



Maßnahmen und Erfahrungen der EXIST-III-geförderten Gründungsinitiativen - Teil 1: Befragung der Projekte aus den Förderrunden 2006 und 2007

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Dr. Marianne Kulicke
Friedrich Dornbusch
Michael Schleinkofer

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

Dezember 2010

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

 **Fraunhofer**
ISI

1. **Ziel der Studie und Vorgehensweise**

Ziel der Studie ist eine Aufbereitung der Erfahrungen, die in den EXIST-III-Projekten aus den Förderrunden 2006 und 2007 innerhalb unterschiedlicher Hochschulkontexte gemacht wurden. Ferner geht es um eine Bewertung der Umsetzungsfortschritte und -erfolge nach den EXIST-Handlungsfeldern Ideengenerierung, Beratung, Qualifizierung, Sensibilisierung und in den Bereichen Inkubation und Alumni-Einbindung. Dies schließt die Identifikation von Good und Bad Practice im Hinblick auf EXIST IV ein, sowohl was die Antragsstellung durch die 24 in der Konzeptphase geförderten Antragsteller wie auch die Antragsbewertung durch die Expertenjury für eine Förderung in der Projektphase betrifft.

Untersuchungsleitende Fragen waren:

1. Welche Vorgehensweisen und Ansätze haben sich zur Erreichung der Projekt- und der Programmziele als wirksam erwiesen? Welche zeigten nicht die erhofften Wirkungen?
2. Sind die unterschiedlichen Hochschulkontexte ursächlich für die Wirksamkeit der Ansätze? Oder: Gibt es solche, die sich generell als nicht zielführend erwiesen, und solche, die generell sinnvoll sind?
3. In welchen Zeiträumen zeigt sich die Wirksamkeit der Maßnahmen?
4. Wie wirken sich die Organisationsformen der EXIST-Projekte – d.h. die Verankerung der Projektkoordination in der Hochschule – und die Unterstützung durch die Hochschulleitung auf die Zielerreichung aus?

Die Studie stützt sich auf verschiedene **Datenquellen**:

- Förderanträge, Zwischen- und Nachhaltigkeitsberichte der EXIST-III-Projekte dient dazu, die jeweiligen Aktivitäten und Angebote pro EXIST-III-Projekt zu identifizieren, um auf diese zugeschnittene Frageraster zusammenzustellen.
- Die Erkenntnisse aus der teilnehmenden Beobachtung der wissenschaftlichen Begleitforschung bei Präsentationen, Einschätzungen des Beirats u.ä. flossen ebenfalls in die Zusammenstellung der Frageraster ein.
- Die Hauptdatenquellen waren telefonische Interviews mit Projektmitarbeitern der 32 EXIST-III-Projekte aus den Förderrunden 2006 und 2007 auf Basis der projektspezifischen Frageraster. In Einzelfällen wurden die vorab an die Gesprächspartner versandten Frageraster auch schriftlich beantwortet.
- Die Erkenntnisse aus den Interviews bildeten die Basis für die Programmearbeitung zum EXIST-Workshop am 15./16.4.2010 in Freiburg. In vier Arbeitsgruppen-Runden mit jeweils vier parallelen Arbeitsgruppen berichteten Vertreter und Vertreterinnen von EXIST-III-Projekten (primär der Förderrunden 2006 und 2007) über ihre Vorgehensweisen und Erfahrungen mit einzelnen Aktivitäten. In den meisten Arbeitsgruppen gab es zwei, in einzelnen Arbeitsgruppen auch drei Erfahrungsberichte, zusammen 35 Vorträge mit anschließenden Diskussionen mit den AG-Teilnehmern. Auch diese Vorträge, die meist die bereits in den Interviews erfassten Ergebnisse nochmals aufbereitet und vertieften, flossen in die Studie ein.
- Desweiteren wurden Erkenntnisse des Projektträgers Jülich, Informationen aus sonstigen Quellen, Veröffentlichungen, Internet-Darstellungen usw. miteinbezogen.

Die Interviews mit EXIST-III-Projektmitarbeitern und –mitarbeiterinnen basierten auf den projektindividuell zusammengestellten Fragerastern. Diesen lag ein einheitliches Grundschema an Fragen zur Erhebung der Erfahrungen zugrunde:

- **Konzept des Angebots:** Wie ist man vorgegangen? Gab es Modifikationen?
- **Resonanz:** Welche Zielgruppen wurden erreicht? Wie viele Personen nahmen das Angebot in Anspruch?
- **Good und Bad practice/Empfehlungen für andere:** Was hat sich bewährt? Was brachte nicht die erhofften Wirkungen?
- **Output/Ergebnisse des Angebots:** Gibt es quantifizierbare Ergebnisse?

Eine Ausnahme bildet das Handlungsfeld Beratung; hier kam ein einheitlicher Fragenkatalog mit 22 Fragen zum Einsatz.

