



Sustainability4All

# Impact-Management der Hochschul-Gründungsförderung

## Nutzen, erste Schritte, Entwicklungsbedarfe

---

Ein Impulspapier für Politik, Förderinstitutionen und Hochschulen

# IMPACT-MANAGEMENT DER HOCHSCHUL-GRÜNDUNGSFÖRDERUNG

## NUTZEN, ERSTE SCHRITTE, ENTWICKLUNGSBEDARFE

### Ein Impulspapier für Politik, Förderinstitutionen und Hochschulen

Das Impulspapier ist im Rahmen des Projektes „Sustainability4All: Sustainability als Erfolgsfaktor für alle Start-ups“ (03KF0100C) entstanden.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

---

## Impressum

### Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Fakultät II – Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften

Apl. Professur für Innovationsmanagement und Nachhaltigkeit

Ammerländer Heerstr. 114-118

26129 Oldenburg

## Zitiervorschlag

Hurrelmann, K.; Fichter, K. (2022). Impact-Management der Hochschul-Gründungsförderung – Nutzen, erste Schritte, Entwicklungsbedarfe. Ein Impulspapier für Politik, Förderinstitutionen und Hochschulen, Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

## Bildnachweise

S.6 © AdobeStock/Looker\_Studio; S.8 © AdobeStock/contrastwerkstatt;

S.9 © Freepik/maks\_lab; S.13 © AdobeStock/Brian Jackson;

S.18 © AdobeStock/Rido; S.19 © Fotolia/DragonImages;

# INHALT

<b>0</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>WARUM IMPACT-MANAGEMENT FÜR DIE GRÜNDUNGSFÖRDERUNG AN HOCHSCHULEN?</b> .....	<b>5</b>
	1.1 Veränderung der Rahmenbedingungen der Hochschul-Gründungsförderung .....	5
	1.2 Defizite bei Zielsetzung und Monitoring .....	6
	1.3 Methodische Schwächen und Lücken in der bisherigen Evaluation .....	8
	1.4 Gründe für ganzheitliches Wirkungsmonitoring und Impact-Management .....	9
<b>2</b>	<b>EIN BETRACHTUNGSRAHMEN FÜR DAS IMPACT-MANAGEMENT</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>ANSATZPUNKTE UND ERSTE SCHRITTE</b> .....	<b>15</b>
	3.1 Wirkung planen .....	15
	3.2 Wirkung analysieren .....	16
	3.3 Wirkung verbessern .....	19
<b>4</b>	<b>AUSBLICK</b> .....	<b>20</b>
	<b>ENDOTENVERZEICHNIS</b> .....	<b>23</b>

# EINLEITUNG

Das deutsche Hochschul- und Wissenschaftssystem gehört zu den weltweit führenden im Bereich der Innovations- und Gründungsförderung.<sup>1</sup> Ein wesentlicher Akteur zur Förderung und Unterstützung innovativer Unternehmensgründungen sind Hochschulen. Neben der Hochschul-Gründungslehre und -forschung ist die Transferarbeit von großer Bedeutung, da Ausgründungen aus der Wissenschaft bedeutende Transfermechanismen sind und wesentlich zu technischen und sozialen Innovationen beitragen. So hat der Stellenwert von Gründungsvorhaben und Innovationen aus der Wissenschaft in der zurückliegenden Dekade zugenommen. Fast ein Drittel aller grünen Start-ups sind heute forschungsnahe Gründungen. Dabei lernen sich Gründende in vielen Fällen in den Hochschulen (40%) kennen.<sup>2</sup> Es werden somit Beiträge zur Lösung der großen Zukunfts- und Nachhaltigkeitsherausforderungen an Hochschulen entwickelt und von Ausgründungen aus der Wissenschaft praktisch realisiert. Die vielfältigen Unterstützungsformen und -angebote der Hochschul-Gründungsförderung sind deshalb für erfolgreiche Ausgründungen aus der Wissenschaft zentral.

Die Gründungsförderung an Hochschulen ist ein sehr junges Phänomen und existiert an den meisten Hochschulen noch nicht einmal zehn Jahre. Seit 1998 wird die hochschulbezogene Gründungsförderung durch das Bundesprogramm Existenzgründungen aus der Wissenschaft (EXIST) unterstützt. In der bisherigen „Aufbauphase“ ging es erst einmal darum, eine Gründungsförderung und -beratung an Hochschulen überhaupt zu verankern.<sup>3</sup> Die EXIST-Programme werden kontinuierlich durch ein Monitoring begleitet und in regelmäßigen Abständen wissenschaftlich extern evaluiert. Dabei wird die Zielerreichung der Programme, ihre Wirk-

samkeit sowie die Wirtschaftlichkeit ihrer Umsetzung empirisch untersucht und bewertet.<sup>4</sup> Im Fokus von bisherigen Monitorings und externen Evaluationen standen Input- und Output-Indikatoren und kurzfristige Outcome-Aspekte. Die mittel- und langfristigen Wirkungen der EXIST-Förderprogramme auf Markt, Gesellschaft und Umwelt werden bislang kaum untersucht und sind insbesondere in Bezug auf gesellschaftliche und ökologische Aspekte weitgehend unbekannt. Gleiches gilt für das hochschulindividuelle Monitoring. Auch hier findet bislang keine Erfassung und Bewertung der marktlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Folgewirkungen der Gründungsunterstützung statt. Eine gezielte Steuerung solcher Wirkungen, die hier als Wirkungs- oder Impact-Management bezeichnet wird, existiert bis dato also nicht. Vor diesem Hintergrund verfolgt das vorliegende Impulspapier folgende Ziele:

- Verdeutlichung der Bedeutung eines Impact-Managements der Hochschul-Gründungsförderung
- Motivation von Politik, Hochschul-Gründungsförderakteuren, Programmverantwortlichen und Evaluationsinstitutionen für eine stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeit und langfristigen gesellschaftlichen und ökologischen Wirkungen der Hochschul-Gründungsförderung
- Aufzeigen von Anreizen und Impulsen für ein Impact-Management
- Vorstellung eines Betrachtungsrahmens für ein Impact-Management
- Erläuterung von ersten Schritten zur Entwicklung eines Impact-Managements von Förderprogrammen und Hochschul-Gründungsförderung.

# WARUM IMPACT-MANAGEMENT FÜR DIE GRÜNDUNGSFÖRDERUNG AN HOCHSCHULEN?

## 1.1 Veränderung der Rahmenbedingungen der Hochschul-Gründungsförderung

Hochschulen sind durch ihre Aktivitäten in den Bereichen Lehre, Forschung und Transfer ein wesentlicher Wegbereiter für eine nachhaltige Gesellschaft und für die Stärkung einer Green Economy. Mittlerweile sind erste Ansätze der Nachhaltigkeitsorientierung in der Hochschul-Gründungsförderung und positive Trends einer verstärkten Integration von ökologischen und gesellschaftlichen Aspekten in die Gründungsunterstützung zu beobachten. Das zeigt die im Rahmen des Vorhabens „Sustainability4All“\* erarbeitete Broschüre „Nachhaltigkeit in der Hochschul-Gründungsförderung. Praxisbeispiele und Ansatzpunkte“ auf.<sup>6</sup>

Die Bewältigung der großen gesellschaftlichen Zukunftsherausforderungen (Grand Challenges) erfordert eine Orientierung von Gründungsinteressierten und Start-ups an Nachhaltigkeitszielsetzungen wie den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen sowie darauf abgestimmte Förder- und Unterstützungssysteme. Zur Stärkung und zum Aufbau dieser Angebote sind Anreizsysteme für die Förderprogramme und für die Hochschul-Gründungsförderung selbst notwendig, um mit den notwendigen Kompetenzen, Instrumenten und Förder-

### Was bedeutet „Wirkungsmanagement“ oder „Impact-Management“?

Die Begriffe „Wirkungsmanagement“ und „Impact-Management“ werden im Rahmen des vorliegenden Impulspapiers synonym verwendet:

Unter Wirkungsmanagement wird hier die bewusste Gestaltung und Steuerung von Prozessen und Einflussfaktoren zur Erreichung beabsichtigter Wirkungen von Förderprogrammen und Hochschul-Gründungsförderung verstanden. Es umfasst z.B. die Entwicklung von Wirkungszielen und einer Wirkungslogik im Rahmen der Wirkungsplanung, die Entwicklung einer passenden Indikatorik für die Datenerhebung im Kontext der Wirkungsanalyse, sowie Lern- und Steuerungsprozesse im Zusammenhang mit der Wirkungsoptimierung.<sup>5</sup>

maßnahmen Gründungsinteressierte und Start-ups bei der Entwicklung von innovativen Produkten und Dienstleistungen, die belegbare Beiträge zu Umwelt- und Klimaschutz leisten, zielgerichtet zu unterstützen. Ein wesentlicher Anreiz ist die Entwicklung nachhaltigkeitsbezogener Wirkungsziele und entsprechender Erfolgsparameter für ein Impact-Management der Hochschul-Gründungsförderung.

\* Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz geförderte Vorhaben „Sustainability4All. Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für alle Start-ups“ untersuchte u.a., inwieweit ökologische und gesellschaftliche Nachhaltigkeit im deutschen Gründungsökosystem verankert sind, welche Lücken bestehen und wie diese praxistauglich geschlossen werden können.

Die „Hightech-Strategie 2025“ auf Bundesebene und das EU-Rahmenprogramm für Forschung und Innovation „Horizont Europa“ zeigen exemplarisch, dass in der Forschungs- und Innovationsförderung im zurückliegenden Jahrzehnt eine grundlegende Veränderung von einer stark technologiefokussierten hin zu einer sogenannten

missionsorientierten Förderpolitik stattgefunden hat. So wird in der Wissenschafts- und Innovationspolitik zunehmend gefordert, die Berücksichtigung von Messgrößen zu Outcome und Impact in eine Transferindikatorik aufzunehmen.<sup>7</sup> Gleiches ist in der Gründungs- und Start-up-Politik bislang nicht vollzogen worden.

## 1.2 Defizite bei Zielsetzung und Monitoring

### 1.2.1 Förderprogrammbezogene Ebene

#### Defizite bei den Zielvorgaben und Anreizen staatlicher Gründungsförderprogramme

Wie Interviews mit Akteuren aus der Hochschul-Gründungsförderung und weitere Untersuchungen im Rahmen des Sustainability4All-Vorhabens zeigen, basiert die bislang fehlende Erfassung und Bewertung der nachhaltigkeitsorientierten Wirkung der Hochschul-Gründungsförderung zum einen auf einer mangelnden institutionellen Verankerung in den jeweiligen Hochschulen sowie zum anderen auf einer unzureichenden Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in den Förderzielen von einzelnen Förderprogrammen. So gibt es z.B.

für die Bundesprogramme „EXIST Ausgründung aus der Wissenschaft“ bislang keine konkreten Nachhaltigkeits- oder Wirkungsvorgaben. Die dort bis dato geltenden Querschnittsziele des Europäischen Sozialfonds, mit dessen Mitteln EXIST kofinanziert wird, bleiben vage und sind bislang auf nationaler Ebene nicht konkretisiert.

Das Vorhaben „Sustainability4All“ konnte allerdings dazu beitragen, dass Nachhaltigkeitsanforderungen zunehmend in den staatlichen Förderprogrammen und ihrer Ausrichtung geprüft und verankert werden: So wurde im Dialog mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) und dem zuständigen Projektträger angeregt, Nachhaltigkeit als eigenes Bewertungskriterium in das Programm „EXIST Ausgründung aus der Wissenschaft“ aufzunehmen. Wie im April 2022 bekannt gegeben wurde, soll der Bewertungsrahmen für die Programme „EXIST-Gründerstipendium“ und „EXIST-Forschungstransfer“ um Nachhaltigkeitskriterien ergänzt werden. Der Beitrag der Gründungsvorhaben zur Erfüllung der Querschnittsziele des Europäischen Sozialfonds (ESF)\* und zur Erfüllung der Nachhaltigkeitsziele der Bundesregierung soll stärker als bisher in den Anträgen bzw. Ideenpapieren berücksichtigt werden.<sup>8</sup>



\* ESF-Querschnittsziele müssen bei der Planung und Umsetzung von Vorhaben, die vom Europäischen Sozialfonds gefördert werden, berücksichtigt werden.

## **Defizite bei Monitoring und Evaluation staatlicher Hochschul-Gründungsförderprogramme**

Bisherige externe Evaluationen im Bereich Ausgründungen aus der Wissenschaft fokussieren auf die Programmmerkmale und auf die für den Fördermittelgebenden relevanten Leistungsdaten des Ressourceninputs, der Förderaktivitäten und des Outputs.<sup>9</sup> Outcomes, also Wirkungen der Förderaktivitäten auf die Geförderten, werden bisher wenig und Impacts (Wirkungen jenseits der Geförderten auf Markt, Gesellschaft und Umwelt) überhaupt nicht betrachtet.<sup>10</sup> Auf der Start-up-Ebene werden hierbei vor allem ökonomische Wirkungen bei den Geförderten selbst (ökonomische Outcomes), wie z.B. die Überlebensrate, die Wachstumsrate und Formen der Finanzierung, analysiert.<sup>11</sup> Soziale oder umweltrelevante Outcomes, wie z.B. die Entwicklung der Team-Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften, werden bislang genauso wenig berücksichtigt wie die durch die Outcomes verursachten marktbezogenen, gesellschaftlichen und ökologischen Veränderungen des Umsystems (Impacts).

Schlussfolgerungen über die mittel- und langfristigen gesellschaftlichen und ökologischen Impacts von Ausgründungen aus der Wissenschaft sind bislang ebenso wenig möglich wie eine ganzheitliche und förderprogrammbezogene Bewertung der Leistungsfähigkeit dieses Transferbereichs mit Blick auf die großen Zukunftsherausforderungen. Beim programmbezogenen EXIST-Monitoring sollten deshalb auf Grundlage eines Monitoringkonzeptes zum Beispiel zukünftig verstärkt wirkungsbezogene Daten erhoben werden, um Erkenntnisse zu den Wirkungsmechanismen und Entwicklungen der Hochschul-Gründungsförderung aufzubereiten.<sup>12</sup> Im veröffentlichten Konzept für das EXIST-Monitoring wird darauf hingewiesen, dass aus Effizienzgründen nicht alle Indikatoren aufgelistet werden können. Bisher sind in den Beispielen allerdings

keine Indikatoren mit explizitem Bezug zu ökologischen oder gesellschaftlichen Wirkungen zu finden.

Neben dem EXIST-Programm werden auch die weiteren staatlichen Gründungsförderprogramme regelmäßig extern evaluiert. So zeigt eine Querschnittsevaluation der Unterstützungslandschaft für innovative Gründungen in Deutschland, dass aus Sicht der Gründungsförderung bei Forschenden „immer noch eine geringe Wahrnehmung von forschungsbasierten Gründungen als Weg, um gesellschaftliche, ökologische oder wirtschaftliche Wirkungen (Impacts) der eigenen Forschung zu erzielen“ besteht.<sup>13</sup> Außerdem weisen die Evaluationsergebnisse darauf hin, dass auch „(nicht-ökonomische) Wirkungen aus nachhaltiger Geschäftstätigkeit bei Förderentscheidungen eine wichtigere Rolle spielen“ sollten.<sup>14</sup>

### **1.2.2 Hochschulindividuelle Ebene**

#### **Defizite bei Monitoring und Evaluation der hochschulindividuellen Gründungsförderung**

Auch auf Ebene der einzelnen Hochschulen findet eine Wirkungserfassung nur in seltenen Fällen statt. Selbst ein Monitoring von ökonomischen Dimensionen der Hochschul-Gründungsförderung ist häufig unzureichend. So stellt der Gründungsradar des Stifterverbandes fest, dass „das Monitoring zu den Gründungsvorhaben und Gründungen stetig besser [wird], die Arbeit der Gründungsförderung selbst wird jedoch nur an knapp der Hälfte der antwortenden Hochschulen regelmäßig evaluiert. Die Wirksamkeit von Maßnahmen ist somit viel zu häufig nur „gefühl“ zu beurteilen.“<sup>15</sup> Die EXIST-Begleitforschung weist auf ein weiteres Defizit hin: Beim Projektmonitoring gebe es keine Vorgaben für ein einheitliches System an Indikatoren zum Projektfortschritt und zur Messung von Ergebnissen

für die EXIST-geförderten Hochschulen.<sup>16</sup> Darüber hinaus würde bei den bestehenden Aktivitäten im Kontext eines Monitorings und einer Evaluation der Hochschul-Gründungsförderung ein zu kurzer Evaluationszeitraum vorliegen oder Evaluationen würden nicht systematisch integriert werden.<sup>17</sup> Eine Wirkungserfassung und ein mögliches Benchmarking der Wirkung von Hochschul-Gründungsförderangeboten wird auf dieser Grundlage erschwert.



### 1.3 Methodische Schwächen und Lücken in der bisherigen Evaluation

Die bislang fehlende Erfassung und Berücksichtigung von gesellschaftlichen und ökologischen Impacts hat allerdings auch methodische Gründe: „Input, Output und teilweise auch Outcome sind einer Transferaktivität meist unmittelbar zurechenbar und zum Teil quantitativ zu erfassen. Diese werden daher bevorzugt für die Dokumentation von Transferaktivitäten verwendet.“<sup>18</sup> Der Impact einer Transfer- oder Förderaktivität, wie zum Beispiel einer Ausgründung aus der Wissenschaft, ist hingegen mit einer nicht eindeutig prognostizierbaren Zeitverzögerung zu erfassen. Außerdem sind Faktoren entlang einer Wirkungskette mit einzubeziehen, die nicht immer einer Gründungsaktivität eindeutig zugeordnet werden können. Ein Impact-Monitoring und ein entsprechendes Wirkungsmanagement von Förderprogrammen und einer hochschulindividuellen Erhebung erfordern daher leistungsfähige Konzepte sowie geeignete Erfassungs- und Bewertungsinstrumente.

