

Wohlert, Marleen J.

Working Paper

Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung: Eine Exploration der Erfolgsfaktoren exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen in Deutschland

Working Papers, No. 16

Provided in Cooperation with:

Helmut Schmidt University, Research Cluster OPAL

Suggested Citation: Wohlert, Marleen J. (2025) : Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung: Eine Exploration der Erfolgsfaktoren exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen in Deutschland, Working Papers, No. 16, Helmut-Schmidt-Universität, Forschungcluster OPAL, Hamburg, <https://doi.org/10.24405/20154>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/319910>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung

Eine Exploration der Erfolgsfaktoren exzellenter
gründungsunterstützender Hochschulen in Deutschland

Marleen J. Wohlert

Working Papers OPAL

Die Autorin:

Marleen J. Wohler ist Beschäftigte einer Bundesbehörde und Dozentin für strategische Unternehmensführung, Projektmanagement und Personalmanagement. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen insbesondere in den Bereichen Entrepreneurship, Innovationsmanagement und Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Forschungsclusters OPAL unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Forschungscluster OPAL**
Hamburg 2025

Working Papers des Forschungsclusters OPAL der Helmut-Schmidt-Universität

Working Papers No. 16, Hamburg 2025

ISSN 2512-8019 (online)

ISSN 2512-7950 (print)

Kontakt

Rebekka Hensen
Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr
Holstenhofweg 85, Gebäude H1, Raum 2133
22043 Hamburg
Tel.: 040 / 65 41 22 32
Fax: 040 / 65 41 35 22

rebekka.hensen@hsu-hh.de
www.hsu-hh.de/opal

Redaktion

Prof. Dr. Wenzel Matiaske
Prof. Dr. Katharina Liebsch

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung.....	- 1 -
1.1 Hintergrund und Ausgangslage	- 1 -
1.2 Problemstellung.....	- 2 -
1.4 Aufbau und Struktur der Arbeit	- 6 -
2. Begriffe und theoretischer Bezugsrahmen zur Gründungsunterstützung.....	- 10 -
2.1 Zum Terminus der (Unternehmens-) Gründung und zu den Formen einer Gründung	- 10 -
2.2 Begriff des Entrepreneurship und prozessuale Betrachtung.....	- 12 -
2.2.2 Der Entrepreneurial Life Cycle.....	- 13 -
2.2.2 Die Theorie des Individual Opportunity Nexus.....	- 14 -
2.3 Die (Nascent) Entrepreneursperson	- 17 -
2.4 Die Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen	- 19 -
2.5 Exzellenz und Erfolg in der hochschulischen Gründungsunterstützung	- 23 -
2.5.1 Gründungserfolg und Erfolg in der hochschulischen Gründungsunterstützung	- 23 -
2.5.2 Erfolgsfaktoren in der Gründungsunterstützung	- 25 -
2.5.3 Zur Erforschung der Erfolgsfaktoren im Entrepreneurship und in der Gründungsunterstützung	- 27 -
2.6 Zusammenfassung genutzter Begrifflichkeiten und Definitionen	- 29 -
3. Der Status Quo zur Gründungsunterstützung an Hochschulen in Deutschland.....	- 31 -
3.1 Aktivitäten der Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen.....	- 32 -
3.2 Digitalisierung in der Gründungsunterstützung.....	- 35 -
3.3 Besonderheiten der Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen	- 35 -
3.3.1 Länderspezifische Besonderheiten.....	- 36 -
3.3.2 Hochschulbezogene Besonderheiten	- 37 -
3.4 Ein Exzellenzbeispiel aus der Praxis.....	- 44 -

3.5 Erhebungen und Evaluationsdesigns zur Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen	- 46 -
3.5.1 Erhebungen zur Gründungsunterstützung	- 47 -
3.5.2 Der Gründungsradar des Stifterverbandes	- 48 -
4. Forschungsdesign und Methodik	- 51 -
4.1 Wahl des Samples	- 51 -
4.2 Das Leitfadeninterview	- 53 -
4.3 Bestimmung des Ausgangsmaterials	- 56 -
4.4 Fragestellung der Analyse	- 59 -
4.5 Zusammenfassende Inhaltsanalyse und induktive Kategorienbildung	- 60 -
4.6 Ablaufmodell und Vorgehen der Analyse	- 61 -
4.7 Zur Güte des vorliegenden qualitativen Forschungsprozesses	- 64 -
5. Ergebnisdarstellung der Analyse	- 68 -
5.1 Betrachtung der Nascent Entrepreneurs an deutschen Hochschulen	- 70 -
5.1.1 Herausforderungen von Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld	- 70 -
5.1.2 Erfolgsfaktoren von Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld	- 78 -
5.1.3 Zusammenfassung und Diskussion der Analyseergebnisse zu den Nascent Entrepreneurs	- 82 -
5.2 Betrachtung der Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung	- 88 -
5.2.1 Aktuelle Herausforderungen für die hochschulische Gründungsunterstützung	- 88 -
5.2.2 Erfolgsfaktoren in der hochschulischen Gründungsunterstützung	- 100 -
5.2.3 Inhalte des Angebotsportfolios einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung	- 109 -
5.2.4 Zusammenfassung und Diskussion zu den Erfolgsfaktoren in der Exzellenz der hochschulischen Gründungsunterstützung	- 130 -
5.4 Die Digitalisierung in der Gründungsunterstützung an exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen ..	- 143 -
5.4.1 Status Quo zur Digitalisierung in der hochschulischen Gründungsunterstützung	- 143 -
5.4.2 Die Chancen der Digitalisierung	- 153 -
5.4.3 Die Grenzen der Digitalisierung	- 153 -
5.4.4 Zusammenfassung und Diskussion zur Digitalisierung in der hochschulischen Gründungsunterstützung	- 154 -
6. Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung	- 157 -
6.1 Ausrichtung der hochschulischen Gründungsunterstützung an die Maxime einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung	- 157 -
6.2 Rahmen einer exzellenzorientierten hochschulischen Gründungsunterstützung	- 157 -
6.3 Aktivitäten einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung	- 160 -

6.4 Netzwerke und Kooperationen	166 -
6.5 Implementierung eines Entrepreneur Relationship Management - Systems (ERM) in die Gründungsunterstützung an Hochschulen	168 -
6.5.1 Zentrales ERM - System.....	169 -
6.5.2 Voraussetzungen und Umsetzung des Systems	169 -
6.5.3 Die perspektivische Nutzung der Daten für künstlich intelligente Systeme	170 -
6.6 Anpassung der Finanzierung	171 -
7. Relevanz des Beitrags, Limitationen und Implikationen für weitere Forschung.....	172 -
7.1 Herausforderungen und Limitationen	172 -
7.1.1 Der Einfluss aktueller Entwicklungen auf die Analyseergebnisse	172 -
7.1.2 Herausforderungen in der Erfolgsdefinition im Rahmen in der Gründungsunterstützung.....	174 -
7.1.3 Limitationen und Herausforderungen in den Lösungsansätzen und Handlungsempfehlungen	175 -
7.2 Impulse für weitere Forschung	177 -
7.3 Rolle und Grenzen der hochschulischen Gründungsunterstützung	178 -
7.4 Zur Relevanz und Neuartigkeit des Beitrages	179 -
8. Schlussbetrachtung, Fazit und Ausblick.....	183 -
8.1 Schlussbetrachtung und Beantwortung der Forschungsfragen	183 -
8.2 Fazit und Ausblick	185 -
Quellenverzeichnis:	188 -
Anhänge	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Anzahl Gründender in Deutschland im Zeitraum von 2000 bis 2022	- 2 -
Abbildung 2 Aufbau und Struktur der Arbeit.....	- 6 -
Abbildung 3 Übersicht der besten 10 Hochschulen (klein, mittel, groß)	- 8 -
Abbildung 4 Phasenmodelle des Gründungsprozesses.....	- 13 -
Abbildung 5 Komprimiertes Phasenmodell	- 14 -
Abbildung 6 Entrepreneurship-Prozess	- 15 -
Abbildung 7 Gründungsunterstützung im engeren und weiteren Verständnis.	- 20 -
Abbildung 8 Gründungsunterstützung an Hochschulen im engeren Sinne.	- 21 -
Abbildung 9 Kategorisierung der Gründungsunterstützung.	- 22 -
Abbildung 10 Erfolgsmessung und Ziele der Gründungsunterstützung.....	- 25 -
Abbildung 11 Einflussfaktoren auf die Phasen einer Gründung	- 26 -
Abbildung 12 Darstellung der Dimensionen des Drei-Faktoren-Modells nach Preisendörfer	- 27 -
Abbildung 14 Input - Output der Gründungsunterstützung an der Technischen Hochschule Lübeck	- 45 -
Abbildung 15 Netzplan zum Vorgehen in der Akquise der Interviewpartner/innen.	- 58 -
Abbildung 16 Ablaufmodell der Analyse.....	- 63 -
Abbildung 17 Vorgehen in der Analysedarstellung	- 68 -
Abbildung 18 Hauptkategorien der Analyse in MaxQDA	- 69 -
Abbildung 19 Kategoriensystem zu den Herausforderungen der Nascent Entrepreneurs.....	- 71 -
Abbildung 20 Kategoriensystem zu den Erfolgsfaktoren der Nascent Entrepreneurs.	- 78 -
Abbildung 21 Kategoriensystem zu den Herausforderungen in der Gründungsunterstützung.	- 88 -
Abbildung 22 Kategoriensystem zu den Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen.	- 101 -
Abbildung 23 Erfolgsfaktoren der Maxime der Gründungsunterstützung	- 102 -
Abbildung 24 Kategoriensystem zu Erfolgsfaktoren zum Personal in der Gründungsunterstützung	- 103 -
Abbildung 25 Netzwerkkontakte in der hochschulischen Gründungsunterstützung.....	- 106 -
Abbildung 26 Erfolgsfaktoren zum Angebotsportfolio in der Gründungsunterstützung.	- 109 -
Abbildung 27 Inhalte in der hochschulischen Gründungsunterstützung.....	- 111 -
Abbildung 28 Relevanz der akademischen Entrepreneurship Lehre.....	- 111 -
Abbildung 29 Weitere gründungsunterstützende Aktivitäten.	- 123 -
Abbildung 30 Betrachtungsschwerpunkte der Aktivitäten in der Nachgründungsphase	- 126 -
Abbildung 31 Einflussnahme auf das Erkennen einer unternehmerischen Gelegenheit	- 137 -
Abbildung 32 Hauptkategorien zur Betrachtung der Digitalisierung in der Gründungsunterstützung.	- 143 -
Abbildung 33 Aktivitäten einer exzellenzorientierten hochschulischen Gründungsunterstützung.....	- 160 -

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Übersicht genutzter Definitionen.....	- 30 -
Tabelle 2 Hochschulgesetze der Bundesländer zur Gründungsunterstützung an den Hochschulen.	- 43 -
Tabelle 3 Übersicht der besten 10 Hochschulen (klein, mittel, groß)	- 52 -
Tabelle 4 Übersicht über interviewte Personen in der Gründungsunterstützung	- 57 -
Tabelle 5 Übersicht genutzter digitaler Formate in der hochschulischen Gründungsunterstützung	- 151 -

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
CRM	Customer Relationship Management
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammer
Dr.	Doktor
Ebd.	ebenda
ERM	Entrepreneur Relationship Management
Etc.	et cetera
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
Ggf.	gegebenenfalls
f.	folgend
ff.	fortfolgend
I	Interview
i.S.	im Sinne
IT	Informationstechnik
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KI	Künstliche Intelligenz
KPI	Key Performance Indicators
Lt.	laut
Mio.	Million

Mrd.	Milliarde
NECI	National Entrepreneurship Context Index
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OP EFRE NRW	Operationelles Programm Nordrhein-Westfalen
PoC	Person of Contact
Pos.	Position (im Dokument)
Prof.	Professor / Professorin
SMEs	Small and Medium-sized Enterprises
TH	Technische Hochschule
u.a.	unter anderem
VC	Venture Capital
Vgl.	Vergleiche
VZÄ	Vollzeitäquivalente
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Hintergrund und Ausgangslage

Um als Volkswirtschaft international wettbewerbsfähig zu bleiben, bedarf es der stetigen Anpassung an dynamische Entwicklungen mit Hilfe zukunfts- und innovationsorientierter Lösungen. Als Agilitäts- und Innovationstreiber nehmen Start-ups hierbei eine zentrale Rolle ein, was die Relevanz von Start-ups und Unternehmensgründungen für die Wirtschaft und den Wohlstand einer Gesellschaft unterstreicht und die Förderung von Gründungen durch die öffentliche Hand in Deutschland legitimiert.

Ein elementarer Grundstein unternehmerischer Aktivität wird bereits an den deutschen Hochschulen gelegt.¹ Zur Ausschöpfung des unternehmerischen Potenzials und Förderung von Innovationen an den Hochschulen, werden durch Bund und Länder regelmäßig finanzielle Ressourcen sowie breit gefächerte Förderprojekte über Drittmittel zu Verfügung gestellt. Eines der prominentesten Programme zur Förderung von Gründungen an deutschen Hochschulen ist das „EXIST“- Potenziale Programm des BMWK, welches bereits im Jahr 1998 startete.²³ Mit dem übergeordneten Ziel der dauerhaften Etablierung einer „Culture of Entrepreneurship“⁴ an den Hochschulen und zur zielgerichteten Förderung des Innovations- und Technologietransfers aus den Hochschulen, wurde durch das EXIST Programm eine Vielzahl gründungsunterstützender Aktivitäten an den deutschen Hochschulen in den letzten Jahren finanziert. Im Jahr 2024 läuft die letzte Förderperiode des EXIST- Potenziale Programms zur Förderung gründungsunterstützender Aktivitäten an deutschen Hochschulen aus.⁵ Trotz der frühzeitigen Ankündigung des Projektendes und Verweisen auf die Notwendigkeit der Verstetigung der Finanzierung gründungsunterstützender Aktivitäten an den Hochschulen, konnte eine flächendeckende Verstetigung gründungsunterstützender Aktivitäten nicht erreicht werden.⁶

¹ Vgl. Ruda, W. et al., (2015), S.174.

² Vgl. Kulicke, M., (2014), S.1.

³ Allein in der aktuellen Förderperiode wurden durch EXIST- Potenziale 101 gründungsunterstützende Hochschulen mit insgesamt ca. 150 Mio. € gefördert

⁴ Kulicke, M., (2014), S.1.

⁵ Vgl. BMWK, Exist, Nachrichten vom 11.05.2023.

⁶ Vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.5.

1.2 Problemstellung

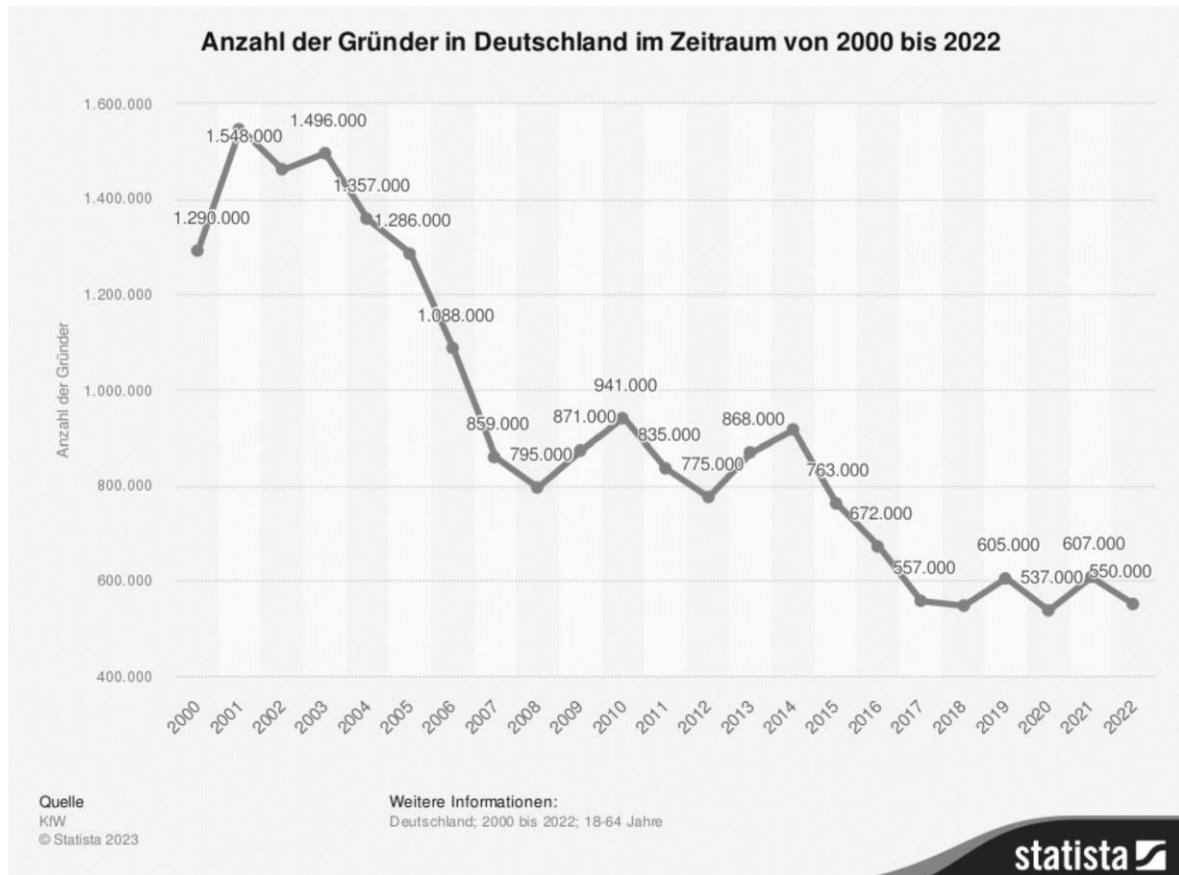


Abbildung 1 Anzahl Gründender in Deutschland im Zeitraum von 2000 bis 2022, angepasste Grafik aus KfW, 2023.

Die Anzahl Gründender in Deutschland ist rückläufig. Für den Rückgang lassen sich zahlreiche Gründe benennen. Mitunter tragen länderspezifische Faktoren wie die tendenziell negativ bewertete Entrepreneurship Ausbildung an Schulen und Hochschulen⁷ oder auch der geringe Digitalisierungsgrad öffentlicher Institutionen⁸ dazu bei, dass Deutschland sich im internationalen Vergleich gründungsspezifischer Rahmenbedingungen lediglich im Mittelfeld wiederfindet und die Gründungszahlen rückläufig sind.⁹ Die mit dem Rückgang der Gründendenzahlen drohenden Wohlstandsverluste sowie negative Effekte auf die Wettbewerbsfähigkeit und den Arbeitsmarkt Deutschlands, unterstreichen die dringende Notwendigkeit zur Handlung und erfordern die Einleitung von Maßnahmen zur Gegensteuerung.¹⁰

⁷ Vgl. Sternberg, R. et al., (2021), S.50.

⁸ Vgl. Metzger, G., (2023), S.2ff.

⁹ Vgl. Sternberg, R. et al., (2021), S.69.

¹⁰ Vgl. Volkmann, C., (2023).

Mit dem überwiegend akademischen Hintergrund von Entrepreneurs in Deutschland liegt die Betrachtung des Gründungsgeschehens an den Hochschulen sowie hochschulischer Aktivitäten zur Unterstützung von Gründungen nahe. Zum Gründungsgeschehen an den Hochschulen wurde bereits konstatiert, dass das unternehmerische Potenzial nicht ausgeschöpft wird¹¹ und ein Angebot geeigneter Aktivitäten an den Hochschulen an den Hochschulen notwendig ist, um die Gründungsaktivität zu erhöhen.¹²

"With all this activity, there is still the nagging question: are we doing anyone any good?"¹³

(Robinson P.B. / Sexton E.A. 1984, S.143)

Bestehende Forschungen bestätigen bereits eine grundlegend positive Wirkung der Gründungsunterstützung auf das Gründungsgeschehen.¹⁴ Dennoch liegen kaum Erkenntnisse dazu vor, welche Aktivitäten in der Gründungsunterstützung tatsächlich wirksam sind und wie genau diese ausgestaltet werden müssen, um einen positiven Effekt auf das Gründungsgeschehen zu erzielen.

Auch die Ergebnisse des „Gründungsradar des Stifterverbandes“ als prominenteste Erhebung zur hochschulischen Gründungsunterstützung liefert nur oberflächliche Erkenntnisse zur Ausgestaltung einer wirksamen Unterstützung von Gründungen.¹⁵ Dazu konstatieren die Autoren selbst, dass das Ranking des Gründungsradars an methodische Grenzen stößt und hinterfragen die Angemessenheit der Erhebung des Gründungsradars in aktueller Zeit.¹⁶ Überdies beruhen die Ergebnisse der vergleichenden Erhebung auf Selbstauskünften der Hochschulen, welche - so wie der Vergleich der Hochschulen an sich - aufgrund der implizit potenziellen Konkurrenzsituation um Studierende und Fördermittel, kritisch zu betrachten sind.¹⁷

¹¹ Vgl. Dörner, K. et al., (2021), S.13.

¹² Vgl. Dörner, K. et al., (2021), S.11.

¹³ Robinson, P.B. / Sexton, E.A., (1984), S.143.

¹⁴ Vgl. Fayolle, A. et al. (2006), S.701ff.; Vgl. Rauch A., Hulsink, W., (2015), S.21.

¹⁵ Vgl. Anhang 1 „Fragebogen Gründungsradar ab der Erhebung 2020“

¹⁶ Vgl. Fritzsche, K. et al., (2022), S.11.

¹⁷ Vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.11.

1.3 Ziele und Forschungsfragen

Mit dem Ansatz, von den besten gründungsunterstützenden Hochschulen in Deutschland zu lernen, verfolgt die vorliegende Arbeit -konträr zu bestehenden Rankings und Erhebungen zur hochschulischen Gründungsunterstützung- nicht das Ziel des Vergleiches der Hochschulen. Vielmehr wird das Ziel verfolgt, von den Erfahrungen der Besten zu partizipieren, um vor dem Hintergrund vorliegender Problemstellung, Handlungsempfehlungen für eine zukunftsste und wirksame Gründungsunterstützung an Hochschulen zu liefern und ungenutzte Gründungspotenziale an deutschen Hochschulen abschöpfen zu können. Zur Generierung praxisorientierter Handlungsempfehlungen für eine Exzellenz-orientierte Unterstützung, sollen umfassende Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren der besten gründungsunterstützenden Hochschulen in Deutschland analysiert werden. Die Handlungsempfehlungen sollen dazu geeignet sein, sich auf den Großteil deutscher Hochschulen übertragen zu lassen, um eine bundesweite Annäherung an ein Exzellenzniveau in der hochschulischen Gründungsunterstützung zu erreichen.

Aufgrund des Projektendes der EXIST-Potenziale Förderung gründungsunterstützender Hochschulen und der damit einhergehenden Verknappung finanzieller Ressourcen soll überdies der Aspekt der Ressourcenschonung in der Ausgestaltung der Gründungsunterstützung Berücksichtigung finden. Im Fokus stehen hierbei Chancen und Grenzen in der Nutzung der Digitalisierung für die hochschulische Gründungsunterstützung. Ferner sollen in Anpassung an die vorherrschende Dynamik im Entrepreneurship Lösungsansätze zur Modernisierung durch den Einsatz der Digitalisierung in der Gründungsunterstützung Beachtung finden.

Folgende Forschungsfrage ist mit den Unterforschungsfragen dabei zielleitend und steht im Fokus der vorliegenden Arbeit:

Welche Erfolgsfaktoren führen zu Exzellenz in der Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen?

Die Forschungsfrage impliziert dabei folgende Unterforschungsfragen:

- 1. Welche Erfolgsfaktoren existieren in der Gründungsunterstützung an exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen in Deutschland?***
- 2. Welchen Herausforderungen begegnen Hochschulen in der Gründungsunterstützung?***
- 3. Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung, bislang nicht genutzte Potenziale in der Gründungsunterstützung weiter auszuschöpfen?***

Um die Ziele der Arbeit zu erreichen und die Forschungsfragen zu beantworten, wird eine umfassende Exploration der Erfolgsfaktoren in der Exzellenz der hochschulischen Gründungsunterstützung angestrebt. Ein qualitatives Forschungsdesign soll ermöglichen die Erfolgsfaktoren in der Gründungsunterstützung nicht nur zu identifizieren, sondern in der Tiefe zu explorieren, sodass sich hieraus konkrete Handlungsempfehlungen ableiten lassen. Die Ergebnisse der Arbeit sollen damit an bestehende Forschung zur hochschulischen Gründungsunterstützung anknüpfen und neue Erkenntnisse zum Forschungsgebiet liefern.

Die Erfassung der Komplexität und Mehrdimensionalität der Einflussfaktoren im Entrepreneurship hat Forschende bereits in der Vergangenheit vor Herausforderungen gestellt. Auch für die vorliegende Arbeit wäre es ein vermessen Ziel, sämtliche Einflussfaktoren auf Gründungen in ihrer Ganzheitlichkeit zu erfassen. Mit der Beantwortung der Forschungsfragen wird daher nicht das Ziel der ganzheitlichen Erfassung von Erfolgsfaktoren und Herausforderungen auf Unternehmensgründungen an Hochschulen angestrebt. Vielmehr sollen die relevantesten Einflussfaktoren zur Erreichung eines Exzellenzniveaus in der Gründungsunterstützung in der Tiefe exploriert werden.

1.4 Aufbau und Struktur der Arbeit

Das Vorhaben gliedert sich in insgesamt acht Kapitel, dabei baut sich die Arbeit wie folgt auf:

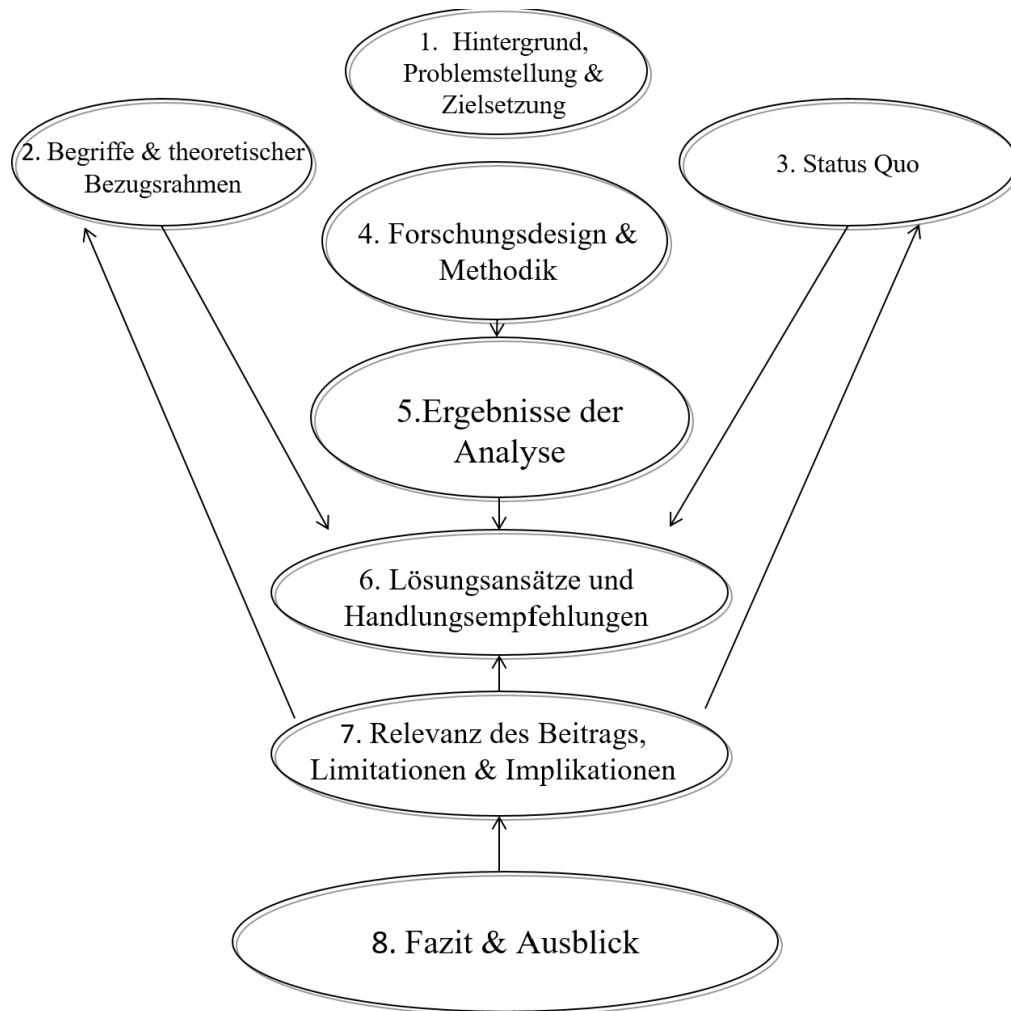


Abbildung 2 Aufbau und Struktur der Arbeit, eigene Darstellung.

Kapitel 1, Kapitel 2 und Kapitel 3

Das erste Kapitel beinhaltet die Hinleitung zum Thema durch die Darstellung aktueller Entwicklungen und Hintergründe in der hochschulischen Gründungsunterstützung in Deutschland. Die hieraus hervorgehende Problemstellung begründet die Relevanz des Themas und die Zielsetzung des Vorhabens aus der sich die Forschungsfragen des Vorhabens ableiten.

Zur fundierten Bearbeitung des Forschungsfeldes und für ein einheitliches Begriffsverständnis, folgen im zweiten Kapitel relevante theoretische Grundlagen und zentrale Definitionen zu Entrepreneurship sowie zur Gründungsunterstützung.

Das dritte Kapitel liefert den Status Quo zu den Inhalten und den charakteristischen Besonderheiten der hochschulischen Gründungsunterstützung in Deutschland. Ein Exzellenzbeispiel aus der Praxis liefert überdies den praxisorientierten Impuls zur tiefergehenden Forschung.

Die Darstellung der relevantesten aktuellen Studien und Evaluationsdesigns mit Bezug zur hochschulischen Gründungsunterstützung bildet den Anknüpfungspunkt für die vertiefende Exploration im Rahmen der vorliegenden Arbeit.

Kapitel 4

Die Darbietung der genutzten Methodik und des Forschungsdesigns bildet den zentralen Inhalt des vierten Kapitels der Arbeit. Um an den State of the Art zur hochschulischen Gründungsunterstützung anzuknüpfen, wird die Exploration gründungsunterstützender Aktivitäten der Exzellenz in der Gründungsunterstützung mit Hilfe einer qualitativen Analyse angestrebt. Als Interviewpartner und Interviewpartnerinnen wurden Expertinnen und Experten in der Gründungsunterstützung der jeweils zehn besten kleinen, mittleren und großen gründungsunterstützenden Hochschulen aus der Erhebung des Gründungsradars des Stifterverbandes 2020 im Baustein „Gründungsunterstützung“ ausgewählt, sodass sich eine Grundgesamtheit von N=31 ergibt.

TABELLE 8: TOP-HOCHSCHULEN IN BAUSTEIN 4 – GRÜNDUNGSUNTERSTÜTZUNG

GROSSE HOCHSCHULEN		PUNKTE
1	CARL VON OSSIETZKY UNIVERSITÄT OLDENBURG	10,0
1	HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN MÜNCHEN	10,0
1	UNIVERSITÄT POTSDAM	10,0
4	TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN	9,4
5	UNIVERSITÄT DES SAARLANDES	9,3
6	TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT	9,2
6	TECHNISCHE UNIVERSITÄT DORTMUND	9,2
8	UNIVERSITÄT BREMEN	8,9
8	UNIVERSITÄT STUTTGART	8,9
10	KARLSRUHER INSTITUT FÜR TECHNOLOGIE	8,8
MITTLERE HOCHSCHULEN		PUNKTE
1	HOCHSCHULE REUTLINGEN	10,0
2	HOCHSCHULE AALEN	9,8
3	HOCHSCHULE DER MEDIEN	9,7
4	EUROPA-UNIVERSITÄT FLENSBURG	9,6
5	UNIVERSITÄT BAYREUTH	9,5
6	HOCHSCHULE AUGSBURG	9,4
6	TECHNISCHE UNIVERSITÄT CHEMNITZ	9,4
8	EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA	9,2
8	OSTBAYERISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE REGENSBURG (OTH)	9,2
8	TECHNISCHE HOCHSCHULE LÜBECK	9,2
KLEINE HOCHSCHULEN		PUNKTE
1	FILMUNIVERSITÄT BABELSBERG KONRAD WOLF	10,0
1	HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT	10,0
3	PFH PRIVATE HOCHSCHULE GÖTTINGEN*	9,8
4	WHU – OTTO BEISHEIM SCHOOL OF MANAGEMENT	9,7
5	BURG GIEBICHENSTEIN KUNSTHOCHSCHULE HALLE	9,5
6	HOCHSCHULE FLENSBURG UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	9,3
6	SRH HOCHSCHULE HEIDELBERG	9,3
8	UNIVERSITÄT ZU LÜBECK	8,8
9	WESTSÄCHSISCHE HOCHSCHULE ZWICKAU	8,6
10	WEISSENSEE KUNSTHOCHSCHULE BERLIN	8,3
10	ZEPPELIN UNIVERSITÄT GEMEINNÜTZIGE GMBH	8,3

Fachhochschule
 Universität
 * private Hochschule

Zahlen auf eine Nachkommastelle gerundet.

Quelle: Stifterverband

Abbildung 3 Übersicht der besten 10 Hochschulen (klein, mittel, groß) im Baustein „Unterstützungsleistungen der Hochschulen für Nascent Entrepreneurs“ aus Frank, A., Schröder, E. (2021), S.43

Das Vorgehen im Rahmen der Analyse orientiert sich an Philipp Mayrings qualitativer Inhaltsanalyse.

Kapitel 5

Das fünfte Kapitel beinhaltet die Ergebnisdarstellung der qualitativen Analyse mit anschließender Zusammenfassung, Zusammenführung und theoriegeleiteter, praxisorientierter Diskussion zentraler Erkenntnisse der qualitativen Analyse. Die Verknüpfung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung mit bestehenden Forschungserkenntnissen und den theoretischen Grundlagen liefert eine Basis für die Ableitung der Handlungsempfehlungen.

Kapitel 6

In Kapitel 6 werden praxisorientierte Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung eines Exzellenz-orientierten gründungsunterstützenden Angebotes an deutschen Hochschulen geliefert. Ein Portfolio an Empfehlungen soll es Hochschulen in Deutschland erlauben, individuelle Handlungsoptionen zur Begegnung aktueller und zukünftiger Herausforderungen wählen zu können und diese für die eigene Gründungsunterstützung zu adaptieren.

Kapitel 7 und Kapitel 8

Auf die Handlungsempfehlungen folgt die kritische Betrachtung der Ergebnisse sowie eine Diskussion von Limitationen der Arbeit, gefolgt von Impulsen zur Nutzung der umfassenden Forschungsergebnisse für weitere Forschung in angrenzenden Themengebieten. Weiterhin wird die Relevanz der hochschulischen Gründungsunterstützung und des Forschungsbeitrags dargestellt.

Das achte Kapitel liefert eine Schlussbetrachtung sowie die Beantwortung eingangs definierter Forschungsfragen und schließt mit einem abschließenden Fazit und dem Ausblick auf die Zukunft der hochschulischen Gründungsunterstützung.

2. Begriffe und theoretischer Bezugsrahmen zur Gründungsunterstützung

Im Forschungsfeld „Entrepreneurship“ findet eine Vielzahl an Begrifflichkeiten in der Umgangssprache, wie auch im wissenschaftlichen Bereich, uneinheitliche Verwendung. Die heterogene Begriffsverwendung begründet sich mitunter bereits aus der Nutzung und Übersetzung des aus dem Französischen stammenden Begriffs „Entrepreneurship“. Die heterogene Verwendung Entrepreneurship-bezogener Begriffe impliziert damit bereits das Risiko unterschiedlicher Verständnisse von Entrepreneurship und verwandten Begrifflichkeiten. Diesem Risiko soll durch die Darstellung und Zusammenfassung verwendeter Begriffsdefinitionen und der nachfolgend konsistenten Verwendung der Begriffe im Rahmen vorliegender Arbeit begegnet werden. Neben definitorischen Abgrenzungen wird im weiteren Verlauf des vorliegenden Kapitels ein theoretischer Rahmen geliefert, an den im weiteren Verlauf der Arbeit angeknüpft wird.

2.1 Zum Terminus der (Unternehmens-) Gründung und zu den Formen einer Gründung

Zum Begriff einer Unternehmensgründung (Kurzform „Gründung“) finden sich in der Literatur bereits zahlreiche Definitionen. Auch verwandte Begriffe, wie die „Existenzgründung“, werden sowohl in der Wissenschaft als auch umgangssprachlich mitunter synonym verwendet. Die kongruente Verwendung ist trotz der Themenverwandtschaft genau genommen nicht gänzlich korrekt.¹⁸ Während eine klassische Gründung *„[...] durch eine selbständige, abgegrenzte neugeschaffene Wirtschaftseinheit [entsteht] und der Gründer dieser Wirtschaftseinheit [...] eine Person [ist], welche sich den Aufbau einer selbständigen unternehmerischen Existenz zum Ziel gesetzt hat und dazu nicht von einem bestehenden Betriebsbestand ausgehen kann“*,¹⁹ umfasst der Begriff „Existenzgründung“ überdies auch Übernahmen oder Beteiligungen, bei denen bereits ein *„[...] bestehender Betriebsstand [...]“* vorhanden ist.²⁰ Da Übernahmen oder Beteiligungen eine nachgeordnete Rolle in der hochschulischen Gründungsunterstützung einnehmen, liefert der Begriff

¹⁸ Vgl. Uebelacker, S., (2005), S.39.

¹⁹ Spielmann, U., (1994), S.8.

²⁰ Vgl. Szyperski, N. / Nathusius, K., (1977), S. 27 in Uebelacker, S., (2005), S.40.

„Gründung“ oder auch „Unternehmensgründung“ eine adäquate Begrifflichkeit im Themenkontext und soll so, wie auch in bisherigen Evaluationsmodellen zur Gründungsunterstützung an Hochschulen, in der vorliegenden Arbeit konsistent Verwendung finden.²¹

Eine Gründung kann in neuerer Zeit anhand der Skalierbarkeit und der Wachstumsorientierung/dem Wachstumspotenzial der vorliegenden Gründungsidee weiter ausdifferenziert werden. Eine Gründung kann demnach sowohl auf einfachster Ebene mit einem nicht-skalierbaren Geschäftsmodell, wie beispielsweise einem traditionellen Handwerksunternehmen, oder auf Basis einer hochinnovativen technologieorientierten Gründungsidee erfolgen. Hieraus resultiert die Ausdifferenzierungsmöglichkeit unter den Gründungen in eine besondere Ausprägungsform, die des „Startups“. Auch die Verwendung des Begriffs „Startup“ ist im deutschen Sprachgebrauch nicht konsistent, sodass „Startup“ sowohl eine Phase vor dem Markteintritt eines Unternehmens beschreiben kann oder aber auch zur Bezeichnung eines jungen Unternehmens verwendet wird.²² Wird nun zwischen den Begrifflichkeiten „Startup“ und „Gründung“ insofern differenziert, als dass ein Startup eine besondere Ausprägungsform der Gründung darstellt, bezeichnen „Startups“ jene junge Unternehmen, die sich innovations- und wachstumsorientiert²³ charakterisieren und über ein höheres Potenzial verfügen, wirtschaftlich und sozial langfristig Fortschritt zu erzielen.²⁴ Dabei wird ein skalierbares Geschäftsmodell als essentiell für ein hohes Wachstumspotenzial betrachtet.

Die themenbezogene Relevanz der Differenzierung zwischen Gründungen im Allgemeinen und Startups resultiert insbesondere aus dem Bildungshintergrund der Entrepreneurspersonen von Startups. Vier von fünf Startup - Entrepreneurs haben einen Hochschulabschluss,²⁵ sodass der Anteil des akademischen Hintergrundes bei Startups im Vergleich zur Gesamtheit der Unternehmensgründungen nochmals höher ist²⁶ und hierdurch ein Hochschulbezug hergestellt werden kann. Durch den hohen akademischen Anteil unter den Startup-Entrepreneurs wird die

²¹ Vgl. u.a. Frank, A. / Schröder, E., (2021).

²² Vgl. Olschewski, S., (2015), S.15.

²³ Vgl. Metzger, G., (2019), S.3.

²⁴ Vgl. Kollmann, T. et al., (2021), S.21.

²⁵ Vgl. Kollmann, T. et al., (2021), S.21.

²⁶ Vgl. Kollmann, T. et al., (2021), S.21.

besondere Bedeutung der hochschulischen Entrepreneurship-Aktivitäten für Startups herausgestellt.

2.2 Begriff des Entrepreneurship und prozessuale Betrachtung

In der Literatur wird national wie international der ursprünglich im englischen Sprachgebrauch genutzte und aus dem Französischen stammende Begriff „Entrepreneurship“ verwendet, für welchen sich im deutschsprachigen Raum kein vollständig passender synonyme Begriff finden lässt.²⁷ Am ehesten entspricht Entrepreneurship dabei dem deutschen Begriff des „Unternehmertums“ und beschreibt damit das unternehmerische Handeln.²⁸ Entsprechend erfolgt auch die Verwendung des Entrepreneurship-Begriffs und verwandter Begrifflichkeiten uneinheitlich. Die mannigfache Verwendung resultiert mitunter aus einer Vielzahl der Erscheinungsformen des unternehmerischen Handelns in der Praxis sowie zahlreicher Definitionen der Begrifflichkeit „Entrepreneurship“ im wissenschaftlichen Bereich.²⁹ Definitionen zum Entrepreneurship in der Wissenschaft knüpfen dabei vielfach an Schumpeters Definition zur Innovation „[...] *the doing of new things or the doing of things that are already done, in a new way*“³⁰ an und unterstreichen die enge Beziehung des Entrepreneurships zu Innovationen.³¹ Trotz der impliziten Nähe des Entrepreneurships zur Innovation sind beide Begriffe keineswegs synonym miteinander zu verwenden. In Orientierung an Fueglistaller U. (2012) umfasst „Entrepreneurship“ in der deutschen Begriffsverwendung in einem weiteren Verständnis etwa sämtliche Formen unternehmerischer Tätigkeit, unabhängig vom Innovationsgrad des Gründungsgegenstandes.³²

Aufgrund des Bezuges der Arbeit auf die hochschulische Gründungsunterstützung, in der Gründungen in Unabhängigkeit des Innovationsgrades unterstützt werden, soll in vorliegender Arbeit der Begriff „Entrepreneurship“ im Sinne der deutschen Begriffsverwendung genutzt werden, welcher sich auf sämtliche Gründungen unabhängig des Innovationsgrades bezieht.

²⁷ Vgl. Fueglistaller, U. et al., (2012), S.22.

²⁸ Vgl. Grichnik, D. et al., (2017), S.3ff.

²⁹ Vgl. Grichnik, D. et al., (2017), S.7.

³⁰ Schumpeter, J. A., (1947), S.151.

³¹ Vgl. u.a. Morris, M. et al., (2008).

³² Vgl. Fueglistaller, U. et al., (2012), S.23.

2.2.2 Der Entrepreneurial Life Cycle

Unabhängig von der Form einer Gründung sowie der Skalierbarkeit und Technologieorientierung der Geschäftsidee, durchlaufen Gründungen typischerweise Entwicklungsstadien, welche sich zusammengenommen als Entrepreneurial Life Cycle bezeichnen lassen. Die Differenzierung dieser Stadien erfolgt in bestehender Literatur uneinheitlich, je nach Modell wird zwischen drei bis fünf oder auch mehr Phasen differenziert. Heß, J. (2021) liefert eine Übersicht einiger heterogener Phasendifferenzierungen von Gründungen in der Literatur und untergliedert die Stadien überdies in die Vorbereitungsphase in der die Ideengewinnung, Ideenprüfung sowie konzeptionelle Überlegungen stattfinden, die Umsetzungsphase konzeptioneller Überlegungen sowie die Phase der Teilnahme am Marktgeschehen.

Blank und Dorf (2012)	Entdecken der Kunden	Validierung der Kunden	Kundengewinnung	Unternehmensaufbau
Kollmann (2016)	Frühphase		Wachstumsphase	Spätphase
Fini und Grimaldi (2017)	Bewertung der Geschäftsidee		Umsetzung untern. Chance	Wachstumsstrategie
Bergmann et al. (2016)	Konzeption der Geschäftsidee		Nascent Entrepreneurship	Etablierung des Unternehmens
Wood (2011)	Schutz des geistigen Eigentums	Sicherung von Kooperationspartnern	Kommerzialisierungsmechanismen	Kommerzialisierung
Bhave (1994)	Chancenphase (Opportunity Stage)		Technologieaufbau & Organisation Kreationsphase	Austauschphase (Exchange Stage)
Hering und Vincenti (2005)	Vorgründungsphase		Gründungsphase	Frühe Wachstumsphase
Van de Ven (1989)	Initiation		Start-up	Durchstarten (Take-off)
Klandt (2006)	Vorgründungsphase	Gründungsphase mit Planung und Errichtung		Frühentwicklungsphase
Vahs (2003)	Vorgründungsphase	Gründungsphase		Startphase
Von Collrepp (2004)	Orientierungsphase	Konzeptionsphase	Realisierungsphase	
Baron (2007)	Vorgründungsprozess		Gründungsprozess	Nachgründungsprozess
Witt (2004)	Idee	Planung	Schaffung	Überleben
	Ideen- gewinnung & Prüfung		Errichtung der Unternehmensstruktur / Umsetzung der konzeptionellen Überlegungen	Teilnahme am Marktverkehr / Kontrolle der bisherigen Entscheidungen
	Vorbereitung			
	Zeit →			

Abbildung 4 Phasenmodelle des Gründungsprozesses in Anlehnung an Freiling, J., 2006, und aktuelle Quellen Abbildung aus Heß, J., 2021, S.94.

Werden die Entwicklungsstadien weiter auf den Zeitraum vor und nach der Gründung komprimiert, lassen sich diese als Vorgründungsphase, den Gründungszeitpunkt sowie Nachgründungs-/Wachstumsphase beschreiben. In Anlehnung an Mellewigt T. / Witt P. (2002) umfasst die Vorgründungsphase den Zeitraum und die Aktivitäten von der Entwicklung der Gründungsidee bis zur Eintragung des Unternehmens. Zur Vorgründungsphase konstatierten Bijedic T. et al. (2020) bereits, dass diese in älteren Lebenszyklusmodellen nur gering bis gar nicht betrachtet wurde. In jüngeren Lebenszyklusmodellen findet die Vorgründungsphase zwar größere Beachtung, gleichzeitig wird dabei von einem „[...]uniformen und linearen Verlauf [...]“³³ ausgegangen, was aufgrund zahlreicher Einflussfaktoren in der Vorgründungsphase nicht realitätsnah erscheint.³⁴

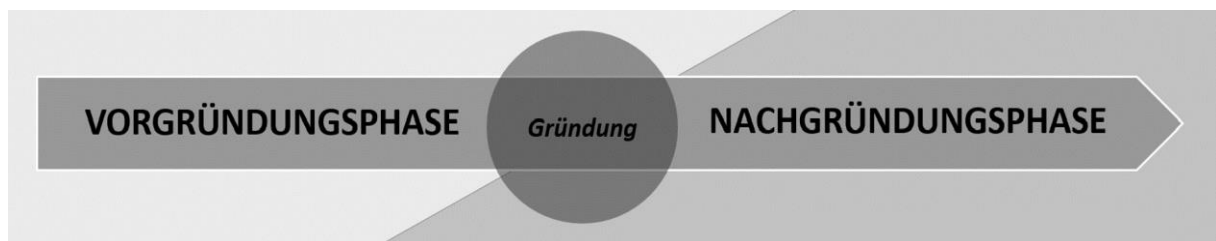


Abbildung 5 Komprimiertes Phasenmodell in Anlehnung an Bijedic T. et al., 2020, S.3.

Mit dem Fokus der vorliegenden Arbeit auf die Gründungsunterstützung an Hochschulen, welche sich primär auf Unterstützungsleistungen in der Vorgründungsphase konzentriert, erscheint die Phasendifferenzierung in Anlehnung an Bijedic T. et al. (2020) zur Einordnung gründungsunterstützender Aktivitäten der Hochschulen zweckmäßig.

2.2.2 Die Theorie des Individual Opportunity Nexus

Eine Theorie zur Entstehung unternehmerischer Aktivität liefert die Theorie des Individual Opportunity Nexus. Venkataraman S. & Shane S. (2000) in Anlehnung an Venkataraman S. (1997) stellen in der Theorie des Individual Opportunity Nexus einen prozessorientierten Ansatz für die Erklärung des Zusammenhangs der Nutzbarmachung einer unternehmerischen Gelegenheit durch die individuelle unternehmerische Denk- und Handlungskompetenz eines Individuums dar.³⁵ Dabei betonen sie ferner den wissenschaftlichen Bezug von

³³ Bijedic, T. et al., (2020), S.3.

³⁴ Vgl. Bijedic, T. et al., (2020), S.3.

³⁵ Vgl. Grichnik, D. et al., (2017), S.33.

Entrepreneurship: „[...] we define the field of entrepreneurship as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited.“³⁶

Die Theorie des Individual Opportunity Nexus beschreibt den Entrepreneurship Prozess über die drei Prozessschritte der Identifikation (Opportunity Recognition), Evaluation (Opportunity Evaluation) und der Nutzung (Opportunity Exploitation) einer unternehmerischen Gelegenheit.³⁷ Diese Prozessschritte werden in folgender Abbildung visualisiert:

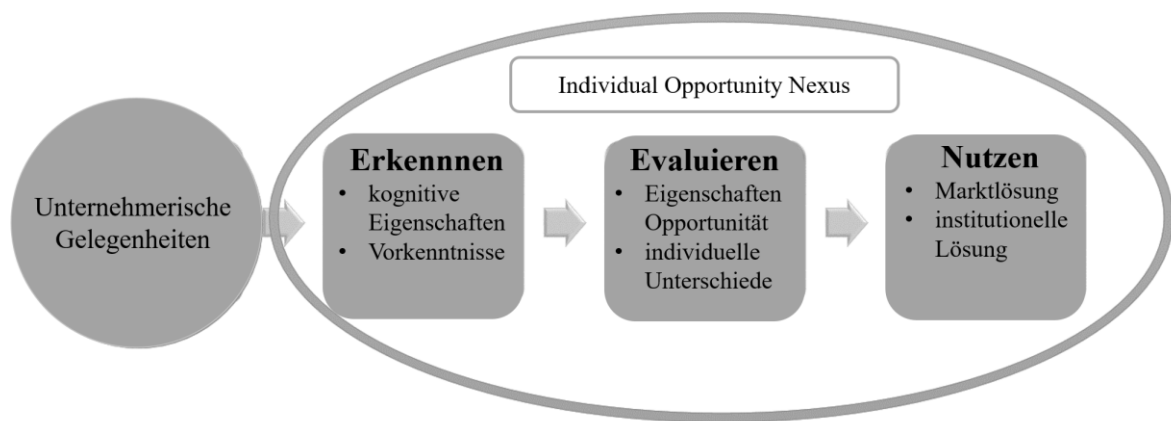


Abbildung 6 Entrepreneurship-Prozess, eigene Darstellung in Anlehnung an Shane S. / Venkataraman S., 2000.

Opportunity Recognition

Die Voraussetzung für den Entrepreneurship- Prozess bildet die Entdeckung (oder Schaffung) einer unternehmerischen Gelegenheit (Opportunity Recognition), welche mitunter aus einer asymmetrischen Informationsverteilung oder einem Marktungleichgewicht resultieren kann.³⁸ Wird davon ausgegangen, dass eine unternehmerische Gelegenheit durch die Entrepreneursperson identifiziert wurde, so folgt im nächsten Schritt die Evaluation der unternehmerischen Gelegenheit

³⁶ Shane, S. / Venkataraman, S., (2000), S.218 in Anlehnung an Venkataraman, S., (1997), S.120.

³⁷ Vgl. Grichnik, D. et al., (2017), S.33.

³⁸ Vgl. Fueglistaller, U. et al., (2012), S.34ff.

Opportunity Evaluation

In Orientierung an Venkataraman³⁹ findet die Evaluation identifizierter unternehmerischer Gelegenheiten durch die Entrepreneursperson weniger anhand relativer Erfolgchancen statt. Die Bewertung stützt sich vielmehr auf die Abwägung persönlicher Alternativen zu der unternehmerischen Gelegenheit. Folglich wird der erwartete Output mit den persönlichen Opportunitätskosten und Risiken in Relation gesetzt und darauf basierend die Entscheidung getroffen, ob eine unternehmerische Gelegenheit weiter verfolgt wird oder nicht.⁴⁰ Der Risikofaktor eines Gründungsvorhabens kann dabei als umso gravierenderer Faktor für oder gegen eine Entscheidung zur Selbstständigkeit betrachtet werden, je höher die persönliche Investition in das Gründungsvorhaben ausfällt (finanziell und zeitlich) und je besser sich die Alternative darstellt, wie z.B. attraktive Chancen am Arbeitsmarkt.⁴¹

Opportunity Exploitation

Fällt die Entscheidung nach der persönlichen Abwägung positiv aus, kann die Verwertung der unternehmerischen Gelegenheit im Rahmen der Opportunity Exploitation in Form einer eigenen Gründung oder über den Verkauf dieser Opportunität erfolgen.⁴² Es folgt der aktive Handlungsprozess, indem Ressourcen zur Nutzung der unternehmerischen Gelegenheit gebündelt und kombiniert werden.⁴³ Die (Nascent) Entrepreneursperson fungiert dabei als zentrales Schlüsselement im Entrepreneurship Prozess.

³⁹ Vgl. Venkataraman, S., (1997).

⁴⁰ Vgl. Eckhardt, J. / Shane, S. (2005), S.180.

⁴¹ Vgl. Grichnik, D. et al., (2017), S.44ff.

⁴² Vgl. Shane, S. / Venkataraman, S., (2000), S.217ff.

⁴³ Vgl. Eckhardt, J. / Shane, S. (2010), S.62f.

2.3 Die (Nascent) Entrepreneursperson

Analog zur Beschreibung des Entrepreneurships als Unternehmertum⁴⁴ oder unternehmerisches Handeln⁴⁵, entspricht die Person des „Entrepreneurs“ in deutscher Sprache annähernd einer Unternehmerperson. Fueglistaller U. et al. (2012) fassen zur Entrepreneursperson zusammen *„Er [der Entrepreneur] ist der Kern des unternehmerischen Prozesses. Er erkennt die unternehmerische Gelegenheit und koordiniert das Zusammenspiel der Ressourcen, um die Chance zu evaluieren und ggf. weiterzuverfolgen [...]“*⁴⁶ und orientieren sich mit der Definition nah an dem Individual Opportunity Nexus. Zum Begriff „Entrepreneur“ liegen in der Literatur unterschiedlich weite und enge Definitionen vor. Eng gefasst werden mit der Definition nach Fueglistaller U. et al. (2012) unter dem Begriff „Entrepreneur“ ausschließlich Personen bezeichnet, die tatsächlich ein Unternehmen gründen.⁴⁷ Da der Begriff „Entrepreneur“ nach der Definition von Fueglistaller U. et al. (2012) sowohl angehende Entrepreneurs in der Vorgründungsphase, als auch Entrepreneurs in der Gründungs- und Nachgründungsphase beschreiben kann, erscheint der Begriff „Entrepreneur“ für die vorliegende Arbeit mit dem Themenfokus auf die hochschulische Gründungsunterstützung und dem Bezug auf die Vorgründungsphase, nicht ausreichend ausdifferenziert. Um zwischen angehenden Gründenden und Gründerinnen / Gründern zu differenzieren, soll der Begriff „Entrepreneur“ im Rahmen der Arbeit für Personen Verwendung finden, die bereits ein Unternehmen gegründet haben und sich damit in der Gründung bzw. in der Nachgründungsphase befinden. Für potenzielle und angehende Entrepreneurs erscheint die Verwendung der Bezeichnung „Nascent Entrepreneur“ zweckmäßig.⁴⁸ Die erweiterte Form des Begriffs „Entrepreneursperson“ wird verwendet, um genderneutral sämtliche Geschlechtergruppen zu berücksichtigen. Als „Nascent Entrepreneurs“ werden also im Rahmen der vorliegenden Arbeit Personen bezeichnet, die im Zentrum des Entrepreneurships stehen und eine Gründung anstreben, diese Gründung jedoch noch nicht realisiert haben. Die Nascent Entrepreneursperson befindet sich entsprechend der Phasendifferenzierung in Kapitel 2.2.2 in der Vorgründungsphase.

⁴⁴ Vgl. Fueglistaller, U. et al., (2012), S.22f.

⁴⁵ Vgl. Grichnik, D. et al., (2017), S.3ff.

⁴⁶ Fueglistaller, U. et al., (2012), S.28.

⁴⁷ Fueglistaller, U. et al., (2012), S.28.

⁴⁸ Vgl. Wagner, J., (2006), S.15f.

Forschungserkenntnisse zur Entrepreneursperson

Aus der besonderen Rolle der Person im Entrepreneurship Prozess resultiert auch die Relevanz der dezidierten Betrachtung jener Faktoren, welche auf diese Person wirken und zur unternehmerischen Eignung respektive dem unternehmerischen Handeln und Denken bewegen und befähigen. Dominierende Fragestellungen der Entrepreneurship Forschung beschäftigen sich bereits damit, was eine Entrepreneursperson ausmacht, weshalb nur einige Personen unternehmerische Chancen entdecken (können) und weshalb wiederum diese Chancen im nächsten Schritt nur von einigen wenigen Individuen genutzt werden (können). Forschungsbeiträge zum Informationszugang von Personen sowie zur „Entrepreneurial Alertness“⁴⁹ identifizierten bereits prägnante Einflussfaktoren, welche die Erkennung und Schaffung unternehmerischer Gelegenheiten begründen. Dabei wurde konstatiert, dass die Fähigkeit der Entdeckung einer unternehmerischen Gelegenheit (*Opportunity Recognition*) auf Unterschiede zwischen Individuen zurückzuführen ist.⁵⁰ Diese individuelle unternehmerische Eignung einer Person fügt sich aus einer Vielzahl beeinflussbarer und nicht beeinflussbarer Faktoren zusammen.⁵¹ Studienergebnisse⁵² lieferten Hinweise, dass die aktive und systematische Suche nach Marktchancen und Gewinnpotenzialen eine besondere Rolle spielt.⁵³ Insbesondere Personen mit einem breiten Wissenskorridor⁵⁴ und den damit verbundenen Vorkenntnissen verfügen in erhöhtem Maße über Möglichkeiten, unternehmerische Chancen zu erkennen. Diese Vorkenntnisse können aus unterschiedlichen Quellen wie der (Hoch-) Schulbildung aber auch aus der Lebens- und Berufserfahrung entstammen.⁵⁵ Adäquate kognitive Fähigkeiten der Entrepreneursperson liefern die notwendige Bedingung zur Verknüpfung dieser Vorkenntnisse mit der vorliegenden oder zu entwickelnden unternehmerischen Gelegenheit.⁵⁶ Kirzner I. beschreibt diese individuelle kognitive Fähigkeit einer Person als „Entrepreneurial Alertness“ oder auch unternehmerische Wachsamkeit. Diese definiert sich durch die Fähigkeit einer Person Informationen aufnehmen und nutzen zu können, um aus diesen neue Sinneszusammenhänge zu schaffen.⁵⁷

⁴⁹ Vgl. Kirzner, I., (1973).

⁵⁰ Vgl. Grichnik, D. et al. (2017), S.41f.

⁵¹ Vgl. Moog, P., (2004), S. 7 in Grichnik, D. et al., (2017), S.186ff.

⁵² Vgl. Shane, S., (2003) in Fueglistaller, U. et al., (2012), S.28.

⁵³ Vgl. Fueglistaller, U. et al. (2012), S.28.

⁵⁴ Vgl. Fueglistaller, U. et al. (2012), S.28.

⁵⁵ Vgl. Fueglistaller, U. et al. (2012), S.35.

⁵⁶ Vgl. Eckhardt, J. T. / Shane, S., (2010), S.60f.

⁵⁷ Vgl. Kirzner I, 1997.

In weiteren Forschungsbeiträgen wurden Forschende bereits etwas konkreter, so beschreiben Gaglio C.M. und Katz J. (2001), dass die Entrepreneursperson kausale Zusammenhänge sowie Querverbindungen zwischen Informationen erkennt, die Funktionsweise wirtschaftlicher, sozialer und physikalischer Prozesse versteht, Informationen kritisch bewertet, Annahmen in Frage stellt, Kategorien neu benennt, Analogien verwendet, kontraintuitive Muster erkennt oder kontrafaktisches Denken entwickelt.⁵⁸ Einen weiteren relevanten Faktor zur Erkennung unternehmerischer Gelegenheiten bilden soziale Netzwerke einer Person, wobei große soziale Netzwerke mit lockeren Beziehungen in Hinblick auf die unternehmerische Tätigkeit über einen größeren Wert verfügen, als kleine Netzwerke mit engen Beziehungen.⁵⁹

2.4 Die Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen

In deutschsprachiger Literatur existieren unterschiedliche definitorische Ansätze dazu, was unter der Gründungsunterstützung, respektive der Gründungsförderung an Hochschulen zu verstehen ist. Mitunter wird der Begriff „Gründungsförderung“ synonym zur Gründungsunterstützung verwendet. Da mit dem Begriff der „Gründungsförderung“ auch nur die monetäre Förderung von Gründungen assoziiert werden kann, soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit konsistent die Bezeichnung „Gründungsunterstützung“ Gebrauch finden. Nach Shane S. & Venkataraman S. gehören zur Gründungsunterstützung im Allgemeinen Maßnahmen zur Befähigung, aktuellen Herausforderungen zu begegnen, unternehmerische Chancen durch den Erwerb unternehmerischer Kompetenzen zu erkennen bzw. zu schaffen (Opportunity Recognition), diese zu nutzen und zu verwerten (Opportunity Exploitation) und stellen damit einen Bezug zum Individual Opportunity Nexus her.⁶⁰

Neben der allgemeinen Definition zur Gründungsunterstützung wurden bereits Definitionen zur Gründungsunterstützung mit Hochschulbezug geliefert. Nach Uebelacker S. lassen sich unter der Gründungsunterstützung an Hochschulen sämtliche Unterstützungsleistungen zusammenfassen, „[...] die potenziellen und aktuellen (Existenz-)gründern den Schritt in die Selbstständigkeit erleichtern sollen“⁶¹. Die Unterstützungsleistungen können dabei monetär, ideell oder konsultativ ausgeprägt sein. Während die monetäre Unterstützung im

⁵⁸ Vgl. Gaglio, C. M. / Katz, J., (2001), S.100ff.