2. **Erfahrungen im Handlungsfeld Ideengenerierung**

Einen Schwerpunkt in der Studie bilden die Vorgehensweisen im Handlungsfeld Ideengenerierung. Zum einen spielte es in den ersten beiden Programmphasen von EXIST keine explizite Rolle (die EXIST-III-Projekte betraten weitgehend Neuland), zum anderen wurde ihm in EXIST III ein hoher Stellenwert beigemessen, da hier auf eine Generierung von Gründungsvorhaben zur Verwertung von Wissen und Forschungsergebnissen ein großes Gewicht gelegt wurde. Gleiches gilt für die Sensibilisierung und Qualifizierung von Studierenden aus technisch-/naturwissenschaftlichen Fachbereichen.

Die Ansätze zur Stimulierung von Gründungsideen lassen sich zwei Gruppen zuordnen. Bei den ersten geht es darum, Personen mit zunächst noch gering vorhandenem Interesse an einer Unternehmensgründung zu stimulieren, über diese Berufsoption nachzudenken, und den Prozess einer Gründungsvorbereitung i.w.S. anzustoßen (**Promoter Based View**). Hierzu zählen folgende Ansätze:

- Direkte Ansprache von Studierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitern und Forschenden
- Durchführung bzw. Mitwirkung an Ideenwettbewerben
- Integration des Themas Verwertung in die Lehre/in Qualifizierungsangebote

Die zweite Gruppe bilden Vorgehensweisen, die ihren Ausgangspunkt bei Forschungsergebnissen oder verwertbarem Wissen haben (**Capability Based View**). Dazu zählen:

- Screening von Forschungsprojekten und Bewertung des Potenzials für eine Verwertung über eine Gründung
- Einsatz von Multiplikatoren als Ideenscouts, die verwertbare Forschungsergebnisse und Wissensträger identifizieren
- Spezielle Veranstaltungsformen zur Generierung/Weiterentwicklung von Gründungsideen
- Kooperation mit (externen) Partnern zur Nutzung nicht verwerteter Patente oder Forschungsergebnisse oder zur Lösung von Problemstellungen bei Unternehmen und Matching mit Gründungsinteressierten
- Ableitung von Gründungsideen auf Basis der Entwicklung in Technologiefeldern und Anwendungsbereichen

Die meisten dieser verfolgten Ansätze im Handlungsfeld Ideengenerierung führen nicht kurzfristig zu einem Anstieg an Gründungsideen und-vorhaben, z.T. eignen sie sich nicht hierfür, aber sind Instrumente zur Sensibilisierung und Qualifizierung der Zielgruppen, z.T. erweisen sich ihre Grundannahmen als nicht zutreffend. Andere zeigen nur auf mittlere oder gar lange Sicht die erhofften Wirkungen. Die Erfahrungen mit diesen Vorgehensweisen in der Querschau aller befragten EXIST-III-Projekte, die diese implementiert haben, werden im Folgenden kurz skizziert.

Direkte Ansprache von Wissensträgern = Ansprache von Studierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitern durch Vorstellung der gründungsunterstützenden Angebote bei Gesprächen mit Lehrstuhlinhabern, Forschungsgruppenleitern, bei einzelnen Forschergruppen oder in Veranstaltungen, an denen Studierende teilnehmen

- Es handelt sich um einen zeitintensiven Ansatz, was den Personaleinsatz und die Zeitspanne, bis Ergebnisse sichtbar werden, betrifft.
- Ein positives Standing der Gründungsinitiative ist eine Voraussetzung, damit Wissenschaftler für ein Gespräch offen sind. Auch sollte eine gute Sichtbarkeit auf dem Campus vorhanden sein. EXIST-III-Projekte führten solche Gespräche entweder als Zweier-team aus Hochschulmitarbeitern alleine oder im Team mit externen Netzwerkpartnern, die die Marktseite abdecken können.
- Aufgrund des erforderlichen zeitlichen Aufwandes empfehlen die EXIST-III-Projekte, die diese Vorgehensweise realisiert haben, immer eine Vorselektion der anzusprechenden Personen (Wer ist verwertungsorientiert? Wer könnte Affinität zu Gründungen haben?).
- Es sollte dabei auch ein „Herantasten“ an das Thema Gründung erfolgen, d.h. bei der Kontaktaufnahme und beim Gesprächseinstieg nicht gleich eine Unternehmensgründung in den Vordergrund gerückt, sondern vorrangig zunächst über Verwertungspotenziale gesprochen und später unterschiedliche Verwertungswege konkretisiert werden. Dabei geht es dann stärker um die Option Gründung.
- Wichtig ist bei Kontaktaufnahme und beim Gesprächseinstieg die Kommunikation des Nutzens (Vorteilsargumentation), die sich für den Lehrstuhl, das Institut oder die Forschungsgruppe aus einer Zusammenarbeit mit der Gründungsinitiative ergeben kann. Dies setzt eine klare Kommunikation des eigenen Leistungsprofils voraus.
- Bei diesem Ansatz geht es um die Identifikation verwertbaren Wissens und eines „Treibers“, der ein Gründungsvorhaben voranbringen kann. Ohne das Vorhandensein einer solchen Person (oder mehrerer) besteht die Gefahr, dass erkannte Verwertungspotenziale doch nicht ausgeschöpft werden. Ersteres geht idR schnell, die Entwicklung eines Wissensträgers zum Gründer ist dagegen langwierig und ergebnisoffen.

