieren, Ängste abzubauen und Beispiele erfolgreicher Gründungen aufzuzeigen, Interesse an der Verwertung eigenen Wissens oder von Forschungsergebnissen zu wecken, über die Unterstützungsangebote zu informieren, den Stellenwert der Gründungsförderung in der Hochschule zu kommunizieren usw. Letztlich geht es vorrangig um die **Generierung von Gründungsinteresse** und die Kommunikation des hochschulinternen wie -externen Netzwerks der Unterstützung von Ausgründungen.

Man kann **drei Gruppen von Kommunikationsmaßnahmen** feststellen:

- Maßnahmen für **alle Ebenen** einer Hochschule und das (regionale) Umfeld: Sie zeigen die verschiedenen Facetten einer Gründung sowie Angebote und Veranstaltungen des Gründungszentrums auf (z.B. Pressemeldungen, Newsletter, Jahresberichte, Teilnahme an hochschulweiten Veranstaltungen usw.).
- Spezielle Maßnahmen im **Wissens- und Technologietransfer**. Hier steht nicht das Gründungsthema im Vordergrund. Über sie soll Kontakt mit Personen aufgenommen werden, für die eine unternehmerische Selbstständigkeit als Karriereoption nicht präsent ist.
- Maßnahmen zur **Information über die Arbeit der Gründungsinitiative**: Sie bilden eindeutig den Schwerpunkt, sind direkt zugeschnitten auf das Gründungsthema i.e.S., sollen Gründungsinteresse wecken und die Nachfrage nach den Angeboten steigern. Für die Zielgruppe "potenzielle Gründer/-innen" gibt es Medien zur Grundsensibilisierung (niederschwellige Medien), die direkte Ansprache zur Vorstellung des Angebots, Generierung von Verwertungs- und Gründungsinteresse und Kontaktaufnahme, ferner Maßnahmen, um Gründungen erlebbar zu machen, sowie solche zur Sensibilisierung für Gründungen allgemein, nicht nur technologieorientierte. Einige zielen auf hochschulinterne und -externe Promotoren.

Die überwiegende Mehrheit der genannten Einzelmaßnahmen führen alle zehn Hochschulen durch, einige nur die forschungsstarken oder großen Universitäten. Die umfangreiche Förderung in der Phase A führt zu einer Breite an Kommunikationsmaßnahmen, die nach Einschätzung der Hochschulen für Fortschritte in Richtung Gründungsprofilierung und Ingangsetzung von Gründungsprozessen notwendig ist. Die angegebenen Wirkungen zeigt Tabelle 9. Eine genaue Wirkungsmessung ist (derzeit) nicht möglich, da sich viele erst mittel- und langfristig (z.B. in gestiegenen Gründungszahlen) niederschlagen, und sie ohnehin durch Effekte aus anderen Bereichen überlagert werden (z.B. durch Beratung oder Coaching der Gründungsvorhaben).

Tabelle 9: Wirkungen von EXIST IV im Bereich Sensibilisierung und Kommunikation

Transfer- und Gründungsthema in der Kommunikation der Hochschule angekommen	<ul style="list-style-type: none"> • Feste Integration der Themen Transfer und damit auch Ausgründungen in die Pressearbeit und Außendarstellung der gesamten Hochschule, • Kommunikation nun stringenter, strategischer und sichtbarer, Bildung einer Marke; Normierung der Abläufe und wiederkehrende Formate, die für Werbung genutzt werden,
Gestiegene Aufmerksamkeit bei Hochschulleitung und anderen Stakeholdern	<ul style="list-style-type: none"> • Steigendes Verständnis beider Themen durch die Leitung als Chance zur Profilierung der eigenen Hochschule gegenüber anderen, Verständnis als Querschnittsthema der Hochschule, • Aufmerksamkeit und Wahrnehmung des Gründungsthemas in großen Hochschulen hochgehalten, damit es im Spektrum sonstiger Themen nicht untergeht,
Gestiegene Aufmerksamkeit bei potenziellen Gründer/-innen	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Aufmerksamkeit einer unternehmerischen Selbstständigkeit in der Wahrnehmung aller /gründungsrelevanter Studierenden und beim wissenschaftlichen Personal; Kommunikation von Gründungen als Karriereweg, • gute Sichtbarkeit der Einrichtung, die für die Gründungsunterstützung zuständig ist (Zentrum für Unternehmensgründung o.ä.), Reduktion der Hemmschwelle für die Kontaktaufnahme,
Stärkung des hochschulinternen Netzwerks	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung von Gründer/-innen und Gründungsinteressierten, Einbindung von Alumni und Best-Practice-Beispielen; Schaffung von Synergien, Abbau von Ängsten vor Gründen und Scheitern, • Erfahrungsaustausch der Personen in einem Roundtable, die sich mit dem Gründungsthema an der Universität beschäftigen; Vermeiden von Doppelstrukturen, • Information aller Zielgruppen über die Erfolge der Gründungsaktivitäten an der Hochschule; Darstellung der Qualität der Ausgründungen für externe Zielgruppen; Senkung der Hemmschwelle durch erfolgreiche Gründungsbeispiele,
Vorteile für Gründungen/Gründungsvorhaben	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwertung von Gründungen/Gründungsvorhaben über Preise einer (renommierten) Hochschule (Qualitätssiegel), • erleichteter Zugang der Gründungsinteressierten und -teams zu hochschulexternen Einrichtungen und Ressourcen ("Türöffnerfunktion") durch Stärkung der externen Wahrnehmung der Gründungsinitiative; Mehrwert für die Gründer/-innen durch Kooperationen mit externen Experten in speziellen Veranstaltungsformaten,
Stärkung der Hochschule in Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung als Player im regionalen Ecosystem und Aufwertung des Images im Bereich des Wissens- und Technologietransfers; Beitrag zur Festigung des positiven Images einer Technologie hervorbringenden Institution; Sensibilisierung regionaler Unternehmer in ihrer Verantwortung (Aktivitäten als Juroren, Sponsoren, Experten), • z.T. auch Stärkung des internationalen Renommees mit Effekten für die Hochschule und von ihr betreute Start-ups, • Durchdringung der Fachbereiche durch Ansprechpartner; Anbahnung von Kooperationen unterschiedlicher Art.

Erschließung und Verwertung ungenutzter Innovationspotenziale

Die zehn Hochschulen variieren nach Studierendenzahl und wissenschaftlichem Personal, Fächerspektrum sowie Forschungsaktivitäten und Ausbaustand des Technologietransfers erheblich. Daher sind ihre Innovationspotenziale und Vorgehensweisen zur Erschließung ungenutzter Potenziale auch sehr unterschiedlich:

- Fünf forschungsstarke und Technische Universitäten realisier(t)en mit EXIST-Mitteln den **Aufbau eines Systems des Technologiescoutings**, meist eingebettet in den Prozess einer personell und thematisch deutlichen Ausweitung des Technologietransfers. Vom EXIST IV-geförderten Projekt gehen wesentliche Anstöße auf diesen Prozess aus. Im Blick stehen die Verwertung von Forschungsergebnissen insgesamt und die Stärkung der Verwertungsorientierung bei Forschenden und Forschergruppen, ohne dass eine frühe Festlegung auf Ausgründung als Verwertungsweg angestrebt ist, um zunächst Verwertungsinteresse zu wecken, Kenntnisse zu vermitteln und verschiedene Verwertungsformen aufzuzeigen. Im Kern steht die **persönliche Ansprache von Forschergruppen**, ergänzt um ein Mix an Maßnahmen, die im Verwertungsprozess zeitlich aufeinander aufbauen (z.B. Ideen-Wettbewerben zu Verwertungschancen, Screening-Workshops zur systematischen Identifikation verwertungsfähiger Forschungsergebnisse mit prinzipiellen Anwendungsmöglichkeiten, medienwirksame Vergabe eines Transfer- und Gründerpreises u.Ä.). Bei Projektstart standen alle Fakultäten im Fokus über Kontakte zu Professor/-innen und Wissenschaftler/-innen, z.T. auch Doktoranden und Master-Studierende. In einem breiten Ansatz des Ideen-

scoutings erfolgte auch der Einbezug eher gründungsferner Fakultäten. Dabei ging es um den initialen Effekt, um Anstöße, über verwertungsfähige Forschungsergebnisse nachzudenken, um als Gesprächspartner sichtbar und geschätzt zu werden usw. Später erfolgen weiterhin regelmäßige Gespräche mit Arbeitsgruppen, da auch (leitende) Forscherinnen oft wechseln.

- Drei Hochschulen führen einzelne dieser skizzierten Maßnahmen zum Technologie- oder Ideenscouting durch, aber mit geringerer inhaltlicher Breite, Zeitintensität und Personaleinsatz. Sie verfügen über weniger wissenschaftliches Personal, resultierend aus einem geringeren Umfang an Forschungsprojekten.
- Zwei Hochschulen beantragten von vorneherein keine Mittel aus EXIST IV für ein aktives Scouting.

Hochschulen mit einem aktiven Technologiescouting sehen dies als einen **Kernbestandteil ihrer Arbeit zur proaktiven Gründungsförderung** und betonen, dass sie so hochschulintern wichtige **Beiträge zum Ausbau von Technologietransferstrukturen** und zur **Unterstützung des Wissens- und Technologietransfers** leisten. Sie verweisen darauf, dass der Verwertungsweg Gründung nicht isoliert aufgezeigt werden kann, da sonst der Zugang zu den Forschergruppen zu schwer ist. In diesem Bereich wurden die Aktivitäten planmäßig umgesetzt, z.T. traten zunächst zeitliche Verzögerungen bei der Besetzung von Projektstellen auf. Eingetretene/sich abzeichnende Wirkungen zeigt Tabelle 10.

Tabelle 10: *Wirkungen von EXIST IV im Bereich Erschließung und Verwertung ungenutzter Innovationspotenziale*

Stärkung der Verwertungsorientierung bei Forschergruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Umfangreiche Sensibilisierung und Mobilisierungseffekte in technisch-naturwissenschaftlichen Fakultäten durch ein System des Technologiescoutings (Einsatz eines Mix an aufeinander aufbauenden Maßnahmen) oder auch durch kontinuierlich durchgeführte Maßnahmen mit einer geringeren inhaltlichen Breite, • Steigerung des Verwertungsinteresses, ebenso des Interesses an Ausgründungen,
Aufbau eines systematischen Technologiescoutings	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Methodiken und Vorgehensweisen zur Identifikation verwertungs- oder gründungsfähiger Ideen, • Aufbau von Know-how im Gesamtkontext der Verwertung von Wissen und Schutzrechten und Etablierung einer festen Anlaufstelle, • hohe Akzeptanz bei den Beiträgen zur Entwicklung einer Verwertungskultur auf Fakultätsebene und gute Sichtbarkeit bei Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen, • deutliche Steigerung der Anzahl an Gründungsvorhaben und -interessierten, Abrundung des Kerngeschäfts, Füllen der Pipeline an neuen Gründungsideen und -vorhaben, • qualitative und quantitative Steigerung bei der Einreichung technologiebasierter Ideen (bei Wettbewerben), • Beschreiten von Neuland beim Ideenscouting in nicht-technischen Fakultäten, Effekte noch schwer zu bestimmen, Setzen erster Impulse und Anstoß für einige Gründungsvorhaben, • früher Kontakt zu den Beteiligten an Forschungsprojekten, daher Ansatzpunkte zur Sensibilisierung der Teams für andere Anwendungsgebiete, zur Stärkung der Marktorientierung usw.,
Beitrag zu mehr Gründungen und einer Verwertungskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Anzahl an Gründungsvorhaben und -interessierten, wichtig vor allem an Hochschulen abseits der derzeitigen Schwerpunkte mit lebhafter Gründungskultur, • generell größere Offenheit gegenüber einer unternehmerischen Selbstständigkeit, höheres Verwertungsinteresse, festzustellen, auch bei Graduierten, • Teil der Wirkungen aus einem breiter angelegten, systematischen Technologiescouting.

Gründungsrelevante Lehre

Die meisten Hochschulen nutzten die sechsmonatige Konzeptphase zur systematischen Erfassung intern vorhandener Ressourcen zur Gründungsunterstützung. Gerade bei großen Universitäten mit vielen Fakultäten und Einrichtungen konnten bislang wenig vernetzte und z.T. untereinander noch nicht einmal bekannte Angebote identifiziert werden ("Wissenslandkarte" zum internen Unterstützungsnetzwerk). Ihre Strategiekonzepte zielten darauf, diese in ein **konsistentes System** zu übertragen, Überschneidungen zu vermeiden, Synergien zu nutzen und Lücken zu schließen. Einen Schwerpunkt bildete meist die gründungsrelevante Lehre, der Kreis Gründungslehrender sollte transparent werden (bereits mit gründungsrelevanten Inhalten im

Lehrangebot, mit Potenzial, solche Inhalte durch Anpassung vorhandener oder Aufnahme neuer Lehrinhalte vermitteln zu können).

Viele der zehn Universitäten und (Fach-) Hochschulen haben schon seit Jahren mindestens einen Gründungslehrstuhl und/oder weitere gründungsaffine Lehrstühle (Lehrveranstaltungen mit unmittelbar gründungsbezogenen Inhalten). Sechs Hochschulen intendierten in der Projektphase einen starken Ausbau (quantitativ/qualitativ). Zwei weitere Universitäten starteten von einer schwachen Ausgangsbasis. Die übrigen beiden Hochschulen planten eine merkliche Erweiterung ihres bereits umfangreichen Angebots, das der Größe der Einrichtung entsprach. Ihre Strategiekonzepte haben keinen Schwerpunkt in der Lehre.

Fünf **Ansatzpunkte** beim deutlichen **Ausbau der gründungsrelevanten Lehre** lassen sich identifizieren (siehe Tabelle 11). Im Kern stehen strukturelle Veränderungen und inhaltliche Erweiterungen. Die geförderten Hochschulen verfolgten ganz unterschiedliche Schritte, je nach Ausgangsbedingungen und Größe der Einrichtung. Die Veränderungen finden jeweils in einigen, nicht alle in jeder der zehn Hochschulen statt.

Tabelle 11: *Ansatzpunkte und konkrete Maßnahmen im Bereich der gründungsrelevanten Lehre*

Strukturelle Veränderungen mit Vergrößerung der Anzahl Beteiligter	<ul style="list-style-type: none"> • deutlich erhöhte Lehrkapazitäten (neue Gründungslehrstühle, Nachwuchs- oder Juniorprofessuren) in den wirtschaftswissenschaftlichen und sonstigen Fachbereichen, • höhere Sichtbarkeit durch organisatorische Zusammenführung von Lehrstühlen/-angeboten zu breiter angelegten Entrepreneurship Schools, • Ausweitung der Zielgruppen auch um Graduierte und PostDocs, • organisatorische Ansätze zur Abdeckung vieler Fakultäten (u.a. Lehrvereinbarungen von Gründungsprofessuren mit anderen Fachbereichen, Aufbau eines internen Netzwerk an Lehrenden usw.),
Inhaltliche Erweiterungen mit Stärkung des Praxisbezugs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Ausweitung durch Ausdifferenzierung der Lehrinhalte, • Ausbildungsmodule für wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen, • Verknüpfung der Entrepreneurship Education mit Ausbildungsprogrammen für Graduierte und PostDocs über Elemente, die aufeinander aufbauen, um eine längere Ausbildungskette zu schaffen, • Fokussierung der Lehrinhalte nicht nur auf Gründungen, sondern Stärkung der Fähigkeiten zum unternehmerischen Denken und Handeln, • Zuschnitt der Inhalte und Formate auf unterschiedliche Gründungsformen, • Stärkung des Praxisbezugs durch Einbindung von Lehrenden, die unternehmerischen Geist in die Lehre einbringen können, • Lernformate zur Wissensvermittlung mit Generierung von Geschäftsideen und Entwicklung von Geschäftsmodellen,
Entwicklung und Tests neuer Lehrformate und Tools	<ul style="list-style-type: none"> • vielfältige Formate der Wissensvermittlung bzgl. des Praxisbezugs, der Lernmethoden, zur Dokumentation des Wissens usw.,
Ausweitung der curricularen Verankerung	<ul style="list-style-type: none"> • Integration in das Fachstudium in den Wirtschaftswissenschaften und in anderen Fachbereichen,
Erweiterung der Entrepreneurship-Forschung	<ul style="list-style-type: none"> • neue Forschungsfelder durch Weiterentwicklung der Forschungsagenda, • Ausbau der forschungsbasierten Lehre/Ausbildung durch Entrepreneurship Education-bezogener Forschung.

Die Planungen weisen in weiten Teilen einen **hohen Umsetzungsgrad** auf: Die meisten Erweiterungen erfolgten in der Projektphase A. Schwierig, vor allem zeitaufwändig, erwies sich z.T. die Einrichtung und Besetzung von Juniorprofessuren, mit gravierenden zeitlichen Verzögerungen in einer Hochschule. Andere Hochschulen setzten zeitnah zum Förderbeginn die Pläne zu Gründungs- oder Nachwuchsprofessuren um. Dies erfolgte im Kontext von Umstrukturierungsprozessen, die nicht ausschließlich auf die EXIST IV-Förderung zurückgingen. Sie gab aber wesentliche Impulse für Richtung und Umsetzungsgeschwindigkeit.

Die zehn Hochschulen konstatieren bereits **deutliche Wirkungen aus dem Ausbau der Lehrangebote** (siehe Tabelle 12). Er vollzog sich meist relativ gut, in einzelnen Fällen leistete die Gründungsinitiative deutliche Überzeugungsarbeit bei Lehrenden und in Gremien bzw. fungierte als Impulsgeber mit eigenen konzeptionellen Arbeiten und Qualifizierungsveranstaltungen. Die EXIST IV-Förderung hat es den Promotoren in allen geförderten Hochschulen sehr erleichtert, Veränderungsprozesse anzustoßen.

Tabelle 12: *Wirkungen aus neuen oder deutlich ausgebauten Angeboten der gründungsrelevanten Lehre*

Ausbau der Lehrangebote	<ul style="list-style-type: none"> • deutliche Erhöhung der quantitativen Lehrkapazitäten und breiteres inhaltliches Lehrspektrum, • höhere Sichtbarkeit des Gründungsthemas und Qualifizierungsangebots bei einer Strukturierung der Angebote in Gründungslehrprogramme oder in Programme einer Entrepreneurship School, auch bei anderen Lehrenden in der Hochschule und der Leitung sowie bei Hochschulexternen , • Verteilung der Lehrangebote auf mehr Lehrende, • hohes Gewicht innerhalb der Hochschule durch den quantitativen Ausbau der Lehrkapazitäten und größere Sichtbarkeit unter den Studierenden sowie starker Anstieg der internationalen Aufmerksamkeit, • Ausweitung der Anzahl an Fakultäten, in denen gründungsbezogene Inhalte vermittelt werden, • Steigerung der Aufgeschlossenheit von Professor/-innen, gründungsrelevante Inhalte zu vermitteln,
deutliche Resonanz in der Nachfrage	<ul style="list-style-type: none"> • steigende Anzahl an Studierenden, die an Veranstaltungen teilnehmen, häufig Überbuchung von Angeboten mit begrenzter Teilnehmerzahl, • Anstieg der Attraktivität durch für Studierende interessante Lehrformate (Interdisziplinarität, Teamarbeit, ergebnisorientiertes Arbeiten usw.), steigendes Interesse vor allem an projektbasierten Veranstaltungen mit Praxisbezug, • Deckung einer Nachfrage, da die Berufsperspektive Gründung bei Studierenden in den letzten Jahren vor allem in Ballungsgebieten präsenter geworden ist, • bei einigen der großen Universitäten mit breitem Angebot: Anstieg der Attraktivität der Einrichtung für internationale Studierende,
bessere Qualifizierung für den Gründungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von unternehmerischem Basis-, Spezial- und Praxiswissen an Studierende unterschiedlicher Fakultäten, • durch die gründungsbezogene Lehre besser qualifizierte Gründungsinteressierte, die mit reiferen Ideen in die Beratung kommen, • Stärkung des Praxisbezugs und des Nutzens für die Praxis durch eine theoretisch wie empirisch abgesicherte Entrepreneurship-Forschung, • größere und facettenreiche Auswahloptionen an Entrepreneurship-relevanten Ausbildungsmodulen, • Ausdifferenzierung der Angebote und Methoden der Wissensvermittlung, um Personen in unterschiedlichen Stadien des Gründungsinteresses anzusprechen.

An den großen Hochschulen wird prinzipiell noch ein **deutliches Ausbaupotenzial** gesehen, das Thema flächendeckend in allen Fakultäten breiter zu verankern und dabei auch über die Wirtschaftswissenschaften und MINT-Fächer hinausgehende Disziplinen abzudecken. Die **Resonanz auf die Qualifizierungsangebote** variiert nach Fachdisziplinen: Sie ist relativ gut in den Wirtschaftswissenschaften und technischen Disziplinen, eher verhalten bis kaum gegeben in vielen naturwissenschaftlichen Bereichen. Je nach Fächerstruktur einer Hochschule hat daher der weitere Ausbau der gründungsrelevanten Lehre einen unterschiedlichen Stellenwert, und auch die bisher eingetretenen Wirkungen variieren. Generell berichten die zehn Hochschulen aber von einem deutlich gestiegenen Interesse und steigenden Teilnehmerzahlen. In einigen Hochschulen mit einem starken Ausbau der Gründungslehre hält dieser mit dem Ausbaufortschritt nicht stand.

Gründungsrelevante Weiterqualifizierung

Veranstaltungen der gründungsrelevanten Weiterqualifizierung gehören ebenfalls zum Angebotsspektrum der geförderten Hochschulen. Zwei Schwerpunkte sind festzustellen:

1. **Vermittlung praxisbezogenen Wissens für Personen mit konkreterem Gründungsinteresse** (Chancenbewertung einer Geschäftsidee, Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells, Entwurf einer Organisationsstruktur, Kunden- und Kapitalakquisition usw.). Deren **Anzahl und inhaltlicher Umfang** ist nach Hochschulen unterschiedlich, je nach Anzahl an Gründungsinteressierten, Art der betreuten Gründungsvorhaben, Kooperation mit Netzwerkpartnern usw. Einige Hochschulen planen hier keine speziellen Maßnahmen. Die angebotenen **Formate** dienen der kompakten Wissensvermittlung unter Einbezug von Praktikern mit einer begrenzten Anzahl an Teilnehmenden und dem Networking.
2. Weiterqualifizierungsangebote zur schnellen Vermittlung von Grundwissen, Weckung von Gründungsinteresse bei Teilnehmenden. Das sind **niederschwellige Angebote** mit geringem Zeitbedarf und Anreizen durch attraktive Themen, Vorträge erfolgreicher Gründer/- oder Unternehmer/-innen als Role Models usw.

Viele **Summer, Spring oder Winter Schools** sind nicht curricular verankert, sondern der Weiterqualifizierung zuzuordnen. Hinzu kommen spezielle Kompaktveranstaltungen für wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen sowie die von allen Hochschulen durchgeführten **Netzwerkveranstaltungen**.

Wirkungen sind primär: Stärkung der Kompetenzbasis der Teilnehmenden und damit bessere Ausgangslage für eine Beratung, Steigerung des Gründungsinteresses und systematische Überführung von Ideen in eine Gründung, Entstehen einer Gründungscommunity mit vielfältigen Hilfen für (angehende) Gründer/-innen, Stärkung des Kooperationsnetzes der Gründungsinitiative mit regionalen Einrichtungen und der Wirtschaft.

Unterstützung und Betreuung von Gründer/-innen

Das Feld "Betreuung von Gründer/-innen" bildet in den Strategiekonzepten der EXIST IV-geförderten Hochschulen den dritten Eckpfeiler zur Gründungsprofilierung (neben Qualifizierung und Technologiescouting). Fast jede der zehn Hochschulen beantragte 2011 erhebliche Fördermittel zum Ausbau ihrer Betreuungskapazitäten. Kennzeichen der neu konzipierten oder ausgebauten Betreuung von Gründungsvorhaben ist die stärkere **Strukturierung des Beratungsprozesses** mittels Tools und Handbüchern zur Professionalisierung und Intensivierung der Betreuung sowie Sicherung gewonnener Erkenntnisse zur Durchführung von Beratungen wegen häufiger Personalwechsel. Eine Dokumentation von Abläufen und zu klärender Fragen mit Lösungswegen ist notwendig, weil gerade in die Unterstützung patent- oder forschungsbasierter Gründungsvorhaben idR eine ganze Reihe von Personen eingebunden ist, zu deren Kerntätigkeiten nur sporadisch Fragen einer Ausgründung gehören. Die meisten Gründungsinitiativen entwickelten Gründerleitfäden oder Handbücher der Gründungsunterstützung, um für hochschulinterne Stellen und Gründungsinteressierte festzuhalten, wie bestimmte Fragen zu lösen und Prozesse zu gestalten sind (einschl. Beantragung und administrativer Abwicklung von EXIST-Gründerstipendium und -Forschungstransfer). Zur Verbesserung der Unterstützungsqualität erfolgt eine kontinuierliche Weiterentwicklung.

Ein strukturierter Beratungsprozess mit Tools und Handbüchern setzt umfangreiche personelle Ressourcen und ambitionierte Gründungsvorhaben voraus. Zeitlicher Umfang, Betreuungstiefe und Beratungsinhalte hängen stark vom "**Klientel**" und ggf. selbst gewähltem Fokus ab. Die TU Berlin und die TU München setzen auf die Unterstützung wachstumsstarker Gründungsvorhaben, primär von Wissenschaftler/-innen. Hier geht es um die **Stärkung der Wachstumsorientierung** der Gründungsinteressierten, u.a. durch Spiegelung ihrer Vorstellungen zu Geschäftsmodellen an denen von Kapitalgebern, Marktkennern oder erfolgreichen Unternehmer/-innen. Die Erschließung der Anwendungspotenziale und die Entwicklung von Wachstumsmodellen sind eine wichtige Basis zur Sicherung der Finanzierung (Schaffung der VC-Fähigkeit). Die Beratung muss hier Finanzierungsmöglichkeiten aufzuzeigen oder auch strategische Partnerschaften suchen.

In Hochschulen mit wenigen Gründungsinteressierten versucht die Betreuung, diese in ihrer Gründungsabsicht zu bestärken, Lücken auszugleichen und den Gründungsprozess voran zu treiben, sofern ein tragfähiger

ges Geschäftsmodell entwickelt werden kann und die persönlichen Potenziale für eine Unternehmerrolle gegeben sind. Betreut wird **jedes Gründungsvorhaben** von der Vor- bis in die Nachgründungsphase. Verfolgt wird ein heterogener Ansatz mit Gründungsvorhaben in der Betreuung, die nach Status und Branche recht unterschiedlich sind. Sie setzen zudem auf ein dichtes regionales Unterstützungsnetzwerk.