⁵⁹ Vgl. Fueglistaller U. et al. (2012), S.30f.

⁶⁰ Vgl. Shane, S. / Venkataraman, S. (2000), S.217ff.

⁶¹ Uebelacker, S., (2005), S.23.

Hochschulbereich weniger und dann primär indirekt, wie etwa durch den Zugang zur Hochschulinfrastruktur, stattfindet, bildet die konsultative Komponente als Gründungsberatung einen elementaren Teil der Gründungsunterstützung an den Hochschulen. Die ideelle Unterstützung beschreibt die gründungsrelevante Aus- und Weiterbildung durch die Entrepreneurship Ausbildung sowie Veranstaltungen und Projekte zur Vermittlung unternehmerischer Denk- und Handlungskompetenzen.⁶² In Orientierung an Volkmann C. (2011) lässt sich die hochschulische Gründungsunterstützung in Hinblick auf die Aktivitäten und Akteure nach einem engen und einem weiten Verständnis weiter ausdifferenzieren. Diese Ausdifferenzierung wird in folgender angepasster Darstellung visualisiert zusammengefasst und im Anschluss kurz erläutert.

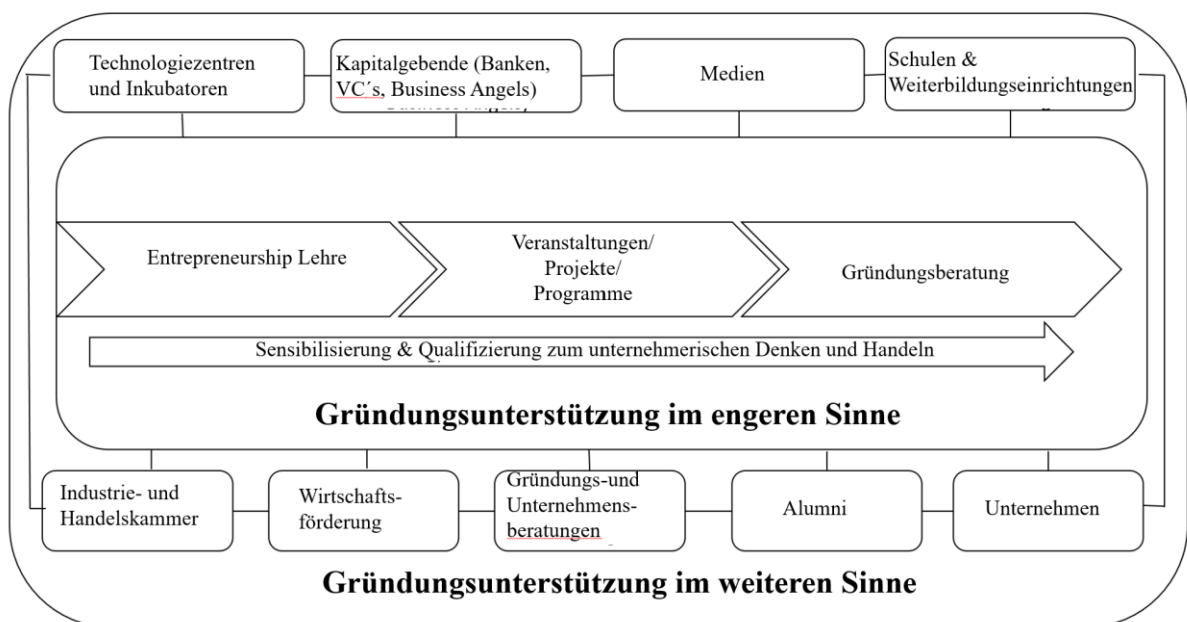


Abbildung 7 Gründungsunterstützung im engeren und weiteren Verständnis, angepasste Darstellung in Anlehnung an Volkmann C., 2011, S.7.

Das weite Verständnis der hochschulischen Gründungsunterstützung

Das weite Verständnis der Gründungsunterstützung umfasst dabei das gesamte „Entrepreneurial Ecosystem“ und verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz über die direkte Gründungsunterstützung zur Sensibilisierung und Qualifizierung der Nascent Entrepreneurs hinaus. Die Gründungsunterstützung im weiten Sinne beinhaltet die Einbindung interner und

⁶² Vgl. Uebelacker, S., (2005), S.30f.

externer Stakeholder und Netzwerkkontakte zum Aufbau eines gründungsfreundlichen Ökosystems.⁶³

Das enge Verständnis der Gründungsunterstützung

Eng gefasst impliziert die Gründungsunterstützung im Hochschulbereich ausschließlich jene Aktivitäten der Hochschulen, welche Studierende für Gründungsvorhaben direkt für das Unternehmertum sensibilisieren und zur unternehmerischen Eignung qualifizieren.⁶⁴ Das enge Verständnis der Gründungsunterstützung beschreibt damit die elementaren Aktivitäten der hochschulischen Gründungsunterstützung.

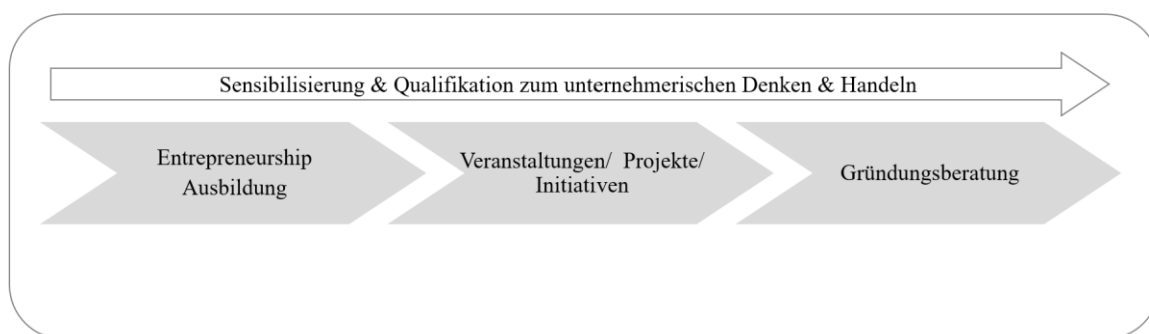


Abbildung 8 Gründungsunterstützung an Hochschulen im engeren Sinne, eigene Darstellung in Anlehnung an Volkmann C, 2011, S.7.

Die Aktivitäten der Gründungsunterstützung an Hochschulen im engeren Sinne umfassen damit allgemein die Sensibilisierung und Qualifizierung der Zielgruppe Studierender.⁶⁵ Dabei dient die Sensibilisierung der ersten systematischen und nachhaltigen Auseinandersetzung mit der Entrepreneurship-Thematik sowie dem Aufzeigen von Handlungsfeldern zur Erschließung des Gründungspotenzials mit dem Ziel der Erhöhung der Gründungswahrscheinlichkeit. Die Qualifikation fokussiert die Vermittlung der Summe aus Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen mit dem Ziel des Gründungserfolges.⁶⁶ Folgerichtig wird eine Kombination aus Sensibilisierungs- und Qualifizierungsaktivitäten stets als zielführend im Rahmen der Gründungsunterstützung betrachtet, um nicht nur die Quantität der

⁶³ Vgl. Volkmann, C., (2011), S.6f.

⁶⁴ Vgl. Lackéus, M., (2015), S.12.

⁶⁵ Vgl. Liñán, F./ Moriano, J. A. / Barnowski, A., (2008).

⁶⁶ Vgl. Wilsdorf, D., (1991), S.43 in Uebelacker, S., (2005), S.76.

Gründungen zu erhöhen, sondern ebenso die Güte der Gründungen durch Erhöhung der qualitativen Substanz zu gewährleisten.⁶⁷

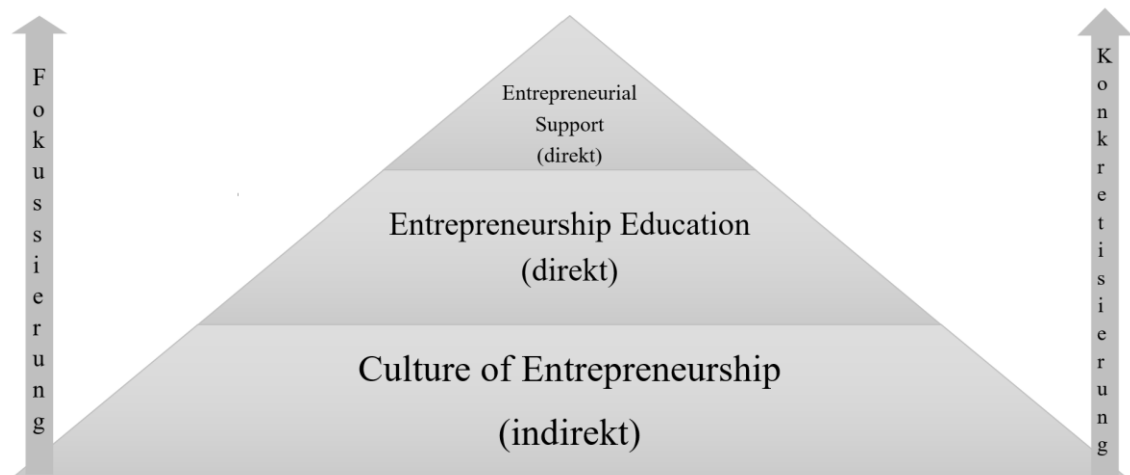


Abbildung 9 Kategorisierung der Gründungsunterstützung, veränderte und erweiterte Darstellung in Anlehnung an Uebelacker S., 2005, S. 33 nach Beer H., 2000, S.163.

Die Aktivitäten der Gründungsunterstützung im engeren Sinne lassen sich nach Intensität und Grad der Individualität der Unterstützung weiter unterscheiden.⁶⁸ Beer, H. (2000) und Uebelacker, S. (2005) konstatieren, dass die Intensität der Unterstützung sowie der Grad der Individualität der Aktivitäten mit der Konkretisierung des Gründungsvorhabens von der ersten Stufe, der „Culture of Entrepreneurship“ über die „Entrepreneurship Education“ bis zum „Entrepreneurial Support“ zunehmen.⁶⁹

Die Culture of Entrepreneurship beschreibt eine indirekte Komponente der Gründungsunterstützung, die Kultur des Unternehmertums an der gesamten Hochschule, welche als Fundament für eine effektive Gründungsunterstützung dient.⁷⁰ Die breite Zielgruppe der Entrepreneurship Education als nächste direkte Ebene der Gründungsunterstützung adressiert alle Studierenden sowohl mit als auch ohne konkrete

⁶⁷ Vgl. Uebelacker, S., (2005), S.75.

⁶⁸ Vgl. Beer, H., (2000), S.163.

⁶⁹ Beer, H., (2000), S.163 in Uebelacker, S., (2005), S.33.

⁷⁰ Vgl. Uebelacker, S., (2005), S.32ff.

Gründungsabsicht. Zumeist liegt eine konkrete Gründungsabsicht bereits vor, wenn direkte und spezifischere Unterstützungsmaßnahmen auf der dritten und höchsten Individualitätsebene der Gründungsunterstützung, dem Entrepreneurial Support, in Anspruch genommen werden. Diesen drei Kategorien der Gründungsunterstützung lassen sich wiederum konkrete gründungsunterstützende Aktivitäten zuordnen. Zur Qualifikation zum unternehmerischen Denken und Handeln und der damit einhergehenden Vermittlung sämtlicher Entrepreneurship-spezifischer Schlüsselqualifikationen, ist eine Kombination aus theoriegeleiteten, praxisorientierten Aktivitäten der Gründungsunterstützung auf allen Kategorienebenen notwendig.⁷¹

2.5 Exzellenz und Erfolg in der hochschulischen Gründungsunterstützung

Der Exzellenzbegriff wird in der Wissenschaft für Spitzenleistungen in einem Bereich verwendet. Spitzenleistungen lassen sich als Erfolg in einem Bereich beschreiben, und durch einen Vergleich der Leistung anhand klassischer quantifizierbarer Erfolgsindikatoren identifizieren. Um Einflussfaktoren auf den Erfolg der hochschulischen Gründungsunterstützung zu identifizieren, ist zunächst zu bestimmen, wie sich der Erfolg in der hochschulischen Gründungsunterstützung definiert. Ferner ist zwischen dem Erfolg im Entrepreneurship und dem Erfolg in der hochschulischen Gründungsunterstützung zu differenzieren. Entsprechend soll der Erfolgsbegriff mit Bezug zur Gründung und zur hochschulischen Gründungsunterstützung nachfolgend Aufmerksamkeit erfahren.

2.5.1 Gründungserfolg und Erfolg in der hochschulischen Gründungsunterstützung

Gründungserfolg

In Betrachtung bestehender Forschung und genutzter Indikatoren zum Gründungserfolg wird sichtbar, dass auch hier heterogene Definitionen zum Gründungserfolg Forschende, wie auch Vertretende der Praxis, in der Vergangenheit vor Herausforderungen gestellt haben.⁷² Erschwerend herrscht in der Literatur Uneinigkeit über die Maßstäbe zur Erfüllung des

⁷¹ Vgl. Nathusius, K. (2000), S.3f.

⁷² Vgl. Jansen, D. / Weber, M., (2003), S.101.

Gründungserfolges, mitunter, weil der Erfolg im Entrepreneurship phasenabhängig unterschiedlich determiniert werden kann.⁷³ Der Großteil vorliegender Forschungsergebnisse im Entrepreneurship bezieht sich überwiegend auf fortgeschrittene Entwicklungsphasen der Unternehmensgründung in der Gründungs- oder Nachgründungsphase, dabei stehen Indikatoren wie der Fortbestand des Unternehmens sowie die Erreichung klassischer ökonomischer Ziele im Fokus.⁷⁴ Studien stützen sich überwiegend auf klassische Erfolgsindikatoren der Unternehmensperformance wie Wachstum, Größe und Rentabilität⁷⁵ und damit auf fortgeschrittene Stadien einer Gründung in der Nachgründungsphase. Die ausschließliche Nutzung klassischer Unternehmenserfolgsindikatoren für die Messung des Erfolges der hochschulischen Gründungsunterstützung erscheint jedoch aufgrund der zeitverzögerten Messbarkeit alleinig nicht zweckmäßig und gestaltet sich in der Praxis aufgrund der Aktivitäten der Gründungsunterstützung auf die Vorgründungsphase schwierig. In Anlehnung an Studien der Vergangenheit wird daher eine Differenzierung zwischen der Messung des (kurzfristigen) Erfolges der hochschulischen Gründungsunterstützung bis zum Abschluss der Vorgründungsphase und des langfristigen Erfolges in der Nachgründungsphase angestrebt.⁷⁶

Erfolg in der hochschulischen Gründungsunterstützung

Angelehnt an Schmidt A.G. (2002) liefern Ziele und der Grad der Zielerreichung nach dem klassisch- betriebswirtschaftlichen Verständnis in Verbindung mit Definitionen der Erfolgsfaktorenforschung eine Möglichkeit zur Messung von Erfolg.⁷⁷ Mit dem Fokus der hochschulischen Gründungsunterstützung auf die Vorgründungsphase sollen die Ziele der Vorgründungsphase demnach maßgeblich für die Messung des Erfolges der hochschulischen Gründungsunterstützung in vorliegender Arbeit genutzt werden. Vereinfacht lässt sich das Ziel der Vorgründungsphase durch den Abschluss dieser mit einer Gründung definieren. Die offizielle Gründung bildet damit einen zweckmäßigen Erfolgsindikator für den kurzfristigen Erfolg der hochschulischen Gründungsunterstützung in der Vorgründungsphase.

Trotz der Zweckmäßigkeit der Nutzung der Gründung als Indikator des kurzfristigen Erfolges der hochschulischen Gründungsunterstützung, limitiert sich die Aussagekraft der bloßen

⁷³ Vgl. Unger, M. et al., (2011), S.201.

⁷⁴ Vgl. Korunka, F., (1996), S.948.

⁷⁵ Unger, M. et al, (2011), S.201.

⁷⁶ Vgl. Jacobsen, L. K., (2006); Witt, P., (2004); Freiling, J, (2006).

⁷⁷ In Anlehnung an Schmidt, A. G., (2002), S.24.

Gründungen in Hinblick auf das Potenzial der Nachhaltigkeit dieser Gründungen sowie positiver Effekte auf die Wirtschaft.⁷⁸ Volkmann C. (2017) konstatierte dazu bereits: „Eine hohe Gründungsquote sagt noch nichts über das Wachstumspotential und die Qualität der Gründungen in einem Land aus.“⁷⁹ Aufgrund der limitierten Aussagekraft der rein quantitativen Erfassung einer Gründung in Hinblick auf die Intention der Gründungsunterstützung, positive Effekte auf die Wirtschaft zu nehmen⁸⁰, erscheint zielführend, die kurzfristige Zieldefinition der Gründung um die langfristige Perspektive zu ergänzen.⁸¹



Abbildung 10 Erfolgsmessung und Ziele der Gründungsunterstützung, eigene Darstellung.

Der erwünschte nachhaltige wirtschaftliche Impact in einer langfristigen Perspektive lässt sich wiederum durch klassische Indikatoren des Unternehmenserfolges in der Nachgründungsphase abbilden. Folglich können die für den Gründungserfolg genutzten klassischen betriebswirtschaftlichen Erfolgsindikatoren, wie der Fortbestand, Umsatz, Rentabilität und Wachstum des gegründeten Unternehmens⁸² zur Messung des langfristigen Erfolges von Gründungen und der hochschulischen Gründungsunterstützung dienen.

2.5.2 Erfolgsfaktoren in der Gründungsunterstützung

Im Gegensatz zur Uneinheitlichkeit der Definitionen im Entrepreneurship- Bereich wird in der Entrepreneurship-Forschung einheitlich konstatiert, dass der Erfolg eines Gründungsvorhabens nicht von einem einzigen Faktor abhängig ist, sondern die Summe komplexer Einflussfaktoren über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens

⁷⁸ Vgl. Volkmann, C., (2017); vgl. Jacobsen, L.K., (2006), S.42.

⁷⁹ Volkmann, C., (2017).

⁸⁰ Vgl. Volkmann, C., (2017); vgl. Jacobsen, L.K., (2006), S.42.

⁸¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, (2019); vgl. Olschewski S., (2015).

⁸² Vgl. Neuweg, G. H., (2016a), S.10ff.

entscheidet.⁸³ Dabei unterscheidet sich die Einflussstärke der Faktoren je nach Phase des Gründungsvorhabens.⁸⁴

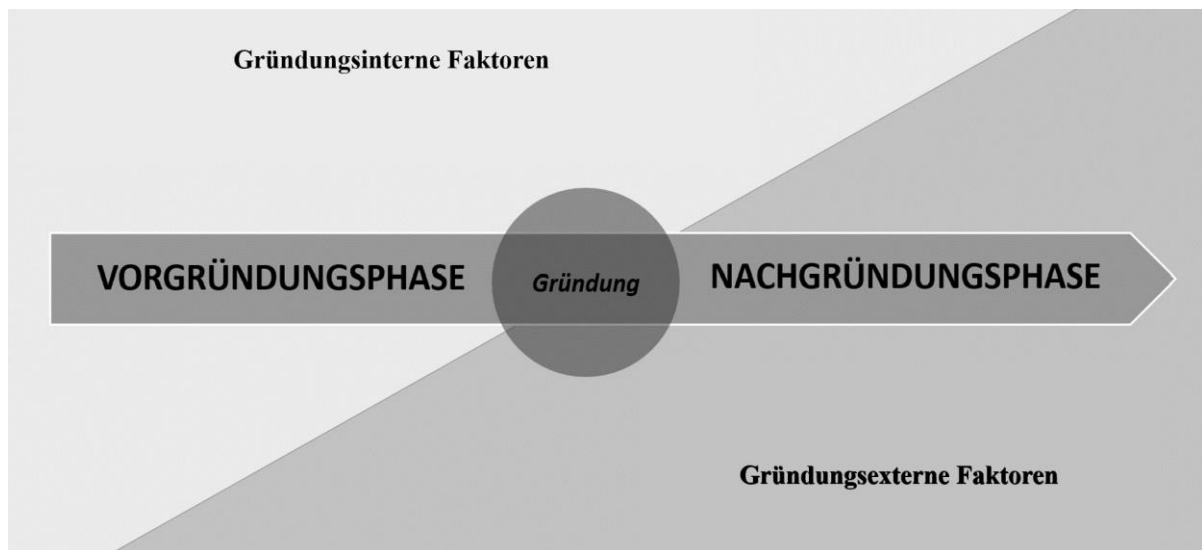


Abbildung 11 Einflussfaktoren auf die Phasen einer Gründung, eigene Abbildung in Anlehnung an das Prozessmodell der frühen Unternehmensentwicklung in Anlehnung an Vogel (2016) aus Bijedic T et al., 2020, S. 4.

Endogene Faktoren, wie das Gründungsteam oder die Geschäftsidee, nehmen in der frühen Vorgründungsphase höheren Einfluss auf Gründungsvorhaben, welcher mit Fortschritt des Gründungsvorhabens abnimmt. Gleichzeitig nehmen exogene Faktoren, wie die Kapitalausstattung und Marktwachstum, mit Fortschritt des Gründungsvorhabens zunehmend Einfluss. Entsprechend implizieren endogene Faktoren der Person sowie des Unternehmens für die Vorgründungsphase eine höhere beeinflussende Relevanz, als in der Nachgründungsphase.

⁸³ Vgl. Woywode, M., (2004); Jacobsen L.K., (2006), S.41.

⁸⁴ Vgl. Bijedic, T. et al., (2020), S.4f.

2.5.3 Zur Erforschung der Erfolgsfaktoren im Entrepreneurship und in der Gründungsunterstützung

Trotz des recht jungen Forschungsgebietes wurden in der Vergangenheit bereits vielschichtige Forschungen zu erfolgsbeeinflussenden Faktoren im Entrepreneurship durchgeführt. Dazu konstatierte Jacobsen L.K. (2006), dass Modelle zu den Erfolgsfaktoren im Entrepreneurship nicht annähernd die Komplexität der Einflussfaktoren auf den Gründungserfolg erfassen.⁸⁵ Zur Begegnung dieser Komplexität und zur Kategorisierung der Faktoren wird im Rahmen der Arbeit das Drei-Faktoren-Modell nach Preisendörfer herangezogen.

2.5.3.1 Das Drei-Faktoren-Modell nach Preisendörfer

Mit der Untergliederung der Einflussfaktoren in drei Dimensionen, liefert das Drei-Faktoren-Modell eine Möglichkeit zur Unterstützung in der Erfassung komplexer Einflussfaktoren auf den Erfolg bzw. Misserfolg von Gründungsvorhaben.

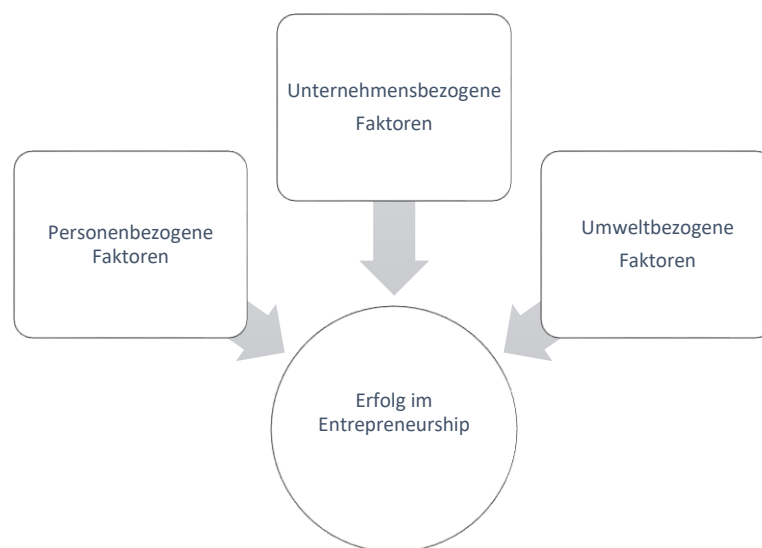


Abbildung 12 Darstellung der Dimensionen des Drei-Faktoren-Modells nach Preisendörfer, P., 2002, eigene Darstellung.

Nach dem Modell lassen sich die Einflussfaktoren auf Gründungen den Dimensionen personenbezogene Faktoren, umfeldbezogene Faktoren und unternehmensbezogene Faktoren zuordnen.⁸⁶ Dabei beschreiben die unternehmensbezogenen Erfolgsdeterminanten die Charakteristika des Gründungsunternehmens, die personenbezogene Perspektive Faktoren der

⁸⁵ Vgl. Jacobsen, L.K., (2006), S.40.

⁸⁶ Vgl. Preisendörfer, P., (2002), S.46ff.

(Nascent) Entrepreneursperson/en und Determinanten der umfeldbezogenen Perspektive lokale, branchenspezifische und gesamtwirtschaftliche Einflussfaktoren auf ein Gründungsvorhaben.⁸⁷ Preisendörfer selbst konstatierte zu dem Modell, dass sich nicht alle Einflussfaktoren eindeutig einer Kategorie zuordnen lassen und mitunter mehreren Perspektiven angehören.⁸⁸ Die Kategorisierung der Einflussfaktoren in Anlehnung an das „Drei-Faktoren-Modell“ nach Preisendörfer liefert einen ersten heuristischen Ansatz⁸⁹ bzw. eine Orientierungshypothese zur Systematisierung von Einflussfaktoren auf ein Gründungsvorhaben.⁹⁰ Die Ergänzung durch die Erfolgsfaktorenforschung soll ermöglichen, aus der Komplexität der Einflussfaktoren auf Gründungsvorhaben jene Faktoren zu identifizieren und explorieren, welche mit dem Erfolg in der hochschulischen Gründungsunterstützung konnotiert sind.⁹¹

2.5.3.2 Zur Erfolgsfaktorenforschung

Mit der Leitidee, den Zusammenhang zwischen Einflussfaktoren und Erfolg eines Unternehmens zu belegen, liefert die Erfolgsfaktorenforschung einen Ansatz, den Erfolg im Entrepreneurship in der Multidimensionalität und -kausalität der Einflussfaktoren auf wenige Faktoren zurückzuführen⁹² und diesen Zusammenhang mit Hilfe empirischer Methoden zu belegen. Praxisorientiert besteht der Vorteil der Erfolgsfaktorenforschung in dem Potenzial die Komplexität der Einflussfaktoren auf den Erfolg zu reduzieren, um einen Entscheidungsraum zu verringern.⁹³ Inhaltlich wie auch methodisch wurde die Erfolgsfaktorenforschung in der Vergangenheit kontrovers diskutiert.⁹⁴ Neben der Kritik, dass die Erfolgsfaktorenforschung der Komplexität der Einflussfaktoren nicht gerecht würde,⁹⁵ wird die fehlende Varianz als ein weiterer limitierender Faktor der Erfolgsfaktorenforschung kritisiert. Trotz kontroverser Diskussion konnte sich die Erfolgsfaktorenforschung als fester Bestandteil in der betriebswirtschaftlichen Forschung bis heute fest etablieren⁹⁶ und fand auch im

⁸⁷ Vgl. Preisendörfer, P., (2002), S.45f.

⁸⁸ Preisendörfer, P., (2002), S.46.

⁸⁹ Preisendörfer, P., (2002), S.49.

⁹⁰ Vgl. Preisendörfer, P., (2002), S.45ff.

⁹¹ Vgl. u.a. Schmalen, C. et al., (2006), S.351.

⁹² vgl. Schmalen, C. et al., (2006), S.351.

⁹³ vgl. Fritsch, N., (2006), S.18.

⁹⁴ Vgl. u.a. Nicolai, A. / Kieser, A., (2002), S.579ff.; Fritz, W., (2004).

⁹⁵ Vgl. Spelsberg, H., (2011), S.31.

⁹⁶ Vgl. Spelsberg, H., (2011), S.31.

Entrepreneurship-Bereich bereits Anwendung. Dabei wurde überwiegend die Identifikation jener Faktoren verfolgt, welche den Erfolg respektive den Misserfolg im Entrepreneurship (nachhaltig) beeinflussen.⁹⁷

Mit der Betrachtung der hochschulischen Gründungsunterstützung in Deutschland, reduziert sich die Komplexität der zu betrachtenden Einflussfaktoren auf ein abgegrenztes Forschungsgebiet im Entrepreneurship. Der Ansatz der Arbeit, von den Besten in der hochschulischen Gründungsunterstützung zu lernen, erlaubt die ausschließliche Betrachtung der Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung. Die Abbildung einer Varianz, welche sich mitunter durch die Betrachtung von Hochschulen, die nicht der Exzellenz entsprechen, realisieren ließe, erscheint in Hinblick auf das Ziel vorliegender Arbeit nicht zielführend. Die Erfolgsfaktorenforschung liefert damit einen adäquaten theoretischen Bezugsrahmen für das zu explorierende Forschungsfeld und findet daher entsprechend in der vorliegenden Arbeit Anwendung.

2.6 Zusammenfassung genutzter Begrifflichkeiten und Definitionen

Im Verlauf des zweiten Kapitels wurden zentrale Begrifflichkeiten, welche im Rahmen der Arbeit Verwendung finden, definiert. Aufgrund der heterogenen Verwendung der Begrifflichkeiten und Definitionen im Entrepreneurship werden für ein einheitliches Verständnis zentrale Begriffe der Arbeit definiert bzw. Bedeutungen in folgender Tabelle zusammengefasst.

Begriff	Definition / Bedeutung
Gründung	<i>„[...] eine selbständige, abgegrenzte neugeschaffene Wirtschaftseinheit, deren Gründer [...] eine Person [ist], welche sich den Aufbau einer selbständigen unternehmerischen Existenz zum Ziel gesetzt hat und dazu nicht von einem bestehenden Betriebsbestand ausgehen kann“⁹⁸</i>

⁹⁷ Vgl. Spielmann, U., (1994), S.8.

⁹⁸ Spielmann, U., (1994), S.8.

Entrepreneursperson / Entrepreneur	<i>„Er [der Entrepreneur] ist der Kern des unternehmerischen Prozesses. Er erkennt die unternehmerische Gelegenheit und koordiniert das Zusammenspiel der Ressourcen, um die Chance zu evaluieren und ggf. weiterzuverfolgen [...]“.</i> ⁹⁹
Nascent Entrepreneursperson/ Nascent Entrepreneur	Potenzielle oder auch angehende Entrepreneurs(person). ¹⁰⁰
Entrepreneurship	Sämtliche Formen unternehmerischer Tätigkeit im Rahmen selbstständig-originärer Gründungsvorhaben. ¹⁰¹
Vorgründungsphase	Die Vorgründungsphase umfasst die Phase von der Gründungsidee bis zur Eintragung des Unternehmens. ¹⁰²
Gründungsunterstützung	<i>„[Unterstützungsleistungen], [...] die potenziellen und aktuellen (Existenz-)gründern den Schritt in die Selbstständigkeit erleichtern sollen“.</i> ¹⁰³
Entrepreneurship-erfolg / Gründungserfolg kurzfristig	Der kurzfristige Entrepreneurship-Erfolg der Vorgründungsphase umfasst die „Aufnahme der Geschäftstätigkeit“ ¹⁰⁴ durch eine Gründung.
Entrepreneurship-erfolg / Gründungserfolg langfristig	Der langfristige Entrepreneurship-Erfolg (Gründungserfolg) definiert sich durch klassische Erfolgsindikatoren des Fortbestandes, Rentabilität und Wachstum des gegründeten Unternehmens. ¹⁰⁵

Tabelle 1 Genutzte Definitionen, eigene Darstellung.

⁹⁹ Fueglistaller, U. et al., (2012), S.28.

¹⁰⁰ Wagner, J., (2006), S.15f.

¹⁰¹ In Anlehnung an Spielmann, U., (1994), S.8.

¹⁰² In Anlehnung an Bijedic, T. et al., (2020), S.4.

¹⁰³ Uebelacker, S., (2005), S.23.

¹⁰⁴ Wanzenböck, H., (1998).

¹⁰⁵ In Anlehnung an Neuweg, G. H., (2016a), S.10ff.

3. Der Status Quo zur Gründungsunterstützung an Hochschulen in Deutschland

Mit einem Anteil von 87,2%¹⁰⁶ erfolgt der Großteil der Ausgründungen in Deutschland durch Gründerinnen und Gründer mit einem akademischen Hintergrund. Die hohe Gründungsneigung aus dem akademischen Bereich unterstreicht die Relevanz der Förderung des Gründungsgeschehens sowie die Notwendigkeit der Unterstützung von Nascent Entrepreneurs in und aus dem Hochschulumfeld. Entsprechend liefert die Gründungsunterstützung an vielen Hochschulen als „Third Mission“¹⁰⁷ einen elementaren Bestandteil zur Förderung von Unternehmensgründungen und Innovationen. Elementares Ziel ist die Erhöhung des Transfers von Wissen und Know-How aus den Hochschulen in die Gesellschaft, um hieraus gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzen durch Neugründungen und innovative Geschäftsmodelle zu stiften.¹⁰⁸ Trotz vielfältiger Bestrebungen zur Unterstützung des Gründungsgeschehens an deutschen Hochschulen hielten diverse Autoren und Autorinnen bereits fest, dass die aktuelle Situation in der Entrepreneurship – Education und der gründungsbezogenen Förderlandschaft „[...] mindestens unerfreulich“ sei.¹⁰⁹ Ferner wurde die Qualifizierung für Gründungsvorhaben an Hochschulen von mehr als der Hälfte befragter Expertinnen und Experten (n=68) negativ bis neutral bewertet.¹¹⁰ Entsprechend platziert sich die hochschulische Gründungsunterstützung in Deutschland im internationalen Vergleich lediglich im Mittelfeld.¹¹¹

Potenziale zur Verbesserung finden sich dabei weniger in der Quantität angebotener Programme und Aktivitäten zur Förderung des Gründungsgeschehens. Vielmehr stehen Aspekte wie fehlende eindeutige Ziele, wenig passende Inhalte sowie nicht vorhandene adäquate Evaluationsdesigns zur Gründungsunterstützung in der Kritik.¹¹²

¹⁰⁶ Vgl. Kollmann, T. et al. (2022), S.24.

¹⁰⁷ Vgl. Henke, J. et al., (2017), S.19. Als „Third Mission“ werden die Aufgaben der Hochschule über die Forschung und hochschulische Lehre hinaus, wie Weiterbildung, Wissenstransfer, aber auch die Gründungsförderung, bezeichnet; Vgl. Krempkow, R., (2018), S.1.

¹⁰⁸ Vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.44ff.

¹⁰⁹ Neuweg, G. H., (2014), S.137.

¹¹⁰ Vgl. Sternberg, R. et al, (2023), S.58. Im Einzelnen wurde die außerschulische Gründungsausbildung von 3,4 % negativ, 41,6% eher negativ, 12,8% teils negativ, teils positiv bewertet.

¹¹¹ Vgl. Sternberg, R. et al., (2021), S.69.

¹¹² In Anlehnung an Weber, S. et al., (2014), S.3 in Neuweg, G. H., (2016), S.137; vgl. Frank, A./ Schröder, E., (2021).

Um diese Kritikpunkte aufzugreifen und weiterführende Forschungserkenntnisse zur Möglichkeit der Gegensteuerung generieren zu können, soll im vorliegenden Kapitel der praxisbezogene Status Quo zur hochschulischen Gründungsunterstützung sowie zur Evaluation der Güte der Gründungsunterstützung gegeben werden. Ferner wird anhand der Technischen Hochschule Lübeck ein Exzellenzbeispiel zur hochschulischen Gründungsunterstützung aus der Praxis vorgestellt.

3.1 Aktivitäten der Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen

Das Aktivitätenangebot und die Maßnahmen, welche an den Hochschulen zur Qualifizierung und Sensibilisierung für Entrepreneurship angeboten werden, variieren unter den Hochschulen. Dominierend werden die Gründungsberatung, die Unterstützung in der Generierung von Gründungsideen, Zugang zu Netzwerken, die akademische Entrepreneurship Lehre sowie materielle und infrastrukturelle Unterstützungsleistungen angeboten.¹¹³ Zentrale Aktivitäten und Inhalte der hochschulischen Gründungsunterstützung werden nachfolgend näher beschrieben.

Die konsultative Ebene der Gründungsunterstützung – die Gründungsberatung

Ein etabliertes Instrument der Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen bildet die Gründungsberatung als konsultative Komponente der Gründungsunterstützung. Auf der höchsten Individualebene liefert die Gründungsberatung das zentrale Element der direkten Gründungsunterstützung im Rahmen des Entrepreneurial Supports. Klassischerweise erhalten Studierende und Hochschulangehörige individuelle Beratungsleistungen von der Ideenentwicklung und Businessplanerstellung über die Vermittlung von Netzwerkkontakten bis hin zur Ergründung von Finanzierungsmöglichkeiten.¹¹⁴

Über die klassische Beratung hinaus impliziert die Gründungsberatung auch Coaching- und Mentoring Angebote.¹¹⁵ Mit dem zunehmenden Umfang der Betreuung in der Gründungsberatung nimmt auch die finanzielle und personelle Ressourcenbindung der Gründungsberatung zu, so finden im Durchschnitt fast sieben Gesprächstermine je

¹¹³ Vgl. Henke, J. et al, (2016), S.27; vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.40.

¹¹⁴ Vgl. DIN SPEC 91354, (2018); vgl. Frank, A./ Schröder, E., (2021), S.41; Vgl. Elven, J. / Schwarz, J., (2008), S.4.

¹¹⁵ Vgl. Frank A./ Schröder E, (2021), S.40.

Gründungsvorhaben statt.¹¹⁶ Der flächendeckende Einsatz und die heterogene Ausgestaltung der Gründungsberatung in der hochschulischen Gründungsunterstützung motivieren zu einer dezidierten Betrachtung und Ergründung der Wirksamkeit der Gründungsberatung in Summe sowie der Ergründung wirksamer Aktivitäten und der Ausführung der Gründungsberatung. Unterstrichen wird die Notwendigkeit der dezidierten Betrachtung der Gründungsberatung durch den hohen Verzehr knapper finanzieller Ressourcen in der Gründungsunterstützung.

Akademische Entrepreneurship Lehre

Die Begrifflichkeit der „Entrepreneurship Lehre“ beschreibt die Entwicklung allgemeiner persönlicher Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften, als auch die Vermittlung von Kompetenzen zu Gründung, Wachstum und Führung von Unternehmen.¹¹⁷ Die Entrepreneurship-bezogene akademische Lehre umfasst sämtliche Lehrformate mit dem Ziel der Erhöhung unternehmerischer Handlungsfähigkeit, welche Studierende sowohl mit als auch ohne konkrete Gründungsabsicht adressiert.¹¹⁸ Trotz kontroverser Diskussion zur Lehrbarkeit der Entrepreneurship Disziplin in der Literatur konnte in der Forschung sowie durch eine Vielzahl an Studienergebnissen gezeigt werden, dass Entrepreneurship als lehrbare Disziplin eingeordnet werden kann.¹¹⁹ Die zu vermittelnden Kompetenzen beschränken sich dabei nicht nur auf die Vermittlung faktischen Entrepreneurship- Know-How's in der Entrepreneurship Lehre. Die Kompetenzvermittlung in der allgemeinen Lehre vermittelt überdies eine Triade¹²⁰ beruflicher Handlungsfähigkeiten, bestehend aus einer Kombination aus Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen.¹²¹ Die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen in allen drei Bereichen trägt ebenso zur Qualifikation einer unternehmerischen Handlungsfähigkeit bei.¹²² Die Vermittlung unternehmerischer Denk- und Handlungskompetenzen an die breite Zielgruppe Studierender kann kurz- wie auch langfristig zu einem erhöhten Potenzial der Erkennung von Marktchancen und der Nutzung eben dieser zum aktuellen oder zu einem späteren Zeitpunkt führen.¹²³ Die akademische Lehre impliziert damit nicht nur das Potenzial für eine

¹¹⁶ Vgl. Fritzsche, K. et al., (2022), S.38.

¹¹⁷ Vgl. Jones, B. / Iredale, N., (2010), S.10.

¹¹⁸ Vgl. Uebelacker, S., (2005), S.33.

¹¹⁹ Vgl. u.a. Drucker, P., (1985); Vgl. Mayer-Haug, K. et al., (2013).

¹²⁰ Günther, J. et al., (2007), S.352.

¹²¹ Vgl. Günther, J. et al., (2007), S.352.

¹²² Vgl. Günther, J. et al., (2007), S.352.

¹²³ Vgl. Frese, K., (2009); vgl. Fueglistaller, U. et al., (2012), S.28; vgl. Global Entrepreneurship Monitor, (2020/2021), S.57ff.

Entrepreneurship Tätigkeit zu qualifizieren, sondern auch die Gründungsaktivität zu fördern.¹²⁴

Veranstaltungen, Projekte & weitere Initiativen

Neben der Entrepreneurship Lehre und der Gründungsberatung werden an den Hochschulen weitere Aktivitäten zur Sensibilisierung und Qualifizierung für Entrepreneurship und die Gründungsunterstützung angeboten. Hierzu gehören insbesondere gründungsrelevante Veranstaltungen, Projekte sowie weitere Initiativen zur Sensibilisierung und Qualifizierung für Entrepreneurship.

Unterstützungsleistungen & Monitoring in der Nachgründungsphase

Im Rahmen der Nachgründungsphase stellen der systematische Aufbau von Alumni-Organisationen sowie der dauerhafte Kontakt zu Entrepreneurs aus der Gründungsberatung Aktivitäten der Gründungsunterstützung dar.¹²⁵ Der Kontakt zu Entrepreneurs aus der Hochschule liefert die Grundlage eines Monitorings von Gründungen und damit zur Evaluation der mittel- und langfristigen Wirksamkeit der hochschulischen Gründungsunterstützung. Neben der Nachhaltigkeitsmessung realisierter Gründungsvorhaben, lassen sich aus einem Monitoring Informationen zu Entwicklungsverläufen sämtlicher Gründungen in einer Längsschnittanalyse generieren.¹²⁶ Ein strukturiertes Monitoring findet derzeit jedoch nur an weniger als 50% der Hochschulen statt.¹²⁷ Aus dem hohen Erkenntnispotenzial aus dem Monitoring von Gründungen resultiert das Interesse zu erfahren, wie die Unterstützung und der Kontakt in der Nachgründungsphase an exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen aktuell ausgestaltet werden. Ferner stellt sich die Frage, welche Optionen bestehen, ein flächendeckendes Monitoring an den gründungsunterstützenden Hochschulen zu implementieren.

¹²⁴ Vgl. De Clercq D. et al., (2013).

¹²⁵ Vgl. Volkmann, C., (2011), S.6ff.

¹²⁶ Vgl. Volkmann, C., (2011), S.6ff.

¹²⁷ Vgl. Frank, A. /Schröder, E., (2021), S.50.

3.2 Digitalisierung in der Gründungsunterstützung

Digitale Technologien liefern Lösungen zur Prozessoptimierung und Informationsgewinnung durch die Aggregation und Nutzung von Daten und Informationen zu Gründungen und (Nascent) Entrepreneurs. Im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft und Technologie wurden bereits 2013 Impulse zur Nutzung innovativer und digital basierter Instrumente in der bundesweiten Gründungsunterstützung geliefert.¹²⁸ Ein „vollstandardisiertes digitales System“¹²⁹ für die Gründungsunterstützung findet sich bislang jedoch nur in der Privatwirtschaft.¹³⁰ Beispielhaft hierfür steht das digitale Ökosystem „Smartaxxes“ zur Deckung des Ressourcenbedarfs und Schließung qualitativer, finanzieller sowie sicherheitsspezifischer Lücken von der Gründung über die Wachstumsphase bis zur Etablierung am Markt.¹³¹ Als Gründer der Smartaxxes Group und Vorstand des deutschen Gründerverbands hält Flehmig-Pichlmaier K. (2018) zur digitalen Transformation in der Gründungsberatung fest,¹³² dass die Digitalisierung nicht gänzlich die klassische Beratungsleistung ersetzen wird, diese jedoch zielführend ergänzen kann und eine Option zur Effizienzsteigerung der Prozesse sowie zur Kostenreduktion durch geringere Personalkosten offeriert.¹³³

3.3 Besonderheiten der Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen

Die Unterstützung von Gründungsvorhaben an deutschen Hochschulen charakterisiert sich durch zahlreiche Besonderheiten, welche die Übertragbarkeit bestehender Erkenntnisse aus der Forschung zur allgemeinen Gründungsunterstützung sowie aus dem Ausland limitieren. Zur Konzeption praxisnaher und realisierbarer Lösungsansätze für gründungsunterstützende Hochschulen in Deutschland ist es sinnvoll, länderspezifische Einflussfaktoren sowie Besonderheiten der Hochschulen zu berücksichtigen. Auf bestehende Erkenntnisse zum Themenfeld sowie auf die Möglichkeiten und Grenzen in der Übertragbarkeit auf die Gründungsunterstützung an Hochschulen in Deutschland wird nachfolgend eingegangen.

¹²⁸ Bendig, M./ Evers, J./ Knirsch, S., (2013).

¹²⁹ Flehmig-Pichlmaier, K., (2021).

¹³⁰ Vgl. u.a. Smartaxxes

¹³¹ Vgl. Flehmig-Pichlmaier, K., (2021).

¹³² Vgl. Flehmig-Pichlmaier, K., (2018).

¹³³ Vgl. Flehmig-Pichlmaier, K., (2016).

3.3.1 Länderspezifische Besonderheiten

In der Literatur finden sich bereits zahlreiche internationale wie auch regionale Beispiele der guten Praxis zur hochschulischen Gründungsunterstützung. Volkmann C. (2011) verweist auf eine Übersicht internationaler Good und Best Practices mit Hochschulbezug überwiegend aus den US-amerikanischen Raum. Der Erfolg US-amerikanischer Hochschulen in der Gründungsunterstützung ist jedoch nicht unerheblich auch auf länderspezifische Rahmenbedingungen zurückzuführen. Ruda W. et al. (2015) konstatierten, dass sich die Gründungsunterstützung anderer Länder aufgrund heterogener wirtschaftlicher und kultureller Gegebenheiten nicht einfach auf Deutschland übertragen lässt.¹³⁴ Länderspezifisch unterschiedliche Gründungsmotive sowie relative Gründungskosten bilden Einflussfaktoren, welche die Übertragbarkeit internationaler Beispiele auf die Gründungsunterstützung in Deutschland limitieren.¹³⁵ Vor dem Hintergrund, dass sich auch staatliche und bürokratische Regelungen und Rahmenbedingungen kurz- bis mittelfristig nicht an andere Länder anpassen lassen, sind die Inhalte internationaler guter Praxis in der Gründungsunterstützung entsprechend nur sehr begrenzt auf Deutschland übertragbar.¹³⁶ Adäquatere Möglichkeiten zur Übertragbarkeit auf die hochschulische Gründungsunterstützung liefern strukturähnliche Beispiele in Deutschland, welche sich bereits in der Praxis etabliert haben. Hierzu existieren bereits vereinzelt Evaluationen zu regionalen gründungsunterstützenden Netzwerken und Institutionen.¹³⁷ Dabei nehmen jedoch auch regionale Faktoren Einfluss auf das Gründungsgeschehen, Bosma N. & Sternberg (2014)¹³⁸ beschrieben Entrepreneurship bereits „[...] as an urban event [...]“¹³⁹. Folglich limitieren sich auch regionale Evaluationen zur hochschulischen Gründungsunterstützung in Ihrer Übertragbarkeit auf die Mehrheit der Hochschulen in Deutschland.

¹³⁴ Vgl. Ruda, W. et al., (2015), S.175.

¹³⁵ Vgl. Block, J. H. / Kohn K., (2011), S.76; Vgl. Bosma, N. / Harding, R., (2007). Bsp. Motiv der Notgründung fällt in Deutschland im internationalen Vergleich relativ hoch aus.

¹³⁶ Volkmann, C., (2011), S.9f.

¹³⁷ Vgl. u.a. Glettenberg, M. et al., (2020).

¹³⁸ Bosma, N. / Sternberg, R., (2014).

¹³⁹ Bosma, N. / Sternberg, R., (2014).

3.3.2 Hochschulbezogene Besonderheiten

Neben regionalen und internationalen Diskrepanzen liegen hochschulspezifische Attribute vor, welche das Forschungsfeld weiter spezifizieren und die Übertragbarkeit außerhochschulischer Beispiele einschränken. Eine limitierende Rolle nehmen dabei finanzielle Ressourcen in der hochschulischen Gründungsunterstützung in Deutschland ein.

3.3.2.1 Ressourcen und Mittelherkunft in der hochschulischen Gründungsunterstützung

Bislang existiert keine bundesweit einheitliche Regelung zur Finanzierung der hochschulischen Gründungsunterstützung. Der Großteil finanzieller Ressourcen wurde in den vergangenen Jahren durch staatliche Förderprojekte, wie die EXIST-Programme sowie Projekte auf Länderebene gestellt.¹⁴⁰ Aufforderungen Vorkehrungen zur Verstetigung der Finanzierung der Gründungsunterstützung nach Projektauslauf zu treffen,¹⁴¹ konnten zu keiner flächendeckenden Verstetigung führen. Zwar konnte die Anzahl grundfinanzierter Stellen in der hochschulischen Gründungsunterstützung erhöht werden,¹⁴² mit einem bundesweiten Drittmittelanteil von mindestens 74%¹⁴³ an der Finanzierung liegt jedoch weiterhin eine hohe Drittmittelabhängigkeit in der Gründungsunterstützung an Hochschulen vor. Die projektbezogene Ausschüttung finanzieller Mittel führt zu einer Diskontinuität in den verfügbaren Ressourcen mit entsprechenden Implikationen auf die Qualität und Quantität des gründungsunterstützenden Angebotes. Die Diskontinuität in der Verfügbarkeit finanzieller Mittel sowie die damit verbundene Unsicherheit in der Planung der Gründungsunterstützung wurden in der Vergangenheit bereits als ein Haupthindernis für eine „gute Gründungsunterstützung“ identifiziert und Lösungsansätze im Rahmen von Handlungsempfehlungen erarbeitet.¹⁴⁴ Forschende konstatierten außerdem, dass die bloße Aufstockung von Fördermitteln nicht zielführend sei, um etwa die Gründungsaktivität an Hochschulen zu erhöhen.¹⁴⁵ Entsprechend rücken die Mittelverwendung, respektive die Ausgestaltung der Gründungsunterstützung, in den Fokus der Betrachtung.

¹⁴⁰ Vgl. exist.de (1).

¹⁴¹ Vgl. exist.de (2).

¹⁴² Vgl. Fritzsche, K. et al., (2022), S.60.

¹⁴³ Vgl. Fritzsche, K. et al., (2022), S.6.

¹⁴⁴ Vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.78.

¹⁴⁵ Vgl. Piegeler, M. / Röhl, K.H., (2015), S.18.

Eine weitere Besonderheit der hochschulischen Gründungsunterstützung resultiert aus der Mittelherkunft der Finanzierung der Gründungsunterstützung. Der Großteil der Drittmittel in der hochschulischen Gründungsunterstützung entstammt aus der öffentlichen Hand.¹⁴⁶ Die Verwendung dieser Gelder steuerlichen Ursprungs soll stets nach Maßgabe des haushaltsrechtlichen Grundsatzes der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit erfolgen. Nach dem ökonomischen Prinzip besteht folglich die Notwendigkeit, aus den „[...] gegebenen Mitteln den größtmöglichen Ertrag zu erwirtschaften oder für einen bestimmten Ertrag die geringstmöglichen Mittel einzusetzen.“¹⁴⁷ In Anwendung auf die Gründungsunterstützung an Hochschulen, sollten die zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen in der Gründungsunterstützung folglich so eingesetzt werden, dass das Angebot der Gründungsunterstützung an Hochschulen eine höchstmögliche Wirksamkeit erzielt bzw. ein „adäquates“ wirksames Gründungsunterstützungsangebot mit Hilfe geringstmöglicher (finanzieller) Mittel konzipiert wird.

3.3.2.2 Die Zielgruppe der Gründungsunterstützung an Hochschulen

Eine weitere Besonderheit der hochschulischen Gründungsunterstützung stellt die Zielgruppe der hochschulischen Gründungsunterstützung dar. Die primäre Zielgruppe der Gründungsunterstützung der Hochschulen bilden Studierende der Hochschulen,¹⁴⁸ sekundär profitieren wissenschaftliches Personal sowie Alumni bis zu drei Jahre nach Austritt aus der Hochschule von der kostenfreien Gründungsunterstützung.¹⁴⁹ In Hinblick auf demografische Merkmale sind Studierende in Deutschland mit einem Durchschnittsalter bei Studienbeginn von ca. 21,5 Jahren¹⁵⁰ durch ein junges Lebensalter gekennzeichnet und fallen in die Bevölkerungsgruppe mit der höchsten Gründungsquote in der Bundesrepublik.¹⁵¹ Die primäre Zielgruppe der hochschulischen Gründungsunterstützung lässt sich damit der Generation Z sowie den Millennials zuordnen. Sozioökonomisch kann durch den studienvoraussetzenden

¹⁴⁶ Vgl. Fritzsche, K. et al., (2022), S.24. (so stammen von den 2019 im Gründungsradar angegebenen Drittmitteln in Höhe von 139,4 Mio. € nur 16,8 Mio. € aus privaten Drittmitteln); Vgl. Krempkow, R., (2018), S.182.

¹⁴⁷ Reguvis, 2023.

¹⁴⁸ Vgl. Fritzsche, K. et al., (2022), S.36; Vgl. Uebelacker, S., (2005), S.55.

¹⁴⁹ Vgl. Tab.1 u.a. HSG SH § 3 (3), in Ausnahmefällen können Gründungsvorhaben auch bis zu 5 Jahre unterstützt werden, weiterhin existieren unterschiedliche Regelungen in den Hochschulgesetzen der Länder.

¹⁵⁰ Vgl. Destatis, Studienanfänger/-innen im 1. Fachsemester nach Bundesländern, 2023.

¹⁵¹ Vgl. Sternberg, R. et al., (2023), S.34.

allgemeinbildenden Abschluss konstatiert werden, dass die Zielgruppe Studierender über einen relativ hohen allgemeinen Bildungsgrad gegenüber dem Bundesdurchschnitt verfügt.

Gegenüber der außerhochschulischen Gründungsunterstützung, welche typischerweise eine breitere Zielgruppe von Erwerbstätigen über Arbeitslose oder auch Schülerinnen und Schüler¹⁵² adressiert, liegt in der Zielgruppe der Gründungsunterstützung an Hochschulen damit eine vergleichsweise hohe Homogenität vor. Diese Homogenität lässt zu, typische zielgruppenspezifische Bedarfe zu identifizieren und diese in der Ausgestaltung gründungsunterstützender Aktivitäten berücksichtigen zu können. Gleichzeitig unterliegt die Zielgruppe der hochschulischen Gründungsunterstützung damit einem regelmäßigen generationenbedingten Wandel und damit einhergehenden Bedarfsänderungen, welche es im Rahmen der Ausgestaltung gründungsunterstützender Aktivitäten ebenfalls zu berücksichtigen gilt. Diese führen dazu, dass sich Erkenntnisse zur hochschulischen Gründungsunterstützung aus der Vergangenheit sich nicht undifferenziert auf die Zukunft übertragen lassen. Eine weitere Besonderheit der Zielgruppe der hochschulischen Gründungsunterstützung liegt in der studienbedingt befristeten Verweildauer Studierender an den Hochschulen. Hieraus resultiert die zeitliche Beschränkung gründungsunterstützender Aktivitäten der Hochschulen in Anspruch nehmen zu können sowie Studierende in diesem kurzen Zeitraum für Entrepreneurship und die Gründungsunterstützung zu sensibilisieren.

3.3.2.3 Hochschulgesetzliche Regelungen zur Gründungsunterstützung

Die ausschließliche Möglichkeit der Inanspruchnahme der Gründungsunterstützung an den Hochschulen in der Vorgründungsphase sowie die Beschränkung der Inanspruchnahme auf die Hochschulzugehörigkeit bilden weitere Besonderheiten in der hochschulischen Gründungsunterstützung. Der Bezug auf die Vorgründungsphase begründet sich unter anderem aus der Wahrung der Wettbewerbsneutralität, welche aus dem Übergang des Gründungsvorhabens in eine juristische Person nicht gewahrt werden kann. Ferner träte eine kostenfreie Gründungsunterstützung für gegründete Unternehmen in einen Wettbewerb mit dem kostenpflichtigen Angebot von Beratungsunternehmen der Privatwirtschaft.¹⁵³

¹⁵² Vgl. Tödt, A., (2001), S.132; Gibb, A., (1990), S.5 in Uebelacker, S. (2005), S.55.

¹⁵³ Vgl. Klein, J., (2023).

Die Unterstützung von Gründungen der Hochschulen ist Bundesland-spezifisch geregelt und wird in den Hochschulgesetzen der Bundesländer festgehalten.

Eine Übersicht der Inhalte der Hochschulgesetze der Bundesländer liefert folgende Tabelle:

Baden-Württemberg	§ 2 Absatz 6 LHG Baden-Württemberg: (gültig ab 11.02.2023 / abgerufen am 28.12.2023) Die Hochschulen können zum Zwecke des Wissens-, Gestaltungs- und Technologietransfers die berufliche Selbstständigkeit, insbesondere Unternehmensgründungen, ihrer Studierenden und befristet beschäftigten Akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Absolventinnen, Absolventen und ehemaligen Beschäftigten für die Dauer von bis zu drei Jahren, in begründeten Ausnahmefällen bis zu fünf Jahren, fördern. Die Förderung kann insbesondere durch die unentgeltliche oder verbilligte 1. Bereitstellung von Räumen und Laboren für den Geschäftszweck, 2. Bereitstellung von IT-Infrastruktur für den Geschäftszweck und 3. Zugangsmöglichkeit zu Hochschulbibliotheken erfolgen. Die Förderung nach den Sätzen 1 und 2 erfolgt auf der Basis einer vorher abzuschließenden schriftlichen Vereinbarung mit dem Rektorat. Für Absolventinnen und Absolventen ist eine Förderung nach den Sätzen 1 bis 3 nur innerhalb von fünf Jahren ab dem Datum des letzten Abschlusszeugnisses, für ehemalige Beschäftigte innerhalb von fünf Jahren ab dem Ende des Beschäftigungsverhältnisses möglich. Die Förderung darf die Erfüllung der anderen in diesem Gesetz genannten Aufgaben nicht beeinträchtigen. Dies gilt in besonderem Maße für Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung. Die Bereitstellung von Räumen oder Infrastrukturen im Rahmen dieser Regelung begründet keine Kompensationsansprüche hinsichtlich zusätzlicher baulicher Bedarfe.	Förderung auch für Alumni. Förderung für die Dauer von bis zu 3 Jahren, in Ausnahmefällen bis zu 5 Jahren. Förderung nur innerhalb von fünf Jahren ab dem Datum des letzten Abschlusszeugnisses, für ehemalige Beschäftigte innerhalb von fünf Jahren ab dem Ende des Beschäftigungsverhältnisses möglich. Förderung insbesondere durch die unentgeltliche oder verbilligte Bereitstellung von Infrastruktur.
Bayern	Art. 2 Absatz 2 BayHIG: (gültig ab 05.08.2022 / abgerufen am 28.12.2023) Durch Exzellenz in Forschung und Lehre fördern die Hochschulen die Innovationskraft und das kreative Potenzial und tragen damit zur Sicherung der Lebens- und Arbeitsgrundlagen und der Zukunftsfähigkeit Bayerns bei. An der Gestaltung des digitalen und ökologischen Wandels haben sie maßgeblichen Anteil. Als offene und dynamische Wissenschaftseinrichtungen wirken sie entsprechend ihrer Aufgabenstellung mit Wirtschaft, Gesellschaft und beruflicher Praxis zusammen und betreiben und fördern den Wissens- und Technologietransfer einschließlich Unternehmensgründungen. Sie sichern den freien Austausch von Gedanken und Wissen. Durch eine kontinuierliche Wissenschaftskommunikation und künstlerischen Austausch setzen sich die Hochschulen für ein besseres Verständnis von Wissenschaft und Kunst ein und befähigen im öffentlichen Diskurs zur Einbringung wissenschaftlich geprüfter Fakten und zur Aufdeckung manipulativer Fehlinformationen.	Keine konkreten Angaben zum Kreis der Geförderten, Zeitraum und Art der Förderung.
Berlin	§ 4 Absatz 13 BerlHG : (gültig ab 25.09.2021 / abgerufen am 28.12.2023) Zur Erfüllung ihrer Aufgaben können die Hochschulen Dritte gegen Entgelt in Anspruch nehmen, mit Zustimmung des für Hochschulen zuständigen Mitglieds des Senats von Berlin sich an Unternehmen beteiligen und Unternehmen gründen, sofern nicht Kernaufgaben in Forschung und Lehre unmittelbar betroffen sind; eine Personenidentität zwischen einem Beauftragten für den Haushalt, Mitgliedern des Präsidiums oder Dekanen oder Dekaninnen, Prodekanen oder Prodekaninnen und der Geschäftsführung des Unternehmens ist ausgeschlossen. Die Haftung der Hochschulen ist in diesen Fällen auf die Einlage oder den Wert des Geschäftsanteils zu beschränken; die Gewährträgerhaftung des Landes (§ 87 Absatz 4) ist ausgeschlossen. Das Prüfungsrecht des Rechnungshofs gemäß § 104 Absatz 1 Nummer 3 der Landeshaushaltsordnung ist sicherzustellen. Bei Privatisierungen ist die Personalvertretung zu beteiligen.	Finanzielle Beteiligung am unternehmen oder Gründung eines Unternehmens. Keine konkreten Angaben zum Kreis der Geförderten, Zeitraum und Art der Förderung.