Die Direktansprache der Wissensträger ist ein zumindest auf mittlere Sicht erfolgversprechender Ansatz, interessante Gründungsvorhaben anzustoßen, wenn die Anlaufphase einer Gründungsinitiative abgeschlossen und damit deren Angebotsprofil erkennbar ist.

Ideenwettbewerbe (eigene/von Dritten) = Identifikation und Stimulierung von Personen, die grundsätzlich für eine Gründung offen sind und eine zumindest schwach konturierte Idee haben

- Ideenwettbewerbe sind ein häufig eingesetztes, kostengünstiges Instrument mit hoher Außenwirkung für die Gründungsinitiative selbst und das Thema Gründung.
- Die Wirkung ist primär eine Sensibilisierung breiter Zielgruppen in den Wissenschaftseinrichtungen: die Berufsoption unternehmerische Selbstständigkeit bei Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitern sowie die Gründungsinitiative selbst bekannt machen, Aktivitäten zur Kreierung von Geschäftsideen anstoßen, Wege zur Weiterentwicklung aufzeigen, Barrieren für eine Beschäftigung mit einer Gründung senken usw.
- Qualitäts- und quantitätssteigernde Aktivitäten als Flankierung sind notwendig, gerade um Interessenten die Kenntnisse zu vermitteln, wie Ideen konkretisiert und erste Businesspläne entwickelt werden können.
- Einschränkung gilt jedoch, dass meist wenige konkrete Gründungsvorhaben oder Gründungen als unmittelbares Ergebnis zu verzeichnen sind. Die Wirkungen sind pri-

mär in den guten Stimulierungs- und hohen Lerneffekten für die Teilnehmer und möglichen Weiterentwicklungen der Ideen im Anschluss zu sehen.

- Als Good practice kann ein Ideenwettbewerb angesehen werden, der nicht primär auf gründungsbezogene Ideen ausgerichtet, sondern breiter auf wirtschaftlich verwertbare Ideen abzielt und bei der erstmaligen Durchführung auf eine sehr gute Resonanz gerade bei wissenschaftlichen Mitarbeitern traf.

Ideenwettbewerbe sind geeignet für eine größere Wahrnehmung des Gründungsthemas in der hochschulweiten oder regionalen Öffentlichkeit sowie Bindung von Sponsoren an die Gründungsinitiative. Es werden Stimulierungs- und Lerneffekte erzielt. In welchem Umfang daraus später tatsächlich Gründungen entstehen, lässt sich gegenwärtig noch nicht valide angeben. Einige Gründungsvorhaben wurden aber schon realisiert.

Integration des Themas Verwertung in die Lehre/Qualifizierungsangebote = Sensibilisierung und Qualifizierung vor allem von Studierenden in technisch-/naturwissenschaftlichen Fachbereichen eingebettet in ihre Fachausbildung

- Es gibt unterschiedliche Formate bei EXIST-III-Hochschulen, die aber alle auf positive Resonanz bei Studierenden in technisch-/naturwissenschaftlichen Fachbereichen stießen. Vor allem der hohe Praxisbezug und deutliche Lerneffekte sind Anreize für Studierende.
- Bei den meisten Initiativen erwies es sich nicht als so tragfähig, eigene Ideen der Studierenden weiterzuentwickeln. Diese waren zwar originell, aber wenig marktfähig, da unternehmerische und praktische Erfahrungen bei den Ideengebern fehlen.
- Einige EXIST-III-Projekte gehen daher so vor, Ideen oder Problemstellungen von Unternehmen einzubringen und Studierende hierzu Lösungen erarbeiten zu lassen.
- Inhalte der Lehrveranstaltungen sind eine Grobprüfung der Idee mit einer Markterforschung bis hin zur Ausarbeitung eines kompletten Businessplans.
- Es besteht zunächst ein offener Ausgang zur weiteren Verwertung der erstellten Konzepte (durch fallgebende Unternehmen, Teilnehmer, Aufgabe, falls nicht tragfähig).

Der Ansatz wird als sehr gutes Instrument zur Sensibilisierung und Qualifizierung gerade von Studierenden in technisch-/naturwissenschaftlichen Fachbereichen als Vorstufe für Verwertungsprozesse eingestuft. Es hängt aber von den Ideen und Teilnehmern ab, ob daraus tatsächlich auch auf kurze Sicht Gründungen entstehen.

Forschungsergebnisse als Ausgangspunkt = Suche nach Gründungsideen ausgehend von unterschiedlichen Quellen (Forschungsberichte, laufende Forschungsprojekte, Dissertationen, Diplomarbeiten u.ä.)