Methodische Schwächen zeigen sich z.B. in der Evaluation der Fördermaßnahmen „EXIST-Gründerstipendium“ und „EXIST-Forschungstransfer“ im Förderzeitraum 2014 bis 2018. Dort wird bei der Untersuchung und Berechnung betriebs- und volkswirtschaftlicher Effekte nicht berücksichtigt,

ob die Wirkungen, zum Beispiel bei Überlebensrate, Umsätzen oder Arbeitsplätzen, durch die Fördermaßnahmen (Intervention) oder durch andere Einflussgrößen erzeugt wurden.<sup>19</sup> Die in der Attributionsforschung und der Theorie des Wandels gängige Frage nach der „Interventionsdifferenz“ wird hier erst gar nicht gestellt. Das bloße Aufaddieren und Ausweisen von Umsätzen und Beschäftigungszahlen und der Zuweisung derselben zu einem Förderprogramm ist daher methodisch nicht haltbar. Wie sich in der Untersuchung zeigt, fehlen bislang auch methodische Ansätze, um die Wirkungen auf die ESF-Querschnittsziele Nachhaltigkeit zu untersuchen: „Inwiefern EXIST-Gründerstipendium und EXIST-Forschungstransfer Themenbereiche abdecken, die relevant für das Querschnittsziel „ökologische Nachhaltigkeit“ sind, ist nur bedingt aus den Monitoringdaten und den Sekundärdaten zu erfassen.“<sup>20</sup>

#### **Defizit an Ressourcen für ein Wirkungsmonitoring und Impact-Management**

Da Nachhaltigkeits- und Wirkungsziele und entsprechende Vorgaben weder bei den staatlichen Förderprogrammen für die Hochschul-Gründungsförderung noch bei den Hochschulen nennenswert verankert sind, werden bislang auch keine Ressour-

cen für die Erfassung und Bewertung der Wirkungen der Gründungsförderung auf Markt, Gesellschaft und Umwelt bzw. auf nationale und internationale Nachhaltigkeitsziele zur Verfügung gestellt. Dies gilt sowohl für das Monitoring und für die Evaluationsforschung der Förderprogramme als auch für das hochschulindividuelle Wirkungsmonitoring und Impact-Management. Es entsteht somit kein klares

Bild, inwieweit Nachhaltigkeit bei der Einwerbung von Drittmitteln relevant ist (Input) und inwieweit die Unterstützungsleistungen in der Förderphase einen Nachhaltigkeitsbezug aufweisen (Output) und inwiefern in der Postförderphase mittel- und langfristige Wirkungen (Outcomes) bei den Zielgruppen entstehen sowie Veränderungen (Impacts) in Markt, Gesellschaft und Umwelt auftreten.

## 1.4 Gründe für ganzheitliches Wirkungsmonitoring und Impact-Management

### **Neuer Start-up-Typus erfordert nachhaltigkeitsorientierte Förderangebote und Tools**

Wie der Deutsche Startup Monitor (DSM) seit mehreren Jahren wiederkehrend belegt, verfolgen Start-ups nicht nur Gewinn- und Marktziele, sondern verbinden diese mit ökologischen und gesellschaftlichen Zielsetzungen: Mittlerweile ist es für acht von zehn Start-ups wichtig, eine positive gesellschaftliche oder ökologische Wirkung zu entfalten.<sup>21</sup> Somit gewinnt ein neuer Start-up- und Unternehmenstypus an Bedeutung, der gezielt nach Synergien zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen sucht. Dies hat Folgen für die Start-up-Förderung und verlangt neben der Bereitstellung von nachhaltigkeitsorientierten Förderangeboten und Tools<sup>22</sup> auch eine Erfassung der Wirkung der Geförderten sowie der Gründungsförderprogramme.

### **Ein an Wirkungs-„Missionen“ orientiertes Denken zeigt mehrdimensionales Erfolgsverständnis**

Ohne ein Wirkungsmonitoring und Impact-Management der Gründungsförderung können Hochschulen und Förderprogramme nicht gezielt Lösungsbeiträge zu den großen Zukunftsherausforderungen entwickeln, realisieren, überprüfen und kommunizieren. Hierfür ist der Aufbau von wirkungsorientierten Lernprozessen zentral, um zur Legitimation beizutragen. Die großen gesellschaftlichen Zukunftsherausforderungen und die sowohl auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene formulierten Nachhaltigkeitsziele verlangen daher in Zukunft ein mehrdimensionales Erfolgsverständnis der Gründungs- und Start-up-Förderung und ein an Wirkungs-„Missionen“ orientiertes Denken und Planen. Ein Impact-Management kann sich sowohl auf die Angebote der Gründungsförderung der einzelnen Hochschule als auch auf die hochschulübergreifenden Gründungsförderprogramme beziehen.

Zwischen dem bisherigen Monitoring und der bestehenden Evaluation von Hochschul-Gründungsförderprogrammen und von hochschulindividuellen Gründungsförderaktivitäten bestehen also wesentliche Unterschiede zu dem hier vorgeschlagenen Konzept des Impact Managements. Diese sind in Abbildung 3 dargestellt.



Für den Aufbau eines Impact-Managements der Hochschul-Gründungsförderung gibt es vielfältige Gründe und damit verbundene Anreize. Diese sind in der folgenden Abbildung 1 zusammengefasst.

Abbildung 1: Gründe für ein Impact-Management in der Gründungsförderung

### Missionsorientiert Denken & Wirken (Programmplanung)

- Programm von Anfang an ziel- und missionsorientiert planen (Grand Challenges)
- Programm entlang der festgelegten Wirkungsziele transparent gestalten
- Gemeinsames Programmverständnis etablieren
- Attraktivität des Programms für potenzielle Programmteilnehmende erhöhen
- Auswahl der Programmteilnehmenden unterstützen
- Steuer- und Fördermittel wirksamer und gezielter einsetzen
- Vergleichbarkeit mit anderen Programmen schaffen, um Synergiepotenziale auszuschöpfen

### Lernen & Lenken (Programmoptimierung)

- Qualität des Programms kontrollieren und Wirkungen feststellen
- Lernkultur unterstützen und aus fehlender Zielerreichung lernen
- Effizienz und Effektivität des Förderprogramms erhöhen
- Bedarfsgerechte Förderung durch Optimierung der Inputs und Outputs verbessern
- Methoden und Prozesse der Wirkungsanalyse kontinuierlich verbessern und ausbauen
- Beitrag zu einer missionsorientierten Innovationspolitik optimieren
- Positive Wirkungen auf Umwelt und Gesellschaft maximieren

### Legitimieren & Motivieren (Programmabsicherung)

- Mehrwert und Sinnhaftigkeit des Programms für Zielgruppen und Gesellschaft aufzeigen (Beitrag Lösung Grand Challenges)
- Fördernde können Wirkung eines finanziellen Einsatzes sicherstellen
- Indikatorbasierte Förderergebnisse und -erfolge besser sichtbar machen und kommunizieren
- Wirkungsorientierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als langfristiges Instrument zur Politikberatung einsetzen ...
- ... und als PR-Instrument einbinden, um Differenzierung zu schaffen und Reputation zu stärken
- Förderarbeit gegenüber Geldgebenden und Politik legitimieren, auch um Anschlussfinanzierung sicherzustellen
- Zur Sichtbarmachung der Beiträge der teilnehmenden Start-ups zu nachhaltiger Entwicklung beitragen und Anschlussfinanzierungen erleichtern
- Interesse, Engagement und Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns sicherstellen
- Welleneffekte auslösen und nachhaltiges Handeln reproduzieren: Aufbau weiterer wirkungsorientierter Förderprogramme und -ansätze

Quelle: Fichter et al. 2021, S.13. <sup>23</sup>

## EIN BETRACHTUNGSRAHMEN FÜR DAS IMPACT-MANAGEMENT

Ein erstes Konzept für ein Impact-Management von Gründungsförderprogrammen wurde unlängst von Fichter, Olteanu und Widrat (2021) vorgelegt. Dieses umfasst ein Wirkungsmodell, Indikatoriken sowie Bewertungsmethoden, die Grundlagen für die Erfassung und Bewertung der Wirkungspotenziale (ex ante) und der eingetretenen gesellschaftlichen und ökologischen Wirkungen (ex post) darstellen. Das Konzept wurde in Form eines „Impact Guide“<sup>24</sup> aufbereitet, ist jedoch auf die Gründungsförderung allgemein ausgerichtet und nicht auf die spezifischen Rahmenbedingungen der Hochschul-Gründungsförderung zugeschnitten. Gleichwohl soll hier auf den Impact Guide aufgebaut und hochschul-spezifische Anpassungen vorgenommen werden.