Brandenburg	§ 3 Absatz 1 BbgHG: (gültig ab 23.09.2023 / abgerufen am 28.12.2023) Die Hochschulen dienen der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und Künste durch Lehre, Forschung, Studium und Weiterbildung. Sie bereiten auf berufliche Tätigkeiten einschließlich unternehmerischer Selbstständigkeit vor, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und wissenschaftlicher Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordern. Sie betreiben Wissens- und Technologietransfer zur Umsetzung und Nutzung ihrer Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in der Praxis und wirken untereinander und mit anderen Wissenschaftseinrichtungen sowie der Wirtschaft zusammen. Die Fachhochschulen erfüllen ihre Aufgaben nach den Sätzen 1 und 2 insbesondere durch anwendungsbezogene Lehre und entsprechende Forschung.	Keine konkreten Angaben zum Kreis der Geförderten, Zeitraum und Art der Förderung.
Bremen	§ 4 Absatz 4 BremHG: (zuletzt geändert am 28.03.2023 / abgerufen am 28.12.2023) Staatliche Aufgabe der Hochschulen ist die Förderung des Wissens- und Technologietransfers sowie des künstlerischen Transfers. Zu diesem Zweck können die Hochschulen nach Maßgabe des § 108 Absatz 3 Nummer 3 Einrichtungen außerhalb der Hochschulen gründen oder sich an solchen beteiligen. Die Hochschulen können den Transfer nach Satz 1 insbesondere auch in Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Einrichtungen erbringen. Die Ausgestaltung und Wahrnehmung der gesetzlichen Aufgabe erfolgt in der Regel auf der Grundlage von Kooperations- oder Verwaltungsvereinbarungen.	Keine konkreten Angaben zum Kreis der Geförderten, Zeitraum und Art der Förderung.
Hamburg	§ 3 Absatz 12 HmbHG: (gültig ab 01.04.2023 / abgerufen am 28.12.2023) Die Hochschulen können zur Unterstützung bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben Vereinbarungen mit Unternehmen treffen sowie mit Einwilligung der zuständigen Behörden Unternehmen gründen oder sich an Unternehmen beteiligen.	Keine konkreten Angaben zum Kreis der Geförderten, Zeitraum und Art der Förderung.
Hessen	§ 3 Absatz 12 HSG: (gültig ab 15.04.2022 / abgerufen am 28.12.2023) Die Hochschulen können zum Zwecke des Wissens- und Technologietransfers die berufliche Selbstständigkeit, insbesondere Unternehmensgründungen, ihrer Studierenden und befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitglieder sowie Absolventinnen, Absolventen und ehemaligen Beschäftigten für die Dauer von bis zu drei Jahren fördern, sofern der Studienabschluss oder das Beschäftigungsverhältnis nicht länger als fünf Jahre zurückliegen. Die Förderung kann insbesondere durch die unentgeltliche oder verbilligte Bereitstellung von Räumen, Laboren und IT-Infrastruktur für den Geschäftszweck sowie Zugangsmöglichkeit zu Hochschulbibliotheken auf der Basis einer vorher abzuschließenden schriftlichen Vereinbarung mit dem Präsidium erfolgen. Die Förderung darf die Erfüllung der anderen in diesem Gesetz genannten Aufgaben insbesondere in Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung nicht beeinträchtigen.	Förderung für die Dauer von bis zu 3 Jahren, sofern Studienabschluss oder Beschäftigung nicht länger als 5 Jahre zurückliegt. Förderung durch die unentgeltliche oder verbilligte Bereitstellung von Infrastruktur.
Mecklenburg-Vorpommern	§ 3 Absatz 9 LHG-MV: (gültig ab 14.12.2019 / abgerufen am 28.12.2023) Die Hochschulen betreiben Wissens- und Technologietransfer zur Umsetzung und Nutzung ihrer Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in der Praxis. Sie fördern die Patentierung und Verwertung von Forschungsergebnissen. In diesem Rahmen unterstützen sie auch die Gründung von Unternehmen durch Mitglieder und Absolventinnen und Absolventen der Hochschule. § 3 Absatz 10 LHG-MV: Die Hochschulen können im Rahmen ihrer Aufgaben Unternehmen gründen oder sich daran beteiligen. Bei derartigen Vorhaben zu Zwecken des Wissens- und Technologietransfers liegen in der Regel die Voraussetzungen des § 65 Absatz 1 Nummer 1 der Landeshaushaltsordnung Mecklenburg-Vorpommern vor.	Förderung auch für Alumni. Keine konkreten Angaben zum Zeitraum und Art der Förderung.

Niedersachsen	§ 3 Absatz 1 Nr. 4 NHG: (gültig ab 23.03.2022 / abgerufen am 28.12.2023) Aufgaben der Hochschule sind die Förderung des Wissens- und Technologietransfers sowie von Unternehmensgründungen aus der Hochschule heraus.	Keine konkreten Angaben zum Kreis der Geförderten, Zeitraum und Art der Förderung.
Nordrhein-Westfalen	§ 3 Absatz 1 Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen: (gültig ab 13.11.2021 / abgerufen am 28.12.2023) Die Universitäten dienen der Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften durch Forschung, Lehre, Studium, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Wissenstransfer (insbesondere wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer, Förderung von Ausgründungen). Zum Zwecke des Wissenstransfers nach Satz 1 können sie insbesondere die berufliche Selbstständigkeit, auch durch Unternehmensgründungen, ihrer Studierenden, ihres befristet beschäftigten Hochschulpersonals sowie ihrer Absolventinnen und Absolventen und ihrer ehemaligen Beschäftigten für die Dauer von bis zu drei Jahren fördern; die Förderung darf die Erfüllung der weiteren in diesem Gesetz genannten Aufgaben nicht beeinträchtigen. Die Universitäten bereiten auf berufliche Tätigkeiten im In- und Ausland vor, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden erfordern. Sie gewährleisten eine gute wissenschaftliche Praxis.	auch für Alumni Förderung bis zu 3 Jahren. Keine konkreten Angaben zur Art der Förderung.
Rheinland-Pfalz	§ 2 Absatz 9 HochSchG: (gültig ab 22.12.2020 / abgerufen am 28.12.2023) Die Hochschulen fördern den Wissens- und Technologietransfer, einschließlich Gründungen, und berücksichtigen dabei den wechselseitigen Dialog zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Sie können zu diesem Zweck insbesondere die berufliche Selbstständigkeit ihrer Mitglieder und Angehörigen sowie ihrer ehemaligen Mitglieder und Angehörigen unterstützen.	Keine konkreten Angaben zum Zeitraum und Art der Förderung.
Saarland	§ 3 Absatz 10 SHSG: (gültig ab 01.01.2023 / abgerufen am 28.12.2023) Die Hochschulen fördern den Wissens- und Technologietransfer. Zu diesem Zweck sowie zur Nutzung ihrer Forschungs- und Entwicklungsergebnisse kann sich die Hochschule mit Zustimmung der für die Wissenschaft zuständigen obersten Landesbehörde an Unternehmen beteiligen und eigene Unternehmen gründen.	Keine konkreten Angaben zum Kreis der Geförderten, Zeitraum und Art der Förderung.
Sachsen	§ 5 Absatz 2 Nr. 4 SächsHSFG: (gültig ab 01.01.2024 / abgerufen am 07.01.2024) Sie fördern Forschungs- und Entwicklungsvorhaben ihrer Mitglieder und Angehörigen.	kein direkter Bezug auf "Gründung" sowie keine Angaben zum Zeitraum und Art der Förderung.
Sachsen-Anhalt	§ 113 Absatz 7 HSG LSA: (gültig ab 21.01.2021 / abgerufen am 27.12.2023) Die Hochschulen können zum Zweck des Wissens-, Gestaltungs- und Technologietransfers Unternehmensgründungen ihrer Studierenden und befristet beschäftigten wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Absolventen, Absolventinnen und ehemaligen Beschäftigten für die Dauer von bis zu drei Jahren nach Maßgabe der jeweiligen vergaberechtlichen und beihilferechtlichen Vorschriften fördern. Die Förderung kann insbesondere durch die unentgeltliche oder verbilligte 1. Bereitstellung von Räumen und Laboren für den Geschäftszweck, 2. Bereitstellung von IT-Infrastruktur für den Geschäftszweck und 3. Zugangsmöglichkeit zu Hochschulbibliotheken (Aufzählung ende)erfolgen. Die Förderung nach den Sätzen 1 und 2 erfolgt auf der Grundlage einer vorher abzuschließenden schriftlichen Vereinbarung mit dem Rektorat. Für Absolventen und Absolventinnen ist eine Förderung nur innerhalb von fünf Jahren ab dem Datum des letzten Abschlusszeugnisses, für ehemalige Beschäftigte innerhalb von fünf Jahren ab dem Ende des Beschäftigungsverhältnisses möglich. Die Förderung darf die Erfüllung der anderen in diesem Gesetz genannten Aufgaben nicht beeinträchtigen.	Förderung auch für Alumni für die Dauer von bis zu 3 Jahre. Für Absolventen und Absolventinnen ist eine Förderung nur innerhalb von fünf Jahren ab dem Datum des letzten Abschlusszeugnisses, für ehemalige Beschäftigte innerhalb von fünf Jahren ab dem Ende des Beschäftigungsverhältnisses möglich. Förderung durch unentgeltliche oder verbilligte Bereitstellung von Infrastruktur.

Schleswig-Holstein	§ 3 Absatz 3 HSchulG SH: (gültig ab 18.02.2022 / abgerufen am 27.12.2023) Die Hochschulen fördern zum Zwecke des Wissens- und Technologietransfers die berufliche Selbstständigkeit, insbesondere Unternehmensgründungen, ihrer Studierenden und befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Absolventinnen, Absolventen und ehemaligen Beschäftigten für die Dauer von bis zu drei Jahren, in begründeten Ausnahmefällen bis zu fünf Jahren. Die Förderung kann insbesondere durch die unentgeltliche oder verbilligte Bereitstellung von Infrastruktur, insbesondere Geräte, Räume, Labore und IT-Infrastruktur für den Geschäftszweck und Zugangsmöglichkeit zu Hochschulbibliotheken erfolgen. Die Förderung darf die Erfüllung der anderen in diesem Gesetz genannten Aufgaben nicht beeinträchtigen. Dies gilt in besonderem Maße für Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung. Auf Antrag können Studierende zum Zwecke der Gründung eines Unternehmens vom Studium beurlaubt werden.	Alumni bis zu 3 Jahre, in begründeten Ausnahmefälle bis zu 5 Jahre. Förderung insbesondere durch unentgeltliche oder verbilligte Bereitstellung der Infrastruktur.
Thüringen	§ 17 Absatz 1 ThürHG: (gültig ab 24.05.2018 / abgerufen am 27.12.2023) Die Hochschulen können ungeachtet der Rechtsform insbesondere zur Förderung des Wissens- und Technologietransfers, zur Unterstützung von Unternehmensgründungen von Mitgliedern und Absolventen der Hochschule und zum Ausbau der Weiterbildungsangebote wirtschaftliche Unternehmen errichten, übernehmen, wesentlich erweitern oder sich daran beteiligen. Die Gründung von oder die Beteiligung an Unternehmen sind dem Ministerium anzuzeigen. Sofern dafür Haushaltsmittel des Landes eingesetzt werden, gilt § 65 ThürLHO entsprechend. Die sich aus der Thüringer Landeshaushaltsordnung ergebenden Rechte des Landesrechnungshofs bleiben unberührt.	Hochschulen können wirtschaftliche Unternehmen errichten, übernehmen, wesentlich erweitern oder sich daran beteiligen.

Tabelle 2 Hochschulgesetze der Bundesländer zur Gründungsunterstützung an den Hochschulen, eigene Darstellung.

3.4 Ein Exzellenzbeispiel aus der Praxis

Im Vergleich der Performance der hochschulischen Gründungsunterstützung im Gründungsradar des Stifterverbandes fanden sich die Lübecker Hochschulen (Universität zu Lübeck und Technische Hochschule Lübeck) in den letzten Jahren bis zur Erhebung im Jahr 2018 im Gesamtranking in den Top Ten gründungsunterstützender Hochschulen wieder. Die Platzierung in den Top Ten resultierte unter anderem aus einem umfassenden Gründungsunterstützungsangebot, welches durch ein Fördervolumen von ca. 3 Mio. € aus der Projektpartnerschaft der Technischen Hochschule Lübeck mit der Universität zu Lübeck realisiert werden konnte. Die Hochschulen wurden in der EXIST Förderphase zusammen als eine der drei bundesweit geförderten Gründerhochschulen in den Jahren 2013 – 2018 gefördert.¹⁵⁴¹⁵⁵ Mit Hilfe dieser umfangreichen finanziellen Ressourcenausstattung wurden für die Zeit der Förderphase unter anderem Vollzeit – Gründungsberatungsstellen und Ideenscouts finanziert, eine Gründungsdatenbank implementiert sowie zahlreiche Veranstaltungen zur Vermittlung unternehmerischer Denk- und Handlungskompetenzen und Sensibilisierung für Entrepreneurship angeboten und durchgeführt. Nach Ablauf der EXIST-Förderphase im Jahr 2018 und dem damit verbundenen Entfall umfassender finanzieller Ressourcen, mussten die Aktivitäten außerhalb der curricular verankerten Lehre in der Gründungsunterstützung zwangsläufig in Anpassung an die wesentlich geringere finanzielle Ausstattung der Folgeprojekte (Startup SH, Female Entrepreneurship) deutlich reduziert werden. Weiterhin führte der Auslauf der EXIST-Potenziale Förderung für die Lübecker Hochschulen zu Veränderungen in der Kooperation in der Gründungsunterstützung.¹⁵⁶ Mit dem Entfall der EXIST – Förderung ergab sich die Notwendigkeit der Entscheidung über die Allokation limitiert verfügbarer Ressourcen in der Gründungsunterstützung. In der Konzeption des gründungsunterstützenden Angebotes stellte sich die Frage, welche gründungsunterstützenden Aktivitäten in der hochschulischen Gründungsunterstützung weitergeführt werden und wie diese ausgestaltet werden müssen, um die Nascent Entrepreneurs unter Berücksichtigung limitierter Ressourcen bestmöglich zu unterstützen. Die Betrachtung bestehender Forschung, Erhebungen und Evaluationsdesigns zur hochschulischen Gründungsunterstützung lieferte

¹⁵⁴ Vgl. Gründungsradar 2018, (2018), S.38.

¹⁵⁵ Gemeinsam mit der Universität zu Lübeck als Lead profitierte die TH Lübeck durch das besonders hohe Drittmittelvolumen für eine von insgesamt drei durch Exist besonders geförderten „Gründerhochschulen“ in Deutschland in dem EXIST Förderzeitraum 2013-2018.

¹⁵⁶ Mitunter konnten hierdurch rechtlich bedingt gemeinsame Datenbanken nicht weiter durch beide Institutionen genutzt werden und die Gründungsberatung wurde nach Hochschulzugehörigkeit aufgegliedert.

lediglich oberflächliche Erkenntnisse dazu, welche Aktivitäten konkret zum Erfolg in der hochschulischen Gründungsunterstützung führen und wie genau ein gründungsunterstützendes Angebot ausgestaltet werden sollte, um ein Exzellenzniveau in der hochschulischen Gründungsunterstützung zu erreichen. Trotz deutlich geringerer Ressourcenausstattung und den damit verbundenen Einschränkungen der Personalressourcen und Aktivitäten zur Unterstützung von Nascent Entrepreneurs, gelang es im Jahr 2019 eine konstante Nachfrage nach dem Gründungsberatungsangebot sowie eine Erhöhung der Gründungsaktivität an der Technischen Hochschule Lübeck im Vergleich zu den Vorjahren zu verzeichnen. Folglich rangierte die Technische Hochschule trotz geringerer Ressourcenausstattung auch im Gründungsradar 2020 auf Rang 8 im Baustein „Gründungsunterstützung“ unter den mittelgroßen Hochschulen.¹⁵⁷

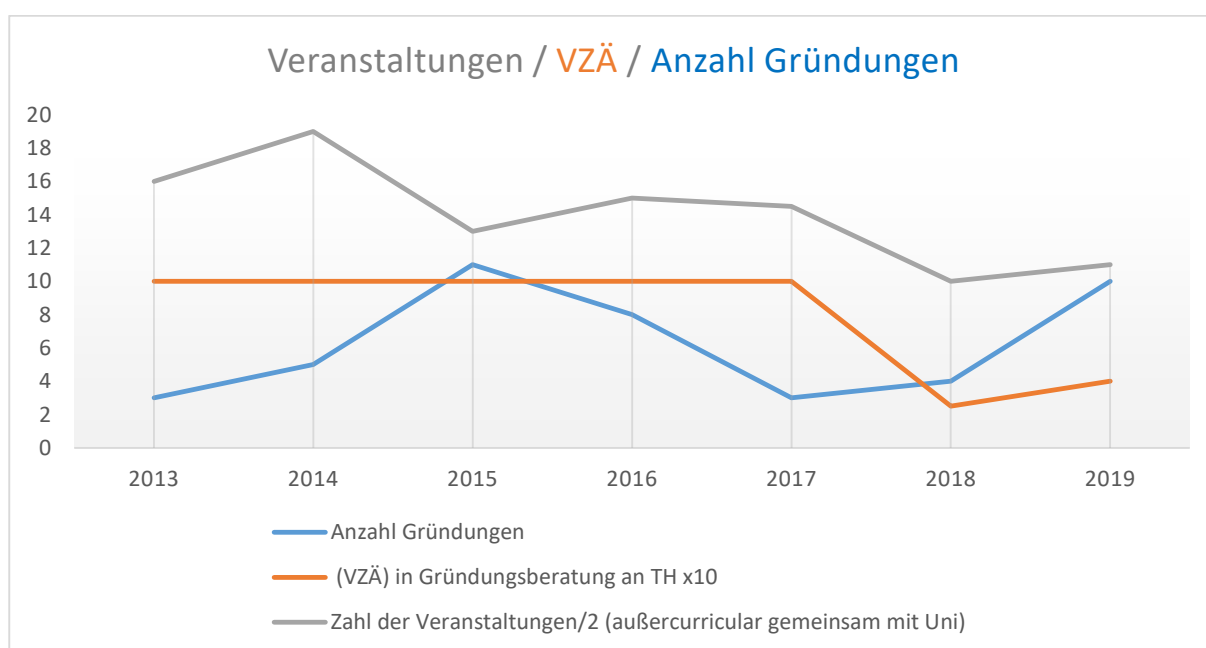


Abbildung 13 Input - Output der Gründungsunterstützung an der Technischen Hochschule Lübeck im Zeitraum 2013 – 2019, Quelle intern, eigene Darstellung.

Die paradoxe Entwicklung aus dem Anstieg der Gründungen und der konstanten Nachfrage nach gründungsunterstützenden Aktivitäten trotz geringerer Ressourcenausstattung, liefern eine weitere praxisinduzierte Motivation zur Exploration der Erfolgsfaktoren für Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung.

¹⁵⁷ Vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.43.

3.5 Erhebungen und Evaluationsdesigns zur Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen

Mit der Betrachtung gründungsunterstützender Aktivitäten an Hochschulen in Deutschland befassten sich bereits mehrere Autorinnen und Autoren. Müller, K.-D. & Diensberg C. (2011) lieferten in ihrem Band „Methoden und Qualität in Gründungslehre, Gründungscoaching und Gründungsberatung“ mehrere wissenschaftliche Beiträge zur Qualität der Aktivitäten der Gründungsunterstützung an Hochschulen. In selbigem Band weist Volkmann C. (2011) in ihrem Beitrag „Input zur Messung der Qualität in der Gründungsunterstützung an Hochschulen“ darauf hin, dass die erfolgreiche qualitative Gründungsunterstützung einer stetigen Evaluation bedarf.¹⁵⁸ Die Evaluation wird jedoch in der hochschulischen Gründungsunterstützung vielfach vernachlässigt.¹⁵⁹ Ferner konstatierten Weber S. et al.(2014), dass bestehende Modelle zur Erfolgsmessung der Gründungsunterstützung an Hochschulen durch Limitationen geprägt sind und unterstreichen die Dringlichkeit einer dezidierten Betrachtung der Gründungsunterstützung mit ihren Aktivitäten.¹⁶⁰

Obwohl aus bestehenden Studien hervorgeht, dass die Gründungsunterstützung in Summe einen messbaren Output liefert und ein starker messbarer Zusammenhang zwischen Entrepreneurship Programmen und der Intention Studierender, ein Unternehmen zu gründen, vorliegt,¹⁶¹ stellt sich die Messung des Outputs einzelner Aktivitäten der hochschulischen Gründungsunterstützung als Herausforderung dar. Die Komplexität der Einflussfaktoren im Entrepreneurship und die Multikausalität des Erfolges erschweren eine Wirksamkeitserfassung einzelner gründungsunterstützender Aktivitäten, sodass diese in bestehenden Modellen bislang vernachlässigt oder die Wirksamkeit nur „gefühlte“¹⁶² beurteilt wurde. Defizite im Monitoring und der Evaluation¹⁶³ sowie fehlende geeignete Modelle zur Auswertung qualitativer Indikatoren lassen vielfach nur die Abstützung auf quantitative Indikatoren zu.¹⁶⁴

¹⁵⁸ Vgl. Volkmann, C., (2011), S 8.

¹⁵⁹ Vgl. Volkmann, C., (2011); vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.50.

¹⁶⁰ Vgl. Weber, S. et al., (2014), S. 3 in Neuweg, G. H., (2016), S.137.

¹⁶¹ Vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.50.

¹⁶² Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.5.

¹⁶³ Vgl. Frank A, / Schröder E., (2021), S.5.

¹⁶⁴ Vgl. Volkmann, C., (2011), S.8.

3.5.1 Erhebungen zur Gründungsunterstützung

Benchmark der Entrepreneurship Performance deutscher Hochschulen durch Blockrocket und die Technische Universität München

Eine kurze Evaluation zur Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen liefert das „Benchmarking der Entrepreneurship Performance deutscher Hochschulen“ durch Blockrocket und die Technische Universität München. Im Rahmen der Kurzstudie wurden die absolute Entrepreneurship Performance sowie die relative Entrepreneurship Performance aus den Hochschulen betrachtet, welche Aufschlüsse zu den 500 erfolgreichsten Startups in Deutschland in Relation zur Anzahl Studierender der Hochschulen liefern.¹⁶⁵ Die Studie bedient sich dabei externer Datenquellen, sodass durch die Hochschulen selbst keine Daten zur Verfügung gestellt werden.¹⁶⁶ Mit der Betrachtung der 500 erfolgreichsten Startups, liefert die Studie Erkenntnisse zur langfristigen Gesamtpformance der Hochschulen in der Gründungsunterstützung. Der Benchmark impliziert jedoch keine Aussagekraft zur Rolle der hochschulischen Gründungsunterstützung und zur Wirksamkeit einzelner gründungsunterstützender Aktivitäten an den Hochschulen in Deutschland.

Deutscher Startup Monitor

Eine Studie zur Gründungsunterstützung ohne expliziten Bezug zu Hochschulen liefert der Deutsche Startup Monitor. Der Deutsche Startup Monitor wurde 2013 vom Bundesverband Deutsche Startups e. V. initiiert und fortwährend unter wissenschaftlicher Begleitung durchgeführt. Die Studie verfolgt das Ziel, auf Basis anonymer und subjektiver Daten eine „Wissens- und Datenbasis zum deutschen Startup Ökosystem“¹⁶⁷ zu schaffen. Die Daten werden durch eine anonyme Onlinebefragung deutscher Startups erhoben, dabei werden die befragten Startups nach Kollmann, T. et al. (2018) wie folgt definiert: „*Startups müssen jünger als zehn Jahre sein und entweder ein geplantes Mitarbeitender-/ Umsatzwachstum anstreben und/ oder hinsichtlich ihrer Produkte/ Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und/ oder Technologien (hoch) innovativ sein. Eine formale Gewerbeanmeldung ist keine notwendige Voraussetzung dafür, um als „Startup“ zu gelten, was zusätzliche Einblicke in die frühe Phase des Startup-Prozesses erlaubt. Existenzgründungen, bspw. Beratungstätigkeiten oder*

¹⁶⁵ Welp, I., et al. (2021), S.2.

¹⁶⁶ Welp, I., et al. (2021), S.3.

¹⁶⁷ Kollmann, T. et al., (2022), S.57.

*freiberufliche Aktivitäten, fallen nicht unter den Startup-Begriff.*¹⁶⁸ Der Startup Monitor bezieht sich damit ausschließlich auf gegründete Startups sowie auf die frühen Phasen der Nachgründung. Durch den expliziten Bezug auf Startups werden Gründungen auf Basis weniger innovative Geschäftsmodelle vernachlässigt. In Hinblick auf den Hochschulbezug liefert die Studie lediglich Informationen zum Bildungsabschluss, den Studienfächern sowie zu den Hochschulen, an denen die (Nascent) Entrepreneurs den höchsten Abschluss erworben haben¹⁶⁹, jedoch keine profunden Informationen zur Gründungsunterstützung an den Hochschulen. Ferner wird in der Beschreibung des Forschungsdesigns darauf verwiesen, dass es sich bei der Studie um keine repräsentative Vollerhebung handelt.¹⁷⁰

3.5.2 Der Gründungsradar des Stifterverbandes

Als etabliertes Instrument zur Performancemessung der Hochschulen in der Gründungsunterstützung und deren Vergleich liefert der Gründungsradar des Stifterverbandes *„(...) einen validen Überblick zur Lage der Gründungsförderung an deutschen Hochschulen“*¹⁷¹. Dabei verfolgt der Gründungsradar das Ziel, *„(...) eine Entscheidungsgrundlage für politische Entscheidungstragende und die allgemeine Öffentlichkeit (...)“*¹⁷² zu liefern und impliziert hierdurch ein hohes Steuerungspotenzial¹⁷³ für die Hochschulen. Eine entsprechend hohe Relevanz wird einer vorteilhaften Platzierung in diesem Ranking durch die Hochschulen beigemessen.

Im Jahr 2020 wurden zum fünften Mal die Profile von 184 gründungsunterstützenden Hochschulen verglichen. Zur Erhebung der Daten wird ein Fragebogen mit überwiegend geschlossenen Fragen erstellt und den Hochschulleitungen online übersendet. In Verbindung mit externen Datenquellen wurde aus diesen Fragen ein Indikatorenset gebildet und die Indikatoren wiederum folgenden sieben Bausteinen zugeordnet¹⁷⁴:

- 1) *„Gründungsverankerung,*
- 2) *Gründungssensibilisierung,*

¹⁶⁸ Kollmann, T. et al., (2018), S.102.

¹⁶⁹ Vgl. Kollmann, T. et al., (2022), S.24f.

¹⁷⁰ Vgl. Kollmann, T. et al., (2022), S.57.

¹⁷¹ Fritzsche, K. et al., (2022), S.9.

¹⁷² Frank, A. / Schröder, E., (2021), S 8.

¹⁷³ Vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.11

¹⁷⁴ Vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.8f.

- 3) *Gründungsqualifizierung,*
- 4) *Gründungsunterstützung,*
- 5) *Gründungsaktivitäten,*
- 6) *Monitoring & Evaluation,*
- 7) *Netzwerkarbeit in der Gründungsförderung.*¹⁷⁵

Trotz umfassender Ergebnisse zur hochschulischen Gründungsunterstützung stoßen die Erkenntnisse aus den Erhebungen des Gründungsradars des Stifterverbandes an Grenzen. Einige limitierende Faktoren wurden bereits im Indikatorenset der Erhebung 2020 des Gründungsradars entsprechend optimiert und angepasst.¹⁷⁶ Auch mit der Überarbeitung des 2012 – 2018 genutzten Indikatorensets stößt die Erhebung des Gründungsradars weiterhin an messtheoretische und strukturelle Grenzen, die auch in der Erhebung 2022 nicht überwunden werden konnten.¹⁷⁷ Die Autoren des Gründungsradars selbst konstatieren, dass sich insbesondere die Qualität der Gründungsunterstützung an Hochschulen weiterhin nur begrenzt mit Hilfe verwendeter Indikatoren und durch den Vergleich gesammelter Zahlenwerte abbilden lässt.¹⁷⁸ Ferner liefert die ausschließliche Erfassung der Aktivitäten keine Erkenntnisse zur konkreten Ausführung der Aktivitäten in der Gründungsunterstützung.¹⁷⁹ Überdies sind einige Indikatoren des Gründungsradars lediglich kurvilinear mit der Qualität verbunden,¹⁸⁰ sodass Sättigungseffekte nicht berücksichtigt werden. In der Erhebung des Gründungsradars erfolgte bereits eine Erfassung von Erfolgsfaktoren in der Gründungsunterstützung aus der Perspektive gründungsunterstützender Hochschulen. Dabei wurden die gründungsunterstützenden Hochschulen unabhängig der Leistung und Platzierung im Ranking aufgefordert, „[...] die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Gründungsförderung als offene Texteingabe zu nennen.“¹⁸¹ Die Erhebung der Erfolgsfaktoren im Rahmen des Gründungsradars limitiert sich damit in Hinblick auf das Ziel vorliegender Arbeit aus mehrfacher Hinsicht.

1. Die undifferenzierte und isolierte Erfassung von Erfolgsfaktoren und Hindernissen zur Gründungsunterstützung ohne kontextualen Zusammenhang lässt Interpretationsspielraum offen. Zur Wirksamkeit, der konkreten Ausgestaltung und Inhalten

¹⁷⁵ Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.9.

¹⁷⁶ Vgl. Frank, A./ Schröder, E., (2021), S.2.

¹⁷⁷ Vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.11.

¹⁷⁸ Vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.8ff.

¹⁷⁹ Vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.11.

¹⁸⁰ Vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.8ff.

¹⁸¹ Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.75.

dieser Erfolgsfaktoren können nur wenige Erkenntnisse generiert und diese zur Übertragung auf andere Hochschulen genutzt werden.

2. Die Abfrage der Erfolgsfaktoren sowohl erfolgreicher als auch nicht-erfolgreicher Hochschulen lässt keine Rückschlüsse zu, welche Faktoren tatsächlich zu Exzellenz in der Gründungsunterstützung führen. Da in der Erfassung im Verhältnis eine geringere Anzahl erfolgreicher Hochschulen Angaben zu den Erfolgsfaktoren gemacht hat, als die weniger erfolgreichen Hochschulen, liefern die genannten Erfolgsfaktoren keine Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren der exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen.

3. Die Erhebung des Gründungsradars liefert keine Differenzierung zwischen notwendigen und hinreichenden Faktoren für den Erfolg.¹⁸²

Die aus den Grenzen der Erhebung des Gründungsradars resultierenden Forschungslücken liefern den Impuls zur weitergehenden Forschung. Um von Erfahrungen exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen zu lernen und diese im Rahmen von Handlungsempfehlungen für Hochschulen in Deutschland nutzbar machen zu können, ergibt sich die Motivation zur Exploration der Erfolgsfaktoren der Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung in Deutschland. Die umfassende Datengrundlage des Gründungsradars dient als Datenbasis für die vorliegende Arbeit. Dabei bilden die jeweils zehn bestplatzierten Hochschulen (klein, mittel, groß) des Bausteins „Gründungsunterstützung“¹⁸³ der Erhebung des Gründungsradars 2020 die Grundgesamtheit der Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung in der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit.

¹⁸² Vgl. Frank, A./ Schröder, E., (2021), S.11.

¹⁸³ Anhang 2 „Inhalte des Bausteins 4 „Gründungsunterstützung“ des Gründungsradars ab 2020“.

4. Forschungsdesign und Methodik

4.1 Wahl des Samples

Besonderheiten der Hochschulen sowie länderspezifische Rahmenbedingungen lassen nur eingeschränkt die Möglichkeit zu, Lösungsansätze aus der Privatwirtschaft oder internationale Good Practices auf die Hochschulen in Deutschland zu übertragen. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit der Orientierung an strukturähnlichen Bestleistungen, was die Wahl des Samples aus den besten gründungsunterstützenden Hochschulen in Deutschland begründet. Zur Identifikation der Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung diene das Ranking der Hochschulen im Baustein „Gründungsunterstützung“ im Gründungsradars des Stifterverbandes 2020. Die besten zehn kleinen, mittelgroßen und großen Hochschulen dienen als Grundgesamtheit für die Untersuchung (N= 31). 25 dieser 31 Hochschulen liefern das Sample für die Untersuchung. Eine Übersicht zu der Grundgesamtheit 31¹⁸⁴ exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen wird in folgender Tabelle geliefert:

¹⁸⁴ Aufgrund von Doppelpplatzierungen beläuft sich die Grundgesamtheit auf 31 statt 30 Hochschulen.

TABELLE 8: TOP-HOCHSCHULEN IN BAUSTEIN 4 – GRÜNDUNGSUNTERSTÜTZUNG

GROSSE HOCHSCHULEN		PUNKTE
1	CARL VON OSSIETZKY UNIVERSITÄT OLDENBURG	10,0
1	HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN MÜNCHEN	10,0
1	UNIVERSITÄT POTSDAM	10,0
4	TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN	9,4
5	UNIVERSITÄT DES SAARLANDES	9,3
6	TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT	9,2
6	TECHNISCHE UNIVERSITÄT DORTMUND	9,2
8	UNIVERSITÄT BREMEN	8,9
8	UNIVERSITÄT STUTTGART	8,9
10	KARLSRUHER INSTITUT FÜR TECHNOLOGIE	8,8
MITTLERE HOCHSCHULEN		PUNKTE
1	HOCHSCHULE REUTLINGEN	10,0
2	HOCHSCHULE AALEN	9,8
3	HOCHSCHULE DER MEDIEN	9,7
4	EUROPA-UNIVERSITÄT FLENSBURG	9,6
5	UNIVERSITÄT BAYREUTH	9,5
6	HOCHSCHULE AUGSBURG	9,4
6	TECHNISCHE UNIVERSITÄT CHEMNITZ	9,4
8	EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA	9,2
8	OSTBAYERISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE REGENSBURG (OTH)	9,2
8	TECHNISCHE HOCHSCHULE LÜBECK	9,2
KLEINE HOCHSCHULEN		PUNKTE
1	FILMUNIVERSITÄT BABELSBERG KONRAD WOLF	10,0
1	HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT	10,0
3	PFH PRIVATE HOCHSCHULE GÖTTINGEN*	9,8
4	WHU – OTTO BEISHEIM SCHOOL OF MANAGEMENT	9,7
5	BURG GIEBICHENSTEIN KUNSTHOCHSCHULE HALLE	9,5
6	HOCHSCHULE FLENSBURG UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	9,3
6	SRH HOCHSCHULE HEIDELBERG	9,3
8	UNIVERSITÄT ZU LÜBECK	8,8
9	WESTSÄCHSISCHE HOCHSCHULE ZWICKAU	8,6
10	WEISSENSEE KUNSTHOCHSCHULE BERLIN	8,3
10	ZEPPELIN UNIVERSITÄT GEMEINNÜTZIGE GMBH	8,3

■ Fachhochschule

■ Universität

* private Hochschule

Zahlen auf eine Nachkommastelle gerundet.

Quelle: Stifterverband

Tabelle 3 Übersicht der besten 10 Hochschulen (klein, mittel, groß) im Baustein „Unterstützungsleistungen der Hochschulen für Nascent Entrepreneurs“ aus Frank, A., Schröder, E, 2021, S.43

Das gewählte Sample liefert umfassende Informationen aus der Perspektive von Expertinnen und Experten in der Gründungsunterstützung exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen. Durch die zumeist mehrjährige Tätigkeit in der hochschulischen Gründungsunterstützung verfügen die interviewten Personen über Erfahrungen in der Unterstützung von Nascent Entrepreneurs und Gründungen unterschiedlicher Entwicklungsstadien sowie zu verschiedenen Gründungsinhalten. Die direkte Interaktion mit Nascent Entrepreneurs ermöglicht Gründungsunterstützenden Entwicklungen und Veränderungen im Gründungsgeschehen im Zeitverlauf wahrzunehmen und Erkenntnisse zu zeitaktuellen Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der Zielgruppe der Gründungsunterstützung in die Analyse einzubringen. Damit weist das gewählte Sample aus

den Expertinnen und Experten in der Exzellenz der hochschulischen Gründungsunterstützung breite praxisnahe Erfahrung im Quer- und Längsschnitt zur hochschulischen Gründungsunterstützung vor. Neben Erfahrungen aus der Praxis verfügen Gründungsunterstützende der Hochschulen über den direkten Forschungsbezug, sodass Impulse aus der Forschung ebenfalls mit in die Analyseergebnisse eingebracht werden.

Die Nutzung der Zielgruppe der Nascent Entrepreneurs selbst als Sample der Untersuchung, stellt sich vor den Hintergrund, lediglich einzelne Stimmen zum eigenen Gründungsvorhaben zum aktuellen Stand des Vorhabens erfassen zu können, als nicht zielführend dar. Eine Längsschnittbetrachtung einzelner Vorhaben über alle Phasen des Entrepreneurial Life Cycle in der hochschulischen Gründungsunterstützung aus der Perspektive der Zielgruppe abbilden zu können, ließe sich nur annähernd durch eine Befragung der Nascent Entrepreneurs nach Abschluss der Vorgründungsphase und Beendigung der Gründungsunterstützung realisieren. Dies stellt sich vor dem Hintergrund der herausfordernden Kontakthaltung zu den Entrepreneurs nach erfolgter Gründung und dem Ende der Unterstützungsmöglichkeit durch die Hochschule herausfordernd dar. Eine Annäherung an eine Querschnittsbetrachtung würde lediglich einen Querschnitt der Gründungen zum Gründungsfortschritt zu aktueller Zeit liefern. Überdies ließen sich die Veränderungen und Entwicklungen der hochschulischen Gründungsunterstützung im Zeitverlauf schwer abbilden. Folgerichtig eignet sich das gewählte Sample aus Expertinnen und Experten in der Exzellenz der hochschulischen Gründungsunterstützung für die Exploration der Erfolgsfaktoren für Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung.

4.2 Das Leitfadeninterview

Zur Gewinnung umfassender Erkenntnisse zur Exzellenz gründungsunterstützender Hochschulen wurden die Expertinnen und Experten aus der Gründungsunterstützung mit Hilfe eines halbstrukturierten Interviewleitfadens interviewt. Die Interviewfragen wurden so konzipiert, dass aus dem Antwortverhalten ausführliche Erkenntnisse zum Forschungsgegenstand und damit zur Beantwortung definierter Forschungsfragen geliefert werden. Ferner umfasst der Interviewleitfaden Fragen zu weiteren Schwerpunktthemen der Gründungsunterstützung, welche für das Thema der vorliegenden Arbeit keine direkte Relevanz haben und daher nicht in der Analyse berücksichtigt wurden. Der Interviewleitfaden

wurde mit der Betreuerin der Arbeit abgestimmt sowie mit einem Experten aus der Exzellenz der hochschulischen Gründungsunterstützung diskutiert, optimiert und im Anschluss ein Probedurchlauf des Interviews durchgeführt.

Der genutzte Interviewleitfaden enthält insgesamt 27 Fragen. Die Interviewfragen lassen sich fünf thematischen Frageblöcken zuordnen:

1. Allgemeine Fragen zu Personen und Funktionen
2. Gründungsunterstützung
3. Gründungsberatung
4. Frauenförderung in der Gründungsunterstützung
5. Akademische Entrepreneurship Lehre
6. Aktivitäten in der Nachgründungsphase

Konkret fanden Antworten zu folgenden Fragen Eingang in das für die Analyse verwendete Datenmaterial.

Frage 2: Was ist Ihrer Meinung nach das Erfolgsrezept Ihrer Hochschule in der Gründungsunterstützung?

Frage 3: Über welche Kompetenzen sollten Gründungsinteressierte aus Ihrer Sicht unbedingt verfügen, um unternehmerisch erfolgreich zu sein?

Frage 4: Welche Herausforderungen/Bedarfe sehen Sie aktuell bei Ihren Gründerinnen und Gründern?

Frage 5: Welche Herausforderungen sehen Sie in der Gründungsunterstützung an Ihrer Hochschule?

Frage 6: Welchen Einfluss hat eine hohe finanzielle/personelle Ausstattung einer Hochschule Ihrer Meinung nach auf die Gründungsunterstützung?

Frage 7: Wie würden Sie zusätzliche finanzielle Mittel investieren?

Frage 8: Gibt es bereits digitale Formate im Rahmen Ihrer Gründungsunterstützung?

Frage 9: Welche Instrumente/Methoden nutzen Sie im Rahmen der Gründungsberatung?

Frage 10: Welche Instrumente im Rahmen der Gründungsberatung/Gründungsunterstützung sind aus Ihrer Sicht am sinnvollsten?

Frage 11: Mit welchen Instrumenten haben Sie im Rahmen der Gründungsberatung keine guten Erfahrungen gemacht?

Frage 12: Welche Relevanz hat Ihrer Meinung nach die Gründungsberatung an Ihrer Hochschule für den Gründungserfolg von Gründenden?

Frage 13: Welche Qualifikationen halten Sie für Gründungsberatende besonders wichtig?

Frage 14: Hat sich die Gründungsberatung an Ihrer Hochschule in den letzten Jahren verändert?

Frage 15: Haben Sie bereits Prozesse in der Gründungsberatung digitalisiert? Wenn ja, welche und wie?

Frage 19: Welche Relevanz hat aus Ihrer Sicht die Vermittlung unternehmerischer Denk- und Handlungskompetenzen in der Lehre für

a) den Gründungserfolg?

b) die Gründungsaktivität?

c) die Inanspruchnahme gründungsunterstützender Maßnahmen?

Frage 20: Halten Sie den Kontakt zu Gründerinnen und Gründern nach der Gründung?

Frage 21: Wie erfolgt die Unterstützung nach einer Unternehmensgründung?

Frage 22: Binden Sie die Gründerinnen und Gründer in Ihre Gründungsunterstützungsmaßnahmen ein?

Um die Analyse der Interviews nachvollziehbar und überprüfbar zu gestalten, orientiert sich das Vorgehen in der Analyse an der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philip Mayring.¹⁸⁵ Die einzelnen Schritte der qualitativen Analyse werden nachfolgend beschrieben.

¹⁸⁵ Vgl. Mayring, P., (2015), S. 13.

4.3 Bestimmung des Ausgangsmaterials

1. Festlegung des Materials

Bei dem der Analyse zugrundeliegenden Materials handelt es sich um Antworten der Interviewten, welche Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren in der Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung liefern. Aus dem gesamten Datenmaterial wurden damit Antworten auf 18 Interviewfragen sowie weitere Textpassagen aus der Kommunikation im Rahmen des Interviews in der Analyse berücksichtigt.

Die interviewten Personen sind in den Gründungsunterstützungszentren exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen in Deutschland tätig. Die Festlegung und Zugehörigkeit zur Exzellenz in der Gründungsunterstützung resultiert aus dem Ranking der Hochschulen in den Top Ten (klein, mittel, groß) im Baustein 4 „Gründungsunterstützung“ des Gründungsradars 2020. Konkret handelt es sich bei den interviewten Personen um wissenschaftliche Mitarbeitende sowie Professorinnen und Professoren in der Gründungsunterstützung

- in leitender Funktion (11)

- in beratender Funktion (14)¹⁸⁶

Die interviewten Personen sind in nachfolgender Tabelle aufgeführt¹⁸⁷:

¹⁸⁶ Leitung und Beratung schließen sich grundlegend nicht aus, so kann die Leitung der gründungsunterstützenden Instanz an einer Hochschule ebenfalls eine beratende Funktion wahrnehmen, ist dies der Fall, so wurde die Person als „in leitender Funktion“ beschrieben.

¹⁸⁷ Namen der interviewten Personen wurden entfernt.

GROßE HOCHSCHULEN		PUNKTE	Interviewdatum
1	CARL VON OSSIEZKY UNIVERSITÄT OLDENBURG	10,0	17.11.2021
1	HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN MÜNCHEN	10,0	
1	UNIVERSITÄT POTSDAM	10,0	03.11.2021
4	TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN	9,4	10.06.2021
5	UNIVERSITÄT DES SAARLANDES	9,3	08.11.2021
6	TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT	9,2	08.07.2021
6	TECHNISCHE UNIVERSITÄT DORTMUND	9,2	
8	UNIVERSITÄT BREMEN	8,9	
8	UNIVERSITÄT STUTTGART	8,9	18.10.2021
10	KARLSRUHER INSTITUT FÜR TECHNOLOGIE	8,8	17.06.2021
MITTELGROßE HOCHSCHULEN		PUNKTE	Interviewdatum
1	HOCHSCHULE REUTLINGEN	10,0	01.07.2021
2	HOCHSCHULE AALEN	9,8	01.07.2021
3	HOCHSCHULE DER MEDIEN	9,7	21.05.2021
4	EUROPA-UNIVERSITÄT FLENSBURG	9,6	
5	UNIVERSITÄT BAYREUTH	9,5	01.06.2021
6	HOCHSCHULE AUGSBURG	9,4	24.11.2021
6	TECHNISCHE UNIVERSITÄT CHEMNITZ	9,4	14.07.2021
8	EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA	9,2	18.11.2021
8	OSTBAYERISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE REGENSBURG (OTH)	9,2	
8	TECHNISCHE HOCHSCHULE LÜBECK	9,2	08.06.2021
KLEINE HOCHSCHULEN		PUNKTE	Interviewdatum
1	FILMUNIVERSITÄT BABELSBERG KONRAD WOLF	10,0	18.06.2021
1	HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT	10,0	07.06.2021
3	PFH PRIVATE HOCHSCHULE GÖTTINGEN*	9,8	17.06.2021
4	WHU - OTTO BEISHEIM SCHOOL OF MANAGEMENT	9,7	
5	BURG GIEBICHENSTEIN KUNSTHOCHSCHULE HALLE	9,5	11.11.2021
6	HOCHSCHULE FLENSBURG UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	9,3	24.06.2021
6	SRH HOCHSCHULE HEIDELBERG	9,3	26.05.2021
8	UNIVERSITÄT ZU LÜBECK	8,8	13.12.2021
9	WESTSÄCHSISCHE HOCHSCHULE ZWICKAU	8,6	30.06.2021
10	WEISSENSEE KUNSTHOCHSCHULE BERLIN	8,3	27.05.2021
10	ZEPPELIN UNIVERSITÄT GEMEINNÜTZIGE GMBH	8,3	08.07.2021

Tabelle 4 Übersicht über interviewte Personen in der Gründungsunterstützung, eigene erweiterte Darstellung in Anlehnung an Frank, A., Schröder, E., 2021, S. 43

2. Analyse der Entstehungssituation

Die Datensammlung für die qualitative Analyse erfolgte durch die Autorin der vorliegenden Arbeit. Das Vorgehen zur Akquise der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen wird in folgender Grafik zusammengefasst und anschließend beschrieben.

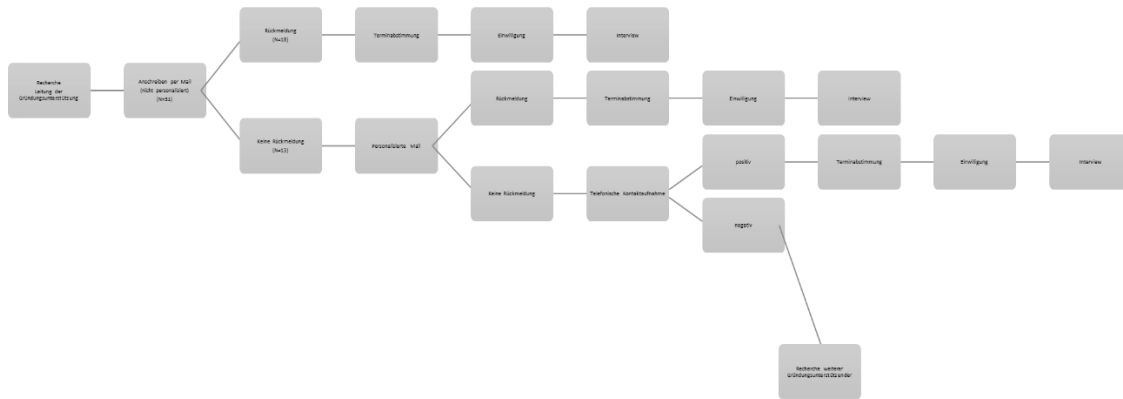


Abbildung 14 Netzplan zum Vorgehen in der Akquise der Interviewpartner/innen, eigene Darstellung.¹⁸⁸

Im Anschluss an die Publikation des Gründungsradars im März 2021 erfolgte die Identifikation zentraler Ansprechpersonen (Leitende) der exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen auf den Webpräsenzen der Hochschulen und Gründungsinstitute. Zur Kontaktaufnahme erfolgte der Versand einer nicht - personalisierten E-Mail an die Zielpersonen. Im ersten Durchlauf konnten so 18 positive Rückmeldungen generiert werden. Sofern keine Reaktion auf die nicht - personalisierte E-Mail erfolgte, wurden die Personen, welche sich nicht zurückmeldeten, erneut mit einer persönlich formulierten E-Mail angeschrieben. Konnte auch hierauf keine Rückmeldung erzielt werden, wurden die Personen telefonisch kontaktiert. B blieb die telefonische Kontaktabstimmung erfolglos, wurde eine weitere Ansprechperson der Gründungsunterstützung an den Hochschulen recherchiert, die dann wiederum per E- Mail persönlich kontaktiert wurde. Nach positiver Rückmeldung durch die Kontaktperson erfolgte die Terminabstimmung für das Interview. Drei bis sieben Tage vor dem Interview erhielten die teilnehmenden Personen eine Erinnerungsmail für das Interview mit dem Zugangslink zum Webkonferenzraum sowie die Einwilligungserklärung zur Aufzeichnung und Nutzung des aufgezeichneten Materials. Die Teilnahme an dem Interview erfolgte nach freiem Willen der Teilnehmenden. Die Einwilligung in die Aufzeichnung und Nutzung der Daten, so wie sie in der vorab versendeten Einwilligungserklärung beschrieben wurde, wurde zu Beginn des Interviews mündlich abgefragt. Aufgrund der Pandemie-

¹⁸⁸ Grafik siehe Anhang 3 „Netzplan zum Vorgehen in der Akquise der Interviewpartner/innen“.

bedingten Kontaktbeschränkungen wurden die Interviews medienvermittelt durchgeführt. Die interviewten Personen befanden sich so während des Interviews in gewohnter, ungestörter und vertraulicher Atmosphäre zuhause im Homeoffice oder im Büro.¹⁸⁹

3. Formale Charakteristika des Materials

Insgesamt konnten mit Hilfe des semistrukturierten Interviewleitfadens 25 Interviews mit 27¹⁹⁰ Expertinnen und Experten exzellenter Gründungsunterstützungszentren an den Hochschulen in Deutschland durchgeführt werden. Die zeitliche Dauer der Interviews variierte zwischen 35 und 90 Minuten. Die Interviews wurden mit Hilfe des Webkonferenzsystems „BigBlueButton“ durchgeführt und durch das Programm „Screencast-O-Matic“ als Videomaterial sowie als Sicherheitskopie (Audiomaterial) über ein Diktiergerät aufgezeichnet. Um Missverständnissen vorzubeugen, wurden die Interviewfragen über das Medienkonferenzsystem mündlich gestellt und die Leitfragen zusätzlich als Power Point Präsentation im Konferenzsystem im Hintergrund eingeblendet. Mit Hilfe des Programms „Screencast-O-Matic“ wurden die erstellten Videos gespeichert, aufgearbeitet und im Anschluss mit Hilfe der Software „Amberscript“ transkribiert. Die Nutzung der Software für die automatische Datentranskription garantierte den Datenschutz sowie die Datensicherheit des Materials.¹⁹¹ Im Anschluss an die Transkription wurden die Texte nochmals manuell durch die Verfasserin der Arbeit überarbeitet.

4.4 Fragestellung der Analyse

1. Richtung der Analyse

Mit Hilfe der Interviews sollten neue und vertiefende Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren in der Exzellenz der Gründungsunterstützung gesammelt werden. Die interviewten Personen sollten im Rahmen der Interviews über ihre Erfahrungen in der Gründungsunterstützung berichten. Dem inhaltsanalytischen Kommunikationsmodell entsprechend, ist die Richtung der Analyse, mit Hilfe des Materials Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren exzellenter Gründungsunterstützung an Hochschulen zu generieren.

¹⁸⁹ Vgl. Mayring P., (2015), S.32.

¹⁹⁰ An zwei Interviews nahmen jeweils zwei Vertretende der Gründungsunterstützung teil, sodass an 25 Hochschulen insgesamt 27 Expertenmeinungen eingeholt wurden.

¹⁹¹ Siehe amberscript, (2021).

2. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

Das Datenmaterial basiert auf Aussagen von Expertinnen und Experten, welche in der Gründungsunterstützung exzellenter Hochschulen tätig sind und liefert umfassende Erkenntnisse zur Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung. Bestehende Studienergebnisse zur Performance der hochschulischen Gründungsunterstützung erfassten bereits Erfolgsfaktoren in der hochschulischen Gründungsunterstützung, die Auflistung lässt jedoch Interpretationsspielraum in Hinblick auf die konkrete Bedeutung und Ausgestaltung offen. Ebenso blieb die ausschließliche Betrachtung der besten Hochschulen in bisheriger Forschung aus.

Mit der Intention, von den besten Hochschulen zu lernen, erfolgte die Motivation zur Erkenntniserweiterung zu den Erfolgsfaktoren exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen. Die Exploration der Erfolgsfaktoren soll die Möglichkeit schaffen, unter Berücksichtigung des aktuellen Stands der Forschung, die Forschungsfrage sowie die Subforschungsfragen zu beantworten.

4.5 Zusammenfassende Inhaltsanalyse und induktive Kategorienbildung

In Orientierung an die Grundformen der Interpretation nach Mayring¹⁹² wird die Grundform der Zusammenfassung herangezogen. Die Form der zusammenfassenden Inhaltsanalyse eignet sich für die vorliegende Arbeit aufgrund der großen gesammelten Datenmenge (380 Din A 4 Seiten). Zur Ableitung und Kategorisierung zentraler Erkenntnisse aus den gesammelten Datensätzen wurde die induktive Kategorienbildung als eine Technik der Zusammenfassung gewählt. Die Technik der induktiven Kategorienbildung soll ermöglichen, das gesamte Material zu berücksichtigen und dieses systematisch auf die wesentlichen Inhalte zu reduzieren.¹⁹³ Das Vorgehen ermöglicht eine „[...] *naturalistische(n), gegenstandsnahe Abbildung des Materials ohne Verzerrungen und Vorannahmen des Forschers* [...]“¹⁹⁴ und eignet sich entsprechend für die Kategorisierung des gesammelten Materials in der vorliegenden Arbeit.

¹⁹² Vgl. Mayring P., (2015), S.68.

¹⁹³ Vgl. Mayring, P., (2015), S.68.

¹⁹⁴ Mayring, P., (2015), S.86.

4.6 Ablaufmodell und Vorgehen der Analyse

Zur Reduzierung und Zusammenfassung des Materials, erfolgt die Festlegung von Abstraktionsregeln zu den zu beantwortenden Forschungsfragen.

Zu Unterforschungsfrage Nr. 1

Welche Erfolgsfaktoren existieren in der Gründungsunterstützung an exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen in Deutschland?

Abstraktionsniveau Fragestellung 1: Aus den Aussagen gründungsunterstützender Personen hervorgehende Faktoren, welche mit dem Erfolg in der Gründungsunterstützung in Verbindung gebracht werden.

In Hinblick auf das Ziel, aus den Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für Hochschulen abzuleiten, fallen unter das Abstraktionsniveau zu Fragestellung 1 Faktoren, welche sich im Grunde auf andere Hochschulen in Deutschland übertragen lassen. Folgerichtig sind Faktoren, resultierend aus der Spezifität der Hochschule sowie regionalen Faktoren, welche sich nicht auf die Gesamtheit der Hochschulen übertragen lassen, nicht Gegenstand der Analyse. Die übrig gebliebenen Faktoren weisen im weitesten Sinne eine Allgemeingültigkeit auf und lassen sich partiell oder gänzlich auf den Großteil deutscher Hochschulen übertragen.

Zu Unterforschungsfrage Nr. 2

Welchen Herausforderungen begegnen Hochschulen in der Gründungsunterstützung?

Abstraktionsniveau Fragestellung 2: Das Abstraktionsniveau zu Frage 2 wird durch Herausforderungen exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen im Rahmen der Gründungsunterstützung festgelegt, welche im Allgemeinen auf deutsche Hochschulen zutreffen. Hierzu gehören herausfordernde Faktoren, welche nicht aus der Spezifität einer Hochschule, wie des Faches oder der regionalen Lage und damit verbundener Besonderheiten gegenüber anderen Hochschulen sowie ebenfalls nicht aus temporären Ereignissen, wie der Covid-19 Pandemie, resultieren. Somit ermöglicht das Abstraktionsniveau zu Interviewfrage 2, Datenmaterial zu Herausforderungen herauszufiltern, welches eine weitest gehende Allgemeingültigkeit und damit die Übertragbarkeit auf den Großteil der Hochschulen aufweist.

Zu Unterforschungsfrage Nr.3

Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung, bislang nicht genutzte Potenziale in der Gründungsunterstützung weiter auszuschöpfen?

Das Abstraktionsniveau zu Frage 3 beinhaltet Nutzungsmöglichkeiten, Bedarfe, Grenzen sowie positive und negative Erfahrungen in der Nutzung der Digitalisierung im Rahmen der Gründungsunterstützung. Aus den Daten sollen sich Handlungsoptionen für die Implementierung der Digitalisierung in die hochschulische Gründungsunterstützung ableiten lassen.

Analyseeinheiten

Zur Erhöhung der Präzision der Inhaltsanalyse wurden vorab die **Analyseeinheiten** bestimmt.¹⁹⁵ Mayring untergliedert dabei nach Kodiereinheit, Kontexteinheit und Auswertungseinheit.

1. Kodiereinheit

In Bezug auf die vorliegende Arbeit umfasst die Kodiereinheit relevante Textbestandteile der einzelnen durchgeführten Interviews als kleinsten Materialbestandteil.

2. Die Kontexteinheit beschreibt im Rahmen der vorliegenden Arbeit einzelne gesamte Interviews und impliziert ferner die Notizen der Autorin.

3. Die Auswertungseinheit umfasst das gesamte gesammelte Material, bestehend aus 25 transkribierten Interviews inklusive der Notizen.

¹⁹⁵ Vgl. Mayring, P., (2015), S.61.

Um die Analyse nachvollziehbar und überprüfbar zu machen, wurde ein Ablaufmodell zur Analyse aufgestellt. Die Schritte des Ablaufmodells werden nachfolgend visualisiert.¹⁹⁶



Abbildung 15 Ablaufmodell der Analyse, eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring P. Prozessmodell induktiver Kategorienbildung, 2025, S.86.

Dem festgelegten Abstraktionsniveau und Selektionskriterium entsprechend, wurde das Material auf die Inhalte reduziert, welche der Beantwortung der Fragestellung dienen. Datenmaterial, welches nicht der Beantwortung der Fragestellungen dient, wurde nicht weiter in der Analyse berücksichtigt und in MAXQDA entsprechend gekennzeichnet. Ein erster Materialdurchlauf umfasste die vollständige Kodierung von 5 Interviews an die eine erste

¹⁹⁶ Vgl. Mayring, P., (2015), S.61.

Revision gebildeter Kategorien in Hinblick auf das Selektionskriterium und Abstraktionsniveau anschließt. Darauf folgte die Durcharbeitung und vollständige Codierung des gesamten Materials, an die eine weitere Prüfung des Codesystems sowie eine Rücküberprüfung gesammelter Codierungsinhalte am Ausgangsmaterial anknüpften. Im Anschluss erfolgten die Zusammenstellung sowie Interpretation der Ergebnisse in Hinblick auf das Ziel der Arbeit.

4.7 Zur Güte des vorliegenden qualitativen Forschungsprozesses

In qualitativen Forschungsmethoden lassen sich methodentypische Limitationen, welche sich mitunter aus Interaktionsaspekten und auch der Subjektivität begründen, nicht gänzlich ausschließen. Ebenso können Falschangaben im Rahmen der Interviews aufgrund unterschiedlicher Interpretationen und Missverständnissen die Ergebnisse einer qualitativen Analyse beeinflussen. Da sich die klassischen Gütekriterien quantitativer Forschung als wenig adäquat für die qualitative Forschung erweisen, wurden zur Gewährleistung der Güte der vorliegenden Untersuchung die sechs Gütekriterien nach Philip Mayring in der Bearbeitung einer qualitativen Inhaltsanalyse berücksichtigt. Sofern es für die vorliegende qualitative Erhebung zuträglich erschien, wurden diese Gütekriterien durch weitere Kriterien ergänzt. Zunächst soll auf die sechs Gütekriterien nach Mayring eingegangen werden, welche wie folgt lauten:

- 1.Regelgeleitetheit
- 2.Verfahrensdokumentation
- 3.Nähe zum Gegenstand
- 4.Kommunikative Validierung
- 5.Argumentative Interpretationsabsicherung
- 6.Triangulation

1. Regelgeleitetheit

Um ein systematisches Vorgehen in der Analyse der vorliegenden Arbeit gewährleisten und das Vorgehen rekonstruieren zu können, wurden im Vorfeld Regeln zur Auswertung der Ergebnisse aus der Analyse festgelegt. Die Regeln zur Auswertung der Ergebnisse der Analyse

orientieren sich dem Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philip Mayring. Die Wahl des qualitativen Vorgehens in der Methodik begründet sich aus der angestrebten Exploration der Erfolgsfaktoren, aus den offenen Forschungsfragen sowie dem limitierten Stand der Forschung in dem vorliegenden spezifischen Forschungsfeld der hochschulischen Gründungsunterstützung in Deutschland. Mit der ausschließlichen Betrachtung der Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung ergibt sich ein Umfang des Samplings, welcher ein qualitatives Vorgehen zulässt.