Von einer Reihe von EXIST-III-Projekten verfolgtes Vorgehen, zu dem folgende Erfahrungen berichtet wurden:

- Der Ausgangspunkt verwertbare/s Wissen/Forschungsergebnisse ist wenig zielführend, um Gründungen zur Verwertung anzustoßen, wenn nicht gleichzeitig die möglichen "Treiber" identifiziert und im Gründungsprozess begleitet werden.
- Die wenigen Initiativen, die thematisch passende Diplomarbeiten oder Dissertationsprojekte näher analysierten, empfehlen diese Quelle nicht zu vertiefen, da nur wenige gründungsrelevante Ergebnisse identifiziert werden konnten.
- Eine zentrale Funktion kommt bei dieser Vorgehensweise Forschungsleitern oder Professoren zu, da zunächst mit ihnen am besten die Verwertungspotenziale von For-

schungsprojekten identifiziert werden können, und sie zudem ihre Mitarbeiter hinsichtlich Gründungsfähigkeiten einschätzen können. Auch können sie Anstöße geben, damit derartige Mitarbeiter über die Möglichkeiten einer Ausgründung nachdenken.

- Der Verwertungsgedanke muss in die Forscherteams implementiert und Wege aufgezeigt werden, wie die Verwertung ablaufen kann.

Der Ansatz impliziert einen langwierigen Prozess, um die Gründungskultur mit einer Verwertungskultur zu verbinden. Essenziell wird die Generierung von Vorbildern eingestuft.

Ideenscouting durch spezielle Personen = Einsatz von Multiplikatoren als Ideenscouts, die verwertbare/s Wissen/Forschungsergebnisse und Wissensträger identifizieren

Hierzu gibt es ambivalente Erfahrungen bei EXIST-III-Projekten, der Erfolg ist stark personenabhängig:

- Wenig effektiv: Benennung von Gründungsbeauftragten unter der Professorenschaft, für die dies lediglich eine weitere Funktion von vielen darstellt.
- Effektiv: Einbindung von Gründungsbeauftragten mit hoher Affinität zum Gründungsthema (Vorbildfunktion, Motivatoren) und/oder guter Einbettung in die Fachbereiche.
- Von der Gründungsinitiative teilfinanzierte Fachkoordinatoren, die mit einem Teil ihrer Arbeitszeit noch Mitarbeiter in ihrem Herkunftsfachbereich sind und als Kontaktpersonen für Gründungsinteressierte fungieren, fachbereichsspezifische Angebote konzipieren, Präsenz bei Veranstaltungen zeigen usw., können vor Ort Scouting betreiben. Dieser Ansatz ist aber nur realisierbar bei größeren Hochschulen mit großem Gründungspotenzial in einzelnen Fachbereichen.
- Auch Ideenscouts haben die wichtige Funktionen: Überzeugen von Wissensträgern, Verwertungschancen wahrzunehmen und mögliche Verwertungswege aufzuzeigen.

Beim Einsatz von Ideenscouts oder Gründungsbeauftragten ist die Wirkung sehr stark von den betreffenden Personen (Engagement, Standing, Vorkenntnissen) und dem Hochschulumfeld abhängig.

Ideengenerierung in Veranstaltungen = Spezielle Veranstaltungsformen zur Generierung/Weiterentwicklung von Gründungsideen durch die Teilnehmergruppe

Von den EXIST-III-Projekten der ersten Förderrunden wurden viele Ideen- oder Kreativworkshops mit einem heterogenen Kreis an Teilnehmern durchgeführt, ohne dass es zu den erhofften Ergebnissen in Form gründerfähiger Ideen kam:

- Bei allen zeigt sich, dass sich Wissenschaftler von diesem Format nicht angesprochen fühlen. Sie sind zudem nicht bereit, verwertbares Wissen vor einer größeren Gruppe aus ihnen eher unbekanntem Personen zu präsentieren. Zudem stellt sich für potenzielle Teilnehmer die Frage des Urheberschutzes an einer guten Idee. Wenn Studierende an solchen Ideen- oder Kreativitätsworkshops teilnehmen, entstehen häufig Ideen mit einem höchstens begrenzten Umsetzungspotenzial.
- In halbtägigen Workshops identifizierte Ideen sind meist zu unkonkret als Gründungsbasis, oder es gibt oft keine Teilnehmer, die sie dann tatsächlich weiterentwickeln.
- Ideen- und Kreativworkshops stellen eine gute Vorstufe im Verwertungsprozess zum Wissenserwerb dar, wie Verwertungspotenziale identifiziert und umgesetzt werden können, d.h. sie haben ihren Nutzen als Sensibilisierungs- und Qualifizierungsinstrument.
- Das Format ist ferner geeignet für eine einzelne Forschungsgruppe, die prinzipiell an einer ökonomischen Umsetzung ihrer Forschungsarbeiten interessiert ist und setzt da-

mit eine Verwertungsorientierung voraus. Zeitrestriktionen erwiesen sich in der Praxis für derartige einzelgruppenbezogene Veranstaltungen häufig als limitierend.

Das Instrument ist geeignet zur Sensibilisierung oder Qualifizierung, aber nicht zur Ideengenerierung (zumindest nicht mit kurzfristig realisierbaren Ideen); Teilnehmer sind eher Studierende.