Die Evaluation von Gründungsförderprogrammen erfolgt in vielen Fällen ohne einen expliziten Bezug auf Theorien<sup>25</sup> oder es werden Zugänge, wie z.B. der „Resource-based-view“ einbezogen.<sup>26</sup> Bei Evaluationen im Non-Profit-Bereich<sup>27</sup> und in der Wirkungserfassung und -bewertung von Social Entrepreneurship<sup>28</sup> ist die Theory of Change<sup>29</sup> stark verbreitet. Der Impact Guide baut auch auf die Theory of Change auf, wobei dieser die schlichte Logik linearer Wirkungsketten und Kausalitäten in der Theory of Change kritisch reflektiert, deren Grenzen aufzeigt und gleichzeitig praktikable Lösungsansätze präsentiert.<sup>30</sup> Unter Bezugnahme auf diese differenzierte Sichtweise der Theory of Change<sup>31</sup> kann die dort verankerte Input-Output-Outcome-Impact (IOOI)-Logik herangezogen werden. Im Kontext der Hochschul-Gründungsförderung werden die Begriffe wie folgt definiert.

- **Inputs:** Bezeichnen die in die Maßnahmen und Aktivitäten (Intervention) fließenden finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen.
- **Outputs:** Umfassen die durch eine Intervention erzeugten Leistungen, Art und Grad der Nutzung der angebotenen Leistung sowie die Zufriedenheit der Zielgruppe.
- **Outcomes:** Bezeichnen die Veränderungen, die aufgrund einer Intervention bei der Zielgruppe/ den Zielgruppen eintreten.
- **Impacts:** Bezeichnen positive oder negative, beabsichtigte oder unbeabsichtigte Veränderungen, die aufgrund einer Intervention in Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt eintreten.

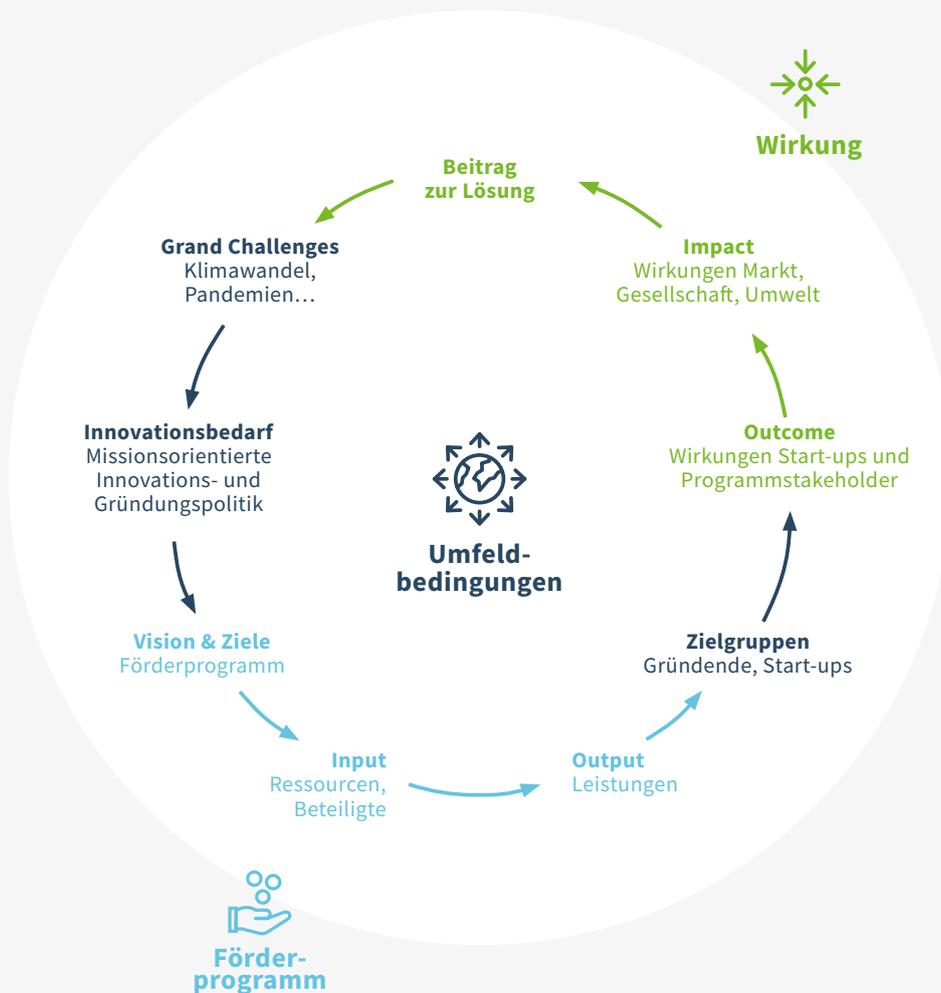
Sowohl Outcomes (Wirkungen bei der Zielgruppe) als auch Impacts (Folgewirkungen jenseits der Zielgruppe) stellen Veränderungen dar, die in Folge einer Intervention auftreten. Sie können sowohl positiv als auch negativ, intendiert als auch nicht-intendiert sein. Dieses Verständnis entspricht den Definitionen von Outcomes und Impacts, wie sie auch vom Wissenschaftsrat definiert werden.<sup>32</sup>

Aufbauend auf den genannten theoretischen Grundlagen, Logiken und Definitionen kann ein Betrachtungsrahmen für das Wirkungsmanagement der Hochschul-Gründungsförderung entwickelt werden. Dazu wird hier auf die Idee des „Wirkungszyklus“ aufgebaut. Ausgangspunkt sind dabei grundlegende sowie zentrale gesellschaftliche Problemstellungen und Herausforderungen wie z.B. der Klimawandel oder Pandemien, die hier als „Grand Challenges“ bezeichnet werden sollen.

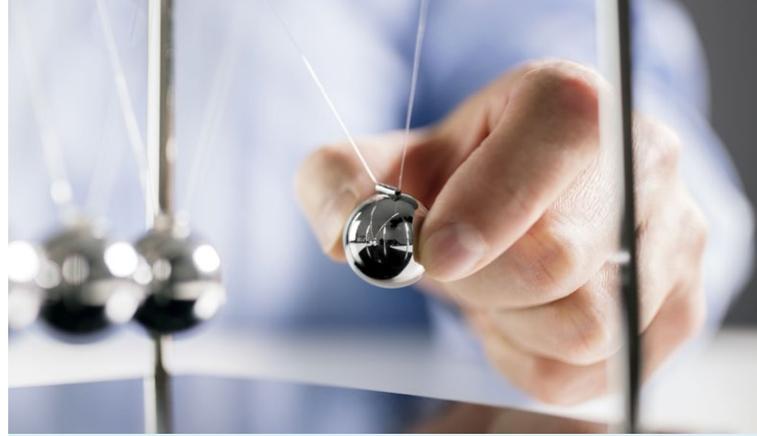
Diese stellen im Wirkungszyklus den zentralen Bezugspunkt dar und erfordern innovative Lösungen zu ihrer Bewältigung. Dieser Innovationsbedarf begründet eine „missionsorientierte Innovations- und Gründungspolitik“, bei der Lösungs-„Missionen“ (z.B. klimaneutrale Industrieprozesse, plastikfreie Weltmeere, nachhaltige Mobilität) für die Grand Challenges formuliert werden. Aus den Missionen können politische Zielsetzungen und Vorgaben für Innovations- und Gründungsförderaktivitäten abgeleitet werden. Wie in Kapitel 1.2 gezeigt wird, fehlt es bislang an konkreten nachhaltigkeits-

bezogenen Zielvorgaben für hochschulbezogene Gründungsförderprogramme. Ohne diese ist der Wirkungszyklus (vgl. Abbildung 2) unterbrochen und führt nicht zu den erwünschten Folgewirkungen, da die Anreize für die hochschulindividuelle Gründungsförderung fehlen. Falls diese aber bestehen und eine wirkungsorientierte Gründungsförderung mit konkreten Maßnahmen und Aktivitäten (Interventionen) durch die Hochschule erfolgt, wird sich dies auch mit hoher Wahrscheinlichkeit auf die Ausrichtung und Leistungsfähigkeit des Gründungsteams oder Start-ups auswirken.

Abbildung 2: Wirkungszyklus der hochschulbezogenen Gründungsförderung



Quelle: Eigene auf Basis von Fichter et al. 2021, S. 16.<sup>33</sup>



Im Wirkungszyklus wird davon ausgegangen, dass sich die Transferarbeit (Gründungsförderung) der Hochschule nicht nur auf das Gründungsvorhaben und seine Überlebensfähigkeit, sondern in Folge auch auf die Marktleistung (Produkte, Dienstleistungen) und damit auf die Kundinnen und Kunden oder weiteren Stakeholder der geförderten Start-ups positiv auswirkt. Die durch die Start-ups erzielten Outcomes bei Kundinnen und Kunden und Stakeholdern eröffnen die Chance, positive Veränderungen auf „höherer Ebene“, also im Markt, in der Gesellschaft oder für den Umweltschutz zu erzielen. Eine nachhaltigkeits- und wirkungsorientierte Hochschul-Gründungsförderung kann damit entlang einer Wirkungskette am Ende auch dazu beitragen, dass die innovativen Produkte und Dienstleistungen der geförderten Gründungsteams einen gesellschaftlichen Beitrag z.B. zum Klimaschutz oder Gesundheitsschutz leisten. Damit kann ein Gründungsförderprogramm oder die hochschulindividuelle Gründungsförderung am Ende einen durch die Outcomes verursachten Impact in Markt, Gesellschaft oder Umwelt erzielen, der zur Lösung des Ausgangsproblems beiträgt. Der Wirkungszyklus schließt sich.