2. Verfahrensdokumentation

Dem Gütekriterium der Verfahrensdokumentation wurde entsprochen, indem die genaue Darstellung des Verfahrens in der Methodik und der Gewährleistung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit dieses Vorgehens erfolgten.¹⁹⁷ Im Rahmen des Kapitels 4.6 wurden die Verfahrensschritte mit Hilfe des Ablaufmodells der qualitativen Inhaltsanalyse dokumentiert. Die Dokumentation des Vorgehens macht das Vorgehen nachvollziehbar und überprüfbar. Überdies erfolgte eine begründete Auswahl der Expertinnen und Experten aus der Exzellenz der hochschulischen Gründungsunterstützung für das Interview als Sample für die qualitative Analyse (Kapitel 4.1). Ferner wurde das Vorgehen zur Kontakthanbahnung mit den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, ebenso wie die Datenaufbereitung und Transkription dokumentiert. Zur Nachvollziehbarkeit gebildeter Analysekategorien, wird eine Liste der Codes als Auszug aus MAXQDA im Anhang der Arbeit¹⁹⁸ zur Verfügung gestellt.

3. Nähe zum Gegenstand

Die Interviews wurden medienvermittelt in gewohnter Arbeitsumgebung am Arbeitsplatz der interviewten Personen im Büro oder im Homeoffice durchgeführt. Durch die Anknüpfung an die Arbeitswelt konnte die Nähe zum Gegenstand der interviewten Expertinnen und Experten aus der Gründungsunterstützung an den Hochschulen gewährleistet werden. Um ein offenes und vertrauensvolles Verhältnis zu gewährleisten, wurden die interviewten Personen vor der Durchführung der Interviews über das Forschungsziel aufgeklärt, hierbei wurde betont, dass es sich nicht um einen Vergleich der Leistung handelt und die Daten anonymisiert werden. Das Vorgehen unterstützt ehrliche, valide und reale Angaben durch die Expertinnen und Experten zu erhalten, ohne einen Konkurrenzgedanken oder die Intention, die jeweilige Hochschulen

¹⁹⁷ Vgl. Lamnek, S., (2008), S.146ff.

¹⁹⁸ Siehe Anhang 4 „Liste der Codes (Auszug aus MAXQDA)“.

positiv hervorzuheben, zu befördern. Den interviewten Personen wurde außerdem die Übersendung zentraler Analyseergebnisse nach Abschluss der Analyse im Rahmen eines Exposees in Aussicht gestellt, um die Intention der Analyse, von den Besten zu lernen, zu unterstreichen.

4. Kommunikative Validierung

Durch die synchrone Kommunikation in den Interviews ließen sich offene Fragen der Interviewten bereits im Interview beantworten und auf Missverständnisse und Unsicherheiten eingehen. Die umfassenden Antworten auf die offenen Interviewfragen ließen einen geringen Spielraum für Interpretationen zu. Falls Interpretationsspielraum in den Aussagen offengelassen wurde, wurden durch die Autorin der Arbeit direkt Nachfragen gestellt, sodass auch hier Missverständnissen und Fehlinterpretationen entgegengewirkt werden konnte. Die Videoaufzeichnung der Gespräche sowie die zusätzliche Tonaufnahme und anschließende Transkription des Sprachmaterials in erster Instanz durch eine Transkriptionssoftware sowie die nochmalige Korrektur der Transkriptionen durch die Autorin implizieren ein geringes Potenzial, dass Antworten nicht richtig erfasst wurden. Eine weitere kommunikative Validierung zur Überprüfung der Ergebnisse und Interpretationen durch die Interviewteilnehmenden erwies sich somit als nicht notwendig.

Im Anschluss an die Leitfragen des Fragebogens wurde Raum für weitere Anmerkungen, Fragen und Kritik zur Befragung gegeben und die Interviewten auf diese Möglichkeit hingewiesen. Die Befragten hatten somit die Möglichkeit, direktes Feedback zum Interview zu geben sowie weitere relevante Aspekte zu ergänzen, welche im Rahmen der Antworten auf die Interviewfragen noch nicht geliefert wurden. Auch dieses Material wurde in der Analyse berücksichtigt. Die Möglichkeit Feedbacks zum Interview und zum Fragebogen zu geben, wurde durch alle interviewten Expertinnen und Experten genutzt. Aus den Feedbacks ging eine sehr positive Resonanz auf die Befragung und ein hohes Interesse an den Ergebnissen hervor (Stimmen hierzu siehe Kapitel 7.4). Ferner wurden die Interviewten auf die Möglichkeit hingewiesen und auch gebeten, im Nachgang auftretende Fragen, Anmerkungen und Kritik gerne an die Autorin zu richten.

Um die Forschungsergebnisse nochmals zu verbessern und das Risiko von Fehlinterpretationen zu verringern, wurde die Technik des Peer Debriefings herangezogen. Die Ergebnisse der Analyse wurden nach der Technik des Peer Debriefings mit einem qualifizierten und

unparteiischen Professor und ehemaligen Leiter eines exzellenten hochschulischen Gründungszentrums besprochen und diskutiert.¹⁹⁹ Überdies erfolgte die Diskussion zentraler Analyseergebnisse und Inhalte der Dissertation im Rahmen von Doktorandenkolloquien an der Helmut-Schmidt-Universität, an der Europa Universität Flensburg sowie bei Forschungsnachmittagen an der Technischen Hochschule in Lübeck. Überdies wurden die im Rahmen der vorliegenden Dissertation nicht verwerteten Daten zur Unterstützung von Frauen in Gründungsprozessen hervorgehend aus der Analyse bereits auf internationalen Konferenzen vorgestellt und Forschungspapiere basierend auf den Daten veröffentlicht. Die positive Begutachtung des vorgestellten Forschungsdesigns und der Daten durch Fachkolleginnen und Fachkollegen in Review Prozessen und im Anschluss an die Präsentationen unterstreichen die Güte des vorliegenden qualitativen Forschungsdesigns.²⁰⁰

5. Argumentative Interpretationsabsicherung

Die umfassenden Antworten auf die offenen Fragen ließen aufgrund beschriebener Aktivitäten zur Unterstützung der Güte der Forschung geringen Interpretationsspielraum zu. Die Vorarbeit in der Recherche und Sammlung relevanter theoretischer Perspektiven schafften das Vorverständnis für eine theoriegeleitete Interpretation der Ergebnisse. Um Argumentationen zu belegen und Interpretationen nachvollziehbar zu machen, wurden repräsentative Zitate aus der Analyse genutzt und in die Ergebnisdarstellung eingefügt.

6. Triangulation

Um systematischen Fehlern entgegenzuwirken und die Validität der Ergebnisse zu erhöhen, wurde die Triangulation angewendet. Dem Gütekriterium der Triangulation konnte durch die Heranziehung unterschiedlicher Methoden und Datenquellen zu dem Forschungsgebiet entsprochen werden. Erkenntnisse aus der Analyse wurden mit bestehender quantitativer Forschung zusammengebracht sowie theoretische Erkenntnisse zur Gründungsunterstützung im Allgemeinen integriert. Ferner wurde mit der Betrachtung der Gründungsunterstützung an der Technischen Hochschule in Lübeck Erkenntnisse aus der Praxis eingebracht.

¹⁹⁹ Prof. Dr. Jürgen Klein ist seit 16 Jahren in der hochschulischen Gründungsunterstützung an der Technischen Hochschule Lübeck aktiv. In seiner Zeit als Leiter des Kompetenzzentrums für Gründung und Management an der Technischen Hochschulen hat Prof. Dr. Jürgen Klein mitunter an dem Kooperationsprojekt mit der Universität zu Lübeck „EXIST- die Gründerhochschule“ mitgewirkt und weist sich somit als Experte für die Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen aus.

²⁰⁰ Siehe Anhang 6 b) „Veröffentlichungen aus dem gesammelten Datenmaterial“.

5. Ergebnisdarstellung der Analyse

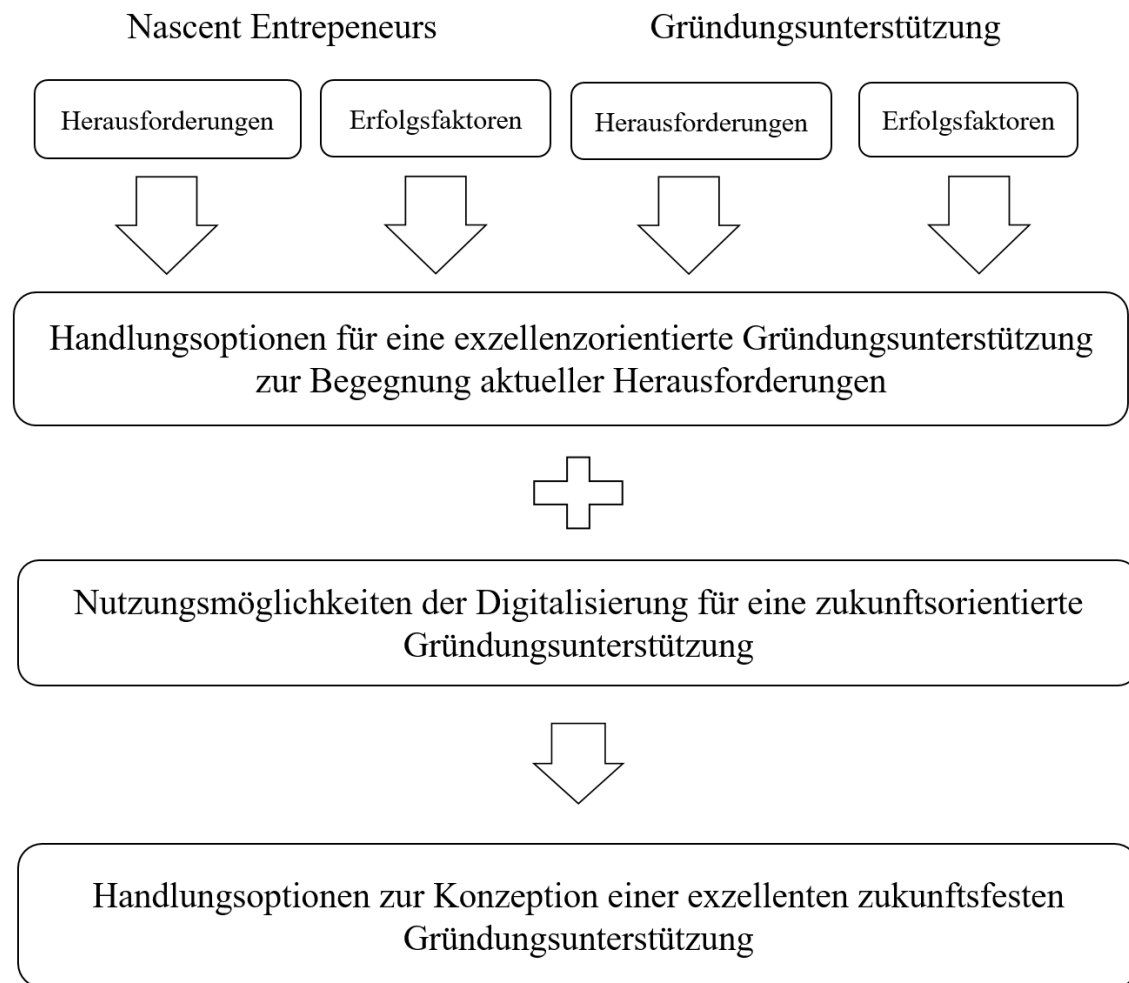


Abbildung 16 Vorgehen in der Analysedarstellung, eigene Darstellung.

Für die Generierung umfassender Erkenntnisse zum Forschungsfeld erfolgte sowohl die Analyse zur Gründungsunterstützung als auch zu den Nascent Entrepreneurs als Zielgruppe der hochschulischen Gründungsunterstützung aus der Perspektive Gründungsunterstützender. Die Darstellung der Analyseergebnisse orientiert sich an der Codierung in MAXQDA, prägnante Zitate aus den Interviews belegen die Ergebnisse und werden in die Darstellung der Analyseergebnisse eingebracht. Im Anschluss an die Darstellung erfolgt eine Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse mit anschließender Interpretation und Diskussion.

Aus der Kategorisierung des relevanten qualitativen Datenmaterials geht folgendes Hauptkategoriensystem hervor, an welchem sich die Gliederung des vorliegenden Kapitels orientiert:

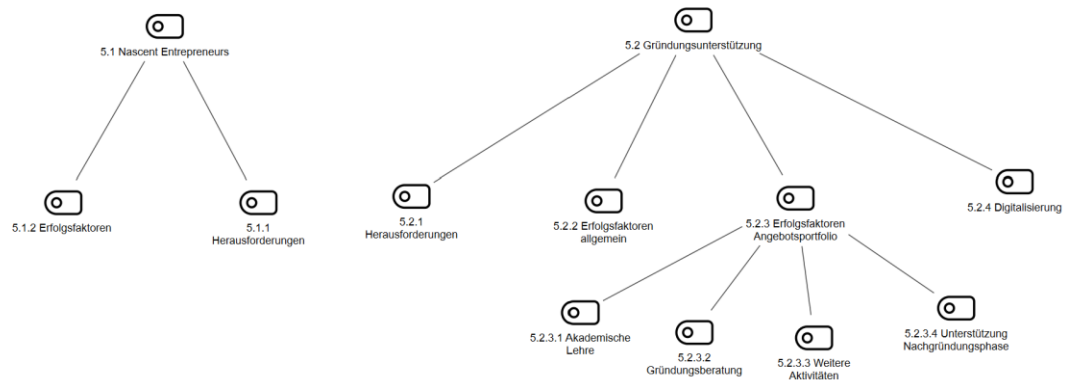


Abbildung 17 Hauptkategorien der Analyse in MaxQDA, eigene Darstellung.

5.1 Betrachtung der Nascent Entrepreneurs an deutschen Hochschulen

Vor dem Hintergrund, die hochschulische Gründungsunterstützung bedarfsorientiert auszugestalten, erfolgte die Betrachtung der Nascent Entrepreneurs als Zielgruppe der hochschulischen Gründungsunterstützung. Aus den Analyseergebnissen sollen sich aktuelle Bedarfe ableiten lassen, welche im Rahmen der Ausgestaltung der hochschulischen Gründungsunterstützung Berücksichtigung finden sollen.

5.1.1 Herausforderungen von Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld

In Orientierung an der Definition zur Gründungsunterstützung, welche die Gründungsunterstützung als Qualifikation zur Begegnung aktueller (und zukünftiger) Herausforderungen beschreibt,²⁰¹ ist für die Konzeption einer wirkungsvollen Gründungsunterstützung elementar, diese so zu gestalten, dass Nascent Entrepreneurs dazu befähigt werden aktuellen Herausforderungen adäquat begegnen zu können.

Die relativ hohe Homogenität soziodemografischer Merkmale Studierender als primäre Zielgruppe der hochschulischen Gründungsunterstützung, lässt die Annahme zu, dass Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld typischen Herausforderungen begegnen.²⁰²

„[...] und wenn ich mir meine Zielgruppe anschau, das sind junge Menschen, die sind Anfang 20 die meisten, manche sind ein bisschen älter, haben gearbeitet, aber das ist wirklich eher die Ausnahme.“

(Interview 14, Pos.38)

Als primäre Zielgruppe der hochschulischen Gründungsunterstützung charakterisieren sich Studierende durch soziodemografische Besonderheiten, wie ein junges Lebensalter sowie eine damit typischerweise verbundene geringe berufliche Erfahrung (vgl. I14,38). Da die Realisierung von Gründungsvorhaben an den Hochschulen parallel zum Studium sowie mitunter neben einer Tätigkeit zur Sicherung des Lebensunterhaltes erfolgt, befinden sich Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld in einem Spannungsfeld aus der Realisierung des Gründungsvorhabens, der Finanzierung des Lebensunterhaltes und des Studiums (vgl. I1,12; I12,10). Mit diesem Spannungsfeld gehen zeitliche Limitationen einher,

²⁰¹ Vgl. Shane, S. / Venkataraman, S., (2000), S.217ff.

²⁰² In Anlehnung an Niederle, S. (2015/2016), S.75.

welche die Priorisierung und Fokussierung des Gründungsvorhabens erschweren (vgl. I6,16; I12,10). Die mit den charakteristischen Merkmalen der primären Zielgruppe der Hochschule einhergehenden Herausforderungen stehen aufgrund der angenommenen Übertragbarkeit auf einen Großteil der Hochschulen im Fokus der Analyse aktueller Herausforderungen der Nascent Entrepreneurs. Entsprechend dem determinierten Abstraktionsniveau wurde auf herausfordernde Faktoren, welche ihren Ursprung in der Regionalität oder der Fachspezifität der Hochschulen finden und damit nur auf einen Teil der Hochschulen übertragbar sind, nicht näher betrachtet. Herausforderungen, welche sich nicht oder nur limitiert durch gründungsunterstützende Aktivitäten beeinflussen lassen, wurden ebenso wie temporäre Herausforderungen, wie die Covid-19 Pandemie, nicht im Detail betrachtet. Die aus der Analyse hervorgehenden Herausforderungen der Nascent Entrepreneurs wurden in MaxQDA in folgenden Kategorien zusammengefasst.

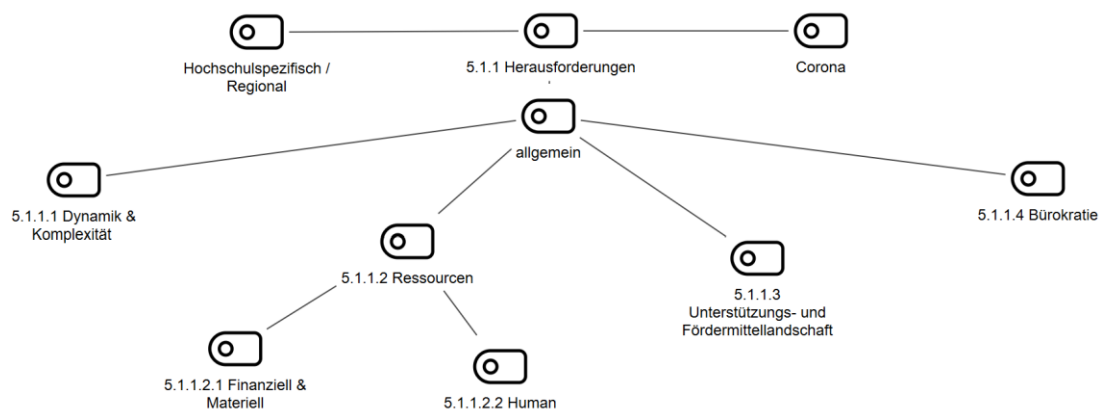


Abbildung 18 Kategoriensystem zu den Herausforderungen der Nascent Entrepreneurs in MaxQDA, eigene Darstellung.

Die Ergebnisse der Analyse brachten folgende aktuelle Herausforderungen der Nascent Entrepreneurspersonen an den Hochschulen hervor:

1. Erfassung und Begegnung der Dynamik und Komplexität im Entrepreneurship
2. Ressourcenbasierte Herausforderungen
 - ➔ finanziell & materiell
 - ➔ human
3. Limitationen in der Fördermittel- und Unterstützungslandschaft
4. Administrative und Bürokratische Hürden.

5.1.1.1 Erfassung und Begegnung der Dynamik und Komplexität im Entrepreneurship

„Die Herausforderungen bestehen quasi in einer immer komplexer werdenden Welt [...]“

(Interview 6, Pos.16)

Aus der Analyse geht die Begegnung der Komplexität und Dynamik in der Entrepreneurship Umwelt für Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld derzeit als wesentlicher herausfordernder Faktor hervor (vgl. I1,14; I6,16; I9,14; I15,16).

„Das ist im Moment auch so, dass die Entwicklung das, was die Digitalisierung und solche Dinge angeht, einfach immer, immer schneller, schneller voranschreitet.“

(Interview 1, Pos.14)

„[...] Standards, die wir uns als Gesellschaft so auferlegen, da meine ich da nicht nur Industriestandards, sondern auch gesellschaftliche Standards, auch wirtschaftliche Standards, führen natürlich ein bisschen dazu, dass gerade Gründer und Gründerinnen aus unseren Bereichen [...]. Oft sind das solo Selbstständige. Die haben natürlich unglaubliche Probleme, das zu erfüllen.“

(Interview 21, Pos.18)

Dabei stellen gesellschaftliche Entwicklungen sowie die Anpassung an diese Entwicklungen Nascent Entrepreneurs vor Herausforderungen (vgl. I1,14; I2,14; I21,18).

„Und ich glaube, eine der größten Herausforderungen ist tatsächlich der gesellschaftliche Wandel [...]. Damit Schritt zu halten, das heißt, du musst immer mit einem Bein versuchen, dein Geschäftsmodell aufrecht zu erhalten bzw. zu optimieren. Aber auf der anderen Seite bist du auch gehalten so ein Periskop in die Gesellschaft zu halten. Ist das, was du anbietest in ein, zwei, drei Jahren überhaupt noch, angesagt? Und dieser Wandel, der wird immer, immer, immer schneller kommen. Das heißt, du musst immer mehr antizipieren, „was verlangt die Community, [...] die Gesellschaft von mir als Gründer? [...] nicht in den nächsten drei Jahren [...] vielleicht sogar im nächsten Jahrzehnt. Und diese, diese Entwicklung, die hat sich [...] in den letzten zehn Jahren wirklich, wirklich beschleunigt.“

(Interview 1, Pos.14)

Mit dem dynamischen Wandel geht eine Verschiebung der Inhalte und Schwerpunkte von Gründungsvorhaben (vgl. I25,17), primär zu digital basierten Geschäftsmodellen und Technologie-orientierten Ideen einher (vgl. I5,12; I24,18; I25,17). Hieraus entspringt die Notwendigkeit der stetigen Anpassung des Gründungsgegenstandes an aktuelle Entwicklungen und sich verändernde Kundenbedarfe (vgl. I1,14). Ferner implizieren die Entwicklungen die Notwendigkeit des Vorhandenseins von Technologie Know-How (vgl. I5,12) zur Realisierung konkurrenzfähiger Produkte und Konzeption innovativer Geschäftsmodelle.

„[...] wenn ich mir die Geschäftsmodelle anschau, die heute so kommen und wenn ich jetzt mal 10, 15 Jahre zurückspule, wo auch immer jetzt mittlerweile sehr, sehr große Gründungen aus der XX entstanden sind, da war das Technology Knowledge, was man da brauchte, um jetzt sage ich mal Trivago oder Mister Spex oder Delivery Hero zu gründen, war noch ein bisschen überschaubar. Das hat sich jetzt aber gewandelt.“

(Interview 5, Pos.12)

Neben dynamischen Entwicklungen in der Umwelt bilden die Erfassung und Strukturierung der Komplexität des eigenen Gründungsvorhabens eine weitere Herausforderung für Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld (vgl. I13,16; I17,28; I23,14). Insbesondere die Planung (vgl. I9,16), die Aufgabenzuteilung (vgl. I7,17) sowie die Ausarbeitung des Alleinstellungsmerkmals des Vorhabens (vgl. I23,14) stellen Nascent Entrepreneurs in der frühen Entwicklungsphase vor Herausforderungen.

„[...] erst mal die Dinge so klar zu bekommen oder in eine Reihenfolge zu bekommen. Deswegen geht es ja dann auch in die Businessmodell Entwicklung, wo man auch oft ein Aufatmen dann sieht bei den Startups, dass da ein bisschen so Struktur und Richtung und Klarheit reinkommt, also, dass ist auch mal ein großer Bedarf da genau fokussiert zu wissen, für wen, für was und wohin wollen wir denn eigentlich?“

(Interview 17, Pos.28)

„Also in der sehr, sehr frühen Phase glaube ich wirklich: „Wie fange ich jetzt an? Also was muss ich tun, um die nächsten Schritte zu gehen und was sind die richtigen Schritte?““

(Interview 9, Pos.16)

5.1.1.2 Ressourcenbasierte Herausforderungen für Nascent Entrepreneurs

5.1.1.2.1 Finanzielle und materielle Ressourcen

„Geld ist sicher [...] der größte Bedarf und die größte Herausforderung ist eine Anschlussfinanzierung.“

(Interview 22, Pos.18)

Die Sicherstellung der Finanzierung sowie die Akquise finanzieller Ressourcen wurden am häufigsten im Rahmen der Herausforderungen für Nascent Entrepreneurs benannt und gehen als dominierende herausfordernde Faktoren für Nascent Entrepreneurs aus der Analyse hervor (vgl. I2,20; I7,17; I8,30; I14,14; I15,16; I16,19; I17,27; I19,16; I22,18; I23,57; I25,19). Die hohe Relevanz finanzieller Ressourcen begründet sich mitunter aus der Möglichkeit, materielle Anschaffungen zu tätigen sowie Nutzungsräume anmieten zu können (vgl. I9,16; I19,16).

Im Rahmen der Finanzierung von Gründungsvorhaben kann zwischen der Finanzierung der Aktivitäten in der Vorgründungsphase sowie der Anschlussfinanzierung und damit der Deckung des Kapitalbedarfs nach erfolgter Gründung durch Venture Capital, Beteiligungen oder auch Fundraising differenziert werden. Dabei wurde die Sicherstellung der Anschlussfinanzierung als besonders herausfordernd für Nascent Entrepreneurs beschrieben (vgl. I7,17; I8,30; I15,16; I22,18). Als Gründe für die herausfordernde Anschlussfinanzierung, wurden eine unvorteilhafte Venture Capital Landschaft in Deutschland (I15,16) sowie eine geringe Bereitschaft zur Beteiligung durch Unternehmen (I2,20) in Gründungsvorhaben in einem frühen Entwicklungsstadium (vgl. I2,20; I15,16) benannt. Ferner wurde konstatiert, dass Nascent Entrepreneurs mitunter zu früh und unzureichend vorbereitet in den Kontakt mit Finanzmittelgebenden treten (vgl. I23,57). In der Analyse wurde ferner ein Informationsbedarf zu Fördermöglichkeiten beschrieben (vgl. I23,14). Insbesondere für Studierende, welche sich am Ende des Studiums befinden sowie für Doktoranden wurde die Akquise finanzieller Mittel als besonders herausfordernd beschrieben, da diese mitunter noch über keine finanzielle Absicherung des Lebensunterhaltes im Anschluss an das Studium verfügen (vgl. I14,14).

5.1.1.2.2 Das Gründungsteam – Humanressourcen im Entrepreneurship

Vor dem Hintergrund der Komplexität, der für die Realisierung einer Gründung notwendigen Kompetenzen, wurden Einzelgründungen als besonders herausfordernd beschrieben (vgl. I21,18). Gleichzeitig bildet die Findung von Gründungsteammitgliedern mit dem für die Realisierung eines Gründungsvorhabens notwendigen Know-How's eine zentrale Humanressourcen-bezogene Herausforderung (vgl. I3,12; I4,15; I5,12; I8,14; I9,16; I10,18; I13,16; I17,36; I21,18). Ein interdisziplinäres „Bundling of Competencies“ bildet mitunter eine Voraussetzung für die Akquise von Förderprogramme (vgl. I17,36) und umfasst mit den Kompetenzen „Hacker, Hustler und Hipster“ (vgl. I5,12) die Bereiche Entwicklung, Marketing und Vertrieb. Zur Akquise von Co-Foundern mit diesen Kompetenzen wurde konstatiert, dass sich die Findung von Personen für den Vertrieb (vgl. I8,14), mit betriebswirtschaftlichem Know-How (vgl. I17,36) sowie insbesondere von Informatikern (vgl. I5,12; I4,15; I3,12; I17,36) herausfordernd gestaltet. Dazu wurde konstatiert, dass IT-Know-How aufgrund der zunehmenden Entwicklung hin zu digital basierten Geschäftsmodellen verstärkt nachgefragt wird (vgl. I3,12; I4,15; I24,18) und sich die Akquise von Co-Foundern mit IT-Know-How an IT-fachfremden Hochschulen als besonders herausfordernd darstellt (vgl. I24,18). Ferner gestaltet sich die Akquise von Informatikern insbesondere deshalb herausfordernd, da für diesen Bereich attraktive Alternativen in der Wirtschaft gegenüber einer Gründung vorliegen (vgl. I4,15).

„Das ist immer die größte Herausforderung, dass die Leute, die etwas machen wollen, meistens an den Personalressourcen scheitern. [...] also ich könnte locker, locker 5 Informatiker vermitteln. Aber die sind schon irgendwo anders irgendwo tätig, weil die haben's natürlich sehr einfach. Die haben ja Ikea Schreibtisch, den Aldi Rechner und da können die loslegen. [...] Da finden sie immer als Freelancer irgendetwas. Aber deswegen sind die auch so schnell vom Markt weg. Und warum sollten die gerade in Gründung reingehen? Weil gerade haben sie in der freien Wirtschaft auch die besten Chancen.“

(Interview 4, Pos.15)

Neben der Akquise von Personen mit den notwendigen Hard Skills bilden Konflikte in der Zusammenarbeit im Team weitere Humanressourcen-bezogene Herausforderungen für Nascent Entrepreneurs (vgl. I7,17; I13,16; I21,18; I23,14). Die Findung von Co-Foundern mit

adäquaten Soft Skills für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in einem Gründungsteam erschwert nochmals die Findung geeigneter Co-Founder (vgl. I9,16).

5.1.1.3 Das Fördermittel- und Unterstützungsangebot

Weitere Herausforderungen für Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld gehen aus der bestehenden Fördermittel- und Unterstützungslandschaft für Nascent Entrepreneurs an den Hochschulen hervor. Die Angebotsvielfalt in den Unterstützungs- und Förderprogrammen erschwert die Findung passender Angebote (vgl. I6,16; I13,16). Ferner wurde beschrieben, dass die Teilnahme an sämtlichen gründungsunterstützenden Angeboten die Fokussierung auf relevante Aktivitäten erschwert (vgl. I14,14).

„Wir haben früher wenig Finanzierungsinstrumente gehabt. Die Zahl nimmt aber stetig zu. Crowdfunding, Crowdfinancing, diverse Förderprogramme auf Landes und Bundesebene. Business Angel. Unglaublich viele. Die Gefahr, sich zu verzetteln, die Gefahr, nicht fokussiert vorzugehen, ist die größte Herausforderung [...].“

(Interview 6, Pos.16)

„Also wenn ich jetzt ein Gründerteam wäre, ich hätte einfach das Problem. Ich wüsste grad vor lauter Angeboten gar nicht: Wo soll ich überhaupt noch teilnehmen? Was bringt mir was?“ (Interview 13, Pos.16)

Barrieren für Nascent Entrepreneurs finden sich außerdem in den Vergabekriterien und Auswahlverfahren bestehender Förderprogramme (vgl. I12,10; I20,18; I14,14; I15,16, I17,27). Dazu wurde konstatiert, dass diese mitunter nicht auf die Unterstützung von Gründungsvorhaben in der frühen Vorgründungsphase ausgerichtet sind, da die Vergabe an den Fortschritt des Gründungsvorhabens sowie das Vorhandensein eines Prototypens oder eine Kurzversion des Businessplans gekoppelt ist (vgl. I15,12). Weiterhin wurde beschrieben, dass es nur wenige Finanzierungsmöglichkeiten für Gründungen in den Bereichen Equality oder Social Entrepreneurship gibt (vgl. I17,39; I14,14).

5.1.1.4 Administration und Bürokratie

Als gründungsunfreundlich und damit ebenso herausfordernd für Nascent Entrepreneurs wurden hohe administrative und bürokratische Aufwendungen in der Akquise von Fördermitteln im Rahmen der Analyse benannt (vgl. I12,10; I20,18). Neben hoher administrativer Aufwendungen für die Inanspruchnahme von Fördermitteln, wurden bürokratische Aufwendungen in Verbindung mit einer Gründung als herausfordernd für die Nascent Entrepreneurs beschrieben (vgl. I16,19; I21,18).

„[...] es ist halt, wie gesagt, leider manchmal ein bisschen schwierig. In Deutschland sowieso, wenn es um Risiko geht oder gerade junge Unternehmen zu fördern. Das sind schon dicke Bretter, die wir da bohren müssen und natürlich auch die Förderung an sich. Die sind teilweise sehr mit administrativen Auflagen zu. Da würde ich mir schon mal wünschen, dass es Programme gibt, die wirklich unerschwerter sind mit weniger Barrieren für die Gründenden. Da müsste auch die Regierung ein anderes Verständnis mittelfristig kriegen für diese Geschichten.“

(Interview 20, Pos.18)

„[...] oder wenn man jetzt die EXIST Programme beantragt, Exist Gründungsstipendium, Forschungstransfer. Das ist ja erstmal eine ganze Menge Arbeit, bevor sich ja bevor man das Förderprogramm quasi bekommt.“

(Interview 12, Pos.10)

5.1.2 Erfolgsfaktoren von Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld

Die Relevanz der Kenntnis der Erfolgsfaktoren von Nascent Entrepreneurs aus den Hochschulen und ihren Gründungen resultiert aus der Möglichkeit der Ausrichtung gründungsunterstützender Aktivitäten an den Hochschulen auf die Förderung eben dieser Erfolgsfaktoren. Die aus der Analyse hervorgehenden Erfolgsfaktoren lassen sich in folgende Hauptkategorien zusammenfassen.

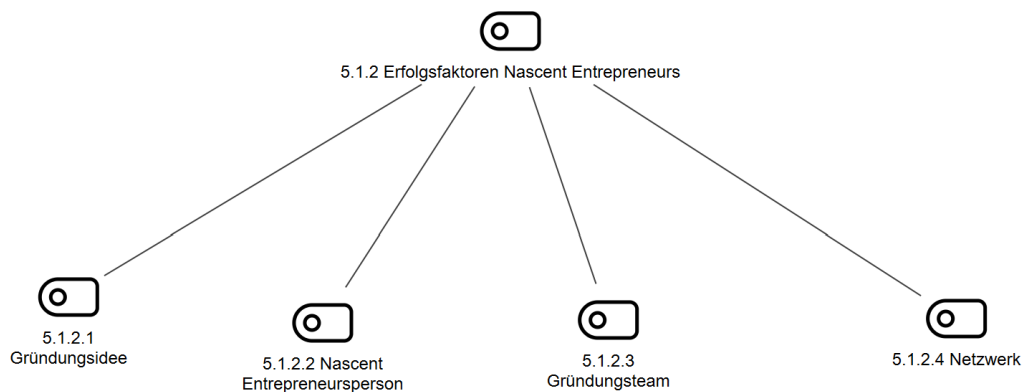


Abbildung 19 Kategoriensystem zu den Erfolgsfaktoren der Nascent Entrepreneurs in MaxQDA, eigene Darstellung.

1.Gründungsidee

2.Nascent Entrepreneursperson(en)

- Persönlichkeit
- Kompetenzen
- Erfahrungen

3.Gründungsteam

4.Netzwerk

Die folgende Grafik visualisiert die gebildeten Kategorien aus den Analyseergebnissen zu den Erfolgsfaktoren der Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld. Kategorien, welche sich im Grunde durch gründungsunterstützende Aktivitäten beeinflussen lassen, wurden fokussiert betrachtet, während Faktoren, welche sich nur limitiert durch gründungsunterstützende Aktivitäten beeinflussen lassen, nicht detailliert analysiert wurden.

5.1.2.1 Die Gründungsidee

Voraussetzung für die Realisierung eines Gründungsvorhabens ist eine Gründungsidee oder auch Problemlösung als Gründungsgegenstand (vgl. I8,12; I21,16). Eine Idee oder eine Problemlösung alleinig reichen jedoch nicht aus, um ein Unternehmen erfolgreich zu gründen (vgl. I8,12), erst die Nutzbarmachung dieser Idee durch Nascent Entrepreneursperson(en) schafft die Option, im weiteren Schritt unternehmerisch erfolgreich zu sein.

„Ich glaube, man muss also eine gute Idee und eine Problemlösung haben. Das ist sicher der Anfang, aber das reicht halt nicht. Ich muss als Person auch zum Gründer irgendwo gemacht sein.“

(Interview 8, Pos.12)

5.1.2.2 Die Nascent Entrepreneursperson(en)

Die Nascent Entrepreneursperson(en) bilden das Kernelement für die Nutzbarmachung der Gründungsidee. In Hinblick auf die Faktoren, welche mit der Person des Nascent Entrepreneurs zusammenhängen, wurden in der Analyse insbesondere Entrepreneurial Soft Skills und ein Entrepreneurial Mindset der Nascent Entrepreneurs als erfolgswürdig benannt (vgl. I18,10; I23,12;24,14). Die Fokussierung und die Priorisierung des Gründungsvorhabens durch die Nascent Entrepreneurspersonen wurden als entscheidende Faktoren für die erfolgreiche Realisierung einer Geschäftsidee herausgestellt (vgl. I6,16; I13,12; I17,20). Ferner wurden Attribute der Persönlichkeit und des Charakters der Nascent Entrepreneurs voraussetzend für eine Gründungsaktivität beschrieben (vgl. I8,12; I9,14; I13,12; I23,93).

„Ja, also ich glaube Kompetenzen, kann man sich aneignen, also Erfahrungen machen. Ich glaube, das Eine ist der Wille, etwas zu tun. Ja, das ist aus meiner Sicht keine Kompetenz, aber es ist ein Schlüssel. Ja, es ist vom Menschlichen her glaube ich, dieses unternehmerische Denken [und] Handeln, das ist, glaube ich, an manchen Leuten mehr, an manchen weniger. Antrainieren kann man das nur bedingt.“

(Interview 9, Pos.14)

„Ich denke die Gründungsaktivität die liegt dann schon in den Persönlichkeiten selber. Also ich glaube entweder es ist eine Gründungsperson oder nicht und man hat da Bock drauf oder nicht.“

(Interview 23, Pos.93)

Aus der Analyse gehen zahlreiche Persönlichkeitsfaktoren für Nascent Entrepreneurs hervor, welche als zuträglich für den Gründungserfolg und die Gründungsaktivität eingeordnet wurden. Die am häufigsten genannten Faktoren werden nachfolgend zusammengefasst.

Insbesondere die Fähigkeit zum vernetzten Denken (vgl. I2,18; I4,13; I12,8; I15,12) und unternehmerisches Denken und Handeln gehen als Erfolgsfaktoren für Nascent Entrepreneurs hervor (vgl. I9,14; I13,12; I17,20). Positiv wurde ebenso die Fähigkeit herausgestellt, Gründungsvorhaben sowie sich selbst reflektieren zu können (vgl. I7,15; I12,8; I14,12; I20,10; I22,16). Flexibilität und Anpassungsfähigkeit wurden vor dem Hintergrund der Möglichkeit, sich und das Vorhaben an dynamische Entwicklungen der Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnisse anpassen zu können, als förderlich für die erfolgreiche Aufnahme unternehmerischer Aktivität beschrieben (vgl. I2,18; I25,15; I24,14; I2,18; I22,14; I23,12). Die Fähigkeit zur Empathie unterstützt die Fähigkeit zur Anpassung und eröffnet Nascent Entrepreneurs die Möglichkeit, die Kundenperspektive einnehmen zu können, sodass Lösungen für Kundenprobleme geschaffen und der Gründungsgegenstand auf die Bedarfe potenzieller Kundinnen und Kunden ausgerichtet werden kann (vgl. I18,10; I14,12). Ferner erleichtert die Fähigkeit zur Empathie die teaminterne Zusammenarbeit in Gründungsteams (vgl. I18,10; I17,22). Ein Learning Mindset und die damit verbundene stetige Weiterentwicklungs- und Lernbereitschaft wurden ebenfalls als zuträglich für die Fähigkeit zur Anpassung beschrieben (vgl. I2,18; I9,14; I13,12; I14,12; I22,16; I23,12; I24,14). Selbstvermarktungsfähigkeit sowie Selbstbewusstsein der Nascent Entrepreneurspersonen wurden für die Akquise von Fördermitteln, die Einwerbung von Kapital oder auch den Vertrieb des Gründungsgegenstandes als zuträglich benannt (vgl. I8,12; I14,12;16,17). Neben erfolgswuträglichem Persönlichkeitsattribut, nehmen fachliche Qualifikationen (vgl. I6,14; I14,12; I15,14; I19,14; I23,12; I24,14) sowie methodische Artikulations- und Präsentationskompetenz (I12,8; I15,14) der Nascent Entrepreneurs eine weitere wichtige Funktion für die erfolgreiche Realisierung von Gründungsvorhaben ein. Im Rahmen fachlicher Kompetenzen wurde die Aneignung fachübergreifender Kompetenzen als positiv

herausgestellt, welche wiederum durch ein Learning Mindset der Nascent Entrepreneurs befördert wird (vgl. I23,12). In Hinblick auf die Erfahrungen der Nascent Entrepreneurs wurden Branchenkenntnisse zur Realisierung des Gründungsvorhabens als vorteilhaft herausgestellt (vgl. I14,12). Überdies wurde konstatiert, dass Nascent Entrepreneurs fortgeschrittenen Alters durchhaltefähiger und erfolgreicher seien als junge Entrepreneurs (vgl. I1,12).

5.1.2.3 Das Gründungsteam

„Wir wissen alle die Zeit [...] der Alleinunterhalter, die alles können, ist lange vorbei. Dafür ist die Welt viel zu komplex und ja, einfach zu sehr herausfordernd geworden.“

(Interview 9, Pos.14)

Vor dem Hintergrund der Begegnung der hohen Komplexität im Entrepreneurship wurden Teamgründungen als vorteilhaft beschrieben (vgl. I9,14). Teamgründungen liefern die Möglichkeit, Kompetenzen und Fähigkeiten der Teammitglieder untereinander zu ergänzen (vgl. I1,12) und die Gründungsidee erfolgreich nutzbar zu machen (vgl. I15,12, I17,22). Im Rahmen dieser Zusammenarbeit wurde das Vertrauen unter den Teammitgliedern als relevant für den Erfolg herausgestellt, mitunter, um Rollen aus der Hand geben zu können (vgl. I15,12). Ferner wurde die Relevanz des Vertrauens untereinander nochmals unterstrichen, da dieses Vertrauen durch Kundinnen und Kunden wahrgenommen wird und so auch das Vertrauen in den Gründungsgegenstand befördert wird (vgl. I1,12).

„Weil, egal wie gut die Idee ist, wenn das Team nicht funktioniert, dann scheitern die im Zweifel. Und zwar nicht an der Idee, sondern wirklich am Team.“

(Interview 15, Pos.12)

Gleichzeitig wurde konstatiert, dass sämtliche benötigte Kompetenzen zur Realisierung nicht zwingend in einem Team vorhanden sein müssen, sondern auch ein Minimum „Viable Set of Forces“ in Ergänzung durch Gründungsteamexterne eine Komplementarität gründungsnotwendiger Faktoren sicherstellen kann (vgl. I10,16).

5.1.2.4 Das Netzwerk

Aus der Möglichkeit der Schaffung einer Komplementarität benötigter Faktoren mit Hilfe Gründungsteamexterner begründet sich die Relevanz des Netzwerks sowie damit einhergehend die Vernetzungskompetenz als Erfolgsfaktor für Nascent Entrepreneurs (vgl. I13,12), ebenso wie die Fähigkeit des gezielten Einsatzes von Netzwerkkontakten (vgl. I22,18). Adäquate Netzwerkpartnerschaften aus dem Fach und der Wirtschaft dienen demnach nicht nur der Kooperation und Überprüfung eines Proof of Concept (vgl. I2,20; I7,17), sie liefern ferner relevante Vorteile zur Akquise von Finanzierungsmöglichkeiten (vgl. I2,20; I15,16). Netzwerke unter den Nascent Entrepreneurs schaffen die Möglichkeit des Austauschs und die Ergänzung untereinander (I21,18). Im Rahmen des Netzwerkes wurden die Selektion und Konzentration auf die für das Gründungsvorhaben zuträgliche Netzwerkkontakte als vorteilhaft beschrieben, um den Fokus auf die Gründung nicht zu verlieren (vgl. I2,18).

5.1.3 Zusammenfassung und Diskussion der Analyseergebnisse zu den Nascent Entrepreneurs

Aus den Analyseergebnissen zu den Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld gehen Erkenntnisse zu den Herausforderungen und Erfolgsfaktoren hervor, welche Berücksichtigung in der Ausgestaltung von Handlungsempfehlungen für eine exzellenzorientierte Gründungsunterstützung finden sollen. Um diese Erkenntnisse für die Konzeption von Handlungsempfehlungen nutzbar zu machen, werden diese nachfolgend zusammengeführt, diskutiert und zentrale Bedarfe der Nascent Entrepreneurs abgeleitet.

Personenbezogene Faktoren

Da die Nutzbarmachung einer Gründungsidee erst durch die Entrepreneursperson, welche „[...] den Kern des unternehmerischen Prozesses [bildet]“²⁰³, erfolgt, ist wenig verwunderlich, dass im Rahmen der Analyseergebnisse zu den Erfolgsfaktoren personenbezogene Faktoren dominieren. Im Rahmen personenbezogener Faktoren wurden zahlreiche Komponenten des unternehmerischen und vernetzten Denkens und Handelns als Erfolgsfaktoren der Nascent Entrepreneurs beschrieben, was die konstatierte Relevanz unternehmerischer Denk- und Handlungskompetenzen für die Nutzbarmachung einer

²⁰³ Fueglistaller, U. et al., (2012), S.28.

Opportunität in der Literatur²⁰⁴ stützt. Der überwiegende Teil der mit dem Erfolg im Entrepreneurship in Verbindung stehenden beschriebenen personenbezogenen Faktoren, lässt sich der Persönlichkeit der Nascent Entrepreneurs zuordnen. Trotz der fundamentalen Relevanz für die Gründungsaktivität und der Zuträglichkeit für den Gründungserfolg, stehen die überwiegend stabilen Merkmale der Persönlichkeit²⁰⁵ aufgrund ihrer limitierten Beeinflussbarkeit in Hinblick auf die Konzeption gründungsunterstützender Aktivitäten in der vorliegenden Arbeit nicht im Fokus der Betrachtung. In Hinblick auf das Ziel der Arbeit steht die Erkenntnis im Fokus, dass Faktoren der Persönlichkeit eine Grundlage für die Gründungsaktivität liefern und dass sich diese Faktoren nicht oder nur sehr limitiert durch gründungsunterstützende Aktivitäten beeinflussen lassen. Mit der Relevanz überwiegend statischer Persönlichkeitsfaktoren ist die Gründungsaktivität maßgeblich von Faktoren abhängig, welche sich nicht durch oder nur sehr limitiert durch gründungsunterstützende Aktivitäten beeinflussen lassen.

Besonderheiten der Nascent Entrepreneurs aus der Hochschule

Obgleich sich der Großteil der Erfolgsfaktoren der Nascent Entrepreneurs hervorgehend aus der Analyse mit den Erfolgsfaktoren zu Entrepreneurs aus bestehender Forschung deckt, gehen aus der Spezifität der Zielgruppe der hochschulischen Gründungsunterstützung besondere Herausforderungen hervor, welche für die Ausgestaltung einer wirksamen Gründungsunterstützung an den Hochschulen von Relevanz sind. Zu diesen besonderen Herausforderungen gehören Faktoren, welche mit einem typischerweise geringen Lebensalter der Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld in Verbindung stehen. Hierzu gehört eine vergleichsweise geringe Lebens- wie auch berufliche Erfahrung gegenüber Nascent Entrepreneurs außerhalb des Hochschulumfeldes.

→ Bedarf in der Kompensation fehlender Erfahrung und Kontakte für die Gründungsunterstützung

Nascent Entrepreneurs an den Hochschulen befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen der Realisierung der Gründung, dem Studium sowie mitunter Tätigkeiten zur Finanzierung des

²⁰⁴ Vgl. Grichnik, D. et al., (2017), S.33.

²⁰⁵ Vgl. Grichnik, D. et al., (2017), S.191.

Lebensunterhaltes, was zu einem zeitlichen Engpassfaktor führt. Dieses Spannungsfeld kann die als Erfolgsfaktor konstatierte Fokussierung des Gründungsvorhabens erschweren.

→ Bedarf an zeiteffizienten Aktivitäten zur Fokussierung des Gründungsvorhabens

Neben besonderen Herausforderungen von Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld gehen aus den Analyseergebnissen auch Erfolgsfaktoren hervor, die sich aus der hochschulischen Eignung begründen lassen. So verfügen Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld aufgrund des studienvoraussetzenden Bildungsabschlusses gegenüber der Gesamtbevölkerung über ein vergleichsweise hohes Bildungsniveau, was der erfolgskonnotierten Variable „Vorkenntnisse“ zuordbar ist. Wirkmechanismen lassen sich somit weniger in der allgemeinen Bildung, sondern insbesondere in der fachlichen Kompetenzerweiterung sowie in der Vermittlung methodischer Kompetenzen finden.

→ Bedarf an Handlungsoptionen für die hochschulische Gründungsunterstützung durch die Vermittlung fachlicher und methodischer Kompetenzen in Anknüpfung an bestehende Vorkenntnisse

Fördermittel- und Unterstützungslandschaft

Eine weitere Herausforderung im Zusammenhang mit der finanziellen Ressourcenausstattung geht aus der Konstitution der Fördermittel- und Unterstützungslandschaft für Gründungen in Deutschland hervor. Dabei wurden die Komplexität, administrative Aufwendungen sowie die Inkompatibilität mit Gründungsvorhaben in einem frühen Entwicklungsstadium als herausfordernd beschrieben. Die Vergabe von Stipendien an fortgeschrittene Gründungsvorhaben kommt damit der Intention der Frühförderung von Ideen, nur unzureichend nach. Mitunter wird für die Vergabe von Fördermitteln ein Gründungsfortschritt, wie ein Prototyp, vorausgesetzt, sodass bis zum Beginn der Förderung bereits Investitionen in das Gründungsvorhaben getätigt werden müssen.

Bürokratie, Regelungen sowie administrative Aufwendungen werden in der Inanspruchnahme von Fördermitteln aufgrund der Bindung zeitlicher Kapazitäten der Nascent Entrepreneurs als gründungshemmend wahrgenommen. Über die Anpassung in der Ausgestaltung der hochschulischen Gründungsunterstützung hinaus, richten sich Empfehlungen in Hinblick auf die Konzeption der Förderprogramme an politische Instanzen und Fördermittelgebende.

- Unterstützung bei der Findung adäquater Finanzierung- und Unterstützungsmöglichkeiten
- Reduzierung des administrativen und bürokratischen Aufwandes in der Akquise und Inanspruchnahme der Förderprogramme

Dynamik & Komplexität

Die Begegnung des dynamischen Wandels in der Entrepreneurship Umwelt sowie die Erfassung der Komplexität des eigenen Gründungsvorhabens gehen als herausfordernde Faktoren für Nascent Entrepreneurs aus der Analyse hervor.

- Unterstützungsbedarf in der Erfassung und Begegnung komplexer und dynamischer Einflussfaktoren im Entrepreneurship
- Unterstützungsbedarf in der Strukturierung und Anpassung der Gründungsidee an aktuelle Rahmenbedingungen

Gründungsteam und Humanressourcen

Die Bildung geeigneter Gründungsteams wurde als ein Erfolgsfaktor für Nascent Entrepreneurs in der Realisierung einer Gründungsidee beschrieben. Insbesondere vor dem Hintergrund der Komplexität der Einflussfaktoren auf Entrepreneurship, erscheinen Teamgründungen durch die Abdeckung zahlreicher gründungsrelevanter Kompetenzen zur Begegnung dieser Einflussfaktoren sinnvoll. Aus den Analyseergebnissen geht die Zusammenstellung der zur Realisierung eines Gründungsvorhabens notwendigen Kompetenzen durch die Nascent Entrepreneurs gleichzeitig als Herausforderung hervor. Fehlende fachspezifische Kompetenzen, insbesondere im IT-Bereich, lassen sich mitunter aus der Fachrichtung der Hochschulen und entsprechenden fehlenden Co-Foundern hochschulfremder Fachrichtungen erklären. Der verstärkte Bedarf an IT-Know-How lässt sich durch die Verschiebung hin zu zunehmend digital basierten Geschäftsmodellen und den damit einhergehenden Bedarf an entsprechendem IT-Know-How begründen. Ferner gehen adäquate Soft Skills der Gründungsteammitglieder als eine Basis für eine erfolgreiche vertrauensvolle Zusammenarbeit in den Gründungsteams hervor.

- Unterstützungsbedarf in der Suche nach geeigneten Co-Foundern mit dem benötigten Know-How sowie passenden Soft Skills

Netzwerke

Mit der Option, durch Netzwerkkontakte eine Komplementarität benötigter Kompetenzen für ein Gründungsvorhaben zu erreichen, offerieren adäquate Netzwerke sowie der zielführende Einsatz von Netzwerkkontakten, einen weiteren Erfolgsfaktor für Nascent Entrepreneurs. Um den Herausforderungen des Aufbaus und der Pflege eines geeigneten Netzwerks entgegenzutreten, bedarf es der Unterstützung durch entsprechende Aktivitäten in der Gründungsunterstützung.

- Unterstützungsbedarf in der Netzwerkgestaltung und Vermittlung geeigneter Netzwerkkontakte

Gründungsidee

Eine fundamentale Komponente für die Gründungsaktivität liefert das Vorhandensein einer geeigneten Gründungsidee, ohne welche die Realisierung einer Gründung selbst durch ein Gründungsteam mit sämtlichen erfolgszuträglichen Faktoren nicht möglich wäre.

- Unterstützung bei der Findung und Optimierung von Gründungsideen

Aus den Analyseergebnissen der Nascent Entrepreneurs an Hochschulen lassen sich folgende Bedarfe ableiten, welche in der Konzeption eines exzellenzorientierten Gründungsunterstützungsangebotes Berücksichtigung finden sollen:

- Unterstützung in der Suche geeigneter Co-Founder (insbesondere mit IT-Know-How)
- Unterstützung bei der Findung geeigneter Förderprogramme
- Unterstützung bei der Erfassung und Begegnung der Komplexität und Dynamik der Einflussfaktoren im Entrepreneurship
- Vermittlung von methodischem und fachlichem Gründungs-Know-How
- Ausgestaltung zeiteffizienter gründungsunterstützender Aktivitäten
- Unterstützung in der Generierung, Findung, Strukturierung und Optimierung von Gründungsideen
- Vermittlung adäquater Netzwerkkontakte

Neben identifizierter Bedarfe in Hinblick auf die Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen, wurden Handlungsbedarfe, welche nicht in den Einflussbereich der

hochschulischen Gründungsunterstützung fallen, identifiziert. Diese werden der Vollständigkeit halber nachfolgend aufgeführt:

- Anpassung der Voraussetzungen in den Vergabeprozessen von Förderprogrammen
- Verschlankung von Bürokratie und administrativen Aufwendungen in der Antragstellung und Inanspruchnahme von Förderprogrammen

Mit den aus den Erfolgsfaktoren und Herausforderungen abgeleiteten Bedarfen der Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld schließt die Betrachtung der Nascent Entrepreneurs. Die Perspektive schwenkt nun auf die Betrachtung der Analyseergebnisse zur Exzellenz in der Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen.

5.2 Betrachtung der Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung

Der vorliegende Kapitelabschnitt befasst sich mit den Analyseergebnissen zur Exzellenz gründungsunterstützender Hochschulen in Deutschland. Die Ergebnisse lieferten umfassende Erkenntnisse zu den Maximen, Inhalten und Aktivitäten des gründungsunterstützenden Angebots sowie zur konkreten Ausgestaltung gründungsunterstützender Aktivitäten einer exzellenten hochschulischen Gründungsunterstützung. Ferner wurden Analyseergebnisse zur Qualität und Quantität benötigter Ressourcen generiert.

Um ein reelles Bild zu zeichnen und limitierende Faktoren hervorgehend aus dem Charakter der hochschulischen Gründungsunterstützung in der Ausgestaltung von Handlungsempfehlungen berücksichtigen zu können, wurden neben Erfolgsfaktoren auch die Herausforderungen in der hochschulischen Gründungsunterstützung analysiert. Erfahrungen der Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung mit Herausforderungen sowie deren Begegnung, sollen Lösungsansätze der Besten zur Begegnung von Herausforderungen in der hochschulischen Gründungsunterstützung liefern. Die Vorstellung der Analyseergebnisse beginnt mit den aus der Analyse hervorgehenden Herausforderungen in der hochschulischen Gründungsunterstützung in Deutschland.

5.2.1 Aktuelle Herausforderungen für die hochschulische Gründungsunterstützung

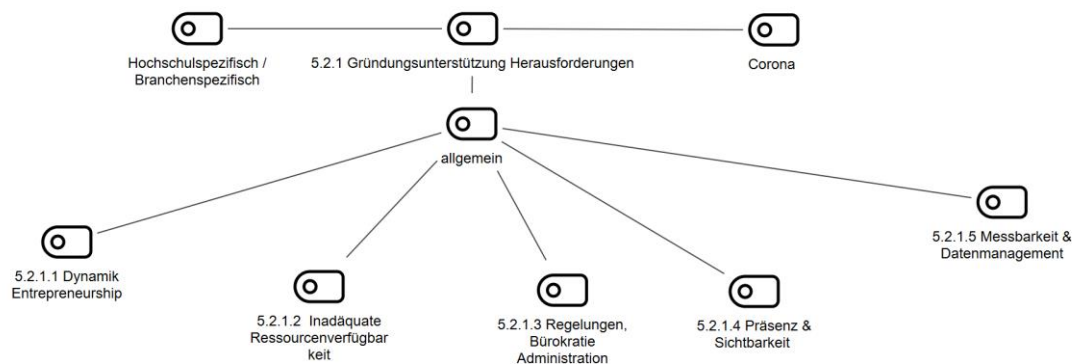


Abbildung 20 Kategoriensystem zu den Herausforderungen in der Gründungsunterstützung in MaxQDA, eigene Darstellung.

Dem Abstraktionsniveau entsprechend, wurden zunächst temporäre Herausforderungen, resultierend aus der Covid- 19 Pandemie, sowie Herausforderungen aus der Fachspezifität und aus der regionalen Lage der Hochschulen aus dem Material herausselektiert. Die aus dem

Datenmaterial hervorgehenden wesentliche Herausforderungen, lassen sich unter folgenden Kategorien zusammenfassen:

1. Dynamik und aktuelle Entwicklungen im Entrepreneurship
2. Ressourcen
3. Regelungen, Administration und Bürokratie
4. Sichtbarkeit und Präsenz
5. Datenmanagement und Messbarkeit in der Gründungsunterstützung

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der Analyse zu den wesentlichen Herausforderungen exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen dargestellt.

5.2.1.1 Dynamik und aktuelle Entwicklungen

„[...] wir haben da auch jede Menge Veränderungen durchgemacht und verändern uns.

Verändern uns permanent eigentlich.“

(Interview 1, Pos.38-39)

„Ich bin jetzt seit dreieinhalb Jahren da, aber kann natürlich trotzdem Einiges darüber erzählen. Und ganz ehrlich, das verändert sich im sechs Monats-Takt. Man muss sich kontinuierlich weiterentwickeln. Das ist, das ist ein ganz, ganz wichtiger Punkt. Das, was heute funktioniert oder was vielleicht vor fünf Jahren funktioniert hat, mag heute nicht mehr funktionieren.“

(Interview 5, Pos.46)

Im Rahmen der Erhebung wurde durch Vertretende exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen konstatiert, dass die hochschulische Gründungsunterstützung durch einen stetigen Wandel geprägt ist (vgl. I1,38f.; I17,86). Dieser Wandel resultiert insbesondere aus der zunehmenden Dynamik (vgl. I5,46; I24,58) und Beschleunigung (vgl. I1,38) im Gründungsgeschehen. Um Nascent Entrepreneurs adäquat unterstützen zu können wurde konstatiert, dass es der Notwendigkeit bedarf, sich diesen Entwicklungen anzupassen (vgl. I1,14). Die Sicherstellung der Anpassungsfähigkeit an aktuelle Entwicklungen (vgl. I1,14) fordert Hochschulen in der Gründungsunterstützung heraus (vgl. I5,12). Zur Anpassung an aktuelle Entwicklungen wurden die Gründungsunterstützung sowie insbesondere die

Gründungsberatung in der Vergangenheit entsprechend weiterentwickelt (vgl. I2,50; I8,64; I24,58). Dabei ist die Gründungsunterstützung moderner (vgl. I19,48), professioneller (vgl. I9,52; I11,59) sowie qualitativ besser (vgl. I10,58) geworden.

„Und es geht uns ja nicht anders als den Gründern hier im Startup Center, auch wir müssen permanent Schritt halten mit den Anforderungen, mit den Ideen, die von den Gründern an uns gerichtet werden.“

(Interview 1, Pos.14)

Die Ausrichtung der Gründungsunterstützung erfolgt in Anpassung an die Veränderungen in den Geschäftsmodellen und Bedarfen der Nascent Entrepreneurs (vgl. I1,38; I4,43; I24,18). Gründungsvorhaben werden zunehmend Technologie-orientiert und basieren auf digitalen Geschäftsmodellen (vgl. I4,43; I5,12; I24,18). Ferner wird eine Komplexitätssteigerung und Spezialisierung der Gründungen wahrgenommen (vgl. I4,43) und damit einhergehend ein höherer Anspruch an die Gründungsunterstützung sowie die Gründungsberatenden postuliert (vgl. I4,43).

„Was wir generell feststellen an Bedarfen ist, dass wir kaum noch Gründungsideen haben [...], denen nicht irgendwie in irgendeiner Weise ein digitales Geschäftsmodell hinterlegt. Also das ist sehr damit verknüpft und dort sind eben dann auch diese Beratungsbedarfe. Wir sind eine geistes- und sozialwissenschaftliche Hochschule und da werden bei uns eben auch sehr viele IT-technische oder eben technische Kompetenzen nachgefragt.“

(Interview 24, Pos.18)

„[...] als ich anfang, da war keiner gekommen mit Datenschutz-Grundverordnung, weil [es] die da zu dem Zeitpunkt noch gar nicht gab, sondern plötzlich wird die Sau durchs Dorf getrieben. Da muss der Gründungsberater sich plötzlich auch auskennen. Da kommt der nächste und sagt „Ja, der will irgendwas mit Blockchain machen“. Vor 2009 war Blockchain überhaupt noch irgendwie nicht im Gespräch. Das heißt, wir haben eine Digitalisierung, die wir dann auch von den Sachen her spüren [...]. Die Gründungsberatung wird immer spezieller. Das ist immer das Problem, das wir dabei haben. Damals waren die ganzen Gründungsprozesse auch noch relativ einfach, "ich hab´ was und das will ich verkaufen". Und plötzlich hängt da so viel mehr dran.“

(Interview 4, Pos.43)

„Die Gründungsberatung hat sich ja schon geändert, weil die Leute [...] die erwarten einfach mehr. Die Ansprüche sind gestiegen“, [...].