Ausschöpfen ungenutzter Ideen oder Patente = Nicht verwertete Patente oder Forschungsergebnisse aus Wissenschaft oder Unternehmen mit gründungsfähigen Personen matchen

Es wurden unterschiedliche Ansätze bei mehreren EXIST-III-Projekten realisiert, ohne dass erkennbare Erfolge eingetreten sind, trotz z.T. recht aufwändiger Vorgehensweise:

- Der Effekt ist unabhängig vom Typ der Institution, aus der die Ideen/Patente stammen sollen: Hochschule, Forschungseinrichtung oder Unternehmen.
- Die beiden Grundannahmen treffen nicht zu:
 - Es wurden kaum ungenutzte Forschungsergebnisse/Ideen („aus der Schublade“) identifiziert (fehlendes Outing bei Ideengebern).
 - Es gibt zu wenig interessierte und geeignete Personen, die diese Ideen umsetzen könnten.
- Ursächlich für die geringe Wirkung ist das Auseinanderfallen von Idee und Umsetzungsfähigkeiten bei den Personen, die diese realisieren sollen.

Diese Vorgehensweise erwies sich als kein effektives Instrument zur Wissens-/Forschungsverwertung.

Entwicklungen in Technologiefeldern mit Gründungschancen = Ableitung von Gründungsideen auf Basis der Entwicklung in Technologiefeldern und Anwendungsbereichen

Von zwei EXIST-III-Projekten verfolgter Ansatz, beim ersten Projekt lässt sich die Wirkung noch nicht abschätzen, beim zweiten zeigte sich bislang kein erkennbarer Erfolg.

- Die Vorgehensweise in einem Projekt umfasst die Schritte: Identifikation von neuen technologischen Entwicklungen mit Gründungsmöglichkeiten, Anstoß für Forschungsprojekte zum Kompetenzaufbau in der Universität, Begleitung der Projekte mit Beratung zu Verwertungsmöglichkeiten, anschließend Stimulierung von Gründungsvorhaben. Man orientiert sich dabei an erfolgreichen US-amerikanischen Vorbildern. Es handelt sich um einen sehr langfristig angelegten Ansatz, bis tatsächlich Gründungen entstehen können.
- Im anderen Fall wurden die aus Entwicklungen im analysierten Feld identifizierten Optionen bislang von Studierenden oder Absolventen nicht aufgegriffen, die aufgezeigten Gründungsmöglichkeiten erwiesen sich für eine Adaption als noch zu unkonkret.

Letztlich muss sich bei diesem Konzept die Bewährung in der (deutschen) Praxis noch zeigen.

3. **Erfahrungen im Handlungsfeld Beratung/Coaching**

Aus der Befragung lassen sich **keine eindeutigen Typen** nach Organisation und Beratungsintensität der Gründungsinitiativen identifizieren. Die folgende Abgrenzung ist nicht trennscharf, aber die beiden ersten Typen sind am häufigsten anzutreffen:

1. Beratung durch die Mitarbeiter/-innen der Gründungsinitiative, die über eine reine Grundberatung hinausgeht, mit punktueller Einbindung hochschulinterner oder -externer Partner.
2. Beratung durch die Mitarbeiter/-innen der Gründungsinitiative, die eine weitgehend klare Arbeitsteilung beinhaltet und dabei intensiv hochschulinterne oder -externe Partner einbindet.
3. Intensivbetreuung und räumliche Nähe zu den Gründern in einem Inkubator. Dieses Modell setzt neben räumlichen Kapazitäten vor allem eine kritische Masse an entwicklungsfähigen Gründungsideen und Nachfragern nach Intensivberatung voraus. Es stellt die Ausbaustufe einer erweiterten Grundberatung dar und die konsequente Weiterentwicklung nach einer erfolgreichen Aufbauphase der Gründungsinitiative.

Weitere Erfahrungen:

- Nutzen und Nutzung externer Partner hängt von deren fachspezifischen Kompetenzen plus Erfahrungen mit der Klientel Gründer ab. Insgesamt sind recht positive Erfahrungen der EXIST-III-Projekte mit externen Beratungspartnern zu konstatieren.
- Es kommt kein formalisiertes Instrumentarium zur Strukturierung des Beratungsprozesses zum Einsatzes ("stringenter Beratungsfahrplan"), aber vor allem beim Inkubatoransatz ist das Setzen von Meilenstein und deren Kontrolle sehr wichtig. Eine wichtige Funktion der Beratung ist, Struktur in den Ablauf der Gründungsvorbereitung einzubringen, damit sie zielorientiert und zeiteffizient ablaufen kann.
- Eine Reihe von Initiativen setzt einfach strukturierte Raster primär am Anfang der Beratung ein, damit angehende Gründer selbst die relevanten Fragen und Schwachstellen ihres Vorhabens erkennen. Dieses Vorgehen wird als effizient und wichtig eingestuft.
- Eine Schlüsselfunktion kommt dem Erstgespräch zu: Hier geht es um die Klärung des Standes und der weiteren Anforderungen bis zur Gründung, vor allem aber auch um das Schaffen von Vertrauen, das Aufzeigen des eigenen Nutzens im Gründungsprozess und auch darum, den Beratungsprozess in Gang zu bringen.
- Die Rolle der Berater als Motivatoren, Antreiber, Impulsgeber usw. hängt deutlich vom Gründungspotenzial der Hochschule bzw. der Nachfrage nach Gründungsunterstützung ab, aber auch davon, ob ein Antrag auf EXIST-Gründerstipendium gestellt wird bzw., ob anschließend eine Förderung besteht.
- Fast alle Initiativen arbeiten ohne Beschränkung auf bestimmte Gründungsprojekte ("keine Nachfrage wird abgewiesen"). Grund ist primär eine fehlende kritische Masse für einen Spezialisierungsansatz (nach Technologiefeldern, Wachstumspotenzial o.ä.).
- Die Fördermöglichkeit aus EXIST-Gründerstipendium stellt ein wirksames Instrument zur Kundenbindung dar, ferner als Anreiz für Gründungsinteressierte, sich intensiv mit einer Gründung zu beschäftigen.