Der entwickelte Wirkungszyklus der hochschulbezogenen Gründungsförderung muss in einen Bezug zu den Rahmenbedingungen der Hochschul-Gründungsförderung gesetzt werden. Sowohl staatliche Gründungsförderprogramme als auch die Gründungsförderung an den Hochschulen selbst durchlaufen mehrere Phasen, die für ein ganzheitliches Impact-Management der Hochschul-Gründungsförderung relevant sind.

- In der **Vorförderphase** sollte eine Wirkungsplanung bereits in die Ausgestaltung des Förderprogramms integriert werden, um auf Grundlage der Förder- und Wirkungsziele ein geeignetes logisches Wirkungsmodell und eine Theorie of Change zu entwickeln.
- In der **Förderphase** des jeweiligen Programms steht das Wirkungsmonitoring sowie die Optimierung des laufenden Förderprogramms im Fokus. Somit werden hier die Ressourcen (Inputs) sowie die Leistungen (Outputs) des Programms erfasst und ihr Verhältnis kontinuierlich optimiert.
- In der **Postförderphase** geht es zum einen um die Wirkungsevaluation des abgeschlossenen Programms durch eine Erfassung und Bewertung der mittel- sowie langfristigen Wirkungen, die bei den Zielgruppen entstehen (Outcomes), und um die Veränderungen, die in Markt, Gesellschaft und Umwelt durch die Outcomes verursacht werden (Impacts). Zum anderen sollten zur Legitimation und zur Weiterentwicklung des Programms Lernprozesse initiiert werden, die auf den Erkenntnissen aus der Wirkungsevaluation aufbauen.

Das entwickelte ganzheitliche Konzept für eine wirkungsorientierte hochschulbezogene Gründungsförderung wird in Abbildung 3 ausdifferenziert. Neben klassischen Indikatoren werden insbesondere nachhaltigkeitsbezogene Wirkungsindikatoren vorgestellt. Außerdem macht die Abbildung deutlich, dass ein Wirkungsmanagement der Hochschul-Gründungsförderung über ein Wirkungsmonitoring und eine Wirkungsevaluation hinausgeht und im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes auch bei der Programmplanung und -absicherung eine Nachhaltigkeitsorientierung aufweisen muss.

Abbildung 3: Ganzheitliches Konzept für eine wirkungsorientierte hochschulbezogene Gründungsförderung

<b>VORFÖRDERPHASE</b> Programm- und Wirkungsplanung	<b>FÖRDERPHASE</b> Fördermonitoring Förderoptimierung		<b>POSTFÖRDERPHASE</b> Wirkungsevaluation und -lernen für die Förderabsicherung und -entwicklung		
Planung	Inputs	Outputs	Outcomes	Impacts	Lernen & legitimieren
<p><b>Festlegung von Förderzielen und einer Theorie of Change (ToC)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierung von Grand Challenges mit Relevanz für die Förderung</li> <li>• Klärung des Innovations- und Transferbedarfs</li> <li>• Entwicklung einer Fördermission</li> <li>• Ableitung wirkungsorientierter Förderziele</li> <li>• Entwicklung eines logischen Wirkungsmodells und einer ToC</li> <li>• Klärung /Festlegung von Wirkung und Nachhaltigkeit als Auswahl- und Vergabekriterium</li> <li>• Klärung wirkungs- und nachhaltigkeitsfokussierter Förderangebote und -schwerpunkte</li> </ul>	<p><b>Ressourcen der Förderung, z.B.:</b></p> <p><b>Klassische Inputindikatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtbudget Fördermittel für Gründungsvorhaben</li> <li>• Anzahl der Vollzeitstellen für Förderbetreuung</li> <li>• Infrastruktur der Gründungsberatung</li> </ul> <p><b>Wirkungs-/ nachhaltigkeitsbezogen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil von Geförderten mit Wirkungs-/Nachhaltigkeitszielsetzungen</li> <li>• Budgetanteil, der ESG-konform ist</li> <li>• Budgetanteil für wirkungs- bzw. nachhaltigkeits-spezifische Förderangebote</li> </ul>	<p><b>Leistungen der Förderung für Gründungsinteressierte/ Start-ups, z.B.:</b></p> <p><b>Klassische Outputindikatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Veranstaltungen, differenziert nach Inhalt, Aufwand, Stetigkeit, Reichweite, Partner etc.</li> <li>• Anzahl von durchgeführten Beratungen, bspw. differenziert nach Umfang, Inhalt, etc.</li> </ul> <p><b>Wirkungs-/ nachhaltigkeitsbezogen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil von Geförderten mit nachhaltigkeitsorientiertem Geschäftsmodell</li> <li>• Anzahl und Qualität adressierter SDGs im Businessplan</li> <li>• Zufriedenheit der Geförderten mit wirkungs-/ nachhaltigkeitsfokussierten Angeboten</li> </ul>	<p><b>Wirkungen, die bei den Zielgruppen entstehen, z.B.:</b></p> <p><b>Ökonomisch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingeworbene Finanzierungen der geförderten Start-ups</li> <li>• Realisierungs- und Überlebensquote der geförderten Gründungen</li> <li>• Ökonomische Effekte der unterstützten Start-ups (Arbeitsplätze, Umsatz)</li> </ul> <p><b>Ökologisch und gesellschaftlich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Team-Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften</li> <li>• Anteil Geförderter mit nachhaltigen Produkten/ Dienstleistungen/ Geschäftsmodellen/ Strategien</li> <li>• Resilienzscore der Geförderten</li> </ul>	<p><b>Durch Outcomes verursachte Veränderungen in Markt, Gesellschaft und Umwelt</b></p> <p><b>Ökonomisch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl geförderter Start-ups, die als „Marktveränderer“ eingestuft werden können</li> </ul> <p><b>Ökologisch und gesellschaftlich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag zu den SDGs durch unterstützte Start-ups</li> <li>• Beitrag zur THG-Reduktion und Klimaneutralität</li> <li>• Umweltentlastungseffekte durch unterstützte Start-ups</li> <li>• Beitrag zur verstärkten Inklusion benachteiligter Gruppen</li> <li>• Beitrag zum Abbau von intra- und intergenerativen Ungerechtigkeiten</li> </ul>	<p><b>Nutzung der Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Wirkungsevaluation für ...</b></p> <p><b>Wirkungsorientiertes Lernen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programoptimierung</li> <li>• Programmentwicklung</li> <li>• Neue Förderangebote</li> </ul> <p><b>Legitimieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmreporting</li> <li>• Programmabsicherung (z.B. Sicherung zukünftiger Fördermittel)</li> </ul> <p><b>Wirkungsorientiertes Motivieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>• Steigende Attraktivität für neue Fachkräfte für Förderaktivitäten</li> </ul>

## ANSATZPUNKTE UND ERSTE SCHRITTE

Im Sustainability4All-Vorhaben sind Akteure aus der Hochschul-Gründungsförderung u.a. in Form von Interviews und Workshops eingebunden worden. Die dabei durchgeführte Analyse zu den Wirkungsvorstellungen von Ausgründungen aus der Wissenschaft hat gezeigt, dass bei zentralen Akteuren der Hochschul-Gründungsförderung bisher insgesamt keine klaren Vorstellungen zu den Zielen, zur Form der Durchführung und zu den Schlussfolgerungen, die sowohl aus einer Wirkungserfassung und -bewertung von hochschulbezogenen Gründungsförderprogrammen als auch aus einer hochschulindividuellen Erfassung gezogen werden können, bestehen.

Vor dem Hintergrund der vagen Vorstellungen und fehlenden Anreize, zum Beispiel durch eine Integration von entsprechenden Förderprogrammzielen, ist somit der genaue Bedarf und Umfang eines ganzheitlichen Impact-Managements der Hochschul-Gründungsförderung unklar. Somit sind zur Schaffung von ersten Anreizen Informationsangebote und Sensibilisierungsmaßnahmen notwendig, um auf dieser Basis die methodischen Grundlagen einer Wirkungserfassung und -bewertung weiterzuentwickeln und in die Praxis zu transferieren. Das vorliegende Impulspapier bietet auf Grundlage des Betrachtungsrahmens für ein Impact-Management der Hochschul-Gründungsförderung (vgl. Kapitel 2) einen Ausgangspunkt, um ein ganzheitliches Konzept für eine wirkungsorientierte hochschulbezogene Gründungsförderung auszuarbeiten und in Pilotvorhaben sowohl für Förderprogramme als auch für eine hochschulindividuelle Bewertung zu erproben.