(Interview 4, Pos.43)

Um den Veränderungen im Gründungsgeschehen an den Hochschulen begegnen und die wachsenden Anforderungen bedienen zu können, spielt mitunter die Arbeit in Netzwerken in der Gründungsunterstützung eine zunehmend wichtige Rolle (vgl. I5,14). Dabei bildet die Arbeit in Netzwerken einen weiteren herausfordernden Faktor in der hochschulischen Gründungsunterstützung (vgl. I5,14).

„Herausforderungen gibt es ja immer. [...] Also es ist eine größere Challenge heutzutage, weil [...] man muss in Netzwerken arbeiten. Eine Hochschule alleine hat nie alle Kompetenzen und über die angesprochenen Punkte eben. Ja, ist es auf jeden Fall. Ein ganz wichtiger Punkt ist einfach, dass man da übergreifend Kompetenzen bündelt.“

(Interview 5, Pos.14)

Ebenso liefern Personalwechsel (vgl. I19,8) und damit einhergehend neue Ideen (vgl. I17,86; I25,67) sowie Initiativen und Projekte (vgl. I16,71; I19,8) weitere Impulse für Veränderungen in der Gründungsunterstützung. Ferner wirken sich Veränderungen in der Ressourcenausstattung auf den Umfang (vgl. I13,46; I18,47; 22,48) und die Sichtbarkeit (vgl. I13,46; I23,75) der hochschulischen Gründungsunterstützung aus.

5.2.1.2 Ressourcen

„Also das ist immer zu wenig Mitarbeiter, zu wenig Zeit. Das könnte ich als Standardaussage sagen [...]. Wenn Ressourcen fehlen und man [...] die Teams nicht so begleiten kann, wie die Teams es verdient hätten, ist es die Frage, ob es Sinn macht, die Teams dann überhaupt zu begleiten.“

(Interview 25, Pos.57-59)

Eine ganz zentrale Herausforderung stellt die limitierte und diskontinuierliche Ressourcenverfügbarkeit für die hochschulische Gründungsunterstützung dar (vgl. I2,22; I9,20; I11,23; I13,20; I14,20; I15,22; I17,38; I23,24; I24,26). Dabei wirkt sich die Finanzierung insbesondere auf die Qualität der hochschulischen Gründungsunterstützung (vgl. I25,57f.), die Planbarkeit (vgl. 7,22) und Sicherstellung der Kontinuität des gründungsunterstützenden Angebotes (vgl. I1,16; I6,23; I12,16) aus. Mit der überwiegend drittmittelbasierten Finanzierung geht die Herausforderung befristeter Personalstellen in der Gründungsunterstützung einher (vgl. I6,23; I7,22; I12,16; I13,20; I14,20 I24,26), was die Akquise und Bindung qualifizierten Personals für die hochschulische Gründungsunterstützung erschwert (vgl. I13,18; I21,26).

„[...] ja in dem Bereich Gründungsberatung geht es ja dann immer in die Personalressourcen und da finde ich sage ich mal, das ist durchweg in allen Bereichen so, dort die richtigen Personen zu finden, die dort eben auch einen guten Job machen [...].“

(Interview 21, Pos.26)

Als Folgeimplikationen der diskontinuierlichen Finanzierung des gründungsunterstützenden Personals wurden der Verlust von Know-How (vgl. I6,23, I9,20, I11,23; I20,20), der Zerfall bestehender Netzwerke und persönlicher Beziehungen (I12,6, I14,20) beschrieben.

„Es ist wichtig (und) wertvoll, dass die Mitarbeiter lange dort bleiben wollen, weil dieses Wissen und die Beziehungen, die lassen sich halt schlecht in der Excel Tabelle transferieren“

(Interview 14, Pos.62)

„Wir haben die Erfahrung gemacht, dass wieder über all die Jahre seit 19XX zwar erfolgreich Drittmittel eingeworben haben, aber dass bei den nicht kontinuierlichen Übergängen von einem Projekt zum nächsten Wissen natürlich verloren gegangen ist zwar

natürlich dokumentiert dieses Wissen. Trotzdem mussten dann neue Personen wieder eingearbeitet werden. Da geht viel Zeit verloren, ziemlich viel Geld verloren.“

(Interview 6, Pos.23)

„[...] und das Zweite ist glaube ich, dass natürlich so ein gewisser Kompetenzabfluss da ist, weil Gründung per se ist jetzt nicht Hochschulaufgabe.“

(Interview 9, Pos.20)

In Hinblick auf aktuelle Finanzierungsmöglichkeiten wurde auf die Abhängigkeit der Hochschulen von Fördermitteln, wie dem Projekt EXIST, sowie potenziellen Folgen aus dem Entfall der Projektmittel für die hochschulische Gründungsunterstützung, hingewiesen (vgl. I9,20; I25,76).

„[...] es ist keine Kernaufgabe einer Hochschule und damit sind die finanziellen Mittel für eine langfristige Finanzierung der Personen sehr begrenzt. Das heißt auch bei mir meine xx Leute. [80%]²⁰⁶ davon sind über Drittmittel finanziert. Das heißt also auch, sollte ich zum Beispiel EXIST nicht mehr haben oder andere Förderunterstützung, dann wären wir nur noch zu xx. Ja, und das ist für eine große Hochschule, wie xx natürlich ein Armutszeugnis per se.“ [...]

(Interview 9, Pos.20)

„Ja, wenn die Förderung nicht verlängert wird. Aber ich gehe mal davon aus, dass sie verlängert wird, da fallen 80 / 90 Prozent dieser Aktivitäten, wie ein Hefekuchen in sich zusammen. Warum? Weil natürlich auch keine Art von Monetarisierungsmöglichkeiten für Hochschulen da sind, diese Aktivität weiter zu bedienen. Das heißt, diese Denke -und da sind wir mal wieder beim Systemclash- die wird jetzt wieder verstetigt, dass nur dann, wenn ich Geld dafür bekomme, wenn ich diese Aktivität finanziert bekomme, dann sind wir auch in der Lage [...] die Gründungsförderung an der Hochschule durchzuführen. Das ist völlig abstrus.“

(Interview 25, Pos.76)

²⁰⁶ Um keine Rückschlüsse auf die Hochschule treffen zu können, wurden Zahlen in % ausgegeben.

Ferner wurde die Finanzierung der Gründungsberatung im Rahmen der Gründungsunterstützung als besonders herausfordernd beschrieben (vgl. I15,22), da für die Gründungsberatung im Vergleich zu Lehr- Forschungsaktivitäten vergleichsweise geringe Mittel zur Verfügung stehen (vgl. I1,22).

„[...] gerade der Beratungsbereich der unglaublich wichtig ist für eine Hochschule, der aber in keinsten Weise, zumindest hier im Land XX, nicht gefördert wird. Lehre wird gefördert, Forschung wird gefördert. Der Beratungsbereich leidet oft, den versuchen wir in irgendeiner Form mit eigenen Mitteln aufrecht zu erhalten [...] und wir würden definitiv, wenn wir zusätzliche Mittel hätten, [diese] in die Entfristung unserer Beraterinnen und Berater stecken.“

(Interview 1, Pos.22)

Ferner wurde als herausfordernd beschrieben, dass Vergabeverfahren der Fördermittel das Potenzial implizieren, eine Konkurrenzsituation unter den Hochschulen um die limitiert verfügbaren finanziellen Ressourcen herbeizuführen (vgl. I1,16; I9,79).

„Am Ende [...] unterstützen wir Menschen, die tolle Ideen haben. Und da fühle ich mich nicht im Wettbewerb. Also auch mit keiner anderen Hochschule. Wir sind nicht im Wettbewerb, auch wenn der Gründungsradar oder der Projektträger oder EXIST uns das immer so ein bisschen vorgaukeln will.“

(Interview 9, Pos.79)

Mit den zahlreichen Herausforderungen in Verbindung mit der Finanzierungsstruktur der hochschulischen Gründungsunterstützung wurde der Bedarf an einer Grundfinanzierung konstatiert, um eine konsistente und nachhaltige Gründungsunterstützung an den Hochschulen realisieren zu können (vgl. I12,16; I24,26).

5.2.1.3 Regelungen, Bürokratie und Administration

„Das liegt aber natürlich ein bisschen auch am Land und an den ganzen Regelungen und so weiter die wir alle haben. Da kommen die Leute natürlich auch und bringen Ideen aus dem Ausland mit. Und das Problem, hier in Deutschland, darf man dieses Lebensmittel gar nicht verwenden oder nur die Food Verordnung [...] dann plötzlich steht der Gründungsberater [da] und der wälzt auch Bücher. [...] Das ist das Problem. Das heißt, es wird sehr rechtslastig.

(Interview 4, Pos.43)

Gesetzliche Regelungen der Bundesrepublik (vgl. I4,43) sowie administrative und bürokratische Aufwendungen und Regularien an den Hochschulen, in den Hochschulgesetzen und in der Projektförderung (vgl. I16,27; I19,27; I20,38; I21,42) bilden weitere herausfordernde Faktoren für die hochschulische Gründungsunterstützung.

In Hinblick auf die Projektförderung wurde eine Ambivalenz aus der Erreichung der Projektziele und der Ausgestaltung eines konsistenten zielgruppenorientierten Gründungsunterstützungsangebotes als herausfordernd beschrieben (vgl. I21,42; I13,20).

„Und ich glaube, das ist halt insgesamt so ein bisschen das Dilemma, dass diese insgesamt, diese Gründungsbranche halt mittlerweile so eine Industrie geworden ist. Egal wo das Geld dann herkommt, von den Projektträger, von denen, die es bearbeiten, dass das manchmal nicht ganz klar ist, wer hier eigentlich gefördert wird.“

(Interview 21, Pos.42)

Ferner wurde der administrative Aufwand in Verbindung mit Aktivitäten und Programmen in der Gründungsunterstützung als erschwerend in der Arbeit der Gründungsunterstützenden wahrgenommen (vgl. I7,22; I21,42).

„Das ist ja noch okay, aber wir haben wahnsinnigen administrativen Aufwand damit, dass ich sage, eigentlich würde ich diesen Aufwand viel lieber der Sache zur Verfügung stellen, als der Struktur.“

(Interview 21, Pos.42)

Ebenso wurden Barrieren durch die Trägheit bürokratischer Prozesse an den Hochschulen (vgl. I21,26) und Regelungen im Rahmen der Hochschulgesetze²⁰⁷ als hinderlich für den Unternehmergeist wahrgenommen (vgl. I16, 27). Die Limitierung der Unterstützungsmöglichkeit auf die Vorgründungsphase (vgl. I19,36) sowie ein hiermit verbundenes inadäquates Schnittstellenmanagement in der Unterstützung im Übergang von der Vorgründungsphase in die Nachgründungsphase wurden als weitere zentrale Herausforderungen in der hochschulischen Gründungsunterstützung benannt (vgl. I21,22; I24,78)

5.2.1.4 Fehlende Präsenz und Sichtbarkeit

Die Schaffung von Sichtbarkeit von Entrepreneurship und der Gründungsunterstützung bei der Zielgruppe, politischen Entscheidungstragenden sowie auch in der Gesellschaft geht als weitere Herausforderung aus der Analyse hervor (vgl. I12,16; I15,22; I19,23; I21,22; I23,20). Ein Grund hierfür liegt in der befristeten Verweildauer der sich stetig erneuernden Zielgruppe Studierender an den Hochschulen, was den Zeitraum für die Schaffung von Sichtbarkeit von Entrepreneurship und der Gründungsunterstützung limitiert (vgl. I6,23; I10,22; I12,16; I19,23; I21,22; I23,20). Damit einher geht die herausfordernde Identifikation und Nutzung zielgruppenadäquater Marketingkanäle in der Ansprache Studierender (vgl. I19,23).

„[...] Weil wir an jeder Hochschule immer wieder das Problem haben. Jedes Fach, fast jedes Semester kommen neue Studierende und wie sollen die auf uns aufmerksam werden?“

(Interview 6., Pos.23)

Die Identifikation geeigneter Multiplikatoren an der Hochschule für die Gründungsunterstützung sowie die Verknüpfung mit der Lehre stellen sich ebenfalls als herausfordernd dar (vgl. I13,20; I19,23). Als erschwerend für die Schaffung von Sichtbarkeit der Gründungsunterstützung wurde die Vielzahl an Projekten und Angeboten an den Hochschulen wahrgenommen (vgl. I10,22; I19,23). Die Schaffung von Sichtbarkeit bei politischen Entscheidungstragenden, Fachbereichen und weiteren Institutionen der Hochschulen (vgl. I10,22; I12,16) stellt sich als ebenso herausfordernd dar, wie die Erhöhung der gesamtgesellschaftlichen Sichtbarkeit und die Bildung einer Entrepreneurship Kultur in

²⁰⁷ Siehe Übersicht HSGs der Länder zur Gründungsunterstützung.

Deutschland (vgl. I21,22). Die Relevanz der gesellschaftlichen Sichtbarkeit von Entrepreneurship für die hochschulische Gründungsunterstützung begründet sich in der frühzeitigen Sensibilisierung und Offenheit für Unternehmertum (vgl. I21,62)

„Ich glaube insgesamt [...] gesamtgesellschaftlich haben wir Unternehmertum nicht so sehr im Blick.“

(Interview 21, Pos.62)

5.2.1.5 Datenmanagement und Messbarkeit der Wirkung der Gründungsunterstützung

Weitere Herausforderungen für die hochschulische Gründungsunterstützung bestehen in der Messbarkeit der Wirkung der Gründungsunterstützung sowie im Datenmanagement zu den Gründungen an den Hochschulen. Hierzu wurden mehrere herausfordernde Faktoren in Bezug auf die Messbarkeit des Erfolges beschrieben. Fehlende Daten zu den Gründungen und Nascent Entrepreneurs (vgl. I3,54), der zeitverzögerte Output der hochschulischen Gründungsunterstützung (vgl. I13,12) stellen sich als ebenso herausfordernd für die Wirksamkeit der Gründungsunterstützung dar, wie die diffizile Messbarkeit und Erfassung sämtlicher Implikationen durch die hochschulische Gründungsunterstützung (vgl. I5, 40-42).

„Also sämtliche Aktionen, Events und auch Bestrebungen, die wir [...] in der Gründungsinitiative [...] bewerkstelligen, zeigen die Wirkung erst wesentlich später, haben wir herausgefunden. Also auch Studierende, mit denen wir beispielsweise im ersten Semester Kontakt hatten, noch im Bachelorstudium. Kann sein, dass wir von denen dann einfach mehrere Semester, vielleicht auch Jahre erst erstmal nichts hören und die, die sich dann nachher im Masterstudium oder schon in der Berufstätigkeit entscheiden, irgendwo in ein Start-up einzusteigen, ihre Idee selbst umzusetzen oder vielleicht eine Kooperation begonnen haben mit dem Start-up, das ist dann im Nachgang mehr, also es dauert eine ziemlich lange Zeit, bis es überhaupt mal sichtbar wirksam ist.“

(Interview 13, Pos.12)

Veraltete Systeme mit hohem bürokratischem Aufwand erschweren das Datenmanagement zur hochschulischen Gründungsunterstützung (vgl. I20,38). Weitere herausfordernde Faktoren im Datenmanagement begründen sich in der fehlenden Erfassung und aus dem Verlust von Daten,

bedingt durch die Personalfluktuations in der Gründungsunterstützung (vgl. I3,54) und dem Austritt der Nascent Entrepreneurs aus der Hochschule (vgl. I6,66; I11,75). Mit dem Verlassen der Hochschule, wurden die Deaktivierung studentischer Mailadressen (vgl. I11,75) sowie der Datenschutz als Hindernisse für die Nachverfolgung beschrieben (vgl. I12,37)

„Ja, das ist auch ein weiteres Problem unseres Gründerzentrums. Das gibt seit ein paar Jahren und es hatte immer eine andere Leitung und da wurde das zum Teil noch gar nicht so getrackt, wer gegründet hat. Wir haben jetzt eine Liste von mehr als 140 Gründungen, die es irgendwann mal an der Universität gab. Wir wissen aber auch nicht, ob die Liste vollständig ist, sondern einfach nur durch meine eigene Recherche.“

(Interview 3, Pos.54)

Neben der zeitverzögerten Messbarkeit des Outcomes der hochschulischen Gründungsunterstützung (vgl. I13,12) wurde zur Messung und Erfassung des Erfolges gründungsunterstützender Aktivitäten postuliert, dass sich dieser nicht ausschließlich durch messbaren Outcome wie Gründungen und festgelegte KPI's quantifizieren lässt. Die positiven Implikationen der Gründungsunterstützung auf die Wirtschaft stellen sich weitaus komplexer dar (vgl. I5,40). Hierzu wurde beispielhaft die Entwicklung eines Entrepreneurial Mindsets, welches sowohl positive Effekte auf die Entrepreneurship Tätigkeit, als auch auf „[...] Unternehmertum im Unternehmen [...]“ (I5,42), so genanntes Intrapreneurship impliziert (vgl. I5,52), benannt.

„Also heißt das jetzt, das Start-up muss fünf Jahre leben oder nicht? Ich sehe Erfolg oder wie wir es halt auch interpretieren, natürlich sind uns die KPIs wichtig. Wie viele Start-ups, Jobs werden geschaffen? Das ist ja auch der greifbare erste Output für solche Statistiken wie einen Gründungsradar oder andere. Nichtsdestotrotz ist das nur ein Teil des Ganzen. Das große Bild sieht halt so aus, dass das, egal ob die Leute gründen oder nicht, aus der Uni rausgehen müssen und unternehmerisches Mindset im Kopf haben müssen.“

(Interview 5, Pos.40)

Überdies wurden Limitationen in bestehenden vergleichenden Datenerhebungen zur Gründungsunterstützung beschrieben. Zum einen wurde ein hoher Aufwand für die Erhebung der Daten als herausfordernd beschrieben (vgl. I4,73), ferner wurden die Aussagekraft genutzter Indikatoren zur Messung des Erfolgs der Gründungsunterstützung in Frage gestellt

(vgl. I9,83) und postuliert, dass die Performance in der Erhebung des Gründungsradars von der finanziellen Ressourcenverfügbarkeit der hochschulischen Gründungsunterstützung abhängig ist (vgl. I13,18).

„Ja und ich habe es auch [...] gesagt, auch mit Details etc. Da sehen Sie ja auch an den KPIs, die per se, also Key Performance habe ich ja eigentlich nur zwei oder drei geführt.

Was sie machen ist ja auch, im Gründungsradar auf einmal immer 40, 50 KPIs in Führungszeichen zu „definieren“. Ja, und das hat nichts mit KPI's zu tun. Das hat auch gar nichts mit Performance und mit Ergebnissen zu tun. Das ist einfach nur eine Aufzählung, die nicht aussagt, ob jemand erfolgreich ist oder nicht.“

(Interview 9, Pos.83)

5.2.2 Erfolgsfaktoren in der hochschulischen Gründungsunterstützung

Das vorliegende Kapitel beinhaltet Analyseergebnisse zu den Erfolgsfaktoren der Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung in Deutschland. Trotz der Homogenität unter den Hochschulen in Deutschland gehen aus der Analyse exzellenzerklärende Faktoren hervor, welche sich nicht auf den Großteil der Hochschulen in Deutschland übertragen lassen. Hierzu gehören Faktoren, welche ihren Ursprung in der Spezifität der Hochschulen aus Studienschwerpunkten und einer damit einhergehenden fachspezifischen Gründungsaffinität (vgl. I1,10; I10,13; I13,10; I14,10; I19,10; I21,14), der Trägerschaft und Finanzierung der Hochschule und Hochschulaktivitäten (vgl. I2,14) oder auch dem regionalen Umfeld und den dort ansässigen Wirtschaftsakteuren (vgl. I1,10; I2,14; I13,10) finden. Mangels Beeinflussbarkeit und Übertragbarkeit auf den Großteil der Hochschulen werden diese spezifischen Erfolgsfaktoren nicht im Detail betrachtet. Das zu analysierende Material zu den Erfolgsfaktoren exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen wurde, dem determinierten Abstraktionsniveau entsprechend, zunächst auf die Erfolgsfaktoren reduziert, welche sich auf den Großteil der Hochschulen übertragen lassen. Das relevante Datenmaterial lieferte Erkenntnisse zu den Maximen, den Aktivitäten und Inhalten des gründungsunterstützenden Angebots sowie zu der konkreten Umsetzung gründungsunterstützender Aktivitäten exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen. Überdies konnten Erkenntnisse zu den benötigten Ressourcen in quantitativer und qualitativer Dimension generiert werden. Die Analyseergebnisse zu den Erfolgsfaktoren einer exzellenten hochschulischen Gründungsunterstützung ließen folgende Codierung zu.

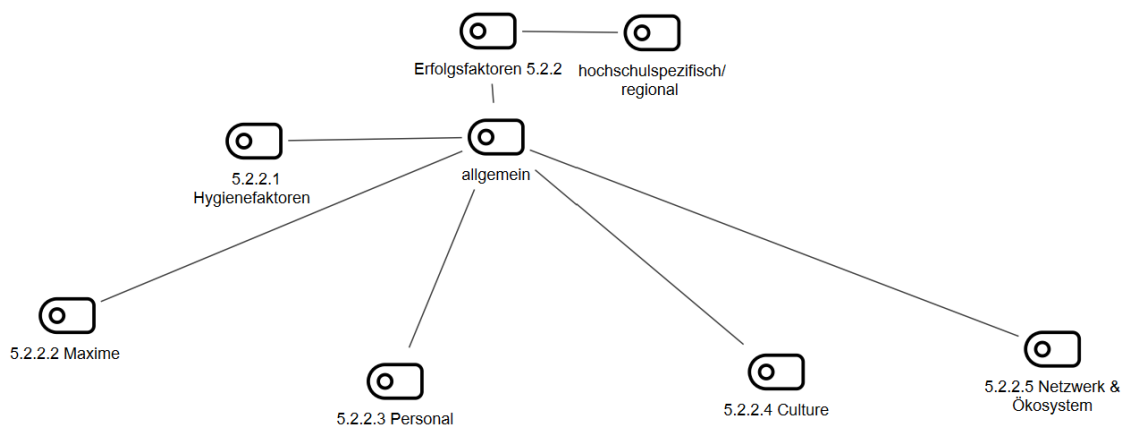


Abbildung 21 Kategoriensystem zu den Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen in der Gründungsunterstützung in MaxQDA, eigene Darstellung.

1. Hygienefaktoren in der hochschulischen Gründungsunterstützung
2. Maxime einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung
3. Personal in der Gründungsunterstützung und Gründungsberatung
4. Culture of Entrepreneurship an der Hochschule
5. Netzwerke und Ökosysteme

Nachfolgend werden die aus der Analyse hervorgehenden Erfolgsfaktoren dargestellt.

5.2.2.1 Die Hygienefaktoren in der hochschulischen Gründungsunterstützung

Im Rahmen der Analyse wurden neben Faktoren, welche mit dem Erfolg exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen verknüpft werden, Faktoren identifiziert, welche als notwendige Faktoren eine Voraussetzung für die Realisierung der Gründungsunterstützung bilden, deren Vorhandensein jedoch nicht unmittelbar zu Erfolg in der hochschulischen Gründungsunterstützung führt. Hierzu gehört die Rolle der Ressourcen für den Erfolg in der hochschulischen Gründungsunterstützung.

Aus der Analyse geht dazu hervor, dass monetäre Mittel zur Realisierung der Gründungsunterstützung benötigt werden (vgl. I25,29), die Verfügbarkeit jedoch kein Exzellenzniveau in der Gründungsunterstützung, ferner noch den Gründungserfolg von Nascent Entrepreneurs garantiert (vgl. I5,26). Überdies wurde konstatiert, dass der Erfolg der Gründungsunterstützung nicht an die Höhe der finanziellen Ressourcen gekoppelt ist (vgl. I1,20, I10,13).

„You can't win the game without the Resources - aber nur die Ressourcen an sich bilden auch keinen Erfolgsgaranten“

(Interview 5, Pos.26)

Entscheidend für den Erfolg in der Gründungsunterstützung ist die Allokation verfügbarer Ressourcen.

„Also man kann auch mit wenig Mitteln Großartiges auf die Beine stellen.“

(Interview 1, Pos.20)

Aus der Notwendigkeit des Vorhandenseins finanzieller Ressourcen für die Realisierung der hochschulischen Gründungsunterstützung leitet sich die Bezeichnung finanzieller Ressourcen als Hygienefaktor für Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung im Rahmen der vorliegenden Arbeit ab.

5.2.2.2 Die Maxime einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung

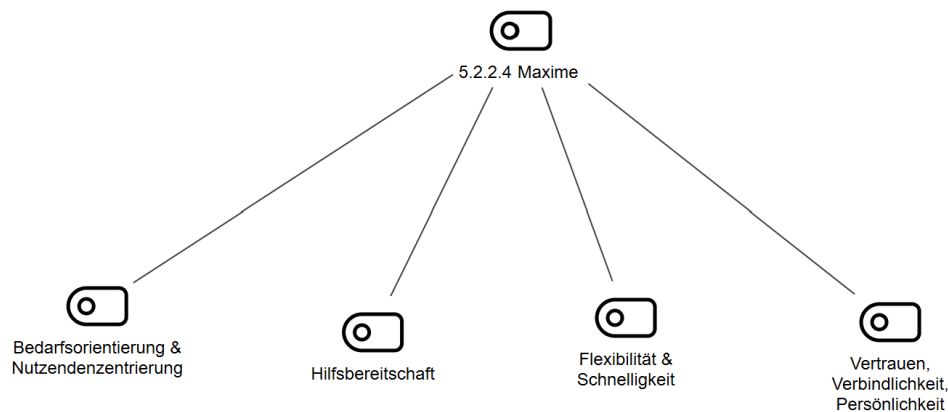


Abbildung 22 Erfolgsfaktoren der Maxime der Gründungsunterstützung in MaxQDA, eigene Abbildung.

Wegweisend für die Ausgestaltung einer exzellenten Gründungsunterstützung ist die Ausrichtung und Anpassung sämtlicher gründungsunterstützender Aktivitäten auf die Bedürfnisse der Zielgruppe und die Förderung dieser (vgl. I2,14; I10,13; I16,13; I19,10; I21,70; I22,12; I24,12). Damit einhergehend wurde ein Selbstverständnis der Gründungsunterstützung als positiv beschrieben, welches sich als Institution versteht, in welcher die Nascent Entrepreneurs stets Hilfe und Unterstützung finden (vgl. I9,8; I10,13). Flexibilität in den Aktivitäten und Prozessen der Gründungsunterstützung wurde förderlich für eine unternehmerisch orientierte Gründungsunterstützung hervorgehoben (vgl. I16,39; I20,38). Verbindlichkeit sowie die Findung schneller Lösungen dienen der Beschleunigung von Gründungsprozessen (vgl. I21,38).

„Es geht einfach um Offenheit und um Vertrauen und darum, welche Dinge wirklich auf den Tisch kommen.“

(Interview 10, Pos.36)

Vertrauen in die Gründungsunterstützung und die Personen in der Gründungsunterstützung wurde als zentraler Erfolgsfaktor für eine exzellente Gründungsunterstützung benannt (vgl. I1,36; I2,72; I3,32; I4,11; I9,40; I10,26; I14,62; I15,46). Die Relevanz des Vertrauens wurde durch die Erleichterung des Informationsflusses und die Kontakthaltung zu den Nascent Entrepreneurs nach erfolgter Gründung begründet (vgl. I3,32; I4,11; I14,62).

5.2.2.3 Die personellen Ressourcen in der Gründungsunterstützung und Gründungsberatung

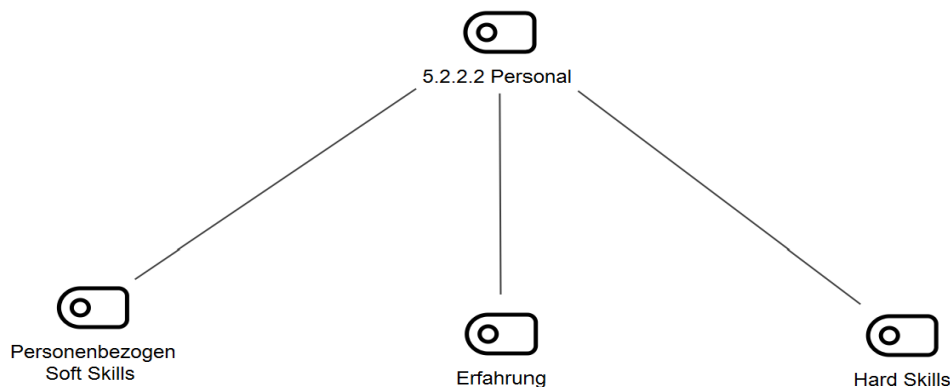


Abbildung 23 Kategoriensystem zu Erfolgsfaktoren zum Personal in der Gründungsunterstützung in MaxQDA, eigene Abbildung.

Das Personal liefert einen entscheidenden Erfolgsfaktor für Exzellenz in der Gründungsunterstützung, dabei ist weniger die quantitative Verfügbarkeit von Relevanz, sondern vielmehr die Eignung und Qualifikation des Personals, insbesondere in der Gründungsberatung (vgl. I1,10; I4,11; I10,13; I12,6; I14,10; I18,8; I23,10, I25,29).

„Also, wenn man nur nach den Stellen schauen würde, dann hätten wir ja eigentlich nicht die Ressourcen, um das überhaupt durchzusetzen und umzusetzen. Und wir haben extrem viele Aufgaben pro Stelle [...] Dienst nach Vorschrift funktioniert nicht, es ist extrem viel Verantwortung, die die einzelne Person übernehmen muss. Und [...] wenn das klappt, [...] dann funktioniert das. So klappt es mit diesen Ressourcen, die da so gegeben sind.“

(Interview 10, Pos.13)

Zur Exploration jener Faktoren, welche in Hinblick auf die Eignung des Personals in der Gründungsunterstützung mit einem Exzellenzniveau verknüpft werden, fanden personenbezogene Faktoren Gründungsberatender, welche in direkter Interaktion mit den Nascent Entrepreneurs stehen, dezidiert Beachtung.

Erfahrungen

Als zentraler zuträglicher Faktor im Rahmen personenbezogener Faktoren wurde ein Konglomerat aus Erfahrungen Gründungsberatender herausgestellt (vgl. I1,36; I2,48; I13,44; I22,46). Die Erfahrungen der Gründungsberatenden können dabei gründungsspezifisch oder gründungsunspezifisch sein und durch eine berufliche Tätigkeit als Intrapreneur (vgl. I7,61; I20,48, I15,44; I24,56) wie auch durch das private Leben (vgl. I16,69; I4,41; I20,48) erworben worden sein. Ferner wurden Erfahrungen in der Beratungstätigkeit (vgl. I4,11; I24,56) sowie im Coaching (vgl. I15,44) als zuträglich für eine Tätigkeit in der Gründungsberatung bewertet. Ferner wurden bestehende Netzwerkkontakte positiv bewertet (I13,44). In Hinblick auf die Relevanz der eigenen Gründungserfahrung für die Tätigkeit in der Gründungsberatung sind die Aussagen der befragten Personen aus der Gründungsunterstützung disparat.

„Bei allem Respekt, aber wenn Sie nicht in die Welt der Gründer eingetaucht sind, dann verstehen Sie nicht, warum manchmal Gründer da Tag und Nacht lang nicht schlafen und sie dann über Eigenkapital und Fremdkapital philosophieren.“

(Interview 2, Pos.48)

Während einige Gründungszentren die Gründungserfahrung für die Tätigkeit als Gründungsberatende als unerlässlich einordnen (vgl. I2,48; I24,56), gab der überwiegende Teil an, dass die eigene Gründungserfahrung der Gründungsberatenden als zuträglich, jedoch nicht als zwingend notwendig erachtet wird (vgl. I4,41; I7,61; I11,57; I13,44; I17,83; I29,48; I23,71). Die Relevanz der eigenen Gründungserfahrung wurde mitunter dadurch begründet, dass die eigene Gründungserfahrung die Option offeriert, sich in die Situation der Nascent Entrepreneurs hineinzusetzen (vgl. I2,48; I17,83) und die Glaubwürdigkeit Gründungsberatender gestützt wird (vgl. I11,57).

Personenbezogene Faktoren

Neben der Erfahrung wurden auch personenbezogene Eigenschaften der Gründungsberatenden als relevant für Exzellenz in der Gründungsunterstützung beschrieben. Hierzu wurden Engagement, Leidenschaft, die Eigenmotivation (vgl. I1,10; I6,12; I10,13; I23,10) sowie die Fähigkeit zur Motivation (vgl. I13,44; I18,8) als zuträglich beschrieben. Aus der Analyse geht ferner die positive Wirkung der Fähigkeit emotionaler Intelligenz (vgl. I21,48), wie das empathische Einfühlungsvermögen in die Situation von Nascent Entrepreneurs durch die Gründungsberatenden (vgl. I1,36; I6,48; I12,41; I14,44; I16,69; I17,81) hervor.

„Ich glaube, es geht nicht ohne ein extrem starkes persönliches Engagement.“

(Interview 10, Pos.13)

Kommunikative Fähigkeiten wurden für die Tätigkeit in der Gründungsberatung als vorteilhaft beschrieben, da diese in der Vernetzung mit Netzwerkkontakten sowie die Lösung von Konfliktsituationen (vgl. I19,46) unterstützend wirken können. Im Zusammenhang mit der Netzwerkkompetenz wurde die Relevanz der Fähigkeit zur Selbstreflektion Gründungsberatender als positiv beschrieben, da diese ermöglicht, eigene Kompetenzen und Fähigkeiten sowie deren Grenzen in der Gründungsunterstützung realistisch abschätzen zu können (vgl. I13,44). Die Fähigkeit Loslassen zu können, wenn Nascent Entrepreneurs weitere Unterstützung durch Externe benötigen (vgl. I25,11) schafft die Möglichkeit, Nascent Entrepreneurs zu geeigneter Zeit an entsprechende Netzwerkpartner aus dem gründungsunterstützenden Netzwerk vermitteln zu können (vgl. I13,44; I16,69; I21,48). Ebenso wurden die Fähigkeit zum vernetzten Denken (vgl. I14,44; I20,48) sowie lösungsorientiertes Denken und Arbeiten (I14,44, I19,46) als vorteilhaft für eine Tätigkeit in der Gründungsberatung herausgestellt, um Lösungen für die Bedarfe der Nascent Entrepreneurs zu finden (vgl. I19,46).

Hard Skills

Zu den Fertigkeiten Gründungsberatender wurde konstatiert, dass die Relevanz der Soft Skills höher ist, als die der Hard Skills, was sich daraus begründet, dass Hard Skills erlernbar seien (vgl. I25,11). In Betrachtung der Hard Skills Gründungsberatender wurden Wirtschafts- (vgl. I6,48; I8,62; I12,41; I24,56; I25,11) und Gründungs-Know-How (vgl. I19,46; I25,11) sowie

Technisches Verständnis (vgl. I12,41), ein breites Fachwissen und Branchenkenntnisse (vgl. I1,36; I13,44; I17,82) als zuträglich für die Tätigkeit in der Gründungsberatung beschrieben.

5.2.2.4 Die Culture of Entrepreneurship an der Hochschule und in der Gesellschaft

„Unternehmertum steckt da [in der Hochschule] in der DNA [...]“

(Interview 5, Pos.8)

Die Culture of Entrepreneurship welche die Verankerung einer Kultur von Unternehmertum an der Hochschule beschreibt, geht als ein weiterer Erfolgsfaktor für die hochschulische Gründungsunterstützung aus der Analyse hervor (vgl. I1,10; I5,8; I6,12; I14,60; I19,10; I21,14; I22,10). Als zuträglich für die Gründungsunterstützung wurden eine Hochschulleitungs-nahe Aufhängung der Gründungsunterstützung sowie die Unterstützung des Entrepreneurship-Themas auf dem Campus (vgl. I1,10; I6,12; I12,16; I13,10; I15,22; I22,10; I24,88), die Verankerung der Unterstützung von Gründungen in der Hochschulstrategie (vgl. I5,8) und in der Lehre (vgl. I14,60) beschrieben. So stellt sich die Unterstützung durch hochschulpolitische Instanzen als förderlich für die Finanzierung der Gründungsunterstützung (vgl. I6,12) sowie für die Sichtbarkeit der Gründungsunterstützung (vgl. I22,10) dar.

5.2.2.5 Ökosystem und Netzwerk der hochschulischen Gründungsunterstützung

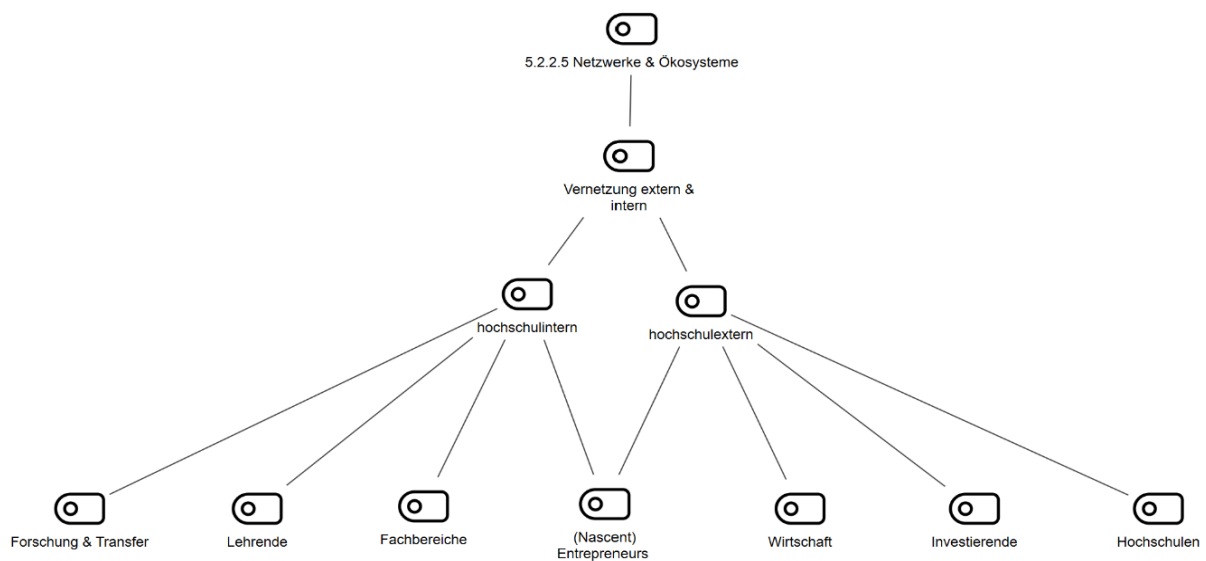


Abbildung 24 Netzwerkkontakte in der hochschulischen Gründungsunterstützung, eigene Darstellung.

Die Einbettung der Gründungsunterstützung in ein Ökosystem mit geeigneten Netzwerkkontakten bildet einen weiteren Erfolgsfaktor für Exzellenz in der Gründungsunterstützung (vgl. I4,11; I5,14; I7,22; I9,8; I11,10; I12,6; I13,10; I14,10; I15,10; I16,13; I17,17; I19,74; I20,72; I21,42;). Die Relevanz der Netzwerke als Erfolgsfaktor für eine exzellente hochschulische Gründungsunterstützung begründet sich mitunter durch die Ergänzung der Leistungen der Gründungsunterstützung an den Hochschulen durch Netzwerkkontakte (vgl. I15,10; I19,68), was die Möglichkeit offeriert, Bedarfe der Nascent Entrepreneurs über alle Phasen des gesamten Entrepreneurial Life Cycle über die Vorgründungsphase hinaus zu bedienen (vgl. I9,8; I13,10).

„Das ist ein sehr interaktives Netzwerk inzwischen geworden und viel was wo ich sage mal unsere Expertise aufhört ist immer jemand da, der weitermacht oder unterstützt. Und dadurch haben wir den großen Hebel.“

(Interview 15, Pos.10)

„[...] man muss in Netzwerken arbeiten. Eine Hochschule alleine hat nie alle Kompetenzen und [...]. Ein ganz wichtiger Punkt ist einfach, dass man da übergreifend Kompetenzen bündelt.“

(Interview 5, Pos.14)

Der Aufbau und die Pflege eines Netzwerks bilden einen Baustein für ein adäquates Netzwerk in der Exzellenz in der Gründungsunterstützung (vgl. I20,18; I22,10; I25,99).

„Das Einzige, was ich denke, was wahnsinnig wichtig ist, ist die Netzwerkarbeit. Und damit meine ich jetzt nicht die Netzwerkarbeit der Gründer, sondern die Netzwerkarbeit der GründungsunterstützerInnen.“

(Interview 25, Pos.99)

In Betrachtung der Ausgestaltung eines exzellenzorientierten gründungsunterstützenden Netzwerks, fügt sich dieses idealerweise aus hochschulinternen und hochschulexternen Netzwerkkontakten zusammen (vgl. I12,6; I15,12). Das externe Netzwerk umfasst die Vernetzung mit weiteren Hochschulen und deren Gründungszentren (vgl. I5,14; I11,10; I14,10; I17,17; 24,18), gründungsrelevanten Instanzen aus der Wirtschaft (vgl. I13,10; I20,18) und Investierenden (vgl. I20,8). Intern wurde die Vernetzung der Gründungsunterstützung mit

Instanzen der Hochschule wie Fachabteilungen und Transferaufgaben (vgl. I13,10), mit Professorinnen und Professoren (vgl. I15,10) sowie die Vernetzung mit weiteren Nascent Entrepreneurs und (externen) Entrepreneurs (vgl. I13,16) als zuträglich beschrieben. Dabei wurde die Relevanz der Durchlässigkeit zwischen den Nascent Entrepreneurs und Entrepreneurs über alle Entwicklungsstufen (vgl. I2,68) aber auch die Vernetzung der Nascent Entrepreneurs in der Vorgründungsphase untereinander (vgl. I13,10) herausgestellt, welche das Lernen voneinander ermöglicht (vgl. I2,68).

Die Vernetzung Gründungsberatender mit Lehrenden schafft die Möglichkeit der fortwährenden Sensibilisierung Studierender für Entrepreneurship und die Gründungsunterstützung (vgl. I8,20; I24,12). Um Entrepreneurship-relevante Themen in die Lehre einzubringen, offeriert sich die Möglichkeit der Integration und Weitergabe von Templates und Videos aus der Gründungsunterstützung zur Integration dieser in der Lehre (vgl. I13,64). Ebenso können Gründungsberatende Lehrveranstaltungen übernehmen, Projekte vorstellen und so für die Gründungsunterstützung an der Hochschule sensibilisieren (vgl. I24,12). Die Vernetzung mit Forschenden an der Hochschule sowie mit Vertretenden unterschiedlicher Fachbereiche kann neue Impulse für die Gründungsunterstützung liefern (vgl. I13,10; I15,10) und die Option schaffen, Transfer-Themen in Forschungsanträge zu integrieren (vgl. I15,10).

5.2.3 Inhalte des Angebotsportfolios einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung

Die mit dem Erfolg verknüpften Faktoren im Angebotsportfolio in der Gründungsunterstützung, hervorgehend aus der Analyse, werden nachfolgend dargestellt. Die Ergebnisse lassen sich in folgende Hauptkategorien zusammenfassen.

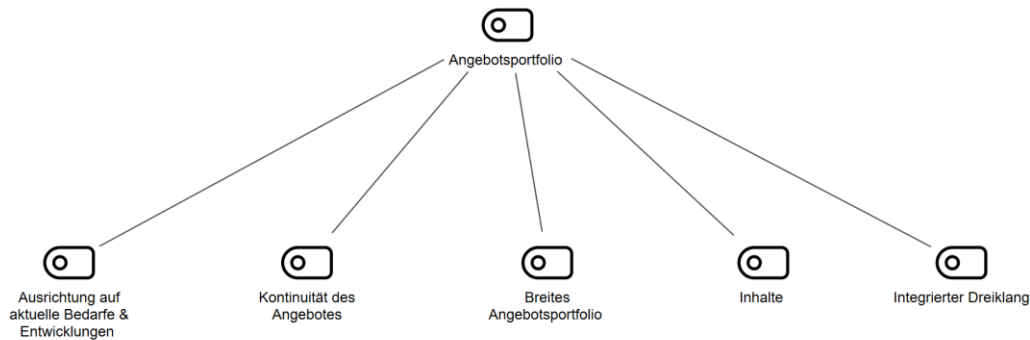


Abbildung 25 Erfolgsfaktoren zum Angebotsportfolio in der Gründungsunterstützung, eigene Abbildung.

Ausrichtung an aktuelle Entwicklungen und Bedarfe

In Ausrichtung des Unterstützungsangebots der Hochschulen an aktuelle Bedarfe der Nascent Entrepreneurs, wurden mehrtägige Veranstaltungen als nicht mehr zeitgemäß (vgl. I24,48f.) beschrieben.

„[...] die Studierendenwelt ist irgendwie anders geworden. Man nimmt sich jetzt nicht mehr fünf Tage am Stück Zeit, um gemeinsam von 10:00 bis 18:00 Uhr an der Ideenwerkstatt jeden Tag teilzunehmen [...] Also das bringt so ja die Entwicklung mit sich, dass man sowas aufgibt. Das finde ich jetzt aber auch nicht schlimm. Es gibt dann andere Formate. Muss man sich halt anpassen.“

(Interview 24, Pos.48-49)

Ferner wurde eine Entwicklung in den Aktivitäten der Gründungsunterstützung von Großveranstaltungen hin zu speziellen Themen konstatiert (vgl. I21,50). Als Reaktion auf die zunehmende Technologisierung von Gründungsvorhaben und dem damit einhergehenden Unterstützungsbedarf der Nascent Entrepreneurs, haben Hochschulen bereits Venture

Artificial Art Labs zur fachlich spezifischen Beratung etabliert (vgl. I7,22) und Netzwerkkontakte mit Hochschulen im Technologie-Bereich geknüpft (vgl. I24,18).

Kontinuität

Die Kontinuität gründungsunterstützender Aktivitäten (vgl. I1,10; I24,12) und gründungsunterstützender Personen (vgl. I24,12) bilden einen zentralen Erfolgsfaktor für eine exzellenzorientierte Gründungsunterstützung zu aktueller Zeit. Die Kontinuität des Angebots und des Personals ermöglicht Folgeimplikationen wie Fluktuationskosten (vgl. I24,12) sowie Qualitätsverluste in Gründungsunterstützung und insbesondere in der Gründungsberatung (vgl. I1,10; I24,12) zu vermeiden und eine vertrauensvolle und verlässliche Gründungsunterstützung (vgl. I1,10) zu gewährleisten.

Breites Angebotsportfolio

Als exzellenzorientiert wurde ferner ein breites Angebotsportfolio gründungsunterstützender Aktivitäten an den Hochschulen beschrieben (vgl. I8,10; I13,10; I20,8; I24,12; I25,8), welches Aktivitäten zur Sensibilisierung und Qualifizierung beinhaltet (vgl. I22,10; I24,12). Das Angebotsportfolio sollte die Unterstützung von Nascent Entrepreneurs mit Gründungsvorhaben unterschiedlicher Entwicklungsphasen ermöglichen (vgl. I4,11; I5,48; I7,10; I13,10; I18,8; I24,12; I22,10).

Integrierter Dreiklang

Die Integration gründungsunterstützender Aktivitäten in die Forschungs- und Lehraktivitäten der Hochschulen bildet einen weiteren Erfolgsfaktor der hochschulischen Gründungsunterstützung (vgl. 24,12). Der „Dreiklang“ als Kombination aus akademischer Lehre, gründungsunterstützenden Aktivitäten sowie der Entrepreneurship Forschung und Transferaktivitäten wurde als zuträglich für eine exzellente Gründungsunterstützung herausgestellt (vgl. I5,32; I6,12; I13,10; I22,10; I24,12).

Neben Erkenntnissen zur grundlegenden Ausgestaltung des gründungsunterstützenden Angebotsportfolios wurden erweiterte Erkenntnisse zu elementaren Inhalten in der Gründungsunterstützung generiert. Hierzu gehören die akademische Lehre, die Gründungsberatung, weitere gründungsunterstützende Aktivitäten in der Vorgründungsphase sowie Aktivitäten in der Nachgründungsphase.

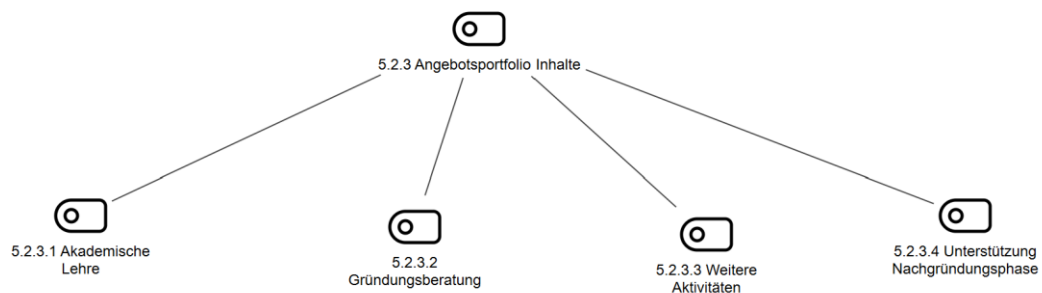


Abbildung 26 Inhalte in der hochschulischen Gründungsunterstützung in MaxQDA, eigene Darstellung.

5.2.3.1 Die akademische Lehre

Eine Komponente des erfolgskonnotierten „Dreiklangs“ bildet die Hochschullehre, welche sowohl die akademische Entrepreneurship-bezogene Lehre als auch die Hochschullehre ohne expliziten Entrepreneurship-bezug umfasst. Auf die Relevanz der Lehre für Exzellenz in der Gründungsunterstützung an den Hochschulen sowie die Gründe für diese Relevanz wurde im Rahmen der Analyse dezidiert eingegangen. Ferner wurde in der Analyse die Wirksamkeit der Lehre auf die Inanspruchnahme gründungsunterstützender Maßnahmen, die Gründungsaktivität sowie den Gründungserfolg untersucht und Erkenntnisse zu relevanten Inhalten der Lehre generiert. Die aus der Analyse hervorgehenden Erkenntnisse zur Lehre aus der Perspektive Gründungsberatender werden nachfolgend zusammengefasst.

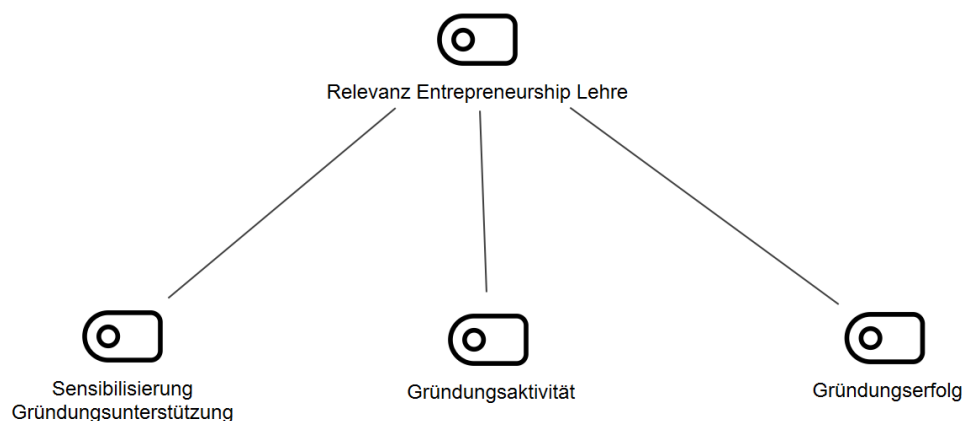


Abbildung 27 Relevanz der akademischen Entrepreneurship Lehre, eigene Darstellung.

Sensibilisierung für die Gründungsunterstützung

Die Relevanz der allgemeinen Lehre begründet sich insbesondere durch die Möglichkeit der Sensibilisierung Studierender für die Gründungsunterstützung an den Hochschulen (vgl. I3,52; I21,64; I19,66). Vor dem Hintergrund der Herausforderung einer sich stetig erneuernden Zielgruppe durch semestrigere Immatrikulationen, liefert die Entrepreneurship Lehre ein geeignetes Instrument für zur kontinuierlichen Sensibilisierung Studierender für die Gründungsunterstützung an den Hochschulen (vgl. I6,64; I13,64). Durch direkten und regelmäßigen Kontakt zu den Studierenden, fungieren Lehrende als Multiplikatoren für Entrepreneurship und die Gründungsunterstützung, sodass die Lehre einen adäquaten „Marketing Kanal“ zur Erreichung Studierender darstellt (vgl. I13,20).

„Durch diesen direkten Kontakt steigert man natürlich auch die Inanspruchnahme gründungsunterstützender Maßnahmen an unserer Hochschule. Warum ist das so? Weil wir an jeder Hochschule immer wieder das Problem haben. Jedes Fach, fast jedes Semester kommen neue Studierende und wie sollen die auf uns aufmerksam werden?“

(Interview 6, Pos.64)

Zur Entrepreneurship-bezogenen Lehre wurde ferner konstatiert, dass Studierende, welche Entrepreneurship- Vorlesungen besuchen, auch die Gründungsunterstützung häufiger in Anspruch nehmen (vgl. I19,66). Um frühzeitig für das gründungsunterstützende Angebot an den Hochschulen zu sensibilisieren, besuchen Vertretende der Gründungsunterstützung zu Beginn des Studiums Lehrveranstaltungen und informieren über das gründungsunterstützende Angebot der Hochschulen (vgl. I20,40).

Gründungsaktivität

„Wir merken's bei uns an der Universität [...], in verschiedenen Lehrveranstaltungen werden unternehmerische Denk - und Handlungskompetenzen vermittelt und oft kommen die Studierenden, die sich bei uns dann am Gründerzentrum bewerben aus diesen Veranstaltungen da sich irgendwie inspirieren haben lassen und dadurch Lust darauf bekommen haben.“

(Interview 3, Pos.52)

Zum Einfluss der Entrepreneurship Lehre auf die Gründungsaktivität wurde konstatiert, dass die Gründungsaktivität sich nicht aus der Entrepreneurship Lehre begründet, da sich der Ursprung der Gründungsaktivität vielmehr in der Persönlichkeit findet (vgl. I23,93). Von anderer Seite wurde beschrieben, dass die Entrepreneurship Lehre durch die Sensibilisierung für Entrepreneurship das Potenzial hat, die Gründungsaktivität zu erhöhen (vgl. I21,64).

„[...] also wir haben auch mal eine Studie laufen lassen. Viele wollen irgendwo gründen und haben auch da Lust drauf. Nur trauen sie es sich nicht zu, weil ihnen eventuell das Know-How fehlt.“

(Interview 23, Pos.93)

Die Qualifikation zum unternehmerischen Denken und Handeln in der Lehre wurde positiv mit der Gründungsaktivität verknüpft, da die Qualifikation die Angst vor einer Gründung nimmt (vgl. I23,94) und Studierende sich durch diese Qualifikation trauen zu gründen (vgl. I3,52). Zur Förderung der Gründungsaktivität an den Hochschulen, wurden bereits Module eingeführt, welche ermöglichen, eine Gründung als Praxis anrechnen zu lassen (vgl. I3,42). Zur flächendeckenden Sensibilisierung und Qualifizierung für Entrepreneurship, wurden an Hochschulen mitunter Module zur Vermittlung unternehmerischer Denk- und Handlungskompetenzen in sämtlichen Studiengängen implementiert (vgl. I2,36).

Entrepreneurship Erfolg

Die Relevanz der Lehre für den Gründungserfolg wird unterschiedlich bewertet. Einige Expertinnen und Experten gehen von einem geringen Zusammenhang zwischen der Qualifizierung in der Lehre mit dem Entrepreneurship Erfolg aus (vgl. I2,66; I3,52; I9,71) und beschrieben, dass der Erfolg vielmehr durch weitere Faktoren außerhalb der Entrepreneurship Lehre beeinflusst wird (vgl. I1,50; I14,60; I24,76). Auf der anderen Seite wird von einem Zusammenhang der Entrepreneurship Lehre mit dem Entrepreneurship Erfolg ausgegangen (vgl. I10,68; I11,71; I18,57; I23,93). Die Relevanz der Entrepreneurship Lehre für den Gründungserfolg begründet sich dabei insbesondere aus der Grundlagenqualifizierung für Entrepreneurship (vgl. I1,50; I5,60; I6,64; I7,88; I8,82; I9,71; I12,60; I15,64; I20,62). Die akademische Entrepreneurship Lehre liefert die Qualifikation zum unternehmerischen Denken und Handeln (vgl. I2,66; I3,52; I6,64; I11,71; I18,57; I25,85;) und wird dadurch mit Erfolg im Unternehmertum verknüpft (vgl. I7,88; I15,64; I25,85). In Hinblick auf die Inhalte der Lehre

wurden die Vermittlung von Future und Soft Skills (vgl. I18,18; I19,66) sowie die Förderung eines Entrepreneurial Mindsets positiv mit dem Entrepreneurship Erfolg verknüpft (vgl. I6,64; I11,73; I17,103). Weitere Mehrwerte liefert die Lehre durch die Vermittlung von Methodenkompetenzen und geeigneten Instrumente (vgl. I5,60; I6,64).

„Ich sehe eine gute Evolution und ich kann mir vorstellen, dass in Zukunft die Studienpläne etwas anders aussehen werden. Mehr angepasst an diese Soft Skills.“

(Interview 18, Pos.18)

„[...] denn sie bekommen ja in der Lehre alle notwendigen Instrumente, Hilfsmittel, Methoden, aber insbesondere auch den Entrepreneurial Spirit direkt vermittelt. Dann haben sie die Basis für die Erfolgsschaffung.“

(Interview 6, Pos.64)

In Hinblick auf die Qualifizierung für Entrepreneurship im Rahmen der Lehre wurde beschrieben, dass die Qualität der Lehrinhalte für eine Wirksamkeit auf die Qualifizierung vorausgesetzt wird (vgl. I4,55). Dies kann durch die Problemlösungs- und Anwendungsorientierung in der Lehre, mitunter an realen Unternehmen oder anhand fiktiver Beispiele mit Praxisbezug erreicht werden (vgl. I4,55).

5.2.3.2 Die Gründungsberatung

Die Gründungsberatung bildet eine fest etablierte und zentrale gründungsunterstützende Kernaktivität an deutschen Hochschulen und stellt eine relevante Komponente eines exzellenten gründungsunterstützenden Angebotes dar. Gleichzeitig impliziert die Gründungsberatung einen hohen Bedarf an personellen und damit auch finanziellen Ressourcen der Gründungsunterstützung, woraus ein Interesse an der grundlegenden Relevanz der Gründungsberatung für Exzellenz in der Gründungsunterstützung zu aktueller Zeit resultiert. Ferner ist von Interesse, wie sich eine exzellenzorientierte Gründungsberatung ausgestaltet. Hierzu ließen sich Analyseergebnisse zu Formaten und Inhalten sowie zu den Prozessen, Methoden und unterstützenden Instrumenten der Gründungsberatung generieren. Die folgende Grafik visualisiert die betrachteten Komponenten der hochschulischen Gründungsberatung.

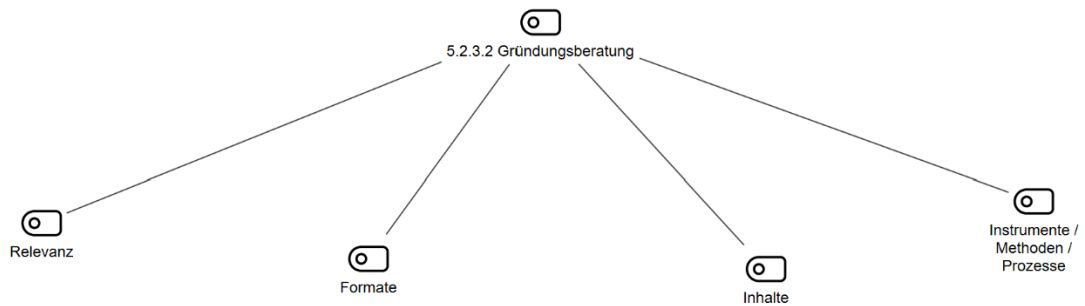


Abbildung 29 Betrachtung der Gründungsberatung, eigene Darstellung.

Relevanz der Gründungsberatung

„[...] ohne Beratung hast du keine qualifizierten Gründungen [...]“

(Interview 1, Pos.22)

Aus den Analyseergebnissen geht hervor, dass der Gründungsberatung auch zu aktueller Zeit eine relevante Rolle zugeschrieben wird. Mitunter wird die Gründungsberatung sogar direkt mit der Gründungsunterstützung assoziiert und keine Unterscheidung zwischen der Gründungsunterstützung und Gründungsberatung vorgenommen (vgl. I11,35). Überdies wurde beschrieben, dass der Erfolg der Gründungsunterstützung neben den Gründerpersönlichkeiten (vgl. I3,36) insbesondere auf Aktivitäten in der Gründungsberatung zurückgeführt werden kann (vgl. I2,46; I3,36).