4. Erfahrungen im Handlungsfeld Erschließung der Zielgruppen

Dem Bereich Sensibilisierung/Erschließung der Zielgruppen kommt eine wichtige Funktion zu, die sich aus folgenden Erfahrungen ableitet:

- Maßnahmen zur Sensibilisierung und Erschließung der Zielgruppen stellen eine permanente Aufgabe dar, auch nach Etablierung der Gründungsinitiative, da es naturgemäß immer wieder deutliche personelle Änderungen bei Studierenden und Wissenschaftlern, aber auch bei Professoren an einer Hochschule kommt.
- Klassische Instrumente wie Poster, Flyer usw. sind zwar notwendig, aber für die gezielte Erschließung potenzieller Gründer/-innen bei weitem nicht ausreichend. Aufwändige Medienkampagnen bringen kaum Effekte. Die personalintensive Direktansprache und Präsenz in Veranstaltungen usw. ist viel wirksamer und stellt die Grundlast einer hochschulischen Gründungsinitiative dar.
- Einfache Medien der direkten Ansprache sind effektiver als komplexe Lösungen. Wichtig gerade für das Erreichen von Studierenden sind „niederschwellige“ Ansätze.
- Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen in technisch-/naturwissenschaftlichen Fachbereichen erreicht man kaum durch eigene (Gründungs-) Veranstaltungen, besser ist das „Einfilzen“ in hochschulweite oder Fachbereichsveranstaltungen, die die Zielgruppen ohnehin besuchen. Auch mit gezielten Mailaktionen u.ä. kann man sie gut kontaktieren.
- Die Ansprache der beiden Gruppen Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen ist jeweils mit passenden Incentives notwendig. Eine Reihe von EXIST-III-Projekten hat dabei viel Kreativität entwickelt und entsprechend ihrer Klientel Konzepte implementiert.
- Um Anstöße für Gründungen zur ökonomischen Nutzung von Forschungsergebnissen zu geben, ist eine Sensibilisierung für das Thema Verwertung eine Basisvoraussetzung, damit das Thema Gründungen bei Wissenschaftler/-innen Eingang findet.

5. Erfahrungen im Handlungsfeld Qualifizierung

Die Veranstaltungen an EXIST-III-Hochschulen richten sich an **drei klar abgegrenzte Zielgruppen** mit unterschiedlichen Veranstaltungsformaten und Inhalten

1. Veranstaltungen für Studierende als Teil der Fachausbildung oder als Zusatzqualifikation (Erwerb von "Vorratswissen" mit längerfristiger Gründungsperspektive)
2. Veranstaltungen für wissenschaftliche MitarbeiterInnen (Erwerb von "Vorratswissen" und Know-how zu Verwertungsfragen mit kurzfristiger Gründungsperspektive)
3. Veranstaltungen für angehende GründerInnen (Erwerb praxis- bzw. umsetzungsbezogenen Wissens)

Erfahrungen im Bereich Qualifizierung von Studierenden

- Die Vermittlung von Gründungswissen zählt nun in den Wirtschaftswissenschaften an vielen Hochschulen zum Standardangebot im Wahlpflicht- oder Wahlbereich. Dies trifft auf den MINT-Bereich und andere nicht-technische Fachbereiche mit Gründungspotenzial jedoch noch nicht zu, auch wenn hier an den EXIST-Hochschulen in den letzten Jahren deutliche Fortschritt erzielt wurden.
- Eine breitere Verankerung des Gründungsthemas ohne Gründungslehrstuhl ist kaum möglich, da dieser zumindest in der Anfangsphase als Impulsgeber und Promotor fun-

giert, wichtige Überzeugungsarbeit leistet, um den Kreis der Professoren mit ebenfalls gründungsrelevanten Veranstaltungen auszudehnen.