In die Beratung werden idR - ausreichende Anzahl an Gründungsvorhaben vorausgesetzt - **Elemente der Weiterqualifizierung** eingebunden, **Mentoringprogramme** (längere Begleitung durch Mentor/-innen aus der Wirtschaft) und ein **Team-Matching** (Zusammenführen von Personen zum Ausgleich von Erfahrungsdefiziten oder geringen Managementkapazitäten) durchgeführt. Alle Hochschulen helfen Gründungsprojekten über verschiedene Formate beim **Zugang zu Kapital** (z.B. Netzwerk zu Kapitalgebern (Investors Club, Business Angels Club, Investorentage, Kooperation mit Crowdfunding-Plattformen, Pitch-Veranstaltungen mit Kapitalgebern). Zur Professionalisierung der Beratungsarbeit erfolgt in der laufenden Arbeit eine Orientierung an Good Practice im internationalen Bereich. Weiterbildung („train the trainer“) hat ein großes Gewicht. Die EXIST IV-Förderung schafft die Spielräume für die Inanspruchnahme umfangreicher Angebote.

Wirkungen aus der EXIST IV-Förderung in den Hochschulen: Gegenüber der Ausgangssituation erfolgte bislang ein deutlicher Ausbau der Beratungskapazitäten, eine Professionalisierung durch Strukturierung und Systematisierung der Vorgehensweise und eine enge Vernetzung mit dem hochschulexternen Netzwerk, besonders ausgeprägt, wo eine überdurchschnittlich hohe Anzahl an technologieintensiven, innovativen und wissensbasierten Gründungsvorhaben mit Wachstumspotenzial in der Betreuung vorhanden ist, die ein solches Angebot nachfragen und Chancen für das Sammeln von Erfahrungen bieten.

Wirkungen durch die Beratungstätigkeit: Moderater Anstieg der Anzahl betreuter Gründungsvorhaben und Zunahme an Gründungen. Dies lässt sich bereits jetzt feststellen.

5.5 Indirekte Wirkungen der EXIST-Förderung in der Projektphase bei nicht geförderten Hochschulen

Datenbasis bilden Telefoninterviews mit 22 Personen aus Hochschulen (1) ohne Antragstellung, (2) ohne erfolgreichen Teilnahmeantrag oder (3) nur mit einer Konzeptphasenförderung. Die meisten Befragten sehen **keine direkten positiven Effekte** für ihre Einrichtung durch den Umstand, dass 22 andere Hochschulen mit umfangreicher EXIST-IV-Förderung neue Ansätze der Gründungsunterstützung entwickeln und ausprobieren können. Bestand bereits vor EXIST ein enges Netzwerk aus geförderten und nicht geförderten Hochschulen in einer Region, dann können Gründungsinteressierte und -teams aus der zweiten Gruppe auch die EXIST-geförderten Angebote nutzen. Doch gibt es nur wenige solcher engen Netzwerke in regionaler Nähe.

Auf den Stand der Gründungsunterstützung in nicht geförderten Hochschulen hat die EXIST IV-Förderung bislang nur **begrenzte bzw. keine positiven Wirkungen**. Interviewte verwiesen darauf, dass in EXIST IV zwar viele gute Konzepte entwickelt werden, die prinzipiell kopierbar sind, aber eine nennenswerte Übernahme scheitert an den nicht verfügbaren Personalressourcen. Man nimmt Anregungen für eigene Ideen auf und nutzt einen (intensiven) Erfahrungsaustausch mit geförderten Hochschulen in der Region/im Bundesland oder bei den EXIST-Workshops. Einige Gesprächspartner erwarten eine Intensivierung hochschulinterner Diskussionen bei nachweisbaren Erfolgen der 22 geförderten Hochschulen.

In keinem Fall kam es zu einer **Kompensation** ausgebliebener Fördermittel durch das jeweilige Bundesland, um die erarbeiteten Strategiekonzepte (teilweise) umzusetzen. Sie verwiesen auf fehlende eigene Mittel, zumal auch die Förderperioden von EFRE oder ESF keine passende zeitliche Taktung aufwiesen. Aus der neuen Förderperiode sind in einzelnen Fällen weitere Maßnahmen zu erwarten bzw. in Umsetzung.

Die mit EXIST IV intendierten Ausstrahlungseffekte auf nicht geförderte Hochschulen traten damit bislang noch nicht ein.

6 Bewertung der Passfähigkeit des aktuellen Programmansatzes zu den Programmzielen

Bewertung des Förderansatzes von EXIST IV durch die zehn Hochschulen

Die Einschätzungen der zehn Hochschulen Mitte 2015 zum Förderansatz von EXIST IV sind in Tabelle 13 aufgezeigt. Zusammengefasst zeichnen diese Hochschulen, die durch die hohen Fördermittel in erheblichem Umfang davon profitierten, ein **überwiegend recht positives Bild**.

Tabelle 13: *Bewertung des Förderansatzes von EXIST IV durch die zehn Hochschulen*

<p>Ambitionierter Förderansatz und Exzellenzansatz wird sehr positiv gesehen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der hohe Anspruch (Gründungsprofilierung der Hochschule) trägt deutlich zur Aufwertung der Gründungsförderung in einer Hochschule bei. Er ist realisierbar und prinzipiell passfähig zu hochschulinternen Gegebenheiten. Ein Gesamtkonzept befördert die operative Arbeit der Gründungsunterstützung in hohem Maße, erleichtert die Durchsetzbarkeit von Veränderungen und hilft eindeutig in der Kommunikation des Themas und Ressourceneinwerbung. • Der Exzellenzansatz (Förderung einer begrenzten Anzahl an Hochschulen für ambitionierte Ziele mit hohen Volumina) war eindeutig der Hebel zur Überzeugung der Hochschulleitung, "Unternehmerisches Denken und Handeln" bzw. die Gründungsförderung ist nun Thema der Hochschulleitung, sie nimmt es auch als Instrument zur Profilierung wahr. • Das Commitment der Hochschulleitung wertet das Thema intern auf und befördert einen Prozess des Umdenkens auf verschiedenen Ebenen. Es entstehen in kurzer Zeit umfangreiche Strukturen eines (hochschulinternen) Netzwerks. Die institutionelle Verankerung der Gründungsförderung und ihre Definition als Profilierungsmerkmal tragen zu einer dauerhaften Verankerung bei. • Der Förderansatz ist so angelegt, dass Lehre, Forschung und Transfer davon profitieren können. Die Gründungsförderung wird von einem reinen Nischenthema zu einem auszubauenden Querschnittsthema. Es entstehen deutliche Ausstrahlungseffekte primär auf das Thema Transfer. • Die Leuchtturm-Förderung führt regional, national und international zu einer deutlichen Wahrnehmung der Hochschule (vor allem bei den großen Universitäten relevant) und erleichtert den Aufbau von Netzwerken. • In einer Volluniversität oder Hochschule mit großen nicht-gründungsrelevanten Fachbereichen sollte allerdings das Thema Gründungsförderung nicht so stark betont werden, sondern eine Balance unter den Themen gewahrt werden. Bereits der Ausweis als eines der Profilvermerkmale der Hochschule reicht für eine substanzielle Aufwertung des Gründungsthemas.
<p>Fokussierung auf eine Hochschule ermöglicht Profilbildung und Alleinstellungsmerkmale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Hochschule kann so ein eigenes Profil und Alleinstellungsmerkmale entwickeln und sich auf den mittelintensiven Aufbau hochschulinterner Strukturen konzentrieren. Die interne Identifikation auf verschiedenen Ebenen der Hochschule steigt. • Die Geförderten sind in regionale Netzwerke eingebunden und fanden Lösungen zur Verstetigung nutzbringender Partnerschaften. Es kam nicht zu negativen Effekten bei existierenden Kooperationen, vielmehr zu einer Repositionierung mit einer gestärkten Hochschule und anderen, kleineren Hochschulen, die davon profitieren.
<p>deutliche Aufwertung des Gründungsthemas mit erhöhter Sichtbarkeit und Mobilisierungseffekte erreicht</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Förderung erhöhte die Sichtbarkeit eindeutig und führte zu Mobilisierungseffekte bei den Zielgruppen. Die Effekte sind wesentlich stärker als beim Ansatz von EXIST III ("Kulturwandel", "Herausbildung eines Entrepreneurial Spirit"). Ein Prozess der Sensibilisierung und der Aufwertung des Gründungsthemas wurde angeschoben, die Aufmerksamkeit bei Professor/-innen und der Stellenwert von Spin-offs stiegen. Bei einzelnen Hochschulen strahlte die EXIST-Förderung in ihr Bundesland aus, mit Wirkungen auch für die anderen landeseigenen Hochschulen. • Meist wurde noch nicht beobachtet, dass wegen der Gründungsprofilierung Studierende ein Studium an der Hochschule anfangen. Große Universitäten in den Hotspot-Regionen nehmen dies jedoch bereits wahr, auf nationaler wie internationaler Ebene.
<p>langer Förderzeitraum angesichts weitreichender Veränderungen erforderlich</p>	<ul style="list-style-type: none"> • So weitreichende Veränderungen und der Aufbau von Strukturen in den Hochschulen erfordern (mind.) eine 5-Jahres-Perspektive. Bis in Hochschulen tatsächlich ein Kulturwandel einsetzt, braucht es eine lange und permanente Sensibilisierung. Dieser Anspruch von EXIST sollte stärker mit dem gesetzten Umsetzungszeitraum in Einklang gebracht werden. Dies trägt auch zu einer Absicherung der erreichten Fortschritte bei. • Die Aufteilung des Förderzeitraums (3+2 Jahre) ohne frühzeitige Förderzusage für Phase B war für die meisten Hochschulen problematisch. Es traten Personalprobleme und eine höhere Fluktuation auf mit der Folge, dass Strukturen teilweise wieder neu aufgebaut werden mussten. • Eine Zwischenevaluation zum Gegensteuern bei von vorneherein 5-jährigem Förderzeitraum wird als viel effizienter und weniger aufwändig bezeichnet und reduziert die Planungsunsicherheiten.

Bewertung des Förderansatzes durch 22 nicht geförderte Hochschulen

Die Hochschulen, die keine Förderung aus EXIST IV für die Umsetzung von Strategiekonzepten in Richtung einer Gründungsprofilierung erhielten, sollten ebenfalls die Attraktivität bzw. Passfähigkeit des Förderansatzes und der -anforderungen bewerten und sich dabei auf den Zeitpunkt der beiden Wettbewerbsausschreibungen 2010 und 2011 beziehen. **Ein kleiner Teil äußerte jeweils ähnliche Einschätzungen wie die geförderten Hochschulen und bewertete den Förderansatz recht positiv.** Betont wurde der mögliche Beitrag zu einem herausgehobenen Stellenwert der Gründungsförderung, besonders zur Aufwertung des Technologietransfers und des Verwertungsweges Gründungen, die Signalwirkung in der Hochschule und im Umfeld und die Wahrnehmung als Gütesiegel bei einer Förderung mit einem Exzellenzansatz. Auch passte er bei einzelnen Universitäten zu ihrem Strategiekonzept in der Exzellenzinitiative und wäre ein wichtiger thematischer Baustein gewesen. Ferner wurde die Möglichkeit großer Hebeleffekte durch Konzentration hoher Fördermittel auf eine einzelne Hochschule gesehen. **Bei einigen Elementen übten die übrigen Befragten z.T. erhebliche Kritik.** Diese basiert meist auf eigenen Erfahrungen mit der Antragstellung, als versucht wurde, die Hochschulleitung oder wesentliche Stakeholders für ein Strategiekonzept zu überzeugen, das den Förderanforderungen entsprechen sollte. In Tabelle 14 sind nur die Kritikpunkte aufgeführt, zu den übrigen Förderelementen decken sich die Einschätzungen der geförderten und nicht geförderten Hochschulen.

Tabelle 14: Bewertung des Förderansatzes durch 22 nicht geförderte Hochschulen - Kritikpunkte

<p>Kritik am ambitionierten Förderansatz durch 18 Befragte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Anspruch nach Gründungsprofilierung ist für die meisten (Voll-) Universitäten nicht so relevant, wenn sie eine Profilierung durch exzellente, national wie international anerkannte Forschung anstreben. Eine Auszeichnung als Gründerhochschule entspricht dann nicht dem Selbstverständnis von Leitung und wissenschaftlichem Personal. Bei anerkannter Forschungsstärke kann ein Profilelement Wissens- und Technologietransfer über Ausgründungen additiv sein. Viele von ihnen möchten die Wertschöpfungskette von der Grundlagenforschung bis zur Verwertung abdecken, aber ohne in den privatwirtschaftlichen Bereich reichende Aktivitäten. Die vom Fördergeber definierten Anforderungen an die Gründungsprofilierung greifen zu weit in die Strukturen und Ausrichtungen einer Hochschule ein. Der Anreizeffekt ist für große Universitäten begrenzt, da hier eine Konkurrenz zu deutlich größer dimensionierten Projekten besteht. • Leitungen großer, fachlich heterogener Hochschulen müssen die Interessenlagen unterschiedlich gründungsaffiner Fachbereiche hochschulintern ausgleichen und bei häufiger werdenden Anfragen zu Thementaufwertungen selektiv vorgehen. Der EXIST-Ansatz impliziert eine Überbewertung des Transferwegs Ausgründungen, erforderlich wäre ein Ausbau des gesamten Transfers und verschiedener Formen. • Es wird bei Fehlen von Fördermitteln auf eine begrenzte Adaptionfähigkeit und fehlende Instrumente eines gesteuerten Erkenntnistransfers aus den Leuchttürmen verwiesen. • Um in FHs die Hauptzielgruppe Studierende zu stimulieren, bedarf es keiner so weitgehenden strategischen Verankerung des Themas. Die Verwertung von Forschungsergebnissen spielt dort derzeit keine große Rolle. Der Förderansatz erfordert generell ambitionierte Voraussetzungen, über die nur größere Hochschulen verfügen. Der Ansatz ist schwer umsetzbar bei Hochschulen mit einem durch sozialwissenschaftliche oder andere nicht-technisch-/naturwissenschaftliche Fächer geprägten Profil.
<p>Kritik am Exzellenzansatz durch 18 Befragte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Flut an Programmen mit einem Exzellenzansatz in den letzten Jahren beeinträchtigt die Mitwirkungsbereitschaft der Hochschulleitungen und relevanter Personengruppen. Die Gründungskultur ist in vielen Hochschulen dafür noch nicht so ausgeprägt. • Der Förderansatz nutzt zu wenig die Stärke des deutschen Hochschulsystems - seine große Breite an Hochschulen mit variierenden Profilen und häufig ausreichend großem Gründungspotenzial, das mit weniger aufwändigen Instrumenten erschließbar ist. Statt in einer begrenzten Anzahl an Hochschulen möglichst große Teil der Studierenden und Wissenschaftler/-innen für die Thematik zu erschließen, wird eine Konzentration auf die kleinere Gruppe, die Gründungsinteresse hat oder wo dieses mit wenig Aufwand entstehen kann, als effizienter eingestuft. Es wurde ein unerschlossenes Potenzial bei den übrigen starken Hochschulen und auch solchen mit begrenztem Potenzial vernachlässigt, dabei die Hebelwirkung niedriger Fördersummen nicht beachtet. In der Gründungsförderung besteht kein Bedarf an exzellenten Ansätzen. Sie stellt eine Mischung aus Basisarbeit zur Erschließung der Zielgruppen, Qualifizierung, Grundberatung Technologiescouting, Unterstützung beim Networking und ggf. der Entwicklung ambitionierter Geschäftsmodelle dar.

	<ul style="list-style-type: none"> • Eine exzellenzorientierte Förderpolitik entfaltet erfahrungsgemäß auch über Ausstrahlungs- oder Multiplikatoreffekte keine Breitenwirksamkeit. Es fehlen vielfach Basisstrukturen, auf denen später Good Practice-Vorgehensweisen exzellenter Hochschulen aufbauen könnten. • Eine Abstimmung zwischen EXIST IV und der wesentlich attraktiveren Exzellenzinitiative fand nicht statt. Bei letzteren wurden andere hochschulinterne Strukturänderungen vorgenommen und größere Teile der Hochschule in die Förderung einbezogen.
Zweifel an der Nachhaltigkeit bei fast allen Befragten	<ul style="list-style-type: none"> • Die Weiterführung der sehr umfangreichen Strukturen wird aufgrund der engen finanziellen Spielräume der Hochschulen bezweifelt, ferner in den Konzepten der Geförderten und im gesamten Förderansatz nicht in ausreichendem Maße eine Verstetigungsstrategie gesehen.
zwei Drittel mit Kritik an der Fokussierung auf eine Hochschule	<ul style="list-style-type: none"> • Die Förderung einer Hochschule beeinträchtigt ggf. funktionierende regionale Netzwerke und verhindert, dass kleinere Hochschulen ohne Potenzial für einen EXIST IV-Antrag von den Maßnahmen eines größeren Partners profitieren können. Auch birgt sie die Gefahr, dass mit den hohen Fördermitteln temporär eigene Angebote aufgebaut werden, statt eine Arbeitsteilung mit regionalen Partnern zu intensivieren, ohne dass dadurch die Qualität in Beratung und im Coaching der Gründungsteams steigt.
Kritik am deutlichen Wechsel des Förderansatzes durch einzelne Befragte	<ul style="list-style-type: none"> • Der Übergang von der Breitenförderung in EXIST III zu einer Exzellenzförderung in EXIST IV wurde kritisch gesehen, da dabei die Sicherung der Nachhaltigkeit der zuerst entstandenen Strukturen nicht berücksichtigt wurde. Daher sollte im Förderansatz von EXIST noch stärker sichergestellt werden, dass geförderte Strukturen auch weitergeführt werden.

Passfähigkeit zu komplementären Förderangeboten - EXIST-Gründungskultur im Kontext von Länderförderungen

Auf Bundesebene stellt EXIST-Gründungskultur die einzige Fördermaßnahme dar, die auf die Stimulierung von Ausgründungen aus Hochschulen abzielt, dabei den Aufbau gründungsunterstützender Strukturen verfolgt, eine hohe Konstanz aufweist und kontinuierlich den Förderansatz weiterentwickelt. Nach dem initialen Start von EXIST 1998 förderten einzelne Bundesländer temporär ihre Landeshochschulen, eine Gründungsunterstützung zu implementieren. Nur in Sachsen-Anhalt gibt es seit langem die Existenzgründungsoffensive ego, die ein Bündel an Hilfen und Angeboten umfasst, um generell in diesem Bundesland eine neue Unternehmenskultur zu fördern. Dazu zählen auch Programme für die Hochschulen zur Stimulierung des Gründungspotenzials und Begleitung von Ausgründungen.

Derzeit gibt es nur in vier Bundesländern Förderprogramme für gründungsunterstützende Strukturen an Hochschulen: Die **Ansatzpunkte** sind der Aufbau von Inkubatoren in Hessen (Innovationsförderung - Inkubatoren und technologieorientierte Gründerzentren) und Sachsen-Anhalt (Förderung von Inkubatoren an den Hochschulen des Landes), Maßnahmen der Sensibilisierung und Qualifizierung im Saarland (Steigerung von Gründungen aus dem Schul- und Hochschulbereich) sowie ein zu EXIST IV vergleichbares Maßnahmenbündel in Sachsen (ESF-Richtlinie Unternehmensgründungen aus der Wissenschaft). Die jeweiligen Förderobergrenzen pro Antrag sind - soweit veröffentlicht - merklich. Die Spielräume der Länder werden durch Refinanzierungsmöglichkeiten aus dem **Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)** und dem **Europäischen Sozialfonds (ESF)** bestimmt. Mit dem Wechsel der Förderperiode befand sich die Unterstützung von Gründungsinitiativen in den Jahren 2014/15 in einem Umbruch. Einige Förderungen liefen ohne Fortführung in anderer Form aus, z.T. wurden neue Angebote konzipiert oder befinden sich in der Umsetzung. Sie decken nur einige der Bereiche ab, auf die EXIST IV abzielt (Strukturveränderung mit Aufwertung des Gründungsthemas in weiten Teilen einer Hochschule, Ausbau der gründungsrelevanten Lehre, intensives Technologiescouting). Ihre Schwerpunkte sind: Ausbau der Beratung, Inkubation sowie Stärkung des Unternehmergeistes. Profitieren können davon Hochschulen in wenigen, meist kleineren Bundesländern. Es gibt keine flächendeckende Alternative zu EXIST. EXIST-Gründungskultur hat damit einen ausgeprägten Status der Alleinstellung, durch das Fördervolumen pro Hochschule, den Umfang intendierter Veränderungen in den Strukturen und die Förderbreite an Unterstützungsangeboten. EXIST IV ist als Exzellenzansatz ausgelegt. Eine mögliche Wirkung - die Bundesförderung der Exzellenz wird durch Landesförderung in der Breite ergänzt -, trat bislang nicht ein. Dazu sind die Spielräume der Länder durch ihre Budgetsituation und weniger Mittel aus EFRE und ESF offenbar zu begrenzt.

7 Zielerreichungskontrolle

Zielerreichungsgrad

Für den Vergleich der geplanten Ziele mit dem erreichten Realisierungsstand wurde der Indikator "Anzahl erfolgreicher und fehlgeschlagener Projekte in der Förderung" auf Ebene der Einzelprojekte herangezogen:

- **Alle zehn Hochschulen mit Förderung seit 2011 sind als erfolgreich einzustufen** (Einschätzung zu den Fortschritten der EXIST-Jury im Februar 2015). Nach Anpassungen der Planungen von drei Hochschulen erfolgt bei allen eine Weiterförderung in Phase B.
- **11 der 12 Hochschulen mit Förderung seit 2013 sind als erfolgreich einzustufen** (Einschätzung der Jury im November 2015). Für sie beginnt im April 2016 die Phase B. Auflagen und Empfehlungen bei einigen sollen merkliche Defizite aus der bisherigen Entwicklung ausgleichen. Nur eine Hochschule konnte deutliche Teile ihres Strategiekonzepts nicht umsetzen; die Planungen ließen keine entscheidenden Fortschritte bis zum Ende der Phase A oder in B erwarten. Daher wurde keine weitere Förderung empfohlen.

Insgesamt ist somit die Zielerreichung auf der Ebene der Einzelprojekte als gut einzustufen, mit einer großen Spannweite aus sehr positiv sich entwickelnder Projekten bis hin zu solchen mit merklichen, aber ausgleichbaren Defiziten. Dabei sind der sehr ambitionierte Anspruch nach Gründungsprofilierung der geförderten Hochschule und der dazu erforderliche Bedarf an hochschulinternen zeitintensiven Veränderungsprozessen berücksichtigt worden.

Erreichen der Zielgruppen des Förderprogramms

Da EXIST IV einen Exzellenzansatz verfolgt, ist nicht die Anzahl geförderter Hochschulen ein passender Indikator, sondern die Resonanz auf die Ausschreibung des Wettbewerbs und die Struktur der ausgewählten Hochschulen. Unter den antragsberechtigten Hochschulen war die Resonanz relativ groß mit Unterschieden nach Größe, Forschungsstärke und Trägerschaft. Der Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz weist aktuell rund 350 Hochschulen (mit Gründungsjahr bis 2010) aus, wenn bestimmte Arten von Hochschulen, die eindeutig nicht zur Zielgruppe von EXIST gehören¹, ausgeschlossen werden und eine Grenze zur Relevanz bei 5.000 Studierenden definiert wird. Dadurch fallen fast alle privaten und kirchlichen, staatlich anerkannte Hochschulen als Zielgruppe weg. Von den 60 staatlichen (Fach-) Hochschulen dieser Größe haben 68% eine Ideenskizze in mindestens einer der beiden Ausschreibungsrunden eingereicht, bei den staatlichen Universitäten liegt die Quote bei 71%. Andere Gruppen spielen keine nennenswerte Rolle.

Die **hohe Resonanz** mit genau 100 einreichenden Hochschulen in 2010 und 2011 verdeutlicht Grafik 6. Die sehr hohen Anforderungen an Fördernehmer ließen dies ursprünglich nicht erwarten. Die finanziellen Anreizwirkungen des Wettbewerbs "Die Gründerhochschule" werden deutlich. Die Einreichungen erfolgten flächendeckend aus allen Bundesländern. Relativ viele stammen von (Fach-) Hochschulen, von denen nur wenige später umfangreiche Mittel erhielten. Ein weiterer Indikator für die Resonanz des Wettbewerbs ist die Anzahl an Studierenden, die maximal durch die geförderten Hochschulen erreicht werden könnten. Die antragstellenden Universitäten wiesen im Wintersemester 2011/12 knapp über 1 Mio. Studierende auf und damit knapp 70% aller vom Statistischen Bundesamt² angegebenen Studierende in diesem Zeitraum. Für die (Fach-)Hochschulen sind die entsprechenden Werte deutlich niedriger: Die Antragsteller wiesen gut 280.000 Studierende auf (rund 38% aller Studierende dieses Hochschultyps).

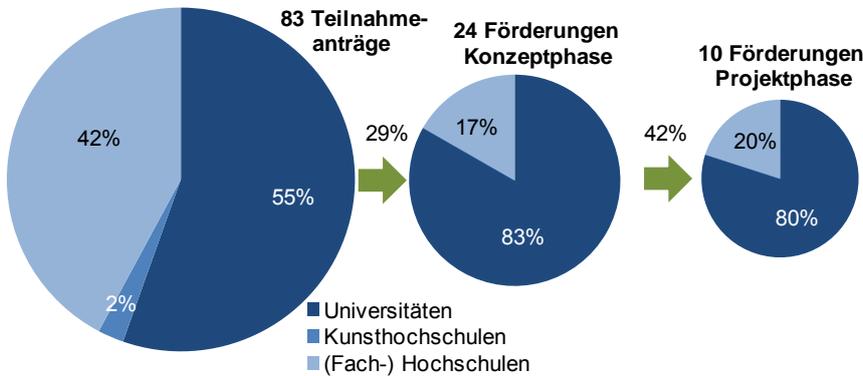
Da mit EXIST-Gründungskultur Gründungspotenziale erschlossen und technologieorientierte, innovative oder wissensbasierte Ausgründungen unterstützt werden sollen, spielt eine hohe Resonanz bei und Partizipation der forschungsstarken Universitäten und Technischen Universitäten eine wichtige Rolle.

1 Ohne Fernhochschulen, Pädagogische Hochschulen, Verwaltungshochschulen oder Duale Hochschulen.

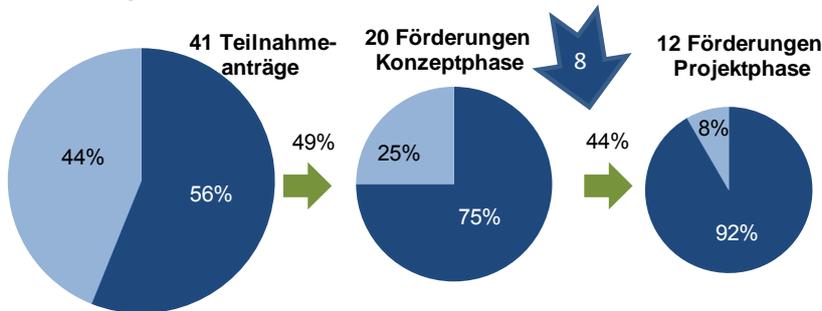
2 Quelle: Statistisches Bundesamt (2012): Bildung und Kultur Studierende an Hochschulen. Vorbericht. Fachserie 11, Reihe 4.1, Tabelle: Studierende und Studienanfänger/innen im Wintersemester 2011/2012 nach Hochschularten, Ländern und Hochschulen. Download unter: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/StudierendeHochschulenVorb.html>.

Grafik 6: Beteiligungen an den Ausschreibungsrunden des Wettbewerbs „Die Gründerhochschule“

Ausschreibung 2010



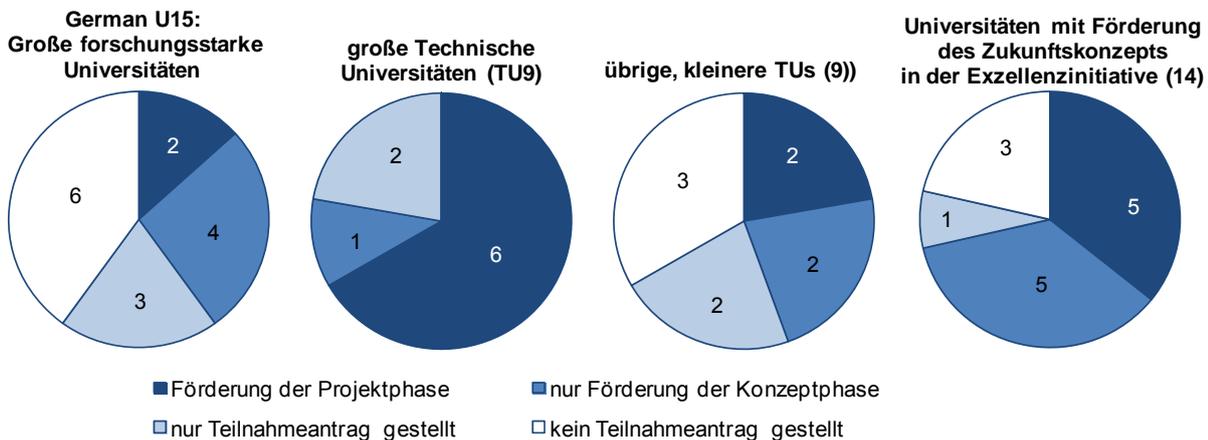
Ausschreibung 2011



Nur ein kleiner Teil der **German U15: Große forschungsstarke Universitäten** erhält eine Projektphasenförderung, 40% zeigten gar kein Förderinteresse (siehe Grafik 7). Dies trifft auch auf die neun **kleineren Technischen Universitäten** zu. Ganz anders ist das Bild bei den **großen Technischen Universitäten (TU9)**. 67% erhalten erhebliche Fördermittel, um ihr Strategiekonzept umzusetzen, alle äußerten Interesse daran. Die 14 Universitäten, deren Zukunftskonzept in der **Exzellenzinitiative** überzeugte, zählen z.T. zu den TU9 oder den German U15. Viele von ihnen reichten einen Teilnahmeantrag ein, immerhin 36% hatten Erfolg mit ihrem Strategiekonzept.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Programmdokumenten

Grafik 7: Beteiligung der großen forschungsstarken Universitäten, Technischen Universitäten und Universitäten, deren Zukunftskonzept in der Exzellenzinitiative gefördert wird/wurde, an EXIST IV



Die Ergebnisse zur Resonanz auf das EXIST-Förderangebot bestätigen die Aussagen von Interviewten, dass es bei diesen forschungsstarken, durch naturwissenschaftliche Forschungstätigkeiten geprägten Universitäten viel schwieriger ist, die Hochschulleitung oder Promotoren in der Professorenschaft zu gewinnen, wenn es darum geht, die Gründungsunterstützung als ausgewiesenen Teil der Einrichtung zu profilieren. Das Ziel einer Gründungsförderung ist insgesamt weit verbreitet, doch wird eine stärkere Verankerung in den Hochschulstrukturen, so wie von EXIST IV gefordert, nicht intendiert, weil es mit dem Ziel der Profilierung in der Forschung nicht kompatibel ist. Gerade aufgrund der vielfältigen Forschungsprojekte sind hier sicherlich noch **erhebliche Potenziale für Verwertungen**, auch über Ausgründungen.

1 Eine Hochschule mit einer Konzeptphasenförderung reichte keinen Antrag auf Projektphasenförderung ein.

Relevanz der ursprünglichen Ziele

Die Relevanz der ursprünglichen Ziele zeigt sich darin, ob sie (1) von der Förderpolitik noch angestrebt werden, (2) zum Gesamtkontext der Förderung passen oder (3) der intendierte Zielzustand bereits vollständig oder weitgehend erreicht wurde und daher ihre Weiterverfolgung in dieser Form nicht mehr erforderlich ist.

Legt man die Ausführungen zu Mittelstand, Selbstständigkeit und Existenzgründungen im **Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD¹ von 2013** und die **neue High-Tech-Strategie** der Bundesregierung von 2014 zugrunde, in der die Gründungsunterstützung im Leitbild eines innovativen Deutschlands verankert ist und die EXIST-Programmlinien im Spektrum verschiedener Maßnahmen zur Zielerreichung aufgeführt und ihr Stellenwert dabei herausgestellt wird, dann lässt sich eindeutig der Schluss ziehen, dass die ursprünglichen Ziele von der Förderpolitik noch angestrebt werden und zum Gesamtkontext der Förderung passen.

Die Frage zum Erreichen des Zielzustands lässt sich nicht so einfach beantworten. Mit den **Leitzielen von EXIST** sind **ambitionierte Veränderungen an Hochschulen** intendiert, ohne Konkretisierung des Zielzustands und des Zeitraums des Erreichens, was typisch für solche förderpolitischen Maßnahmen und in der Praxis auch nicht anders realisierbar ist. Vielfältige fördernde und hemmende Einflüsse wirken auf das Interventionsfeld, und eine singuläre Fördermaßnahme kann lediglich starke Impulse in Richtung Zielzustand geben. Die **Ziele des Wettbewerbs EXIST-Gründungskultur - Die Gründerhochschule** fokussieren primär auf die 22 seit 2011 bzw. 2013 unterstützten Hochschulen. Die Wirkungsanalyse zeigte **gute Fortschritte** der ersten zehn Hochschulen und ein Erreichen des größeren Teils ihrer Ziele. Teilweise dürften die ambitionierten Anforderungen von EXIST IV an eine Gründungsprofilierung nicht wie geplant erfüllbar sein. In Abschnitt 5 wurde gezeigt, dass Umsetzungshürden in Hochschulen, ein hoher Zeitaufwand für Entscheidungsprozesse, Wechsel in den Hochschulleitungen, Probleme bei der Aufwertung der Gründungsunterstützung gegenüber anderen Themen der Hochschulen, Unterschätzung der Resonanz bei den Zielgruppen usw. ursächlich waren, wenn einzelne Projektziele nicht erreicht wurden. Es zeichnet sich zum jetzigen Zeitpunkt ab, dass im Förderzeitraum ein deutlicher Teil der Ziele erreichbar ist, in einem zentralen Punkt - Weiterführung wesentlicher Teile der Gründungsunterstützung nach Auslaufen der Bundesförderung - sind aber Umsetzungsprobleme zu erwarten. Gespräche mit derzeit nicht geförderten Hochschulen zeigen **Spill-over-Effekte nur in begrenztem Umfang, weil sie wegen fehlender Mittel Good Practice der geförderten Hochschulen nicht** umsetzen können. Auch zeigen sich bei letzteren erst z.T. gut sichtbare und kommunizierbare Ergebnisse, so dass die Vorbildfunktion noch nicht stark ausgeprägt ist. Einzelne geförderte Hochschulen üben eine solche Funktion jetzt schon aus.

Aus heutiger Sicht ist der intendierte Zielzustand, der allerdings nicht explizit vom Fördergeber beschrieben ist, noch nicht vollständig oder weitgehend erreicht. Eine Weiterverfolgung der Ziele in dieser Form erscheint noch erforderlich.

¹ Siehe <https://www.cdu.de/sites/default/files/media/dokumente/koalitionsvertrag.pdf>. Download 17.10.2015.

8 Bewertung des Programmvollzugs

Die Durchführung des Wettbewerbs „Die Gründerhochschule“ in EXIST-Gründungskultur ist zweistufig mit einer zeitlich kurzen Konzeptphase (6 Monate) und einer maximal fünfjährigen Projektphase zur Umsetzung des Strategiekonzepts. In der Förderrichtlinie und im detaillierten Leitfaden zur Antragstellung waren die Adressaten, die Förderanforderungen und -konditionen, der Ablauf der Antragstellung und Begutachtung sowie die zeitliche Dimension des Programmdurchlaufs für die gesamte, auf acht Jahre ausgelegte Programmphase IV transparent aufgezeigt.

Die Bewertung des Programmvollzugs erfolgt auf Basis der Gespräche mit geförderten und nicht geförderten Hochschulen sowie der Teilnahme an den Jury-Sitzungen und Mitwirkung an den Auswahl Sitzungen zu Ideenskizzen durch die Leiterin der Begleitforschung zu EXIST ("Teilnehmende Beobachtung"). Die Ergebnisse zur Umsetzung des Programms sind in Tabelle 15 zusammengefasst, die zum Entscheidungsverfahren und Projektmonitoring in Tabelle 16.

Tabelle 15: Bewertung der Umsetzung des Programms

Positive Punkte	Schwächen
<p>Detaillierte Richtlinie mit Leitfaden zur Antragstellung: Eindeutige Kommunikation der Anforderungen; Transparenz zum gesamten mehrjährigen Programmvollzug; Erleichterung der Antragstellung für wenig erfahrene Hochschulen; Vergleichbarkeit im Jury-Verfahren durch empfohlene Gliederung zu Ideenskizzen, Anträgen/Strategiekonzepten und Fortschrittsberichten;</p> <p>Bund als alleiniger Fördergeber. Vorreiterrolle und einheitliches und flächendeckendes Förderangebot für alle Hochschulen in Deutschland;</p> <p>Wettbewerbsverfahren und 2 Ausschreibungen: Mobilisierungseffekte bei den Förderadressaten; hohe Aufmerksamkeit in der Hochschullandschaft, auch bei Leitungen, wichtigen Stakeholdern und Netzwerkpartnern; Breitenwirkung bei zweimaliger Durchführung; Jury-Verfahren mit einheitlichem Bewertungssystem für alle Antragsteller einer Förderrunde;</p> <p>Zweistufige Förderbeantragung (Ideenskizze, dann Vollantrag): Reduktion des Beantragungs- und administrativen Beurteilungsaufwands, Möglichkeit eines Feedbacks zu Defiziten nach der ersten Stufe;</p> <p>zunächst Konzeptphase mit Förderung: zeitlicher Spielraum zur Strategiekonzeptentwicklung, Mobilisierung des hochschulinternen und -externen Netzwerks, Identifikation von Mitwirkenden und Ressourcengebern; Erhöhung der Qualität der Anträge durch viele konzeptionelle Diskussionen und Einbindung von Good Practice vorbildlicher Hochschulen im In- und Ausland;</p> <p>zweistufige Projektförderung: Spielräume für das Nachsteuern bei Planabweichungen bei Fördergeber und -nehmern; Betonung der Aufbau- und Umsetzungsphase durch unterschiedliche Konditionen; bessere Planbarkeit von Aktivitäten und der Commitments der Hochschule und ihrer Partner;</p> <p>Rückläufige Förderquote im Förderverlauf: hohe Quote passfähig für die Konzeption neuer Angebote, Durchführung struktureller Veränderungen und den Ausbau vorhandener Angebote; Reduktion bei Übergang zum festen Bestandteil des Hochschulangebots; Wegfall der Förderung konzeptioneller Arbeiten oder von Strukturveränderungen.</p>	<p>Abstimmung mit anderen Fördermaßnahmen: zu geringe Abstimmung mit Maßnahmen, die gleiche Zielgruppen adressieren, (Strategie-) Veränderungen intendieren und Übernahme neuer Aufgaben durch die Hochschulen vorgeben; keine Nutzung von Synergien aus der Fördertätigkeit von Bundesländern;</p> <p>zweistufige Projektförderung: Aufspaltung des Förderzeitraums mit getrennter Beantragung, kritisch angesichts der Langfristigkeit und des intendierten Umfangs von Veränderungsprozessen sowie des Zeitbedarfs; Übergangsprobleme von der Phase A zu B; keine Anlauf- und Auslaufphase für zeitlich befristete, neue Personalstellen;</p> <p>Hoher Eigenanteil in der Projektphase B: Rückgang der Finanzierungsspielräume der Hochschulen, schwer realisierbar; z.T. Reduktion von Unterstützungsangeboten aus rein finanziellen Gründen.</p>

Tabelle 16: *Entscheidungsverfahren und Projektmonitoring*

Positive Punkte	Schwächen
<p>Auswahl durch eine Jury: Einbindung externer Expertise mit breitem Erfahrungsspektrum, weitgehend personelle Kontinuität über den Begutachtungsprozess; zeitnahe Begutachtung von Teilnahmeanträgen und Vollarträgen; Berichterstatteverfahren;</p> <p>Fortschrittsberichte zwei Jahre nach Förderstart: Möglichkeit zur Reflexion und Nachjustierungen usw., einheitliche Begutachtung der Umsetzungsfortschritt, Querschau über alle geförderten Hochschulen, ggf. Änderungen in der Programmumsetzung; Vorgabe eines Kriterienkatalogs zur Bewertung der Fortschrittsberichte durch die Jury erst für die 2. Förderrunde;</p> <p>Projektmonitoring: laufende Berichterstattung der Fördernehmer während des Förderzeitraums an den Projektträger und Prüfung dieser Berichte sowie Vor-Ort-Prüfungen durch diesen, Modifikationen bei Planabweichungen, gemeinsame Suche nach Lösungen.</p>	<p>Jury-Verfahren: Kein explizites Jury-Briefing zu Förderzielen, -voraussetzungen und Bewertungsvorgehen, Beurteilungskriterien, Spielräumen der Jury, Zustandekommen der Gesamtbewertung u.ä.; kein Leitfaden zur Begutachtung der Anträge;</p> <p>Bewertungssystem: keine dezidierte Vorgabe von Einzelkriterien und Gewichtungsverfahren unter Abbildung der sehr weitreichenden Anforderungen aus Richtlinie und Leitfaden und des umfangreichen Maßnahmenbündels zur Umsetzung der Strategiekonzepte:</p> <p>Berücksichtigung von Outputgrößen und Wirkungen: keine Vorgabe an Antragsteller, auch als Orientierungskriterien für die Beantragung der umfangreichen Förderung (Relation von Projektvolumen und intendierten Wirkungen/Outputs), kein Einbezug des Gründungspotenzials und der Wirtschaftlichkeit der geplanten Maßnahmen in die Bewertung;</p> <p>Mengen- und Zeitgerüst: keine Vorgaben für eine detaillierte Planung von Arbeitspaketen, zur Angabe quantitativer oder qualitativer Zielindikatoren sowie des geschätzten Zeitaufwands/finanziellen Aufwands pro Arbeitspaket; begrenzte Vergleichbarkeit zwischen den Anträgen;</p> <p>Gewicht von Antrag und Präsentation: durch fehlendes Bewertungssystem zu geringes Gewicht der Strategiekonzepte (Antrag);</p> <p>Transparenz der Entscheidung: keine dezidierte Dokumentation der Entscheidungskriterien, Ablehnungsgründe und Gründe für Empfehlungen/Auflagen; begrenzte Kommunikation an Antragsteller;</p> <p>Projektmonitoring: keine Vorgabe für ein einheitliches System an Indikatoren zum Projektfortschritt und zur Messung von Ergebnissen an Fördernehmer.</p>

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 (siehe Abschnitt 11) sicherstellen könnte. Ein weiterer Verbesserungsbedarf betrifft Vorgaben für eine eindeutige Ausrichtung bei der Beantragung von Fördermitteln an quantitativen und qualitativen Zielgrößen.

9 Passfähigkeit des Förderansatzes zu den Programmzielen

Die Bewertung der **Passfähigkeit** des Programmansatzes erfolgt auf Basis der Schlussfolgerungen zum bisherigen Output, zu den absehbaren oder erreichten Wirkungen, zur Zielerreichung, zum Zusammenspiel der drei Förderlinien sowie der Bewertung des Programmvollzugs. Dazu werden die Ziele von EXIST-Gründungskultur in der jetzigen Programmphase den verschiedenen Ausgestaltungsmerkmalen des Programmansatzes gegenübergestellt (siehe Tabelle 17).

Bei wesentlichen Ausgestaltungsmerkmalen kann zum jetzigen Zeitpunkt eine **sehr gute Passfähigkeit** des Programmansatzes zu den verfolgten Zielen konstatiert werden. Die Schaffung von Leuchttürmen mit einem breiten Spektrums an Maßnahmen gelingt zwar, Wirkungen auf nicht geförderte Hochschulen treten bislang nur in geringem Umfang auf, da es dort an den finanziellen Möglichkeiten zur Übernahme von Good Practice mangelt. **Abstriche** in der Bewertung der Passfähigkeit werden zu den Merkmalen "Förderlaufzeit von 3+2 Jahren mit Konzeptphase ist ausreichend, um deutliche und nachweisbare Effekte zu erzielen" sowie "Stafelung der Förderquote von 85% bis 50% ist begründbar durch den förderinduzierten Nutzen für die Hochschule, er führt dazu, dass eine sukzessive Übernahme geförderter Angebote stattfindet" gemacht. Dies betrifft Teile der Maßnahmen und ist wiederum den Finanzierungsmöglichkeiten geschuldet.

Tabelle 17: Passfähigkeit der Ausgestaltung des Programmansatzes zu den Zielen des Wettbewerbs EXIST-Gründungskultur - Die Gründerhochschule

Ziele des Wettbewerbs EXIST-Gründungskultur - Die Gründerhochschule Ausgestaltung des Programmansatzes	Entwicklung und Umsetzung hochschulweiter Gesamtstrategien zur Etablierung einer Gründungskultur und mehr Unternehmergeist an Hochschulen + Positionierung von Hochschulen als gründungsprofilierte Hochschulen	Nachhaltige Erschließung des Potenzials vor allem an wissens- und technologiebasierten Gründungen am Hochschulstandort	Stärkung des unternehmerischen Denkens und Handelns unter Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen
Ambitionierter Förderansatz Gründungsprofilierung der gesamten Hochschule	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Exzellenzansatz Förderung einer begrenzten Anzahl an Hochschulen für ambitionierte Ziele mit hohen Fördervolumina	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Schaffung von Leuchttürmen Breites Spektrums an Maßnahmen, davon profitieren direkt oder indirekt auch andere Hochschulen	✓ begrenzte Ausstrahlung wegen fehlender Finanzierung für eine Übernahme von Good Practice	✓ Begrenzung der Fördereffekte nur auf geförderte Hochschulen	✓ Begrenzung der Fördereffekte nur auf geförderte Hochschulen
Fokussierung auf eine Hochschule Gründungsprofilierung einer Hochschule mit Aufbau hochschulintern verankerter Angebote	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Aufwertung des Gründungsthemas Deutliche Erhöhung der Sichtbarkeit und Mobilisierungseffekt bei den Zielgruppen	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Klare Formulierung der Anforderungen an Strategiebildung und Umsetzungsmaßnahmen Leichtere Kommunizierbarkeit in der Hochschule	✓✓✓	- hier nicht relevant	- hier nicht relevant
Förderlaufzeit von 3+2 Jahre mit Konzeptphase deutliche und nachweisbare Effekte erzielbar	✓✓ langwierige Veränderungsprozesse, Förderzeitraum bei einzelnen Punkten zu kurz	✓✓ Zeitraum bei einzelnen Maßnahmen zu kurz, bei anderen eher nicht als Kernaufgabe der Hochschule gesehen	✓✓ Zeitraum bei einzelnen Maßnahmen zu kurz
Jährliches Projektvolumen von bis zu 1 Mio. € Ausreichend für deutliche und nachweisbare Effekte	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Staffelung der Förderquote von 85% bis 50% begründbar durch Nutzen für die Hochschule, sukzessive Übernahme geförderter Angebote	✓✓✓	✓✓ Übernahme nur eines Teils möglich wegen fehlender Finanzierung	✓✓ Übernahme nur eines Teils möglich wegen fehlender Finanzierung

10 Bedarf an einer weiteren Unterstützung des Ausgründungsgeschehens

Die Ergebnisse der Zwischenevaluation unterstreichen, dass auch nach dem Auslaufen der Programmphase EXIST IV noch ein **Bedarf für eine weitere Unterstützung des Ausgründungsgeschehens** gesehen werden kann. Er bezieht sich primär auf bislang nicht geförderte Hochschulen. Bei den EXIST IV-Geförderten erscheinen hochschulindividuelle Lösungen zur Sicherung der bisherigen Fortschritte erforderlich.

Es sind weiterhin Förderimpulse von außen für die Hochschulen notwendig, damit Gründungen zur Verwertung von Wissen und Forschungsergebnissen entstehen können, weil

- ▶ ein erhebliches, sich permanent veränderndes Gründungspotenzial in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen vorhanden ist, dessen Erschließung volkswirtschaftlich lohnenswert ist;
- ▶ Ausgründungen sich zwar als möglicher Weg zur Verwertung von Wissen und Forschungsergebnissen erwiesen haben, doch im Bewusstsein von Studierenden und wissenschaftlichem Personal noch nicht so breit präsent sind. EXIST trägt zu einer allmählichen Handlungsänderung bei, deutlich in manchen Technologiefeldern, begrenzt in anderen. Die Resonanz auf Qualifizierungs- und Beratungsangebote der Hochschulen ist spürbar;
- ▶ von EXIST IV erhebliche Impulse auf Strukturen und Personalausstattung im Transfer sowie auf eine Verwertungskultur unter Forschergruppen ausgehen, eine Hebelwirkung auf weitere Aktivitäten der Hochschulen ist deutlich. Doch besteht im gesamten Transferbereich noch ein erheblicher Weiterentwicklungsbedarf.

Das Auslösen eines solchen Impulses sollte Aufgabe des Bundes sein und eine (stärkere) Arbeitsteilung mit den Bundesländern wäre wünschenswert, weil:

- ▶ sich auf Länderebene keine dauerhaft vorhandene Finanzierung der Gründungsunterstützung entwickelt. Nur einzelne Länder haben Spielräume aus der EFRE- und ESF-Förderung. Für ein flächendeckendes Förderangebot zur Erschließung umfangreicher Gründungspotenziale ist die Übernahme dieser Aufgabe durch den Bund erforderlich;
- ▶ eine Abstimmung der Förderpolitiken von Bund und Ländern zur Lösung des Problems der Nachhaltigkeitssicherung beitragen sollte. Diese Abstimmung fand in den letzten Jahren wegen unterschiedlicher Spielräume und Schwerpunktsetzungen nicht statt. Eine "Arbeitsteilung" mit festen Beiträgen der Bundesländer erscheint notwendig. Eine Koordination dürfte in der Praxis sehr schwierig sein und wurde daher in EXIST IV nicht angestrebt.

EXIST IV führte bei geförderten Hochschulen zur Aufnahme der Gründungsunterstützung in Hochschulstrategien und einer hohen Aufmerksamkeit auf Leitungsebene. Sie ist aktuell ein fester Baustein in der Förderpolitik des Bundes in Richtung Mittelstand und Verwertung, konkurriert aber mit anderen Themen. Es gibt eine Reihe förderlicher und hemmender Faktoren, weil:

- ▶ fehlende Grundmittel dazu führen, dass nur durch einen Förderimpuls die Gründungsunterstützung eine deutliche Aufmerksamkeit bei Hochschulleitung und Stakeholder erlangt. Der Impuls ging in EXIST IV von den hohen Anforderungen der Gründungsprofilierung und der hohen Förderung zur Neuentwicklung zusätzlicher Angebote, zum Nachweis ihrer Wirksamkeit sowie zum Aufbau eines Unterstützungsnetzwerkes aus verschiedenen Personengruppen und Verwaltungseinheiten aus;
- ▶ in der für 2017 geplanten Ausschreibungsrunde der Exzellenzinitiative ein Fokus auf Verwertungen liegen soll, was eine Aufwertung des Themas und Ausweitung der Gründungspotenziale zur Folge haben wird. Ferner steigt die Relevanz von Verwertungsaspekten in Forschungsförderprojekten. Im Förderprogramm WIPANO (Nachfolger von SIGNO) ist vorausgesetzt, dass die förderinteressierten Hochschulen eine Patent- und Verwertungsstrategie entwickeln. Bei der Patentverwertung steigt die Bedeutung von Ausgründungen langsam an¹;
- ▶ das Interesse an einer unternehmerischen Selbstständigkeit bei Studierenden, Hochschulabsolvent/-innen, wissenschaftlichem Personal und Alumni immer mehr zunimmt, vorrangig im Bereich Informations- und Kommunikationstechnik, Internet, wissensintensiver Dienstleistungen u.Ä., weniger in Technologie-

¹ Siehe Kulicke, M.; Dornbusch, F.; Blind, K.; Kaiser, K.; Krukenberg, E.; Berghäuser, H. unter Mitarbeit von Sarah Seus (2014): Erfolgskontrolle des Programms SIGNO - "Schutz von Ideen für die Gewerbliche Nutzung" des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Endbericht. Karlsruhe und Berlin.

feldern, die umfangreiche FuE-Arbeiten für ein Leistungsangebot erfordern. Dem stehen die in vielen Branchen guten Beschäftigungschancen in bestehenden Unternehmen gegenüber.

In der Wahrnehmung der meisten Hochschulen ist der mittel- und langfristige Nutzen noch nicht hoch genug, damit sie selbst eine substanzielle Gründungsunterstützung sicherstellen, die proaktiv die Potenziale erschließt, weil:

- ▶ der wesentliche Nutzen in schwer messbaren immateriellen Bereichen liegt, die Belastungen aus der Gründungsunterstützung sich aber kurzfristig in ganz konkreten Finanzierungsanforderungen äußern.

Die Grundannahme von EXIST, dass Hochschulen, Länder oder sonstige Stellen die entstandenen Maßnahmen weiterfinanzieren, die sich bewährt haben und zu gesamtwirtschaftlich wünschenswerten Wirkungen führen, trifft nur partiell zu, weil

- ▶ die Finanzierungsspielräume insgesamt eng sind und die Gründungsförderung mit anderen Programmen des Bundes um knappe Grundmittel der Hochschulen konkurriert. Gleiches gilt für eine weitere Grundannahme: Eine Nachfolgefiananzierung des Bundes dazu ist nicht erforderlich, und in einer neuen Programmphase kann die Förderzusage an die Definition zusätzlicher Konzepte geknüpft werden;

Die Hochschulen haben überwiegend kurz- bis langfristig keine großen finanziellen Ressourcen zur Sicherung einer weitreichenden Gründungsunterstützung, werden aber substanzielle Teile fortführen, weil:

- ▶ diese mit einem tragfähigen Aufwand verbunden sind (Weiterverfolgung der Strategiefestlegungen, Weiterführung des Zentrums für Unternehmensgründung, Aufrechterhaltung der grundständigen Lehre, Teile des Technologiescouting und des Beratungsangebots; Inkubatoren). Die Gespräche in den Hochschulen zur Verstetigung laufen bereits, weshalb Aussagen bzgl. personeller Kapazitäten und Angebotsumfang nicht möglich sind. Die vielfältigen Maßnahmen im Bereich der Generierung von Gründungsinteresse dürften deutlich zurückgeführt werden und bei der Gründungsberatung Reduktionen stattfinden.

Es ist eine hochschulbezogene Abdeckung des gesamten Gründungsprozesses notwendig, mit Kern in der Hochschule und deutlichen Synergien aus einem hochschulexternen Netzwerk, weil:

- ▶ die bisherigen Ergebnisse den Förderansatz von EXIST IV bestätigen: Mit der Gründungsprofilierung werden hochschulintern primär schon vorhandene Ressourcen ausgebaut und dabei hochschulinterne Netzwerke gestärkt. Zusammen mit der guten Sichtbarkeit ("Zentrum für Unternehmensgründung") wird Gründungsinteresse in heterogenen, ständig wechselnden Zielgruppen (Hochschulabsolventen, wissenschaftliches Personal unterschiedlicher Fachbereiche) geweckt, Qualifikationen für unternehmerisches Denken und Handeln vermittelt und die Aufbauschritte eines neuen Unternehmens mit einem Maßnahmenbündel abgedeckt. Die Schaffung einer hochschulinternen Unterstützung lässt sich mit einem Fehlen an passfähigen Angeboten in vielen Regionen begründen, ferner mit dem Bedarf, dass auf die Zielgruppen zugeschnittene Angebote unmittelbar in den Hochschulen verankert und gut sichtbar sein sollen.

In manchen Bereichen besteht in den begünstigten Hochschulen ein weiterer Förderbedarf, um die erreichten Fortschritte in der Gründungsunterstützung zu sichern, weil:

- ▶ einige Prozesse in Hochschulen zeitaufwändig sind, da angestrebte strukturelle Veränderungen tief in die Hochschulen hineinwirken, was eine starke Betonung des Gründungsthemas darstellt und auf deutliche Widerstände traf. Hier ist eher die Herausbildung eines Profilierungselements zu erwarten, das sich auf bestimmte Teile der Hochschule bezieht, aber keine so weitgehende Gründungsprofilierung wie im Idealfall angestrebt. Zudem entwickelten sich mit dem Ausbau der Gründungsunterstützung, durch aktives Technologiescouting usw. in einigen Hochschulen auch weitere Potenziale für Ausgründungen, die mit dem vorhandenen Förderimpuls noch nicht abgedeckt wurden;
- ▶ Aufbauenerfolge und das Niveau der Gründungsunterstützung nicht gehalten werden können. Der weitere Bedarf dazu ist hochschulindividuell und hängt stark vom erreichten Stand und der Nachfrage nach den Unterstützungsleistungen durch die Zielgruppen ab. Eine weitere Unterstützung sollte sich in erster Linie an der Sicherung des Erreichten orientieren, nicht am Ausgleich von Defiziten in früheren Planungen.

Es gibt unterentwickelte Bereiche in der Hochschullandschaft, die wesentliche Gründungspotenziale darstellen und durch den derzeitigen Ausbaustand der Unterstützung ungenutzt sind, weil:

- ▶ die 22 geförderten Hochschulen nur einen Ausschnitt der gesamten Hochschullandschaft abdecken und gerade forschungsstarke Universitäten wenig vertreten sind, ferner einige Technische Universitäten und viele Volluniversitäten keine Förderung erhielten. Relativ wenig erschlossen mit dem ambitionierten Förderansatz von EXIST IV sind die spezifischen Gründungspotenziale an (Fach-) Hochschulen.

11 Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung von EXIST V

Wir empfehlen die Weiterführung von EXIST-Gründungskultur in einer Programmphase EXIST V, um die bisher erreichten Fortschritte in Richtung einer Gründungskultur an deutschen Hochschulen abzusichern und weitere zu erzielen.

Programmansatz: Outputorientierung in Kombination mit Strukturveränderungen

- ▶ EXIST V soll eine Weiterentwicklung des bisherigen Förderansatzes darstellen, dabei aber weniger stark auf Exzellenz in den Strategiekonzepten, sondern stärker die Stimulierung von mehr Gründungen betonen. Die Outputorientierung steht damit im Mittelpunkt, ebenfalls zu fordernde Strukturveränderungen sind lediglich Mittel zum Zweck. Die Outputziele umfassen mit gleichem Gewicht die Quantität und Qualität der Gründungsvorhaben wie die Vermittlung von Qualifikationen für unternehmerisches Denken und Handeln. Die Auswahl in EXIST V sollte zu einer möglichst großen Ausschöpfung von Gründungspotenzialen in kurz- bis langfristiger Perspektive führen.
- ▶ Umfang und Art der Einzelmaßnahmen sollten sich daher eindeutig aus den Gründungspotenzialen der Begünstigten ableiten, inhaltlich klar darauf zugeschnitten und ihre erwarteten Beiträge detailliert begründet sein. Sie sollten dem Ausbau eines hochschulinternen und -externen Unterstützungsnetzwerkes dienen, unter Anerkennung vorhandener Angebote als Eigenleistungen zur Sicherung ihrer Verstetigung.
- ▶ Neben einer strukturellen Verankerung der Gründungsunterstützung in den begünstigten Hochschulen ("Zentrum für Unternehmensgründung" o.Ä.) sollte ebenso die Ausweisung von Gründungen als Verwertungsweg unter den Profilelementen einer Hochschule oder zumindest eine explizite Gründungsförderungsstrategie Fördervoraussetzung sein. Grad und Art einer Aufwertung des Gründungsthemas sind dabei an den Gegebenheiten forschungsstarker Universitäten und Volluniversitäten zu messen und an ihrer Wirkung auf die Erschließung großer Gründungspotenziale. Wir empfehlen, lediglich die Verfolgung einer expliziten Gründungsstrategie und Erhöhung des Stellenwerts im Verwertungsbereich zu fordern.
- ▶ Da die Sicherung der Nachhaltigkeit seit Start von EXIST eine ungelöste Frage ist, sollten in EXIST V entsprechende Instrumente bereits in den Programmansatz und in die geförderten Vorhaben integriert werden. Eine Möglichkeit ist, den Förderumfang pro Hochschule abhängig von Größe und Finanzierungsmöglichkeiten zu begrenzen und stattdessen den Förderzeitraum auszuweiten, um genügend Spielraum für eine wiederholte Durchführung von Maßnahmen bis zu ihrem Wirkungsnachweis zu schaffen.

In der Langfassung des Berichts zur Zwischenevaluation sind für die beiden folgenden Punkte vier Varianten einer möglichen Ausgestaltung von EXIST V aufgeführt und mit ihren Stärken und Schwächen begründet. Eine Variante davon halten wir für zielführend, die folgende Merkmale aufweist:

Programmansatz: Kreis antragsberechtigter Hochschulen und Variationen in den Förderanforderungen

- ▶ Um die erreichten Fortschritte in der Gründungsprofilierung zu sichern, benötigen in EXIST IV geförderte Hochschulen teilweise eine weitere Unterstützung. Dabei geht es um hochschulindividuelle Lösungen, die von den erreichten Erfolgen und geschaffenen Angeboten abhängen, außerdem vom Umfang eigener Anstrengungen für eine dauerhafte Verankerung. Es sollen Stärken gesichert und ggf. noch ausgebaut werden, nicht Umsetzungsdefizite oder Verfehlungen der selbst gesteckten Ziele in EXIST IV ausgeglichen werden.
- ▶ Der Förderfokus sollte auf der Erschließung des Gründungspotenzials in derzeit nicht geförderten Hochschulen liegen, da es an einem ausreichenden Ausbaustand der dortigen Gründungsunterstützung mangelt und deutliche Mobilisierungseffekte für ein Mehr an Ausgründungen aus dem Hochschulbereich zu erwarten sind. Eine möglichst breite Erschließung von Gründungspotenzialen ist anzustreben. Ein derartiger Breitenansatz ist nicht zwingend mit einer großen Anzahl an geförderten Hochschulen verbunden, sondern die begrenzten Fördermittel sollen so eingesetzt werden, um möglichst große Bereiche an solchen Studierenden und Wissenschaftler/-innen zu erreichen, die als Initiatoren von Gründungen in den vom Fördergeber intendierten Technologiefeldern oder Branchen in Frage kommen können.
- ▶ Prinzipiell empfehlen wir, die Förderung auf eine einzelne Hochschule zu beziehen, um eine möglichst große Wirkung der gewährten Mittel zu erreichen. Wenn gewachsene Netzwerke bestehen, sollten diese auch antragsberechtigt sein, wenn sich dadurch hohe Synergieeffekte und Wirkungen auf alle Beteiligten begründen lassen. Neu sich formierende Netzwerke sollten nicht förderfähig sein.

Programmansatz: Differenzierung nach Hochschultypen

- ▶ Eine wesentliche Handlungsempfehlung geht in Richtung einer Flexibilität bei der Berücksichtigung unterschiedlicher Hochschultypen. Die Typdefinition und darauf zugeschnittene Fördergegenstände sollten sich in erster Linie an den Hochschulpotenzialen ausrichten, die bestimmte, vom Fördergeber wünschenswerte Gründungen erwarten lassen. Es sollten mindestens drei Typen mit jeweils eigenen Förder Voraussetzungen und -konditionen berücksichtigt werden: (1) (Fach-) Hochschulen und kleinere Universitäten, (2) forschungsstarke Universitäten und größere Volluniversitäten sowie (3) Hochschulen, die eine Gründungsprofilierung verstetigen wollen.

Fokus nach der Art der angestrebten Gründungen

- ▶ Wir empfehlen eine klare Fokussierung auf technologieorientierte, innovative und wissensbasierte Gründungsvorhaben, ergänzt um solche mit nennenswertem oder großem Wachstumspotenzial im Bereich Kultur-, Kreativwirtschaft, soziales Unternehmertum, in nicht-technischen Dienstleistungsbereichen u.Ä. Die allgemeine Unterstützung von Selbstständigkeit, das Einbringen des Gründungsthemas in Schulen u.Ä. gehören nicht zum Markenkern von EXIST.
- ▶ Zielgruppen sollen weiterhin Studierende, wissenschaftliches Personal und Alumni sein.

Förderumfang und Verstetigung

- ▶ Wir empfehlen, der adaptierten Übernahme von Good Practice von bereits geförderten Hochschulen einen Vorrang vor der Konzeption gänzlich neuer Ansätze einzuräumen, da aus EXIST I bis IV bereits umfangreiche Erfahrungen vorliegen.
- ▶ Die Fördervolumina sollten sich eindeutig und ausschließlich aus den damit erschließbaren Gründungspotenzialen ableiten sowie an den Möglichkeiten der Zuwendungsempfänger orientieren, geschaffene Angebote nach Förderende weiterführen zu können.
- ▶ Die Verstetigung ist von Anfang an zu planen; bei der Förderentscheidung sind solche Maßnahmen besonders zu gewichten, die prinzipiell gut verstetigt werden können (z.B. Ausbau der Gründungslehre).
- ▶ Da verwertungsorientierte Gründungen in einem förderlichen Verwertungskontext entstehen, empfehlen wir, dass auch Verbesserungen im gesamten Wissens- und Technologietransfer förderfähig sind, bei denen zwar Gründungen im Fokus stehen, aber das gesamte Umfeld weiterentwickelt wird.
- ▶ Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit ist eine stärkere Arbeitsteilung zwischen Bund und Ländern sinnvoll. Dies sollte aber nicht im Rahmen der Förderbeantragung zu EXIST V den Hochschulen aufgegeben werden, sondern in einem separaten Abstimmungsprozess zwischen diesen beiden Ebenen geklärt werden.

Fokus auf Unternehmerischem Denken und Handeln generell

- ▶ Um eine gute Resonanz bei Studierenden und kurz- wie langfristige Impulse auf das Gründungsgeschehen zu erzielen, empfehlen wir die Förderung von Maßnahmen, die auf Entrepreneurship und Intrapreneurship sowie ergänzend auf die Vorbereitung einer Unternehmensnachfolge abstellen.
- ▶ Die Hochschulen sollten im Zusammenspiel von eigenen und hochschulexternen Angeboten die gesamte Unterstützungskette von der Generierung von Gründungsinteresse bis zur Beratung bei den ersten Schritten des Unternehmensaufbaus abdecken und sich nicht nur auf einzelne Phasen konzentrieren. Die Notwendigkeit, auch Partnerangebote zu fördern, wird grundsätzlich nicht gesehen.

Programmvollzug

- ▶ Um strukturelle Veränderungen zu bewirken und Leistungen nachzuweisen, halten wir einen fünfjährigen Förderzeitraum für sinnvoll. Dabei sollte eine Form gefunden werden, die sowohl die Möglichkeit des Gegensteuerns bei Zielverfehlungen belässt, wie auch den Hochschulen Planungssicherheit bietet, eine Gründungsunterstützung mit breiten Kompetenzen und Kontinuität im Personal aufzubauen. Eine Aufspaltung des Förderzeitraums wie in EXIST IV erschwert dies und erhöht den administrativen Aufwand.
- ▶ Bzgl. Höhe und Darstellungsform hoher Eigenanteile schlagen wir vor, in größerem Umfang die von den Hochschulen selbst finanzierten Leistungen als Eigenanteil einzubeziehen und die Weiterführung seit längerem bestehender Aktivitäten zu berücksichtigen. So wird auch die "Paketlösung" aus unterschiedlich finanzierten Quellen deutlicher. Hier sollten die fördertechisch bestehenden Spielräume weitgehend ausgeschöpft werden. Dann kann ein hoher Anteil von bis zu 50% in der Umsetzungsphase realisiert und ein Beitrag zur Lösung des Problems der Verstetigung geleistet werden. Wenn der Fokus auf der adap-

tierten Übernahme von Good Practice gelegt wird, besteht keine Notwendigkeit einer anfänglich sehr hohen Förderquote. Dies gilt nur, wenn selbst finanzierte Leistungen der Hochschulen angerechnet werden.

- ▶ Die Antragsbewertung sollte durch eine fachlich heterogen zusammengesetzte Jury auf Basis eines dezidierten Bewertungssystems erfolgen, das die Förderziele und -anforderungen vollständig abbildet und eine Gewichtung der einzelnen Kriterien beinhaltet. Basis sollte weitgehend nur der Antrag sein und nur die Forderung nach weitgehenden Strukturveränderungen eine Präsentation mit Beteiligung der Hochschulleitung erfordern; diese ist mit definiertem Gewicht in der Bewertung zu berücksichtigen.
- ▶ Eine zweistufige Förderbeantragung hat sich als effizient für Antragstellung und Begutachtung erwiesen. Je nach Umfang der Förderung und verlangten Strukturveränderungen sollte eine (geförderte) Konzeptphase vorgeschaltet werden. Diese trug in EXIST IV zu einer hohen Antragsqualität und zu erheblichen Mobilisierungseffekten in Hochschulen bei. Bei reduzierten Anforderungen und niedrigen Fördervolumina erscheint sie aber nicht mehr grundsätzlich notwendig.

Wir empfehlen zudem eine **Überarbeitung der Leitziele von EXIST** und eine **stärkere Fokussierung auf den intendierten Output** in EXIST V: Seit dem Start des ersten Wettbewerbs Ende 1997 sind die **Leitziele von EXIST** unverändert geblieben. Sie folgen der Logik: Erst Schaffung einer Gründungskultur, dann konsequente Übersetzung wissenschaftlicher Forschungsergebnisse in wirtschaftliche Wertschöpfung, schließlich zielgerichtete Förderung des großen Potenzials an Geschäftsideen und Gründerpersönlichkeiten an Hochschulen und Forschungseinrichtungen und am Ende ergibt sich daraus eine deutliche Steigerung der Anzahl innovativer Unternehmensgründungen und damit Schaffung neuer und gesicherter Arbeitsplätze.

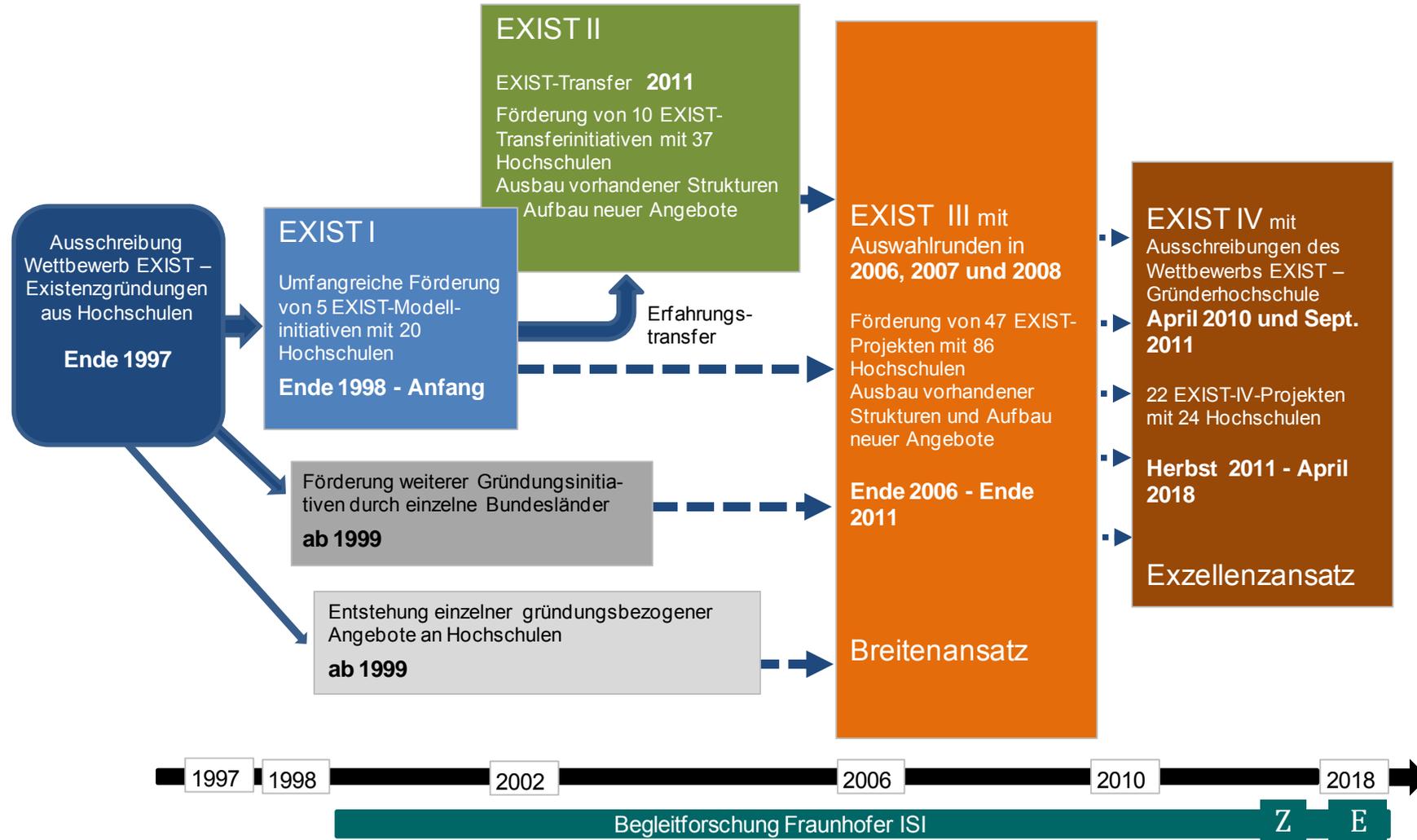
Folgt man dem Vorschlag einer **stärkeren Outputorientierung** für EXIST V, dann sollten auch die **Ziele** in folgende Richtung gehen:

1. Ziel ist eine deutliche **Erhöhung von Anzahl und Qualität von Ausgründungen** aus Hochschulen. Zielgruppen sind Hochschulabsolventen und wissenschaftliches Personal (für Gründungen in direktem Anschluss an die Ausbildung bzw. eine Tätigkeit an der Hochschule) sowie Personen, die im späteren Verlauf ihrer Berufstätigkeit gründen.
2. Eine große Anzahl an Studierenden soll in ihrer Fachausbildung oder ergänzend dazu **Fähigkeiten für unternehmerisches Denken und Handeln** erwerben, die **Verwertungsorientierung** unter wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen generell gestärkt und **Qualifikationen** für den Verwertungsweg Gründung und eine Managementrolle vermittelt werden.
3. Es soll eine bessere **Verwertung** des in Hochschulen und auFE generierten Wissens und von Forschungsergebnissen im Sinne einer Kommerzialisierung erzielt und dabei Ausgründungen als ein Instrument des Wissens- und Technologietransfers gestärkt werden. Dafür sind gründungsfreundliche Strukturen und Regelungen innerhalb der Hochschulen, Beratungsleistungen, Maßnahmen der proaktiven Potenzialerschließung und ein hochschulinternes Netzwerk der Gründungsförderung auf verschiedenen Ebenen erforderlich.
4. Es soll eine breite Sensibilisierung für das Thema unternehmerische Selbstständigkeit stattfinden mit dem klaren Ziel der **Generierung von Gründungsinteresse**. Diese ist als Querschnittsaufgabe im Bereich Lehre und Forschung zu verstehen und damit den dortigen Aktivitäten vorgeschaltet.

Je stärker die Ziele 2 und 3 erreicht werden, desto geringer ist die Notwendigkeit von 4 bzw. dieses Ziel kann mit einem niedrigeren Aufwand erreicht werden, als wenn Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen in Hochschulen erst eine geringe Aufgeschlossenheit gegenüber einer unternehmerischen Selbstständigkeit aufweisen.

Anhang

Grafik 8: Die vier Programmphasen von EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft



Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 18: Merkmale der einzelnen Förderphasen im Überblick

Zweck	Konzeptphase - Erarbeiten eines umfassenden Strategiekonzepts zur Gründungsprofilierung		
	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer gründungsbezogenen Gesamtstrategie einschl. Konzeption der zugehörigen administrativen Strukturen und Regelwerke sowie eines geeigneten Qualitätsmanagements und (2) Erarbeitung eines Umsetzungsplans, durch welche Aktivitäten diese Strategie implementiert und eine Profilierung als Gründerhochschule erreicht werden kann. • Freiräume für die Hochschulen bei der inhaltlichen Gestaltung, der Ausformung der einzelnen Elemente, dem gesamten Konzept sowie der Gewichtung der geplanten Maßnahmen und Handlungsbereiche • keine expliziten Vorgaben zu den möglichen konkreten Aktivitäten in dieser Phase durch die EXIST-Richtlinie¹ 		
	Projektphase A - Umsetzung des Strategiekonzepts		
	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau der Projektstruktur und der damit verbundenen Leistungen, • Schaffung und Professionalisierung der personellen Kapazitäten sowie • Aufbau des hochschulinternen und -externen Netzwerkes. Hier liegt auch der zeitliche Schwerpunkt der Arbeiten für die Säule "Strategiebildung" und die breite Bekanntmachung und Etablierung der Organisationseinheit, der die Gründungsunterstützung obliegt. 		
	Projektphase B - Fortsetzung der Umsetzung und Verstetigung neu entwickelter Angebote		
	<ul style="list-style-type: none"> • Re-Justierung und Weiterentwicklung der Leistungen, • Ausbau des internen, externen und oft auch internationalen Netzwerks mit Partnern aus der Wirtschaft, mit Finanzierungsgebern, regionalen Unterstützungseinrichtungen usw. • Entwicklung von Konzepten zur Sicherung der aufgebauten Unterstützungsstrukturen und Suche nach Weiterfinanzierungsmöglichkeiten 		
	Konzeptphase	Projektphase A	Projektphase B
Förderdauer	6 Monate	3 Jahre	2 Jahre
förderfähiges Projektvolumen	bis 70.000 €	bis 1 Mio. € p.a.	bis 1 Mio. € p.a.
Förderquote	bis 80%	bis 85% im 1. und 2. Projektjahr bis 70% im 3. Jahr	bis 50% im 4. und 5. Projektjahr
Zielgrößen zur Fördertätigkeit	bis zu 20 Förderungen je Runde	bis zu 10 Förderungen je Runde	Weiterführung der in Phase A unterstützten Hochschulen

¹ Siehe: <http://www.bmwi.de/DE/Service/wettbewerbe,did=338482.html>.

Tabelle 19: Geförderte Hochschulen in Projektphase A nach den Auswahlrunden 2011 und 2013, Fortführung in Projektphase B

Auswahlrunde 2010	Auswahlrunde 2011
Prädikat „EXIST- Gründerhochschule“	
TU Berlin ③ <i>Hochschule für angewandte Wissenschaften - Fachhochschule München</i> ③ Carl von Ossietzky Universität Oldenburg ③	Universität Kassel ②③ Universität zu Lübeck ②③ Universität des Saarlandes ③
weitere geförderte Hochschulen	
<i>Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften Braunschweig/ Wolfenbüttel</i> (mit TU Braunschweig) ③ TU Dortmund ②③+③ Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg ③ Friedrich-Schiller-Universität Jena (mit der Bauhaus-Universität Weimar) ①③ TU München Universität Potsdam ②③+③	RWTH Aachen ③ FU Berlin ③ TU Darmstadt ③ <i>Hochschule Esslingen</i> ① Albert-Ludwigs-Universität Freiburg ③ TU Hamburg-Harburg ③ Karlsruher Institut für Technologie (KIT) ①③ Universität Koblenz-Landau ③ Leuphana Universität Lüneburg
Entscheidungskriterien der Jury - Projektphase A	Fortführung in Projektphase B
<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zum Anwendungszweck der Richtlinie • Reichweite an der Hochschule • organisatorische Verankerung der Gründungsunterstützung und Zusammensetzung des Teams • Verbindlichkeit des Commitments der Hochschulleitung zur Gründungsprofilierung • Arbeitsteilung mit hochschulinternen und -externen Partnern • Erreichbarkeit von Nachhaltigkeit der geplanten Aktivitäten • Definition quantitativer Zielvorgaben • Arbeits- und Meilensteinplanung sowie Finanzplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortschritte in der Phase A zu Strategiebildung mit gründungsbezogener Gesamtstrategie, administrativen Strukturen, Prozessen und Regelwerken, Qualitätsmanagement und Monitoring • Fortschritte in der Phase A zur praktischen Umsetzung hochschulindividueller Maßnahmen • Soll/Ist-Vergleich zu Finanzplanung, Meilensteinen, Umsetzung der Arbeitspakete, personellen Änderungen und Entwicklung der Gründungsaktivitäten • Nachhaltigkeit bei der Verankerung im Leitbild, der Überführung von Stellen in den Haushalt, der Verstetigung von Lehrangeboten, der Fortführung von Gründungsprofessuren und des Geschäftsmodells der Hochschulen • Planung für die Projektphase B zu stringenter, auf Phase A aufbauender Fortsetzung, Personalkonzept, neuen Ansätzen und Finanzplanung

Legende: ① ②③ = vorhergehende Förderung in der 1., 2. oder 3. Programmphase von EXIST (z.T. 2 Projekte);
kursiv = (Fach-) Hochschule