„Also ohne Beratung ist alles andere glaube, ich sinnlos. Wir müssen so was haben. Eine persönliche Anlaufstelle, das kann auch keine künstliche Intelligenz oder Roboter oder sonst was ersetzen. Vertrauensvolle Personen, die ohne eigenes Interesse, dann mit Freude und mit Engagement, mit Know-How dann auch die Studierenden bei uns beraten und sich auch die Zeit nehmen dafür, also die Relevanz bei der Beratung ist bei uns, wenn es ein Ranking gäbe, an Platz eins.“

(Interview 1, Pos.34)

Die Relevanz der Gründungsberatung für eine exzellenzorientierte Gründungsunterstützung wurde unterschiedlich begründet, mitunter wurden die Qualifikation von Nascent Entrepreneurs (vgl. I1,22; I20,40), die Individualität der Unterstützung (vgl. I3,32; I21,44;

I24,46), die Bedarfsorientierung (vgl. I22,44) und Persönlichkeit (vgl. I1,34; I18,35) als Begründung postuliert. Die besondere Rolle der Gründungsberatung wurde ferner dadurch begründet, dass der Zielgruppe in der hochschulischen Gründungsunterstützung mit einem jungen Lebensalter Sicherheit (vgl. I14,38) und Orientierung gegeben wird (vgl. I3,36; I14,38; I22,44; I23,59). Die Gründungsberatung stellt eine Ansprechperson für die Nascent Entrepreneurs zur Verfügung (vgl. I12,37; I16,59), welche Risiken (vgl. I4,39; I20,40) und Perspektiven (vgl. I2,15; I16,59) aufzeigt und in der Begegnung von Herausforderungen unterstützt (vgl. I19,42). Überdies wurde beschrieben, dass die Gründungsberatung die Möglichkeit der Vorbereitung und Qualifizierung für die Nachgründungsphase liefert (vgl. I24,82). Ebenso wurden die Begleitung des Gründungsprozesses und der Nascent Entrepreneurs (vgl. I3,36; I18,41) sowie das Zuhören (vgl. I18,41) als wesentliche Erfolgsfaktoren der Gründungsberatung herausgestellt.

„Also wir versuchen ganz viel [...] weil wir die meisten finanziellen und personellen Ressourcen haben für die Vorgründungsberatung und Qualifizierung, [so] dass wir da ganz viel schon vorbereiten für all das, was nach der Gründung auf sie zukommt.“

(Interview 24, Pos.82)

Ferner wurde konstatiert, dass die Gründungsberatung zur Beschleunigung von Gründungsprozessen beitragen kann, da Nascent Entrepreneurs relevante Informationen und Kontakte erhalten, welche sie ansonsten selbstständig finden und erarbeiten müssten (vgl. I7,57; I9,46). Gleichzeitig wurde darauf hingewiesen, dass auch die Gründungsberatung lediglich dann eine Wirksamkeit entfalten kann, wenn diese in Verbindung mit weiteren gründungsunterstützenden Aktivitäten angeboten wird (vgl. I5,40).

Zu Entwicklungen in der Ausgestaltung der Gründungsberatung wurde beschrieben, dass keine „grundlegenden Veränderungen“ (vgl. I22,48) stattgefunden haben, die Inhalte jedoch an aktuelle Bedarfe angepasst wurden (vgl. I24,58). In einem modernen Verständnis nehmen Gründungsberatende die Funktion eines Sparringspartners/einer Sparringspartnerin der Gründung (vgl. I6,35; I7,4; I9,12) sowie der eines Coaches für die Nascent Entrepreneurs ein (vgl. I18,29). Gründungsberatenden kommt ferner eine koordinierende Funktion zu (vgl. I12,45), die Beziehung zu den Nascent Entrepreneurs hat sich intensiviert (vgl. I15,46) und Mentoring Programme kommen vermehrt zum Einsatz (vgl. I3,40). Die Beratung nach einem

„One face to the Costumer“ Prinzip (vgl. I12,26; I23,55) wird in der Gründungsberatung als sinnvoll erachtet, was bedeutet, dass die Nascent Entrepreneurs eine konsistente Ansprechperson in der Gründungsberatung haben.

Format der Gründungsberatung

Aus den Analyseergebnissen zur Gründungsberatung geht hervor, dass der überwiegende Teil der befragten Hochschulen im Zeitraum der Erhebung des Gründungsradars das Format der Einzelberatung angeboten hat. Lediglich eine Hochschule aus der Exzellenz der Gründungsunterstützung offerierte in dem Erhebungszeitraum ein Workshop-Format in der Gründungsberatung, in welchem die Teilnehmenden über einen festgelegten Zeitraum an Terminen zu gründungsrelevanten Themen an Workshops teilnahmen (vgl. I25,51).

Die Einzelberatung kann an den Hochschulen ohne Zugangsvoraussetzungen durch alle Studierenden in Anspruch genommen werden. Lediglich eine der befragten Hochschulen setzt für die Inanspruchnahme der Einzelberatung die Teilnahme an einem konsolidierten Format voraus (vgl. I24,44). Die Vorschaltung eines konsolidierten Modells vor der Inanspruchnahme der Einzelberatung, wurde durch die Möglichkeit der Potenzialerfassung vorab sowie die direkte Findung und Vermittlung passender Gründungsberatender sowie Expertinnen und Experten begründet (vgl. I24,44). Die Notwendigkeit der Nutzung des Formats der Einzelberatung in der Gründungsberatung wurde mitunter durch die Gewährleistung der Vertraulichkeit der Gründungsidee (vgl. I22,36), eine offene Gesprächsatmosphäre (vgl. I4,29) sowie die Möglichkeit einer individuellen, bedarfsorientierten Unterstützung (vgl. I2,38; I10,34; I11,43) und dem Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zu den Nascent Entrepreneurs (vgl. I3,32) begründet.

„Und dieses eins-zu-eins Gründercoaching - Sie haben das allerbeste Format, weil unser Gründercoach einmal auf die [...] Gründungsideen eingehen kann, aber auch auf die Persönlichkeit des Studierenden. Der bremst die auch oft mal [...] und ist ein bisschen wie ein persönlicher Freund für die. Aber die Studierenden haben ein sehr vertrauensvolles Verhältnis zu ihm und er ist da auch immer bestens informiert, wie es bei den Gründerteams läuft.“

(Interview 3, Pos.32)

Veränderungen

Im Rahmen der qualitativen Analyse wurden Veränderungen in der Gründungsberatung vom Zeitraum der Erhebung des Gründungsradars bis zur Durchführung der Interviews vorliegender Arbeit erfasst. Dabei wurde postuliert, dass die Einzelberatung aufgrund limitierter personeller Ressourcen nicht angeboten werden konnte (vgl. I25,51). Um limitierte Ressourcen in der Gründungsunterstützung zu kompensieren, wurde mitunter ein dreistufiges Modell zur Gründungsberatung eingeführt (vgl. I1,28). Das Vorgehen liefert eine Selektionsmöglichkeit über einen dreistufigen Prozess, in welchem die Beratung zunächst in großen Gruppen und dann als nach Branchen oder Bedarfen geclusterte Gruppenberatung angeboten wird, bevor die Einzelberatung von Nascent Entrepreneurs mit potenzialträchtigen Ideen in Anspruch genommen werden kann (vgl. I1,28).

„Das ist ein Bereich, der eigentlich nicht finanziert ist bei uns. Das bedeutet letztendlich Du kommst irgendwann mit dieser One-to-one Vorgehensweise sehr schnell, was heisst sehr schnell, [...] wir haben´s lange durchgehalten, aber du kommst dann irgendwann an die Grenzen und deswegen haben wir jetzt oder hat unser Beratungsteam umgestellt. Und wir machen jetzt auch Massenberatungen, also digitale Beratungen, die dann im nächsten Step, da werden die Bedarfe dann geclustert und dann geht's eben nicht mehr mit 80 Leuten, sondern mit 12 oder 13 Leuten gleichzeitig weiter. Und wenn es dann zu einem wirklich ernsthaften Vorhaben kommt, was vielleicht sogar EXIST -Potenzial hat, dann führt halt kein Weg an dieser, an diesem eins-zu-eins Mentoring, an dieser eins-zu-eins Beratung vorbei.“

(Interview 1, Pos.28)

Von anderer Seite wurde zur Nutzung konsolidierter Formate in der Vergangenheit konstatiert, dass sich die Bearbeitung von Themen in Gruppen als Alternative zur Einzelberatung als nicht zielführend erwiesen hat, sodass dieses Format von einer Hochschule bereits eingestellt wurde (vgl. I17,63). Auch von den Hochschulen, die der Einzelberatung ein konsolidiertes Modell vorschalteten oder dies in Zukunft planen, wurde das Format der Einzelberatung als alternativlos für Exzellenz in der Gründungsberatung beschrieben (vgl. I1,28; I24,46).

„Also wenn Sie mich jetzt zwingen, da mich für etwas zu entscheiden, dann würde ich sagen, die individuelle Gründungsberatung am konkreten Vorhaben individuell mit externer Unterstützung, so dass alle Fragen beantwortet werden können [...]. Wenn sie alles Geld

streichen und ich nur noch so die letzte kleine Eisscholle behalten darf, dann würde ich die behalten.“

(Interview 24, Pos.46-47)

Gründungssprechstunde

Ergänzend zu den individuellen und flexiblen Beratungsgesprächen in der Gründungsberatung werden mitunter Gründungssprechstunden angeboten (vgl. I3;30; I23,45). Zu den Gründungssprechstunden wurde konstatiert, dass diese positiv wahrgenommen werden, da sie einen Zugang für Gründende zu der hochschulischen Gründungsberatung und die weitere Begleitung des Gründungsvorhabens schaffen (vgl. I23,45).

Inhalte der Gründungsberatung

Neben der Bedarfsermittlung (vgl. I8,46; I24,44), erfolgt im Rahmen der Gründungsberatung die Beantwortung und Diskussion individueller Fragestellungen im klassischen Beratungskonzept (vgl. I6,44; I12,37; I24,44; I25,53). Nascent Entrepreneurs erhalten Feedback zu ihren Gründungsvorhaben (vgl. I11,51; I24,18) und es erfolgt die Vermittlung von Netzwerkkontakten (vgl. I3,36; I9,46; I19,42; I22,44; I24,44) und Co-Foundern (vgl. I19,42; I24,44). Weiterhin wird bei der Findung passender Fördermittel und Unterstützungsleistungen (vgl. u.a. I9,46), in der Antragsstellung für Fördermittel (vgl. I15,40) sowie bei Gründungsfragen (vgl. I23,59) unterstützt. In der Vermittlung von Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten für Nascent Entrepreneurs wurden die Vorteile in der Erschließung und vorrangigen Vermittlung längerfristiger Finanzierungsmöglichkeiten gegenüber kurzfristigen Kapitals herausgestellt, um Finanzierungslücken in der Anschlussfinanzierung zu vermeiden (vgl. I15,16). Die Finanzierung von Gründungsvorhaben durch „Smart Money“ liefert darüber hinaus die Möglichkeit für Nascent Entrepreneurs, von dem Netzwerk Kapitalgebender profitieren zu können (vgl. I15,16).

Coaching und Mentoring

Über die klassische Beratung hinaus finden bereits Ansätze und Varianten des Coachings und Mentorings von Nascent Entrepreneurs in der Gründungsberatung Anwendung. Sieben der 25 befragten Hochschulen gaben an, bereits Mentoringansätze mit in die Gründungsberatung integriert zu haben (vgl. I1,28; I3,30; I9,38; I14,32; I16,53; I21,36 I23,55), fast die Hälfte (n=12) der exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen haben ein Coachingangebot in die Gründungsberatung integriert (vgl. I3,30; I4,31; I6,37; I7,43; I8,46; I13,32; I14,32; I15,32; I16,53; I18,29; I19,36; I23,45). Die Ansätze des Coachings und Mentorings finden dabei ergänzend zur klassischen Beratung Eingang in die Gründungsberatung oder ersetzen den klassischen Ansatz gänzlich, sodass die Gründungsberatung mitunter als Gründungscoaching angeboten wird (vgl. I3,30) und Gründungsberatende sich selbst in der Rolle von Gründungscoaches sehen (vgl. I18,29). Partiiell werden Coachings auch durch (hochschul-) externe Personen angeboten, die durch regionale Förderprogramme finanziert werden (vgl. I19,36). Zur Nutzung des Mentorings in der Gründungsberatung wurden unterschiedliche Erfahrungen gesammelt. Zum einen wurde die positive Wirkung im Rahmen der Gründungsberatung für Nascent Entrepreneurs herausgestellt (vgl. I23,55). Von anderer Seite

wurde zu Mentoring Programme kritisch konstatiert, dass diese mitunter durch Nascent Entrepreneurs kaum angenommen werden sowie einen hohen administrativen Aufwand implizieren (vgl. I3,32). Mentorinnen und Mentoren werden durch externe Personen, wie Entrepreneurs (I3,30; I4,67) oder Wirtschaftsakteure gestellt (vgl. I14,32). Auch Gründungsberatende selbst übernehmen das Mentoring für Nascent Entrepreneurs (vgl. I9,40). Die Gründungsberatung wird somit vermehrt zu einer Gründungsbegleitung (vgl. I3,36; I17,6; I18,25; I25,51) in der Gründungsberatende näher an das Gründungsvorhaben heranrücken und die Funktion eines Sparringspartners / einer Sparringspartnerin auf Augenhöhe und Teil des Gründungsteams einnehmen (vgl. I6,35; I7,4; I9,12).

Instrumente

Über die Formate und Inhalte hinaus, konnten Ergebnisse zu Erfahrungen zu genutzten Tools in einer exzellenten Gründungsberatung generiert werden. Eine Voraussetzung für die Nutzenstiftung bilden die Akzeptanz und Annahme der Instrumente durch die Nascent Entrepreneurs (vgl. I3,34; I6,42). Dabei wurden flexible und anpassungsfähige Instrumente als förderlich in der Gründungsberatung bewertet (vgl. I20,38). Hingegen wurden Instrumente und Prozesse, welche sich als generisch und wenig flexibel charakterisieren lassen (vgl. I2,44; I19,40; I24,48), wie Checklisten (vgl. I19,40), als weniger zuträglich in der Gründungsberatung beschrieben. Ferner wurde konstatiert, dass sich klassische Excel-basierte Tools, wie Finanzpläne, mitunter als herausfordernd für Nascent Entrepreneurs darstellen (vgl. I11,47).

„[...] haben wir versucht Querschnittsthemen heraus zu destillieren und so eine Art Programm zu entwickeln, was sozusagen alle als Basis durchlaufen müssen. Und das finde ich nach wie vor vom Grundgedanken, so ein strukturiertes Vorgehen zu haben, nicht schlecht. Aber unsere Hochschule ist jetzt nicht so groß. Und dort dann ein vernünftiges Maß an Personen, die zur selben Zeit zum selben Thema ein Interesse haben und dieses Programm durchlaufen. So wie wir uns das vorgestellt haben. Das hat nicht so funktioniert.“

(Interview 24, Pos.48)

„[...] was wir genutzt haben und rausgeworfen haben, was wir einfach immer sehen und was immer wieder Probleme macht [...] sind einfach ganz klassische Finanzpläne, also diese Excel-Tabellen. [...] weil einfach so viele Personen Berührungsängste mit Zahlen oder diesem Tool Excel an sich schon haben.“

(Interview 11, Pos.47)

Aus den Ergebnissen der Analyse geht hervor, dass das Business Model Canvas sowie Varianten des Business Models die am häufigsten genutzten unterstützenden Instrumente in der Gründungsberatung exzellenter Hochschulen darstellen. Dabei finden das Business Model Canvas nach Osterwalder sowie Varianten des Business Models, wie das Value Proposition Canvas, Suxceed Canvas, Team Canvas oder Lean Canvas Anwendung (vgl. I6,35; I7,43; I10,36; I11,41; I14,32; I17,69; I18,31; I19,36; I22,34; I23,49). Ein besonderer Mehrwert, der aus der Nutzung von Canvases hervorgeht, ist die Möglichkeit der strukturierten Erfassung der Komplexität eines Geschäftsmodells (vgl. I11,45; I19,38). Ferner wird eine Diskussionsgrundlage (vgl. I19,38) und die Möglichkeit, das Geschäftsmodell zu hinterfragen geliefert (vgl. I6,39).

„Also keine guten Erfahrungen habe ich persönlich gemacht mit dem Canvas. Weil das ist einfach so eine Gründung in so einem Tabellenblatt darzustellen.“

(Interview 4. Pos.37)

Auf der anderen Seite wurde die Nutzung von Business Models im Rahmen der Gründungsberatung ebenso kritisch betrachtet (vgl. I15,38; I4,37). Entgegen der hohen Relevanzzuschreibung der Flexibilität in der Gründungsunterstützung wurde konstatiert, dass sich Business Models durch eine limitierte Flexibilität charakterisieren (vgl. I15,38, I4,37) und einzelne Aspekte des Gründungsvorhabens nur sehr oberflächlich erfasst werden (vgl. I1,38; I4,37). Neben dem Business Model Canvas finden weitere Instrumente und Methoden in der Gründungsberatung Anwendung. Hierzu gehören Methoden zum Hypothesen schätzen (vgl. I7,43) sowie der Market Opportunity Navigator zur Marktabschätzung eines Gründungsvorhabens (vgl. I7,43; I18,31). Ferner dienen das ENTRECOMP Implementierungsmodell als Framework für unternehmerische Kompetenzen (vgl. I10,16), aber auch eigens entwickelte Leitfäden (vgl. I13,32) als strukturierende Instrumente in der Gründungsberatung.

Trotz der hohen Relevanz der Gründungsberatung und der Rolle als Kernelement für eine exzellente Gründungsunterstützung wurde zum Erfolg in der Gründungsunterstützung konstatiert, dass das Zusammenspiel mehrerer Faktoren (vgl. I1,10) wie gründungsunterstützende Aktivitäten (vgl. I5,40; I7,57), gründungsaffine Nascent Entrepreneurs (vgl. I1,10; I3,36) und strukturelle Voraussetzungen (vgl. I22,10) für Erfolg in der Gründungsunterstützung vorausgesetzt werden.

5.2.3.3 Weitere gründungsunterstützende Aktivitäten

Ausnahmslos alle befragten exzellenten Hochschulen ergänzen die Gründungsberatung durch weitere gründungsunterstützende Aktivitäten. Das gründungsunterstützende Aktivitätenangebot der Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung umfasst Aktivitäten zur Sensibilisierung für Entrepreneurship und die hochschulische Gründungsunterstützung, zur Ideengenerierung und Prüfung von Ideen sowie zur Vernetzung und Qualifikation.

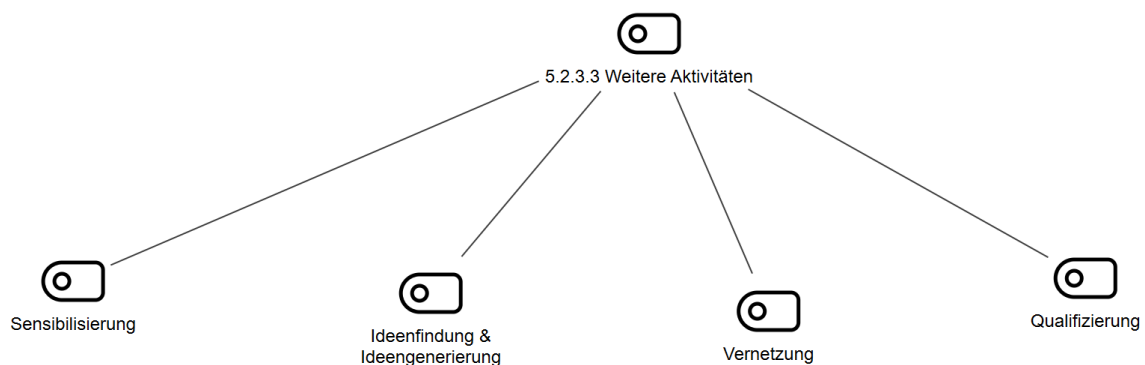


Abbildung 28 Weitere gründungsunterstützende Aktivitäten, eigene Darstellung.

Sensibilisierung

„Also wir fangen einfach viel, viel früher an als die meisten Gründungsberatungen anfangen.“

(Interview 15, Pos.10)

Mit dem Ziel der Sensibilisierung für Entrepreneurship, adressieren gründungsunterstützende Aktivitäten der Hochschulen bereits Schülerinnen und Schüler vor Studieneintritt (vgl. I8,4; I21,62; I25,51). Aktivitäten in Kooperation mit Schulen dienen der Frühsensibilisierung für Entrepreneurship und unterstützen, die gesamtgesellschaftliche Sichtbarkeit und Akzeptanz von Entrepreneurship zu erhöhen (vgl. I21,62). Im Rahmen der Frühsensibilisierung von Schülerinnen und Schülern berichten mitunter Entrepreneurs an den Schulen als Role Models über ihre Erfahrungen mit der eigenen Gründung (vgl. I25,95).

„Ich glaube insgesamt [...] gesamtgesellschaftlich haben wir Unternehmertum nicht so sehr im Blick. Das hängt vielleicht auch ein bisschen damit zusammen, wie unsere Lehrstrukturen am Anfang von der Schule beginnen, das heißt Schülerinnen und Studierende haben sage ich mal sehr wenig in ihrem Leben mit Unternehmertum zu tun, höchstens sie haben es im eigenen Haushalt oder der Onkel oder der Nachbar oder sowas. Das heißt von daher bin ich der festen Überzeugung, wenn man das einfach nur als Kultur, eben stärker in Lehre implementiert und da tatsächlich auch schon angefangen. Ich habe das bisweilen in der Vergangenheit auch getan, dass ich mit solchen Gedanken eben auch in die Schule gegangen bin und eben dort auch Unternehmertum vorgestellt habe. Ich glaube, das erzeugt dann eben auch eine Offenheit, dass das eben genauso ein Strang ist, wo ich mir Skills holen kann [...]“

(Interview 21, Pos.62)

Im Rahmen sensibilisierender Aktivitäten an den Hochschulen wurden Formate, in denen Entrepreneurs als Role Models dienen, als besonders gefragt wahrgenommen (vgl. I1,56). Zur frühen Sensibilisierung zum Studienbeginn werden Entrepreneurs bereits in Erstsemesterveranstaltungen integriert, um von ihren Gründungserfahrungen zu berichten (vgl. I3,8). Zur Sensibilisierung für Entrepreneurship und das gründungsunterstützende Angebot an den Hochschulen bieten die gründungsunterstützenden Hochschulen Informations- und Sensibilisierungsveranstaltungen an (vgl. I3,8; I22,4; I24,12), die der Motivation zur Gründung dienen (vgl. I18,8).

„Wir haben den Luxus, dass sich jedes Semester wahnsinnig viele Studierende bei uns im Gründerzentrum für ein Gründerstipendium bewerben. Und wir machen viele Sensibilisierungsveranstaltungen, wie schon in der Ersti-Woche, da darf man unser Gründungszentrum kennenlernen.“

(Interview 3, Pos.8)

Ideenfindung und -prüfung

Aktivitäten zur Generierung von Gründungsideen in der frühen Vorgründungsphase, wie Ideenwerkstätten (vgl. I24,44), Ideenfeste (vgl. I10,24) und Ideenwettbewerbe (I17,54; I21,36) dienen nicht nur der Sensibilisierung für Entrepreneurship, sondern auch der Unterstützung bei der Ideenfindung und Erhöhung der Gründungsaktivität (vgl. I24,44). Ideenwettbewerbe zur Findung von Lösungen für Probleme in Wirtschaftsunternehmen oder in Kommunen liefern eine weitere Möglichkeit für gründungsunterstützende Aktivitäten zur Generierung von Gründungsideen (vgl. I21,36) sowie zur Vernetzung mit der Wirtschaft (vgl. I8,42). Die Integration von Design Thinking Elementen und Lego Serious Play (vgl. I18,45; I19,4) in Workshops sowie begleitete Ideensprints in denen die wichtigsten Themen zur Gründung anhand einer Idee in Themenblöcken bearbeitet werden (vgl. I25,8), dienen neben der Erarbeitung abstrakter Konzepte auch der Überprüfung der Nutzbarkeit von Gründungsideen (vgl. I25,51). Dominierend erfolgt der Einsatz von Design Thinking (vgl. I6,31; I10,32; I15,36; I18,31; I19,38; I23,45). Der Mehrwert aus der Nutzung des Design Thinkings für die Gründungsunterstützung resultiert aus der Förderung der Kreativität (vgl. I6,31), der Validierungsmöglichkeit von Gründungsideen (vgl. I19,38) sowie der Möglichkeit, die Perspektive potenzieller Kundinnen und Kunden einzunehmen (vgl. I15,36).

Vernetzung

Im Rahmen der Gründungsunterstützung werden Veranstaltungen angeboten, welche der Vernetzung mit Expertinnen und Experten (vgl. I13,30; I23,47), mit Finanzmittelgebern sowie Peer – to Peer mit anderen Nascent Entrepreneurs (vgl. I16,53) dienen. Matching-Veranstaltungsformate bilden eine Möglichkeit Co-Founder für die Realisierung einer Gründung zu finden (vgl. I8,4; I15,30). Als wirksam wurde ein Matching-Format zur Findung von Co-Foundern beschrieben, in dem Nascent Entrepreneurs die eigene Gründungsidee pitchten, um Co-Founder zur Realisierung des Vorhabens zu finden (vgl. I15,30).

Qualifizierung

Mit der Intention, wiederkehrende Themen effizient zu bedienen (vgl. I15,32), werden Workshops zu Entrepreneurship – Themen, wie zum Risikomanagement (vgl. I2,38) oder auch Gründungsseminare angeboten, in denen eine Gründung anhand von Praxisbeispielen durchlaufen wird (vgl. I15,64). Vorträge oder auch Ringvorlesungen durch Entrepreneurs an den Hochschulen sollen Nascent Entrepreneurs ermöglichen, von den Erfahrungen der Entrepreneurs zu lernen (vgl. I2,68; I3,58; I15,74).

5.2.3.4 Die Aktivitäten in der Nachgründungsphase

Mit der Limitation der hochschulischen Gründungsunterstützung auf die Vorgründungsphase geht das Risiko einer Unterstützungslücke nach Abschluss der Vorgründungsphase und die damit verbundenen negativen Implikationen auf Gründungen und Entrepreneurs einher. Hierdurch wird ein Impuls zur Generierung von Lösungsansätzen der besten gründungsunterstützenden Hochschulen zur Unterstützung der (Nascent) Entrepreneurs nach erfolgter Gründung geliefert. Ferner ist für die Realisierung einer nachhaltigen Erfolgsmessung der Gründungsunterstützung von Interesse, ob und wie der Erfolg von Ausgründungen an exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen in der Nachgründungsphase nachgehalten wird. Die Analyseergebnisse zur Nachgründungsphase ließen sich in die Kategorien Kontakthaltung und Monitoring sowie Unterstützungsangebot in der Nachgründungsphase einordnen.

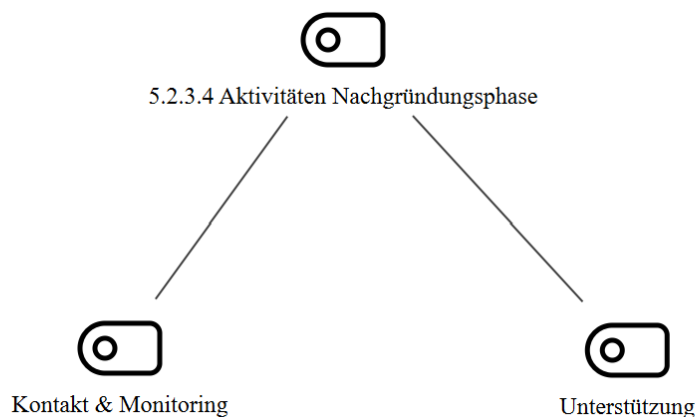


Abbildung 29 Betrachtungsschwerpunkte der Aktivitäten in der Nachgründungsphase, eigene Abbildung.

Unterstützung in der Nachgründungsphase

„Das [die Gründungsunterstützung] ist für mich das Entscheidende, die Stützräder, das kennen Sie vom Fahrradfahren, und die werden so nach und nach weiter hochgeklappt. Und dann kann man sie auch laufen lassen, aber nicht: "Jetzt hast du die Stützräder dran, das Dreirad und so weiter und dann geht's raus und dann fällst du um dann startet der ganze Prozess wieder von vorne".“

(Interview 2, Pos.70-71)

Die Relevanz der Unterstützung über die Gründung hinaus, wurde durch Aussagen der befragten Vertreterinnen exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen besonders hervorgehoben (vgl. I2,70f.). Die integrierte Unterstützung über die Vorgründungsphase hinaus und der nahtlose Übergang der Unterstützung von der Vorgründungsphase zur Nachgründungsphase wurden als zentrale Erfolgsfaktoren der Gründungsunterstützung herausgestellt (vgl. I2,68). Als Möglichkeit zur Vorbereitung auf die Nachgründungsphase wurde die umfassende Qualifikation im Rahmen der Gründungsunterstützung in der Vorgründungsphase (vgl. I24,82) als zuträglich beschrieben. Eine Möglichkeit der Unterstützung in der Seedphase liefern die EXIST Förderung (vgl. I1,54; I7,90; I10,72; I12,57; I14,64; I15,70; I17,108; I24,18) sowie weitere Förderprogramme (vgl. I18,63; I24,18). Zur Unterstützung nach erfolgter Gründung werden Inkubatoren oder Inkubator-ähnliche Prozesse durch die exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen angeboten (vgl. I2,68; I5,64; I8,4; I9,4; I13,68; I20,64; I22,62; I23,97).

„Und das ist das Entscheidende, dass eben die Inkubation die Company Building Fragen, dass die institutionell verstetigt werden. Das ist nicht nur Aufgabe der Hochschule, das kann ja sogar die Hochschule gar nicht, weil die Hochschule aufgrund der Hochschulgesetzgebung gar nicht in der Lage ist, da selber mit Kapital, mit Infrastruktur und so weiter entsprechend sich einzubringen. Aber im Framing gibt es natürlich eine ganze Reihe von möglichen, noch juristisch darstellbaren Konstellationen [...] die dann aus dem Gründerinstitut heraus eine Verstetigung der nachhaltigen, professionellen Unterstützung gewährleisten.“

(Interview 1, Pos.70)

Neben dem Angebot intensiver Betreuung durch Coachings (vgl. I8,19) wird der Unterstützungsumfang im Rahmen der Inkubatoren auf die individuellen Bedarfe der Nascent Entrepreneurs ausgerichtet (vgl. I19,10). In Hinblick auf den Nutzungsumfang werden mitunter keine festen Vorgaben gemacht, sodass dieser nach Bedarf auch ausschließlich die Bereitstellung von Räumlichkeiten umfassen kann (vgl. I19,10).

Um Entrepreneurs Räumlichkeiten zur Verfügung stellen zu können, werden Accelerator Programme genutzt (vgl. I1,54; I13,68) oder auch Verträge mit Coworking Spaces vereinbart (vgl. I18,63). Accelerator Programme dienen der Vernetzung der Entrepreneurs, um Erfahrungen auszutauschen und VC-Gebende zu finden (vgl. I5,64). Eine weitere Unterstützungsmöglichkeit von Entrepreneurs liefert die Unterstützung durch Unternehmen (vgl. I7,96). Überdies werden Transfer Services an den Hochschulen angeboten, welche die Förderung nach einer Gründung ermöglichen (vgl. I4,67; I19,68). Zur Erhöhung der Sichtbarkeit von Gründungen, wurde die Wirksamkeit von Gründerstories herausgestellt (vgl. I15,68). Dabei werden die Entrepreneurs von einer externen Journalistin zu ihren Gründungen interviewt und die Interviews in Abstimmung mit der zentralen Kommunikation über sämtliche Kanäle verteilt (vgl. I15,68). Weitere unterstützende Aktivitäten in der Seedphase verfolgen das Ziel der Vernetzung mit Unternehmen, anderen Entrepreneurs und Investierenden (vgl. I2,68; I5,64; I10,72; I13,68; I15,10; I18,63; I23,97), mitunter um Möglichkeiten zur Anschlussfinanzierung (vgl. I1,54) zu eröffnen. Hierzu werden mitunter Pitchevents durchgeführt, bei denen die Entrepreneurs ihre Gründung vor Investierenden pitchten (vgl. I10,72; I20,68). Ferner werden Entrepreneurs bei der Suche von Investierenden und Business Angels unterstützt (vgl. I9,75; I18,63) und gezielt auf Gespräche vorbereitet (vgl. I23,99). Zur Vernetzung von Entrepreneurs mit geeigneten Investierenden nutzen Hochschulen bereits eigens entwickelte Instrumente zum Pooling von Investierenden und Entrepreneurs (vgl. I2,70). Regional wurden bereits Business Angel Clubs gegründet (vgl. I13,68). Mitunter wird die Unterstützung nach einer Gründung durch hochschulexterne Institutionen abgebildet (vgl. I7,96; I13,68; I22,62; I25,70). „Spinoff“ GmbHs aus der Hochschule oder Stiftungen bieten eine weitere Option der lückenlosen Unterstützung im Übergang von der Vorgründungsphase über die Gründung in die Seedphase (vgl. I7,96; I9,6).

Kontakt und Monitoring der Gründungen in der Nachgründungsphase

Zum Monitoring von Gründungen geht aus der Analyse hervor, dass etwas mehr als 10 % der befragten exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen ein Monitoring zu den Gründungen durchführen (vgl. I5,62; I24,50; I22,60). Das Monitoring findet mitunter über die Kontakthaltung und Telefonate statt (vgl. I22,60). Vereinzelt existieren bereits KPI- Systeme zur Nachhaltung des Erfolges von Gründungen (vgl. I5,62). Im Rahmen der Interviews wurde betont, dass der Kontakt zu den Entrepreneurs nach erfolgter Gründung als elementar betrachtet wird, um den Transfer nach außen sowie eine Rückkoppelung aktueller Entwicklungen durch die Entrepreneurs zurück in die Hochschulen zu gewährleisten (vgl. I8,84; I10,70).

„[...] ich sehe das eigentlich sozusagen als fast das einzig wirklich starke Transferelement [...] dass man gerade die [...] Menschen [die] ja auch schon aus der Hochschule gegründet haben, wieder [...] zurückholt und ihnen dann sozusagen [...] wieder mit den Forschenden oder diesen Künstlerinnen vernetzt, um mit [Ihnen] den Transfer zu betreiben.“

(Interview 10. Pos.70)

Umfang und Intensität des Kontaktes zu den Entrepreneurs variieren unter den Hochschulen. Mitunter existieren Begleitprogramme für die Nachgründungsphase, im Rahmen derer der regelmäßige Austausch mit den Entrepreneurs stattfindet und der Kontakt gepflegt wird (vgl. I18,63). Ferner wird der Kontakt individuell durch Mailverkehr oder persönliche Treffen gehalten (vgl. I8,84; I17,105). Als vorteilhaft für die Kontakthaltung und die Messung der langfristigen Performance von Gründungen wurden die Kontinuität betreuender Personen aus der Gründungsunterstützung (vgl. I20,64) sowie geeignete Ökosysteme (vgl. I2,68) beschrieben. Ebenso wurden die Regelmäßigkeit des Kontaktes mit den Nascent Entrepreneurs (vgl. I17,105) sowie persönliche Beziehungen zu den Gründungsberatenden positiv herausgestellt (vgl. I14,62). Die durch eine persönliche Beziehung geschaffene Vertrauensbasis ermöglicht demnach, dass die Nascent Entrepreneurs auf die Gründungsberatenden zukommen, um aktuelle Entwicklungen in der Gründung zu kommunizieren und Erfolge mitzuteilen (vgl. I14,62).

5.2.4 Zusammenfassung und Diskussion zu den Erfolgsfaktoren in der Exzellenz der hochschulischen Gründungsunterstützung

Im vorliegenden Abschnitt der Arbeit erfolgt die Zusammenfassung, Zusammenführung und Diskussion zentraler Analyseergebnisse zu den Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der Nascent Entrepreneurs sowie zur Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung. Ferner werden theoretische Perspektiven aus dem 2. Kapitel eingebracht und Kernaussagen als Vorbereitung zur Ableitung entsprechender Handlungsempfehlungen im sechsten Kapitel gebildet.

Anpassung an aktuelle Entwicklungen

Dynamische Entwicklungen, der gesellschaftliche Wandel sowie die zunehmende Technologieorientierung und Digitalisierung im Gründungsgeschehen fordern die Gründungsunterstützung zu aktueller Zeit heraus und bedürfen der Anpassung der Aktivitäten in der hochschulischen Gründungsunterstützung.

→ Anpassung der Unterstützungsleistungen an aktuelle Entwicklungen

Erfolgsfaktoren in den Maximen einer exzellenten Gründungsunterstützung

Zur Begegnung dynamischer Entwicklungen im Entrepreneurship wurde die Ausrichtung sämtlicher gründungsunterstützender Aktivitäten auf die individuellen Bedarfe der Nascent Entrepreneurs positiv bewertet. Flexibilität und Individualität in den Unterstützungsleistungen bilden dabei zentrale Maxime einer exzellenten hochschulischen Gründungsunterstützung. Die Relevanz der Flexibilität in der Gründungsunterstützung wird durch die Herausforderung der limitierten Ressource „Zeit“ der Nascent Entrepreneurs herausgestellt. Für Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld ist der Faktor „Zeit“ in der Gründungsunterstützung in mehrfacher Hinsicht von Relevanz. Zum einen aufgrund des Zielkonflikts aus der Wahrnehmung der unternehmerischen Opportunität, dem Abschluss des Studiums sowie ggf. der Notwendigkeit der Finanzierung des Lebensunterhaltes. Zum anderen begründet sich die Relevanz der Zeiteffizienz durch die hohe Dynamik im Gründungsgeschehen und die damit einhergehende Notwendigkeit einer geringen time-to-market, insbesondere bei Startups, um einen gegebenenfalls vorhandenen Innovationsstatus nicht zu verlieren und damit verbundene Vorteile gegenüber dem Wettbewerb abschöpfen zu können.

Starre Prozesse und wenig individuelle Ansätze hingegen stehen im Widerspruch zu einer bedarfsorientierten und zeiteffizienten Unterstützung von Gründungsvorhaben. Feste Prozessabläufe liefern zwar die Möglichkeit der umfänglichen Vermittlung grundlegenden gründungsrelevanten Know-Hows, implizieren jedoch das Potenzial, redundanter Informationsvermittlung für fortgeschrittene Gründungsvorhaben und eignen sich daher nicht für alle Gründungen unterschiedlicher Entwicklungsstadien. Unterstützungsangebote auf einer hohen Individualebene schaffen die Möglichkeit zeiteffizient bedarfsorientierte Informationen sowie Netzwerkkontakte vermittelt zu können und ermöglichen ferner, eine persönliche Beziehung zwischen den Nascent Entrepreneurs und Gründungsberatenden aufzubauen. Damit lassen sich Vertrauen und Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit als weitere Maxime einer exzellenten hochschulischen Gründungsunterstützung identifizieren.

- Flexibilität und Individualität in den gründungsunterstützenden Aktivitäten ermöglichen eine bedarfsorientierte Unterstützung von Nascent Entrepreneurs
- Zeiteffizienz in der Ausgestaltung gründungsunterstützender Aktivitäten zur Begegnung des herausfordernden Faktors „Zeit“ von Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld

Bürokratieabbau, Anpassung von Regelungen, Verringerung administrativer Aufwendungen

Die herausfordernde Rolle administrativer Aufwendungen und Bürokratien findet sich gleichermaßen auf der Seite der Nascent Entrepreneurs, wie auch für die Gründungsunterstützung. Administration und Bürokratie führen zur Bindung knapper Personalkapazitäten, sodass ein Bedarf an der Reduktion administrativer Aufwendungen für das Personal in der Gründungsunterstützung sowie an dem Abbau bürokratischer und administrativer Hürden für Nascent Entrepreneurs besteht. Ferner bedarf es der Anpassung (hochschul-)gesetzlicher Regelungen, um Gründungsprozesse zu beschleunigen und nachhaltig zu unterstützen. Da gesetzliche Regelungen sowie bürokratische Prozesse ihren Ursprung nicht in der Gründungsunterstützung finden und sie damit nicht in den Einflussbereich der hochschulischen Gründungsunterstützung fallen, soll an dieser Stelle der Impuls zur Anpassung an entsprechender Stelle gegeben werden.

- Reduzierung administrativer und bürokratischer Aufwendungen für Nascent Entrepreneurs und die Gründungsunterstützung zu Entlastung limitierter Personalkapazitäten

- Anpassung gesetzlicher Regelungen zur Beschleunigung und nachhaltigen Unterstützung von Gründungen

Komponenten eines exzellenten gründungsunterstützenden Angebotes

Aus den Analyseergebnissen zur Exzellenz in der Gründungsunterstützung geht ein breites Aktivitätenangebot als förderlich hervor, welches die Bedarfe der Nascent Entrepreneurs in sämtlichen Phasen des Entrepreneurial Life Cycle bedient.

- Bereitstellung eines breiten gründungsunterstützenden Angebots zur Unterstützung in allen Phasen des Entrepreneurial Life Cycle

Die Aktivitäten des gründungsunterstützenden Angebotes sind dabei aufeinander abgestimmt und integriert gestaltet und umfassen Komponenten der Lehre, Forschung /Transfer sowie gründungsunterstützender Aktivitäten. Dieser integrierte „Dreiklang“ der Gründungsunterstützung garantiert die Nähe zur Praxis und trägt zur forschungsbasierten Konzeption von Unterstützungsleistungen im Entrepreneurship-Bereich bei. Ferner können Aspekte des Transfers mit in Forschungsbeiträge eingebracht werden. Die Verknüpfung und Zusammenarbeit der Bereiche fördert die Sichtbarkeit von Entrepreneurship und der Gründungsunterstützung an den Hochschulen, reduziert Redundanzen und ermöglicht eine umfassende Unterstützung von Nascent Entrepreneurs.

- Schaffung eines integrierten Gründungsunterstützungsangebotes durch die Integration von Forschung/Transfer, Lehre und gründungsunterstützenden Aktivitäten (Dreiklang der Gründungsunterstützung)

Akademische Lehre

Die akademische Entrepreneurship Lehre schafft durch die Vermittlung unternehmerischer Denk- und Handlungskompetenzen eine Basis für die unternehmerische Tätigkeit und den potenziellen Gründungserfolg. Neben gründungsnotwendigen Hard Skills, liefert die Vermittlung adäquater Soft Skills eine Basis für die gründungsteaminterne Zusammenarbeit sowie die Akquise von Finanzierungs- und Fördermitteln. Ferner liefert die akademische Lehre in Hinblick auf die Herausforderung der Sicherstellung einer kontinuierlichen Sensibilisierung stetig wechselnder Studierender einen zielgruppenorientierten Kommunikationskanal zur Sensibilisierung für Entrepreneurship und gründungsunterstützende Aktivitäten und erhöht die Sichtbarkeit der Gründungsunterstützung an der Hochschule.

- Vermittlung von Fachwissen und Methodenkompetenz zu Qualifizierung für Entrepreneurship in der Lehre
- Lehre stellt einen adäquaten Kommunikationskanal zur Sensibilisierung für Entrepreneurship und die Gründungsunterstützung dar
- Notwendigkeit der Integration von Soft Skills in die Lehre

Gründungsberatung

Aus der Analyse geht die Gründungsberatung als relevante, mitunter sogar als wirksamste gründungsunterstützende Aktivität exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen hervor. Die Relevanz der Gründungsberatung für Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung begründet sich durch zahlreiche charakteristische Erfolgsfaktoren, welche den Maximen einer exzellenten Gründungsunterstützung entsprechen.

Format der Einzelberatung

Das Format der Einzelberatung gilt dabei als „Mittel der Wahl“, welches ermöglicht Gründungen auf höchster Individualebene bedarfsorientiert zu unterstützen. Die Einzelberatung erfüllt durch die Ausrichtung auf die Bedarfe der Nascent Entrepreneurs sowie die zeitlich flexible Unterstützung weitere Maxime einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung. Die Einzelberatung ermöglicht ferner, persönliche Beziehungen zwischen Gründungsberatenden und Nascent Entrepreneurs aufzubauen und damit Vertrauen und Verbindlichkeit zu schaffen. Die persönliche Beziehung befördert einen engen Austausch zwischen Nascent Entrepreneurs und Gründungsberatenden, sodass der Informationsfluss während des Gründungsprozesses sowie die Kontakthaltung nach erfolgter Gründung unterstützt werden. Die Einzelberatung liefert damit eine Basis für die Nachhaltung des Gründungserfolges und ein Monitoring in der Nachgründungsphase.

- Das Format der Einzelberatung entspricht zentralen Maximen einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung
- Vertrauen, Persönlichkeit und Verbindlichkeit unterstützen einen engen Informationsaustausch und bilden eine Basis für ein Monitoring

Aufgaben in einem modernen Verständnis der Gründungsberatung

Im Rahmen der modernen Einzelberatung findet eine enge Begleitung von Nascent Entrepreneurs in Orientierung an Coaching- und Mentoringansätze statt. Hierdurch lässt sich eine noch individuellere Unterstützung von Gründungsvorhaben realisieren in der Gründungsberatung nicht nur klassisch beratend tätig sind sondern ein umfassendes Aufgabenportfolio bedienen. Die enge Begleitung durch Gründungsberatende als Sparringspersonen ermöglicht, Risiken für das Gründungsvorhaben frühzeitig zu identifizieren und Handlungen zur Begegnung einleiten zu können.

Durch den Eingang von Coaching- und Mentoringansätzen in die Gründungsberatung und der Erweiterung des Aufgabenportfolios, gehen auch Veränderungen in der Rolle Gründungsberatender einher. Gründungsberatende werden zu Begleitenden der Gründung, welche eng mit den Nascent Entrepreneurs zusammenarbeiten.

- Coaching- und Mentoringansätze ermöglichen eine enge Begleitung von Nascent Entrepreneurs
- Erweiterung des Aufgabenportfolios Gründungsberatender in einer modernen exzellenzorientierten Gründungsberatung:
 - Beantwortung grundlegender Fragestellungen
 - Unterstützung bei der Erfassung und Strukturierung des Gründungsvorhabens
 - Unterstützung bei der Findung von Co-Foundern
 - Vermittlung geeigneter Netzwerkkontakte (hochschulintern/hochschulextern)
 - Navigation durch die Finanzierungs- und Fördermittellandschaft
 - Vorbereitung auf Gespräche mit Kapitalgebenden
 - Unterstützung bei der Erschließung (langfristiger) Finanzierungsmöglichkeiten

Um den Aufgaben in der modernen Rolle einer Gründungsbegleitung nachkommen zu können, gewinnen entsprechende Fähigkeits- und Persönlichkeitsprofile der Personen in der Gründungsberatung an Bedeutung. Dabei wird insbesondere die Relevanz adäquater Soft Skills sowie der Erfahrung Gründungsberatender herausgestellt. Die Relevanz der Erfahrung Gründungsberatender lässt sich durch eine vergleichsweise geringe Lebens- wie auch berufliche Erfahrung Studierender als Zielgruppe der hochschulischen Gründungsunterstützung und dem hieraus resultierenden Kompensationsbedarf begründen. Ebenso wird die Kontinuität der Personen in der Gründungsberatung nochmals bedeutender,

da die Kontinuität der Ansprechpersonen den Vertrauensaufbau und die Verbindlichkeit in der Gründungsunterstützung ermöglicht.

- Erfahrungen Gründungsberatender mit und ohne Gründungsbezug ermöglichen die Kompensation fehlender Erfahrung der Zielgruppe
- Aufgabenerweiterung und Rollenveränderung Gründungsberatender erhöhen die Relevanz adäquater Fähigkeits- und Persönlichkeitsprofile der Personen in der Gründungsunterstützung
- Kontinuität der Ansprechperson ermöglicht, Maximen einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung zu entsprechen

Diskussion um Alternativen zum Format der Einzelberatung in der Gründungsberatung

Die Konsolidierung mehrerer Gründungsvorhaben in einer Gruppenberatung kann den Vorteil liefern, umfassende Kompetenzen zu sämtlichen gründungsrelevanten Themen gebündelt zu vermitteln, sodass mit einem vergleichsweise geringen Einsatz personeller Ressourcen in der Gründungsberatung eine umfassende Informationsausstattung der Nascent Entrepreneurs erreicht werden kann. Ferner können die teilnehmenden Nascent Entrepreneurs in konsolidierten Formaten von dem Austausch untereinander profitieren. Trotz dargestellter Vorteile steht der Charakter konsolidierter Modelle im Widerspruch zu der Individualität, Persönlichkeit und Flexibilität als Maxime einer exzellenten Gründungsunterstützung. Generische Inhalte konsolidierter Formate stehen der Vielfalt in den Gründungen und Nascent Entrepreneurs unterschiedlicher Entwicklungsstadien und den hieraus resultierenden individuellen Bedarfen entgegen. Überdies erschwert eine Gruppenberatung den Aufbau persönlicher Beziehungen zu den Gründungsberatenden und erhöht das Risiko der Vermittlung redundanter Informationen, insbesondere bei fortgeschrittenen Gründungsvorhaben. Dies kann wiederum zur Bindung knapper zeitlicher Ressourcen und zu einer potenziellen Entschleunigung von Gründungsvorhaben führen. Fixierte Termine limitieren nochmals die Flexibilität des Formats und können zur Entschleunigung von Gründungsprozessen führen.

- Konsolidierte Formate stellen aufgrund des Widerspruchs zu den Maximen einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung keine Alternative zur Einzelberatung dar
- Ergänzend zur Einzelberatung liefern konsolidierte Formate Mehrwerte durch die Vernetzung der Nascent Entrepreneurs sowie durch umfassende Kompetenzerweiterung

Sprechstundenbasierte Gründungsberatung

Das Format der sprechstundenbasierten Gründungsberatung liefert aufgrund der geringen Flexibilität ebenfalls lediglich ein ergänzendes Format zur Einzelberatung, welches die Möglichkeit offeriert, Nascent Entrepreneurs den Zugang zur Gründungsunterstützung zu erleichtern.

→ Ergänzung der individuellen Einzelberatung durch Sprechstundenbasierte Gründungsberatung sinnvoll

Instrumente in der Gründungsunterstützung

Die herausfordernde Erfassung und Begegnung der Komplexität einer Gründung sowie der Einflussfaktoren im Entrepreneurship für Nascent Entrepreneurs liefern eine Begründung für den Nutzensvorteil von Frameworks und Instrumenten durch Unterstützung in der Erfassung und Strukturierung von Gründungsvorhaben und Einflussfaktoren auf eine Gründung. Das Business Model Canvas sowie Varianten des Business Model Canvas offerieren die Option, die Komplexität eines Geschäftsmodells komprimiert zu erfassen und unterstützen so die Strukturierung und Erfassung von Einflussfaktoren im Entrepreneurship. Trotz der potenziellen Vorteile durch die Nutzung von Business Models, sollten Limitationen wie die Oberflächlichkeit erfasster Komponenten durch entsprechende Aktivitäten in der Anwendung kompensiert werden.

→ Nutzung von Business Models zur Unterstützung der Erfassung der Komplexität von Gründungsvorhaben

Weitere gründungsunterstützende Aktivitäten

Sensibilisierung

Zur Erhöhung von Sichtbarkeit und Akzeptanz für Unternehmertum in der Gesellschaft sowie zur Steigerung der Gründungsaktivität erfolgt die Sensibilisierung für Entrepreneurship durch die gründungsunterstützenden Hochschulen mitunter bereits an Schulen. Die Frühsensibilisierung an Schulen eröffnet eine Möglichkeit, der Herausforderung der zeitlichen limitierten Möglichkeit der Sensibilisierung an Hochschulen zu begegnen. Ferner kann durch das frühzeitige Aufzeigen der Option einer Selbstständigkeit erreicht werden, dass die Auseinandersetzung mit einer Gründung bereits vor Eintritt in die Hochschule stattfindet.

Durch die Sensibilisierung für Entrepreneurship vor Eintritt in die Hochschule, kann ferner eine Umkehr vom Push-Prinzip an ein Pull-Prinzip in der Gründungsunterstützung erreicht werden, da davon auszugehen ist, dass sich die Nachfrage der Nascent Entrepreneurs nach gründungsunterstützenden Aktivitäten der Hochschulen erhöhen kann. Neben Aktivitäten zur Sensibilisierung für Entrepreneurship werden unterstützende Aktivitäten zur Ideengenerierung und Validierung angeboten, welche ermöglichen, weitere Gründungspotenziale abzuschöpfen. Damit setzt die Gründungsunterstützung einen Impuls zur Opportunity Recognition, dem Erkennen einer unternehmerischen Gelegenheit im Rahmen des Individual Opportunity Nexus.

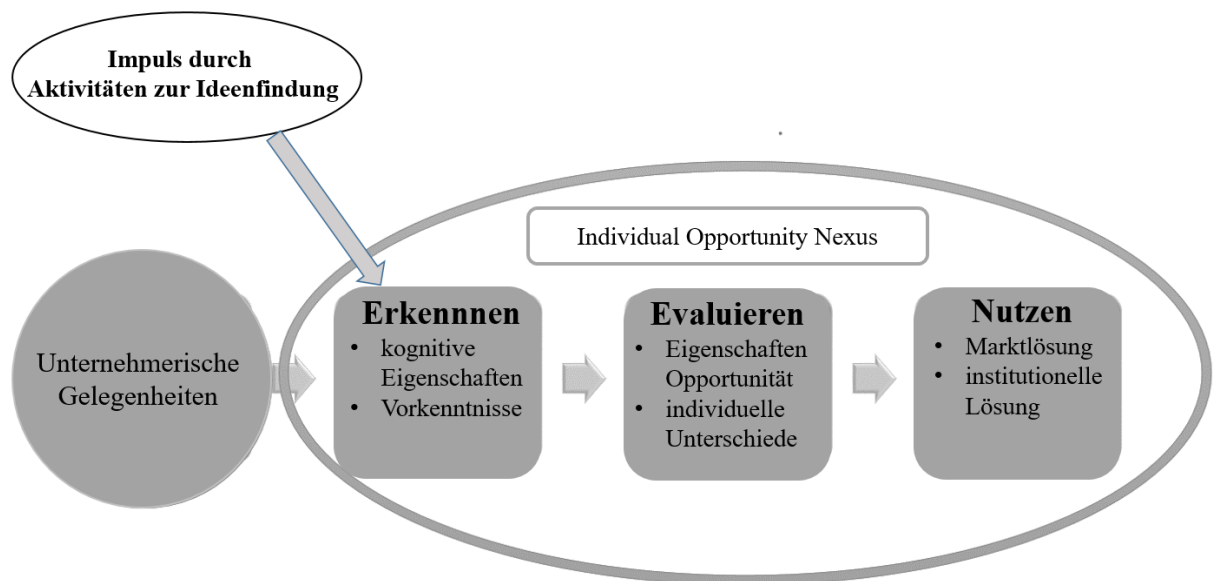


Abbildung 30 Einflussnahme auf das Erkennen einer unternehmerischen Gelegenheit durch Aktivitäten zur Ideenfindung, eigene Darstellung an Venkataraman, S. 2000.

Zur Qualifizierung werden im Rahmen des gründungsunterstützenden Angebots Veranstaltungen und Workshops zu gründungsrelevanten Themen angeboten. Praxisorientierte Formate sowie Gründungssimulationen liefern förderliche realitätsnahe Formate zur Qualifikation zum unternehmerischen Denken und Handeln. Netzwerkveranstaltungen und Pitchevents ermöglichen, Herausforderungen in der Findung von Netzwerkkontakten und Co-Foundern sowie in der Erschließung von Finanzierungsmöglichkeiten zu begegnen.

Unterstützung in der Nachgründungsphase

Obgleich sich die direkte Unterstützung in der Nachgründungsphase aufgrund hochschulgesetzlicher Limitationen herausfordernd gestaltet, gehen aus der Analyse Aktivitäten der exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen hervor, die neben der Kontakthaltung auch Unterstützung für Entrepreneurs nach erfolgter Gründung liefern können. Die Realisierung erfolgt überwiegend durch Kooperationen und Netzwerke sowie durch eine umfassende Vorbereitung und Qualifizierung in der Vorgründungsphase. Damit erweitert sich der Fokus der Gründungsunterstützung über die Gründung hinaus.

Zusammenfassung der Aktivitäten

In einer Betrachtung der gründungsunterstützenden Aktivitäten der exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen wird ersichtlich, dass sich diese nicht mehr nur ausschließlich den klassischen Aufgaben der Sensibilisierung und Qualifizierung in der Gründungsunterstützung im engeren Sinne zuordnen lassen. Die exzellente hochschulische Gründungsunterstützung umfasst neben der Sensibilisierung auch die Frühsensibilisierung von Schülerinnen und Schülern, die Ideengenerierung und – validierung, die Qualifikation und Begleitung der Gründungsvorhaben sowie Aktivitäten zur Unterstützung in der Nachgründungsphase. Mit der Erweiterung der Aktivitäten umfasst die exzellente hochschulische Gründungsunterstützung Aktivitäten zur Unterstützung in sämtlichen Phasen eines erweiterten hochschulbezogenen Entrepreneurial Life Cycle. Zum gründungsunterstützenden Angebot der Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung lässt sich Folgendes konstatieren:

- Die frühzeitige Sensibilisierung für Entrepreneurship an den Hochschulen und die Frühsensibilisierung an Schulen führen zur Erhöhung der gesellschaftlichen Akzeptanz und Sichtbarkeit von Entrepreneurship
- Frühsensibilisierung schafft Impuls für ein frühes Auseinandersetzen mit der Option der Selbstständigkeit
- Unterstützung in der Findung und Validierung von Gründungsideen ermöglicht Abschöpfung ungenutzter Gründungspotenziale
- Praxisnahe Aktivitäten schaffen Qualifikation zum unternehmerischen Denken und Handeln

- Vernetzungsveranstaltungen ermöglichen Erschließung von Finanzierungsmöglichkeiten und die Findung von Co-Foundern
- Unterstützung in der Nachgründungsphase erfolgt durch Kooperationen und Netzwerke
- Erweiterung des hochschulrelevanten Entrepreneurial Life Cycle mit Weitsicht über die Gründung hinaus

Netzwerke und Ökosysteme

Aus der Komplexität der Einflussfaktoren im Entrepreneurship und der Vielfalt in den Gründungsvorhaben resultiert die Herausforderung, sämtliche Bedarfe unterschiedlicher Nascent Entrepreneurs bedienen zu können, was die Relevanz eines unterstützenden Netzwerks und der Netzwerkarbeit zur Ergänzung eigener Kompetenzen als Erfolgsfaktoren in der hochschulischen Gründungsunterstützung unterstreicht. Die interne Vernetzung mit Forschung/ Transfer sowie der Lehre ermöglicht, ein integriertes gründungsunterstützendes forschungsbasiertes Angebot an den Hochschulen zu schaffen, die Sichtbarkeit und Präsenz von Entrepreneurship und der Gründungsunterstützung zu erhöhen sowie für Gründungen zu sensibilisieren. Hochschulextern bilden Hochschulen, Unternehmen und Investierende relevante Netzwerkkontakte. Insbesondere die Vernetzung gründungsunterstützender Hochschulen untereinander bildet einen zentralen Erfolgsfaktor für Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung. Netzwerke unter den Hochschulen ermöglichen Synergien in der Konzeption des gründungsunterstützenden Angebotes sowie in der Nutzung gründungsrelevanter Infrastrukturen zu schaffen. Ferner liefern Kooperationen von Hochschulen mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkten die Möglichkeit der Vernetzung und Zusammenstellung von Gründungsteams mit dem benötigten „Bundling of Competencies“ zur Realisierung von Gründungsvorhaben. Gleichwohl stehen die hohe Relevanz und der Mehrwert durch die Vernetzung der Hochschulen untereinander im Widerspruch zu einer vermeintlichen Konkurrenzsituation um Studierende und finanzielle Ressourcen. Die Ambivalenz aus der Kooperations- und Vernetzungsrelevanz und der Konkurrenzsituation der Hochschulen um finanzielle Ressourcen impliziert das Risiko, einer bestmöglichen Unterstützung von Nascent Entrepreneurs entgegenzustehen.

- Kooperationen unter den Hochschulen unterstützen die Findung (fachfremder) Co-Founder
- Kooperationen ermöglichen Synergien in der Konzeption des gründungsunterstützenden Angebots und gemeinsamen Nutzung gründungsrelevanter Infrastrukturen

- Hochschulinterne Vernetzung ermöglicht ein integriertes Gründungsunterstützungsangebot und erhöht die Präsenz und Sichtbarkeit
- Netzwerk aus hochschulinternen und hochschulexternen Netzwerkkontakten ermöglicht die Erweiterung des Angebots der Gründungsunterstützung

Zur Differenzierung zwischen Hygienefaktoren und Erfolgsfaktoren

Um eine Differenzierung zwischen notwendigen Faktoren und Erfolgsfaktoren vorzunehmen, wurde die Bezeichnung notwendiger Faktoren als „Hygienefaktoren“ zur Abgrenzung von Erfolgsfaktoren im Rahmen vorliegender Arbeit gewählt. Im Rahmen der Hygienefaktoren lässt sich eine weitere Ausdifferenzierung vornehmen, zwischen Faktoren, welche die Ausgestaltung einer Gründungsunterstützung bedingen und Faktoren, welche eine Bedingung für den Erfolg der Gründungsunterstützung darstellen. Die Differenzierung zwischen Hygienefaktoren und Erfolgsfaktoren wird an dem Beispiel der Rolle finanzieller Ressourcen für die hochschulische Gründungsunterstützung verdeutlicht.

Finanzielle Ressourcen

Analyseergebnisse der vorliegenden Arbeit sowie Erkenntnisse aus der Praxis zur Entwicklung der Gründungszahlen der Technischen Hochschule Lübeck im Zeitverlauf (siehe Kapitel 3), indizieren, dass der Erfolg der Gründungsunterstützung nicht von der Höhe finanzieller und personeller Ressourcenausstattung in der Gründungsunterstützung abhängig ist. Gleichzeitig ist eine Vielzahl identifizierter herausfordernder Faktoren an eine finanzielle Ressourcenverfügbarkeit gekoppelt, sodass fehlende oder limitierte Ressourcen ein bereits vielfach konstatiertes Haupthindernis für Erfolg in der Gründungsunterstützung darstellen.²⁰⁸ Die Rolle finanzieller Ressourcenausstattung in der hochschulischen Gründungsunterstützung lässt sich damit als Hygienefaktor zur Akquise weiterer humaner, wie auch materieller Ressourcen beschreiben.