- Die Umstellung auf Bachelor-/Masterstudiengänge eröffnet/e generell viele Optionen für das Gründungsthema, insbesondere bei der Schulung gründungsrelevanter Fähigkeiten, aber es besteht eine unterschiedliche Akzeptanz nach Fachbereichen.
- Bei einigen EXIST-III-Hochschulen war viel Überzeugungsarbeit bei Studiendekanen/-gangleitern notwendig, bis im Bereich der General Studies außerhalb der Wirtschaftswissenschaften ein erstmaliges Angebot implementiert werden konnte. Es gibt auch die Erfahrung, dass danach die Nachfrage durch Studierende weitere Angebote erzeugt.
- Es wurden sehr unterschiedliche Erfahrungen in MINT-Bereichen nach Hochschulen gemacht: z.T. waren Veranstaltungen leicht im Bereich der General Studies zu integrieren, z.T. gab es auch dort Widerstände. Offenbar ist es in den Naturwissenschaften schwieriger, Lehrveranstaltungen zu Gründungsaspekten in den Studiengänge zu verankern, als dies bei den Ingenieurwissenschaften der Fall ist.
- Die Möglichkeit zum Erwerb von ECTS ist wichtiges Argument für die Teilnahme an gründungsbezogenen Veranstaltungen. Ohne ECTS haben Studierende aus den technisch-/naturwissenschaftlichen Fachbereichen wenig zeitliche Spielräume, sich entsprechendes Vorratswissen anzueignen.
- Veranstaltungen mit dem Etikett „Gründungsqualifizierung“ zeigen in MINT-Fächern weniger Resonanz, das Gründungsthema muss nach Erfahrungen von EXIST-III-Projekten breiter verkauft werden und dabei als Anreiz auf den Erwerb von Zusatzqualifikationen für die spätere Berufstätigkeit abgestellt werden. Es wird die Anpassung an die fachspezifischen Gegebenheiten („Vorteilsargumentation“) empfohlen.

Erfahrungen im Bereich Qualifizierung von wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen

- Generell besteht in dieser Gruppe meist wenig Interesse an einer Grundqualifizierung, nicht nur wenn konkretes Gründungsinteresse fehlt ("Vorratswissen"), auch in der Phase der Gründungsvorbereitung (Zeitargument, Fehleinschätzung des eigenen Bedarfs).
- Veranstaltungen mit mehreren Terminen (z.B. aufeinander aufbauende Workshops) stießen bei EXIST-III-Projekten oft auf eine begrenzte Resonanz, es gibt aber auch einzelne Beispiele eines hohen Interesses.
- Die Durchführung fachbereichsspezifischer Veranstaltungen scheiterte meist an einer zu geringen kritischen Masse an Nachfragern. Der Themen- oder Technologiebezug sollte dann breiter gefasst werden.
- Generell zeigt sich bei wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen keine Akzeptanz von Angeboten, die sich gleichzeitig an Studierende und Wissenschaftler/-innen richten.
- Interviewpartner wiesen in diesem Zusammenhang auch darauf hin, dass die Teilnahme an gründungsbezogenen Qualifizierungsveranstaltungen ein „Outen“ von Gründungsinteresse bedeutet, was nicht immer mit Blick auf den aktuellen Arbeitgeber gewünscht ist.
- Wichtiger Anreiz für eine Teilnahme an derartigen Qualifizierungsangeboten ist die Generierung von Zusatznutzen für eine spätere Berufstätigkeit.

Erfahrungen im Bereich Qualifizierung von angehenden Gründer/-Innen

- Konzentrierte Wissensvermittlung durch Blockveranstaltungen und auf Spezialthemen fokussierte Workshops zeichnen sich durch eine gute Akzeptanz aus.
- Positive Erfahrungen wurden auch gemacht, wenn die Themenwahl in enger Abstimmung mit den Zielgruppen erfolgt (auf Nachfrager zugeschnitten).

- Bei angehenden Gründern erfolgt eine Qualifizierung oft während der Vorbereitung als Teil der Beratung (z.B. als Teil des Inkubatoransatzes).
- Empfohlen werden primär hochschulexterne Referenten mit Fachwissen und Erfahrungen mit Gründungen. Gerade letztere werden als wichtig betont.

6. Erfahrungen im Bereich Inkubation

An einer ganzen Reihe von EXIST-III-Hochschulen wurden in den letzten Jahren speziell ausgewiesene und eingerichtete Räumlichkeiten geschaffen, in denen angehende Gründer/-innen an der Weiterentwicklung ihrer Gründungsideen und der Erstellung eines Businessplans arbeiten können. Oder es können Büroräume und Flächen in hochschulnahen Technologie- und Gründerzentren zu günstigen Konditionen genutzt werden. Zur Ausweitung dieses Raumangebots hat auch die entsprechende Forderung aus dem Förderprogramm EXIST-Gründerstipendium beigetragen. Die Erfahrungen im Hinblick auf den Nutzen für angehende Gründer und die Vorbildwirkung dieser Gründerräume, Pre-Inkubatoren oder Inkubatoren sind durchweg positiv. Negative Punkte wurden von Gesprächspartnern fast nur im Kontext der organisatorischen Umsetzung genannt (Verfügbarkeit von Räumen an der Hochschule, Aufwand bis sie ansprechend eingerichtet waren usw.). Entstanden sind z.T. hochschulindividuelle Lösungen, die in den Interviews als wichtige Elemente einer Gründungsinitiative hervorgehoben wurden.