### 3.1 Wirkung planen

#### **Bestimmung der Betrachtungsebene für ein Impact-Management**

Bei der Entwicklung und Durchführung eines Impact-Managements der Hochschul-Gründungsförderung muss zwischen drei Betrachtungsebenen unterschieden werden. Es sollte bestimmt werden, ob ein Konzept für eine (1.) hochschulindividuelle, (2.) förderprogrammbezogene oder (3.) programmübergreifende Wirkungsbewertung entwickelt wird und inwieweit Synergien bestehen und genutzt werden können (vgl. Abbildung 3). Eine programmübergreifende Querschnittsevaluation der Wirkungen von Gründungsförderprogrammen geht über die im Rahmen des Impulspapiers vorgestellten Ansatzpunkte hinaus und ist deshalb nicht Bestandteil des vorliegenden Dokuments.

#### **Integration von Nachhaltigkeits- und Wirkungszielen in Förderprogrammziele und in die Hochschul-Gründungsförderung**

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Entwicklung und Erprobung von Konzepten eines Impact-Managements der Hochschul-Gründungsförderung ist die Verankerung von Nachhaltigkeits- und Wirkungszielen in die jeweiligen Förderprogramme und Hochschulstrategien. Hierdurch entstehen für Evaluationsinstitutionen und Hochschul-Gründungsförderungen Orientierungspunkte und Anreize, um Konzepte zum Monitoring und zur Bewertung der ökologischen und gesellschaftlichen Wirkungen zu entwickeln.

## Bestimmung der Zielgruppen der Ergebnisse eines Impact-Managements

Die Ergebnisse einer Wirkungsbewertung können für mehrere Zielgruppen einen Nutzen bieten. Für einzelne Zielgruppen wird dieser exemplarisch vorgestellt:

- **Politik, Fördermittelgebende und Programmgestaltende:** Die Ergebnisse können als weitere Grundlage für die Entwicklung von Zielvereinbarungen für die jeweiligen Hochschulen und Gründungsförderprogramme dienen. Sie sind außerdem ein weiteres Element zur Ausgestaltung und Legitimation des Programms oder des Angebots, weil die gesellschaftlichen Kosten/Mehrwerte von Ausgründungen aus der Wissenschaft sichtbar werden.
- **Hochschulen:** Die Ergebnisse können zur Sensibilisierung beitragen, zu einer strategischen Verankerung einer nachhaltigkeitsorientierten Gründungsförderung führen und Grundlagen für eine Weiterentwicklung der Beratungsangebote schaffen. Außerdem können die Ergebnisse Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulen haben und zum Beispiel bei der Akquise von Fördermitteln genutzt werden.
- **Studierende/ Gründungsinteressierte:** Die Ergebnisse der Wirkungserfassung können für die Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen relevant sein und beispielsweise bei der Gewinnung von Studierenden und Gründungsinteressierten eingesetzt werden.
- **Gründungsfördersystem:** Die Ergebnisse können zur Entwicklung und zum Ausbau eines nachhaltigkeitsorientierten unternehmerischen Ökosystems mit wirtschaftsnahen und weiteren Akteuren und Netzwerken beitragen, da die Ergebnisse zum Beispiel das ökologische und gesellschaftliche Transformationspotenzial von Ausgründungen aus der Wissenschaft aufzeigen können.

## Einbindung in bestehende Förderstrukturen und Dokumentationsanforderungen

Ein ganzheitliches Konzept für eine wirkungsorientierte hochschulbezogene Gründungsför-

derung sollte, wenn möglich, in etablierte Evaluationen des jeweiligen Förderprogramms oder der Hochschul-Gründungsförderung integriert werden. Hierbei ist zu prüfen, inwieweit die bereits bestehenden Dokumentationsanforderungen auf hochschulindividueller und programmbezogener Ebene so ausgestaltet werden können, dass ein Zusatzaufwand vermieden wird.

## 3.2 Wirkung analysieren

### Anforderungen an Indikatoren, Methoden und Bewertungsansätze

Während für etablierte Unternehmen bereits umfangreiche Nachhaltigkeitsbewertungsansätze existieren, gilt dies nicht für Hochschul-Gründungsförderprogramme. Die Entwicklung und Bestimmung von geeigneten Indikatoren hängt dabei von den jeweiligen nachhaltigkeits- und wirkungsbezogenen Zielen des Förderprogramms ab. Die Indikatoren sollen eine Prüfung ermöglichen, inwieweit die Leistungsfähigkeit des Gründungsteams/ Start-ups durch die Programme und Angebote der Hochschul-Gründungsförderung (Input und Outputs) verbessert worden ist und welche positiven oder negativen Wirkungen (Outcomes und Impacts) damit verbunden sind. Eine erste Orientierung bieten folgende Beispiel-Indikatoren für Outcomes (Wirkungen, die bei den geförderten Gründungsteams und Start-ups entstehen) und Impacts (durch Outcomes verursachte Veränderungen im Markt, Gesellschaft und Umwelt). Es sollten insgesamt international bekannte Metriken genutzt und für die Hochschul-Gründungsförderung angepasst werden. Eine Orientierung bieten zum Beispiel die Global Reporting Initiative (GRI), die Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) und das Impact Management Project (IMP).

## Abbildung 4: Nachhaltigkeitsbezogene Beispiel-Indikatoren für Outcomes und Impacts im Rahmen der Wirkungsanalyse der Gründungsförderung

Outcomes	Impacts
<p><b>Wirkungen, die bei den geförderten Start-ups entstehen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Team-Kompetenzen für ein nachhaltiges Wirtschaften (z.B. zukunftsorientiertes Denken, systemisches Denken usw.)</li> <li>• Anteil Geförderter mit nachhaltigen Produkten/ Dienstleistungen/ Geschäftsmodellen/ Strategien</li> <li>• Anzahl und Anteil von Geförderten, die ihre Geschäftsaktivitäten auf Basis von ESG- oder 'Impact-Standards geprüft haben</li> <li>• Resilienzscore der geförderten Gründungsteams oder Start-ups</li> <li>• Verbesserungsgrad bei der Gewinnung von Fachkräften aufgrund der Positionierung als Impact-Start-up</li> <li>• Anteil und Höhe von akquirierten Investments, die von Investoren mit definierten Nachhaltigkeitsstandards oder -zielsetzungen kommen.</li> </ul>	<p><b>durch Outcomes verursachte Veränderungen im Markt, Gesellschaft und Umwelt</b></p> <p><b>Markttransformation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil „Marktveränderer“</li> <li>• Beitrag Wachstum umweltentlastender Marktsegmente</li> <li>• Anzahl/Anteil Start-ups mit hoher Marktskalierung von Umweltinnovationen</li> <li>• Beitrag Etablierung nachhaltiger Branchenstandards</li> </ul> <p><b>Gesellschaft &amp; Umwelt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung Resilienz der Kundinnen und Kunden der geförderten Start-ups</li> <li>• Nachhaltigkeits-Empowerment der Kundinnen und Kunden</li> <li>• Energie-/Abfall-/Wassereinsparung pro Kunde/ Kundin</li> <li>• Anzahl Kundinnen und Kunden, die von Umweltvorteilen profitieren</li> <li>• Anteil von Liefernden mit Umwelt-/Sozialstandards</li> <li>• Anzahl/Anteil benachteiligter Gruppen, die von den Angeboten der geförderten Start-ups profitieren</li> <li>• THG-Minderung in t CO2 äq. p.a. &amp; kumuliert</li> <li>• Anzahl/Anteil klimaneutraler/-positiver Start-ups</li> <li>• Beitrag zur Steigerung der Sekundärrohstoffquote</li> <li>• Energie-/Abfall-/Wassereinsparung p.a. &amp; kumuliert</li> </ul>

Quelle: Eigene auf Basis von Fichter et al. 2021, S.29, 44, 45 sowie in Anlehnung an Kurz & Kubek 2018, S. 62. <sup>34</sup>

Es sind bei der Entwicklung von Indikatoren für ein Impact-Management von Hochschul- Gründungs-förderprogrammen und Hochschul-Gründungsförderungen folgende Punkte zu berücksichtigen:

- **Erheb- und Messbarkeit:** Es sollte ein „schmales Set“ an Indikatoren entwickelt werden, um überhaupt eine Erhebung zu ermöglichen und um eine „Übervaluierung“ zu vermeiden. Die Indikatoren müssen aufeinander abgestimmt und an den Impact-Management-Diskurs anschlussfähig sein. Außerdem sollten die Indikatoren leicht zu erheben sein, um zur Teilnahme zu motivieren.
- **Erhebungsintervall und Erhebungszeitpunkt:** Es sollte bei der Planung zwischen einer phasenbezogenen (orientiert an der Antragsphase und der Laufzeit des Förderprogramms und der Wirkungen nach Ende der Förderung) und einer phasenunabhängigen Erhebung unterschieden werden.
- **Erhebungsaufwand:** Langfristig müssen für alle drei Betrachtungsebenen: (1.) hochschulindividuelle, (2.) förderprogrammbezogene oder (3.) programmübergreifende Wirkungsbewertungs- und Erhebungsstandards etabliert und Verhältnis der Indikatoren muss berücksichtigt werden.
- **Erhebungsmethodik:** Grundsätzlich kann zwischen einer kohorteninternen Bewertung (Erfassung kurzfristiger Outcomes und Abschätzung des Impacts) und einer vergleichenden Bewertung (Erfassung eingetretener mittel- und langfristiger Outcomes und Impacts) unterschieden werden.

### **Herausforderungen eines ganzheitlichen Impact-Managements der Hochschul-Gründungsförderung**

Wirkungsbezogene Kennzahlen sind teilweise schwer zu erheben und deren Aussagekraft und Vergleichbarkeit ist nicht immer gegeben. So kann die langfristige Wirkung der Leistungen des Hochschul-Gründungsförderprogramms und der Hochschul-Gründungsförderung auf die weitere Entwicklung des Start-ups zum Beispiel nicht immer erfasst und bewertet werden. Weitere Herausforderungen sind u.a.: Überprüfbarkeit der Angaben/Daten, mangelnde Ressourcen für eine Wirkungserfassung, geringe Rücklaufquoten sowie die Vermeidung einer Positivauswahl. Die Form der Durchführung einer Wirkungserfassung und -bewertung hängt von hochschul- und/ oder förderprogrammbezogenen Strategien und Zielen ab und befindet sich deshalb in einem Spannungsfeld von hochschulindividuellen Schwerpunkten und Interessen, die mit einem Impact-Management verbunden werden und Fragen eines förderprogrammbezogenen Benchmarkings der Leistungen der jeweiligen Hochschul-Gründungsförderung.





### 3.3 Wirkung verbessern

#### **Impact-Management als zentraler Baustein eines Green Deals der Hochschul-Gründungsförderung**

Aufgrund der Ziel- und Strategieabhängigkeit und den damit verbundenen unterschiedlichen Anforderungen an ein Impact-Management der Hochschul-Gründungsförderung fehlen bisher für Gründungsprogrammverantwortliche und Hochschul-Gründungsförderungen vielfach die Anreize zum Aufbau eines ganzheitlichen Wirkungsmonitorings und Impact-Managements. Außerdem steht die Diskussion über geeignete und aussagekräftige Indikatoren, sinnvolle Zuständigkeiten, die notwendigen Ressourcen und evtl. Benchmarking-Prozesse einer Wirkungsmessung der Hochschul-Gründungsförderung noch am Anfang. Somit ist ein Green Deal für die Hochschul-Grün-

dungsförderung notwendig, um eine institutionelle Verankerung einer nachhaltigkeitsorientierten Gründungsförderung in Forschung, Lehre und Transfer zu fördern, eine Missionsorientierung der Gründungsunterstützung an Hochschulen zu verankern, nachhaltigkeitsbezogene Angebote der Hochschul-Gründungsberatung sowie Sustainability-Tools der Start-up-Entwicklung zu integrieren sowie ein gezieltes und ganzheitliches Impact-Management aufzubauen und zu etablieren. Ein auf Wirkungszielen basierendes Impact-Management für Gründungsförderprogramme und Hochschul-Gründungsförderungen ist hierbei zentral, da hierdurch das Transformationspotenzial eines Green Deals der Hochschul-Gründungsförderung erfasst und dessen Wirkung verbessert werden kann.

## AUSBLICK: Anreize, Anschlussstellen und Entwicklungsbedarfe für ein Impact-Management der Hochschul-Gründungsförderung

Das folgende Anreizsystem zeigt die notwendigen Verankerungs- und Integrationsmöglichkeiten für ein Impact-Management der Hochschul-Gründungsförderung auf.

Abbildung 5: Anreize zur Verankerung von Nachhaltigkeit im Hochschul-Gründungsförderungssystem



Quelle: Eigene.

### 1 Sensibilisierung von politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern

Ein wesentlicher Anreiz zum Aufbau eines Impact-Managements ist die Hervorhebung der Bedeutung von Ausgründungen aus der Wissenschaft zur Erfüllung von wesentlichen hochschul- und nachhaltigkeitspolitischen Zielsetzungen: Zum Beispiel zur Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und zur Bewältigung von großen gesellschaftlichen Herausforderungen, sowie die

Bedeutung einer nachhaltigkeitsorientierten Gründungskultur für die Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Hochschulen (z.B. Gewinnung von Studierenden, Gründungsinteressierten und Forschenden sowie bei der Akquise von Fördermitteln). Ein Impact-Management der Hochschul-Gründungsförderung kann hierbei die Sichtbarkeit und Transparenz erhöhen.

## 2 Stärkung der Nachhaltigkeitsorientierung staatlicher Gründungsförderprogramme

Der Umfang und die Qualität der Unterstützungsangebote der Hochschul-Gründungsförderung basieren in vielen Fällen auf Anreizen, die durch die jeweiligen Förderprogrammziele gesetzt werden. Ein erster niedrigschwelliger Anreiz zur Integration von Nachhaltigkeit in staatliche Gründungsförderprogramme und zum Aufbau einer Wirkungserfassung können zum Beispiel

Informationsangebote sein. Im Sustainability4All-Vorhaben ist deshalb ein Impulspapier zu den „Chancen und Möglichkeiten der Nachhaltigkeitsorientierung staatlicher Gründungsförderprogramme“ entwickelt worden. Nachhaltigkeit kann zum Beispiel mit folgenden Maßnahmen in Gründungsförderprogramme integriert werden.

### Abbildung 6: Ansätze einer Nachhaltigkeitsorientierung staatlicher Gründungsförderprogramme



Quelle: Trautwein et al. 2021, S. 3. <sup>35</sup>

## 3 Integration eines Impact-Managements in die Evaluation der Hochschul-Gründungsförderung

Die Gründe, die für eine Integration eines Impact-Managements in bereits etablierte Monitoring- und Evaluierungssysteme von Gründungsförderprogrammen und der jeweiligen Hochschul-Gründungsförderung sprechen, wurden in Kapitel 1.4 vorgestellt. Für die Erprobung und Weiterentwicklung des ganzheitlichen Konzeptes für eine wirkungsorientierte hochschulbezogene Gründungsförderung sollte auf

Basis von ersten Kennzahlen eine Benchmarking-Datenbank aufgebaut werden. Langfristig sollten hochschulübergreifende Erhebungsstandards und Tools entstehen. Die Entwicklung könnte im Rahmen eines Forschungsprogramms für die Methodenentwicklung und Datengewinnung umgesetzt werden.

#### **4 Verankerung von Nachhaltigkeit und Gründungsförderung in die Hochschul-Strategie**

Ein wesentliches Element zur Schaffung eines Bedarfes für eine Wirkungserfassung kann die Verankerung einer nachhaltigkeitsorientierten Gründungsförderung in die Hochschul-Strategie sein. Impulse können hierfür hochschulübergreifende Evaluationen wie der Gründungsradar des Stifterbandes setzen. So hat der z.B. der Gründungsradar

2022 einen expliziten Nachhaltigkeitsschwerpunkt. Hochschulen werden so für das Thema sensibilisiert, durch Best-Practice-Beispiele inspiriert und es können Informationen zum Bedarf und zum Stand des Impact-Managements der Hochschul-Gründungsförderung abgeleitet werden.

#### **5 Bedeutung einer Wirkungserfassung für die Angebote der Gründungsberatung**

Damit Hochschul-Gründungsberatungen im Rahmen ihrer „ideellen“ Förderung (Beratung, Coaching, Qualifizierung, Networking usw.) systematisch und konsequent Nachhaltigkeitsfragen integrieren können, sind im Sustainability4All-Vorhaben Tools und Methoden sowie Informationsangebote entwickelt worden, die für die Gründungsberatung niedrigschwellige Anreize schaffen, in das Thema einzusteigen. Hierdurch entstehen außerdem Anreize, die Wirkung der Angebote der Gründungsberatung zu erfassen. Insbesondere, wenn dies im Einklang mit den Förderprogrammzielen und der Hochschul-

strategie steht. In der Sustainability4All-Broschüre „Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit“<sup>36</sup> werden geeignete Tools vorgestellt, die im Vorhaben neu entwickelt worden sind. Für die Nachhaltigkeitsbewertung ist u.a. ein „Sustainability-Challenge-Format“ sowie ein digitales „Sustainability & Impact Assessment for Start-ups“ aufbereitet worden. Die Angebote zur Nachhaltigkeitsbewertung können bei der Auswahl der zu fördernden Gründungsinteressierten unterstützen und/ oder zur ersten Einschätzung der potenziellen Nachhaltigkeitswirkung der Gründungsideen genutzt werden.

#### **6 Stärkung der Nachhaltigkeitsorientierung durch Vernetzung und Qualifizierung**

Der Erfahrungsaustausch ist für den Aufbau einer nachhaltigkeitsorientierten Hochschul-Gründungsförderung und für die Etablierung eines Impact-Managements zentral und dieser kann in den jeweiligen Hochschulen wichtige Impulse und Anreize setzen. Ein wesentlicher Anreiz ist hierbei die Qualifizierung der Hochschul-Gründungsbe-

ratung mit niedrigschwelligen Ausbildungs- und Zertifikatsprogrammen. Hierfür könnte z.B. ein „Forum Wirkungsmanagement“ durch Programmgestaltende oder durch hochschulbezogene Gründungsfördernetzwerke etabliert werden.

# ENDNOTENVERZEICHNIS

- 1** Zinke, G. (2018). Trends in der Unterstützungslandschaft von Start-ups - Inkubatoren, Akzeleratoren und andere. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), S. 156ff.
- 
- 2** Fichter, K., & Olteanu, Y. (2022). Green Startup Monitor 2022. Borderstep Institut, Startup Verband.
- 
- 3** vgl. EXIST Meilensteine: [https://www.exist.de/EXIST/Navigation/DE/Ueber\\_EXIST/ueber\\_exist.html](https://www.exist.de/EXIST/Navigation/DE/Ueber_EXIST/ueber_exist.html)(letzter Zugriff am 03.06.2022)
- 
- 4** vgl. EXIST Monitoring und Evaluation: [https://www.exist.de/EXIST/Navigation/DE/Ueber\\_EXIST/Evaluation/evaluation.html](https://www.exist.de/EXIST/Navigation/DE/Ueber_EXIST/Evaluation/evaluation.html) (letzter Zugriff am 03.06.2022).
- 
- 5** Die Definition ist übernommen von Fichter, K., & Olteanu, Y. (2022). Green Startup Monitor 2022. Borderstep Institut, Startup Verband, S.40.
- 
- 6** Hurrelmann, K., & Fichter, K. (2020). Nachhaltigkeit in der Hochschul-Gründungsförderung. Praxisbeispiele und Ansatzpunkte. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.
- 
- 7** Stifterverband für die Wissenschaft e.V., & Helmholtz-Gemeinschaft (Hrsg.). (2020). Ergebnisdokumentation Status-Workshop Transferbarometer am 30. Juni 2020.
- 
- 8** vgl. EXIST Bewertungskriterien werden ergänzt: <https://www.exist.de/EXIST/Redaktion/DE/Aktuelles/Nachrichten/EXIST-Gründerstipendium-und-EXIST-Forschungstransfer-Bewertungskriterien-werden-ergaenzt.html> (letzter Zugriff am 03.06.2022).
- 
- 9** Kulicke, M. (2018). EXIST-Gründungskultur—Die Gründerhochschule Abschlussevaluation. Fraunhofer ISI.
- 
- 10** Becker, C., Grebe, T., & Lübbers, T. (2011). Evaluation der Fördermaßnahmen „EXIST-Gründerstipendium“ und „EXIST-Forschungstransfer“. Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH, Berlin.  
Kulicke, M. (2017). EXIST-Gründerstipendium – Gründungsquote und Entwicklung der neuen Unternehmen. Fraunhofer ISI.  
Kulicke, M. (2018). EXIST-Gründungskultur—Die Gründerhochschule Abschlussevaluation. Fraunhofer ISI.  
Müller, C. E. (2022). Die Wirksamkeit von „Potentiale heben“- Ergebnisse einer Verlaufsanalyse mit Kontrollgruppe. Projektträger Jülich.  
Ramboll Management Consulting GmbH. (2021). Evaluation der Fördermaßnahmen „EXIST-Gründerstipendium“ und „EXIST-Forschungstransfer“ des Bundeswirtschaftsministeriums für Wirtschaft und Energie im Förderzeitraum 2014 bis 2018 (Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie Projekt Nr. 51/19).
- 
- 11** Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2018). Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. The Journal of Technology Transfer, 45, 151-176.
-

**12** Müller, C. E. (2022). Wirkungsorientiertes Monitoring für die Gründungsförderprogramme „EXIST-Gründerstipendium“ und „EXIST-Forschungstransfer“. Zeitschrift für Evaluation, 2022(01), 77-90.

---

**13** Fraunhofer ISI, Technopolis Deutschland GmbH, ZEW, & ifm Mannheim. (2021). Querschnittsevaluation „Unterstützungslandschaft für innovative Gründungen“, S.25.

---

**14** Fraunhofer ISI, Technopolis Deutschland GmbH, ZEW, & ifm Mannheim. (2021). Querschnittsevaluation „Unterstützungslandschaft für innovative Gründungen“, S.31.

---

**15** Frank, A., & Schröder, E. (2020). Gründungsradar 2020 - Wie Hochschulen Unternehmensgründungen fördern. Stifterverband, S.5.

---

**16** Kulicke, M. (2018). EXIST-Gründungskultur. Die Gründerhochschule Abschlussevaluation. Fraunhofer ISI.

---

**17** Frank, A., & Schröder, E. (2020). Gründungsradar 2020 - Wie Hochschulen Unternehmensgründungen fördern. Stifterverband.

---

**18** Wissenschaftsrat (Hrsg.). (2016). Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien: Positionspapier. Wissenschaftsrat, S.45.

---

**19** Ramboll Management Consulting GmbH. (2021). Evaluation der Fördermaßnahmen „EXIST-Gründerstipendium“ und „EXIST-Forschungstransfer“ des Bundeswirtschaftsministeriums für Wirtschaft und Energie im Förderzeitraum 2014 bis 2018 (Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie Projekt Nr. 51/19), S.122ff.

---

**20** Ramboll Management Consulting GmbH. (2021). Evaluation der Fördermaßnahmen „EXIST-Gründerstipendium“ und „EXIST-Forschungstransfer“ des Bundeswirtschaftsministeriums für Wirtschaft und Energie im Förderzeitraum 2014 bis 2018 (Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie Projekt Nr. 51/19), S.154.

---

**21** Bundesverband Deutsche Startups e.V. (Hrsg.). (2021). Deutscher Startup Monitor 2021.

---

**22** Ein Überblick zu nachhaltigkeitsorientierten Tools und Förderangeboten ist in der Broschüre „Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit“ aus dem Projekt „Sustainability4All“ zu finden: Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg & Bundesverband Deutsche Startups (Hrsg.) (2022). Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit: Tools & Methoden für Gründerinnen und Gründer zur Integration von Nachhaltigkeit.

---

**23** Fichter, K., Olteanu, Y., & Widrat, A. (2021). IMPACT Guide: Von der Evaluation zum Impact-Management von Gründungsförderprogrammen. Borderstep Institut.

---

**24** Fichter, K., Olteanu, Y., & Widrat, A. (2021). IMPACT Guide: Von der Evaluation zum Impact-Management von Gründungsförderprogrammen. Borderstep Institut.

---

**25** Kulicke, M. (2017). EXIST-Gründerstipendium - Gründungsquote und Entwicklung der neuen Unternehmen. Fraunhofer ISI.  
Kulicke, M. (2018). EXIST-Gründungskultur. Die Gründerhochschule Abschlussevaluation. Fraunhofer ISI.

---

**26** Pergelova, A., & Angulo-Ruiz, F. (2014). The impact of government financial support on the performance of new firms: The role of competitive advantage as an intermediate outcome. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(9-10), 663-705.

---

**27** Carman, J. G. (2010). The Accountability Movement: What's Wrong With This Theory of Change? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 256-274.

Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models* (1st ed). Jossey-Bass.

OECD (Hrsg.). (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*.

---

**28** Clifford, J., Hehenberg, M., & Fantini, M. (2014). Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI.

Kurz, B., & Kubek, D. (2016). *Social Impact Navigator - the practical guide for organizations targeting better results*. second revised edition.

---

**29** McLaughlin, J. A., & Jordan, G. B. (1999). Logic models: A tool for telling your programs performance story. *Evaluation and Program Planning*, 22(1), 65-72.

---

**30** Fichter, K., Olteanu, Y., & Widrat, A. (2021). *IMPACT Guide: Von der Evaluation zum Impact-Management von Gründungsförderprogrammen*. Borderstep Institut, S. 25ff.

---

**31** Carman, J. G. (2010). The Accountability Movement: What's Wrong With This Theory of Change? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 256-274.

---

**32** Wissenschaftsrat (Hrsg.). (2016). *Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien: Positionspapier*. Wissenschaftsrat, S.19.

---

**33** Fichter, K., Olteanu, Y., & Widrat, A. (2021). *IMPACT Guide: Von der Evaluation zum Impact-Management von Gründungsförderprogrammen*. Borderstep Institut.

---

**34** Fichter, K., Olteanu, Y., & Widrat, A. (2021). *IMPACT Guide: Von der Evaluation zum Impact-Management von Gründungsförderprogrammen*. Borderstep Institut.

---

**35** Trautwein, C., Hurrelmann, K., Bergset, L. & Antonacci, M. (2021). *Chancen und Möglichkeiten der Nachhaltigkeitsorientierung staatlicher Gründungsförderprogramme*. Berlin.

---

**36** Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg & Bundesverband Deutsche Startups (Hrsg.) (2022). *Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit: Tools & Methoden für Gründerinnen und Gründer zur Integration von Nachhaltigkeit*.

---