- Aus den Erkenntnissen geht die Rolle finanzieller Ressourcen als Hygienefaktor für die Gründungsunterstützung hervor

Zur Finanzierung lässt sich festhalten, dass potenzielle Implikationen aus der primär drittmittelbasierten Finanzierungsstruktur auf Kontinuität, Umfang und Güte der

²⁰⁸ Vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S. 75.

hochschulischen Gründungsunterstützung die Relevanz einer adäquaten Finanzierung der Gründungsunterstützung für die Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung begründen. Ein Beispiel liefert das Risiko von Finanzierungslücken, welche zu Personalfluktuationen sowie damit verbundenen Fluktuationskosten, wie einer Diskontinuität der Ansprechpersonen in der Gründungsunterstützung, führen kann. Mit der konstatierten Relevanz der Kontinuität der Ansprechpersonen, des Vertrauens und der Verbindlichkeit in einer modernen exzellenzorientierten Gründungsunterstützung, kann sich die befristete Finanzierung folgerichtig negativ auf das Exzellenzniveau in der hochschulischen Gründungsunterstützung auswirken. Ferner besteht in der Finanzierung über Drittmittel ein Entscheidungsdilemma in der Allokation verfügbarer Personalressourcen, indem eine Entscheidung darüber zu treffen ist, ob begrenzte personelle Kapazitäten zur Antragstellung für Folgefinanzierungen der Gründungsunterstützung oder für Kernaktivitäten in der Gründungsunterstützung eingesetzt werden. Beide Szenarien implizieren potenziell Risiken für die Gründungsunterstützung. Wird der Fokus auf Kernaktivitäten der Gründungsunterstützung gesetzt, so birgt dies das Risiko, dass mit dem Ablauf der Förderphase eine Finanzierungslücke und damit auch eine Lücke in der Kontinuität der Gründungsunterstützung mit entsprechenden Fluktuationskosten resultiert. Bei einer Fokussierung auf Förderanträge sind hingegen negative Implikationen auf Umfang und Inhalt der Unterstützung von Gründungsvorhaben zu erwarten. Obgleich die Finanzierung keinen Teil der operativen Gründungsunterstützung der Hochschulen darstellt, ergeben sich dennoch Handlungsbedarfe für die hochschulische Gründungsunterstützung.

- Bedarf an einer kontinuierlichen Ausstattung mit finanziellen Ressourcen
- Bedarf an einer Reform der Finanzierung gründungsunterstützender Aktivitäten zur Vermeidung von Folgeimplikationen auf die Qualität und Kontinuität der Gründungsunterstützung
- Notwendigkeit der Implementierung ressourcenschonender Ansätze in der hochschulischen Gründungsunterstützung zur Kompensation limitiert verfügbarer finanzieller Ressourcen

Monitoring

Das Monitoring der Entwicklung von Gründungen aus den Hochschulen liefert einen elementaren Baustein zur Evaluation des mittel- und langfristigen Erfolges der hochschulischen Gründungsunterstützung und damit eine Möglichkeit der Annäherung an die Messung der wirtschaftlichen Nutzenstiftung durch die hochschulische Gründungsunterstützung. Weniger als 50%²⁰⁹ aller gründungsunterstützenden Hochschulen halten den lang- und mittelfristigen Erfolg von Gründungen aus den Hochschulen nach. Personalfluktuationen, der Entfall der Unterstützungsmöglichkeit mit der Gründung und ein damit verbundener Kontaktabbruch zu den Nascent Entrepreneurs, wie auch fehlende Kontaktdaten und die Deaktivierung studentischer Mailadressen wirken ebenso herausfordernd auf die Nachverfolgung von (Nascent) Entrepreneurs nach erfolgter Gründung, wie das Fehlen geeigneter Instrumente. Mit den beschriebenen Herausforderungen in der Nachverfolgung von Gründungen wird nochmals die Relevanz der Kontinuität der Personen in der Gründungsunterstützung unterstrichen, welche eine kontinuierliche Ausstattung mit finanziellen Ressourcen in der hochschulischen Gründungsunterstützung voraussetzt. Ferner indizieren die Ergebnisse den Bedarf an geeigneten Instrumenten zur Messung des Entwicklungsverlaufes und des nachhaltigen Erfolges von Gründungen aus den Hochschulen.

- Bedarf nach Kontinuität der Personen in der Gründungsunterstützung
- Bedarf nach einer kontinuierlichen Finanzierung
- Bedarf an Instrumenten zur Unterstützung des Monitorings von Gründungen

Aus den Erkenntnissen der Analyse zu den Erfolgsfaktoren in der Exzellenz der Gründungsunterstützung geht hervor, dass sich eine Vielzahl an beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Faktoren auf ein Exzellenzniveau in der hochschulischen Gründungsunterstützung auswirkt. Dabei ließen sich zahlreiche Erfolgsfaktoren analysieren, durch die sich Erfolg in der hochschulischen Gründungsunterstützung erklären lässt und welche die Möglichkeit schaffen Handlungsempfehlungen für eine exzellenzorientierte Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen abzuleiten.

²⁰⁹ Vgl. Frank, A. / Schröder, E., (2021), S.50.

5.4 Die Digitalisierung in der Gründungsunterstützung an exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen

Die Analyseergebnisse zur Digitalisierung in der Gründungsunterstützung liefern Erkenntnisse zum Status Quo zur Nutzung der Digitalisierung an den exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen. Überdies konnten Erkenntnisse zu den Erfahrungen in der Nutzung der Digitalisierung in der Gründungsunterstützung gesammelt werden, welche erlauben, Grenzen und Nutzen in der Nutzung der Digitalisierung aufzuzeigen.

Die Analyseergebnisse zur Digitalisierung in der Exzellenz der Gründungsunterstützung ließen sich in folgende Hauptkategorien zusammenfassen.

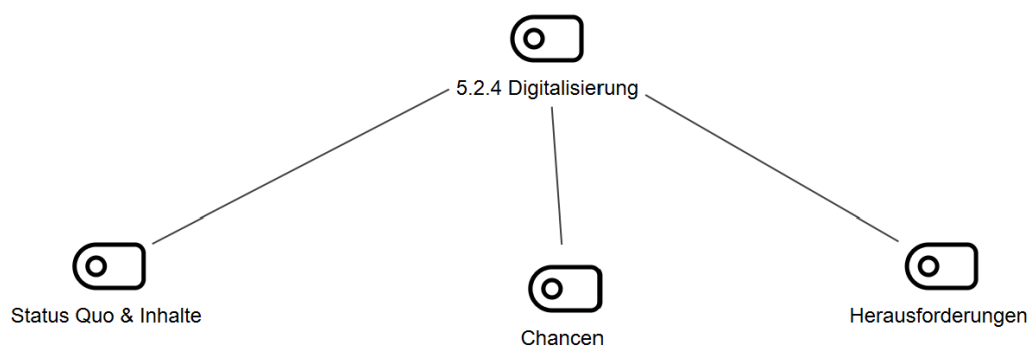


Abbildung 31 Hauptkategorien zur Betrachtung der Digitalisierung in der Gründungsunterstützung, eigene Darstellung.

5.4.1 Status Quo zur Digitalisierung in der hochschulischen Gründungsunterstützung

Aus den Analyseergebnissen geht hervor, dass die pandemische Lage im Erhebungszeitraum und die damit verbundene Notwendigkeit der Umstellung auf digitale Formate zu einer verstärkten Nutzung der Digitalisierung in der hochschulischen Gründungsunterstützung geführt haben (vgl. I1,24; I22,50). Trotz des Pandemie-bedingten Digitalisierungssprunges wird die Digitalisierung bei dem überwiegenden Teil exzellenter gründungsunterstützenden Hochschulen bislang auf einfachen Level genutzt (vgl. I3,42; I9,55; I11,61). Dabei findet die Digitalisierung Eingang durch die medienvermittelte Kommunikation in der Gründungsberatung (vgl. I1,24; I3,42; I4,25; I7,39; I8,66; I9,55; I11,61; I20,28; I22,50; I24,60), durch die Digitalisierung von Antragsformularen (vgl. I5,50; I19,50; I23,79) oder die Durchführung gründungsunterstützender Veranstaltungsformate über digitale Kanäle (vgl. I8,66; I20,28; I24,60). Wiederum werden an einigen Hochschulen bereits zahlreiche digital

basierte gründungsunterstützende Aktivitäten angeboten. Im Rahmen digitaler Veranstaltungsformate wurden virtuelle Räume genutzt, um das Know-How externer Expertinnen und Experten zu gründungsrelevanten Themen in Veranstaltungen einzubinden (vgl. I10,38). Überdies werden Kollaborationstools wie Mural (vgl. I10,60; I11,61; I13,30; I16,47) und Whiteboards (vgl. I18,49) sowie digitale Formen des Business Model Canvas (vgl. I10,32; I11,61) und des Design Thinkings (I10,32) in der Gründungsunterstützung genutzt. Vereinzelt werden digitale Tools zur psychologischen Eignungsdiagnostik von Nascent Entrepreneurs angewendet (vgl. I24,62). Einige Gründungsunterstützungszentren verfügen indes bereits über digitale Plattformen zur Vermittlung niedrigschwelliger gründungsrelevanter Informationen (vgl. I1,28; I22,50; I13,48).

An einigen exzellenten Gründungsunterstützungszentren wird die Digitalisierung bereits umfassender genutzt (vgl. I2,34; I5,50; I7,39; I15,48; I19,34; I20,28; I21,30). Mitunter wurden für den Erstkontakt Prototypen für Chatbots getestet (vgl. I7,69). Vereinzelt existieren umfassende IT-gestützte Datenbanksysteme in Anlehnung an CRM-Systeme (vgl. I15,48). Neben hochschulindividuellen Lösungen für Datenmanagementsysteme, werden in gründungsunterstützenden Hochschulnetzwerken bereits Systeme gemeinsam genutzt (vgl. I12,47). Ein Portfolio genutzter digitaler Formate der exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen wird in nachfolgender Tabelle geliefert:

Code	Codierte Segmente
Chatbot -Prototyp	In Ansätzen, also es ist ein Projekt gestartet, ein Chatbot. Das ist rechtlich ein bisschen schwierig. Das ist erst einmal angedacht, es gibt schon Prototypen, aber wann und wie der ausgerollt wird, das ist noch nicht ganz klar. Interview 7: Pos.41 - 41
Digitale Gründungssprechstunde	So bieten wir zum Beispiel eine regelmäßige offene Gründungssprechstunde an, die einmal wöchentlich online stattfindet, wo alle Gründerinnen und Gründer, die eine kurze Frage haben, Sie vielleicht nicht im Zuge einer Gründungsberatung stellen oder keine ganze Gründungsberatung füllen würde, vorbeischaun können.

Interview 22: Pos.32 - 32

Digitale Kontaktformulare

Das Kontaktformular ist digital. Das heißt, wenn ein Team eine Idee hat oder eine Person, dann meldet er sich über online Kontaktformular.

Interview 7: Pos.41 - 41

Digitale Gründungsmesse

Und natürlich unser XX Day - das Aushängeschild für digitale Formate. Also wir haben wirklich den, unseren kompletten XX Day, der sonst hier [...] in der Messehalle in XXX stattfindet. Den haben wir mit in eine virtuelle Welt gelegt und die ist wirklich. Das sind jetzt nicht nur Poster und Plakate, sondern es sind wirklich digital 3D nachgebaute Messestände. Man kann so ein bisschen wie Google Streetview da durchlaufen, das ist eigentlich [...] das größte digitale Format.

Interview 15: Pos.30 - 30

Digitale Netzwerkveranstaltungen

Wir, also wir bieten auch quasi digitales Kaffeetrinken und solche Sachen an, einfach um zusammenzukommen.

Interview 24: Pos.42 - 42

Da muss ich überlegen, also wir bieten aus unserem Netzwerk etwas an, das ist die Start-up Challenge. Das ist ein digitales Format, das eben über mehrere Teams, über mehrere Hochschulen hinweg quasi angeboten wird. Das ist im Endeffekt auch Coaching Digital oder bzw. Gründungsunterstützung digital.

Interview 23: Pos.36 - 36

Wir haben ja zwangsläufige digitale Formate wie, wir hatten jetzt den Ideenwettbewerb, was quasi vollständig digital abgelaufen ist. Wir haben eine tolle Software benutzt, wo wir einzelne Konferenzräume hatten, wo wir am Pool chillen konnten oder im Kamin Raum und noch eine Bühne hatten. Also das ist quasi notgedrungen, aber es gab interessante Lösungen, die wir dann quasi nutzten und auch digital verwendet haben.

Na oder der Gründerstammtisch oder auch ein paar von der Lehre, die ist ja auch komplett digital gelaufen. Ist ja ganz klar. Und da konnten sich dann auch mehrere einklinken oder auch Workshops, Seminare. Na, so was wurde natürlich dann auch alles so angeboten.

Wir haben im Rahmen von Lehre und im Rahmen von Masterclass, die wir dann für das Programm durchführen, gewisse Teile der Workshops quasi aufgenommen und stellen das quasi zu Verfügung. Und auch bestimmte Sachen stellen wir quasi zur Nachbearbeitung mit bereit.

[...] wir haben natürlich einen Instagram Channel, wo einiges passiert und da gibt es auch ein paar extra Themenfelder oder Topics, die auch Lernen ermöglichen, was wir jetzt sonst hier so nicht machen. Also da auf dem Channel gibt es da einiges, zum Beispiel erst mal auch über uns als Person, den XX - day oder auch anderes, wo man einfach von Start-ups lernt, die sich vorstellen was erzählen.

Interview 17: Pos.54 - 60

[...] zum Beispiel Vernetzungsveranstaltungen führen wir durch, mit den Studierenden, die schon ein Stück weit, die wir an uns binden konnten, durch verschiedene Veranstaltungen, wir nennen das XX und da haben wir eben auch niedrigschwellige Vernetzungsveranstaltungen gemacht

Interview 13: Pos.30 - 30

Ja, wir haben zum Beispiel immer ein offenes Gründerfrühstück gehabt, das haben wir halt in den virtuellen Raum umgezogen und es wird tatsächlich auch stärker frequentiert besucht als das vor Ort Event, obwohl es jetzt viel regelmäßiger stattfindet. Vielleicht so als eine Form davon. Natürlich haben wir auch so ein, zwei andere Formate, die wir dann auch online durchgeführt haben, ich meine so was wie wenn man sonst einen Vortrag hat, den Fachvortrag zu irgendeinem Thema. Das funktioniert ja online eigentlich auch ganz gut. Natürlich fehlt aber das Catering, das Networking. Also das hat alles seine Vor- und Nachteile.

Interview 11: Pos.37 - 37

Digitale Seminare /
Webinare / Workshops

Darauf aufbauend haben wir unsere gesamten Workshopangebote im Bereich Qualifizierung auch weiter ausgebaut, digital im digitalen Raum versetzt, teilweise mit Kommunikation, diese Inputvermittlung über Zoom beispielsweise gemacht. Auch mit der Arbeit mit Breakout Rooms, aber dann natürlich auch Onlinetools aus der Kollaboration benutzt, um Workshops gewissermaßen abbilden zu können, bei Mural beispielsweise, um die Leute noch zu vernetzen.

Interview 13: Pos.30 - 30

Also wir machen das digital XX. Das sind zum Beispiel jetzt digitale Vorträge bzw. Seminare, Kleinseminare zu speziellen Themen. Das ist zum Beispiel ein Steuerberater, der mir erklärt „Welche Gesellschaftsform sollte ich wählen, welche steuerlichen Vorteile kann ich dadurch generieren?“ Und dann natürlich sehr individuell. Das sind dann 4 /5 Teams maximal, die alle den gleichen Status haben. Und die können dann Fragen stellen. Ja, also gerade im Rechtsbereich macht das durchaus Sinn, weil die Anwälte immer irgendwo hin zu fahren haben die ja auch keine Lust drauf, muss man sagen, das kostet Geld.

Interview 9: Pos.32 - 32

Da haben wir in dem letzten Jahr zum Ersten Mal überlegt, dass wir für das XX eine Webinarreihe anbieten, also acht Termine, acht Themen, acht Referenten, teilweise auch unserem Team, teilweise extern eingekauft, sage ich mal und das haben wir relativ offen für Gründer gemacht, aber auch für die Studenten. Und es war sehr gut, wir haben teilweise etwa 40, 50 Teilnehmer gehabt in einer Session und von daher haben wir gute Erfahrungen gemacht, haben das auch aufgezeichnet, das heisst, man kann das verwerten.

Interview 8: Pos.42 - 42

Aber wir haben natürlich auch zum Beispiel so Workshops [...] Demnächst haben wir einen in zwei Wochen, wo es um Software geht, also Software für die Weiterentwicklung von Geschäftsideen.

Interview 4: Pos.25 - 25

	Wir hatten auch ein Train the Trainer Format, also ganz viele Workshops, einfach digitalisiert und hauptsächlich nutzen wir dafür eben Miro. Miro und Zoom, Slack als Triumvirat der Tools. Interview 19: Pos.34 - 34
Digitale Wettbewerbe	Also wir machen kleine Wettbewerbe digital, um einfach die Community zusammenzubringen. Interview 24: Pos.42 - 42 Wir haben ja zwangsläufige digitale Formate wie, wir hatten jetzt den Ideenwettbewerb, was quasi vollständig digital abgelaufen ist Interview 17: Pos.54 - 54 Aber zum Beispiel einen Ideenwettbewerb mir jetzt komplett digitalisiert, da arbeiten wir über vier Hochschulen. Interview 12: Pos.24 - 24
Digitaler Workshopkalender	Da haben wir zum Beispiel einen Workshopkalender, da tragen wir auch Workshops ein, die hier in der Bodenseeregion organisiert werden, an denen auch alle teilnehmen könnten, entweder kostenlos und zum Teil auch, Workshops, die sie dann eben selbst bezahlen müssten, damit Sie einfach eine Übersicht haben. Interview 3: Pos.26 - 26
Gamification Formate	Wir haben schon vorher gerne vor Ort Veranstaltung so etwas wie Chaot eingesetzt, also spielerische also Game-Elemente auch mal einzubauen im Sinne der Methodenvielfalt. Interview 10: Pos.32 - 32
Gründungskompass / Nachhaltigkeitskompass	Wir haben zwei digitale Formate, die wir in der Gründungsunterstützung entwickeln und es zwar einmal ein Gründungskompass, der wird über die Webseite XX angeboten, das ist das Verbundprojekt mit der Hochschule

XX. Darüber wird er gespielt der Gründungskompass und Ziel von diesem Onlinetool ist es tatsächlich so eine gewisse Sensibilisierung für bestimmte Aspekte rund um das Thema Gründung zu betreiben und auch, um eben transparent auch die Antworten der jeweils antwortenden Gründerinnen und Gründer die passenden Kontakte und nächsten Schritte heraus zu suchen. Und das ist das eine, das andere ist der Nachhaltigkeitskompass. Und das ist ein dreiteiliger Kompass, der die drei verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit bearbeitet, der ebenfalls sehr umfassend ist und der auch ein Stückweit Orientierung, hin zum nachhaltigen Geschäftsmodell, aber auch Themen wie Zertifizierung zum Beispiel geht.

Interview 14: Pos.30 - 30

Inkubatorprogramme in der Nachgründungsphase

Wir haben unser XX Incubation Programm, das läuft aktuell natürlich auch durch Corona getrieben zu einem größeren Anteil als ursprünglich geplant digital, aber Seminar Formate das ganze sag ich mal „Handbook for Incubation“ Das ist alles digital, auch Plattformen, wo die Startups sich durcharbeiten können. Also das ist sozusagen komplett ja auch im virtuellen Raum verfügbar.

Interview 5: Pos.30 - 30

Makers of Tomorrow

Makers of Tomorrow ist ein Programm, das vom Bund aufgesetzt wird. Mit ein paar Workshops werden dann quasi die Teams, da eben über digitale Workshops, also Gastvorträge, die aufgezeichnet wurden qualifiziert. Das ist ein Format vom Bund Makers of Tomorrow, das bieten wir an und da geht es gar nicht anders.

Interview 23: Pos.38 - 38

MOOC

Da gibt es, wir haben ja mit XX schon viele Dinge digitalisiert Marketing, Projektmanagement bis hin zu Entrepreneurship. Hier gibt es einen MOOC, wo man sich immer sprechende Videosequenzen anschauen kann, die über Businessplan oder andere Themen informieren.

Interview 6: Pos.33 - 33

Persönliche Eignungsdiagnostik digital	Also wir versuchen ja auch die persönliche Eignung mit abzutesten. Also das geschieht über ganz verschiedene Wege und Methoden. Aber es gibt ja auch quasi eine psychologische Eignungsdiagnostik, die man nutzen kann. Und die erfolgt digital. Interview 24: Pos.62 - 62
Pitchevents	Wir haben eine Matching Veranstaltung, die nennt sich XXX. Da pitchen Startups für Werkstudenten, Studierende, Mitgründer. Das ist eine Matching Veranstaltung, die wird unter den Studierenden, also wirklich Zielgruppe Studierende bis zu sehr nahe Absolventen. Das läuft hervorragend, es wird moderiert mit Breakout Rooms. Interview 15: Pos.30 - 30 Ja, also wir haben hybride Formate und das ist, dass wir eine Round Table eingerichtet haben, wo wir viele Anfragen in einen Monat zusammensammeln und das machen wir digital, damit jedes Team, jede Idee bzw. Lösung pitchen kann. Interview 18: Pos.27 - 27
Plattform mit gründungsrelevanten Inhalten	Eine Kollegin XXX kümmert sich darum und es ist eine Plattform mit gründungsrelevanten Inhalten aus der Lehre und Innovation. Interview 22: Pos.50 - 50 Wir haben da eine Datenbank Lösung gefunden, das heißt, jeder jede hat dann die Möglichkeit bei, ja unsere Datenbank sich da noch Beratungs-Know-How oder Gründungs-Know-How zu holen über FAQ's und alle Dinge, die wir einfach in dieser Datenbank hinterlegt haben oder eben versuchen, dass wir nicht bei jeder Beratung wieder ganz von vorne anfangen müssen. Also das ist so eine Art flankierende und es sind flankierende Maßnahmen, die dann zu dem ganzen Beratungsprozess dazukommen. Interview 1: Pos.28 - 28

Podcasts	Wir haben einen Podcast [...] der ist für die Gründung der ist aus dem Exist Project auch raus, da haben wir 6 Folgen produziert, die sind jetzt online abrufbar, unter anderem bei Spotify, aber es gibt noch einen Transfer Podcast [...] da war die Gründung auch schon mit Teil. Interview 10: Pos.32 - 32
Slack	Wir nutzen nur Slack als Kommunikationstool. Interview 11: Pos.39 - 39
Speed Mentoring	Dann haben wir eine Mentoring Veranstaltung digital, das war das erste Mal ein bisschen schleppend, hat sich rasant entwickelt. Also wie so ein, ich nenne es mal Speed Mentoring. Ja, also die Gründer hoppen durch die Räume der Mentoren und können sich dann für weitere Aktivitäten verabreden. Interview 15: Pos.30 - 30
Summer School	Wir haben eine Summer School, Genau das ist international. Vier Tage lang mit Zoom, Slack und Mimo. Also die ganze Bandbreite an digitalen Tools. Interview 19: Pos.34 - 34
Validierungsformat	Und da haben wir ein Format entwickelt, das heisst XX, es ist gewissermaßen ein Validierungsformat. Es ist ein sehr niedrigschwelliges Format, wo eigentlich alle Hochschulangehörigen aber auch die gesamte Startup Region Zugriff hat. Und da stellen sich junge wirklich PreSeed Startup Projekte vor und führen erste Experimente durch, machen Interviews im Nachgang, gehen noch im Breakout Sessions oder machen Online-Umfragen oder Zeigen ihren Prototypen digital und holen da Feedback ein. Interview 13: Pos.48 - 48

Tabelle 5 Übersicht genutzter digitaler Formate in der hochschulischen Gründungsunterstützung

Im Rahmen der Analyse wurde ferner der Bedarf an integrierten Datenmanagementsystemen für die Gründungsunterstützung konstatiert (vgl. I20,52). Die Implementierung von CRM-Systemen bei Gründungsunterstützungszentren ist mitunter bereits avisiert (vgl. I3,42; I4,45; I23,55), die Realisierung der Systeme scheiterte bislang zumeist an fehlenden Ressourcen (vgl. I21,52; I20,52).

5.4.2 Die Chancen der Digitalisierung

Zentrale Mehrwerte der Digitalisierung wurden insbesondere im Rahmen des Datenmanagements zu den Gründungen und Nascent Entrepreneurs beschrieben (vgl. I20,52). So ermöglicht die Nutzung von Datenmanagementsystemen die Abbildung eines automatisierten Einladungsmanagements für gründungsunterstützende Veranstaltungen (vgl. I15,48) sowie die digitale Dokumentation von Beratungsverläufen und Teilnahmen an gründungsunterstützenden Aktivitäten der Hochschulen (vgl. I12,47). Ferner ermöglicht die Nutzung von Datenmanagementsystemen die Übergabe in der Betreuung von Gründungsteams (vgl. I4,45). Auch die Möglichkeit der Abbildung eines Monitorings von Nascent Entrepreneurs über den gesamten Entrepreneurial Life Cycle wurde als positiver Nutzen durch digitale Datenmanagementsysteme herausgestellt (vgl. I15,48; I23,55). Ferner eröffnet die gemeinsame Nutzung eines Systems den gründungsunterstützenden Instanzen sowie den Nascent Entrepreneurs von Synergieeffekten zu profitieren (vgl. I12,47).

5.4.3 Die Grenzen der Digitalisierung

„[...] die Entwicklung einer Geschäftsidee und die Betreuung von Gründungsteams, das ist eine höchst persönliche Angelegenheit und die Hilfestellung von der ersten Orientierung,“

(Interview 14, Pos.48)

Grenzen in der Nutzung der Digitalisierung in der hochschulischen Gründungsunterstützung bestehen vorwiegend in Aspekten der zwischenmenschlichen Interaktion (vgl. I14,48; I22,22; I24,26). Hierzu wurde konstatiert, dass der persönliche Austausch in der realen Welt, im Vergleich zu digitalen Begegnungsplattformen, deutlich intensiver stattfindet (vgl. I11,33). Mit den Defiziten in der persönlichen Interaktion, limitiert sich ferner die Möglichkeit des Vertrauensaufbaus zwischen Nascent Entrepreneurs und den Gründungsberatenden in der medienvermittelten Kommunikation (vgl. I17,91).

[...] und das war ja so am Anfang man hat sich, (da) habe ich mich persönlich ein bisschen gewundert, wie gut das erstmal funktioniert. Ganz schnell innerhalb von einer Woche alle Angebote, alle Workshops, die wir geplant haben, alle Beratungsleistungen umgestellt auf ein digitales Angebot. Bis dann die Ernüchterung kam, dass man dann doch festgestellt hat. Oh, da läuft ja einiges schief. Was man so auf den ersten Blick gar nicht merkt, dass bestimmte Sachen an der Oberfläche vielleicht gut laufen, aber dann doch auch Sachen, die vielleicht gut scheinen, aber dann vielleicht doch, weil der persönliche Austausch nicht so da war und

die Abstimmung zwischen verschiedenen Menschen, zwischen verschiedenen Beratungspartnern, dass dann doch wieder Probleme auftauchen.“

(Interview 24, Pos.26)

Überdies wurde konstatiert, dass bestehende digitale Systeme nicht ausgereift sind (vgl. I16,79) und digitale Formate lediglich zur Informationsbereitstellung genutzt werden können (vgl. I2,56). Im Rahmen bereits genutzter Datenbankmanagementsysteme wurden bestehende dezentrale Datenmanagementsysteme als nicht finalisiert (vgl. I23,55), nicht ausgereift (vgl. I15,48) oder veraltet beschrieben (vgl. I20,38).

In der Durchführung digitaler Veranstaltungen stellte sich mitunter heraus, dass Formate vielmehr einem allgemeinen Matching unter den Nascent Entrepreneurs dienen, statt der ursprünglichen Intention der Veranstaltung, individuelle vertiefende Unterstützung zu gründungsrelevanten Themen zu liefern, zu entsprechen (vgl. I10,38). Ebenso gestaltet sich die Nutzung von Chatbots aufgrund rechtlicher Limitationen herausfordernd, sodass Chatbots bislang nicht implementiert werden konnten (Vgl.7,41). Ferner eignet sich die Nutzung von Chatbots lediglich in Hinblick auf die Beantwortung einfacher Fragestellungen (vgl. I7,71).

„[...] ein Chatbot macht, denke ich, total Sinn für wiederkehrende anfängliche Fragen, für Exist Förderung Überblicke oder was auch immer, die kann man auch digital abarbeiten. Aber spätestens wenn es ein bisschen spezieller wird, muss man eins-zu-eins Coaching haben. Weil die Teams sind halt [...] die sind alle komplett unterschiedlich, manchmal können sie unterschiedlicher gar nicht sein.“

(Interview 7, Pos.71)

5.4.4 Zusammenfassung und Diskussion zur Digitalisierung in der hochschulischen Gründungsunterstützung

Trotz des Pandemie-bedingten Digitalisierungssprunges wird das Nutzenpotenzial der Digitalisierung für die Gründungsunterstützung bislang nur an wenigen exzellenten Hochschulen ausgeschöpft. Ein Hauptgrund hierfür findet sich in der limitierten Ressourcenverfügbarkeit. Einige Hochschulen haben bereits Erfahrungen in der Nutzung digitaler Formate gesammelt. Die Nutzung digitaler Komponenten in der Gründungsunterstützung beschränkt sich aufgrund der limitierten zwischenmenschlichen

Interaktion und dem damit einhergehenden Verlust zentraler Erfolgsfaktoren einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung, wie dem Aufbau persönlicher Beziehungen.

Obgleich sich die Nutzungsmöglichkeit durch das Fehlen von Erfolgsfaktoren in der zwischenmenschlichen Interaktion begrenzt, eröffnen sich durch digitale Technologien Lösungspotenziale zur Begegnung bestehender Herausforderungen in der Gründungsunterstützung. Insbesondere für die Abbildung des Datenmanagements zu Gründungen liefern digitale Systeme adäquate Lösungsoptionen. Über den Nutzen von Datenmanagementsystemen zu Gründungen hinaus eröffnen CRM- ähnliche Systeme in der Gründungsunterstützung eine Möglichkeit zur Reduzierung administrativer Aufwendungen sowie zur Realisierung eines Monitorings von Gründungen über den gesamten Entrepreneurial Life Cycle. An CRM angelehnte Systeme schaffen für die Gründungsunterstützung die Möglichkeit weitere Erkenntnisse zur Wirksamkeit der Gründungsunterstützung und zu Gründungen zu generieren sowie eine Basis für die Evaluation gründungsunterstützender Aktivitäten zu schaffen. Die Reduktion administrativer Aufwendungen für die Gründungsberatenden eröffnet wiederum die Möglichkeit Personalkapazitäten zu entlasten und die Kerntätigkeit der Unterstützung der Nascent Entrepreneurs zu fokussieren. Die gemeinsame Nutzung eines CRM-Systems durch mehrere Hochschulen schafft überdies die Möglichkeit, Synergieeffekte in der Ausgestaltung des gründungsunterstützenden Angebotes zu nutzen. Ferner offerieren gemeinsam genutzte Systeme die Option der Vernetzung von Nascent Entrepreneurs und Findung von Co-Foundern unterschiedlicher Fachrichtungen. Ein weiterer Beitrag zur administrativen Entlastung in der Gründungsunterstützung kann durch die Vermittlung niedrigschwelliger Informationen über digitale Plattformen geleistet werden. Datenbanken zu Fördermitteln und Unterstützungsmöglichkeiten können eine Orientierungsmöglichkeit durch die Fördermittellandschaft liefern und Gründungsberatende entlasten. Digitale Informationsplattformen führen damit nicht nur zur Entlastung Gründungsberatender, sondern unterstützen überdies die zeitliche Flexibilität der Nascent Entrepreneurs, indem gründungsrelevante Informationen, orts- und zeitunabhängig abgerufen werden können. Voraussetzung für eine Nutzenstiftung durch datenbasierte Plattformen und CRM- Systeme bilden neben der Konzeption geeigneter Systeme die Quantität, Qualität und Aktualität von Inhalten und Daten. Um diese zu gewährleisten, sind die Erfassung von Daten sowie Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Aktualität durch die Systempflege, insbesondere bei Personalwechseln in der Gründungsunterstützung, sicherzustellen. Die

Nutzbarkeit digitaler Infrastrukturen und Komponenten setzt folglich die Verfügbarkeit finanzieller und personeller Ressourcen voraus, sodass Ressourcen auch für die Digitalisierung in der hochschulischen Gründungsunterstützung einen limitierenden Faktor (Hygienefaktor) bilden. Zusammengefasst lassen sich aus den Analyseergebnissen zur Digitalisierung in der Gründungsunterstützung an exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen folgende zentrale Erkenntnisse ableiten.

- Der Digitalisierungsgrad variiert unter den Hochschulen und liegt bei dem Großteil der Hochschulen auf einem geringen Niveau
- Limitierte Ressourcenverfügbarkeit bildet einen Hauptgrund für einen geringen Digitalisierungsgrad
- Grenzen bestehen in der Unmöglichkeit der Abbildung von Erfolgsfaktoren in der zwischenmenschlichen Interaktion
- Mehrwerte durch die Digitalisierung bestehen in der Abbildung eines Datenmanagements, der Nutzung von Synergieeffekten, Vernetzung und administrativen Entlastung
- Bedarf an einer digitalen Lösung in Anlehnung an ein CRM-System vorhanden

6. Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung

Die Erkenntnisse aus der Analyse exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen lieferte ein Portfolio an Handlungsoptionen zur Ausgestaltung einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung. Das vorliegende Kapitel beinhaltet aus den Analyseergebnissen hervorgehende Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze zur Annäherung an ein Exzellenzniveau in der Gründungsunterstützung an Hochschulen in Deutschland.

6.1 Ausrichtung der hochschulischen Gründungsunterstützung an die Maxime einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung

Maßgeblich in der Ausgestaltung ist die Ausrichtung auf die Maxime einer exzellenten hochschulischen Gründungsunterstützung. Das Selbstverständnis der Gründungsunterstützung sollte das Ziel verfolgen, Gründungsinteressierte bestmöglich auf ihrem individuellen Weg in die Gründung zu unterstützen und zu begleiten. Hierzu werden die Nascent Entrepreneurs und ihre Bedarfe in den Fokus der Ausrichtung gestellt. In der hohen Dynamik und Komplexität der Einflussfaktoren auf Gründungen und der Vielfalt der Gründungsvorhaben mit den zugehörigen individuellen Bedarfen der (Nascent) Entrepreneurspersonen dient Flexibilität in den gründungsunterstützenden Aktivitäten der Beschleunigung von Gründungsprozessen. Vertrauen, Verbindlichkeit und der persönliche Beziehungsaufbau stehen in der Interaktion mit den Nascent Entrepreneurs im Fokus und bilden maßgebliche Voraussetzungen für die Realisierung einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung an Hochschulen.

6.2 Rahmen einer exzellenzorientierten hochschulischen Gründungsunterstützung

Die Begegnung dynamischer Entwicklungen im Entrepreneurship bedarf der Konzeption eines zeiteffizienten, dabei gleichzeitig umfassenden und flexiblen Unterstützungsangebotes, welches nachfolgend als Entrepreneurial Support Fast Track beschrieben wird. Zur Deckung der Bedarfe sämtlicher Nascent Entrepreneurs in unterschiedlichen Gründungsphasen wird ferner die Ausgestaltung gründungsunterstützender Aktivitäten entlang des Entrepreneurial Life Cycle empfohlen.

Der Dreiklang gründungsunterstützender Aktivitäten

Zur Gewährleistung eines umfassenden und integrierten Unterstützungsangebots zur Vermeidung redundanter Informationen, ist die Verknüpfung eines breiten gründungsunterstützenden Aktivitätenportfolios mit der Lehre, wie auch der Forschung sinnvoll. Dieser Dreiklang gründungsunterstützender Aktivitäten schafft überdies die Möglichkeit, aktuelle Entwicklungen aus der Forschung in die Konzeption gründungsunterstützender Aktivitäten einzubringen sowie eine Rückkoppelung aus der Praxis der Gründungsunterstützung in die Forschung zu geben.

Entrepreneurial Support Fast Track

In Verbindung mit einem breiten Angebotsportfolio ermöglicht die freie Wahlmöglichkeit durch die Nascent Entrepreneurs, angelehnt an ein Cafeteria System, die individuelle und zeiteffiziente Unterstützung von Gründungen, welche nachfolgend als „Entrepreneurial Support Fast Track“ beschrieben wird. Zur Realisierung eines Entrepreneurial Fast Tracks sollten sämtliche Aktivitäten des gründungsunterstützenden Angebotsportfolios der Hochschulen durch die Nascent Entrepreneurs bedingungslos in Anspruch genommen werden können. Eine verpflichtende Teilnahme an unterstützenden Aktivitäten sollte keine Voraussetzung für die Inanspruchnahme weiterer Unterstützungsangebote auf einer höheren Individualebene oder die Möglichkeit zur Bewerbung auf Fördermittel und Stipendien darstellen. Um individuell zielführende Aktivitäten finden zu können, werden die Wahlmöglichkeit aus dem breiten gründungsunterstützenden Angebotsportfolio in Anlehnung an ein Cafeteria Prinzip sowie die begleitende Beratung in der Auswahl geeigneter Aktivitäten durch die Gründungsberatenden empfohlen. Die Gründungsberatenden kommen dabei einer navigierenden Funktion durch das Gründungsunterstützungsangebot nach. In Anpassung an aktuelle Bedarfe und zur Entlastung der knappen Ressource „Zeit“ der Nascent Entrepreneurs, bietet sich ferner die Komprimierung der Angebote, insbesondere mehrtägiger Formate an.

Erweiterte Betrachtung des hochschulrelevanten Entrepreneurial Life Cycle

Zur Anpassung an aktuelle Entwicklungen und zur Abschöpfung ungenutzter Gründungspotenziale erscheint die ausschließliche Fokussierung auf die Aktivitäten der Gründungsunterstützung im engeren Sinne²¹⁰ nicht zielführend. In einem modernen Verständnis der hochschulischen Gründungsunterstützung beginnt der Entrepreneurial Life Cycle in einem weitaus früheren Stadium und findet seinen Ursprung bereits vor Eintritt in die Hochschule. Ferner erweitert sich die Perspektive um die Phase nach der erfolgten Gründung. Ein „Weitblick“ über die Grenzen eines engen Verständnisses der hochschulischen Gründungsunterstützung hinaus, ermöglicht nicht nur die Realisierung eines integrierten gründungsunterstützenden Angebots, überdies wird die Möglichkeit geschaffen, die Gründungsaktivität bereits in einem frühen Stadium positiv zu beeinflussen sowie die Nachhaltigkeit der Gründungen zu unterstützen. Die Erweiterung des Entrepreneurial Life Cycle impliziert ferner nicht nur die bloße Gründung als Erfolg in der hochschulischen Gründungsunterstützung anzustreben, sondern auch die Nachhaltigkeit der Gründungen als Ziel in die hochschulische Gründungsunterstützung zu integrieren. Entsprechend wird die Konzeption des gründungsunterstützenden Angebotes entlang dieses erweiterten Entrepreneurial Life Cycle empfohlen.

²¹⁰ in Anlehnung an Volkmann C., 2011, S.7

6.3 Aktivitäten einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung

Entlang eines erweiterten und modernen Entrepreneurial Life Cycle der hochschulischen Gründungsunterstützung lassen sich die klassischen Aktivitäten der Sensibilisierung und Qualifizierung in der Exzellenz der Gründungsunterstützung erweitern und ausdifferenzieren. Damit umfassen die Aktivitäten einer exzellenten Gründungsunterstützung folgende Bereiche:



Abbildung 32 Aktivitäten einer exzellenzorientierten hochschulischen Gründungsunterstützung, eigene Darstellung.

Mit der Erweiterung der gründungsunterstützenden Aktivitäten, erweitert sich auch der relevante Entrepreneurial Life Cycle, da Maßnahmen der hochschulischen Gründungsunterstützung bereits vor Studieneintritt ansetzen und zur Unterstützung des nachhaltigen Erfolges idealerweise auch Leistungen in der Nachgründungsphase umfassen. In Orientierung am Entrepreneurial Life Cycle werden nachfolgend Empfehlungen zur Ausgestaltung der Gründungsunterstützung gegeben.

Frühsensibilisierung von Schülerinnen und Schülern

Mit dem Ziel der Erhöhung der gesellschaftlichen Sichtbarkeit und Akzeptanz von Entrepreneurship und zur Erhöhung der Gründungsaktivität sollten Aktivitäten der gründungsunterstützenden Hochschulen zu einem möglichst frühen Zeitpunkt beginnen. Dies kann durch Aktivitäten zur Frühsensibilisierung von Schülerinnen und Schülern sowie durch die frühzeitige Sensibilisierung Studierender nach Studienbeginn gelingen. Sensibilisierungsaktivitäten an Schulen oder in Kooperation mit Schulen ermöglichen, den Impuls zur Auseinandersetzung mit Entrepreneurship bereits vor Eintritt in ein Studium zu liefern und somit für eine Gründung sowie für gründungsaffine Studiengänge zu sensibilisieren. Aktivitäten zur Frühsensibilisierung können im Rahmen von Veranstaltungen an den Hochschulen für Schülerinnen und Schüler, wie Schnuppervorlesungen oder Workshops rund um gründungsrelevante Themen sowie durch Besuche Gründungsberatender an Schulen stattfinden. Dabei wird die Einbindung von Entrepreneurs als Role Models, die von ihren Erfahrungen berichten, in die Veranstaltungsformate empfohlen. Die frühe Sensibilisierung Studierender kann durch Aktivitäten in Erstsemesterveranstaltungen sowie in Lehrveranstaltungen des ersten Semesters erfolgen.

Sensibilisierungsaktivitäten an Hochschulen

Die Lehre liefert durch den direkten Kontakt einen stetigen Kommunikationskanal zu den Studierenden und stellt sich damit als geeignetes Instrument zur fortwährenden Sensibilisierung der breiten, stets wechselnden Zielgruppe Studierender für Entrepreneurship und gründungsunterstützende Aktivitäten an den Hochschulen dar. Lehrende nehmen dabei die Rolle von Multiplikatoren für Entrepreneurship sowie für die Gründungsunterstützung ein, was die interne Vernetzung und Zusammenarbeit der Gründungsunterstützungszentren mit den Lehrenden der Hochschule voraussetzt. Der partielle Einsatz Gründungsunterstützender in der Lehre bildet eine weitere Möglichkeit, im Rahmen der Lehre für Entrepreneurship und die Gründungsunterstützung zu sensibilisieren. Die Implementierung von Entrepreneurship-relevanten Studieninhalten in die Lehre liefert eine weitere Möglichkeit, Studierende unterschiedlicher Fachrichtungen für Entrepreneurship zu sensibilisieren. Die Integration gründungsrelevanter Inhalte in die Lehre kann durch die Bereitstellung von Videomaterial zur hochschulischen Gründungsunterstützung oder in der Form von Templates und Instrumenten aus der Gründungsunterstützung erfolgen. Die Bereitstellung des Materials kann ferner den

Zugang zur Lehre vereinfachen. Überdies kann die Einführung von Lehrmodulen, welche eine Gründung als Praxiserfahrung anrechnen lassen, dabei unterstützen, Nascent Entrepreneurs zeitlich zu entlasten und die Gründungsaktivität zu fördern.

Ideenfindung und Ideenvalidierung

In der nächsten Phase setzen Aktivitäten zur Ideenfindung an, welche ermöglichen, einen Impuls zur Opportunity Recognition i. S. des Individual Opportunity Nexus zu schaffen. Eine Möglichkeit zur Generierung von Gründungsideen bieten Veranstaltungen wie Ideenwettbewerbe oder auch Ideenworkshops. Ideenwettbewerbe zur Findung von Lösungen für Unternehmen oder Kommunen schaffen gleichzeitig die Möglichkeit, die Sichtbarkeit des Gründungsgeschehens an den Hochschulen nach außen zu erhöhen und Kooperationen zu bilden. Anknüpfend an Aktivitäten zur Ideengenerierung empfiehlt sich die Konzeption von Formaten zur Ideenvalidierung, hierbei können Lego Serious Play oder auch Design Thinking unterstützend genutzt werden. Die Nutzung von Design Thinking schafft die Kundenperspektive in der Konzeption der Gründungsidee zu berücksichtigen und so Gründungsgegenstände an aktuelle Kundenbedarfe auszurichten.

Qualifizierung

Die Lehre liefert neben der Sensibilisierung auch die Möglichkeit der Qualifikation für eine Entrepreneurship-Tätigkeit. In Hinblick auf die Ausgestaltung der Lehre zur Qualifikation für Entrepreneurship empfiehlt sich die Grundlagenqualifizierung für Unternehmertum, die Vermittlung methodischer Kompetenzen sowie die verstärkte Implementierung von Soft Skills. Ferner stellen der konkrete Praxisbezug durch fiktive praxisorientierte Fallbeispiele und Simulationen oder auch die Lösung von Unternehmensproblemen aus der Wirtschaft Möglichkeiten für eine praxisnahe Qualifikation für Entrepreneurship dar.

Ergänzend zur Grundlagenqualifizierung für Entrepreneurship in der Lehre liefern Workshops zu gründungsrelevanten Themen wie dem Risikomanagement, zur Erstellung von Businessplänen sowie konsolidierte Gründungsberatungsformate, wie Ideensprints, Möglichkeiten zur Qualifikation für Entrepreneurship. Konsolidierte Modelle zur Qualifikation für Gründungen schaffen eine Durchlässigkeit zwischen den Nascent Entrepreneurs mit Gründungsvorhaben in unterschiedlichen Entwicklungsstadien. Dabei befördern der Austausch und die Vernetzung der Nascent Entrepreneurs untereinander die

Möglichkeit, voneinander zu lernen. Voraussetzung zur Ausschöpfung der Vorteile aus der Nutzung konsolidierter Formate ist die Möglichkeit der flexiblen Nutzung durch die Nascent Entrepreneurs, welche durch die Konzeption der Gründungsunterstützung in Orientierung an den Entrepreneurial Support Fast Track erreicht wird.

Gründungsbegleitung

Das Format der Einzelberatung charakterisiert sich als individuelle und bedarfsorientierte Unterstützung von Nascent Entrepreneurs und kann zahlreichen Erfolgsfaktoren einer exzellenten Gründungsunterstützung entsprechen. Die Einzelberatung wird damit als alternativlos für die Gestaltung einer modernen exzellenzorientierten Gründungsberatung betrachtet. Um eine individuelle Unterstützung gewährleisten zu können und aktuellen Herausforderungen im Entrepreneurship zu begegnen, bedarf es der Erweiterung des Aufgabenportfolios Gründungsberatender über die klassische Beratungsfunktion hinaus. Das Aufgabenportfolio sollte neben der klassischen Beratung mit der Beantwortung grundlegender Fragestellungen auch die Vermittlung hochschulinterner und externer Netzwerkkontakte, die Navigation durch die Fördermittel – und Unterstützungslandschaft sowie die Unterstützung in der Findung geeigneter Co-Founder umfassen. Das moderne Verständnis der Gründungsberatung kann als eine Gründungsbegleitung beschrieben werden, in welcher die Gründungsberatenden vermehrt Aufgaben in Anlehnung an Coaches und Mentoren /Mentorinnen wahrnehmen und damit die Bildung von persönlichen Beziehungen und den Vertrauensaufbau zu den Nascent Entrepreneurs zulassen. Gründungsberatende haben so die Möglichkeit, stärker in Gründungsvorhaben eingebunden zu werden und so zu Sparringspartnern im Gründungsprozess zu werden, die auf Risiken sowie vorhandene Kompetenz- und Ressourcen-Gaps hinweisen, was die frühzeitige Einsteuerung von Gegenmaßnahmen ermöglicht. Ebenso sollte die Gründungsberatung individuelle und bedarfsorientierte Unterstützung in Hinblick auf die Erschließung des finanziellen Ressourcenbedarfs von Nascent Entrepreneurs umfassen,²¹¹ welche neben der Findung passender Finanzierungsoptionen auch die Gesprächsvorbereitung mit Finanzmittelgebenden umfasst. Die intensive Vorbereitung auf Gespräche kann insbesondere bei erklärungsbedürftigen, innovativen Geschäftsideen unterstützen, potenziellen

²¹¹ Vgl. Müller, K. D. / Diensberg, C., 2011, S. 49.

Informationsasymmetrien²¹² zwischen Investierenden und Nascent Entrepreneurs entgegenzuwirken (Business Angel, Venture Capitalists, Jurys in der Stipendienvergabe und Businessplanwettbewerben etc.). In der Vermittlung von Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten wurden langfristige Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten für Nascent Entrepreneurs als vorteilhaft herausgestellt, um eine Anschlussfinanzierung sicherzustellen und potenziellen Finanzierungslücken zu begegnen. Dabei erscheint insbesondere die Vermittlung von Smart Money zielführend, um Nascent Entrepreneurs neben der Finanzierung auch von einem professionellen Netzwerk der Investierenden profitieren lassen zu können. Essentiell für die Erfüllung der Aufgaben in der modernen Funktion Gründungsberatender ist das Personal mit dem entsprechenden Persönlichkeits- und Kompetenzprofil. Empathisches Einfühlungsvermögen, die Fähigkeit zum unternehmerischen Denken und Handeln, sowie Netzwerkkompetenzen bilden zuträgliche Faktoren für die Erfüllung einer modernen Gründungsberatung und sollten bei der Personalauswahl für die Gründungsberatung Berücksichtigung finden. Überdies können Kenntnisse in der Fördermittel- und Unterstützungslandschaft zuträglich sein, um Finanzierungsmöglichkeiten für die Nascent Entrepreneurs erschließen zu können. Umfassende Erfahrungen der Gründungsberatenden mit und ohne Entrepreneurship-bezug ermöglichen die typischerweise geringe Erfahrung der jungen Zielgruppe der hochschulischen Gründungsunterstützung kompensieren zu können. Um einer Multiplikatorfunktion zur Sensibilisierung für Entrepreneurship und die hochschulische Gründungsunterstützung in der Lehre nachkommen zu können und die Verzahnung gründungsunterstützender Aktivitäten mit der Lehre zu unterstützen, kann die Eignung für den Einsatz in der Lehre zuträglich sein. Dennoch sollte die Gründungsberatung den überwiegenden Teil der Tätigkeit ausmachen, um eine Fokussierung der Tätigkeit in der Gründungsberatung zu ermöglichen.

Vernetzung

Veranstaltungen zur Vernetzung liefern die Möglichkeit der Durchlässigkeit für den Austausch der (Nascent) Entrepreneurs untereinander sowie eine Möglichkeit zur Findung von Co-Foundern und Netzwerkkontakten zur Finanzierung. Insbesondere Pitchevents schaffen die Möglichkeit, die Gründungsidee einer breiten Zielgruppe aus Schülerinnen und Schülern, Studierenden, Investierenden sowie Unternehmensvertreterinnen weiteren Expertinnen und

²¹² Vgl. Fueglistaller, U. et al., (2008), S. 322ff.

Experten zu präsentieren. Veranstaltungen in denen Entrepreneurs aus den Hochschulen als Role Models zu ihren Erfahrungen berichten, schaffen die Durchlässigkeit von der Nascent Entrepreneurs zu den Entrepreneurs und die Möglichkeit, von den Erfahrungen der Entrepreneurs zu lernen. Die Integration von Entrepreneurs in die hochschulische Gründungsunterstützung offeriert, aktuelle Entwicklungen im Entrepreneurship aus der Praxis in der Konzeption der Gründungsunterstützung berücksichtigen zu können, sodass die Aktualität gründungsunterstützender Leistungen gewährleistet werden kann.

Aktivitäten in der Nachgründungsphase

Dass sich die Unterstützung von Entrepreneurs aufgrund bestehender gesetzlicher Regelungen herausfordern gestaltet ist durchaus bekannt und auch im Rahmen vorliegender Arbeit umfassend betrachtet worden. Dennoch ist dringend zu empfehlen, die Nachgründungsphase nicht isoliert von der hochschulischen Gründungsunterstützung zu betrachten, sondern in den hochschulbezogenen Entrepreneurial Life Cycle zu integrieren. Die Analyse lieferte zahlreiche Lösungsoptionen, die fortwährende Unterstützung von Entrepreneurs in der Nachgründungsphase sicherzustellen. Inkubatorprogramme liefern dabei eine Möglichkeit, Entrepreneurs aus der Hochschule zu unterstützen und gleichzeitig den Kontakt zu den Entrepreneurs zu halten. Wege für die Unterstützung nach einer Gründung werden insbesondere durch Kooperationen mit weiteren Hochschulen und der Wirtschaft geschaffen, die ermöglichen Infrastrukturen gemeinsam zu nutzen. Ein weiterer Weg ist die umfassende Qualifizierung von Nascent Entrepreneurs im Rahmen der Vorgründungsphase für die Nachgründungsphase. Ebenso sinnvoll ist die Vermittlung langfristiger Finanzierungen bereits in der Vorgründungsphase zur Vermeidung von Finanzierungslücken in der Anschlussfinanzierung. Die Vermittlung von Smart Money eröffnet ferner die Möglichkeit, Entrepreneurs neben der Finanzierung in ein professionelles Netzwerk zu übergeben. Die exzellenzorientierten Maxime der hochschulischen Gründungsunterstützung, Vertrauen, Persönlichkeit und Verbindlichkeit, ermöglichen eine enge persönliche Bindung und bilden eine Basis für den Informationsaustausch und ein Monitoring des Entrepreneurial Life Cycle über die Gründung hinaus. Mit der Erweiterung des Aufgabenportfolios in einer modernen exzellenzorientierten Gründungsunterstützung geht nun potenziell ein erhöhter Aufwand für gründungsunterstützende Instanzen und damit die Notwendigkeit einer entsprechenden finanziellen Ressourcenausstattung in der hochschulischen Gründungsunterstützung einher. Vor dem Hintergrund der sich perspektivisch verknappenden Ressourcen in der

hochschulischen Gründungsunterstützung wurden aus den Analyseergebnissen Lösungsansätze zur Kompensation der limitiert verfügbaren Ressourcen generiert. Lösungsansätze finden sich dabei insbesondere durch Netzwerke und Kooperationen sowie durch die Nutzung digitaler Komponenten in geeigneten Bereichen der hochschulischen Gründungsunterstützung.

6.4 Netzwerke und Kooperationen

Kooperationen und Netzwerke liefern durch die Schaffung von Synergien Lösungsansätze für die Ausgestaltung einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung unter limitierter Ressourcenverfügbarkeit. Die Grundlage für die Abschöpfung von Vorteilen durch Kooperationen und Netzwerke bildet ein gründungsunterstützendes Ökosystem an der Hochschule, welches sich aus hochschulinternen, als auch externen Netzwerkkontakten zusammenfügen sollte. Hochschulinterne Netzwerkpartner aus Vertretenden der Lehre, dem Forschungs- und Transfer-Bereich sowie der Hochschulleitung ermöglichen ein integriertes gründungsunterstützendes Angebot zu schaffen und die Sichtbarkeit und Präsenz von Entrepreneurship und der Gründungsunterstützung an der Hochschule zu erhöhen.

Externe Netzwerkkontakte zu Expertinnen und Experten in gründungsrelevanten Themen, Venture Capital Gebenden, Unternehmen und Wirtschaftsakteuren ermöglichen überdies, Finanzierungsoptionen für Nascent Entrepreneurs und Entrepreneurs zu erschließen und Unterstützungsmöglichkeiten über die hochschulische Gründungsunterstützung hinaus zu erweitern. Kooperationen mit Schulen schaffen die Möglichkeit, Veranstaltungen und gründungsunterstützende Aktivitäten für Schülerinnen und Schüler zugänglich zu machen sowie frühzeitig für Gründungen und gründungsrelevante Studiengänge zu sensibilisieren. Im Rahmen der externen Netzwerkgestaltung hat die Vernetzung mit weiteren Hochschulen sowie den gründungsunterstützenden Instanzen herausragende Bedeutung. So liefern Kooperationen unter Hochschulen die Schaffung von Synergien zur Ausgestaltung eines exzellenzorientierten gründungsunterstützenden Angebotes unter limitierter Ressourcenverfügbarkeit. Regionale Kooperationen unter den Hochschulen eröffnen die Möglichkeit, Infrastrukturen wie Räumlichkeiten, Venture Labs und Inkubatoren gemeinsam zu nutzen sowie ein gemeinsames gründungsunterstützendes Angebot in Präsenz aufzubauen und zu nutzen. Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit der Reduzierung (administrativer) Aufwendungen in der

Gründungsunterstützung und synergetischen Nutzung gründungsunterstützender Angebote, wird auch überregional die Konsolidierung und gemeinsame Nutzung digitaler Formate empfohlen. Aus der gemeinsamen Nutzung profitieren Nascent Entrepreneurs durch ein umfangreiches gründungsunterstützendes Angebotsportfolio, gleichzeitig reduziert sich für die Gründungsunterstützung der Aufwand in der Erstellung und Pflege der Inhalte durch die Möglichkeit der Aufgabenteilung. Die damit einhergehende Entlastung personeller Ressourcen befördert wiederum die Möglichkeit der Fokussierung von Gründungsberatenden auf individuelle Unterstützungsleistungen in der Gründungsberatung.

Zusammenführung von Gründungsideen mit Gründungsinteressierten

Die Vernetzung von Hochschulen untereinander schafft ferner die Möglichkeit, Nascent Entrepreneurs bei der Findung von Co-Foundern zu unterstützen. Insbesondere Kooperationen und die Vernetzung von Hochschulen unterschiedlicher fachlicher Schwerpunkte eröffnen die Möglichkeit der Zusammenstellung des benötigten „Bundling of Competencies“ zur Realisierung eines Gründungsvorhabens. Ebenso lassen sich ungenutzte Gründungsoportunitäten mit Gründungsinteressierten ohne Gründungsidee zusammenführen, um Gründungspotenziale so weiter abzuschöpfen. Beispielhaft kann eine Zusammenführung von potenzialtragenden Ideen, welche im Rahmen von Ideenwerkstätten und -wettbewerben generiert und nicht durch Personen nutzbar gemacht werden (können), mit Gründungsinteressierten ohne Gründungsidee erfolgen.

6.5 Implementierung eines Entrepreneur Relationship Management - Systems (ERM) in die Gründungsunterstützung an Hochschulen

Angelehnt an ein Customer Relationship Management System unterstützt ein „Entrepreneur Relationship Management System“ (ERM) die hochschulische Gründungsunterstützung durch die strukturierte Erfassung von Daten zu Gründungen über den gesamten Entrepreneurial Life Cycle. Ein zentraler Nutzen aus einem Datenmanagementsystem für die Gründungsunterstützung eröffnet sich aus dem Potenzial der administrativen Entlastung Gründungsberatender durch ein vereinfachtes Datenmanagement. Die hieraus resultierende Entlastung personeller Kapazitäten unterstützt nochmals die Option der Fokussierung auf Kernaktivitäten in der Gründungsunterstützung wie die Gründungsberatung. Die digitale Dokumentation des Beratungsverlaufes zu den Gründungsvorhaben erleichtert ferner die Betreuungsübergabe bei Personalwechseln sowie die Übergabe an hochschulinterne sowie hochschulexterne Netzwerkkontakte.

Durch die strukturierte Erfassung von Daten über den gesamten Entrepreneurial Life Cycle eröffnen sich überdies Nutzenpotenziale für ein Monitoring von Gründungen. Daten zu Gründungsvorhaben im Längsschnitt lassen eine Betrachtung der Überlebens- und Wachstumsraten sowie der Entwicklungen von Gründungen aus den Hochschulen zu, was ein Monitoring des langfristigen Erfolges der Gründungsunterstützung ermöglicht. In Anlehnung an einen Business Intelligence Prozess erlaubt die Verknüpfung der Daten des Monitorings gegründeter Unternehmen mit den Daten aus der Gründungsunterstützung perspektivisch die Evaluation der hochschulischen Gründungsunterstützung.

6.5.1 Zentrales ERM - System

Ein zentral erstelltes und gemeinsam durch die Hochschulen genutztes Datenmanagementsystem verknüpft die Netzwerkkomponente unter den Hochschulen mit der Nutzung eines digitalen ERM- Systems. Damit wird die Möglichkeit geschaffen, Kooperationen und den Austausch unter den Hochschulen zu vereinfachen und zu befördern. Das gemeinsam genutzte ERM-System unterstützt beschriebene Synergieeffekte durch Kooperationen unter den gründungsunterstützenden Hochschulen zu nutzen und sämtliche digitale Angebote für Nascent Entrepreneurs zugänglich zu machen. Überdies unterstützt ein gemeinsam genutztes System die Vernetzung der (Nascent) Entrepreneurs unter den Hochschulen, sodass sich Mehrwerte ferner in der Reichweitenerhöhung bei der Suche nach Co-Foundern eröffnen. Die Integration von Datenbanken zu Fördermitteln sowie eine Übersicht der Unterstützungsprogramme der an das ERM-System angebotenen Hochschulen kann bei der Findung geeigneter Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten für Nascent Entrepreneurs hochschulübergreifend unterstützen und zu einer Entlastung Gründungsberatender in der Navigation durch die Unterstützungs- und Fördermittellandschaft beitragen.

6.5.2 Voraussetzungen und Umsetzung des Systems

Trotz umfangreicher Nutzenpotenziale durch ein gemeinsames ERM-System ist die Mehrwertgenerierung von voraussetzenden Faktoren abhängig. Voraussetzend für die erfolgreiche Implementierung eines zentralen ERM-Systems und die Nutzung der Vorteile bilden die Akzeptanz, das Vertrauen sowie die flächendeckende Nutzung des Systems durch die gründungsunterstützenden Instanzen der Hochschulen. Um Akzeptanz und Vertrauen aufzubauen sowie die Nutzerorientierung des Systems zu erhöhen, empfiehlt sich die Einbindung gründungsunterstützender Instanzen in die Konzeption des Systems. Bestehende dezentrale Datenmanagementsysteme an den Hochschulen sowie die Erfahrungen in der Nutzung dieser Systeme sollten in die Entwicklung eines zentralen Systems eingebracht werden, um einer Inkompatibilität mit bestehenden dezentralen Systemen entgegenzuwirken. Eine weitere Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des Systems bilden die Kooperationsbereitschaft und das Vertrauen der Hochschulen untereinander. Zur flächendeckenden Nutzung des ERM-Systems bedarf es vorab der Stärkung der Kooperationsbereitschaft der Hochschulen. Da es sich bei Gründungsvorhaben und

insbesondere bei innovativen Ideen um sensible Daten handelt, sind ferner datenschutzrechtliche Bedingungen zu berücksichtigen.