7. Erfahrungen im Bereich Alumni-Arbeit

Alumni sind einerseits als Zielgruppe für die gründungsunterstützenden Angebote einer Gründungsinitiative relevant, (quantitative und qualitative Steigerung der Nachfrage), sie spielen aber bei einzelnen EXIST-III-Projekten eine wichtige Rolle beim Brainraising. (Nutzung von Know-how und Kontaktnetzen der Alumni für spezifische Aktivitäten an der Hochschule). Sie werden dabei gezielt eingesetzt für Veranstaltungen (Vorbildwirkung) oder als Mentoren (Begleitung angehender Gründer/-innen). EXIST-III-Projekt mit einer entsprechenden Alumni-Arbeit betonen die wertvollen Beiträge, die engagierte Alumni leisten können. Voraussetzung ist deren Identifikation (Alumni, die selbst Gründer sind; Alumni mit Managementhintergrund) und eine gewisse räumliche Konzentration im Hochschulumfeld.

8. Organisationsformen der EXIST-III-Projekte

Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitforschung zu EXIST spielt die Organisationsform der Projektkoordination, d.h. ihre organisatorische Verankerung innerhalb der durch EXIST geförderten Hochschulen, eine sehr wichtige Rolle für den Erfolg eines EXIST-III-Vorhabens. Folgende Grundformen finden sich in der Praxis:

- Projektkoordination durch Gründungslehrstuhl/gründungsaffinen Lehrstuhl bzw. Institut mit Schwerpunkt auf Gründungsunterstützung (bei 14 der 47 EXIST-III-Projekten; 29,8%);
- EXIST-III-Projekt unter Federführung der Technologietransfereinrichtung einer Hochschule (bei 16 EXIST-III-Projekten, 34%)
- EXIST-III-Projekt unter Federführung einer sonstigen Organisationseinheit der Hochschule mit direktem Bezug zum Gründungsthema, als Weiterbildungseinrichtung oder Career Service (bei 7 EXIST-III-Projekten; 14,9%);

- verteilte Projektkoordination bei mehreren beteiligten Hochschulen mit jeweils Zuständigkeit einer Stelle pro Hochschule, (formale) Gesamtkoordination bei einer Hochschule (bei 10 EXIST-III-Projekten, 21,3%).

Prinzipiell zeichnet sich nicht ab, dass eine dieser Formen per se als besonders effizient im Hinblick auf die Zielerreichung von EXIST III anzusehen ist. Je nach konkreter Umsetzung gibt es sowohl eine positive wie auch eine negative Ausprägung. Dies gilt insbesondere für die ersten beiden Formen. Lediglich bei einer verteilten Projektkoordination zeigte sich, dass die Aufteilung von Aktivitäten und personellen Kapazitäten auf mehreren Hochschulen häufig dazu führte, dass pro Hochschule keine ausreichenden Angebote implementiert wurden, die Wirkungen entfalten konnten und zu einer dauerhaften Verankerung von gründungsbezogener Maßnahmen führten.

9. Fazit

- Es sind weitgehend homogene Erfahrungen der EXIST-III-Projekten mit den verschiedenen Ansätzen und Vorgehensweisen festzustellen, d.h. entweder erweisen sie sich bei fast allen EXIST-III-Projekten als wirkungsvoll oder es wurden von fast allen eher negative Erfahrungen damit gemacht.
- Die Sensibilisierung für die Themen Gründung und Verwertung sowie eine breit angelegte Qualifizierung können als Basisvoraussetzung aller Aktivitäten angesehen werden.
- Das in EXIST III neu ausgewiesene Handlungsfeld Ideengenerierung ist am kritischsten zu sehen, da kein Instrument identifizierbar ist, das mit einem überschaubaren Aufwand zeitnah zu einer größeren Anzahl an gründungsfähigen Ideen führt. Es zeigten sich aber verschiedene Vorgehensweisen, die auf mittlere Sicht und bei deutlichem Personaleinsatz erfolgsversprechend erscheinen.
- Eine Verwertungsorientierung bei Wissenschaftler/-innen zeigte sich als unabdingbar Voraussetzung für Gründungsvorhaben, die auf Forschungsergebnissen basieren.
- Die meisten Aktivitäten zur Ideengenerierung sind personal- und zeitaufwändiger als ursprünglich geplant, und die Effekte treten zeitverzögert auf
- Einfache Ansätze erwiesen sich als zielführender im Vergleich zu aufwändigen mit komplexen Instrumenten o.ä.
- Eine nachhaltige Unterstützung von Hochschulleitung und vor allem die aktive Mitwirkung auf Professorebene sind unabdingbar für die Wirksamkeit der Ansätze. Insgesamt konnten hierbei bei den EXIST-III-Projekten gute Fortschritte erzielt werden.