Mit der Realisierung eines ERM-Systems sind ressourcenverzehrende Aktivitäten verbunden. Nicht nur die Konzeption des Systems, auch die Pflege, Wartung und Weiterentwicklung sowie der entsprechende Systemsupport bedürfen der Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen. Eine Lösungsoption wird hier in einer zentralen Finanzierung, Erstellung und Betreuung des Systems im Sinne einer „Entrepreneurship Workforce“ gesehen. Die zentrale Erstellung und Pflege des Systems entlastet nicht nur die Hochschulen, sie garantiert auch die fortwährende Nutzbarkeit des Systems. Dezentrale Persons of Contact (PoC's) an den Hochschulen, organisatorisch nahe an der Hochschulleitung angesiedelt, sowie regionale geschulte PoCs gewährleisten die Ansprechbarkeit und unterstützen die Qualität erhobener Daten.

6.5.3 Die perspektivische Nutzung der Daten für künstlich intelligente Systeme

Der Einsatz künstlich intelligenter Systeme in der Gründungsunterstützung kann unterstützen, der Dynamik im Entrepreneurship adäquat zu begegnen. Perspektivisch können die aus einem ERM-System generierten Daten in Verbindung mit weiteren relevanten Daten, eine Basis für die Nutzung künstlicher Intelligenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung liefern. Dabei ergibt sich das Potenzial, auf Basis der Daten aktuelle Trends abzuleiten, Bedarfe und Entwicklungen in der Wirtschaft sowie bestehende Geschäftsmodelle zu berücksichtigen sowie Voraussagen für Bedarfe in der Zukunft treffen zu können. Ferner können maschinelle Lernverfahren zur Mustererkennung im Gründungsverhalten genutzt werden, um hieraus potenziell Voraussagen zur Wahrscheinlichkeit des Gründungserfolges sowie des Überlebens von Ausgründungen zu treffen. Überdies können aus den Daten Muster in den Verläufen des Entrepreneurial Life Cycle genutzt werden, um kritische Punkte und Risikofaktoren in Gründungsprozessen zu identifizieren und diesen im Rahmen der Gründungsunterstützung gezielt begegnen zu können. Aus den Erkenntnissen zu den Gründungen ließen sich ferner Vorschläge zur erfolgsorientierten Kombination von Gründungsideen mit Gründungsinteressierten sowie zur Zusammenstellung geeigneter Gründungsteams generieren.

6.6 Anpassung der Finanzierung

Ogleich im Rahmen des vorliegenden Kapitels Lösungsansätze zur Schonung finanzieller Ressourcen geliefert wurden, stellt sich eine kontinuierliche Grundfinanzierung weiterhin als fundamental für die Realisierung einer hochschulischen Gründungsunterstützung, ferner noch für die exzellenzorientierte Gründungsunterstützung, dar. Basierend auf den Erkenntnissen aus der Analyse aus der vorliegenden Arbeit, soll folglich ein Impuls zur Anpassung der Finanzierung als Hygienefaktor für die Realisierung einer modernen exzellenzorientierten Gründungsunterstützung an Hochschulen geliefert werden. Dabei impliziert die Anpassung der Finanzierung nicht zwangsläufig eine Erhöhung des Gesamtvolumens der Fördermittel. Vielmehr wird eine Optimierung in der Verteilung finanzieller Ressourcen angestrebt, um die Nachhaltigkeit und Güte der hochschulischen Gründungsunterstützung gewährleisten zu können. Hintergrund ist die Sicherstellung einer kontinuierlichen Ressourcenverfügbarkeit in der hochschulischen Gründungsunterstützung, um negativen Implikationen auf die Güte der Gründungsunterstützung, hervorgehend aus einem diskontinuierlichen Gründungsunterstützungsangebot, entgegenzuwirken. Um dennoch die Inhalte der Gründungsunterstützung an die Dynamik im Entrepreneurship und an die entsprechenden Bedarfe der Nascent Entrepreneurs flexibel anzupassen sowie aktuelle Einflussfaktoren berücksichtigen zu können, empfiehlt sich ergänzend zur Grundfinanzierung, innovative Impulse durch zusätzliche projektbasierte Finanzierungen an den Hochschulen einzubringen.

Da die Finanzierung der Gründungsunterstützung nicht in die Zuständigkeit der Hochschulen fällt, eine moderne exzellenzorientierte Gründungsunterstützung jedoch von einer kontinuierlichen Ressourcenverfügbarkeit abhängig ist, wird mit dem vorliegenden Lösungsansatz an die entsprechende Stelle appelliert.

7. Relevanz des Beitrags, Limitationen und Implikationen für weitere Forschung

Beginnend mit den Limitationen des Beitrages, liefert das vorliegende siebte Kapitel einen kritischen Diskurs zum verwendeten Forschungsdesign, zu den Erkenntnissen aus der qualitativen Analyse sowie zu den vorgestellten Lösungsansätzen. Überdies werden Impulse für die Verwendung nicht genutzter Daten für weitere Forschung geliefert. Das Kapitel schließt mit der Diskussion zur Relevanz des Beitrages sowie der hochschulischen Gründungsunterstützung.

7.1 Herausforderungen und Limitationen

7.1.1 Der Einfluss aktueller Entwicklungen auf die Analyseergebnisse

Eine Besonderheit des Forschungsdesigns resultiert aus dem Einfluss aktueller Entwicklungen auf das Antwortverhalten der befragten Personen in den Interviews, welcher sich auf die Ergebnisse der Analyse auswirken kann. Dabei kann das Antwortverhalten der Gründungsunterstützenden durch aktuelle externe Einflüsse, wie die pandemische Lage im Zeitraum der Befragung oder auch durch die Tätigkeit in der Gründungsunterstützung, wie aktuell zu betreuende Gründungsvorhaben, beeinflusst worden sein. Ferner können Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aktuell betreuter Gründungsvorhaben das Antwortverhalten der interviewten Expertinnen und Experten stärker beeinflusst haben als Gründungsprojekte, deren Betreuung in der Vergangenheit zurückliegt. Der Einfluss aktueller Ereignisse und Rahmenbedingungen in die Erkenntnisse ist vor dem Hintergrund der Intention vorliegender Arbeit, Lösungsansätze für eine moderne exzellenzorientierte Gründungsunterstützung und zur Begegnung aktueller Herausforderungen abzuleiten, zuträglich für die Analyse der vorliegenden Arbeit zu bewerten.

Die im Erhebungszeitraum vorherrschende Corona-Pandemie und die damit einhergehende Notwendigkeit der Umstellung auf digitale Formate in der Gründungsunterstützung bilden einen weiteren aktuellen Einflussfaktor auf das Antwortverhalten im Rahmen der Interviews. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass zum Zeitpunkt der Erhebung ein höherer Digitalisierungsfortschritt vorgelegen hat als noch im Zeitraum der Erhebung des Gründungsradars vor der Corona- Pandemie. Auch diese Entwicklung kann als zuträglich für die Ergebnisse der Arbeit bewertet werden, so lieferte der Digitalisierungssprung die

Möglichkeit, Erkenntnisse zu Erfahrungen mit der Digitalisierung in der Gründungsunterstützung zu generieren und für die Konzeption von Lösungsansätzen zu nutzen. Ziel der Analyse war es, jene Faktoren exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen zu analysieren, die zu einer Spitzenleistung in der hochschulischen Gründungsunterstützung geführt haben. Diese Spitzenleistung ließ sich anhand der Rankingposition der Hochschulen im Gründungsradar 2020 postulieren. Verändernde Entwicklungen in der Gründungsunterstützung an den Hochschulen vom Zeitraum der Erhebung des Gründungsradars bis zur Verfassung der vorliegenden Arbeit sind aufgrund der Dynamik im Feld nicht auszuschließen. Um sicherstellen, dass sich die Angaben zur Gründungsunterstützung tatsächlich auf die Inhalte der Gründungsunterstützung beziehen, die zu dem Ranking im Gründungsradar 2020 geführt haben und damit mit dem Exzellenzniveau in der Gründungsunterstützung konnotiert sind, wurde mit Interviewfrage 14

„Hat sich die Gründungsberatung an Ihrer Hochschule in den letzten Jahren verändert?“

für potenzielle Veränderungen in der Gründungsberatung sensibilisiert. Sofern die Frage nach Veränderungen bejaht wurde, folgte die konkrete Frage, welche Veränderungen stattgefunden haben, um zu ergründen, ob diese Veränderungen wesentlichen Einfluss auf die Ergebnisse nehmen. Veränderungen in diesem Zeitraum, wie der Entfall von Fördergeldern oder Projektänderungen, konnten so erfasst und in der Auswertung der Analyseergebnisse berücksichtigt werden. Entsprechend konnte gewährleistet werden, dass die erfassten Antworten der Interviewten zu den Erfolgsfaktoren tatsächlich auf die Faktoren beziehen, welche zu Exzellenz in der Gründungsunterstützung geführt haben. Die Antworten auf die Interviewfrage ließ ferner zu, weitere verändernde Entwicklungen in der hochschulischen Gründungsunterstützung im Zeitverlauf zu erfassen.

7.1.2 Herausforderungen in der Erfolgsdefinition im Rahmen in der Gründungsunterstützung

Wie im Rahmen des zweiten Kapitels der vorliegenden Arbeit postuliert, stellen uneinheitliche Definition, Begrifflichkeiten und Verständnisse im Entrepreneurship die Forschung vor Herausforderungen. Zur Begegnung dieser Herausforderung wurden zentrale im Rahmen der Arbeit genutzte Begrifflichkeiten und Definitionen zusammengefasst. Analog zur Verwendung in bestehenden Studien wurde auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit der erfolgreiche Abschluss der Vorgründungsphase durch eine Gründung als Erfolgsindikator für die Gründungsunterstützung genutzt. Dieser Erfolgsdefinition folgend, kann somit auch jene Gründung als Erfolg der Gründungsunterstützung beschrieben werden, welche bereits kurz nach der erfolgten Gründung keinen Fortbestand hat. Die Güte der Gründungen, das Potenzial und die Wahrscheinlichkeit des nachhaltigen Fortbestehens des Unternehmens werden hierbei hingegen nicht berücksichtigt.²¹³ Die Verwendung von unbereinigten Gründungszahlen als Indikator für Erfolg in der Gründungsunterstützung ist in Hinblick auf das übergeordnete Ziel der Gründungsunterstützung, Gründungen hervorzubringen, welche langfristig positive Effekte auf die Gesamtwirtschaft nehmen, nicht zielführend. Ferner implizieren die Erfolgsmessung und der Vergleich anhand reiner Gründungszahlen das Risiko nicht ausgereifter Gründungen mit einer entsprechend ungünstigen Prognose in der Nachgründungsphase.

Um den Erfolg der Gründungsunterstützung durch Ausgründungen von Unternehmen mit einem nachhaltigen wirtschaftlichen Impact messbar zu machen, bedarf es der weiteren Konkretisierung und Ergänzung des Erfolges um Aspekte wie dem unternehmerischen Erfolg, der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit, dem Wachstumspotenzial etc. Folgerichtig sollte der Erfolg der Gründungsunterstützung dringend mit Erfolgsindikatoren gegründeter Unternehmen verknüpft werden. Bestehende Monitorings von Gründungen lassen diese Erfolgsmessung zu aktueller Zeit nur sehr eingeschränkt zu. Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze zur Umsetzung eines strukturierten Monitorings von Gründungsvorhaben und damit die Möglichkeit zur Messung des Erfolges der Gründungsunterstützung aus den Hochschulen, wurden im Rahmen der Lösungsansätze im sechsten Kapitel der vorliegenden Arbeit geliefert.

²¹³ Vgl. Volkmann, C. (2017).

7.1.3 Limitationen und Herausforderungen in den Lösungsansätzen und Handlungsempfehlungen

Die aus den Erkenntnissen der Analyse hervorgehenden Lösungsansätze liefern Ansätze und Möglichkeiten zur Lösung von Herausforderungen sowie Empfehlungen zur Handlung zur Anpassung an ein Exzellenzniveau in der hochschulischen Gründungsunterstützung in Deutschland. Dabei konnten zahlreiche Erkenntnisse zur Umsetzung einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung generiert werden. Die Umsetzung der Handlungsempfehlungen bedarf einer hochschulindividuellen konzeptionellen Ausarbeitung unter Berücksichtigung hochschulindividueller Ressourcenausstattung.

ERM-System

Das Nutzenpotenzial eines digitalen ERM-Systems für die hochschulische Gründungsunterstützung ist unbestritten und bestätigt sich durch die aus der Nutzung hervorgehenden Möglichkeiten zur Begegnung zahlreicher Herausforderungen in der Gründungsunterstützung sowie aus dem im Rahmen der Analyse konstatierten Bedarf an einem solchen System. Die Mehrwertgenerierung durch ein ERM-System ist von zahlreichen Faktoren abhängig. Zentrale Voraussetzungen für die Nutzbarkeit und die Mehrwertgenerierung aus einem gemeinsamen System wurden bereits in Kapitel 6 beschrieben, deren Erfüllung sich bereits als herausfordernd darstellen kann. Trotz des konstatierten Bedarfes an einem Datenmanagementsystem für die Gründungsunterstützung ist nicht absehbar, ob die Akzeptanz und das Vertrauen der Hochschulen, insbesondere für ein gemeinsam genutztes System, vorhanden sind. Vor dem Hintergrund, einer durch vergleichende Erhebungen verstärkt suggerierten Konkurrenzsituation um Studierende und Fördermittel, kann sich die Umsetzung herausfordernd gestalten und setzt ein Umdenken hin zur verstärkten Kooperation untereinander voraus. Die Realisierung eines zentralen ERM-Systems ist ferner von einer langfristigen Finanzierung von zentraler Stelle abhängig. Eine projektbezogene Anschubfinanzierung zur Erstellung eines Systems liefert vor dem Hintergrund der Abschöpfung langfristig angelegter Nutzenpotenziale und der Pflege und Wartung des Systems einen ungenügenden Lösungsansatz.

Künstliche Intelligenz

Die Lösungsansätze zur Nutzung generierter Daten durch künstlich intelligente Systeme zur Weiterentwicklung der Gründungsunterstützung, liefern einen perspektivischen Blick in die Zukunft und lediglich erste Ansätze und Ideen für die Mehrwertgenerierung durch die Nutzung künstlich intelligenter Systeme. Ob dieses Nutzenpotenzial sowie weitere Mehrwerte aus den generierten Daten tatsächlich ausgeschöpft werden können, ist ebenfalls von einer Vielzahl an Faktoren abhängig. Mitunter ist unklar, über welchen Zeitraum Daten erhoben werden müssen, um aus diesen Mehrwerte generieren zu können. Gleichwohl ist Fakt, dass die Nichtnutzung der Daten auch zu keinem datenbasierten Fortschritt führen wird und somit auch keine Vorteile aus den hieraus abgeleiteten Informationen genutzt werden können. Ferner ist der Einsatz künstlich intelligenter Systeme in der Gründungsunterstützung nicht unkritisch. So sollten ethische Aspekte in der Anwendung intelligenter Systeme wie das Ausschließen von Algorithmic Biases dringend Berücksichtigung finden.

Anpassung der Finanzierung

Der Lösungsansatz der Verstetigung finanzieller Ressourcen in der Gründungsunterstützung zur Begegnung zahlreicher Herausforderungen in der hochschulischen Gründungsunterstützung wurde bereits in der Vergangenheit vielfach gefordert und ist damit nicht neu, ferner entspricht die Sicherstellung der Grundfinanzierung der Grundintention der EXIST- Förderung.²¹⁴ Die Begründung der Forderung nach einer Verstetigung finanzieller Mittel durch die Deklaration dieser als Erfolgsfaktor für eine exzellenzorientierte Gründungsunterstützung erscheint jedoch mit Blick auf die Erkenntnisse aus der vorliegenden Analyse nicht gänzlich korrekt. Die Analyseergebnisse vorliegender Arbeit indizieren die Funktion finanzieller Ressourcen als Hygienefaktor für die Konzeption einer hochschulischen Gründungsunterstützung und unterstreichen die dringende Notwendigkeit der Anpassung des Finanzierungsmodells in der hochschulischen Gründungsunterstützung.

²¹⁴ Vgl. Kulicke, M., (2014), S.1ff.

7.2 Impulse für weitere Forschung

Die Komplexität dynamischer Einflussfaktoren auf das Forschungsgebiet Entrepreneurship stellt die ganzheitliche Erfassung sämtlicher Einfluss- und Erfolgsfaktoren diffizil dar und legt die Fokussierung auf einen Teilbereich des Entrepreneurships nahe. Mit der Fokussierung auf die hochschulische Gründungsunterstützung wurde der Schwerpunkt auf einen Teilbereich des Entrepreneurships gelegt, der erlaubte, diesen Teilbereich umfassend zu betrachten. Trotz dieser Fokussierung konnten angrenzende Forschungsbereiche, aufgrund ihrer aus der Analyse hervorgehenden Relevanz für Exzellenz in der Gründungsunterstützung, nicht gänzlich vernachlässigt, jedoch auch nicht im Detail betrachtet werden. Die Komplexität und Mehrdimensionalität der Einflussfaktoren im Entrepreneurship erschwerte eine klare Abgrenzung und Zuordnung der Einflussfaktoren auf einen Schwerpunkt, sodass eine gänzlich isolierte Betrachtung der Teilbereiche des Entrepreneurships weder möglich noch zielführend ist. Zu den Forschungsbereichen, welche im Rahmen der Arbeit nicht in der Tiefe behandelt wurden, gehören insbesondere die vielfach beforschte Persönlichkeit von Entrepreneurs sowie die Frauenförderung in der hochschulischen Gründungsunterstützung. Ferner liefern die Analyseergebnisse Datenmaterial zur hochschulischen Gründungsunterstützung während der Corona-Pandemie sowie zu hochschulspezifischen und regionalen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. Die im Rahmen der Analyse generierten Erkenntnisse zur Frauenförderung in der hochschulischen Gründungsunterstützung konnten bereits auf internationalen Konferenzen vorgestellt und erfolgreich veröffentlicht werden.²¹⁵

Die Analyseergebnisse zur Persönlichkeit von Nascent Entrepreneurs aus dem Hochschulumfeld lieferten bereits neue Erkenntnisse zum Forschungsfeld. Die Neuartigkeit lässt sich dadurch begründen, dass in bestehender Forschung bislang nicht final geklärt werden konnte, ob sich Entrepreneurship-zuträgliche Persönlichkeitsfaktoren aus einer unternehmerischen Tätigkeit entwickeln oder ob diese Faktoren bereits in der Person vorhanden waren und zur Aufnahme einer Entrepreneurship Tätigkeit geführt haben.²¹⁶ Mit dem expliziten Fokus der vorliegenden Analyse auf die homogene Zielgruppe von Nascent Entrepreneurs an Hochschulen, begründet sich die Annahme, dass die analysierten Persönlichkeitsfaktoren von Nascent Entrepreneurs an Hochschulen, aufgrund des charakteristisch jungen Lebensalters und geringer Erfahrung Studierender, bislang noch nicht

²¹⁵ Siehe Anhang 6 b) „Veröffentlichungen aus dem gesammelten Datenmaterial“

²¹⁶ Vgl. Halberstadt, J., (2016), S.33.

durch eine unternehmerische Aktivität geprägt wurden. Die im Rahmen der Analyse identifizierten Erfolgsfaktoren zur Persönlichkeit liefern folgerichtig neue Erkenntnisse zu Persönlichkeitsmerkmalen, welche positiv mit der Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit verknüpft werden können. Damit soll an dieser Stelle der Impuls zur Verwendung des generierten Datenmaterials zu weiteren Schwerpunktthemen gegeben werden.

7.3 Rolle und Grenzen der hochschulischen Gründungsunterstützung

Obgleich in bestehender Forschung bereits konstatiert wurde, dass die Gründungsunterstützung in Summe positive Effekte auf das Gründungsgeschehen nimmt, geht aus bestehender Forschung nicht eindeutig hervor, welche Rolle die hochschulische Gründungsunterstützung für das Gründungsgeschehen in der hohen Komplexität im Entrepreneurship tatsächlich einnimmt und wie sich diese Relevanz begründet.

Ein Ansatz zur Erklärung der Rolle der hochschulischen Gründungsunterstützung für den Gründungserfolg wird nachfolgend geliefert. Zur Erklärung der Rolle der Gründungsunterstützung für den Gründungserfolg wird das Drei-Faktoren-Modell nach Preisendörfer herangezogen. Mit Hilfe der Kategorisierung in die drei Dimensionen personenbezogener, umfeldbezogener und unternehmensbezogener Faktoren, lässt sich die Komplexität der Einflussfaktoren auf die Erfolgchancen einer Gründung vereinfacht wie folgt zusammenfassen:

$$\text{Erfolgchancen Gründung} = \text{personenbezogene Faktoren} \times \text{umfeldbezogene Faktoren} \times \text{unternehmensbezogene Faktoren}$$

Die Gleichung visualisiert, dass die Wahrscheinlichkeit des Gründungserfolges von Einflussfaktoren aus allen drei Komponenten abhängig ist. Dabei wird ersichtlich, dass auch die optimale Ausprägung eines Erfolgsfaktors für den unternehmerischen Erfolg nicht ausreicht, wenn Faktoren einer anderen Komponente nicht oder nicht ausreichend vorhanden sind. Ein konkretes Beispiel hierfür ist, dass alleinig geeignete personenbezogene Faktoren in Kombination mit einer Gründungsidee für eine erfolgreiche Gründung nicht ausreichen, wenn adäquate umfeldbezogene Rahmenbedingungen, wie die Nachfrage am Markt, nicht vorhanden sind. Selbiges gilt, wenn optimale umfeldbezogene Rahmenbedingungen für eine Gründung

und eine brillante Geschäftsidee vorliegen, die Gründungsidee jedoch durch die Nascent Entrepreneursperson nicht nutzbar gemacht werden kann. Im Umkehrschluss wird davon ausgegangen, dass, je höher die Ausprägung einzelner Komponenten, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit des Gründungserfolges.

Wird die Gründungsunterstützung nun in diese Gleichung eingebracht, so lässt sich diese keiner der drei Dimensionen zuordnen. Vielmehr impliziert die Gründungsunterstützung das Potenzial, auf Einflussfaktoren der drei Komponenten einzuwirken und so die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Gründung zu erhöhen. Die Gründungsunterstützung kann dabei auf die drei Komponenten sowie die einzelnen Einflussfaktoren in diesen Komponenten unterschiedlich stark Einfluss nehmen.

Gleichzeitig lassen sich fehlende statische Faktoren sog. Hygienefaktoren, wie die Persönlichkeit von Nascent Entrepreneurs auch durch exzellente gründungsunterstützende Aktivitäten nicht erhöhen oder kompensieren, sodass trotz exzellenter Gründungsunterstützung die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Gründung „0“ betragen kann. Somit erklärt sich auch, dass selbst Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung keinen Garanten für den Gründungserfolg darstellt.

7.4 Zur Relevanz und Neuartigkeit des Beitrages

Die Besonderheit des vorliegenden Beitrages liegt in der erstmaligen ausschließlichen Betrachtung der Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung mit dem Ansatz, von den Besten in der hochschulischen Gründungsunterstützung zu lernen. Bisherige Forschung liefert kaum Erkenntnisse zu der konkreten Ausgestaltung und den Inhalten der besten gründungsunterstützenden Hochschulen in Deutschland, sodass die Ausgestaltung eines gründungsunterstützenden Angebotes in Orientierung an den Besten bislang nicht möglich war (ein konkretes Beispiel aus der Praxis findet sich in Kapitel 3.4 vorliegender Arbeit).

Die Analyseergebnisse der vorliegenden Arbeit knüpfen an Erkenntnisse bestehender Forschung in dem spezifischen Feld der hochschulischen Gründungsunterstützung an und erweitern diese um vertiefte neue Erkenntnisse. Mit den generierten Erkenntnissen schließt die Arbeit damit eine Forschungslücke und liefert konkrete Handlungsempfehlungen, referenziert auf Erfahrungen von 25 der besten gründungsunterstützenden Hochschulen in Deutschland.

Mit der Schließung dieser Lücke sowie aus der Relevanz der hochschulischen Gründungsunterstützung für die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Gründung, begründet sich auch die aktuelle Relevanz der Arbeit für die Praxis der hochschulischen Gründungsunterstützung in Deutschland.

Die Relevanz der Arbeit für die hochschulische Gründungsunterstützung begründet sich überdies aus der hohen Dynamik im Entrepreneurship sowie Generationen-bedingten Veränderungen der Zielgruppe der hochschulischen Gründungsunterstützung.

Die Zusammenführung der Erkenntnisse zur Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung mit aktuellen Herausforderungen der Nascent Entrepreneurs ermöglicht die Konzeption einer exzellenzorientierten hochschulischen Gründungsunterstützung zur Begegnung aktueller Herausforderungen. Ferner führt die Ressourcenverknappung in der Gründungsunterstützung zur Notwendigkeit der Konzeption ressourcenschonender Ansätze für die hochschulische Gründungsunterstützung. Unterstrichen wird die Notwendigkeit der Wirtschaftlichkeit in der Konzeption gründungsunterstützender Aktivitäten aus der überwiegend aus öffentlichen Mitteln stammenden Finanzierung der hochschulischen Gründungsunterstützung und Anwendung des Wirtschaftlichkeitsprinzips in der Mittelverwendung. Mit den Erkenntnissen zu den gründungsunterstützenden Aktivitäten der Exzellenz in der Gründungsunterstützung, ließen sich, dem Wirtschaftlichkeitsprinzip folgend, Handlungsempfehlungen für eine maximal wirksame hochschulische Gründungsunterstützung unter verfügbaren Ressourcen konzipieren, woraus sich die Relevanz des Beitrages aus einer wirtschaftlichen Perspektive begründet.

Die Neuartigkeit und Anwendbarkeit für die Praxis der hochschulischen Gründungsunterstützung wird durch das Mitwirken und kommunizierte Interesse der interviewten Expertinnen und Experten in der Gründungsunterstützung an den Analyseergebnissen unterstrichen. Die positive Resonanz der 27 interviewten Expertinnen und Experten im Forschungsfeld unterstreicht überdies die Güte der Forschung.

„[...] ich bin natürlich sehr interessiert, auch an ihrer Ausarbeitung, an ihrer Analyse, weil, wir sind zwar Platz XX bei den XX Hochschulen, aber es ist ja immer noch XX über uns und überhaupt, ist immer interessant zu gucken was machen denn die anderen [...] man muss auch keine Angst haben, dass man sich verrät. [...] von daher ist es ein super Thema, was Sie

angehen. Ich glaube auch, dass man das noch detaillierter machen kann, als es der Gründungsradar in der Auswertung liefert. Schönes Thema für 'ne Diss!“

(Interview 8, Pos.94)

„Ich wünsche Ihnen einfach viel Erfolg mit Ihrer Dissertation und ich glaube auch die Fragen, der Leitfaden deckt auch schon den größten, den wesentlichen Bereich zu der Gründungsförderung ab. Ich glaube, da kann man wirklich was mit anfangen, wenn dann am Ende die Antworten da sind.“

(Interview 1, Pos.58)

„Ich sage nur auch Danke, dass Sie das machen. Ich habe gesagt, ich forsche nicht so viel, weil ich viel Spaß habe in den Beratungen selber oder in den Workshops und das wird mir helfen, auch zu erfahren, wie mein Ansatz ist im Vergleich mit den Anderen.“

(Interview 9, Pos.70)

„Also ich bin natürlich interessiert am Ergebnis Ihrer Arbeit. Ob ich das dann auch zugeschickt bekommen könnte?“

(Interview 10, Pos.115)

„Wenn Sie sagen, Sie interviewen ja da auch eine ganze Reihe an Leuten, da wäre ich sehr an der Zusammenstellung der Ergebnisse und was sich so bewährt und was die anderen so sagen, interessiert.“

(Interview 15, Pos.63)

„Natürlich sind wir daran interessiert, wenn man vielleicht davon profitiert, mal aus dieser Perspektive zu sehen, was wir selber tun.“

(Interview 17, Pos.76)

„Ansonsten wünsche ich natürlich viel Erfolg für das Vorhaben und freue mich auf die Ergebnisse“

(Interview 22, Pos.76)

Die Relevanz der Exzellenzorientierung in der hochschulischen Gründungsunterstützung und damit auch die Relevanz des vorliegenden Beitrages, begründen sich nicht nur aus direkten Effekten auf das Gründungsgeschehen an deutschen Hochschulen. Weitaus komplexere direkte und indirekte Implikationen führen zu dem Interesse weiterer Stakeholder an einer bestmöglichen Ausgestaltung der hochschulischen Gründungsunterstützung. Beispielhaft kann hier die Wirkung gründungsunterstützender Aktivitäten auf das unternehmerische Denken und Handeln in einer Tätigkeit in einem Angestelltenverhältnis i. S. des Intrapreneurships angebracht werden. Somit fördert ein Exzellenzniveau in der hochschulischen Gründungsunterstützung nicht nur Entrepreneurshipaktivitäten, sondern impliziert ebenso positive Effekte auf unternehmerisches Denken und Handeln im Angestelltenverhältnis i. S. d. Intrapreneurship. Die hochschulische Gründungsunterstützung liefert damit einen wertvollen, wenn auch schwer messbaren, Output für Unternehmen und somit für die Gesamtwirtschaft in der Bundesrepublik.

8. Schlussbetrachtung, Fazit und Ausblick

Die Arbeit schließt mit einem Fazit im vorliegenden achten Kapitel und der Beantwortung der Forschungsfragen. Ferner wird ein Ausblick auf die Zukunft der hochschulischen Gründungsunterstützung in Deutschland gegeben.

8.1 Schlussbetrachtung und Beantwortung der Forschungsfragen

Die Erfassung und Begegnung der Komplexität im Entrepreneurship stellt nicht nur Nascent Entrepreneurs und Gründungsunterstützende vor Herausforderungen, auch bestehende Erhebungen zur Gründungsunterstützung stießen bislang mindestens an methodische Grenzen.²¹⁷ Ziel der vorliegenden Arbeit war es, diese Grenzen zu überwinden und einen Beitrag zur Schließung bestehender Forschungslücken zu liefern. Mit der ausschließlichen Betrachtung der Exzellenz in der Gründungsunterstützung gelingt es in der vorliegenden Arbeit die Erfolgsfaktoren der Besten in dem spezifischen Forschungsfeld der hochschulischen Gründungsunterstützung in Deutschland umfassend und in der Tiefe weiter zu erforschen und so an bestehende Erkenntnisse zur hochschulischen Gründungsunterstützung anzuknüpfen.

Dem Ansatz folgend, von den Besten in der hochschulischen Gründungsunterstützung zu lernen, war es zentrales Ziel der Arbeit, Handlungsempfehlungen zur Annäherung an ein Exzellenzniveau in der hochschulischen Gründungsunterstützung in Deutschland zu generieren. Zur Erreichung des Ziels wurden eingangs zielleitende Forschungsfragen formuliert, deren Beantwortung durch die Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse nachfolgend erfolgt.

1. Welche Erfolgsfaktoren existieren in der Gründungsunterstützung an exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen in Deutschland?

In der Komplexität und Mehrdimensionalität der Einflussfaktoren in der hochschulischen Gründungsunterstützung ließen sich im Rahmen der qualitativen Analyse Faktoren der exzellenten gründungsunterstützenden Hochschulen identifizieren und analysieren, welche mit Erfolg in der hochschulischen Gründungsunterstützung verknüpft werden. Das explorative Forschungsdesign lieferte umfassende Erkenntnisse zu Maximen, Inhalten sowie zur konkreten Ausführung der Aktivitäten und unterstützenden Tools. Überdies wurden Erkenntnisse zu den

²¹⁷ Vgl. Fritzsche, K. et al., (2022).

benötigten Ressourcen zur Umsetzung einer exzellenzorientierten Gründungsunterstützung generiert.

2. Welchen Herausforderungen begegnen gründungsunterstützende Hochschulen?

Die Exploration aktueller Herausforderungen erfolgte mit der Intention, jene Herausforderungen zu identifizieren und zu analysieren, denen im Rahmen der Ausgestaltung der Gründungsunterstützung zu aktueller Zeit begegnet werden muss.

Aus der Analyse gehen Erkenntnisse zu zeitaktuellen Herausforderungen in der hochschulischen Gründungsunterstützung hervor. Ferner konnten Herausforderungen der Nascent Entrepreneurs identifiziert werden, denen durch Aktivitäten der hochschulischen Gründungsunterstützung begegnet werden kann. Gleichzeitig gehen aus der Analyse Herausforderungen hervor, deren Einflussbereich nicht in die hochschulische Gründungsunterstützung fällt. Aus den Herausforderungen der Nascent Entrepreneurs zu aktueller Zeit ließen sich Bedarfe ableiten, deren Deckung im Rahmen der Ausgestaltung bedarfsorientierter Handlungsempfehlungen zentrale Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Die Verknüpfung identifizierter Herausforderungen der Nascent Entrepreneurs mit den Erkenntnissen zu den Erfolgsfaktoren ermöglichte ferner, die Wirksamkeit von Erfolgsfaktoren zu erklären.

3. Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung, bislang nicht genutzte Potenziale in der Gründungsunterstützung weiter auszuschöpfen?

Die Analyseergebnisse lieferten einen Überblick zum Status Quo der Nutzung der Digitalisierung in der Exzellenz der hochschulischen Gründungsunterstützung. Überdies konnten die Erfahrungen exzellenter gründungsunterstützender Hochschulen in der Nutzung digitaler Komponenten genutzt werden, um Grenzen und Nutzen der Digitalisierung für die hochschulische Gründungsunterstützung zu explorieren. Grenzen der Digitalisierung finden sich insbesondere in der limitierten Möglichkeit der Abbildung zwischenmenschlicher Interaktion. Mehrwerte liefert die Digitalisierung durch die Vermittlung niedrigschwelliger Informationen, die Unterstützung von Vernetzung und Kooperationen sowie durch die Entlastung personeller Ressourcen. Aus den Ergebnissen ließen sich Handlungsempfehlungen für eine nutzenstiftende Implementierung digitaler Komponenten in der hochschulischen Gründungsunterstützung ableiten.

Die Erkenntnisse aus der Analyse zu den Subforschungsfragen liefern in Summe Antworten auf die zentrale Forschungsfrage der Arbeit:

Welche Faktoren führen zu Exzellenz in der Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen?

Die Arbeit lieferte zahlreiche Erkenntnisse zu den Faktoren, welche Einfluss auf ein Exzellenzniveau in der hochschulischen Gründungsunterstützung nehmen. Dabei führt eine Vielzahl an Faktoren sowie deren Interaktion zum Erfolg in der Gründungsunterstützung. Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung geht aus einer Vielzahl an beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Faktoren sowie deren Zusammenwirken hervor. Fehlen diese nicht beeinflussbaren Faktoren, so genannte Hygienefaktoren, so kann auch kein Exzellenzniveau in der hochschulischen Gründungsunterstützung erreicht werden.

8.2 Fazit und Ausblick

Zur Abschöpfung ungenutzter Gründungspotenziale in Deutschland nimmt eine moderne, zeitgemäße Gründungsunterstützung an den Hochschulen eine elementare Rolle ein.

„(...) natürlich gibt es verschiedene Zeitströmungen und natürlich sind Gründungen heutzutage anders Schwerpunktartig als vor zehn Jahren oder vor vier Jahren.“

(Interview 25, Pos.17)

Die Exploration der Erfolgsfaktoren der Exzellenz in der hochschulischen Gründungsunterstützung in der vorliegenden Arbeit ermöglicht, Erkenntnisse zur Ausgestaltung einer modernen exzellenzorientierten Unterstützung von Nascent Entrepreneurs an deutschen Hochschulen zu nutzen, um von den Besten lernen zu können.

„Aber das Wichtigste sind halt die Gründer“

(Interview 7, Pos.59)

Nascent Entrepreneurspersonen auf ihrem Weg in die Gründung bestmöglich zu unterstützen ist dabei wegweisend für die Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten in der Gründungsunterstützung und stellt den Kernauftrag der hochschulischen Gründungsunterstützung dar. In Orientierung an diesem Kernauftrag der hochschulischen Gründungsunterstützung ist es möglich, einen Beitrag für die Entstehung nachhaltig

erfolgreicher Gründungen zu leisten und so einen wirtschaftlichen Impact zu erzielen. Dabei bedarf es einer weitsichtigen und integrierten Betrachtung der Gründungsunterstützung, damit Gründungspotenziale genutzt und Gründungen nicht nur gegründet werden, sondern auch mittel- bis langfristig einen Return on Invest liefern können. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Investitionen und die Wirkung gründungsunterstützender Aktivitäten an den Hochschulen nicht mit der Gründung verpuffen und ein Beitrag zur Abschöpfung des ungenutzten Gründungspotenzials gewährleistet werden kann. Zur Bewältigung dieser Aufgabe auch mit limitierten finanziellen Ressourcen, bedarf es der verstärkten Vernetzung und Kooperation, insbesondere unter den gründungsunterstützenden Hochschulen, um Synergien zu schaffen und eine exzellente Gründungsunterstützung zu realisieren. Statt eines mutmaßlich suggerierten Konkurrenzdenkens unter den Hochschulen um Studierende und finanzielle Ressourcen, sollten das Lernen voneinander und die Bildung von Synergien im Fokus stehen.

Trotz der elementaren Rolle der hochschulischen Gründungsunterstützung im Entrepreneurial Ökosystem geht aus den Erkenntnissen ebenso hervor, dass eine exzellenzorientierte Ausgestaltung der Gründungsunterstützung alleinig nicht ausreicht, um das nicht genutzte Gründungspotenzial in Deutschland auszuschöpfen. Die Unterstützung von Gründungen stellt eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe dar, in der die Gründungsunterstützung ein Element im gesamten unternehmerischen Ökosystem in Deutschland darstellt, welches jedoch alleinig nicht zur Erhöhung der Gründungsaktivität und zum Gründungserfolg führen kann. Ferner bedarf es der Anpassung gründungsbezogener Hygienefaktoren in der Bundesrepublik, wie (Hochschul-)gesetzlicher Regelungen, der Bürokratie sowie eine Anpassung der Finanzierungs- und Fördermittellandschaft. Aktuell vorherrschende gründungsbezogene Rahmenbedingungen in der Bundesrepublik stehen mitunter im Widerspruch zu einer bestmöglichen Unterstützung von Nascent Entrepreneurs.

„Abwarten kann die Zukunft kosten [...]“

(Werner Pfeiffer, 1982)

Das Ende der EXIST – Potenziale Förderung liefert einen Impuls für die flächendeckende Genese hin zu einer modernen exzellenzorientierten Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen. Gerade zu aktueller Zeit, die durch dynamischen Wandel geprägt ist, in der Lösungen gesucht und Innovationen benötigt werden, bedarf es zeitgemäßer Ansätze für die

Unterstützung von Gründungen aus den Hochschulen, um das Gründungspotenzial an den Hochschulen auszuschöpfen und die Anzahl nachhaltig erfolgreicher Gründungen zu erhöhen.

Von den besten gründungsunterstützenden Hochschulen zu lernen, liefert den Hochschulen in Deutschland die Möglichkeit, sich flächendeckend an ein Exzellenzniveau in der hochschulischen Gründungsunterstützung anzunähern und somit eine bestmögliche Unterstützung der Nascent Entrepreneurs aus den Hochschulen jetzt und in der Zukunft zu gewährleisten. Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit liefern damit einen essentiellen Beitrag zur Vermeidung von Wohlstandsverlusten und Sicherung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit der Bundesrepublik Deutschland in der Zukunft.

Quellenverzeichnis:

- Beer, H.: Hochschul-Spin-offs im High-Tech- Wettbewerb. Entrepreneurship-Theorie, Education und Support (Schriftenreihe Innovative Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis), 2000.
- Begley, T.M. / Boyd, D.P.: Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. J. Bus. Venturing 2, S.79–93, 1987.
- Bendig M. / Evers J. / Knirsch S. / Wippermann P.: Die Zukunft der Gründungsförderung– neue Trends und innovative Instrumente, 2013.
- Bijedić, T. / Ebbers, I. / Halbfas, B.: Von der Idee bis zum Gewinn - eine empirische Analyse der Entwicklungsprozesse von Neugründungen, IfM-Materialien, No. 281, Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn, 2020.
- Block, J. H. / Kohn, K.: Sozialpolitische Ziele der Gründungsförderung am Beispiel von Gründungen aus der Arbeitslosigkeit, 2011.
- Bosma N. R. / Harding R. in Global Entrepreneurship Monitor, 2006 Executive Report, Babson College and London Business School, 2007.
- Bosma, N. / Sternberg, R.: Entrepreneurship as an Urban Event? Empirical Evidence from European Cities. Regional Studies: The Journal of the Regional Studies Association. 48. 10.1080/00343404.2014.904041, 2014.
- De Clercq, D. / Lim, D.S.K. / Oh, C.H.: Individual-level resources and new business activity: The contingent role of institutional context. Entrepreneurship Theory and Practice 37(2): S. 303-330, 2013.
- Dömötör, R.: Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung. In: Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen, 2011 Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6552-3_4
- Dörner, K. / Flötotto, M. / Henz, T. / Berger-de León, M.: Entrepreneurship Zeitgeist 2030 Making start-ups Germany's next economic powerhouse, 26. Oktober 2021.
- Drucker, P.: Innovation and Entrepreneurship, New York: Harper and Row.

Eckhardt, J.T. / Shane, S.: An Update to the Individual-Opportunity Nexus. In: Acs Z., Audretsch D. (eds) Handbook of Entrepreneurship Research. International Handbook Series on Entrepreneurship, vol 5. Springer, New York, 2010.

Elven, J. / Schwarz, J.: Gründungsberatung in Deutschland. Ergebnisse einer bundesweiten Online-Erhebung im Feld der Existenzgründungsberatung, 2008.

Fayolle, A. / Gailly, B. / Lassas-Clerc, N.: "Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology", Journal of European Industrial Training, Vol. 30 No. 9, S. 701-720, 2006.

Frank, A. / Schröder, E.: Gründungsradar des Stifterverbandes 2021, 2020.

Freiling, J.: Entrepreneurship: Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis. München: Vahlen, 2006.

Fritsch, N.: Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement – Erfolgsfaktorenforschung im Nonprofit-Sektor, Wiesbaden 2006, zugleich Univ. Dissertation. Münster, 2006.

Fritz, W.: Die Erfolgsfaktorenforschung - ein Misserfolg? Die Betriebswirtschaft, 64(5), 623, 2004.

Glettenberg, M. / Arndt, O. / Bartuli, R.: Evaluation des OP EFRE NRW 2014-2020: Beitrag der Gründungsförderung zur Gründungsentwicklung in NRW, Spezifische Evaluierung 1.2, 2020.

Fueglistaller, U. / Müller, C. A. / Volery, T.: Entrepreneurship: Modelle, Umsetzung, Perspektiven; mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2012.

Fueglistaller U. / Müller C. A. / Volery T: Entrepreneurship: Modelle, Umsetzung, Perspektiven; mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2008.

Frese, K.: Towards a psychology of entrepreneurship - An action theory perspective. Foundation and Trends in Entrepreneurship, 5(6), S. 437-496. Foundation and Trends in Entrepreneurship. 5. S. 437-496, 2009.

Gaglio, C. M. / Katz, J.: The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16: S. 95—111, 2001.

Gibb, A.: Ausbildung von Führungskräften aus Klein- und Mittelbetrieben. Trainerkompetenzen zur Stimulierung von potenziellen Unternehmensgründern, Berlin, 1990.

Grichnik, D.: Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken, Entscheiden Und Handeln in Innovativen Und Technologieorientierten Unternehmungen. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2017.

Günther, J. / Wagner, K. / Ritter, I.: Zehn Jahre Entrepreneurship-Ausbildung in Deutschland: eine positive Zwischenbilanz, *Wirtschaft im Wandel*, ISSN 2194-2129, Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), Halle (Saale), Vol. 13, Iss. 9, S. 350-356. 2007.

Henke, J. / Pasternack, P. / Schmid, S.: Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation. *HoF-Handreichungen* 8, Beiheft die Hochschule, 2016.

Heß, J.: Regionale Erfolgsfaktoren entlang des Gründungsprozesses - Arten und Einfluss regionaler Erfolgsfaktoren im Start-up-Prozess, Springer Gabler Wiesbaden, 2021.

Halberstadt, J.: Unternehmerpersönlichkeit. Berufsbildung – Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule. 147, 2016.

Hansen, E.L. / Bird, B.J.: The stages model of hightech venture founding: Tried but true? in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Heft Winter, S. 111-122. 1997.

Harper, D.: Institutional Kondition for entrepreneurship. *Avance in Austrian Economics* 5, S. 241–275, 1998.

Henke J. / Pasternack P. / Schmid, S.: Mission, die dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2017, 274 S. ISBN 978-3-8305-3799-1

Jacobsen, L. K.: Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung, Deutscher Universitätsverlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, 2006.

- Jansen, D. / Weber M.: Zur Organisation des Gründungserfolges – eine organisationstheoretische Untersuchung des Erfolges neu gegründeter Betriebe im Ruhrgebiet, Springer, Wiesbaden, 2003. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-07904-0>
- Jones, B. / Iredale, N. Enterprise education as Pädagoge. Education + Training. 2010. 510.1108/00400911011017654.
- Liñán, F. / Mariano, J. A. / Barnowski, A.: Stimulating Entrepreneurial Intentions Through Education. In: J. A. Moriano, M. Gorgievski & M. Lukes (Eds.): Teaching Psychology of Entrepreneurship. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), 2008.
- Kirzner, I.: Competition and Entrepreneurship, University of Chicago Press, Chicago, 1973.
- Kirzner, I.: Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. The Journal of Economic Literature, 35, S. 60–85, 1997.
- Klein, J.: Interview im Dezember 2023.
- Kollmann, T. / Hensellek, S. / Jung, P. B. / Kleine-Stegemann, L.: Deutscher Startup Monitor 2018, 2018.
- Kollmann, T. / Kleine-Stegemann, L./ Then-Bergh, C./ Harr M. / Hirschfeld A. / Gilde J. / Walk, V.: Deutscher Startup Monitor 2021, 2021.
- Kollmann, T. / Strauss, C. / Proepper, A.: Deutscher Startup Monitor 2022: Innovation – gerade jetzt!, 2022.
- Korunka, C.: Zum Informations- und Entscheidungsverhalten von Unternehmensgründern, in: ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg., Heft 8, S. 947-963, 1996.
- Krempkow, R.: Exzellenz in der Gründungsförderung erfassen – ein vermessen(d)es Anliegen an Hochschulen?, 66. S.140-147, 2018.
- Kulicke, M: "15 Jahre EXIST" Existenzgründungen aus der Wissenschaft". Entwicklung des Förderprogramms von 1998, 2014.
- Lackéus, M.: "Entrepreneurship in education: What, why, when, how." Background paper, 2015.

Mayer-Haug, K. / Read, S. / Brinckmann, J. / Dew, N. / Grichnik, D.: Entrepreneurial talent and venture performance: A meta-analytic investigation of SMEs, Research Policy, 42, issue 6, S. 1251-1273, 2013.

Mellewigt, T. / Witt, P: Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. Journal of business economics: JBE, 72(1), 2002.

Metzger, G.: KfW-Gründungsmonitor 2019 Gründungstätigkeit in Deutschland stabilisiert sich: Zwischenhalt oder Ende der Talfahrt?, 2019.

Metzger, G.: Dreiklang des Bürokratieabbaus: einfacher, schneller, digitaler in KfW Research, Nr. 422, 14. März 2023.

Moog, P: Humankapital des Gründers und Erfolg der Unternehmensgründung, Wiesbaden, 2004.

Morris, M. / Kuratko, D.F. / Covin, J.: Corporate Entrepreneurship & Innovation, Thomson South-Western, Mason, Ohio, 2008.

Müller, K.-D. / Diensberg, C.: Methoden und Qualität in Gründungslehre, Gründungscoaching und Gründungsberatung: Interventionen und Innovationen. Lohmar: Eul., 2011.

Neuweg, G. H. : Die „Lehr-Lern-Lücke“ in der Entrepreneurship Education: Probleme der Didaktisierung eines wirtschaftspädagogischen Anliegens in Greimel-Fuhrmann, B. and Fortmüller (Hrsg.), R. in Facetten der Entrepreneurship Education. Festschrift für Josef Aff anlässlich seiner Emeritierung. MANZ Verlag Schulbuch GmbH, Wien, 2016.

Nicolai, A. / Kieser, A.: Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. BETRIEBSWIRTSCHAFT-STUTTGAUT-, 62(6), S.579-596, 2002.

Niederle, S.: Entrepreneurship Education als Mittel zur Erhöhung der Employability von Studierenden in ZFHE Jg.10 / Nr.3 (Juni 2015) S.71-90, 2015/2016.

Olschewski, S.: Konrad Adenauer Stiftung (Hrsg.): Gründen in Deutschland: Von Existenz-, Unternehmens- und Startup- Gründern und Gründerinnen, 2015.

Piegeler, M. / Röhl, K.H.: Gründungsförderung in Deutschland Ein Aktionsplan gegen sinkende Gründerzahlen, IW policy paper 17/2015, 2015.

Preisendörfer P: Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen: Dimensionen der Unternehmensgründung – Theorieansätze und empirische Ergebnisse in Corsten (Hrsg.): Erfolgsaspekte der Selbstständigkeit, 2002.

Preisendörfer P. / Voss T.: Organizational mortality of small firms: the effects of entrepreneurial age and human capital. Organ. Stud. 11 (1), S. 107 – 129, 1990.

Rauch, A. / Hulsink, W.: Putting Entrepreneurship Education Where the Intention to Act Lies: An Investigation Into the Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Behavior. Academy of Management Learning and Education, The. 14. S.187-204, 2015. 10.5465/amle.2012.0293.

Robinson P.B. / Sexton E.A.: The Effect of Education and Experience on Self-Employment Success. In: Journal of Business Venturing. 9, 23–38, 1984.

Ruda W. / Ascúa R. / Danko B. / Martin T. A. (Hrsg.): Gründung und Entrepreneurship von Studierenden – GEST-Studie: Empirische Analyse in Europa und Lateinamerika, Ediciones UNL, Santa Fe, Argentinien, 2015.

Schmalen, C. / Kunert, M. / Weindlmaier, H.: Erfolgsfaktorenforschung: theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie. Proceedings “Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts-und Sozialwissenschaften des Landbaues eV”, 2006, 41. Jg., Nr. 874-2017-878, S. 351-362.

Schmidt, A.G.: Indikatoren für Erfolg und Überlebenschancen junger Unternehmen. In: Albach, H., Pinkwart, A. (eds) Gründungs- und Überlebenschancen von Familienunternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft Sonderhefte, vol 5. Gabler Verlag, 2002) https://doi.org/10.1007/978-3-322-90859-9_2

Schumpeter, J.A. The creative response in economic history. J. Econ. Hist., 70, S.149–159, 1947.

Shane, S./ Venkataraman, S.: „The promise of entrepreneurship as a field of research“, Academy of Management Review, Jg. 26, S. 217–226, 2000.

Shane, S.: Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. Organizational Science 11(4), S.448–469, 2000.

Shane, S.: A General Theory of Entrepreneurship, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2003.

Shane, S. / Eckhardt J.: The Individual-Opportunity Nexus, 2005.

Spelsberg, H.: Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen. Wiesbaden: Gabler, 2011.

Spielmann U.: Begriffsbestimmungen. In: Generationenwechsel in mittelständischen Unternehmungen. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1994.

Sternberg, R. / Gorynia-Pfeffer, N. / Wallisch, M. / Baharian, A. / Stolz, L. / von Bloh, J.: Global Entrepreneurship Monitor - Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich, Länderbericht Deutschland 2019/20, 2020.

Sternberg, R. / Gorynia-Pfeffer, N. / Stolz, L. / Baharian, A. / Schauer, J. / Chlosta, S. / Wallisch, M.: Global Entrepreneurship Monitor Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich, Länderbericht Deutschland 2020/21, 2021

Sternberg, R. / Gorynia-Pfeffer, N. / Täube, F. / Stolz, L. / Schauer, J. / Baharian, A. / Wallisch, M.: Global Entrepreneurship Monitor: Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich, Länderbericht Deutschland 2022/23, 2023.

Szyperski, N. / Nathusius, K.: Probleme der Unternehmensgründung, Stuttgart, 1977.

Tödt, A.: Wirkung und Gestaltung von Beratung und Weiterbildung im Prozeß der Existenzgründung. Eine qualitative Untersuchung am Beispiel von Existenzgründungen im ostdeutschen Transformationsprozeß (= Arbeit, Organisation und Personal im Taansformationsprozeß, Band 14), München, Mering, 2001.

Uebelacker, S.: Gründungsausbildung. Entrepreneurship Education an deutschen Hochschulen und ihre raumrelevanten Strukturen, Inhalte und Effekte Wiesbaden: DUV Deutscher Universitäts-Verlag, 2005.

Unger, J. M. / Rauch, A. / Frese, M. / Rosenbusch, N.: Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review, *Journal of Business Venturing*, Volume 26, Issue 3, 2011, S. 341-358, ISSN 0883-9026.

Venkataraman, S.: The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. *Advances in Entrepreneurship, Firm merge and growth*, Vol. 3, S.119-138, 1997

Vogel, P.: From Venture Idea to Venture Opportunity, in: *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2016. DOI: 10.1111/etap.12234.

Volkman, C.: Qualität und „Good Practice“ in der Gründungsunterstützung, 2011 in Müller K. / Diensberg C. (Hrsg.): *Methoden und Qualität in Gründungslehre, Gründungscoaching und Gründungsberatung Interventionen und Innovationen*, 2011.

Wagner, J.: "Nascent entrepreneurs." *The life cycle of entrepreneurial ventures*. Boston, MA: Springer US, S. 15-37, 2006.

Wanzenböck, H.: *Überleben und Wachstum junger Unternehmen*, Wien/ New York: Springer, 1998.

Weber, S. / Oser, F. / Achtenhagen, F. / Fretschner, M. / Trost, S. (eds.): *Becoming an Entrepreneur: Mapping Challenges in the Field of Entrepreneurship Education*. In: Weber, S. et al. (eds.): *Becoming an Entrepreneur*. Rotterdam, S. 3-13, 2014.

Wilsdorf, D.: *Schlüsselqualifikationen: die Entwicklung selbständigen Lernens und Handelns in der industriellen gewerblichen Berufsausbildung*. München: Lexika-Verl.; 1991.

Witt, P.: Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), S.391–412, 2004.

Woywode, M.: Wege aus der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung. In *Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht*, S. 15–48. Physica, Heidelberg. Jacobsen, L. K., 2006.

Weitere Quellen:

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: Exist: Keine Gefahr für EXIST! :<https://www.exist.de/EXIST/Redaktion/DE/Aktuelles/Nachrichten/exist-aktuell.html>,

Nachrichten vom 11.05.2023, abgerufen am 1. Dezember 2023.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (1): Gründerzeiten – Existenzgründungen in Deutschland:

https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-01.pdf?__blob=publicationFile, (abgerufen am 15.11.2021), 2020.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2) : Existenzgründung - Motor für Wachstum und Wettbewerb:

<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/existenzgruendung.html> , (Link abgerufen am 05.03.2019), 2019.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (3): Den digitalen Wandel gestalten

<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/digitalisierung.html>, (Link abgerufen am 12.04.2019), 2019.

Destatis, 2023: Studienanfänger/-innen im 1. Fachsemester nach Bundesländern:

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/studierende-erstes-fs-bundeslaender.html>, 2023, abgerufen am 9. Januar 2024.

DIN SPEC 91354 - Start-ups – Leitfaden für technologie- und wissensbasierte Gründungen, September 2018.

DIHK-Gründerreport 2018: https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/Gr%C3%BCndung/DIHK-Gr%C3%BCnderreport/DIHK-Gr%C3%BCnderreport_2018.pdf, 2018.

Exist.de (1) : Finanzielle Verstetigung der Gründungsförderung:

<https://www.exist.de/EXIST/Navigation/DE/Hochschulfoerderung/EXIST-Potentiale/Verstetigung/verstetigung.html>, abgerufen am 30.08.2024.

Exist.de (2): Nachrichten - 11.05.2023 - Allgemein - Keine Gefahr für EXIST!:

<https://www.exist.de/EXIST/Redaktion/DE/Aktuelles/Nachrichten/exist-aktuell.html>, abgerufen am 30.08.2024.

Existenzgruender, digitale Plattform des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie:

<https://www.existenzgruender.de/DE/Home/inhalt.html> , 2019.

Flehmg-Pichlmaier, K., 2021: Die beste Art den jungen Mittelstand zu finanzieren – der smartaxxess Fonds: <https://www.youtube.com/watch?v=TFey9IdhK9M>, abgerufen am 08.11.2021

Flehmg-Pichlmaier, K., 2018: Interview mit „Karrierefaktor.de – Fünf Fragen an Kai Flehmg-Pichlmaier: <https://karrierefaktor.de/fuenf-fragen-an-dr-kai-flehmg-pichlmaier-62122/> abgerufen am 07.08.2021 zu Digitalisierung in der Gründungsberatung

Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 -Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich – Länderbericht Deutschland 2018/19: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/studie/global-entrepreneurship-monitor-20182019/> 2019.

Global Entrepreneurship Monitor 2020/2021: <file:///C:/Users/JENNIF~1/AppData/Local/Temp/gem-global-report-2020-21-web-1620064317.pdf>, 2021, abgerufen am 9. Januar 2024.

Gründungsradar des Stifterverbandes 2022: Gründungsberatung ist schnell, intensiv und vielfältig: <https://www.gruendungsradar.de/themenbereiche/gruendungsunterstuetzung>, abgerufen am 4. Dezember 2023.

KfW 2023 Anzahl der Gründer in Deutschland im Zeitraum von 2000 bis 2022. Statista. Statista GmbH: <https://ssl.th-luebeck.de:11001/statistik/daten/studie/183869/umfrage/entwicklung-der-absoluten-gruenderzahlen-in-deutschland/> abgerufen am 20. Juli 2023.

Neuweg, G. H.: Ist Entrepreneurship Lern- und Lehrbar? 10. österreichischer Wirtschaftspädagogik –Kongress, 15. April 2016 <https://docplayer.org/55061013-Ist-entrepreneurship-lern-und-lehrbar.html> abgerufen am 23. Juli 2023.

Projekträger Jülich: EXIST-Potentiale eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK): <https://www.ptj.de/projektfoerderung/exist/exist-potentiale>, abgerufen am 1. Dezember 2023.

Reguvis: Haushaltsrecht – Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit: https://www.reguvis.de/xaver/vergabeportal/start.xav?start=%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27vergabeportal_18977722379%27%5D#_vergabeportal_%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27vergabeportal_18977722379%27%5D_1660034119643, abgerufen am 3. April 2023.

Statistisches Bundesamt. (7. September, 2022). Durchschnittliche Studiendauer von Erstabsolventen¹ in Deutschland in den Prüfungsjahren von 2003 bis 2021 (in Semestern) [Graph]. In Statista., von <https://ssl.th-luebeck.de:11001/statistik/daten/studie/189155/umfrage/durchschnittliche-studiendauer-in-deutschland/> , abgerufen am 3. April 2023.

Volkman, C.: Mitschnitt des Impulsvortrags vom Bergischen Innovations- und Bildungskongress am 20.11.17 in Remscheid, 2017. <https://www.uni-wuppertal.de/de/transfer/wissenschaftskommunikation/transfersgeschichten/2017/prof-dr-christine-volkman/> , abgerufen am 9. Januar 2024.

Volkman, C.: Interview in „Experten warnen vor Folgen: Immer weniger Menschen gründen Unternehmen“ vom 12.09.2023: <https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/unternehmen/unternehmen-gruendung-start-up-100.html> , abgerufen am 9. Januar 2024.

Welp, I., Abdel-Massih / M., Uhlemann, K. / Bielmeier, S./ Horvath, B. / Heidegger, L., 2021: <https://www.entrepreneurshipranking.com/wp-content/uploads/2021/08/Benchmarking-der-Entrepreneurship-Performance-Deutscher-Hochschulen-FINAL.pdf>

Online Portale:

Smartaxxess: <https://www.smartaxxess.de/smartgruenden>, 2019.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe, insbesondere ohne entgeltliche Hilfe von Vermittlungs- bzw. Beratungsdiensten, verfasst habe.

Ich habe nur die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die aus den herangezogenen Werken wörtlich und sinngemäß entnommenen Stellen mit korrekter Quellenangabe versehen sowie im Literaturverzeichnis aufgeführt. Darüber hinaus habe ich keine weiteren Quellen benutzt, insbesondere keine anderen als die angegebenen Informationen aus dem Internet.

Die vorliegende Arbeit ist nicht in dieser oder ähnlicher Form bei einer anderen Hochschule oder einem anderen Teil der HSU eingereicht worden.

Ich stimme der Speicherung schriftlicher Arbeiten von mir zum Zweck der Kontrolle zu. Ferner versichere ich, dass die eingereichte elektronische Fassung mit den gedruckten Exemplaren identisch ist.

Ich habe die etwaigen Betrugsversuche betreffenden Paragraphen der für mich gültigen Prüfungsordnung an der Helmut-Schmidt-Universität zur Kenntnis genommen.

Bad Oldesloe, den 15.09.2024,.....

Ort, Datum, Unterschrift des Verfassers/der Verfasserin

Anhänge

1. Fragebogen Gründungsradar ab der Erhebung 2020
2. Inhalte des Bausteins 4 „Gründungsunterstützung“ des Gründungsradars ab 2020
3. Netzplan zum Vorgehen in der Akquise der Interviewpartner/innen
4. Liste der Codes (Auszug aus MAXQDA)
5. Codierte Segmente aus dem Material (Auszug aus MAXQDA)
6. Veröffentlichungen

OPAL

WORK ING PAPERS

ORGANISATION
PERSONAL
ARBEIT
LEADERSHIP


HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg